



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Yritys X:n asiakasyritysten prospektointiprosessit

Tolvanen, Maaria

2011 Tikkurila

Laurea-ammattikorkeakoulu
Tikkurila

Yritys X:n asiakasyritysten prospektointiprosessit

Maaria Tolvanen
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Syyskuu, 2011

Sisällysluettelo

1	Johdanto.....	6
1.1	Tutkimuksen toimeksiantaja	6
1.2	Tutkimuksen tausta ja aiheen rajaus	7
1.3	Tutkimuksen ongelma ja tavoitteet	8
2	Teoreettinen viitekehys.....	8
2.1	Myyntiprosessi	9
2.2	Prospektointi	11
2.3	Segmentointi	12
2.3.1	Segmentoinnin ulkoinen ja sisäinen näkökulma	13
2.3.2	Segmentointiperusteiden valitseminen.....	14
2.3.3	Segmentoinnin toteutus.....	14
2.4	Liidit ja prospektit	15
2.5	Soittotyö	16
2.6	Uusasiakashankinta	17
2.7	Asiakkuuksien elinkaari ja hallinta erivaiheissa	18
2.8	Asiakashallinta	20
2.9	Yhteenveto	21
3	Tutkimusmenetelmät.....	22
3.1	Puolistrukturoitu haastattelu	23
3.2	Haastattelujen toteutus	25
3.3	Tutkimuksen reliabelius ja validius	26
3.3.1	Opinnäytetyön validiteetti	26
3.3.2	Opinnäytetyön reliabelius	27
4	Tutkimustulokset.....	27
4.1	Haasteltavien esittely	27
4.2	Nykytila	29
4.3	Työkalut osana prospektointiprosessia	32
4.4	Laadullistaminen	32
4.5	Onnistumiset/ haasteet	33
4.6	Tarpeet	34
4.7	Prospektoinnin johtaminen.....	35
5	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset	35
	LÄHTEET	39
	KUVIOLUETTELO.....	40
	LIITTEET	41

Maaria Tolvanen

Yritys X:n asiakasyritysten prospektointiprosessi

Vuosi 2011 Sivumäärä 42

Toimeksiantajana on yritys, joka aloittanut toimintansa vuonna 2006. Yrityksen nimi halutaan pitää anonyyminä, joten siitä käytetään tutkimuksessa nimitystä Yritys X. Opinnäytetyössä tutkitaan Yritys X:n asiakasyritysten prospektointiprosessia. Prospektointi eli ostopotentiaalisten asiakkaiden löytäminen on myyntiprosessin ensimmäinen vaihe. Tutkimuksessa on tarkoitus tutkia sitä, miten asiakasyritykset toteuttavat oman asiakashankinnan prosessinsa sekä sitä, mitä keinoja ja työkaluja siihen käytetään.

Yritys X:n tehtävänä on auttaa asiakkaitaan kasvamaan tukemalla ja vauhdittamalla asiakasyrityksiensä uusasiakashankintaa. Uusasiakashankinnassa on tärkeää prospektointi ja prospektit eli liidit, joiden kautta saadaan uusasiakastapaamisia. Hyvin tehty prospektointi takaa yrityksille hyödyllisempiä tapaamisia potentiaalisten asiakkaiden kanssa. Tutkimuksen pohjalta saadaan selville, miten propektointi toimii yrityksissä sekä ajatuksia siitä, miten voidaan hyödyntää esille tulleita asioita jatkossa asiakasyritysten prospektoinnin kehittämässä. Näin Yritys X saa oman toimintansa mahdollisimman tehokkaaksi, koska hyvin tehty prospektointi on Yritys X:n työn edellytys.

Opinnäytetyö on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Tutkimus toteutettiin teema-haastatteluina Yritys X: kahdeksalle asiakkaalle. Asiakkaista pyrittiin valitsemaan mahdollisimman erilaisia yrityksiä, jotta saataisiin mahdollisimman kokonaisvaltaista kuvaa prospektoinnista. Teema haastattelut etenivät eri teemojen mukaan ja näitä teemoja on: prosessin nykytila, työkalut, liidien laatu, tarpeet, haasteet ja onnistumiset sekä prospektoinnin johtaminen.

Haastatteluiden pohjalta saatiin selville, että selkeä ja systemaattista prosessia on vaikea tunnistaa, sillä usein prospektointia tehdään kampanjatyypillisesti. Jokaisella yrityksellä on omanlaisensa prospektointiprosessi. Suurimmat erot prosesseissa on suurien sekä pienien yritysten välillä. Suuremmissa yrityksissä asiakashankinnan on oltava systemaattisempaa ja jatkuvampaa, sekä tapaamisten määrät oltava suurempia kuin pienempien yritysten. Tulosten pohjalta kehittämiskohteita löydettiin myös tavoitteiden asettelussa liidi määrän suhteen sekä prospektoinnin johtamisessa.

Avainsanat: Myyntiprosessi, prospektointi, prospektit eli liidit, segmentointi, uusasiakashankinta ja asiakkuus

Maaria Tolvanen

The prospecting process of company X's client companies

Year	2011	Pages	42
------	------	-------	----

The client is a company which commenced operations in 2006. THE Company name is to be kept anonymous and will be referred to as Company X. This thesis examines the prospecting process of company X's client companies. Prospecting is the process of finding potential customers to sell to, and is a vital part of the sales process. The study uncover how the client companies take their customer acquisition processes, and what tools and means will be used.

Company X's mission is to help their customers grow and support its clients in accelerating customer acquisition. It is important to prospect new customers, or leads, which provide new customers. Successful prospecting enables the company to have more successful customers. This study aims to find out how businesses use prospecting as well as provide suggestions on how prospecting can be developed within the client companies. This way company x can increase the efficiency of its operations as successful prospecting is the prerequisite for its business.

The thesis is a qualitative research. The study was carried out by conducting theme interviews for eight clients of company X. Customers were chosen from as different companies to obtain a comprehensive picture of prospecting. The theme of the interviews proceeded according to different themes and these subject matters are: the current state of the process, tools, the quality of leads, the needs, challenges and successes as well as prospecting management.

The results of the Interviews, leveal that a clear and systematic process is difficult to identify, because often prospecting is carried out like a campaign. Every company is unique in its prospecting process. The biggest differences can be seen between the processes of large and small enterprises. In larger businesses client acquisition has to be more continuous and systematic and client meetings more frequent. The results of the study show that as well as prospecting management, goal setting in terms of the number of leads need improvement.

Keywords: Sales Process, prospecting, Prospect, or leads, segmentation, new customer acquisition and customer

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö on tutkimus toimeksiantaja yritysten prospektointiprosessista. Prospektointi on osa yrityksen myyntiprosessia ja se on myyntityön ensimmäisten vaiheiden osa-alue, jossa yritykselle haetaan uusia asiakkaita. Prospektointi määrittää tarkoitettavan ostopotentiaalisten asiakkaiden löytämistä. Prospektointi on yrityksissä usein myynnin johdon työkalu, jonka avulla saadaan systemaattisesti ”haravoitua” nykyistä asiakaskuntaa ja johdonmukaisesti tavoitettua uusia asiakaspintoja. Tämän jälkeen on varsinaisten myyjien aika hoitaa varsinaiset rutiinit, eli siis ”kaupat”. Prospektit eli liidit ovat asiakkaiden hetkellinen tila, joka sisältää asiakkaan tai yrityksen nimen sekä yhteystiedot. Keskeisiä teemoja opinnäytetyössä on prospektointi, prospektit ja liidit, segmentointi sekä uusasiakashankinta. Näiden kautta teoriaosuudessa otetaan esille myös asiakashallintaan, asiakkuuksien elinkaareen sekä asiakkuuteen liittyviä teemoja, joilla tuodaan esille myös pidempiaikaisten asiakkuuksien merkityksen yrityksille sekä yrityksen kasvulle.

Tutkimus toteutetaan Yritys X:n kahdeksalle asiakasyritykselle ja tutkimuksessa selvitetään näiden asiakkaiden tapaa tehdä prospektointiprosessia. Prosessista halutaan saada selville sen nykytila sekä työkaluja, joilla tätä prosessia tehdään. Tutkimuksessa halutaan ottaa esille myös näkökulmia yritysten liidien laatuun kohderyhmän mukaan, prospektoinnin johtamiseen sekä yritysten haasteisiin ja onnistumisiin prospektoinnissa. Tavoitteena on saada selville, onko yrityksillä yhtenäistä tapaa tehdä prospektointiprosessia ja tehdäänkö sitä systemaattisesti. Tutkimus sivuaa vahvasti kahdeksan asiakkaan yhteistyötä Yritys X:n kanssa. Tutkimuksessa haluttiin kuitenkin tutkia asiakkaiden prospektointiprosessia kokonaisuutena.

1.1 Tutkimuksen toimeksiantaja

Opinnäytetyön toimeksiantaja on yritys, joka on perustettu vuonna 2006. Yrityksen tehtävänä on auttaa asiakkaitaan kasvamaan tukemalla ja vauhdittamalla asiakkaittensa uusasiakashankintaa. Yritys on b2b-kontaktoinnin sekä erilaisten messu- ja markkinointioperaatioiden ammattilainen. Business to business-markkinointia yhdistää se, että palvelun ostajana toimii yritys tai muu organisaatio. Organisaatiomarkkinoinnin piirissä asiakaskunta voidaan luokitella seuraavasti: kaupalliset organisaatiot, julkiset organisaatiot ja aatteelliset organisaatiot. Oleellinen organisaatiolle kohdistavassa markkinoinnissa yhdistävä tekijä on se, että ostettavaa palvelua tai tuotetta ei osteta henkilökohtaiseen tarpeeseen (Rope 2004, 13).

Yrityksen palveluksessa työskentelee tällä hetkellä yhteensä noin 130 henkilöä. Tutkimuksessa pureudutaan tämän yrityksen asiakkaisiin sekä sivutaan samalla Yritys X:n toimintaa. Yrityksen pyynnöstä yrityksen nimi pidetään anonyymina ja siitä käytetään nimitystä Yritys X.

Tutkimuksen teemahaastattelut toteutetaan Yritys X:n asiakasyrityksille. Yrityksellä on tällä hetkellä yli 100 asiakasta eri toimialoilta. Toimialat vaihtelevat esimerkiksi it-yrityksistä mainostoimistoihin, myös yritysten koot vaihtelevat pienistä yrityksistä maan suurimpiin.

1.2 Tutkimuksen tausta ja aiheen rajaus

Yritys X: on uusasiakashankinnan ammattilainen ja prospektointi kuuluu tärkeänä osana toimintaa. Yritys X:n markkinoijat sopivat asiakasyrityksille asiakastapaamisia. Soittotyö vaatii aina tietyn määrän liidikantaa eli soitettavia nimiä, jotta voidaan toteuttaa olemassa olevat tavoitteet tapaamisten suhteen. Asiakasyritysten toimiva prospektointi takaa Yritys X: markkinoijille enemmän soitettavien liidien kantaa ja sitä kautta enemmän sovittuja tapaamisia asiakasyrityksille. Asiakasyritykset taas hyötyvät monista asiakaskontakteista ja sitä kautta tulevasta mahdollisesta myynnin kasvusta. Liidit ovat tärkeä osa Yritys X:n markkinoijien työtä. Tämän vuoksi Yritys X haluaa saada lisää tärkeää tietoa asiakkaiden tavasta toteuttaa prospektointia. He toivovat löytävänsä prospektoinnin tutkimuksen kautta yhtenäisempää toimintatapaa prospektointiin. Tätä prosessia on tärkeää kehittää, sillä toimivasta prosessista on hyötyä niin Yritys X:lle kuin asiakasyrityksille. Tutkimuksen kautta saadaan syvällisempää tietoa asiakkaiden prospektointiprosessista sekä tunnistetaan mahdollisesti kehitettäviä kohteita.

Opinnäytetyön aiheena prospektointi on tutkimisen ja tarkastelun arvoinen, koska prospektoinnin avulla yrityksen liiketoiminnan ennustettavuus paranee selvästi. Prospektoinnilla on myös merkittävä lisäys liiketoiminnan kannattavuuden parantamiseen sekä kasvuun. Systemaattisella asiakashankinnalla on nähty olevan paljon hyötyjä, sillä se takaa yritykselle jatkuvasti uusia kontakteja ja sitä kautta uusia asiakkaita.

Teoriaosuudessa käsitellään myyntiprosessia sekä asiakashallintaa kokonaisuutena, mutta muuten aihe rajataan vain prospektointiin eli myyntiprosessin alkupään kuvaukseen. Tähän liittyen työssä otetaan esille prospektoinnin kuvausta, segmentointia sekä uusasiakashankintaa. Tämän lisäksi otetaan esille myös näkökulmia liidien laadun merkityksestä, kohderyhmien määrittelystä sekä prospektoinnin johtamisesta eli siitä, kuka ja kuinka tätä prosessia yrityksissä johdetaan. Alun perin opinnäytetyössä haluttiin tutkia myös erilaisia tietokantoja tarjoavia yrityksiä ja tarkastella tarkemmin näiden yritysten tarjoamia hakukriteerejä asiakkaiden etsimiseen. Se rajattiin kuitenkin pois tutkimuksesta, koska nähtiin että aiheesta tulee liian laaja. Prospektoinnin kuvaus tällaisenaan on laaja aihe.

1.3 Tutkimuksen ongelma ja tavoitteet

Tutkimuksessa selvitetään Yritys X:n asiakasyritysten prospektointiprosessia. Selvitetään prospektoinnin nykytilaa sekä yritysten tarpeita siihen liittyen. Prospektointi on olennainen osa yrityksen toimintaa, koska sen avulla mahdollistetaan yritysten kasvua ja elinvoimaisuutta uusien asiakkaiden kautta. Tutkimuksen avulla selvitetään, tutkittavien yritysten prosessien samankaltaisuuksia, selkeitä kehityskohteita ja mahdollisia tarpeita. Tutkimukselle asetettiin yksi pääongelma sekä kolme alaongelmaa. Pääongelmaksi määritettiin, minkälainen prospektointiprosessi Yritys x:n asiakasyrityksillä on. Tämä on ongelma, johon paneudutaan haastattelussa. Tavoitteena on syventää tietoa yritysten prospektointiprosessista kokonaisuutena ja kokonaisuuden ymmärtämisen avulla voidaan nähdä, onko toiminta systemaattista ja jatkuvaa. Ongelman selvittämiseksi tehdään myös vertailua eri yritysten prospektoinnin välillä, jotta saadaan laajempaa kuvaa erilaisista prosesseista.

Tutkimuksen avulla haetaan vastausta pääongelman lisäksi myös kolmeen alaongelmaan. Ongelmat ovat, mikä on prospektoinnin prosessin nykytila, mitkä ovat työkalut prospektoinnin työstämiseen sekä mitä mahdollisia tarpeita yrityksillä on tämän prosessin läpi viemiseen. Vastausten pohjalta selvitetään onnistumisia, haasteita sekä kehittämiskohteita prospektointiprosessista. Nykytilan kartoituksella pyritään alkuun selvittämään, miten prospektointia tällä hetkellä yrityksessä tehdään, jonka pohjalta prosessia lähdetään syventämään käytettäviin työkaluihin ja tarpeisiin. Työkalujen selvityksellä tarkennetaan prosessissa käytettäviä apuvälineitä. Näiden pohjalta saadaan mahdollisesti esille yritysten tarpeita sekä sen pohjalta kehitysehdotuksia prospektointiprosessille.

