

Palveluprosessin kehittäminen

Case: Asiakasohjauksen tehostaminen
Helsingin OP Kiinteistökeskuksessa



Juntunen, Jussi

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Hyvinkää

Palveluprosessin kehittäminen
Case: Asiakasohjauksen tehostaminen Helsingin OP
Kiinteistökeskuksessa

Jussi Juntunen
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2009

Jussi Juntunen

Palveluprosessin kehittäminen

Case: Asiakasohjauksen tehostaminen Helsingin OP Kiinteistökeskuksessa

Vuosi 2009

Sivumäärä 38

Kiinteistövälittäjät toimivat Suomessa läheisessä yhteistyössä pankkien kanssa. Liiketoiminnan yhteistyö tehdään eri järjestelyin. Toiset ovat solmineet yhteistyösopimuksia keskenään, isojen toimijoiden kohdalla taustalla ovat yhteisomistukset. Kaikilla isoimmilla pankeilla on Suomessa kiinteistövälitysliikkeet, jotka ne omistavat kokonaan tai osittain.

Työssä keskitytään Helsingin OP-Kiinteistökeskuksen ja pääkaupunkiseudulla toimivan emoyhtiön Helsingin OP Pankin välisen yhteistyön ja asiakasohjauksen tehostamiseen. Työn tavoite on tunnistaa nykytilaan liittyviä ongelmakohtia asiakasohjauksessa OPKK:sta Helsingin OP Pankkiin ja tehdä kehittämissuhteita asiakasohjauksen tehostamiseksi.

Asiakasohjauksella tarkoitetaan tässä työssä niitä toimenpiteitä, joiden avulla Helsingin OP-Kiinteistökeskus pyrkii ohjaamaan asiakkaitaan Helsingin OP Pankin rahoitusneuvottelijan luokse.

Tutkimusongelmaa on lähestytty palvelun luonteen sekä sisäisen ja vuorovaikutteisen markkinoinnin kirjallisuuden kautta. Viitekehystenä tutkimuskohteen analyysissä on käytetty Grönroosin palvelujärjestelmän kehittämisen mallia.

Tutkimus on kvalitatiivinen ja aineistonkeräysmenetelmänä on käytetty teemahaastattelua sekä kirjallista materiaalia tutkimuskohteena olevasta yrityksestä. Teemahaastatteluja on tehty neljä Helsingin OP Pankin toimialueella huhtikuussa 2009. Haastateltavat on valittu niin, että he edustavat tutkimuskohteen eli asiakasohjauksen kannalta keskeisiä, toisistaan eroavia työrooleja.

Tutkimuksen yhteenvedona voi todeta, että OP-Pohjola -ryhmässä on tehty paljon suunnittelu-työtä toimintamallin luomiseksi ja asiakasohjauksen kehittämiseksi. Tutkimukseni perusteella keskeisin ongelmakohta liittyy tehtyjen toimintamallien ja ohjeiden jalkauttamiseen erityisesti kiinteistövälitysliiketoiminnassa. Toimintamallien jalkautus on keskijohdon tehtävä. OP-Kiinteistökeskuksessa työskentelevien kiinteistövälittäjien ja keskijohdon työn liikkuva luonne ja provisioon perustuva palkkausjärjestelmä asettavat haasteita toimintamallin jalkautukselle.

Asiasanat: palveluprosessi, sisäinen markkinointi, vuorovaikutteinen markkinointi

Jussi Juntunen

Development of service process

Case: Making the customer steering -process more effective in Helsinki's OP Real Estate

Year 2009

Pages 38

Real estate agencies co-operates very closely with banks in Finland. Business co-operation is organized various ways. Some have consummate co-operation agreements, some have established joint companies. All the biggest banks have real estate agencies where they have full or partial ownership.

This Bachelor's thesis concentrates on co-operation and customer steering -process between Helsinki OP-Kiinteistökeskus estate agency and Helsinki OP Bank. The aim of this thesis is to identify black spots of current situation and make suggestions of improvement in the future.

Steering the customer -process means those actions with Helsinki OP-Kiinteistökeskus estate agency guides customers to contact with financial advisor in Helsinki OP Bank.

The research problem is approached throughout the literature of service quality and internal and interaction marketing. Results of the work are presented through the service system model of Christian Grönroos.

This is qualitative research and material is collected by using semi-structured interviews and written material from the case companies. Four interviews were made during April 2009. Interviewees were chosen to represent different roles in customer steering -process inside the both companies.

As a conclusion can be said that OP-Pohjola Group has planned well operation model and workflows to make customer steering -process work efficiently between two companies. However the main problem is that those plans are not disseminated properly to the operating level. This problem occurs specially in estate agency. Dissemination of operation models is the work of middle management and based on my study there is still work to do. Biggest reason to this situation probably is the character of middle management work in real estate business. It is very hectic, mobile and commission driven. Because of that there is little time for dissemination of operation models or generally nothing what is not quite direct impact on result. In addition to resources it is also question of attitude. Upper management should lead, support, and also give needed resources to middle management to dissemination work.

Keywords: service marketing, internal marketing, interaction marketing

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
	1.1 <u>Rajaus</u>	6
	1.2 <u>Tutkimusmenetelmä</u>	7
2	KIINTEISTÖNVÄLITYSTOIMINTA PALVELUNA.....	7
	2.1 <u>Case yritys: Kiinteistövälitystoiminta OP-Pohjola -ryhmässä</u>	8
	2.1.1 Helsingin OP Pankki Oyj	10
	2.2 <u>OP-Kiinteistökeskusten liiketoiminta</u>	10
	2.2.1 Strategiset painopistealueet ja tahtotila	12
	2.2.2 Henkilöstöstrategia	13
	2.2.3 Toimintaympäristön analyysi Helsingin OP-Kiinteistökeskuksesta.....	13
3	PALVELUJEN MARKKINOINTI JA SEN TOIMINTAMUODOT	16
	3.1 <u>Palvelun ominaisuudet ja tehtävät</u>	17
	3.2 <u>Sisäinen markkinointi: edellytykset lupauten lunastukseen</u>	19
	3.3 <u>Vuorovaikutteinen markkinointi; totuudenhetket lupauten lunastuksessa</u> ...	21
	3.4 <u>Palveluprosessi palvelun toimituksessa</u>	23
	3.4.1 Malli palveluprosessin kehittämiseksi.....	24
4	ASIAKASOHJAUS HELSINGIN OP-KIINTEISTÖKESKUKSESSA	25
	4.1 <u>Asiakasohjausprosessi OPKK:ssa</u>	26
	4.2 <u>Asiakasohjaus ja kiinniottokohdat</u>	28
	4.2.1 Asiakasohjauksen organisointi.....	29
	4.2.2 Asiakasohjauksen tavoitteet ja seuranta.....	30
	4.2.3 Tietojärjestelmät ja koulutus.....	31
5	ASIAKASOHJAUKSEN TEHOSTAMINEN.....	31
	5.1.1 Asiakkaan kanssa vuorovaikutuksessa olevan osan kehittäminen.....	32
	5.1.2 Asiakkaan näkymättömissä olevan tukiosan kehittäminen.....	33
6	LOPUKSI.....	34
	LÄHTEET	36
	LIITE: TEEMAHAASTATTELURUNKO.....	38

Kuvat

Kuva 1: OP-Pohjola -ryhmän rakenne	10
Kuva 2: Palvelukolmio (Zeithaml 2009, 353.)	16
Kuva 3: Palveluhyötyketju (Baron & Harris 2003, 122)	21
Kuva 4: Palvelujärjestelmämalli (Grönroos 2001, 418)	25

Taulukot

Taulukko 1: Helsingin OP- Kiinteistökeskuksen strategiset painopistealueet	12
Taulukko 2: SWOT-analyysi Helsingin OP-Kiinteistökeskuksesta	15
Taulukko 3: Palvelutapahtuman luonteen havainnollistaminen	18

1 Johdanto

Kiinteistövälittäjät toimivat Suomessa läheisessä yhteistyössä pankkien kanssa. Yhteistyö on liiketoiminnan kannalta perusteltua, koska pankkien etu on myydä rahoituspalveluita asuntoja hankkiville asiakkaille ja kiinteistövälittäjät hyötyvät siitä, että heidän asiakkaansa saavat nopean rahoituksen asunnon hankintaan. Liiketoiminnan yhteistyö tehdään eri järjestelyin. Toiset ovat solmineet yhteistyösopimuksia keskenään, isojen toimijoiden kohdalla taustalla ovat yhteisomistukset. Kaikilla isoimmilla pankeilla on Suomessa kiinteistövälitysliikkeet, jotka ne omistavat kokonaan tai osittain.

Tässä työssä keskitytään Helsingin OP-Kiinteistökeskuksen ja pääkaupunkiseudulla toimivan emoyhtiön Helsingin OP Pankin välisen yhteistyön ja asiakasohjauksen tehostamiseen. Työn tavoite on tunnistaa nykytilaan liittyviä ongelmakohtia asiakasohjauksessa OPKK:sta Helsingin OP Pankkiin ja tehdä kehittämissuhteita asiakasohjauksen tehostamiseksi.

Asiakasohjauksella tarkoitetaan tässä työssä niitä toimenpiteitä, joiden avulla Helsingin OP-Kiinteistökeskus pyrkii ohjaamaan asiakkaitaan Helsingin OP Pankin rahoitusneuvottelijan luokse. Tavoitteena on katkeamaton palveluketju, uusasiakashankinta, kokonaisasiakkuudet ja molemminpuolisen markkinaosuuden kasvattaminen. Helsingin OP Pankin pyrkimyksenä on vastaavasti ohjata asuntolaina-asiakkaat Helsingin OP-Kiinteistökeskuksen palveluiden pariin.

1.1 Rajaus

Opinnäytetyössä case-yrityksenä on Helsingin OP-Kiinteistökeskus Oy LKV. Työssä on tarkasteltu sen asiakasohjauksen nykytilaa ja kehittämiskohteita. Toimenpiteet ovat sovellettavissa OP-Kiinteistökeskus ketjun tasolla. Emoyhtiö Helsingin OP Pankki Oyj:n liiketoiminnan analysointi ei sisälly työhön.

Opinnäytetyössä ei paneuduta kiinteistövälitysliiketoiminnan kokonaisvaltaiseen kehittämiseen, vaan keskitytään pohtimaan Helsingin OP-Kiinteistökeskuksen asiakasohjaukseen emoyhtiön eli Helsingin OP Pankin suuntaan.

Lisäksi tämä opinnäytetyö keskittyy yksityisasiakkaisiin, ei analysoi yritysasiakkaille tarjottavia palveluja tai rakennusliiketyhteistyötä.

1.2 Tutkimusmenetelmä

Tämä tutkimus on kvalitatiivinen ja aineistonkeräysmenetelmänä on käytetty teemahaastattelua sekä runsaasti kirjallista materiaalia tutkimuskohteena olevasta yrityksestä.

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu tutkimusmenetelmä, jossa haastattelu kohdennetaan tiettyihin aihepiireihin. Tutkijalla on haastattelutilanteessa tiedossa haastattelun teema-alueet, mutta tarkat kysymykset ja niiden järjestys puuttuvat. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2001, 194 -195.)

Tein teemahaastattelut Helsingin OP Pankin toimialueella huhtikuussa 2009. Haastateltavat valitsin niin, että he edustavat tutkimuskohteen eli asiakasohjauksen kannalta keskeisiä, toisistaan eroavia työrooleja. Haastatteluihin osallistui neljä henkilöä, jotka toimivat asiakasohjaukseen liittyvissä tehtävissä Helsingin OP Pankissa ja Helsingin OP- Kiinteistökeskuksessa. Haastateltujen työroolit ovat:

- Helsingin OP- Kiinteistökeskuksen aluejohtaja
- Helsingin OP- Kiinteistökeskuksen kiinteistövälittäjä
- Helsingin OP Pankin rahoitusneuvottelija
- Helsingin OP Pankin palvelupäällikkö, joka edustaa pankin keskijohtoa.

2 Kiinteistönvälitystoiminta palveluna

Asunnonhankinta on useimmille suomalaisille elämän tärkein investointi, joka sitoo suuren osan tuloista useiksi vuosiksi lainan takaisinmaksuun ja hoitokuluihin. Kiinteistövälittäjän kautta hoidetaan Suomessa n. 80 % kaikista asunnonvaihtoista.

Ammattimaista kiinteistövälitystoimintaa Suomessa harjoittavat pääsääntöisesti kiinteistönvälitysliikkeet. Kiinteistövälitystoimiala on nykyään voimakkaasti jakaantunut kolmeen isoon toimijaan ja lukuisiin pienempiin ketjuihin tai yksittäisiin pieniin välitysliikkeisiin.

Suurimmat toimijat Suomen kiinteistövälitysmarkkinoilla ovat Realia Groupiin kuuluvat Huoneistokeskus ja SKV, franchising pohjalta toimiva Kiinteistömaailma sekä OP-Pohjola -ryhmään kuuluva OP- Kiinteistökeskus. Kaikki nämä ketjut toimivat koko Suomen alueella.

