

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalouden koulutus

2024

Kaisla Grönroos

# Sijoituspalveluyrityksen uusasiakashankinnan kehittäminen

Opinnäytetyö (AMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Liiketalouden koulutus

2024 | 65 sivua

Kaisla Grönroos

## Sijoituspalveluyrityksen uusasiakashankinnan kehittäminen

Opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa sijoituspalveluyrityksen uusasiakashankinnan haasteita ja kehittämiskohteita. Työ tehtiin toimeksiantona yritys X:lle, jotta kohdeyrityksessä voitaisiin kehittää uusasiakashankinnan systemaattisuutta ja tavoitteellisuutta.

Työssä toteutettiin kaksi selvitystä. Toisen selvityksen kohderyhmänä olivat yrityksen varainhoitajat ja toisen toimeksiantajan valitsemat henkilöasiakkaat. Molemmat selvitykset toteutettiin puolistrukturoituna sähköisinä kyselyinä laadullisia menetelmiä hyödyntäen. Selvityksiin osallistui 19 varainhoitajaa ja 13 henkilöasiakasta. Selvitykset toteutettiin helmikuussa 2024.

Varainhoitajaselvityksessä ilmenivät prosessien monitasoiset haasteet ja kehittämistarpeet. Tavoitteiden saavuttamisen esteinä ovat selkeiden toimintamallien puute ja ajanhallinta. Rajoituksia asettaa lisäksi kilpailutilanne. Asiakkaat arvostavat harkittuja, selkeitä ja lisäarvoa tuottavia lähestymistapoja. Asiakaskokemus ja luottamus ovat asiakkaiden näkökulmasta avainasemassa. Asiakkaan harkitessa uutta sijoituspalveluiden tarjoajaa, asiakkaan verkostoilla on iso merkitys. Avain uusasiakashankinnan onnistumiseen on asiakaslähtöinen lähestymistapa, joka perustuu luottamuksen rakentamiseen, personoituun palveluun ja tarkasti kohdennettuihin yhteydenottoihin.

Asiasanat:

Uusasiakashankinta, sijoituspalvelut, varainhoito, asiakaslähtöisyys

Bachelor's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Business Administration

2024 | 65 pages

Kaisla Grönroos

# Development of Customer Acquisition for an Investment Service Company

Keywords:

Customer acquisition, investment services, asset management, customer orientation

# Sisältö

<b>Käytetyt lyhenteet</b>	<b>6</b>
<b>1 Johdanto</b>	<b>7</b>
<b>2 Uusasiakashankinnan merkitys ja kilpailuetu</b>	<b>9</b>
<b>3 Uusasiakashankinnan strategiset lähestymistavat</b>	<b>12</b>
3.1 Perinteinen uusasiakashankinta	12
3.2 Moderni uusasiakashankinta	16
<b>4 Uusasiakashankinnan toimintamalli</b>	<b>24</b>
4.1 Prospektointi ja asiakkuuksien hallinta	24
4.2 Sisäinen yhteistyö ja kommunikaatio	27
4.3 Systematiikka ja johtaminen	28
<b>5 Selvitykset uusasiakashankinnan nykytilasta</b>	<b>32</b>
5.1 Varainhoitajaselvitys	33
5.1.1 Varainhoitajaselvityksen tulokset	35
5.1.2 Tulkinnat ja johtopäätökset	43
5.2 Asiakasselvitys	44
5.2.1 Asiakasselvityksen tulokset	45
5.2.2 Tulkinnat ja johtopäätökset	48
<b>6 Uudelleen organisoinnin suunnittelu</b>	<b>50</b>
<b>7 Pohdinta ja johtopäätökset</b>	<b>54</b>
<b>Lähteet</b>	<b>56</b>

## Liitteet

Liite 1. Varainhoitajaselvityksen kysymykset

Liite 2. Asiakasselvityksen kysymykset

## **Kuviot**

Kuvio 1. Myynnin suppilomalli (Tirkkonen 2023).	25
Kuvio 2. Uusasiakashankinnan nelikenttä. (Rubanovitsch & Aalto 2007a, 79.)	30
Kuvio 3. Yksinkertaistettu liidiprosessi kohdeyrityksessä.	37

## Käytetyt lyhenteet

CRM	Asiakkuudenhallintajärjestelmä (Customer Relationship Management) yrityksen asiakassuhteiden hallintaan ja kehittämiseen (Hänti 2016).
CRO	Konversio-optimointi (Conversion Rate Optimization) on sisällön systemaattista kehittämistä niin, että mahdollisimman moni suorittaa halutun toimenpiteen (Lahtinen ym. 2022, 190).
SEO	Hakukoneoptimointi (Search Engine Optimization) on sisällön strategista optimointia avainsanojen avulla parantaen sijoitusta hakukoneiden tulossivuilla (Komulainen 2023, 343).

# 1 Johdanto

Uusasiakashankinnan merkitys on korostunut entisestään nykyisessä liiketoimintaympäristössä, jossa kilpailu asiakkaista on jatkuvasti kiristynyt. Jatkuva prosessien kehittäminen on keskeistä erityisesti sijoituspalvelualalla, jossa asiakassuhteet perustuvat luottamukseen, asiantuntemukseen ja pitkäaikaiseen yhteystyöhön.

Tässä opinnäytetyössä selvitetään Suomessa toimivan sijoituspalveluyrityksen uusasiakashankintaprosessien kehittämistarvetta. Työ on toteutettu toimeksiantona yritys X:lle varainhoitajille ja asiakkaille kohdistettujen selvitysten pohjalta. Uusasiakashankinta on keskeinen osa yritysten kasvustrategiaa ja vaikuttaa suoraan yrityksen liiketoiminnan kannattavuuteen, asiakaspohjan laajentamiseen ja kilpailukyvyn ylläpitämiseen.

Tavoitteena oli löytää toimeksiantajayrityksen kohdeyksikön uusasiakashankinnan prosesseihin liittyviä haasteita, jotta kohdeyritys pystyy varmistamaan varallisuudenhoidon asiakkaiden määrän kasvun, kannattavuuden ja asiakastyytyväisyyden. Kohdeyrityksessä on tehty uusien varainhoidon asiakkaiden hankintaa jo pitkään pistemäisesti, erilaisin menetelmin. Aktiiviset menetelmät eivät kuitenkaan ole saavuttaneet toivottuja tuloksia. Kohdeyritys on aiempaa enemmän keskittänyt uusasiakashankintaa kokonaan uusiin asiakkaisiin, mutta tämä on osoittautunut odotettua haastavammaksi ja sinnikkyyttä ja kärsivällisyyttä vaativaksi projektiksi.

Opinnäytetyössä selvitetään vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Mitkä ovat kohdeyrityksen uusasiakashankinnan toimintamallien keskeisimmät haasteet ja esteet?
- Miten uusasiakashankinnan prosesseja voidaan tehostaa systemaattisuuden ja tavoitteellisuuden varmistamiseksi?
- Miten asiakkaat haluavat sijoituspalveluyritysten lähestyvän heitä?

- Mihin asiakkaat kiinnittävät eniten huomiota sijoituspalveluyritysten palveluntarjoajissa?

Kirjallisuuskatsauksessa esitellään uusasiakashankinnan teoriapohjaa alkaen sen merkityksestä ja tuomasta kilpailuedusta sekä kattaen strategiset lähestymistavat ja toimintamallit. Seuraavaksi tarkastellaan kohdeyrityksen uusasiakashankinnan nykytilaa ja esitellään selvityksissä käytetyt menetelmät. Tulosten pohjalta esitetään kehittämistoimenpiteitä, joilla tähdätään systemaattisuuden ja tavoitteellisuuden parantamiseen kohdeyrityksen uusasiakashankinnan prosesseissa. Lopuksi tarkastellaan saatuja tietoja, arvioidaan työskentelyä, pohditaan tulosten hyödyntämismahdollisuuksia ja esitetään jatkoselvitys- ja kehittämistarpeita.

Tämä opinnäytetyö tarjoaa kohdeyritykselle ja muille vastaavassa toimintaympäristössä toimiville yrityksille kasvun kohtia ja konkreettisia keinoja, joilla asiakashankintaa voidaan kehittää pitkäjänteisesti ja tuloksellisesti.

## 2 Uusasiakashankinnan merkitys ja kilpailuetu

Yritystoiminta edellyttää myyntiä ja myynti asiakkaita. Yritys voi lähteä kasvattamaan myyntiään joko pyrkimällä kasvattamaan jo olemassa olevien asiakkaiden ostoja tai tekemällä uusasiakashankintaa. Asiakkaat ovat yrityksen liiketoiminnan perusta ja tulonlähde. (Asiakashaku n.d.) Kasvua tehdään, kun yritys pystyy täyttämään asiakkaiden tarpeet kaupallisesti järkevin keinoin eli onnistutaan hallitsemaan kustannukset, hankkimaan lisämyyntiä, tekemään myyntiä asiakaslähtöisesti, huolehtimaan jo olemassa olevista asiakkaista ja tekemään tehokasta uusasiakashankintaa (Ahto ym. 2022).

Uusasiakashankinnan merkitys liittyy yrityksen liiketoiminnan kasvuun ja kehittämiseen. Uusasiakashankinnan kilpailuedut puolestaan rakentuvat strategioista, joilla ylläpidetään yrityksen kilpailukykyä. Onnistunut strategia luo yritykselle jotakin sellaista, mitä muut eivät voi kopioida ja joka tekee yrityksestä houkuttelevan asiakkaille. (Puusa ym. 2015, 110–111.)

Uusasiakashankinta voi tuoda yritykselle lisää asiakkaita ja entistä parempia asiakkaita. Yritys voi uusasiakashankinnan avulla kasvattaa liikevaihtoaan ja parantaa kannattavuuttaan. Uusia asiakkaita tarvitaan tilalle paikkaamaan menetettyjä asiakassuhteita. Jo olemassa olevia asiakkaita menehtyy, ostotottumukset muuttuvat ja asiakkaita siirtyy mahdollisesti käyttämään osaksi kilpailijoiden tuotteita ja palveluita. (Asiakashaku n.d.) Uusasiakashankinnan tulee olla jatkuvaa, eikä vain menetettyjen asiakassuhteiden korvaamista (Luoma 2018). Kasvua tehdään sillä, että huolehditaan jo olemassa olevista asiakkaista ja hankitaan samalla uusia (Rubanovitsch & Aalto 2007a, 128).

Uudet asiakkaat ovat yritykselle hyödyksi myytävän ratkaisun kehittämisessä. Yritykset eivät näin ollen ollen toimi tuote tai palvelu edellä, vaan toimintaa voidaan entistä paremmin tehdä niin, että lähdetään asiakkaan tarpeesta. (Ahto ym. 2022.) Asiakastarpeisiin vastaavat tuotteet ja palvelut toimivat uusasiakashankinnan kilpailuetuna, joilla yritys voi houkutella uusia asiakkaita. Jotta yritys erottautuu kilpailijoistaan, tuotteen tai palvelun tulee täyttää

enemmän kuin asiakkaan toiminnalliset odotukset ratkaisusta. (Puusa ym. 2015, 128–132.)

Uudet asiakkaat antavat yritykselle myös mahdollisuuden laajentaa tuotteidensa ja palveluidensa valikoimaa sekä tehdä kasvua edistäviä investointeja. Näin yritys voi monipuolistaa liiketoimintaansa ja samalla parantaa kilpailukykyään. Laajempi tarjonta ja asiakaskirjo tekee yrityksestä vähemmän riippuvaisen yksittäisistä asiakkaista, mikä vähentää liiketoiminnan taloudellisia riskejä. (Asiakashaku n.d.) Uusien asiakkaiden tarvitsemat ratkaisut voivat tuoda yritykselle myös uusia ideoita ja innovaatioita, jotka edistävät yrityksen asemaa suhteessa kilpailijoihin. Tämä vaatii yrityksen ymmärrystä asiakkaan tarpeista ja toiveista sekä tiedon kilpailijoiden tarjoamasta valikoimasta. (Grönroos 2009, 121–122, 124.)

Laajentunut asiakaskunta lisää yrityksen tunnettavuutta. Tietoisuus ja näkyvyys vaikuttavat yrityksen kaikkiin kasvukohtiin. (Keronen ym. 2017, 96.) Ostajat ovat valmiita käyttämään enemmän rahaa tutumpiin yrityksiin, jolloin yritys saa kasvatettua asiakassuhteiden asiakasosuutta. Vahva brändi puolestaan suojaa yritystä muutostilanteilta, joihin yrityksen ei ole mahdollista vaikuttaa. (Ahto ym. 2022; Rubanovitsch & Aalto 2007b, 82.)

Yritys erottautuu potentiaalisille asiakkaille ja sitouttaa jo olemassa olevia asiakkaita asiakaslähtöisen asiakaspalvelun kautta. Uudet tyytyväiset asiakkaat voivat puolestaan johtaa uusiin pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin, jotka lisäävät yrityksen kannattavuutta, kustannustehokkuutta ja liikevaihtoa. Pitkäaikaiset asiakassuhteet tuovat mahdollisuuden jatkuvalle asiakastyytyväisyydelle ja jälleen mahdollisuuden uusiin asiakkaisiin. (Suomen digimarkkinointi Oy 2023.) Pidemmällä aikavälillä asiakasuskollisuus kasvattaa yrityksen kokonaisarvoa, kun asiakkuudet vakiintuvat ja tuovat yritykselle jatkuvaa liiketoimintaa (Peppers & Rogers 2017, 377).

Uusasiakashankinnalla voidaan saada uutta tietoa markkinoista ja asiakkaista. Tieto voi auttaa yritystä parantamaan myynti- ja asiakasstrategioitaan ja myytäviä ratkaisujaan. Uusasiakashankinnasta kerätyn tiedon perusteella

voidaan esimerkiksi saada arvokasta tietoa kilpailutilanteesta ja asiakkaiden tarpeista, joilla voidaan ohjata yrityksen strategisia päätöksiä ja ketterämmin reagoida markkinoiden eri muutoksiin. (Puusa ym. 2015, 82–83.) Tavoitteena on tehdä asiakkaista arvokkaampia yritykselle ja näin kasvattaa yrityksen tulevaisuuden arvoa. Arvokkaan tiedon avulla yritys pystyy entisestään parantamaan asiakashankintaa, asiakasuskollisuutta ja asiakkaidensa kannattavuutta. (Peppers & Rogers 2017, 6–7.)

Uudet asiakkuudet tarjoavat uutta tietoa, jolla yritys voi tehostaa markkinointistrategiaansa uusasiakashankinnassa. Markkinoinnissa kartoitetaan ensin jo olemassa olevia asiakkaita, joiden kautta voidaan analysoida uusia markkinointimahdollisuuksia. (Bergström & Leppänen 2021.) Luovuus ja erilaisten keinojen yhdistäminen luo yritykselle uusasiakashankintaan kilpailuedun, jolla potentiaalisille asiakkaille luodaan kiinnostusta yrityksen myytäviä ratkaisuja kohtaan. Onnistunut viestintä luo yritykselle kilpailuedun, jota kilpailijat eivät pysty kopioimaan. (Isohookana 2007, 10, 108.) Yritykset, jotka keskittävät sisällön tuottamisen jo lähellä ostopäätöstä olevien asiakkaiden lisäksi myös varhaisessa ostoprosessin vaiheessa oleviin, menestyvät asiakashankinnassa huomattavasti paremmin ja näin ollen kasvattavat yrityksen markkinaosuutta suhteessa kilpailijoihin. (Keronen ym. 2017, 97.)

Strategiaan panostaminen tuo yritykselle myös mahdollisuuden kansainväliseen laajentamiseen sekä viennin kasvulle. (Ahto ym. 2022.) Samalla yritys voi onnistua laajentamaan omaa verkostoaan. Uudet asiakkaat saattavat antaa yritykselle pääsyn laajempaan verkostoon avaamalla ovia yhteistyölle ja kumppanuuksille. (Grönroos 2009, 129.) Kilpailuedun ylläpitäminen edellyttää jatkuvaa panostusta asiakassuhteisiin ja markkina-analyysiin.

### 3 Uusasiakashankinnan strategiset lähestymistavat

Asiakashankinnan tehokkaat strategiset lähestymistavat ovat muuttuneet merkittävästi viimeisten vuosien aikana. Yritykselle toimiva ja tehokas lähestymistapa on riippuvainen yrityksen liiketoiminnasta kokonaisuudessaan, kuten toimialasta, kilpailuympäristöstä, käytettävissä olevista resursseista, kohderyhmästä ja tavoitteista. Ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa toimia. Kaikille yrityksille yhteistä on se, että uusia asiakkaita täytyy hankkia menestyäkseen. (Novara 2019.) Kehittyvän digitalisaation myötä uusasiakashankinta ei enää toimi pelkästään kontaktoinnin ja muiden perinteisten keinojen avulla. (Novara 2018.) Lähtökohtana yrityksen tulee ymmärtää asiakkaan polku eli, mitä asiakkaat käyvät läpi arvioidessaan eri yrityksiä. (Kotler ym. 2016a, 60.)

Yleisesti uusasiakashankinta luokitellaan pääkategorioittain, jotka perustuvat käytössä oleviin menetelmiin: perinteinen -, moderni -ja kansainvälinen uusasiakashankinta (Novara 2018). Tässä opinnäytetyössä jätetään huomiotta kansainvälinen uusasiakashankinta, koska se ei sisälly opinnäytetyön toimeksiantoon. Perinteisen -ja modernin uusasiakashankinnan kohdalla on rajattu pois menetelmät, jotka eivät ensisijaisesti ole selvityksen kannalta keskeisiä. Uusasiakashankinnan kenttä on laaja ja monimuotoinen, jonka vuoksi menetelmien valinnat ovat rajattu niihin, jotka luovat lisäarvoa selvitykselle.

#### 3.1 Perinteinen uusasiakashankinta

Perinteisellä uusasiakashankinnalla viitataan perinteisiin malleihin eli, sähköposteihin, kylmäsoittoihin, tapahtumiin ja messuille osallistumiseen, tv- ja radiomainontaan sekä printtimediaan. Näihin kuuluvat sekä suora- ja telemarkkinointikampanjat. (Hänti ym. 2016.) Perinteisen uusasiakashankinnan kannattavuus ja tehokkuus riippuu merkittävästi yrityksen kohderyhmästä. Yrityksille myytäessä perinteinen tapa on hyvä, jos yritys on uusi ja halutaan mahdollisimman nopeasti asiakkaita. Jos yrityksellä on jo asiakkaita ja

tavoitteena on kasvu, perinteiset menetelmät ovat kalliita ja vievät paljon aikaa. Uusasiakashankinta perinteisellä tavalla toimii kuitenkin, jos sitä tehdään kohdistetusti ja harkiten. Resursseja tulee käyttää modernin uusasiakashankinnan rinnalla. Perinteinen tapa on hyvinkin perusteltu, jos asiakas on iso ja tuottaa yritykselle huomattavasti liikevaihtoa. (Novara 2018.) Perinteisillä mainonnan menetelmillä ei enää tavoiteta potentiaalisia asiakkaita samoissa määrin kuin ennen. Mainostajat ovat mukautuneet muuttuneeseen ostokäyttäytymiseen. (Palmer ym. 2009.)