Tutkimuksen kohderyhmänä toimii Yritys X:n valitut asiakasyritykset. Tavoitteena oli valita yrityksiä erikokoisia yrityksiä eri toimialoilta. Tämän avulla saatiin mahdollisimman laaja tutkimusaineisto. Tämän laajan ja erilaisten yritysten pohjalta saatu tutkimusaineisto antoi mahdollisuuden vertailla erilaisten yritysten tapaa prospektoida.

2 Teoreettinen viitekehys

Viitekehys kuvaa tutkimuksen teoreettisen osuuden ja antaa pohjan teoreettisille valinnoille. Se on tutkimuksen kehys, joka toimii työn rajauksen ja analysoinnin pohjana. Teorian pohjalta tehdään myös haastattelurunko teemahaastatteluja varten. Viitekehyksessä keskeisiä käsitteitä ovat myyntiprosessi, segmentointi, prospektointi, prospektit/liidit, uusasiakashankinta sekä asiakkuus.

2.1 Myyntiprosessi

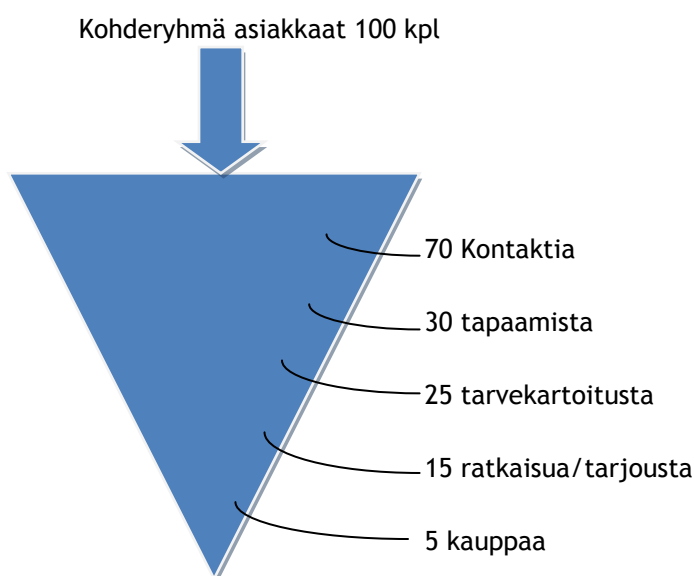
Myynti on jatkuva prosessi. Tämän prosessin lähtökohtana ovat perustiedot yrityksestä, markkinatilanteesta ja kilpailusta. Myyntiprosessi kuvaa vaiheittain myyntiprojektin etenemistä. Myös yrityksen tulostavoitteet ja liiketoiminnan strategiat ovat tärkeitä lähtökohtia. Myyntityössä tarvitaan monia yhteydenottoja ja myyntikäyntejä, ja kaupat saattavat syntyä vasta pitkän ajan kuluessa. Myyntiprosessin tärkein tehtävä on auttaa myyjiä myymään paremmin. (Bergström & Leppänen 2003, 375-379)

Myyntityö voidaan Vahvaselän (2004, 135-136) mukaan ajatella kolmivaiheisesti. Uuden asiakassuhteen synnyttämävaiheessa tunnistetaan ja etsitään potentiaalinen asiakas, tutustutaan asiakkaaseen, tehdään diagnoosi eli tilannekartoitus ja tehdään palvelutarjous ja sovitaan toteutusvaiheesta. Toinen vaihe on sopimuksen mukaisen hankkeen käynnistämisen- ja toteutusvaihe, mikä on palvelun tuottamista. Kolmas vaihe on yleensä asiakassuhteen jalostamisvaihe, jossa voidaan onnistuneiden hankkeiden kautta saada mahdollisesti lisämyyntiä aikaan ja asiakkuudelle arvoa. Myynti voidaan siis ajatella tilaus-toimitus-prosessina, joka alkaa asiakkaan hankintavaiheella eli prospektoinnilla sekä tarpeiden selvittämisellä ja, joka jatkuu läpi asiakassuhteen aina asiakkaiden tarpeiden tyydyttämisellä.

Vuorio esittelee teoksessaan myynnin 6-portaisen mallin, joka sisältää myymisen vaiheet. Myynnin 6-portainen vaihe sisältää myös myynnin neljä päävaihetta. Aloitus ja silta kuuluvat kontaktivaiheeseen. Kartoitus tarkoittaa kartoitusvaihetta ja tuote-esittely on perusteluvaihe. Tarjouksien tekeminen ja kertaus kuuluvat päätösvaiheeseen. Aloitusvaiheessa myyjä kertoo kuka ja mistä hän on. Tässä vaiheessa on tärkeää tavoittaa henkilökohtaisesti oikea päättäjä ja varmistua siitä, että on oikea aika keskustella asiakkaan kanssa ja asiakas todella kuuntelee. Tässä vaiheessa, kuten myynninportaissa yleensäkin tavoitteena on, että myyjä vie asiakasta eikä päinvastoin. Aloituksen ja kartoituksen välillä on silta, joka on lyhyin vaihe myynninportaissa ja siinä myyjä kertoo aihealueen. (Vuorio 2008, 42)

Täten myyntiprosessi alkaa systemaattisella asiakasvalinnalla, jonka avulla selvitetään kullekin yritykselle potentiaalisimmat asiakkaat. Tällä saadaan aikaan prospektit sekä sitä kautta liidit. Yrityksen on tähän mennessä myös täytynyt kirkastaa tarina sekä referenssikuvaukset, jotta asiakkaan kiinnostus saadaan heräämään (Laine 2008, 81-90). On melko yleistä, että myyntineuvottelut ensikontaktista sopimukseen sisältävät seuraavat vaiheet: yhteydenotto ja tapaamisesta sopiminen, esittäytyminen ja asiakkaaseen/asiantuntijaan tutustuminen, tilanneanalyysi, tarjousneuvottelut, tarjouksen tarkistaminen ja sopimus. Myyntivaiheen tapaamisenmäärä asiakkaan kanssa vaihtelee toimialoista riippuen, asiantuntijapalvelun myynti tapahtuu yleensä 3-5 asiakaskäynnillä (Vahvaselkä 2004, 137).

Myyntirappusten avulla voidaan seurata, kuinka monesta yhteydenotosta tulee lopulta tehtyjä kauppia. Seuraavassa selitetään tämä esimerkkiluvuin: Jos puhelinkontakteja eli kylmiä soittoja tehdään 100 kpl, näistä 30 tuottaa tapaamisen, 25 tarvekartoituksen, 15 tehdään ratkaisuja/ tarjouksia ja lopulta viiden asiakkaan kanssa tehdään kaupat. Voidaan huomata, että soittoja on tehtävä paljon, jotta jossain vaiheessa saadaan kauppaa aikaiseksi. Tämän vuoksi jatkuva prospekointi uusista mahdollisista asiakkaista on äärimmäisen tärkeää. (Rubanovitsch & Aalto 2008, 81) Uusiasiakashankinnan prosessia voidaan selvittää myös myyntisuppilon avulla:



Kuvio 1: Myynnin suppilomalli (Sahlsten 2009)

Myyntisuppiloa käytetään usein kuvamaan vaiheittain myyntiprosessin etenemistä, sillä se kuvaa hyvin pitkän myyntivaiheen aikana pudonneita asiakkaita. Tämän avulla myynnin ennustettavuus paranee, koska voidaan ennustaa mahdollisista asiakkaidenmääristä yritykset, joista jossain vaiheessa tulee asiakkaita. Ylhäällä siis nähdään potentiaaliset asiakkaat ja alhaalla monien vaiheiden ja monien tapaamisten kautta tulleet kaupat. Seuraamalla tarkasti, että suppilo on koko ajan täynnä sekä pitämällä huomiota siihen, että joka myynnin vaiheessa on koko ajan tapahtumia, voidaan myös puuttua ajoissa mahdollisiin ongelmiin myynnissä tai prospektoinnissa ja ryhtyä korjaaviin toimenpiteisiin. Myyntisuppilo varmistaa, että käynnissä on koko ajan erivaiheissa olevia myynniprojekteja (The Sales Funnel—keeping control your sales pipeline 1996-2011). Käytännössä myynnin suppilomallia käytetään hyväksi siten, että asiakkaiden markkinapotentiaali kartoitetaan ja kohdeasiakkaista muodostetaan lista. Asiakasyhteydenotoille, puhelinsoittoille ja asiakaskäyntien lukumäärälle asetetaan tavoitteet ja tavoitteiden toteutumista seurataan. Asiakastapaamisista edetään neuvotteluihin ja lopulta tarjo-

uksien tekoon. Tavoitearvot myyntisuppilomalliin määritetään aluksia kokemuksen perusteella ja jatkossa päästään tarkentamaan näitä toteutumien perusteella. Myyntisuppilon mittasuhteet kertovat organisaatioille, onko uusia asiakkaita löydetty ja resurssit riittävästi huomioitu (Viitala & Jylhä 2006, 102-103).

2.2 Prospektointi

Prospektointi eli ostopotentiaalisten asiakkaiden löytäminen on myyntiprosessin ensimmäinen vaihe. Se on uusien myyntimahdollisuuksien etsimistä joko nykyisistä tai uusista asiakkaista. Sillä tarkoitetaan myös oikeiden ihmisten löytämistä ostajiksi yrityksen tarjoamalle palvelulle tai tuotteelle. Karkeasti prospektointi sisältää kaksi askelta: löytää ihmisiä jolle myydä ja myydä ihmisille, joita yritys on löytänyt. Prospektoinnin menetelmät jakautuvat kahteen luokkaan: kylmät soitot ja ”lämpimät soitot”. Kylmillä soittoilla tarkoitetaan, että kontaktoidaan ihmistä/ yritystä jolle ei vielä ole ikinä tarjottu yrityksen palveluita ja lämpimät soitot ovat niitä soittoja, jolle yritys on jo jollain lailla tuttu tai myyjällä on vahva tieto siitä, että heistä saattaa tulla asiakkaita (Hopkins 1998, 7). Monille myyjille juuri näiden kylmien soittojen tekeminen voi osoittautua hankalaksi, mutta kylmät soitot ovat juuri yksi askel edemmäksi suurempaa prosessia sekä tärkeä ja välttämätön osa uusasiakashankintaa. Hyvä prospektointi sekä kylmät soitot ovat yhtä paljon pelkojen kohtaamista kuin uusien taitojen kasvatamista osana asiakashankintaa (Miller & Zembe 2005, 4). Prospektoinnin avulla yritys pyrkii lisäämään myyntiään, joka mahdollistaa yrityksen kasvua. Markkinoijan tulisikin käyttää jatkuvasti aikaa prospektien tunnistamiseen ja seulontaan. Hyvin tehty prospektointityö säästää myyjien aikaa, koska välttyään osin turhilta tapaamisilta (Bergström ym. 2003, 417-419). Prospektointi on välttämätöntä, koska vanhoja asiakkaita on jatkuvasti korvattava uusilla. Tämä mahdollistaa kasvua sekä ylläpitää liiketoimintaa. Prospektointia pidetään usein vaikeana, koska on löydettävä paljon prospekteja, ennen kuin löytää henkilön/yrityksen, joka haluaa ostaa ja, jolla on tarpeita ostaa. Prospektointi vaatiikin paljon optimistisuutta sekä sitkeyttä, varsinkin kylmien soittojen suhteen. Prospektointi ei ole vain kirjoittamista ja soittoja, vaan se vaatii toistettavia ja hyväksi havaittuja menetelmiä. Yritykset, jotka saavat rakenteen ja prosessin onnistumaan, menestyvät parhaiten. Tähän kuuluu kerätä tietoa asiakkaista jatkuvasti sekä hallita asiakkaita, joka vaatii paljon puheluita sekä sähköposteja (Prospecting: Finding new customer, 2002-2011).

Prospektoinnin prosessi voidaan määrittää kuvaamalla B2B asiakashankintaprosessin eri vaiheet. Ensimmäiseksi määritellään keitä yritys haluaa asiakkaiksi, eli määritetään kohderyhmään soveltuvia yrityksiä tai henkilöitä. Tämän vaiheen kautta tuotetaan asiakaskontaktit eli liidit. Tämän jälkeen liidi prosessoidaan, eli validoidaan liidit kohderyhmä kriteerien mukaan, luokitellaan sekä tehdään valikoimista kelvollisista sekä ei-kelvollisista liideistä. Tämän liidiprosessin jälkeen siirretään myyntikypsät liidit myynnille, sekä luodaan kiinnostava tarina yrityksestä puhelinsoittoa tai tapaamista varten. Näiden vaiheiden tehtävänä on saada tuote-

tuista liideistä aikaan sellaisia asiakaskontakteja, jotka ovat valmiita myynnin yhteydenottoa varten. Usein prospektointiin käytetään ulkopuolista yritystä, joka soittaa läpi mahdolliset asiakkaat. Tästä seuraa mahdollinen ensimmäinen tapaaminen. (Sahlsten 2009)



Kuvio 2: B2B-asiakashankintaprosessin vaiheet

2.3 Segmentointi

Prospektointiprosessin ensimmäinen vaihe on etsiä kohderyhmään soveltuvia asiakkaita. Nykyaikaisen markkinoinnin toimintaratkaisujen perustana toimii tarkka asiakasryhmien valinta, määrittely ja kohderyhmän tyyppiominaisuuksien kuvaus. Tätä kutsutaan segmentoinniksi. Segmentointi on epäyhtenäisten markkinoiden jakamista toisistaan erottuviin ostajaryhmiin, joista yritys valitsee oman kohderyhmänsä. Segmentointi on perustana kaikille kilpailukeinoille. Segmentoinnin lähtökohtana on erilaisten asiakasryhmien tunnistaminen ja valinta. Yrityksen on valittava mahdollisista kohderyhmistä suosioisimmat. Tavoitteena on löytää ja valita yrityksen resursseihin ja osaamiseen parhaat liiketaloudellisentuloksen mahdollistavat kohderyhmät eli segmentit, joille tarjonta ja markkinointi kohdennetaan. (Bergström ym. 2003, 130-140; Rope 2004, 57-58)

Segmentoinnissa voidaan tunnistaa kaksi eri tasoa: tyyppisegmentointi ja asiakassuhdesegmentointi. Tyyppisegmentointi kuvaa liikeideaan sisältyvän segmentin valintaa, siitä voidaan käyttää myös nimeä liikeideasegmentointi, koska sillä kuvataan asiakaskohderyhmiä, joille toiminta suunnataan. Siinä pyritään mahdollisimman tarkasti kuvaamaan valitun asiakkaan ominaispiirteet. Se on kaksitasoinen prosessi, jossa ensin määritetään valittava organisaatiotyyppi ja sitten määritellään henkilöt, jotka yrityksessä osallistuvat ostoprosessiin. Asiakassuhdesegmentointi puolestaan ryhmittelee asiakkaat liikeideaan sisältyvien segmenttien sisällä asiakassuhteen mukaisesti. Asiakassuhdesegmentoinnissa käytetään usein asiakaskunnan ryhmittelyä:

- Volyymi-asiakkaat, joka on noin 20% asiakaskannasta, joka vastaa myyntivolyymin 80%:sesti.