Suomessa kiinteistövälitystoiminta on pitkään ollut kannattavaa liiketoimintaa. Se on kasvanut viime vuosikymmenenä Suomen taloudellisen kasvun aikana. Alalla keskeisimmät kilpailukeinot ovat olleet henkilökohtainen asiakaspalvelu, välityspalkkioiden suuruus ja nykyisin yhä enemmän verkkopalvelut.

Alalle on viime vuosina tullut uusia toimijoita, joista vuonna 2005 pääkaupunkiseudun markkinoille tullut Igglo vaikutti lyhyen aikaa voimakkaimmin toimialaan. Se käynnisti ankaran hintakilpailun, johon isompienkin toimijoiden oli lähdettävä mukaan. Perinteisesti kiinteistövälitystoiminnassa ei hinta ole ollut määräävin tekijä. Igglo keskittyi aggressiivisen markkinoinnin lisäksi välityspalkkioiden alentamiseen ja alan parhaisiin sähköisiin palveluihin. Henkilökohtaisen asiakaspalvelun rooli jäi vähemmälle. Igglo lopetti toimintansa syksyllä 2008 tekemättä yhtään voitollista tilikautta. Tästä huolimatta se oli ravistellut toimialaa ja pakottanut isotkin toimijat kehittämään niin sähköisiä palveluja kun henkilökohtaista asiakaspalveluaan, jotta pelkkään hintakilpailuun ei tarvitse lähteä. (Lähteenmäki 2008.)

Toimintaympäristö on muuttunut voimakkaasti viimeisten kuukausien aikana maailmanlaajuisen talouden tilanteen heikennyttyä odotettua voimakkaammin ja nopeammin. Tämä on jo näkynyt kiinteistövälitysliikkeiden liiketoiminnassa. Lehdissä on kerrottu useiden ketjujen vähentäneen välittäjien määrää ja sopeuttaneen toimintaansa vastamaan hiljentyntä kysyntää. Pienten kiinteistövälitysliikkeiden asema voi käydä kestäättömäksi, mikäli talouden alamäestä tulee pitkä. Isot toimijat ovat paremmassa asemassa, mutta kilpailu hiljaisilla markkinoilla on kovaa ja uusia kilpailukeinoja tarvitaan. Seuraavat kuukaudet näyttävät kehityksen suunnan, merkittävä suunnannäyttäjä on työllisyyden kehitys. Poikkeuksena aiempiin talouden taantuma-aikoihin positiivista asuntomarkkinoiden kannalta on alhainen korkotaso.

2.1 Case yritys: Kiinteistövälitystoiminta OP-Pohjola -ryhmässä

OP-Pohjola -ryhmä on suomalainen finanssiryhmä, joka koostuu itsenäisistä osuuspankeista ja niiden keskusyhteisöstä OP-Keskus Osk:sta tytäryhtiöineen. (Op.fi 2009, OP-Pohjola -ryhmä pähkinänkuoressa)

OP-Pohjola -ryhmällä on syksyn 2005 Pohjola-ratkaisun jälkeen noin 4 miljoonaa asiakasta, joista lähes 1,2 miljoonaa on samalla osuuspankkien omistajajäseniä. Lisäksi Pohjolalla on noin 32 000 osakkeenomistajaa, joista suurin osa on yksityishenkilöitä. (Op.fi 2009, OP-Pohjola-ryhmä pähkinänkuoressa)

OP-Pohjola -ryhmän markkinaosuus talletuksista oli vuoden 2007 lopussa 33,8 prosenttia, osuus luotoista 32,1 prosenttia, sijoitusrahastojen pääomista 22,5 %, henki- ja eläkevakuutuksen maksutulosta 29,4 % sekä vahinkovakuutuksen maksutulosta 26,9 %. (Op.fi; OP-Pohjola-ryhmän yleisesittely.)

OP-Pohjola -ryhmän palveluksessa oli vuoden 2007 lopussa 12 471 henkilöä. Osuuspankeissa työskenteli vuoden lopussa noin 7000 henkilöä, OPK-konsernissa 5 700 ja siihen kuuluvassa Pohjola-konsernissa 2900. (op.fi; OP-Pohjola -ryhmän yleisesittely.)

Osuuspankit ovat jäsentensä omistamia itsenäisiä pankkeja, jotka harjoittavat vähittäispankkitoimintaa omilla toimialueillaan. Osuuspankkeja on huhtikuussa 2009 227 kpl. OP-Kiinteistökeskukset ovat paikallisten osuuspankkien omistamia tytäryhtiöitä. Pääkaupunkiseudulla vastaavaa vähittäispankkitoimintaa harjoittaa OPK:n tytäryhtiö Helsingin OP Pankki Oyj. (Op.fi 2009, OP-Pohjola-ryhmä pähkinänkuoressa.)

OP-Keskus Osk (OPK) toimii koko pankkiryhmän kehittämis- ja palvelukeskuksena, strategisena omistusyhteisönä ja ryhmäohjauksesta ja valvonnasta vastaavana keskusyhteisönä. OPK:lla on useita tytäryhtiöitä. (Op.fi 2009, OP-Pohjola-ryhmä pähkinänkuoressa.)

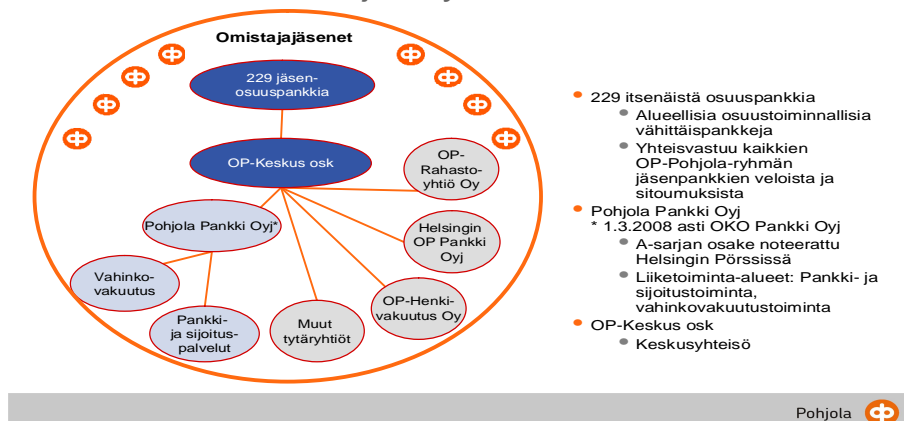
Pohjola Pankki Oyj (29.2.2008 saakka OKO Pankki Oyj) on merkittävin OPK:n tytäryhtiöistä. Muun liiketoimintansa lisäksi Pohjola Pankki Oyj toimii OP-Pohjola -ryhmän keskuspankkina ja vastaa ryhmän maksuvalmiudesta ja kansainvälisestä liiketoiminnasta. (Op.fi 2009, OP-Pohjola-ryhmä pähkinänkuoressa.)

OP-Pohjola -ryhmässä noudatetaan ryhmästrategiassa sovittua työnjakoa OPK:n ja sen jäsenpankkien kesken. Jäsenpankit keskittyvät asiakasliiketoimintaan, ja kehittämis- ja palvelukeskuksena toimiva OPK edistää ja tukee niiden liiketoimintaa sekä vastaa ryhmäohjauksesta ja valvonnasta.

Viranomaiset valvovat OP-Pohjola -ryhmää yhtenä kokonaisuutena, ja keskusyhteisö ja jäsenpankit ovat vastuussa toistensa veloista ja sitoumuksista. (Pohjola.fi 2009, Hallinnointi ja johto.)

OP-Keskus Osk (OPK) tukee jäsenpankkiensa liiketoimintaa ja tarjoaa niille tietoteknisiä ja muita pankkiliiketoiminnan palveluita. OP-Keskus ohjaa ja valvoo yksittäisten jäsenpankkien liiketoimintaa, valmistelee pankkiryhmän yhteiset strategiat, valvoo ryhmän etuja ja ohjaa koko pankkiryhmän toimintaa. OP-Keskus on mukana kehittämässä myös OP-Pohjola -ryhmän kiinteistövälitysluotto- ja kiinteistöliiketoimintaa. (Op.fi 2009, OP-Pohjola -ryhmä pähkinänkuoressa.)

OP-Pohjola-ryhmän rakenne



Kuva 1: OP-Pohjola -ryhmän rakenne
(OP-Pohjola-ryhmän sisäinen intranet 2009)

2.1.1 Helsingin OP Pankki Oyj

Helsingin OP Pankki Oyj on pääkaupunkiseudulla (Helsinki, Espoo ja Vantaa) toimiva OP-Pohjola -ryhmään kuuluva vähittäispankki, joka tarjoaa pankkipalveluja yksityis- ja yritysasiakkaille. Konttoriverkostoon kuuluu 22 toimipistettä sekä kuusi kauppakeskuksissa sijaitsevaa palvelupistettä. Helsingin OP Pankissa työskentelee noin 500 henkilöä. Henkilökohtaisen palvelun lisäksi asiakkailta on mahdollisuus hoitaa pankkiasioitaan Internetissä, puhelimella ja automaateilla 24 t/vrk. (Op.fi 2009, Tervetuloa Helsingin OP Pankkiin.)

Helsingin OP Pankin liiketoiminta on kasvanut jatkuvasti ja sillä on yli 310 000 asiakasta, joista etuasiakkaita on 118 000. Yritys panostaa asiakaspalveluun sekä henkilökunnan osaamisen kehittämiseen. (Helsingin OP Pankin vuosikatsaus 2008.)

Opinnäytetyön kohdeyritys, Helsingin OP-Kiinteistökeskus Oy LKV, on Helsingin OP Oyj:n omistama tytäryhtiö. Keskinäinen asiakasohjaus emopankin ja kiinteistövälitys-tulosyksikön välillä on ajankohtainen kehittämiskohde, johon koko OP-Pohjola -ryhmässä panostetaan tällä hetkellä.

2.2 OP-Kiinteistökeskusten liiketoiminta

OP-Pohjola -ryhmään kuuluvat OP-Kiinteistökeskukset (OPKK) muodostavat Suomen kattavimman kiinteistövälitysketjun, joka koostuu yli sadasta toimipisteestä. OP-Kiinteistökeskukset ovat itsenäisiä tulosyksiköitä ja asunnonvälityksessä työskentelee n. 280 henkilöä.

OP-Kiinteistökeskus -ketju tavoittelee markkinaosuuden kasvua ja tarkoituksena on myös edistää osuuspankkien asuntorahoitustavoitteiden saavuttamista ja uusasiakashankintaa. OP-Kiinteistökeskusten markkinaosuudet keskeisillä markkina-alueilla ovat selvässä kasvussa. Kiinteistövälitysliiketoiminta pohjautuu OP-Keskuksen, paikallisten osuuspankkien ja OP-Kiinteistökeskusten yhteistoimintaan ja kehitystyöhön. Paikallisten OP-Kiinteistökeskusten taustalla on valtakunnallisen ketjun toiminta-ajatus, strategia, visio, arvot ja sisäisen hinnoittelun periaatteet, joita johdetaan OP-Keskuksen johtokunnasta käsin. (Helsingin OP-Kiinteistökeskuksen strategia 2008.)

Paikalliset OP-Kiinteistökeskukset ovat emo-osuuspankkien omistamia tytäryhtiöitä ja emo-osuuspankeilla on keskeinen rooli OP-Kiinteistökeskusten liiketoiminnan kehittämisessä sekä valvonnassa. OP-Kiinteistökeskukset ovat myös toiminnallisesti osuuspankkien tulosyksiköitä ja niiden vuosisuunnittelu on osa emo-osuuspankin vuosisuunnittelua. Valtakunnalliseen toimintaan sitouttaminen tapahtuu yhteisten strategioiden pohjalta ja kukin OP-Kiinteistökeskus tekee lisäksi oman strategiansa, joka noudattelee myös emo-osuuspankin strategiaa. (Helsingin OP-Kiinteistökeskuksen strategia 2008.)

OP- Kiinteistökeskusten visio:

"Olemme asiakkaillemme ja osuuspankeille luotettavin, aktiivisin ja nykyaikaisin yhteistyökumppani. Yhdessä osuuspankkien kanssa olemme asiakkaillemme enemmän kuin välitysliike. Asiantuntemuksemme, osaamisemme ja palvelutasomme ovat toimialan parasta. Toimintamme on kannattavaa, markkinaosuutemme on vahvassa kasvussa ja olemme valtakunnallisesti kattava." (Helsingin OP-Kiinteistökeskuksen strategia 2008.)

Helsingin OP-Kiinteistökeskus (HOPKK) on osakeyhtiömuotoinen yritys, joka on toiminut vuodesta 1991 alkaen. Sen perustehtävänä on vastata pääkaupunkiseudulla OP-Pohjola -ryhmän kiinteistövälityksestä. Helsingin OP-Kiinteistökeskuksen päämääränä on kasvaa pääkaupunkiseudulla markkinoita nopeammin. (Helsingin OP-Kiinteistökeskuksen strategia 2008.)