### **Kylmäsoittelu ja telemarkkinointi**

Kylmäsoittelu on edelleen tehokas tapa tehdä uusasiakashankintaa. Kylmäsoitolla tarkoitetaan sellaisen asiakkaan tavoittelua, jonka ostotarpeesta ei ole tietoa ja joka ei ole yritykselle entuudestaan tuttu. Lämmin liidi puolestaan syntyy asiakkaasta, joka on jättänyt verkossa digijalanjäljen tai asiakkaan tiedot on saatu esimerkiksi yrityksen toiselta jäseneltä. (Rubanovitsch 2018, 85.) Lämpimien liidien kontaktoinnissa käytetään modernia uusasiakashankintaa perinteisen asiakashankinnan tukena.

Kylmäsoitot antavat mahdollisuuden luoda henkilökohtaisen kontaktin asiakkaaseen, saada tietoa asiakkaasta, määritellä prospekti ja sopia asiakkaan kanssa ensi tapaaminen. Kylmäsoittojen ja proaktiivisen myyntityön kautta päästään nopeammin osaksi asiakkaan ostopolkua ja voidaan tuottaa asiakkaalle arvoa. (Dansie 2022.) Puheluiden avulla yritys voi päästä mukaan ostoprosessiin, joka on jo käynnissä. Hyöty on tehokkaampaa, jos asiakas on valmiiksi tietoinen yrityksen tarjoamista tuotteista ja palveluista. (Lancaster & Jobber 2015, 66, 222–223.) Kylmäsoittelu luo välittömiä mahdollisuuksia löytää ostajia, joita yritys ei välttämättä tavoittaisi muilla keinoilla, ja joita ei aiemmin ollut. Puhelinkontakti on myös myyntikäynteihin verrattuna ajallisesti tehokkaampaa. (Bergström & Leppänen 2021.)

Moni ostajista on kriittisiä aikansa suhteen ja vastaanottajat saattavat olla erityisen kyllästyneitä merkityksettömiin soittoihin (Kenner & Leino 2020). Osa

potentiaalisista asiakkaista saattaa vain olla vastustavia kylmäkontaktointille ja suosia erilaisia tiedonhankintakeinoja (Lancaster & Jobber 2015, 66).

Yhteydenotto potentiaaliseen asiakkaaseen voi olla haastavaa ilman asiakkaan suostumusta ja aikaisempaa suhdetta (Hughes ym. 2019, 68). Korzeniowskin (2020) korostaa lisääntyneiden huijauspuheluiden vaikuttavan vahvasti kylmäsoittojen vastaamisprosenttiin. Merkittävästi ajan myötä heikentynyt puheluun vastaaminen tekee kylmäsoittelusta haasteellista ja kyseenalaistaa sen toimivuuden (Korzeniowski 2020.) Suuri osa potentiaalisille asiakkaille soitetuista puheluista ei johda eteenpäin juuri sillä hetkellä. Kun soitetulle asiakkaalle nousee myöhemmin esille tarve, soittanut myyjä voi olla ensimmäisenä mielessä. (Sobczark 2013, 11.)

Yritykset voivat hyödyntää telemarkkinointiyhtiöitä sopimaan puolestaan tapaamisia. Ulkopuoliset soittajat perehdytetään ja valmennetaan aiheeseen. Jos yrityksen tarjoamat ratkaisut ovat haastavia, ulkoistettu kontaktointi tuo haastetta uusasiakashankintaan. Telemarkkinoinnin tehokkuus ja käyttö on laskenut, sillä suurin osa ostajista haluaa lähestyttävän omilla ehdoillansa. Lisäksi modernin uusasiakashankinnan menetelmät antavat yrityksille mahdollisuuden tarjota tietoa ja läsnäoloa potentiaalisille asiakkaille silloin, kun hetki on ostajalle sopiva. (Hänti ym, 2016.)

Perinteisissä uusasiakashankinnan menetelmissä saavutetaan parempia tuloksia, kun ne yhdistetään verkkoseurantamyynnin kanssa. Tämä auttaa myyjiä ja markkinoinnista vastaavia henkilöitä ohjaamaan päivittäistä tekemistään tehokkaammin asiakaslähtöiseen ja datalähtöiseen suuntaan. (Rubanovitsch 2018, 85.) Verkossa yritys pystyy pohjustamaan asiantuntijuuttaan ja rakentamaan luottamusta ennen kontaktointia. (Hughes ym. 2019, 69.) Myytäessä monimutkaisempia ratkaisuja, henkilökohtainen yhteydenotto on moderneja uusasiakashankinnan keinoja tehokkaampaa (Kotler ym. 2016b, 375).

## Messuosallistuminen ja tapahtumat

Messujen ja tapahtumien kohderyhmänä voi olla niin yritykset, kuin kuluttajat (Bergström & Leppänen 2021). Messujen tehokkuudesta ja onnistumisesta uusasiakashankinnassa on annettu eri näkemyksiä eri lähteissä. Tannin (2022, 123) mukaan, messut ovat tehokas tapa tehdä uusasiakashankintaa, kun resurssit suunnataan strategisesti valittuihin kohderyhmiin, joissa korostetaan asiakaslähtöisyyttä ja joustavuutta. Messuilla tehokas viestintä tulisi perinteisistä tuote-esittelyistä siirtyä tarinankerrontaan ja jaettaviin kokemuksiin, joilla voidaan lisätä sanoman vaikuttavuutta ostajissa. Gottlieb ym. (2014) tutkimuksen mukaan, kuluttajat kokevat messut tehokkaiksi, kun he kokevat messujen saavuttaneen ennalta määritellyt tavoitteet. Janssonin ja Janssonin (2017, 20) toteavat, modernien uusasiakashankinnan menetelmien ohella asiakaskohtaamisten olevan merkityksellisempiä, sillä yrityksen edustajalla on käytössä kaikki vuorovaikutuselementit.

Messut lisäävät ostajien tietoisuutta, luovat yrityskuvaa, tarjoavat tuotetietoa ja ovat mahdollisuus saada asiakaspalautetta (Gopalakrishna ym. 1995). Messuja voidaan hyödyntää kuluttajamyynnissä uusien kohderyhmien tavoittamiseen muun muassa tuotelanseerauksen yhteydessä. Osastolla vierailijoista saadaan kerättyä potentiaalisia liidejä eri houkutuskeinoin, kuten kilpailujen ja kyselyiden avulla. Samalla saadaan tietoa markkinointi- ja myyntitoimenpiteisiin. Messuille asetetuilla tavoitteilla ja mainonnalla on merkittävä vaikutus onnistumiseen. (Bergström & Leppänen 2021.)

Osallistuminen antaa yrityksille mahdollisuuden henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen, jonka avulla yritys pystyy rakentamaan luottamusta potentiaalisen asiakkaan ja myyjän välille. Luottamuksen merkitys korostuu, kun asiakkaana on yritys. Yritysasiakkaiden tavoittamista edesauttaa se, että potentiaalisille asiakkaille voi lähettää kutsut etukäteen. (Bergström & Leppänen 2021.) Suurin osa vierailijoista koostuu päätöksentekijöistä ja hankintoihin osallistuvista henkilöistä (Gruenberg 2014, 38).

Tapahtumia ja asiakastilaisuuksia järjestetään pitkälti kehittämään asiakassuhteita, mutta myös uusasiakashankintaan tähdäten. Yritykset vievät potentiaalisia yritysasiakkaitaan eri tapahtumiin, jossa puhutaan asiasisällöistä tapahtuman sivussa. Monet yritykset järjestävät myös tapahtumia, joihin kutsutaan potentiaalisia asiakkaita. Pidemmät tapahtumat antavat myyjälle enemmän vuorovaikutusaikaa asiakkaan kanssa, syventävät asiakassuhdetta ja antavat asiakkaalle arvoa. (Kurvinen & Seppä 2016, 241.) Asiakassuhteiden syventäminen edistää uusasiakashankintaa. Asiakastilaisuudet takaavat valituille asiakkaille asiakaslähtöistä ja arvoa tuottavaa palvelua, joka johtaa niin sanottuun suusta suuhun -markkinointiin. (Rubanovitsch & Aalto 2007a, 77.) Zarantonellon ja Schmittin (2013, 256) mukaan, tapahtumat tarjoavat yrityksille mahdollisuuden luoda välittömän yhteyden kuluttaja-asiakkaan ja brändin välille, jossa korostuu kokemuksellisuus.

### 3.2 Moderni uusasiakashankinta

Ostokäyttäytymisen muutos digitalisaation myötä on muuttunut paljon uusasiakashankinnassa. Perinteinen uusasiakashankinnan mainonta ja markkinointi eivät yksinään ole yhtä tehokkaita vaan toinen tukee toistaan. (Hughes ym. 2019, 61–66.) Toiminta on muutettava vastaamaan asiakkaiden uudenlaista ostokäyttäytymistä tuoden arvoa asiakkaalle jokaisessa ostoprosessin vaiheessa (Kenner & Leino 2020). Perinteisten mallien rinnalla käytetään uusia keinoja, kuten verkkomainontaa, sosiaalisen median markkinointia, hakukoneoptimointia (SEO), ja sisältömarkkinointia (Hänti ym. 2016). Modernin asiakashankinnan strategian tavoitteena ei ole löytää asiakkaita, vaan saada asiakkaat löytämään yrityksen. Yrityksen tehtävä on tällöin olla asiantunteva ja onnistua herättämään luottamusta ja arvoa asiakkaalle, jolla erottautua kilpailijoista. (Novara 2018.)

## Yrityksen verkkosivut

Ensimmäinen askel digitaaliseen uusasiakashankintaan on huolehtia, että yrityksen verkkosivusto on strategisesti kunnossa ja sidottuna kasvun tavoitteisiin (Saranki 2019). Sivuston vierailijoista saadaan liidejä ja sitä kautta asiakkaita. Potentiaaliset asiakkaat luovat verkkosivustosta ensi vaikutelmaa yrityksestä. Papagiannis (2020, 23–25) mukaan yrityksen verkkosivusto on koko liiketoiminnalle keskeinen tekijä, jonka avulla yritys voi muun muassa parantaa näkyvyyttä, tuoda esille oma brändin tarinaa, esitellä tuotteita ja palveluita, viestiä käyttäjien kanssa, oppia potentiaalisista asiakkaista ja kerätä yhteistietoja myynnin ja markkinoinnin käyttöön. Oleellisin hyöty on verkkosivujen luomat ansaintamahdollisuudet, kuten keinoja tavoittaa uusia markkinoita ja generoida liidejä. Zahay (2015, 27) mukaan verkkosivusto on keskiössä, sillä sen pohjalta yritys luo strategiat muille käyttöön halutuille alustoille. Strategisesti suunniteltu verkkosivusto pitää huolen, että se on potentiaalisten asiakkaiden löydettävissä.

Keskeisin tehtävä on konvertoida kävijöistä liidejä, jolloin yritys luo verkkosivuilleen toimia, jotka ohjaavat ja sitouttavat kävijöitä haluttuihin toimintoihin (Verkkoasema. 2018). Rummukaisen ym. (2019, 76) mukaan, huomioita kiinnitetään asiakasrekisterin toimintaan. Liidejä pisteytetään sen mukaan, miten lähellä asiakkaiden kuluttama sisältö on ollut kaupantekovaihetta. Mittareiden seurannalla voidaan perustella, minkälainen sisältö on puhutellut potentiaalisia asiakkaita parhaiten. Jatkuvalla kehittämisellä ylläpidetään kilpailukykyä.

Verkkosivustolla oleellista ovat sen sisältö, ulkoasu ja tekninen toteutus. Sisältö on merkittävää kävijöiden sitouttamisen kannalta. Tavoite on se, että kävijät vierailevat verkkosivuilla yhä uudelleen. (Zahay 2015, 32; Lahtinen ym. 2022, 163–166.)

## Sisältömarkkinointi

Verkossa tieto leviää nopeasti ja saavuttaa laajan määrän ihmisiä, joka todennäköisesti kasvattaa ostajien lukumäärää (Hänti ym. 2016). Kerosen ja Tannin (2013, 24) mukaan sisältöstrategian toteuttamisessa tavoitteena on kuljettaa asiakas yrityksen tuottaman sisällön luokse eri kanavia pitkin, sen sijaan, että luodaan sisältöä kanaviin, jossa oletetaan sen tavoitettavan kohderyhmät. Sisältöpolut luovat perustan yrityksen monikanavaisuudelle ja ohjaavat asiakasta ja markkinoinnin toimia verkossa.

Brennerin (2023) mukaan, sisältömarkkinointi on avain uusasiakashankintaan, sillä sisältömarkkinointi aidosti auttaa ostajia ja luo arvoa eri ostopolunvaiheissa. Deckerin (2022) mukaan sisältömarkkinointi on tehokas uusasiakashankinnan menetelmä, sillä maksettu mainonta on laskenut kuluttajaluottamusta. Yritykset voivat sisältömarkkinoinnin avulla vahvistaa luottamusta antamalla asiakkaille asiantuntevia hyötyjä ilmaiseksi. Keronen ja Tanni (2017, 76) korostavat, että sisältöstrategian ja sisällön tuottamisen tulos tulee asiakaslähtöisyydestä. Kotlerin ym. (2016, 122) mukaan, ostajat uskovat enemmän käyttäjäluetua sisältöä, kuin maksettua mainontaa.

Sisältöä luodaan asiakkaita varten, tavoitteena kuljettaa tietoa hakeva asiakas eteenpäin ostopolulla ja lopulta sitoutuneeksi asiakkaaksi. Sisältöä luodessa on tärkeää selvittää eri ostajapersonien ostopäätökseen ohjaavat tekijät. Hyödyllistä sisältöä luova ja tarjoava yritys, luo potentiaalisille ostajille rutiinin vierailu yrityksen verkkosivuilla luoden asiantuntevan mielikuvan yrityksestä. Monet yritysten sisällön lukijoista eivät lue löytääkseen tietoa tietystä tuotteesta. Lukeminen voi saada aikaan koko ostoaiheen. (Lahtinen ym. 2022, 59, 67, 172.) Laadukas, hyötyä ja arvoa asiakkaalle tuottava sisältö vahvistaa yrityksen brändiä, parantaa asiakaskokemusta, herättää kiinnostusta ja avaa mahdollisuuksia uusille markkinoille (Keronen & Tanni 2017, 30).

Uusasiakashankintaa varten yritys voi hyödyntää sisältömarkkinointia monissa eri kanavissa. Sisällöt suunnitellaan asiakaslähtöisyyden lisäksi tukemaan myynnin tavoitteita. (Rummukainen ym. 2019, 76). Sisältömarkkinointi on

noussut keskiöön henkilökohtaisen myyntityön rinnalle asiakasyrityksille myytäessä (Wang ym. 2019, 160). Asiakasyritykset hyötyvät arvokkaasta sisällöstä, joka samalla madaltaa yhteydenoton kynnyistä. Arvoa tuottavalla sisällöllä yritys jää asiakkaan mieleen. Yrityksien välisessä myynnissä sisältömarkkinointia käytetään liimana ostoprosessin vaiheiden välissä tarkoituksenaan rikastaa ja tehostaa toimintaa sekä auttaa vahvistamaan asiakassuhteita. Asiakkaissa se lisää avoimuutta ja luottamusta. Modernit keinot yhdistetään perinteisten keinojen kanssa yhteiseksi prosessiksi, jotta saadaan maksimoitua tehokkuus. Yritys luo sisällöstä ostamistapoja tukevan myyntikulttuurin. Kustannukset pysyvät maltillisempina. (Kenner & Leino 2020.) Wang ym. (2019, 161) mukaan sisältömarkkinoinnin hyödyntäminen auttaa yrityksiä linjaamaan myynnin ja markkinoinnin välisiä kommunikaatio rajoja, jotta yhteistyöprosessi on sujuvampaa.

### **Hakukone- ja konversio-optimointi**

Hakukoneoptimoinnin (SEO) tavoite on parantaa yrityksen verkkonäkyvyyttä sekä kävijämäärän, että liikenteen laadun osalta (Mladenović ym. 2023). Hakukoneoptimointiin liitetään myös konversio-optimointi (CRO), joka keskittyy verkkosivujen rakenteeseen ja käyttäjäkokemukseen. Hakukoneoptimoinnin menetelmä on houkuttaa potentiaalisia asiakkaita yrityksen verkkosivuille ja sitouttaa kävijät haluttuun toimintaan. Potentiaaliset asiakkaat voivat löytää yrityksen verkkosivut hakukoneista joko hakukoneen orgaanisista tuloksista tai maksetun mainoskampanjan kautta. (Lahtinen ym. 2022, 190; Veglis & Giomelakis 2021, 64.) Mladenovićin ym. (2023) mukaan ensimmäiset viidelle sijalle sijoittuvat verkkosivustot houkuttelevat noin 65 prosenttia kävijöistä, sillä hyvin sijoittuneita hakutuloksia pidetään sisällöltään relevanteimpana.

Strateginen hakukoneoptimointi rakentaa vahvan perustan muiden markkinointistrategioiden, kuten maksettujen mainoskampanjoin ja sosiaalisen median markkinoinnin ympärille (Papagiannis 2020, 2). Näkyvyys hakukoneissa tarkoittaa usein korkeampaa sijoitusta hakukoneen orgaanisissa tuloksissa ja sen myötä liikenteen kasvua, jolloin todennäköisyys uusiin potentiaalsiin

asiakkaisiin kasvaa myös pidemmällä aikavälillä (Mladenović ym. 2023; Lahtinen ym. 2022, 190–191). Tannin (2013, 72) mukaan yrityksen luoman sisällön löydettävyyden on tulosta asiakasymmärryksestä. Hyvä sijoitus hakukoneissa lisää yrityksen uskottavuutta ja luottamusta asiakkaan silmissä.

Konversio-optimoinnilla halutaan helpottaa potentiaalisten asiakkaiden etenemistä ostopolulla. Analyysien perusteella pystytään poistamaan oston esteitä ja vaikuttamaan asiakastyytyvyyteen. Hyvin optimoidut verkkosivut auttavat potentiaalisia asiakkaita löytämään helposti tarvitsemansa tiedot ja suorittamaan tavoitellut toimenpiteet. Samalla se nostattaa yrityksen konversioprosenttia. Konversio-optimoinnin avulla voidaan vaikuttaa hakukoneoptimointiin. Esimerkiksi sivuston vierailuaikojen kesto parantaa näkyvyyttä hakutuloksissa, joka puolestaan lisää näkyvyyttä ja liikenteen määrää verkkosivuilla. (Lahtinen ym. 2022, 194–195.)

Verkkosivuston tulospotentiaali kasvaa, kun yhdistetään toimiva hakukoneoptimointi, konversio-optimointi ja hyödyllinen sisältö. Yritys tuottaa käyttöönsä enemmän potentiaalisia asiakkaita ja sitä kautta myös kauppaa. Sivustolta kerätyn analytiikan perusteella yritys voi jatkuvasti kerätä tietoa parantaakseen hakukoneoptimointiaan ja ohjata tehokkaammin kävijöitä ostopolulla. Näin ollen kävijät muuttuvat todennäköisemmin yrityksen asiakkaiksi. (Lahtinen ym. 2022, 190–192.)

