



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

# Asiakkuuksien kehittäminen ja hyödyntäminen

## Case: RE/MAX Casa Alto

Lindholm Olga  
Linninen Seru-Fiiu

2016 Tikkurila

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Tikkurila

Asiakkuuksien kehittäminen ja hyödyntäminen  
Case: RE/MAX Casa Alto

Olga Lindholm  
Seru-Fiiu Linninen  
Liiketalous  
Opinnäytetyö  
Tammikuu, 2016

Olga Lindholm  
Seru-Fiiu Linninen

**Asiakkuuksien kehittäminen ja hyödyntäminen**  
**Case: RE/MAX Casa Alto**

Vuosi 2015

Sivumäärä 66

---

Tämän opinnäytetyön aiheena on toimeksiantoyrityksenä toimivan kiinteistönvälitystoimisto RE/MAX Casa Alton asiakkuuksien kehittäminen ja hyödyntäminen. Opinnäytetyössä tutkitaan toimeksiantoyrityksen asiakkuuksia, asiakashallintaa, asiakkuuksien hoitamista sekä johtamista. Tehdyn tutkimuksen tavoitteena on ollut selvittää yrityksen vahvuuksia ja heikkouksia asiakkuuksien hoitamisessa sekä luoda erilaisia vaihtoehtoja jo olemassa olevien toimintatapojen kehittämiseksi. Opinnäytetyössä ei kuitenkaan määritellä yhtä oikeaa tapaa asiakkuuksien hoitamiseen, vaan tarkoituksena on ensisijaisesti ollut nostaa esiin erilaisia ongelmakohtia ja herättää uusia ajatuksia.

Tutkimus on pyritty sitomaan tiiviisti teoreettiseen viitekehykseen, jonka pääluvuissa käsitellään kiinteistönvälitysalaa, asiakassuhteen rakentamista ja ylläpitoa sekä asiakassuhteiden hyödyntämistä ja asiakkuuksien taloudellista näkökulmaa. Tärkeitä teoreettisen viitekehyksen aiheita ovat muun muassa asiakkaiden sitouttaminen ja palkitseminen, asiakkuuksien johtaminen sekä kannattavat ja arvokkaat asiakkuudet.

Opinnäytetyön tutkimus on toteutettu kvantitatiivisena eli määrällisenä. Tutkimuksessa yhdeksälletoista kiinteistönvälitystoimisto RE/MAX Casa Altossa työskentelevälle henkilölle tehtiin kyselylomakkeen avulla haastattelu, jossa kartoitettiin heidän toimintatapojaan liittyen asiakkuuksien hoitamiseen.

Haastatteluista saatujen tulosten perusteella Casa Altossa asiakkuuksien hoitamisessa ja taloudellisessa hyödyntämisessä on kehitettävää. Erityisiä kehityskohtia ovat asiakashallinnan ja -johtamisen työkalut, asiakkaiden sitouttaminen sekä palkitsemisjärjestelmän kehittäminen. Johtopäätöksissä esitetään näihin ongelmiin joitakin kehitysehdotuksia. Pää tarkoituksena ei kuitenkaan ole antaa täysin valmiita ratkaisuja vaan pyrkiä ymmärtämään asiakkuuksien hoitamista laajemmin sekä ehdottaa alustavia uusia toimintatapoja asiakkuuksien kehittämistä ja hyödyntämistä varten.

Kiinteistönvälitys, asiakkuuksien kehittäminen, asiakkuuksien hyödyntäminen, asiakashallinta, sitouttaminen, palkitseminen.

Olga Lindholm  
Seru-Fiiu Linninen

**Developing and exploiting customership**  
**Case: RE/MAX Casa Alto**

Year	2015	Pages	66
------	------	-------	----

---

The aim of this study was to develop and exploit the customership of the commissioning real estate agent company, RE/MAX Casa Alto.

In this study the client relations, customer management and how these relations are managed are examined. The aim of this study was to find out the strengths and weaknesses of the company and to create different alternatives for developing existing methods. However, does not only provide one certain way of handling customership, but primarily introduces different problems and arouses new thoughts.

The aim was to fasten the study tightly to a theoretical framework. In the main chapters real estate business, building up and maintaining customer relations and exploiting customership are dealt with. The most important topics of this framework include committing and rewarding the customers, customership management and worthwhile and valuable custom relations.

This study was carried out in a quantitative way. Nineteen employees of RE/MAX Casa Alto were interviewed by questionnaire to survey their procedure concerning customership.

Based on the results Casa Alto could improve their in customership management and financial exploitation. Specific points to be developed are tools for customership management, committing clients and developing the company's rewarding system. In the conclusions some suggestions to these problems are provided. The purpose is not to give completed solutions but to try to understand customership management more widely and suggest introductory new procedures to develop and exploit customership.

Brokerage, customership developing, customership financial exploiting, customership management, commitment, recompensing.

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Toimeksiantoyrityksen esittely .....	7
1.2	Tutkimusongelma ja teoreettinen viitekehys .....	7
2	Kiinteistönvälitys.....	8
2.1	Peruskäsitteitä.....	9
2.2	Kiinteistönvälitys liiketoimintana .....	9
2.3	Kiinteistövälittäjän tehtävät.....	10
3	Asiakassuhteen rakentaminen ja ylläpito.....	11
3.1	Asiakassuhteen kehityksen eri vaiheet .....	12
3.2	Asiakassuhdemarkkinointi .....	12
3.2.1	Asiakastyytyväisyys .....	15
3.2.2	Asiakasuskollisuus .....	17
3.2.3	Asiakashoitosuunnitelmat.....	17
3.3	Pitkäaikainen asiakassuhde.....	19
3.3.1	Asiakkaiden sitouttaminen.....	19
3.3.2	Asiakkaiden palkitseminen .....	20
4	Asiakassuhteiden hyödyntäminen ja taloudellinen näkökulma .....	22
4.1	Asiakkuuksien johtaminen .....	23
4.2	Kannattavat ja arvokkaat asiakkuudet .....	24
4.2.1	Asiakaskannattavuus.....	24
4.2.2	Asiakkuuden arvo.....	26
5	Tutkimus: Case RE/MAX Casa Alto .....	27
5.1	Tutkimuksessa käytetyt menetelmät .....	28
5.2	Kyselylomakkeen rakentaminen .....	28
5.3	Tutkimuksen toteutus ja aineiston analysointimenetelmät .....	30
5.4	Tutkimuksen luotettavuus .....	30
6	Tutkimuksen tulokset .....	32
6.1	Tulokset kuvioina.....	32
6.2	Tutkimustulosten analysointi .....	43
7	Johtopäätelmät ja kehitysehdotukset.....	51
8	Pohdinta .....	54
	Kuviot .....	59
	Taulukot .....	60
	Liitteet.....	61

## 1 Johdanto

Asiakkuudet ovat tärkeä osa yritysten liiketoimintaa. Asiakassuhteet vaikuttavat tuloksen muodostumiseen ja tätä kautta yrityksen menestykseen. Asiakas voi olla yritykselle erittäin arvokas. On kuitenkin muistettava, että kaikki asiakkuuden eivät ole yritykselle kannattavia; jokin asiakkuus voi viedä kohtuuttomasti aikaa ja resursseja tuottamatta itse mitään arvoa yritykselle. Yrityksen onkin kyettävä arvioimaan asiakkuuksien arvoa ja asiakaskannattavuutta sekä pystyttävä tekemään valinta säilytettävien ja kannattamattomien asiakkuuksien välillä.

Liiketoiminnan kannalta on tärkeää tuntea asiakkaat ja tunnistaa heidän yksilölliset tarpeensa. Suuressa roolissa ovat asiakassuhdemarkkinointi, asiakashallinta ja asiakkuuksien johtaminen. Suunnitelmallinen asiakkuuksien johtaminen parantaa asiakaspalvelun laatua ja luo pohjan yrityksen menestykselle.

Kilpailu kiinteistönvälitysalalla on koventunut huomattavasti viime vuosien aikana. Samalla uusasiakashankinnan kustannukset ovat nousseet ja tähän kuluu entistä enemmän yrityksen resursseja. Tästä johtuen asiakkaiden sitouttaminen on noussut keskeiseen asemaan. Pyrkimyksenä on, että vanhoja asiakassuhteita voitaisiin hyödyntää uusien hankinnassa suositusten kautta ja, että vanhat asiakkaat palaisivat uudestaan yrityksen asiakkaiksi.

Tätä taustaa vasten opinnäytetyössä käsitellään asiakkuuksien kehittämistä ja hyödyntämistä toimeksiantoyrityksessä. Tavoitteena on selvittää, kuinka asiakkaiden sitouttamiseen ja palkitsemiseen yrityksessä suhtaudutaan, ja mitä keinoja siellä on käytössä. Lisäksi huomiota kiinnitetään kiinteistönvälittäjien työskentelytapoihin, asiakashallintaan sekä suunnitelmalliseen asiakkuuksien johtamiseen. Tavoitteena on myös pohtia keinoja kohdeyrityksen asiakkuuksien hoidon kehittämiseksi.

Opinnäytetyö koostuu sekä teoreettisesta viitekehyksestä että tutkimuksen toteutusta ja tuloksia kuvaavista osioista. Opinnäytetyö alkaa johdannolla, jossa perehdytään työn aiheeseen, taustaan, tavoitteisiin sekä tutkimusongelmaan ja teoreettiseen viitekehykseen. Seuraavissa kolmessa luvussa käsitellään aiheeseen liittyvää teoriaa. Luvussa viisi käydään läpi tutkimuksen käytännön toteutusta sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Luvussa kuusi käsitellään tutkimuksesta saatuja tuloksia ja analysoidaan niitä. Luvussa seitsemän on pyritty tuomaan esille tärkeimmät johtopäätelmät, kehityskohdat sekä ehdotuksia esitettyihin ongelmiin. Viimeisessä luvussa arvioidaan vielä työn onnistumista kokonaisuudessaan itsearvioinnin ja pohdinnan kautta.

## 1.1 Toimeksiantoyrityksen esittely

Opinnäytetyö on tehty toimeksiantona kiinteistönvälitystoimisto RE/MAX Casa Altolle. RE/MAX on kansainvälinen kiinteistönvälitysketju, jolla on Suomessa useita eri toimipisteitä. Casa Alton toimisto sijaitsee Viiskulmassa, Helsingin Ullanlinnassa.

RE/MAX Casa Alton palveluihin kuuluvat muun muassa kiinteistöjen myynti, asunnon myynti ja vuokraus, ostotoimeksiannot sekä sijoitusasuntojen ja ulkomailla sijaitsevien asuntojen välitys. Toimistossa työskentelee tällä hetkellä yli kaksikymmentä kiinteistönvälittäjää. Kiinteistönvälittäjät toimivat ikään kuin itsenäisinä yrittäjinä RE/MAX:n nimen alla. Toimintaa leimaakin vahva yrittäjähenkisyys ja tavoitteellisuus. Tästä johtuen yhtenäisten toimintamallien lisäksi yrityksen sisällä on paljon eroavaisuuksia toimintatavoissa. Osittain tästä syystä opinnäytetyöllä pyritään myös nostamaan esille keinoja yhtenäistää asiakkaiden sitouttamis- ja palkitsemistapoja.

## 1.2 Tutkimusongelma ja teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen kohteina ovat asiakkaiden sitouttaminen ja palkitseminen, kiinteistönvälittäjien työskentelytavat, asiakashallinta sekä asiakkuuksien johtaminen. Tarkoituksena on selvittää, kuinka kyseiset asiat on tällä hetkellä yrityksessä järjestetty ja onko yrityksessä tarvetta näiden asioiden kehittämiseksi. Lisäksi tavoitteena on pohtia mahdollisia kehitysideoita ja ratkaisuvaihtoehtoja.

Varsinaisina tutkimuskysymyksinä opinnäytetyössä ovat:

*Mitä kehitettävää on RE/MAX Casa Alton asiakkuuksien hoitamisessa?*

*Miten kiinteistönvälittäjät keräävät asiakastietoa?*

*Miten kerättyä asiakastietoa analysoidaan ja hyödynnetään toiminnassa?*

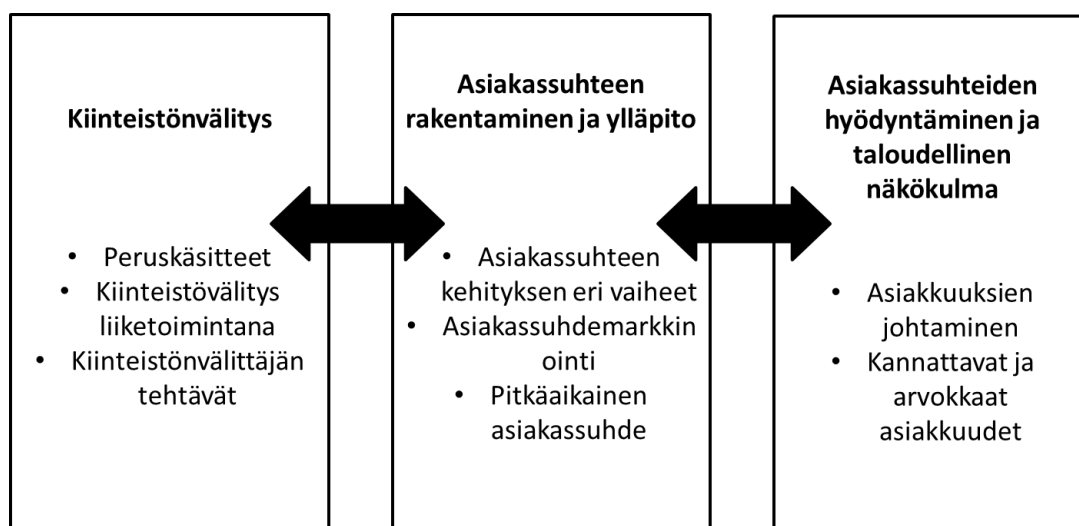
*Miten asiakkaita pyritään sitouttamaan yritykseen ja samaan suositukseen?*

*Miten asiakkaita palkitaan ja tulisiko palkitsemisjärjestelmää kehittää?*

Tutkimuksen tarpeellisuutta voidaan perustella muun muassa asiakkuuksien tärkeällä roolilla yrityksen liiketoiminnassa. Myös uusasiakashankinnan kustannusten välttäminen asiakkaiden sitouttamisen ja suositusten saamisen kautta on tärkeä intressi kiinteistönvälitysalalla toimivalle yritykselle.

Tutkimuksen aihe on pyritty sitomaan opinnäytetyössä käsiteltyyn teoriaan. Teoreettinen viitekehys koostuu kolmesta osa-alueesta, joiden avulla luodaan pohja tutkimuksessa käsitellylle aiheelle. Ensimmäisessä teoriakappaleessa käsitellään tarkemmin toimeksiantoyrityksen toi-

mialaa, kiinteistönvälitystä. Teoriassa perehdytään kiinteistönvälitysalaan liiketoimintana, sen erityisiin piirteisiin sekä kiinteistönvälittäjän tehtäviin. Seuraavaksi käsitellään asiakassuhteen rakentamista ja ylläpitoa. Erityisesti perehdytään asiakassuhteen kehitykseen, asiakassuhdemarkkinointiin, asiakastyytyväisyyteen ja -uskollisuuteen sekä asiakkaiden sitouttamiseen ja palkitsemiseen. Kolmannessa osa-alueessa käsitellään asiakassuhteiden hyödyntämistä ja taloudellista näkökulmaa asiakkuuksien johtamisen ja asiakaskannattavuuden kautta. Viitekehystä varten on pyritty löytämään aiheen kannalta keskeisin teoriatieto ja tuomaan esille useampia eri näkökulmia. Lisäksi opinnäytetyöllä sidotaan asiakkuuksien kehittämistä ja hyödyntämistä koskeva tieto kiinteistönvälitysalaan. Tämä erottaa työn muista samaa teoria-tietoa käsittelevistä töistä. Viitekehysten kolme päälukua on pyritty laatimaan niin, että ne keskustelisivat keskenään ja sidospohdat olisi helppo havaita tekstistä. Tätä yhteyttä havainnollistetaan alla olevassa kuviossa 1.



Kuvio 1: Tutkimuksen viitekehys.

## 2 Kiinteistönvälitys

Suomessa asuntokaupoista vain alle kaksikymmentä prosenttia tehdään ilman kiinteistönvälittäjän apua (Kasso 2006, 9). Arvio pohjautuu suurimpien välitysliikkeiden ja toimialan järjestöjen kokoamiin kauppätietoihin (Kasso 2011, 130).

Kiinteistönvälitysliikkeiden osuus kaikista asuntokaupoista on kasvanut tasaisesti viimeisten vuosikymmenten aikana. Syitä tähän ovat muun muassa monimutkaistunut lainsäädäntö ja parantunut tietoisuus asuntokauppaan liittyvistä vastuista ja riskeistä. (Kasso 2006, 9.) Ostajan on myös usein helpompi esittää kysymyksiä ulkopuoliselle taholle kuin asunnon omistajalle, ja usein kiinteistönvälittäjän käyttäminen nähdäänkin helpompana ja turvallisempuna vaihtoehtona kuin itse myyminen (Kasso 2006, 10).



Kiinteistönvälittäjää käytetään yleensä apuna omaisuutta myytäessä, ostettaessa tai vuokrat-  
taessa. Tämän lisäksi välitysliikkeet voivat olla mukana myös erilaisissa arvonmäärityksissä.  
(Kasso 2011, 129.)

## 2.1 Peruskäsitteitä

Kiinteistönvälityksellä tarkoitetaan lain mukaan toimintaa, jossa on tarkoituksena tulon saa-  
miseksi saattaa sopijapuolet yhteen, kun luovutetaan kiinteistöä tai sen osaa, rakennusta,  
taiikka näiden osakkeita tai osuuksia, jotka antavat hallintaoikeuden. Kiinteistönvälityksen  
määritelmä pitää sisällään myös toiminnan, jolla pyritään aikaansaamaan tällaista omaisuutta  
koskeva vuokrasopimus tai muu käyttöoikeuden luovutussopimus. Ammattikielessä vuokra-  
asuntojen välitystä kuitenkin kutsutaan virallisesti vuokrahuoneiston välitykseksi tai asunnon-  
välitykseksi (Kasso 2006, 11).

Kiinteistönvälittäjä tekee asunnon myynnistä omistajan kanssa toimeksiantosopimuksen. So-  
pimuksen sisältönä on tällöin, että välitysliike etsii asunnolle ostajan. Vastaavanlainen sopi-  
mus voidaan tehdä myös asuntoa etsivän henkilön kanssa, jolloin sopimusta kutsutaan osto-  
toimeksiannoksi. (Kasso 2006, 12.)

Toimeksiantosopimuksessa sovitaan välityspalkkion määrästä. Yleensä palkkio sidotaan kaup-  
pahintaan tai velattomaan kauppahintaan, mutta kyseessä voi olla myös jokin kiinteä summa.  
Jotkut välitysliikkeet käyttävät hinnoittelussaan myös minimipalkkiota. (Kasso 2006, 15.) Väli-  
tysliikkeellä on oikeus palkkioon myös silloin, kun kauppa syntyy vasta toimeksiannon pääTTY-  
misen jälkeen, mutta sen voidaan katsoa syntyneen kiinteistönvälittäjän vaikutuksesta. Väli-  
tyspalkkio saadaan periä vain kerran samasta asunnosta: esimerkiksi jos sekä ostaja että myy-  
jä ovat saman välitysliikkeen asiakkaina, ei välitysliike voi periä molemmilta täyttä välitys-  
palkkiota saattaessaan asiakkaansa yhteen. (Kasso 2006, 15-16.)

## 2.2 Kiinteistönvälitys liiketoimintana

Asuntomarkkinoita voidaan pitää tyypillisesti melko paikallisina markkinoina. Ulkomaalaisia  
sijoittajia ei löydy kovin monta, ja ammattimaisten omistajien ja asuntosijoittajien osuus  
asuntokaupoista yleensäkin on vain 10-15 prosenttia. Sama ei kuitenkaan päde toimitilamark-  
kinoilla, joilla ulkomaalaiset yritykset muodostavat merkittävän osan markkinoilla toimivista  
tahoista. (Kasso 2011, 130.)

Kiinteistönvälitystoiminta on etupäässä asiakaspalvelua ja myyntityötä. Kiinteistönvälittäjän  
tehtävänä on sovittaa yhteen asiakkaan palvelutarve ja samalla oma taloudellinen tarpeensa.

Tämä edellyttää välittäjältä hyvää ammattitaitoa, myyntitaitoa, asiakaspalveluosaamista ja kykyä hallita erilaisia tilanteita. Hyvän asiakaspalvelun edellytyksinä voidaan pitää muun muassa laadun varmistamista, yhteydenpitoa asiakkaaseen, asiakastyytyväisyyden huomioimista, asiakassuhteen jälkihoitoa sekä reklamaatioiden asianmukaista hoitoa. (Kasso 2011,163.) Myös myyntityöllä on iso merkitys kiinteistönvälitystoiminnassa. Tätä työtä voidaan kuvata kolmiportaiseksi: ensin on myytävä välitysliikkeen palvelu potentiaaliselle toimeksiantajalle, seuraavaksi on myytävä välitettävänä oleva kohde, asunto tai muu omaisuus tulevalle ostajalla, ja vielä lopuksi on myytävä ostajan omat ajatukset eli tarjous myyjälle. (Kasso 2011, 135-136.) Myytävänä tuotteena on ensin luottamus ja oma ammattitaito, myöhemmin asunnon tai muun kohteen ominaisuudet ja asiakkaan tarve ja lopuksi kaupan tai muun sopimuksen eri osapuolten omat tavoitteet (Kasso 2011, 163).

### 2.3 Kiinteistövälittäjän tehtävät

Kiinteistönvälittäjän tehtävänä voidaan yksinkertaistaen sanoa olevan myyjän ja ostajan yhteen saattaminen. Kiinteistönvälittäjän tehtävistä ja hyvästä välitystavasta on säädetty tarkkaan laissa. Lisäksi toimintaa ohjaavat välittäjää koskevat velvollisuudet: selonottovelvollisuus ja tiedonantovelvollisuus. Selonottovelvollisuudella tarkoitetaan välitysliikkeen velvollisuutta hankkia ja käydä läpi vaadittavat asiakirjat, tutustua kohteeseen ja keskustella omistajan kanssa kauppaa koskevista asioista, sekä hankkia tarpeelliset lisäselvitykset (Kasso 2006, 14). Tiedonantovelvollisuudella tarkoitetaan puolestaan välitysliikkeen velvollisuutta antaa toimeksiantajalle kaikki ne tiedot, joiden välittäjä tietää tai hänen pitäisi tietää vaikuttavan kaupan toteutumiseen. Tiedonantovelvollisuus koskee niin myyjälle kuin ostajallekin annettavia tietoja. (Kasso 2006, 14.)