Helsingin OP-Kiinteistökeskuksen perustehtävään kuuluu tukea emoyhtiön Helsingin OP Pankin pankkiliiketoimintaa muodostamalla systemaattinen asiakasohjaus kiinteistövälityksen ja pankin välille. HOPKK:n tavoitteena on myös pitää säännöllisesti yhteyttä aktiiviasiakkaisiin ja yhteistyökumppaneihin, kuten rakennusliikkeisiin. Asiakassuuntautuneen toimintatavan avulla pyritään tarjoamaan asiakaskohderyhmiä kiinnostavaa tietoa ja tavoitellaan asiakassuhteen hoidossa hyvää tasoa. (Helsingin OP-Kiinteistökeskuksen strategia 2008.)

OP-Kiinteistökeskukset etsivät aktiivisesti keinoja oman toiminta-alueensa asuntotarjonnan ja -kysynnän kehittämiseksi yhdessä OP-Pohjola -ryhmän ja muiden sidosryhmien kanssa.

Strategisesti tärkeiden muuttovoittoalueiden ja pääkaupunkiseudun OP-Kiinteistökeskusten kasvutavoitteet ovat selvästi keskimääräisiä vuositavoitteita korkeampia. (Helsingin OP-Kiinteistökeskuksen strategia 2008.)

2.2.1 Strategiset painopistealueet ja tahtotila

OP-Pohjola -ryhmässä valtakunnalliseen toimintaan sitouttaminen tapahtuu yhteisen strategian pohjalta. Kuten aiemmin mainitsin, paikallisesti kukin OP-Kiinteistökeskus tekee lisäksi oman strategian, joka tukee ryhmän sekä paikallisen emo-osuuspankin strategiaa.

Helsingin OP-Kiinteistökeskuksen strategiset painopistealueet luokitellaan sisäiseen toimintaan, asiakkaisiin sekä tulokseen. Vuoden 2008 strategian keskeiset tekijät liittyvät kaikilla alueilla pankkiyhteistyön ja asiakasohjauksen kehittämiseen.

Helsingin OP- Kiinteistökeskuksen strategiset painopistealueet	
Sisäinen toiminta	Asiakasohjauksen lisääminen ja kontaktien laadun parantaminen kiinteistövälityksestä pankkiin Valmentavan ja kannustavan johtamistavan kehittäminen Kiinteistövälittäjien rekrytoinnin kehittäminen, henkilöstön sitoutumisen parantaminen ja yhteisten toimintamallien noudattaminen Systemaattisen asiakasyhteydenpidon kehittäminen ja asiakkuuksien hoito
Asiakkaat	Asiakaslupauksen kirkastaminen Lehtimainonnan lisääminen Pankkiyhteistyön korostaminen
Tulos	Kannattavaa kasvua haetaan parantamalla henkilökohtaista myyntitulosta Henkilöstön määrä sopeutetaan kilpailu- ja markkinatilanteeseen Kiinteistövälitystoiminnan ja pankin suunnittelujärjestelmien yhdistäminen Henkilöstön ajankäytön tehostaminen niin, että välittäjille jää enemmän aikaa hankinta- ja myyntityölle sekä asiakassuhteen hoitoon.

Taulukko 1: Helsingin OP- Kiinteistökeskuksen strategiset painopistealueet (Helsingin OP-Kiinteistökeskuksen strategia 2008.)

2.2.2 Henkilöstöstrategia

OP-Kiinteistökeskusten yhteiseen strategiaan kuuluu henkilöstön osaamisen kehittäminen ja sitä pidetään olennaisena kilpailuedun muodostajana. Henkilöstön määrä ja osaaminen pyritään pitämään asiakastarpeiden, tuloskunnan ja toiminnan kehittämisen edellyttämällä tasolla. Keskeiset osaamisen kehittämistavoitteet ja toimenpiteet sisällytetään OPKK:n vuosisuunnitteluun ja paikallisesti pyritään osaamisen systemaattiseen rakentamiseen. (Helsingin OP-Kiinteistökeskuksen strategia 2008.)

Henkilökunnalla tulee olla kiinteistöväilykseen liittyvä riittävä myynnillinen, juridinen ja tekninen osaaminen. Kaikissa OP-Kiinteistökeskuksissa panostetaan tietotekniikka- ja verkko- palveluiden osaamiseen sekä rahoituksen perusosaamiseen. (Helsingin OP-Kiinteistökeskuksen strategia 2008.)

Henkilökunnalle tarjotaan kehittymismahdollisuuksia, joiden toteutumista seurataan OP-Kiinteistökeskusten menestysmittaristolla ja yksilötasolla kehityskeskusteluissa vähintään kaksi kertaa vuodessa. Palkitsemisen perusteena on tavoitteisiin ja tuloksiin perustuva suoritusarviointi. Henkilöstön palkka on sidottu myyntituloksiin. (Helsingin OP-Kiinteistökeskuksen strategia 2008.)

Helsingin OP-Kiinteistökeskus edellyttää työntekijöiltä sitoutumista yksikön ja OP-Pohjola -ryhmän päämääriin sekä Helsingin OP:n yhteistyöhön. Työilmapiiri pyritään luomaan avoimeksi, innostavaksi ja tavoitteelliseksi. Työskentelyilmapiiriä tutkitaan vuosittain. (Helsingin OP-Kiinteistökeskuksen strategia 2008.)

OPKK pyrkii luomaan kilpailuetua päämäärätietoisella henkilöstön kehittämisellä toteuttamalla osaamiskartoituksia ja hyödyntämällä niitä pitkän tähtäimen koulutus- ja kehitysuunnitelmia laadittaessa. Henkilöstölle järjestetään myynti- ja lakikoulutusta sekä kannustetaan suorittamaan LKV-tutkinto. Henkilöstöä aktivoidaan myös osallistumaan sisäisiin koulutusjärjestelmiin sekä seuraamaan ajankohtaisia asioita ja kehittämään yksikön toimintatapoja. (Helsingin OP-Kiinteistökeskuksen strategia 2008.)

2.2.3 Toimintaympäristön analyysi Helsingin OP-Kiinteistökeskuksesta

Sisäisen ja ulkoisen toimintaympäristön analysoinnissa käytetään usein apuna SWOT-analyysia. Sisäistä tilannetta arvioidaan vahvuuksien ja heikkouksien näkökulmasta ja tarkastelun kohteena ovat fyysiset ja henkiset resurssit sekä eri toimintoalueet, kuten markkinointi, valmistus tai ostot. Vahvuuksia voivat olla kyvykkyydet tai tekijät, jotka auttavat yritystä saavuttamaan tavoitteitaan, hyödyntämään mahdollisuuksiaan tai ehkäisemään uhkia.

Heikkoudet edustavat näiden kyvykkyyksien tai tekijöiden puuttumista tai vastakohtia. Ulkoista ympäristöä analysoidaan mahdollisuuksien ja uhkien kautta, jotka liittyvät yrityksen ympäristön muutoksiin esim. kysynnässä, kilpailutilanteessa, poliittisessa tai kansainvälisessä tilanteessa. Mahdollisuutta kuvataan ulkoisena tilanteena tai tekijänä, jota yritys voi hyödyntää parantaakseen toimintaansa ja edistääkseen kilpailukykyään. Uhka taas on ulkoinen tilanne tai tekijä, joka voi estää yrityksen toimintaa tai uhkaa markkina-asemaa. (Rope & Vahvaselkä 1994, 94.)

SWOT-analyysi Helsingin OP-Kiinteistökeskuksen tilanteesta on kuvattu taulukossa 2. Vahvuudet tulevat kuulumisesta suureen OP-Pohjola -ryhmään ja sen mukana tuomiin etuihin, kuten resursseihin sekä vahvaan paikalliseen osaamiseen laajalla toiminta-alueella. Heikkoutena nähdään myynnin palkitsemisjärjestelmän puutteellisuudet sekä sisäisen markkinoinnin ongelmat. Mahdollisuudet ovat kytkeytyvät pankki- ja vakuutusliiketoiminnan vahvaan ristiinmyyntiin ja sitä mukaan kasvutavoitteisiin. Uhat liittyvät toimintaympäristön taloudellisen tilanteen nopeaan muuttumiseen ja sen mukanaan tuomiin muutoksiin.

<p>Vahvuudet (strengths)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Osana suurta OP- Pohjola-ryhmää Emopankin, Helsingin OP Pankin Oyj:n resurssit, kontaktit ja osaaminen - Valtakunnallisen OP-Kiinteistökeskus - ketjun osaaminen ja kokemus - OPKK:lla paras imago kiinteistövälitysketjujen vertailussa - Tasokkaat verkkopalvelut - Hyvä taloudellinen tilanne - Osaava ja motivoitunut henkilökunta - Laaja toimipisteverkko pääkaupunkiseudulla - Vahva alueellinen osaaminen 	<p>Heikkoudet (weaknesses)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hyvän henkilökunnan pysyvyys - Palkitsemisjärjestelmät tukevat välittämiä myyntitavoitteita, mutta eivät tue pitkäjänteistä asiakassuhteiden rakentamista. - Asiakasohjauksen palkitsemisjärjestelmät ovat puutteellisia - Sisäisen markkinoinnin ongelmat: varsinkin vanhempi työntekijäkunta ei ole sisäistänyt asiakasohjauksen periaatteita - Tiedonkulku organisaation eri yksiköiden välillä vielä ongelmallista, yhteistyön toimintatavat eivät selviä ja yhteinen tahtotila puuttuu - Tiimityöskentely
<p>Mahdollisuudet (opportunities)</p> <ul style="list-style-type: none"> - OP- Pohjola -ryhmän yhteinen ja laaja näkyvyys markkinoilla - Pohjola yhteistyön hyödyntäminen - Pankkiyhteistyön lisääminen - Toimipaikkaverkoston laajentaminen - Kasvutavoitteet ja rekrytointi - OP- Pohjola -ryhmän hyvä yritys kuva - Asiakasohjauksen kehittäminen mahdollistaa markkinaosuuden kasvattamisen - Markkinointitoimenpiteet kuten segmentointi - Eläköitymisen tuoma lisääntyvä välitys 	<p>Uhat (threats)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kansantalouden heikot näkymät - Kilpailu markkinaosuuksista kovaa - Median aiheuttamat asiakkaiden pelot - Palkkiotason lasku - Kilpailijoiden panostus mainontaan - Asiantuntevan ja vastuullisen henkilökunnan saanti - Oman henkilökunnan jaksaminen - Lainsäädännön uudet haasteet - Itsemyynti netin kautta lisääntyy

Taulukko 2: SWOT-analyysi Helsingin OP-Kiinteistökeskuksesta (Helsingin OP-Kiinteistökeskuksen strategia 2008)

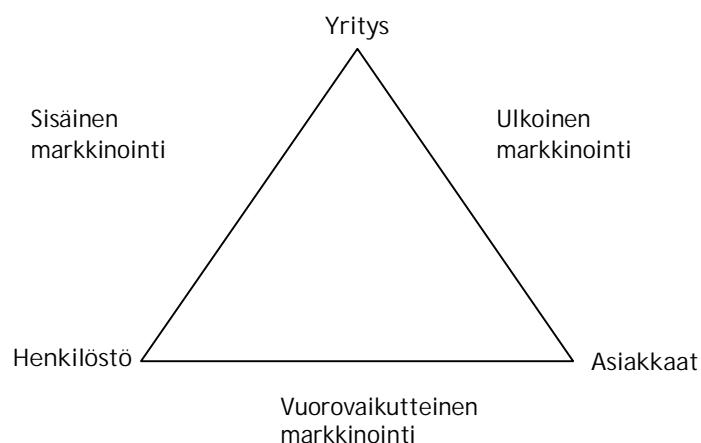
3 Palvelujen markkinointi ja sen toimintamuodot

Palvelujen markkinoinnissa on kyse asiakkaille annetuista palvelulupauksista ja yrityksen kyvystä lunastaa ne. Zeithaml, Bitner & Gremler (2009, 353) kuvaavat palveluiden markkinointia palvelukolmion avulla (kuva 2). Palvelukolmio kuvaa kolme toisiinsa sidoksissa olevaa toimijaa, jotka yhdessä kehittävät, viestivät ja toimittavat palveluita. Nämä toimijat ovat yritys, henkilöstö ja asiakkaat. Onnistuneen palvelun aikaansaamiseksi toimijoiden välillä tulee olla aktiivista toimintaa, jota kutsutaan markkinointikeinoiksi. Palveluiden markkinoinnissa nämä markkinointikeinot luokitellaan ulkoiseen, sisäiseen ja vuorovaikutteiseen markkinointiin.

Ulkoinen markkinointi on perinteisin markkinointikeino, joka tähtää asiakkaiden tietoisuuden ja kiinnostuksen herättämiseen palvelua kohtaan, se antaa lupauksen yrityksen tarjoamasta palvelusta asiakkaalle.

Sisäisellä markkinoinnilla tarkoitetaan johtamisstrategiaa, jossa painopiste on yrityksen henkilöstön asiakaslähtöisyyden kehittämisessä. Sisäisen markkinoinnin avulla yritys varmistaa, että henkilöstö kykenee lunastamaan ulkoisen markkinoinnin lupaukset. Sisäisen markkinoinnin onnistuminen on edellytys toimivalle ulkoiselle markkinoinnille.

