

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO  
LUT School of Business and Management  
Tietojohtaminen ja johtajuus

Satu Wallin

**SUOSITTELULLA LISÄÄ UUSIA ASIAKKAITA**

Pro gradu -tutkielma 2016

Työn ohjaaja/tarkastaja: tutkijaopettaja Anssi Tarkiainen  
2. tarkastaja: professori Kirsimarja Blomqvist

## TIIVISTELMÄ

Tekijä	Satu Wallin
Tutkielman nimi	Suosittelulla lisää uusia asiakkaita
Tiedekunta	LUT School of Business and Management
Pääaine	Tietojohtaminen ja johtajuus
Pro gradu –tutkielma	Lappeenrannan teknillinen yliopisto 95 sivua, 11 kuvaa, 6 taulukkoa, 3 liitettä
Tarkastajat	Tutkijaopettaja Anssi Tarkiainen, professori Kirsimarja Blomqvist
Hakusanat	Asiakashankinta, suosittelu, myyntiprosessi, tietojohtaminen, aineetonpääoma, tietopääoma

Asiakashankintaa tehdään monin tavoin. Suosittelua asiakashankinnan keinona on tutkittu tieteellisissä tutkimuksissa melko vähän. Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää asiakashankinnan ja suosittelun nykytilaa kohdeorganisaatiossa, kehittää suosittelua osaksi myyntiprosessia ja tunnistaa aineettomia resursseja, joita voidaan hyödyntää asiakashankinnan ja suosittelun tehostamisessa tietojohtamisen avulla. Tutkimus on kvalitatiivinen tapaustutkimus ja sen tavoitteisiin pyritään vastaamaan survey kyselyn sekä puolistrukturoitujen haastatteluiden (14kpl) avulla. Tutkimuksen kohdeorganisaationa on Suomessa toimiva pankki- ja rahoitusalan yhtiö.

Suosittelun käyttöä asiakashankinnan keinoa tutkittiin kohdeorganisaation yrityksen pankkineuvojien ja heidän esimiesten näkökulmasta. Empiirinen tutkimus antaa vastauksen asetettuihin tutkimuskysymyksiin sekä vastaa tutkimuksen tavoitteisiin. Tutkimuksessa löydettiin suositteluun ja yleisesti asiakashankintaan liittyviä aineettomia resursseja, joita hyödyntämällä ja johtamalla suosittelun nykyistä käyttöä voidaan kehittää tehokkaammaksi.

## ABSTRACT

Author	Satu Wallin
Title	Using the referral methods to acquire new customers
Faculty	LUT School of Business and Management
Major	Knowledge Management and Leadership
Year	2016
Master's thesis	Lappeenranta University of Technology 95 pages, 11 figures, 6 tables, 3 appendixes
Examiners	Sociate professor Anssi Tarkiainen Professor Kirsimarja Blomqvist
Keywords	Customer acquisition, referral method, endless chain method, sales process, knowledge management, intangible assets, knowledge assets, intellectual capital

There are several ways to acquire new customers. However, there is very little scientific research about using the referral method in customer acquisition. The main aim of this study is to examine the current state of customer acquisition and the use of referral methods in the target organization. The focus of the study has also been to improve the referral method as a part of the sales process and to identify intangible assets, which are needed in customer acquisition to increase the performance with knowledge management. The research is a qualitative case study and data was gathered using survey inquiry as well as semistructured interviews (14). The target organization of the study is a banking and finance company in Finland.

The use of the referral method in customer acquisition was studied from the target organization's small entrepreneur advisers and their managers point of view. The empirical study gives answers to set research questions and aims. The study also identified intangible assets related to customer acquisition and the use of the referral method in the case organization. Using those intangible assets in knowledge management will develop and improve the use of the referral method in everyday work.

## ALKUSANAT

Kauppatieteen maisterin tutkinto oli yksi haaveistani, jonka halusin toteuttaa näin aikuisiällä oman työni ohella. Nämä kaksi opiskeluvuotta ovat olleet erittäin antoisia. Olen oppinut paljon uutta ja saanut näkökulmia työelämään sekä olen tutustunut uusiin mielenkiintoiisiin ihmisiin. Olen nauttinut joka hetkestä, ja matkannut eteenpäin ystäväni, opiskelukavereideni sekä puolisoni Jounin tuen ja kannustusten avulla. Kiitos teille kaikille!

Pro gradu-tutkielman tekeminen on ollut mielenkiintoista ja ajatuksia herättävää. Opiskelun aikana pyörin mielessäni tutkielman aiheita, mutta päädyin lopulliseen aiheeseen tammikuussa 2016. Suuret kiitokset ohjaajalleni tutkijaopettaja Anssi Tarkiaiselle rakentavasta palautteesta ja ohjeistuksesta. Suuret kiitokset työnantajalleni, joka on tukenut minua opintojen aikana ja mahdollistanut myöntämällä opintovapaan keskittymään opintojen loppuun saattamisen. Erityiskiitos kaikille tutkimukseen osallistuneille ja niille henkilöille, joiden kanssa olen sparraillut tutkimukseen liittyviä asioita. Toivon, että pro gradu- tutkielmasta on hyötyä kohdeorganisaatiolle. Toivon opiskelun kautta tulleesta uudesta osaamisesta olevan hyötyä työssäni ja jakaa sitä myös muille organisaatiossa.

Helsingissä 18.8.2016

Satu Wallin

## SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO.....	7
1.1 Tutkimuksen taustaa .....	7
1.3 Tutkimuksen teoreettinen tausta ja keskeiset käsitteet.....	12
1.4 Tutkimuksen rakenne .....	14
2 ASIAKASHANKINTA.....	16
2.1 Taustaa asiakkuudenhallinnan tutkimiselle.....	16
2.2 Asiakkuuden hankkiminen osana asiakashallintaa .....	17
2.3 Uusiasiakashankinta myyntiprosessissa.....	21
2.3.1 Suosittelu .....	23
2.4 Suosittelu organisaation menestystekijänä .....	25
3 TIETOPÄÄOMA .....	27
3.1 Taustaa tietopääomasta.....	27
3.2 Tietopääoman jaottelu.....	28
3.3 Tieto ja tietojohdaminen .....	30
3.4 Suosittelun ja tietojohdamisen välinen yhteys.....	34
4 TUTKIMUSMENETELMÄT .....	37
4.1 Tutkimusprosessi .....	37
4.2 Aineiston hankinta .....	38
4.2.1 Kyselytutkimus .....	38
4.2.2 Haastattelut.....	40
4.3 Aineiston käsittely, analyysi ja tulkinta .....	43
4.4 Tutkimuksen luotettavuus.....	44
4.4.1 Reliabiliteetti ja validiteetti.....	44
5 TUTKIMUSTULOKSET .....	47
5.1 Kohdeorganisaatio ja henkilöstökysely .....	47
5.2 Asiakashankinnan nykytila ja suosittelun käyttö myyntiprosessissa .....	52
5.2.1 Suosittelun ja asiakashankinnan hyödyt ja haasteet .....	55
5.3 Tunnistetut aineettomat resurssit .....	59
5.4 Suosittelun ja asiakashankinnan johtaminen .....	64
5.5 Suosittelun kehittäminen ja tehostaminen.....	66
5.6 Yhteenveto tutkimuksen tuloksista .....	69

6 JOHTOPÄÄTÖKSET .....	71
6.1 Suositteluun vaikuttavat tekijät ja tunnistetut aineettomat resurssit .....	71
6.2 Tietopääoman johtaminen .....	77
6.3 Suosittelun kehittäminen ja tehostaminen .....	80
6.4 Suosittelu myyntiprosessissa ja sen johtaminen .....	81
6.5 Tutkimuksen tieteellinen kontribuutio ja käytännön hyöty .....	84
6.6 Kehitysehdotukset kohdeorganisaatiolle .....	85
6.7 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusaiheet .....	88
LÄHTEET .....	90

#### LIITTEET

LIITE 1: Inhimillinen, suhde-, ja rakennepääoma

LIITE 2: Haastattelurunko yrityksen pankkineuvojille

LIITE 3: Haastattelurunko esimiehille

# 1 JOHDANTO

Tässä kappaleessa perehdytään tutkimuksen taustaan ja esitetään tutkimusongelma, tavoitteet ja rajaukset. Kappaleessa määritellään lyhyesti keskeisimmät käsitteet ja esitetään tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Lopuksi esitetään tutkimuksen rakenne.

## 1.1 Tutkimuksen taustaa

Uusien asiakkaiden hankkiminen ja vanhojen säilyttäminen on välttämätöntä yrityksen menestykselle. Customer relationship managementista (CRM:stä) eli asiakkuudenhallinnasta on olemassa useita määritelmiä. Lyhyesti määriteltynä se tarkoittaa kaikkia toimintoja, jotka linkittyvät asiakassuhteisiin (Chen & Popovich 2003). Asiakkuudenhallinta on yrityksen asiakasstrategian suunnitelmallista toteuttamista. Se on asiakaspääoman kehittämistä siten, että yrityksen liiketoiminnan tavoitteet toteutuvat suunnitellusti. Asiakkuudenhallinnasta on olemassa paljon tieteellisiä tutkimuksia ja kirjoituksia. Asiakashankintaa ei kuitenkaan ole tutkittu siinä määrin kuin asiakkuuden säilyttämisen tai kehittämisen osa-alueita. Asiakkuudenhallinnan tavoitteena on lisätä yrityksen tietämystä ja ymmärrystä asiakkuuksistaan. Tietämys on ihmiseen liittyvä tiedon taso, jossa ihminen tulkitsee informaatiota. Tämän seurauksena muodostuu tietämystä, joka toimii myös yrityksen kilpailuetuna. (Alavi & Leidner 1999.)

Asiakashankinnalla on merkittävä vaikutus yrityksen taloudelliseen kasvuun. Onnistunut asiakkuudenhallinta alkaa oikeiden asiakkaiden hankkimisesta. Yrityksen pitäisi panostaa tuottavien ja lojaalien uusien asiakkaiden löytämiseen. Jokaisella yrityksellä on mahdollisuus houkuttaa asiakkaita, joiden lojaalisuus ja arvo yritykselle on odotettavissa. (Yong & Gruca 2005). Keskeisintä missä tahansa suhteessa on lojaalisuus, luottamus ja kunnioitus (Fourier et al. 1997).

Asiakashankintaa voidaan tehdä monella eri tavalla. Pankki- ja rahoitusalaalla uusia asiakkaita hankitaan muun muassa suosittelemalla, yhteistyökumppaneiden

kautta, oman lähipiirin kautta, soittamalla niin sanottuja "kylmiä listoja", jotka ovat erilaisista tietokannoista kerättyjä kontakteja sekä verkostoitumalla. Keinoja on monia ja niitä käytetään usein yhtä aikaa. Toinen asiakashankinnan keino ei poissulje toisen keinon käyttämistä samanaikaisesti. Myyntiprosessin aikana on erinomainen tilaisuus hyödyntää nykyisen asiakkaan kontakteja ja tavoitella sitä kautta uusia asiakkaita. Fyysinen asiakastapaaminen on erityisen tärkeää hyödyntää, sillä tulevaisuudessa pankki- ja rahoitusalaalla asiakastapaamiset muuttuvat enemmän verkko- ja puhelintapaamisiksi, jolloin ihmiset eivät ole enää fyysisesti samassa huoneessa kasvokkain. Tapaamisen muodon muuttuminen ei kuitenkaan välttämättä vaikuta siihen, etteikö uusasiakashankintaa voisi tehdä samalla tavalla. Myyntiprosessin aikana asiakashankintaa voidaan tehdä ainakin suosittelulla, jolloin yrityksen nykyiseltä asiakkaalta kysytään potentiaalisen uuden asiakkaan yhteystietoja, jotta tähän voidaan olla yhteydessä. Se miten asiakashankintaa voidaan tehdä suosittelun avulla on hyvin vähän tutkittu aihe kuten myös se, miten organisaatiossa asiantuntijat saavat suosittelun aktiiviseksi osaksi myyntiprosessia. Pettit-O'Malley (1993) on tutkinut suosittelua asiakkaiden näkökulmasta ja sitä miten asiakkaat reagoivat suosittelun pyytämiseen. Hän ehdottaa jatkotutkimusta aiheesta. (Pettit-O'Malley 1993).

Yrityksen nykyisissä asiakkaissa on valtavasti tietoa ja potentiaalia, joita voidaan hyödyntää yrityksen uusasiakashankinnassa. Asiantuntijat ja asiakasvastuulliset, jotka tapaavat asiakkaita keräävät jatkuvasti heistä tietoja, joita hyödyntämällä voidaan kehittää muun muassa uusasiakashankintaa ja tehostaa myyntiprosessia. Tällaista tietoa on esimerkiksi nykyisten asiakkaiden tulevaisuuden suunnitelmat, yrittäjillä nykyisen liiketoiminnan tilanne ja yhteistyökumppaneiden sekä asiakkaan verkostojen kartoitus. Asiakkaan kanssa käytyjen keskustelujen kautta syntyy tietoja ja kokemuksia, joita organisaatiossa on hyvä jakaa yksilöiden välillä ja tiimissä.

Kogutin & Zanderin (1992) mukaan yritykset toimivat paremmin markkinoilla, kun ne hyödyntävät yrityksessä olevaa tietoa ja kokemuksia, siirtämällä ja jakamalla näitä yksilöiden ja tiimin tai tiimien välillä organisaatiossa (Kogut & Zander 1992). Myyntityössä asiakastapaamisista saatu tieto pysyy usein yksilöllä itsellään.



Pankkialaisuus huomioiden yksilöt voivat kuitenkin jakaa sellaista tietoa, joka ei vaaranna pankkialaisuutta. Asiakkaiden kohtaaminen myyntiprosessin aikana on erinomainen mahdollisuus hankkia tietoa asiakkaalta keskustelun yhteydessä. Tällaisessa tilanteessa tieto voi olla esimerkiksi kokemusta suosittelun käytöstä. Tiedon ja kokemusten jakaminen muille organisaatiossa on yrityksen menestyksen kannalta ensiarvoista.

Nykypäivänä tiedon merkitys liiketoiminnassa on kasvanut merkittävään rooliin. Tieto on laaja ja abstrakti käsite. Tiedon tärkeys on kasvanut viimeisten kahden vuosikymmenen aikana erityisesti länsimaisessa taloudessa, jossa se on käsitteenä nähty myös erityisenä organisaation resurssina. (Alavi & Leidner 1999.) Nykypäivän tietotaloudessa, tieto nähdään perustavana lähteenä arvonnissa ja kestäväenä kilpailuetuna. Tieto siis tunnustetaan resurssina, joka on arvokas tekijä organisaation kykyyn innovoida ja kilpailla tehokkaasti. Pankki ja rahoitusalan sektorit ovat keskeisimpiä innovaation ohjaajia (Kridan & Goulding 2006). Tietoon liittyy olennaisesti tietojohtaminen (knowledge management). Käsitettä pidetään monimutkaisena ja siinä on monitahoisia konsepteja. (Alavi & Leidner 1999) Tiedolla on olemassa monta muotoa ja sitä jaotellaan erilaisiin osa-alueisiin. Tieto voi olla muun muassa hiljaista tai eksplisiittistä tietoa, se voi olla myös dataa tai informaatiota.

Tiedon ja kokemusten jakaminen on yksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä. Yrityksellä tulisi olla kykyä muuttaa tietoa pääomaksi ja hyödyntää tietoa uusien asiakkaiden hankinnassa sekä nykyisten asiakkuuksien kehittämisessä ja tuottojen kasvattamisessa. Tietoa hyödyntämällä pyritään parantamaan asiakaskannattavuutta. Asiakkaiden kannattavuuden kasvattaminen ja uusien asiakkaiden hankkiminen ovat keskeisiä tavoitteita asiakkuuksien johtamisen kokonaisuudessa. Kridanin & Gouldingin (2006) mukaan tiedon johtamisen kehittyminen voi auttaa johtajia parantamaan heidän päivittäistä työskentelyä, päätöksentekoa prosesseja, luoda uusia vastauksia ja mahdollistaa joukon kilpailukykyisiä ideoita ja innovaatioita. Tänä päivänä kilpailuedun saavuttamiseksi yrityksen suorituskyky perustuu voimakkaasti siihen minkälaista tietoa ja osaamista yrityksellä on hallussaan eli tietopääomaan, sekä kykyyn johtaa sitä.

Tiedosta ja sen johtamisesta on tullut avainasioita liiketoiminnassa. Sekä yritysjohtajat että tieteelliset tutkimukset vaikuttavat olevan yksimielisiä siitä, että yritysten tuloksenteekokyky perustuu nykypäivänä yhä enenevässä määrin niiden tietopääomaan. (Kridan & Goulding 2006.) Myös laaja joukko tieteellisiä tutkimuksia osoittaa, että tietopääomalla on joko suora tai epäsuora positiivinen vaikutus yritysten suorituskykyyn. Johtaminen todennäköisesti tulee olemaan onnistunutta vain jos sillä on oikea strateginen suuntaus, joka johtaa sen tiedon pääomaa. (Tekes 2013.)

## 1.2 Tutkimusongelma, tavoite ja rajaus

Tässä tutkimuksessa on fokuksena suosittelun käytöstä syntyvän tiedon ja kokemusten jakaminen asiantuntijoiden kesken. Tarkoitus on myös auttaa esimiehiä tunnistamaan organisaation aineettomat resurssit ja kehittämään sekä hyödyntämään niitä tehokkaammin asiakashankinnassa myyntiprosessin aikana. Tutkimuksen aihe syntyi tutkijan oman työn kautta havaitusta ajankohtaisesta aiheesta ja käytännön ilmiöstä. Aiheen valintaan vaikutti myös tutkijan mielenkiinto saavuttaa omat tavoitteet asiakashankinnassa. Kohdeorganisaatiossa asiakashankinta on ajankohtainen aihe, sillä sen tavoitteena on hankkia uusia asiakkaita vanhojen asiakkaiden säilyttämisen lisäksi. Kohdeorganisaation asiakkaita on jaoteltu eri segmentteihin ja osassa segmenteistä on käynnissä erilaisia asiakashankinnan projekteja ja kokeiluja.

Tämän pro gradu- tutkielman avulla pyritään vastaamaan tutkimuskysymykseen **Miten suosittelua käytetään myyntiprosessissa ja miten sitä johdetaan?**

Tutkimuskysymystä selventävät alatutkimuskysymykset ovat:

- 1) Millaiset aineettomat resurssit (tietopääomat) vaikuttavat suosittelun käyttöön?**
- 2) Miten tietopääomaa johdetaan?**
- 3) Miten suosittelu saadaan aktiiviseksi osaksi myyntiprosessia?**
- 4) Miten suosittelua voidaan tehostaa?**

Tämän pro gradu- tutkielma tutkii Suomessa pankki- ja rahoitusallalla toimivan kohdeorganisaation asiakashankintaa Helsingin ja Uudenmaan alueen Yrittäjyyskeskuksissa. Tutkimuksessa keskitytään suositteluun asiakashankinnan keinona, mutta lisäksi sivutaan asiakashankintaa yleisemmällä tasolla. Tutkimuksen tavoitteena on 1) auttaa organisaatiota ymmärtämään asiakashankinnan ja suosittelun käytön nykytila ja 2) kehittämään suosittelua osaksi myyntiprosessia sekä 3) nostaa esiin organisaatiossa esiintyviä aineettomia resursseja, joita voidaan hyödyntää asiakashankinnassa tehokkaammin johtamisen avulla. Päättökysymyksiä tukevat neljä alakysymystä, joista ensimmäinen käsittelee aineettomia resursseja eli tietopääomaa. Ymmärtämällä millaiset aineettomat resurssit vaikuttavat suosittelun käyttämiseen, voidaan pyrkiä löytämään mahdollisia haasteita ja onnistumisia suosittelun käyttöön liittyen. Tutkimuksen toisella alakysymyksellä kartoitetaan miten näitä löydettyjä resursseja johdetaan. Tällä kysymyksellä pyritään tuomaan esiin millainen on esimiehen nykyinen rooli asiakashankinnan johtamisessa ja miten sitä voisi kehittää. Tutkimuksen kolmas alakysymys käsittelee keinoja miten asiakashankinta saadaan aktiiviseksi osaksi organisaation myyntiprosessia tai yleistä toimintatapaa kohdata nykyinen asiakas ja hyödyntää myyntiprosessia asiakashankinnassa. Tutkimuksen neljännellä alakysymyksellä selvitetään suosittelun tehostamisen keinoja.

Tutkimuksessa ei oteta huomioon kaikkia asiakashankinnan keinoja vaan se rajataan koskemaan myyntiprosessin aikana suosittelun kautta hankittuja uusia potentiaalisia asiakkaita tai asiakaskontakteja. Uusilla asiakashankinnoilla ei tarkoiteta pankin sisällä tehtyjä segmenttisiirtoja. Uusi asiakas määritellään karkeasti pankille uudeksi asiakkaaksi kun suoritetaan tilin ja siihen liittyvien palveluiden avaus tai kun vähintään rahaliikenne siirtyy kulkemaan kohdeyrityksen kautta. Haastatteluiden avulla kuitenkin kartoitetaan kokonaisvaltaisesti nykyiset käytössä olevat asiakashankinnan keinot, mutta tutkimus keskittyy suosittelun käytön tutkimiseen ja kehittämiseen. Jotkut kehittämisen keinot voivat kuitenkin päteä yleisemmällä tasolla asiakashankintaan, joten mahdollisesti tutkimustuloksia voidaan hyödyntää myös laajemmin asiakashankinnassa.

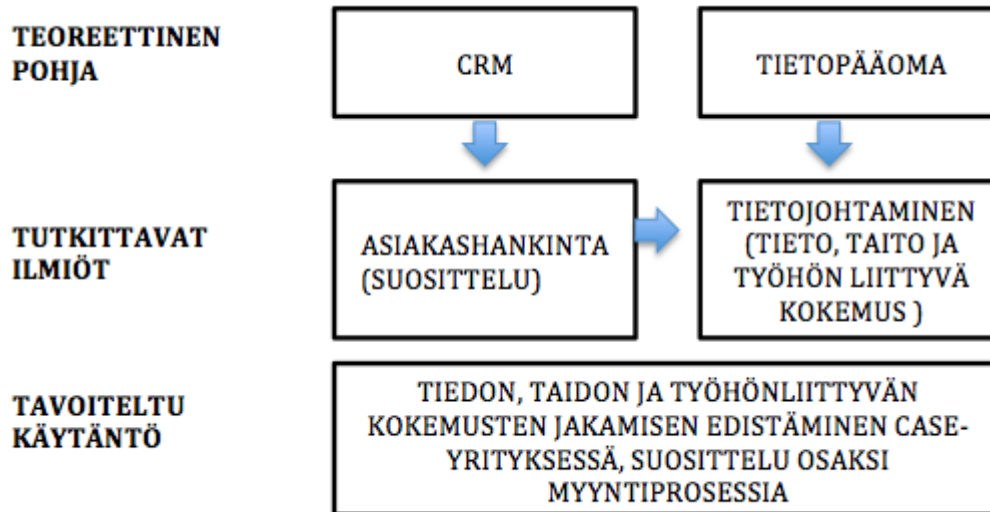
Tutkimuksen empiirisessä osuudessa tarkastellaan mikä on suosittelun käytön nykytilanne uusasiakashankinnassa ja miten sitä voidaan kehittää ja käyttää tehokkaammin osana myyntiprosessia. Empiirisessä osiossa aihepiiriä ei tutkita asiakkaan näkökulmasta vaan kohdeorganisaation asiakasvastuullisten eli yritysten pankkineuvojien sekä esimiesten näkökulmasta. Empiirisen tutkimuksen tavoitteena on vastata asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja täydentää aiempaa tieteellistä keskustelua aiheesta.

Tutkimuksen teoriaosuudessa pyritään luomaan mahdollisimman selkeä ja kokonaisvaltainen kuva tutkimusaiheen aiemmasta kirjallisuudesta. Tämä tapahtuu tutustumalla asiakkuudenhallinnan kautta asiakashankinnan tieteellisiin kirjoituksiin sekä suositteluun. On kuitenkin huomioitava, että tieteellisissä kirjoituksissa uusasiakashankintaa ei ole tutkittu siinä määrin kuin asiakkuuden säilyttämistä tai asiakkuuden kehittämistä. Suosittelusta on olemassa hyvin vähän tieteellisiä kirjoituksia ja siksi se on myös aiheena mielenkiintoinen ja tutkittava asia. Myyntiprosessiin perehdytään enemmän markkinoinnin ja myynnin kirjallisuudessa. Tietojohdamiseen ja tietopääomaan elin aineettomaan pääomaan tutustutaan myös tieteellisten kirjoitusten kautta. Tässä tutkimuksessa on käytetty pääosin vain tieteellisiä artikkeleita, mutta kirjallisuuskatsausta on tuettu muutamilla alan kirjallisuuden teoksilla. Käytettyjen artikkeleiden fokuksessa on ollut yleisesti asiakkuudenhallinta ja tarkennettuna asiakashankinta, suosittelu sekä tietopääoma, tietojohdaminen ja tieto, jotka linkittyvät toisiinsa tässä tutkimuksessa.

### 1.3 Tutkimuksen teoreettinen tausta ja keskeiset käsitteet

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys (kuva 1) pohjautuu CRM:n (Customer Relationship Management) ja tietopääoman käsitteisiin. Tutkittavat ilmiöt ovat CRM:stä asiakashankinta ja siinä yhdeksi keskeiseksi keinoksi on nostettu suosittelu. Toisena tutkittavana ilmiönä on tietojohdaminen, jonka avulla voidaan johtaa asiakashankintaa ja suosittelun käyttöä. Tavoiteltu käytäntö on yksilöiden tiedon, taidon ja työhön liittyvän kokemuksen jakamisen edistäminen

kohdeorganisaatiossa sekä suosittelun ottaminen aktiiviseksi osaksi myyntiprosessia.



Kuva 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja tavoiteltu käytäntö.

Tämän tutkimuksen keskeiset käsitteet ovat CRM eli asiakkuudenhallinta, asiakashankinta, suosittelu, tietopääoma, tietojohdaminen ja myyntiprosessi, joita käsittelevän kirjallisuuden ympärille teoreettinen viitekehys rakentuu.

*Asiakkuudenhallinnasta eli customer relationship management (CRM)* on olemassa useita, jopa toisistaan poikkeavia määritelmiä. Se voidaan kuitenkin lyhyesti määritellä asiakaslähtöisenä ajattelutapana organisaatiossa. Käsite sisältää potentiaalisen asiakkaan tunnistamisesta, asiakas hankintaan ja asiakkuuden säilyttämiseen. Se tarkoittaa kaikkia toimintoja, jotka linkittyvät asiakassuhteisiin. (Chen & Popovich 2003.)

*Asiakashankinta eli customer acquisition* tarkoittaa asiakaspääoman kasvattamista hankkimalla uusia asiakkaita. Asiakashankinta on olennainen osa liiketoiminnan kasvua ja sitä on tutkittu vähemmän kuin asiakkuuden säilyttämistä. (Ang & Buttle 2006.)

*Suosittelu eli englanniksi referral method tai endless chain method* on toimintamalli, jota käytetään uusien potentiaalisten asiakkaiden saamiseksi yhteistyössä nykyisten asiakkaiden kanssa. Nykyisiltä asiakkailta pyydetään mahdollisen uuden asiakkaan yhteystiedot ja uuteen potentiaaliseen asiakkaaseen ollaan yhteydessä. Käsitteelle ei ole suomenkielessä muodostunut vakiintunutta käytäntöä, joten tässä tutkimuksessa käytetään sanaa suosittelu. (Pettit-O'Malley 1993.)

*Myyntiprosessissa eli sales process* asiakasta kuljetetaan tiettyjen vaiheiden läpi kohti kaupan päättämistä. Prosessi on merkityksellinen niin asiakkaalle kuin myyjälle. Perinteisin ajatusmalli on seitsemän myynnin askelta, josta tosin jokainen yritys muokkaa itselleen sopivan myyntiprosessin. Pääidea myyntiprosesseissa on kuitenkin aina sama. (Moncrief & Marshall 2005.)

*Tietopääomasta eli intellectual capital* on olemassa useita määritelmiä, eikä siitä ole olemassa vain yhtä oikeaa. Organisaation tietopääoman voidaan sanoa sisältävän kaikki aineettomat, organisaatioon kuuluvat resurssit, jotka edesauttavat organisaation arvolupauksen toteuttamista. Tietopääoman resurssit voidaan jakaa kolmeen luokkaan; inhimillisen, suhde- ja rakennepääoman resursseihin. (Marr 2008.)

*Tietojohdaminen eli knowledge management* käsite on laaja ja sillä ei ole olemassa yhtä ainoaa täsmällistä määritelmää. Käsitteellä tarkoitetaan usein muun muassa tietämyksen hallintaa, aineettoman pääoman johtamista, organisaation oppimista tai informaation hallintaa. (Lönngqvist et al. 2005.) Tietojohdaminen tarkoittaa käytäntöjä, prosesseja ja tekniikoita luoda, levittää ja hyödyntää organisaatiossa.