### **Suosituksien ja asiakasarvostelut**

Ostajat hyödyntävät suositteluja ja asiakasarvosteluja entistä useammin tuotteiden ja palveluntarjoajien vertailussa (Komulainen 2018, 219). Suosittelemat lisäävät houkutusta potentiaalisissa asiakkaissa ja vauhdittavat ostoprosessia (Lahtinen ym. 2022, 240). Samanaikaisesti ne auttavat yritystä rakentamaan vahvempia asiakassuhteita jo olemassa olevien asiakkaiden kanssa (AIContently 2023).

Myyjät voivat pyytää jo olemassa olevia asiakkaita, toimittajia ja muita yhteyksiä suosittamaan yritystä (Kotler 2021, 384, 476). Kotler ja Armstrong (2021, 157)

korostavat, että etenkin suusanallisella ja henkilökohtaisilla suositteluilla on merkittävä vaikutus palveluntarjoajien valinnassa. Hurmerinnan (2015, 77) mukaan 92 prosenttia kuluttajista luottaa oman verkostonsa suosituksiin. Henkilökohtaiset suosittelut ovat merkittävästi perinteistä mainontaa tehokkaampaa.

Strategisena uusasiakashankinnan lähestymistapana suosittelut ovat kustannustehokkaita (Pandya 2023). Arvostelut vaikuttavat merkittävästi myös yrityksen näkyvyyteen hakukoneissa. Mitä paremmat arvostelut yrityksellä on, sitä parempi on näkyvyys. (Lahtinen ym. 2022, 241.) AIContentlyn (2023) mukaan, asiakasarvostelut tarjoavat arvokasta ja relevanttia sisältöä, kasvattavat sisällön määrää yrityksen verkkosivuilla ja parantavat käyttäjäkokemusta. Kaikki nämä tekijät vaikuttavat yritys hakukonesijoitukseen ja houkuttelevat sivustolle uutta liikennettä.

Samalla arvostelut mahdollistavat palautteen asiakkailta. Arvostelujen avulla yritys voi parantaa laatua ja asiakastyytyvääisyyttään, joka puolestaan johtaa positiivisiin arvosteluihin. Lisäksi ne antavat tietoa käyttäytymisestä ja mieltymyksistä, jota yritys voi hyödyntää markkinatutkimuksissa. Näin ollen yritykset voivat tehostaa markkinointistrategiaansa uusasiakashankinnassa. Arvostelut luovat uskottavuutta, jota yritys tarvitsee saadakseen uusia asiakkaita. Arvostelujen käyttö luo luottamusta ja rakentaa uskottavuutta. Positiiviset arvostelut edistävät myös yrityksen brändiä ja suusanallista suosittelua. Vastaaminen asiakasarvosteluihin on myös tärkeä tekijä, joka osoittaa yrityksen arvostavan asiakkaitaan ja sitoutuvansa tarjoamaan hyvän kokemuksen. (AIContently 2023.) Papagiannisin (2020, 240) mukaan, etenkin pienien yritysten suorituskyvyn takaamiseksi arvostelut ovat oleellisia.

Kielteiset asiakasarvostelut vaikuttavat merkittävästi asiakashankintaan, sillä ne vähentävät luottamusta, uskottavuutta, alentavat hakukonenäkyvyyttä ja johtavat vähentyneeseen asiakasuskollisuuteen. AIContentlyn (2023) korostaa, että potentiaaliset asiakkaat muistavat aina paremmin kielteiset arvostelut.

## Markkinoinnin analytiikan ja tekoälyn hyödyntäminen

Analytiikka antaa yritykselle mahdollisuuden kehittää ja maksimoida uusasiakashankinnan resursseja niihin toimenpiteisiin, jotka palvelevat uusasiakashankinnan tavoitteita ja tuottavat yritykselle tulosta (Alcontentfy 2023; Lahtinen ym. 2022, 244). Mitä enemmän yritys hyödyntää analytiikan tuottamaa dataa, sitä enemmän yritys saa tietoa potentiaalisista asiakkaista ja saa mahdollisuuksia sopeutua markkinoiden muutoksiin (Komulainen 2018, 37). Säännöllinen datan analysointi auttaa yritystä kehittämään liiketoimintaansa, optimoimaan uusasiakashankinnan strategiaa, tunnistamaan uusia mahdollisuuksia, pitämään yllä kilpailuetuja ja seuramaan markkinoiden muutoksia ja uusia trendejä. Lisäksi analyysien hyödyntäminen tuo yrityksen uusasiakashankinnan prosessiin tehokkuutta, tarkempia päätöksiä ja parempia ennusteita, asiakasyymmärrystä, mahdollisuuden mitata tuloksia tarkemmalla tasolla sekä paremman asiakastyytyväisyyden. (Alcontentfy 2023; Kananen & Puolitaival 2019, 73; Kotler & Armstrong 2021, 45.) Myynnin puolella tietoa voidaan puolestaan käyttää asiakkaiden kanssa kohdennettuihin keskusteluihin (Hughes ym. 2019, 89). Älykkäät yritykset keräävät asiakashallintajärjestelmään dataa jokaisesta asiakaskosketuksesta saavuttaakseen parempaa asiakasyymmärrystä (Kotler & Armstrong 2021, 136–137).

Angin ja Buttlen (2006, 297) mukaan useimmat yritykset eivät kohdista uusasiakashankinnan toimenpiteitä asianmukaisesti, jolloin resurssit valuvat hukkaan ja maksimoitua hyötyä ei saavuteta. Komulainen (2023, 90) korostaa, datan määrää tärkeämpää on se, miten sitä hyödynnetään tuloksen teossa. Välinpitämättömyys analysoinnista tulee esille käytetyissä resursseissa suhteessa niiden tuottamaan hyötyyn. Huonot analyysit johtavat heikkoihin strategioihin ja lopulta huonoon asiakaskokemukseen. Kananen ja Puolitaipaleen (2019, 74) mukaan, datan hyödyntäminen lähtee liikkeelle tietoisuudesta, mitä mahdollisuuksia se voi tarjota. Seuraava askel on kokeilla, testata ja kehittää. Lopulta päästään siihen, että kaikki operatiiviset toimintaprosessit ja ydintoiminnot tehdään dataohjautuvasti. (Kananen & Puolitaival 2019, 74.) Kotlerin (2021, 137) mukaan tekoälyllä on

tulevaisuudessa valtava potentiaali niin analytiikan, myynnin kuin kohdennetun mainonnan näkökulmasta.

Analyysien kautta voidaan tehdä ennustemalleja, joilla voidaan optimoida asiakashankinnan ponnisteluja. Tyypillinen haaste on, että tietoa on rajallisesti suhteessa jo olemassa oleviin asiakkaisiin. Chorianopoulos (2016, 96) ehdottaa kahta lähestymistapaa tiedon louhintaan: Yrityksen kannattaa luoda testikampanja satunnaisesti valituilla potentiaalisilla asiakkailla. Asiakkailta kerätyt vastaukset analysoidaan ja tallennetaan tietojärjestelmiin. Niiden avulla voidaan tunnistaa asiakasprofiilit, joiden hankintatodennäköisyys on suuri. Luokittelumalli otetaan hyötykäyttöön vastaavanlaisissa kampanjoissa, jonka myötä yritys pystyy tarkemmin kohdentamaan markkinoinnin ja myynnin toimenpiteitä. Toinen lähestymistapa on tunnistaa jo olemassa olevien arvokkaiden asiakkaiden yhteiset ominaisuudet ja siten erottaa potentiaalisista liideistä ne, joilla on samankaltaisia ominaisuuksia. Näillä asiakkailla on luultavasti suurin hankintatodennäköisyys, jolloin saadaan uusi suuntaviiva myynnin ja markkinoinnin strategisille toimille. (Chorianopoulos 2016, 96–97.)

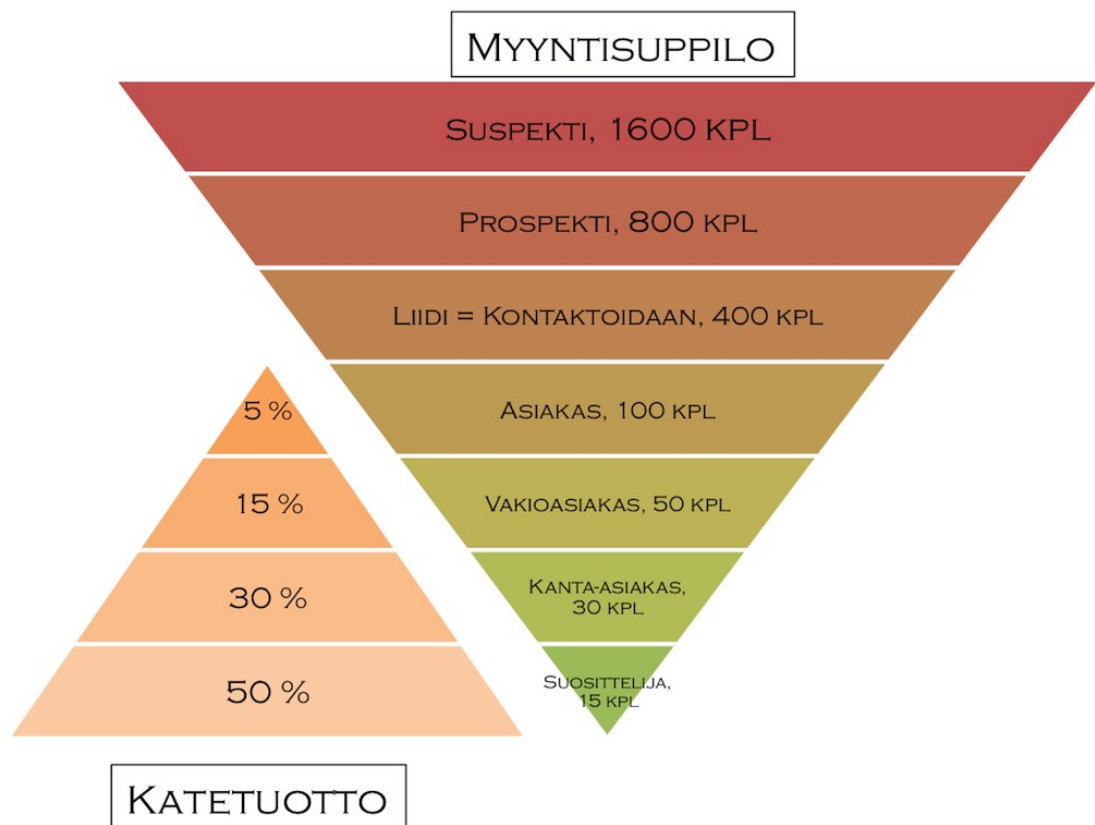
## 4 Uusasiakashankinnan toimintamalli

Tehokas uusasiakashankinta edellyttää selkeää toimintamallia, joka yhdistää systemaattisen prospektoinnin, sisäisen yhteistyön ja toimivan johtamisen. Tässä luvussa tarkastellaan, miten näitä elementtejä voidaan yhdistää tavoitteelliseen toimintamalliin, joka tukee yrityksen kasvustrategiaa ja varmistaa uusien asiakassuhteiden onnistuneen rakentamisen.

### 4.1 Prospektointi ja asiakkuuksien hallinta

Prospektoinnilla on merkittävä rooli uusasiakashankinnassa. Prospektointi voidaan määritellä yleisesti toimenpiteiksi, jotka tehdään ennen kontaktointia. Prospektoinnissa tunnistetaan ja arvioidaan uusia potentiaalisia liidejä, jonka jälkeen liidit yritetään muuttaa maksaviksi asiakkaiksi. (Gopalakrishna ym. 2022, 917.) Huolellisesti tehty prospektointi antaa myyjille mahdollisuuden keskittyä otollisiin liideihin.

Alla oleva kuvio esittää asiakaspolun eri vaiheet ja havainnollistaa siihen liittyvän katetuoton jakauman. Asiakaspolku lähtee suuresta määrästä epävarmoja kontakteja (suspektit) ja kapenee kohti maksavia kanta-asiakkaita ja suosittelijoita. Katetuotto kasvaa kanta-asiakkuutta lähestyttäessä. Asiakkaita on vähemmän, mutta asiakkuuksista saatava tuotto on suurempaa. Kuvio havainnollistaa, miten asiakkuuden syventyessä myynnin tuotto kasvaa.



Kuvio 1. Myynnin suppilomalli (Tirkkonen 2023).

Prospektointi on systemaattista, kun siinä huomioidaan ihanneasiakkaan määrittely ja sopivat prospektit. Se sisältää potentiaalisen liidin tunnistamisen ja löytämisen, prospektien tarpeiden määrittelyn, keskeisten avaintoimijoiden ja päättäjien tunnistamisen sekä yksilöllisten asiakastarpeiden huomioinnin ja niihin soveltuvien ratkaisujen tarjoamisen. (Alma Talent 2021.) Prospektoinnissa luodaan ihanteellinen asiakasprofiili, jotta voidaan priorisoida ne asiakkaat, joilla on aitoa kiinnostusta ja ostopotentiaalia. Ihanneasiakasprofiilia voidaan miettiä eri tietojen avulla, kuten asuinpaikan, tuloluokan, kiinnostuksen kohteiden tai tietyn ongelman kautta. Liikkeelle voidaan lähteä myös poissulkemalla ensin asiakkaat, jotka eivät ole yritykselle arvokkaita ja eivät tue yrityksen strategiaa. (Karppinen ym. 2022, 26.) Turtiaisen (2018, 163) mukaan, sijoituspalveluyrityksien on välttämätöntä tuntea asiakas niin sanotun know your customer -periaatteen mukaan ennen sijoituspalveluiden tarjoamista.

Asiakkaasta on tiedettävä toiminnot ja taustat niin laajasti kuin asiakassuhde edellyttää, sekä varmistettava henkilöllisyys rahanpesulain sekä sopimusoikeudellisen neuvontavelvollisuuden mukaisesti.

Yksinkertaisinta on aloittaa henkilöistä, jotka jo valmiiksi etsivät yrityksen tuotetta tai palvelua. Näillä potentiaalisilla asiakkailla on jo olemassa oleva tarve tai ongelma. (Novara 2018.) Sopivien prospektien löydyttyä määritellään asiakkaan ostopotentiaali ja kannattavuus. On mahdollista, että asiakas ei ole valmis maksamaan tuotteesta tai palvelusta, vaikka asiakas olisi etsinyt tuotetta ja osoittaisi kiinnostusta myyjän esittämään ratkaisuun. (Alma Talent 2021.) Myyjäyrittäjä määrittää strategiansa mukaiset prospektit, joista myynti kvalifioi potentiaalisimmat asiakkaat ja määrittelee, ovatko ne kannattavia myyjien työstettäväksi (Hänti ym. 2016). Rubanovitsch ja Aalto (2007, 78) antavat kannattavan näkökulman myös siitä, että asiakashankintaa voidaan lähteä lähestymään myös kilpailijoiden asiakkuuksista. Kilpailijat suojelevat kannattavia asiakkuuksiaan, jonka vuoksi yrityksen tulisi ensin etsiä kilpailijalta ne asiakkaat, jotka ovat valmiita vaihtamaan.

Gopalakrishnan ym. (2022, 1, 917) mukaan, myyjät ohittavat useasti potentiaaliset liidit katsoen ne arvottomiksi. Etenkin myyjien turhautunut suhtautuminen ja asenne kylmäsoitteluun vaikuttaa helposti kielteisesti uusien prospektien tuottamiseen. Lupaavien liidien tuottaminen on yritykselle haastavaa.

Teknologian kehittymisen myötä prospektointi on helpottunut, sillä yritys saa käyttöönsä paljon tarpeellista dataa (Honkanen 2015). Analyysimenetelmien avulla yrityksen on helpompaa löytää oikeat kohderyhmät ja integroida niiden osuvuutta varhain (Karppinen ym. 2022, 28). Prospektoinnissa kannattaakin käyttää apuna erilaisia työkaluja, sillä analytiikan kerääminen manuaalisesti on hidasta ja vie myyjiltä aikaa (Alma Talent 2021).

## 4.2 Sisäinen yhteistyö ja kommunikaatio

Imam ym. (2023, 489) mukaan tehokas sisäinen viestintä lisää johdon tuen ja myyjien sitoutumisen välistä suhdetta. Sitoutuminen on kytköksissä myyjän motivaatioon, tyytyväisyyteen ja osallistumiseen. Sitoutuminen vaikuttaa positiivisesti liiketoiminnan tuloksiin myyjien paremmalla työsuorituksella. Gillisin (2011, 195) mukaan suorituskyky kasvaa, kun myyjät ovat sitoutuneita yrityksen tavoitteisiin.

Uusasiakashankinnan tehostamiseksi, sisäisen viestinnän ja kommunikaation tulee yrityksessä olla rehellistä, avointa, osallistavaa ja tehokasta. Sisäinen yhteistyö ja kommunikaatio auttavat yritystä varmistamaan, että uusasiakashankinta suunnitellaan ja toteutetaan yrityksessä tavoitteiden mukaisesti. Imam ym. (2023, 490) mukaan sisäisen viestinnän prosessin tulisi antaa työntekijöille tietoa ja antaa mahdollisuuden vuorovaikuttaa. Toimiva ja tehokas viestintä edistää sitoutumista ja työntekijän tuottavuutta. Suemay ym. (2023, 1) viittaavat sisäisen viestinnän olevan merkityksellistä, sillä se ohjaa myyjien käyttäytymistä, jotta he ymmärtävät tavoitteet ja myös tiedostavat prosessissa oman roolinsa. Työntekijät ovat lähes koko organisaation työvoima ja täten vastuussa strategian toteuttamisesta.

Tiimityön strateginen merkitys korostuu entisestään yritysten välisen kilpailun myötä. Potentiaaliset ostajat ovat tietoisempia ja käyttävät verkon tarjoamaa tietoa apuna ostopäätöksissä. Modernin uusasiakashankinnan yhdistyessä perinteisiin menetelmiin, yrityksen tulee yhtenäistää uusasiakashankinnan prosessi myynnin ja markkinoinnin välillä. Tiivis yhteistyö helpottaa tiedonjakoa. (Hughes ym. 2019, 75–76.) Myyjät saavat markkinoinnin tuella liidejä, joita pystytään kääntämään kaupaksi (Lahtinen, ym. 2022, 75). Järvisen ja Taimisen (2016) mukaan, myyjät jättävät suuria määriä mainonnan tuottamia liidejä huomioimatta, jolloin markkinoinnin sisällöntuotantoprosessit valuvat monesti hukkaan.

Kun yritys yhdistää myynnin ja markkinoinnin tietojärjestelmiä, molempien osapuolien on mahdollista saada kokonaisvaltainen näkemys potentiaalisista

asiakkaista ja samalla varmistaa tehokkaammin liidien hallinta ja liidien laadun arvioiminen (Järvinen & Taiminen 2016). Belew (2014, 22) mukaan yhteistyön puute myynnin ja markkinoinnin välillä voi vaikuttaa negatiivisesti moniin eri asioihin, kuten asiakassoittamisen strategioihin ja markkinointimateriaalien laatuun. Avoin yhteistyö takaa sujuvamman asiakashankintaprosessin ja samalla parantaa asiakaskokemusta.