Vuorovaikutteinen markkinointi tapahtuu asiakkaan ja asiakaspalveluhenkilöstön välillä palveluprosessin aikana. Näitä kohtaamisia kutsutaan myös "totuuden hetkiksi", jolloin ulkoisen markkinoinnin keinoin luodut lupaukset on lunastettava luottamuksen säilymiseksi. Onnistunut vuorovaikutteinen markkinointi edellyttää puolestaan onnistunutta sisäistä markkinointia. (Zeithaml, Bitner & Gremler 2009, 353; Grönroos 2003, 90 - 93 ja 434.)



Kuva 2: Palvelukolmio (Zeithaml 2009, 353.)

Palvelujen markkinoinnissa on kilpailukeinoja enemmän kun perinteisesti kuvatut neljä: tuote, hinta, sijainti ja saatavuus. Näiden lisäksi kilpailukeinoiksi luetaan ihmiset, palveluprosessi ja fyysiset puitteet. Ihmisillä tarkoitetaan kaikkia niitä henkilöitä, jotka osallistuvat palvelujen tuottamiseen. Heitä ovat yrityksen työntekijät ja asiakkaat. Fyysisillä puitteilla tarkoitetaan sitä ympäristöä missä palvelu tuotetaan ja missä asiakas ja palveluyritys kohtaa. Siihen kuuluu toimipaikan lisäksi kaikki palveluun liittyvät materiaalit, kuten markkinointimateriaali. Palveluprosessi kuvaa palvelun toimittamista palvelun tarjoajalta asiakkaalle. (Zeithaml ym. 2009, 25.)

Tässä luvussa kuvataan aluksi mitä palvelun ominaisuudet ja tehtävät ovat. Sen jälkeen kuvataan palveluiden markkinoinnin toimintamuotoina sisäinen markkinointi ja vuorovaikutteinen markkinointi. Koska tämä työ keskittyy kiinteistövälikauppa-alueen ja pankin välisen yhteistyön kehittämiseen asiakaspalvelun parantamiseksi, jätän ulkoisen markkinoinnin tarkastelun ulkopuolelle. Seuraavassa kappaleessa kuvataan palveluprosessin merkitys palvelun tuottamisessa yritykseltä asiakkaalle ja viitekehys palveluprosessin analysointiin ja kehittämiseen. Myös tässä osiossa keskitytään yrityksen sisäiseen toimintaan eli siihen miten myös asiakkaalle näkymättömien palveluprosessien osat vaikuttavat asiakkaan palvelukokemukseen.

3.1 Palvelun ominaisuudet ja tehtävät

Palvelu on monimutkainen ilmiö ja sillä on erityisiä ominaisuuksia, jotka olennaisella tavalla erottavat sen tavaroita tuottavan teollisuuden toiminnasta. Keskeisimmät erityispiirteet (Lämsä & Uusitalo 2002, 17 - 19) ovat:

- Palvelu on abstrakti, aineeton
- Palvelu on heterogeeninen tapahtuma, sen vakiointi on vaikeaa
- Palvelu tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti
- Palvelua on ainutkertainen, sitä ei voi varastoida.

Ylikoski määrittelee palvelun seuraavasti: Palvelu on jotakin jota voidaan ostaa ja myydä, mutta jota ei voi pudottaa varpailleen. Palvelut ovat aineettomia. Palvelu on toiminta ja suoritus, jossa asiakkaalle tarjotaan jotain aineetonta ja jossa omistusoikeus ei siirry. Palvelun tuottaminen voi olla sidoksissa tavaraan. (Ylikoski 1997, 14.)

Palvelun luonne	Palvelun kohde	
	Ihminen	Esine/asia
Konkreettinen toiminta	Ihmisen keho terveydenhuoltopalvelut liikennepalvelut ravintola hiustenleikkaus	Tavara tms. posti pesula eläinlääkäri korjauspalvelut
Aineeton toiminta	Ihmisen mieli koulutus informaatiopalvelut teatteri, museo	Aineeton kohde pankkipalvelut vakuutukset asianajajanpalvelut

Taulukko 3: Palvelutapahtuman luonteen havainnollistaminen (Ylikoski, 1997 18.)

Palvelut eivät ole yhtenäinen ryhmä. Niiden kirjo on yhtä suuri kuin tavaroidenkin esim. öljytankkerin tarjoamat kuljetuspalvelut poikkeavat oleellisesti kiinteistövälittäjän tarjoamasta välityspalvelusta tai pankkitoimihenkilön tekemästä laskunmaksusta, vaikka ne kaikki kuuluvat palvelujen ryhmään. (Mannermaa 1993, 203.)

Palvelulle tyypillistä on, että se ei valmistu ennen asiakaskontaktia. Palvelu syntyy usein vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa, joten palvelujen tuotanto ja kulutus ovat samanaikaisia tapahtumia. On myös palvelutuotteita, joissa asiakaskontaktin rooli on vähäisempi. Silloin palveluiden välittöminä kohteina ovat tavarat, kuten esimerkiksi autokorjaamo- ja kuljetuspalvelut. (Mannermaa 1993, 205.)

Yrityksen toiminnassa palvelulla voidaan nähdä neljä tehtävää: palvelu voi olla liiketoiminnan kohteena, jolloin palvelu itsessään on asiakkaan oston kohde ja palveluihin mahdollisesti liittyvät aineelliset osat eivät ole niin tärkeitä. Palvelun ollessa osa yrityksen kokonaistarjontaa, palvelu muodostaa tavarankansan kanssa tasaveroisesti yrityksen tarjonnan. Palvelun ollessa keskeinen kilpailukeino, nousee merkittäväksi tekijäksi asiakaspalvelu, jonka avulla erottaudutaan kilpailijoista. Neljänneksi palvelu voi olla sisäinen palvelu, jolloin palvelu tuotetaan oman yrityksen toimintaa varten. Sisäisillä palveluilla on tärkeä merkitys työyhteisön ilmapiiriin ja laadun parantamiseen. (Lämsä & Uusitalo 2002, 20-21; Lehtinen 1986, 26-27.)

Mitä enemmän myytävät fyysiset tavarat muistuttavat kilpailijoiden tavaroita tai mitä vähemmän fyysisiä tavaroita palvelutarjoomassa on, sitä enemmän palvelun merkitys korostuu ostopäätöstä tehdessä. (Lämsä & Uusitalo 2002, 10-11.) Tällöin palvelun merkitys kilpailukeinona kasvaa. Asiakaspalvelun tavoitteet yrityksessä lähtevät organisaation toiminta-ajatuksista, strategian johtamisen suuntaviivoista ja taloudellisista tavoitteista.

Henkilökohtaisella asiakaspalvelulla pystytään edistämään lisäarvon tuottamista asiakkaille ja erottumaan kilpailijoista, kun se on laadukasta ja toteutettu hyvin.

Asiakkaiden vaatimustaso hyvälle palvelulle on myös kasvanut sitä mukaa, kun palveluihin käytetty rahamäärä on lisääntynyt. Kiristyneessä kilpailussa hyvä asiakaspalvelu ei välttämättä yksinään riitä, vaan asiakkaille on pystyttävä tarjoamaan kilpailijoita enemmän. Voidaankin sanoa, että hyvä asiakaspalvelu on edellytys kilpailussa pysymiselle, mutta erottautuminen kilpailijoista vaatii koko yrityksen asiakaslähtöistä toimintaa.

Hyvän asiakaspalvelun tarjoamiseksi kaikki yrityksessä työskentelevät tulee ohjata asiakaskeskeiseen ajatteluun. Käytännössä yksi myyntihenkilö ei kykene korjaamaan virheitä, jos muun organisaation asiakaspalvelu ei toimi. Konkreettisin tapa harjoitella asiakaskeskeisyyttä on ajatella jokaisen työntekijän asiakkaaksi yksi henkilö yrityksessä, jolle juuri hän luovuttaa oman työnsä tuloksen. Näin jokaiselle löytyy asiakas joko yrityksen sisältä tai ulkopuolelta. Syntyy peräkkäisten asiakassuhteiden katkeamaton ketju, jonka osatekijöinä ovat oman työnsä laatutasosta tietoiset ihmiset. (Mannermaa 1993, 214 - 215.)

3.2 Sisäinen markkinointi: edellytykset lupauten lunastukseen

Markkinointi on määritelty usein yrityksen ja ulkomaailman väliseksi vuoropuheluksi. Palveluiden markkinoinnin kautta on kuitenkin ymmärretty, että yritys ei kykene vastaamaan ulkoisen markkinoinnin haasteeseen (=antamiin lupauksiin) ellei sen sisäinen koneisto ole viritetty. Yrityksen sisäisen kyvykkyyden kasvattamista vastaamaan ulkoisen markkinoinnin asettamiin haasteisiin kutsutaan sisäiseksi markkinoinniksi. (Mannermaa 1993, 214.)

Sisäinen markkinointi on yksi kolmesta palvelujen markkinoinnin toimintamuodoista ulkoisen markkinoinnin ja vuorovaikutteisen markkinoinnin rinnalla. Edellä kuvatussa palvelukolmiomallissa (kuva 2) sisäinen markkinointi tapahtuu yrityksen ja sen henkilöstön välillä.

Sisäisen markkinoinnin idea on se, että palveluyrityksen työntekijät muodostavat ensimmäiset sisäiset markkinat, joille yrityksen palvelutuote on pystyttävä markkinoimaan. Henkilöstö on saatava motivoitua toteuttamaan yrityksen konseptia, olemaan palveluhenkinen ja asiakaskeskeinen. Jotta tähän päästään, yrityksessä tarvitaan koordinoitua ja aktiivista markkinoinnillista lähestymistapaa. Sisäinen markkinointi on työntekijöiden asenteiden johtamista ja sisäisen viestinnän johtamista. (Grönroos 1998.)

Grönroosin mukaan (1998) sisäisen markkinoinnin päämääränä yrityksessä voidaan pitää seuraavia asioita:

- kiinnittää sopivia työntekijöitä yhteyshenkilöiksi, päällikön ja esimiehen asemaan

- sitouttaa hyvät työntekijät pysymään yrityksen palveluksessa
- ohjata ja motivoida työntekijöitä niin, että nämä suuntautuvat asiakkaisiin, markkinointiin sekä myyntiin ja siten suorittavat mahdollisimman hyvän panoksen asiakkaita kohdatessaan

Klemin mukaan sisäisen markkinoinnin tavoitteita ovat henkilöstön myönteinen markkinointiasenne, henkilöstön hyvä palveluvalmius, riittävä tuotetietous ja korkea motivaatio. Kaikki nämä vaikuttavat osaltaan palveluprosessin onnistumiseen. Ihmisen pätevyyteen panostaminen palveluyrityksessä merkitsee investointia tuotteen laatuun, koska henkilökohtainen työsuoritus, palvelutapahtuma on osa tuotetta, jonka kuluttaja ostaa. (Klemi 1982, 33 - 35.)

Grönroosin (1998) mukaan on löydettävissä kolmenlaisia tilanteita, joissa yrityksen on tarpeellista käyttää sisäistä markkinointia:

- kun luodaan palvelukulttuuria yritykseen ja halutaan kehittää henkilöstöä palveluhenkiseksi,
- kun halutaan ylläpitää palveluhenkisyyttä ja
- kun ollaan tuomassa markkinoille uutta palvelua tai tuotetta tai toteuttamassa markkinointikampanjaa.

Grönroosin mukaan sisäisen markkinoinnin kohderyhmänä ovat kaikki työntekijät, koska yhteishenkilön asenne työhönsä, suuntautuminen asiakkaisiin ja kiinnostus markkinoinnista ovat suuressa määrin riippuvaiset päälliköiden ja esimiesten asenteista ja johtamistyylistä. (Grönroos 1982, 55 - 56.)

Työntekijöitä on ohjattava ja motivoitava siten, että nämä kiinnostuvat asiakkaista ja myyntinäkökulmasta, jolloin heidän panoksesta asiakkaiden kohtaamisessa tehostuu. Esimiesten rooli motivoinnissa ja ohjauksessa on ratkaiseva. Käytännössä asiakaspalvelijan on sisäistettävä uusi idea ennen kuin se voidaan viedä onnistuneesti asiakkaille. (Grönroos 1982, 57.)

Palveluyrityksen johto on myös sisäisen markkinoinnin tärkeä kohderyhmä. Jos johto ei sitoudu eikä ymmärrä sisäisen markkinoinnin tärkeyttä, ei henkilöstökään sitä tee. Kun palveluyrityksessä lähdetään rakentamaan sisäisen markkinoinnin toimintamallia, on otettava huomioon ihminen yksilönä sekä miten yksilö toimii ryhmässä. Kun työntekijöiden keskinäiset vuorovaikutussuhteet ovat kunnossa, sisäinen markkinointi onnistuu ja tuottaa odotettuja tuloksia. (Klemi 1982, 40.)

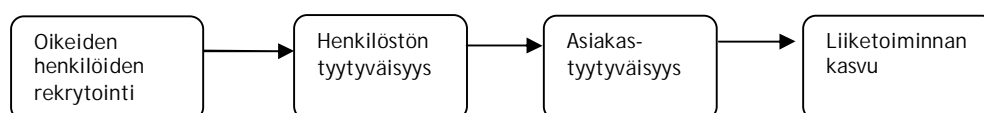
Sisäinen markkinointi on myös tärkeä työväline johdolle. On onnistumisen edellytys, että yrityksen johto ymmärtää ja hyväksyy sisäisen markkinoinnin toimintaidean.