- Satunnaisasiakkaat, jotka ovat 80% asiakaskannasta, joka vastaa 20% yrityksen myynnistä.
- Ei vielä -asiakkaat eli ne valittuun asiakaskohderyhmään kuuluvat, joita ei ole vielä saatu ostamaan yritykseltä.
- Entiset asiakkaat, jotka ovat yrityksen tahtomatta siirtyneet kilpailijoiden palveluksen piiriin.

(Rope 2000, 165-167)

Ryhmittelyä voidaan vielä Bergströmin ja Leppäsen (2003, 410-420) mukaan tarkentaa ryhmittelemällä asiakkaat edellä mainittujen ryhmien sisällä vielä tarkemmin. Heidän mukaan tähän ryhmittelyyn otetaan mukaan potentiaaliset asiakkaat, jotka ovat suspekteja eli asiakkaita, joista ei vielä tiedetä paljoakaan tai prospekteja, joista on saatu jo yhteystiedot ja mahdollisesti jotain tietoa potentiaalista. Satunnaisasiakas voi olla ensiostaja. Yrityksen tulisi pyrkiä tunnistamaan ensiostajat. Tunnistamisen kautta voidaan kehittää asiakassuhdetta heihin. Kanta-asiakkaat voidaan vielä ryhmitellä perusasiakkaisiin sekä avainasiakkaisiin. Nämä ryhmät ovat yrityksen tärkeimmät asiakkuudet. Yrityksen tulee kiinnittää huomiota erilaisiin asiakasryhmiin ja suunnitella eri markkinointitapoja eri ryhmille.

Kullakin yrityksellä on käytössään omat kriteerit, rajat joiden mukaan luokitus tapahtuu. Myyjän tulee tuntea asiakkaansa, mitä paremmin asiakkaan taustat tunnetaan, sitä paremmin myyntipanos voidaan toteuttaa. Myyjän tulee selvittää tuotteen ostoprosessi, sen eri vaiheet, ostajat, käyttäjät, asiantuntijat sekä päättäjien roolit. (Vahvaselkä 2004, 146)

2.3.1 Segmentoinnin ulkoinen ja sisäinen näkökulma

Segmentoinnin tavoitteena on yhdistää yrityksen sisäinen ja ulkoinen näkökulma. Ulkoinen näkökulma käsittää pääasiassa asiakkaiden erilaisia tarpeita ja muita asiakkaita erilaistavia tekijöitä. Sisäinen näkökulma puolestaan käsittää yrityksen toimintoja ja yrityksen saamia hyötyjä. Ulkoisen näkökulman tarkasteluun yrityksellä on olemassa erilaisia tietolähteitä organisaation tietoihin asiakkaista (tietokannat ja kokemusperäinen tieto), ostettava data (erilaiset yritysrekisterit, tilastokeskus), asiakastutkimukset, kilpailijavertailut ja niin edelleen. Ulkoisen näkökulman analysoinnissa pyritään selvittämään asiakkaita erilaistettavia tekijöitä ja tällaisia ovat esimerkiksi tarpeet. Tietolähteitä sisäisen näkökulman tarkasteluun ovat yrityksen kokemusperäinen tieto, tietokannat ja tietovarastot, asiakaskohtaisen case-analyysit, osaaminen ja muut resurssit. Sisäisessä näkökulmassa on tärkeää tunnistamaan eri asiakassegmenttien strateginen merkitys yritykselle. Näiden merkityksien selvittämiseksi tulee analysoida asiakassegmenttien myyntivolyymi ja ostopotentiaali sekä asiakaskannattavuus. Sisäisen näkökulman pohjalta pyritään analysoimaan asioita, jotka ovat tärkeitä asiakaskannattavuus-

delle ja niiden syy-seuraus suhteelle (Ala-Mutka & Talvela 2005, 49). Segmentoinnin kannattavuuden mittari on se, että segmentoinnin aiheuttamat kustannukset tulee saada lisämyynnin tai kannattavuuden kautta tuottoina segmentoinnin kustannuksia runsaammin takaisin. Tämä saadaan yleensä toteutettua, jos erot segmenttien välillä on merkittävät ja ollaan huomioitu eri segmenttien riittävä ostopotentiaali (Rope 2000, 159-160).

2.3.2 Segmentointiperusteiden valitseminen

Segmentointiperusteiden valinta on yrityksen strategian, sisäisen ja ulkoisen näkökulman välinen kompromissi. Tärkeämmäksi segmentointiperusteeksi voidaan sanoa olevan yrityksen strategia, sillä segmentoinnin tulee heijastaa yrityksen strategisia tavoitteita. Strategiastaan riippuen yritys painottaa segmentoinnissa uusasiakashankintaa, asiakasosuuden kasvattamista tai laajentumista uusille markkinoille. Tässä kuitenkin keskitymme uusien asiakkaiden hankintaan. Kasvua tavoitellessaan yrityksen tulisivin tehdä tarkempaa uusien asiakkaiden segmentointia ja myös lukumääräisesti enemmän segmenttejä suhteessa nykyisiin asiakkaisiin. Segmenttitekijät voivat olla määrällisiä ja laadullisia. Määrällisiä tekijöitä voivat olla esimerkiksi liikevaihto, myyntivolyymi, henkilöstön määrä ja kate. Laadullisista tekijöistä kannattaa luoda eri luokkia ja näiden on oltava saatavilla ja määriteltävissä. (Ala-Mutka ym. 2005, 70-72)

Yrityksen on ratkaistava myös, että mitkä ovat sen toiminnan kannalta kulloinkin olennaisimmat segmentointikriteerit. Mahdollisia segmentointikriteerejä on paljon, ja niitä voidaan luokitella eri tavoilla. Segmentointikriteerejä ovat demografiset kriteerit, joita ovat esimerkiksi yrityksen toimiala, toimipaikkojen sijainti ja liikevaihto, elämäntyylikriteerit, joita ovat esimerkiksi yrityksen arvot ja yrityskulttuuri sekä asiakassuhdekriteerit, joihin kuuluvat ostomäärä, ostotiheys, ostouskollisuus ja asiakastyytyväisyys. (Bergström ym. 2003, 132-134)

2.3.3 Segmentoinnin toteutus

Segmentointi kannattaa toteuttaa vaiheittaisena prosessina. Ropen (2004, 70-72) mukaan liikeideasegmentoinnin toteutuspäätökset voidaan esittää seuraavasti: Ensimmäiseksi valitaan tekijät, joiden perusteella segmentointi kannattaa. Nämä ovat tekijät, jotka erottavat asiakkaat toisistaan ostokäyttäytymisen suhteen. Toisena otetaan käyttöön segmentointitekijät. Viimeisenä päätöksenä on, että segmentointi suoritetaan niin että lopuksi päästään riittävään joukkoon sisäisesti homogeenisiä tarpeeksi suuria markkinointilohkoja. Liikeidea segmentointi voidaan jakaa vielä kahteen perusosioon makrosegmentteihin ja mikrosegmentteihin. Ensin segmentoidaan makrosegmentit, jotka merkitsevät kohdeyritysten hakemista. Toisena vaiheena näistä kohdeyrityksistä haetaan nämä mikrosegmentit, jolloin haetaan kohdehenkilöt ja niiden ratkaisevat ominaisuudet. Lopulta oleellisena asiana on viedä segmentointi aina henkilötasoiseen segmentointiin asti.

Rubanovitschin ja Aallon (2008, 79-80) teoksessa mahdollisten asiakkaiden etsiminen on kolmivaiheinen prosessi, joka usein jätetään muiden kuin myyntihenkilöiden vastuulle. Näin voidaan varmistaa, että myyjät voivat keskittyä ydinosaamiseensa eli myyntiin. Mahdollisten asiakkaiden etsiminen on vaiheittainen prosessi. Ensimmäinen vaihe tässä prosessissa on määrittää yrityksen kohdemarkkinat. Kohderyhmän määrittämisen jälkeen voidaan aloittaa potentiaalisten asiakkaiden etsiminen sekä asiakkaiden karsiminen niin sanotuiksi tavoiteltaviksi asiakkaiksi aina suspektitietokannan jalostamiseen prospektitietokannaksi asti. Tätä kerättyä tietokantaa hyödynnetään myöhemmin itse myynti- ja markkinointityössä.

2.4 Liidit ja prospektit

Segmentoinnin kautta tunnistetaan prospekteja, joita kutsutaan potentiaalisiksi asiakkaiksi ja niiden etsintä kuuluu myyjän työhön. Hyvä prospekti vastaa kohderyhmää, sillä on rahaa ja tarvetta ostaa. Prospektien etsintää voidaan käyttää erilaisia lähteitä. Monet yritykset käyttävät hyödyksi messuja, omien tyytyväisten asiakkaiden suositteluja ja puhelin-,toimiala ja jäsenluetteloita. Hyvässä myyntiorganisaatiossa liidejä etsitään monesta lähteestä ja hyvä myyjä pitää jatkuvasti silmällä mahdollisia liidejä (Bergström ym. 2003, 366- 367). Messut ovat hyvä tapa etsiä tulevia asiakkaita ja messukohtaamisten tarkoitus onkin herättää mielenkiintoa yritykseen ja sen tuotteisiin. On tärkeää, että potentiaalisilta asiakkailta saadaan liidit talteen ja heitä kontaktoidaan messujen jälkeen. Tehokkaalla messutoiminnalla pystytään moninkertaistamaan liidien määrä, joten messut ovat hyvä tapa tavata paljon potentiaalisia asiakkaita lyhyessä ajassa (Tuisku 2010).

Prospektit synnyttävät liidejä. Liidit on potentiaalisten asiakaskontaktien hetkellinen tila, joka on nostettu näkyväksi, jotta myynti voi ottaa tästä vastuun. Liidi voi tarkoittaa konkreettista asiakasnimeä tai yrityksen nimeä, josta oikea henkilö etsitään. Myynnissä liidi hyväksytään yhdeksi mahdollisuudeksi myynnille tai se päättyy kierrätykseen (Laine 2008, 28). Liidi-prosessista tulisi saada katkeamaton prosessi, joka toimii aktiivisesti ja jatkuvana muun yritystoiminnan sivussa. Prospektointiprosessiin tulisi jatkuvasti saada tasaisena virtana asiakasnimisiä, sillä vain harvoista liideistä tulee lopulta asiakkaita. Ilman liidejä myynnilläkään ei ole soitettavia asiakkaita joita viedä eteenpäin, joten liidien määrä on suhteessa tapaamisten määrään. Soitettavat asiakkaat tuovat mahdollisuuksia tapaamisille (Laine 2008, 28-29).

Prospektoinnin oppaassa esiteltiin hyväksi koettu tapa liidien hankintaan: se on kohderyhmän kokoaminen määritellyn ihanneasiakasprofiilin perusteella, joko yrityksen olemassa olevasta omasta asiakastietokannasta ja/tai kaupallisten kohderyhmätoimittajien avulla. On olemassa myös kohderyhmiä myyviä yrityksiä, joita ovat muun muassa Suomen Asiakastieto ja Fonecta. Näiltä yrityksiltä löytyy myös Internet-palvelu kohderyhmien tuottamiseen ja paljon erilaisia hakukriteerejä kohderyhmän löytämiseen. (Sahlsten 2009)

Liidit kannattaa aina viedä yrityksen omaan asiakashallintarekisteriin ja merkitä sinne liidin alkuperä. Tämä helpottaa yrityksen seuraamista prosessissa, josta liidistä tulee lopulta asiakas. Tämä on myös hyvä keino tunnistaa hyvät liidien lähteet. Dokumentointi on tärkeää ja jokainen potentiaalinen asiakas viedään järjestelmään. Siellä voidaan seurata kaupan syntyvaiheita (Europaeus 2010). Tässä vaiheessa myyjän tulisi tuntea mahdollisimman hyvin asiakkaansa taustat sekä asiakkaan aikaisempi historia. On tunnettava asiakkaan toimiala, ansaintalogiikka ja tuotteet. Näin pystytään paremmin ymmärtämään asiakkaan ongelmia ja tarjoamaan niihin ratkaisuja (Vahvaselkä 2004, 145).

Se, kuinka myyjä onnistuu tekemään liidistä asiakkaan, riippuu monesta tekijästä. Tähän liittyviä tekijöitä on palvelun ja tarjoaman lisäksi myyjän todellinen kiinnostus ratkaista asiakkaan ongelmia. On tärkeää herättää asiakkaan luottamus ja pitää lupaukset. (Europaeus 2010)

Liidien laadun varmistaminen eli laadullistaminen on tärkeää, sillä se takaa sen, että tavoitellaan kohderyhmään soveltuvia yrityksiä ja henkilöitä. Tässä vaiheessa validoidaan liidejä ennalta määriteltyjen kriteerien mukaan, joita sovelletaan kaikkiin tuotettuihin ja saatuihin liideihin. Tässä vaiheessa siis karsitaan yritykset, joille ei kannata myydä ja jätetään vain potentiaaliset asiakkaat. Validoidulla prospektilla tarkoitetaan potentiaalista asiakaskontaktia, joka vastaa kohderyhmää ja vastaa ihanneasiakasprofiilia, on päättäjäsessa yrityksessä ja, jolla on luullaan olevan tarpeita tarjoavan yrityksen tarjontaan. Liidien tarkalla valikoimisella nähdään oleva yhteyttä myyntiprosessin pituuteen. Hyvät liidit johtavat hyödyllisempään tapaamiseen ja sitä kautta nopeammin tarjoukseen ja kauppaan. (Sahlsten 2009)

2.5 Soittotyö

Sitkeyttä ja ammattitaitoa vaativat yhteydenotot tehdään useimmiten soittamalla asiakkaalle/ kontaktille. Puhelimitse saadaan varmimmin yhteys haluttuun henkilöön. Soitolle on asetettava selkeä tavoite ja yleensä se on tapaamisen sopiminen. Tätä lyhyttä keskustelua varten on luotava kiinnostava tarina, jotta saadaan muutamassa minuutissa henkilö houkutelua tapaamaan myyjää. Näin varmistetaan lyhytjännitteisemmänkin asiakkaan kiinnostus sekä pystytään houkuttelemaan myyjätapaamiseen. Referensseistä kertominen tehoaa ja vakuuttaa, tällöin voidaan kertoa vastaavanlaisista asiakkaista, joiden tarpeita on onnistuttu menestyksekkäästi ratkaisemaan. (Rubanovits ym. 2006, 54-56)

Nykyään soittotyössä korostuu asiakkaiden tuntemus ja asiakkaiden luottamus on ansaittava pitkäjänteisellä työllä. Ennen soittoa myyjän tai markkinoijan tulisi tutustua yritykseen. Puhelinkeskustelunrunko etenee yleensä seuraavanlaisesti: Itsensä esittely, selvitys siitä, millä asialla soitetaan. Eli kerrotaan, että tapaamisasialla ollaan liikenteessä ja kerrotaan lyhyesti, minkä asian tiimoilta halutaan tavata. Tämän jälkeen sovitaan tapaamiselle ajankohta kalen-

terista. Puhelu päätetään ystävällisesti ja asiallisesti vastauksesta riippumatta. (Sipilä 2008, 55-58) Alla on kuvioin selitetty puhelinkeskustelun kulku:



Kuvio 3: Puhelun anatomia

Myös soittotyössä asiantuntijana lyhyessä tarinan muodossa on tärkeää. Eli yrityksen kohderyhmän määrittelyn jälkeen on määriteltävä asiakaslupaus ja viesti, eli mitä pystytään asiakkaille tarjoamaan. Tästä on luotava tarina. Tarinasta on luotava kiinnostava ja sen on avattava yrityksen strategia ymmärrettävään muotoon (Sahlsten 2009). Strategiasta kiteytetään olennainen ja se on luotava ytimekkääseen muotoon, jota vastaanottaja ymmärtää. Tarinan on oltava vastaanottajan kannalta merkityksellinen ja mieleen jäävä. Tarina luo pohjan asiakaskoh- taamisille. Strategia on siis avattava ymmärrettävään muotoon, mutta myös ikään kuin suomen- ta käyttäen tekemiseksi ja tuoda lähellä arjen tekemistä (Sipilä 2008, 89).