Onnistuneeseen uusasiakashankinnan yhteistyöhön voidaan lisätä kolmas sidosryhmä, asiakaspalvelu. Asiakaspalvelun rooli on noussut asiakashankintaprosessissa merkittäväksi. Asiakasvuorovaikutus korostuu entistä enemmän verkkoalustojen puolella. Myynnin ja markkinoinnin tiimit saavat asiakaspalvelulta tärkeää informaatiota asiakkaiden tarpeista. Myynnin, markkinoinnin ja asiakaspalvelun kolmio on perusta asiakassuhteiden hallintaan ja uusasiakashankinnan prosessille. Yrityksessä onnistunut sisäinen yhteistyö luo myös asiakkaille parempaa kokemusta, lisäten mahdollisuutta saada jälleen uusia asiakkaita. (Belew 2014, 22–24.)

#### 4.3 Systematiikka ja johtaminen

Uusasiakashankinta on merkittävä osa yrityksen kasvustrategiaa. Kumar ja Petersen (2012, 13) mukaan, perinteiden johtotason näkökulma menestyksekkäästä asiakashankintastrategiasta on tavoittaa mahdollisimman paljon asiakkaita sen sijaan, että yritys tavoittelisi kiinnostuneita asiakkaita. Uudenlaista lähestymistapaa tarvitaan, joka huomioi yksilöllisiä asiakastarpeita, personoitua sisältöä ja kohdennettuja markkinointitoimenpiteitä. Rubanovitschin (2018, 209–210) mukaan, etenkin suomalaisilla pienillä ja keskikokoisilla yrityksillä on usein puutteita kasvutavoitteissaan, joka vaikeuttaa kasvun johtamista. Mattisen (2020, 60) mukaan yrityksiltä löytyy halu, mutta muutoshalukkuus puuttuu.

Asiakastieto on keskeinen osa asiakkuuden johtamisessa. CRM-järjestelmät tarjoavat johdolle kokonaiskuvan asiakkuuksista, jonka järjestelmällisellä käytöllä voidaan saavuttaa merkittäviä hyötyjä uusasiakashankinnassa. (Hänti

ym. 2016.) Verhoefin ja Langerakin (2003, 72) mukaan asiakassuhteiden hallinta ja uusasiakashankinta nähdään usein erillisinä toimintoina, joka vähentää CRM-strategioiden tehokkuutta. Asiakashankinnan ohella on keskeistä hallita asiakassuhteita asiakkaiden elinkaaren arvon maksimoimiseksi.

Uusasiakashankinta liittyy mahdollisuuksia ja riskejä. Blattbergin ym. (2001) painottavat, että asiakashankinnan on tuotettava enemmän kuin siihen käytetään resursseja. Liian vähäinen resurssien käyttö ei maksimoi asiakasarvoa, jolloin menetetään mahdollisuuksia uusiin potentiaalsiin asiakkaisiin. Resursseja on sijoitettava, kunnes saavutetaan taloudellinen tasapaino.

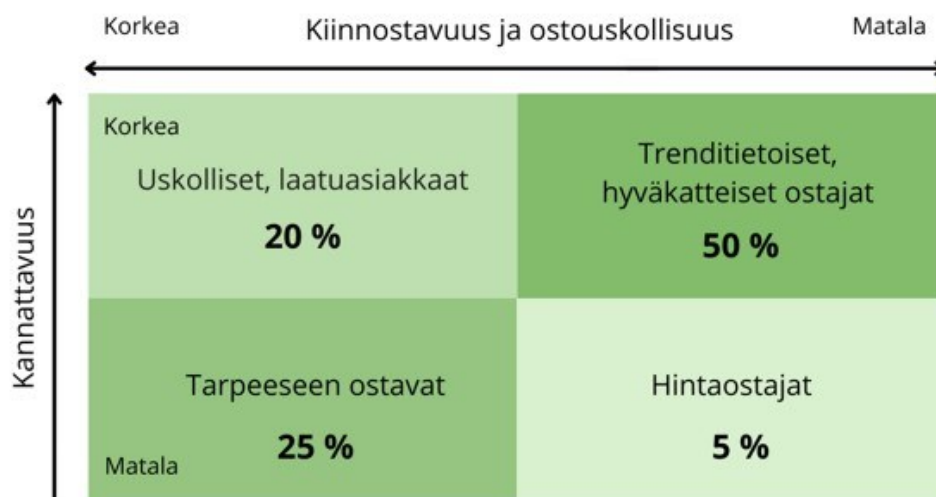
Kumar ja Petersen (2012, 7–8) korostavat mittaamisen merkitystä uusasiakashankinnassa. Erilaisten mittarien, kuten asiakashankintakustannusten ja -hankinta-asteen avulla yritykset voivat seurata strategian suorituskykyä ja taloudellista kannattavuutta. Schendzielarzin ym. (2022, 152) mukaan, myynnin johdon tulisi suunnata myyjien menestyksen mittarit ja palkitseminen siihen, että kannustetaan myyjiä asiakaslähtöiseen toimintaan. Mittareita voisivat olla esimerkiksi asiakastyytyväisyys ja vuorovaikutuksen laatu.

Gopalakrishnan (2022, 917) tuo esiin, että myyjien tuottavuudessa tulisi keskittyä prospektoinnin ja konversion tehokkuuteen. Onnistumiseen vaikuttavat yrityksen markkinointitoimet sekä myyjien ominaisuudet. Myynnin ja markkinoinnin johto tavoittelevat myyntiä usein eri mittareilla. Yrityksen tavoitteisiin päästään tehokkaammin yhdistelemällä mittareita. (Hughes ym. 2019, 79–80.)

Asiakashankintaprosessi vie huomattavasti aikaa ja tuo epävarmuutta kaupan lopputuloksesta myyjille. Tehostaakseen prosessia perinteisten menetelmien rinnalle tarvitaan uusia toimintatapoja. (Schendzielarz ym. 2022, 139, 152.) Rubanovitschin ja Aallon (2007, 141, 79–80) mukaan myyjien ajankäyttöä voidaan tehostaa keskittämällä myyjien asiakashankinnan kontaktointi tietyille

päiville ja noudattamalla sovittua, järjestelmällistä toimintatapaa.

Houkutellakseen kilpailijan kylmiä asiakkaita, myyjien ajankäyttö tulisi jakaa nelikenttään seuraavasti: 50 prosenttia hyväkatteisiin, uskomattomiin ja trenditietoisiin asiakkaisiin (yläoikea kuviossa 2.), 25 prosenttia uskollisiin alempikeitteisiin asiakkaisiin, jotka mahdollisesti hakevat parempaa palvelukokemusta ja jotka voivat olla valmiita maksamaan uudesta tarjoamasta, jota kilpailijalla ei ole valikoimissa (alavasen). 20 prosenttia käytetään uskollisiin, laadukkaisiin ja hyvä katteisiin asiakkaisiin (ylävasen). 5 prosenttia uskottomiin, heikompi katteisiin asiakkaisiin (alaoikea). Myyjän potentiaalin mukaan, on perusteltua jakaa ajankäyttöä jo olemassa olevien asiakkaiden ja uusasiakashankinnan välillä. Huippumyyjä saattaa olla potentiaaliltaan tehokkaampi hankkimaan uusia asiakkaita kuin hoitamaan nykyisiä asiakassuhteita.



Kuvio 2. Uusasiakashankinnan nelikenttä. (Rubanovitsch & Aalto 2007a, 79.)

Rubanovitschin ja Aallon (2007, 192) mukaan yrityksen tulisi omaksua neljä oppia: 1) Myynnin johdon on varmistettava, että myyjillä on laadukkaita asiakkaita hoidettavanaan, 2) johto seuraa myyjien kehitystä kokonaisvaltaisten mittarien sijaan, 3) kannustinjärjestelmä motivoi myyjiä ja esimiehiä, ja 4) johto tukee myyjiä asiakassuhteiden ja ajankäytön hallinnassa. Herranen (2020) korostaa, että kasvun johtamisen peruspilareihin kuuluu luottamuksellinen

ilmapiiri, työntekijöiden ohjaaminen oikeaan suuntaan sekä mahdollisuus oppia virheistä, jotka tukevat kasvua ja kehitystä.

Kurvisen ja Sepän (2016, 166) mukaan muutoksen johtamisessa tulisi huomioida kompensatiomallit: kenet kuuluu palkita, kun markkinointi on löytänyt potentiaalisen asiakkaan, tunnistanut myyntimahdollisuuden ja myyjä saa kaupan uuden asiakkaan kanssa. Hernberg (2013, 210) mukaan, kannustimet, jotka ovat liiallisesti kytkettynä henkilökohtaiseen tulokseen johtavat helpommin itsekkääseen käytökseen, jossa myyjät keskittyvät varmoihin diileihin sen sijaan, että tavoiteltaisiin yrityksen kannalta parasta suoritusta. Hernberg (2013, 211–212) korostaa, että liiallinen rahapalkitseminen lisää pitkällä juoksulla myyjien tyytymättömyyttä, ja tulospalkkioiden jakoperusteet voivat tuntua epäoikeudenmukaisilta. Tehokkaan yhteistyön varmistamiseksi johdon tulisi antaa keskimäärin 2,9 positiivista palautetta aina yhtä negatiivista ja rakentavaa palautetta kohden, sillä kannustinjärjestelmät menettävät tehonsa, jos arvostus ei näy päivittäisessä arjen tekemisessä.

## 5 Selvitykset uusasiakashankinnan nykytilasta

Tämän opinnäytetyön kirjallisuuskatsauksessa kuvattiin uusasiakashankinnan merkitystä ja kilpailuetua yrityksen kasvustrategiassa, selvityksien kannalta keskeiset uusasiakashankinnan lähestymistavat, prospektoinnin käytäntöjä sekä sisäisen kommunikaation, systematiikan ja johtamisen roolia uusasiakashankinnassa. Selvityksien tarkoituksena on kartoittaa toimeksiantajayrityksen kohdeyksikön uusasiakashankintaan liittyviä haasteita ja varmistaa varallisuudenhoidon asiakkaiden määrän kasvu, kannattavuus ja tyytyväisyys. Tavoitteena on yhdistää kirjallisuuskatsauksessa esitetyt teoriat ja analysoitujen varainhoitajien sekä asiakasselvitysten tulokset. Näin voidaan tunnistaa konkreettisia keinoja varallisuudenhoidon asiakkaiden määrän, kannattavuuden ja tyytyväisyyden kasvattamiseksi.

Selvityksiä toteutettiin kaksi: 1) varainhoitajille ja 2) toimeksiantajan valitsemaalle asiakasryhmälle. Molempien osapuolien selvitys tarjoaa kokonaisvaltaisemman näkökulman asiakastyytyväisyyden ja hyötykokemuksen huomioimiseen uusasiakashankinnan kehittämisessä. Ymmärtämällä sekä yksikön varainhoitajien, että asiakkaiden näkökulmat, yritys voi tulevaisuudessa keskittää asiakashankinnan resurssit tehokkaammin sekä luoda asiakaslähtöisempiä uusasiakashankinnan strategioita saavuttaakseen asiakashankinnalle asetetut tavoitteet. Uusasiakashankinnan tavoitteena on kasvattaa erityisesti vaativien, yksilöllisiä varallisuudenhoidopalveluita käyttävien asiakkaiden määrää.

Tässä luvussa käsitellään selvityksien menetelmät, tulokset ja tulkinnat. Ensimmäisenä esitellään kohdeyritys sekä yksikön näkökanta hankkeen tarpeellisuudesta. Tämän jälkeen esitellään selvityksen tavoitteet, tutkimuskysymykset, käytetyt menetelmät, selvityksen kulku. Tulosten pohjalta esitetään tulkinnat, joiden tavoitteena on luoda uusasiakashankinnan kehittämiseen uusia suuntaviivoja. Tulokset esitellään teemoittain tutkimuskysymyksiensä pohjalta. Selvityksen metodin valinnassa ja

kirjallisuuskatsauksessa on kiinnitetty huomioita selvityksen ja toimeksiantajan tavoitteisiin sekä kirjallisuuden soveltavuuteen tavoitteiden saavuttamiseksi.

Selvitykseen valittu sijoituspalveluyritys on Suomessa toimiva, varallisuudenhoitopalveluita tarjoava yritys, joka tarjoaa varallisuudenhoidon palveluita mm. rahasto- ja vakuutus-sijoittamiseen, osakesijoittamiseen sekä Private Banking -palvelua. Yrityksellä on laaja asiakaskunta, jolle on tarjolla erilaisia palvelumalleja. Omatoimisille sijoittajille on tarjolla sujuvat sijoittamisen toiminnot mobiili- ja verkkopankissa, huolettomuutta arvostaville säästäjille ja sijoittajille valmiita varainhoitoratkaisuja ja henkilökohtaisia sijoitusneuvoja kaipaaville tarjotaan yksilöllistä sijoitusneuvontaa. Moni asiakas myös yhdistää näitä palvelumalleja itselleen sopivimmaksi kokonaisuudeksi.

Asiakaslähtöisten palvelumallien lisäksi yritys panostaa erinomaiseen asiakaskokemukseen kaikissa kohtaamisissa, mikä korostuu erityisesti Private Banking -palveluissa. Yrityksen strateginen tavoite uusasiakashankinnassa on kasvattaa yksilöllisiä varainhoitopalveluita käyttävien vaativien asiakkaiden määrää. Nämä asiakkaat hyödyntävät yrityksen tarjoamia palveluja laajasti ja vaikuttavat merkittävästi liiketoiminnan kannattavuuteen.

## 5.1 Varainhoitajaselvitys

Selvityksen tarkoitus on saatujen tuloksien pohjalta nostaa esiin yksikön uusasiakashankinnan haasteet sekä tavoitteellisuuden ja systemaattisuuden esteet. Tavoitteena on tulkintojen ja kirjallisuuskatsauksen puitteissa ideoida konkreettisia kehittämistoimenpiteitä, jotka edistäisivät uusasiakashankinnalle asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Varainhoitajien selvitykselle asetettiin seuraavat tutkimuskysymykset:

- Mitkä ovat kohdeyrityksen uusasiakashankinnan toimintamallien keskeisimmät haasteet ja esteet?
- Miten uusasiakashankinnan prosesseja voidaan tehostaa systemaattisuuden ja tavoitteellisuuden varmistamiseksi?

Varainhoitajien selvityksessä käytetään kvalitatiivista eli laadullista menetelmää, jonka valinta perustui haluun tavoittaa tutkittavan yksikön myyjien näkökulmat yrityksen kohdeyksikön uusasiakashankinnan tilasta sekä tavoittaa kokonaisvaltaista ymmärrystä. Tässä selvityksessä haluttiin kerätä vastaajien käsityksiä, ideoita, ajatuksia, yksikön käytäntöjä ja omakohtaista kokemusta. Selvityksessä laadullinen menetelmä soveltuu hyvin pienemmälle otannalle (Puusa & Juuti 2020, 106).

Selvitys toteutettiin sähköisesti puolistrukturoidun kyselyn kautta, joka kohdennettiin sijoituspalveluyrityksen kohdeyksikön varainhoitajille. Kysymykset on tehty kirjallisuuskatsauksen pohjalta toimeksiantajan tavoitteet ja toiveet huomioiden. Aineiston keräämisen käytettiin avoimia kysymyksiä, jotka tarjoavat enemmän laadullista tietoa ja arvoa toimeksiantajan ja hankkeen näkökulmasta. Pieni otanta soveltui hyvin avoimille kysymyksille. Selvityksen kysymykset ovat esiteltynä liitteessä 1. Selvityksien aineistot kerättiin Webropol -järjestelmällä sähköisen kyselyn avulla. Selvityksen kysymykset pyrkivät kattamaan laajasti uusasiakashankintaprosessin kokonaisuuden hahmottamisen, uusasiakashankintaprosessien nykytilan kuvauksen, haasteiden ja esteiden tunnistamisen sekä varainhoitajien kehittämisideoiden ja näkökulmien keräämisen.

Kysely lähetettiin yksikössä oleville 19 varainhoitajalle, joista 13:lla on tulokortillaan kappalemääräinen tavoite uusille sopimusasiakkaille ja kuudella on euromääräinen tavoite uusasiakasohjauksille. Varainhoitajien aineiston keräämiseen valittiin sähköinen kysely, sillä se mahdollistaa 1) vastaamisen anonymisti, jolla saadaan luotettavampaa tietoa ja rehellisempää palautetta 2) joustavuuden ja vastaamisen varainhoitajien aikataulun mukaisesti 3) aineiston keräämisen, analysoinnin ja dokumentoinnin helpommin.

### 5.1.1 Varainhoitajaselvityksen tulokset

Tavoitteena on luoda saatujen tuloksien pohjalta uusasiakashankinnan kehittämiseen uusia suuntaviivoja tulevaisuuden toimintaa ajatellen. Varainhoitajien tulokset esitellään teemoittain, jotka vastaavat selvityksen tavoitteita ja keskeisimpiä painopistealueita. Aineistot ovat analysoitu teorialähtöistä sisältöanalyysin menetelmiä hyödyntäen.

#### **Tavoitteet ja palkitsemisjärjestelmät**

Varainhoitajien mukaan uusasiakashankinnalle on asetettu yksikössä selkeät tavoitteet, jotka vaihtelevat varainhoitajien kokemuksen, osaamisen ja vahvuuksien mukaan. Uudet Private-asiakkaat ovat yksi varainhoitajien tuloskortin mittareista. Selkeät tavoitteet ovat olennainen osa yksikön strategiaa. Uusasiakashankinnassa onnistumisesta ei palkita erikseen.

Monet varainhoitajista pitävät tavoitteita kovina, epärealistisina tai jopa mahdottomina. Tulosten osalta halutaan kuitenkin olla avoimia. Tulospalkkioiden saavuttamiseksi korostetaan onnistumisen merkitystä uusasiakashankinnassa. Sisäiset asiakasohjaukset nousevat olennaisena esiin. Osa varainhoitajista painottaa, että sopimukset omasta salkusta on jo tehty.

Varainhoitajat antavat sijoitusneuvontaa ja tekevät sijoitusmyyntiä tarkasti määriteltujen toimintatapojen ja ohjeiden mukaan. Uusasiakashankinnalle ei ole määriteltä selkeitä toimintaa tukevia ohjeita eikä tekemistä johdeta systemaattisesti. Varainhoitajia on aikaisemmin koulutettu ammattivalmentajien toimesta uusasiakashankintaan tuottavuuden nostamiseksi. Varainhoitajien mukaan opit eivät näy täysimääräisesti kaikkien myyjien arjen tekemisessä.