Sisäisen markkinoinnin onnistuminen on puolestaan edellytys ulkoiselle markkinoinnille. Siksi on tärkeää varata riittävästi varoja sisäiselle markkinoinnille, kun tehdään vuosibudjettia. (Klemi 1982, 42.)

Sisäinen markkinointi strateginen toimintatapa, joka on suunnitelmallista. Toimintasuunnitelmat tehdään yksilöllisesti, ottaen huomioon mikä yritys on kyseessä. Kaikki toimenpiteet suunnitellaan yhteistyössä koko yrityksen kanssa. Toimintamallin osat (Klemi 1982, 39):

- Suoritetaan tilannekartoitus, jonka avulla selvitetään henkilöstön tiedostetut ja tiedostamattomat ongelmakohdat.
- Laaditaan tehokas sisäisen viestinnän toimintamalli, jonka avulla varmennetaan tiedon esteetön kulku. Sisäisen markkinoinnin onnistumiselle tiedon esteetön kulku on välttämätön.
- Tehdään koulutus selvitys, jossa tarkastellaan henkilöstön koulutustasot, koulutustarpeet ja koulutushalukkuudet.
- Laaditaan koulutussuunnitelma jokaiselle toimihenkilölle. Henkilöstö saadaan koulutuksen ja kehittymismahdollisuuksien luonnin avulla sitoutumaan yritykseen.
- Laaditaan valmennusryhmä, joka kouluttaa ja valmentaa henkilökuntaa.
- Laaditaan sisäistä markkinoinnin tarpeita palveleva henkilöstösuunnitelma. Rekrytointitilanteissa henkilöstösuunnitelma tukee oikeantyyppisten ihmisten palkkaamista yritykseen.

Baron ja Harris (2003) kuvaavat palveluhyötyketjulla oikeiden henkilöiden rekrytoinnin, henkilöstön tyytyväisyyden sekä tyytyväisten asiakkaiden vaikutusta liiketoiminnan kasvuun. Kuvan avulla voidaan nähdä myös onnistuneen sisäisen markkinoinnin vaikutus liiketoiminnan kasvuun. Tilanne, jossa oikeat ihmiset ovat oikeilla paikoilla kasvattaa henkilöstön tyytyväisyyttä ja tyytyväinen henkilöstö usein hoitaa työnsäkin hyvin, jolloin asiakastyytyväisyys kasvaa. Tyytyväiset asiakkaat saavat puolestaan aina aikaan liiketoiminnan kasvua.



Kuva 3: Palveluhyötyketju (Baron & Harris 2003, 122)

3.3 Vuorovaikutteinen markkinointi; totuudenhetket lupauksen lunastuksessa

Vuorovaikutteinen markkinointi on yksi kolmesta palvelujen markkinoinnin toimintamuodoista ulkoisen markkinoinnin ja sisäisen markkinoinnin rinnalla. Edellä mainitussa palvelukolmio-mallissa (kuva 2) vuorovaikutteinen markkinointi tapahtuu yrityksen henkilöstön ja

asiakkaiden välillä. Sen rooli on keskeinen palvelujen markkinoinnissa, koska siinä ihmiset ja heidän välinen kanssakäyminen on osa palvelua. (Zeithaml ym. 2009, 353.)

Grönroos nimeää vuorovaikutteiseksi markkinoinniksi sen mitä tapahtuu, kun ostaja ja myyjä kohtaavat toisensa palvelun tuottamisprosessin yhteydessä ja ovat siinä vuorovaikutuksessa keskenään. Tuon kohtaamisen aikana palvelutuote itse asiassa vasta syntyy, se tuotetaan ja kulutetaan. Tästä osasta markkinointia ovat päävastuussa muut kuin varsinaiset yrityksen markkinointiosaston markkinointihenkilöt. Näitä ovat yrityksen asiakaspalvelussa toimivat henkilöt kuten parturit, tarjoilijat, kiinteistövälittäjät ja pankkitoimihenkilöt. (Grönroos 1998, 234.)

Perinteinen markkinointi merkitsee lupauksen antamista, vuorovaikutteinen markkinointi taas lupauksen täyttämistä. Vuorovaikutteisessa markkinoinnissa asiakaspalveluhenkilö lunastaa ulkoisessa markkinoinnissa annetut lupaukset. (Zeithaml ym. 2009, 354.) Asiakaspalveluhenkilön työkaluina on, oman työkokemuksen lisäksi, sisäisen markkinoinnin kautta hänelle annetut toimintaedellytykset.

Vuorovaikutteisen markkinoinnin piiriin kuuluu asiakaspalvelu ja henkilökohtainen myyntityö. Asiakaspalvelun voi määrittellä myynti- tai palvelutilanteessa tapahtuvaksi henkilökohtaiseksi vuorovaikutukseksi yrityksen henkilöstön ja asiakkaan välillä. Asiakaspalvelussa toimiva henkilö edustaa koko yritystä ja hänellä voi olla monta eri roolia. Hän toimii tilanteesta riippuen esimerkiksi asiantuntijana, tiedottajana tai myyjänä. Asiakaspalvelu edustaa palvelun tuottamisessa sitä hetkeä, jonka aikana asiakaspalveluhenkilön on luotava hyvä vaikutelma ja varmistaa palvelun käyttö. Tämä "totuuden hetki" vaikuttaa asiakkaan kokemaan palvelun laatuun. (Sipilä 1998, 216 - 217.)

Henkilökohtainen myyntityö on kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta potentiaalisten asiakkaiden kanssa, jonka tavoitteena on esitellä yrityksen tuotetta, vastata kysymyksiin ja saada aikaan myyntiä. Henkilökohtaisella myyntityöllä on selkeitä etuja esimerkiksi mainontaan verrattuna, kuten henkilökohtainen kontakti asiakkaaseen ja asiakassuhteiden kehittäminen. (Grönroos 2001.)

Henkilökohtainen myyntityö alkaa potentiaalisten asiakkaiden kartoituksella ja tietojen keräämisellä. Seuraavaksi valmistellaan asiakaskontaktia. Lähestymisen ja kontaktin luomisen aikana tehdään asiakkaan tarvekartoitus, jonka perusteella tuote esitellään. Demonstraation päätteeksi asiakas voi esittää eriävän mielipiteen tai vastaväitteen asiasta, jolloin myyjän on oltava valmistautunut argumentointiin. Lopulta myyjän tulee ehdottaa kaupan päättämistä. Kaupan jälkihoito tarkoittaa asiakkaan ostopäätöksen vahvistamista, myönteisen yrityskuvan luomista ja uusien kauppojen pohjustamista. Tuloksellinen myyntityö vaatii motivaatiota,

energisyttä, tuote- ja yritys- sekä alan että kilpailijoiden tuntemusta. Hyvällä myyjällä on myös suostuttelutaitoa, kykyä vakuuttaa ja saada luottamus. (Grönroos 2001.)

3.4 Palveluprosessi palvelun toimituksessa

Palvelut saadaan aikaan palvelutuotantoprosessissa ja se on keskeinen osa palveluiden markkinointia. Palvelun kuluttaminen tarkoittaa pikemmin prosessin kun lopputuloksen kuluttamista. Asiakkaalle palveluprosessi (tai palvelun tuotantoprosessi) on osa palvelun kulu- tusta, hän ei koe kuluttavansa vain lopputulosta niin kun fyysisten tuotteiden kohdalla. Palveluprosessilla on keskeinen rooli asiakkaan kokemassa palvelun laadussa. (Grönroos 2003, 86.)

Palveluprosessi kuvaa palvelun toimitusta palveluntarjoajalta asiakkaalle ja kaikkia siihen liittyviä toimintatapoja. Palveluprosessi voi koostua monista osista ja se voi olla tarkoin suunniteltu tai sattumanvarainen. (Zeithaml ym. 2009, 60.)

Palvelujen tuotantoprosessin keskeiset elementit voidaan jakaa kolmeen osaan:

- asiakkaat
- kontaktiresurssit (henkilökunta, palvelukyky)
- fyysiset resurssit (toimitilan sijainti, sisustus, markkinointimateriaali)

Näiden tuotantoprosessin osien on sovittava yhteen, jotta saadaan toimiva palvelu. (Lehtinen 1986, 30-31.)

Keskeistä on myös tasaisen laadun varmistaminen eli kyky tuottaa palvelu yhä uudelleen tavoitellun laatutason mukaisesti. (Ylikoski 1997, 126.) Jotta palvelua tuottava yritys pystyy toiminnassaan tasalaatuisuuteen, tavoitteet on määriteltävä selkeästi, henkilökunta koulutettava niiden mukaisesti ja yrityksen muiden prosessien on tuettava tavoitetta.

Kuten aiemmin todettiin, palveluprosessi sisältää eri vaiheita. Niiden tunnistaminen on tärkeää, jotta asiakasta voidaan palvella mahdollisemman hyvin koko prosessin ajan tai vastaavasti keskittyä palvelemaan mahdollisemman hyvin tietyssä kriittisessä vaiheessa. Palvelulla on eri vaiheissa erilaisia tavoitteita ja erilaisia keinoja niiden saavuttamiseksi.

Grönroosin ja Järvisen (2001, 60 - 61) mukaan palvelun tuotantoprosessissa voi olla seuraavia vaiheita, riippuen palvelun luonteesta:

- Palvelun tarjoaja tuottaa palvelun erillään ilman asiakkaan osallistumista. Esimerkiksi pankin virkailija tutustuu asiakkuuteen ja täyttää tarvittavat asiakirjat ennen asiakasneuvottelua.
- Palvelun tarjoaja ja asiakas tuottavat palvelun yhdessä ja vuorovaikutuksessa.
- Asiakas tuottaa osan palvelusta itse, erillään palvelun tarjoajasta, esimerkiksi silloin kun asiakas täyttää lainahakemuksen itse.

Palvelutuotantoprosessin suunnittelussa tulee ottaa huomioon sen näkyvyys asiakkaalle. Palveluprosessissa on asiakkaalle näkyviä ja näkymättömiä osia. Mikäli kyseessä on palvelu, jossa asiakas tulee fyysisesti paikalle, hän näkee asiakaspalvelijan, palveluympäristön välineineen ja muut asiakkaat, jotka ovat samaan aikaan paikalla. Asiakaspalveluhenkilöstöä tukeva toiminta, kuten tukihenkilöt ja järjestelmät ovat asiakkaalta näkymättömissä. Kun asiakas käyttää palvelua tulematta itse paikalle tai kun asiakas käyttää palveluautomaatteja, vain järjestelmät ovat näkyvissä asiakkaalle. (Ylikoski 1997, 126.)

3.4.1 Malli palveluprosessin kehittämiseksi

Palveluprosessin kehittämisen ja analysoinnin tueksi Grönroos (2003, 418 -424) on kehittänyt palvelujärjestelmämallin. Hänen mukaansa vuorovaikutteisen markkinoinnin eli "totuuden hetkien" onnistuminen on kiinni siitä, miten tämä palvelujärjestelmämalli on kyetty toteuttaa. Malli kuvaa sitä, miten palvelun suunnittelua ohjaava toiminta- ja palveluajatus tulisi toteuttaa, jotta asiakas kokee, että hänelle annettu palvelulupaus pidetään.

Mallin ajatus lähtee siitä, että palvelunkäyttäjä eli asiakas näkee ainoastaan yhden kokonaisuuden vaikka palveluntuottajan eli yrityksen näkökulmasta mukana voi olla useita toimintoja. Palvelujärjestelmämallissa eri palvelun laatua tuottavat osat yhdistetään kokonaisuuksiksi.

Asiakas osallistuu palveluntuotantoon ja on vuorovaikutuksessa kontaktihenkilöiden, toisten asiakkaiden, fyysisten osien ja laitteiden kanssa. Mallissa asiakas on asetettu osaksi palvelujärjestelmää, koska hän on osa sitä eikä sen ulkopuolella.

Asiakaspalvelijat selvittävät asiakkaiden toiveita, tarpeita kysymällä ja seurailemalla asiakkaiden reaktioita. Mikäli asiakaspalvelijat havaitsevat ongelmia, heidän tulee korjata ongelmakohdat välittömästi.

Järjestelmät ja rutiinit muodostuvat kaikista organisaation ja hallinnollisista järjestelmistä sekä työrutiineista kuten esimerkiksi kassantilitys. Fyysiset osat ja laitteet sisältävät kaikenlaisia palveluprosessissa käytettäviä osia. Työkalut, toimitilan sisustus, taulut, lomakkeet ja tietokoneet kuuluvat tähän osioon.

Vuorovaikutteisen osan takana on tukiosa, jonka taakse asiakkaat harvoin pääsevät näkemään. Asiakkaat harvoin edes ymmärtävät mikä merkitys sillä on palvelun tuotantoon ja hintaan. Palveluntarjoaja voi painottaa liian paljon tukiosan merkitystä, tällöin vuorovaikutteiseen osaan ei kiinnitetä tarpeeksi huomiota.