Kiinteistönvälittäjän näkyvimmit tehtävät liittyvät usein asunnon markkinointiin (Kasso 2006, 14). Kiinteistönvälittäjien, kuten muidenkin elinkeinonharjoittajien, on markkinoidessaan asuntoa kuluttajille annettava myytävästä asunnosta tietyt perustiedot. Nämä perustiedot määritellään tarkemmin asuntojen markkinointiasetuksessa, mutta tietojen antaminen on tyypillisesti porrastettu kolmeen vaiheeseen: asunnon myynti-ilmoitus, myyntiesite sekä asunnon esitleminen. (Kasso 2006, 17.) Asuntoja voidaan markkinoida useilla eri tavoilla: lehti-ilmoituksilla, asuntoesittelyiden järjestämisellä ja Internetin välityksellä. Suosituilla alueilla omistajanvaihdokset voivat tapahtua myös ilman näkyvää ilmoittelua. Potentiaalinen ostaja voi löytyä esimerkiksi välittäjän asiakkaiden joukosta, jolloin ilmoituksia ja esittelyä ei tarvitse erikseen järjestää. (Kasso 2006, 9.)

Markkinoinnin lisäksi suuri osa työajasta ja -määrästä kuluu asiakaskontakteihin, tarjous- ja kauppaneuvotteluihin sekä asuntoa koskevien asioiden selvittelyyn. Useimmiten välittäjän

tehtävänä on huolehtia kauppaneuvotteluista myyjän ja ostajan välillä, antaa molemmille osapuolille neuvoja sekä lopuksi laatia kauppakirja. (Kasso 2006, 14.)

Iso osa kiinteistönvälittäjien työtä on toimeksiantojen hankinta asiakaskontaktien avulla. Asiakaskontaktien saaminen edellyttää asiakkaiden kohtaamista, henkilökohtaisia suhteita, näkymistä, luottamuksen synnyttämistä välittäjän ja potentiaalisen asiakkaan välille, aktiivisuutta ja aloitteellisuutta. Mitä tunnetummasta toimijasta on kyse, sitä enemmän välitysvälityksen brändi ja näkyminen tuo kontakteja. Välittäjä voi myös tehostaa omaa asiakashankintaansa lähipiirinsä ja sidosryhmiensä avulla. Sukulaisten, tuttavien, harrastuspiirien, paikallisten järjestöjen ja erilaisten tapahtumien hyödyntäminen hankintakanavana voi auttaa uusien asiakaskontaktien luomisessa. (Kasso 2011, 187-188.)

Tärkeä kontaktilähde ovat myös aikaisemmat asiakkaat. (Kasso 2011, 188.) Yritykselle on usein myös edullisempaa hyödyntää vanhoja asiakassuhteita uusasiakashankinnassa kuin kohdistaa markkinointi kokonaan uusiin ja tuntemattomiin asiakkaisiin. Lisäksi on aina mahdollisuus saada entiset asiakkaat myöhemmin palaamaan uusiksi asiakkaiksi. Tässä on kuitenkin otettava huomioon asuntokaupan pitkäjänteisyys: saman asiakkaan asumistarpeet tulevat uudelleen ratkaistaviksi yleensä noin viidestä seitsemään vuoden välein. Jotta sama kiinteistönvälittäjä pystyisi hyödyntämään tämän vaihtosyklin, on hänen toimittava alalla useita vuosia. Lisäksi on otettava huomioon se, että asiakas palaa useimmiten ensisijaisesti brändin eli kiinteistönvälitystoimiston ja vasta toissijaisesti henkilön eli kyseisen välittäjän luokse, jolloin yksittäisen kiinteistönvälittäjän saama hyöty palaavasta asiakkaasta voi jäädä pieneksi. (Kasso 2011, 188.)

Yksi kanava uusien toimeksiantojen saamiseksi voivat olla myös asuntoesittelyt. Jos ostaja-asiakas on löytänyt asunnon välitysvälityksen avulla, on asunnon myyneellä välittäjällä mahdollisuus hyödyntää jo luotua suhdetta asiakkaaseen ja saada myyntitoimeksianto asiakkaan vanhaan asuntoon. (Kasso 2011, 188.)

### 3 Asiakassuhteen rakentaminen ja ylläpito

“Asiakkuus on asiakkaan ja yrityksen välisistä kohtaamisista muodostuva prosessi, joka alkaa asiakkaan tehdessä ensimmäisen ostoksensa. Asiakkuuksissa keskeinen huomio kiinnittyy asiakaskokemuksiin - tyytyväisyyteen, -uskollisuuteen ja -kannattavuuteen” (Mäntyneva 2002, 14).

Asiakkuusajattelun lähtökohtana on kehittää asiakkaan ja yrityksen yhteistä prosessia. Asiakkuuden kehittämisen tulee palvella molempia osapuolia. (Storbacka & Lehtinen 2006, 22.)

### 3.1 Asiakassuhteen kehityksen eri vaiheet

Asiakassuhteet kehittyvät vaiheittain. Asiakkaat voidaan kehitysvaiheen mukaan jakaa potentiaalisiin asiakkaisiin, uusiin asiakkaisiin, asiakkaisiin, kanta-asiakkaisiin ja suosittelijoihin. Jokaisessa kehityksen vaiheessa asiakkaan tarpeet ovat erilaiset, ja joudutaan pohtimaan erilaisia keinoja asiakkaan pitämiseksi ja siirtämiseksi seuraavaan, kannattavampaan vaiheeseen. (Pietilä 2012.) Vaihtoehtoisena viimeisenä kehityksen vaiheena voidaan myös nähdä asiakassuhteen päättäminen ja entiset asiakkaat.

Asiakkuuden syntymisessä tunteella on suuri merkitys. Usein asiakkaan ensimmäinen kokeilu yrityksen tuotteisiin tai palveluihin perustuu tunteeseen, joka on syntynyt aikaisemmin, esimerkiksi yrityksen lähettämistä viesteistä tai muilta kuulluista kokemuksista. Yrityksen onkin pyrittävä edesauttamaan myönteisten tunteiden syntymistä, jotta asiakkuus pääsisi kehittymään. (Storbacka & Lehtinen 2006, 39-40.)

Tunnetta voidaan pitää yhtenä asiakkuuden resursseista: mitä syvempi molemminpuolinen tunne asiakkaan ja yrityksen välille saadaan, sitä kestävämpi asiakkuus todennäköisesti on. Koska tunteiden syntyminen on hyvin yksilöllistä, on myös vuoropuhelu asiakkaan kanssa pyrittävä yksilöllistämään. "Tavoitteellinen, mittava, riittävä, säännöllinen, oikea-aikainen, oikealla tavalla räätälöity sekä oikean kanavan kautta tapahtuva kontaktointi onkin yksi asiakashallinnan kulmakivistä." (Hellman, Peuhkurinen, Raulas 2005, 24.) Mitä paremmin vuoropuhelussa pystytään huomioimaan asiakkaan yksilöllisiä piirteitä ja eriyttämään viestintää niiden perusteella, sitä tehokkaampaa on myös tunteiden voimistuminen. (Storbacka & Lehtinen 2006, 39-40.)

Tunneulottuvuus laiminlyödään usein asiakkuuksien loppumisen yhteydessä. Kun asiakkuus päättyy, tunne siitä, miksi näin kävi, on erittäin tärkeä. Asiakkuuden loppumiseen panostaminen on myös tärkeää yrityksen kannalta. Merkitystä ei ole sillä, kumman aloitteesta asiakkuus päättyi. (Storbacka & Lehtinen 2006, 39.)

### 3.2 Asiakassuhdemarkkinointi

Yrityksen menestyksen kannalta on tärkeää tunnistaa asiakkuuden eri vaiheet ja osata toimia näissä jokaisessa erilaisella tavalla. Tässä apuna on asiakassuhdemarkkinointi.

Asiakassuhdemarkkinoinnilla tarkoitetaan asiakassuhteiden luomista, ylläpitoa ja kehittämistä markkinoinnin keinoin. "Asiakassuhdemarkkinointi merkitsee erilaista viesti- ja asiasisällöllistä

lähestymistä eri asiakassuhteen vaiheessa oleviin kohdeasiakkaisiin” (Rope & Pöllänen 1994, 131). Asiakassuhdemarkkinoinnissa keskeistä on asiakkaiden ryhmittely erilaisiin segmentteihin ja jokaiselle ryhmälle sopivan markkinoinnin eriyttäminen. Markkinoinnin tulisi siis olla erilaista asiakassuhteen kehityksen eri vaiheissa. (Korkeamäki, Lindström, Ryhönen, Saukkonen & Selin-Heimo 2002, 143.) Markkinoinnin eriyttämisen kannalta yleistä on jakaa asiakkaat:

- kanta-asiakkaisiin, jotka ostavat säännöllisesti yrityksen tuotteita tai palveluita;
- satunnaisiin asiakkaisiin, jotka ovat joskus ostaneet yrityksen tuotteita tai palveluita, mutta käyttävät myös kilpailijoiden tuotteita tai palveluita;
- ei vielä - asiakkaisiin, jotka ovat potentiaalisia yrityksen asiakkaita ja kuuluvat segmenttiin, mutta eivät ole vielä ostaneet yrityksen tuotteita tai palveluita;
- ja entisiin asiakkaisiin, jotka eivät enää kuulu yrityksen asiakaskuntaan ja käyttävät jonkin kilpailevan yrityksen tuotteita tai palveluita. (Rope & Pöllänen 1994, 131-132.)

Asiakassuhdemarkkinoinnin tavoitteena on uusien asiakkaiden hankinta edullisesti ja tehokkaasti, kanta-asiakasmäärän kasvattaminen sekä lopulta uusasiakashankinnan tehostaminen suosittelijoiden avulla (Pietilä 2012). Tarkoituksena on siis kehittää yritykselle kannattavia asiakassuhteita. Tällaisissa asiakassuhteissa asiakasuskollisuus- ja tyytyväisyys ovat suuressa roolissa, minkä vuoksi käsitteitä tarkastellaankin tarkemmin kappaleen alaluvuissa.

Onnistuneen asiakassuhdemarkkinoinnin edellytyksenä on markkinoiden tarkka tuntemus, suunnitelmallinen segmentointi eli asiakkaiden ryhmittely sekä asiakkaiden ostokäyttäytymisen, sitouttamisen ja asiakassuhteen kannattavuuden seurantaan tukeva tietojärjestelmä (Korkeamäki ym. 2002, 129). Suosittelijoiden saamiseksi yrityksen on lisäksi tunnistettava tärkeimmät vaikuttajat ja tehtävä melkein mitä tahansa heidän eteensä. On huomioitava asiakkaiden tarpeet, kuunneltava, annettava kanava vaikuttamiseen ja annettava heille mahdollisuus osoittaa aktiivisuutta. (Pietilä 2012.)

Usein asiakassuhde määritellään toteutuneeksi asiakkuudeksi, mutta asiakassuhdemarkkinoinnissa oman huomioitavan ryhmänsä muodostavat myös potentiaaliset asiakkaat. Yksi asiakasmarkkinoinnin tavoitteistahan on myös uusien asiakassuhteiden luominen. Asiakassuhdemarkkinointi tulee näin ollen nähdä laajemmin tilanteena, jossa yritys operoi kaikkien niiden kanssa, jotka kuuluvat yrityksen valitsemaan segmenttiin. (Rope & Pöllänen 1994, 131-132.) Yrityksen on kannattavaa ryhmitellä asiakkaita sellaisilla perusteilla, joiden erot selittävät ostokäyttäytymistä. Luokittelukriteereinä voidaan käyttää esimerkiksi asiakkaan ostojen määrää, ostotihyettä, asiakassuhteen pituutta, kannattavuutta, asiakaspotentiaalia tai yhteistyön syvyyttä. (Korkeamäki ym. 2002, 143.)

Asiakassuhdemarkkinoinnin ensimmäinen vaihe on uusasiakashankinta, jossa yrityksen tuote tai palvelu tehdään tunnetuksi, rohkaistaan tuotteen kokeiluun ja lunastetaan annetut lupaukset. Tätä vaihetta seuraa asiakassuhteen kehittäminen, jossa satunnaiset asiakkaat pyritään vakiinnuttamaan yrityksen asiakkaiksi. Tavoitteena on parantaa asiakasuskollisuutta ja näin kehittää asiakassuhteesta kannattava. Apuna voidaan käyttää esimerkiksi asiakassuhteen henkilökohtaistamista ja erilaisia kanta-asiakasetuja. Viimeisenä vaiheena on asiakassuhteen säilyttäminen. Tällä pyritään ylläpitämään kannattavia asiakassuhteita ja luomaan henkilökohtaisia keinoja asiakassuhteen hoitamiseen. Tällaiset asiakkaat ovat potentiaalisia suosittelijoita yritykselle ja kohottavat yrityksen arvoa. Asiakassuhteiden säilyttämisen vaiheessa tulee myös ajankohtaiseksi tehdä koonti niin sanotuista menetetyistä asiakkaista. Kaikki asiakkuudet eivät ole kannattavia yrityksille ja asiakkuuksien menetyksen kohdalla on hyvä käydä läpi asiakassuhteen loppumisen syyt ja keinot toiminnan kehittämiseksi. (Pernanen 2014.)

Suhde markkinointipanostuksen ja sen tuottaman tuotoksen välillä korreloi asiakassuhteen syvyyteen (taulukko 1). Tämän vuoksi markkinoinnin tuloksellisuutta arvioitaessa on tärkeää huomioida, missä asiakassuhteen vaiheessa olevaan kohdejoukkoon markkinointi on kohdistettu. (Kotler 2005, 13.)

Yrityksen markkinointiratkaisut Asiakassuhteen taso	Tavoitteet	Päällekeinot
1. Kanta-asiakas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• varmistaa asiakassuhteen jatkuvuus asiakastytyvyyden avulla</li> <li>• pyrkiä tuoton maksimoimiseen asiakassuhteessa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• asiakastytyvyyden jatkuva ylläpito</li> <li>• kanta-asiakasohjelma / suoramarkkinointi</li> </ul>
2. Satunnaisasiakas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pyrkiä saamaan satunnaisasiakas kanta-asiakkaaksi</li> <li>• pyrkiä tuloksellisen asiakassuhteen muodostamiseen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• asiakastytyvyyden varmistus</li> <li>• kohdistettu markkinointi kanta-asiakasohjelman kauppaamiseksi</li> </ul>
3. Ei vielä - asiakas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• houkutella kokeilemaan tuotetta</li> <li>• pyrkiä tekemään hyviä mielikuva / odotustaso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tarjousmarkkinointi</li> <li>• hyvän mielikuvan / odotusten rakentaminen</li> </ul>
4. Entinen asiakas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pyrkiä korjaamaan epäonnistumistilanteen syy / kielteinen mielikuva</li> <li>• saada asiakas kokeilemaan uudelleen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• henkilökohtainen markkinointi pettymistilanteen korjaamiseksi</li> <li>• erikoistarjous tuotteen toimivuuden kokeilemiseksi</li> </ul>

Taulukko 1: Yrityksen markkinointiratkaisut asiakassuhteen mukaisesti (Rope & Pöllänen 1994, 133).

### 3.2.1 Asiakastyytyväisyys

Asiakastyytyväisyys kertoo, kuinka hyvin yritys on pystynyt vastaamaan asiakkaidensa odotuksiin. Parhaassa tapauksessa yritys on myös onnistunut ylittämään nämä odotukset. Asiakastyytyväisyys toimii myös mittarina arvioitaessa, miten hyvin yritys on menestynyt tai tulee tulevaisuudessa menestymään. Asiakastyytyvää mittaamalla pystytään arvioimaan kuluttajien ostoaikkeitä ja uskollisuutta tuotteelle tai palvelulle. (E-conomic 2015.)

Asiakastyytyvyyden seuraaminen on palvelualalla toimivan yrityksen toiminnan kehittämisen kannalta välttämätöntä. Saadut tulokset vastaavat useimmiten kysymykseen, miten palvelu on vastannut asiakkaan odotuksia. Asiakastyytyvää voidaan mitata erilaisin keinoin, mutta yksinkertaisin menetelmä on lähettää myynti- ja ostotapahtuman jälkeen molemmille kaupan osapuolille palautekysely. Asiakastyytyväisyys voi käydä ilmi myös suorista asiakaspalautteista. Ongelmana tällöin on kuitenkin palautteen satunnaisuus ja rajallinen kohdistuminen. Kyselyillä ei välttämättä myöskään saada täydellistä kuvaa asiakastyytyvyydestä, sillä keskimäärin vain puolet kaikista kyselyn saaneista asiakkaista vastaa kyselyyn. Jotta saadusta palautteesta olisi konkreettista hyötyä, on tärkeää, että asiaa tutkii joku muu kuin palautteen kohteena oleva henkilö itse. Tähän tarkoitukseen sopii hyvin esimies tai joku ulkopuolinen asiantuntija. Toisaalta on myös tärkeää, että työntekijät saavat palautteesta jollain tavalla tietoa. Vain tällöin konkreettisia virheitä voidaan korjata ja toimintaa kehittää. (Kasso 2011, 167.)

Asiakaspalautteiden kielteiset kommentit liittyvät useimmiten puutteisiin yhteydenpidossa asiakkaaseen. Yhteydenpito asiakkaaseen onkin erittäin tärkeää asiakassuhteen kehityksen eri vaiheissa. Optimaalinen yhteydenpito asiakkaisiin auttaa asiakkuuksien myönteisessä kehityksessä. Useiden tutkimusten mukaan suurin syy asiakkaiden siirtymisessä kilpailevan yrityksen asiakkaksi on yrityksen puutteellinen yhteydenpito asiakkaisiinsa. (Hellman ym. 2005, 24.) Palvelukokemuksen muodostumiseen vaikuttaa suuresti asiakkaan kokemus siitä, millä tavalla häneen on pidetty yhteyttä ja minkälaisia kommentteja välittäjä antaa toimeksiannon etenemisestä prosessin eri vaiheissa. Yhteydenpidosta on hyvä sopia asiakkaan kanssa etukäteen. Esimerkiksi tilanteissa, joissa ei kiinteistönvälittäjän mukaan ole mitään uutta kerrottavaa, voi yhteydenpito tuntua tarpeettomalta. Tällainenkin tieto saattaa kuitenkin tuntua asiakkaasta tärkeältä. (Kasso 2011, 166.)

Myös yhteydenpito kaupan jälkeen vahvistaa asiakkaan positiivista palvelukokemusta. Henkilökohtainen kontakti, esimerkiksi puhelinoitto, saa asiakkaan tuntemaan itsensä tärkeäksi ja vahvistaa palvelukokemuksen säilymistä mielessä. Yhteydenotto kaupan tai vuokrasopimuksen molempiin osapuoliin antaa välittäjälle myös mahdollisuuden varmistaa, että asiat ovat suju-

neet asiakkaiden odottamalla tavalla. Mahdollisissa ongelmatilanteissa välittäjä voi tällöin vielä toimia ratkaisupuna ja vastata asiakkaiden esittämiin kysymyksiin. Asiakkuuden jälkihoito on tärkeä osa koko palveluprosessia ja vaikuttaa samalla myös suoraan suositusten määrään. (Kasso 2011, 169.)

Asiakastyytyväisyys voidaan nähdä niin välineenä kuin päämääränä, kun tavoitteena on asiakassuhteen syventäminen (Rope & Pöllänen 1994, 136). Asiakastyytyväisyys otetaan huomioon muun muassa suunniteltaessa markkinointia asiakassuhteen eri vaiheissa. Näin se kytkeytyy tiiviisti asiakassuhdemarkkinointiin. Markkinointi toteutetaan sen mukaisesti, minkälainen tyytyväisyyskokemus asiakkaalle on muodostunut. Alla olevasta taulukosta 2 nähdään, millaisin markkinoinnin keinoin yrityksen tulisi reagoida asiakassuhteen ja asiakastyytyväisyyden eri vaiheissa. (Rope & Pöllänen 1994, 140-142.)

Asiakastyytyväisyyden kokemukset Asiakassuhde	Syvä pettymys	Lievä pettymys	Tasapainotilanne	Lievä myönteinen yllätys	Vahva myönteinen yllätys
Kanta-asiakas	Pettymystilanteen korvaaminen → mahdollisuus kanta-asiakkuuden jatkumiseen	Pettymystilanteen huomioiminen / pahoittelu → asiakassuhde jatkuu	Kanta-asiakassuhde jatkuu	Kanta-asiakassuhde vahvistuu	Vahva ja sitoutunut kanta-asiakassuhde
Satunnaisasiakas	Pettymystilanteen korvaaminen → muutoin ei mahdollisuutta asiakassuhteen jatkumiselle	Pettymystilanteen korvaaminen / huomioiminen → mahdollisuus jatkaa asiakassuhdetta	Satunnaisasiakassuhde jatkuu ilman aktiivisia kilpailijoita	Mahdollisuus syventää asiakassuhdetta	Mahdollisuus kanta-asiakkuuteen
Kokeilija	Pettymystilanteen korvaaminen → asiakassuhteen jatkaminen epätodennäköistä	Pettymystilanteen korvaaminen / huomioiminen → mahdollisuus saada uusi yritys	Mahdollisuus siirtyä satunnaisasiakkaaksi	Todennäköinen satunnaisasiakas	Edellytykset kanta-asiakkuuteen harppaamiseen

Taulukko 2: Asiakassuhteen vaiheiden ja asiakastyytyväisyyden kokemusten seuraukset (Rope & Pöllänen 1994, 140-142).



Asiakassuhteen muiden tietojen keräämisen ohella yrityksellä tulisi olla myös rekisteri asiakastyytyväisyydestä (Rope & Pöllänen 1994, 140-142). Myös negatiivista palautetta antaneen asiakkaan rooli voi yrityksen kannalta olla myönteinen ja siksi tärkeä tieto rekisterissä. Tällainen palaute auttaa yritystä arvioimaan kriittisesti asiakkuuksia, sekä kehittämään niin kyseisiä kuin tuleviakin asiakkuuksia. (Storbacka & Lehtinen 2006, 111.)

Tyytyväisiä asiakkaita voidaan pitää yrityksen tärkeimpänä pääomana. Tähän aiheeseen palataan asiakkuuksien taloudellista näkökulmaa käsittelevässä luvussa. Asiakkaiden kautta viesti yrityksen toiminnasta välittyy eteenpäin. Keskimäärin tyytyväinen asiakas kertoo kokemuksistaan kolmelle henkilölle, kun taas tyytymätön asiakas yhdelletoista. Tämä korostaa entisestään tyytyväisten asiakkaiden merkitystä yritykselle. Lisäksi yrityksen olisi pyrittävä vaikuttamaan esimerkiksi erilaisten palkitsemiskeinojen avulla siihen, että positiivinen viesti leviää mahdollisimman laajalle. Tuttavan suosittelua pidetään huomattavasti mainosta luotettavampana. (Korkeamäki ym. 2002, 101.)