## Prospektointi

Yksikössä toteutetaan prospektointia monin eri menetelmin ja strategioin uusien potentiaalisten asiakkaiden tunnistamiseksi. Jokainen varainhoitaja analysoi oman asiakassalkkunsua potentiaalia, mukaan lukien asiakkaiden lähipiiriä hyödyntäen työssään asiakkuudenhallintajärjestelmää. Pääsääntöisesti prospektointia tehdään yrityksen jo olemassa olevista asiakkaista, joilla on varallisuutta, mutta ei vielä omaisuudenhoitosopimusta. Asiakaslista näyttää asiakkaiden tärkeimmät tiedot, kuten arvoluokan (nykyarvo ja potentiaali), katteen (määrän ja kehityksen) sekä hoitomallin.

Varainhoitajat saavat myös toisista yksiköistä ohjauksia potentiaalisista asiakkaista. Asiakkaiden tarpeiden laaja-alainen kartoittaminen mahdollistaa asiakasohjaukset yrityksen sisällä. Potentiaalisia liidejä löydetään esimerkiksi perinnönjaoista. Juristiverkosto toimii näin ollen myös uusasiakashankinnan kanavana. Jos asiakkaalla on merkittävä määrä varallisuutta, hänet ohjataan suoraan Private-yksikköön, jossa asiakkaalle laaditaan omaisuudenhoitosopimus. Eri yksiköiden toimijat ohjaavat liidit esihenkilölle, joka jakaa ne edelleen varainhoitajille.

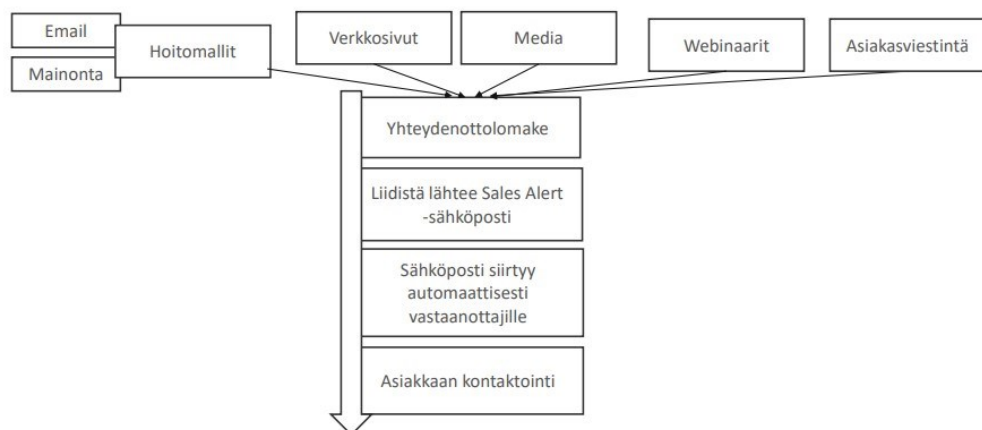
Uusia asiakkaita tunnistetaan lisäksi verkostoitumalla toimialan tapahtumissa. Potentiaalisia asiakkaita etsitään myös työstämällä Kauppalehden julkistamia yrityskauppoja tehneiden potentiaalia ja arvo-osuusrekisteristä poimittavia omistuksia. Verkkosivujen yhteydenottolomakkeen kautta potentiaalisia liidejä varainhoidolle saadaan hyvin niukasti. Potentiaalisia liidejä ovat myös toiseen palveluntarjoajaan tyytymättömät asiakkaat sekä varainhoitajien omat kontaktit.

Prospektoinnissa potentiaalisten liidien löytämiseksi painotetaan kohderyhmäpainotteista lähestymistapaa, kuten verohallinnon tuloverolistoja, metsänomistajia, suuret saldovaihtelut, suuret vakuutusmaksut ja salkkulistat. Prospektointivaiheessa huomiota kiinnitetään myös toimialan tilaisuuksiin (omat ja muiden järjestämät), referensseihin, yhteistyömahdollisuuksiin lakipalvelu- ja vakuutusyksiköiden kanssa sekä pk-yritysten avainhenkilöihin. Lisäksi liidien löytämisessä painotetaan yksikön johdon kontakteja ja konttoriyhteistyötä.

## Markkinoinnin rooli uusasiakashankintaprosessissa

Varainhoidolle kohdistetun markkinoinnin tavoitteena on asiakkaiden aktivointi ja palveluiden lisämyynti jo olemassa oleville asiakkaille. Brändistä luodaan myönteistä mielikuvaa viestimällä ajankohtaisista aiheista kiinnostavien sisältöjen kautta. Lämpimiä liidejä tarjotaan varainhoitajien kontaktoitavaksi. Lähivuosien tavoitteena on kehittää myynnin ja markkinoinnin yhteistyötä ja luoda prosesseja, jotka tukevat systemaattista tekemistä.

Koko organisaation tasolla varallisuudenhoidon liidejä on keskimäärin saatu reilu 40 kuukaudessa yhteydenottolomakkeiden kautta. Kohdeyksikölle potentiaalisia liidejä yhteydenottolomakkeen kautta ei ole saatu yhtään. Verkkosivujen, median, webinaarien ja asiakasviestinnän kautta pyritään ohjaamaan asiakas yhteydenottolomakkeeseen. Kun haluttu toiminta on suoritettu, liidistä lähtee Sales Alert -sähköposti vastuuyksikön sekä asiakkaan ilmoittaman kunnan perusteella. Tiedot tallennetaan asiakasrekisteriin tukemaan monikanavaista myyntiä. Liidit jaetaan edelleen varainhoitajille kontaktoitavaksi.



Kuvio 3. Yksinkertaistettu liidiprosessi kohdeyrityksessä.

Myynnin ja markkinoinnin välinen yhteistyö uusasiakashankintaprosessien välillä koetaan epäselvänä. Vaikutusten ja tulosten painotetaan olevan vähäisiä

uusasiakashankinnan kannalta. Pääsääntöisesti brändimarkkinointia tehdään organisaation toimesta. Potentiaalisille vastaamattomille liideille on olemassa tekstiviestimalli, joka lähetetään vastaamattoman yhteydenoton jälkeen.

Yrityksen markkinointi ja viestintä tukee sijoituspalveluyrityksen liiketoiminnallisia tavoitteita alueellisesti, huomioiden liiketoiminnan asettamat tarpeet. Markkinoinnin yksikkö vastaa tarpeisiin tarjoamalla ehdotuksia, jotka sisältävät mainos- tai viestintämateriaalin, toteutuksen sekä suositellut julkaisukanavat. Valintoja ja suosituksia ohjaavat yrityksen liiketoimintatavoitteet ja kohderyhmät. Lisäksi yksikkö seuraa yrityksen valtakunnallista mainontaa ja viestintää varmistaen, että paikallinen toiminta on linjassa brändin ja viestinnän kanssa. Markkinoinnin ja viestinnän yksikkö kannustaa liiketoimintaa avoimeen ja matalan kynnyksen dialogiin, mutta suosittelee liiketoimintaa pitämään kiinni myös säännöllisistä markkinoinnin ajankohtaispalavereista kokonaiskuvan hallitsemiseksi.

### **Uuden asiakkaan kontaktointi**

Potentiaalisia asiakkaita lähestytään yleensä puhelimitse, joka koetaan haasteellisena. Tehokkaana lähestymistapana koetaan live-tapahtumissa verkostoituminen, joka vaatii varainhoitajilta hyvät sosiaaliset taidot sekä aikaa osallistua. Pääsääntöisesti ensimmäisen kontaktoinnin tavoitteena on sopia tapaaminen. Tehokkaaksi toimintatavaksi koetaan tapaamisen sopiminen paikan päälle, jolloin asiakkaalla on mahdollisuus nähdä toimitilat. Useat asiakkaat ovat korostaneet, että sopimusta solmiessa he haluavat nähdä oman varainhoitajan henkilökohtaisesti tapaamalla. Myöhemmin varainhoitajat voivat hoitaa asiakkaan arjen raha-asioita etänä esimerkiksi puhelimitse, verkko-neuvotteluna tai vain verkkoviestein.

Asiakastapaamisessa varainhoitajat esittelevät sijoituspalvelutuotteita ja -palveluita ja selvittävät, jos potentiaalisella asiakkaalla on kiinnostusta osallistua myöhemmin live-tapahtumaan. Keskeisiksi tekijöiksi uuden asiakkaan houkuttelussa koetaan paikallisuus ja kotimaisuus, jotka nostattavat asiakkaalle

tunnetta luotettavuudesta ja läheisyydestä. Lisäksi esille nostettiin tavoitettavuus sekä palveluntarjoajan kyky palvella myös asiakkaan lähipiiriä.

Varainhoitajien viikoittain käyttämä aika uusasiakashankintaan vaihtelee merkittävästi vaihteluvälin ollessa useammasta tunnista viikossa yhteen tuntiin. Suurimmalla osalla aika kuluu jo olemassa olevien asiakkaiden hoitoon. Tilanteen koetaan vaihtelevan ajanjakson mukaan. Välillä aikaa uusasiakashankintaan ei jää ollenkaan. Keskimäärin uusasiakashankintaa tehdään 1–3 tuntia viikossa.

### **Aktiiviset menetelmät ja toiminnan tehokkuus**

Aktiiviset menetelmät eivät tuota toivottuja tuloksia. Suosittelupohjainen uusasiakashankinnan lähestymistapa tuottaa eniten tuloksia. Kohdennusta on tehty aiempaa enemmän kokonaan uusiin asiakkaisiin. Näillä asiakkailla ei ole tällä hetkellä palveluita kohdeyrityksessä. Tämä on osoittautunut odotetun haastavaksi ja sinnikkyyttä sekä kärsivällisyyttä vaativaksi projektiksi. Asiakkaita on useimmiten hoidettu erinomaisesti nykyisen palveluntarjoajan toimesta, jonka vuoksi jokin murroskohta nykyisessä asiakkuudessa on tarpeen, jotta asiakas on halukas tulemaan tapaamiseen. Esimerkkejä murroskohdista ovat yhteyshenkilön vaihtuminen, mielipaha jonkin asian hoitamisesta heikosti, palveluntarjoajan joutuminen yrityskaupan kohteeksi. Tuloksia tuottavana koetaan myös yrityksen sisältä tulevat ohjaukset. Ohjaukset tulevat kuitenkin pääsääntöisesti myyjiltä, joilla ei ole omalla tulokortilla sijoitusmyyntitavoitteita.

Asiakkaan näkökulmasta onnistunut uusasiakashankinta näkyy vasta pidemmällä aikavälillä, kun asiakkaan odotukset yhteistyöstä joko lunastetaan tai jätetään lunastamatta. On haasteellista arvioida asiakassuhteen onnistumista heti alkuvaiheessa. Asiakastyytyväisyys riippuu siitä, kuinka hyvin asiakkaan tarpeisiin ja odotuksiin pystytään vastaamaan.

Uusasiakashankintaprosessin onnistuminen yhdistyy vahvasti myyntitavoitteiden saavuttamiseen ja saavutettuihin tulospalkkioihin. Myyjät kokevat, että onnistuminen uusasiakashankinnassa motivoi heitä

työskentelemään tavoitteidensa eteen. Uusien asiakassuhteiden merkitys korostuu niiden pitkäkestoisuuden ja luottamukseen perustuvan luonteen vuoksi.

### **Uusiasiakashankinnan haasteet ja esteet**

Yksikön näkökulmasta haasteena koetaan sisäisten asiakasohjausten niukka määrä ja yksiköiden välisen yhteistyön heikko taso. Motivaation ja toiminnan tehokkuuden koetaan olevan alhaisia nykyisillä palkitsemisjärjestelmillä. Yhteyshenkilöt hoitavat myyntinsä itsenäisesti, vaikka monissa tapauksissa asiakkaan ohjaaminen Private-palveluihin olisi tarkoituksenmukaisempaa. Esteeksi todetaan myös yhteyshenkilöiden rajallinen ajankäyttö suhteessa heidän asiakassalkkunsa kokoon. Vaikka suuret saldomuutokset ilmoitetaan yhteyshenkilöille nopeasti, asiakkaan siirtyminen varainhoitajan vastuulle hoitomallin mukaisesti voi kestää pitkään. Yhteistyötä vaikeuttaa se, että henkilöstö ei tunne toisiaan riittävästi. Viime vuosina tehtyjen lukuisten rekrytointien vuoksi osa työntekijöistä on edelleen toisilleen tuntemattomia.

Arjen haasteisiin kuuluvat ajankäytön hallinta sekä olemassa olevien asiakkaiden kannattavuuden, sitoutumisen ja tyytyväisyyden varmistaminen. Resurssien puute rajoittaa varainhoitajien mahdollisuuksia parempaan onnistumiseen. Haasteiksi koetaan myös aktiivisuuden ja soittojen vähäisyys sekä tiukka kilpailutilanne varallisuudenhoitopalveluiden tarjoajien kesken. Kilpailijoiden asiakkaisiin on haasteellista päästä kiinni, sillä heillä on jo vakiintuneet henkilösuhteet. Haasteena koetaan myös laadukkaiden potentiaalisten asiakkaiden löytäminen. Lisäksi varainhoitajien mukaan tekemisestä puuttuu ns. yhdessä tekeminen ja yhdessä onnistuminen. Kokemuksia ei jaeta yksikössä riittävästi. Monet varainhoitajista pohtivat, onko oikeat ihmiset valjastettu uusiasiakashankintaan.

Varainhoitajat kokevat kylmäsoittelun usein tehottomaksi, koska asiakkaat eivät aina näe sen tuottamaa lisäarvoa. Asiakkaiden rajallinen ajankäyttö ja varainhoitajan kyky tuoda asiantuntijuus esille ovat ratkaisevassa roolissa. Jos

asiakkaan kiinnostus ei herää nopeasti riittävälle tasolle, hän harvemmin harkitsee palveluntarjoajan vaihtamista. Tärkeäksi nousee lisäarvojen korostaminen: mitä konkreettista hyötyä asiakas saa siirtyessään, erityisesti tilanteessa, jossa useampi palveluntarjoaja kilpailee samoilla lupauksilla.

Varainhoitajat toivovat johdolta tukea ja opastusta erityisesti puhelurungon rakenteen kehittämisessä. Lisäksi nykyiset henkilökohtaiset kannustimet eivät heidän mielestään riittävästi motivoi kylmäsoitteluun. Erityisesti sovittujen tulospalkkioiden muuttaminen kesken palkitsemisjakson horjuttaa luottamusta ja johtaa motivaation heikkenemiseen.

Uusien asiakkaiden löytäminen on haastavaa niin yksikkö- kuin henkilötasolla. Varainhoidon ala on kilpailtu ja erot palveluntarjoajien välillä marginaaliset. Uuden kylmän asiakkaan voittaminen on suuri haaste. Sijoituspalveluyrityksen ja asiakassuhteen vaihtaminen koetaan asiakkaan suunnalta haastavana ja aikaa vievänä prosessina. Haasteena on vakuuttaa asiakas tarjottujen palveluiden ylivertauisuudesta. Monet asiakkaat ovat tyytyväisiä nykyiseen palveluntarjoajaansa, mikä vähentää kiinnostusta keskustella uusista vaihtoehtoista. Jo pelkkä asiakkaan tavoittaminen koetaan vaikeaksi.

Haasteena koetaan myös hinnoittelu. Varallisuus keskittyy yhä iäkkäämmille, jolloin osa potentiaalisiksi Private-asiakkaiksi tunnistetuista asiakkaista eivät välttämättä koe tarvetta laajemmalle sijoitusvalikoimalle ja lisäpalveluille, esimerkiksi monipuolisemmalle luottokortille. Nämä potentiaaliset asiakkaat ovat saattaneet hoitaa jo lakiasioihin liittyvät dokumentit (edunvalvontavaltuutus, testamentti, ennakkoperintö) kuntoon. Usein Private-palveluiden hinta muodostuu esteeksi, jos asiakkaat eivät koe saavansa niistä täysimääräistä hyötyä. Toisaalta iäkkäämmät asiakkaat arvostavat juuri henkilökohtaista palvelua ja omaa Private-yhteyshenkilöä. Nuoremmat sukupolvet taas ovat hyvin kulutietoisia ja suhtautuvat varainhoitajien mukaan kriittisesti hintaan sekä tarjottujen palveluiden arvoon. He saattavat olla epäluuloisia sijoitusten mahdollisia piilokuluja kohtaan ja suosivat usein passiivisia sijoitusstrategioita, kuten indeksirahastoja, aktiivisen salkunhoidon sijaan.

## **Varainhoitajien esittämät kehittämissuositukset ja suositukset**

Uusasiakashankinnan kehittämiseksi varainhoitajat ehdottavat useita toimenpiteitä. Prospektoinnissa tulisi keskittyä erityisesti uusien Private-asiakkaiden tunnistamiseen nykyisestä asiakaskannasta. Lisäksi painopistettä tulisi siirtää varainhoitajien omien ihmissuhdeverkostojen hyödyntämiseen, sillä asiakkaat, jotka luottavat varainhoitajiinsa, saattavat myös suositella palveluita ystävilleen tai läheisilleen. Kannustinjärjestelmiä tulisi parantaa, sillä nykyiset mallit eivät motivoi riittävästi uusasiakashankintaan. Prospektoinnin tueksi esitetään myös mahdollisuutta ulkoistaa osa työstä tai palkata erikoistuneita henkilöitä, jolloin varainhoitajat voisivat keskittyä enemmän myyntineuvotteluihin.

Markkinoinnin ja asiakastilaisuuksien roolia tulisi vahvistaa uusien asiakkaiden tavoittamiseksi. Nuorempien sukupolvien saavuttamiseksi yrityksen on lisättävä läsnäoloaan sosiaalisessa mediassa sekä panostettava kohdennettuihin kampanjoihin, paikalliseen mainontaan ja sisältömarkkinointiin. Webinaarit nähtiin kustannustehokkaana tapana kerätä liidejä ja tavoittaa uusia asiakkaita. Lisäksi asiakastilaisuuksien järjestämistä ja alan tapahtumiin osallistumista tulisi lisätä, jotta yritys voi hyödyntää näitä mahdollisuuksia uusasiakashankinnassa ja luoda kontakteja potentiaalsiin asiakkaisiin.

Toimintamalleissa korostuu tarve systemaattisuudelle. Varainhoitajat ehdottavat kirjallisen toimintasuunnitelman laatimista, joka sisältäisi esimerkiksi vuosikellon ja kohderyhmien määrittelyn. Lisäksi johdon aktiivinen osallistuminen uusasiakashankintaan on tärkeää. Johto voi toimia esimerkkinä, tarjota käytännön tukea ja ratkoa haasteita arjessa, mikä inspiroisi ja motivoisi työntekijöitä entistä paremmin.

Yhteistyön ja tiimityön merkitys nousi myös esille. Uusasiakashankinnan edistämiseksi tiimien tulisi jakaa enemmän kokemuksiaan, niin onnistumisia kuin epäonnistumisiakin. Yhteisiä soittohetkiä ja buukkaustyöhön keskittyviä valmennuksia ehdotettiin, sillä ne voivat energisoida tiimiä ja lisätä yhteistyön tehokkuutta. Samalla ajanhallinnan tukeminen auttaisi varainhoitajia

tasapainottamaan uusasiakashankinnan ja nykyisten asiakkaiden hoidon välillä.