#### 1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen rakenne noudattaa tavanomaista pro gradu -tutkielman kaavaa. Tutkielman ensimmäinen kappale sisältää johdannon, jossa esitellään tutkimuksen taustaa, tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma, määritellään keskeiset

käsitteet ja esitetään tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Lopuksi kerrotaan tutkimuksen rakenne.

Toisessa ja kolmannessa kappaleessa tutustutaan syvällisemmin tutkimuksen teoreettiseen taustaan kirjallisuuskatsauksen avulla. Toisessa luvussa käsitellään asiakashankinnan taustaa ja perehdytään syvällisemmin asiakashankinnan keinoon, suositteluun, myyntiprosessin aikana. Kolmannessa luvussa perehdytään tietopääomaan, tietoon ja tietojohtamiseen. Luvussa esitetään myös asiakashankinnan ja tietopääoman välinen yhteys.

Neljännessä luvussa kuvataan tutkimusprosessi, tutkimusstrategia ja -menetelmät, joita on survey kysely sekä haastattelut. Luvussa kuvataan myös aineiston analyysi ja lopuksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Viidennessä luvussa esitetään tutkimuksen tulokset. Viimeisessä eli kuudennessa luvussa vastataan tutkimuskysymyksiin ja käsitellään tutkimuksen kontribuutiota, esitetään kehitysehdotuksia kohdeorganisaatiolle ja ehdotetaan aiheita jatkotutkimukselle. Tutkimuksen lopussa on lähdeluettelo ja liitteet. Tutkimuksen kulku on esitetty kuvassa 2.



Kuva 2. Tutkimuksen rakenne.

## 2 ASIAKASHANKINTA

Tässä kappaleessa perehdytään asiakashankinnan aiempiin tutkimuksiin asiakkuudenhallinnan tieteellisten kirjoitusten kautta. Ensin tarkastellaan yleisemmällä tasolla asiakkuudenhallinnan ja asiakashankinnan tutkimuksen taustaa ja selvennetään käsitteitä. Tämän avulla pyritään luomaan syvempi ymmärrys asiakashankintaan ja mitä asiakashankinnan menetelmiä on olemassa erityisesti myyntiprosessin aikana. Kappaleessa avataan tarkemmin asiakashankintaan liittyvää suosittelun käsitettä. Kappaleen lopussa käsitellään suosittelun merkitystä organisaation menestykselle. Myöhemmin kappaleessa kolme perehdytään tietopääomaan, tietoon ja tietojohdamiseen tieteellisten kirjoitusten kautta.

### 2.1 Taustaa asiakkuudenhallinnan tutkimiselle

Asiakkuudenhallinta eli customer relationship management (CRM) on tunnistettu laajasti tärkeäksi liiketoiminnan lähestymistavaksi, mutta siitä ei kuitenkaan ole olemassa yhtä ainoaa määritelmää eikä myöskään suomennosta. Se voidaan määritellä asiakaslähtöisenä ajattelutapana organisaatiossa. (Chen & Popovich 2003.) Asiakkuudenhallinta on ollut yksi vallitsevista aiheista viime vuosina niin tieteellisessä kirjallisuudessa kuin käytännössä (Kumar et al. 2006; Boulding et al. 2005). Asiakkuudenhallinta on ollut äärimmäisen tärkeä aihe tutkijoille ja johtajille. Huolimatta suurista määristä empiirisiä tutkimuksia ja niiden hankkimista todisteista, monet yritykset jotka ovat toteuttaneet asiakkuudenhallintaa kertovat heikoista parannuksista (Becker et al. 2009). Onnistunut asiakkuudenhallinta alkaa oikeiden asiakkaiden hankkimisesta. Yrityksen pitäisi panostaa tapaan huomata ja löytää parhaat uudet asiakkaat, jotka olisivat samalla tavalla myös lojaaleja ja tuottavia kuin nykyiset asiakkaat. Niin sanottuja huonoja asiakkaita ovat sellaiset, jotka ostavat vain kun saavat kaikista parhaat alennukset ja välttävät kaikkea turhaa kulua. (Yong & Gruca 2005.)

Tieteellisissä kirjoituksissa asiakkuudenhallinnasta on erotettu myös muun muassa asiakkuuden säilyttäminen ja asiakashankinta. Asiakkuuden säilyttäminen



viittaa yrityksen olemassa oleviin nykyisiin asiakkaisiin ja niiden johtamiseen. Asiakkuuden hankkiminen tarkoittaa asiakaspääoman kasvattamista hankkimalla uusia asiakkaita. Joka tapauksessa asiakashankinta on olennainen osa liiketoiminnan kasvua ja sitä on tutkittu vähemmän kuin asiakkuuden säilyttämistä. (Ang & Buttle 2006.) Tieteellisistä artikkelista löytyy paljon kirjoituksia ja tutkimuksia asiakkuuden säilyttämisestä, mutta asiakashankinnasta ei ole olemassa läheskään niin paljon tutkimuksia. Vähäisen tutkimus määrän vuoksi uusasiakashankinta on mielenkiintoinen ja tärkeä tutkimusaihe.

Myös Baecken ja Poelin (2012) mukaan asiakashankinta on vähemmän tutkittu teema asiakkuuden hallinnassa. Asiakkuuden hankinnan osa-alue kirjallisuudessa jää usein hyvin taktiselle tasolle, eikä niinkään operatiiviselle tasolle eli päivittäisen toiminnan johtamiseen, josta vastaavat suorittavan portaan esimiehet. (Baecken & Poel 2012.) Asiakashankinnan tärkeys liiketoiminnassa on suuri, sillä mahdollisuudet kasvattaa liiketoimintaa on joko säilyttää olemassa olevat asiakkaat tai hankkia uusia. Jotkut väittävät, että asiakashankinta on oikeastaan paljon tärkeämpää kuin akateemikot ovat perinteisesti esittäneet (Riebe et al. 2013). Vallitsevan palvelualan näkökulmasta asiakashankinta on tapa kasvattaa asiakas pääomaa.

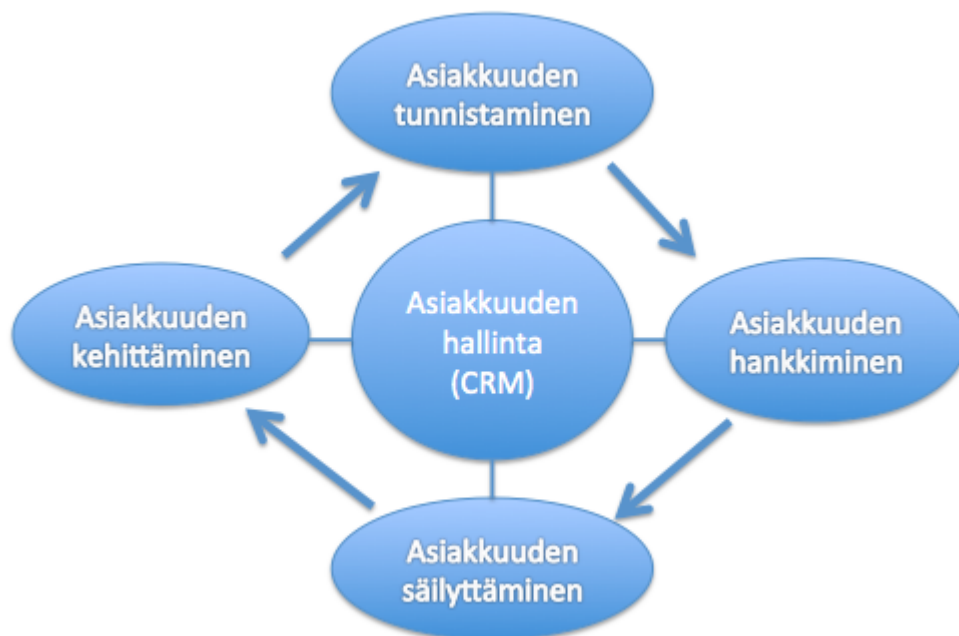
Asiakkuuksien säilyttäminen on saanut tähän asti suurimman huomion tutkijoiden keskuudessa. Kirjoituksista suuri osa on yhteydessä niin sanottuun one to one markkinointiin eli asiakassuhdemarkkinointiin, joissa huomioidaan nykyisten asiakkuuksien tärkeys yritykselle. Kirjoitusten huomio keskittyy myös asiakasuskollisuus ohjelmiin. (Ngai et al. 2009.)

## 2.2 Asiakkuuden hankkiminen osana asiakashallintaa

Asiakkuudenhallinnasta on olemassa useita, toisistaan poikkeavia määritelmiä, joka voidaan kuitenkin lyhyesti määritellä asiakaslähtöisenä ajattelutapana organisaatiossa. CRM-termiä (Customer relationship management) käytetään teknologian yhteydessä, kun sillä viitataan asiakkuudenhallinnan ohjelmistoihin.

Paynen (2006) mukaan asiakkuudenhallinta voidaan jakaa strategiseen, operatiiviseen ja analyttiseen tasoon. Operationaalinen asiakkuudenhallinta viittaa liiketoiminnan prosesseihin ja niiden automaattisuuteen. Analyttinen asiakashallinta viittaa asiakkaiden käyttäytymisen ja luonteiden analysointiin. Analyttinen asiakashallinta auttaa organisaatiota huomaamaan eron ja tehokkaammin allokoimaan resursseja eniten tuottaviin asiakasryhmiin. (Payne 2006.) Asiakashallinta nähdään laajana prosessina asiakkuuksien hankinnassa ja asiakkuuksien säilyttämisessä, sisältäen myös liiketoiminnan ajatuksen siitä, että maksimoidaan asiakkaan arvo organisaatiolle (Iriana & Buttle 2006).

Tässä tutkimuksessa asiakkuudenhallintaa käsitellään kuitenkin Ngai et al. (2009) määritelmän mukaan, jossa käsite sisältää potentiaalisen asiakkaan tunnistamisen asiakashankinnan sekä asiakkuuden säilyttämisen ja kehittämisen. Asiakkuudenhallintaan liittyvät kirjoitukset voidaan jaotella esimerkiksi näihin neljään osa-alueeseen (kuva 3). Asiakkuudenhallinta tarkoittaa kaikkia toimintoja, jotka linkittyvät asiakassuhteisiin (Chen & Popovich 2003).



Kuva 3. Asiakkuudenhallinta ja sen osa-alueet.

Ngai et al. (2009) mukaan nämä neljä osa-aluetta: Asiakkuuden tunnistaminen, asiakkuuden hankkiminen, asiakkuuden säilyttäminen ja asiakkuuden kehittäminen, voidaan nähdä osana isompaa asiakkuudenhallinnan kokonaisuutta. (Ngai et al. 2009.) Nämä osa-alueet jakavat yhteisen tavoitteen, jonka tarkoitus on luoda syvällisempi ymmärrys asiakkaisiin, jotta voidaan maksimoida asiakkaan arvo organisaatiolle pitkällä aikavälillä (Ling & Yen 2001).

Asiakashallinta alkaa asiakkaan tunnistamisesta. Jotkut tutkijat ovat viitanneet asiakkaan tunnistamisen liittyvän asiakashankintaan. Tämä osa-alue sisältää kohdistumisen ihmisiin, jotka kaikista ennemmin tulevat asiakkaaksi tai ovat tuottavimpia yritykselle. Sama osa-alue sisältää myös asiakkaiden analysoimisen, jotka menetetään kilpailussa ja sen miten nämä asiakkaat saadaan takaisin. Asiakassegmentointi liittyy vahvasti asiakkaan tunnistamisen osa-alueeseen. Segmentointi auttaa yritystä kohdentamaan resurssit sinne, missä niitä tarvitaan ja missä ne tuottavat. (Kracklauer et al. 2004.) Kuitenkin tutkittavan aiheen eli asiakashankinnan ja erityisesti asiakashankinnan metodin kuten suosittelun osalta segmentoinnista olisi hyvä tehdä oma tutkimuksensa.

Asiakkaan hankinta seuraa asiakkaan tunnistamisen vaihetta. Potentiaalisten asiakkaiden tunnistamisen jälkeen organisaatiot voivat ohjata työntekoa ja resurssejaan asiakashankintaan halutun asiakassegmentin mukaan. Asiakashankinta vaatii yritykseltä erilaisia resursseja, joista osa on aineettomia pääomia kuten tietoja ja taitoja, työhön liittyvää kokemusta tai työntekijän sitoutuneisuutta. Lisäksi asiakashankintaan vaaditaan muita resursseja kuten esimerkiksi aikaa ja rahaa. Thomas et al. (2004) mukaan, jopa ennestään menetettyt asiakkaat voidaan saavuttaa uudelleen takaisin, kun keskitytään suhteen luomisen prosessiin. Tällöin uudelleen hankitut asiakkaat toimivat merkittävinä myötävaikuttajina onnistumiselle, uuden asiakkuuden luomiselle. (Thomas et al. 2004.)

Asiakkuuden säilyttäminen on eniten tutkittu osa-alue ja näin ollen keskeinen asiakkuudenhallinnassa. Asiakastyytyväisyys kertoo asiakkaan suhteen asiakkaan odotuksista ja miten odotukset on täytetty. Yrityksen toiminnan kannalta on

elintärkeää säilyttää nykyiset asiakkaat. (Kracklauer et al. 2004.) Asiakkuuden kehittäminen on pitkäaikaista asiakassuhteen kehittämistä, jolla yrityksen pyrkimyksenä on kehittää asiakkaan tuottavuutta ja asiakkaan arvoa. Tämä vaihe sisältää asiakkaan elinkaaren arvon analysointia, ristikkäismyyntiä ja erilaisia analyysejä. (Ngai et al. 2009.) Hyvin hoidetut asiakassuhteet voivat vaikuttaa myös uusien asiakkaiden hankintaan, sillä nykyiset asiakkaat keskustelevat saamastaan palvelusta ja saattavat jopa suositella yritystä tai asiantuntijan palvelua. Nykyisten asiakkaiden tapaamisen yhteydessä voidaan suositella tehdä proaktiivisesti uusasiakashankintaa.

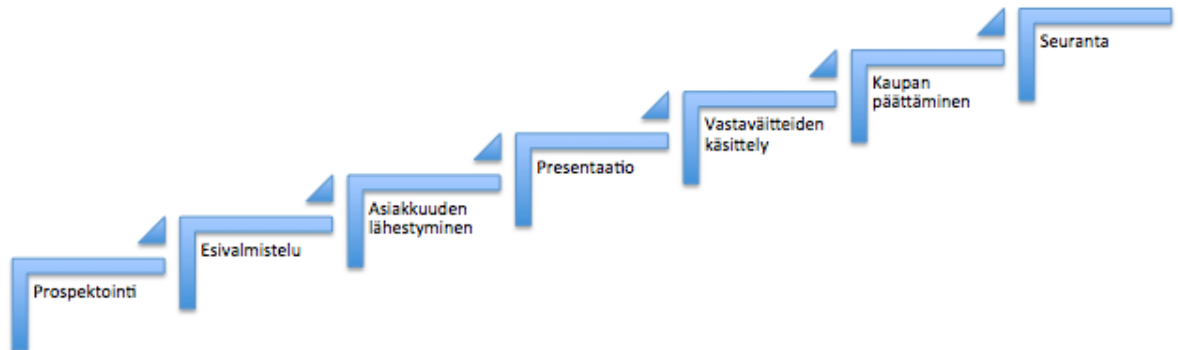
Asiakkuudenhallinta sisältää joukon prosesseja, jotka mahdollistavat ja tukevat liiketoiminnan strategiaa ottaen huomioon kolme osatekijää; ihmiset, prosessit ja teknologia. Asiakkuudenhallinta on strategista informaation, prosessien, teknologian käyttöä ja ihmisiä, jotka hallitsevat asiakkuuksien suhteet yrityksissä. Tällaisia suhteita läpi koko asiakkuuden elinkaaren ovat markkinointi, myynti, asiakaspalvelu ja tuki. Asiakkuudenhallinta tukee tuottavien suhteiden luomista asiakkaiden kanssa. (Ling & Yen 2001.) Asiakkuudenhallinta fokusoituu asiakassuhteen aloittamiseen, asiakassuhteiden ylläpitämiseen ja niiden huoltamiseen sekä pitkäaikaisten asiakassuhteiden säilyttämiseen. Suorituksen mittaamisen pitäisi huomioida erilaiset näkökulmat prosessissa. (Thomas et al. 2004.)

Tässä tutkimuksessa asiakkuuden hankkimisella tarkoitetaan nimenomaan yritykselle uusien asiakkaiden hankkimista eikä yrityksen olemassa olevien segmenttinosojen kautta asiakassalkusta toiseen siirtyviä asiakkuuksia. Uusi asiakas on sellainen, jolla ei ole olemassa palveluita kohdeorganisaatiossa tai jonka ensisijainen pankkiasiointi on toisessa rahalaitoksessa, mutta rahaliikenne ei kulje kohdeorganisaation kautta. Tällöin tavoitteena on saada koko asiakkuus tai suurempi osa asiainnista kohdeorganisaatioon, esimerkiksi rahaliikenne ja siihen liittyvät palvelut.

### 2.3 Uusasiakashankinta myyntiprosessissa

Perinteisiä asiakashankinnan menetelmiä ovat muun muassa markkinointi ja mainostaminen, suoramarkkinointi, verkkosivut, asiakaskontaktit puhelimitse, kirjeitse ja sähköpostitse, yhteistyökumppanit ja niiden kautta saadut kontaktit. Nämä edellä mainitut menetelmät ovat vain osa asiakashankinnan keinoista. Erilaiset asiakashankinnan keinot kuluttavat aikaa ja resursseja. Kiireisessä työelämässä asiakashankinnalle ei välttämättä jää aikaa halutulla tavalla. Asiakashankinnan menetelmiä käytetään usein monia samaan aikaan ja toisiaan yhdistäen.

Thomas et al. (2004) mukaan uusien asiakkaiden hankkiminen edustaa ensimmäistä tavoitetta suhteen luomisen prosessissa. Myyntiprosessi on yksi suhteen luomisen prosessi, jonka aikana voi tehdä myynnin lisäksi myös uusasiakashankintaa. (Thomas et al. 2004.) Myynnin ammatilla on rikas historia, jonka juuret ulottuvat muinaiseen maailmaan ja ansainnalla on ollut merkitys jo 1900-luvun alussa ja jatkuu aina 2000-luvun alulle (Hawes et al. 2004). Myyntiprosessin pääperiaate on säilynyt samantyyppisenä jo vuosikymmeniä. Myyntiprosessissa kuljetetaan asiakas tiettyjen vaiheiden läpi kohti kaupan päättämistä. Tämä prosessi on merkityksellinen sekä asiakkaalle, että myyjälle. Perinteinen seitsemän myynnin askelta on ehkä vanhin ajatusmalli myynnin alalla. Tämä malli tarjoaa perinteisen rungon myynnin harjoittamiseen, henkilökohtaisen myynnin käsikirjoihin ja myynnin oppituntien avuksi (kuva 4). (Moncrief & Marshall 2005.)



Kuva 4. "Seven steps of selling" (mukailien Dubinsky 1980/1981; Moncrief & Marshall 2005).

Nämä seitsemän askelta esittävät tyypillisen myynnin käsikirjoituksen. Ensimmäisenä vaiheena on prospektointi ja se tarkoittaa tässä yhteydessä uusien asiakkaiden etsintää. Myyjä voi etsiä uusia asiakkaita monin erilaisin keinoin. Tämä vaihe vie eniten myyjän aikaa. Tämän jälkeen toisena portaana on esilähestyminen, joka tarkoittaa käytännössä esityötä, jota myyjä tekee ennen tapaamista. Tällaisia ovat esimerkiksi liiketoimintaan tutustuminen ja oikeiden yhteyshenkilöiden tunnistaminen yrityksessä. Kolmantena on lähestymisen vaihe, jossa myyjä kohtaa asiakkaan ensi kerran ja pyrkii henkilökohtaisen suhteen luomiseen. Neljäntenä on esitys vaihe, joka on asiakastapaamisen tärkein osuus. Tätä vaihetta ennen myyjä on arvioinut asiakkaan tarpeen. Tässä vaiheessa myyjä saattaa esitellä esimerkiksi myytävän tuotteen. Viidentenä on vasta argumenttien voittaminen eli asiakkaiden kysymyksiin ja epäröintiin vastaaminen vakuuttavasti. Myyjän on valmistauduttava asiakkaan vastalauseisiin. Perinteisesti vastaväitteitä pidetään myynnin hidasteena, mutta ne voidaan toisaalta nähdä myös mahdollisuutena asiakkaan todellisten tarpeiden selvittämiseksi. Kuudentena on kaupan sopiminen eli saadaan asiakas ostamaan yrityksen tuote. Myyjä pyytää kohtaamisen lopussa asiakkaalta sitoumusta kaupan päättämiseen. Uusilla myyjillä tämä vaihe on koettu vaikeaksi. Seitsemäntenä vaiheena on jatkotoimenpiteet, joihin kuuluu asiakastyytyvyyden varmistaminen esimerkiksi

palautekyselyllä, kiitoskirjeellä tai puhelinsoitolla. (Dubinsky 1980/1981; Moncrief & Marshall 2005.)

Myyntiprosessi voi kestää yhdestä tapaamisesta useampaan kuukauteen tai jopa vuoteen. Myyntiprosessi auttaa myyjää hahmottamaan myyntiprosessin tilanteita ja se auttaa kuljettamaan asiakasta kohti kaupan päättämistä. Myyntiprosessissa on helpointa edetä, kun luo asiakkaan kanssa jo alussa luottamuksellisen ilmapiirin, kuuntelemalla asiakasta ja olemalla läsnä koko tapaamisen ajan. Asiakashankinta voidaan ottaa mukaan myyntiprosessiin. Tällöin puhutaan suosittelun käyttämisestä, jota avataan tarkemmin seuraavassa kappaleessa. Myyntiprosessi auttaa myös myyjää hahmottamaan kaupankäynnin tilannetta ja tekemään oikeita asioita oikeaan aikaan. Jokainen yritys suunnittelee oman myyntiprosessinsa omien tarpeidensa mukaiseksi (Moncrief & Marshall 2005).

### 2.3.1 Suositteleminen

Suosittelu on keino hankkia uusia asiakkaita. Suosittelemisen käyttöä ei ole tutkittu kovinkaan paljon, eikä siitä näin ollen löydy montaakaan tieteellistä tutkimusta tai artikkelia. Vähäisten aikaisempien tutkimusten vuoksi suosittelussa on vielä hyvin paljon tutkittavaa ja se on arvokas tutkimuskohde asiakashankinnassa. Tieteellisissä kirjoituksissa käytetään prospektoinnin yhteydessä englanniksi muun muassa sanoja ”referral method” tai ”endless chain method” tarkoittaen vapaasti suomennettuna sanaa suosittelu (Pettit-O’Malley 1993). Kuitenkaan niin englanniksi kuin suomeksikaan sanasta ei ole olemassa vakiintunutta muotoa ja käännöstä. Siksi tässä tutkimuksessa käytetään sanaa suosittelu ja käsitettä on avattu tässä kappaleessa tarkemmin.

Suomeksi sana suosittelu voidaan ymmärtää useammalla eri tavalla. Se voidaan ymmärtää niin, että sen tavoitteena on saada asiakkaat suosittelemaan yritystä ystäville, tuttaville ja sukulaisille. Tällöin suosittelun aikana yritys ei saa vielä uuden potentiaalisen asiakkaan yhteystietoa, vaan uuden asiakkaan saaminen jää myöhemmälle, eikä yrityksellä ole yhteystietoja mahdolliselle uudelle asiakkaalle. Tästä tavasta on kuitenkin olemassa jo oma käsitteensä ja se on englanniksi word

of mouth (WOM). Suomennettuna se tarkoittaa kuulopuhetta. Asiakas kertoo ystävilleen ja läheisilleen omasta palvelukokemuksesta yrityksessä ja saattaa hyvän palvelukokemuksen saadessaan suositella kyseistä yritystä läheisilleen. Tällöin mahdollinen uusi asiakas voi jossain vaiheessa tulla asiakkaasi, mutta koko prosessin seuranta on äärimmäisen vaikeaa. Organisaatiolla ei ole roolia eikä tietoa näistä tilanteista. Word of mouth eli WOM käsitettä ja siihen liittyviä tutkimuksia on tehty melko paljon. (Godes & Mayzlin 2009.) Asiakkaiden oletetaan tietävän muita mahdollisia asiakkaita, jotka haluavat kuulla yrityksen tarjoamista tuotteista tai palveluista. Asiakas suosittelut ovat olleet suurelta osalta sivuutettuja (Pettit-O'Malley 1993).

Suosittelu voidaan myös ymmärtää tapana hankkia uusia asiakkaita, jolloin yrityksen nykyisiltä asiakkailta kysytään uuden mahdollisen asiakkaan yhteystiedot. Tällöin yritys saa parhaassa tapauksessa uuden asiakkaan nimen ja yhteystiedot nykyisen asiakkaan tapaamisen aikana. Suosittelu on toimintamalli, jota käytetään potentiaalisten asiakkaiden "prospektien" saamiseksi yhteistyössä nykyisten asiakkaiden kanssa. "Prospekti" tarkoittaa uutta mahdollista asiakasta, jonka nimi on saatu asiakkaalta eli asiakkaan tarjoamana. Yrityksen olemassa olevilta asiakkailta saatuja suosituksia on usein käytetty organisaatiossa uusien asiakkaiden saavuttamiseksi. On hyvin mahdollista, että suomenkielinen sana suosittelu voidaan ymmärtää vielä muullakin tavoin, mutta siitä ei ole löydettyä tutkimusta.

Tässä tutkimuksessa suosittelulla tarkoitetaan yrityksen nykyisiltä asiakkailta saatuja potentiaalisten uusien asiakkaiden yhteystietoja. Nämä yhteystiedot ovat uusia kontaktitietoja, joiden avulla yrityksen on mahdollista kasvattaa asiakaspääomaa. Yleisesti uskotaan, että suosittelu on hyödyllistä, koska suosittelun kautta tulevien yhteystietojen oletetaan olevan parhaita mahdollisia asiakaskandidaatteja. Suosittelua voidaan toteuttaa haluttuun asiakassegmenttiin, mutta todellisuudessa kuitenkin uudesta potentiaalisesta asiakkaasta ei ole tietoa ennen kuin tämä on tavattu tai kontaktoitu. Suosittelijana toimii yrityksen nykyinen asiakas ja voidaan olettaa, että heidän kautta tulevat uudet kontaktit ovat hyviä kontakteja. Suosittelun kautta hankittujen kontaktien johtaminen kauppaan on



tutkittu olevan kannattavampaa ja tehokkaampaa kuin esimerkiksi kylmän soittolistan kautta hankitut kontaktit ja sitä kautta tulevat myynnit. (Pettit-O'Malley 1993.) Tässä tarkoitettussa suosittelussa asiakas antaa uuden mahdollisen asiakkaan nimen yritykselle, ymmärtäen että yritys voi myöhemmin ottaa yhteyttä ja kertoa mistä yhteystieto on saatu ja kuka on toiminut suosittelijana.

Suosittelun ei koeta olevan vain hyödyllinen ja positiivinen tapa hankkia uusia asiakkaita. Aikaisempien tutkimusten mukaan metodi ei välttämättä ole niin hyödyllinen kuin aikaisemmin on oletettu. Asiakas ei välttämättä pidä siitä, että häneltä kysytään uuden mahdollisen asiakkaan yhteystietoja. Se voi tuntua asiakkaasta jopa vaatimukselta. Sen lisäksi toisen yhteystietojen tarjoamisella voi olla epämieluisia sosiaalisia seurauksia tai vaikutuksia, varsinkin jos toinen henkilö ei halua tulla edustavan yrityksen häirityksi. (Pettit-O'Malley 1993.)

Tässä tutkimuksessa ei ole mukana asiakkaan näkökantaa suosittelun käytöstä vaan tutkimuksessa selvitetään miten asiantuntija voisi kehittää suosittelua yhtenä asiakashankinnan metodina, siten että se tuntuisi mahdollisimman luontevalta kaikille osapuolille eli asiakkaalle, asiantuntijalle sekä potentiaaliselle uudelle asiakkaalle.

#### 2.4 Suosittelu organisaation menestystekijänä

Asiakashankinta vaikuttaa merkittävästi yrityksen taloudelliseen kasvuun. Kuten aikaisemmin todettiin, että onnistunut asiakkuudenhallinta alkaa oikeiden asiakkaiden hankkimisesta liittyy siihen myös tiiviisti asiakashankinnan keinot. Niin sanotut "kylmät soitot" eivät ole tutkitusti tuloksellisia asiakashankinnassa ja siksi yritysten on kehitettävä jatkuvasti uusia tehokkaampia tapoja hankkia uusia asiakkaita. Suosittelun on tutkitusti havaittu olevan kannattavampi ja tehokkaampi tapa saada uusia asiakkaita ja sitä kautta uutta myyntiä. (Pettit-O'Malley 1993.) Suosittelu on kuitenkin vielä hyvin vähän tutkittu ja käytetty asiakashankinnan keino. Siinä voisi olla kaikki avaimet organisaation menestykselle. Suosittelulla hankittu asiakaskontakti ei tuo vielä myyntiprosessin vaiheessa yritykselle lisää kuluja eikä se myöskään vie paljon aikaa. Sen voidaan ennemmin ajatella

säästävän aikaa, jos verrataan potentiaalisten kontaktilistojen luomiseen eli kylmien soittolistojen luomiseen. Yritykset, jotka onnistuneesti toteuttavat asiakashallintaa ansaitsevat palkinnon asiakkaiden lojaalisuudella ja pitkäaikaisella tuottavuudella (Chen & Popovich 2003).

