



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Asiakastyytyväisyyden mittaaminen Case: Aktia Kiinteistönvälitys Oy

---

Mustakallio, Ann-Marie

2011 Laurea Lohja

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Lohja

Asiakastyytyväisyyden mittaaminen  
Case: Aktia Kiinteistönvälitys Oy

Ann-Marie Mustakallio  
Palveluliiketoiminnan kehittämisen  
ja yrittäjyyden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Toukokuu, 2011

Ann-Marie Mustakallio

**Asiakastyytyväisyyden mittaaminen**  
**Case: Aktia Kiinteistönvälitys Oy**

Vuosi 2011

Sivumäärä 76

---

Tämän tutkimus- ja kehittämishankkeen tarkoituksena oli kehittää kohdeyritykselle asiakastyytyväisyyden mittaamisjärjestelmä asiakaslähtöisen liiketoiminnan ja asiakkuudenhallinnan näkökulmasta.

Hankkeen pyrkimyksenä oli perehtyä kirjallisuuden ja alan tutkimusten avulla asiakaskeskeiseen toimintatapaan, kartoittaa asiakaslähtöisen liiketoimintamallin ja asiakkuudenhallinnan edellytyksiä ja hyötyjä kohdeyritykselle liiketoiminnan kehittämisen ja strategiatyön pohjaksi. Hankkeen kehitysosiossa pureuduttiin asiakaslähtöisyyteen ja luotiin kohdeorganisaatiolle asiakaspalautteiden keruujärjestelmä. Hankkeen tuotoksena toteutettiin opinnäytetyöntekijän oman toimialueen asiakkaiden keskuudessa asiakastyytyväisyyskysely.

Tutkimus- ja kehittämishankkeen teoreettinen viitekehys muodostettiin Ala-Mutkan ja Talvelan asiakaslähtöisestä liiketoimintamallista, mikä edellyttää markkinoiden ja asiakkaiden syvällistä tuntemista ja tämän lisäksi yrityksen strategioiden jäsentämistä sellaiseksi kokonaisuudeksi, mikä parhaiten soveltuu yrityksen tavoitteiden toteuttamiseen. Kehittämishankkeen tutkimusotteena oli toimintatutkimus ja tiedonkeruussa käytettiin kvantitatiivista menetelmää. Asiakastyytyväisyyskysely toteutettiin internetkyselynä.

Hankkeen varsinaisena tuotoksena syntyi asiakaspalautejärjestelmä, joka voidaan ottaa kohdeyrityksessä välittömästi käyttöön. Järjestelmän käyttö tapahtuu internetselaimessa toimivalla ohjelmistolla, jonka avulla tiedonkeruu onnistuu nopeasti ja tehokkaasti. Ajantasaisen tiedon pohjalta pystytään reagoimaan muutoksiin ja palautteeseen nopeasti sekä tekemään päätöksiä raporttien pohjalta.

Kohdeyritykselle oli tarkoitus kirjallisuuden avulla tehdä tunnetuksi asiakaslähtöisen liiketoiminnan ja asiakkuudenhallinnan tarjoamia hyötyjä. Työtä voidaan halutessa hyödyntää pöytäkirjalautana liiketoiminnan kehittämistyössä. Tärkeimpinä kehittämisehdotuksina nähtiin asiakastyytyväisyyskyselyjen suorittaminen säännöllisesti ja suoran asiakaspalautteen kerääminen sekä asiakkuudenhallintajärjestelmän kehittämiseen panostaminen. Asiakaskyselyistä saadun palautteen avulla yksittäinen kiinteistönvälittäjä pystyy kehittämään omaa osaamistaan, parantamaan palvelun laatua sekä tarttumaan epäkohtiin ajoissa.

Asiakastyytyväisyyskyselyä voi myöhemmin jalostaa edelleen huomioimalla aluekohtaisesti tärkeitä asioita. Kyselyyn voi liittää enemmän kysymyksiä palvelun laadusta ja esimerkiksi asiakassuhteen syvyydestä.

Asiasanat: asiakaslähtöinen liiketoiminta, asiakaslähtöisyys, asiakastyytyväisyys.

Ann-Marie Mustakallio

Measuring of customer satisfaction

Year	2011	Pages	76
------	------	-------	----

---

The aim of this research and development project was to develop a customer satisfaction measuring system from the customer-oriented business and customer control point of view to the target company.

The objectives of the project were to familiarize oneself with customer-oriented strategies by looking into literature and research of the area, charting customer-oriented business models and requirements of the customer control and the benefits for the target company to be used as a ground work for development and strategies. In the development section of the project, customer oriented approach was looked into and a customer feedback collection system was created for the target organisation. As a result of the project, a customer satisfaction feedback survey was conducted among the customers of author's own territory.

The theoretical framework for the research and development project was created from customer-oriented approach business model by Ala-Mutka and Talvela, which requires a deep understanding of the markets and customers and on top of that, structuring the company strategies into an entity best suited for reaching company objectives.

The development project was carried out as an active research and quantitative method was used in collecting the information. Customer satisfaction survey was accomplished via the internet.

The main accomplishment of the project was a customer feedback system which can be implemented in Target Company immediately. Implementation of the system will be realized by using software in internet browser, which enables data collection quickly and efficiently. Up-to-date knowledge enables company to react quickly to the changes and to the feedback and make decisions based on reports.

The benefits of the customer-oriented business model and customer control to the target company were meant to be shown with the literature. If so desired, this research can be used as a springboard when developing the business onwards.

Regular customer satisfaction surveys, direct customer feedback collection and the development of the customer control system were seen as the most important development suggestions. Based on the feedback received from customer surveys, an individual real estate agent can develop his/her own expertise, improve the quality of service and identify the shortcomings in time.

The customer survey questionnaire can later on be refined by taking into account regionally important issues. It can also be enlarged by adding more questions about the quality of the service and, for example, the depth of the customer relationship.

Keywords: customer focused business, customer relationship management, customer satisfaction.

## Sisällys

1	Johdanto .....	7
1.1	Tutkimuksen taustaa .....	7
1.2	Tutkimuksen tarkoitus ja rajaus.....	8
1.3	Aikaisempi tutkimus ja hankkeet aiheesta .....	9
1.4	Laurean LbD-pohjainen tutkimus- ja kehittämishanke .....	10
1.5	Käsitteet .....	11
1.6	Raportin rakenne .....	13
2	Kohdeorganisaatio Aktia Kiinteistönvälitys ja toimialan erityispiirteet .....	13
2.1	Aktia-konserni .....	14
2.2	Aktia Kiinteistönvälitys Oy.....	14
2.3	Kiinteistönvälitysalan erityispiirteet.....	14
2.4	Tarkkaan valvottua toimintaa.....	15
2.5	Aktian ja alan erityispiirteiden vaikutus opinnäytetyön tekemiseen .....	18
3	Asiakaslähtöinen liiketoiminta .....	19
3.1	Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli ja sen sisältöalueet.....	19
3.2	Markkina- ja asiakastuntemus.....	22
3.3	Asiakasstrategia ja -segmentointi .....	23
3.4	Myynnin aikaansaaminen.....	26
3.5	Asiakaspalvelu .....	27
3.6	Uusasiakashankinta .....	28
3.7	Strategian seuranta ja ohjaus.....	28
3.8	Muutoksen johtaminen liiketoimintamallin kehittämisessä .....	30
3.9	Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin hyödyt, edellytykset ja esteet .....	31
3.9.1	Liiketoiminnan edellytykset .....	32
3.9.2	Asiakaslähtöisyyden esteet .....	34
3.9.3	Strateginen ja operatiivinen tehokkuus .....	35
3.9.4	Strategian käytännön toteutus.....	35
3.10	Voimavarojen kohdistaminen .....	36
3.11	Liiketoimintamallin kehittämisen käynnistäminen .....	36
4	Asiakastyytyväisyys.....	37
4.1	Arvoa asiakkaalle - arvoa yritykselle .....	38
4.2	Kilpailuedun kasvattaminen .....	39
4.3	Palvelujen differointi.....	40
4.4	Asiakashallinta kilpailuetuna.....	41
4.5	Palvelujen markkinointi.....	42
5	Asiakastyytyväisyyden mittaaminen.....	43
5.1	Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät.....	43