### 3.2.2 Asiakasuskollisuus

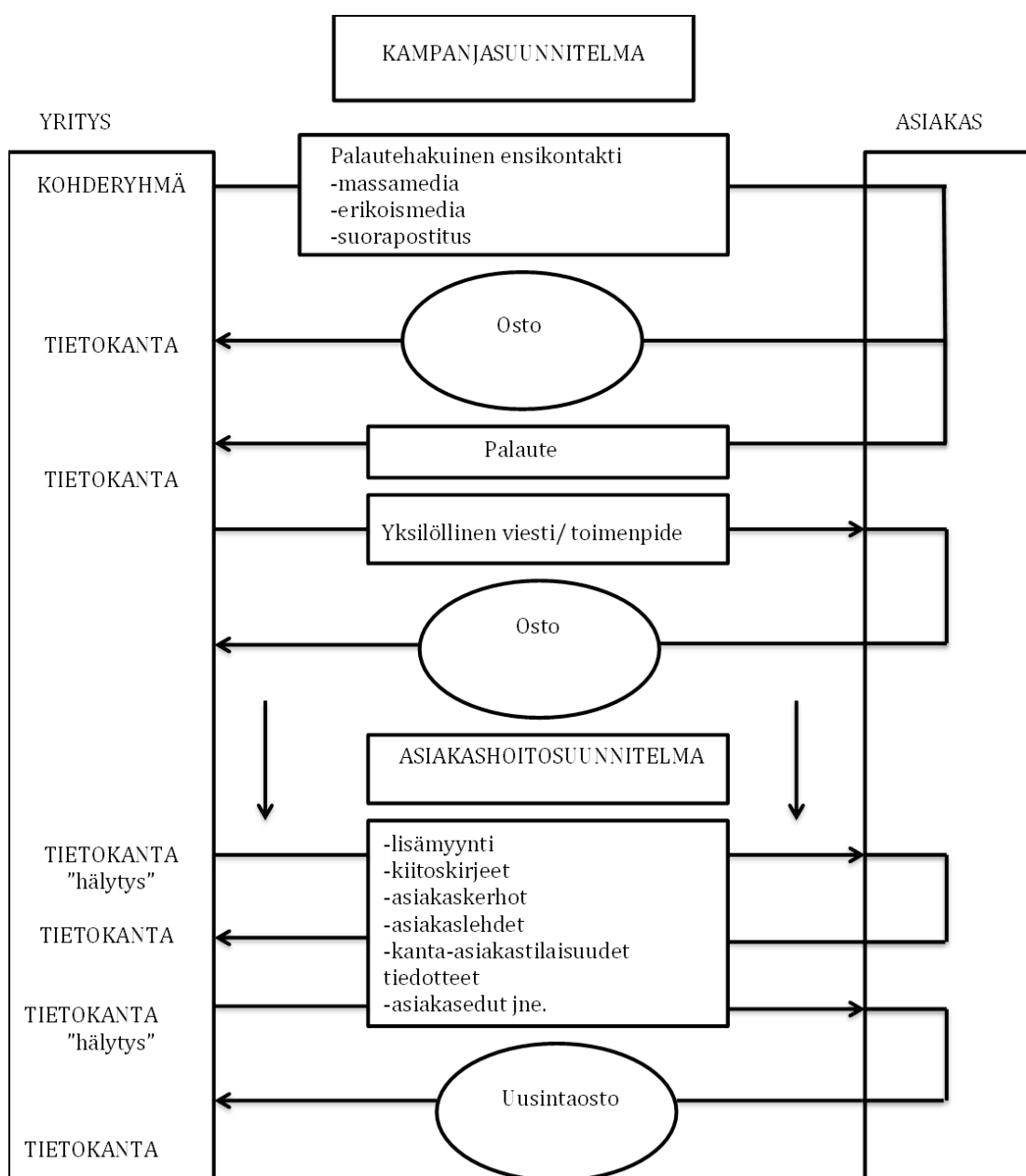
Asiakasuskollisuudella tarkoitetaan sitä, että asiakas ostaa uudelleen samalta toimittajalta tai palveluntarjoajalta tietyn ajan sisällä (Arantola 2003, 26). Uskollisten asiakkaiden saaminen on yritykselle tärkeä tavoite. Kun tuotteella on uskollisia asiakkaita, se saa positiivista markkinointia asiakkaiden omissa sosiaalisissa piireissä. Tällainen markkinointi on sekä ilmaista että tehokasta. Uuden asiakkaan hankkiminen on yritykselle monta kertaa kalliimpaa kuin vanhan pitäminen, ja menetetyn asiakkaan takaisin saaminen vielä kalliimpaa. Tämän vuoksi yrityksen onkin pohdittava, miten parhaiden asiakkaiden uskollisuutta saadaan kasvatettua ja heidän ostojaan lisättyä. (Karkkila 2006.)

Asiakasuskollisuudesta puhuttaessa tulee muistaa, ettei asiakastyytyväisyys johda suoraan asiakasuskollisuuteen. Tutkimusten mukaan jopa 75 prosenttia asiakkaista, jotka vaihtoivat aikaisemman yrityksen asiakkaista kilpailijan asiakkaiksi, ilmoitti olleensa tyytyväisiä tai erittäin tyytyväisiä aikaisemman yrityksen tuotteisiin tai palveluihin. (Storbacka, Sivula & Kaario 2000, 34.)

### 3.2.3 Asiakashoitosuunnitelmat

Asiakashoitosuunnitelma on yksittäiseen asiakkaaseen tai asiakasryhmään kohdistuva toimenpidesuunnitelma, joka on yleensä sidottu tiettyyn aikaväliin. Suunnitelman avulla asiakkaaseen pyritään kohdistamaan optimaalisia toimenpiteitä, joiden tavoitteina on kehittää kustannustehokkuutta, asiakastyytyväisyyttä ja asiakkuuden kannattavuutta. (Rope & Pöllänen 1994, 144.)

Asiakashoitosuunnitelman kehittämiseksi asiakkaat ensin segmentoidaan, heihin panostetaan suunnitelman mukaisesti ja lopulta suunnitelman mukaiset toimenpiteet, etujen ajoitus ja sisältö määritetään (Rope & Pöllänen 1994, 149). Alla oleva kuvio kuvastaa asiakashoitosuunnitelman toteutusta ja suunnitelman etenemistä vaiheittain.



Kuvio 2: Tietokantapohjaisten asiakashoitosuunnitelmien sisältö ja ajoitus (Rope & Pöllänen 1994, 152).

### 3.3 Pitkäaikainen asiakassuhde

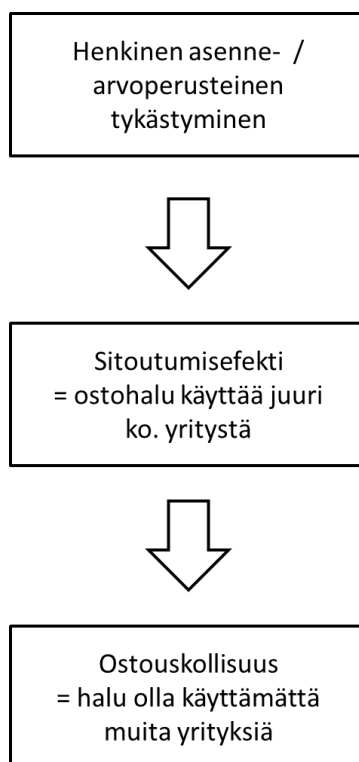
Pitkät asiakassuhteet ovat yritykselle kannattavia ja arvokkaita. Yritys hyötyy pitkistä asiakkuuksista niin asiakkaiden muuttuvan käyttäytymisen kuin sisäisen tehokkuuden kautta (Arantola 2003, 22).

Asiakaspysyvyys vaikuttaa suoraan asiakaskannattavuuteen useilla eri tavoilla. Ensinnäkin vanhojen asiakkuuksien ylläpitäminen on usein edullisempaa kuin uusien asiakkuuksien hankkiminen, ja vasta toinen tai kolmas vuosi tuottaa positiivista kassavirtaa. Pysyvästä asiakkuudesta tulee usein myös jatkuvaa tuloa, ja tämä tulo voi kasvaa, jos asiakas lisää kulutuksensa määrää. Myös asiakkuuden hoitamisessa ja palvelun tuottamisessa saattaa syntyä kustannussäästöjä, kun ostajana on tuttu asiakas. On myös mahdollista, että pitkäaikainen asiakas edesauttaa uusien asiakkaiden saamisessa yritykselle. Erityisen kannattava asiakassuhde onkin silloin, kun vanha asiakkuus tuottaa suositusten kautta uusia asiakkuuksia. Pitkäaikaisilta asiakailta voi myös olla mahdollista jatkossa saada korkeampaa hintaa. (Arantola 2003, 22.) Asiakkuuksien rahanääräinen kannattavuus paraneekin usein asiakassuhteen pidentyessä. Alkuvaiheessa asiakkuuden hankkimisesta ja käynnistämisestä aiheutuvat kustannukset laskevat asiakkuuden kannattavuutta, mutta asiakkuuden kehittyessä näitä kustannuksia ei enää synny samalla tavalla. (Mäntyneva 2002, 16.)

#### 3.3.1 Asiakkaiden sitouttaminen

“Sitoutuneisuus tarkoittaa asiakkuudessa syntyvää tilannetta, jossa osapuolet sekä asenteellisesti että tekemisen kautta pyrkivät viemään asiakkuutta tulevaisuuteen” (Arantola 2003, 36). Sitoutunut asiakas pitää yrityksestä henkisellä tasolla, mikä kasvattaa ostohalua yritystä kohtaan (Rope & Pyykkö 2003, 364). Sitoutuminen tuo asiakassuhteeseen lisäarvoa niin yritykselle kuin asiakkaallekin, jolloin kilpailevien vaihtoehtojen etsintä lakkaa. Yrityksen näkökulmasta kysymys on siitä, kuinka paljon yritys panostaa asiakkuuden kehittämiseen. Asiakkaan näkökulmasta kysymys on taas, miten hyvä suhde myyjän ja ostajan välillä on. (Arantola 2003, 36.)

Asiakkaan sitouttamiseksi ei riitä pelkkä asiakastyytyväisyys. Tutkimuksissa on havaittu, että tyytyväinenkin asiakas voi siirtyä kilpailevaan yritykseen. Sitoutuminen on enemmänkin viettäytymiseen ja arvomaailmaan pohjautuvaa tykätymistä, eikä niinkään riippuvaista yrityksen toiminnasta ja näin ollen asiakastyytyväisyydestä. (Rope & Pyykkö 2003, 364.) Alla oleva kuvio kuvastaa tarkemmin sitoutumisen eri tasoja ja vaikutuksia asiakasuskollisuuteen.



Kuvio 3: Sitoutumisen eri tasot ja vaikutukset asiakasuskollisuuteen (Rope & Pyykkö 2003, 365).

Asiakkaan sitoutuneisuus voi olla luonteeltaan myös negatiivista. Tällöin asiakas on sitoutunut asiakkuuteen, vaikkei olekaan tyytyväinen yritykseen. Syinä tähän voivat olla esimerkiksi vaihtoehtojen puuttuminen tai muut vaihtamisen esteet. (Arantola 2003, 36.) Arvioimalla asiakkaidensa sitoutuneisuutta yritys pystyy helpommin tunnistamaan niin sanotut hiipuvat asiakkuudet ja kehittämään toimintaansa hiipumiseen johtavien tekijöiden korjaamiseksi (Arantola 2003, 37).

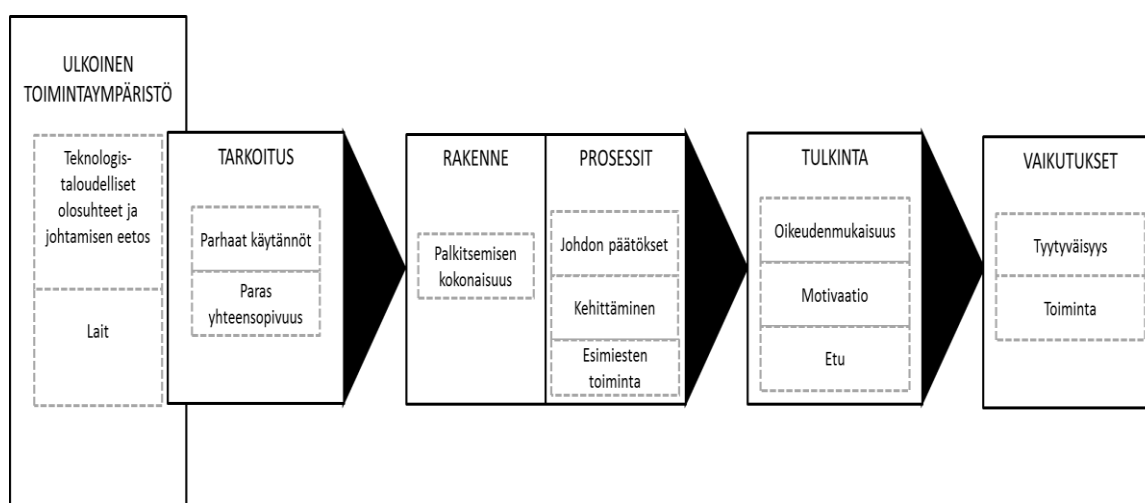
Asiakkaan sitoutuminen syntyy suurimmaksi osaksi tunnepohjaisen reaktion seurauksena, mikä vuoksi siihen voi olla hankalaa vaikuttaa. Yritys voi kuitenkin pyrkiä rakentamaan ja vahvistamaan sidoksia asiakkaaseen. Vahvat sidokset auttavat asiakkuutta säilymään myös silloin, kun asiakas kokee tyytymättömyyttä yritystä kohtaan.

### 3.3.2 Asiakkaiden palkitseminen

Asiakkaiden palkitseminen tähtää asiakkaiden sitouttamiseen sekä asiakastyytyväisyyden ja -uskollisuuden kasvuun. Tutkimusten mukaan asiakkaat odottavat yhä yksilöllisempää palvelua yrityksiltä. Tämä koskee niin viestintää kuin saatavia etuja. Tällä hetkellä palkitsemisen painopiste on yleensä rahallisissa eduissa. Sen sijaan palveluetuja tarjotaan vain vähän. (Rytkönen 2015.)

Palkitsemista voidaan tarkastella muun muassa psykologisesta ja taloustieteellisestä näkökulmasta. Psykologisessa näkökulmassa keskitytään etupäässä palkitsemisen yksilötasoiin vaikutuksiin, esimerkiksi motivaatioon ja sitouttamiseen sekä ihmisten eroavaisuuksiin. Tutkimuksen kohteena on tällöin se, millaisten psykologisten prosessien kautta palkitsemisen vaikutukset muodostuvat. Taloustieteellisessä näkökulmassa huomiota kiinnitetään erilaisiin palkitsemiskäytäntöihin, palkitsemisen eri elementteihin sekä palkitsemistapojen ja eri tunnuslukujen yhteyteen. (Hakonen & Nylander 2015, 12.)

Palkitsemisjärjestelmää voidaan pitää onnistuneena, kun sillä saavutetaan toivottuja vaikutuksia ja sen kohderyhmä on siihen tyytyväinen. Alla oleva kuvio havainnollistaa palkitsemisjärjestelmän toimivuuteen vaikuttavia tekijöitä sekä onnistuneen mallin rakentumista.



Kuvio 4: Palkitsemisen toimivuusmalli (mukaillen Hakonen & Nylander 2015, 14).

Hyvän palkitsemisjärjestelmän kehittämiseksi tulee yrityksen olla tietoinen organisaation ulkoisesta toimintaympäristöstä. Vallitseva taloustilanne ja johtamistapa vaikuttavat siihen, millaisia palkitsemistapoja yrityksessä kannattaa käyttää. (Hakonen & Nylander 2015, 14.) Ne vaikuttavat myös siihen, mitä odotuksia asiakkailta voi palkitsemisen suhteen olla.

Palkitsemisjärjestelmällä on myös oltava perusteensa, jotta se toimisi sujuvasti. Yrityksen sisällä on oltava tietoisia siitä, miksi kyseistä järjestelmää käytetään ja mitkä sen tavoitteet ovat. Tätä kuvastaa toimivuusmallin kohta ”tarkoitus”. Parhailla käytännöillä tarkoitetaan tietyllä toimialalla muodostunutta uskomusta siitä, että joitain palkitsemistapoja kannattaa ja kuuluu käyttää. Palkitsemisen tulee myös sopia yhteen organisaation muiden osa-alueiden, kuten tavoitteiden ja strategian tai odotusten ja arvojen kanssa. (Hakonen & Nylander 2015, 14.)

Toimivuusmallin kohta ”rakenne” tarkoittaa organisaation yksittäisten palkitsemistapojen ja palkitsemisen kokonaisuuden määrittämistä ja kuvausta. Palkitsemisjärjestelmän rakenne pitää suunnitella ja kirjata huolellisesti. Rakenteen on sovittava organisaation kokonaisuuteen ja oltava lisäksi riittävän yksinkertainen. Riittävän yksinkertainen rakenne jää parhaiten mieleen, on helppo omaksua ja siten ohjaa tehokkaasti toimintaa. Lisäksi sen muokkaamiseen ei kulu kohtuuttomasti aikaa. (Hakonen & Nylander 2015, 14.)

Prosesseihin lukeutuvat muun muassa esimiesten ja työntekijöiden tapa soveltaa järjestelmää, kehittämistyö ja johtamisen tavat. Näillä on suuri rooli palkitsemisen vaikutusten synnyssä. Järjestelmän toimivuutta lisäävät esimerkiksi tarkkaan tietoon perustuvat johdonmukaiset päätökset ja niistä tiedottaminen kaikille osapuolille. Myös palkitsemisjärjestelmän kehittäminen ja jatkuva ylläpito vahvistavat toimivuutta. (Hakonen & Nylander 2015, 15.)

Palkitsemisen lopulliset vaikutukset syntyvät asiakkaiden toimesta. Asiakkaiden tulkinta palkitsemisen onnistuneisuudesta, oikeudenmukaisuudesta ja kannustavuudesta määrittävät lopulta sen, millaisia vaikutuksia palkitseminen saa aikaan. Loppulisiin vaikutuksiin vaikuttavat tätä kautta kaikki mallin osa-alueet: tarkoitus, rakenne, soveltamisen tasot ja yksilöllinen tulkinta. (Hakonen & Nylander 2015, 16.)

#### 4 Asiakassuhteiden hyödyntäminen ja taloudellinen näkökulma

Asiakkuuksia on mahdollista kohdella pääomana. Tällöin asiakkuuksia ja niiden johtamista kuvaava kieli muuttuu myynti- ja markkinointikielestä rahoituskieleksi. Tärkeäksi käsitteeksi muodostuu tällöin ”riski”. Myyntiorganisaatiolle onkin keskeistä määritellä hyväksyttävä riskitaso asiakaspääomalle. Riskit voivat koskea rahoitusta, tuotteita, suoraan asiakkaita tai asiakassuhdetta. Suoraan asiakkaisiin liittyvä riski on esimerkiksi asiakkaiden taloudellinen vakaus, joka omalta osaltaan vaikuttaa asiakkaiden valitsemiseen. Asiakassuhteeseen liittyvä riski on esimerkiksi asiakassuhteen syvyys, eli kuinka suuri riski on, että asiakas lopettaa liikesuhteen kyseiseen yritykseen. (Kaario, Pennanen, Storbacka & Mäkinen 2004, 22-23.)

Kappaleen alaluvuissa käydään tarkemmin läpi asiakkuuksiin liittyvää taloudellista puolta: asiakkuuksien johtamista, asiakaskannattavuutta ja asiakkuuksien arvoa. Tarkoituksena on osoittaa pitkien asiakkuuksien tärkeys yritykselle, nostaa esille keinoja asiakassuhteiden hyödyntämiseen sekä käsitellä taloudelliseen näkökulmaan liittyviä käsitteitä.

#### 4.1 Asiakkuuksien johtaminen

Asiakassuhteista on viime aikoina kehittynyt keskeinen johtamisen kohde yrityksissä. Asiakassuhteet ovat yrityksen pääomaa, jonka avulla yritys voi parantaa tulostaan. (Hellman ym. 2005, 9.) Asiakasjohtamisen avulla on tarkoitus kehittää sellainen asiakassuhde, joka tuottaa arvoa niin asiakkaalle kuin yritykselle itselleen. (Marjanen 2013.)

Perinteisesti yrityksiä on voitu luonnehtia tuote- tai tuotantosuuntautuneiksi. Kehityksen myötä yritysten olisi kuitenkin pyrittävä muuttumaan kohti asiakassuuntautuneisuutta (Lehtinen 2004, 187). Viimeisten vuosikymmenten aikana asiakkaiden toiveet, tarpeet ja käyttäytyminen ovat olleet jatkuvassa muutoksessa. Tähän on vaikuttanut erityisesti teknologian nopea kehitys. Internetin välityksellä asiakkaiden on helppo etsiä tietoa erilaisista palvelu- ja tuotevaihtoehdoista, sekä vertailla kilpailevia yrityksiä keskenään. Samalla kun tarjonta ja valinnanmahdollisuudet ovat kasvaneet, on myös asiakkaiden tietoisuus näistä parantunut. (Hellman ym. 2005, 15.) Asiakkaat ovat aktiivisempia kuin ennen, ja asioilla, kuten yrityskuva ja maine, on entistä suurempi merkitys. Asiakkaiden mielikuviin vaikuttavat myös sosiaalisessa mediassa olevien sidosryhmien käsitykset. Voidaankin sanoa, että kaikki yritykset ovat osa sosiaalista mediaa, joko passiivisina puheenaiheina tai aktiivisina sisällöntuottajina. (Marjanen 2013.)

Asiakasjohtamisen kannalta keskeistä on muutoksen havaitseminen ja oman toiminnan muuttaminen. Asiakas- ja markkinatarpeiden tunteminen, asiakastyypien tunnistaminen, toiminnan tarkka kohdentaminen sekä asiakassuhteiden seuranta ovat tässä tärkeitä osatekijöitä. (Hellman ym. 2005, 9.) Johtamisen lähtökohtana voidaankin pitää sellaisen mallin luomista, jossa asiakkaat itsessään ovat osa organisaatiota. Asiakkaat muodostavat yhteisöjä joko tuotteen, yrityksen tai asiakkuuksien ympärille sekä erilaisten arvojen varaan. Näin syntyy niin sanottu rajaton organisaatio. (Lehtinen 2004, 187.)

Asiakasjohtamisessa tavoitteena on vahvistaa asiakkaiden sitoutumista yritykseen, kasvattaa suosittelijoiden ja asiakkaiden kehitysideoiden määrää, kohottaa brändin arvoa, pidentää asiakkuuksien elinkaarta, kasvattaa asiakaskohtaista lisämyyntiä, vähentää asiakaspoistumaa sekä pienentää uusasiakashankinnan kustannuksia. Keinoja tähän ovat muun muassa asiakastyytyväisyyden kasvattaminen, positiivisten asiakaskokemusten luominen, vaikutusmahdollisuuksien tarjoaminen asiakkaille, niin sanottujen korvaamattomien palveluiden tarjoaminen sekä suosittelijoiden hankkiminen. (Marjanen 2013.)