Koska suosittelun käsite on monelle vielä vieras on organisaatiossa ensiarvoisen tärkeää selventää suosittelun käsitettä. Esimiehen rooli on myös suuressa osassa suosittelun käytön aktivoinnissa, siihen liittyvien kokemusten ja tiedon jakamisessa ja suosittelun jalkauttamisessa osaksi myyntiprosessia. On hyvä tunnistaa suositteluun liittyvät aineettomat resurssit, kun suosittelua lähdetään aktiivisesti käyttämään. Resurssien tunnistaminen auttaa niiden hyödyntämistä. Kaiken kaikkiaan asiakkuudenhallinnan osa-alueiden yhteinen tavoite on luoda syvällisempi ymmärrys asiakkaisiin, jotta voidaan maksimoida asiakkaiden arvo organisaatiolle pitkällä aikavälillä. Asiakkuudenhallinnan tarkoitus on helpottaa organisaation resurssien tehokkaampaa allokointia ja tehdä eroa eniten tuottavien asiakkaiden piirissä, asiakkaan asiakkuuden syklissä, asiakkaan identifioinnissa, asiakkaan hankinnassa, asiakkaan säilyttämisessä ja asiakkuuden kehittämisessä. Asiakaspalautteella voidaan kerätä arvokasta tietoa asiakashallinnan onnistumisesta tai kehittämiskohteista (Ling & Yen 2001.)

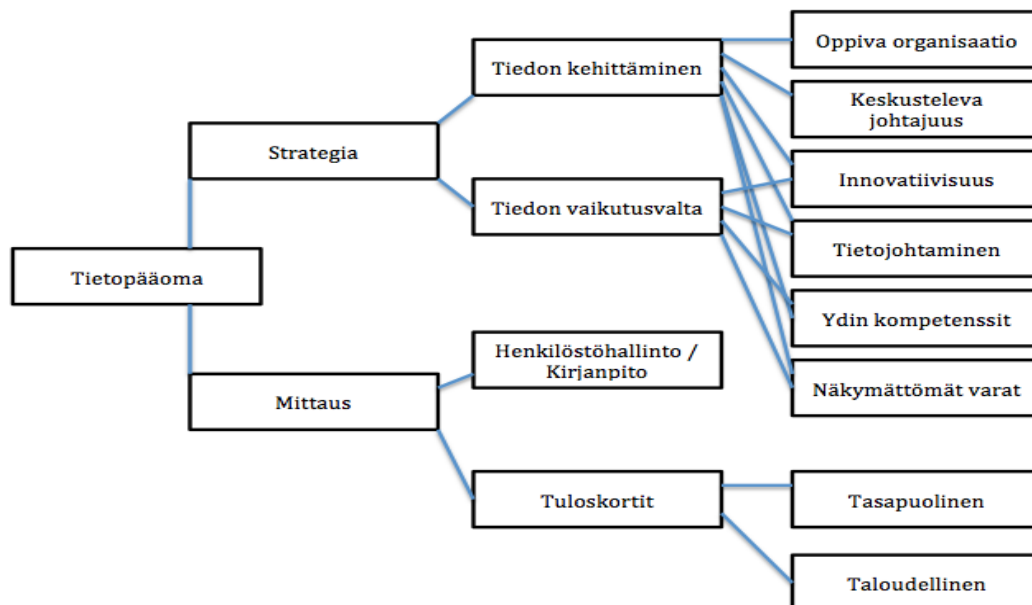
Suosittelun avulla voidaan lisätä yrityksen tietämystä ja ymmärrystä asiakkuuksistaan ja asiakashankinnasta. Pelkästään olemassa oleva tieto, kokemus tai tietämys ei riitä tuomaan yritykselle kilpailuetua vaan sitä pitää osata myös hyödyntää ja johtaa. (Alavi & Leidner 1999.) Muun muassa näitä aineettomia resursseja voidaan kutsua myös tietopääomaksi, johon perehdytään tarkemmin seuraavassa kappaleessa.

### 3 TIETOPÄÄOMA

Tässä kappaleessa perehdytään tietopääoman taustaan ja tietopääoman jaotteluun kolmeen osa-alueeseen Lönnqvistin et al. mukaan. Tämän jälkeen syvennytään tiedon ja tietojohdamisen käsitteisiin, sillä ne liittyvät tiiviisti tietopääomaan. Tieto käsitteenä on avattu syvemmin, koska tieto voidaan jaotella eri tavoin ja siten tiedolla on erilaisia merkityksiä. Kappaleen lopussa esitetään suosittelun ja tietojohdamisen välinen yhteys sekä teorian avulla täydennetty teoreettinen viitekehys.

#### 3.1 Taustaa tietopääomasta

Tietopääoman teoriat ja tutkimus jakautuvat kahteen virtaan. Toiset tutkivat tiedon kehittämistä ja sen vaikutusvaltaa, toiset keskittyvät uusiin järjestelmiin, joilla mitataan tiedon arvoa. Kuva 5 antaa käsitteelliset juuret tietopääomalle. Tässä tutkimuksessa tietopääoman teoria ja tutkimuksen suunta keskittyvät tiedon vaikutusvaltaan. Siihen liittyy käsitteet kuten innovatiivisuus, tietojohdaminen, ydinkompetenssit ja näkymättömät varat.



Kuva 5. Käsitteelliset juuret tietopääomalle. (Roots et al. 1997) Andriessenin kirjasta.

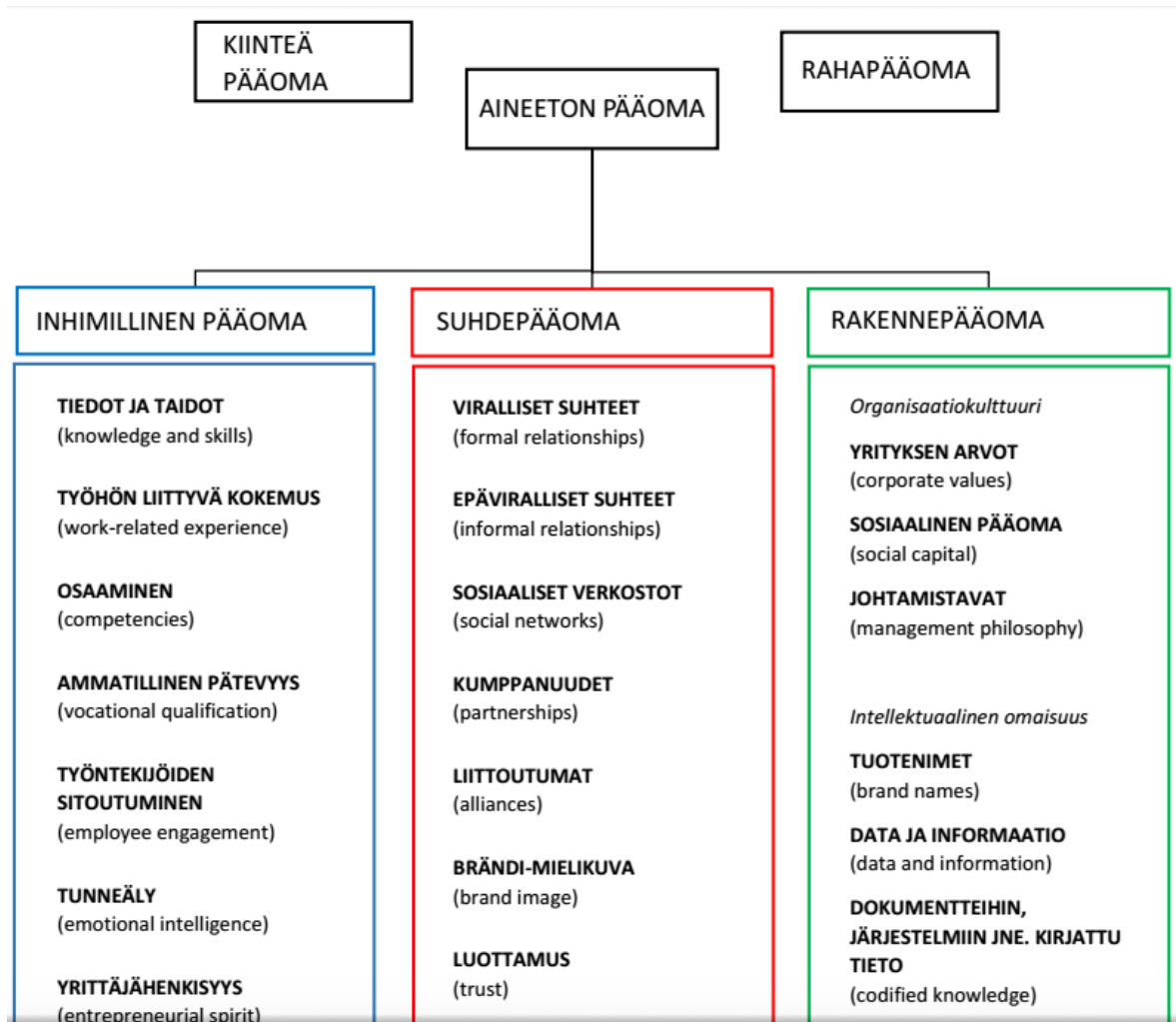
Tietopääomasta on olemassa erilaisia määritelmiä, koska tutkimusalue on vielä melko nuori ja kehittymätön. Monet tutkijat käyttävät englanninkielisiä termejä kuten intellectual capital, intangible assets ja knowledge assets (Andriessen 2006). Näitä käytetään vaihtelevasti. Sanat kuitenkin kuvaavat samoja asioita. Suomen kielessä käytetään tietopääoman vastineena myös termejä aineeton pääoma tai älyllinen pääoma. Voidaan myös puhua aineettomista, tietoperustaisista tai ei-taloudellisista resursseista, joilla tarkoitetaan muun muassa yrityksen mainetta, työhön liittyvää kokemusta, osaamista, asiakasymmärrystä sekä johtamisfilosofiaa. (Andriessen 2006.) Tietopääomalle ei ole olemassa siis yhtä oikeaa määritelmää. Organisaation tietopääoman voidaan sanoa sisältävän kaikki aineettomat, organisaatioon kuuluvat resurssit, jotka edesauttavat organisaation arvolupauksen toteuttamista (Marr 2008). Tässä tutkimuksessa käytetään sekä tietopääoman, aineettoman pääoman ja aineettoman resurssin käsitteitä tarkoittaen samaa asiaa.

### 3.2 Tietopääoman jaottelu

Lönnqvist et al. 2005 esittävät kirjassaan muun muassa Edvinssonin ja Malonen, Sveibyn, Marrin ja Schiumanin sekä monen muun tutkijan aineettoman pääoman jaon malleja. Näistä malleista on löydettävissä erilaisuuksia, mutta myös yhtäläisyyksiä. Niistä voi selvästi erottaa työntekijöihin liittyvän pääoman, johon kuuluvat esimerkiksi työntekijöiden tiedot, taidot, koulutus ja kokemus. (Lönnqvist et al. 2005.) Esimerkiksi Sveiby (1997) jaottelee aineettoman pääoman ulkoiseen rakenteeseen, sisäiseen rakenteeseen ja yksilölliseen osaamiseen. Ulkoisella rakenteella tarkoitetaan muun muassa yrityksen brändiä ja sisäisellä rakenteella muun muassa johtamisjärjestelmiä ja asenteita. Yksilöllisellä osaamisella tarkoitetaan ihmisten kokemusta ja koulutusta. (Sveiby 1997.)

Tietopääomalla on merkittävä vaikutus yrityksen menestymisen ja arvonluonnin kannalta. Fyysiset ja taloudelliset resurssit ovat välttämättömät yrityksen toiminnalle, mutta tietopääoman elementit ovat ne, joilla yritys erottautuu kilpailijoistaan. Tässä tutkimuksessa käytetään Lönnqvist et al. (2005) jaottelua kolmeen osa-alueeseen, joita ovat inhimillinen pääoma, suhdepääoma ja

rakennepääoma (kuva 6). Aineettomista resursseista puhuttaessa käytetään kirjavasti erilaisia käsitteitä ja sanontoja kuten, aineettomat hyödykkeet, tietopohjaiset varat, hiljainen tieto ja tietotaito (Andriessen 2006).

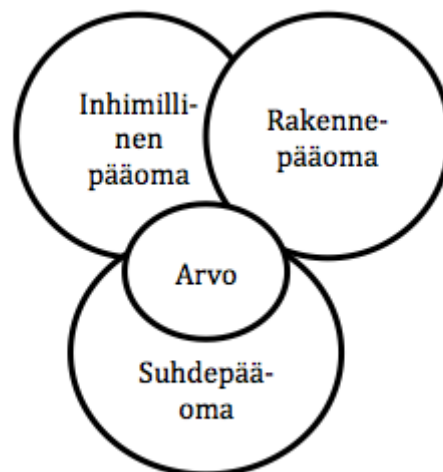


Kuva 6. Aineettoman pääoman jaottelua muokattu (Lönqvist et al.) kirjasta.

Aineettoman pääoman lisäksi yrityksessä on olemassa kiinteää pääomaa, joita ovat esimerkiksi koneet ja kalustot sekä rahapääomaa. Aineeton pääoma on jaoteltu tässä 1) inhimilliseen pääomaan, johon kuuluvat erilaiset organisaation työntekijöihin ja johtajiin liittyvät asiat, kuten osaaminen, asenne, tieto ja koulutus. Inhimillinen pääoma on yksittäisen henkilön omistama resurssi, joten organisaatio ei voi sitä hallita. 2) Suhdepääomaan kuuluvat organisaatioon ja sen ulkopuolisiin sidosryhmiin liittyvät aineettomat tekijät. Suhdepääoman on sanottu olevan

organisaation omistamaa, mutta on huomattava että monet siihen kuuluvat aineettomat resurssit kuten asiakassuhteet, ovat yksittäisen henkilön luomia ja saattavat hyvin olla sidoksissa kyseisiin henkilöihin. 3) Rakennepääoma on niin sanotusti organisaation omistamaa pääomaa, joita ovat muun muassa arvot, kulttuuri, työilmapiiri ja dokumentoitu tieto. Nämä resurssit usein pysyvät organisaatiossa, vaikka yksittäinen työntekijä lähtisi yrityksestä pois. (Lönngqvist et al. 2005.) Liitteessä 1 on esitetty näiden kolmen osa-alueen sisältöä vielä tarkemmin.

Aineettomat resurssit eivät ole keskenään kilpailevia, vaan ne voidaan sijoittaa samaan aikaan useaan eri käyttöön (Andriessen 2006). Arvon luomiseksi tarvitaan kuitenkin kaikkia kolmea osa-aluetta (kuva 7). Eri tekijöiden yhdistyttyä toisiinsa ne täydentävät toisiaan ja luovat yritykselle arvoa.



Kuva 7. Arvon luonti aineettomilla pääomilla

### 3.3 Tieto ja tietojohdaminen

Tietopääoman merkitys organisaatiossa on kasvanut viime vuosina erityisesti siksi, että muun muassa tiedon ja osaamisen määrä on lisääntynyt (Lönngqvist et al. 2005). Grantin (1996) mukaan tiedosta ei ole olemassa yhtä oikeaa määritelmää (taulukko 1). Kysymystä ovat miettineet myös maailman suurimmat ajattelijat aina Platosta Popperiin, ilman selkeää konsensusta. Tieto voidaan

ajatella olevan ”se mitä tiedetään”. Akateemiset tutkimukset ja kirjoitukset luokittelevat tietoa monella eri tavalla. (Grant 1996.) Useat tutkijat jaottelevat tiedon esimerkiksi dataan, informaatioon ja tietoon. Esimerkiksi Nonaka et al. (2000) jaottelee sen hiljaiseen ja eksplisiittiseen tietoon kun taas (Siemsen et al. 2008) jaottelee deklaraatiiviseen ja proseduraaliseen tietoon. Hiljainen tieto on yksilössä olevaa tietoa, jota on vaikea jakaa. Hiljainen tieto voi olla esimerkiksi kokemuksesta syntynyttä tietoa, uskomuksia ja taitoja. Se voi olla hyvinkin henkilökohtaista kokemusten tai taidon kautta hankittua tietoa. Hiljaisen tiedon käsitteen loi alun perin filosofi Michael Polanyi, 1966. Hänen ajatuksensa oli, että tiedämme enemmän kuin osaamme ääneen lausua. Tällainen tieto on vaikeasti imitoitavaa ja sitä on vaikea levittää. Eksplisiittinen tieto on hiljaisen tiedon vastakohta. Se on näkyvämpää tietoa ja sitä voidaan helposti jakaa ja levittää. (Nonaka et al. 2000.) Kogut & Zander (1992) mukaan yritykset jakavat ja siirtävät tietoa yksilöiltä ja ryhmiltä organisaatiossa. Tämä tieto on informaatiota eli know what sekä tietotaitoa know how. (Kogut & Zander 1992.) Jos tieto pysyy vain yksilötasolla, niin yritykset saattavat muuttua henkilöstön vaihdon myötä. Tieto on sitoutunut yksilöihin. Yksilöt näyttävät tietävän enemmän, mitä he osaavat selittää.

Taulukko 1. Tiedon jakamisen eri muotoja ja vaikutus tietojohdamiseen

<b>TIEDON JAOTTELU</b>	<b>MÄÄRITELMÄT</b>	<b>VAIKUTUS TIETOJOHTAMISEEN</b>
DATA, INFORMAATIO, TIETO	Data on faktaa ja numeroita.  Informaatio on esitettyä dataa.  Tieto on tiedostamisen ja ymmärtämisen tila.	Tietojohdaminen fokusoituu paljastamaan yksilöiden potentiaalista hyödyllistä tietoa ja fasilitoimaan tiedon mukautumista.
HILJAINEN JA EKSPLSIITTINEN TIETO	Hiljainen tieto on yksilössä olevaa tietoa, jota on vaikea jakaa. Hiljainen tieto voi olla esimerkiksi kokemuksesta syntynyttä tietoa, uskomuksia ja taitoja.  Eksplisiittinen tieto on	Tietojohdaminen mahdollistaa hiljaisen tiedon ja eksplisiittisen tiedon jakamista.

		hiljaisen tiedon vastakohta. Se on näkyvämpää tietoa ja sitä voidaan helposti jakaa.	
DEKLARATIIVINEN JA PROSEDURAALINEN TIETO		Deklaratiivinen tieto on asioihin ja esineisiin liittyvää tietoa. Proseduraalinen tieto on taidollista tietoa ja se kertoo, kuinka joku asia tehdään.	Useimpien asioiden hallitseminen vaatii sekä deklarativista että proseduraalista tietoa ja näiden fasilitointia.
KNOW WHAT, KNOW HOW		Know what on tietoa eli informaatiota. Know how on tietotaitoa.	Tiedon ja tietotaidon tehokas johtaminen ja hyödyntäminen, jakaminen yksilöiden ja tiimin kesken.

Nykypäivän tietotaloudessa tieto nähdään resurssina, tärkeänä lähteenä arvon luonnissa ja mahdollisena kilpailuedun luojana. Kilpailukykyä ja tuottavuutta lisäävien resurssien ominaisuus tulee olla arvokasta, harvinaista ja sen tulee olla imitoimatonta. Tiedon moninaisuuden vuoksi sen erilaiset käsitteet on haluttu avata tarkemmin. Tietojohdaminen liittyy olennaisesti tiedon käsitteeseen. (Alavi & Leidner 1999.) Molemmat käsitteet ovat hyvin monitahoisia, kuten erilaisista käsitteiden määritelmistä voidaan huomata. Muun muassa tieto, taidot ja osaaminen ovat osa inhimillistä pääomaa.

Joillakin tiedon piirteillä on kriittisiä vaikutuksia johtamiseen. Kirjallisuudessa tiedon johtaminen hyödyntää tietoa yrityksen luodessa arvoa. (Alavi & Leidner 1999.) Grantin (1996) mukaan tieto asuu yksilössä. Organisaation perusroolina on tiedon käyttäminen ja levittäminen ennemmin kuin tiedon luonti. Organisaatio siis pyrkii hyödyntämään sillä olemassa olevaa tietoa kuin luoda jatkuvasti uutta tietoa. Yleisemmällä tasolla, tietoperusteinen lähestymistapa tuo uutta valoa nykyisen organisaation innovaatioiden ja trendien kautta. Niillä on kauaskantoisia vaikutuksia käytännön johtamiseen. (Grant 1996.)



Johtaja johtaa yksilön ja tiimin suoritusta, joka on koko organisaation tiedossa eli toiminnan tarkoitus, avaintehtävät ja tavoitteet. Prosessina se tarkoittaa tavoitteiden asettamista, niiden seuranta, palautteen antamista, valmentamista ja kehittämistä. Jatkuvan prosessin tarkoituksena on parantaa organisaation suoritusta, yksilöitä ja tiimejä kehittämällä. (Sydänmaanlakka 2009). Asiantuntijaorganisaatioissa puhutaan onnistumisen johtamisesta, joka on käytännössä suorituksen johtamista. Käsitteenä onnistumisen johtaminen koetaan positiiviseksi ja se laajentaa näkökulmaa tekemiseen ja osaamiseen pelkän suorituksen sijasta. Onnistumisen johtaminen merkitsee tavoitteiden merkityksen ymmärtämistä ja niihin sitoutumista. Yksilön sisäinen motivaatio on usein onnistumisen lähteenä, kun taas tiimissä vuorovaikutuksella on merkittävä rooli. (Sydänmaanlakka 2014.)

Tietojohtaminen on myös laaja käsite, jota voidaan tarkastella teknologiakeskeisesti tai ihmiskeskeisesti. Tietojohtamisella tarkoitetaan usein muun muassa tietämyksen hallintaa, aineettoman pääoman johtamista, organisaation oppimista tai informaation hallintaa. Tietojohtaminen fokusoituu paljastamaan yksilöiden potentiaalista hyödyllistä tietoa ja fasilitoimaan tiedon mukautumista. Lönnqvist et al. (2008) ovat jakaneet tietojohtamisen suuntaukset aineettomaan pääomaan, organisaation oppimiseen ja tietämyksen hallintaan. (Lönnqvist et al. 2008.) Tässä tutkimuksessa keskitytään aineettoman pääoman johtamiseen. Tietojohtaminen auttaa strategista johtoa tunnistamaan organisaation tärkeimmät aineettomat resurssit ja kehittämään niitä kohti strategisia tavoitteita. Tietojohtamisella voidaan hyödyntää tietoja ja kokemuksia muuttamalla niitä uusiksi ideoiksi ja innovaatioiksi. Alavin & Leidnerin (1999) mukaan tietoperusteinen näkemys on havaittu strategisen johtamisen kirjallisuudessa. Yritysten näkyvät resurssit yhdistyvät aineettomien resurssien kanssa luoden tietotaitoa. Tämä tieto on sisäistynyt ja näkyy muun muassa organisaation kulttuurissa, rutiineissa, tavoissa, systeemeissä ja dokumenteissa sekä myös yksittäisissä työntekijöissä. (Alavin & Leidner 1999.) Tietojohtamisen käytännöt ovat niitä prosesseja, hyödyntämistapoja ja johtamiskeinoja, joilla aineetonta pääomaa voidaan hyödyntää.

### 3.4 Suosittelun ja tietojohdamisen välinen yhteys

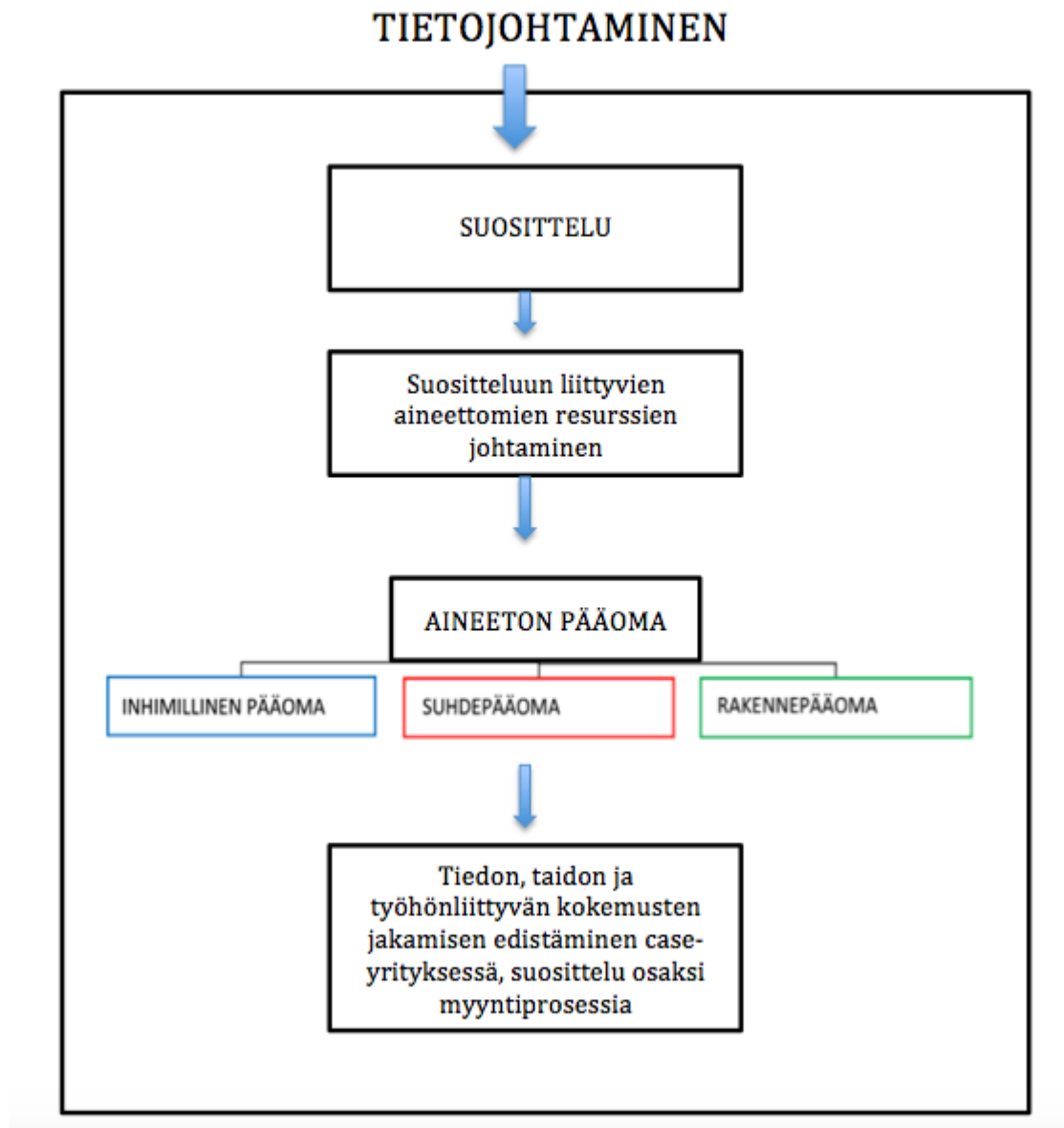
Asiakashankinnassa tarvitaan aineettomia resursseja kuten työntekijöiden ja esimiesten tietoja, taitoja ja kokemuksia. Yrityksen suorituskyky perustuu voimakkaasti siihen, minkälaista tietoa ja osaamista yrityksellä on hallussa eli tietopääomaan sekä kykyyn johtaa sitä. Tiedosta ja sen johtamisesta on tullut avainasioita liiketoiminnassa, jotka vaikuttavat yrityksen tuloksenteokkykyyn. (Tekes 2013.) Tieto ja kokemukset, ilman että niitä jaetaan muiden kanssa, jää yksittäisen ihmisen kokemukseksi. On tärkeää jakaa tietoa ihmisten välillä, toimia ja oppia yhdessä ja olla vuorovaikutuksessa muiden kanssa. (Kogut & Zander 1992.)

Myyntiprosessissa tehtävää asiakashankintaa eli suosittelua voidaan hyödyntää yrityksen asiakaspääoman kasvattamisessa, yhtenä uusasiakashankinnan keinona. Myyntiprosessissa on tilaisuus saada tietoa asiakkaasta ja tutustua asiakkaaseen ja hänen verkostoonsa. Jos tätä arvokasta piilossa olevaa tietoa ei huomata se estää tiedon muuttamista hyödylliseksi ja arvokkaaksi tiedoksi. Tiedon ja kokemusten jakaminen muille organisaatiossa on yrityksen menestyksen kannalta tärkeää ja tähän tarvitaan usein myös tietojohdamista, jolloin esimiehen rooli korostuu. Johtamisen perustehtävänä voidaan pitää toiseen yksilöön vaikuttamista, joka on vaikea ja haastava tehtävä ja josta on tehty paljon tutkimuksia. Nykypäivänä organisaatiossa toimitaan enemmän tiimeissä. Johtaminen tapahtuu myös tiimeissä, joissa johtajan on luotava sellainen ympäristö, jossa on hyvä vuorovaikutus kaikkien tiimin jäsenten välillä. Johtaminen on myös hyvää yhteistoimintaa, jossa kaikkien tiimin jäsenten osallistuminen on aktiivista. Sydänmaanlakan (2015) mukaan johtajalta vaaditaan kykyä johtaa muun muassa itseään, yksilöitä ja tiimiä. Esimiehen tulee luokitella asiakkuuksia ja priorisoida työntekijöiden ajankäyttöä eli se, kuinka suuren osan työntekijä käyttää aikaansa uusien asiakkaiden hankkimiseen ja nykyisiin asiakkaisiin. (Rubanovitsch & Aalto 2007). Suosittelun käyttöön voi hyvin vaikuttaa erilaiset inhimillisen-, suhde- tai rakennepääoman osatekijät. Esimerkkinä suosittelun käyttämiseen voi vaikuttaa tiedot ja taidot, työhön liittyvä kokemus, sosiaaliset

verkot ja johtamistavat, jotka ovat eri tietopääoman osa-alueista. Yhdessä nämä aineettomat resurssit luovat arvoa.