5.2	Odotuslottuvuudet.....	43
5.3	Asiakastyytyväisyysaste .....	45
5.4	Asiakastyytyväisyyden tutkiminen.....	46
5.5	Asiakastyytyväisyyden seuranta .....	47
5.6	Asiakastyytyväisyystutkimukset .....	48
5.6.1	Kysyttävien asioiden yksityiskohtaisuus .....	49
5.6.2	Kvantitatiivinen tutkimus .....	49
5.6.3	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti .....	50
6	Kehittämishankkeena asiakaspalautejärjestelmä.....	51
6.1	Digium-ohjelmisto.....	51
6.2	Kyselyn toteuttamisaikataulu .....	52
6.3	Kyselytutkimus.....	52
6.4	Kyselyyn vastanneet .....	52
6.5	Kysymykset .....	53
6.5.1	Aktia LKV palveluiden aiempi käyttö .....	53
6.5.2	Tiedonsaanti Aktia Kiinteistönvälityksestä .....	54
6.5.3	Vastaaajan suhde Aktia Kiinteistönvälitykseen.....	55
6.5.4	Tyytyväisyys Aktia Kiinteistönvälityksen palveluihin.....	56
6.5.5	Kokemus Aktia LKV:n palveluista verrattuna muihin välitysliikkeisiin ..	57
6.5.6	Palaaminen asioimaan Aktia Kiinteistönvälitykseen .....	58
6.5.7	Arvio Aktia Kiinteistönvälityksen ominaisuuksista/tärkeydestä .....	59
6.5.8	Arvio kiinteistönvälittäjänvälittäjän ominaisuuksista .....	61
6.5.9	Arvio kiinteistönvälittäjän ominaisuuksien tärkeydestä.....	62
6.5.10	Suosittelua koskevat kysymykset .....	63
6.5.11	Ongelmat - vaikutus kokonaistyytyväisyyteen .....	64
6.5.12	Avoimet vastaukset / terveiset välittäjälle .....	65
7	Yhteenveto .....	67
7.1	Opinnäytetyö opiskelijan näkökulmasta .....	67
7.2	Itsearviointi .....	68
7.3	Kehittämisehdotukset kohdeorganisaatiolle.....	69
	Lähteet .....	71
	Kuviot .....	74
	Taulukot .....	76

## 1 Johdanto

Opinnäytetyö toteutettiin työelämäpohjaisena kehittämishankkeena. Ensimmäisessä luvussa esitetään hankkeen taustaa, tarkoitus ja rajaus sekä Laurean LbD-pohjainen t&k-hanke. Lisäksi selvitetään työssä esiintyvät peruskäsitteet alan kirjallisuuteen pohjautuen sekä raportin rakenne.

### 1.1 Tutkimuksen taustaa

Asiakkuudet ovat yrityksen keskeinen voimavara. Ilman asiakaskantaa yritys ei voi käytännössä toimia. Asiakkuudenhallinta on jatkuva oppimisprosessi, jonka keskeisenä tavoitteena on lisätä yrityksen tietämystä ja ymmärrystä asiakkuuksistaan. Vastaamalla entistä paremmin olemassa oleviin ja tuleviin asiakstarpeisiin, yritys parantaa asiakaskannattavuuttaan ja sitä kautta asiakkuuksien kokonaisarvo nousee. (Mäntyneva 2001, 7.)

Asiakkuuksista puhuttaessa asioita tarkastellaan asiakkaan näkökulmasta. Markkinoinnin keskeisenä tavoitteena on luoda asiakasarvoa, jota asiakaskin arvostaa. Samalla tämän asiakasarvon luomisessa tulee kyetä säilyttämään asiakaskannattavuus, ja mieluiten myös lisätä sitä. Yrityksen tulee kyetä säilyttämään nykyinen asiakaskunta tyytyväisinä pitkäaikaisina asiakkaina. Asiakkuudenhallinnalla korostetaan yrityksen aktiivista päätöksentekoa niiltä osin, minkä asiakkuuksien kehittämiseen se jatkossa haluaa panostaa.

Asiakkuuden ymmärtämispyrkimyksen tavoitteena on selvittää asiakkaiden ostoaikomuksia. Asiakkuudenhallinta pyrkii nimenomaan lisäämään asiakkaiden aikomusta ostaa nimenomaan meidän yritykseltä eikä kilpailevilta toimijoilta. Asiakkuudenhallinnasta saadut edut voidaan jakaa kahteen ryhmään. Ensinnäkin asiakkuudenhallinta lisää yrityksen tietämystä ja ymmärrystä asiakkuuksista ja esimerkiksi siitä miksi he ostavat. Toisaalta asiakkuudenhallinta lisää myynnin ja markkinoinnin tehokkuutta, mikä taas osaltaan vaikuttaa markkinoinnin kokonaiskannattavuuteen. Tässä kohtaa on hyvä muistaa, että myynnin ja markkinoinnin tehokkuus ja vaikuttavuus eivät parane itsestään, vaan ainoastaan määrätietoisella asiakaslähtöisten toimintamallien ja prosessien kehittämisellä. Asiakkuudenhallinta lisää mitattavuutta, mikä antaa mahdollisuuden testata ja kehittää yhä uusia vaihtoehtoisia menettelytapoja markkinoinnissa käytettävien eri kilpailukeinojen mahdollisimman hyvän yhdistelmän muodostamiseksi. (Mäntyneva 2001, 10-12.)

Asiakaskeskeinen toimintatapa ja siihen sisältyvä asiakkuuksien hallinta ovat keskeisiä yrityksen menestykseen vaikuttavia aihealueita, joita on käsitelty tämän opinnäytetyön teoriaosiossa. Varsinainen yritykselle tehtävä kehittämishanke on asiakaspalauttejärjestelmän luominen

koska sitä ei ole yrityksessä tällä hetkellä lainkaan ja asiakaspalautteiden säännöllinen ja järjestelmällinen kerääminen on ensiarvoisen tärkeää asiakaskeskeisessä toimintatavassa.

Tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu Ala-Mutkan ja Talvelan (2004) asiakaslähtöisestä liiketoimintamallista, jonka pyrkimys on suunnata organisaation voimavarat oikeisiin asiakkaisiin oikealla tavalla. Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli edellyttää markkinoiden ja asiakkaiden syvällistä tuntemista ja tämän lisäksi yrityksen strategioiden jäsentämistä sellaiseksi kokonaisuudeksi, joka parhaiten soveltuu yrityksen tavoitteiden toteuttamiseen. Asiakashallinta katsotaan olevan asiakaslähtöisen liiketoimintamallin alakäsite, jossa tarkastelu rajoittuu ensisijaisesti asiakasrajapinnassa tapahtuviin toimintoihin. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 21-22.)

Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli vaatii selkeiden ja tavoitteellisten toimintakonseptien käyttöönottoa ja hyödyntämistä liike-elämässä, ei vain teoriassa. Asiakaslähtöisyys perustuu asiakkaiden tarpeiden syvälliseen hyödyntämiseen, jolloin koko organisaation osaaminen, prosessit, ansaintamallit sekä tarjonta tuotteineen ja palveluineen korostuu tukemaan asiakkaan tapaa tuottaa arvoa itselleen. (Korkman 2004,1-9.)

## 1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja rajaus

Opinnäytetyön kohdeilmionä on asiakaslähtöinen liiketoiminta ja asiakkuudenhallinta sen alakäsitteenä, joka teoreettisesti asemoituu johtamisen ja markkinointijohtamisen tutkimusalueille. Tutkimuksen tarkoituksena on perehtyä kirjallisuuden ja alan tutkimuksen avulla asiakaskeskeiseen toimintatapaan ja avata kohdeorganisaatio Aktia Kiinteistönvälitykselle asiakaslähtöisen liiketoimintamallin ja asiakkuudenhallinnan hyötyjä ja edellytyksiä strategiatehtävien pohjaksi. Hankkeen kehitysosiossa pureudutaan asiakaslähtöisyyteen ja luodaan Aktia Kiinteistönvälitykselle asiakaspalautejärjestelmä asiakastyöskentelyn tueksi. Asiakaspalautteet toimivat työkaluna, jonka avulla yksittäinen välittäjä saa asiakastyöstään palautetta ja kykenee kiinnittämään huomiota niissä esiintyviin epäkohtiin. Järjestelmästä saaduista raporteista yrityksen johto saa tarvittaessa työkalun, jolla voidaan mitata asiakastyytyväisyyttä ja asiakkaan kokemaa palvelun laatua ja jonka avulla voidaan kehittää asiakaspalveluprosessissa esiin tulevia asioita ja epäkohtia.

Opinnäytetyönä tehtävä kehittämishanke on työelämälähtöinen ja syntynyt aidosta kehittämistarpeesta. Kehittämishankkeen tavoitteena oli luoda asiakaspalautejärjestelmä, josta saattujen tulosten avulla kiinteistönvälittäjä kykenee parantamaan palvelun laatua ja kehittämään omaa osaamistaan. Kehittämishankkeeseen liittyvän asiakastyytyväisyystutkimuksen tavoitteena oli mitata opinnäytetyön tekijän Lohjan toimialueen asiakkaiden tyytyväisyyttä viimeisen vuoden ajalta, 04/2010 - 04/2011, jona aikana opinnäytetyön tekijä on toiminut



uutena tulokkaana Aktia Kiinteistönvälityksen Lohjan toimistossa. Koska opinnäytetyöntekijä ei ollut vain uusi tulokas vaan myös alan vaihtaja, kaipasi hän palautetta erityisesti omasta asiakastyöstään sekä oman alueen asiakkaiden tyytyväisyydestä. Tästä johtuen asiakastytyväisyyskysely rajattiin kattamaan vain Lohjan alueen asiakkuuksia.