Kuva 4: Palvelujärjestelmämalli (Grönroos 2001, 418)

4 Asiakasohjaus Helsingin OP-Kiinteistökeskuksessa

Tämä opinnäytetyö käsittelee OP-Kiinteistökeskusten ja osuuspankkien välistä asiakasohjauksen kehittämistä. Asiakasohjauksella tarkoitetaan asiakkaan saattamista määrätyn palvelualueen palveluiden ja asiantuntijuuden piiriin. Asiakasohjaus on sekä potentiaalisten asiakkaiden "kiinniottoa" että olemassa olevien asiakkaiden asiakkuuden laajentamista eli lisämyyntiä.

Asiakasohjauksen liiketoiminnallisena tavoitteena on saada uusia asiakkaita, parantaa palveluiden ristiinmyyntiä ja sitä kautta saavuttaa parempia tuloksia. Kokonaisvaltaisella palvelulla pyritään tuottamaan asiakkaalle lisäarvoa, lujittamaan asiakassuhteita ja vahvistamaan positiivista yrityskuvaa. Asiakkaan hyöty on saada hyvää palvelua ja hän voi hoitaa kaikki asiansa yhdellä kertaa. Asiakkaalle tarjotaan myös taloudellista hyötyä kanta-asiakasohjelmien muodossa pankki- ja vakuutuspalveluiden keskittämisestä saman katon alle. OP-Pohjola -ryhmässä kiinteistövälitysluotto- ja vakuutuspalvelut kuuluvat myös kanta-asiakasohjelman piiriin.

Asiakasohjaus on osa OP-Pohjola -ryhmän asiakassuuntautunutta toimintatapaa, jossa asiakas on toiminnan keskipiste. Asiakassuuntautuneen toimintatavan avulla pyritään tavoittamaan asiakas, joka on viestintäteknologian kehityksen ja muuttoliikkeen takia loitontunut. Toimintatavalle on ominaista aloitteellisuus sekä pitkäjänteisyys asiakassuhteiden hoitamisessa.

OP-Pohjola -ryhmässä aihe on strategisesti tärkeä. Asiakasohjauksen tavoitteet ovat olleet esillä vuodesta 2000 alkaen, mutta kiristyneen kilpailun vuoksi aihe on ajankohtainen. OP-Pohjola -ryhmässä asiakasohjaus sai entisestään korostuneen merkityksen vuonna 2005, OKO:n ostettua Pohjola Vakuutuksen liiketoiminnan. Tällöin painopistealueeksi nousi asiakasohjaus pankki- ja vahinkovakuutusliiketoiminnan välillä.

Asiakasohjaus ottaa huomioon sekä asunnonostajat että asunnonmyyjät. Asunnon myyjä todennäköisesti etsii uutta asuntoa tai pohtii myynnistä saatavien rahojen muita sijoitusvaihtoehtoja. Muuttavaa asiakasta pyritään palvelemaan siten, että toiminta tukee pitkäaikaisen asiakassuhteen luomista. Toiminnalla pyritään parantamaan vanhojen asiakkaiden uskollisuutta OP-Pohjola -ryhmään ja toisaalta hankkimaan uusia asiakkaita kummallekin osapuolelle.

Potentiaaliset asiakkaat pyritään tunnistamaan mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Asuntorahoitustuotteiden perustuntemus ja ammattitaito sekä OP-Pohjola -ryhmän asiantuntemuksen aktiivinen tarjoaminen ovat tärkeitä elementtejä asiakasohjauksen onnistumisessa. Asiakasohjausta tuetaan aktiivisella myynnin johtamisella ja asettamalla myyntineuvottelijoille henkilökohtaiset myyntitavoitteet sekä tavoitteisiin sidotun kannustejärjestelmän avulla.

OPKK:n tarkoituksena on verkottua kilpailijoita paremmin toimivan yhteistyöverkoston kautta, johon kuuluvat tärkeimpinä sidosryhminä Helsingin OP Pankki, Pohjolan vahinkovakuutusliiketoiminta, OP-keskus sekä muut OP-Pohjola -ryhmän sidosryhmät.

Toimiva OP-Kiinteistökeskusten sisäinen asiakasohjaus, yhteinen visuaalinen ilme, markkinointi ja vahva yhteinen brändi sekä yhtenevät palvelukokonaisuudet ja toimintatavat ovat ketjun sisäisen verkottumisen perusta. OP-Kiinteistökeskusten tulee sitoutua myös OP-keskuksen ulkopuolisten yhteistyökumppaneiden kanssa solmimiin sopimuksiin.

Suomen rahoitus- ja vakuutusala valvovan Finanssivalvonnan mukaan asiakkaan on aina tiedettävä, asioiko hän osuuspankissa vai OP-Kiinteistökeskuksessa. Valvontaviranomaisten näkökulmasta kiinteistövälitysliiketoiminta ei ole pankkiliiketoimintaa. Asiakkaan yhteystietojen luovuttamisessa pankki- ja kiinteistövälitysliiketoiminnan välillä on aina oltava asiakkaan erillinen suostumus.

4.1 Asiakasohjausprosessi OPKK:ssa

Asiakasohjausprosessi on kuvattu OP-Kiinteistökeskuksen sisäisissä toimintaohjeissa seuraavasti:

Lähetävä organisaatio

Jos kyseessä on asiakasohjaus OPKK:sta osuuspankkiin, on lähetävä organisaatio joku OPKK:n toimipiste tai OPK:n Yhteyskeskus (keskitetty puhelinpalvelu). Jos kyseessä on asiakasohjaus osuuspankista OPKK:hon, on lähetävä organisaatio jonkun paikallisen osuuspankin konttori.

Lähetävän organisaation edustaja on velvollinen tekemään asiakasohjauksen kirjauksen Kipinä-järjestelmään, josta tieto ohjauksesta välittyy vastaanottavalle organisaatiolle.

Vastaanottava organisaatio

Jos kyseessä on asiakasohjaus osuuspankista OPKK:hon, on vastaanottava organisaatio joku OPKK:n konttori. Jos kyseessä on asiakasohjaus OPKK:sta osuuspankkiin, on vastaanottava organisaatio osuuspankin konttori.

Käytännössä kaikki pankin suuntaan tehdyt asiakasohjaukset menevät keskitettyyn Myynnin tuki -yksikköön, joka jakaa ne eteenpäin.

Talutus

Talutus-toimintatapaa käytetään silloin, kun asiakas ohjataan fyysisesti OP-Kiinteistökeskuksesta pankin toimihenkilön palveltavaksi tai toisin päin. Tällöin asiakasohjauksen vastaanottavan organisaation kanssa on jo aiemmin sovittu, kuka ottaa ohjauksen hoitaakseen ja huolehtii asiakkaasta. Esimerkiksi toimipisteissä, joissa pankkikonttorin yhteydessä on OPKK:n toimipiste (yhteiskonttori), asiakas viedään (talutus) suoraan OPKK:n toimihenkilön luo tai asiakasohjauksen tiedot annetaan suoraan määrätylle OPKK:n toimihenkilölle. Näissä tapauksissa osuuspankilainen merkitsee asiakasohjauksentietoihin Kipinä-järjestelmään, että asiakasohjaus on jo hoidettu ja asiakasohjaus siirtyy kesken-tilaan.

Tutkimukseni yhteydessä tehdyissä haastatteluista tuli ilmi, että kiinteistövälittäjät kokevat välillä asiakasohjauksen ja prosessin vaatimat muodollisuudet byrokraattisiksi. Hektisessä arjessa jäävät Kipinä-järjestelmän merkinnät joskus tekemättä, vaikka itse asiakasohjaus tapahtuukin toimihenkilön ja kiinteistövälittäjän välillä. Merkinnän jäädessä tekemättä ei kiinteistövälittäjä saa omaa palkkiotaan ja tämä aiheuttaa närkästystä.

Toinen haastatteluissa esiinnoussut asia liittyi keskitetyn Myynnin tuki -yksikön toimintanopeuteen. Kiinteistövälittäjän kokemuksen mukaan prosessi toimii joskus liian hitaasti, ja sen seurauksena asiakas on jo hoitanut rahoitusneuvottelut toisessa pankissa. Tällöin kiinteistövälittäjä kokee, että hänen tekemänsä pohjatyö asiakasohjaukselle menee hukkaan eikä sitä

arvosteta tarpeeksi. Varsinkin kokeneet välittäjät ovat turhautuneita ja heidän mielestään pankin tulisi reagoida välittömästi.

4.2 Asiakasohjaus ja kiinniottokohdat

Asiakasohjauksen tehokkuutta pyritään parantamaan tunnistamalla asiakkaan kiinniottokohdat ja luomalla toimintatavat niissä toimimiselle.

Kiinniottokohdilla tarkoitetaan tilanteita, joissa on mahdollista tavoittaa ja tunnistaa asiakkaan ilmaisemat tai piilevät tarpeet. Näitä voivat olla esimerkiksi tilanteet, jossa asiakas tulee pankkikonttoriin puhumaan sijoituksista tai kohtaaminen asuntoesittelyssä. Pankissa ja OP-Kiinteistökeskuksissa on sovitut pelisäännöt siitä, miten asiakaskohtaamisissa toimitaan ja miten saatuja tietoja hyödynnetään lisämyynissä. Asiakaskohtaamisen yhteydessä kartoitetaan kaikki asiakkaan tarpeet tarkoituksena myydä heti tai tunnistaa myöhemmät myyntimahdollisuudet.

OP-Pohjola -ryhmässä on ryhmätasoinen toimintaohje, joka liittyy asiakkaan kiinniottokohtiin ja niissä toimimiseen. Ryhmän toimintaohjeen noudattaminen on kuitenkin käytännössä paikallinen päätös, jossa varmasti on paljon paikallisia eroja.

Asiakasohjauksen toimintatavat asiakkaan asioidessa Helsingin OP-Kiinteistökeskuksen toimipisteessä:

1. Asiakkaan asuntotarvetta kartoitettaessa pyritään selvittämään asiakkaan pankkisuhde ja asuntolainan tai varallisuudenhoidon tarpeet. Asiakkaan kanssa pyritään katsoa yhdessä op.fi -sivuja, joista löytyy mm. asunnon rahoituslaskuri, lainan maksukykylaskuri sekä lainakululaskuri, joiden avulla pystytään tekemään asiakkaalle konkreettinen rahoitus-suunnitelma.
2. Asiakkaalle annettavaan kansioon on sisällytettävä myös Helsingin OP Pankin esitteitä ja muuta materiaalia, josta löytyvät pankin yhteystiedot.
3. Asiakas pyritään saattamaan osuuspankin rahoitusneuvottelijan luokse, mikäli OP-Kiinteistökeskus ja pankki sijaitsevat samoissa tiloissa. Mikäli oikea henkilö ei ole tavoitettavissa tai pankin konttori sijaitsee kauempana, pyritään asiakkaalle varaamaan aika rahoitusneuvotteluun. Jos asiakas ei halua varata aikaa, pyritään lähettämään yhdessä asiakkaan kanssa lainatarjous- tai yhteydenottopyyntö internet-sivujen kautta tai lomakkeella.

Asiakasohjauksen toimintatavat asiakkaan tullessa asuntoesittelyyn:

1. Asuntoesittelyissä tulisi olla välittäjän mukana pankin rahoitusneuvottelija, joka voi tehdä lainatarjouksen asiakkaalle jo kohteessa tai ottaa yhteystietoja myöhempää yhteydenottoa varten. Rahoitusneuvottelijan mukanaolosta olisi hyvä informoida ennalta asunnon myyjää ja mainita siitä myös lehti-ilmoituksessa.
2. Ellei rahoitusneuvottelija ole mukana, tulee välittäjällä olla mukanaan pankin esitteitä, ehkä rahoitusesimerkki ja yhteystietolomakkeita, jotka pyritään täyttämään yhdessä asiakkaan kanssa. Yhteystietolomake tulee toimittaa pankille mahdollisimman nopeasti.
3. Välittäjän tulisi varata ennalta rahoitusneuvottelijan kanssa joitakin alkuviikon aikoja viikonlopun asuntoesittelyissä asiakkaille jaettaviksi. Välittäjä voi sopia nämä ajat asiakkaiden kanssa ja ilmoittaa varaukset rahoitusneuvottelijalle. (Osuuspankkiryhmän sisäinen tiedote 20.3.2008.)

4.2.1 Asiakasohjauksen organisointi

Keskitetyn toimintaohjeen mukaan asiakasohjauksen ja pankkiyhteistyön tehostamiseksi OP-Kiinteistökeskuksissa tulisi olla nimetty paikalliset vastuuhenkilöt. Vastuuhenkilön rooli on kartoittaa paikallisen yhteistyön nykytilanne, laatia kehittämissuunnitelma ja seurata sen toteuttamista. Paikallisissa toimintaohjeissa määritellään ne pankin palvelut, joita välittäjät esittelevät asiakkailleen sekä keskeisimmät asuntorahoituksen ehdot ja perusteet, mahdollisesti konkreettinen lainatarjous ja sen esittelytapa. Paikallisessa ohjeessa esitellään konkreettiset toimenpiteet, joilla asiakasohjausta toteutetaan ja nimetään kummastakin organisaatiosta asiakasohjauksen vastuuhenkilöt. Paikallisesti voidaan sopia myös työporeista osuuspankin ja OP-Kiinteistökeskuksen välillä sekä säännöllisistä yhteisistä palavereista, joissa keskustellaan asiakasohjauksen toteutumisesta ja kehittämisestä.