Pankkialalla brändillä, imagolla ja muilla aineettomilla resursseilla on merkittävä vaikutus yrityksen toiminnassa. Pankin erikoistuminen ei onnistu nykyään enää pelkällä tuotteella, sillä lähes jokainen rahalaitos tarjoaa vastaavan tyyppistä tuotetta. Pankkien on erotuttava kilpailijoista, jotta asiakas valitsisi juuri kyseisen pankin. Kilpailuedun saavuttamiseen tarvitaan muun muassa erikoisosaamista ja aineettomien resurssien tehokasta hyödyntämistä. (Andriessen 2006). Pankin henkilökunta on avainasemassa luomassa nykyisille ja mahdollisesti uusille asiakkaille asiakaskokemuksia, joiden avulla nykyiset asiakkaat saadaan pidettyä tyytyväisinä ja uusia asiakkaita hankittua kilpailijoilta.

Tiedon, taidon ja työhön liittyvän kokemuksen jakaminen ja niistä puhuminen edistää suosittelun käyttöä myyntiprosessin aikana. Kuvassa 8 on täydennetty tämän pro gradu- tutkimuksen viitekehystä, jonka pohjalle tutkimuksen empiirinen osuus rakentuu.



Kuva 8. Tutkimuksen täydennetty teoreettinen viitekehys

## 4 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tämä pro gradu -tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Laadullisen tutkimuksen tunnusmerkkejä ovat aineistonkeruumenetelmä, tutkittavien näkökulma, harkinnanvarainen tai teoreettinen otanta, aineiston laadullis-induktiivinen analyysi, hypoteesittomuus, tutkimuksen tyyli ja tulosten esitystapa, tutkijan asema sekä narratiivisuus. Hypoteesittomuus tarkoittaa ettei tutkijalla ole lukkoon lyötyjä ennakko-olettamuksia tutkimuskohteen tuloksista. (Eskola & Suoranta 1998.) Laadulliselle tutkimukselle tyypillisiä piirteitä ovat laadullisten menetelmien käyttö aineiston hankinnassa, tutkittavan kohdejoukon tarkoituksenmukainen ja suunniteltu valinta sekä aineiston käsittely ja tulkinta ainutlaatuisina tapauksina (Hirsijärvi et al. 2009).

Tutkimuksen tiedonhankinnan strategiana käytetään tapaustutkimusta. Tapaustutkimuksessa tavoitteena on saada yksityiskohtaista tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta tapauksia, tavoitteena on ilmiöiden kuvailu ja useimmiten aineisto kerätään useampaa metodia käyttäen. (Hirsijärvi et al. 2009.) Tutkimuksen aineisto kerättiin survey kyselyn sekä teemahaastattelujen avulla. Tässä kappaleessa kuvataan tutkimusprosessi, avataan syvällisemmin aineistonhankintamenetelmiä ja perustellaan tutkimusmenetelmien valinta, kerrotaan aineiston keräämisestä, käsittelystä ja analysoinnista. Lopuksi arvioidaan aineiston uskottavuutta ja luotettavuutta.

### 4.1 Tutkimusprosessi

Tutkimuksen aiheen pohdinta alkoi jo opintojen alussa syksyllä 2014. Lopullinen aihe tarkentui alkuvuonna 2016 koskemaan suosittelua ja sen johtamista. Aiheen valintaan vaikutti kohdeorganisaation ja tutkijan oma mielenkiinto aiheeseen sekä keskustelut graduohjaajan kanssa. Aiheesta oli tehty hyvin vähän empiiristä tutkimusta ja myös siksi aihe oli mielenkiintoinen. Kohdeorganisaatiolle esitettiin aihealue ja sovittiin, että organisaatiota voi käyttää tutkimuksessa. Tutkija kuitenkin teki päätöksen pitää kohdeorganisaation nimi salassa, ettei salassapitovelvollisuutta rikota tutkimuksen yhteydessä. Kohdeorganisaatio on

esitely lyhyesti seuraavassa kappaleessa. Teoria tarkentui tutkielman edetessä sekä samalla selkeni myös tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja tutkimuksen rajaukset. Alusta asti oli selvää, että tutkimus tehdään laadullisella tutkimusmenetelmällä ja tutkimusaineisto kerätään survey kyselyllä sekä puolistrukturoidulla teemahaastatteluilla. Kuva 9 esittää tutkimusprosessin kulun.



Kuva 9. Tutkimusprosessin kulku.

## 4.2 Aineiston hankinta

Kohdeyritys oli tutkijalle tuttu, sillä tutkija työskenteli kyseisessä organisaatiossa yrityksen pankkineuvojana. Kohdeyrityksen kanssa sovittiin erikseen alueellinen rajaus, jolloin päädyttiin tutkimaan pankki- ja rahoitusalaalla toimivan yhtiön Helsingin ja Uudenmaan Yrittäjäyksiköiden alueilla sovittua aihetta. Lisäksi sovittiin asiakassegmentin kautta rajaus, jonka mukaan tutkimuksen kohteena oli S (Small)-segmentin asiakkaita hoitavat asiakasvastuulliset, sijoitusasiantuntijat sekä heidän esimiehet. Aineistonkeruu menetelmiksi valittiin survey kysely sekä puolistrukturoidut teemahaastattelut. Aineiston keruun laadukkuus pyrittiin varmistamaan laatimalla kyselyn lomake sekä haastattelurunko huolellisesti.

### 4.2.1 Kyselytutkimus

Kysely on standardoitu tapa kerätä aineistoa. Sen etuna on tehokkuus, koska se säästää tutkijan aikaa ja vaivaa kun sillä voidaan kysyä useammalta henkilöltä samalla tavalla samaa asiaa samaan aikaan. (Hirsijärvi et al. 2009.) Tässä

tutkimuksessa käytettiin ensin kyselyä, koska kysymyksillä haluttiin kartoittaa kohdeorganisaation alustavaa ajatusta uusasiakashankinnasta ja erityisesti suosittelusta. Tällä tavalla kartoitettiin kohdeorganisaation ihmisten ajatuksia, tunteita, kokemuksia ja uskomuksia. Kyselylomakkeen kysymykset muodostuivat strukturoiduista, puolistrukturoiduista monivalintakysymyksistä sekä avoimista kysymyksistä. Strukturoiduilla kysymyksillä esitettiin väittämiä liittyen uusasiakashankintaan ja suosittelun käyttöön. Vastaja sai valita väittämään sopivan vastauksen. Kyselyssä käytettiin Likertin 5-portaista asteikkoa. Kyselylomake sisälsi yksitoista väittämää ja kaksi monivalintakysymystä. Kuvassa 10 on esimerkki kyselylomakkeen väittämästä sekä Likertin 5-portaisesta asteikosta.

	täysin eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	ei samaa eikä eri mieltä	jonkin verran samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Suosittelu on minulle tuttua ja käytän sitä aktiivisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suosittelulla on positiivinen vaikutus asiakkaan ostopäätökseen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kaipaen vinkkejä ja "sanoja suuhun" suosittelun tueksi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kuva 10. Otanta kyselylomakkeen Likertin 5-portaisesta asteikosta.

Kyselyssä esitettiin myös avoimia kysymyksiä, sillä niillä haluttiin antaa vastaajille mahdollisuus sanoa mitä heillä on mielessään. Kyselyyn oli mahdollista vastata nimettömänä, mutta sen lopussa annettiin vastaajalle vapaaehtoisesti tilaisuus osallistua yksilöhaastatteluun, jolloin haastateltavalla oli mahdollisuus ilmoittaa omat yhteystiedot. Kyselylomakkeen kautta kerättiin kolme haastateltavaa. Loput haastateltavat sovittiin erikseen kysyen sähköpostilla osallistumishalukkuutta.

Kyselylomake toteutettiin teknisesti hyödyntäen kohdeorganisaation käytössä olevaa verkkokysely työkalua, josta käytetään myös nimeä survey kysely. Tämän avulla kysely oli mahdollista toteuttaa sähköisenä lomakkeena. Luvussa 5.1 on tarkemmin esitetty kyselylomakkeen sisältö. Kysely lähetettiin saatekirjeen kera sähköpostin kautta linkkinä vastaajille huhtikuun alussa 2016. Vastajat koostuvat

Helsingin ja Uudenmaan alueen Yrittäjyyskeskusten sijoitusasiantuntijoista, yrityksen pankkineuvojista sekä esimiehistä. Yhteensä kysely lähetettiin 91 henkilölle, joista seitsemän oli sijoitusasiantuntijoita, 75 yrityksen pankkineuvoja eli asiakasvastuullisia ja yhdeksän oli esimiehiä. Kyselyä markkinointiin yrityksen intranet sivuilla sekä myös esimiehet muistuttivat sähköpostilla omia tiimejään vastaamaan kyselyyn. Yleinen muistutus vastaamisesta lähetettiin kerran noin viikkoa ennen kuin vastausaika oli päättymässä. Kyselyyn oli mahdollista vastata kahden viikon ajan. Aineistoa päästiin analysoimaan huhtikuun lopulla. Avoimia kysymyksiä analysoitiin laadullisen tutkimuksen tavoin.

#### 4.2.2 Haastattelut

Toiseksi aineiston hankinta menetelmäksi valittiin puolistrukturoidut haastattelut eli teemahaastattelut, joilla pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun mukaisesti (Tuomi & Sarajärvi 2002). Teemahaastatteluiden avulla vastaaja voi puhua melko vapaamuotoisesti ja haastattelija esittää kysymyksiä keskustelun etenemisen mukaisesti haluamassaan järjestyksessä. Teemojen avulla voidaan varmistaa ne osa-alueet jotka halutaan käydä läpi haastattelun aikana. Teemat helpottavat litteroidun aineiston jäsentelyä. (Eskola & Suoranta 2000.) Haastattelun etuna on mahdollisuus säädellä aineiston keruuta joustavasti tilanteen niin vaatiessa (Hirsijärvi 2009).

Teemahaastattelussa haastattelun runko jaettiin neljään teemaan: asiakashankintaan vaikuttavat tekijät, asiakashankinnan hyödyt, esimiehen rooli asiakashankinnassa ja asiakashankinnan kehittäminen. Haastattelulla haluttiin syventää ja tarkentaa kyselyssä esiin nousseita asioita. Haastattelussa ei määritelty tarkasti kysymysten muotoa tai esittämisjärjestystä. Tämä salli haastattelun etenemisen keskustelun mukaisesti, kuitenkin teemat huomioiden. Ennen haastattelujen aloitusta tehtiin koehaastattelu, jotta tiedettiin paljon aikaa haastatteluun kuluu sekä testattiin kysymysten toimivuutta. Koehaastattelu osoittautui hyväksi, sillä haastatteluun kului aikaa noin 30 minuuttia ja kysymyksiä



tarkennettiin vielä tämän jälkeen. Haastateltaviksi valikoitui kyselylomakkeen kautta kolme henkilöä, jotka olivat osoittaneet mielenkiintoaan uusasiakashankintaa kohtaan ja loput haastateltavat sovittiin erikseen kysyen sähköpostilla osallistumishalukkuutta.

Haastateltavat jaettiin kahteen ryhmään; asiakasvastuulliset yrityksen pankkineuvojat sekä esimiehet. Molemmille ryhmille esitettiin samaan aiheeseen liittyviä kysymyksiä, mutta kuitenkin hieman eri muotoisina (liitteet 2 ja 3). Tämä johtuu muun muassa siitä, että yrityksen pankkineuvojat ovat työssään kontaktissa varsinaisiin asiakkaisiin kun taas esimiehet eivät. Yrityksen pankkineuvojilla on omia asiakkaita. Haastateltavia oli yhteensä 14 henkilöä, joista yhdeksän toimi yrityksen pankkineuvojana eli asiakasvastuullisena, hoitaen S-segmentin henkilö- ja yritysasiakkaita sekä viisi esimiestä. Kyselyssä mukana olleet sijoitusasiantuntijat jätettiin haastattelusta pois, koska he eivät toimineet asiakasvastuullisessa tehtävässä eli heillä ei ole omaa asiakassalkkua. Haastateltavista kerättiin tiivistetysti tarkemmat tiedot (taulukko 2). Taulukossa olevat lyhenteet UYA tarkoittaa Uudenmaan Yritysaluetta ja HYA tarkoittaa Helsingin Yritysaluetta. Kvalitatiivisen aineiston keruussa käytettiin saturaatiota eli tutkija keräsi aineistoa päättämättä etukäteen kuinka monta haastattelua hän tekee (Hirsijärvi 2009). Aineistoa voidaan ajatella olevan tarpeeksi, kun uudet tapaukset eivät enää tuo tutkimusongelman kannalta uutta tietoa eli aineisto alkaa niin sanotusti toistaa itseään (Eskola & Suoranta 1998).

Taulukko 2. Tiedot haastateltavista ja haastatteluista.

Haastateltava	Tehtävänimike	Työsuhteen kesto kohde-organisaatiossa	Työvuodet nykyisessä tehtävässä	Alue	Haastattelun kesto
Haastateltava 1	Yrityksen pankkineuvoja	10 vuotta	2 vuotta 6 kk	UYA	22 minuuttia
Haastateltava 2	Esimies	9 vuotta	4 vuotta	UYA	31 minuuttia

Haastateltava 3	Esimies	16 vuotta	4 kuukautta	HYA	12 minuuttia
Haastateltava 4	Yrityksen pankkineuvoja	11 vuotta	3 vuotta	UYA	18 minuuttia
Haastateltava 5	Esimies	30 vuotta	2 vuotta	UYA	17 minuuttia
Haastateltava 6	Yrityksen pankkineuvoja	6 vuotta	5 vuotta	UYA	14 minuuttia
Haastateltava 7	Yrityksen pankkineuvoja	36 vuotta	4 vuotta	UYA	21 minuuttia
Haastateltava 8	Yrityksen pankkineuvoja	4,5 vuotta	1,5 vuotta	HYA	25 minuuttia
Haastateltava 9	Yrityksen pankkineuvoja	1,5 vuotta	2 kuukautta	HYA	16 minuuttia
Haastateltava 10	Yrityksen pankkineuvoja	4,5 vuotta	2,5 vuotta	HYA	15 minuuttia
Haastateltava 11	Yrityksen pankkineuvoja	6 vuotta	6 kuukautta	HYA	24 minuuttia
Haastateltava 12	Esimies	8 vuotta	5 kuukautta	HYA	21 minuuttia
Haastateltava 13	Yrityksen pankkineuvoja	3 vuotta	6 kuukautta	HYA	14 minuuttia
Haastateltava 14	Esimies	8 vuotta	2 vuotta	HYA	33 minuuttia

Haastattelut toteutettiin kesäkuussa 2016 haastateltavien oman alueen konttorissa ja heille kerrottiin etukäteen, että haastattelut ovat luottamuksellisia ja ne tullaan nauhoittamaan. Vastaajille toimitettiin etukäteen tutkimukseen liittyvät haastattelukysymykset. Jokaista haastateltavaa haastateltiin yksitellen, siten että paikalla oli vain haastattelija sekä haastateltava. Haastattelut nauhoitettiin kahdella puhelimella sanelimen kautta, josta ne siirrettiin tietokoneelle litterointia varten. Haastattelujen kesto vaihteli 12-33 minuuttia.

### 4.3 Aineiston käsittely, analyysi ja tulkinta

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston keruuta ja analysointia voidaan tehdä osittain samaan aikaan (Metsämuuronen 2009). Ennen analysointia haastatteluaineisto kuitenkin litterointiin. Litterointi ostettiin ulkoisena palveluna, jolla saavutettiin huomattavasti ajansäästöä. Haastatteluiden litteroinnin toteutti Tutkimustie Oy. Palvelun kautta litterointi toteutettiin sanatarkasti puhekielelle ja ilman täytesanoja. Litteroitua aineistoa kertyi 76 A4-sivua rivivälillä 1, fontilla Arial ja fonttikoolla 12.

Haastatteluaineisto analysoitiin kesä-heinäkuussa 2016. Haastatteluaineisto analysoitiin sisällönanalyysillä, jonka tarkoitus on saattaa aineisto sellaiseen muotoon, että siitä voi tehdä tulkintoja ja johtopäätöksiä (Tuomi & Sarajärvi 2002). Sisällönanalyysillä pyritään luoda selkeä sanallinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Se on tiivistetty ja yleisessä muodossa oleva kuvaus tutkittavasta ilmiöstä ja sen tavoitteena on myös säilyttää sisältävää informaatiota. Sisällön analyysillä saadaan kerättyä aineistoa luotettavien johtopäätösten tekoa varten. (Tuomi & Sarajärvi 2002.) Aineisto luettiin ensin moneen kertaan kokonaisuutena läpi ja perehdyttiin sen sisältöön, jonka jälkeen aineistosta merkittiin tutkimuksen kannalta merkittäviä kohtia ja avainsanoja, käyttäen eri värejä tekstin maalauksella.

Aineiston analyysi voidaan karkeasti jakaa kolmeen vaiheeseen; aineiston pelkistäminen, aineiston ryhmittely ja aineiston abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen (Tuomi & Sarajärvi 2002). Alasuutari (2011) kuvaa havaintojen pelkistämistä, raakahavaintojen kokoamista teoreettisen viitekehyksen ja tutkimuksen asettelun kannalta olennaisiin asioihin. Tämän jälkeen havainnot yhdistettiin ja järjesteltiin uudestaan etsimällä havainnoille yhteisiä nimittäjiä (Alasuutari 2011.) Kun aineistosta ei löytynyt enää uutta, havainnot koottiin erilliseen taulukkoon ja luokiteltiin uudelleen teemoittain seuraaviin luokkiin: 1) asiakashankintaan ja suositteluun vaikuttavat tekijät, 2) asiakashankinnan ja suosittelun hyödyt ja haasteet, 3) esimiehen rooli asiakashankinnassa ja suosittelun johtamisessa sekä 4) suosittelun kehittäminen osaksi toimintatapaa.

Jokaisen teeman alla muodostui useita alaluokkia. Näin joitakin alaluokkia yhdistyi ja toisaalta uusia alaluokkia syntyi. Analyysin toisessa vaiheessa eli arvoituksen ratkaisemisessa käytettiin apuna tutkimuksen viitekehystä sekä aiheeseen liittyvässä aiemmassa tutkimuksessa tehtyjä havaintoja. Teoriaosuutta täydennettiin ja aineistoa järjesteltiin vielä uudestaan sekä valittiin ilmiötä parhaiten kuvailevat tekstinäytteet. Tämän jälkeen empiirisen osuuden runko tarkennettiin ja tulkinta kirjoitettiin auki.

#### 4.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta pyritään arvioimaan sillä tutkimuksessa pyritään välttämään virheiden syntymistä. Silti tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. (Hirsijärvi et al. 2010.) Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on keskeinen tutkimusväline ja näin ollen luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia (Eskola & Suoranta 1998). Käsitteet reliabiliteetti ja validiteetti liittyvät tutkimuksen luotettavuuteen.

##### 4.4.1 Reliabiliteetti ja validiteetti

Laadullisessa tutkimuksessa käsitteisiin reliabiliteetti, validiteetti ja tutkimuksen arvioitavuus tukeudutaan silloin, kun halutaan arvioida tutkimuksen tai siinä esitettyyn väitteen luotettavuutta (Tuomi & Sarajärvi 2006). Koskisen et al. (2005) mukaan reliabiliteetin ja validiteetin käsitteiden ymmärtäminen on tärkeää, sillä niiden tunteminen varmistaa osaltaan tutkimuksen laadukkuutta. Reliabiliteetin ja validiteetin käsitteiden on kuitenkin todettu sopivan huonosti laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin, mutta niitä voidaan kuitenkin väljästi käyttää luotettavuuden tarkastelussa eri näkökulmista. (Koskinen et al. 2005.)

Reliabiliteetilla tarkoitetaan mittaustulosten toistuvuutta eli tutkimuksen kykyä antaa ei sattumanvaraisia tuloksia. Sillä tarkoitetaan myös, että samaa henkilöä tutkittaessa saadaan kahdella tutkimuskerralla sama tulos. Käsite reliabiliteetti voidaan määritellä myös niin, että kaksi arvioitsijaa päätyy samanlaiseen

tulokseen. Neljäs tapa ymmärtää reliabiliteetti on se, että kahdella rinnakkaisella tutkimusmenetelmällä saadaan sama tulos. Laadullisessa tutkimuksessa reliabelius koskee sitä, kuinka luotettavaa tutkijan analyysi materiaaleista on. Esimerkiksi onko kaikki käytettävissä oleva aineisto huomioitu ja onko litteroinnit tehty oikein. On myös tärkeää, että tulokset heijastavat mahdollisimman hyvin tutkittavien ajatusmaailmaa. (Hirsijärvi & Hurme 2001.)

Validiteetilla tarkoitetaan mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä sen on tarkoituskin mitata (Hirsijärvi et al. 2009). Sillä tarkoitetaan myös sitä, missä määrin tietty väite, tulkinta tai tulos ilmaisevat kohdetta, johon niillä on tarkoitus viitata (Koskinen et al. 2005). Rakennevaliditeetilla tarkoitetaan oikeiden menetelmien käyttöä tutkittavan käsitteen tutkimiseen (Yin 2003). Grönfors (1982) jaottelee validiteetin sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen teoreettisten johtopäätösten, käsitteiden ja hypoteesien johdonmukaisuutta. (Grönfors 1982.) Sillä tarkoitetaan myös tulkinnan sisäistä loogisuutta ja ristiriidattomuutta (Koskinen et al. 2005). Ulkoinen validiteetti viittaa teoreettisten johtopäätösten ja empiirisen aineiston väliseen suhteeseen (Grönfors 1982). Se merkitsee myös sitä, voidaanko tulkinta yleistää muihinkin kuin tutkittuihin tapauksiin. Validiteettitarkastelun avulla pyritään ehkäisemään sellaiset tilanteet, joissa uskotaan että jokin tulos on tosi, vaikkei se sitä olisi, tai päinvastoin. Validi tieto yleisemmin tarkoittaa sitä, että tutkija osoittaa että hänen löytönsä eivät perustu esimerkiksi väriin haastattelun lausumiin tai kysymyksiin. (Koskinen et al. 2005.)

Havaintojen toistettavuus voi olla vaikeaa, sillä tutkimuksen edellytykset, esimerkiksi organisaatio ja haastateltavien tehtävät ovat usein ajan kuluessa muuttuneet. Tutkijan tulee antaa riittävästi tietoa, jotta lukija voi arvioida, miten havainnot on tuotettu ja miten ne on muokattu tulkinnaksi. Raportissa tulee olla järjestelmällinen selostus tutkimuksen tekemisestä ja selvitys esimerkiksi haastattelutilanteista. Myös eri menetelmillä hankittujen tietojen eroista ja niiden syistä on oltava selvitys. Tutkijan on annettava tietoa omasta viitekehiksestään ja tutkimukseen liittyvistä organisatorisista seikoista. (Koskinen et al. 2005.) Tutkijan asema on laadullisessa tutkimuksessa keskeisessä roolissa, joten tutkimuksen

luotettavuuden kannalta on keskeistä pohtia millainen rooli tutkijalla on suhteessa kohdeorganisaatioon tai millainen vaikutus tutkijalla voi olla tutkimustuloksiin tai niiden luotettavuuteen (Grönfors, 1985; Eskola & Suoranta, 2000). Seuraavaksi arvioidaan tämän tutkimuksen eri vaiheita.

Tutkija oli kohdeorganisaation palveluksessa yrityksen pankkineuvojana, mutta hän pyrki tarkkailemaan ilmiöitä ja tulkitsemaan aineistoa riippumattomana. Tutkimuksen hyödyllisyyden näkökulmasta samankaltaisissa työtehtävissä työskentelevien henkilöiden haastattelemine oli yhtenä keskeisenä tavoitteena. Tutkijan työnkuvan tuntemus ja oma kokemus yrityksen pankkineuvojan työtehtävästä antoi hyvän pohjan ymmärtää haastateltavien tehtävän sisältöä. Haastattelukysymykset oli myös tästä syystä rakennettu mahdollisimman käytännönläheisiksi. Haastatteluihin pyrittiin valitsemaan organisaatiosta edustajia mahdollisimman monipuolisesti eri alueilta ja eri ikäisiä henkilöitä. Haastateltavien joukossa oli pitkään organisaatiossa työskennelleitä sekä melko uusia työntekijöitä, mikä lisää tutkimuksen luotettavuutta. Haastateltaviksi saatiinkin yhdeksän yrityksen pankkineuvojaa sekä viisi heidän esimiestä, jolloin saatiin hyvä edustus molemmista työtehtävistä. Tämä lisää tutkimuksen validiutta. Haastateltavista osa oli käyttänyt suosittelua ja osa ei, mikä lisää tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen tekemisen vaiheet aiheen muodostumisesta analyysin eri vaiheisiin on kuvattu aiemmin tässä kappaleessa neljä.

## 5 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä kappaleessa käsitellään empiirisen tutkimuksen tuloksia. Kappaleen alussa esitellään lyhyesti kohdeorganisaatio ja käydään ensin läpi kyselystä saadut tulokset. Tämän jälkeen analysoidaan haastatteluilla kerättyä tutkimuksen aineistoa pyrkimyksenä vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Lopuksi kootaan analyysin tulokset yhteen johtopäätöksiä varten.

### 5.1 Kohdeorganisaatio ja henkilöstökysely

Kohdeorganisaatio on Suomessa toimiva rahoitus- ja pankkipalveluita tarjoava yritys, joka lukeutuu yhdeksi suurimmaksi toimijaksi alallaan Suomessa. Kohdeorganisaatio tarjoaa muun muassa pankkipalveluita niin yksityis- kuin yritysasiakkaille. Suomessa asiakkaita on noin 2,3 miljoonaa ja henkilöstöä reilut 8000 henkilöä. Tutkimus rajattiin koskemaan alueellisesti Helsingin ja Uudenmaan alueiden Yrittäjäyksiköiden konttoreita. Näitä paikkakuntia ovat Helsinki, Espoo, Vantaa, Lohja, Nummela, Vihti, Loviisa, Porvoo, Kirkkonummi, Riihimäki ja Järvenpää. Yhteensä alkuvuonna 2016 näillä alueilla työskenteli 91 henkilöä, joista yhdeksän työskenteli esimiestehtävissä, seitsemän sijoitusasiantuntijana ja 75 henkilöä yrityksen pankkineuvojana asiakasvastuullisena yrityksen ja yrittäjän sekä yrittäjän perheen yhteyshenkilönä. Lukuihin ei ole laskettu mukaan äitiyslomalla tai muilla vapailla olevia henkilöitä. Kohdeorganisaatiossa yritysasiakkaat on jaettu viiteen eri segmenttiin yrityksen koon ja palvelutarpeiden mukaan. Tässä tutkimuksessa kohteena oli S (Small)-segmentin asiakkaat. Segmentointi auttaa pankkia kohdentamaan resurssejaan tehokkaammin.

Kyselyllä kartoitettiin asiakashankinnan nykytilaa ja sitä kautta suosittelun käyttökokemuksia. Kysely oli avoinna kaksi viikkoa ja siihen vastasi 30 prosenttia eli 27 henkilöä. Vastausprosentti jäi toivottua pienemmäksi. Vastaajat edustivat laajasti eri ikäisiä ja eri alueilla työskenteleviä sijoitusasiantuntijoita, yrityksen pankkineuvoja sekä esimiehiä. Vastaajien ikäjakauma oli melko tasaisesti jakautunut 21-60-vuotiaiden kesken. Työsuhteenkestossa oli eroavaisuutta.

Vastaajista 26 % oli ollut työsuhteessa 1-5 vuotta, vastaajista 30% oli ollut työsuhteessa 6-10 vuotta ja vastaajista 41% oli ollut työsuhteessa yli 20 vuotta. Eri ikäryhmien ja sukupuolten kesken ei näkynyt merkittäviä eroja vastauksissa.

Kyselyn vastausten perusteella asiakashankintaa tehtiin mieluiten käyttämällä suosittelua asiakastapaamisessa tai yhteistyökumppaneiden avulla. Vastaajat saivat valita useamman eri asiakashankinta menetelmän, ja näistä suosittelu sekä yhteistyökumppanit nousivat selkeästi muita asiakashankinta menetelmiä suosittumaksi. Niin sanotut kylmät soittolistat eli asiakaslistat, jotka eivät ole kohdeorganisaation asiakkaita, vaan yhteystiedot on kerätty esimerkiksi Suomen Asiakastietopalvelusta koettiin vähiten mielekkääksi ja tulokselliseksi tavaksi tehdä uusasiakashankintaa.