Tavoitteiden saavuttamiseksi määriteltiin tämän kehittämishankkeen tehtävät Laurean LbD-oppimismallin mukaisesti:

1. Perehtyminen kohdeorganisaation toimintaan ja toimialan erityispiirteisiin tutustuminen sekä kehittämishankkeen ongelman täsmentäminen (raportin luvut 1 ja 2).
2. Alan kirjallisuuteen perehtyminen ja teoreettisen tietoperustan kerääminen asiakaslähtöisestä liiketoiminnasta ja sen osa-alueista (luku 3) sekä asiakastytyväisyydestä ja sen tutkimisesta, mittaamisesta ja seurannasta (luvut 4 ja 5).
3. Suunnitella ja toteuttaa kehittämishankkeen käytännön toimenpiteet, valita tarkoitukseen sopiva tutkimusmenetelmä sekä toteuttaa asiakastytyväisyyskysely sen avulla (luku 6).
4. Arvioida kehittämishanketta, esittää tutkimuksesta saadut tulokset ja tehdä sen pohjalta kehittämissuhteet (luku 7).

### 1.3 Aikaisempi tutkimus ja hankkeet aiheesta

Asiakkuudenhallinnasta on tehty lukuisia tutkimuksia. Taulukossa 1 on lueteltu ne tutkimukset, joita on käytetty tämän työn teoreettisen tietoperustan rakentamisessa.

Yliopistojen Pro Gradut ja väitöskirjat				
Vuosi/ Työ	Tekijä	Työn nimi	Yliopisto	Haku-sana
2007 Pro Gradu	Räsänen, Petri	Kolme askelta CRM-prosessiin: tavoitteiden asettaminen CRM-projekteille	Turun yliopisto, Informaatioteknologian laitos	CRM
2008 Pro Gradu	Herranen, Sonja	Asiakkuuksien hallinta järjestelmän käyttöön-otto pk-yrityksessä	Jyväskylän yliopisto, tietojenkäsittelytieteiden laitos	CRM, asiakkuudenhallinta
2009 Pro Gradu	Hytönen, Riina	Supporting the management of the knowledge flow from the customers in CRM through a VCE	Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Kauppätieteellinen tiedekunta	CRM
2010	Saarinen,	Architectural framework	Turun yliopisto,	CRM

Diplomityö	Juha-Pekka	for the custom CRM mobile application	Informaatio- teknologian laitos	
2010 Väitöskirja	Järvensivu, Paavo	Constructing a Service-Dominant Strategy: a practise-theoretical study of a start-up	Aalto yliopiston kauppakorkeakoulu	CRM
<b>Ammattikorkeakoulujen opinnäytetyöt (AMK-/YAMK-taso)</b>				
2008 AMK	Laukkanen, Elisa	Asiakkuudenhoitomallin luominen ja sen vaatimukset yrityksellä	Lahden ammattikorkeakoulu	
2009 YAMK	Österholm, Minna	Asiakaslähtöisen liiketoiminnan kehittäminen: asiakassegmentointi ja segmentointiperusteinen asiakkuuksien hoito-ohjelma	Laurea ammattikorkeakoulu	
2010 YAMK	Niemi, Lauri	Asiakkuudenhallinta: Asiakkuudenhoitomallien kehittäminen organisaation asiakaslähtöisyyden lisäämiseksi	Laurea ammattikorkeakoulu	
2010 YAMK	Krannila, Ville	Asiakkuuksien johtaminen ja kehittäminen Omnia aikuisopistossa	Laurea ammattikorkeakoulu	Asiakkuuksien johtaminen

Taulukko 1: Asiakkuuksien hallintaan, hoitamiseen ja kehittämiseen liittyviä tutkimuksia 2008-2010

#### 1.4 Laurean LbD-pohjainen tutkimus- ja kehittämishanke

Laurea ammattikorkeakoulu käyttää pedagogisen prosessin ja opinnäytetyön lähtökohtana Learning by Developing -toimintamallin mukaista oppimis- ja innovaatioprosessia. Toimintamallissa yhdistyvät tutkimuksellisuus ja työelämän kehittäminen. LbD-toimintamallissa oppimisprosessi on sidottu tutkimus- ja kehittämisprosessiin. Sen tarkoituksena on soveltaa tietoa käytäntöön ja kehittää osaamista aitojen työelämälähtöisten kehittämishankkeiden kautta. Tavoitteena on, että opiskelijan lisäksi myös opinnäytetyön kohdeorganisaatio oppii uutta. (Kallioinen 2008, 8.)

Tässä opinnäytetyössä sovelletaan LbD:n näkökulmia, joita ovat autenttisuus, kokemuksellisuus, kumppanuus, luovuus ja tutkimuksellisuus. Autenttisuus opinnäytetyössä tarkoittaa ilmiön hahmottamista, kehittämishankkeen ja oppimisprosessin tunnistamista, määrittämistä ja jäsentämistä. Kokemuksellisuudella tarkoitetaan oman oppimisen, yhteisön osaamistiedon sekä kehittämishankkeen vaikuttavuuden arviointia. Kumppanuus merkitsee yhdessä toimimista, uusien taitojen ja tietojen kartuttamista ja saavutetun osaamisen jakamista. Luovuus merkitsee uuden osaamistiedon tuotteistamista tuotteina, toimintamalleina ja työkuultuureina. Tutkimuksellisuus tarkoittaa tiedonkeruuta, systemaattista tiedonhakua aiheen täsmen-

tämisessä, rajaamisessa ja sisällön suunnittelussa sekä kriittistä tiedon arviointia. (Kallioinen 2008, 69.)

Toiminnallisessa opinnäytetyössä yhdistyvät sekä käytännön toteutus että sen raportointi ja työn lopputuloksena syntyy toiminnan ohjeistamista, opastamista, toiminnan järjestämistä tai järjeistämistä (Vilka & Airaksinen 2003, 8). Toiminnallisen opinnäytetyön malli soveltuu ylempään ammattikorkeakoulun opinnäytetyöhön ja yrityksen toimeksiantoon, koska toimintatutkimuksen tarkoituksena on kehittää kohteena olevaa yritystä vaikuttamalla sen toimintatapoihin. Keskeistä toimintatutkimuksessa on tutkijan osallistuminen toimintaan.

Toimintatutkimus voidaan määritellä joko kvalitatiiviseksi tai kvantitatiiviseksi tutkimukseksi tai niiden yhdistelmäksi. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkitaan useaa yhtäaikaista tekijää, jotka vaikuttavat lopputulokseen. Kvalitatiivinen tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedonhankintaa, jossa aineisto kootaan todellisissa tilanteissa ihmisten avulla. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 139-140). Kvantitatiivisella tutkimuksella tarkoitetaan tutkimusmenetelmää, joka numeraalista tiedon sekä käyttää yleensä jonkinasteista tilastollista analyysia. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on tärkeää, että käsiteltävä aineisto sopii määrälliseen eli numeeriseen mittaamiseen (Hirsjärvi & Hurme, 2000, 162-165.)

Tässä opinnäytetyössä käytetään kvantitatiivista tutkimusmenetelmää asiakastyytyväisyystutkimuksen toteuttamiseen.

## 1.5 Käsitteet

Tämän opinnäytetyön keskeisiä käsitteitä ovat asiakkuus, asiakaslähtöisyys, asiakaslähtöinen liiketoiminta ja asiakastyytyväisyys.

### **Asiakkuus**

Asiakkuus on asiakkaan ja yrityksen välisistä asiakaskohtaamisista muodostuva prosessi, joka alkaa asiakkaan tehdessä ensimmäisen ostoksensa (Mäntyneva 2000,125). Asiakkuus on yrityksen ja asiakkaan prosessien välillä tapahtuvan resurssin vaihdannan mekanismi, jonka tavoitteena on luoda arvoa molemmille osapuolille. Asiakkuus on olemassa siksi, että asiakkuuden molemmat osapuolet kokevat saavansa vaihdannassa antamalleen arvolle vastineeksi jotain vielä arvokkaampaa. Näin ollen asiakkuus voi jatkua pitkäaikaisena vain, jos molemmat osapuolet kokevat saavansa arvoa asiakkuuden ylläpitämisestä. (Storbacka 2005, 45-46.)