Tekemieni haastattelujen pohjalta voisi päätellä, että asiakasohjauksen organisointi Helsingin OP-Kiinteistökeskuksessa on käynnistynyt. Paikallinen vastuuhenkilö on juuri nimetty ja erilaisia yhteistyömuotoja on suunniteltu. Haastattelussa Helsingin OP-Kiinteistökeskuksen aluejohtaja totesi, että pankin ja OPKK:n välinen yhteistyö on kehittynyt oikeaan suuntaan. Hän kertoi, että yhteiset kahvipalaverit, yrityskäynnit ovat lujittaneet nykyistä yhteistyötä. Ihmiset ovat tutustuneet toisiinsa ja toistensa toimintatapoihin. Edellä mainitut asiat rakentavat luottamusta ja samalla edistävät kunkin yksikön toimintaa.

Aluejohtaja kertoi myös, että aloitteet esimerkiksi yrityskäynneistä tai muista markkinointitapahtumista jäävät useimmiten OPKK:n kiinteistövälittäjien vastuulle. Syynä tähän hän mainitsi erilaisen palkkarakenteen kiinteistövälittäjien ja rahoitustoimihenkilöiden välillä.

Kiinteistövälittäjien provisiopalkkaus kannustaa aktiivisempaan toimintaan kuin kiinteä kuukausipalkka.

Helsingin OP:n rahoitusneuvottelijan haastattelussa nousi myös esiin, että pankin ja OPKK:n välinen yhteistyö on kehittynyt oikeaan suuntaan. Yhteiset kahvipalaverit pankin ja OPKK:n kanssa ovat olleet tehokas keino päästä tutustumaan kiinteistövälittäjiin ja samalla löytää sopiva yhteistyökumppani, jonka kanssa asiakasohjausta on helppo toteuttaa. Rahoitusneuvottelija kertoi, että hän on onnistunut löytämään sopivia työpareja Helsingin OP-Kiinteistökeskuksen puolelta. Yhteinen luottamus on löytynyt ja tuttujen kiinteistövälittäjien kanssa on vaivatonta tehdä yhdessä työtä asiakkaiden eteen.

Käytännössä tehokas asiakasohjaus perustuu pitkälti pankkitoimihenkilöiden ja kiinteistövälittäjien yhteistyöhön, jossa avainasemassa on keskinäinen luottamus. Keskinäinen luottamus syntyy vain tutustumalla ja pikkuhiljaa yhteisten onnistumisten kautta. Kuten haastatteluissa tuli ilmi, yhteistyön kehittäminen pankin ja kiinteistökeskuksen on onnistuneesti alkanut. Jatkossa onnistuminen on pitkälti kiinni niin pankin kuin OPKK:n johdon ja keski johdon tahdosta lujittaa yhteistyötä ja antaa esimerkiksi aikaa näiden yhteisten tutustumis- tai markkinointitilaisuuksien järjestämiseen.

4.2.2 Asiakasohjauksen tavoitteet ja seuranta

Helsingin OP- Kiinteistökeskuksesta pankkiin tehdyille asiakasohjauksille asetetaan vuosittaiset kappalemääräiset tavoitteet. Toteutuneita asiakasohjauksia seurataan kuukausitasolla. Jokaiselle kiinteistövälittäjälle asetetaan henkilökohtaiset kappalemääräiset tavoitteet asiakasohjausten tekemiselle.

Tekemissäni haastatteluissa tuli ilmi, että tavoitteiden saavuttamista käydään läpi yksilötasolla lähinnä vuosittaisissa kehityskeskusteluissa. Parhaiten onnistuneita vinkkaajia (eli asiakasohjausten tekijöitä) palkitaan kuukausittaisissa myyntipalavereissa. Toisaalta kiinteistövälittäjät seuraavat myös itse aktiivisesti asiakasohjausten kappalemäärää. Syynä tähän on haastattelujen mukaan se, että asiakasohjauksesta maksetaan sovittu euromäärä per kappale.

Asiakasohjaukselle asetetut tavoitteet ovat kappalemääräisiä. Haastatteluissa ilmeni, että viime vuoden aikana on kiinnitetty yhä enemmän huomiota asiakasohjausten laatuun ja samalla on alennettu kappalemääräisiä tavoitteita. Käytännössä on tullut esiin, että euro-määräinen kappaleperusteinen palkitseminen ja kovat henkilökohtaisten tavoitteet asiakasohjauksille ovat johtaneet tehtyjen ohjausten heikkoon laatuun. Heikko laatu tarkoittaa sitä, että asiakkaiden yhteistietoja ja kontaktipyyntöjä kerätään esimerkiksi arpajaisten yhteydessä, jossa asiakkaan todellinen tarve pankin palveluille jää kartoittamatta ennen ohjausta.

Tällöin pankki käyttää aikaa ja resursseja näiden ns. väärin vinkkien kontaktoimiseen ja lopputulos jää heikoksi.

Laadullisten tavoitteiden käyttöönotto tarkoittaa sitä, että jokaisesta asiakasohjauksesta on kuvattava mistä vinkki on saatu ja millainen todellinen tarve asiakkaalla on. Tämä kuvaus edellyttää sitä, että välittäjä on aidosti keskustellut asiakkaan kanssa rahoitustarpeesta eikä vain saanut yhteystietoja esim. arpajaislipukkeesta. Haastatteluista nousi esiin se, että laadullisten kriteereiden huomioiminen on otettu vastaan positiivisesti. Kiinteistövälittäjät pystyvät keskittymään paremmin itse myyntityöhön, kun aikaa ei tarvitse käyttää asiakastilaisuuksissa yhteystietojen hankkimiseen, joista hyöty on usein vähäistä.

4.2.3 Tietojärjestelmät ja koulutus

Asiakasohjaukseen liittyvä keskeisin tietojärjestelmä on Kipinä-järjestelmä. Kipinä-järjestelmä on OP-Kiinteistökeskusten yhteinen tietojärjestelmä, joka on käytössä koko Suomessa. Sinne syötetään välitykseen tulevat kohteet ja lisäksi sinne kirjataan tehdyt asiakasohjaukset. Lisäksi Osuuspankin toimihenkilöt kirjaavat järjestelmään asiakasohjaukset OP-Kiinteistö-keskuksen suuntaan.

Toimintaohjeiden mukaan OP-Kiinteistökeskuksen henkilöstön tulee käyttää säännöllisesti OP-Pohjola -ryhmän Opinet-palvelua, joka on OP-Pohjola -ryhmän intranet. OPKK:n henkilöstön tulee osata käyttää tehokkaasti myös osuuspankin op.fi internet-palvelua.

Tekemissäni haastatteluissa ilmeni, että Opinet-palvelua ei juurikaan käytetä tiedonlähteenä. Myöskään op.fi palvelun eli julkisen Internet-sivuston käytöstä ei kukaan haastateltavista maininnut erikseen.

Asiakasohjauksen onnistuminen edellyttää, että kiinteistövälittäjillä on asuntorahoituksen ja Helsingin OP Pankin rahoitustuotteiden tuntemusta. Osuuspankki järjestää säännöllisesti koulutustilaisuuksia koskien paikallista lainojen markkinatilannetta, korkoperusteita ja alan muutoksia. OP-Kiinteistökeskuksen henkilökunta voi osallistua myös esim. pankin järjestämiin vakuusarviointi koulutuksiin. Rekrytointivaiheessa uusille potentiaalisille kiinteistövälittäjille painotetaan asuntorahoituksen tuntemisen tärkeyttä.

5 Asiakasohjauksen tehostaminen

Edellisissä kappaleissa esitettyjen materiaalien ja haastattelujen perustella voin todeta, että asiakasohjauksen tavoitteet ja tehtävät on pohdittu OP-Pohjola -ryhmässä ja Helsingin OP-Kiinteistökeskuksessa melko pitkälle. Eri kanavia pitkin tulevat asiakaskontaktit on otettu

huomioon ja niihin on pohdittu toimenpidemalleja. Asiakasohjauksesta on julkaistu sisäisiä tiedotteita ja järjestetty koulutustilaisuuksia. Vaikka asiakasohjauksen kehittämiseen on OP-Pohjola -ryhmässä on käytetty resursseja, on käytännön toimeenpanossa kehittämistä.

Tässä kappaleessa on tunnistettu niitä asiakasohjaukseen vaikuttavia tekijöitä, joita parantamalla asiakasohjausta pystytään nykyisestäään tehostamaan. Kehittämiskohteet nousivat esiin tehdyissä haastatteluissa, mutta mukana on myös kirjallisuuden perusteella kappaleessa 3 esitettyjä asioita. Kehittämiskohteet esitetään kappaleessa 3.4.1 kuvatun Grönroosin palvelujärjestelmämallin mukaisessa viitekehyksessä, jossa kuvataan palveluprosessin eri tekijät ja niiden rooli asiakkaalle annetun palvelulupauksen täyttämässä. Malli tarjoaa tavan palveluprosessin kehittämiseen pilkkomalla sen osiin, joita voidaan analysoida.

Mallin ajatus lähtee siitä, että asiakas näkee ainoastaan yhden kokonaisuuden vaikka yrityksen näkökulmasta mukana voi olla useita toimintoja. Tutkimuksessani käsitelty asiakasohjaus on yksi prosessin osa siitä palvelusta, jonka OP-Pohjola -ryhmä asiakkaalleen tarjoaa. Asiakkaalle kyse on yhdestä palvelukokemuksesta. Organisaation näkökulmasta asiakasohjauksessa on kyse kahden käytännössä eri yrityksen palvelujen ketjuttamisesta asiakkaalle yhdeksi kokonaisuudeksi.

Grönroosin palvelujärjestelmämallin mukaan palveluprosessi muodostuu asiakkaalle näkyvästä vuorovaikutteisesta osasta ja näkymättömissä olevasta tukiosasta. Vuorovaikutteisessa osassa toimivat asiakkaan kanssa suorassa kontaktissa asiakaskohtaamisessa olevat kontaktihenkilöt, järjestelmät sekä fyysinen ympäristö. Tukiosan rooli on auttaa asiakaskohtaamisessa toimivia henkilöitä ja asioita suoriutumaan tehtävästään mahdollisemman onnistuneesti. Tukiosassa keskeisessä roolissa ovat johto- ja keskijohto, järjestelmätuki sekä yrityksen muut tukitoiminnot ja -henkilöt.

5.1.1 Asiakkaan kanssa vuorovaikutuksessa olevan osan kehittäminen

Asiakasohjauksessa vuorovaikutteiseen osaan kuuluu kontaktihenkilön roolissa kiinteistövälittäjät ja pankin toimihenkilöt. He selvittävät asiakkaiden tarpeet ja tekevät asiakasohjauksen oikealle henkilölle, mikäli asiakkaalla on tarve rahoitus- tai kiinteistövälityspalveluille.

Tekemieni haastattelujen perusteella voi vetää johtopäätöksen, että käytännön työssä kontaktihenkilön tekemä asiakkaan tarpeen kartoittaminen, joka on laadukkaan asiakasohjauksen taustalla, riippuu pitkälti kyseessä olevan kontaktihenkilön henkilökohtaisista taidoista ja aktiivisuudesta. Pankin puolella asiakkaiden tarpeiden kartoittamista on systematisoitu erilaisten työvälineiden ja toimintatapojen kautta. OP-Kiinteistökeskuksen kiinteistövälittäjien parissa systemaattista toimintatapaa ei noudateta niin säännönmukaisesti ja tähän tulisi

jatkossa kiinnittää enemmän huomiota. Tässä avainasemassa on OP-Kiinteistökeskusten keski-johto. Käytännössä asiakasohjauksen merkityksen tärkeys OP-Pohjola -ryhmän sisällä tulee olla kirkkaana mielessä kaikilla työntekijöillä. Asiakasohjaus pitää ymmärtää käsitteenä ja mitä se tarkoittaa käytännössä.

Asiakasohjauksen seurauksena asiakas kohtaa useita eri kontaktihenkilöitä asioidessaan OP-Kiinteistökeskuksen ja pankin kanssa. Asiakkaan sitouttamiseksi voitaisiin heti aluksi nimetä kontaktihenkilöt Helsingin OP:sta (rahoitusneuvottelija) sekä OP-Kiinteistökeskuksesta (kiinteistövälittäjä). Kontaktihenkilöiden kanssa etsittäisiin yhteistyössä asiakkaalle sopiva asunto tai rahoitusvaihtoehto.

Vuorovaikutteiseen osaan kuuluvat kontaktihenkilöiden lisäksi myös työrutiinit sekä operatiivisten ja hallinnollisten järjestelmien toimivuus. Haastatteluissa tuli ilmi, että asiakasohjauksen eri rooleissa toimivat henkilöt ovat varsin tyytyväisiä järjestelmien toimivuuteen.