Kyselylomakkeella oli yksitoista väittämää, joihin vastaajat vastasit taulukon 3 mukaisesti. Väittämien perusteella yli 50 prosenttia vastaajista koki suosittelun tutuksi ja käytti sitä aktiivisesti. Kuitenkin moni kaipasi vinkkejä ja niin sanottuja "sanoja suuhun" suosittelun käytön tueksi. Vastaajat olivat hankkineet uusia asiakkaita käyttämällä suosittelua, mutta suosittelua käytettäisiin asiakashankinnan keinona enemmän jos siitä palkitaan. Suurin osa vastaajista koki, että suosittelulla on positiivinen vaikutus asiakkaan ostopäätökseen ja yli 80 prosenttia vastaajista oli täysin samaa mieltä, että luottamus oli tärkeässä roolissa suosittelun käytössä. Tiimin yhteistyötä ja esimiehen osallistumista suosittelun käyttöön esitetyissä väitteissä koettiin eniten eriäviä mielipiteitä. Suosittelun ei koettu olevan tiimissä olennaisesti keskustelun aiheena eikä tiimissä koettu saavan tukea suosittelun käyttöön. Myöskään esimieheltä ei koettu saavan tarpeeksi tukea suosittelun käyttöön. Taulukossa esitettyjen väittämien vastaukset olivat osittain ristiriidassa avointen kysymysten vastauksiin. Siksi haastatteluilla saatiin myös täydentävää ja yksityiskohtaisempaa tietoa aiheesta.



Taulukko 3. Yhteenveto väittämien vastauksista.

Väittämä	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jonkin verran samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Suosittelu on minulle tuttua ja käytän sitä aktiivisesti	7%	26%	15%	41%	11%
Suosittelulla on positiivinen vaikutus asiakkaan ostopäätökseen	0%	7%	26%	41%	26%
Kaipaen vinkkejä ja "sanoja suuhun" suosittelun tueksi	0%	15%	22%	41%	22%
Käyttäisin suosittelua enemmän, jos minua palkittaisiin siitä.	7%	11%	15%	33%	33%
Olen saanut uusia asiakkaita suosittelun avulla.	0%	11%	11%	48%	30%
Minulla on aikaa hoitaa itse uuden asiakkaan tapaaminen ja uusien palveluiden avaukset.	7%	33%	19%	30%	11%
Luottamus on tärkeässä roolissa suosittelun käytössä.	0%	0%	0%	19%	81%
Tiimissäni suosittelu on arkipäivää ja tuemme sen käytössä toisiamme.	15%	41%	22%	22%	0%
Koen saavani riittävästi tukea esimieheltä suosittelun käyttöön.	11%	30%	26%	22%	11%
Esimieheni on toiminut esimerkkinä esim. yhteistapaamisessa suosittelun käytössä.	11%	33%	41%	4%	11%

Kyselyssä strukturoituja kysymyksiä seurasi kyselyn lopussa avoimet kysymykset, joita oli neljä kappaletta. Avointen kysymysten avulla kerättiin kokemuksia suosittelun käytöstä, tarkempia ajatuksia suosittelusta, kartoitettiin suositteluun liittyvän tuen tarvetta sekä viimeisellä neljännellä kysymyksellä vastaajilla oli mahdollisuus ilmoittaa halukkuutensa osallistua yksilöhaastatteluun.

Suurin osa kyselyyn vastanneista koki suosittelun käytön epävarmana ja kaipasi siihen tukea. Vastaajat kertoivat, että käyttivät suosittelua omasta mielestään liian harvoin ja heidän mielestään suosittelua tulisi käyttää useammin. Suosittelun käytöstä ei ollut suurimmalle osalle vastaajista muokkautunut toimintatapaa. Syitä tähän oli useita. Osa vastaajista koki, että kiire ja muiden töiden suuri määrä vie asiakashankinnan aikaa ja näin ollen se usein jopa unohtuu. Toiset kokivat, että uusasiakashankinta työllisti liikaa eikä siihen ollut aikaa. Vastauksista nousi esiin myös, että suosittelua ei koettu luonnolliseksi tavaksi lähestyä asiakasta tai se tuntui tungettelevalta. Suosittelun käytössä koettiin olevan kynnystä, kun piti niin sanotusti ”kehua” itseään.

*“Minusta ei ole luonnollista ‘tyrkyttää’ itseäni. Tunnen, että asiakas ajattelee hänen olevan vähemmän tärkeä mikäli haalisin hänen kauttaan paljon asiakkaita.”*

Suosittelu ei myöskään ollut tuttua kaikille vastaajille ja tähän syynä on lyhyempi työhistoria kohdeorganisaatiossa.

*“Kokonaan uusi asia itselleni.”*

Vastaajien mielestä suosittelun käyttö vaatii sopivan hetken. Jokaisessa tapaamisessa suosittelu ei toimi. Suosittelun käyttöä edistäisi se, että siitä puhuttaisiin enemmän tiimissä sekä esimiehen kanssa. Myös oman toimintatavan muutos nähtiin ratkaisuna. Toimintatavan muutokseen tarvittiin kuitenkin tukea esimieheltä sekä kollegoilta eli muilta tiimin jäseniltä. Yrityksen pankkineuvojat toivoivat, että onnistumiskokemuksia jaettaisiin enemmän. He haluaisivat kuulla,

miten kollegat joille suosittelu on tuttua, ovat sitä käyttäneet sekä saada vinkkejä suosittelun käyttöön.

*“Haluaisin, että suosittelusta puhuttaisiin useammin tiimipalavereissa tms. Tai että jaettaisiin enemmän siihen liittyviä kokemuksia. Olisi kiva kuulla esimerkkejä miten suosittelua on käytetty ja mitä asiakkaat ovat sanoneet.”*

*“En ole osannut ottaa sitä normaaliksi toimintatavaksi ja siksi se oikeastaan välillä unohtuu. Voisin käyttää suosittelua enemmän, jos siitä keskusteltaisiin enemmän tiimissä ja esimerkiksi myyntityön ohjauskeskustelussa ja jos siinä olisi jokin realistinen tavoite ja siitä jopa palkittaisiin.”*

Yrityksen pankkineuvojat toivoivat esimieheltä aktiivisempaa osallistumista asiakashankintaan ja keskustelun luomiseen. Kun asiasta puhutaan enemmän ja kokemuksia jaetaan sekä niistä puhutaan niin koetaan, että tiimin asenteessa ja silloin myös yksilön asenteessa voi tapahtua helpommin muutosta. Vastausten mukaan toiveena oli myös saada valmista pohjaa keskusteluun tai esimerkkilauseita miten suosittelua voisi kysyä. Asiakashankinnasta ja sen eri keinoista keskusteltiin tiimipalavereissa, toiminnanohjaustaululla sekä myyntityön ohjauskeskusteluissa, mutta vastaajien mielestä liian harvoin.

*“Luulen, että tiimin asenteen muuttuessa suosittelun käytössä myös oma asenne muuttuu. Tähänkin sopii hyvin tekemisen meininki, joka vain pitäisi saada syttymään. Kyse ei ole mistään mahdottomasta / vaikeasta asiasta. Esimiehen tapa esittää asia ja hänen roolinsa on tärkeä. Ei tiimi käskemällä käytä suosittelua vaan siinä tulisi ehkä olla jokin porkkana.”*

Positiivisia käyttökokemuksia kuitenkin löytyi myös. Ne henkilöt, jotka käyttivät suosittelua kertoivat, sen olevan luontevaa sellaisten asiakkaiden kanssa joiden kanssa yhteistyö oli joustavaa ja joiden välillä oli luottamusta. Asiantuntijat kokivat, että on helpompi aloittaa uusi asiakassuhde kun nykyinen asiakas on kohdeyrityksen asiakkaana. Suosittelun kautta asiakkaalla oli positiivinen

muistikuva asiantuntijasta ja mahdollisesti myös kohdeorganisaatiosta. Suositteluun vaikuttavista tekijöistä nousi hyvin selkeästi esiin hyvä palvelukokemus ja tyytyväiset asiakkaat. Suosittelu koettiin luontevaksi kun asiakastapaaminen oli mennyt hyvin ja asiakas oli ollut tyytyväinen tapaamiseen.

*“Hyvä palvelukokemus tuo asiakkaan mukana uusia asiakkaita.”*

Useampi vastaajista mainitsi, että yhteistyö tilitoimistojen kanssa parhaillaan toimi siten, että uusia asiakkaita saatiin sitä kautta.

*“Yhteistyö tilitoimisto asiakkaitteni kanssa, he voivat suositella pankkia ja yhteyshenkilöä, minä puolestani antaa uudelle asiakkaalle tilitoimiston yhteystiedot.”*

Yhteenvedon mukaan kyselyn mukaan suosittelu koettiin tärkeäksi ja jopa mieluisaksi keinoksi hankkia uusia asiakkaita. Kyselyn mukaan suosittelu olisi osalla vastaajista aktiivisesti käytössä, mutta kuitenkin sen kautta tulleita kokemuksia ja ajatuksia ei jaeta tiimissä. Voidaan todeta, että suosittelun aktiivinen käyttäminen oli vielä lapsenkengissä ja siihen tarvittiin niin esimiehen kuin koko tiimin toimintaa. Aiheesta puhuminen, kokemusten ja tiedon jakaminen nähtiin ensiarvoisen tärkeänä keinona suosittelun aktivoimisessa. Seuraavassa kappaleessa haastatteluiden avulla selvitetään suositteluun liittyviä asioita vielä tarkemmin.

## 5.2 Asiakashankinnan nykytila ja suosittelun käyttö myyntiprosessissa

Kohdeorganisaatiossa asiakashankintaa pidettiin äärimmäisen tärkeänä tuoton lähteenä yritykselle. Sille ei kuitenkaan koettu olevan aikaa eikä sitä näin ollen tehty kovinkaan systemaattisesti ja tavoitteellisesti. Sen koettiin jäävän helposti muiden tärkeämmäksi koettujen tavoitteiden alle ja jopa unohtumaan. Haastateltavien mukaan asiakashankintaa tehtiin enimmäkseen soittamalla niin sanottuja kylmiä soittolistoja, jotka olivat lähes kaikkien haastateltavien mielestä tuloksettomien tapojen joukosta. Muitakin asiakashankinnan keinoja oli

käytössä, mutta hyvin vaihtelevasti yrityksen pankkineuvojasta ja konttorin sijainnista riippuen. Asiakashankintaa ei tehty aktiivisesti ja siihen keskittyen, eikä sillä tuntunut olevan virallista tavoitetta tai seurantaa. Vain yhden esimiehen mukaan asiakashankintaa tehtiin aktiivisesti ja siitä puhuttiin säännöllisesti päivittäin.

*“Tällä hetkellä, mä en hanki aktiivisesti uusia asiakkaita. Mutta että se, ne keinot mitä mä käytän, niin, meillä on soittolistat, joita me soitetaan läpi. Mutta että tällä hetkellä ne prioriteetit on vähän muualla, kuin siinä uusasiakashankinnassa niin, aika hiljasta, tällä hetkellä.”*

Haastateltavat tiedostivat asiakashankinnan tärkeyden liiketoiminnalle, mutta varsinaista ansaintalogiikkaa uuden asiakkaan osalta ei oltu konttoreissa tarkemmin käsitelty. Asiakashankinnasta ja suosittelun käytöstä puhuttiin konttoreissa erittäin harvoin ja monen mielestä liian vähän. Asiakashankintaa ei pidetty tärkeimpänä asiana ja siksi sitä ei aktiivisesti tehty. Tekemisen fokus keskittyi muihin asioihin, kuten asiakkaan tuntemiseen ja tunnistamiseen. Lähes kaikki vastaajat kokivat asiakashankinnan olevan sitä, että pankin nykyisiä asiakkaita siirrettiin segmentoinnin mukaan uudelle asiakkuuden tasolle, jolloin asiakas olisi niin sanotusti uusi asiakas yrityksen pankkineuvojalle. Segmenttitason nostot eivät kuitenkaan ole pankille uusien asiakkaiden hankintaa eikä sellaista asiakashankintaa, jota suosittelun avulla on tarkoitus tehdä.

*“Kun me puhutaan ihan puhtaasti uusasiakashankinnasta niin mä sanoisin et on se nyt kumminkin aika lapsenkengissä.”*

Suosittelu sanana ymmärrettiin haastateltavien keskuudessa kahdella eri tavalla. Se ymmärrettiin siten, että 1) asiakkaat puhuvat keskenään pankkiasioista tai saamastaan palvelusta ja potentiaalinen uusi asiakas ottaa itse halutessaan yhteyttä pankkiin. Se ymmärrettiin myös siten, että 2) Yrityksen pankkineuvoja kysyy tapaamisen yhteydessä eli myyntiprosessin aikana nykyiseltä asiakkaalta hänen tuttujen nimiä tai yrittäjältä yrityksen yhteistyökumppaneita ja heidän yhteystietoja, joille pankki voisi tarjota palveluitaan. Useamman haastateltavan

mukaan he eivät juurikaan olleet kysyneet tapaamisessa mahdollisia yhteystietoja. Nämä kerrat olivat jääneet hyvin harvoiksi tai osa vastaajista kertoi, ettei ollut koskaan kokeillut tehdä asiakashankintaa suosittelua käyttämällä.

*“No en mä tiedä nyt ihan aktiivinen mut, kyl mä pyrin sitä [suosittelun] kautta. Koska sehän on se kaikista periaatteessa helpoin, tapa. Et kun kertoo asiakkaalle että, kertokaa eteenpäin. Mut mä en oo tehny niin että olisi pyytänyt tapaamisessa nykyisiltä asiakkailta yhteystietoja.”*

*“Ei se [suosittelu] ihan aktiivisesti oo, et jos mä muistan niin mä käytän sitä. Sanotaanko näin, että sitä vois käyttää useemminkin, ei oo mikään rutiininomainen juttu vielä ainakaan.”*

Vaikka käyttökertoja oli vähän, suosittelun nähtiin liittyvän tiiviisti hyvään palvelukokemukseen. Suosittelun pyytäminen koettiin luontevaksi ja helpommaksi kun tapaaminen oli mennyt hyvin. Ne jotka suosittelua olivat kokeilleet, kertoivat että suosittelua on parasta pyytää tapaamisen loppupuolella eli kaupan päättämisen jälkeen. Myyntiprosessin muissa vaiheissa koettiin tärkeäksi kartoittaa asiakkaan verkostoja, kuten yhteistyökumppaneita ja liikekumppaneita.

*“No sanotaan näin että mun kokemuksen mukaan se suurimmaks osaks liittyy positiivinen palaute siihen koska silloin kun nykyillä asiakkaalla on positiivinen kuva tästä henkilöstä, yleensä nimenomaan henkilöstä, niin silloin se menee luontaisesti ja helpolla.”*

*“Joskus kysyn palautetta ja samalla; kun oot tyytyväinen niin haluaisitko antaa tän tilaisuuden jollekin toisellekin”*

*“Lopussa [myyntiprosessia], paras suosittelija on tyytyväinen asiakas”*

### 5.2.1 Suosittelun ja asiakashankinnan hyödyt ja haasteet

Suosittelu koettiin hyödylliseksi, mutta samalla haasteelliseksi keinoksi hankkia uusia asiakkaita. Asiakashankintaa pidettiin yritystoiminnan jatkumisen kannalta tärkeänä ja haastateltavien mielestä asiakaskuntaa pitäisi kasvattaa jatkuvasti. Uusien asiakkaiden uskottiin tuovan niin sanotusti raaka-ainetta bisnekselle. Asiakashankinta koettiin pitkäkestoiseksi prosessiksi. Muutamat tiimit ja konttorit olivat hyvin uusia ja heidän ajankäyttönsä keskittyi resurssien ja fasiliteettien kuntoon laittamiseen. Useat haastateltavista kertoivat, että pitäisivät uusien asiakkaiden hankkimisesta ja tekisivät sitä mielellään enemmän. Kaikki haastateltavat näkivät tuoton kasvun mahdollisuuden tärkeimmäksi ja suurimmaksi hyödyksi asiakashankinnassa ja suosittelussa. Asiakashankintaan liittyivät myös asiakastyytyväisyys ja tyytyväinen henkilöstö, jotka toisaalta generoivat suurempia tuottoja.

*“Se on hengissä pysymisen ehto. Jos haetaan kasvua niin kasvua ei loputtomasti voi tulla nykyisestä asiakaskunnasta, joka sen lisäksi tietenkin vanhenee ja aina jotain menetetään myös kilpailijoille. Eli on niin sanottua luontaista poistumaa, jolloin täytyy kasvua saadakseen olla uusasiakashankintaa.”*

Muita suosittelun käytön ja asiakashankinnan hyötyjä oli asiakassalkkujen muutos ja niiden mukana tuomat lisämyynti mahdollisuudet sekä verkostojen laajentuminen. Lisäksi asiakashankinnassa nähtiin yhteiskunnallista hyötyä. Tutustumalla ja luomalla verkostoja mahdollisesti tulevaisuuden yrittäjiin, esimerkiksi nuoriin, jotka ovat kiinnostuneita oman yrityksen perustamisesta. Yksilötasolla hyötyinä nähtiin halu menestyä omassa työssä ja olla hyvä työntekijä. Tähän liittyivät vahvasti aineettomat resurssit kuten työntekijätyytyväisyys ja työntekijöiden sitoutuminen.

*“Meillä on tuottotavoitteet, ja se on yks keino sitten lisätä tuottoja salkussa, saamalla niit uusii asiakkaita. Plus se että salkun sisältö vähän muuttuu, saa semmosta uutta verta sinne, niin sanotusti. Ja kuitenkin mäki tykkään*

*ihmisten kaa työskennellä, tutustuu uusiin ihmisiin. Ja mä haluan menestyä mun työssä, olla hyvä työntekijä, saada pankille asiakkaita.”*

Suosittelun ja asiakashankinnan hyödyt nähtiin tuoton lisäksi vahvasti asiakastyytyväisyyden näkökulmasta. Tyytyväisen asiakkaan ajatellaan puhuvan muille ja ihmisten tekevän keskenään niin sanotusti asiakashankintaa. Markkinaosuuden kasvaessa pankin omat kanavat toimivat mainostamisessa, eikä näin ollen markkinointiin ja mainontaan tarvitse varata välttämättä niin paljon rahallista resurssia. Henkilökohtaisella tasolla uskottiin, että suosittelun käytön hyöty on henkilön saama status sekä palkinto siitä.

*“No ensinnäkin tietenkään se että me saadaan uusia asiakkaita ihan meidän ansainnan kannalta, että meillä on asiakkaita. Sitten myöskin sellanen mun mielestä asiakastyytyväisyyden kannalta, että jos joku kertoo et on hyvää asiakaspalvelua niin jos me pystytään sen asiakkaan kavereille, yhteys henkilöille, partnereille tuottaa sitä samaa niin hänhän on myöskin sit hyvässä valossa niille omille ihmisille, et sehän on monelta kantilta erittäin tärkeitä. Tuottavuutta tuon esille Paljon, ja sitä kautta juurikin keskusteltu...”*

Ylivoimaisesti suurimmaksi haasteeksi asiakashankinnassa koettiin ajan puute ja kiire. Vaikka asiakashankinnan ymmärrettiin olevan tärkeää niin sen ei koettu olevan pankin prioriteetissa kuitenkaan kovin korkealla sijalla. Haastateltavien mukaan asiakkaan tunnistamiseen ja tuntemiseen liittyvien asioiden sekä tapaamismäärien koettiin olevan tärkeämpiä asioita kuin asiakashankinta. Asiakashankintaan toivottiin parempaa organisointia. Organisoinnin tueksi toivottiin selkeämpiä tavoitteita ja niiden seuranta. Haastateltavien mukaan juuri näistä edellä mainituista syistä johtuen asiakashankinta ei ole aktiivisesti mielessä, joten siksi se käytännössä unohtuu.

*“Jos löytys enemmän aikaa asiakashankintaan, sitä organisoitas vähän paremmin, siihen keskityttäis, siihen pistettäis fokusta, niin se ois helpompi kans toteuttaa. Että tällä hetkellä kun siihen ei ole aikaa ja sitä ei seurata,*



*sitä ei aktiivisesti pidetä yllä, niin se jää tekemättä, sehän on ihan fakta. Kukaan ei sulta vaadi sitä, sulla ei oo aikaa tehdä sitä, niin näin.”*

*“Eliikkä, ensinnäki se että, tästä suosittelusta ei puhuta, tällä hetkellä. Kaikki muu menee nytte tän edelle, justiinsa nää, tuntemiset ja tapaamismäärät, niitä seurataan. Mutta tästä, suosittelusta ei, puhuta juurikaan, yhtään mitään. Eliikkä ensinnäki se, että tää nostettas esille aktiivisemmin, plus sit se että jaettas niitä onnistumisii, miten joku on, saanu hyvin käytettyä ja saanu tapaamisen tätä kautta ja näin pois päin. Tää on kuitenkin sellanen tää suosittelu että tää on, aika harvalle semmosta, helppoo, tai hyvin harva kokee tän helppona, ni sitä suuremmalla syyllä tätä täytyy sit yhdessä pureskella ja, miettii miten sitä saadaan viety eteenpäin.”*

Asiakashankinnasta missään muodossa ei koettu muodostuneen rutiinia. Haasteeksi mainittiin myös se, että ei ole muodostunut varmuutta suosittelun käyttöön. Suosittelu koettiin vaikeaksi ja tungettelevaksi. Suosittelun käytössä nousi esiin luottamus. Yrityksen pankkineuvojat, jotka tuntevat asiakkaansa paremmin ja ovat mahdollisesti tavanneet useamman kerran voivat hyödyntää asiakkaan ja asiantuntijan välistä luottamusta. Osaa asiakkaista pidettiin varautuneina, eivätkä he välttämättä pidä siitä että heiltä kysellään toisten yrittäjien tai henkilöiden yhteystietoja.

*“Mä haluaisin nähdä ne suosittelun hyödyt. Et minkälaista, et onks päästy mihinkään tuloksiin ja millä. Et nähdä, kuulla.. et joku kertois kunnon esimerkkejä siitä, ja sitten et mitä.. mihin se on johtanu.”*

*“Jos joku semmonen joka tekee sen loistavasti siinä ni vois kertoa miten hän onnistuu ni se ois ihan loistava.”*

Asiakashankinnan työkaluja pidettiin puutteellisena tai niitä ei ollut lainkaan, hinnoittelu koettiin usein uuden asiakkaan kohdalla kynnykseksi, jos ei pystytty tarjoamaan asiakkaalle tarpeeksi hyvää hintaa. Uudet asiakkaat nähtiin hintatietoisina eli toisin sanoen he juoksevat niin sanottujen halvimpien hintojen perässä. Haasteeksi nousi myös se, että haastateltavat miettivät mitä

asiakashankinnan keinoa tulisi käyttää. Mediassa ja uutisissa kerrotuilla asioilla nähtiin olevan vaikutusta asiakashankintaan ja suosittelun käyttöön. Uutisissa olevat yritykseen, markkinoihin ja talouteen liittyvät uutiset nähtiin vaikuttavan myös asiakashankintaan joskus positiivisella tavalla ja toisinaan myös negatiivisella tavalla. Yrityksen maineella oli merkitystä. Negatiivisilla uutisilla ei uskota olevan positiivista vaikutusta asiakashankintaan.

*“Tällä hetkellä on pieni rauha uutisoinnin vuoksi..”*

*“No varmasti oikein tärkeet on tällä hetkellä kun, tänä vuonna oli noi kaikki mediassa olleet kohut sun muut niin niitä lähti niitä asiakkaita niin on se tosi tärkeetä että sitä uutta saadaan. Ja se että, miten pankki sais vielä sen esille et me ei olla vaan, mitenkään isojen yritysten pankki vaan myös pienien niin se olis semmonen ehkä tärkee. Ettei olis mikään sellanen, ettei pelota ainakaan tulla tänne.”*

Useamman haastateltavan mukaan suurin haaste oli siinä, ettei asiakashankinnasta puhuta tarpeeksi säännöllisesti. Suosittelun osalta huomattiin, ettei suosittelun puheeksi ottamista koettu helpoksi ja ihmisillä oli arkuutta tuoda itseään esille ja kehua itseään. Heidän mielestään asiakashankinnan ja suosittelun käytön kokemuksista, onnistumisista ja tuotto mahdollisuuksista ei ole keskusteltu tarpeeksi säännöllisesti. Silloin kun asiakashankinnasta puhuttiin, niin ei kuitenkaan jaettu kokemuksia ja vinkkejä ajan kanssa, vaan lähinnä käytiin nopeasti keskustelussa läpi onko määrällisesti asiakkaita hankittu. Asiakashankinnassa ja suosittelun käytössä ei ole tuotu konkreettisesti esiin sitä, miten on hankittu tai miten joku käyttää suosittelua. Onnistumisten puute nähtiin asiakashankintaa ja suosittelua jarruttavana tekijänä. Myös työn organisoinnissa oli parannettavaa.

*“Ihan liian vähän puhutaan kokemuksista sanoisin, et ehkä nyt kun puhutaan siitä, et missä yhteyksissä tästä puhutaan niin se on enemmän näitä et miten kukin itse sen kokee luonnolliseksi. Toive olis tietenkin että niitä jaetaan enemmän. Ehkä me ollaan tästä puhuttu tästä verkoston*

*hyödyntämisestä jonkin verran yhdessä ja jaettu joitain kokemuksia mut ihan liian vähän.”*

*“Niin eli mun omassa toiminnassa pitäis varmasti saada enemmän, et saisin enemmän virtaa porukkaan keskustelemaan siitä uusasiakashankinnasta niin, että se on koko ajan, ei ehkä päällimmäisenä, mutta hyvin korkealla mielessä. Ja sitä kautta sitä positiivista virtaa siihen keskusteluun sitten. Mut sillon se ois se tiimipalaveri oikee paikka sille ja sitten myös se seuranta sitten tavallaan, et siihen tulee se jatkotiiimipalaveri, et hei nyt kun me on viimeks näitä funtsittu, niin miten nää on jalostunu mejän ajatuksissa ja sitten käytännössä. Siitä tulis enemmän sitä. Oikeestaan se perusjohtamista pitäis olla siihen asiaan enemmän, kun sitä on nyt liian vähän.”*

Koska tekemisen fokus oli muualla kuin asiakashankinnassa, se oli yksi tekijä miksi asiakashankinnan keskustelut olivat hiipuneet, vaikkakin osa vastaajista kertoi, että alkuvuonna asiakashankinta oli ollut hyvin esillä. Esimiesten mukaan osalla yrityksen pankkineuvojista oli suuret asiakassalkut eikä heillä ollut näin ollen aikaa tehdä uusasiakaskäyntejä tai uusasiakassoittoja. Muutamassa konttorissa oli käynnissä pienryhmäkokeilu, jossa konttorin tiimi oli jaettu noin kolmen hengen pientimeihin. Tällä kokeilulla oli tarkoituksena muun muassa onnistumisten ja kokemusten jakaminen muille konttorin tiimin jäsenille sähköpostin välityksellä.

*“Eli pientimejä, eli he rupee kirjoittaa tällästä viikkoviestiä missä on erilaisia asioita, onnistumisia asiakaskokemuksia yhteistyöhön liittyen onks tullu jotain hienoa mitä halutaan jakaa tiimin kesken, ja siellä on yks kohta uusasiakashankinta myöskin.”*

### 5.3 Tunnistetut aineettomat resurssit

Empiirisen tutkimuksen perusteella suosittelun käyttöön liittyviä aineettomia resursseja olivat luottamus, johtamistavat, työntekijöiden sitoutuminen, työntekijätyytyväisyys, yrityksen maine, brändi-mielikuva, työntekijöiden uskollisuus, tiedot ja taidot, työhön liittyvä kokemus, osaaminen, tunneäly,

ammattillinen pätevyys, asiakasuskollisuus, asiakkaiden sitoutuneisuus, yrittäjähenkisyys, luovuus ja sosiaaliset verkostot. Tunnistetut aineettomat resurssit on kerätty taulukon muotoon (taulukko 4). Empiirisessä tutkimuksessa havaituissa haastateltavien lainauksissa saattoi esiintyä kerralla useampiakin aineettomia resursseja. Taulukon selvyden vuoksi niistä kuitenkin korostettiin aina sellainen aineeton resurssi, jota ei vielä aikaisemmin oltu nostettu esiin.

Taulukko 4. Empiirisessä tutkimuksessa havaitut aineettomat resurssi.