## 4.2 Kannattavat ja arvokkaat asiakkuudet

Pitkät asiakassuhteet ovat yritykselle kannattavia ja arvokkaita, kuten kappaleessa pitkäaikaisista asiakassuhteista on jo todettu. Talouden näkökulmasta kannattavia ja arvokkaita asiakkuuksia voidaan hahmottaa asiakaskannattavuuden ja asiakkuuden arvon käsitteiden avulla. Käsitteet ovat sidoksissa myös asiakastyytyväisyyteen ja -uskollisuuteen.

Kiinteistönvälitysalalla varsinkin asiakkuuksien korkeat hankintakustannukset sekä alun käynnistyskustannukset tekevät pitkistä asiakassuhteista erityisen arvokkaita. Sen lisäksi, että sama asiakas tulee uudelleen asiakkaaksi myöhemmin, asiakas saattaa myös suositella yritystä eteenpäin. Kiinteistönvälitysalalla tämä on oikeastaan yhtä arvokasta kuin pitkäaikainen suhde yhteen asiakkaaseen.

### 4.2.1 Asiakaskannattavuus

Yrityksen kannattavuuteen vaikuttavat niin myyntituotot kuin niiden hankkimisesta syntyneet kustannukset. Koska yrityksen myyntitulot ovat peräisin asiakkailta, on tärkeää selvittää erilaisten asiakkuuksien kannattavuus. Asiakaskannattavuus tarkoittaa asiakkuuden katetta. Sitä on mahdollista tarkastella niin yksittäisten asiakkaiden kuin asiakasryhmien osalta. Jotta asiakkuuksia voitaisiin kehittää ja asiakaskannattavuutta parantaa, on samalla pohdittava myös sitä, kuinka paljon yksittäisiin asiakkuuksiin kannattaa lopulta panostaa. (Mäntyneva 2002, 14-15.) Asiakaskannattavuuden avulla voidaan myös arvioida kriittisesti itse yritystä, erilaisten toimintojen merkitystä, yrityksen toimintaprosessia ja kustannuksia. (Karkkila 2006.)

Asiakaskannattavuus on tiiviissä suhteessa asiakastyytyväisyyteen ja -uskollisuuteen. Yrityksen tavoitteenahan on kehittää tyytyväisistä asiakkaista uskollisia ja tätä kautta myös kannattavia asiakkaita. Asiakastyytyväisyys lujittaa asiakasuskollisuutta, mikä näkyy uusintaostoina asiakkuuden aikana. Muita kannattavuutta lisääviä tekijöitä ovat pienentyneet markkinointikustannukset ja asiakkaan mahdolliset suositukset lähipiirilleen, mikä osaltaan lisää katteellista myyntiä. (Mäntyneva 2002, 16.)

Asiakkuuden kate tarkoittaa asiakkuuden tuottojen ja kustannusten välistä erotusta. Asiakkuuden tuotto käy ilmi myynnin määrästä, minkä lisäksi siihen vaikuttavat myös mahdolliset asiakkaalle annetut alennukset ja maksuehdot. (Mäntyneva 2002, s. 15.) Asiakkuuden tuotto saadaan selville asiakkaan ostamien tuotteiden tai palveluiden määrän ja hinnan tulona. Asiakkuuden kustannukset riippuvat suuresti yrityksen toimintamallista, kustannusrakenteesta, käytettävissä olevista tiedoista ja yrityksen strategisista päämääristä. Lähtökohtana on kuitenkin jakaa kaikki kustannukset asiakaskohtaisiksi. Tällöin myös asiakastulosten summan tulisi olla yhtä suuri kuin yrityksen tulos. Sellaiset kustannukset, joita ei voida laskea nykyisten



asiakkaiden aiheuttamiksi, voidaan huomioida erillisinä kustannuserinä. (Karkkila 2006.) Asiakkuuden kustannukset voidaan jakaa karkeasti myynnin, markkinoinnin ja asiakaspalvelun aiheuttamiin kuluihin. (Mäntyneva 2002, s. 15.) Kiinteistönvälitysalalla näitä ovat muun muassa asiakaskäynneistä, hinta-arvioista, asunnon markkinointimateriaaleista ja neuvotteluista aiheutuvat kustannukset.

Asiakaskohtaisen kannattavuuden avulla voidaan kehittää niin yrityksen kuin asiakkaidenkin toimintatapoja siten, että kannattamattomista asiakkaista saataisiin kannattavia. Tämä edellyttää usein sitä, että yrityksellä on mahdollisuus joko pienentää kustannuksia tai, että vapautuvaa kapasiteettia voidaan hyödyntää tuottavalla tavalla jossakin muualla. (E-conomic 2015.) Laskelmien avulla yritys voi tunnistaa erilaiset asiakaskäyttäytymismallit, ottaa huomioon niiden vaikutuksen yrityksen kannattavuuteen, sekä arvioida yrityksen prosessin yhteensopivuutta asiakkaiden sen hetkisten toimintatapojen kanssa. (Karkkila 2006.)

Laskelmien tarkoituksena on parantaa asiakaskannattavuutta ja tätä kautta yrityksen kannattavuutta. Tuloksia voidaan käyttää yrityksen toimintaprosessin kehittämiseen siten, että se vastaa paremmin asiakkaiden käyttäytymistä ja rohkaisee asiakkaita käyttäytymään yritykselle kannattavammalla tavalla. Kehitystyössä tärkeitä teemoja ovat omien toimintojen kriittinen tarkastelu, tehokkuuden lisääminen, päällekkäisyyksien poistaminen, toimittajayhteistyön kehittäminen sekä asiakaskäyttäytymisen muuttaminen. Lisäksi on pohdittava, kuinka hyvin yrityksen toimintaprosessi vastaa tarkasteltujen asiakasryhmien odotuksia ja kuinka tehokas se on siinä kilpailijoihin verrattuna. Yrityksen on myös arvioitava sitä, onko kaikkia asiakkaita järkevää palvella siten kuin nämä vaativat. Tällöin huomioon kohteeksi nousee ost- ja myyntivolyymien merkitys liiketoiminnalle ja sen uskottavuudelle, asiakkaan erityisten toiveiden toteuttamisen tai niistä kieltäytymisen istuminen yrityksen toimintaprosessiin. (Karkkila 2006.) Taulukko 3 kuvastaa asiakaskannattavuutta asiakkuuden kehityksen eri vaiheissa: esimerkiksi asiakkuuden hankintavaiheessa myynti ja kannattavuus ovat vielä alhaisia, ja jotta asiakaskannattavuus ei laskisi liikaa, eivät hankintakustannukset saisi kohota liian korkeiksi. Vastaavasti asiakkuuden säilyttämisen vaiheessa myynnillä on mahdollisuus kasvaa maksimiinsa, kannattavuus on hyvä ja asiakkuuden säilytystoimenpiteisiin voidaan investoida suuremmallakin summalla ilman asiakaskannattavuuden laskua.

	Hankinta	Haltuunotto	Kehittäminen	Säilyttäminen
<b>Myynti</b>	Alhainen	Kasvaa nopeasti	Potentiaalin rajoissa	Potentiaalin rajoissa
<b>Kannattavuus</b>	Alhainen tai negatiivinen	Alhainen / kohdalainen	Hyvä / kohtalainen	Hyvä
<b>Tavoitteellisuus</b>	Asiakkuuden hankinta	Asiakkuuden haltuunotto ja lisämyynti	Asiakkuuden lujittaminen	Asiakkuuden säilyttäminen
<b>Miten toimia?</b>	Älä maksa liikaa	Lisämyynti tuo kannattavuuden	Syvennä ja lujita asiakkuutta	Säilytä asiakkuus ja kannattavuus

Taulukko 3: Asiakaskannattavuuden huomiointi asiakkuuden eri vaiheissa (Mäntyneva 2002, 26).

#### 4.2.2 Asiakkuuden arvo

Asiakkuuden arvo painottaa asiakkuuden vuosien aikana tuomaa katekertymää, joka yleensä diskontataan tarkasteluhetken mukaiseen nykyarvoonsa. Asiakkuus voidaan nähdä investointina, johon osaltaan liittyy epävarmuus asiakkuuden kannattavuudesta ja kestosta. Tekemällä tiettyjä oletuksia asiakkaan ostoksista, niiden katteesta ja asiakkuuden kestosta, pystytään laskemaan asiakkuudelle arvo. Asiakkuuden arvoon vaikuttavat asiakkuuden volyyymi, asiakkuuden tehokkuus ja asiakkuuden kesto. (Mäntyneva 2002, 18-19.)

Asiakkuuden arvo on asiakkuuden tuottojen ja kustannusten välinen erotus. Asiakkuuden tuotot saadaan myynnin määrästä ja katteesta. Kustannukset voidaan sen sijaan jakaa kolmeen pääryhmään: hankinta-, kehittämis- ja säilyttämiskustannuksiin. Asiakkuuden kehittämis- ja säilyttämiskustannukset ovat perusteltuja, jos asiakkuuden nykyarvon lisäys on suurempi kuin sen lisäämiseen kohdistetut kustannukset. Tämä antaa kuitenkin ylärajan sille, kuinka paljon markkinointiin kannattaa taloudellisin perustein kohdentaa resursseja asiakkuuksien kehittämisen ja säilyttämisen näkökulmasta. Asiakkuuden arvonnousun kannalta onkin oleellista, että hankintakustannukset ovat suhteessa odotusarvoon, joka asiakkuudelle joskus tulevaisuudessa muodostuu (Storbacka & Lehtinen 2006, 87).

$$AA = (M \times k \%) - (K + S) - H$$

AA = asiakkuuden arvo

M = myynnin määrä

k % = kateprosentti

K = asiakkuuden kehittämisestä aiheutuneet kustannukset

S = asiakkuuden ylläpidosta aiheutuneet kustannukset

H = asiakkuuden hankinnasta aiheutuneet kustannukset

Kuvio 5: Asiakkuuden arvo tietyn ajanjakson ajalta (Mäntyneva 2002, 22).

Toinen tapa hahmottaa asiakkuuden arvoa on asiakkaan kautta saatavien kontaktien arvottaminen. Asiakas, joka on sitoutunut yritykseen, valmis suosittelemaan sekä tekemään työtä yrityksen puolesta, on hyvin arvokas. Tällainen asiakas voi tehostaa huomattavastikin uusien asiakkuuksien hankkimista. (Storbacka & Lehtinen 2006, 31.) Tuomalla uusia asiakkaita asiakas parantaa omaa asiakaskannattavuuttaan (Pöllänen 1999, 89). Tyypillisesti tällaiset asiakkaat ovat omalla toimialallaan niin sanottuja verkoston solmukohtia. (Storbacka & Lehtinen 2006, 31.) Asiakas voi olla myös maineeltaan tai asemaltaan niin merkittävä, että yritys voi käyttää luomaansa asiakassuhdetta markkinointiargumenttina uusasiakashankinnassa. (Pöllänen 1999, 89-90.)

## 5 Tutkimus: Case RE/MAX Casa Alto

Tutkimussuunnitelman yksityiskohdista riippumatta tutkimuksen toteuttaminen etenee lähes aina samojen vaiheiden kautta. Näitä ovat tutkimuksen suunnitteleminen, aineiston kerääminen, aineiston analysointi ja tulosten raportointi. (Nummenmaa 2009, 180.)

Tutkimus lähtee liikkeelle tutkimusongelmasta. Kun mielenkiintoinen ilmiö on havaittu ja valittu tutkimuksen kohteeksi, alkaa tarkempi suunnitteluvaihe. Suunnittelemisen aluksi kannattaa keskittyä tutkimusongelman tarkempaan määrittelyyn ja rajaamiseen. Tutkimussuunnitelman tekemisen jälkeen vuorossa on aineiston kerääminen. Keräämistapa riippuu tutkimuksen tyypistä. Eri tyyppejä ovat esimerkiksi kokeellinen tutkimus ja kyselytutkimus. Tämän jälkeen tutkimustulokset analysoidaan suunnitelman mukaisesti ja tarkistetaan, vastaako saatu aineisto asetettuja oletuksia. Viimeinen vaihe on tutkimuksen ja tulosten esittäminen. (Kananen 2014, 34-36.)

## 5.1 Tutkimuksessa käytetyt menetelmät

Tutkimusmenetelmän määrittäminen on tutkimuksen onnistumisen ja luotettavuuden kannalta tärkeää. Valittu menetelmä kulkee läpi koko tutkimuksen tutkimusmateriaalin keräämisestä aineiston käsittelyyn ja analyysiin. (Kananen 2014, 20.) Opinnäytetyössä tutkimus suoritettiin kehittämistutkimuksena ja siinä käytettiin apuna kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää. Aineiston kerääminen toteutettiin kyselylomakkeella.

”Kehittämistutkimuksella tarkoitetaan käytännön työelämässä toimivien ihmisten oman työn tutkimista ja kehittämistä” (Syrjälä, Syrjäläinen, Ahonen & Saari 1994, 17). Kehittämistutkimuksessa tutkimus ja toiminta lomittuvat yhteen, ja se voidaan nähdä ammatillisen oppimisen ja kehittymisen prosessina. Kehitystutkimus tähtää työelämässä olevien ongelmien esiin nostamiseen, niiden tiedostamiseen ja poistamiseen ratkaisuvaihtoehtojen avulla. Kehittämistutkimus kohdistuu aina vain yksittäiseen tapaukseen, eikä tutkimuksen tuloksia voi laajentaa koskemaan suurempaa joukkoa. (Kananen 2014, 11-12.)

Kyselytutkimuksessa tutkija esittää kysymykset vastaajajoukolle kyselylomakkeen välityksellä. Lomake on mittausväline ja se soveltuu niin yhteiskunta- ja käyttäytymistieteelliseen tutkimukseen kuin myös mielipidemittauksiin, katukyseluihin, soveltuvuustesteihin ja palautemittauksiin. Kyselyllä toteutettu tutkimus on luonteeltaan määrällinen ja siihen sovelletaan tilastollisia menetelmiä. Vaikka osa kysymyksistä olisikin avoimia ja edellyttäisi sanallista vastaamista, voidaan vastaukset ilmaista numeerisesti. Vastauksista voidaan antaa myös sanallisesti täydentäviä tietoja sellaisten asioiden osalta, joiden esittäminen numeraalisesti olisi epätarpeellisenmukaista. (Vehkalahti 2008, 11-16.)

Määrällisessä tutkimuksessa mittaus on tärkeässä roolissa, sillä asioiden tilastollinen tutkiminen edellyttää, että tietoja voidaan mitata erilaisilla mittareilla. Kyselytutkimuksessa mittareita ovat kysymykset ja väitteet. Varsinainen mittaus tapahtuu lomakkeella, jonka onnistuneesta laatisesta koko tutkimus on riippuvainen. Lomakkeessa on pyrittävä kysymään sisällöllisesti oikeita kysymyksiä siten, että ne myös ovat esitettävissä tilastollisesti mielekkäällä tavalla. (Vehkalahti 2008, 17-20.)

## 5.2 Kyselylomakkeen rakentaminen

Hyvin laaditut kysymykset ovat yksi haastattelun tärkeimmistä työkaluista. Oikein asetetut kysymykset parantavat saadun tiedon luotettavuutta. Kysymykset voidaan jakaa avoimiin ja suljettuihin. Suljetuissa kysymyksissä on valmiiksi asetetut vastausvaihtoehdot, ja niillä saadaan kerättyä tietoa ainoastaan niiden valintojen ja vaihtoehtojen osalta, jotka kysymyksessä

on esitetty. Laajemmin suljettuihin kysymyksiin voidaan lukea myös kysymykset, joissa vastausvaihtoehtoina ovat lyhyesti esimerkiksi kyllä tai ei. Kysymykset voivat koskea myös faktaa, jolloin saadaan vastaukseksi määriä, nimiä jne. Avoimissa kysymyksissä käytetään kysymyssanoja, jotka ohjaavat laajempaan vastaamiseen. Yhden sanan vastaus ei riitä, vaan kysymyksiin kaivataan laajempaa selittämistä ja perusteluita. (Kananen 2014, 88.)

Opinnäytetyön kyselylomakkeen rakentaminen aloitettiin lokakuussa 2015 toimeksiantajan toiveiden mukaisesti. Lomakkeessa oli kaksitoista suljettua ja kolme avointa kysymystä. Kysymyksiä oli yhteensä viisitoista. Kysymysten 1-4 tarkoituksena oli kartoittaa taustatietoja vastaajista. Niissä kysyttiin vastaajien sukupuolta, ikää, koulutustaustaa sekä alan työkokemusta. Haastateltavilta haluttiin tietää sukupuoli, jotta tarvittaessa voitaisiin vertailla vastusten eroja naisten ja miesten välillä. Ikää kysymällä haluttiin selvittää vastaajien ikäkauma ja saada vertailukeino muiden kysymysten analysoinnin avuksi. Ikähaarukat oli luokiteltu yhdeksään ryhmään: 20-24, 25-29, 30-34, 35-39, 40-44, 45-49, 50-54, 55-59 ja 60+. Koulutuksen osalta vaihtoehtoina olivat peruskoulu, ammattikoulu, lukio, ammattikorkeakoulu, ylempi ammattikorkeakoulu sekä yliopisto. Kysymyksen tarkoituksena oli kartoittaa kiinteistönvälitysalalla työskentelevien henkilöiden koulutustaustaa sekä verrata koulutuksen vaikutusta työskentelytapoihin. Alan työkokemuksen määrää kysyttiin, jotta voitaisiin nähdä kokemuksen vaikutus toimeksiantojen määrään sekä työskentelytapoihin. Vastausvaihtoehtoja olivat alle vuosi, 1 vuosi, 2-4 vuotta, 5-7 vuotta, 8-10 vuotta ja yli 10 vuotta.

Kysymykset 5-7 liittyivät toimeksiantoihin. Viidennessä kysymyksessä kysyttiin keskimääräisten toimeksiantojen määrää kuukaudessa. Kysymyksissä kuusi ja seitsemän tarkennettiin toimeksiantojen luonnetta kysymällä, miten moni toimeksiannoista on itse hankittuja kuukaudessa ja miten monta tulee suhteiden tai suositusten kautta. Jokaisessa kysymyksessä vastausvaihtoehtoina olivat 1-2, 3-4, 5-6 ja 7 tai enemmän. Tarkasteluväliksi valittiin yksi kuukausi, koska yrityksen oma toimeksiantojen seuranta tapahtuu kuukausittain.

Kysymyksessä 8 pyrittiin selvittämään kiinteistönvälittäjien tapaa hoitaa asiakashallintaa. Vastausvaihtoehtoina oli erilaisia työkaluja: ei mitään, Excel, Kivi-järjestelmä, CMR-järjestelmä tai jokin muu. Yrityksessä on yleisesti käytössä Kivi-järjestelmä, minkä lisäksi vastausvaihtoehtoiksi valittiin yleisimpiä työkaluja.

Kysymykset 9 ja 10 olivat avoimia kysymyksiä, joiden tarkoituksena oli selvittää kiinteistönvälittäjien käyttämiä asiakkaiden palkitsemistapoja ja sitouttamiskeinoja. Kohdassa 9 kysyttiin, miten suositteluita antaneita asiakkaita on palkittu. Kohdassa 10 puolestaan kysyttiin yleisemmin, miten asiakkaita on pyritty sitouttamaan.

Seuraavissa kysymyksissä pyrittiin selvittämään kiinteistönvälittäjien ja aikaisempien asiakkaiden yhteydenpitotapoja. Kysymyksessä 11 kysyttiin, kuinka usein kiinteistönvälittäjä ottaa yhteyttä vanhoihin asiakkaisiin. Vaihtoehtoina olivat kerran kuukaudessa, useamman kerran vuodessa, kerran vuodessa ja harvemmin. Kysymyksessä 12 kysyttiin, kuinka yhteydenpito on tapahtunut: puhelimitse, sähköpostitse, kirjeitse vai jollain muulla tavalla. Kysymys 13 oli jälleen avoin kysymys. Siinä haluttiin selvittää, ovatko kiinteistönvälittäjän yhteydessä kaikkiin vai ainoastaan osaan entisiin asiakkaisiinsa. Lisäksi pyydettiin perusteluja.

Kysymyksessä 14 kysyttiin vertailun vuoksi myös sitä, millä tavalla yhteydenotot asiakkailta päin ovat tapahtuneet. Vastausvaihtoehdot olivat samat kuin kysymyksessä 12. Viimeisessä kysymyksessä kysyttiin vielä, miten on ylipäättään käynyt ilmi, että joku vanha asiakas on suositellut kiinteistönvälittäjää. Vastausvaihtoehdot olivat: suosittelija kertoi; henkilö, jolle suositeltiin kertoi; ja jollain muulla tavalla.

### 5.3 Tutkimuksen toteutus ja aineiston analysointimenetelmät

Tutkimus toteutettiin marraskuussa 2015 RE/MAX Casa Alton tiloissa. Jokaista haastateltavaa varten tulostettiin paperiversio kyselylomakkeesta, joka löytyy myös liitteenä opinnäytetyön lopusta. Kysely tehtiin yrityksen marraskuun myyntipalaverin yhteydessä ja siihen vastattiin nimettömänä. Tutkimuksen perusjoukko muodostui RE/MAX Casa Alton kiinteistönvälittäjistä, joista tutkimukseen osallistui yhdeksäntoista.

Analyysillä tarkoitetaan aineiston järjestelyä, muokkaamista tai tiivistämistä. Menetelminä voivat olla esimerkiksi litterointi, luokittelu tai teemoittelu. (Kananen 2014, 104-105.) Tutkimuksesta saatu aineisto analysoitiin luokittelun ja ristiintaulukoinnin avulla. Analysoinnin tuloksia käydään vielä tarkemmin läpi tulevissa alaluvuissa.

### 5.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen tulosten tulisi olla tieteellisesti oikein muodostuneita ja tätä kautta luotettavia. Tutkijan tulee jatkuvasti pohtia ja arvioida tekemiään ratkaisuja sekä ottaa kantaa analyysin kannattavuuteen ja tutkimuksen luotettavuuteen. (Nummenmaa 2009, 2010-212.)

Luotettavuutta voidaan arvioida kahden eri käsitteen, validiteetin ja reliabiliteetin kautta. Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä. Sen avulla voidaan varmistaa, että tutkitaan oikeita asioita. Toisin sanoen, että tutkimus mittaa todellisuudessa sitä, mitä tutkija on halunnut sen mittaavan. Oikealla tutkimusmenetelmällä, oikealla mittarilla ja oikeiden asioiden mittaamisella tutkimuksen pätevyys eli validiteetti saadaan varmistettua. (Kananen 2014, 125-126.) Validiteetti voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen. Sisäinen validiteetti koskee tutki-

muksen teoreettisten ja käsitteellisten määrittelyiden yhteneväisyyttä. Ulkoisella validiteetilla viitataan puolestaan aineiston ja siitä tehtyjen tulkintojen pätevyyyteen ja yleistettävyyteen. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 187-188.)