Palkitsemisjärjestelmiä tulisi kehittää realistisemmiksi ja motivoivammiksi. Lyhyemmän aikavälin tavoitteet, kertapalkkiot ja pikapalkkiot onnistumisista lisääisivät innostusta. Lisäksi suosittelumarkkinointi nähtiin tehokkaana lisänä: nykyisiä asiakkaita voitaisiin kannustaa tuomaan uusia asiakkaita tarjoamalla alennuksia tai muita etuja.

### 5.1.2 Tulkinnat ja johtopäätökset

Varainhoitajien selvityksen tulokset korostavat uusasiakashankinnan monitasoisia haasteita ja kehitystarpeita. Vaikka prosessien peruseriaatteen ovat pääosin tiedossa, selkeiden toimintamallien puuttuminen ja ajanhallinnan vaikeudet haittaavat tavoitteiden saavuttamista. Lisäksi tiukka kilpailutilanne ja asiakkaiden vaihtamiseen liittyvät esteet asettavat merkittäviä rajoituksia.

Varainhoitajat kokevat ajankäytön jakamisen nykyisten asiakkaiden hoidon ja uusasiakashankinnan välillä haastavana. Tämä priorisoinnin puute heijastuu uusasiakashankinnan systemaattisuuden ja tehokkuuden puutteena. Osa varainhoitajista käyttää viikoittain useita tunteja uusien asiakkaiden tavoitteluun, kun taas toisilla se jää täysin satunnaiseksi. Tämä epätasaisuus vaikeuttaa yhteisten tavoitteiden saavuttamista ja heikentää tiimin yhtenäisyyttä.

Selvityksessä nousee esiin tarve selkeille ohjeille, erityisesti kylmäsoittojen ja ensimmäisen yhteydenoton osalta. Varainhoitajat kaipaisivat konkreettisia malliesimerkkejä ja valmennusta uusasiakashankinnan arjen helpottamiseksi. Lisäksi sisäisten vinkkien ja yhteistyön vähäisyys yksiköiden välillä rajoittaa merkittävästi potentiaalisten asiakkaiden hyödyntämistä.

Nykyiset palkitsemisjärjestelmät eivät kohoa riittävän motivoiviksi, mikä näkyy erityisesti sisäisten vinkkien vähäisenä määränä ja kylmäsoittojen epäsäännöllisyytenä. Varainhoitajat korostavat tarvetta realistisille tavoitteille ja palkkioille, jotka motivoivat päivittäiseen tekemiseen.

Kilpailijoiden vakiintuneet asiakassuhteet ja asiakkaiden vaihtamisen vaikeus korostavat lisäarvon viestinnän merkitystä. Tulokset osoittavat, että asiakkaan kiinnostuksen herättäminen edellyttää selkeää ja erottuvaa lisäarvoa, jota nykyiset toimintamallit eivät riittävästi tue.

Selvityksen perusteella uusasiakashankinnan tehokkuutta voidaan parantaa keskittymällä selkeisiin, yhteisesti sovittuihin toimintamalleihin ja realistisiin tavoitteisiin. Sisäisen yhteistyön tiivistäminen ja varainhoitajien konkreettinen tukeminen voivat vähentää nykyisiä pullonkauloja. Lisäksi toimivien palkitsemismallien ja markkinoinnin aktiivisemmän tuen avulla voidaan vahvistaa varainhoitajien motivaatiota ja houkutella uusia asiakkaita entistä tehokkaammin.

## 5.2 Asiakasselvitys

Varainhoitajaselvityksen rinnalle toteutettiin asiakasselvitys, jotta on mahdollista verrata asiakkaiden kokemuksia ja toiveita uusasiakashankinnasta henkilöstön kokemuksiin sisäisenä prosessina ja työnä. Asiakasselvitykselle asetettiin seuraavat tutkimuskysymykset:

- Miten asiakkaat haluavat sijoituspalveluyritysten lähestyvän heitä?
- Mihin asiakkaat kiinnittävät eniten huomiota sijoituspalveluyritysten palveluntarjoajissa?

Asiakasselvitys toteutettiin kvalitatiivisena sähköisenä kyselynä, kuten ensimmäinen selvitys, tavoitteena syventää ymmärrystä asiakkaiden näkökulmista, ajatuksista ja odotuksista. Selvityksen tarkoituksena oli tuoda asiakaslähtöisyys vahvemmin esille uusasiakashankinnan kehittämistoimenpiteissä sekä selvittää asiakkaiden käyttäytymismalleihin liittyviä taustasyitä, kuten odotusten ristiriitoja ja kontaktointimalleja. Selvitys keskittyi erityisesti vaativimpien sijoittaja-asiakkaiden kokemuksiin kohdeyrityksen ja kilpailijoiden uusasiakashankinnasta. Tuloksena saatiin syvällisempi ymmärrys uusasiakashankinnan merkityksestä ja sen haasteista.

Selvityksen aineisto kerättiin puolistrukturoituna kyselynä Webropol -järjestelmällä. Kysymykset ovat tehty kirjallisuuskatsauksen sekä varainhoitajille tehdyn selvityksen pohjalta, huomioituna toimeksiantajan tavoitteet hankkeelle. Aineisto on kerätty pääosin avoimien kysymyksien pohjalta, joiden arvioitiin tarjoavan syvällisemmin ja monipuolisemmin asiakkaiden näkökulman ja saattavat samalla tarjota selvityksen kannalta hyödyllisiä ideoita, huolenaiheita ja mielipiteitä, joita ei etukäteen ole ymmärretty huomioida. Selvityksen kysymykset ovat esiteltynä liitteessä 2.

Kyselyyn kutsuttiin toimeksiantajan valitsemat 13 sijoituspalveluyrityksien henkilöasiakasta, jotka olivat valmiiksi sitoutuneita vastaamaan kyselyyn. Vastaajista 11 asettui ikäryhmään 50–65-vuotiaat, 1 oli alle 50-vuotias ja 1 vastaajista yli 65-vuotias. Enemmistö oli työelämässä, yksi vastaajista oli eläkkeellä ja kaksi vastaajista oli yrittäjiä. Selvityksessä ei ollut mainintaa siitä, mistä sijoituspalveluyrityksestä on kyse, sillä tietoisuudella voi olla vaikutusta siihen, miten vastaajat suhtautuvat kyselyyn. Näin ollen selvityksestä voitiin saada objektiivisempaa, puolueetonta aineistoa. Selvitykseen vastanneilla asiakkailla on kaikilla kokemusta kohdeyrityksen palveluista kilpailijayritysten palveluiden lisäksi. Asiakasselvitykseen valittiin sähköinen kysely, sillä se mahdollisti: 1) anonymiteetin vastaajille 2) joustavan aikataulun 3) helpomman aineiston keräämisen, analysoinnin ja dokumentoinnin.

### 5.2.1 Asiakasselvityksen tulokset

Asiakasselvityksen tulokset esitellään tässä kappaleessa teemoittain, jotka vastaavat selvityksen tavoitteita ja tutkimuskysymyksiä. Tulosten esittely perustuu teorialähtöiseen sisältöanalyysiin, jonka toteutuksessa hyödynnettiin aineistolähtöisiä laadullisen tutkimuksen periaatteita. Analyysillä pyritään ymmärtämään asiakkaiden näkemyksiä uusasiakashankinnan toimintamalleista, palvelukokemuksesta ja kehitysmahdollisuuksista.

## Lähestymistavat uusasiakashankintaan

Asiakkaat pitävät henkilökohtaista yhteydenottoa tärkeimpänä tapana aloittaa yhteistyö sijoituspalveluiden tarjoajan kanssa. Ensimmäistä yhteydenottoa toivotaan sähköpostitse ja kirjeellä, jossa asiakkaalle kerrotaan selkeästi tarjotuista palveluista ja niiden hyödyistä. Kiinnostusta herättäisi jokin ”koukku” tai erottuva viesti, jossa selkeästi ilmaistaan, miksi asiakkaan kannattaisi harkita jatkokeskustelua. Tällainen lähestymistapa antaa potentiaaliselle asiakkaalle aikaa perehtyä sijoituspalveluyrityksen tarjoamaan. Kylmäkontaktointiin sen sijaan suhtaudutaan varauksellisesti ja kielteisesti. Pelkkä myyntipuhelu ei herätä kiinnostusta, sillä ne vievät asiakkaan aikaa ilman selkeää lisäarvoa. Lisäksi yhteydenotot koetaan usein tulevan yllättäen ja huonoon hetkeen. Asiakkaat painottivat, että erityisesti puhelun alussa reagointi on lähes aina negatiivinen muun muassa lisääntyneiden huijausten takia. Asiakkaat saavat myös useita yhteydenottoja eri sijoituspalveluiden tarjoajilta. Asiakkaat korostivat, että varainhoitajan asiantuntevuus ja persoonallinen lähestymistapa voi kuitenkin herättää kiinnostusta. Puhelun alussa asiakkaalle pitäisi heti alussa selkeästi perustella yhteydenoton tarkoitus ja esitellä hyödyt.

Ensimmäisellä kylmäsoitolla ei saavuteta merkittävää edistystä asiakkaan hankinnassa, sillä kontakti ei ole vielä riittävä. Asiakkaat kaipaavat lisätietoa, jotta he voivat rauhassa tutustua yritykseen ja tarjottaviin palveluihin ennen jatkotoimenpiteitä. Jos kontaktoija selkeästi osoittaa asiantuntijuutensa, potentiaalinen asiakas mahdollisesti harkitsee tapaamista.

Toimivana lähestymistapana koettiin kutsut tapahtumiin tai tilaisuuksiin, jolloin asiakas voi itse päättää osallistumisestaan. Tällaiset tilaisuudet mahdollistavat myös henkilökohtaisen kontaktin luomisen varainhoitajan ja asiakkaan välillä.

## **Uuden sijoituspalveluiden tarjoajan harkinta**

Uuden sijoituspalveluiden tarjoajan harkinnassa asiakkaat kiinnittävät huomioita sijoituspalveluyrityksen asiantuntemukseen, alan kokemukseen, asiakaspalvelun aktiivisuuteen, oma-aloitteisuuteen, asiakaspalvelun laatuun, asiakaslähtöiseen tekemiseen, aiempiin tuloksiin ja näyttöihin, joustavuuteen, yrityksen luotettavuuteen sekä yrityksen tunnettavuuteen ja imagoon. Asiakkaiden tutut varainhoitajat, oma verkosto ja verkoston kokemukset ovat keskeisessä roolissa, kun harkitaan uutta sijoituspalveluiden toimijaa.

Tärkeimmäksi tekijäksi nousi asiakkaan luottamus palveluntarjoajaan. Asiakkaan päätöksenteossa on avainasemassa usko/tunne siitä, että salkunhoitaja tekee parhaansa asiakkaan hyväksi. Asiakkaat odottavat personoitua asiakaskokemusta, jossa tarjoaman odotetaan olevan tarvekartoituksen perusteella asiakkaalle sopivia ja asiakkaan edun mukaisia. Puutteellinen yhteydenpito ja varainhoitajan passiivisuus heikentävät asiakassuhdetta ja johtavat helpommin sijoituspalveluiden tarjoajan vaihtamiseen.

Asiakkailla on henkilökohtaisia odotuksia palvelun arvosta ja hyödyistä, jotka perustuvat heidän aikaisempiin, sekä hyviin että huonoihin, palvelukokemuksiinsa. Nämä kokemukset muokkaavat asiakkaan odotuksia palveluntarjoajaa kohtaan. Arvot syntyvät asiakkaan kokemusten ja prosessien kautta. Asiakkaat odottavat erityisesti vaivattomuutta ja toiminnan helppoutta.

## **Sijoituspalvelutarjoajien vertailu ja viestintä**

Asiakkaat hyödyntävät pääosin verkkosivuja, talousjulkaisuja sekä lähipiirin ja oman verkoston suosituksia sijoituspalveluyritysten kartoittamisessa ja vertailussa. Sosiaalisen median alustoja ei juurikaan hyödynnetä päätöksen teossa. Pääasiallisesti vertailu perustuu muiden asiakkaiden kertomaan ja kokemuksiin palveluntarjoajista, sillä näitä lähteitä pidetään luotettavina ja uskottavina.

Sijoituspalveluyritysten viestinnässä asiakkaita kiinnostaa käytännönläheinen, konkreettinen ja faktapohjainen sisältö, kuten salkkuvertailut, sijoitussuosituksset ja markkinakatsaukset. Monet asiakkaista hyödyntävät sijoituspalveluyritysten tuottamaa sisältöä päätöksenteon tukena muun muassa sijoitusinstrumenttien vertailuun ja esittelyyn.

### **Asiakasuskollisuus ja suosittelu**

Asiakasuskollisuuteen pitkällä aikavälillä vaikuttavat erityisesti varainhoitajan asiantuntemus, asiakkaan yksilöllinen huomioiminen ja asiakaslähtöisyys, laadukas asiakaspalvelu, luottamus ja lupauksien lunastaminen, selkeä ja hyvä raportointi, hyvä henkilökohtainen suhde sekä sijoitusten tuotto ja menestys markkinatilanne huomioiden. Lisäksi asiakkaat arvostavat salkunhoitajan esittämiä perusteltuja vaihtoehtoja kulloinkin olemassa olevaan tilanteeseen.

Sujuva yhteistyö ja lupauksien lunastaminen vahvistavat asiakassuhdetta ja lisäävät todennäköisyyttä suosittelusta. Tyytyväiset asiakkaat ovat valmiita suosittelemaan palveluntarjoajaa verkostolleen. Suosittelun tärkeimpiä edellytyksiä ovat salkunhoitajan asiantuntemus, luottamus ja lupauksien lunastaminen, tyytyväisyys palvelun laatuun, hyvä ja selkeä raportointi, edulliset rahastokulut, aktiivisuus, hyvä henkilökohtainen yhteydenpito, kokonaisvaltainen palvelu, hyvät kokemukset, sijoitusten tuotto ja hyvä kaupankäyntialusta.

#### **5.2.2 Tulkinat ja johtopäätökset**

Asiakasselvityksen tavoitteena oli saada uusasiakashankinnan selvitykseen ja kehittämistoimenpiteisiin vahvemmin esille asiakaslähtöisyys ja tunnistaa tekijät, jotka vaikuttavat päätökseen sijoituspalveluiden tarjoajan valinnassa ja vaihtamisessa. Tulokset osoittavat, että asiakaskokemus ja luottamus ovat avainasemassa uusasiakashankinnan onnistumisessa.

Asiakkaat arvostavat ensimmäisessä yhteydenotossa harkittuja, selkeitä ja lisäarvoa tuottavia lähestymistapoja. Suurin osa vastaajista toivoi saavansa ensin kirjeen tai sähköpostin, joka antaa mahdollisuuden tutustua palveluihin ennen puhelinyhteydenottoa. Kylmäsoitot koettiin usein häiritseviksi, mutta varainhoitajan asiantuntemus ja henkilökohtainen lähestymistapa voivat parantaa suhtautumista. Tämä korostaa selkeän viestinnän, perustellun lisäarvon ja asiakkaan ajankäytön kunnioittamisen merkitystä sijoituspalveluyrityksen toiminnassa.

Selvityksen tulokset osoittavat, että asiakkailla on yksilölliset odotukset, jotka perustuvat heidän aikaisempiin, sekä positiivisiin että negatiivisiin, palvelukokemuksiinsa. Nämä kokemukset määrittelevät, mitä asiakas odottaa sijoituspalveluiden tarjoajalta. Palveluntarjoajan valintaan vaikuttavat merkittävimmin sijoituspalveluyrityksen alan kokemus, asiantuntemus, luotettavuus, joustava toiminta ja henkilökohtainen yhteyshenkilö. Luottamus nousi keskeisimmäksi tekijäksi: asiakkaat haluavat tunteen, että heidän varansa on turvallisesti sijoitettu ja palvelu on asiakkaan edun mukaista.

Asiakassuhteen ja asiakasuskollisuuden rakentamisessa keskeisimmässä roolissa ovat säännöllinen, henkilökohtainen yhteydenpito ja selkeä, faktapohjainen viestintä. Asiakkaat arvostavat varainhoitajalta saatavia tilannepäivityksiä ja yksilöllistä palvelua.

Uusasiakashankinnan onnistuminen edellyttää sijoituspalveluyritykseltä asiakaslähtöistä lähestymistapaa, joka perustuu luottamuksen rakentamiseen, yksilöllisesti personoituun palveluun ja harkittuihin, tarkasti kohdennettuihin yhteydenottoihin. Näiden tekijöiden huomioiminen auttaa luomaan pitkäaikaisia asiakassuhteita ja erottautumaan kilpailijoista. Tyytyväiset asiakkaat eivät vain pysy uskollisina, vaan myös suosittelevat yritystä mielellään omalle lähipiirilleen.

## 6 Uudelleen organisoinnin suunnittelu

Selvityksien pohjalta voi todeta, että kohdeyrityksen uusasiakashankinnan prosessia on tarpeen tehostaa tekemisen systemaattisuuden ja tavoitteellisuuden saavuttamiseksi. Toimintaa on muutettava vastaamaan asiakkaiden muuttunutta ostokäyttäytymistä. Tässä luvussa esitetään ehdotukset kehittämistoimista. Ehdotukset on priorisoitu niin, että ne ovat toimeksiantajayritykselle selkeät toteuttaa.

Ensisijaisena kehittämiskohteenä on laatia vuosittain päivitettävä, kirjallinen toimintasuunnitelma, joka perustuu pitkälti tämän työn selvityksiin. Suunnitelmassa rakennetaan vuosikello, jossa määritellään selkeästi tavoitteet, prosessit, kohderyhmät, aikataulut, säännöllisesti seurattavat mittarit sekä vastuuhenkilöt. Koska varainhoitajien sitoutuminen tekemiseen ja tavoitteisiin on olennaisen tärkeää, heillä tulee olla mahdollisuus vaikuttaa työn tekemisen tapojen määrittelyyn. Mitä hierarkkisemmin työ on organisoitu asiantuntijatehtävissä, sitä heikompaa työhön sitoutuminen on. Jos tuloksia ei synny tai varainhoitajat eivät noudata prosessia, esihenkilön tulee viipymättä reagoida.

Yksikkötasolla laadittavan toimintasuunnitelman lisäksi jokaisen varainhoitajan kannattaa laatia henkilökohtainen toimintasuunnitelma ja mitata oma hit rate: montako liidiä tarvitaan myyntitavoitteen saavuttamiseksi ja paljonko aikaa näiden asiakkaiden hankkimiseen tarvitaan. Tunnusluku auttaa myös myynnin johtoa tunnistamaan varainhoitajan vahvuudet, ja myyntiprosessin eri vaiheissa ilmenevät osaamisen puutteet.