Vaihtokeskeisessä markkinoinnissa asiakasta pidetään asiakkaana, kun hän on markkinointi- ja myyntitoimenpiteiden kohteena. Kun suhde on muodostunut, asiakkaat ovat koko ajan asiakkaita ja heitä tulisi kohdella asiakkaina riippumatta siitä, ostavatko he tiettyinä hetkenä vai

eivät. (Grönroos 2009, 63.)

### **Asiakslähtöisyys**

Asiakslähtöisyys tarkoittaa asiakkaista ja markkinoista määritettyä kokonaisvaltaista organisaation toiminnanohjausta, osana organisaation tapaa toimia asiakkaiden kanssa (Alamutka-Talvela 2005,16.)

Asiakslähtöisyydellä tarkoitetaan lähestymistapaa, jossa tuote tai palvelu pyritään tekemään mahdollisimman hyvin asiakkaiden tarpeita vastaaviksi. Yrityksen onkin tärkeää tarjota laatua, jonka asiakas kokee hyväksi, koska se vaikuttaa myönteisesti asiakasuskollisuuteen. (Grönroos 2009, 202.)

### **Asiakslähtöinen liiketoiminta**

Asiakslähtöinen liiketoiminta on pyrkimys suunnata organisaation voimavarat oikeisiin asiakkaisiin oikealla tavalla. Asiakslähtöinen liiketoimintamalli edellyttää markkinoiden ja asiakkaiden syvällistä tuntemista ja tämän lisäksi yrityksen strategioiden jäsentämistä sellaiseksi kokonaisuudeksi, joka parhaiten soveltuu yrityksen tavoitteiden toteuttamiseen. Toisin sanoen asiakslähtöinen liiketoimintamalli on yrityksen toiminnan kokonaisvaltainen kuvaus, jossa liiketoimintalogiikka on johdettu markkinoista ja asiakkaista. (Ala-Mutka & Talvela 2005, 16-22.)

Asiakslähtöistä liiketoimintamallia noudattavan yrityksen tunnusmerkiksi ei riitä se, että perinteiset toiminnot tehdään aiempaa paremmin, vaan koko henkilöstön on muutettava pitämään asiakasta pelkän kohteen sijasta todellisena kumppanina. Kiteytettynä asia voidaan ilmaista niin, että asiakaskeskeisellä organisaatiolla on resurssit ratkaista asiakkaan tarpeet ja ongelmat halvemmalla, nopeammin ja tehokkaammin. (Lipiäinen 2001, 677.)

### **Asiakastyytyväisyys**

Asiakkaan odotusten arvo asiakkaan kokemassa palvelun laadussa on valtava. Laadun arvioinnissa odotukset muodostavat asiakkaalle ikään kuin peilin, jonka avulla hän peilaa palvelukokemustaan. Odotusten ja kokemusten vertailun perusteella asiakkaalle muodostuu käsitys siitä, millaista laatua hän on saanut. Asiakkaan pohtiessa jonkin palvelun valintaa, hänelle syntyy ostoprosessin aikana odotuksia siitä, minkälainen palvelukokemus tulee olemaan. (Ylikoski 2001, 119-120.)

## 1.6 Raportin rakenne

Tämän opinnäytetyön rakenne on seuraava:

Johdanto luvussa esitellään työn taustaa ja tarkoitusta sekä kerrotaan työhön tehdyt rajaukset. Johdannossa luetellaan aihealueesta aiemmin tehtyjä tutkimuksia sekä esitetään Laureassa käytettävä LbD-oppimismalli. Luvussa käsitellään aihealueen keskeisimmät käsitteet sekä raportin rakenne.

Kakkosluvussa esitellään yrityksen lähtökohtatilanne, kohdeorganisaatio sekä kiinteistövälytysalan erityispiirteet, käydään läpi kehittämishankkeen tarkoitus, tavoitteet ja tehtävät sekä pohditaan organisaation ja toimialan erityispiirteiden vaikutusta opinnäytetyön tekemiseen.

Kolmannessa luvussa käydään läpi teoreettinen viitekehys - asiakaslähtöinen liiketoimintamalli ja sen osa-alueet. Luvussa tarkastellaan markkina- ja asiakaslähtöisyyttä, asiakaslähtöisen liiketoimintamallin peruselementtejä sekä kehittämisaalueita. Neljännessä luvussa esitellään teorioita asiakastytyväisyydestä, käydään läpi ne osa-alueet, joilla vaikutetaan asiakastytyväisyyteen. Viidennessä luvussa pureudutaan asiakastytyväisyyden mittaamiseen, asiakkaan odotuksiin, asiakastytyväisyys asteeseen sekä asiakastytyväisyystutkimuksiin. Kuudennessa luvussa esitellään kyselyn toteutus, hankkeen eri vaiheet, aikataulu sekä esitellään tulokset.

Seitsemännessä luvussa on yhteenveto, esitetään opinnäytetyön arvioinnit, joista teoreettisen ja teknisen onnistumisen arvioi opinnäytetyönohjaaja. Käytännön arvioinnin suorittaa Aktia Kiinteistönvälitys Oy:n toimitusjohtaja ja opinnäytetyöntekijä arvioi oman ammatillisen kehittymisensä. Lopuksi esitetään mahdolliset jatkotoimenpiteet.

## 2 Kohdeorganisaatio Aktia Kiinteistönvälitys ja toimialan erityispiirteet

Opinnäytetyön tarkoituksena on perehtyä asiakaslähtöiseen liiketoimintaan ja tehdä pohjatyötä asiakkuudenhallintajärjestelmän luomiseksi, jonka avulla yksittäinen kiinteistönvälittäjä kykenisi hallinnoimaan omaa asiakasrekisteriään ja asiakkuuksiaan mahdollisimman helposti, vaivattomasti ja tehokkaasti, ja josta yrityksen johto pystyisi ajamaan erilaisia myyntiraportteja ja reaaliaikaisia tilastoja liiketoiminnan kehityksen seuraamiseksi. Kehittämishankkeessa on tarkoitus esitellä organisaatiolle asiakaslähtöinen liiketoimintamalli sekä luoda asiakaspautejärjestelmä.

Tämän luvun tarkoituksena on kuvata kohdeorganisaation toimintaa ja kiinteistönvälitystoimialaa työn tarkoituksen ja tavoitteiden näkökulmia valottaen. Ensin esitellään kohdeorgani-

saatio Aktia Kiinteistönvälitys Oy, minkä jälkeen kuvataan toimialan erityispiirteitä ja niiden vaikutusta hankkeen toteutukseen.

## 2.1 Aktia-konserni

Aktia Kiinteistönvälitys Oy on osa Aktia-konsernia, joka koostuu pankki-, varainhoito-, vakuutus- ja kiinteistönvälityspalveluista. Konsernin maantieteellinen toimialue koostuu Suomen rannikko- ja pääkaupunkiseudusta sekä sisämaan kasvukeskuksista. Aktian perustukset on vallettu jo vuonna 1852, kun vanhin maassamme toimivista talletuspankeista perustettiin ja jonka toiminta aloitettiin seuraavana vuonna. Aktia Säästöpankki syntyi Helsingin Säästöpankin ja useiden rannikkoalueen säästöpankkien fuusiossa parikymmentä vuotta sitten.

Aktiasta tuli osakeyhtiö vuonna 1993. Vuonna 2008 konsernissa toteutettiin uudelleenjärjestely, jonka myötä pankin nimeksi tuli Aktia Pankki Oyj ja konsernin emoyhtiön nimeksi Aktia Oyj. Aktia konserniin kuuluu noin 70 omaa konttoria sekä internet- ja puhelinkanavat. Yhdessä yhteistyökumppaneidensa, säästö- ja paikallisosuuspankkien kanssa, on Aktialla tiettyjen finanssipalvelujen osalta käytössään noin 430 konttorin verkosto. Automatia Pankkiautomaatit Oy:n kanssa tehdyn sopimuksen myötä, koko maan kattava, noin 1700 Otto-automaatin verkosto on Aktian asiakkaiden käytössä. Aktian omistavat suomalaiset Aktia- ja säästöpankkisäätiöt, yhteisöt ja yksityishenkilöt. ([www.aktia.fi](http://www.aktia.fi))

## 2.2 Aktia Kiinteistönvälitys Oy

Aktia Kiinteistönvälitys Oy on ketju paikallisia kiinteistönvälitystoimistoja, jotka kuuluvat Aktia konserniin. Aktia Kiinteistönvälityksen palvelulupaus korostaa paikallisuutta ja yksilöllisyyttä. Yrityksen perusarvoja ovat asiakaslähtöisyys, osaaminen, laatu ja turvallisuus. Yhdessä pankkien ja muiden yhteistyökumppaneiden kanssa Aktia Kiinteistönvälitys tarjoaa palvelukonaisuuden, joka kattaa kiinteistönvälityksen lisäksi pankkipalvelut ja vakuutukset. Kiinteistönvälitystoimistot ovat pankin yhteydessä.