Reliabiliteetti kuvaa mittauksen ei-sattumanvaraisuutta ja mittaustulosten toistettavuutta. Tällä tarkoitetaan sitä, että käytetyn mittarin on tuotettava samat tulokset eri mittauskerroilla. (Heikkilä 2010, 187.) Tutkimuksen tuloksia voidaan pitää reliabeleina, jos eri tutkimuskerroilla tai useamman arvioijan toimesta päädytään samaan tulokseen.



Kuvio 6: Luotettavuus koostuu reliabiliteetista ja validiteetista (Kananen 2014, 127).

Opinnäytetyössä tutkimuksen validiteettia pyrittiin vahvistamaan valitsemalla haastateltaviksi henkilöiksi kaikki RE/MAX Casa Altossa työskentelevät myyntineuvottelijat ja kiinteistönvälittäjät, joita tutkimuksen aihe koskee. Kananen (2014) mukaan tutkimuksessa käytettyjen kysymysten kielen täytyy olla yksiselitteistä ja ymmärrettävää. Tämän vuoksi opinnäytetyön tekemisen ohessa perehdyttiin myös tarkoin kiinteistövälitysketjun RE/MAX Casa Alton liiketoimintaan, toimialaan sekä tutkittavaan ilmiöön. Tämä taas mahdollisti sen, että pystyimme laatimaan mahdollisimman selkeän ja yksiselitteisen kyselyn. Haastateltavalle selkeyttä toivat huolellisesti laaditut ja valitut, ytimekkäät monivalintakysymykset sekä kyselyssä käytettävä kiinteistövälittäjälle tuttu termistö. Koska otos käsitti lähes kaikki RE/MAX Casa Alton työntekijät, voidaan tutkimustulosten perusteella yleistää karkeasti yritysketjun kiinteistönvälittäjien toimintamallien olevan tietyn tyyppisiä. Lisäksi validiteettia pyrittiin lisäämään tarkalla muuttujien valinnalla ristiintaulukoinneissa sekä siten, että saadut tutkimustulokset johdettiin oikein teoriasta. Huolelliset kysymyksen asettelut ja selkeä kyselylomake mahdollistavat myös tutkimuksen uudelleen toteuttamisen. Tältä osin tutkimus on myös pysyvä ja toistettavissa.

## 6 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa tarkastellaan opinnäytetyön tutkimuksella saatuja tuloksia. Tuloksen on esitetty havainnollistavin kaavioin, joissa punaisella värillä on korostettu yleisin vastaus. Tehdyllä tutkimuksella on koetettu löytää vastauksia jo raportin alussa esitettyihin tutkimuskysymyksiin, joita olivat:

*Mitä kehitettävää on RE/MAX Casa Alton asiakkuuksien hoitamisessa?*

*Miten kiinteistönvälittäjät keräävät asiakastietoa?*

*Miten kerättyä asiakastietoa analysoidaan ja hyödynnetään toiminnassa?*

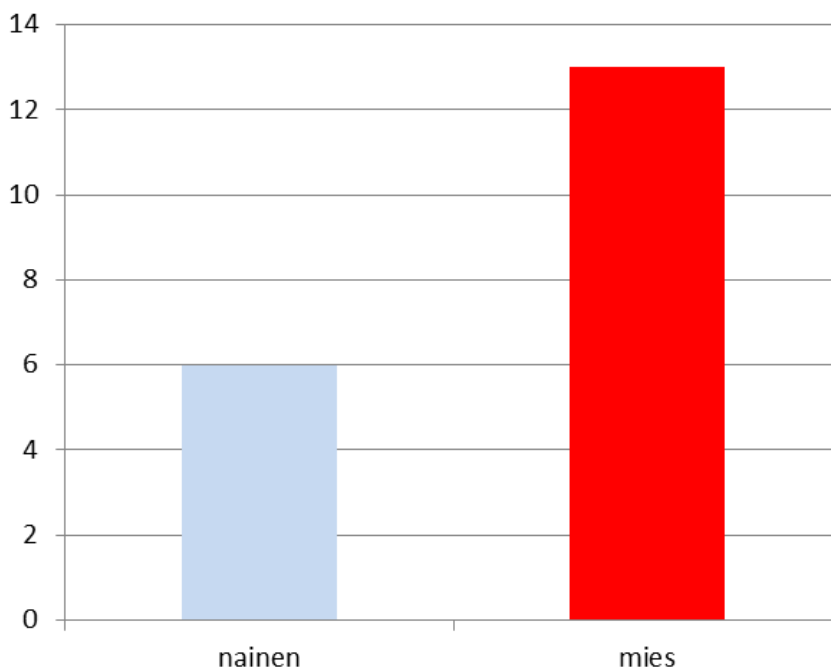
*Miten asiakkaita pyritään sitouttamaan yritykseen ja samaan suositukseen?*

*Miten asiakkaita palkitaan ja tulisiko palkitsemisjärjestelmää kehittää?*

### 6.1 Tulokset kuvioina

Lomakkeen ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin haastateltavien sukupuolta. Kuvioista 7 ilmenee, että vastaajista kuusi oli naisia ja kolmetoista miehiä. Casa Altossa työntekijöiden sukupuolijakauma on erittäin miespainotteinen, mikä näkyy myös toimiston johtoportaan, jossa ei ole yhtään naista.

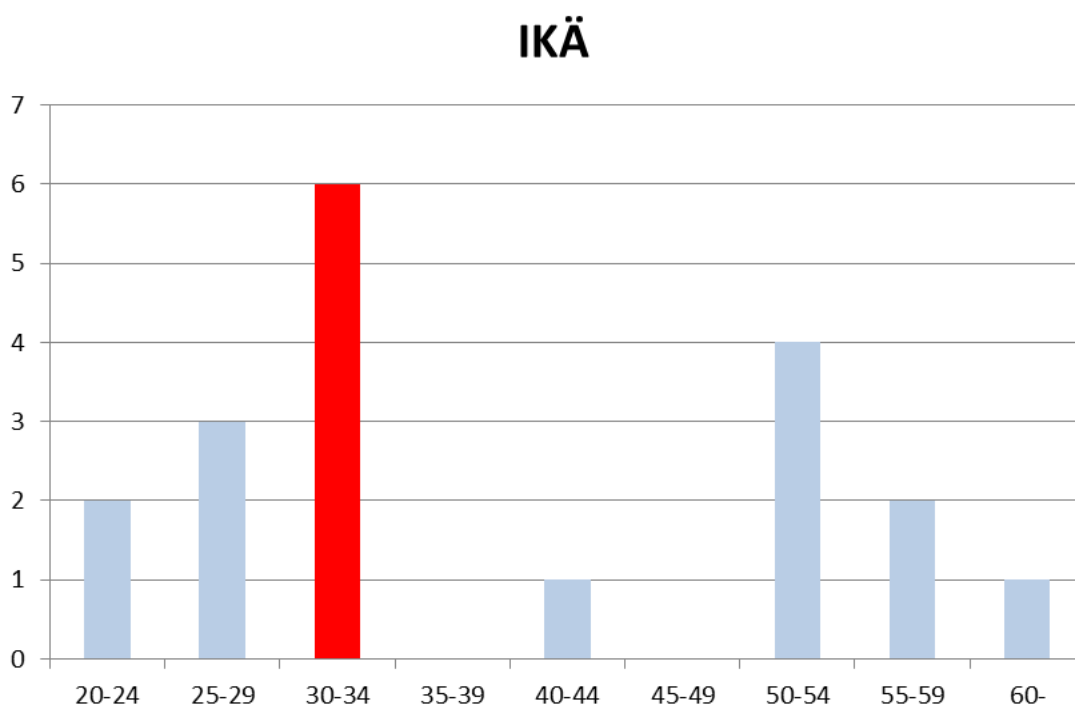
## SUKUPUOLI



Kuvio 7: RE/MAX Casa Alton työntekijöiden sukupuolijakauma.



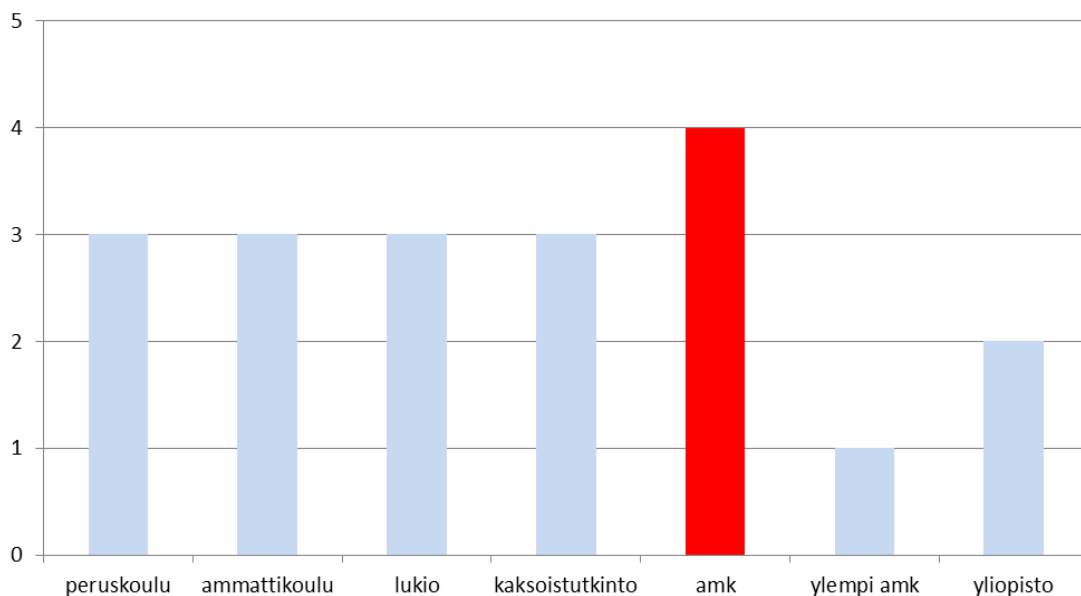
Seuraavaksi kysyttiin vastaajien ikää. Kuviosta 8 huomataan, että suurin osa vastaajista kuului ikäluokkaan 30-34-vuotiaat. Toiseksi suurimman ikäryhmän muodostivat 50-54-vuotiaat (neljä henkilöä). Vastaajista kolme oli 25-29-vuotiaita. Vain kaksi vastaajista oli 20-24-vuotiaita. Yhtä monta vastaajista kuului ikäryhmään 55-59-vuotiaat. Yli 60-vuotiaita samoin kuin 40-44-vuotiaita oli kumpiakin vain yksi. 35-39-vuotiaita tai 45-49-vuotiaita ei haastateltavissa ollut lainkaan.



Kuvio 8: Työntekijöiden ikäjakauma.

Haastateltavat jakoutuivat koulutustaustaltaan seitsemään eri ryhmään (kuvio 9). Suurin osa haastateltavista oli ennen kiinteistövälitysalaa suorittanut ammattikorkeakoulun. Peruskoulun, ammattikoulun tai lukion suorittaneita oli kaikkia kolme, ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneita yksi ja yliopistotutkinnon suorittaneita kaksi. Lisäksi osa haastateltavista oli vastannut käyneensä sekä ammattikoulun että lukion. Nämä vastaukset on kuvioon merkitty kaksoistutkinnon kohdalle.

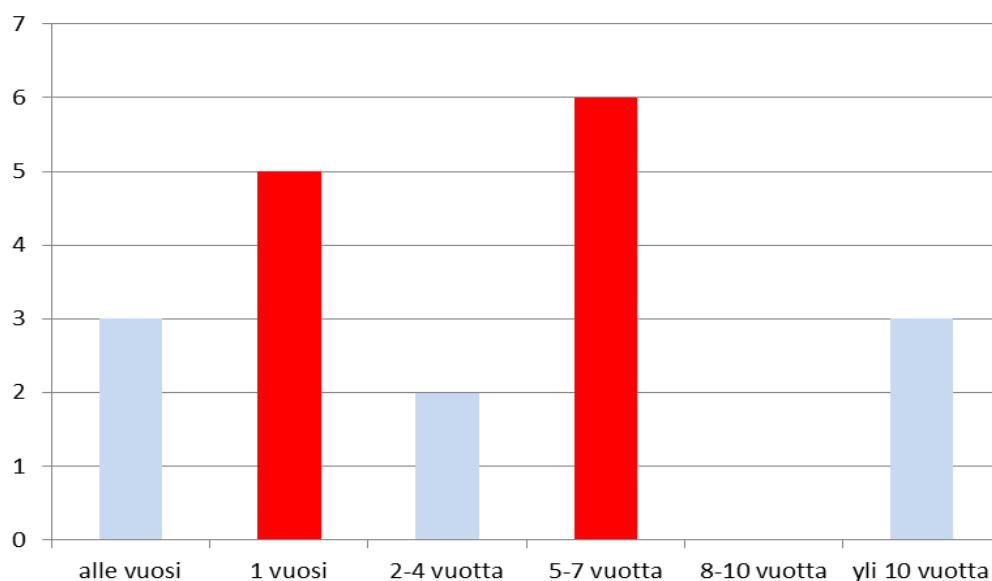
## KOULUTUS



Kuvio 9: Työntekijöiden koulutustausta.

Kuvio 10 kuvaa haastateltavien työkokemuksen määrää kiinteistönvälitysalalla. Suurimmalla osalla haastateltavista oli 5-7 vuotta alan työkokemusta. Lähes yhtä monella oli kuitenkin vain vuoden kokemus alalta. Loput vastaajista sijoittuivat tasaisesti muihin ryhmiin joko alle vuoden, 2-4 vuoden tai yli 10 vuoden työkokemuksella. RE/MAX Casa Altossa löytyy paljon pitkän työuran tehneitä kiinteistönvälittäjiä, mutta myös uusia myyntineuvottelijoita ja kiinteistönvälittäjiä rekrytoidaan aika ajoin.

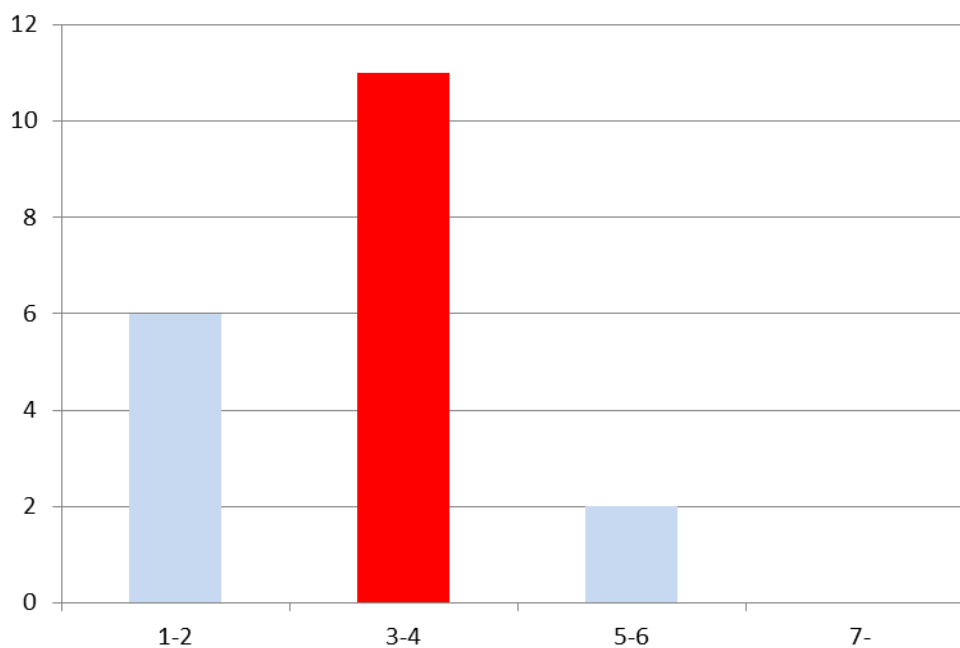
## ALAN TYÖKOKEMUS



Kuvio 10: RE/MAX Casa Alto:n työntekijöiden työkokemus kiinteistönvälitysalalta.

Haastateltavilta kysyttiin myös heidän saamiensa toimeksiantojen keskimäärää kuukaudessa (kuvio 11). Suurin osa, peräti 11, vastasi saavansa toimeksiantoja 3-4 kuukaudessa. Kuusi vastasi saavansa 1-2 ja kaksi 5-6 toimeksiantoa keskimäärin kuukaudessa.

## TOIMEKSIANTOJEN MÄÄRÄ/KK

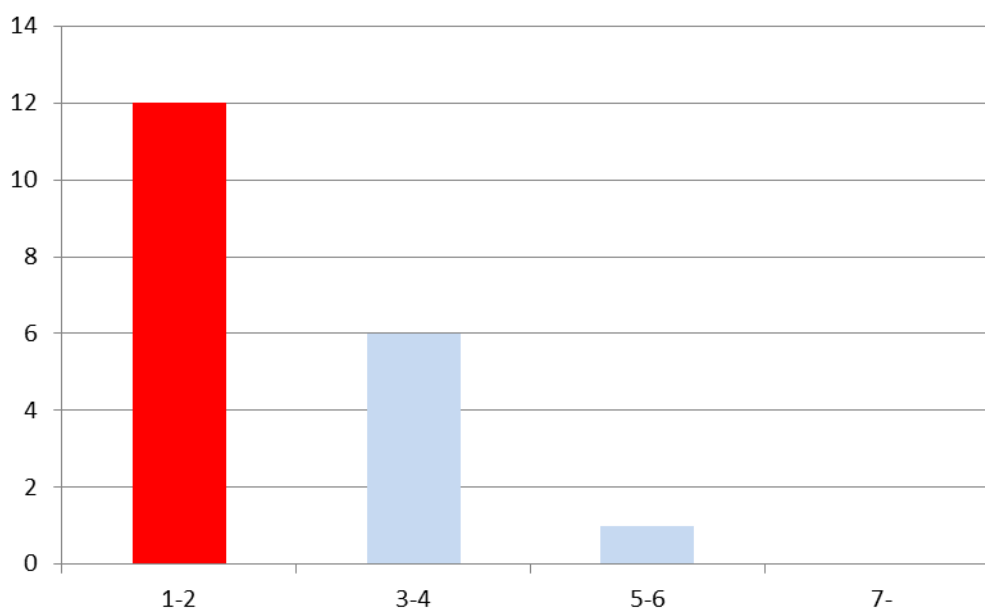


Kuvio 11: Toimeksiantojen määrä keskimäärin kuukaudessa.

Seuraavaksi kysyttiin itse hankittujen asiakkaiden keskimäärää kuukaudessa. Kaksitoista haastateltavista vastasi hankkivansa itse 1-2 asiakasta kuukaudessa. Kuusi vastasi hankkivansa 3-4 asiakasta itse kuukaudessa ja vain yksi vastasi hankkivansa itse 5-6 asiakasta kuukaudessa.

Kuvio 12 osoittaa, että kiinteistövälitystoimistossa RE/MAX Casa Altossa työntekijät hankkivat itse keskimäärin 1-2 toimeksiantoa kuukaudessa. Näihin on kuitenkin laskettu ainoastaan toteutuneet toimeksiannot. Yhteydenotot potentiaalsiin asiakkaisiin kohdistuvat todellisuudessa useampaan eri kohteeseen.

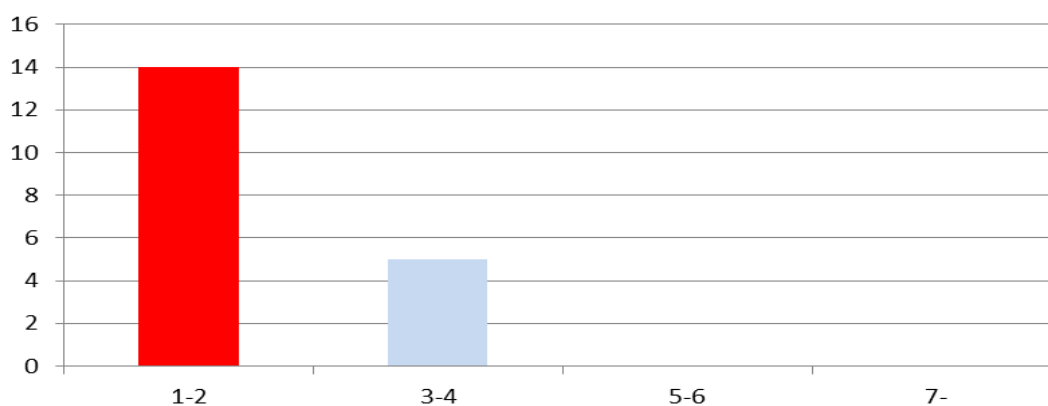
## ITSE HANKITTUJEN ASIAKKAIDEN MÄÄRÄ/KK



Kuvio 12: Työntekijöiden itse hankittujen asiakkaiden määrä kuukaudessa.

Seuraava kuvio 13 osoittaa, että kiinteistövälittäjä saa keskimäärin noin 1-2 uutta asiakasta kuukaudessa suhteiden tai suositusten kautta. Haastateltavista viisi vastasi saavansa 3-4 ja neljätolista vastasi saavansa 1-2 asiakasta kuukaudessa suhteiden tai suositusten kautta.

## SUHTEIDEN TAI SUOSITUSTEN KAUTTA TULLEIDEN ASIAKKAIDEN MÄÄRÄ/KK

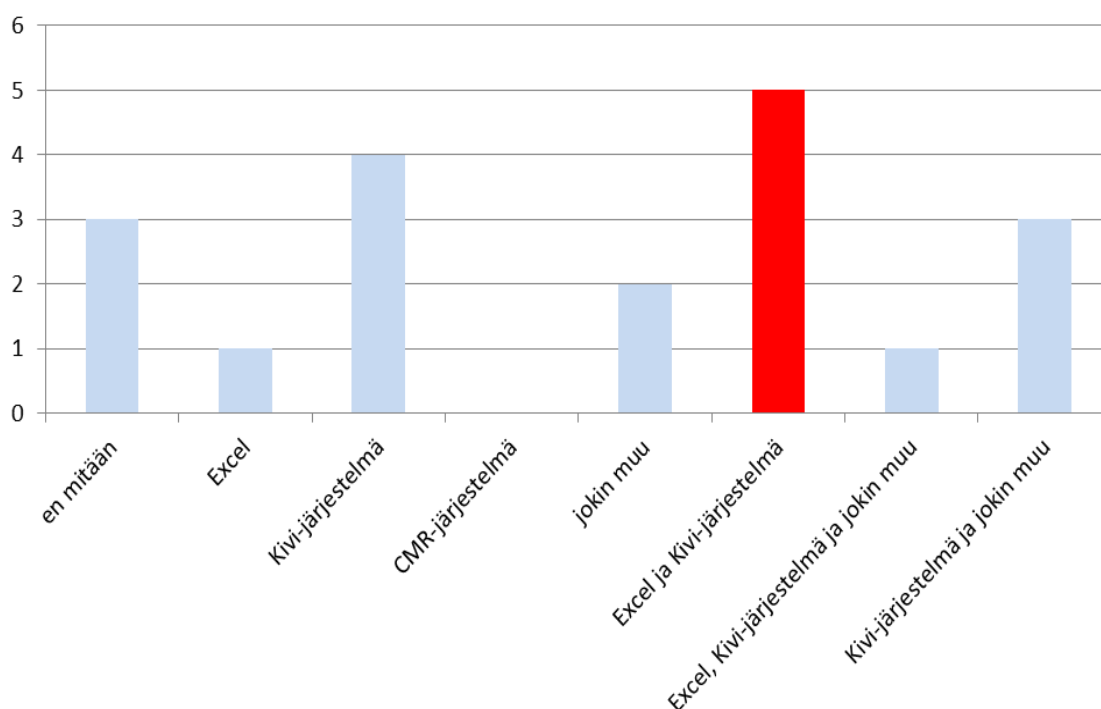


Kuvio 13: Suhteiden tai suositusten kautta tulleiden asiakkaiden määrä kuukaudessa.