2.6 Uusasiakashankinta

Uusasiakashankinta on tärkeää, ja sitä tarvitaan korvaamaan jatkuvasti asiakasmenetyksiä ja muuttuneita ostotottumuksia. Uusien asiakkaiden hankinta on pitkäjänteistä työtä ja asiakkaiden valinta on tehtävä huolella, jotta voidaan rakentaa kestäviä asiakassuhteita. Uusasiakashankinnassa on tärkeää ottaa huomioon seuraavia asioita: keitä halutaan asiakkaiksi, pystytäänkö niitä asiakkaita saamaan, ketkä olisivat kannattavia asiakkaita lyhyellä ja pitkällä aikavälillä sekä keitä pystymme lyhyellä aika välillä saamaan asiakkaiksi. Paras tapa uusasiakashankinnassa on päättää keitä halutaan asiakkaiksi, sillä suhteella keitä heistä pystytään samaan lyhyellä aikavälillä. Siinä yritys päättää, mihin suuntaan itseään vie ja keitä aiotaan saada. Uusasiakashankinnassa on tärkeää pitää huolta myös, että tätä toimintaa jatketaan koko ajan ja se pysyy kannattavana (Sipilä 2008, 84-85). Asiakashankinnassa yritys käyttää markkinoinnin keinojaan, joilla yritys saadaan ihmisten tietoisuuteen. Näitä keinoja on muun muassa messut, sponsorointi ja tapahtumamarkkinointi. Yrityksen henkilöstö sekä palvelu ovat perusta asiakashankinnalle. Asiakassuhteen luomiselle tärkeitä asioita ovat tarjoaman kehittäminen, hinnanoperointi, saatavuuden varmistaminen ja hyvin kohdennettu markkinointi- viestintä (Bergström ym. 2003, 417-419).

Uusien asiakkaiden etsiminen segmentointi tulosten pohjalta on seuraava vaihe. Asiakkaiden etsimiseen käytetään erilaisia medialähteitä ja potentiaalisten asiakkaiden etsimisessä voidaan käyttää apuna myös erilaisia viestinnällisiä keinoja, kuten mainontaa ja messuja. Vii-

meinen vaihe prospektiasiakkaiden etsimisessä on seulonta. Kaikki mahdolliset asiakkaat eivät ole kannattavia ja siksi, osa prospekteista voidaan määritellä suspekteiksi eli sellaisiksi asiakkaiksi, joilla on kiinnostusta, mutta ei kuitenkaan varaa ostaa. Yrityksen tulee tämän pohjalta määritellä mahdolliset asiakkaat ja rakentaa prospektitietokanta.

Yrityksen ei ole kannattavaa pyrkiä myymään tuotteita kaikille, vaan usein käydään läpi segmentointi/kohdesegmenttien valinta-aseointi ja kohdemarkkinoiden valinta. Olennaista uusasiakashankinnassa on keskittyä oikeisiin asiakkaisiin, ensisijaisesti on keskityttävä yrityksiin, joiden oletetaan olevan kannattavia. Uusasiakashankinta voidaan Rubanovitschin ja Aallon (2008, 79-80) mukaan jakaa nelikenttään. Tämän nelikentän mukaan myyjän tulisi jakaa uusasiakashankintaan kuluttamansa aika seuraavasti:

- 50 prosenttia uskottomiin, hyväkatteisiin ja trenditietoisiin asiakkaisiin
- 25 prosenttia uskollisiin, mutta alempikatteisiin asiakkaisiin
- 20 prosenttia uskollisiin, hyväkatteisiin laatuasiakkaisiin
- 5 prosenttia uskottomiin, heikkokatteisiin hintaostajiin.

Pienten ja keskisuurten yritysten kannattaa keskittyä nykyisten asiakassuhteiden ylläpitämiseen ja syventämiseen 75-prosenttisesti ja uusasiakashankintaan 25-prosenttisesti. Uusasiakashankintaan pitää käyttää resursseja tasaisena virtana, sillä uusasiakkaat ovat yritykselle yhtä tärkeitä kuin nykyiset asiakkaat.

Edelläkin todettiin uusasiakkaiden tärkeys nykyisien asiakkaiden rinnalla, sillä mitä enemmän tapaa asiakkaita sitä enemmän se tuottaa jossain vaiheessa kauppaa. Tämä vaatii paljon yhteydenottoja uusasiakkaisiin sekä kykyä mennä mukavuusalueen ulkopuolelle tehtäessä niin sanottuja kylmiä soittoja mahdollisille asiakkaille.

On tutkittu, että myyminen uusille asiakkaille maksaa huomattavasti enemmän kuin myyminen vanhoille tai nykyisille asiakkaille, koska he tuntevat palvelut entuudestaan (Raphel & Raphel 1995, 11). Uusasiakashankinnan lisäksi on tärkeää pitää huolta nykyisistä asiakkaista, säännöllinen ja järjestelmällinen asiakasseuranta on tärkeä osa myyntityötä. Asiakasuskollisuuden säilyttäminen ja syventäminen on myyjän tärkeimpiä tavoitteita. Uusasiakashankinta menettää merkityksensä, ellei nykyisiä asiakkuuksia hoideta ja pystytä säilyttämään. Seuranta ja jälkihoito ovat tärkeitä. Seurannan avulla pyritään luomaan kestävä asiakassuhde (Rubanovitch ym. 2006, 136).

2.7 Asiakkuuksien elinkaari ja hallinta erivaiheissa

Asiakkuuksien elinkaaren vaiheet kuvaavat tarkemmin sen, että prospektoinnin lisäksi asiakassuhteen muodostaminen vaatii muitakin vaiheita. Asiakkuus määritellään niin, että asiakkuus on asiakkaan ja yrityksen välisistä asiakaskohtaamisista muodostuva prosessi, joka alkaa asi-

akkaan tehdessä ensimmäisen ostoksensa. Asiakkuudenhallinnan näkökulmasta asiakkuudella on olemassa elinkaari ja tämä elinkaari voidaan jakaa neljään eri vaiheeseen: asiakkuuden hankinta eli prospektointi, haltuunotto, kasvattaminen ja säilyttäminen. Elinkaari vaihtelee asiakkuuksittain. Usein asiakkuudet ovat alkuvaiheessa kannattamattomia ja vasta keston tuoma volyyymi tekee asiakkaasta kannattavan. Asiakkuudenhallinnan yhtenä tavoitteena onkin mahdollisimman nopeasti saada tunnistettua kannattava asiakkuus (Mäntyneva 2001, 15). Keskeisenä haasteena asiakashallinnassa on kuljettaa asiakkuutta elinkaarensa eri vaiheissa. Aluksi pitää keskittyä uusasiakashankintaan, jonka jälkeen yksittäisen asiakkaan ostomäärää pitäisi pyrkiä kasvattamaan kannattavuuden takaamiseksi. Myöhemmin asiakkuutta tulee pyrkiä lujittamaan korostamalla aktiivista asiakasuskollisuutta, tämän jälkeen tulisi keskittyä kannattavien asiakkuuksien säilyttämiseen (Mäntyneva 2001, 18-21).

Toisen näkökulman mukaan asiakkuuden elinkaari voidaan jakaa viiteen eri vaiheeseen: tietoisuus, kartoitus, laajentuminen, sitoutuminen ja irtautuminen. Asiakkuuden elinkaari on yksi asiakashallinnan segmentoinnin lähestymistapa ja sitä voidaan käyttää apuna segmentointiperusteiden tunnistamisessa. Tämän pohjalta voidaan pyrkiä hahmottamaan, miten uusasiakashankinta eroaa nykyisten asiakkaiden hoitamisesta. (Ala-Mutka ym. 2005, 60-61)

Asiakkuuden elinkaaren vaiheet voidaan jakaa edellä mainittuihin neljään vaiheeseen ja seuraavassa käydään läpi tarkemmin näitä vaiheita. Ensimmäisenä vaiheena on uusien asiakkaiden hankinta. Uusien asiakkaiden hankinnassa pyrkimys on tehdä ensimmäinen kauppa suhteellisen kannattavasti ja luoda samalla asiakkuus. Käytännössä uusien asiakkuuksien hankinta on kalliimpaa kuin asiakkuuksien säilyttäminen. Tämän vuoksi ei ole kannattavaa vain keskittyä uusien asiakkaiden hankintaan, vaan keskittyä myös asiakkuuksien jalostamiseen. Tästä on löydettävä tasapainoinen suhde (Mäntyneva 2001, 18-20). Toisena vaiheena voidaan tunnistaa asiakkuuksien haltuunotto. Tässä on kyse koko tuote tai palvelu tarjoaman sovittamisesta asiakkaan tarpeisiin. Myös asiakkaan yritykseltä ostamien tuotteiden määrällä on oma vaikutuksensa asiakkuuden kestoon eli olisi pyrittävä myymään mahdollisimman paljon tuotteita asiakkaalle ja näin asiakkuudesta tulee todennäköisemmin pidempiaikainen. Asiakassuhteen olemassaolo on herkimmillään asiakkuuden alkuvaiheessa. Kolmantena vaiheena on asiakkuuksien kehittäminen. Asiakkuuksien kehittämiseen liittyy vahvasti asiakkuuksien syventäminen ja tässä yhteydessä pyritään lisäämään yrityksen osuutta asiakkaan kokonaisostoksista. Tässä vaiheessa markkinoinnin lähtökohdaksi kannattaa ottaa asiakkuuteen liittyvä volyymi- ja kannattavuuspotentiaali. Asiakkuudenhallinta mahdollistaa asiakkuuksien säilyttämisen ja yleisimminkin asiakassuhdemarkkinoinnin kattavan toteutuksen. Asiakkuuksien johtamisen edellytyksenä on, ymmärrettävä asiakkuuksien taloudellinen kannattavuus ja niihin liittyvä potentiaali (Mäntyneva 2001, 20-21). Viimeisenä vaiheena on asiakkuuksien säilyttäminen. Asiakkuuden säilyttäminen vaatii asiakkaiden syvällisen ymmärtämisen, eli on tunnettava asiakkaat ja heidän todelliset tarpeensa. Tässä vaiheessa on tunnistettava myös asiakkaat, jotka ovat

vaihtamassa toimittajaa. Tähän yhdistetään vielä todennäköisyysmallinnus asiakkaiden taloudellisen kannattavuuden ja potentiaalın analysointiin, voidaan tehdä perustellummin tehdä asiakkuuksien säilyttämiseen liittyviä päätöksiä. Asiakkuuksien säilyttämisen vaiheessa on myös tärkeää tunnistaa asiakkaat, jotka todella halutaan säilyttää ja pitää asiakkaina. Asiakasuskollisuus ja asiakkuuksien keston pidentyminen saavutetaan panostamalla asiakastytyväisyyteen ja asiakkaiden säilyttämiseen (Mäntyneva 2001, 22-23).

2.8 Asiakashallinta

Asiakashallinta on tärkeä osa myyntiprosessia ja prospektointia, koska systemaattisella asiakashallinnalla voidaan tunnistaa asiakkaita jo olemassa olevasta asiakaskannasta. Asiakashallinta on valittujen asiakkaiden koko asiakassuhteen hallintaa, joka edellyttää pitkäjänteistä toimintaa. Se kattaa markkinointitoimet markkinoille pääsystä markkinoilla pysymiseen ja tietyn markkina-aseman ja asiakkuuksien pitämiseen. Tämä kaikki edellyttää asiakaslähtöistä toimintatapaa ja asiakkaiden parempaa tuntemista. Organisaation tulee tuntea markkinansa ja niiden tarpeet (Vahvaselkä 2004, 94). Asiakashallinta määritellään Ala-Mutkan ja Talvelan(2005, 20) mukaan näin: Asiakashallinta on liiketoimintastrategia asiakassuhteiden valintaan ja hallintaan. Se vaatii markkina- ja asiakaskeskeisen liiketoimintamallin ja asiakaslähtöisen kulttuurin tueksi kohdennettua markkinointia, tehokasta myyntiä ja optimoituja liiketoimintaprosesseja. Asiakashallinnalla pyritään parantamaan uusien asiakkaiden hankintaa, asiakkaiden pysyvyyttä, asiakastytyväisyyttä ja -kannattavuutta. Asiakashallinnan tavoitteena on parantaa myynnin tehokkuutta ja myyntityön hallintaa. Tavoitteena on myös, että ei toivotuista prospektiasiakkaista jalostetaan asiakkuuksia, joiden arvot, nettokassavirrat, ovat pitkällä aikavälillä tärkeitä yrityksille. Asiakkuuksista muotoutuu yrityksen asiakaskanta. Asiakkuus määritellään tarkoittavan yrityksen ja asiakkaan välistä prosessia, joka koostuu asiakas kohtaamisista. Asiakashallinnan käsitettä käytetään, kun rajoitutaan tarkastelemaan asiakasrajapinnassa tapahtuvaa toimintaa.

Asiakashallintaan tarvitaan asiakastietojärjestelmä, joka sisältää asiakkaan perustiedot ja muut tiedot asiakkaista kuten tapaamiset (Ala-Mutka ym. 2005, 20-21). Asiakastietojärjestelmät ohjaavat nykyään varsin usein yrityksen toimintaa ja myyntiprosessitkin tulisi rakentaa järjestelmien varaan. Asiakkuushallintajärjestelmät voiva oikein toteutettuina tukea yrityksen myyntiprosesseja ja hyvä järjestelmä tulisi rakentaa asiakasnäkökulmasta (Rubanovitsch & Aalto 2006, 53).