Työrutiinien osalta haastateltu kiinteistövälittäjä antoi palautetta keskitetyn Myynnin tuki - yksikön toiminnan nopeudesta. Tämän tutkimuksen perusteella on vaikea sanoa mitä ongelmia toiminnan tehokkuudessa on, koska yksikään haastateltava ei kyseisessä yksikössä työskennellyt. Toiminnan kehittämiseksi tulisi perehtyä syvemmin Myynnin tuki -yksikön toimintatapaan. Käytännössä voi auttaa myös se, että kiinteistövälittäjät ja Myynnin tuki - yksikön henkilöt tutustuvat paremmin toistensa työhön ja työskentelytapoihin. Tavoite molemmilla toimijoilla kuitenkin tulee olla sama eli palvella asiakasta mahdollisemman hyvin.

5.1.2 Asiakkaan näkymättömissä olevan tukiosan kehittäminen

Kuten aiemmin mainitsin, on palvelujärjestelmämallin tukiosa asiakkaalle näkymättömissä oleva osa, jonka tehtävänä on auttaa vuorovaikutteista osaa suoriutumaan asiakkaan kohtamisesta asiakkaan odotukset ylittävällä tavalla. Asiakasohjauksessa merkittävimmät tekijät ovat kontaktihenkilöiden esimiehet ja johtamistapa.

Aiemmin kappaleessa 3.2 kuvattiin, että sisäisessä markkinoinnissa henkilöstöllä on erittäin suuri merkitys, lisäksi keskijohdon on ensin itse ymmärrettävä ylhäältä annetut tavoitteet ja päämäärät. Esimiesten tehtävä on tuoda tavoitteet ja päämäärät henkilöstölle, kertoa jokaiselle työntekijälle (yksilöllisesti) mitä häneltä odotetaan. Työhönottohaastattelussa (rekrytoijilla) pitää olla suunnitellut tavoitteet (työkalut) mielessä ja käytössä, että osataan löytää oikeita ihmisiä organisaatiolle.

Haastatteluissa tuli ilmi niin OPKK:n johdon, kun kiinteistövälittäjänkin näkökulmasta, että keskijohdon aktiivinen rooli asiakasohjauksien toteutumisessa on merkittävää.

Eroavaisuuksia löytyi näkemyksestä siitä miten tätä toteutetaan nykyään. Johdon näkökulmasta valmentavaa ja aktiivista johtamistapaa käytetään jo tänään, kiinteistövälittäjän näkökulmasta asiakasohjausta voisi pitää enemmän ja aktiivisemmin esillä.

Yhtenä haasteena nykyään asiakasohjausten tekemisessä nousi se, että kokeneimmat kiinteistövälittäjät eivät aina koe asiakasohjauksen kuuluvan heidän työhönsä. He ovat voimakkaasti sitoutuneet ja motivoituneet asuntokaupan tekemiseen, mutta eivät niinkään OP-Pohjola -ryhmän sisäisiin toimintatapoihin. Nämä kokeneet kiinteistövälittäjät pitää saada sitoutumaan aktiiviseen ja avoimeen toimintatapaan. Tämä on erityisesti kiinteistövälityksen keskijohdon tehtävä.

Käytännössä keskijohdon tulisi tukea myös kiinteistövälityksen ja pankin välisen yhteistyön kehittämistä, auttaa asiakasohjauksen eri rooleissa toimivien henkilöiden keskinäistä tutustumista ja jalkauttaa henkilöstölle yrityksen johdon asettamat tavoitteet. Jalkauttaminen tarkoittaa, että tavoitteet tulevat ymmärretyiksi ja jokainen työntekijä tietää mitä häneltä henkilökohtaisesti odotetaan. Tärkeää on myös se, että tavoitteiden seurannan saavuttaminen on jatkuvaa ja korjaavat toimenpiteet voidaan tehdä heti. Ainoastaan kehityskeskusteluissa tehtävä seuranta on liian vähäistä.

Konkreettisena ehdotuksena kiinteistövälityksen ja pankin väliseen yhteistyön parantamiseen nousi haastattelussa esiin tilaisuudet, jossa onnistuneesti yhteistyötä tehnyt työpari, pankkilainen ja kiinteistövälittäjä, kertovat molemmat omasta näkökulmastaan millä keinoilla saavutuksiin on päästy ja miten yhteistyötä on tehty. Näin kokemuksia ja onnistumisia jaetaan avoimesti ja se mahdollistaa toisilta oppimisen.

6 Lopuksi

Tutkimustyöni tarkoitus oli tunnistaa asiakasohjauksen nykytilaan liittyviä ongelmakohtia sekä tehdä kehittämissuhteita asiakasohjauksen tehostamiseksi. Näitä on kuvattu kappaleissa 4 ja 5. Yhteenvetona voi todeta, että OP-Pohjola -ryhmässä on tehty paljon suunnittelutyötä toimintamallin luomiseksi ja asiakasohjauksen kehittämiseksi. Monelta osin työ on ollut onnistunutta. Tutkimukseni perusteella keskeisin ongelmakohta liittyy siihen, miten toimintamallit ja ohjeet pystytään jalkauttamaan kiinteistövälitystoiminnassa. Toimintamallien jalkautus on keskijohdon tehtävä. Siellä työn liikkuva luonne ja provisioon perustuva palkkausjärjestelmä asettavat haasteita toimintamallin jalkautukselle. Käytännön arjessa aika halutaan käyttää tehokkaasti ja lisäksi keskijohdolla on myös niukasti aikaa esimiestyöhön. Kiinteistövälitystoiminnassa myös keskijohdolla on myyntivastuu ja palkkaus perustuu pääsääntöisesti myyntiprovisioon.

Edellä kuvattu keskeinen ongelmakohta edellyttää kappaleessa 3 kuvatun Grönroosin (2001) palvelujärjestelmämallin viitekehyksessä vuorovaikuttamisen osan kehittämistä. Palvelujärjestelmämallissa asiakkaalle näkyvän vuorovaikuttamisen osan ja näkymättömissä olevan tukiosan tulee olla tasapainossa. Usein yritykset kehittävät tukiosaa liikaa suhteessa vuorovaikutukseen osaan, tulokset jäävät panoksiin nähden heikoiksi. Näin OP-Pohjola -ryhmässä on osittain myös käynyt, kun toimintamallit ja ohjeet on pitkälle kehitetty, mutta heikosti jalkautettu. Toimintamallin ja ohjeiden jalkautus kontaktihenkilöille vuorovaikutustilanteen avuksi kaipaa vielä tekemistä.

Asiakasohjauksen onnistumisessa on kyse siitä että asiakkaan luottamus täytyy ensin voittaa, ennen kuin asiakasta voi kovin selvästi ohjata pankkipalvelujen pariin. Muuten asiakasohjaus saattaa närkästyttää asiakasta ja se vahingoittaa myös asiakkaan ensisijaisesti hakeman palvelun tarjoamista asiakkaalle. Keskittyminen asiakasohjaustoimenpiteiden sijasta erinomaisen palvelun tuottamiseen saattaisi lopulta auttaa asiakasohjausta kaikkein tehokkaimmin.

Lähteet

Kirjat ja vastaavat painetut julkaisut:

Baron, S & Harris, K. 2003. Services Marketing Texts and cases. 2nd edition. Bristol: Palgrave Publishers Ltd.

Grönroos, C. 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Porvoo: WSOY.

Grönroos, C. 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. 4 uudistettu painos. Porvoo: WSOY.

Grönroos, C. 1983. Miten palveluja markkinoidaan. Espoo: Weilin+Göös.

Grönroos, C. 1982. Palvelujen markkinointi. Espoo: Weilin+Göös.

Grönroos, C. & Järvinen, R. 2001. Palvelut ja asiakassuhteet markkinoinnin polttopisteessä. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2001. Tutki ja kirjoita. 6.-7.painos. Vantaa: Tammi.

Klemi, M. 1982. Sisäinen markkinointi. Palveluyrityksen palapeli. Jyväskylä: Gummerus.

Lehtinen, J. 1986. Palvelujen laatupainotteinen markkinointi. Espoo: Weilin+Göös.

Lehtinen, J. & Storbacka, K. 1986. Palvelujohtaminen, teoriaa ja käytännön esimerkkejä. Hämeenlinna: Karisto.

Lämsä, A-M. & Uusitalo, O. 2002. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Helsinki: Edita.

Mannermaa, K. 1993. Moniulotteinen markkinointi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Rope, T & Vahvaselkä, I. 1994. Suunnitelmallinen markkinointi. Porvoo: WSOY.

Sipilä, J. 1992. Asiantuntijapalvelujen markkinointi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Ylikoski, T. 1997. Unohtuiko asiakas. Perustietoa palveluiden markkinoinnista. Keuruu: Otava.

Zeithaml, V A, Bitner, M J, Gremler & Dwayne D. Services Marketing. Integrating Customer Focus Across the Firm. 2009. 5th Edition. Singapore: McGraw-Hill.

Sähköiset lähteet:

Helsingin OP Pankki 2009. Helsingin OP Pankin vuosikatsaus 2008 (pdf). Viitattu 19.4.2009.
<https://www.op.fi/media/liitteet?cid=151041467&srcpl=4>

Joensuun yliopisto 2009. Yrityksen kilpailukeinot. Viitattu 5.4.2009.
<http://www.joensuu.fi/taloustieteet/markkinointi/kuluttajamarkkinointi/kul4.htm>

Lähteenmäki, Pekka 2008. Iglo meni hiljaiseen myyntiin. Viitattu 18.5.2009.
<http://www.talouselama.fi/uutiset/article163719.ece>

OP-Pohjola-ryhmä 2009. OP-Pohjola-ryhmä pähkinänkuoressa. Viitattu 19.4.2009.
<https://www.op.fi/op?cid=151012427&srcpl=3>

OP-Pohjola-ryhmä 2009. OP-Pohjola-ryhmän yleisesittely (pdf). Viitattu 19.4.2009.
<https://www.op.fi/media/liitteet?cid=151012431&srcpl=4>

OP-Pohjola-ryhmä 2009. Tervetuloa Helsingin OP Pankkiin. Viitattu 19.4.2009.
<https://www.op.fi/op?id=81201&srcpl=6>

Pohjola 2009. Hallinnointi ja johto. Viitattu 19.4.2009.
<https://www.pohjola.fi/pohjola?id=336000&srcpl=8>

Turun kauppakorkeakoulun PK-Instituutti 2009. Yrittäjyysväylä. Viitattu 5.4.2009.
<http://www2.edu.fi/etalukio/yrittajyysvayla/>

Julkaisemattomat lähteet:

OP-Pohjola-ryhmän sisäinen intranet 2009. Asiakasohjauksen tehostaminen Osuuspankin ja OP-Kiinteistökeskuksen välillä. Helsinki.

Helsingin OP-Kiinteistökeskuksen strategia 2008. Helsinki.

Osuuspankkiryhmän sisäinen tiedote 20.3.2008. Osuuspankin ja OP-Kiinteistökeskuksen yhteistyö Asuntopalvelussa. Helsinki.

Liite: Teemahaastattelurunko

- Haastateltavan työtehtävä OP-Kiinteistökeskuksessa tai Helsingin OP Pankissa

Kaikkien haastateltavien kanssa läpikäytävät teema-alueet

- Mitä asiakasohjaus mielestäsi tarkoittaa ja miten olet sen kanssa tekemisessä omassa työssäsi?
- Mitä mieltä itse olet asiakasohjauksesta; kannattaako siihen laitettut panostukset ja näetkö siinä vielä jatkokehittävää?
- Onko asiakasohjauksessa käytettävät työvälineet kunnossa?

Johdon ja keski johdon kanssa läpikäytävät teema-alueet

- Mitä asiakasohjaukselle tänään kuuluu; Millaisia tavoitteita sille on asetettu ja kuinka niihin tavoitteisiin on päästy?
- Mitä toimenpiteitä on tehty tavoitteisiin pääsemiseksi?
- Mistä syystä tavoitteisiin ei ole päästy?
- Miten OPKK:n ja pankin yhteistyö sujuu johdon näkökulmasta? Miten sitä voisi kehittää?
- Miten käytännössä OPKK:n ja pankin väliseen yhteistyöhön kannustetaan?
- Kuinka aktiivisesti asiakasohjauksen tulosta seurataan, reagoidaanko nopeastikin jos tavoitteista jäädytään? Miten?
- Onko asiakasohjauksen tavoitteet onnistuttu kommunikoimaan henkilöstölle? Miten se näkyy arkipäivän/jokapäiväisessä johtamisessa?
- Onko asiakasohjauksesta palkitseminen nykyään kohdallaan vai pitäisikö sitä jotenkin kehittää?
- Miten asiakasohjauksesta kertominen sisältyy uuden henkilön perehdyttämiseen?
- Miten käytännötasolla ihmisille kerrotaan omat tavoitteet & oma tulos?

Henkilöstön kanssa läpikäytävät teema-alueet

- Tiedätkö sinä omat henkilökohtaiset tavoitteesi asiakasohjaukselle?
- Näetkö asiakasohjauksen osana omaa työtäsi?
- Onko sinulla tarpeeksi tietoa toimia niin, että asiakasohjauksen tavoitteet täyttyvät?
- Miten käytännössä OPKK:n ja pankin välinen yhteistyö toimii ja miten sinä siihen osallistut?
- Millaisia yhteistyötapoja voisi olla?
- Miten vinkkien laatua sinusta voitaisiin parantaa?