Haastateltavilta kysyttiin myös, millaista työkalua he käyttävät asiakashallinnan apuna. Vastaaajista kolme ei käyttänyt apunaan mitään työkalua, viisi käytti apunaan vain yhtä työkalua ja loput käyttivät joko vaihtoehtoina annettujen työkalujen ulkopuolisia keinoja tai kahta tai useampaa työkalua.

Suurin osa vastasi käyttävänsä RE/MAX-ketjun omaa Kivi-järjestelmää (yhteensä 13 henkilöä). Näistä kuusi käytti lisäksi apuna Exceliä ja kolme henkilöä jotain muuta työkalua. Pelkästään Exceliä käytti vain yksi henkilö. Kolme haastateltavista ei käyttänyt työskentelynsä ja asiakashallinnan apuna mitään työkalua. Lisäksi on huomioitava, että ainoastaan jotain muuta työkalua käyttävät haastateltavat (kaksi henkilöä), voidaan vastaustensa perusteella sijoittaa tähän samaan ryhmään, sillä vastaukset käytössä oleviin muihin työkaluihin olivat hyvin yleisluontoisia: ”puhelin”, ”netti”, ”kalenteri” ja ”Facebook”. Muita käytössä olevia työkaluja olivat vastausten perusteella muun muassa omat muistiinpanot ja Microsoft Word. Kuvio osoittaa, että Casa Alton työntekijöillä on keskimäärin käytössään ainakin yksi työkalu asiakashallinnan apuna. Työkalujen käyttö on kuitenkin kokonaisuudessaan melko suppeaa ja pohjautuu suurimmaksi osaksi yrityksen oman Kivi-järjestelmän ja Excelin käyttöön.

## TYÖKALUT ASIAKASHALLINNAN APUNA



Kuvio 14: Työntekijöiden käyttämät työkalut asiakashallinnan apuna.

Seuraava kysymys oli avoin kysymys, jossa kysyttiin kiinteistövälittäjien käyttämiä palkitsemistapoja suositustapauksissa. Hyvä palvelukokemus sitouttaa asiakkaita yritykseen, ja asiakas on todennäköisemmin valmis myös suosittelemaan yritystä ja sen palveluita muille henkilöille. Asiakkaita palkitaan sopimuksen syntymiseen johtavista vinkeistä. Yleisemmiksi tavoiksi osoittautuivat lahjakortit ja erilaiset lahjat. Vastaukset olivat:

*"Lahjakortti." x 4*

*"Lahjakortti kauppaan johtaneesta vinkistä."*

*"Lahjakortti arvoltaan 100-300 euroa."*

*"200 euron lahjakortti."*

*"Raha tai lahjakortti."*

*"Kauppalahjat, vinkkipalkkio, lahjakortti."*

*"Vaihtelee, usein esimerkiksi lahjakortit."*

*"Kukkia, lahjakortti, suoraan RE/MAXILTA tullut lahja asiakkaalle, jota en muutoin olisi käyttänyt."*

*"Lahja." x 2*

*"Lahja. Jos halvempi palkkio, niin esimerkiksi kuohuviini. Kalliimpana palkkiona esimerkiksi teatteriliput."*

*"Lahja tai rahallinen palkkio."*

*"Rahallinen palkinto."*

*"Vinkkipalkkio 100 euroa."*

*"Tilanteen ja asiakkaan mukaan, pelisilmää."*

Myös lomakkeen kysymys 10 oli avoin. Siinä kysyttiin erilaisia tapoja sitouttaa asiakas ja pyydettiin kertomaan esimerkki. Sitouttamiskeinoina voidaan käyttää hyvää palvelua sekä erilaisia etuja tilanteissa, joissa henkilö palaa yrityksen asiakkaaksi tai suosittelee yritystä eteenpäin. Kiinteistönvälittäjät pyrkivät sitouttamaan asiakkaitaan muun muassa yhteydenotoilla, lahjoilla ja ammattimaisella palvelulla. Kiinteistövälittäjien esimerkkejä olivat seuraavat:

*"Asiakassuhteen ylläpitäminen yhteydenotoilla ja tapaamisilla."*

*"Käyttämällä vinkkipalkkioita."*

*"Vinkkipalkkioiden ja lahjakorttien avulla."*

*"Tekemällä työni hyvin, synnyttäen luottamusta."*

*"Puhun usein futurissa viitaten että myös 5 vuoden päästä, jos tilanne muuttuu, olen valmiina auttamaan."*

*"Annan huippupalvelua ja autan joskus ilmaiseksi."*

*"Soitan ja kysyn kuulumiset pari kertaa vuodessa."*

*"Muistan juhlapäivinä ja olen aidosti kiinnostunut asiakkaistani."*

*"Yhteydenotoilla ja ammattimaisella työllä."*

*”Muistamalla heitä muutenkin kuin pelkästään kauppaan liittyen esimerkiksi lahjalla merkkipäivänä ja synttäreinä.”*

*”Hyvällä palvelulla.”*

*”Ekstra-palveluilla.”*

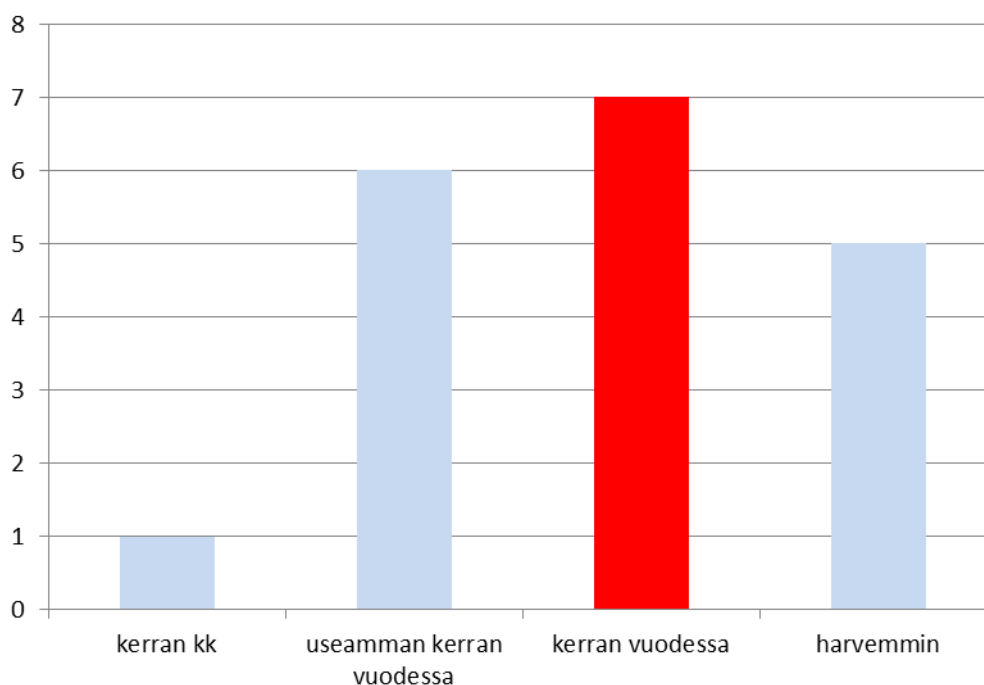
*”Säännöllisellä yhteydenotolla ja hyvällä asenteella.”*

*”Lähetän asiakkailleni sähköpostia esimerkiksi uutisia tapahtumista sekä ihan joulu- ja pääsisäntervehdyksiä.”*

*”Toivotan heille esimerkiksi hyvää joulua tai soitan ja kysyn muuten vaan kuulumisia, esimerkiksi onko ollut tyytyväinen kauppaan ja viihtyykö alueella.”*

Haastateltavilta kysyttiin myös, kuinka usein he ottavat yhteyttä vanhoihin asiakkaisiinsa. Seitsemän haastateltavista vastasi ottavansa yhteyttä vanhoihin asiakkaisiinsa kerran vuodessa. Kuusi vastasi ottavansa yhteyttä useamman kerran vuodessa, viisi harvemmin kuin kerran vuodessa. Yksi vastaajista kertoi ottavansa asiakkaisiinsa yhteyttä kerran kuukaudessa. Kuvio osoittaa, että kiinteistövälittäjät ottavat yleisimmin kerran vuodessa yhteyttä vanhoihin asiakkaisiinsa.

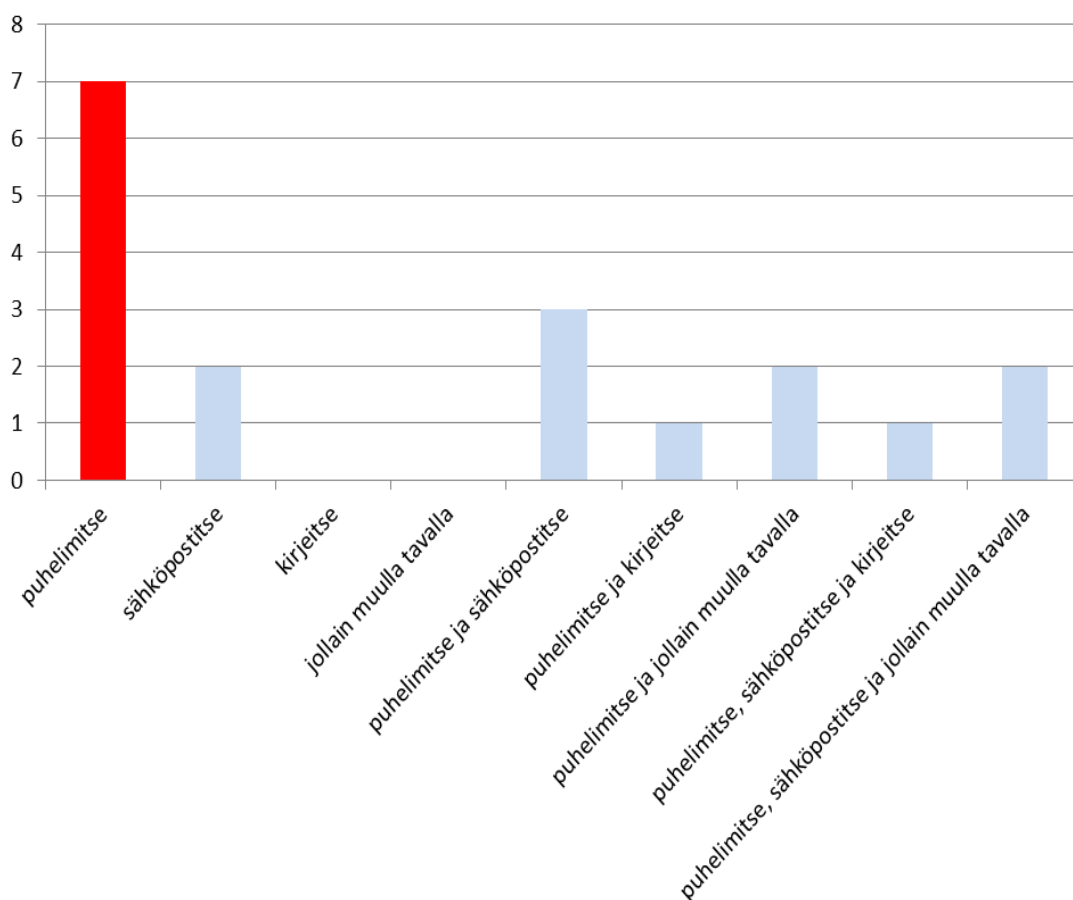
## YHTEYDENOTTOJEN TIHEYS VANHOIHIN ASIAKKAISIIN



Kuvio 15: Kiinteistövälittäjän yhteydenottojen tiheys vanhoihin asiakkaisiinsa.

Yhteydenottotapaa kysyttäessä ilmeni, että puolet vastaajista käytti apunaan vain yhtä ja puolet kahta tai useampaa keinoa pitää yhteyttä asiakkaisiinsa. Yksi haastatteluun osallistuneista ei vastannut kyseiseen kysymykseen lainkaan, minkä vuoksi kysymyksen kokonaisvastausmäärä on 18. Alla oleva kuvio 16 osoittaa, että kiinteistövälittäjä ottaa useimmiten yhteyttä asiakkaisiinsa puhelimitse. Haastateltavista yhteensä kuusitoista vastasi käyttävänsä puhelinta joko ainoana tai rinnakkaisena yhteydenottokeinona, kahdeksan vastasi käyttävänsä sähköpostia ja kaksi kirjeitä. Muita mainittuja yhteydenottotapoja olivat joulukortit ja joululahjat.

## YHTEYDENOTTOTAPA ASIAKKAIISIIN



Kuvio 16: Kiinteistövälittäjän yhteydenottotapa asiakkaisiinsa.

Kysymys 13 oli jälleen avoin kysymys, jossa kysyttiin, onko kiinteistövälittäjä yhteydessä kaikkiin vai ainoastaan osaan asiakkaitaan, ja jos vain osaan, niin millä perusteilla valinta on tehty. Kiinteistövälittäjät kokevat luovansa arvoa asiakkaille ammattitaidollaan, joka pitää sisällään niin hyvän palvelun kuin lakisäätöiden ja muiden alaan liittyvien velvollisuuksien hallinnan. Hyväksi palveluksi koetaan tiivis yhteydenpito asiakkaisiin. Noin puolet kiinteistövä-



littäjistä piti yhteyttä kaikkiin asiakkaisiinsa ja puolet vain osaan. Vastaukset kysymykseen olivat seuraavat:

*”Kaikkiin.” x 2*

*”Kaikkiin asiakkaisiin.”*

*”Kaikkiin. Mukavimpiin eniten.”*

*”Kaikkiin, mahdollisesti yksilökohtaisia poikkeamia.”*

*”Lähes kaikkiin. Luonnollinen yhteydenpito vaikuttaa.”*

*”Omiin asiakkaisiin, joilla on kontakteja asuntoja myyviin tai ostaviin.”*

*”Asiakkaisiin, joiden kanssa on tultu hyvin juttuun, on helpompi soittaa ja kysellä kuuluisia. Joillekin asiakkaille en ole soittanut lainkaan.”*

*”Jossain määrin aina jokin agenda soiton syynä.”*

*”Vain osaan asiakkaista sen perusteella, miten hyvin tulee juttuun asiakkaan kanssa.”*

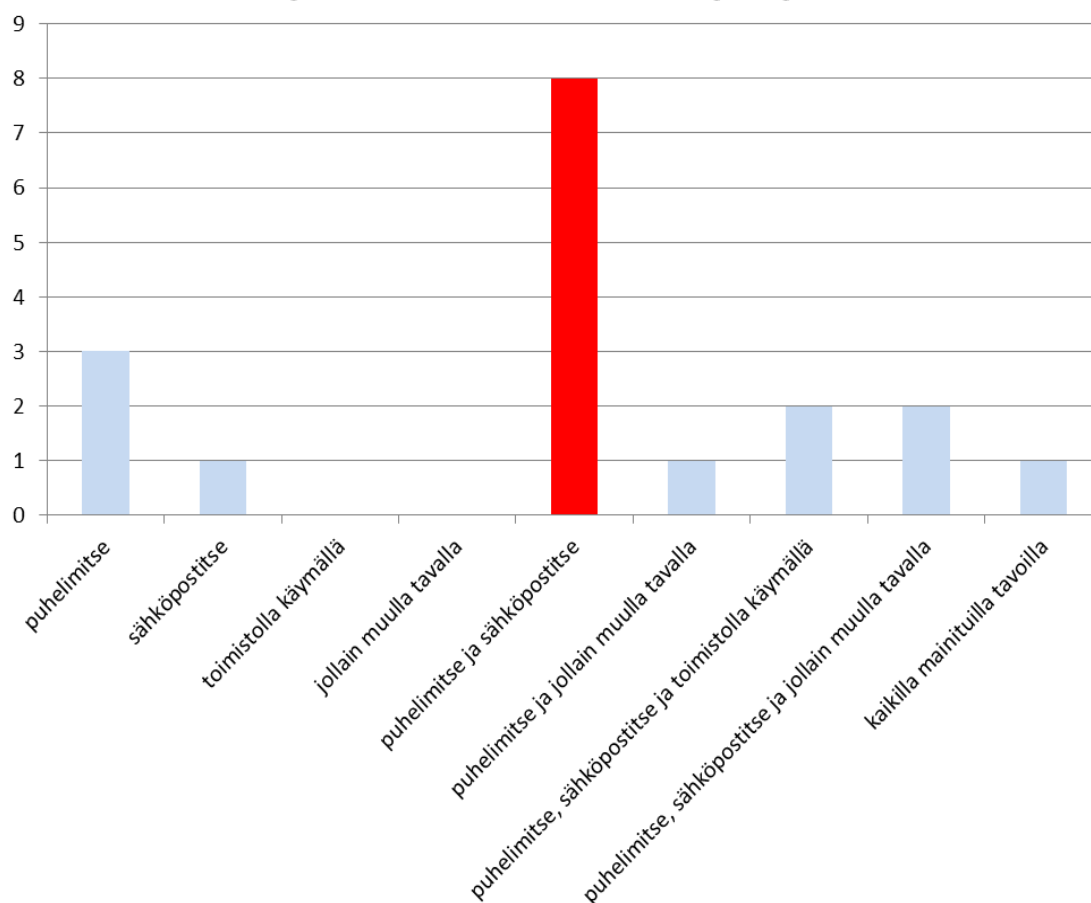
*”Osaan. Riippuen siitä, miten hyvin tulee juttuun asiakkaan kanssa.”*

*”Osaan, oman arvion mukaan ajankohtaisuudesta.”*

*”Osaan asiakkaista.”*

Seuraava kuvio 17 osoittaa, että asiakkaat ottavat keskimäärin yhteyttä kiinteistönvälittäjään joko puhelimitse tai sähköpostilla. Haastateltavista yhteensä seitsemäntoista vastasi saavansa yhteydenottoja puhelimitse, neljätoista sähköpostitse ja kolme kertoi asiakkaiden poikkeavan toimistolla. Neljä haastateltavista vastasi ”jollain muulla tavalla” ja mainitsivat Facebookin, Whatsapp-aplikaation ja messut. Yksi haastateltavista oli jättänyt vastaamatta kyseiseen kysymykseen, minkä vuoksi kysymyksen kokonaisvastaajamäärä on 18.

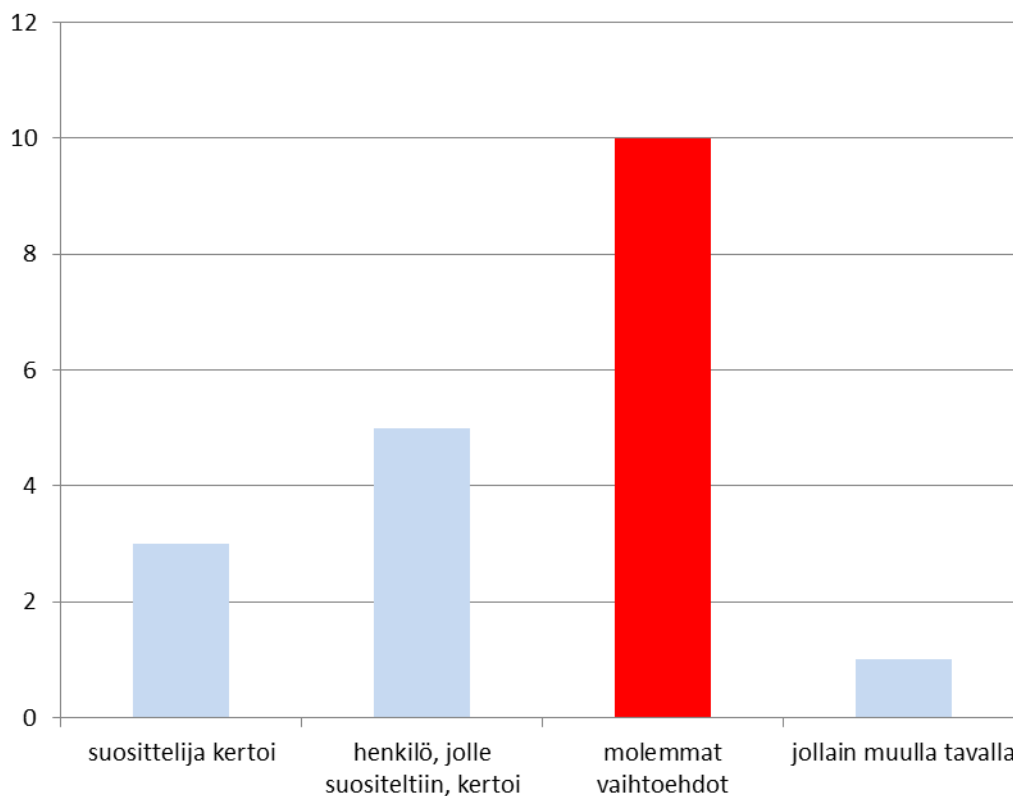
## ASIAKKAIDEN YHTEYDENOTTOTAPA



Kuvio 17: Asiakkaiden yhteydenottotapa kiinteistövälittäjiin.

Viimeisessä kysymyksessä haastateltavilta kysyttiin, miten vanhan asiakkaan suositus on ilmennyt. Kuvio 18 osoittaa, että suositus tulee melko tasaisesti ilmi joko niin, että suosittelija kertoo asiasta itse tai henkilö, jolle on suositeltu, kertoo asiasta. Haastateltavista yhteensä kolmetoista vastasi, että suosittelija kertoi. Viisitoista vastasi, että henkilö, jolle suositeltiin kertoi. Vain yksi vastasi, että jollain muulla tavalla, kuten yrityksen intran välityksellä.

## VANHAN ASIAKKAAN SUOSITUKSEN ILMENEMISTAPA



Kuvio 18: Vanhan asiakkaan suosituksen ilmenemistapa.