## 2.3 Kiinteistönvälitysalan erityispiirteet

Asunnonhankinta on useimmille suomalaisille elämän tärkein investointi, joka sitoo suuren osan tuloista useiksi vuosiksi lainan takaisinmaksuun ja hoitokuluihin. Kiinteistövälittäjien kautta hoidetaan Suomessa noin 80 prosenttia kaikista asunnonvaihtoista. Ammattimaista kiinteistönvälitystoimintaa Suomessa harjoittavat pääsääntöisesti kiinteistönvälitysliikkeet.

Kiinteistönvälitystoimiala on nykyään voimakkaasti jakaantunut kolmeen isoon toimijaan ja lukuisiin pienempiin ketjuihin tai yksittäisiin pieniin välitysliikkeisiin.

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

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

Kiinteistönvälitys on parhaimmillaan luottamukseen perustuvaa asiantuntijapalvelua. Välittäjä toimii asiantuntijana yhdessä ihmisen elämän suurimmista kaupoista. Kiinteistönvälitysala tarjoaa tekijälleen mielenkiintoisia ja monipuolisia ammattimahdollisuuksia. Välittäjän työhön soveltuu hyvin henkilö, joka viihtyy asiakaspalvelussa ja haluaa työskennellä ihmisten parissa. Tämä ei kuitenkaan yksin riitä: kiinteistönvälittäjän tulee tuntee monipuolisesti muun muassa asunnonvaihtoprosessin ydinsisällöt, niihin vaikuttavat taustatekijät, alan lainsäädäntö, muu ohjeisto sekä markkinoiden toimintaympäristö.

Kiinteistönvälitystyö on provisiopalkattua työtä, jossa pohjapalkka on usein pieni ja ansiot perustuvat täysin myyntiin. Tämä aiheuttaa sen, että alalla vaihtuvuus on suurta, sillä suhdanneherkkä ala, ilta- ja viikonloppupainotteinen työ yhdistettynä provisiopalkkaukseen ovat monelle liian vaativa yhdistelmä ja alalla viihdytään vain hetki. Alalle rekrytoidaan jatkuvasti uusia tekijöitä, joilta ei vaadita minkäänlaista peruskoulutusta, mikä tekee myös alasta aliarvostetun.

## 2.4 Tarkkaan valvottua toimintaa

Aluehallintovirasto valvoo kiinteistönvälityслиikkeistä ja vuokrahuoneiston välityслиikkeistä annetun lain noudattamista. Välitystoiminnassa epäilyistä virheellisestä toiminnasta voi tehdä ilmoituksen aluehallintoviraston kilpailu- ja kuluttajaosastolle. Seuraavassa on lueteltu välitystoiminnassa sekä asunto- ja kiinteistökaupassa tavallisimmin sovellettavaksi tulevat lait. Lisäksi jokaisen lain osalta on lyhyesti todettu kyseisen lain soveltamisala.

### **Laki kiinteistönvälityслиikkeistä ja vuokrahuoneiston välityслиikkeistä**

Laki koskee kiinteistönvälityksen ja vuokrahuoneiston välityksen harjoittamista (välitystoiminta). Kiinteistönvälityksellä tarkoitetaan toimintaa, jossa tulon tai muun taloudellisen hyödyn saamiseksi saatetaan sopijapuolet kosketuksiin toistensa kanssa:

1) luovutettaessa kiinteistöä tai sen osaa, rakennusta taikka osakkeita tai osuuksia, jotka antavat hallintaoikeuden tiettyyn kiinteistöön tai sen osaan, rakennukseen taikka huoneistoon;

2) 1 kohdassa tarkoitettua omaisuutta koskevan vuokrasopimuksen tai muun käyttöoikeuden luovutusopimuksen aikaansaamiseksi. Vuokrahuoneiston välityksellä tarkoitetaan toimintaa, jossa tulon tai muun taloudellisen hyödyn saamiseksi saatetaan sopijapuolet kosketuksiin toisensa kanssa asuinhuoneiston huoneenvuokrasopimuksen tai liikehuoneiston huoneenvuokrasopimuksen aikaansaamiseksi. (15.12.2000/1075, [www.finlex.fi](http://www.finlex.fi).)

#### **Laki kiinteistöjen ja vuokrahuoneistojen välityksestä**

Välityslaisissa säädetään välitysliikkeen kanssa tehtävästä myynti toimeksiannosta ja vuokra- tai muun käyttöoikeuden luovuttamista koskevasta toimeksiannosta, kun välitettävänä on kiinteistö tai sen osa, rakennus tai huoneisto, joka ei kuulu toimeksiantajan elinkeinotoimintaan. Laissa säädetään myös välitysliikkeen ja toimeksiantajan vastapuolen oikeuksista ja velvollisuuksista, kun vastapuoli hankkii välitettävän kohteen omistus-, vuokra- tai muun käyttöoikeuden muuta tarkoitusta kuin elinkeinotoimintaansa varten. Laki koskee vastaavasti soveltuvin osin myös osto- ja vaihto toimeksiantoa sekä vuokra- tai muun käyttöoikeuden hankkimista koskevaa toimeksiantoa. (15.12.2000/1074, [www.finlex.fi](http://www.finlex.fi).)

#### **VN:n asetus asuntojen markkinoinnissa annettavista tiedoista**

Asetuksessa säädetään, mitä tietoja elinkeinonharjoittajan on annettava markkinoidessaan kiinteistöä tai sen osaa, rakennusta tai huoneistoa asumistarkoitukseen tai vastaista asuin- käyttöä varten kuluttajille (15.12.2001/130, [www.finlex.fi](http://www.finlex.fi)).

#### **Maakaari**

Maakaaresta löytyvät muun ohella kiinteistön kauppaa koskevat säännökset. Keskeisiä säänneltyjä kysymyksiä ovat muun ohella kiinteistön kauppaa koskevat muotovaatimukset ja kiinteistöoikeudellisen kirjausjärjestelmän yleispiirteet. Maakaari sisältää myös esineoikeudellista sääntelyä kolmannen oikeuksien ja kiinteistön panttaamisen osalta. (12.4.1995/540, [www.finlex.fi](http://www.finlex.fi).)

#### **Maanvuokralaki**

Maanvuokralakia sovelletaan sopimukseen, jolla kiinteistö tai alue annetaan määräajaksi tai toistaiseksi vuokralle määräsuuruista maksua vastaan (29.4.1966/258, [www.finlex.fi](http://www.finlex.fi)).

#### **Asuntokauppalaki**

Asuntokauppalaki koskee asunto-osakkeiden ja muiden asuinhuoneiston hallintaan oikeuttavien yhteisöosuuksien kauppaa, ostajan oikeudellisen ja taloudellisen aseman suojaamista rakentamisvaiheessa sekä eräitä muita edellä tarkoitettujen asuntojen ja asuntoyhteisön muiden tilojen tuotantoon ja myyntiin liittyviä oikeussuhteita. Laista löytyvät erilliset luvut rakentamisvaiheen kaupan sääntelylle, valmiin uuden asunnon kaupalle sekä käytetyn asunnon



kaupalle. (23.9.1994/843, [www.finlex.fi](http://www.finlex.fi).)

#### **Laki asuinhuoneiston vuokrauksesta**

Huoneenvuokralakia sovelletaan sopimukseen, jolla rakennus tai sen osa (huoneisto) vuokrataan toiselle käytettäväksi asumiseen (asuinhuoneiston huoneenvuokrasopimus). Huoneiston käyttötarkoitus määräytyy sen mukaan, mikä on huoneiston sovittu pääasiallinen käyttö. Huoneenvuokrasopimuksella voidaan luovuttaa myös maa-alue käytettäväksi huoneiston yhteydessä. (31.3.1995/481, [www.finlex.fi](http://www.finlex.fi).)

#### **Laki liikehuoneiston vuokrauksesta**

Liikehuoneistonvuokralakia sovelletaan sopimukseen, jolla rakennus tai sen osa (huoneisto) vuokrataan toiselle käytettäväksi muuhun tarkoitukseen kuin asumiseen (liikehuoneiston huoneenvuokrasopimus). Huoneiston käyttötarkoitus määräytyy sen mukaan, mikä on huoneiston sovittu pääasiallinen käyttö. Huoneenvuokrasopimuksella voidaan luovuttaa myös maa-alue käytettäväksi huoneiston yhteydessä. (31.3.1995/482, [www.finlex.fi](http://www.finlex.fi).)