Toissijaisena kehittämiskohteenä on huomioida varainhoitajien tuplarooli työnkuvissa ja varmistaa yksikön riittävä resursointi tavoitteiden saavuttamiseksi. Yrityksen strategian mukainen tavoite pitää olemassa olevat asiakkaat tyytyväisinä ja kannattavina, koska uusien asiakkaiden hankkiminen on kalliimpaa kuin myynti olemassa oleville asiakkaille. Kaikilla varainhoitajilla on hyvä olla tuloskortillaan henkilökohtainen uusasiakashankintatavoite sen sijaan, että yksikössä olisi erikseen uusasiakashankkijoita, jotka myisivät

Private-palvelua. Nykyisessä toimintamallissa korostuu asiakkaan palvelukokemus, kun asiakasta ei hyppyytetä tarpeettomasti henkilöltä toiselle. Asiakkaalle arvokasta on jo se, että hän saa tutustua ostopäätöstä tehdessään henkilöön, jonka kanssa hän jatkaa yhteistyötä. Varainhoitajan tulee joka tapauksessa kartoittaa asiakkaan lähtötilanne muodostaakseen hänestä kuvan sijoittajana ja voidakseen antaa hänelle henkilökohtaista sijoitusneuvontaa ja tehdä personoituja sijoitussuosituksia. Varainhoitajien kokemuksen, osaamisen ja vahvuuksien pohjalta määrittyy salkun olemassa olevien asiakkaiden määrä. Asiakassalkun koko ja rakenne tulee huomioida tavoitteissa. Tavoitteen tulee olla isompi henkilöillä, jotka kohtaavat varallisuuden määrällä mitattuna pienempiä asiakkaita. Tässä asiakasryhmässä on määrällisesti selvästi enemmän potentiaalia kuin todella varakkaissa asiakkaissa. Tavoitetasojen tulee olla innostavia, riittävän haastavia ja kuitenkin realistisia, jotta ne motivoivat ja usko niiden saavuttamiseen erinomaisella työpanoksella säilyy.

Seuraavana kehittämiskohteena on varmistaa varainhoitajien osaaminen tehdä uusasiakashankintaa suunnitelmallisesti ja tehokkaasti. Uusien asiakkaiden kohtaamisten buukkaaminen vaatii aikaa, jossa menestyminen perustuu systemaattiseen ja jatkuvaan tekemiseen sekä osaamiseen myydä tapaamisen hyöty asiakkaalle kieltäytymisistä huolimatta. Private Banking -tason asiakkaat arvostavat erityisesti henkilökohtaista lähestymistapaa; varainhoitaja osoittaa soittamalla tai lähettämällä sähköpostia kiinnostuksensa ja arvostuksensa asiakasta kohtaan. Varainhoitajan kannattaa antaa potentiaaliselle asiakkaalle mahdollisuus perehtyä rauhassa yrityksen tuotteisiin ja palveluihin ennen kuin odottaa asiakkaan suostuvan esittelytapaamiseen. Puhelun tavoitteena on sopia asiakkaan kanssa tapaaminen, eli korostaa tapaamisen merkitystä välttäen myyntipuheita. Lähestymistavan tulee olla selkeä, hyvin valmisteltu, asiantunteva ja vastaanottajan tarpeet huomioiva. Varainhoitajan kannattaa laittaa oma persoonansa peliin jo alkumetreillä. Kutsut yrityksen järjestämiin alan tapahtumiin ja tilaisuuksiin on myös hyvä tapa avata keskusteluyhteys.

Erytyisesti kylmän kannan soittotyö koetaan haastavaksi. Selvityksen perusteella varainhoitajia auttaisi juuri tähän kontekstiin räätälöity valmennus,

joka tukisi systematiikkaa soittotyössä. Valmennuksessa määritellään yhdessä hyvän puhelun tavoite ja rakenne sekä rakennetaan yhteinen ja vastaanottajalle henkilökohtainen soittotarina. Valmennusapua kaivataan myös siihen, kuinka edetään, kun asiakas luettelee heti ensi alkuun monta oston estettä. Valmennus kannattaa rakentaa hyödyntäen tämän työn asiakasselvityksen tuloksia. Varainhoitajat kaipaavat käytännön harjoittelua ja toisiltaan oppimista yhteisissä soittohetkissä ja esihenkilövalmentajien sparrausta soittotyön haasteissa. Erinomainen vipuvaikutus on tässäkin tekemisessä esimerkiksi johtamisessa. Tämä tarkoittaa, että esihenkilötkin laittavat itsensä likoon muun muassa osallistumalla soittotyöhön ja tekemällä varainhoitajille asiakasohjauksia.

Lisäksi on tarpeellista määritellä koko yrityksen yhteiset tavoitteet ja toimenpiteet niihin pääsemiseksi. Sisäisten asiakasohjausten merkitys nousee esille, kun työstetään asiakkaiden elinkaaren arvoa. Yrityksen omasta kannasta on tunnistettavissa asiakkaat, joilla on kyky ostaa yksikön tarjoama henkilökohtaisempi ja kokonaisvaltaisempi hoitomalli sekä räätälöityjä sijoitusratkaisuja. Yrityksen oman, lämpimän asiakaskannan systemaattisempi ja tehokkaampi Private-potentiaalin tunnistaminen ja työstäminen edellyttää eri liiketoimintojen yhdessä tekemisen -toimintamallien ja johtamisen rakenteiden kirkastamista.

Kannustinjärjestelmän ja palkitsemisen tulee motivoida ja tukea kaikkia yrityksen työntekijöitä ohjaamaan asiakas yrityksen sisällä kuulemaan, mitä Private Banking -palvelu voi parhaimmillaan tarkoittaa asiakkaan taloudenpidon kokonaisvaltaisessa suunnittelussa ja hallinnoimisessa pitkällä tähtäimellä. Nykyinen palkitsemismalli ei selvityksen mukaan kaikilta osin motivoi ohjaamaan asiakasta palveluketjussa eteenpäin ja tarjotut ratkaisut eivät aina ole asiakaslähtöisiä vaan myyjälähtöisiä. Erityisesti varallisuudenhoidon liiketoiminnan muissa yksiköissä työskentelevien, joiden asiakassalkuissa on tunnistettu olevan Private-potentiaalia, tavoitteiden ja palkitsemisen tulee tukea asiakkaan ohjaamista Private-esittelyyn. Jokaisen varainhoitajan tulee työstää myös oman salkkunsu asiakkaiden lähipiirin myyntipotentiaali.

Referenssien ja asiakastarinoiden hyödyntäminen myynnissä ja markkinoinnissa on selvityksien kannalta keskeistä. Ostajat hyödyntävät suositteluja ja asiakasarvosteluja entistä useammin tuotteiden ja palveluntarjoajien vertailussa. Varainhoitajien mukaan asiakkaat, jotka luottavat varainhoitajaansa, ovat aktiivisia ilmoittamaan varsinkin perhe- tai ystäväpiiristä potentiaalisia asiakkaita. Asiakasselvityksen mukaan asiakkaan omilla verkostoilla ja niiden kokemuksilla on iso merkitys, kun asiakas harkitsee uutta palveluntarjoajaa. Asiakkaat tuntevat varainhoitajaa valitessaan luottavan enemmän muiden ihmisten suosituksiin kuin perinteiseen mainontaan. Olemassa olevia asiakkaita kannattaa siis kannustaa jakamaan positiivisia kokemuksia palvelusta tuttavilleen ja verkostoilleen, ja mahdollisesti myös palkita heitä siitä tarjoamalla esimerkiksi alennuksia tai muita etuja.

## 7 Pohdinta ja johtopäätökset

Yrityksen uusasiakashankinnan tavoitteena on kasvattaa erityisesti vaativien, yksilöllisiä varallisuudenhoitopalveluita käyttävien asiakkaiden määrää. Tarpeen on sekä paikata menetettyjä asiakkuuksia että luoda pohjaa kasvulle. Tavoite on strategisesti tärkeä. Nämä asiakkaat käyttävät laajasti erilaisia kohdeyrityksen tarjoamia tuotteita ja palveluita, mikä vaikuttaa merkittävästi yrityksen ansaintaan ja kannattavuuteen. Yrityksen kannattavan ja pitkäjänteisen kasvu-uran varmistaminen edellyttää yrityksen varallisuudenhoitoliiketoiminnan potentiaalin hyödyntämistä ja onnistumista vaativien sijoittaja-asiakkaiden markkinaosuuden kasvattamisessa.

Opinnäytetyössä toteutettiin kaksi selvitystä, joiden tulokset osoittavat kehittämistarvetta vaativat kipupisteet nykyisissä toimintamalleissa sekä keskeisiä havaintoja asiakaslähtöisten prosessien mahdollisuuksista. Varainhoitajien osalta saatiin lisäksi syvällisempää tietoa asiakasohjauksiin ja uusien asiakkaiden hankintaan liittyvistä motivaatiotekijöistä.

Henkilöasiakkaiden osalta arvokasta tietoa saatiin muun muassa asiakasodotuksista ja kontaktoinnin lähestymistavoista, joihin asiakas todennäköisemmin reagoisi positiivisesti. Nämä tekijät ovat merkittävässä roolissa yrityksen kilpailukyvyn ja kannattavuuden saavuttamiseksi sekä asiakasvuorovaikutuksen ja asiakaslähtöisyyden kehittämiseksi. Menestyminen uusasiakashankinnassa vaatii luottamuksen rakentamiselle, personoidulle palvelulle ja tarkasti kohdennettuihin yhteydenottoihin perustuvaa asiakaslähtöistä lähestymistapaa.

Työn tuloksia voidaan hyödyntää varainhoitajien ajankäytön johtamisen, uusasiakashankinnan tavoiteasetannan, prospektoinnin, osaamisen vahvistamisen ja yrityksen sisäisen yhteistyön johtamisen kehittämisessä sekä kannustinjärjestelmien uudistamisessa. Saatujen tuloksien avulla voidaan kehittää toimintatapoja, jotka vastaavat paremmin asiakkaiden tarpeisiin ja toiveisiin. Selvityksien käyttöönotossa tulee huomioida, että pieni otanta voi rajoittaa tulosten sovellettavuutta. Erityisesti tulee huomioida, että

henkilöasiakkaiden otanta keskittyi demografisesti iäkkäämmälle ikäryhmälle. Nuoremmille ikäryhmille tehtävä selvitys voisi antaa merkittävästi erilaisia tuloksia.

Jatkoselvitykselle on selkeä tarve. Resurssoinnin optimoinnin kannalta tulisi kartoittaa, kuinka paljon varainhoitajalla kuluu aikaa asiakassalkun hoitamiseen palvelutasojen mukaisesti ja kuinka paljon aikaa voidaan allokoida uusasiakashankintaan. Tulosten pohjalta voitaisiin varmistaa resurssien tehokas ja tasapainoinen käyttö jo olemassa olevien asiakkaiden ja uusasiakashankinnan välillä. Lisäksi yksikössä olisi tarpeen kartoittaa, kuinka monta varainhoidon liidiä tarvitaan vaativissa sijoittaja-asiakkaissa tavoitteiden saavuttamiseksi.

Varallisuuserien siirtyessä seuraaville sukupolville myös digimarkkinoinnissa ja sisällön tuotannossa kannattaa aktivoitua tunnettavuuden kasvattamiseksi. Tätä varten tulisi selvittää, millä alustoilla tavoitetaan juuri ne asiakkaat, jotka elämäntilanne huomioiden olisivat parasta potentiaalia ja jotka aktiivisesti osallistuvat keskusteluihin ja vertailevat alan toimijoita.

Opinnäytetyössä toteutetut kaksi selvitystä muodostivat laajan kokonaisuuden, ottaen huomioon opinnäytetyön rajallisen sivumäärän. Työn kannalta oli kuitenkin oleellista, että selvitykset tehtiin sekä varainhoitajille että henkilöasiakkaille. Asiakkaiden näkemykset ja odotukset antoivat kehittämistoimenpiteiden kannalta arvokasta lisätietoa. Jatkossa tulisi panostaa uusien asiakkaiden hankinnan lisäksi myös asiakassuhteiden syventämiseen ja asiakastyytyväisyyden parantamiseen. Uskollisten asiakkaiden ja heidän suositustensa kautta yrityksellä on parhaiten saatavissa uusia asiakkaita. Suosittelevia kannattaa rohkeasti pyytää, koska tyytyväiset asiakkaat ovat usein valmiita suosittelemaan palveluja eteenpäin.

## Lähteet

Ahto, O.; Kahri, T. & Mäkinen, M. 2022. Kasva tai kuihdu: opas kestävään liiketoimintaan. Helsinki: Alma Talent. E-kirja. Vaatii käyttäjätunnuksen. Viitattu 4.1.2023. <https://www.storytel.com/fi/books/kasva-tai-kuihdu-opas-kest%C3%A4v%C3%A4nC3%A4n-liiketoimintaan-2522548>

AIContently 2023. The impact of customer reviews on customer acquisition. Viitattu 10.2.2024. <https://aicontentfy.com/en/blog/impact-of-customer-reviews-on-customer-acquisition>

Alma Talent 2021. Prospektointi: näin prospektoit tehokkaasti ja systemaattisesti. Viitattu 12.9.2023.

<https://www.almatalent.fi/blogi/prospektointi-nain-prospektoit-tehokkaasti-ja-systemaattisesti/>

Ang, L. & Buttle, F. 2006. Managing For Successful Customer Acquisition: An Exploration. Journal of marketing management. Vol. 22. No 3-4, 295-317

<https://web-p-ebscohost.com.proxy.uwasa.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=9e9eea55-9fdd-476f-86eb-65ff6121e5f6%40redis>

Asiakashaku n.d. Asiakashankinta on yrityksen tärkein tehtävä. Asiakashaku.fi-sivusto. Viitattu 29.10.2023. <https://asiakashaku.fi/asiakashankinta-tehosta-myyntia/>

Belew, S. 2014. The Art of Social Selling: finding and engaging customers on Twitter, Facebook, LinkedIn, and other social networks. 1. painos. New York: Amacon. E-kirja. Vaatii käyttäjätunnuksen. Viitattu 30.11.2024.

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/turkuamk-ebooks/reader.action?docID=1390901>

Bergström, S. & Leppänen, A. 2021. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 19., uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing. E-kirja. Vaatii käyttäjätunnuksen.

Viitattu 30.11.2024. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513783082>

Blattberg, R. C.; Getz, G. & Thomas, J. S. 2001. Managing customer acquisition. Direct Marketing. Vol. 64, No 6, 41-54.

<https://www.proquest.com/docview/212825013?accountid=14797&sourcetype=Trade%20Journals>

Brenner, M. 2023. Why your customer acquisition strategy should be content driven. Marketing Insider Group. Viitattu 3.2.2023.

<https://marketinginsidergroup.com/content-marketing/how-to-ace-customer-acquisition-with-content-marketing/>

Chorianopoulos, A. 2016. Effective CRM using predictive analytics. 1. painos. Chichester: Wiley & Sons. E-kirja. Vaatii käyttäjätunnuksen. Viitattu 30.11.2024.

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/turkuamk-ebooks/reader.action?docID=4183006>

Dansie, S. 2022. Kylmäsoiton uusi aika – arvoa tuottava puhelu tarjoaa mahdollisuuden erottautua ja jäädä mieleen. Alma Talent -blogi. Viitattu 6.1.2023. <https://www.almatalent.fi/blogi/kylmasoiton-uusi-aika-arvoa-tuottava-puhelu-tarjoaa-mahdollisuuden-erottautua-ja-jaada-mieleen/>

Decker, A. 2022. The Ultimate Guide to Customer Acquisition for 2023. Hubspot -blogi. Viitattu 4.2.2024. <https://blog.hubspot.com/service/customer-acquisition>

Gillis, T. L. 2011. The IABC handbook of organizational communication: A Guide to Internal Communication, Public Relations, Marketing, and Leadership. 2. painos. San Francisco: Wiley & Sons. E-kirja. Vaatii käyttäjätunnuksen. Viitattu 29.11.2024. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/turkuamk-ebooks/reader.action?docID=675090>

Gopalakrishna, S.; Crecelius A. T. & Patil, A. 2022. Hunting for new customers: Assessing the drivers of effective salesperson prospecting and conversion. Journal of Business Research. Vol. 149, 916-926. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.05.008>

Gopalakrishna, S.; Lilien, G.L.; Williams, J. & Sequeira, I. 1995. Do trade shows pay off? Journal of Marketing, Vol. 59, No 3, 75-83. <https://www.proquest.com/docview/227768661/87BB8084EA2F4ED3PQ/1?accountid=14797&sourcetype=Scholarly%20Journals>

Gottlieb, U.; Brown, M. & Ferrier, L. 2014. Consumer perceptions of trade show effectiveness: Scale development and validation within a B2C context. European Journal of Marketing. Vol 48, No 1/2, 89-107. <https://www.proquest.com/docview/1507776924?parentSessionId=ImMtdc%2B%2BhbBrsCCyunk%2B72AzOr5ky4ez9o8%2FpvZG8D4%3D&accountid=14797&sourcetype=Scholarly%20Journals>

Gruenberg, M. L. 2014. Buying and Selling Information: A Guide for Information Professionals and Salespeople to Build Mutual Success. 1. painos. New Jersey: Information Today Inc. E-kirja. Vaatii käyttäjätunnuksen. Viitattu 1.11.2024.

<https://ebookcentral-proquest-com.proxy.uwasa.fi/lib/tritonia-ebooks/reader.action?docID=3316169>

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 5., uudistettu painos. Helsinki: AlmaTalent. E-kirja. Vaatii käyttäjätunnuksen. Viitattu 7.11.2023.

<https://www.storytel.com/fi/books/palvelujen-johtaminen-ja-markkinointi-1081610>

Herranen, K. 2020. Ketterä kasvu. Helsinki: Alma Talent. E-kirja. Vaatii käyttäjätunnuksen. Viitattu 12.9.2024.

<https://www.storytel.com/fi/books/ketter%C3%A4-kasvu-1081087>

Honkanen, M. 2015. Prospektointi ja B2B-myynti. Vainu -blogi. Viitattu 12.9.2023. <https://www.vainu.com/fi/blogi/b2b-myynti-ja-prospektointi/>

Hughes, T.; Gray, A. & Whicher, H. 2019. Smarketing: how to achieve competitive advantage through blended sales and marketing. London: Kohan Page. E-kirja. Vaatii käyttäjätunnuksen. Viitattu 20.6.2024. [https://web-p-ebscohost-](https://web-p-ebscohost-com.ezproxy.turkuamk.fi/ehost/ebookviewer/ebook/bmxIYmtfXzE5MDM4NDNfX0FO0?sid=9a9ad030-3968-4e2c-8fe3-3786b06aa686@redis&vid=0&format=EB&rid=1)

[com.ezproxy.turkuamk.fi/ehost/ebookviewer/ebook/bmxIYmtfXzE5MDM4NDNfX0FO0?sid=9a9ad030-3968-4e2c-8fe3-3786b06aa686@redis&vid=0&format=EB&rid=1](https://web-p-ebscohost-com.ezproxy.turkuamk.fi/ehost/ebookviewer/ebook/bmxIYmtfXzE5MDM4NDNfX0FO0?sid=9a9ad030-3968-4e2c-8fe3-3786b06aa686@redis&vid=0&format=EB&rid=1)

Hänti, S.; Kairisto-Mertanen, L. & Kock, H. 2016. Oivaltava myyntityö: Asiakkaana organisaatiossa. 1. painos. Helsinki: Edita Publishing. E-kirja. Vaatii käyttäjätunnuksen. Viitattu 20.6.2024.