### 6.2 Tutkimustulosten analysointi

Tutkimuksen tuloksia on analysoitu ristiintaulukoinnin avulla. Ristiintaulukoinnilla on verrattu ensinnäkin itse hankittujen ja toisaalta suositusten tai suhteiden kautta tulleiden toimeksiantojen määrää kaikkien toimeksiantojen määrään. Tällä on pyritty selvittämään, kuinka iso osa toimeksiannoista tulee milläkin tavalla ja olisiko tarvetta pyrkiä lisäämään suhteiden tai suositusten kautta tulevien toimeksiantojen määrää. Toisena tarkkailun kohteena on ollut työkokemuksen määrän vertaaminen muihin tutkimuksella saatuihin tietoihin. Työkokemuksen määrää on verrattu asiakashallinnan työkalujen käyttöön, tehtyjen yhteydenottojen määrään sekä suositusten tai suhteiden kautta tulleiden asiakkaiden määrään. Yhteydenottojen määrää on verrattu myös suoraan suositusten tai suhteiden kautta tulleiden asiakkaiden määrään. Tarkoituksena on ollut selvittää, poikkeavatko pidemmän työuran tehneiden kiinteistövälittäjien työskentelymetodit ratkaisevasti uudempien työntekijöiden toimintatavoista, sekä onko työkokemuksella tai yhteydenottojen tiheydellä vaikutusta suositusten tai suhteiden kautta saatavien toimeksiantojen määrään. Lopuksi on vielä verrattu iän ja työkokemuksen määrän

mahdollista vaikutusta kiinteistönvälittäjillä olleisiin asiakkaiden palkitsemis- ja sitouttamisideoihin.

Taulukko 4 havainnollistaa itse hankittujen toimeksiantojen määrää suhteessa kaikkiin toimeksiantoihin. Itse hankittujen asiakkaiden määrä kasvaa sitä mukaa, mitä enemmän toimeksiantoja on ollut yhteensä, joskin erot kahden ensimmäisen ryhmän (1-2 toimeksiantoa ja 3-4 toimeksiantoa kuussa) välillä eivät ole suuria.

Kahdessa edellä mainitussa ryhmässä suurin osa asiakkaista on itse hankittuja. Tämä huomataan siitä, että itse hankittujen toimeksiantojen määrä on aina vähintään puolet kaikista toimeksiannoista. Esimerkiksi kiinteistönvälittäjillä, joilla toimeksiantoja on yhteensä keskimäärin 5-6 kuukaudessa, itse hankittujen toimeksiantojen määrä on 3-4 tai 5-6. Tällöin tilaa suhteiden tai suositusten kautta tullee toimeksiannoille on vain 0-3. Vastaavasti kiinteistönvälittäjillä, joilla on vain 1-2 toimeksiantoa kuukaudessa, itse hankittujen asiakkaiden määrä on myös 1-2. Tällöin suhteiden tai suositusten kautta tullee asiakkaiden määrä voi olla enintään 1. Poikkeuksena on ryhmä, jossa kiinteistönvälittäjillä on toimeksiantoja keskimäärin 3-4 kuukaudessa ja itse hankittuja asiakkaita 1-2. Tällöin muuta kautta tullee asiakkaiden määrä voi olla 1-3, eli suhteiden tai suositusten kautta saattaa tosiasiallisesti tulla enemmän toimeksiantoja kuin uusasiakashankinnalla.

Huomioitavaa on myös, että kaksi vastaajista on ilmoittanut itse hankittujen toimeksiantojen määräksi 3-4 vaikka kuukauden kokonaismääräksi on merkitty vain 1-2 toimeksiantoa. Tämän voi selittää muun muassa merkintävirhe tai se, etteivät kiinteistönvälittäjät ole merkinneet ainoastaan toteutuneita toimeksiantoja, vaan myös sellaiset yhteydenotot uusiin asiakkaisiin, joista ei ole seurannut lopullista toimeksiantoa.

Keskimäärin toimeksiantoja on kuukaudessa 2,58-3,58, joista itse hankittuja toimeksiantoja on keskimäärin 1,84-2,85. Itse hankittujen toimeksiantojen määrä on siis keskimäärin 51-100 prosenttia kaikista toimeksiannoista.

	1-2 itse hankittua asiakasta	3-4 itse hankittua asiakasta	5-6 itse hankittua asiakasta	7 itse hankittua asiakasta	YHT.
1-2 toimeksiantoa yhteensä	4	2			6
3-4 toimeksiantoa yhteensä	8	3			11
5-6 toimeksiantoa yhteensä		1	1		2
7 tai enemmän toimeksiantoa yhteensä					0
YHT.	12	6	1	0	19

Taulukko 4: Itse hankittujen asiakkaiden suhde kaikkiin toimeksiantoihin.

Seuraava taulukko 5 havainnollistaa vastaavasti suhteiden tai suositusten kautta tulleiden asiakkaiden määrää kaikkiin toimeksiantoihin. Kun toimeksiantoja on keskimäärin kuukaudessa 2,58-3,58 ja suositusten tai suhteiden kautta toimeksiantoja saadaan keskimäärin 1,53-2,53, on niiden prosentuaalinen määrä 43-98 prosenttia kaikista toimeksiantoista. Tämä on pienempi prosentuaalinen osuus, kuin itse hankittujen toimeksiantojen kohdalla.

	1-2 asiakasta suhteiden/suosituksien kautta	3-4 asiakasta suhteiden/suosituksien kautta	5-6 asiakasta suhteiden/suosituksien kautta	7 tai enemmän asiakasta teiden/suosituksien kautta	YHT.
1-2 toimeksiantoa yhteensä	6				6
3-4 toimeksiantoa yhteensä	8	3			11
5-6 toimeksiantoa yhteensä		2			2
7 tai enemmän toimeksiantoa yhteensä					0
YHT.	14	5	0	0	19

Taulukko 5: Suhteiden/suosituksien kautta tulleiden asiakkaiden suhde kaikkiin toimeksiantoihin.

Alla oleva taulukko 6 havainnollistaa vielä itse hankittujen toimeksiantojen suhdetta suhteiden tai suositusten kautta tullessiin toimeksiantoihin. Taulukosta nähdään, että yhteensä kolme kiinteistövälittäjää saa enemmän toimeksiantoja suhteiden tai suositusten kautta kuin uusasiakashankinnalla.

	1-2 asiakasta suhteiden/suosituksen kautta	3-4 asiakasta suhteiden/suosituksen kautta	5-6 asiakasta suhteiden/suosituksen kautta	7 tai enemmän asiakasta teiden/suositusten kautta	YHT.
1-2 itse hankittua asiakasta	9	3			12
3-4 itse hankittua asiakasta	5	1			6
5-6 itse hankittua asiakasta		1			1
7 tai enemmän itse hankittua asiakasta					0
YHT.	14	5	0	0	19

Taulukko 6: Itse hankittujen asiakkaiden suhde suhteiden/suositusten kautta tullessiin asiakkaisiin.

Seuraavissa taulukoissa vertaillaan työkokemuksen määrää eri muuttujiin. Taulukko 7 kuvastaa työkokemuksen määrän suhdetta käytössä oleviin asiakashallinnan työkaluihin. Työkalujen käytöstä voidaan myös osittain päätellä, kuinka tärkeinä suunnitelmallinen asiakkuuksien johtaminen ja asiakashallinta nähdään, ja kuinka asiakashallinnasta saatavia tietoja osataan hyödyntää. Työkokemuksen määrällä ei näyttäisi suoraan olevan vaikutusta siihen, kuinka useita työkaluja asiakashallinnan apuna käytetään. Huomioitavaa on kuitenkin, että esimerkiksi Excel näyttäisi olevan suosituimpien työkalujen keskuudessa. Sen sijaan yrityksen omaa Kivi-järjestelmää käytetään tasaisesti kaikissa ryhmissä. Lyhyemmän uran tehneet kiinteistövälittäjät myös tukeutuvat enemmän niin sanottuihin valmiisiin ohjelmiin. Pidemmän uran tehneillä käytössä on enemmän muita työkaluja, jotka on eritelty tarkemmin edellisessä luvussa. Tähän syynä saattaa olla vuosien mukanaan tuoma kokemus siitä, millaisia työkaluja valmiiden ohjelmien avuksi tarvitaan. Huomioitavaa on myös, ettei kukaan RE/MAX Casa Al-

to:n työntekijöistä kuitenkin käyttänyt erikseen mitään CMR-järjestelmää, joka on maailmanlaajuisesti yksi käytetyimmistä järjestelmistä.

	Alle vuosi	1 vuosi	2-4 vuotta	5-7 vuotta	8-10 vuotta	yli 10 vuotta	YHT.
Ei mitään	1		1	1			3
Excel		1					1
Kivi-järjestelmä	1	1		1		1	4
CMR-järjestelmä							0
Jokin muu				1		1	2
Excel ja Kivi-järjestelmä	1	2	1			1	5
Excel, Kivi-järjestelmä ja jokin muu				1			1
Kivi-järjestelmä ja jokin muu		1		2			3
YHT.	3	5	2	6	0	3	19

Taulukko 7: Työkokemuksen määrän suhde työkalujen käyttöön.

Taulukossa 8 on kuvattu työkokemuksen määrää suhteessa yhteydenottojen määrään. Yli kymmenen vuoden työkokemuksen omaavat kiinteistönvälittäjät ottavat yhteyttä vanhoihin asiakkaisiinsa kerran vuodessa tai harvemmin. Myös 5-7 vuotta alalla olleet ottavat suurimaksi osaksi yhteyttä vain kerran vuodessa tai harvemmin. Lyhyemmän työuran tehneistä kiinteistönvälittäjistä osa ottaa yhteyttä huomattavasti tiheämmin, useamman kerran vuodessa tai jopa kerran kuukaudessa.

	Alle vuosi	1 vuosi	2-4 vuotta	5-7 vuotta	8-10 vuotta	yli 10 vuotta	YHT.
Kerran kuukaudessa	1						1
Useamman kerran vuodessa		3	2	1			6
Kerran vuodessa	1	2		3		1	7
Harvemmin	1			2		2	5
YHT.	3	5	2	6	0	3	19

Taulukko 8: Työkokemuksen määrän suhde yhteydenottojen määrään.

Taulukko 9 havainnollistaa työkokemuksen määrän ja suositusten tai suhteiden kautta tulleiden asiakkaiden määrän suhdetta. Taulukosta havaitaan, että pidemmän työuran tehneillä kiinteistönvälittäjillä suhteiden ja suositusten kautta tulee enemmän asiakkaita kuin lyhyemmän työuran tehneillä kiinteistönvälittäjillä. Kaikki kiinteistönvälittäjät, joilla on alle vuoden tai vuoden työkokemus, saavat suhteiden kautta kuussa keskimäärin vain 1-2 toimeksiantoa. Tästä eteenpäin useamman vuoden työkokemuksen omaavat kiinteistönvälittäjät saivat toimeksiantoja suositusten kautta joko 1-2 kuukaudessa tai 3-4 kuukaudessa. Kukaan ei kuitenkaan saanut keskimäärin enempää kuin neljää toimeksiantoa kuukaudessa suositusten tai suhteiden kautta. Yrityksessä olisi potentiaalia entisestään kehittää asiakassuhteita ja varsinkin asiakkaiden sitouttamista, ja sen kautta saada enemmän uusia asiakkaita suositusten kautta.

	Alle vuosi	1 vuosi	2-4 vuotta	5-7 vuotta	8-10 vuotta	yli 10 vuotta	YHT.
1-2 asiakasta	3	5	2	2		2	14
3-4 asiakasta				4		1	5
5-6 asiakasta							0
7 tai enemmän asiakasta							0
YHT.	3	5	2	6	0	3	19

Taulukko 9: Työkokemuksen määrän suhde suhteiden/suosituksen kautta saatujen asiakkaiden määrään.

Taulukko 10 kuvastaa yhteydenottojen määrän vaikutusta suhteiden tai suositusten kautta saataviin asiakkaisiin. Taulukosta pystytään havaitsemaan, ettei yhteydenottojen tiheys takaa suurempaa määrää suhteiden tai suositusten kautta saatavia toimeksiantoja. Eniten toimeksiantoja on tullut, kun kiinteistönvälittäjät ovat olleet kerran vuodessa tai harvemmin yhteydessä vanhoihin asiakkaisiinsa. Huomioitavaa tässä on kuitenkin työntekijöiden ikä ja työvuosien määrä kiinteistövälitysalalla. Mitä kokemattomampi kiinteistövälittäjä on, sitä useammin hän on myös yrittänyt ottaa yhteyttä asiakkaisiin. Selvästi kokeneimmilla RE/MAX Casa Alto:n työntekijöillä yhteydenotto on ollut harvempaa. Pidempi ura on auttanut luomaan vahvemman ja laajemman suhdeverkoston. Myös entisiä toimeksiantoja eli asiakkaita on tällöin enemmän, jolloin suositusten määrä voi kasvaa suuremmaksi. Myöskään yhteydenottoja ei tarvita tällöin enää niin usein ja yhteydenpito voi olla kehittynyt järjestelmällisemmäksi.



	1-2 asiakasta	3-4 asiakasta	5-6 asiakasta	7 tai enemmän asiakasta	YHT.
Kerran kuukaudessa	1				1
Useamman kerran vuodessa	6				6
Kerran vuodessa	4	3			7
Harvemmin	3	2			5
YHT.	14	5	0	0	19

Taulukko 10: Yhteydenottojen määrän suhde suhteiden/suosituksen kautta saatujen asiakkaiden määrään.

Taulukoissa 11-13 on vielä verrattu iän ja työkokemuksen määrän mahdollista vaikutusta kiinteistönvälittäjillä olleisiin asiakkaiden palkitsemis- ja sitouttamisideoihin. Alla oleva taulukko kuvastaa kiinteistönvälittäjien iän ja työkokemuksen välistä suhdetta. Yli kymmenen vuoden työkokemus oli ainoastaan viisikymmentä vuotta täyttäneillä tai sitä vanhemmilla kiinteistönvälittäjillä. Suurin osa enintään neljän vuoden työuran tehneistä kiinteistönvälittäjistä kuului nuorimpiin ikäryhmiin. Viiden ja seitsemän vuoden työkokemus jakautui tasaisesti eri ikäryhmien välille.

	alle vuosi	1 vuosi	2-4 vuotta	5-7 vuotta	8-10 vuotta	yli 10 vuotta	YHT.
20-24 vuotta	1	1					2
25-29 vuotta		1	1	1			3
30-34 vuotta	1	3	1	1			6
35-39 vuotta							0
40-44 vuotta				1			1
45-49 vuotta							0
50-54 vuotta	1			2		1	4
55-59 vuotta				1		1	2
60- vuotta						1	1
YHT.	3	5	2	6	0	3	19

Taulukko 11: Iän suhde työkokemuksen määrään.

Taulukko 12 havainnollistaa iän suhdetta kiinteistönvälittäjillä olleisiin asiakkaiden palkitsemis- ja sitouttamisideoiden määrään. Taulukko on rakennettu siten, että pystyakselille on merkitty ikähaarukka ja vaaka-akselille on koottu kiinteistönvälittäjillä olleiden ideoiden määrä. Ideoiden määrä on laskettu sen mukaan, kuinka monta erillistä vastausta tai vaihtoehtoa kiinteistönvälittäjät ovat yhteensä esittäneet kysymyksiin 9 ja 10. Kohdassa yhdeksän kysyttiin palkitsemistapoja suositustapauksissa ja kohdassa kymmenen keinoja asiakkaiden sitouttamiseen. Analyysi ei ole täysin aukoton, sillä on mahdollista, ettei vastausten vähyys kerro suoraan ideoiden puutteesta. Analyysistä saadaan kuitenkin viitteellistä tietoa siitä, onko iällä vaikutusta ideoiden määrään tai ainakin niiden esille tuomiseen. Taulukosta voidaan huomata, että nuorimmissa ikäryhmissä kaikilla vastaajilla on ollut paljon ideoita (3 tai 4). Keskimmaisissa ryhmissä vastausten määrä on ollut hyvin vaihtelevaa eri kiinteistönvälittäjien välillä. Vanhimmissa ikäryhmissä kukaan ei ole esittänyt kolmea ideaa enempää. Karkeasti yleistäen voidaan sanoa, että nuoremmilla ikäryhmällä on enemmän esittää ideoita liittyen asiakkuuksien sitouttamiseen ja hoitoon. Palkitsemiskeinot ja yhteydenotot asiakkaisiin olivat kaikkien ikäryhmien kesken kuitenkin hyvin samanlaisia. Osittain tästä syystä tiiviimpi yhteistyö ja ajatuksien vaihto kiinteistönvälittäjien välillä voisi olla koko yrityksen kannalta hedelmällistä. Nuorten innovatiiviset ajatukset ja ideat pääsisivät kohtaamaan vanhempien kiinteistönvälittäjien pidemmän elämäkokemuksen.

	ei ideoita	1 idea	2 ideaa	3 ideaa	4 ideaa	YHT.
20-24 vuotta					2	2
25-29 vuotta				2	1	3
30-34 vuotta		2	1	2	1	6
35-39 vuotta						0
40-44 vuotta	1					1
45-49 vuotta						0
50-54 vuotta		2		2		4
55-59 vuotta		1		1		2
60- vuotta		1				1
YHT.	1	6	1	7	4	19

Taulukko 12: Iän suhde palkitsemis- ja sitouttamisideoiden määrään.

Taulukossa 13 on vielä verrattu työkokemuksen määrän suhdetta palkitsemis- ja sitouttamisideoiden määrään. Työkokemuksen määrällä ei näyttäisi olevan niin suurta suoraa merkitystä ideoiden määrän suhteen kuin iällä.

	ei ideoita	1 idea	2 ideaa	3 ideaa	4 ideaa	YHT.
alle vuosi		2			1	3
1 vuosi		1	1		3	5
2-4 vuotta				2		2
5-7 vuotta	1			5		6
8-10 vuotta						0
yli 10 vuotta		3				3
YHT.	1	6	1	7	4	19

Taulukko 13: Työkokemuksen määrän suhde palkitsemis- ja sitouttamisideoiden määrään.

## 7 Johtopäätelmät ja kehitysehdotukset

Seuraavaksi esitellään tuloksista tehtyjä johtopäätelmiä ja annetaan mahdollisia kehitysehdotuksia ja ratkaisuvaihtoehtoja kiinteistönvälitystoimisto RE/MAX Casa Alto:n asiakkaiden kehittämiseen. Tulokset pyritään sitomaan myös työssä käsiteltyyn teoriatietoon. Tarkoituksena on ensisijaisesti nostaa esiin eri ongelmakohtia ja tehdä johtopäätöksiä siitä, mitä asioita kiinteistönvälittäjien tulisi tehdä hoitaakseen asiakkaitaan paremmin. Tarkoituksena ei kuitenkaan ole antaa täysin valmiita vastauksia, vaan annettuja ratkaisuvaihtoehtoja tulee kehittää edelleen yrityksen sisällä. Tutkimuksen perusteella erityisiä kehityskohtia ovat asiakashallinnan ja -johtamisen työkalut, asiakkaiden sitouttaminen sekä palkitsemisjärjestelmän kehittäminen.

Tutkimus paljastaa, että RE/MAX Casa Alto:n asiakkaiden hallinnassa ja johtamisessa on vielä kehitettävää, sillä asiakkaiden johtamisen merkitystä ei täysin ymmärretä ja tämän vuoksi kaikkea mahdollista potentiaalia ei saada hyödynnettyä. Jos asiakkaiden johtamisella halutaan parempia tuloksia, tulisi ensinnäkin selkeyttää, mihin asiakkaiden johtamisella pyritään ja kuinka se toteutetaan. Asiakkaiden johtamisen päämääränä on liiketoiminnan kasvun mahdollistaminen. Kehittyneellä asiakkaiden johtamisella voidaan näin ollen parantaa koko toiminnan kannattavuutta. Asiakkaiden johtamiselle asetetut tavoitteet voivat liittyä esimerkiksi kokonaisasiakkaiden määrään, suositusten kautta tulleiden asiakkaiden määrään ja asiakastytyväisyyteen.

Läheskään kaikki kiinteistönvälittäjät eivät käytä mitään ohjelmaa asiakashallinnan apuna. Lisäksi yrityksen oma KIVI-järjestelmä voi joissakin tilanteissa jäädä liian suppeaksi. Voisi olla tarkoituksenmukaisempaa panostaa laajempaan, pidemmälle vietyyn ja kaikille yhteiseen ohjelmaan, johon saataisiin kerättyä yhä tarkempaa tietoa asiakkaista. Parhaimmillaan asiakashallintajärjestelmä pystyy auttamaan markkinoinnin kohdentamisessa, asiakkaiden profiloinnissa ja segmentoinnissa, lisämyyntimahdollisuuksien löytämisessä, kauppohen-tyntymisessä, markkinoinnin ja myynnin yhteistyössä, asiakaspalvelun kehittämisessä sekä asiakastytyv-äisyyden kehityksessä. Kerättävien tietojen määrää voitaisiin myös laajentaa, jolloin saataisiin tarkempi ja henkilökohtaisempi kuva asiakkaista.

Myös asiakkaiden luokitteluun eli segmentointiin tulisi panostaa, sillä se luo pohjan asiakkuuk-sien johtamiselle. Tällöin myös asiakassuhdemarkkinointi helpottuu ja rekisterin perusteella voidaan tehdä arviointi siitä, kehen asiakkaista kannattaa jatkossa pitää yhteyttä ja millä ta-valla. Tiedot auttavat jatkossa myös asiakkaiden sitouttamisessa ja palkitsemisessa.

Osaksi asiakashallintaa ja -johtamista tulisi myös ottaa asiakaskannattavuuden ja asiakkuu-den arvon arviointi. Asiakkuuden arvoon vaikuttavat myynnin määrä, kateprosentti sekä kehit-tämis-, ylläpito- ja hankintakustannukset. Asiakaskannattavuutta voidaan parantaa joko li-säämällä myynnin tai katteen määrä tai vähentämällä kustannuksia. Uusien asiakkaiden han-kintakustannukset ovat kiinteistönvälitysalalla usein selvästi korkeammat kuin vanhojen asi-akkaiden ylläpitokustannukset. Tämän vuoksi asiakkaiden sitouttaminen ja yhteydenpito van-hoihin asiakkaisiin suositusten saamiseksi on erityisen tärkeää. Suositustapauksissa myös asi-akkaan arvot ovat usein erilaiset. Normaalisissa tilanteissa useampi kiinteistönvälittäjä kilpai-lee samasta kohteesta, jolloin palkkiosta saattaa tulla tärkeä osa asiakkaan päätöksentekoa. Suositustapauksessa asiakkaalle tärkeämpää yleensä ovat kyseisen kiinteistönvälittäjän henki-lökohtaiset ominaisuudet, jolloin myös korkeamman palkkion pyytäminen voi olla mahdollista. Tällöin katettakin saadaan nostettua. Asiakashallintajärjestelmästä saataisiin kattavampi ja laadukkaampi, kun siihen merkittäisiin myös tiedot suosituksista, toimeksiannoista, yhteyden-otoista sekä asiakaskannattavuuslaskelmista.