Asiakkuusjärjestelmä eli CRM on tärkeä ottaa huomioon osana prospektointi prosessin tarkastelua, koska usein sitä käytetään vahvasti hyödyksi prospektointiprosessissa. CRM eli Customer Relationship Managementille ei ole Suomessa vielä löydetty mitään yhtenäistä suomalaista käsitettä, koska se on Suomessa varsin uusi käsite. Siitä kuitenkin puhutaan mm. asiakashal-

linnasta, asiakassuhteen johtamisesta sekä asiakkuuksien johtamisesta. CRM on hyvin moniulotteinen termi ja se nähdään tarkoittavan monia eri asioita. Tässä on muutama esimerkki: käsite toimintatavoille ja tietojärjestelmille, joilla yritys hallitsee asiakkuuksiaan sekä prosessi, jolla hallitaan asiakaskohtaamisia. CRM-järjestelmät oikein käytettyinä voivat parantaa yritysten valmiuksia toimia jatkuvasti muuttuvalla liiketoimintakentällä sekä yritykset pystyvät jatkuvasti tekemään parempaa bisnestä sekä asiakkaiden, että yritysten kannalta. (Oksanen 2010, 21-24)

Yrityksen CRM sisältää asiakkaiden kontaktitietojen lisäksi paljon muutakin tietoa asiakkaista, jotka helpottavat asiakashallintaa sekä prospektointia olemassa olevasta asiakastietokannasta. CRM sisältää siis asiakkaan perustiedot, kyseisen asiakkuuden kontaktihenkilöt, segmentointi-, markkinointi- ja historiatietoja. Historiatiedot sisältävät muun muassa tapaamiskerrat sekä tehdyt tarjoukset. (Oksanen 2010, 148-150)

Asiakashallinnan höydyt jaetaan seuraaviin osa-alueisiin: Strateginen tehokkuus ja operatiivinen tehokkuus, joka jakautuu vielä sisäisentoiminnan laatuun ja määrälliseen suorituskykyyn. Tämä strateginen tehokkuus syntyy siitä, että yrityksessä kohdennetaan voimavarat oikeisiin seikkoihin. Tähän vaikutetaan ennen kaikkea asiakkaiden segmentoinnilla ja segmentointi perustuu yrityksen strategiaan, asiakkaiden tarpeisiin ja kilpailutilanteeseen (Ala-Mutka ym. 2005, 26-27). Toisaalta Mäntynevan (2001, 11-12) mukaan asiakashallinnan edut voidaan jakaa kahteen ryhmään. Ensinäkin se lisää yrityksen asiakkuuksiin liittyvää tietämystä ja ymmärrystä, siitä miksi he ostavat. Toisaalta asiakashallinta lisää myynnin ja markkinoinnin tehokkuutta ja vaikuttavuutta. Nämä eivät kuitenkaan parane itsestään, vaan tarvitaan määrätietoista asiakaslähtöisten toimintamallien ja prosessien kehittämistä.

2.9 Yhteenveto

Prospektointi on myynnin alkupään prosessi, jolla tarkoitetaan ostopotentiaalisten asiakkaiden hankintaa. Myyntiprosessia tarkastellessa myös muut asiakashallinnan vaiheet tulevat esille. Prospektoinnin tarkoitus on herätellä niin nykyisiäkin kun uusia asiakkaita. Kasvun kannalta on tärkeää, että yrityksessä tehdään uusasiakashankintaa. On myös muistettava, että täysin uusia yrityksiä syntyy, jonka vuoksi yrityksen on seurattava aikaa ja panostettava voimavaroja uusasiakashankintaan, eikä rakentaa liiketoimintaa vain kanta- ja vakioasiakkaiden varaan.

Prospektointi alkaa segmentoinnin kautta, jonka avulla tunnistetaan oikea kohderyhmä ja asiakkaat. Oikea kohderyhmä tunnistetaan selkiyttämällä kohderyhmän kriteerit, jolla tunnistetaan potentiaalisen asiakkaat. Löydetyistä potentiaalisista asiakkaista luodaan liidit eli asia-

kaskontaktit, joilla tarkoitetaan konkreettista asiakasnimeä tai yrityksen nimeä, joka sisältää asiakkaan yhteystiedot.

Yhteydenotto mahdolliseen asiakkaaseen tehdään usein puhelimitse, joka on tuloksellisin tapa saada yhteys asiakkaaseen. Lyhyttä keskustelua varten luodaan yrityksestä kiinnostava ja ytimekäs tarina. Puhelun eri vaiheiden kautta yritetään saada asiakas kiinnostumaan sekä sovitua tapaaminen. Myös koko yrityksen organisaatio pystyy työstämään asiakashankintaa, kun ohjeistus viedään esimerkiksi yrityksen arvoihin ja teemoihin. Näin jokainen työntekijä pystyy omissa verkostoissaan luomaan uusia asiakaskontakteja. Elinvoimaisen yrityksen johto työstää prospektoinnin avulla uusia kontakteja asiakashankinnan ”koneistoon”.

Prospektoinnin ohella teoriaosuudessa otettiin huomioon myös asiakkuudenhallinta, asiakkaan elinkaari sekä CRM, sillä asiakashallinta on tärkeä osa myyntiprosessia ja prospektointia, koska systemaattisella asiakashallinnalla voidaan tunnistaa asiakkaita jo olemassa olevasta asiakaskannasta. Asiakkuuksien elinkaari haluttiin ottaa teoriaosuudessa huomioon, sillä tarkoittaa sen, että käytännössä uusien asiakkuuksien hankinta on kalliimpaa kuin asiakkuuksien säilyttäminen, jonka vuoksi systemaattista prospektointia kannattaa tehdä myös nykyisille asiakkaille. Näin asiakkuuksia jalostetaan uudelleen tuottaviksi. CRM on asiakashallintajärjestelmä, jota käytetään vahvasti hyödyksi myös prospektoinnissa, sillä parhaimmillaan se sisältää kaiken tiedon asiakkaista, yhteystiedoista ostopotentiaalin tunnistamiseen.

3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen kohteena on Yritys X:n kahdeksan asiakasyritystä ja tutkimuksessa on tarkoitus tutkia valikoitujen yritysten prospektointiprosessia ja siihen liittyviä haasteita. Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisella menetelmällä eli laadullisena tutkimuksena, koska tutkimuksessa halutaan tarkastella asiakkaiden prospektointiprosessia syvällisemmin ja kokonaisvaltaisesti. Tutkimusongelma tullaan ratkaisemaan tutkimalla laajasti teoriaa sekä Yritys X:n asiakasyrityksiä haastatteluiden pohjalta. Toimeksiantajat valikoivat asiakkaittensa joukosta kahdeksan yritystä, joille toteutan tutkimuksen teemahaastatteluilla (Tampereen yliopisto, 1999)

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa kohteena ovat esimerkiksi ihmiset, sosiaaliset tilanteet ja kehityskulut. Tutkimuskohteena on rajallinen määrä tapauksia ja jokaista kohdetta tarkastellaan yksilönä, jonka kaikkia ominaisuuksia on tarkasteltava yhtenä kokonaisuutena (Tampereen yliopisto, 1999). Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen ja tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Aineisto kootaan luonnollisissa tai todellisissa tilanteista ja suositaan ihmistä tutkimuskohteena. Tässä tutkimuksessa tutkijan omilla havainnoilla on tärkeä rooli, joten luotetaan havaintoihin sekä keskusteluihin. Käytetään induktiivista analyysia. Tässä tutkijan

pyrkimyksenä on paljastaa odottamattomia seikkoja. Sen vuoksi lähtökohtana on aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. Kohdejoukko valitaan tarkoituksen mukaisesti, eikä satunnaisotosta käyttäen (Hirsijärvi ym.2009, 160- 165).

Kvalitatiivisesti suuntautuneessa tutkimuksessa on tapana puhua otoksen sijaan harkinnanvaraisesta näytteestä, sillä tilastollisten yleistysten sijasta pyritään ymmärtämään jotakin tapahtumaa syvällisemmin. Pyritään myös saamaan tietoa jostakin paikallisesta ilmiöstä tai etsimään uusia teoreettisia näkökulmia. Monissa kvalitatiivisen tutkimuksenoppaissa tähdennehtään toiminnan ja päätösten joustavuutta ja avoimuutta tutkimuksen kaikissa osavaiheissa. (Hirsijärvi ym. 2009, 58-59)

3.1 Puolistrukturoitu haastattelu

Haastattelut ovat ainutlaatuinen tutkimusmenetelmä, sillä siinä ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Puolistrukturoidusta haastattelusta ei ole mitään tiettyä määritelmää. Tälle haastattelu muodolle on ominaista, että kysymykset ovat kaikille samat, mutta vastauksia ei ole sidottu vastausvaihtoehtoihin, vaan haastateltavat voivat vastata omin sanoin. Haastattelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin, joista keskustellaan. Puolistrukturoiduille menetelmille on ominaista, että jokin haastattelun näkökohta on lyöty lukkoon, mutta ei kaikkia. Haastattelurungon teemat ovat prospektoinnin nykytila, prosessi, työkalut sekä tarpeet tähän prosessiin. Haastattelu eteneekin juuri näiden tiettyjen teemojen varassa ja tuo tutkittavan äänen kuuluviin. Teemahaastattelu ottaa huomioon sen, että ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamansa merkitykset ovat keskeisiä, samoin kuin sen, että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. (Hirsijärvi ym. 2001, 47)

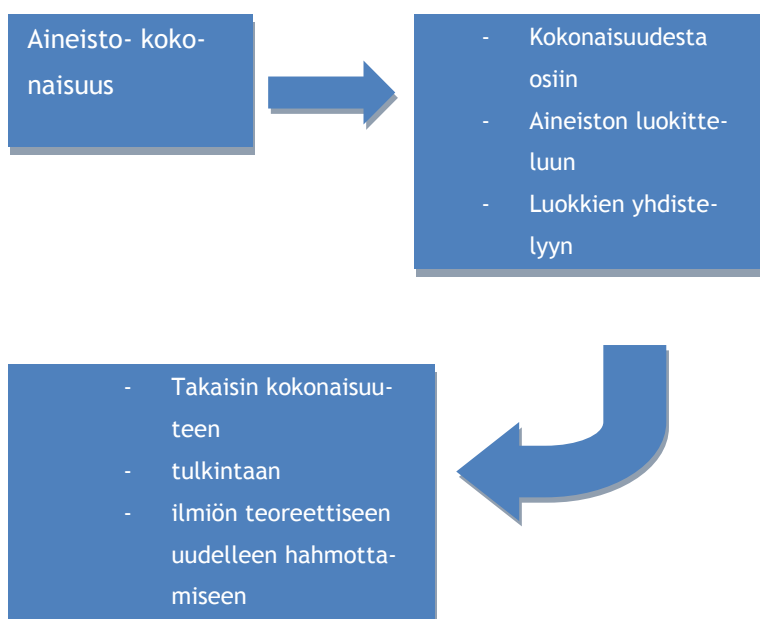
Tässä tutkimuksessa laaditaan haastattelurunko teema-alueuuttelo puitteissa. Ne ovat niitä alueita, joihin haastattelukysymykset varsinaisesti kohdistuvat. Haastattelutilanteessa teema-alueet tarkennetaan kysymyksillä. Näiden teema-alueiden pohjalta voidaan myös jatkaa ja syventää keskustelua niin pitkälle kuin tutkimusintressit ja kiinnostus sallivat. (Hirsijärvi ym. 2001, 66-67)

Puolistrukturoitujen haastatteluiden aineisto voi olla hyvin runsas. Aineiston runsaus ja elämänläheisyys tekee analyysivaiheesta mielenkiintoisen ja haastavan, mutta samalla ongelmallisen ja työlään. Hirsijärven ja Hurmeen (2001, 136-137) teoksessa kuvataan viisi lähestymistapaa aineiston analyysissa. Ensimmäisessä lähestymistavassa haastateltava kuvaa elämäänsä ja elämismaailmaansa haastattelussa. Haastateltavan antamaa kuvausta kokemuksistaan ja tuntemuksistaan ei liiallisemmin tulkita. Toisena tapana analysointitapana on, että haastateltavat itse havaitsevat merkityksiä, joita eivät ole aiemmin huomanneet. Haastattelijalla ei luo

tulkintoja tästä haastattelusta. Kolmantena lähestymistapana on, että haastattelijat tiivistää ja tulkitsee haastateltavan kuvausta jo haastattelun aikana ja kertoo näistä tulkinnoistaan haastateltavalle. Tällöin annetaan mahdollisuus haastateltavalle korjata tai vahvistaa esitetyä tulkintaa. Neljäntenä tapana on mainittu, että haastattelijat tulkitsee litteroitua aineistoa yksin. Tässä voidaan käyttää kolmea menettelyä: Aineisto järjestetään ja tuodaan esille sen rakentuminen, aineiston selventäminen, jossa aineistosta poistetaan toistot ja vähemmän olennaiset seikat. Kolmantena menetelmänä on varsinainen analyysi, jossa tiivistetään, luokitellaan tulkintaa, etsitään narratiivia ja ad hoc -menettelyä. Viidentenä lähestymistapana voidaan erottaa uudelleen haastattelu. Analysoinnin ja tulkinnan jälkeen tutkija voi pyytää haastateltavalta oman käsityksensä tulkinnan osuvuudesta. Näiden edellä mainittujen osalta voidaan tehdä merkitysanalyysia siten, että tuloksena voi olla merkitysten tiivistäminen, merkitysten luokittelu, narratiivi, merkitysten tulkinta tai merkitysten luominen niin sanottua ad hoc -menettelyä käyttäen. Kvalitatiivisessa analyysissä on usein merkitysten tulkintaa ja tässä tutkija pyrkii myös haastattelun näkyvissä olevien piirteiden lisäksi löytämään asioita joita ei ole mainittu.

Aineiston tallennuksen jälkeen tutkijalla on valittavanaan kaksi tapaa. Ensimmäisessä tavassa aineisto kirjoitetaan tekstiksi eli haastatteluista tehdään sanasanainen puhtaaksikirjoitus eli litterointi. Se voidaan tehdä haastatteludialogista tai valikoiden esimerkiksi teema-alueista. Toinen tapa on, että aineistoa ei kirjoiteta tekstiksi, vaan tallennetusta aineistosta tehdään päätelmiä. Hirsijärveen ja Hurmeen (2001, 138-140) teoksessa litterointia pidetään tavallisempana tapana. Myös tämän tutkimuksen analysointi tehdään litteroidun aineiston pohjalta. Analysoinnin pohjalta tehdään omat tulkinnat tuloksista, johtopäätökset sekä kehitysehdotukset

Laadullisen aineiston käsittely pitää sisällään monia vaiheita, mutta keskeisiltä osiltaan se on sekä analyysia että synteesiä. Analyysissa eritellään, luokitellaan aineistoa, synteessissä pyritään luomaan kokonaiskuvaa ja esittämään tutkittava ilmiö erilaisesta näkökulmasta. Analyysin eteneminen voidaan kuvata seuraavalla tavalla:



Kuvio 4: Haastatteluaineiston käsittely analyysistä synteisiin (Hirsijärvi ym. 2001, 144)

3.2 Haastattelujen toteutus

Haastateltavien määrää riippuu aina tutkimuksen tarkoituksesta. Yleensä sanotaan, että haastatellaan niin montaa henkilöä, että saadaan tarvitsema tieto. Tässä tapauksessa haastattelut tehdään kahdeksalle asiakasyritykselle ja haastattelut toteutetaan yksilöhaastatteluina. Yritys X valitsi haastateltavat yritykset niiden toimialan ja koon mukaan, jotta saadaan erilaisten yritysten näkökulmia prospektointiprosessiin. Ennen haastattelua on suunniteltava teema-haastatteluiden runko ja valittava sen mukaisesti keskeiset teemat. Ne ovat myös suunniteltava niin, että ne edistävät myönteistä vuorovaikutusta, pitävät yllä keskustelua sekä motivoivat haastateltavaa puhumaan kokemuksestaan. Niiden tulisi olla helposti ymmärrettäviä ja lyhyitä. (Hirsijärvi ym. 2001, 78-)

Haastateltavien yritysten valinnan jälkeen sovittiin haastatteluajankohdat puhelimitse ja paikan haastateltavat saivat itse valita omassa toimistossaan tai Yritys X:n tiloissa. Haastattelutilanteesta pyrittiin tekemään mahdollisimman mukava ja luonteva. Kirjoittaja edusti Yritys X:ää, koska työskentelee kyseisessä yrityksessä.

Ensin ajatuksena oli koota tutkimusaineisto kyselytutkimuksella, mutta toimeksiantajan puolelta tuli toivomus, että toteutus tapahtuu haastattelemalla. Näin päästään syvemmälle käsiteltävään aiheeseen ja saadaan laajempaa tietoa asiakasyrityksiltä. Haastattelut ovat myös henkilökohtaisempi tapa tutkia.