<https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513768805>

Imam, H.; Sahi, A. & Fasarat, M. 2023. The roles of supervisor support, employee engagement and internal communication in performance: a social exchange perspective. Corporate communications. Vol. 28, No 3, 489-505.

<https://www-emerald-com.proxy.uwasa.fi/insight/content/doi/10.1108/ccij-08-2022-0102/full/pdf>

Isohookana H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Alma Talent. E-kirja. Vaatii käyttäjätunnuksen. Viitattu 23.3.2024. [https://verkkokirjahylly-almatalent-](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/FAGBIXCTDG#/kohta:1/piste:b1895)

[fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/FAGBIXCTDG#/kohta:1/piste:b1895](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/FAGBIXCTDG#/kohta:1/piste:b1895)

Jansson, M. & Jansson, M. 2017 Messuguru: Näin onnistut messuilla – oivalluksista menestykseen. 2. uudistettu ja päivitetty painos. Viro: Print Best.

Järvinen, J. & Taiminen, H. 2016. Harnessing marketing automation for B2B content marketing. Industrial Marketing Management. Vol. 54, 164-175.

<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.07.002>

Kananen, H. & Puolitaival, H. 2019. Tekoäly: bisneksen uudet työkalut. Alma Talent. E-kirja. Vaatii käyttäjätunnuksen. Viitattu 1.11.2024.

[https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/BAXBBXATCBIED#kohta:TEKO\(\(c4\)LY\(\(20\)-\(\(20\)Bisneksen\(\(20\)uudet\(\(20\)tyokalut](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/BAXBBXATCBIED#kohta:TEKO((c4)LY((20)-((20)Bisneksen((20)uudet((20)tyokalut)

Karppinen, J.; Sorri, S. & Paussu, A. 2022. Valitse myynnin kasvu: 10 kohdan polku kasvun johtamiseen. Docento. E-kirja. Vaatii käyttäjätunnuksen. Viitattu 3.11.2023. <https://www.storytel.com/fi/books/valitse-myyntin-kasvu-10-kohdan-polku-kasvun-johtamiseen-1616703>

Kenner, K. & Leino, S. 2020. #Myyntikirja: Menesty uuden ajan B2B-myyntissä. 1. painos. Helsinki: Alma Talent. E-kirja. Vaatii käyttäjätunnuksen. Viitattu 3.11.2023. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789521441554>

Keronen, K.; Tanni, K. & Muranen, R. 2017. Sisältöstrategia: asiakaslähtöisyydestä tulosta. 1. painos. Helsinki: Alma Talent. E-kirja. Vaatii käyttäjätunnuksen. Viitattu 3.11.2023. <https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/CACBCXDTEB#piste:b1223>

Komulainen, M. 2018. Menesty digimarkkinoinnilla. 1. painos. Viro: Meedia Zone OÜ. E-kirja. Vaatii käyttäjätunnuksen. Viitattu 5.11.2024. <https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.turkuamk.fi/ammattikirjasto/teos/menesty-digimarkkinoinnilla-2018>

Komulainen, M. 2023. Menesty digimarkkinoinnilla 2.0. 3., uudistettu painos. Viro: Meedia Zone OÜ. E-kirja. Vaatii käyttäjätunnuksen. Viitattu 5.11.2024. [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.turkuamk.fi/ammattikirjasto/teos/menesty-digimarkkinoinnilla-2-2023#kohta:Menesty\(\(20\)digimarkki\(\(ad\)noinnilla\(\(20\)2.0](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.turkuamk.fi/ammattikirjasto/teos/menesty-digimarkkinoinnilla-2-2023#kohta:Menesty((20)digimarkki((ad)noinnilla((20)2.0)

Korzeniowski, P. 2020. 7 Steps to Heat Up COLD CALLING: Cold calling has become more challenging as technology has evolved, but it still offers a prime opportunity to land a new deal. CRM Magazine. Vol. 24, No 3, 32-35. <https://web-p-ebSCOhost->

[com.proxy.uwasa.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=6b78578c-4085-4244-a33e-8b04ea7ec025%40redis](https://com.proxy.uwasa.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=6b78578c-4085-4244-a33e-8b04ea7ec025%40redis)

Kotler, P. & Armstrong, G. 2021. Principles of marketing. 18. painos. Harlow: Pearson. E-kirja. Vaatii käyttäjätunnuksen. Viitattu 10.9.2024.

<https://r3.vlereader.com/Reader?ean=9781292341200>

Kotler, P.; Armstrong, G. & Parment, A. 2016a. Principles of Marketing: Scandinavian Edition. 2. painos. Edinburg: Pearson. E-kirja. Vaatii käyttäjätunnuksen. Viitattu 10.9.2024.

<https://r3.vlereader.com/Reader?ean=9781292341200>

Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan I. 2016b. Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital. New Jersey: Wiley & Sons. E-kirja. Vaatii

käyttäjätunnuksen. Viitattu 10.9.2024. [https://web-p-ebscohost-](https://web-p-ebscohost-com.ezproxy.turkuamk.fi/ehost/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzE0MjQyNTZfX0FO0?sid=0a0b9db7-af1c-4f28-96e2-5ae0a5a523ff@redis&vid=0&format=EB&rid=1)

[com.ezproxy.turkuamk.fi/ehost/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzE0MjQyNTZfX0FO0?sid=0a0b9db7-af1c-4f28-96e2-](https://web-p-ebscohost-com.ezproxy.turkuamk.fi/ehost/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzE0MjQyNTZfX0FO0?sid=0a0b9db7-af1c-4f28-96e2-5ae0a5a523ff@redis&vid=0&format=EB&rid=1)

[5ae0a5a523ff@redis&vid=0&format=EB&rid=1](https://web-p-ebscohost-com.ezproxy.turkuamk.fi/ehost/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzE0MjQyNTZfX0FO0?sid=0a0b9db7-af1c-4f28-96e2-5ae0a5a523ff@redis&vid=0&format=EB&rid=1)

Kumar, V., & J. A. Petersen. 2012. Statistical Methods in Customer Relationship Management. Chichester: John Wiley & Sons. E-kirja. Vaatii käyttäjätunnuksen.

Viitattu 20.8.2024. <https://ebookcentral-proquest-com.proxy.uwasa.fi/lib/tritonia-ebooks/reader.action?docID=974651>

Kurvinen, J. & Seppä, M. 2016. B2B-markkinoinnin & myynnin pelikirja. 2. painos. Viro: Printon. E-kirja. Vaatii käyttäjätunnuksen. Viitattu 20.8.2024.

<https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.turkuamk.fi/ammattikirjasto/teos/b2b-markkinoinnin-ja-myyntin-pelikirja>

Lahtinen, N.; Pulkka, K.; Karjaluoto, H. & Mero, J. 2022. Digimarkkinointi. Helsinki: Alma Talent. E-kirja. Vaatii käyttäjätunnuksen. Viitattu 2.5.2024.

[https://bisneskirjasto-almatalent-](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.proxy.uwasa.fi/teos/JABBXXBTABGEE#piste:tSV)

[fi.proxy.uwasa.fi/teos/JABBXXBTABGEE#piste:tSV](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.proxy.uwasa.fi/teos/JABBXXBTABGEE#piste:tSV)

Lancaster, G. & Jobber, D. 2015. Selling and sales management. 10. painos. Harlow: Pearson. E-kirja. Vaatii käyttäjätunnuksen. Viitattu 2.5.2024.

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/turkuamk-ebooks/reader.action?docID=5174921>

Luoma, H. 2018. 3 vankkaa uusasiakashankinnan periaatetta menestyvään b2b-myyntiin. Actinal -blogi. Viitattu 5.2.2023. <https://www.actional.fi/3-vankkaauusasiakashankinnan-periaatetta-menestyvaan-b2b-myyntiin>

Novara 2018. Tehokas, digitaalinen uusasiakashankinta. Novara -blogi. Viitattu 11.9.2023 <https://novavara.com/tehokas-uusasiakashankinta-2019/>

Novara 2019. B2B Asiakashankinta on prosessi, ei tapahtuma. Novara -blogi. Viitattu 4.1.2023 <https://novavara.com/b2b-asiakashankinta/>

Palmer, A. & Koenig-Lewis N. 2009. An experiential, social network-based approach to direct marketing. Direct Marketing: An international Journal, Vol. 3, No 3, 162-176. <https://doi-org.ezproxy.turkuamk.fi/10.1108/17505930910985116>

Pandya, A. 2023. Customer acquisition strategies 2024. Buyapowa -blogi. Viitattu 9.2.2024. <https://www.buyapowa.com/blog/customer-acquisition-strategies-2024/>

Papagiannis, N. 2020. Effective SEO and Content Marketing. 1. painos. Indianapolis: Wiley & Sons. E-kirja. Vaatii käyttäjätunnuksen. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/turkuamk-ebooks/detail.action?docID=6033320>

Peppers, D. & Rogers, M. 2017. Managing Customer Experience and Relationships. 3. painos. New Jersey: Wiley & Sons. E-kirja. Vaatii käyttäjätunnuksen. Viitattu 4.7.2024. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/turkuamk-ebooks/reader.action?docID=7104495>

Puusa, A.; Reijonen, H.; Juuti, P. & Laukkanen, T. 2015. Akatemiasta markkinapaikalle. 6. painos. Helsinki: Talentum.

Rubanovitsch, M. D. & Aalto, E. 2007a. Haasteena myynnin johtaminen. 1. painos. Helsinki: Linbris Oy.

Rubanovitsch, M. D. & Aalto, E. 2007b. Myy enemmän — myy paremmin. 4., uudistettu painos. Porvoo: WSOYpro.

Rubanovitsch, M. D. 2018. Myyntikapina: korvaako kone ihmisen myyntityössä? 1. painos. Espoo: Oy Imperial Sales AB/Johtajatiimi.

Rummukainen, M.; Hakola, I. & Hiila I. 2019. Sisältömarkkinoinnin työkalut. Helsinki: Alma Talent. E-kirja. Vaatii käyttäjätunnuksen. Viitattu 30.10.2024.  
[https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/JABBXXBTABJED#/kohta:04\(\(20\)Sis\(\(e4\)ll\(\(f6\)nsuunnittelu\(\(20\)ja\(\(20\)jatkuva\(\(20\)sis\(\(e4\)ll\(\(f6\)ntuotanto\(:Nelj\(\(e4\)\(\(20\)mallia\(\(20\)sis\(\(e4\)lt\(\(f6\)markkinoinnin\(\(20\)tueksi\(:Enemm\(\(e4\)n\(\(20\)kuin\(\(20\)osiensa\(\(20\)suomma\(\(\(:\(20\)Big\(\(20\)Rock\(\(20\)-malli/piste:t1](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/JABBXXBTABJED#/kohta:04((20)Sis((e4)ll((f6)nsuunnittelu((20)ja((20)jatkuva((20)sis((e4)ll((f6)ntuotanto(:Nelj((e4)((20)mallia((20)sis((e4)lt((f6)markkinoinnin((20)tueksi(:Enemm((e4)n((20)kuin((20)osiensa((20)suomma(((:(20)Big((20)Rock((20)-malli/piste:t1)

Saranki, S. 2019. Miten aloittaa liidien generointi verkkosivuilta? Sales Communications -blogi. Viitattu 4.2.2024.  
<https://www.salescommunications.fi/blog/miten-aloittaa-liidien-generointi-verkkosivuilta>

Schendzielarz, D.; Sascha, A. & Helge, G. J. 2022. The impact of Salespeople's Social Media Adoption on Customer Acquisition Performance: a Contextual Perspective. Journal of Personal Selling & Sales. Vol. 42, No 2, 139-157.  
<https://web-p-ebSCOhost-com.proxy.uwasa.fi/ehost/detail/detail?vid=1&sid=24864cbe-0ce0-4cf2-813f-d2620cc5fdb1%40redis&bdata=JnNpdGU9ZWWhvc3QtbGI2ZQ%3d%3d#AN=158598046&db=bsu>

Sobczark, A. 2013. Smart calling: eliminate the fear, failoure, and rejection from cold calling. E-kirja Ebook Central -kirjapalvelussa. 2. painos. New Jersey: Wiley & Sons. E-kirja. Vaatii käyttäjätunnuksen. Viitattu 4.6.2024.  
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/turkuamk-ebooks/reader.action?docID=1160884>

Suemay, A.; Johnston, K. A.; Lane, A. & Beatson A. 2023. A strategic employee attribute scale: Mediating role of internal communication and employee engagement. Public relations review. Vol.49, No 2, Article 102320.  
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2023.102320>

Suomen digimarkkinointi Oy. 2023. Näin teet tuloksellista brändityötä digimarkkinoinnilla. Viitattu 7.11.2023.  
<https://www.digimarkkinointi.fi/blogi/brandityota-digimarkkinoinnilla>

Tanni, K. 2022. B2B-ostamisen uusi aika. 1. painos. Viro: Meedia Zone OÜ. E-kirja. Vaatii käyttäjätunnuksen. Viitattu 6.1.2023 [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.turkuamk.fi/ammattikirjasto/teos/b2b-ostamisen-uusi-aika-2022#kohta:B2B-ostamisen\(\(20\)uusi\(\(20\)aika](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.turkuamk.fi/ammattikirjasto/teos/b2b-ostamisen-uusi-aika-2022#kohta:B2B-ostamisen((20)uusi((20)aika)

Tirkkonen, T. 2013. Prospektointi ja kontaktointi. Viitattu 4.12.2024.

<https://terhotirkkonen.com/2013/12/15/prospektointi-ja-kontaktointi/>

Verhoef, P. C. & Langerak, F. 2003. Eleven Misconceptions about Customer Relationship Management. Business Strategy Review. Vol. 13. No 4, 70-76.

<https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1111/1467-8616.00235>

Verkkoasema 2018. Mikä on verkkosivujen rooli digimarkkinoinnissa?

Tarvitaanko niitä enää? Verkkoasema -blogi. Viitattu 4.2.2024.

<https://www.verkkoasema.fi/blogi/mika-on-verkkosivujen-rooli-digimarkkinoinnissa-tarvitaanko-niita-ena/>

Wang, W-L.; Malthouse, E. C.; Calder, B. & Uzunoglu, E. 2019. B2B content marketing for professional services: In-person versus digital contacts. Industrial Marketing Management. Vol. 81, 160-168. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1016/j.indmarman.2017.11.006>

Zahay, D. 2015. Digital Marketing Management. New York: Business Expert Press. E-kirja. Vaatii käyttäjätunnuksen. Viitattu 2.7.2024. <https://ebookcentral-proquest-com.proxy.uwasa.fi/lib/tritonia-ebooks/reader.action?docID=1934295>

Zarantonello, L. & Schmitt, B. H. 2013. The impact of event marketing on brand equity: The mediating roles of brand experience and brand attitude.

International Journal of Advertising. Vol. 32, No 2, 255-280. <https://web-p-ebscohost-com.proxy.uwasa.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=ec6dfcf4-296a-4d5a-b7fb-7d3249f7fcbd%40redis>

# Varainhoitajaselvityksen kysymykset

## Uusasiakashankinnan kysely

1. Miten kuvailet/luonnehdit uusasiakashankinnassa onnistumisen merkitystä
  - a) sijoituspalveluita/tuotteita tarjoavalle yritykselle
  - b) asiakkaalle
  - c) myyjälle?
2. Mikä voisi saada asiakkaan vaihtamaan sijoituspalvelujen tarjoajaa?
3. Millaiset ohjeet ja tavoitteet sinulle/yksiköllesi on annettu uusasiakashankinnan toteuttamiseen?
4. Mitkä asiat koet merkittävimiksi haasteiksi asiakashankintaprosessissa
  - a) yksikkösi näkökulmasta
  - b) omassa tekemisessäsi?
5. Kuinka paljon käytät viikoittain aikaa uusasiakashankintaan?
6. Miten yksikössäsi toteutetaan prospektointia, eli potentiaalisten uusien asiakkaiden tunnistamista?
7. Miten sinä toteuttaisit yksikössäsi prospektoinnin?
8. Mitä keinoja käytät uusasiakashankintaan? Miten ja missä kanavissa lähestyt potentiaalisia asiakkaita? Koetko jonkin keinon erityisen tehokkaaksi tai toimivaksi?
9. Miten yksikkösi tekee yhteistyötä markkinoinnin kanssa tehostaakseen uusasiakashankintaprosessia?
10. Mitä haasteita koet kylmän kannan, eli kilpailijan hoidossa olevan asiakkaan kontaktoinnissa?
11. Mitä henkilökohtaista tai tiimikohtaista tukea haluaisit onnistuaksesi hyvin uusasiakashankinnassa?
12. Minkälaiset mittarit, tavoitteet, seuranta ja palkitseminen tukisivat uusasiakashankinnassa onnistumista?
13. Miten koet yksikkösi nykyiset menetelmät uusasiakashankinnassa?
14. Millä tavoin lähtisit kehittämään uusasiakashankinnan toteuttamista?

# Asiakasselvityksen kysymykset

## Uusasiakashankinta - asiakaskysely

1. Valitse ikäryhmäsi alla olevista vaihtoehdoista:

- 18-30
- 31-50
- 50-65
- 65+

2. Valitse alla olevista vaihtoehdoista se, joka kuvaa parhaiten tilannettasi:

- Työelämässä
- Työtön
- Eläkkeellä
- Muu, mikä?

3. Miten toivoisit sijoituspalveluyritysten ottavan ensimmäistä kertaa sinuun yhteyttä? Millainen lähestymistapa he:

4. Mihin asioihin kiinnität eniten huomiota, kun harkitset uutta sijoituspalveluiden tarjoajaa? Mitä toiveita ja odotuksia sinulla on?

5. Mitkä tekijät voisivat saada sinut vaihtamaan sijoituspalveluiden tarjoajaa?

6. Kylmäkontaktointi on sellaisen asiakkaan tavoittelua, jonka ostotarpeesta ei ole tietoa ja joka ei ole yritykselle entuudestaan tuttu. Kylmäkontaktointia tehdään usein puhelimitse.

Miten koet sijoituspalveluyritysten varainhoitajien kylmäkontaktoinnin? Minkälainen lähestymistapa puhelimesta saa sinut reagoimaan positiivisesti?

7. Miten kartoitat ja vertailet sijoituspalveluyrityksiä? Mitä kanavia (esim. yrityksen verkkosivut ja sosiaalisen median alustat) käytät palveluntarjoajien vertailuun?

8. Millainen sisältö kiinnostaa sinua palveluntarjoajien viestinnässä? Käytätkö sijoituspalveluyritysten tuottamaa sisältöä päätöksentekosi tukena?

9. Mitkä asiat vaikuttavat asiakasuskollisuuteesi, eli mitkä asiat vaikuttavat päätökseesi pysyä sijoituspalveluyrityksen asiakkaana pitkällä aikavälillä?

10. Kuinka tärkeänä pidät henkilökohtaista yhteydenpitoa asiakassuhteen aikana?

11. Mitkä asiat saavat sinut suosittelemaan sijoituspalveluyritystä muille?

12. Miten koet sijoituspalveluyritysten nykyiset tavat tehdä uusasiakashankintaa? Miten yritykset voisivat kehittää toimintatapojaan?