#### **Kuluttajansuojalaki**

Laki koskee kulutushyödykkeiden tarjontaa, myyntiä ja muuta markkinointia elinkeinonharjoittajilta kuluttajille. Lakia sovelletaan myös, kun elinkeinonharjoittaja välittää hyödykkeitä kuluttajille. Kuluttajansuojalain 9 luvussa ovat säännökset koskien taloelementtien kauppaa ja rakennusurakkaa. Aikaosuuksien (ns. lomaosakkeet) kaupasta säädetään lain 10 luvussa. (20.1.1978/38, [www.finlex.fi](http://www.finlex.fi).)

#### **Asunto-osakeyhtiölaki**

Asunto-osakeyhtiölaissa säädetään asunto-osakeyhtiömuotoisesta asumisesta. Laissa säädetään muun ohella yhtiön päätöksentekoa koskevista menettelytavoista, korjaus- ja kunnossapitovastuun jakautumisesta sekä muutostöiden tekemisestä huoneistossa. (22.12.2009/1599, [www.finlex.fi](http://www.finlex.fi).)

#### **Hyvä välitystapa**

Välitysliikelaisissa edellytetään kiinteistönvälittäjien noudattavan hyvää välitystapaa. Laissa ei kuitenkaan ole määritelty, mitä hyvällä välitystavalla käytännössä tarkoitetaan.

Kiinteistövälitysalan Keskusliitto ry (KVKL) on laatinut ja julkaissut Hyvän Välitystavan ohjeen, joka kiteyttää hyvän välitystavan periaatteet. Kuluttajalle asiointi Hyvää Välitystapaa noudattavan välittäjän kanssa tuo lisää turvaa ja ammattitaitoa asuntokauppaan.

Hyvä Välitystapa kiteyttää kiinteistönvälitysalan pelisäännöt. Ohje on välittäjän tukena kaikissa toimeksiannon hoitamiseen liittyvissä tilanteissa. Hyvään Välitystapaan sitoutunut välittäjä tuntee alaa koskevan lainsäädännön ja voimassa olevat käytännöt. Hän palvelee asiakkai-

taan huolellisesti, ammattitaitoisesti ja kuluttajan etua ajatellen. (Kiinteistönvälitysalan keskusliiton kotisivut 2011.)

## 2.5 Aktian ja alan erityispiirteiden vaikutus opinnäytetyön tekemiseen

Kiinteistönvälitysala perustuu asuntojen ja kiinteistöjen välitykseen, jossa välitettävä omaisuus on jonkun toisen omistamaa ja suurin yksittäinen omistajajoukko on yksityishenkilöt. Ja koska kyseessä on yksityisen henkilön yksi elämän suurimmista omaisuuksista, omasta asunnosta, kodista, ei näitä kauppvoja välttämättä tehdä kovin montaa tai ainakaan kovin usein elämän aikana. Niinpä kohderyhmänä onkin usein asunnon vaihtoa tai ostamista lähiaikoina harkitsevat henkilöt, eikä vanhoihin asiakkaisiin juurikaan panosteta.

Kiinteistönvälitysala on erittäin kilpailtu ala, jolla toimijoita on runsaasti. Suurimpia välitysliikkeitä markkinoilla ovat Realia Groupin omistamat Huoneistokeskus ja SKV, jotka tekevät yhteistyötä Nordea-pankin kanssa, Osuuspankki-ryhmittymän omistama OPKK (OP-Kiinteistökeskus) sekä Kiinteistömaailma, jonka brändin omistaa Sampo-konserni. Uutena tulokkaana Säästöpankit lanseeraavat kesällä 2011 oman Sp-Koti -välitysliikeketjun.

Aktialla on merkittävä kilpailuetu käsillä - tiivis pankkiyhteistyö, jota tehostamalla ja yhdistämällä saadaan nykyistä enemmän hyödynnettävyyttä myös asiakkuudenhallinnan saralla.

### Haasteita

Merkittävimpänä haasteena yrityksellä tulee olemaan eri tietojärjestelmien yhteensovittaminen, siksi tulevaisuudessa järjestelmiä kehitettäessä, voidaan nämä seikat huomioida jo suunnitteluvaiheessa. Suurin haaste yhteistyön tiivistämisessä tulee näkymään henkilöstön asenteissa. Muutosvastarinta on voimakasta, sillä erityisesti pankkitoimialalla, on paljon eläkeikää lähestyviä henkilöitä, joille ajattelu- ja toimintatapojen muutos voi olla hyvinkin haasteellista.

Hyvä myyjä ei välttämättä ole hyvä välittäjä, sillä asiakkuuksien pitkäjänteinen hoitaminen vaatii paljon enemmän kuin sen, että saa asunnon myytyä. Monelle riittää, että myy nopeasti ja saa palkkion. Mutta vain pitkäjänteisellä asiakkuuksien hoitamisella, asiakkaiden aikatauluja ja kunnioittaen ja toiveita kuunnellen aikaansaadaan tyytyväisiä asiakkaita, jotka suosittelvat välittäjää ja palaavat asuntoasioissa takaisin. Tämä vaatii välittäjältä pitkäjänteisyyttä ja ymmärrystä, todellista halua parantaa ja kehittää palvelutoimintaa. Yritykseltä tämä vaatii ymmärrystä palveluliiketoiminnan kehittämisestä ja halua erottua palvelulla sekä investointeja ja järjestelmiin ja resursseja muovata esimerkiksi palkkausjärjestelmää asiakaslähtöisempää palvelua paremmin tukevaksi, jossa asiakastyytyväisyys ja sen parantaminen ovat tärkeässä roolissa.

### 3 Asiakaslähtöinen liiketoiminta

Asiakaslähtöisyys on tutkimusten mukaan toimintatapa, jonka kautta yrityksen on mahdollista lisätä menestystään markkinoilla. Tämän opinnäytetyön kaiken liiketoiminnan kehittämisen viitekehyyksi on valittu Ala-Mutkan ja Talvelan (2004) asiakaslähtöinen liiketoimintamalli. Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin esittely perustuu seuraavassa yliopettaja Irma Vahvaselän laatimaan ja palveluliiketoiminnan kehittämisen koulutusohjelman viitekehyyksi tarkoitettuun tietoperustaan.

#### 3.1 Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli ja sen sisältöalueet

Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli on laaja ja monisisältöinen käsite. Ala-Mutka ja Talvela (2004, 22) kiteyttävät asiakaslähtöisen liiketoimintamallin ”pyrkimykseksi suunnata organisaation voimavarat oikeisiin asiakkaisiin oikealla tavalla”. Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli edellyttää markkinoiden ja asiakkaiden syvällistä tuntemista ja tämän lisäksi yrityksen strategioiden jäsentämistä sellaiseksi kokonaisuudeksi, joka parhaiten soveltuu yrityksen tavoitteiden toteuttamiseen. Asiakaslähtöisestä liiketoimintamallista puhuttaessa tarkasteluun on toisin sanoen otettava mukaan yrityksen koko arvoketju. Asiakashallinnan voidaan puolestaan katsoa olevan asiakaslähtöisen liiketoimintamallin alakäsite, jossa tarkastelu rajoittuu ensisijaisesti asiakasrajapinnassa tapahtuviin toimintoihin. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 21-22.)

Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli voi olla vahva kilpailutekijä yritykselle. Sen katsotaan olevan niin sanottu strateginen ajattelumalli, jossa yrityksen ydinmenestystekijät on tunnistettu asiakkaan näkökulmasta johdettuina. Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli on tietynlainen toimintatapa ja johtamisjärjestelmä, jonka puitteissa yrityksen toiminnot ja voimavarat pyritään suuntaamaan oikeisiin kohteisiin. Yrityksen koko arvoketju jäsentyy uudelleen asiakaslähtöisen liiketoimintamallin johdosta. Yrityksen täytyy olla asiakassuhdepainotteinen voidakseen toimia asiakaslähtöisen liiketoimintamallin mukaisesti.

Asiakassuhdetta ja asiakaslähtöisyyttä painottavalta yritykseltä vaaditaan erityistä kyvykkyyttä siinä, miten asiakkaiden tarpeisiin syvennyttään, miten asiakkaiden kanssa kommunikoidaan ja miten organisaatiota johdetaan asiakaslähtöisesti. Tämä siksi, että asiakaslähtöisen yrityksen asiakkailleen tarjoama arvo ei kulminoidu ainoastaan hyvään tuotteeseen tai palveluun vaan se on kehitetty ja jalostettu asiakaskontaktien ja syvällisen asiakastuntemuksen kautta. (McKenzie 2001, 6.)

Yrityksen on huomattavasti helpompi kehittää käyttöön oikeat kanavat, tarjoukset, panostus ja pääoma, kun kaikki aloitetaan asiakkaan ymmärtämisestä. Asiakas on jatkuvassa muutoksessa ja näiden muutosten tulisi toimia liiketoimintamallien kehittämisen lähtökohtana.