3.3 Tutkimuksen reliabelius ja validius

Tukimusta tehdessä pyritään välttämään virheiden syntymistä ja pyritään aina arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Varsinkin haastatteluissa laatua tulisi tarkkailla tutkimuksen eri vaiheissa. Laadukkuutta voidaan tavoitella etukäteen sillä, että pyritään tekemään mahdollisimman hyvä haastattelurunko. Voidaan myös miettiä ennalta, miten teemoja voidaan tarvittaessa syventää ja pohditaan vaihtoehtoisia lisäkysymyksiä. Haastattelun laatuun voidaan myös vaikuttaa litteroimalla aineisto mahdollisimman nopeasti. (Hirsijärvi & Hurme 2009, 184-185)

Tutkimuksen reliabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta eli siis kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Validus on toinen tutkimuksen arviointiin liittyvä käsite. Validius tarkoittaa pätevyyttä eli tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Kaiken tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä tulisi jollakin tavalla arvioida. Luotettavuutta kohentaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta. Aineiston tuottamisen olosuhteet olisi pyrittävä selvittämään selvästi ja totuudenmukaisesti. Myös tulosten tulkintaan on kiinnitettävä erityisesti huomiota. Tähän tutkijalta vaaditaan kykyä punnita vastauksia sekä saattaa tutkimus teoreettisen tarkastelun tasolle. (Hirsijärvi ym. 2009, 231-233)

3.3.1 Opinnäytetyön validiteetti

Haastatteluiden pohjalta on vaikea arvioida validiteettia, sillä haastattelut etenevät vain teemojen mukaan ja keskustelu voi helposti ajautua väärin asioihin. Haastattelun luotettavuutta voi heikentää myös se, että haastatteluilla on taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia (Hirsijärvi yms. 2009, 206). Haasteltavat eivät välttämättä vastaa rehellisesti, koska haastattelut toteutetaan kasvojen takana. Teema-alueet sekä niihin liittyvät kysymykset voidaan ymmärtää väärin, eikä saada vastausta siihen, mitä kysymyksellä on tarkoitettu. Haastattelija työskentelee itse Yritys X:ssä, mikä saattoi myös vaikuttaa haastateltavien mielipiteisiin.

Haastatteluiden määrään voi itse vaikuttaa, sillä voidaan haastatella niin montaa henkilöä, jotta tarvittava aineisto saadaan kerättyä. Haastatteluissa tiedetään, että vastaus saadaan siinä tilanteessa ja voidaan tehdä vielä tarkentavia kysymyksiä, jotta saadaan vastauksia siihen mitä haettiin. Haastateltavien määrä riippuu omasta aktiivisuudesta hankkia haastateltavia sekä haastatteluista saadun tiedon määrästä.

Teemat sekä kysymysrunko tehtiin käyttäen apuna teoriaa sekä omaa tietämystä aiheesta. Teoriaosuus on kerätty käyttäen monia lähteitä, jotta siitä saatiin mahdollisimman laaja ja, että se sisältää monia näkökulmia aiheeseen. Haastattelurunko tehtiin mahdollisimman avoi-

milla kysymyksillä, jolloin haastattelija ei pysty johdattelemaan haastateltavaa tiettyihin vastauksiin. Näin saatiin tehostettua myös tutkimuksen luotettavuutta.

3.3.2 Opinnäytetyön reliabelius

Reliabelius kertoo tutkimuksen luotettavuudesta ja siitä, voidaanko tulokset toistaa. Haastatteluissa ongelmana on, että yksikään haastattelu ei ole samanlainen vaikka teemat ja kysymysrunko olisi samanlainen. Toistettavuus haastatteluissa ei siis ole mahdollista täysin sellaisenaan. Haastattelu tulokset perustuvat paljolti myös tutkijan omiin tulkintoihin, joten on epätodennäköistä, että toiset tutkijat päätyisivät täysin samoihin tuloksiin eri tutkimuskerralla. Lisäksi haastatteluiden toistettavuuteen vaikuttavat haastattelun olosuhteet sekä tutkijan rooli, tässä tapauksessa tutkijanroolin vaikutus Yritys X:n työntekijänä verrattuna ulkopuoliseen tutkijaan on voinut muuttaa vastauksia edullisemmaksi Yritys X:lle.

4 Tutkimustulokset

Opinnäytetyössä tutkittiin Yritys X:n kahdeksan asiakkaan prospektointiprosessia. Haastattavista muodostui hyvin erilainen joukko vastaajia, sillä yritysten koko- ja henkilömäärä sekä toimialat olivat hyvinkin erilaiset. Myös haastateltujen henkilöiden asema yrityksessä vaihteli, tähän asiaan oli haastatteluaikoja sovittaessa melko vaikea vaikuttaa, sillä valitsimme henkilöt, jotka lähinnä hoitavat yhteistyötä Yritys X:n kanssa. Tavoite tutkittavien yritysten ja henkilöiden eroavaisuuksista siis toteutui, sillä tutkimukseen pyrittiin valitsemaan juuri mahdollisimman erilaisia prospektointiprosesseja sekä tapoja toimia. Haastattelut aloitettiin selvittämällä perustietoja yrityksestä, toimialasta ja henkilöstöstä. Haastattelut etenivät eri teemojen mukaan, teema-alueita ovat: prospektoinnin nykytila, liidien laatu, haasteet/onnistumiset, työkalut, tarpeet sekä prospektoinnin johtaminen. Seuraavassa esitellään tuloksia eri teemojen alla, haastattelurungon mukaisesti. Tuloksia esitellessä eritellään niin yhtenäisiä toimintatapoja kuin poikkeavia tuloksia. Poikkeavia tuloksia esiintyi etenkin suurien ja pienien yritysten välillä. Haastatteluiden pohjalta eritellään tuloksia, jotka ovat asetettujen ongelmien kautta merkityksellisiä.

4.1 Haasteltavien esittely

Opinnäytetyön tutkimuksen kohteina olivat Yritys X:n kahdeksan asiakasyritystä. Haastattelun aluksia kerättiin taustatietoja yrityksistä. Seuraavassa esitellään tarkemmin yritysten taustatietoja, jotta saadaan tarkempaa kuvaa tutkittavista yrityksistä sekä haastateltavista henkilöistä. Asiakasyritysten henkilöstö määrä, toimialat sekä tittelit vaihtelivat. Haastateltavat henkilöt ovat kaikki vahvasti mukana yhteistyössä Yritys X:n kanssa ja tietävät paljon yhteistyöstä. Kaikki yritykset sijaitsevat pääkaupunkiseudulla. Yritysten anonymiteetin suojaamiseksi, yrityksistä käytetään nimiä Yritys A, Yritys B ja jne.

Yritys A toimialana on toimittaa it-palveluita yrityksille Pk-sektorilla. Haastattelu toteutettiin tämän yrityksen myyntijohtajalle. Heillä on työllistää 32 henkilöä ja liikevaihto on 4,6 miljoonaa.

Yritys B Tämän kyseisen yrityksen toimiala on ohjelmistotuotanto, yrityksen liiketoiminta ja-kautuu kolmeen eri osa-alueeseen, joita ovat tuki- ja ylläpitopalvelut, ohjelmistokehitys ja ohjelmistotuotanto. Yrityksessä työskentelee tällä hetkellä 70 työntekijää ja liikevaihto on noin viisi miljoonaa euroa. Haastateltava oli tämän yrityksen myyntijohtaja.

Yritys C Tämä on konsulttiyritys, joka tarjoaa kiinteistöjen kehityksen ja rakennuttamisen asiantuntijapalvelua. Kiinteistöjen kehitys pitää sisällään kiinteistöomaisuuden arvon kasvattamista ja rakennuttamista. Yrityksessä työskentelee tällä hetkellä 25 henkilöä ja liikevaihto on 2,5-3 miljoonaa euroa. Haastateltava oli tämän yrityksen toimitusjohtaja.

Yritys D Yrityksen toimiala on tutkimusala. Yritys työstää organisaatiotutkimuksia asiakkailleen ja tukee samalla tutkimustulosten kautta organisaatioiden kehittämistä. Yrityksessä työskentelee tällä hetkellä 28 henkilöä ja yrityksen liikevaihto on 2 miljoonaa euroa. Haastateltu henkilö toimii Sales and marketing konsulttina, vastaten myös Yritys X:n ja Yritys D:n välisestä yhteistyöstä.

Yritys E Tämä yritys on maan johtava luottotietoyhtiö. Yrityksen liikevaihto on tällä hetkellä noin 35 miljoonaa euroa ja heillä on 90%:n markkinaosuus. Haastattelu käytiin läpi organisaation myyntipäällikön kanssa.

Yritys F: Yritys on suuremman kansainvälisen yrityksen yksi osa. Haastattelussa käsitellään yhtä yrityksen Suomen yksikköä, joka toimii julkaisu ja mediamyynnin toimialueella. Haastattelu käytiin läpi tämän yksikön myyntijohtajan kanssa.

Yritys G: Yritys on suuri kansainvälinen palveluyritys, joka on erikoistunut asiakkaiden tieto- ja tuotevirtojen hallintaan. Yrityksessä on kolme liiketoiminta-alueita, jotka ovat viestinvälitys, informaatiologiikka ja logistiikan alue. Haastateltu henkilö vastaa Suomen tasolla logistiikasta, kuljetus ja huolinta-alueen myynnistä sekä markkinoinnista. Tämän yksikön liikevaihto Suomen osalle on 500 miljoonaa ja henkilöstöä Suomessa on 3000. Yritys toimii myös Pohjoismaissa, Baltian alueella sekä Venäjällä. Yhteensä yrityksen liikevaihto on 900 miljoonaa ja henkilöstöä on 7800.

Yritys H: Yritys on erikoistunut kanta-asiakasjärjestelmiin. Näiden it-tuotteiden avulla yritys tarjoaa asiakasjärjestelmän, jonka avulla pystytään hoitamaan viestintää, suorittaa markki-

nointia ja seurata asiakkaiden ostoja. He myyvät jatkuvana palveluna it-ohjelmistoja. Liikevaihto 500 000 ja yritys työllistää viisi työntekijää.

4.2 Nykytila

Ensimmäisenä varsinaisena teemana oli tarkastella kokonaisuudessa yritysten prospektointiprosessin nykytilaa sekä saada kuvaa siitä, miten tätä prosessia toteutetaan kussakin yrityksessä. Nykytilan kartoituksessa otetaan esille se, mitä työkaluja yritys käyttää apunaan, mistä asiakkaat/liidit löytyvät, yrityksiä kohderyhmien määrittelystä ja tavoitteita liidien määrästä. Tarkastellaan myös yritysten tapaamisten määrää tällä hetkellä per viikko. Tällä halutaan tuoda esille, kuinka paljon yritys tapaa asiakkaita. Sitä kautta saadaan kuvaa yritysten tarpeesta tapaamisille. Yritysten nykytilaa selvitetään seuraavan taulukon avulla, jossa on lueteltu asiakasyritykset A-H:hon sekä tärkeimpiä asioita, jotka nousivat esiin haastatteluiden pohjalta:

	Työkalut	Liidien hankinta	Kohderyhmä Määrittely	Tavoitteet liidien suhteen	Tavoitteet tapaamisten määrälle
Yritys A	CRM, Outlook kalenteri	Pohjalla ostetut listat, Fonecta Finder	Sijainti, henkilöstömäärä	50 liidiä / per viikko Yritys X:lle	20 tapaamista / per viikko organisaatio tasolla
Yritys B	CRM (Sales Force)	Kampanjatyypisesti, mediaseuranata, eräänlainen kisa, jossa henkilöstö mukana	Yritysten tarpeet, vaihtelevat liiketoimintalueittain	Ei tavoitteita, vaihtelee kampanjoittain	
Yritys C	CRM	Julkiset rekisterit, yksittäin yritysten tarpeiden mukaan	Vaihtelevat suuresti projektien mukaan	Projektiluontoisesti, noin 10-70 liidiä viikossa	5-10 asiakastapaamista / per viikko yritys tasolla

	Työkalut	Liidien hankinta	Kohderyhmä Määrittely	Tavoitteet liidien suhteen	Tavoitteet tapaamisten määrälle
Yritys D	CRM	Valmiita listoja, ”liidikisa”, jossa henkilöstö mukana liidien hankinnassa	Henkilöstöpäätäjät, henkilöstömäärä, liikevaihto		5-10 tapaamista/ per viikko kaikkien myyjien kesken
Yritys E	CRM, yritysfiltri, Yritys X:n kehittämä järjestelmä	Oma asiakasrekisteri	Myyntiä tekevien määrä, liikevaihto, toimiala		4-6 tapaamista per viikko/ per myyjä
Yritys F	CRM, mediaseurantatyökalu	Oma tietokanta: Olemassa olevat asiakkaat	Yhteistyön syvyys, ostojen määrä → Vähemmän aktiiviset asiakkaat		1-2 tapaamista/ per päivä/ per myyjä
Yritys G	CRM (Sales Force)	Oma tietokanta, ostettuja listoja Internet sivujen kävijöiden tarkastelu, henkilöstö mukana	Oma kohderyhmä tiimi, toimiala, koko, liikevaihto,		5-6 tapaamista per viikko/ per myyjä
Yritys H	Excel listat, (CRM, ei aktiivisessa käytössä)	Mediaseuranta	Yrityksen koko, yritys, jolla paljon asiakaskontakteja, vähittäiskauppayritykset	Viisi liidiä viikossa, toteutunut vaihtelevasti	1-2 uusasiakstapaamista viikossa

Kuvio 5: Nykytilan kartoitus

Taulukon pohjalta nähdään tärkeimpiä esille tulleita seikkoja tässä prosessissa. Lähes kaikissa yrityksissä prospektointiprosessin nykytila koettiin suhteellisen hyväksi ja koettiin, että prosessi on koko ajan kehittynyt vuosien myötä. Kehittymistä nähtiin olevan erityisesti, että on selkiytynyt kuva siitä, että ketkä ovat yrityksen potentiaalisia asiakkaita. Osa koki myös, että yhteistyö Yritys X:n kanssa on vaikuttanut prospektointiprosessin kulkuun ja tehokkaampaan tekemiseen. Jotkut yrityksistä ovat aloittaneet prospektoinnin täysin nollassa, eikä ennen ole voinut tunnistaa minkäänlaista prosessia tällöin tulokset todella huomataan, mutta tarkkaa vertailua entiseen on vaikeahko tehdä. Vain yksi yrityksistä sanoi, että heidän prosessina ei ole vuosien aikana kehittynyt vaan pysynyt suhteellisen samana jo pitkään. Yhteistyöllä ulkopuolisen yhteistyöyritys X:n kanssa nähtiin olevan tärkeä apu tapaamisten sopimisessa, mutta myös oman yrityksen organisaation myyjien itse sopimia asiakastapaamisia pidettiin edelleen erittäin tärkeänä.