<b>Millaiset aineettomat resurssit vaikuttavat suosittelun käyttöön?</b>	<b>Empiirisessä tutkimuksessa havaittua</b>
Luottamus	<p><i>“Luottamusta vaaditaan.”</i></p> <p><i>“Pitää olla, aktiivinen, ulospäinsuuntautunut, aidosti kiinnostunut, toisesta, siitä tahosta, jota lähestyy. Olla aidosti kiinnostunut siitä yrityksestä ja siitä ihmisestä. Mun mielestä ei saa olla liian myyntitykki uusasiakashankinnassa, vaan olla sellanen persoona, jota on helppo lähestyä ja on helppo myydä itsensä sille toiselle, taholle. Eli, pystyy rakentaa sitä luottamusta.”</i></p> <p><i>“Sun pitää olla kiinnostunut siitä asiakkaan toiminnasta. Ja muutenkin se, että herätät luottamusta siinä ihmisessä. Sun pitää saada se luottamus luotua siihen asiakkaaseen.”</i></p>
Johtamistavat	<p><i>“Mun omassa toiminnassa pitäis varmasti saada enemmän, et saisin enemmän virtaa porukkaan keskustelemaan siitä uusasiakashankinnasta.. Oikeestaan se perusjohtamista pitäis olla siihen asiaan enemmän, kun sitä on nyt liian vähän.”</i></p> <p><i>“Ehkä siinä on sitte enempi sitä että, ku niist keskustellaan, ja porukka jakaa niitä fiiliksiään, ni ehkä siin sitte enempi, ku tulee sitä ajatusten jakoo, ni siinä esimies pystyy myös ottaa roolia. Et minkälaisii kokemuksii on meille tullu, minkälaisii kokemuksii ehkä asiakkaille on tullu, ja minkälaisii muutoksii sitten tulevaa ajatellen, pystyttäs tekemään. Ehkä, sitä kautta. Emmä tiedä mitenkä, muuten, se helposti sit kävis, se johtaminen.”</i></p>

<p>Työntekijöiden sitoutuminen</p> <p>Työntekijätyytyväisyys</p>	<p><i>“Mut että, kun niist ei puhuta [suosittelusta], eikä niihin oikein syvennyttä, niin, kukaan sit jaksa oikein seurata. Selkeämmät tavoitteet ja neuvoa, opastusta ja kokemusten jakoa.”</i></p> <p><i>“Ja kuitenkin mäki tykkään ihmisten kaa työskennellä, tutustuu uusiin ihmisiin. Ja mä haluan menestyy mun työssä, olla hyvä työntekijä, saada pankille asiakkaita.”</i></p>
<p>Yrityksen maine</p> <p>Brändi-mielikuva</p> <p>Työntekijöiden uskollisuus</p>	<p><i>“Se vähän riippuu tekijästä ja ehkä siitä tavallaan omasta itsevarmuudesta ja siitä, miten kokee pankin imagon ja brändin. Että onko niin paljon itseluottamusta ja itsevarmuutta ja sitä varmuutta, että ollaan oikeesti hyvä pankki, josta koetaan ja osataan niin vahvasti itekin, se on paljon helpompi, et kun me ollaan niin hyvä, niin onks sulla joku joka haluais olla meidän asiakas tai ketä voitais kontaktoida täältäpäin. Se pitää ite ostaa niin vahvasti, koetaan eri tavalla. Mutta se ei oo mikään, se ei oo yhellekään mun tiimiläiselle helppo homma. Ehkä semmosta tiettyä kylmäpäisyyttä kuitenkin, ettei tavallaan pelkää sitä, mikä on se pahin reaktio mitä siitä voi saada. Turha nöyryys siinä hetkessä taka-alalle. “</i></p> <p><i>“Se että on uskoa itseensä ja uskoa työnantajaan eli se mitä tehdään niin kyllä pitää olla sitä mieltä että tää on hyvä asia että tää on hyvä paikka mis mä oon töissä ja meillä on paljon tarjota asiakkaille ja ollaan koettu että ne on hyviä asioita mut uskallusta pitää olla eli itseluottamusta siihen keskusteluun.”</i></p>
<p>Tiedot ja taidot</p> <p>Työhön liittyvä kokemus</p> <p>Osaaminen</p>	<p><i>“Kokemusten ja sen tiedon jakaminen on Erittäin tärkeitä, ensiarvoisen tärkeitä. No tiedon jakaminen ylipäänsä on koko ajan kasvavalla tolalla, mutta se että johtuen tästä vaiheesta jossa jaetaan paljon työtä sisäisten prosessien, kun ne on rajussa muutosvaiheessa, niin siitä, niin sinänsä tiedon jakaminen on kasvusuunnassa ja kulttuuri on menossa parempaan, mutta se että me nimenomaan jaettais juuri asiakashankinnasta, niin liian vähän.”</i></p> <p><i>“Ei se ihan aktiivisesti oo, et jos mä muistan niin mä käytän sitä. Sanotaanko näin, että sitä vois käyttää useemminkin, ei oo mikään</i></p>



	<p><i>tuntuu. Mä oon kokenu sen että, tällä lailla me saadaan mahdollisesti tulevaisuudessa hyviä uusia asiakaskohtaamisia ja sitä kautta saadaan pankille uusia asiakkaita.”</i></p> <p><i>“kun siihen asiakastyytyväisyyteen halua panostaa ni, sitä kautta sitten myös. työnantajanäkökulma sitte että pankki hyötyy ku tulee uusia asiakkaita.”</i></p> <p><i>“se on ihan tätä jokapäiväistä tekemistä et kun me ollaan annettu hyvää palvelua ja asiakas on tyytyväinen niin se on ihan normaali että sillon tietenkkin hyödynnetään sitä että he sitten antaa meille myöskin kontaktia kehen voidaan olla yhteydessä.”</i></p>
<p>Yrittäjähenkisyys</p> <p>Luovuus</p> <p>Sosiaaliset verkostot</p>	<p><i>“No, kyl mä uskon sitä tukee saa, sit ku sitä, tarvii. Mut ehkä nyt kun tosiaan, ollaan keskitytty ihan muihin asioihin, ni oikeestaan tää asia on jääny varmaan esimiehelläki vähän sitte sinne, pimentoon. Mut ehkä sit se että, kun mäki haluan, tehdä uusasiakashankintaa omalla tyylilläni, ni ehkä sitte se että, esimies antaa mulle siihen mahdollisuuden, tukee mua siinä et mä lähen yrittämään, sitä omalla tyylilläni tehdä, luottaa siihen ja, antaa mulle aikaa. Mahdollistaa siis, käytännössä.”</i></p> <p><i>“No meil on ollu tosiaan siel innovaatiotiimissä semmonen idea että uusasiakashankintatiimi, olisi täysin profiloitu siihen hommaan. Ne osais sen homman, ne olis vannoutuneita siihen.”</i></p> <p><i>“Ehkä suosittelun vois leipoo jotenkin siihen digitaaliseen muotoon..”</i></p> <p><i>“Tietysti mä nään siinä kaiken muunkin niin on se että miten sä voit kehittää ite ittees sun omassa työskentelyssä. Esimerkiks mul on paljon nuorii ihmisii jotka halua uralla eteenpäin, niin miten tässä nykyses tehtävässä sä pystyt menestyy tietyl tavalla, performoimaan, että sä pääset siihen uuteen tehtävään? Sillon toisin sanoen tän kautta siihen pääsee jollain tasolla kiinni, että miten sä oot sitä sun verkostoo hoitanu.”</i></p>

Aineettomia resursseja esiintyi inhimillisen pääoman, suhdepääoman ja rakennepääoman osa-alueista. Kun aineettomat resurssit ovat tunnistettu voidaan keskittyä niiden johtamiseen sekä kehittämiseen.

#### 5.4 Suosittelun ja asiakashankinnan johtaminen

Esimiesten nähtiin osallistuvan asiakashankintaan luomalla verkostoja ja ohjaamalla yrityksen pankkineuvojille asiakaskontakteja. Heidän roolia pidettiin asiakashankinnan ja suosittelun käytön mahdollistajina. Alkuvuonna asiakashankinta oli nostettu vahvasti esiin ja se koettiin tärkeäksi, mutta sitten siitä ei puhuttu sen jälkeen juuri lainkaan. Asiakashankinta nähtiin tärkeänä liiketoiminnan tuottojen kannalta. Osalle haastateltavista ei ollut täysin selvää kuinka tärkeää uusasiakashankinta oli pankin strategiassa. Asiakashankinta oli usein mielessä, mutta se ei ollut ensimmäisenä prioriteettina työnteossa. Toisaalta asiakashankinnan tärkeys oli selkeästi tuotu esiin pankin johdolta, mutta kuitenkin tätä viestiä oli tuotu vaihtelevasti esiin yrityksen pankkineuvojille.

*“Esimerkiks sillon ku vuos vaihtu, ja meille alettiin nyt tän kuluvan vuoden, näitä, keskeisii painokohtia, kertomaan ni sillon puhuttiin kyllä et uusasiakashankinta tulee oleen tänä vuonna, tosi tärkee...Mutta, nyt se on jääny ihan, ettei siit oo juurikaan enää puhuttu. Eli siis alkuvuodesta oli se fiis että se on todella tärkeetä, mut nyt ku täs on menty eteenpäin kyllä siit myynninohjauskeskustelus puhutaan mutta, se ei oo niin ponnekasta enää.”*

*“Itse tuon tätä strategiaa omalle porukalle esille.”*

Esimiesten toiminnoissa ja keskustelu aktiivisuudessa suosittelusta ja asiakashankinnasta oli eroja. Toiset kävivät keskustelua yrityksen pankkineuvojan kanssa ja tekivät suunnitelmia asiakashankinnasta ja toiset puolestaan eivät. Koko tiimin kanssa keskustelussa oli myös eroja. Kuitenkin suurin osa esimiehistä kertoi, että suosittelu ja asiakashankinta on jäänyt heidän mielestään pahasti muiden asioiden alle ja siitä pitäisi puhua säännöllisemmin. Myös yrityksen pankkineuvojat toivoivat, että asiakashankinnasta puhuttaisiin enemmän, siinä pitäisi olla selkeämmät tavoitteet ja seuranta sekä seurannan läpikäyntiä. Kun



asiakashankinnasta joskus puhuttiin, käytiin silloin läpi enemmänkin sitä millaisia tapauksia oli käynnissä, eikä niinkään jaettu tietoja ja kokemuksia.

*“Siis kylhän se siitä [asiakashankinnasta] koko ajan höpöttää [naurahtaa] mutta en mä tiiä.”*

*“Eliikkä, ensinnäki se että, tästä suosittelusta ei puhuta, tällä hetkellä. Kaikki muu menee nytte tän edelle, justiinsa nää, tuntemiset ja tapaamismäärät, niitä seurataan. Mutta tästä, suosittelusta ei, puhuta juurikaan, yhtään mitään. Eliikkä ensinnäki se, että tää nostettas esille aktiivisemmin, plus sit se että jaettas niitä onnistumisii, miten joku on, saanu hyvin käytettyä ja saanu tapaamisen tätä kautta ja näin poispäin. Tää on kuitenkin sellanen tää suosittelu että tää on, aika harvalle semmosta, helppoo, tai hyvin harva kokee tän helppona, ni sitä suuremmalla syyllä tätä täytys sit yhdessä pureskella ja, mieltii miten sitä saadaan viety eteenpäin.”*

Haastateltavien mukaan suosittelusta ja siihen liittyvästä kokemusten jakamisesta puhuttiin liian vähän. Jotkut jopa kokivat, että suosittelusta ei puhuttu juuri ollenkaan, vaan tärkeämmät asiat menivät sen edelle. Konttoreissa oli puhuttu verkoston hyödyntämisestä, mutta sen seuranta ja siihen liittyvien tietojen ja kokemusten jakaminen oli kuitenkin jäänyt vähäiseksi. Yritysten pankkineuvojien mielestä suosittelua pitäisi nostaa aktiivisemmin esiin keskusteluissa ja siihen liittyviä onnistumisia ja kokemuksia tulisi jakaa suunnitelmallisesti ja pitkäjänteisesti koko ajan. Moni koki suosittelun hankalaksi ja siksi sen käyttöä olisi hyvä käydä läpi yhdessä tiimin kanssa. Kun asiakasta ei puhuttu niin sitä ei myöskään käytetty.

*“Ihan liian vähän puhutaan kokemuksista sanoisin. Toive olis tietenkkin että niitä jaetaan enemmän. Ehkä me ollaan tästä puhuttu tästä verkoston hyödyntämisestä jonkin verran yhdessä ja jaettu joitain kokemuksia mut ihan liian vähän.”*

Erään haastateltavan mielestä esimies ei tehnyt ollenkaan asiakashankintaa ja useamman mielestä esimies osallistuu asiakashankintaan koko ajan, pysyen

taustalla ja ohjaamalla vinkkejä sekä sparraamalla. Esimieheltä koettiin saavan tukea asiakashankintaan sparrailun muodossa. Suosittelun käyttöön kerrottiin kollegoiden olleen paras tuki ja heiltä oli mahdollisuus kuulla kokemuksia. Kollegoiden kokemuksia tulisi hyödyntää. Haastateltavat uskoivat, että suosittelu asiakashankinnan keinona olisi tulevaisuudessa hyvä tapa hankkia uusia asiakkaita, kunhan sitä alettaisiin määrätietoisesti käyttämään ja esimies johtaisi sitä aktiivisesti.

*“Mä väitän et kaikkein parhaat vinkit tulee kollegoilta, koska he tietää sen tilanteen ja tekee sitä ite.”*

Pankkialalla kerrottiin tapahtuvan paljon muutoksia. Myös sisäiset prosessit olivat muutosvaiheessa, jolloin myös tiedon jakaminen oli kasvusuunnassa. Esimiesten mukaan myös omalla esimerkillä toimiminen myös henkilökohtaisessa elämässä oli yksi esimiehen tehtävistä. Esimiehet antavat listoja ja nimiä, mutta sitten ei ole varattu kalenteriin aikaa asiakashankinnalle. Esimiesten tapa johtaa asiakashankintaa koettiin puutteelliseksi. Esimiehet loivat verkostoja aktiivisemmin jopa työpaikan ulkopuolella verrattuna yrityksen pankkineuvojiin. Useammat esimiehet kertoivat, että suosittelevat kohdeorganisaation palveluja jopa vapaa-ajallaan ystävilleen sekä henkilöille, joihin he tutustuvat työn ulkopuolella.

## 5.5 Suosittelun kehittäminen ja tehostaminen

Suosittelua pidettiin pääsääntöisesti helpoimpana tapana hankkia uusia asiakkaita, mutta samaan aikaan se koettiin hankalaksi ja harvoin käytetyksi. Tähän saattaa vaikuttaa muun muassa se, että suosittelun käsite ymmärrettiin eri tavoilla. Monet aineettomat resurssit, kuten esimerkiksi yrityksen maine, luottamus, työhön liittyvä kokemus, asiakasuskollisuus sekä tiedot ja taidot vaikuttivat suosittelun käyttöön sekä positiivisesti että negatiivisesti. Suosittelusta teki helppoa se, että suosittelu ei vienyt erikseen aikaa kun uutta kontaktia pystyi kysymään myyntiprosessin aikana. Vaikeaksi sen teki muun muassa, kun ei löydetty niin sanotusti oikeita sanoja omaan suuhun tai ei ollut rohkeutta tai oltiin vailla kokemuksia ja tietoja, jotka olisivat voineet toimia esimerkkinä. Suosittelu

nähtiin tulevaisuuden keinona hankkia uusia asiakkaita ja moni yrityksen pankkineuvojista mainitsi, että tekisi mielellään asiakashankintaa jos siihen olisi aikaa ja resursseja.

*“Suosittelun käyttö niin tulevaisuudes tulee olemaan osana asiantuntijatyötä se on aivan ensiarvoisen tärkeä osa, koska summittaisella massamarkkinoinnilla on pieni kaato ja isot kulut, ja sillon on ihan selvää että semmonen joka ei vaadi sinänsä mitään markkinointi- tai myyntiponnistuksia koska siel tyytyväinen asiakas toimii suosittelijana, niin se on ilman muuta tulevaisuuden malli.”*

Asiakashankinnan tai suosittelun ei nähdä poikkeavan mitenkään normaalista johtamisesta, mutta silti se on taka-alalle jäänyt aihe.

*“Mun mielestä tää ei eroa mitenkään muuten esimiehen roolista missään muussakaan asiassa, että mä nään että esimiehen rooli on mahdollistaa se että asiakasvastuulliset onnistuvat siinä työssään mikä se heidän työnsä kulloinkin on, eli esimiehen pitää varmistaa et meillä on resurssit, meil on tavote tiedossa, meil on välineet sen tekemiseen, meil on työ organisoitu niin että se työpöytä ei täyty kaikesta muusta sälästä, ja sitten sen merkityksen kautta, että me tehdään työtä joka on merkityksellinen sekä meidän asiakkaille, että yrityksen toimintaedellytysten paranemisen kautta koko suomalaiselle yhteiskunnalle, niin sen merkityksen kautta.”*

Haastateltavista suurin osa koki suosittelun mielekkäämpänä asiakashankinnan keinona kuin kylmien soittolistojen soittamisen. Esimiehissä se herätti ajatuksia siitä, että tulevaisuudessa he ottaisivat suosittelun ja asiakashankinnan aktiivisemmin, säännöllisemmin positiiviseen sävyyn erilaisiin yhteisiin palavereihin. Kolme esimiestä kertoi haastattelun aikana, että on saanut ideoita siihen, miten voisi tulevaisuudessa aktivoida suosittelua ja yleisesti asiakashankintaa.

*“Oli kyllä siis sillä tavalla hyvä idea ottaa, et jättää ehkä sen tiimin sitten siihen enemmän miettimään positiivisia keinoja. Kitkis sen pois niistä keskusteluista sen, että miksi tämä ei onnistu vaan se, että miksi se onnistuu tai miten se onnistuu. Et se keskustelu pyöris siinä, et miten se onnistuu eikä sitten että miks tää on vaikeeta tai miks aika ei riitä.”*

*“Liian vähän [keskustelua suosittelusta]. Sanosin nolla. Ihan hyvä idea kun toit pöytään. Vois vaikka heti ehkä elokuussa jopa ottaa tän sitten esille. Me puhutaan siis jonkun verran siitä uusiasiakashankinnasta, ehkä se on lähinnä sitä että seurataan ja mistä nyt niitä voitais noutaa, mutta se, että me niistä innokkaasti mylläten sparrattais sen tiimin kesken ja railakkaasti keskusteltais, niin sitä on nolla.”*

*“Verkoistoista ja sitten myöskin, mä luulen että tää on tää onnistumisten jakaminen et tästä tuli pieni taas pistos sydämeen että, vaikka se on sen tiimin näin mutta ehkä myöskin sitten et antaa heille vapauden keskustella siinä koska tahansa mut että ite ottaa sit myöskin esille sitä enemmän, sit sellasissa missä mä fasilitoin sitä tilannetta tiimipalaverit ja muut.”*

Haastateltavat toivoivat enemmän keskustelua suosittelusta esimiehen johdolla. Suosittelusta haluttiin tulevaisuudessa puhua muun muassa tiimipalavereissa, yhteistapaamisissa ja toiminnanohjaustaululla. Aiheesta keskustelemisen uskottiin tuovan tiimille ja yksilöille rohkeutta, luovuutta, halua onnistua sekä innovatiivisia ajatuksia suosittelun kehittämiseksi. Tiedon ja kokemuksen jakamisen uskottiin edesauttavan suosittelun käyttöä aktiiviseksi osaksi myyntiprosessia.

*“Rohkeutta siihen keskusteluun kyllä. Me ollaan niin vaatimattomia. Joo ja yhteistapaamisellahan se voi olla hyvin että on yks aihe se että toitko sen esittelijän että nyt kun seuraavan kerran meil on yhteistapaaminen ni minä seuran se että miten sä otat sen suosittelun esille. Kyllähän niitä keinoja on ja kokeiltu, ja varmasti pitäis vaan enemmän se 17 kertaahan on se mitä siihen tarvitaan et saada se muutos aikaseks.”*

Suosittelua vauhdittavana tekijänä tavoitteiden ja seurannan lisäksi nähtiin siitä palkitseminen. Kaikkia palkitseminen ei kuitenkaan motivoinut. Osa vastaajista toivoi rahallista korvausta tai muuta palkitsemiskeinoa, jos asiakashankintaa tehtäisiin tavoitteellisesti. Osa puolestaan piti asiakashankintaa osana nykyistä työtä, eikä kokenut palkitsemisen motivoivan tai lisäävän asiakashankintaa.

*“Tos on mont hyvää pointtii jo tullu itse asias tässä näin. Nyt varmaan toi yhteistapaamiset on yks semmonen et siihen selkee, yks osa agendaa, et ne käydään läpi. Selkeesti sen korostaminen siin omassa viestinnässä, et se on tärkeä juttu ja ehkä sitä vois vauhdittaa jollain pienellä kampanjalla tai jollain muulla. Siin vaan tuodaan esille sitä että kun me tehään tota työtä niin meillähän on huikeet mahdollisuudet tehdä sitä työtä. Jos me vaan uskalletaan ja halutaan, ja me voidaan tehdä periaattees mitä vaan, kunhan se on laillista ja täyttää meidän ohjesäännöt. Ne on itse asiassa aika laajat sillon ne toimivaltuudet. Me ei vaan hyödynnetä niitä tällä hetkellä.”*

## 5.6 Yhteenveto tutkimuksen tuloksista

Kyselyn sekä haastatteluiden yhteenvetona saatiin käsitys asiakashankinnan ja erityisesti suosittelun käytön nykytilasta ja siihen liittyvästä johtamisesta. Lähes kaikkien haastateltavien mukaan asiakashankintaa ei tehty systemaattisesti eikä sen johtaminen ollut kovinkaan organisoitua. Suosittelu asiakashankinnan keinona koettiin mieluisammaksi tavaksi hankkia uusia asiakkaita verrattuna esimerkiksi kylmien listojen soittamiseen, vaikkakin suosittelun käyttökokemukset olivat erittäin vähäiset. Haastateltavat toivovat enemmän suositteluun liittyvää tiedon ja kokemusten jakamista sekä esimiehiltä parempaa organisointia suositteluun liittyen. Asiakashankinta koettiin liiketoiminnan kannalta erittäin tärkeäksi ja moni haluaisi keskittyä asiakashankintaan enemmän, jos siihen olisi aikaa ja resursseja.

Suositteluun nähtiin liittyvän tiiviisti positiivinen asiakastapaaminen tai asiakaskokemus. Suosittelua käytettiin myyntiprosessin lopussa eli kaupan päättämisen jälkeen, jolloin tapaamisessa on jo luotu luottamuksellinen ilmapiiri.

Suositteluun liittyviä hyötyjä, haasteita ja esiintyviä aineettomia resursseja on koottu tiivistetysti seuraavaan taulukkoon (taulukko 5).

Taulukko 5. Asiakashankinnan ja suosittelun hyödyt ja haasteet sekä esiin nousseet aineettomat resurssit.

<b>Hyödyt</b>	<b>Haasteet</b>	<b>Aineettomat resurssit</b>
Tuotot	Ajan puute, kiire	
Liiketoiminnan jatkumisen kannalta tärkeää	Muut tavoitteet menee asiakashankinnan edelle	
Uudet asiakkaat tuovat uutta myyntipotentiaalia, kokemuksia ja kasvattavat verkostoa	Asiakashankinta on pitkäaikainen prosessi	Tiedot ja taidot Työhön liittyvä kokemus Osaaminen Sosiaaliset verkostot
Halu menestyä omassa työssä ja olla hyvä työntekijä ja saada asiakkaita pankille	Asiakashankinnan keinojen vähäinen käyttökokemus ja työkalujen puute	Työntekijöiden sitoutuminen Työntekijätyytyväisyys Työntekijöiden uskollisuus Ammatillinen pätevyys
Mielekkyyys tehdä asiakashankintaa (Motivoitunut henkilöstö)	Asiakashankinta ei organisoitua, epäselvät tavoitteet, ei seurantaa	Johtamistavat Tunneäly Yrittäjähenkisyys
Asiakastyytyväisyys	Mediassa olevat uutiset	Luottamus Yrityksen maine Brändi-mielikuva Asiakasuskollisuus Asiakkaiden sitoutuneisuus
	Suosittelua vaikea ottaa puheeksi asiakkaan kanssa  Onnistumisten puute	Luovuus

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä tutkimuksessa tutkittiin asiakashankinnan ja erityisesti suosittelun käytön nykytilaa. Tavoitteena oli selvittää suositteluun liittyviä aineettomia resursseja, joita voidaan hyödyntää tehokkaammin johtamisen avulla ja kehittää suosittelua osana myyntiprosessia. Tutkimus tehtiin laadullisena tapaustutkimuksena, jonka aineisto kerättiin sekä kyselyllä että puolistrukturoitujen henkilöhaastatteluiden avulla. Tässä osiossa pyritään vastaamaan tutkimuskysymyksiin, suhteutetaan tuloksia aiempaan tutkimukseen, annetaan suosittelun kehittämisen ja tehostamisen suosituksia, johtamiseen liittyviä suosituksia, pohditaan tutkimuksen rajoituksia ja tuloksen merkitystä sekä ehdotetaan jatkotutkimusaiheita.

### 6.1 Suositteluun vaikuttavat tekijät ja tunnistetut aineettomat resurssit

Tutkimuksen ensimmäisellä alatutkimuskysymys on: *“Millaiset aineettomat resurssit vaikuttavat suosittelun käyttöön?”* Tätä kysymystä lähdettiin tarkastelemaan ensin määrittelemällä aineettomat resurssit sekä suosittelun käsite. Aiemman kirjallisuuden perusteella aineettomia resursseja on tutkittu hyvinkin paljon. Muun muassa Edvinsson ja Malone, Sveiby, Marr ja Schiuman sekä monet muut tutkijat ovat tehneet erilaisia aineettoman pääoman jaon malleja. Tässä tutkimuksessa käytettiin Lönnqvist et al. (2005) tekemää jaottelua inhimilliseen pääomaan, suhdepääomaan ja rakennepääomaan.

Suosittelu asiakashankinnan keinona ei ole paljon tutkittu aihe. Pettit-O'Malley (1993) on tutkinut suosittelua asiakkaan näkökulmasta ja siksi hänen tutkimustuloksiaan ei voida täysin verrata tähän empiiriseen tutkimukseen, jossa tutkimusta tehdään yrityksen näkökulma huomioiden. Suomen kielellä suosittelu sanana ymmärrettiin kahdella eri tavalla, jolla saattoi hyvinkin olla vaikutusta haastatteluissa esiintyviin ristiriitaisiin vastauksiin. Suosittelu ymmärrettiin siten, että 1) asiakkaat keskustelevat saamastaan palvelusta tai kokemuksista keskenään, joka johtaa siihen, että uusi asiakas ottaa itse yhteyttä palvelun tarjoajaan. Se ymmärrettiin myös siten, että 2) yrityksen yhteyshenkilö kysyy

myyntiprosessin aikana, todennäköisemmin loppupuolella, nykyiseltä asiakkaalta mahdollisen potentiaalisen asiakkaan yhteystietoja, jotta yritys voisi olla myöhemmin yhteydessä ja tarjota palvelujaan ja tuotteitaan. Pettit-O'Malley (1993) määritteli suosittelun jälkimmäisenä mainitulla tavalla. Myös tässä tutkimuksessa suosittelulla tarkoitetaan jälkimmäistä määritelmää. Ristiriitaisia vastauksia syntyi, kun osa haastateltavista kertoi ensin käyttävänsä suosittelua aktiivisesti ja tarkentavien kysymysten jälkeen, ettei ole koskaan kysynyt omalta asiakkaalta yhteystietoja tai kontakteja. Lisäksi suosittelu koettiin sekä kyselyn että haastatteluiden mukaan vaikeaksi aiheeksi ottaa puheeksi ja siihen toivottiin lisää kokemusten jakoa ja esimerkkejä onnistumisista.

Empiirisestä tutkimuksessa saatiin kartoitettua useita tärkeitä suosittelun käyttöön vaikuttavia aineettomia resursseja. Seuraavat aineettomat resurssit nousivat esiin; luottamus, johtamistavat, työntekijöiden sitoutuminen, työntekijätyytyväisyys, yrityksen maine, brändi-mielikuva, työntekijöiden uskollisuus, tiedot ja taidot, työhön liittyvä kokemus, osaaminen, tunneäly, ammatillinen pätevyys, asiakasuskollisuus, asiakkaiden sitoutuneisuus, yrittäjähenkisyys, luovuus sekä sosiaaliset verkostot. Aineettomat resurssit eivät kilpaile keskenään vaan niitä voi käyttää yhtäaikaisesti (Andriessen 2008). Näillä tunnistetuilla resursseilla nähtiin positiivisia ja negatiivisia vaikutuksia suositteluun. Esimerkiksi työntekijän sitoutuneisuudella ja työhön liittyvällä kokemuksella oli positiivinen vaikutus suosittelun käyttöön kun taas yrityksen maineella nähtiin ajoittain negatiivista vaikutusta suositteluun.

Tunnistetut resurssit edustavat kaikkia Lönnqvist et al. 2005 kirjassa jaoteltuja aineettoman pääoman osa-alueita, joita ovat inhimillinen pääoma, suhdepääoma ja rakennepääoma. Taulukossa 6 esitetään yhteenveto löydetyistä aineettomista resursseista sekä niihin liittyviä konkreettisia löydöksiä ja kehitys ehdotuksia yritykselle. Haastateltavien omalla subjektiivisella näkemyksellä on osittain vaikutusta konkreettisiin löydöksiin, sillä jokainen tarkastelee aineettomia resursseja oman asiantuntemusalaansa ja työtehtäviensä kautta.