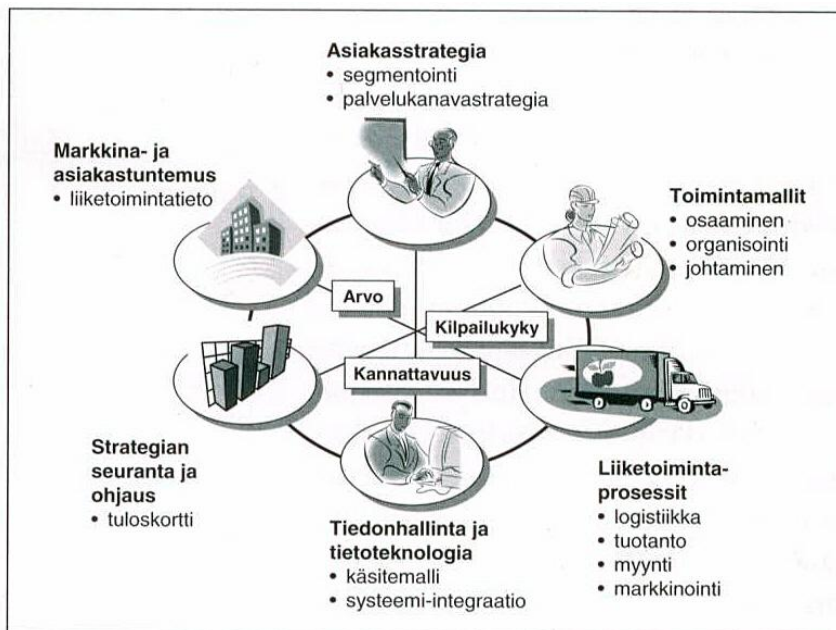
Liiketoimintamallin muuttaminen asiakaslähtöiseksi tai asiakaslähtöisemmäksi vaatii siis muutoksia ja uskallusta tehdä radikaalejakin päätöksiä. Yritysten haasteena onkin se, miten pystyä vastaamaan asiakkaiden nykyisiin sekä tulevaisuuden tarpeisiin - liiketoimintamalleja kehittämällä tai uusia käyttöönottamalla?

Asiakaslähtöinen liiketoiminta ei ole asiakaslähtöisyyden ajattelemista ainoastaan teoreettisella tasolla - se vaatii selkeiden ja tavoitteellisten toimintakonseptien käyttöönottoa ja hyödyntämistä todellisessa liike-elämässä. Asiakaslähtöisyys perustuu asiakkaiden tarpeiden syvälliseen tuntemiseen, jolloin koko organisaation osaaminen, prosessit, ansaintamalli sekä tarjonta tuotteineen ja palveluineen korostuu tukemaan asiakkaan tapaa tuottaa arvoa itselleen. (Korkman 2004, 1-9.)

Asiakaskeskeinen organisaatio ei ole yksiselitteinen asia. Asiakaslähtöistä liiketoimintamallia noudattavan yrityksen tunnusmerkiksi ei riitä ainoastaan se, että perinteiset toiminnot tehdään aikaista paremmin - koko henkilöstö on muutettava pitämään asiakasta pelkän kohteen sijasta todellisena kumppanina. Kiteytettynä asia voidaan ilmaista niin, että asiakaskeskeisellä organisaatiolla on resurssit ratkaista asiakkaan tarpeet ja ongelmat halvemmalla, nopeammin ja tehokkaammin. (Lipiäinen 2001, 677.)

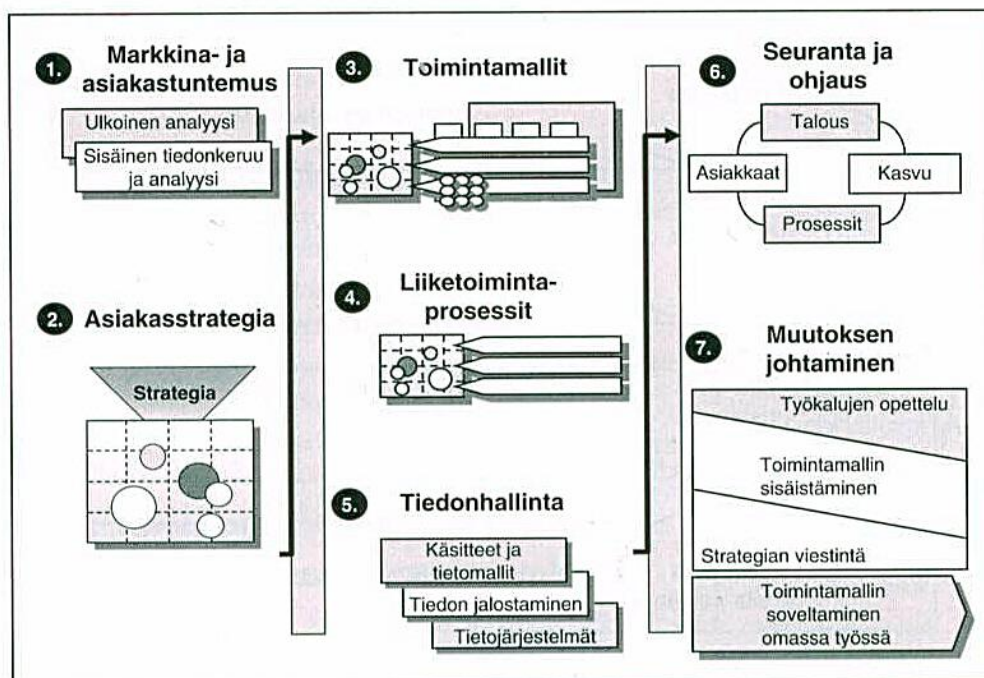
Asiakaslähtöinen liiketoiminta vaatii tavoitteellisten ja selkeiden toimintakonseptien kehittämistä ja käyttöönottoa. Näiden toimintakonseptien tulee perustua asiakkaiden tarpeiden kokonaisvaltaiseen ymmärtämiseen, näin kaiken yrityksen toiminnan tulee pohjautua juuri tähän ymmärrykseen. Näin ollen osaamisen, prosessien sekä tarjonnan tuotteineen on tuettava asiakkaan tapaa tuottaa arvoa itselleen. Asiakasarvoa on ymmärrettävä siten, että yrityksen tulee olla mukana parantamassa niitä menestymisen edellytyksiä, jotka auttavat asiakasta menestymään omassa toimintaympäristössään. On oltava asiakkaan edellä asioissa ja pystyttävä arvioimaan asiakkaan elämässä sekä ympäristössä tapahtuvia muutoksia. (Korkman 2004, 1-9.)

Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin pääasiallinen sisältö rakentuu kuudesta osa-alueesta, jotka täydentävät toisiaan ja luovat pohjan asiakaslähtöisen liiketoiminnan ymmärtämiselle niin teoriassa kuin käytännössä. Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin osa-alueet ovat: 1) markkina- ja asiakastuntemus, 2) asiakasstrategia, 3) toimintamallit, 4) liiketoimintaprosessit, 5) tiedonhankinta ja tietoteknologia sekä 6) strategian seuranta ja ohjaus. Nämä kuusi osa-alueita ovat lähtökohtana yrityksen asiakaslähtöisen liiketoimintamallin kehittämisessä ja käyttöönottamisessa. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 22.) Tätä kokonaisvaltaisuutta havainnollistetaan kuviossa 1.



Kuvio 1: Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin rakentamisen elementit (Ala-Mutka & Talvela, 2004, 22)

Asiakaslähtöisen liiketoiminnan kehittäminen on Ala-Mutkan & Talvelan mukaan ”vesiputous”. Se on kokonaisvaltaista ja pitkäjänteistä kehittämistä, johtamista sekä voimavarojen suunnasta oikeisiin asioihin.



Kuvio 2: Asiakaslähtöisen liiketoiminnan kehittämisen malli (Ala-Mutka & Talvela, 2004, 25)

Asiakaslähtöisyyden tärkeänä tavoitteena on asiakassuhteen luominen, ylläpitäminen ja kehittäminen. Asiakaslähtöisessä ajattelutavassa yrityksen menestyksen uskotaan perustuvan kohderyhmän tarpeiden tunnistamiseen sekä siihen, miten se pystyy tyydyttämään kohderyhmän tarpeet ja halut. Tiedon keräämiseksi kohderyhmistä on yrityksen tunnettava kohderyhmät, joten on kuunneltava tarkasti asiakkaita saadakseen tiedon siitä, mitä tarpeita asiakkailla on. Asiakaslähtöisyyden toteutukseen tarvitaan kokonaisvaltaista otetta markkinointikeinoihin, joissa tärkeätä on yrityksen henkilöstön suhtautuminen asiakkaaseen. Toimiakseen asiakaslähtöisesti on oivallettava, etteivät kaikki yrityksen potentiaaliset asiakkaat ole samanlaisia, siksi tarvitaan erilaisia kohderyhmäkohtaisia menettelytapoja. Kilpailua pitää tarkastella myös asiakasnäkökulmasta, jotta ymmärrettäisiin, miksi asiakas tekee valintapäätöksensä niin kuin tekee. (Vuokko 1997, 15-22.)