Taulukosta voidaan nähdä, että kolme yritystä kahdeksasta käyttää liidien hankintaan omaa asiakastietokantaa. Valmiiksi suuret asiakastietokannat mahdollistavat potentiaalisten asiakkaiden etsinnän sieltä. Eli tässä tapauksessa olemassa olevista tietokannoista haetaan asiakkaita, joilla voisi olla ostovoimaa tai joita ei olla vähään aikaan kontaktoitu tai esimerkiksi ostotapahtumasta on aikaa. Yritykset näyttävät hakevan aktiivisesti kokoajan liidejä myös eri medioiden kautta. Räättälöity mediaseuranta on myös olennainen osa asiakashallintaa, tällöin seurataan aktiivisesti eri media lähteitä (Esimerkiksi työpaikkailmoituksia). Osalla yrityksistä oli myös käytössä aikaisemmin ostettuja valmiita listoja, joissa alun perin laaja määrä liidejä, jotka ovat ajan myötä laadullistuneet laadukkaiksi liideiksi, vastaamaan kohderyhmää.

Tärkeä asia, mikä voidaan taulukon pohjalta huomata, on liidien ja tapaamismäärien suhde. Taulukosta voidaan huomata, että harvalla yrityksellä on tarkkoja tavoitemääriä viikkotasolla liidien toimittamisessa. Vastaavasti tapaamisille per viikko on usein asetettu selkeät tavoitteet ja usein tavoitteet keskimääräisesti myös toteutuivat. Liidi-tavoitteiden puuttumiseen syynä on se, että usein liidejä työstetään eteenpäin ja haetaan kampanjatyypillisesti suurempi määrä kerrallaan. Selkeiden tavoitteiden puuttuminen on varmasti osa syy siihen, että liidejä ei synny viikkotasolla tarpeeksi. Jatkuvuus liidien toimittamisessa helpottaa Yritys X:n työtä ja tavoitteita tapaamisten määrän toteutumisessa.

Taulukossa selvitetään myös kohderyhmämäärittelyjen kriteerejä. Monissa yrityksissä on monta liiketoiminta-alueita, jonka vuoksi tarkka kohderyhmän määrittely on hankalaa. Eri asiakaskampanjoissa kohderyhmä vaihtelee liiketoiminta-alueittain. Ajanmukainen asiakashallintajärjestelmä mahdollistaa myös tämän asian seuraamista. Yksi tutkimustaulukosta esille tullut kriteeri kohderyhmän määrittelyssä on henkilöstömäärä. Asiakashankinnassa kohdeyrityksen suuri koko lisää sen kiinnostavuutta markkinointikohteena. Tutkimustaulukko osoitti

myös, että suunnitelmallinen prospektointia ei ole sisäistetty vaan markkinoidaan ja suunnataan aktiviteetteja sinne missä ”tuntuu tarpeita ilmenevän”.

Muutamassa yrityksessä järjestetään jopa ”liidikisoja”, joilla koetaan olevan vaikutusta saada paremmin henkilöstö sitoutumaan asiakkaiden etsintään. Henkilöstön toimittamissa liideissä on usein henkilökohtaisempi ote, koska saatetaan jopa tuntea liidin yhteyshenkilö tai liidiin on muuten lisätty, joku ylimääräinen tieto. Toisessa näistä yrityksissä palkittiin henkilökohtaisia kontakteja sisältäneet kauppaan johtaneet liidit.

4.3 Työkalut osana prospektointiprosessia

Asiakashallintatyökalut ovat tärkeä osa prospektointiprosessia sekä suureksi avuksi asiakashankinnan eri vaiheissa. Kaavion pohjalta voidaan nähdä, että seitsemällä yrityksellä kahdeksasta CRM on aktiivisesti käytössä osana tätä prosessia. Yhdellä näistä yrityksistä pääsääntöisenä työkaluna tässä prosessissa on Excel. Tällä yrityksellä on pienimuotoinen CRM, jota ei käytetä kovin aktiivisesti hyödyksi tässä prosessissa vaan vain kiinnostavien uusien yritysten kirjaamiseen. CRM tukee paljon tätä prosessia, sillä se on samalla asiakashallintatyökalu, jolla hallitaan koko asiakaskuntaa. Yrityksien käytössä oli myös muita asiakaskunnan ylläpitoon liittyviä työkaluja esimerkiksi Fonecta Finder B2B, josta yritys voi tietokantajärjestelmään liittyäkseen voi hakea itse eri kriteerein kiinnostavia asiakkaita. Asiakkaita voi hakea esimerkiksi liikevaihtoluokkien, henkilökunnan koon tai alueiden mukaan. Päivitettyä tietoa löytyy Fonecta Finderista myös julkisista organisaatioista mm kuntakoodien avulla. Erilaisia tietokantalistauksiin erikoistuneita yrityksiä on markkinoilla melkoisesti ja näitä oli myös tutkimukseen osallistuneilla yrityksillä käytössään. Eräällä tutkimukseen osallistuneista yrityksistä oli käytössään oma mediaseurantatyökalu ja toisella myös yritysfiltteri, jonka avulla pystytään rajaamaan yrityksiä. Asiakasyritysten prospektointiprosessiin voidaan katsoa kuuluvaksi myös Yritys X:n osaamisalueeseen kuuluva palvelu, jossa tämän asiakkaat haluavat ulkoistaa asiakastapaamisten järjestelyn Yritys X:lle. Osa haastateltavista kokivatkin, että yrityksen työkalujen sekä eri järjestelmien määrä halutaan pitää suhteellisen vähäisenä.

4.4 Laadullistaminen

Haastatteluissa otettiin esille liidien laatuun liittyvä teema. Tämän pohjalta tarkastellaan liidin laadun merkitystä. Haluttiin saada selville, voidaanko laadullistetuilla liideillä nähdä olevan vaikutusta myyntiprosessin pituuteen. Laadullistamisella tarkoitetaan liidien laadun sisältöä eli kuuluko liidi tavoiteltuun kohderyhmään ja onko esimerkiksi liidin yhteyshenkilö oikea.

Haastatteluissa todettiin, että liidien laatu on vaikea määrittää, mutta silti monet kokivat omat liidinsä laadukkaiksi tällä hetkellä. Lähes kaikki haasteltavat kokivat, että laadullisilla liideillä on suuri merkitys myyntiprosessin pituuteen. Laadulliset liidit tuovat parempia tapaamisia potentiaalisista asiakkaista. Suurin osa haastateltavista koki, että liidien laatu on kehittynyt paljon ja laatuun pyritään kiinnittämään enemmän huomiota ja laadukasta liidiä arvostetaan. Laatua pyritään parantamaan tapaamalla oikeita ihmisiä: päättäjiä, tunnistamalla oma kohderyhmä sekä asiakkaiden todelliset tarpeet. Myös tapaamissoiton sisällöllä nähtiin olevan vaikutusta, hyvin laadullistettu liidi hyvällä tarinalla on kaikkein laadukkaimpien tapaamisten ydin. Tarina pitää olla kiinnostava ja ytimekäs sekä oikea tarina oikealle yritykselle. Tämän pohjalta otettiin esille ajatus, että tarinan avulla pystytään erottumaan markkinoista. Osa yrityksistä kokivat, että liidien laaduissa on parantamisen varaa. Tähän liittyen otettiin myös esille se, että Yritys X:n ulkoistetut markkinoijat voisivat puhuessaan asiakkaan kanssa, opetella tunnistamaan ja tarkentamaan asiakkaiden todellisen tarpeen syvemmin. Näin tapaamisten laatu asiakkaiden mukaan paranisi. Laadun parannukseen liittyen otettiin esille myös myyjien yhä aktiivisempi ote vaiheessa, jossa liidit tarkastetaan heidän toimestaan ennen seuraavaa prosessointia.

4.5 Onnistumiset/ haasteet

Haastatteluissa haluttiin ottaa esille teema, joka käsittelee tässä prosessissa nousseita onnistumisia ja haasteita. Tämä oli tärkeä aihe ottaa esille, koska tämän kautta pystytään todentamaan kehityskohteita. Oli merkityksellistä ja kiinnostava pohtia aihetta haastateltavien kanssa. Se, missä haastatteluun osallistuneet yritykset kokivat onnistuvansa sekä kehittymisen paikat erosivat paljon toisistaan. Tämä kuvastaa sitä, ettei prospektointiprosessi ole myöskään kopioitavissa eri organisaatioihin sellaisenaan, vaan jokainen yritys joutuu tekemään merkittävän työmäärän oivaltaakseen prosessin kulun ja merkityksen.

Yhtenä erottuvana haasteena otettiin esille liidien etsimisen vaikeus. Monilla yrityksillä on vaikeus toimittaa viikoittain riittävä määrä liidejä prosessoitavaksi, sillä uusia liidejä on haasteellista löytää. Tämä saattaa johtua siitä, että asiakaskuntaa kolutaan läpi eri markkinointi- ja hakukoneiden kautta.

Haastatelluista yrityksissä esille tuli myös toinen liidien hankintaan liittyvä ongelma, että haastateltujen yritysten liidin hankkimisen tekee aina samat vastuuhenkilöt. Vastuunjakaminen sekä muun henkilöstön mukaan ottaminen puuttui osalta yrityksistä asiakashankinnassa ja liidien hankinta on jäänyt vain jopa yhden henkilön harteille.

Mikäli prospektoinnin alkuvaiheet sekä diilien ”metsästyminen” on ulkoistettu, toimivan yhteistyön luominen voi viedä aikansa ja se vaatii myös asiakkaan ponnisteluja. Esimerkiksi eräässä haas-

tatellussa yrityksessä yhteistyö Yritys X:n kanssa on aloitettu vasta viime syksyllä ja vielä pitkälle keväälle haetaan yhä yrityksen sisäisesti toimivaa mallia tälle prosessille. Muutos vaatii kärsivällisyyttä, mutta osapuolten ollessa tosissaan mukana palkitsee järjestelmä uusilla tuotavilla kontakteilla. Toisessa haastatellussa yrityksessä huomattiin asiakashankinnan osittaisessa ulkoistamisessa myös oman organisaation aktivoituminen ja organisaation sisäinen kehittyminen. Asiakashallinnan prosessoiminen tuo siis selkeyttä ja innostavuutta kehittymisen myötä.

Haastatelluissa yrityksissä nähtiin siis onnistumisia. Yleisesti tapaamisten sopimisprosessi on saatu sujumaan eikä enää nähdä ongelmaa siinä, että ihmisiä ja oikeita päättäjiä päästään tapaamaan. Vaikka haasteissa tuli esille ongelmia siinä, että tunnistaako ulkopuolinen soittaja asiakkaan potentiaalin, niin toisaalta Yritys X:n sopimiin tapaamisiin oltiin tyytyväisiä ja tulokset projektien onnistumisesta koettiin hyväksi. Hitrata eli tapaamisten määrä suhteessa asiakkaiden kieltäytymiseen tapaamisesta, koettiin useissa yrityksissä hyväksi. Huolellisesti laaditulla tarinalla nähtiin olevan paljon hyötyjä asiakastapaamisista sopiessa, onnistumisia koettiin juuri siinä, että yritykset ovat saaneet hiottua tarinaa, niin että siitä on saatu toimiva. Eräs haastateltu yritys toi esille ja antoi palautetta, että Yritys X: todella paneutuu annettuihin asiakasprojekteihin. Projektien markkinoijat perehdytetään huolella ja ovat ”syvällä” asiakkaan projekteissa.

4.6 Tarpeet

Haastateltujen yritysten keskuudessa ei juuri esiintynyt avun tarpeita haastatteluiden pohjalta asiakashallinnassaan. Jo nyt monissa yrityksissä prospektointi on jo kehittynyt ja se on sisäistetty, koska asiakashankinta on aina ajankohtainen osa organisaatioiden toimintaa.

Kehitystä on todennäköisesti tapahtunut yhteistyön vaikutuksesta, mutta myös yleisesti siitä, että tarve asiakashankinnalle on korostunut, joten prospektointiin on alettu kiinnittämään entistä enemmän huomiota. Koettiin myös, että Yritys X:n taholta apua saadaan hyvin esimerkiksi juuri ohjausryhmien muodossa, joita järjestetään valvomaan asiakasprojekteja. Moni otti myös esille, että he ovat saaneet hyvää mallia prospektoinnista Yritys X:ltä. Suurempien avun tarpeen puutoksesta voidaan todeta, että jokainen yritys tekee prospektointia omalla tavallaan ja omien resurssien mukaan, eikä nähdä että sitä voidaan ulkopuoliselta taholta lähteä muuttamaan. Prospektointiin voidaan tuoda näkemyksiä ulkopuolelta, esimerkiksi ohjausryhmien muodossa Yritys X:n taholta, mutta silti jokainen yritys muodostaa oman prosessinsa prospektoinnille.

4.7 Prospektoinnin johtaminen

Osana tätä prosessin kuvausta haluttiin ottaa esille myös teema, jossa käsitellään prospektoinnin johtamista. Johtamisella tarkoitetaan kaikkea sitä ohjaavaa tai arvioivaa toimintaa, tässä tapauksessa prospektointiin liittyvää johtamista, jota yrityksissä tehdään sen päämäärin ja tavoitteiden täsmentämiseksi, toimintaedellytysten luomiseksi ja varsinaisen toiminnan ohjaamiseksi tavoitteiden mukaan. Johtamisen perustehtävä on kaikissa oloissa tukea organisaation toimintaa ja luoda mahdollisimman hyvät edellytykset laadukkaan ja tuottavan työn tekemiselle (Työyhteisötaidot—johtaminen 2011). Haastatteluissa pyrittiin selvittämään, johdetaanko yrityksessä prospektoinnin prosessia ja, miten sitä johdetaan. Johtamisella on suuri merkitys tämän kaltaisessa prosessissa, jossa henkilöstö pitäisi saada mukaan toimintaan ja toimimaan asetettujen tavoitteiden mukaan.

Vastaajista suurin osa toimii itse prospektoinnin vastuuhenkilönä. Haastatellut kokivatkin, että on tärkeää, että tässä osa-alueessa on yksi vastuuhenkilö. Näin muun muassa onnistumisen seuranta pystytään toteuttamaan systemaattisesti. Moni koki omassa johtamisessaan silti vielä parantamisen varaa, sillä asia on tärkeä ja vaatii kehittymistä. Haastatteluista ilmeni myös prospektointia johtava henkilö saattaa olla ainoa prospektoinnin ja liidien eteen tekevä henkilö. Muut organisaatiossa eivät paneudu asiaan tai prospektointi ei ole kiinnostuksen kohde, jos muutenkin työt etenevät ja kauppaa tulee. Ei siis nähdä, että onnistuneet ja kannattavat kaupat lisääntyneet todennäköisesti prospektoinnin avulla. Jos yritys ulkoistaa esim. Yritys X:lle prospektoinnin alkuvaiheen, asiakasyritys valvoo ja seuraa johtonsa toimesta tämänlaisia projekteja, liidien laatua ja ylipäätään ulkoistettua tapaa toimia yhteistyössä Yritys X:n kanssa.

Vain yhdessä yrityksessä johtamista osana tätä prosessia pidettiin hyvänä, joka näkyi siellä kannustamisena ja yhteistyönä. Juuri tässä kyseisessä yrityksessä on otettu käyttöön ”liidikiisa”, jonka avulla on kannustettu koko henkilöstöä mukaan liidien hankintaan.

5 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Päätutkimusongelmana oli selvittää, minkälainen prospektointiprosessi Yritys X:n asiakkailla on. Tutkimuksessa ilmeni, että prospektointiprosessin selvittäminen on vaikeaa, koska prosessille ei voida antaa yksiselitteistä määritelmää. Yrityksien prosesseissa oli paljon eroavaisuuksia ja jokaisella yrityksellä on hyvin omanlainen tyyli ja tavat tehdä prospektointia. Suurimassa osassa kohdeyrityksiä prospektoinnista on vaikea tunnistaa mitään selkeää prosessia, koska prospektointiprosesseista puuttui systemaattinen tapa toimia.