Taulukko 6. Suosittelemiin vaikuttavat löydetyt aineettomat resurssit, konkreettiset löydökset ja kehitys ehdotukset kohde yritykselle.

Resurssi	Konkreettiset löydökset	Kehitys ehdotuksia yritykselle
<p><i>Inhimillinen pääoma:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Työntekijöiden sitoutuminen</li> <li>• Työntekijätyytyväisyys</li> <li>• Työntekijöiden uskollisuus</li> </ul>	<p>Haastateltavat halusivat tehdä työtänsä hyvin, sitoutua työnantajaan ja menestyä omassa työssään.</p> <p>Monet haastateltavista halusivat keskittyä asiakashankintaan, mutta siihen ei ole aikaa ja resursseja.</p> <p>Työntekijöiden sitoutuneisuus ja uskollisuus korostui haastateltavien vastauksista motivoituneiden ja innostuneiden asenteiden kautta.</p>	<p>Kuunnella työntekijöitä ja tukea heidän vahvuuksia sekä kehittää heitä.</p> <p>Asiakasvastuullisen salkun koon on oltava pienempi, jos hän keskittyy tavoitteellisesti asiakashankintaan.</p> <p>Motivoituneiden henkilöiden havaitseminen ja mahdollistaa uusasiakashankintaa lisäämällä resursseja ja antamalla siihen aikaa.</p> <p>Henkilöstöstä on pidettävä huolta, jotta henkilöstö tuntee olonsa arvostetuksi ja heillä on hyvät oltavat tehdä työtä.</p> <p>Tyytyväinen henkilöstö luo parempia asiakastapaamisia ja sitä kautta parempia</p>

		asiakaskokemuksia.
<p><i>Inhimillinen pääoma:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiedot ja taidot</li> <li>• Työhön liittyvä kokemus</li> <li>• Osaaminen</li> <li>• Ammatillinen pätevyys</li> </ul>	<p>Suosittelun käyttö koettiin tärkeäksi, mutta käyttökokemuksia oli kuitenkin hyvin vähän. Suosittele koettiin epämukavaksi eikä sen käyttöön ollut muodostunut varmuutta.</p> <p>Haastateltavat toivoivat esimerkkilauseita tai niin sanotusti sanoja suuhun, suosittelukokemusten aktiivisempaa jakamista.</p>	<p>Hyödyntää niitä tietoja, taitoja ja kokemuksia, joita yrityksen henkilöstöllä jo nyt on. Kokemusten lisääminen ja niiden jakaminen tiimeissä.</p> <p>Henkilöstö on osaavaa ja ammatillisesti pätevää. Suosittelun käyttö vaatii useampia toistoja, jotta se muodostuisi osaksi toimintatapaa myyntiprosessissa.</p> <p>Esimerkkilauseita tai kertomuksia, miten suosittelun käytössä on onnistuttu.</p>
<p><i>Inhimillinen pääoma:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tunneäly</li> <li>• Yrittäjähenkisyys</li> <li>• Luovuus</li> </ul>	<p>Suosittelun käyttöön ja uusasiakashankinnan aktiivisuuteen vaikuttaa henkilön oma asenne ja motivaatio. Tunneäly, yrittäjähenkisyys ja luovuus ovat vahvuuksia asiakashankinnassa.</p>	<p>Työntekijälle, joka tavoitteellisesti keskittyy asiakashankintaan on hyvä antaa tilaa luovuudelle.</p> <p>Asiakashankintaan ei ole olemassa yhtä</p>

	<p>Henkilöstön joukossa on jo nyt yrittäjähenkisiä ja luovia henkilöitä, jotka ovat kiinnostuneita uusasiakashankinnasta ja sen kehittamisestä.</p> <p>Innovaatioryhmä on hyvä alku muun muassa asiakashankinnan kehittämiseksi ja suosittelun aktiivisemmalle käytölle.</p>	<p>oikeata tapaa, joten kokeileminen, rohkeus ja kokemusten jakaminen muille on tärkeää.</p> <p>Innovaatioryhmässä yhtenä aiheena ja innovoinnin kohteena on hyvä olla asiakashankinnan ja suosittelun kehittäminen.</p>
<p><i>Suhdepääoma:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Luottamus</li> <li>• Yrityksen maine</li> <li>• Brändi-mielikuva</li> </ul>	<p>Ilman luottamusta suosittelun käyttäminen on vaikeaa. Asiakkaan tulee voida luottaa yritykseen sekä yhteyshenkilön.</p> <p>Suhteiden välinen luottamus helpottaa suosittelun käyttöä.</p> <p>Haastateltavien joukossa ole selkeästi nähtävissä ylpeys työskennellä kohdeorganisaatiossa. Mediassa liikkuvat uutiset vaikuttavat niin henkilöstöön kuin asiakkaisiin välillä positiivisesti ja välillä negatiivisesti.</p>	<p>Hyvän ja luotettavan palvelun tarjonnan tärkeyden korostaminen, sillä hyvä palvelukokemus ja luottamus edesauttavat suosittelua ja uusasiakashankintaa.</p> <p>Median uutisiin on reagoitava ja henkilöstö tulee pitää ajan tasalla.</p>

<p><i>Suhdepääoma:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakasuskollisuus</li> <li>• Asiakkaiden sitoutuneisuus</li> <li>• Sosiaaliset verkostot</li> </ul>	<p>Tilitoimisto asiakkaat toimivat hyvin suosittelussa, sillä he suosittelevat useimmiten käyttämäänsä pankkia omille asiakkailleen.</p> <p>Suosittelua voi tehdä myös työajan ulkopuolella.</p>	<p>Suosittelun käytön alkuvaiheessa olisi hyvä tilaisuus keskittyä esimerkiksi tilitoimistoihin ja heidän kautta suosittelun käyttöön. Tällöin suositteluun saa kokemusta ja varmuutta ja jatkossa sen käyttöä voi monistaa muihinkin tapaamisiin.</p>
<p><i>Rakennepääoma:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Johtamistavat</li> </ul>	<p>Esimiehet eivät juurikaan puhu asiakashankinnasta tiimipalavereissa tai muissa konttorin kokouksissa.</p> <p>Uusiasiakashankinnan tavoitteissa koettiin olevan epäselvyyttä ja epäsäännöllistä seuranta. Tämä vaikutti merkittävästi uusiasiakashankinnan aktiivisuuteen.</p>	<p>Esimiesten tulisi ottaa useammin puheeksi asiakashankinta ja sen keinot, kuten suosittelu. Keskustella niistä tiimin ja yksilöiden kanssa, sekä rohkaista tekemään uusiasiakashankintaa. Esimies antaa sykäyksen ja alun keskustelulle. Selkeämmät tavoitteet, seuranta, palkitseminen ja valmennus.</p>

Inhimilliseen pääomaan kuuluvat erilaiset organisaation työntekijöihin ja johtajiin liittyvät asiat, kuten esimerkiksi osaaminen, tiedot ja taidot sekä työntekijöiden

sitoutuminen. Organisaatio ei voi omistaa näitä resursseja vaan ne ovat yksittäisen henkilön omistamia. Suhdepääomaan kuuluvat organisaatioon ja sen ulkopuolisiin sidosryhmiin liittyvät aineettomat tekijät, kuten esimerkiksi yrityksen maine ja asiakkaiden sitoutuneisuus. Suhdepääoman on sanottu olevan organisaation omistamaa, mutta ne ovat usein yksittäisen henkilön luomia ja saattavat hyvin olla sidoksissa kyseisiin henkilöihin. Rakennepääoma on niin sanotusti organisaation omistamaa pääomaa, joita ovat muun muassa arvot, kulttuuri, työilmapiiri ja dokumentoitu tieto. Nämä resurssit usein pysyvät organisaatiossa, vaikka yksittäinen työntekijä lähtisi yrityksestä pois. (Lönngqvist et al. 2005.) Empiirisessä tutkimuksessa rakennepääomasta oli nähtävissä selvästi johtamistavat. Muillakin rakennepääoman resursseilla voi kuitenkin olla vaikutusta suosittelun käyttöön, kuten esimerkiksi yrityksen arvoilla. Niitä ei kuitenkaan haastatteluissa mainittu erikseen.

Tutkimuksessa ei vertailtu näiden resurssien tärkeyttä vaan tavoite oli tunnistaa suositteluun liittyvät aineettomat resurssit, joita voidaan tulevaisuudessa hyödyntää ja kehittää tehokkaammin johtamisen avulla. Näitä tunnistettuja aineettomia resursseja voidaan myös kutsua tietopääomaksi. Tutkimuksessa onnistuttiin löytämään suositteluun vaikuttavia tietopääomia hyvin laajasti. Tietojohdamisella voidaan parhaassa tapauksessa hyödyntää näitä suosittelussa tunnistettuja tietopääomia.

## 6.2 Tietopääoman johtaminen

Tutkimuksen toinen alakysymys on: *”Miten tietopääomaa johdetaan?”* Tällä kysymyksellä kartoitetaan miten näitä löydettyjä aineettomia resursseja eli tietopääomaa johdetaan, mikä on esimiehen nykyinen rooli asiakashankinnan johtamisessa ja miten sitä voisi kehittää. Aikaisemmista tutkimuksista (Lönngqvist et al. 2008; Alavi & Leidner 1999) käy esiin, että tietopääoma ja sen johtaminen yhdistetään vahvasti tietojohdamisen käsitteeseen. Niiden mukaan tietojohdamisella tarkoitetaan muun muassa tietämyksen hallintaa, aineettoman pääoman johtamista ja informaation hallintaa. Tässä tutkimuksessa keskitytään

aineettoman pääoman johtamiseen ja rajataan tietämyksen hallinta sekä informaation tutkimuksen ulkopuolelle. Pelkällä tiedolla tai tietämyksen hallinnalla ei vielä luoda kilpailuetua. Tietopääomasta on tehty paljon tutkimuksia ja sen merkitys organisaatiossa on kasvanut, koska tiedon ja osaamisen määrä on lisääntynyt (Lönqvist et al. 2005).

Aikaisempien tutkimusten mukaan tieto nähdään resurssina ja tärkeänä kilpailuedun luojana (Alavi & Leidner 1999). Tiedon määritelmä on myös merkityksellinen, sillä se sisältää kokemuksesta syntynyttä tietoa ja osaamista. Tiedon moninaisuuden vuoksi sen käsitettä oli avattu tässä tutkimuksessa tarkemmin. Käsitteen avaaminen on tärkeää myös siksi, että suosittelun käyttö sisältää erilaisia tiedon lajeja. Selvää on, että suosittelun käyttöä edistää tiedon, taidon ja kokemusten jakaminen. Myös kirjallisuuden mukaan yrityksen suorituskyky perustuu siihen, minkälaista tietoa ja osaamista yrityksellä on hallussa eli tietopääomaan sekä kykyyn johtaa sitä (Tekes 2013). Tieto ja kokemukset, ilman että niitä jaetaan muiden kanssa, jää yksittäisen ihmisen kokemukseksi. On tärkeää jakaa tietoa ihmisten välillä, toimia ja oppia yhdessä ja olla vuorovaikutuksessa muiden kanssa. (Kogut & Zander 1992.)

Asiakashankinnassa esimiehen tehtävänä on toimia fasilitaattorina ja johtaa yksilöitä ja tiimiä tiedon ja kokemusten jakamisessa. (Kogut & Zander, 1992 ; Grant 1996) mukaan yritykset jakavat ja siirtävät tietoa yksilöiltä ja ryhmiltä organisaatiossa. Tietoperusteinen lähestymistapa tuo uutta valoa nykyisen organisaation innovaatioiden kautta ja niillä on kauaskantoisia vaikutuksia käytännön johtamiseen.

Alavin & Leidnerin (1999) mukaan tietojohdaminen auttaa strategista johtoa tunnistamaan organisaation tärkeimmät aineettomat resurssit. Tietojohdamisella voidaan hyödyntää tietoja ja kokemuksia muuttamalla niitä uusiksi ideoiksi ja innovaatioiksi. Tietojohdamisen käytännöt ovat niitä prosesseja, hyödyntämistapoja ja johtamiskeinoja, joilla aineetonta pääomaa voidaan hyödyntää. Tietojohdaminen fokusoituu paljastamaan yksilöiden potentiaalista hyödyllistä tietoa ja fasilitoimaan tiedon mukautumista. (Alavi & Leidner 1999.)

Empiirisessä tutkimuksessa nousi vahvasti esiin, että suositteluun liittyviä aineettomia resursseja ei ole suunnitelmallisesti johdettu. Haastateltavat toivovat esimieheltä parempaa organisointia ja enemmän puhetta suositteluun ja yleisesti asiakashankintaan liittyen. Myös esimiehet itse tunnistivat, ettei suosittelusta sekä asiakashankinnasta puhuta riittävästi omassa tiimissä eikä suositteluun liittyviä onnistumisia ja kokemuksia ole nostettu esiin ja jaettu. Erityisesti kokemusten ja tiedon jakaminen aiheeseen liittyen on ollut erittäin vähäistä.

Sydänmaanlakan (2009) mukaan johtaja johtaa yksilön ja tiimin suoritusta. Prosessina se tarkoittaa tavoitteiden asettamista, niiden seuranta, palautteen antamista, valmentamista ja kehittämistä. Tällaisen jatkuvan prosessin tarkoituksena on parantaa yksilön suoritusta kehittämällä yksilöitä ja tiimejä. (Sydänmaanlakka 2009.) Tässä yhteydessä voidaan puhua myös onnistumisen johtamisesta, joka on käytännössä suorituksen johtamista. Yksilön sisäinen motivaatio on usein onnistumisen lähteenä, kun taas tiimissä vuorovaikutuksella on merkittävä rooli. (Sydänmaanlakka 2014.) Rubanovitschin & Aallon (2007) mukaan esimiehen rooli korostuu nimenomaan kun organisaatiossa jaetaan tietoja ja kokemuksia. Tällöin tietojohtamista tarvitaan. Yksi johtamisen perustehtävistä on yksilöön ja tiimiin vaikuttaminen, jolloin esimiehen on luotava ympäristö, jossa on hyvä vuorovaikutus tiimin jäsenten kesken. Sen tehtävänä on priorisoida työntekijöiden ajankäyttöä esimerkiksi uusien asiakkaiden hankkimiseen ja nykyisiin asiakkaisiin. (Rubanovitsch & Aalto 2007.)

Empiirisessä tutkimuksessa nähtiin asiakashankinnan johtamisen kuuluvan perus esimiestyön kuvaan. Asiakashankinnan koettiin unohtuvan ja jäävän muiden tällä hetkellä tärkeimpien asioiden alle. Esimiestyöhön liittyy perus esimiestyön lisäksi paljon pankkialan muutoksesta johtuvia työtehtäviä. Esimiesten on priorisoitava omaa ajankäyttöä. Tästä johtuen muun muassa uusasiakashankinnan johtamiselle ei ole jäänyt aikaa.

### 6.3 Suosittelun kehittäminen ja tehostaminen

Tutkimuksen kolmas ja neljäs alakysymykset ovat: *“Miten suosittelu saadaan aktiiviseksi osaksi myyntiprosessia?”* ja *“Miten suosittelua voidaan tehostaa?”* Kirjallisuuskatsauksessa on avattu tarkemmin suosittelun ja myyntiprosessin käsitteet. Suosittelun aktiiviseen käyttämiseen liittyy keskeisesti suosittelussa tunnistetut aineettomat resurssit, niiden hyödyntäminen ja niiden johtaminen tietojohtamisen avulla. Suosittelulla voidaan lisätä yrityksen tietämystä ja ymmärrystä asiakashankinnasta, mutta pelkällä olemassa olevalla tiedolla, kokemuksella ja tietämyksellä ei saada riittävästi kilpailuetua. Näitä suosittelussa esiintyviä aineettomia resursseja pitää osata hyödyntää ja johtaa (Alavi & Leidner 1999). Suosittelusta ei löydetty aikaisempaa tutkimusta, jota voisi täysin verrata tämän empiirisen tutkimuksen tuloksiin.

Ngai et al. (2009) mukaan hyvin hoidetut asiakassuhteet voivat vaikuttaa uusien asiakkaiden hankintaan. Nykyisten asiakkaiden tapaamisen yhteydessä myyntiprosessia hyödynnettäessä, voidaan suosittelulla tehdä proaktiivisesti uusasiakashankintaa. (Ngai et al. 2009.) Onnistuneella asiakashallinnalla palkintona on asiakkaiden lojaalisuus ja pitkäaikainen tuotto (Chen & Popovich, 2003.) Suosittelulla hankittu asiakaskontakti ei tuo vielä myyntiprosessin vaiheessa yritykselle lisää kuluja eikä se myöskään vie paljon aikaa. Sen voidaan ennemmin ajatella säästävän aikaa, jos verrataan potentiaalisten kontakti-listojen luomiseen eli niin sanottujen kylmien soittolistojen luomiseen.

Empiirisen tutkimuksen mukaan suosittelun saaminen aktiiviseksi osaksi myyntiprosessia ja aktiivista toimintatapaa vaatii esimiehiltä asiakashankinnan parempaa organisointia, sovittuja tavoitteita, suunnitelmallista seuranta, valmentamista sekä tietojen ja kokemusten jakoa. Suositteluun olisi hyvä asettaa välitavoitteet ja seuranta, kuten esimerkiksi kuinka monessa tapaamisessa suosittelu on otettu puheeksi ja jatkona olisi hyvä seurata kuinka moni näistä on johtanut uuteen asiakkuuteen kohdeorganisaatiossa. Tällä hetkellä suosittelua ei juurikaan käytetä siinä tarkoituksessa kuin tässä tutkimuksessa sanalla tarkoitetaan. Ensiarvoisen tärkeää olisi myös selvittää organisaatiossa yleisesti



uuden asiakkaan eli uusasiakashankinnan käsite sekä suosittelun käsite. Samalla olisi hyvä tarkentaa niihin liittyviä hyötyjä, haasteita ja aineettomia resursseja, jotka on tunnistettu. Esimiehen rooli on myös suuressa osassa suosittelun käytön aktivoinnissa, siihen liittyvien kokemusten ja tiedon jakamisessa ja suosittelun jalkauttamisessa osaksi myyntiprosessia. On hyvä tunnistaa suositteluun liittyvät aineettomat resurssit, kun suosittelua lähdetään aktiivisesti käyttämään. Resurssien tunnistaminen auttaa niiden hyödyntämistä.

Kaiken kaikkiaan asiakkuudenhallinnan osa-alueiden yhteinen tavoite on luoda syvällisempi ymmärrys asiakkaisiin, jotta voidaan maksimoida asiakkaiden arvo organisaatiolle pitkällä aikavälillä. Asiakuudenhallinnan tarkoitus on helpottaa organisaation resurssien tehokkaampaa allokointia ja tehdä eroa eniten tuottavien asiakkaiden piirissä, asiakkaan asiakkuuden syklissä, asiakkaan identifioinnissa, asiakkaan hankinnassa, asiakkaan säilyttämisessä ja asiakkuuden kehittämisessä. Asiakaspalautteella voidaan kerätä arvokasta tietoa asiakashallinnan onnistumisesta tai kehittämiskohteista. (Ling & Yen 2001.)

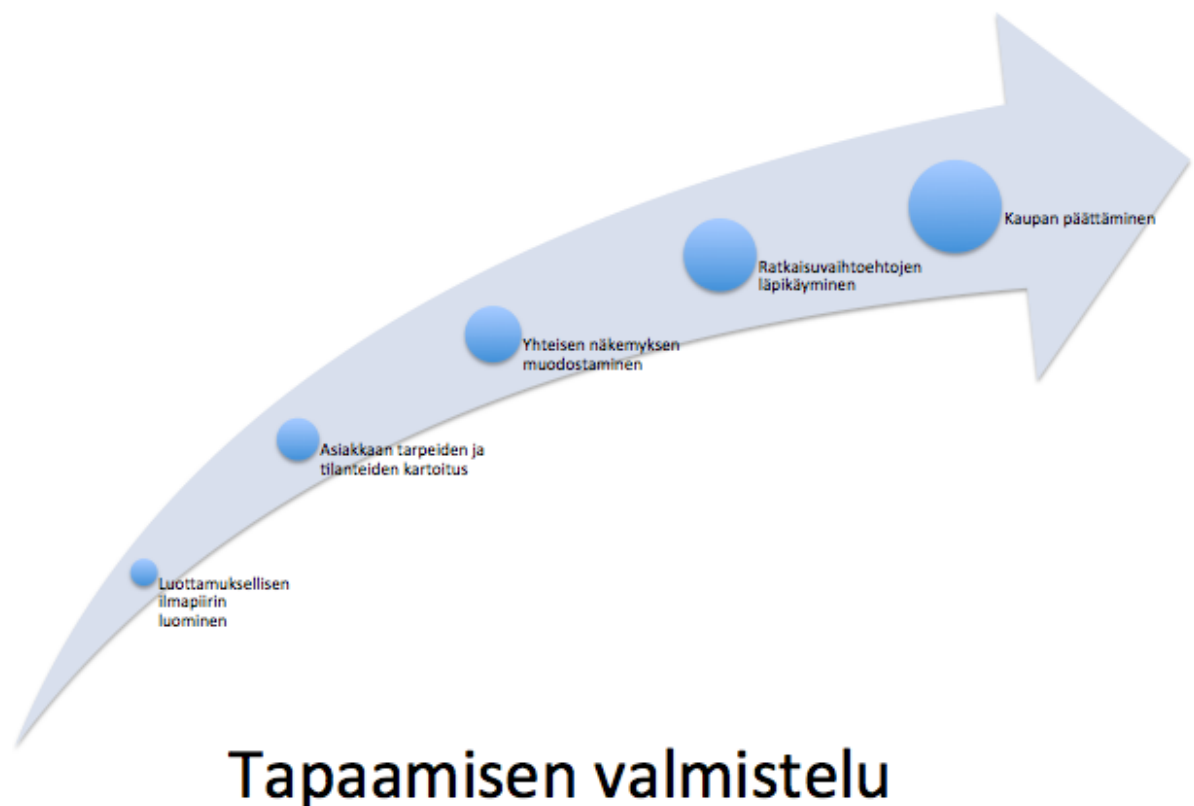
Asiakaslähtöisyys on tärkeässä roolissa yrityksen liiketoiminnassa. Asiakas on tärkein kumppani ja siitä on pidettävä huolta, jotta liiketoiminta kehittyy ja kasvaa haluttuun suuntaan. Jos myyjä pääsee lyhytaikaisiin tavoitteisiin uhraamalla elämästään kaiken muun, tuloksetko jää yleensä lyhytaikaiseksi ja myyjä palaa loppuun. Jos myyjä taas saavuttaa tavoitteensa hyvin tehdyn asiakasvalinnan, korkean asiakasosuuden, systemaattisen myyntitavan ja hyvin organisoidun uusasiakashankinnan kautta, on todennäköisempää, että myyjä saavuttaa hänelle asetetut tavoitteet kerta toisensa jälkeen. (Rubanovitsch & Aalto 2007.) Kokonaistavoitteet saavutetaan vain välitavoitteiden kautta. Kun suunta ja toimintatapa on oikea, välitavoitteet saavutetaan yksi toisensa jälkeen.

#### 6.4 Suosittelu myyntiprosessissa ja sen johtaminen

Tämän tutkimuksen pääkysymys oli *miten suosittelua käytetään myyntiprosessissa ja miten sitä johdetaan?* Kysymykseen haettiin vastausta

analysoimalla aiempaa kirjallisuutta sekä empiirisellä tutkimuksella, jonka tavoitteena oli löytää suositteluun liittyviä aineettomia resursseja ja niiden hyödyntäminen johtamisen avulla. Empiirisen tutkimuksen perusteella suosittelua oli käytetty määrällisesti hyvin harvoin, vaikka sana suosittelu oli esiintynyt organisaatiossa jo vuosia. Myyntiprosessin aikana suosittelua käytettiin pääsääntöisesti myyntiprosessin loppupuolella, kaupan päättämisen jälkeen, asiakaspalautteen yhteydessä. Suosittelua ei johdeta tällä hetkellä aktiivisesti eikä organisoidusti.

Myynnin ammatilla on pitkä historia jo 1900-luvun alusta alkaen ja sitä on tutkittu erittäin paljon. Sen pääperiaate ei ole juurikaan muuttunut vuosien aikana. (Hawes et al. 2004.) Myyntiprosessissa kuljetaan asiakas tiettyjen vaiheiden läpi kohti kaupan päättämistä. Perinteinen seitsemän myynnin askelta on ehkä vanhin ajatusmalli myynnin portaista. (Moncrief & Marshall 2005.) Kohdeorganisaatiolla on olemassa oma mukautettu malli myyntiprosessista (kuva 11).



Kuva 11. Mukautettu kuva kohdeorganisaation myynnin askeleista.

Kohdeorganisaation myyntiprosessi on mukautettu perinteisestä seitsemän myynnin askeleesta. Onnistuneen myyntiprosessin takana on huolellinen valmistautuminen myyntiprosessiin eli asiakastapaamiseen. Varsinaisessa tapaamisessa aloitetaan asiakkaaseen tutustumisella ja pyritään luomaan luottamuksellinen ilmapiiri asiakkaan kanssa. Siitä edetään asiakkaan tarpeiden ja tilanteiden kartoitukseen, josta jatketaan kohti yhteisen näkemyksen muodostamista. Kun yhteinen näkemys on muodostunut käydään läpi kohdeorganisaation ratkaisuvaihtoehdot ja lopuksi päätetään kauppa ja näin myös tapaaminen saa päätöksensä. Moncriefin ja Marshallin (2005) mukaan myyntiprosessi auttaa myös myyjää hahmottamaan kaupankäynnin tilannetta ja tekemään oikeita asioita oikeaan aikaan. Jokainen yritys suunnittelee oman myyntiprosessinsa omien tarpeidensa mukaiseksi. (Moncrief & Marshall 2005.) Uusien asiakkaiden hankkiminen edustaa ensimmäistä tavoitetta suhteen luomisen prosessissa (Thomas et al. 2004). Suosittelu on asiakashankinnan keino, jota voidaan käyttää myyntiprosessissa. Myyntiprosessissa on tilaisuus saada tietoa asiakkaasta ja tutustua asiakkaaseen ja hänen verkostoonsa. Jos tätä arvokasta piilossa olevaa tietoa ei huomata se estää tiedon muuttamista hyödylliseksi ja arvokkaaksi tiedoksi. Suosittelun käyttöä ei ole tutkittu kovinkaan paljon, eikä siitä näin ollen löydy montaakaan tieteellistä tutkimusta tai artikkelia. Vähäisten aikaisempien tutkimusten vuoksi suosittelussa on vielä hyvin paljon tutkittavaa ja se on arvokas tutkimuskohde uusasiakashankinnassa.

Tutkimuksen avulla löydetyt aineettomat resurssit kertovat vahvasti siitä, että henkilön joukossa oli motivoituneita ihmisiä, jotka tunsivat mielenkiintoa asiakashankintaa kohtaan. Hyödyntämällä näitä aineettomia resursseja mahdollistaisi suosittelun aktivoimisen myyntiprosessissa. Ensimmäinen sykäys aktivoimiselle lähtee esimiehistä eli keskittymällä johtamistapoihin ja siihen että esimies toimii fasilitaattorina, ja sitä kautta muun muassa tiedon ja kokemusten jakamiseen, osaamiseen, työntekijätyytyväisyyden luomiseen ja ylläpitämiseen päästäisiin alkuun suosittelun aktiivisemmassa käytössä. Esimiehen tehtävänä on ensitöikseen myös selventää asiakashankinnan ja suosittelun käsitteet. Suosittelu ei ole ainoa asiakashankinnan keino, mutta sitä voidaan hyödyntää yhdessä muiden keinojen kanssa. Johtamistavoilla tulisi nostaa esiin myös tunneälyn,

yrittäjähenkisyyden ja luovuuden käyttöä. Kun yrityksen pankkineuvojilla on lupa tehdä asiakashankintaa itselle sopivammalla tavalla ja aluksi kokeilemalla ja löytämällä se oikea tapa, niin saadaan asiakashankintaa yleisesti aktivoitua. Esimiehen johtamistapaan liittyy myös asiakashankinnan tavoitteet, seuranta, palkitseminen ja valmentaminen.

### 6.5 Tutkimuksen tieteellinen kontribuutio ja käytännön hyöty

Suosittelu asiakashankinnan keinona on tutkimuskohteena hyvin uusi ja siihen liittyviä tieteellisiä artikkeleita ei löytynyt samasta näkökulmasta katsottuna. Pettit-O'Malley (1999) on tutkinut suosittelua, mutta hänen tutkimuksessa on tutkittu asiakkaan reaktiota suosittelua pyydettyäessä. Tämä tutkimus tuo uutta näkökulmaa suosittelun tutkimiseen sekä se korostaa kohdeorganisaatiossa esiintyviä aineettomia resursseja, joita esiintyy suositteluun liittyen.

Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää käytännössä kohdeorganisaatiossa. Tulokset auttavat ymmärtämään suositteluun liittyviä hyötyjä ja haasteita, tunnistettuja aineettomia resursseja sekä niiden johtamista ja kehittämistä aktiiviseksi osaksi myyntiprosessia. Tutkimus nostaa esiin asioita, joita kehittämällä ja huomioimalla voidaan suosittelun käyttöä lisätä. Seuraavassa luvussa 6.6 esitetään kohdeorganisaatiolle kehitysehdotuksia. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää myös muilla kohdeorganisaation alueilla sekä henkilöettä yritysasiakas konttoreissa ja eri asiakassegmenteissä. Tuloksia voidaan myös hyödyntää suosittelun käyttöönoton aktivoimisessa ja tiedon ja kokemusten tehokkaammalla jakamisella.