Asiakkaiden sitouttamisessa yhteydenotot ovat suuressa merkityksessä. Useiden tutkimusten mukaan suurin syy asiakkaiden siirtymisessä kilpailevan yrityksen asiakkaiksi on yrityksen puutteellinen yhteydenpito asiakkaisiinsa. Yhteydenpito on tärkeää niin toimeksiannon aikana kuin myös sen jälkeen. Asiakkaiden aktivoimiseksi toimintatapoja voitaisiin entisestään sel-keyttää ja tavoitteellistaa, jotta tuloksia syntyisi enemmän. Erityyppisille asiakkaille on löy-dettävä näille parhaiten sopiva yhteydenpitotapa, mitä varten asiakkaiden segmentointi ja asiakassuhdemarkkinoinnin kohdentaminen ovat tärkeitä. Myös passivoituneiden asiakkaiden aktivoimiseksi yhteydenpito on tärkeää. Kiinteistönvälittäjät luovat ja kehittävät asiakkuuksi-

aan yhteydenpidon tiiviydellä. Tutkimuksesta ilmeni, että suurin osa kiinteistönvälittäjistä otti vanhoihin asiakkaisiinsa yhteyttä kerran vuodessa. Yleisin yhteydenottotapa oli puhelinsoitto. Valintaa asiakkaiden välillä yhteydenottoja varten voitaisiin myös selkeyttää ja yhteydenottotapojen kirjoa voitaisiin laajentaa. Puhelinkeskustelu on toki henkilökohtainen kontakti asiakkaaseen, mutta sen arvo voi jäädä pieneksi tilanteissa, joissa keskustelu-aika on lyhyt ja yhteydenotto siksi helposti unohdettavissa, soittoaikajako on huono asiakkaan näkökulmasta tai joissa puhelinsoitto assosioituu negatiivisesti esimerkiksi puhelinmyyntiin. Suomen RE/MAX toimistoilla on käytössään erilaisia mittareita, joiden avulla yrityksen toimipisteiden menestystä mitataan. Mittareita ovat tällä hetkellä muun muassa välittäjien määrä, kaupat ja liikevaihto. Yhdeksi mittariksi voitaisiin lisätä myös asiakkaiden sitouttamisessa onnistuminen laskemalla esimerkiksi saatujen suositusten määrä. Tällöin palkittaisiin se toimisto, joka on parhaiten pystynyt sitouttamaan asiakkaitaan tai kehittänyt parhaimman palkitsemistavan.

Asiakkaiden palkitsemisen osalta yrityksellä ei ole mitään yhtenäistä käytäntöä. Yleisimpiä palkitsemistapoja ovat pienet lahjat, kuten kuohuviini ja lahjakortit. Suurempien kauppojen yhteydessä lahjat ovat voineet olla myös huomattavasti kalliimpia, esimerkiksi iPad tai useamman sadan euron lahjakortti. Nykytilanteessa on mahdollista, että yritykselle yhtä arvokkaat asiakkaat saavat eriarvoiset lahjat. On myös mahdollista, että asiakas odottaa kuulopuheiden perusteella jotain tiettyä lahjaa avustaan, mutta epäyhtenäisten käytäntöjen vuoksi lopulta pettyy saamastaan muistamisesta. Lisäksi yrityksessä voitaisiin eriyttää tarkemmin asiakkaiden muistamiseen tarkoitettuja pienemmät lahjat, kuten joulukortit, ja toimeksiantoihin johtaneiden suositusten palkitsemiskeinot.

Tällä hetkellä käytössä olevat palkitsemiskeinot ovat hyvin yleisluontoisia ja persoonattomia. Tarkemmasta asiakasrekisteristä saatavia henkilötietoja voitaisiin hyödyntää myös palkitsemisessa. Henkilökohtaisemmat lahjat koskettavat usein ihmisiä enemmän ja vahvistavat sidettä asiakkaan ja kiinteistönvälittäjän välillä. Henkilökohtaisissa lahjoissa lahjan rahallisella arvolla ei myöskään ole välttämättä niin suurta merkitystä. Tässäkin korostuu profiloinnin merkitys; asiakkaasta tulisi heti toimeksiannon alussa pyrkiä saamaan mahdollisimman laajasti henkilökohtaisia tietoja, jotka eivät välttämättä suoraan liity itse toimeksiantoon, mutta joista myöhemmin voi olla hyötyä. Esimerkiksi harrastusten ja mielenkiintojen kartoittamisella voidaan selvittää mahdollisimman mielekäs lahja asiakkaalle. Lahjoja voisi olla esimerkiksi seuraavista kategorioista: liput kulttuuritapahtumiin (teatteri, ooppera, baletti), liput urheilutapahtumiin, lahjakortit kauneudenhoito- ja hyvinvointipalveluihin sekä erilaiset aktiviteetit (autoharrastukset, uudet urheilulajikokeilut). Yritys voisi myös harkita yhteistyötä jonkin elämystapahtumia tarjoavan yrityksen kanssa. Tällöin saataisiin käyttöön suuri valikoima erilaisia palkitsemiskeinoja. Samalla myös palkitsemiskustannuksia olisi mahdollista alentaa keskittämällä ostot yhteen paikkaan.

Viimeisenä kehityskohtana on kiinteistönvälittäjien yhteistyön lisääminen jossain määrin. Vaikka jokainen kiinteistönvälittäjä toimii itsenäisesti ja huolehtii pääasiassa omista asiakassuhteistaan, voisi avoimuus ja yhteisten käytäntöjen kehittäminen parantaa kaikkien tulosta. Useimmiten asiakas palaa ensisijaisesti brändin eli kiinteistönvälitystoimiston ja vasta toissijaisesti henkilön eli tietyn kiinteistönvälittäjän luokse. Tällöin yhtenäisillä toimintamalleilla taataan asiakkaan saavaan sellaista palvelua kuin hän odottaakin saavansa. Lisäksi avoimuudella saadaan siirrettyä asiakasta koskevaa tietoa välittäjältä toiselle ja näin kehitettyä asiakassuhdetta parhaalla mahdollisella tavalla.

## 8 Pohdinta

Opinnäytetyöprosessi toteutettiin syksyn 2015 aikana niin, että lopputulos valmistui tammi-kuussa 2016. Työssä on käsitelty toimeksiantoyrityksenä toimivan kiinteistönvälitystoimisto RE/MAX Casa Alton asiakkuuksia. Tutkimusta varten tehtyjen haastattelujen ja muun aineiston tarkoituksena on ollut kartoittaa, mitä asioita kiinteistönvälitystoimiston asiakkuuksien hoitamisessa tulisi kehittää. Samassa yhteydessä on pohdittu, mitkä ovat toimiston vahvuuksia ja heikkouksia asiakkuuksien johtamisessa. Toinen työn tärkeä teema oli asiakkuuksien taloudellinen hyödyntäminen erityisesti asiakaskannattavuuden ja asiakkaiden arvon kautta. Edellä on tarkasteltu, miten asiakaskannattavuus otetaan yrityksessä tällä hetkellä huomioon ja tuotu esille tähän liittyvää teoretista tietoa. Teoriatiedon kokoamisen ja tutkimuksen vastausten analysoinnin jälkeen laadittiin erikseen kehitysehdotuksia koskien yrityksen asiakkuuksien hoitamista.

Opinnäytetyön aihe ja rajaus vastaavat toimeksiantoyrityksen toiveita ja tarpeita, minkä vuoksi niitä voidaan pitää perusteltuina. Lisäksi tutkimuksen aihe on pyritty sitomaan olennaiseen teoretiseen tietoon. Viitekehityksessä pyrittiin kuitenkin tuomaan esille tuoreita, tähän markkinatilanteeseen sopivia aiheita, jotka ovat merkityksellisiä toimeksiantoyrityksen asiakkuuksien hoidon kannalta. Lisäksi on pyritty siihen, että työllä olisi sisältönsä puolesta uutuusarvoa, eikä vastaavanlaista kiinteistönvälityksen asiakashallintaa ja asiakkuuksien hoitamista tutkivaa opinnäytetyötä olisi aiemmin julkaistu. Tutkimuksen aihealueet määriteltiin lähinnä viitekehityksen mukaan.

Tutkimusta voidaan arvioida myös sen kannalta, onko yhdeksäätoista henkilöä kyselylomakkeella haastatteleamalla saatu luotettavia tuloksia. Samalla voidaan pohtia myös käytettyjen menetelmien soveltuvuutta opinnäytetyöhön. Menetelmävalintaa voidaan pitää perusteltuna siinä mielessä, että asiakkuuksien johtamisen kaltaisella aiheella ei ole yhtä ainoaa ja oikeaa tulkintaa. Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus, jolla kartoitettiin koko RE/MAX Casa Alton henkilöstön mielipiteitä, soveltui mielestämme parhaiten. Kvalitatiivisella, muutamia sa-

tunnaisia työntekijöitä haastatteleamalla olisi tutkimus saattanut olla aivan erilainen. Saatu tieto olisi voinut olla tarkempaa, mutta koska yhtenäiset toimintamallit yrityksessä ovat melko rajalliset, ei tällaisella tutkimuksella olisi saatu tarpeeksi laajaa ja koko yritystä koskevaa kuvaa tutkittavista aiheista. Toisaalta haastateltavien henkilöiden rajaaminen toimeksiantoyrityksen työntekijöihin oli välttämätöntä, jotta tutkimuksen kohteena olisivat juuri kyseisen yrityksen toimintamallit ja käytännöt. Muiden RE/MAX:in toimistojen rajaaminen tutkimuksen ulkopuolelle on perusteltua yrityksen rakenteen ja toimistokohtaisen tiedon saamisen vuoksi. Koska puitteet eri toimistoilla kuitenkin ovat melko yhteneväiset, voidaan tutkimuksesta saatuja tuloksia ja siinä esitettyjä kehitysehdotuksia soveltaa tietyin varauksin myös yrityksen muissa toimipisteissä.

Kuten opinnäytetyön alussa on käynyt ilmi, työn päämääränä oli selvittää kiinteistönvälitys-toimiston tämän hetkisiä toimintamalleja sekä esittää vaihtoehtoja, kuinka kiinteistönvälitys-toimisto voisi kehittää ja hyödyntää asiakkuuksiaan tehokkaammin. Näiden tavoitteiden voidaan näin työn loppupuolella katsoa täyttyneen. Saadut tulokset ja niiden analyysi vastaavat työn alussa esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Samalla on pohdittu keinoja parantaa asiakkuuksien johtamista ja hyödyntämistä. Johtopäätökset ja kehitysehdotukset -luvussa on useita melko suoria ideoita toiminnan parantamiseen, mutta tarkoituksena ei kuitenkaan ole, että ne otettaisiin sellaisenaan käyttöön. Niiden pyrkimyksenä on sen sijaan herättää uutta järkipäistä keskustelua erityisistä asiakashallinnan ja -johtamisen työkaluista, asiakkaiden sitouttamisesta sekä palkitsemisjärjestelmästä.

Tulosten merkitystä kohdeyritykselle voidaan pohtia uuden keskustelun luomisen kautta. Opinnäytetyö luo pohjaa laajemmalle ymmärrykselle, koska asiakkuuksien johtamista ei ole ennen tutkittu kiinteistönvälitysketju RE/MAX Casa Alto:ssa vastaavalla tavalla. Tämä työ ei kuitenkaan kerro kiinteistönvälitysalan kannalta asiasta kaikkea olennaista, vaan auttaa aiheesta käytävässä keskustelussa. Keskustelua näihin teemoihin liittyen voi jatkaa myös esimerkiksi jatkotutkimuksen muodossa.

Lopuksi on syytä pohtia opinnäytetyötä siltä kannalta, millainen oppimisprosessi se on ollut tekijöidensä kannalta. Tutkimuksen tekeminen on sekä lisännyt tietomäärää kiinteistönvälitysalasta ja asiakashallinnasta että tuonut arvokasta kokemusta tutkimuksen tekemisestä. Opinnäytetyötä laadittaessa asiakkuuksien johtamiseen liittyvä tietomäärä on karttunut, ja tutkimuksen tekeminen on itsessään muokannut ajattelua, kriittisyyttä ja kyseenalaistamista. Työskentely on ollut melko intensiivistä, sillä työ on toteutettu etupäässä neljän kuukauden aikana. Tiiviistä aikataulusta huolimatta on pyritty siihen, ettei työn laatu kärsisi. Myös tekijöille asetettuihin aikataulullisiin ja oppimiseen liittyviin tavoitteisiin on päästy.

Lopullinen työ on lähetetty tarkastettavaksi toimeksiantoyritykselle. Myös tutkimustulokset ja kehitysehdotukset on toimitettu yrityksen yhteyshenkilölle. Tuloksia ja työn sisältöä käsitellään yrityksen sisällä tulevilla myyntipalaverissa.



## Lähteet

- Arantola, H. 2003. Uskollinen asiakas. Porvoo: WSOY.
- E-conomic. 2015. Asiakastyytyväisyys - Mitä tarkoittaa asiakastyytyväisyys? Viitattu 1.11.2015. <https://www.e-conomic.fi/kirjanpito-ohjelma/sanakirja/asiakastyytyväisyys>
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Hakonen, A. & Nylander, M. 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Juva: PS-kustannus.
- Heikkilä, T. 2010. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Hellman, K., Peuhkurinen, E. & Raulas, M. 2005. Asiakasjohtamisen työkirja. Helsinki: WSOY.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Kaario, K., Pennanen, R., Storbacka, K. & Mäkinen, H-L. (toim.) 2004. Arvomyynnillä kasvuun. Juva: WS Bookwell Oy.
- Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino Oy - Juvenes print.
- Karkkila, H. 2006. Asiakaskannattavuus. Viitattu 1.11.2015. <http://www.plusbox.fi/koaskan.html>
- Kasso, M. 2011. Kiinteistönvälitys ja -arviointi. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kasso, M. 2006. Näin teet asuntokaupan. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Korkeamäki, A., Lindström, P., Ryhänen, T., Saukkonen, M. & Selin-Heimo, R. 2002. Asiakasmarkkinointi. Porvoo: WSOY.
- Kotler, P. 2005. Markkinoinnin avaimet - 80 konseptia menestykseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kotler, P. 1999. Muuttuva markkinointi - luo, voita ja hallitse markkinoita. Porvoo: WSOY.
- Lehtinen, J. 2004. Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Marjanen, H. 2013. Asiakasjohtaminen ja asiakkuuden hallinta. Viitattu 1.11.2015. <http://asiakasjohtaminen.blogspot.fi/>
- Mäntyneva, M. 2002. Kannattava markkinointi. Helsinki: WSOY.
- Nummenmaa, L. 2009. Tilastolliset menetelmät. Helsinki: Tammi.
- Pernanen, T. 2014. Asiakassuhdemarkkinointi. Viitattu 1.1.2015. <https://prezi.com/l4os6w6gfgvc/asiakassuhdemarkkinointi/>
- Pietilä, A. 2012. Asiakasuskollisuusjohtaja: Rakasta asiakkaitasi. Viitattu 1.11.2015. <http://www.asiakasuskollisuusjohtaja.fi/2012/09/asiakkuuden-elinkaari-muodostuu-5.html>
- Pöllänen, J. 1999. Yksilömarkkinointi - oppivan asiakassuhteen rakentaminen. Helsinki: Kaup-pakaari.

Rope, T. & Pyykkö, M. 2003. Markkinointipsykologia - Väylä asiakasmieleiseen markkinointiin. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Rope, T. & Pöllänen, J. 1994. Asiakastytyväisyysjohtaminen. Juva: WSOY.

Rytkönen, M. 2016. Tarvitaan uudenlaista kanta-asiakkuutta. Viitattu 1.1.2016.  
<http://www.talentvectia.com/fi/blogi/tarvitaan-uudenlaista-kanta-asiakkuutta>

Storbacka, K. & Lehtinen, J. 2006. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkuuden armoilla. Juva: WS Bookwell Oy.

Storbacka, K., Sivula, P. & Kaario, K. 2000. Arvoa strategisista asiakkuuksista. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Syrjälä, L., Syrjäläinen, E., Ahonen S. & Saari, S. 1994. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki: Kirjayhtymä.

Vehkala, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Vammala: Tammi.

## Kuviot

Kuvio 1: Tutkimuksen viitekehys. ....	8
Kuvio 2: Tietokantapohjaisten asiakashoitosuunnitelmien sisältö ja ajoitus.....	18
Kuvio 3: Sitoutumisen eri tasot ja vaikutukset asiakasuskollisuuteen.....	20
Kuvio 4: Palkitsemisen toimivuusmalli. ....	21
Kuvio 5: Asiakkuuden arvo tietyn ajanjakson ajalta.....	27
Kuvio 6: Luotettavuus koostuu reliabiliteetista ja validiteetista.....	31
Kuvio 7: RE/MAX Casa Alton työntekijöiden sukupuolijakauma. ....	32
Kuvio 8: Työntekijöiden ikäjakauma. ....	33
Kuvio 9: Työntekijöiden koulutustausta. ....	34
Kuvio 10: RE/MAX Casa Alto:n työntekijöiden työkokemus kiinteistövälitysalalta. ....	34
Kuvio 11: Toimeksiantojen määrä keskimäärin kuukaudessa. ....	35
Kuvio 12: Työntekijöiden itse hankittujen asiakkaiden määrä kuukaudessa. ....	36
Kuvio 13: Suhteiden tai suositusten kautta tulneiden asiakkaiden määrä kuukaudessa. ....	36
Kuvio 14: Työntekijöiden käyttämät työkalut asiakashallinnan apuna. ....	37
Kuvio 15: Kiinteistövälittäjän yhteydenottojen tiheys vanhoihin asiakkaisiinsa.....	39
Kuvio 16: Kiinteistövälittäjän yhteydenottotapa asiakkaisiinsa. ....	40
Kuvio 17: Asiakkaiden yhteydenottotapa kiinteistövälittäjiin. ....	42
Kuvio 18: Vanhan asiakkaan suosituksen ilmenemistapa. ....	43

## Taulukot

Taulukko 1: Yrityksen markkinointiratkaisut asiakassuhteen mukaisesti. ....	14
Taulukko 2: Asiakassuhteen vaiheiden ja asiakastyytyväisyyden kokemusten seuraukset. .	16
Taulukko 3: Asiakaskannattavuuden huomiointi asiakkuuden eri vaiheissa. ....	26
Taulukko 4: Itse hankittujen asiakkaiden suhde kaikkiin toimeksiantoihin. ....	45
Taulukko 5: Suhteiden/suosituksen kautta tulneiden asiakkaiden suhde kaikkiin toimeksiantoihin. ....	45
Taulukko 6: Itse hankittujen asiakkaiden suhde suhteiden/suosituksen kautta tulleisiin asiakkaisiin. ....	46
Taulukko 7: Työkokemuksen määrän suhde työkalujen käyttöön. ....	47
Taulukko 8: Työkokemuksen määrän suhde yhteydenottojen määrään. ....	47
Taulukko 9: Työkokemuksen määrän suhde suhteiden/suosituksen kautta saatujen asiakkaiden määrään. ....	48
Taulukko 10: Yhteydenottojen määrän suhde suhteiden/suosituksen kautta saatujen asiakkaiden määrään. ....	49
Taulukko 11: Iän suhde työkokemuksen määrään. ....	49
Taulukko 12: Iän suhde palkitsemis- ja sitouttamisideoiden määrään. ....	50
Taulukko 13: Työkokemuksen määrän suhde palkitsemis- ja sitouttamisideoiden määrään. ....	51

## Liitteet

Liite 1 Tutkimuksen kyselylomake .....	62
--	----

Liite 1 Tutkimuksen kyselylomake

## ASIAKASSUHTEIDEN JÄLKIHOITO JA HYÖDYNTÄMINEN UUSIASIAKASHANKINNASSA



Kyseessä on tutkimus opinnäytetyötä varten. Tavoitteena on tutkia, mitä kiinteistönvälittäjän tulisi tehdä, jotta häntä suositeltaisiin ja hän saisi vanhoista asiakkaista tai näiden kautta uusia asiakkaita.

Tutkimustuloksia käytetään ainoastaan tässä opinnäytetyössä, joka toteutetaan RE/MAX Casa Altolle.

Olga Lindholm | Seru-Fiiru Linninen



**Kysely toteutetaan anonymisti. Halutessasi voit valita myös useamman vastausvaihtoehdon.**

**1. Sukupuoli**

nainen                       mies

**2. Ikä**

20–24

25–29

30–34

35–39

40–44

45–49

50–54

55–59

60–

**3. Koulutustausta**

peruskoulu

ammattikoulu

lukio

ammattikorkeakoulu

ylempi ammattikorkeakoulu

yliopisto

**4. Alan työkokemus**

alle vuosi —

1 vuosi —

2-4 vuotta —

5-7 vuotta —

8-10 vuotta —

yli 10 vuotta —

**5. Keskimääräinen toimeksiantojen määrä kuukaudessa**

1-2 —

3-4 —

5-6 —

7- —

**6. Itse hankittujen asiakkaiden määrä kuukaudessa (keskimäärin)**

1-2 —

3-4 —

5-6 —

7- —

**7. Suhteiden/suosituksen kautta tulleiden asiakkaiden määrä kuukaudessa (keskimäärin)**

1-2 —

3-4 —

5-6 —

7- —



**8. Millaista työkalua käytät asiakashallinnan apuna?**

- en mitään           —  
Excell               —  
Kivi-järjestelmä   —  
CMR-järjestelmä   —  
jokin muu, mikä    \_\_\_\_\_

**9. Mitä palkitsemistapoja olet käyttänyt suositustapauksissa? (esim. lahja, prosenttiosuus myydystä kohteesta, muu rahallinen palkkio)**

---

---

---

---

---

**10. Miten olet pyrkinyt sitouttamaan asiakkaita? Kerro esimerkki:**

---

---

---

---

---

**11. Kuinka usein olet ottanut yhteyttä vanhoihin asiakkaisiin?**

- kerran kuukaudessa       —  
useamman kerran vuodessa   —  
kerran vuodessa           —  
harvemmin                 —

**12. Millä tavalla olet ottanut yhteyttä heihin?**

- puhelimitse           —  
sähköpostitse         —  
kirjeitse               —  
jollain muulla tavalla, miten \_\_\_\_\_

**13. Oletko yhteydessä kaikkiin vai ainoastaan osaan asiakkaistasi? Jos vain osaan, niin millä perusteilla olet tehnyt valinnan?**

---

---

---

---

---

**14. Miten yhteydenotot asiakkailta ovat tapahtuneet?**

puhelimitse \_\_\_\_\_

sähköpostitse \_\_\_\_\_

toimistolla käymällä \_\_\_\_\_

jollain muulla tavalla, miten \_\_\_\_\_

**15. Miten on käynyt ilmi, että joku vanha asiakas on suositellut?**

suositteleva kertoi \_\_\_\_\_

henkilö, jolle suositeltiin, kertoi \_\_\_\_\_

jollain muulla tavalla, miten \_\_\_\_\_

**Kiitos vastauksestasi!**