Suurin osa yrityksistä hakee projektiluontoisesti potentiaalisia asiakkaita, tarpeiden ja kampanjoiden tuloksena. Suuremmissa yrityksissä on tunnistettavissa selkeämpi asiakashallinprosessi sekä systemaattisempi tapa toimia, sillä suuri asiakaskanta vaatii systemaattisempaa tapaa toimia ja usein suuremmissa organisaatioissa on laadullisia järjestelmiä, joiden ylläpito vaatii eri osa-alueiden kuvaamista. Suuremmissa organisaatioissa asiakashankinnan apuna käytetään myös asiaan suunniteltuja apuvälineitä. Pienemmissä yrityksissä asiakkaisiin liittyvä tieto kerätään ja hallitaan melko vaatimattomin menetelmin, (mikä saattaa olla riskikin).

Haastateltujen yritysten myyntihenkilökunnan määrä oli myös hyvin vaihteleva. Eri kokoluokan yritykset panostavat myyntiorganisaation eri tavoin. Haastatelluissa yrityksissä voitiin todeta myyntihenkilöiden määrän ääripäitä, sillä jossain yrityksissä oli 20 hengen myyntitiimi ja pienimmässä on vain yksi myyjä, joka tekee aktiivisesti asiakaskäyntejä. Uusiasiakashankinnalle ei tietenkään ole niin suurta tarvetta eikä resursseja pienemmillä yrityksillä, sillä joskus pienen yrityksen liian nopea kasvu saattaa aiheuttaa myös ongelmia esimerkiksi yrityksen tarjoaman palveluiden tai tuotteiden saatavuuden suhteen tai vaikkapa toiminnan rahoituksen suhteen voi ilmetä ongelmia liian nopean kasvun myötä. Suurissa organisaatioissa pelkästään nykyisen asiakaskannan läpikäynti tuottaa tulosta, eikä jatkuvalla uusiasiakashankinnalle ole tarvetta.

Tutkimukselle määritettiin ala-ongelmia, jotka olivat prospektoinnin prosessin nykytilaan, työkaluihin prospektoinnin työstämisen apuna sekä tarpeisiin liittyvät asiat. Nykytilan määrittäminen oli tärkeää, koska siinä tarkasteltiin prospektointia kokonaisuutena. Nykytilan selvittämisellä syvennettiin tietoa eri yritysten prospektoinnista sekä mahdollisista ongelmakohdista. Nykytilan määrittämisen kautta voidaan todeta toistuvia asioita. Selvisi, että usealta yritykseltä puuttuivat selkeät toteuttavissa olevat tavoitteet liidien määrän toimittamisessa Yritys X:lle. Tavoitteet ovat toivottuja tuloksia, joten niillä pystytään ohjaamaan yritystä tietoisesti haluttuun suuntaan. Tavoitteet on asetettava niin, että ne on oltava saavutettavissa olevia ja mitattavia. Määritetyt tavoitteet ohjaisivat toimintaa, jolloin yritys pääsisi päämääriinsä ja tässä tapauksessa liidien hankinnasta tulisi jatkuvampaa. Liidimäärän jatkuvuus takaisi myös myyjille tasaisena tahtina tapaamisia (Vahvaselkä 2004, 122). Liidien määrien tavoitteet tulisi asettaa kuitenkin realistisesti, yrityksen tarpeen ja myyntihenkilöstön mukaan. Lähes kaikilla yrityksillä oli tavoitteita siitä, kuinka monta tapaamista myyjän tulisi käydä viikossa. Tavoitteiden asettelun kautta myyntitapaamiset ovat toteutuneet suunnitelmien mukaisesti. Haastatteluiden pohjalta selvisi, että monet yritykset ovat tyytyväisiä asiakastapaamisten määrään näiden resurssien ja myyjien määrän puitteissa, mutta toivoivat silti tapaamisten määrän olevan tulevaisuudessa suurempi. Tapaamisten määrään vaikuttavat suoraan liidien määrä, joka tulisi pysyä hyvänä jatkuvasti sekä puhelikontaktien määrä, sillä vain osa soitoista johtaa tapaamiseen ja vielä pienempi osa tarjoukseen ja asiakassuhteeseen.

Työkalujen käyttö prospektoinnin apuna rajoittuu tiettyihin hyväksi koettuihin apuvälineisiin, jotka olivat lähes kaikilla yrityksillä eritasoisena käytössä. Lähes kaikilla yrityksillä on käytössä CRM, Fonecta Finderia käytettiin yhteistietojen etsimisen välineenä useassa yrityksessä sekä useat yritykset käyttivät myös ostettuja liidilistoja. Lisäksi eräissä yrityksissä on käytössä mediaseurantatyökalu ja toisessa yritysfilteri prospektoinnin työtä helpottamaan. Käytettäviin työkaluihin oltiin suhteellisen tyytyväisiä, eikä missään yrityksessä nähty tarvetta panostaa uusiin työkaluihin ja vaan työkalujen määrä haluttiinkin pitää vähäisenä, jotta olemassa olevat työkalut olisivat aktiivisessa hyötykäytössä.

Selkeänä kehityskohteena voidaan nähdä avuntarve systemaattiseen liidien etsintään sekä parantaa myös koko henkilöstön mukaan ottamista tähän prosessiin. Henkilöstön hankkimat liidit todettiin monissa yrityksissä hyväksi niiden henkilökohtaisuuden vuoksi. Tähän voitaisiin selkeästi ottaa mukaan liidityöstä palkitsemisia, sillä ne motivoivat henkilöstöä paremmin mukaan. Selkeä vastuunjakaminen sekä tietyt tavoitteet myös liidien hankinnassa voisi tuoda monelle yritykselle helpotusta liidihaasteisiin. Liidihaasteet asiakasyrityksillä heijastuvat myös Yritys X:kin toimintaan, joten kehityskohteina voisi olla hyvä tehdä hyväksi havaittu malli liidien hankintaan tai tarjota yrityksille apua, siihen mistä ja miten liidejä kannattaa hankkia.

Laadukas liidi tuo asiakkaille parempia tapaamisia, koska laadukkaan liidin ansiosta tavataan potentiaalisia asiakkaita, jotka vastaavat kohderyhmää ja niillä on tarpeita ja rahaa ostaa. Haastatteluiden pohjalta korostui liidien laadun merkitys ja laatua pidettiin tärkeänä asiana. Liidien laatu koettiin suhteellisen hyväksi monissa kohdeyrityksissä. Jossain yrityksissä liidien laadun määrittäminen koettiin hankalaksi eikä osattu määritellä laadukasta liidiä. Laadukkaan liidin kriteerit olisi hyvä selventää sekä asettaa tarkkaan harkitut kriteerit laadun tarkasteluun. Haastatteluiden pohjalta otettiin esille myös Yritys X:n markkinoijien rooli laadun kartoitukseen puhelimesta ja yrityksiä omien myyjien merkitys liidien laadun parannukseen. Yritys X:n sekä yrityksiä omien myyjien roolista oltiin ristiriitaista mieltä, sillä osa kokee, että laatu on liidin toimittajan käsissä ja osa taas kokee, että myös markkinoijan tulisi osata paremmin tulkita asiakkaiden tarpeita.

Onnistumisia tarkastellessa voidaan todeta, että asiakkaat ovat olleet tyytyväisiä Yritys X:n sopimiin asiakastapaamisiin. Ei nähdä ongelmaa niinkään siinä, että päästään tapaamaan ihmisiä. Osalle yrityksissä Yritys X:n rooli tapaamisten sopimisessa oli suuri ja joillekin asiakasyrityksistä suurin osa viikoittaisista tapaamisista sovitaan Yritys X:n toimesta. Edelleen yrityksiä myyjien oma soittotyö ja itse sopimien tapaamisten merkitys on suuri. Yritys X:n kautta tulleet tapaamiset nähtiin hyvänä lisänä ja apuna, jotta riittävä määrä tapaamisia pystytään tekemään viikoittain. Hyvien tuloksien ansiosta yhteistyöhön oltiin selkeästi tyytyväisiä. Prospektoinnin merkitys nähdään erittäin suurena jokaisessa yrityksessä ja siihen on sel-

keästi monessa yrityksessä panostettu, koska prosessit ovat kehittyneet lähes kaikilla. Prospektoinnin tuoma systematiikka yrityksen asiakashallintaan ja kannattavaan kaupankäyntiin tuo apuja erikokoisille yrityksille ja jokainen organisaatio voi poimia kuvatussa prosessista omanlaisensa toimivan tavan toimia. Tämä tuo sekä tyytyväisiä asiakkaita, että työntekijöitä, joiden on helppo toimia selkeiden toimintatapojen mukaan.

Haastatteluiden pohjalta huomattiin, että prospektoinnin johtamisen teema oli tärkeä ottaa esille haastatteluissa, sillä moni näki etenkin omassa johtamisessaan parantamisen varaa. Johtamisen teema sai asiakasyritykset ajattelemaan myös johtamisen tärkeyttä osana prospektoinnin prosessia ja sen merkitystä prosessin kulussa. Haasteellisinta johtamisen puuttumisessa sekä suurin kehitysehdotus on se, että hyvän johtamisen kautta saataisiin aktivoiduttua muuta henkilöstöä mukaan, asetettua tavoitteita sekä kehittää prosessia niin, että yritys on tyytyväinen prospektointiprosessiinsa. Prospektointi on toimivan liiketoiminnan edellytys ja hyvä johtaja ymmärtää sen merkityksen nykypäivänä.

LÄHTEET

- Ala-Mutka J. & Talvela E. 2005. Tee asiakassuhteista tuottavia. Helsinki: Talentum
- Europaeus J. 2010. Myyjä tunnista liidit. Myynti&Markkinointi ammattilehti 8/2010, 13
- Hirsijärvi S, Remes P. & Sajavaara P. 2009. Tutki ja Kirjoita, Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy
- Hirsijärvi S & Hurme H. 2001. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino
- Hopkins T. 1998. Sales Prospecting for Dummies. Hungry Minds Inc, New York
- Laine P. 2008. Myynnin anatomia. Helsinki: Talentum
- Likitalo H & Rissanen R. 1998. Tutkimusmenetelmät. Helsinki: Hakapaino
- Miller W. & Zemke R. 2005 Knock Your Socks off prospecting. New York: Artwork
- The Sales Funnel- Keeping control of your sales pipeline. 1996- 2011. MindTools. Viitattu 12.5.2011. http://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_94.htm
- Mäntyneva M.2001. Asiakkuudenhallinta. Vantaa: WSOY
- Oksanen T. 2010. CRM muutoksen tuska—Asiakkuudet haltuun. Helsinki: Talentum
- Prospecting- Finding new customer. 2002-2011. Changing Minds. Viitattu 12.5.2011. <http://changingminds.org/disciplines/sales/prospecting/prospecting.htm>
- Rope T. 2004. Business to business-markkinointi. Porvoo: WSOY
- Rope T. 2000. Suuri markkinointikirja. Helsinki: Kauppakaari
- Rubanovitsch M. & Aalto E. 2008. Myynnin johtaminen. Helsinki: Johtajatiimi
- Rubanovitch M. & Aalto E. 2006. Myynnin lyhyt terapia—Sanoista tekoihin. Helsinki: Kyriiri
- Sahlsten P.2009. Prospektointi - Opas systemaattiseen b2b- asiakashankintaan. Viitattu 10.1.2011. <http://www.slideshare.net/myyntiplus/prospektointi-opas-systemaattiseen-asiakashankintaan>
- Sipilä J. 1998. Asiantuntija ja Asiakas. Juva: WSOY
- Sipilä L. 2008. Käytännön markkinointi. Keuruu: Otava
- Tuisku T. 2010. Tulokselliseen messutekemiseen kuolemansyntejä väistäen. Myynti&Markkinointi ammattilehti 6/2010, 13
- Tampereen yliopisto 1999. Viitattu 10.1.2011. <http://www.uta.fi/laitokset/hoito/wwwoppimateriaali/luku5a.html>
- Työyhteisötaidoilla tulosta—johtaminen. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 12.5.2011. http://www.tyoturva.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyoyhteisotaidoilla_tulosta/johtaminen
- Vahvaselkä I. 2004. Asiantuntijan myyntitaito. Pieksamäki: Koodi
- Viitala R. & Jylhä E. 2006. Liiketoimintaosaaminen menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita
- Vuorio P.2008. Myyntitaidon käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1: Myynnin suppilomalli	10
Kuvio 2: B2B-asiakashankintaprosessin vaiheet	12
Kuvio 3: Puhelun anatomia.....	17
Kuvio 4: Haastatteluaineiston käsittely analyysistä synteesiin	25
Kuvio 5: Nykytilan kartoitus.....	30

LIITTEET



TEEMAHAASTATTELURUNKO

Haastateltavan taustatiedot:

- Yrityksen toimiala
- Yrityksen henkilöstön määrä
- Liikevaihto
- Haastateltavan titteli

Nykytila:

1. Kuvaile teidän yrityksen prospektointiprosessia?
2. Miten uskotte että muut tekevät tämän prosessin, verrataan kilpailijoihin?
3. Miten on kehittynyt vuosien mittaan?
4. Mitä keinoja käytätte prospektien/liidien löytämiseen?
5. Asiakaskäyntien määrä tällä hetkellä per viikko? Tavoite?
6. Minkälaisin perustein te määrittelette teidän kohderyhmää?
7. Minimistandardit asiakastapaamisista ja liidien toimittamisesta?
8. Kerro teidän yrityksen asiakastapaamisten määrästä suhteessa toiveisiinne? Minkälaisia tavoitteita asetat tällä määrälle?

Liidien laadullistaminen:

9. Kuinka laadukkaita liidit tällä hetkellä? Onko laadullisuus kehittynyt?
10. Oletteko huomannut eroa siinä, että käytetään aikaa kohderyhmän mietintää/ tarinaan, verrattuna ei laadulliseen liidiin, esim. valmiiseen listaan?
11. Voisiko myyntiprosessi nopeutua laadullisten liidien myötä?

Haasteet/ Onnistumiset:

12. Missä koette onnistumista tässä prosessissa?
13. Kerro mitä ongelmia kohtaatte?
Kerro esimerkkejä haasteista ja onnistumisista

Työkalut:

14. Mitä työkaluja käytätte teidän prospektointiprosessissa?

Esim. CRM, ostettu data, verkkosivuja, nimityssivuja yms.

15. Miten itse toimit käytännössä, jos löydät liidin, miten työstät sitä eteenpäin?
16. Onko muita kokemuksia yrityksistä, jotka tarjoavat apua prospektointiin?

Tarpeet:

17. Millaista apua mahdollisesti tarvitsette tähän liittyen? esim. työkaluja, yhteystietojen etsintä, liidien laadullistamista yms.
18. Millaisena näkisitte yrityksen prospektointiprossessin parhaimmillaan? Mitä toiveita asettaisit sille?
19. Kuinka paljon prospekteista johtaa tapaamiseen, tarjoukseen, asiakassuhteisiin?
20. Kuinka pitkä aika teillä menee ensimmäisestä tapaamisesta tarjoukseen?

Prospektoinnin johtaminen:

21. Kuka johtaa teillä prospektointia? Johtaako sitä kukaan? Kenen vastuulla?
22. Millä tavoin sitä johdetaan?