Empiirisessä tutkimuksessa ilmeni, että suosittelua ei juurikaan käytetä myyntiprosessissa asiakashankinnan keinona. Käyttökerrat suosittelun osalta on haastateltavien mukaan muutamia tai ei lainkaan. Ne jotka suosittelua olivat käyttäneet tekivät sitä myyntiprosessin loppupuolella eli kaupan päättämisen jälkeen. Myös suosittelun ja asiakashankintaan liittyvä johtaminen ei ollut systemaattista ja aktiivista. Haastateltavien vastauksissa ei ollut eroavaisuuksia

tämän suhteen eli yrityksen pankkineuvojat ja esimiehet olivat sitä mieltä, että asiakashankinta on liiketoiminnalle elintärkeää, suosittelu nähtiin tulevaisuuden keinona hankkia asiakkaita ja sen aktivoiminen myyntiprosessissa käytettäväksi vaatii esimiehiltä myös aktiivisempaa asian puheeksi ottamista ja tavoitteita, seuranta ja valmentamista.

## 6.6 Kehitysehdotukset kohdeorganisaatiolle

Näiden tulosten pohjalta voidaan esittää käytännön kehitysehdotuksia, joihin organisaation tulisi kiinnittää huomiota onnistuakseen aktivoimaan suosittelun käyttöä osana myyntiprosessia.

Kehitysehdotusten lisäksi tutkimustulosten pohjalta tehtiin joitakin huomioita konttoreiden alueellisista eroista. Maantieteellisesti paikkakuntien välillä asiakashankinnassa oli eroja. Pienemmissä kaupungeissa kuten esimerkiksi Loviisa ja Porvoo asiakashankinta koettiin luontevammaksi kuin isommissa kaupungeissa kuten esimerkiksi Espoo ja Helsinki. Pienemmissä kaupungeissa ei ole yhtä paljon kilpailijoita kuin suuremmissa vaan siellä ihmiset saattavat tuntevat toisensa helpommin ja näin myös luottamus syntyy helpommin. Myös yrityksen pankkineuvojien asenteissa oli kaupungeittain eroja. Pienemmissä kaupungeissa asiakashankinta oli tiiviimmin mukana henkilökohtaisessa arjessa ja työssä kuin esimerkiksi pääkaupunkiseudulla. Yhtäläisyyttä on siinä, että kylmien soittojen ei koeta tuovan tulosta tai olevan mielekkäin tapa hankkia uusia asiakkaita. Haastatteluissa huomioitavaa oli myös se, että alueiden sekä konttoreiden välillä oli ristiriitoja esimerkiksi tapaamismäärien laskemisessa. Toisissa konttoreissa uuden asiakkaan tapaaminen lasketaan tapaamiseksi ja toisissa ei. Edellä mainituissa eroavaisuuksissa pitäisi olla yhtenevä linja, jotta vertailu konttoreittain ja alueittain olisi vertailukelpoista.

Konttoreissa tiimeille pitäisi selventää mikä on esimiehen rooli asiakashankinnassa, keskustella mitä tiimi odottaa esimieheltä ja mitä esimies odottaa tiimiltä eli selkeät tavoitteet, seuranta, suunnitelmat ja valmennus

suosittelun käyttöön ja yleisemmin asiakashankintaan. Tähän liittyy kiinteästi asiakashankinnan ja suosittelun käsitteiden selventäminen. Esimies voisi tuoda enemmän esiin sitä, että hän toimii asiakashankinnan osalta mahdollistajana ja kertoa millaisten tahojen kanssa tekee yhteistyötä ja kannustaa ihmisiä luomaan omia verkostoja ja hyödyntämään niitä. Kohdeorganisaatiossa on hyvä sopia myös se, onko segmenttinoistoilla hankitut asiakkuudet niin sanotusti asiakashankintaa tai erotellaanko se jotenkin asiakashankinnan tavoitteista. Uusiasiakashankinta on kuitenkin eri asia kuin segmenttinoistoilla siirretyt asiakkaat.

Empiirisen tutkimuksen mukaan suosittelu nähtiin tulevaisuudessa kasvavana uusiasiakashankinnan keinona, kunhan siihen keskitytään systemaattisesti. Lisäksi se nähdään huomattavasti miellyttävämmäksi tavaksi hankkia uusia asiakkaita kuin niin sanotut kylmien soittolistojen soitot. Suosittelun hyötynä on myös se, että kontaktin saaminen ei vie suunnattoman paljon aikaa, koska mahdollista yhteystietoa kysytään nykyiseltä asiakkaalta tapaamisen yhteydessä. Se ei myöskään tuo lisäkuluja kohdeorganisaatiolle. Lisäksi on mukavampi soittaa potentiaaliselle uudelle asiakkaalle kun yhteystieto on saatu nykyiseltä asiakkaalta. Kohdeorganisaatiossa on olemassa niin sanottu suosittelukortti, joka on tarkoitettu apuvälineeksi suosittelun käyttöön. Suosittelukortin sisään yrityksen pankkineuvoja voi liittää oman käyntikorttinsa ja hän voi jakaa näitä omille asiakkailleen ja pyytää antamaan kortin eteenpäin. Haastateltavista kukaan ei kertonut käyttäneensä suosittelukorttia, joten tämä olisi yksi kehittämisen paikka saada kehitettyä apuvälinettä osaksi suosittelun käyttöä.

Jotta organisaatiossa olevaa tietoa ja kokemusta pystyttäisiin hyödyntämään mahdollisimman hyvin, olisi esimiesten syytä kannustaa työntekijöitä jakamaan tietoja ja kokemuksia suosittelusta proaktiivisesti, sekä kehittää tiedon ja kokemuksen jakamiseen liittyviä käytäntöjä. Tiedon ja kokemusten jakamisen hyötyjä yksilölle ja organisaatiolle voisi tuoda voimakkaammin esiin. Tällä hetkellä suositteluun liittyviä tietoja ja kokemuksia ei juurikaan jaeta.

Uudet asiakkaat kuormittavat enemmän kuin nykyiset. On tutkittu, että valtaosa yhteydenotoista tulee uusilta asiakkailta. (Rubanovitsch & Aalto 2007.)

Asiakashankinnassa on huomioitava sen tuoma työn määrä. Uudet asiakkaat tutkitusti kuormittavat työntekijöitä enemmän kuin vanhat asiakkaat. Uusien asiakkaiden taustoihin tutustuminen on aikaa vievää ja usein uusasiakashankinnan eteneminen varsinaiseen myyntitilanteeseen voi kestää jopa kuukausia tai vuosia. (Miller 2006). Konttoreissa olisi hyvä aluksi kartoittaa henkilöt, jotka olisivat kiinnostuneita tekemään aktiivisesti ja suunnitelmallisesti asiakashankintaa. Tällaisia voisi konttorissa olla 1-2 henkilöä kiinnostuksesta riippuen. Asiakashankintaan keskittyneiden yrityksen palveluneuvojien asiakassalkun koko on huomioitava ja sen tulisi olla normaalia salkku kokoa pienempi. Asiakashankintaan keskittyvän yrityksen pankkineuvojan tehtävään voisi kuulua asiakashankinnan kokemusten ja tiedon jakaminen ja sitä kautta esimerkiksi suosittelun monistaminen käytännöksi. Ajankäytön hallinta on tärkeää ja siksi tuleekin miettiä, pitäisikö uusasiakashankinta keskittää tietyille henkilöille, saadaanko siitä silloin tehokkaampaa ja asiakasystävällisempää.

Uusasiakashankinnan strategiaa ja tavoitteita on mietittävä tulevalle vuodelle. Esimiehillä on kasvavassa määrin tehtävää jo ennestään perus johtamisessa, siksi ehdotankin että Helsingin ja Uudenmaan alueilla olisi yksi tai kaksi uusasiakashankinnasta vastaavaa henkilöä, joiden työnimike voisi olla esimerkiksi uusasiakashankinnan johtaja, asiakashankinnan aluevastaava tms. Tällaista työtehtävää kohdeorganisaatiossa ei tällä hetkellä ole, mutta ehdotukseni on sellaisen työtehtävän perustaminen. Esimerkiksi Helsingin ja Uudenmaan alueilla molemmissa voisi olla yksi henkilö tekemässä tätä työtä ja he tekisivät sitä mahdollisesti kuitenkin yhteistyössä. Yhteistyötä tehtäisiin myös innovaatioryhmän kanssa. Suoria alaisia ei välttämättä tarvitsisi olla, vaan jokaisesta konttorista olisi valittuna henkilöt jotka ovat kiinnostuneita ja tuntevat motivaatiota ja paloa uusasiakashankintaan. Näin mukana ovat ne henkilöt, jotka ovat siitä aidosti kiinnostuneita. Näiden henkilöiden kanssa uusasiakashankintaa vietäisiin vahvemmin eteenpäin ja kokeilemalla erilaisia tyylejä. Tämä voisi olla esimerkiksi vuoden mittainen kokeilu ja sitä voisi mahdollisesti sitten jatkaa jos tulokset ovat hyviä tai sitten lopettaa, jos se on tuloksetonta. Tarkoitus olisi käyttää uusasiakashankinnan keinoja laajasti ja erityisesti aktivoida suosittelu yhtenä keinona. Tämän jälkeen kokemuksia levitettäisiin muille konttoreissa ja kuitenkin

sillä ajatuksella, että jokainen meistä voi tehdä asiakashankintaa. Suositteluun olisi hyvä asettaa välitavoitteet ja sitä kautta lähteä laajentamaan toimintatapaa

Suosittelu edellyttää onnistunutta asiakastapaamista ja asiakaskokemusta. Kohdeorganisaation olisi hyvä ideoida ja miettiä tiimeissä tai muuten millaisilla lauseilla, missä tilanteissa ja missä vaiheessa myyntiprosessia suosittelua pyydetään. Kohdeorganisaatiossa on perustettu innovaatioryhmä, joka on muun muassa ideoinut uusiasiakashankinnan kehittämistä. Tätä empiiristä tutkimusta voidaan hyödyntää innovaatioryhmän suunnitelmissa. Muutos on hyvästä ja pienelläkin sellaisella voidaan saada jotain isoa aikaan. Yhtenä keinona on varata aikaa päivästä esimerkiksi 15 minuuttia ja keskittyä tuolloin täysin uusiasiakashankintaan. Tai viikon aikana pyrkii saamaan vähintään kaksi kontaktia omilta nykyisiltä asiakkailta asiakastapaamisen yhteydessä. Potentiaalisten uusien asiakkaiden kontaktoimiseen on luonnollisesti varattava myös aikaa.

Vaikka empiirinen tutkimus koskee suosittelun käyttöä on asiakashankinnassa tärkeää hyödyntää myös muita asiakashankinnan keinoja. Asiakashankinnassa on hyödynnettävä luovuutta, tunneälyä ja yrittäjähenkisyyttä ja jokaisen on löydettävä itselleen sopivin tapa hankkia uusia asiakkaita ja sopivat sanat omaan suuhun. Tässä esimies toimii mahdollistajana ja valmentajana hyödyntämällä tässä tutkimuksessa löydettyjä aineettomia resursseja.

Uusiasiakashankinnassa voidaan ajatella muutoksen olevan hyvästä ja yritysten on ymmärrettävä, että ajankäyttö uusiasiakashankinnassa on dynaamista. Parhaimpana hetkenä käyttää suosittelua voidaan pitää sitä hetkeä, kun nykyinen asiakas on myyntiprosessissa päätenyt ostoon ja hänellä on hyvä mieli ja tunne kaupanteon hetkestä. Tällöin on oivallinen tilaisuus hyödyntää nykyisen asiakkaan verkostoja ja kysyä mahdollisia yhteystietoja. (Miller 2006).

## 6.7 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusaiheet

Tutkimuksen tulokset perustuvat kohdeorganisaation Helsingin ja Uudenmaan Yrittäjäyksiköille tehtyyn kyselyyn ja haastattelujen tuloksiin. Haastattelujen avulla



yrittäjien pankkineuvojat ja esimiehet saatiin avoimesti kertomaan suosittelun käyttämisestä ja siihen liittyvistä hyödyistä, haasteista sekä johtamisesta. Useimmiten laadullisen tutkimuksen tuloksia ei voida pienen otoksen vuoksi yleistää, kuten myös tämän tutkimuksen tuloksia ei voida yleistää. Tulokseen vaikuttaa myös alueellinen rajaus, organisaation koko, tutkimukseen valittu asiakassegmentti sekä tällä hetkellä mediassa esiintyvät uutiset.

Tieteellisten kirjoitusten mukaan suosittelua ei ole vielä tutkittu kovinkaan paljon, joten siihen liittyviä useampia jatkotutkimusaiheita nousi tämän tutkimuksen myötä esiin. Lisätutkimusta tarvitaan, jotta voidaan ymmärtää asiakkaan näkökulmasta suosittelun käyttöä. Suosittelussa ei voida tietää millaisen yhteystiedon nykyinen asiakas antaa, joten kontaktin kannattavuus näkyy vasta tulevaisuudessa ja se voi näkyä vasta pitkän ajan kuluttua. Lisätutkimusta voisi tehdä myös sen osalta, että tutkitaan missä vaiheessa myyntiprosessia suosittelua käytetään tai missä vaiheessa se on tehokkainta. Tämän tutkimuksen mukaan suosittelua käytetään myyntiprosessin lopussa, kaupan päättämisen jälkeen. Näitä tuloksia ei kuitenkaan voida vielä tällä tuloksella yleistää. Lisäksi olisi kiinnostavaa tietää kuinka kannattavaa uusasiakashankinta yritykselle on. Tutkimusta voisi suorittaa myös kohdeorganisaation eri asiakassegmenteissä, jolloin asiakasneuvojan tai asiantuntijan rooli voi olla hieman erilainen. Kiinnostavaa olisi myös tutkia, että kokeeko asiakas kohdeorganisaation tai häntä palvelevan henkilön suosittelun arvoiseksi tai että suositteleeko asiakas kohdeorganisaatiota vai häntä palvellutta henkilöä.

Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiossa suosittelun käyttö ei ollut vielä aktiivista. Tutkimalla organisaatiota, jossa suosittelu olisi aktiivisessa käytössä ja vertailemalla tuloksia voitaisiin saada lisätietoja suosittelun käytön käytännön kokemuksista, aineettomien resurssien johtamisesta ja suosittelusta asiakashankinnan keinona. Yksi lisätutkimuksen aihe voisi olla tutkia suosittelukortin tehokkuutta, jos suosittelu saadaan ensin aktiiviseksi osaksi asiakashankintaa ja myyntiprosessia.

## LÄHTEET

Alasuutari, P. (2011) *Laadullinen tutkimus 2.0*. Tampere: Vastapaino.

Alavi, M. & Leinder, D. (1999) Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. 107-136.

Andriessen, D. (2006) *Making Sense of intellectual capital, Designing a Method for the Valuation on Intangibles*. Elsevier Butterworth-Heinemann. 1-408.

Ang, L. & Buttle, F. (2006) Customer retention management processes, *European Journal of Marketing*. Vol. 40. 83-99.

Baecke, P. & Van den Poel, D. (2012) *Including Spatial Interdependence in Customer Acquisition Models: a Cross-Category Comparison*, Ghent University, Faculty of Economics and Business Administration, Department of Marketing. Working paper.

Becker, J., Greve, G. & Albers, S. (2009) *International Journal of Research in Marketing*, 26, 207–215.

Boulding, W., Staelin, R., Ehret, M., & Johnston, W. J. (2005) A Customer Relationship Management Roadmap: What is known, Potential Pitfalls, and Where to Go, *Journal of Marketing*, 69, 4, 155-166.

Cao, Y. & Gruca, Thomas S., (2005) Reducing Adverse Selection Through Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, 69, 219–229.

Chen, I. J. & Popovich, K. (2003) Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology. *Business Process Management Journal*, 9, 5, 672-688.

Eskola, J., & Suoranta, J. (2000) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Fournier, S., Dobscha, S., & Mick D.G., (1997) Preventing the Premature Death of Relationship Marketing, *Harvard Business Review*, 75, 2–8.

Godes, D., & Mayzlin, D., (2009) Firm-Created Word-of-Mouth Communication: Evidence from a Field Test, *Marketing Science*, 28, 4, 721-739.

Grant, Robert M., (1996) Toward A Knowledge-Based Theory of The Firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109-122.

Grönfors, M. (1982) *Kvalitatiiviset kenttätyömenetelmät*. Juva: WSOY.

Hawes, Jon M., Anne, Rich, & Widmier, Scott M. (2004) Assessing the development of the sales profession. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 24, 27-37.

Hirsijärvi, S., & Hurme, H. (2001) *Tutkimushaastattelu – teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009) *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.

Iriana, R., & Buttle, F. (2006) Strategic, Operational, and Analytical Customer Relationship Management: Attributes and Measures. *Journal of Relationship Marketing*, 5, 4, 23-42.

Kogut, B., & Zander, U. (1992) Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3, 3, 383-397.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. 1. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kracklauer, A., Mills, D., & Seifert, D. (2004) *Collaborative Customer Relationship Manager, Taking CRM to the Next Level*, Springer-Verlag Berlin Heidelberg.

Kridan, A., & Goulding, J., (2006) "A case study on knowledge management implementation in the banking sector", 36, 2, 211 – 222.

Kumar, V., Lemon, K. N., & Parasuraman, A. (2006) Managing customers for value: An overview and research agenda. *Journal of Service Research*, 9, 2, 87–94.

Ling, R., & Yen, D. C. (2001) Customer relationship management: An analysis framework and implementation strategies. *Journal of Computer Information Systems*, 41, 82–97.

Lönnqvist, A., Blomqvist, K., Hannula, M., Kianto, A., Kärkkäinen, H., Maula, M., & Ståhle, P. (2008) *Tietojohdaminen tutkimusalueena*. Mediapinta.

Marr, B. (2008) *Impacting Future Value: How to Manage your Intellectual Capital*. Management Accounting Guideline. The Society of Management Accountants of

Canada, the American Institute of Certified Public Accountants ja The Chartered Institute of Management Accountants. 3-30.

Metsämuuronen, J. (2008) Laadullisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: Gummerus.

Metsämuuronen, J. (2011) Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. e-kirja Opiskelijalaitos. International Methelp Oy.

Miller, B., Robert, (2006) Taming the Volatile Sales Cycle. *Mit Sloan Management Review*, 1, 1-4.

Moncrief, W. C., & Marshall, G. W. (2005) The evolution of the seven steps of selling. *Industrial Marketing Management*, 34, 1, 13-22.

Ngai, E.W.T., Xiu, L. & Chau, D.C.K. (2009) Application of data mining techniques in customer relationship management: A literature review and classification. *Expert Systems with Applications*, 36, 2, 2592-2602.

Nonaka, I., Toyama, R. & Konno, R. (2000) SECI, Ba and leadership: A unified model of dynamic knowledge creation. *Long Range Planning*, 33, 5–34.

Payne, A. (2006) *Handbook of CRM: achieving excellence in customer management*. Oxford: Elsevier/Butterworth-Heinemann, 1-293.

Pettit-O'Malley, K.L. (1993) Reactions of Clients to Referral Requests, *Marketing Letters*, 4, 1, 71-79.

Riebe, E., Wright, M., Stern, P. and Sharp, B. (2013) How to grow a brand: Retain or acquire customers? *Journal of Business Research*, 67, 990- 997.

Rubanovitsch, M. & Aalto, E. (2007) *Haasteena myynnin johtaminen*. Helsinki: Imperial Sales.

Siemens, E., Roth, A. & Balasubramanian, S. (2008) How motivation, opportunity, and ability drive knowledge sharing: The constraining-factor model. *Journal of Operations Management*, 26, 3, 426–445.

Sveiby, K.E. (1997) *The New Organizational Wealth, Managing & Measuring Knowledge-based Assets*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc. 1-219.

Sydänmaanlakka, P. (2009) *Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen*. Helsinki: Talentum.

Sydänmaanlakka, P. (2014) *Tulevaisuuden johtaminen 2020*. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.

Sydänmaanlakka, P. (2015) *Älykäs julkinen johtaminen: Miten rakentaa älykäs verkostoyhteiskunta?* Helsinki: Talentum.

Tekes Strateginen tieto, No. 8/2013. [verkkodokumentti]. [Viitattu 12.6.2016]. Saatavilla

[https://www.tekes.fi/globalassets/global/ohjelmat-ja-palvelut/kampanjat/innovaatiotutkimus/policybrief\\_8\\_2013\\_aineeton\\_arvonluonti.pdf](https://www.tekes.fi/globalassets/global/ohjelmat-ja-palvelut/kampanjat/innovaatiotutkimus/policybrief_8_2013_aineeton_arvonluonti.pdf)

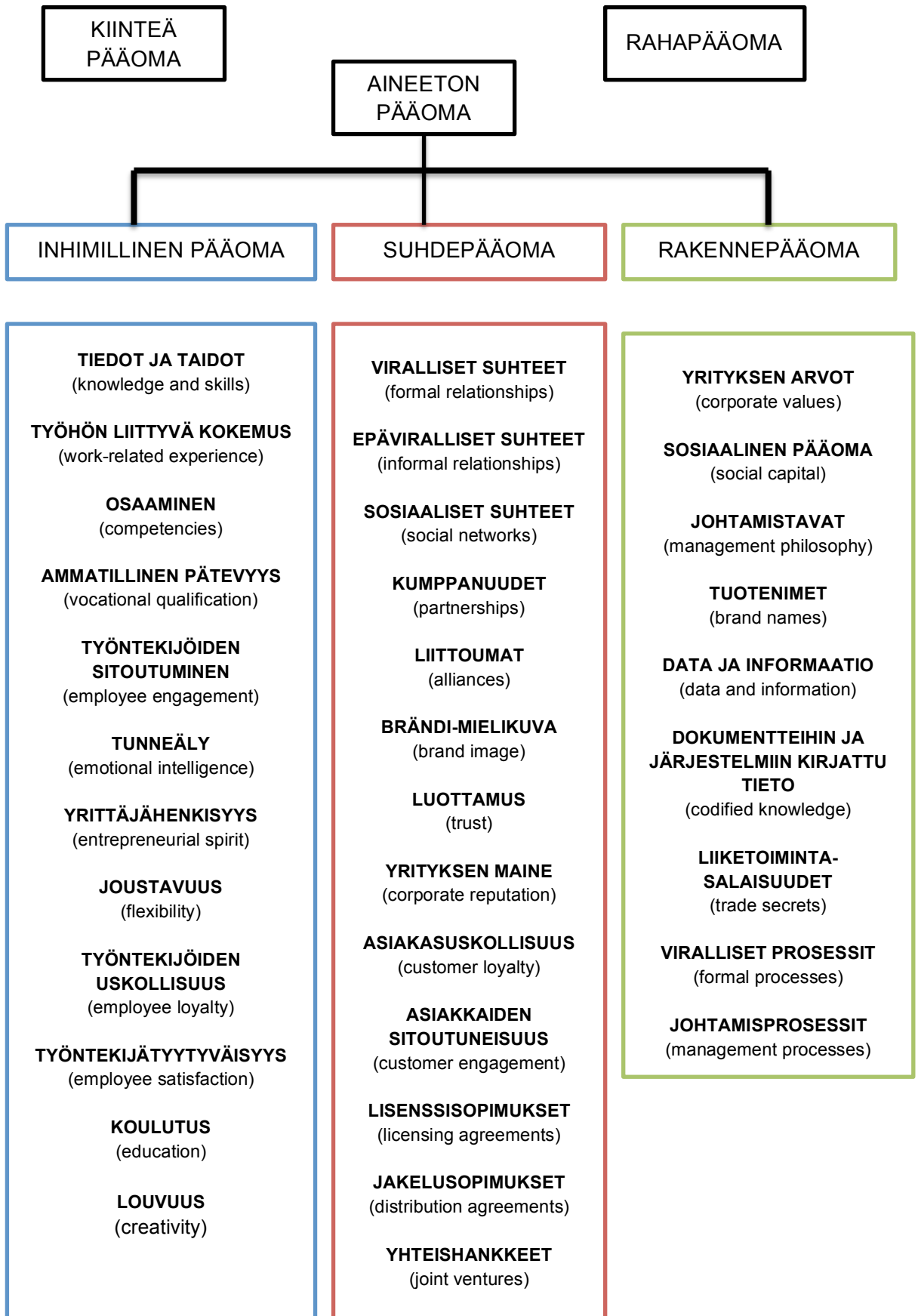
Thomas, J. S., Blattberg, R. C., & Fox, E. J. (2004) Recapturing lost customers. *Journal of Marketing Research*, 41,1, 31–45.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Yin, R. K. (2003 & 2009) *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks, CA, US: Sage. 3-265

*Yong, C., & Gruca, Thomas S. (2005) Reducing Adverse Selection Through Customer Relationship Management. Journal of Marketing*, 69, 1-272.

# LIITE 1. INHIMILLINEN-, SUHDE- JA RAKENNEPÄÄOMA





## LIITE 2: Haastattelurunko yrityksen pankkineuvojille

### **Taustatiedot**

Tehtävä ja tausta organisaatiossa ja nykyisessä työtehtävässä

### **Asiakashankintaan vaikuttavat tekijät**

- Miten hankit uusia asiakkaita?
- Millaisia kokemuksia sinulla on uusien asiakkaiden hankkimisesta?
- Millaisia kokemuksia sinulla on suosittelijamallin/suosittelun käytöstä?
- Miten uusasiakashankinta vaikuttaa työhösi?

### **Asiakashankinnan hyödyt**

- Miksi hankit uusia asiakkaita
- Millainen merkitys asiakashankinnalla on yritykselle?
- Millaista hyötyä olet mielestäsi saavuttanut uusasiakashankinnalla?
- Millä tavoin ja miten usein näitä hyötyjä mitataan?

### **Asiakashankinnan johtaminen/ Esimiehen rooli asiakashankinnassa**

- Miten esimies osallistuu uusasiakashankintaan? Miten voisi osallistua?
- Miten esimies voisi auttaa sinua suosittelijamallin käyttämiseen liittyvissä asioissa?
- Millaista tukea tai ohjausta odotat esimieheltä?
- Miten tärkeänä uusasiakashankintaa mielestäsi pidetään eli miten onko uusasiakashankinta strategisesti tärkeää?
- Miten uusasiakashankintaan liittyviä tietoja tai kokemuksia voidaan jakaa?

### **Asiakashankinnan kehittäminen**

- Miten näet suosittelijamallin käytön tulevaisuudessa olevan osana työtä? Kehittyvän?
- Palkitaanko uusasiakashankinnasta? Miten? Miten tulisi palkita? Motivoisiko se?
- Mikä saisi sinut hankkimaan enemmän uusia asiakkaita?
- Miten saisit uusasiakashankinnan osaksi asiakastapaamista?
- Millaisia esteitä/vaikeuksia uusasiakashankinnassa voisi olla, miten niistä selvitä?
- Millaisia esteitä suosittelun käytössä on?

## LIITE 3: Haastattelurunko esimiehille

### **Taustatiedot**

Tehtävä ja tausta organisaatiossa ja nykyisessä työtehtävässä

### **Asiakashankintaan vaikuttavat tekijät**

- Miten uusasiakashankintaa tehdään sinun tiimissäsi?
- Käytävätkö he suosittelijamallia myyntiprosessin aikana?
- Miten suosittelun käyttö koetaan tällä hetkellä tiiminne keskuudessa?
- Miten uusasiakashankintaa seurataan?
- Miten tällä hetkellä tehostat / edesautat omilla toimilla uusasiakashankintaa? Mitä tulisi tehdä?

### **Asiakashankinnan hyödyt**

- Mitä hyötyä uusasiakashankinnasta on yritykselle?
- Miten paljon tuot esiin tiimillesi uuden asiakkaan tuottavuutta ja tärkeyttä?
- Miten tärkeää sinusta kokemusten ja tiedon jakaminen on asiakashankinnassa?
- Miten asiakashankinnan tärkeys tulee esiin pankin strategiassa?

### **Asiakashankinnan johtaminen/ Esimiehen rooli asiakashankinnassa**

- Miten sinä johdat uusasiakashankintaa?
- Oletteko omassa tiimissä / myyntityökeskusteluissa miettineet keinoja asiakashankintaan myyntiprosessin aikana? Tai muulloin?
- Miten innostat ja motivoit alaisiasi suosittelun käyttöön? Asiakashankintaan?
- Miten uusasiakashankinnan tärkeys tulee esiin pankin strategiassa? Miten tärkeää asiakashankinta on sinun mielestäsi?

### **Asiakashankinnan kehittäminen**

- Miten esimiehenä voisit auttaa suosittelun käyttämiseen liittyvissä asioissa?
- Miten ohjaat asiantuntijoita kohti tehokkaampaa asiakashankintaa?
- Miten näet suosittelijamallin käytön tulevaisuudessa olevan osana työtä? Kehittyvän?
- Miten henkilöstön resursseja tulisi miettiä, että asiakashankinta olisi tehokasta?