Kiristynyt kilpailu, taantuma sekä muut ulkoiset tekijät ajavat yritykset suunnittelemaan toimintaansa uudelleen. Toiminta pitää yhä useammin rakentaa asiakkaan tarpeiden pohjalta. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakkaat on tunnettava, jotta heidän tarpeisiinsa voidaan vastata. Asiakaslähtöisesti toimiva yritys hankkii tietoa asiakkaistaan ja soveltaa tätä tietoa toiminnassaan. Toiminnan on ulotuttava kuitenkin asiakastiedon keräämistä pidemmälle, jotta asiakaslähtöisyys toteutuisi. Kaiken asiakkaista kerätyn tiedon tulee muuttua käytännön toimenpiteiksi, kuten asiakastyytyväisyyden ja asiakkaiden tarpeiden säännölliseksi mittaamiseksi. (Vuokko 1997, 81.)

Asiakaskeskeisyys ilmenee yrityksen asiakaslähtöisenä toimintana. Se, miten asiakaskeskeisyys konkretisoituu asiakaslähtöiseksi toiminnaksi, on avainsana. Asiakastyytyväisyyskyselyiden tulokset toimivat yhtenä tietolähteenä asiakaslähtöisyyden selvittämiseksi. Asiakaslähtöisyys voi antaa yritykselle pysyvän kilpailuedun. Asiakaslähtöisyys on kokonaisvaltaista toimintaa ja siinä tulee ottaa huomioon toimintaympäristö sekä kilpailutilanne. Asiakaslähtöisyys ei ole pelkästään sitä, että kuunnellaan vain asiakkaan toiveita. Asiakaslähtöisyyden tulee näkyä myös kaikissa yrityksen toiminnoissa, kuten tuotekehityksessä, markkinoinnissa ja palveluissa. (Aarnikoivu 2005, 30-31.)

### 3.2 Markkina- ja asiakastuntemus

Markkina- ja asiakastuntemuksen osaamisella on tärkeä perusta asiakasstrategian luomiselle ja yrityksen voimavarojen suuntaamiselle. Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli ei tule koskaan valmiiksi, vaan sitä tulee muokata jatkuvasti, koska asiakkaat, markkinat sekä kilpailu muuttuu. Yrityksen on pystyttävä vastaamaan markkinoilla vallitseviin olosuhteisiin, minkä vuoksi kattava tietämys sekä markkinoista että asiakkaista on ehdottoman tärkeää - tämä muodostaa perustan asiakashallinnalle. Monipuolisella markkina- ja asiakastuntemuksella sekä kyyryillä hyödyntää saatua tietoa, voidaan yrityksen resurssit kohdentaa oikeisiin paikkoihin. Uusi liike-

toimintamalli edellyttää myös uutta toimintatapaa, käsitteitä ja toiminnanohjausta. Uuden liiketoimintamallin käyttöönotto puolestaan edellyttää erityisesti jäykkää johtamista, muuten sen vieminen käytännön tasolle ei onnistu. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 24-25.)

Asiakas- ja markkinatuntemus on tulosta yrityksen tietojohdamisesta. Yrityksen on tunnettava asiakkaat ja markkinat, mikä tarkoittaa sopivaa kokonaisuutta tiedoista, taidoista ja kokeemuksesta, joihin näin ollen tarvitaan sekä konkreettisia lukuja että tuntumaa. Pelkkä asiakkaiden ja markkinoiden tunteminen teoreettisella tasolla ei riitä, vaan yritykseltä vaaditaan taitoa käyttää hankkimaansa tietoa hyväkseen. Toimivan asiakasstrategian ja segmentoinnin onnistumisen kannalta yrityksen on myös tunnettava asiakkaat ja markkinat hyvin. Asiakastuntemuksella lisätään kilpailukykyä ensisijaisesti strategisen tehokkuuden kautta. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 35.)

Markkina- ja asiakastuntemuksen avulla luodaan yritykselle tietoperusta vallitsevasta tilanteesta niin asiakkaiden kuin markkinoiden suhteen. Yrityksen pitää analysoida tilannetta sekä ulkoisesta että sisäisestä näkökulmasta, tällöin kokonaistilanne on helpompi hahmottaa. Analysoimalla yrityksen ulkoisia tekijöitä, pyritään selvittämään asiakkaiden tarpeita ja arvostuksia, mikä puolestaan on kallisarvoista tietoa yritykselle liiketoiminnan jatkuvan kehittämisen kannalta. Asiakkaiden arvostamia asioita voi tarkastella esimerkiksi perinteisen arvoketjumallin kautta tai asiakkuuden elinkaaren ja yrityksen prosessien kautta. Tavoitteena on selvittää esimerkiksi haastattelujen tai kyselyjen avulla asiakkaiden ajatuksia ja odotuksia, peilaten niitä sekä oman yrityksen että kilpailijoiden toimintaan. Kilpailijoiden toimintatavan sekä tuote- ja palvelutarjonnan tarkastelu on ensisijaisen tärkeää - unohtamatta omien asiakkaiden tarpeiden tarkastelua. Ulkoisen tarkastelun lisäksi myös yrityksen sisäistä tilannetta ja toimintoja tulee analysoida. Sisäisestä näkökulmasta tarkasteltuna tärkeää on tunnistaa, mikä on kunkin asiakassegmentin strateginen merkitys yritykselle, niin tällä hetkellä kuin tulevaisuudessakin. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 50-51.)

Markkina- ja asiakastuntemuksen pääkohtina voidaan pitää toimintaympäristön muutosvoimien vaikutusta yrityksen liiketoimintaan. Asiakkaiden ja asiakassegmenttien tarpeet ja odotukset tulee selvittää sekä analysoida asiakasryhmien kannattavuus ja potentiaali. On myös mietittävä ja kartoitettava yrityksen omat resurssit eli asiakastuntemus sekä osaaminen ja se miten yrityksessä reagoidaan muutoksiin. Näiden asioiden huomioiminen edesauttaa yritystä pääsemään kohti asiakaslähtöisempää liiketoimintaa. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 211-212.)

### 3.3 Asiakasstrategia ja -segmentointi

Asiakasstrategia on asiakaslähtöisen liiketoimintamallin ja perinteisen strategia-ajattelun yhdistelmä. Yrityksillä on omat strategiansa, josta varsinainen asiakasstrategia johdetaan käyt-

tämällä liiketoiminnan lähtökohtana asiakkaita ja markkinoita. Asiakasstrategia on siis markkina- ja asiakaslähtöinen näkökulma yritysstrategiaan, ja asiakasstrategioiden määrittäminen luo pohjan yrityksen asiakaslähtöisen liiketoiminnan suunnittelulle. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 23-46.)

Storbacka, Sivula ja Kaario (2000, 22) ovat sitä mieltä, että strategiset asiakkuudet ovat tärkeitä sekä tuottojen kannalta, että strategisesti. Tästä johtuen kasvaa strategisten asiakkuuksien tärkeimpien tavoitteiden merkitys. Tavoitteita ovat 1) yritys hyödyntää asiakkuutta täysipainoisesti sekä kykenee havaitsemaan asiakkuudessa piilevät uudet liiketoiminnan mahdollisuudet, 2) asiakas pitää asiakkuutta arvokkaana, sen tukiessa asiakkaan prosesseja ja tavoitteita. Strategiset asiakkaat ovat myös yleisesti tietoisia siitä, että tavoitteet ovat yritykselle tärkeitä, jolloin asiakkuus saattaa olla jopa sellainen, että asiakkaalla on enemmän valtaa kuin toimittajalla. Kirjoittajat tuovatkin tämän näkökulman johdosta pääsäännön: asiakkuuden kehittämisen päävastuun on oltava yrityksellä, jotta asiakkuus pidetään vakaana. Jos näin ei ole, on suurena vaarana, että asiakas johtaa yritystä. (Storbacka, Sivula & Kaario 2000, 22.)

Ala-Mutkan ja Talvelan (2004, 46-47) mukaan asiakasstrategian tärkein ilmentymä on asiakassegmentointi. Tehtyjen asiakassegmenttien mukaan määritellään ja sovitaan toimintamallit, joiden mukaan toimitaan valittujen asiakkaiden kanssa. Konkretisoimalla kullekin asiakassegmentille omat keinot, tuotteet ja palvelut sekä tavoitteet, mahdollistetaan asiakashallinnan monipuolisuus ja toimivuus osana yrityksen asiakasstrategiaa. Asiakasstrategian tavoitteena on konkretisoida yrityksen strategia sellaiseen muotoon, että siitä voidaan helposti johtaa eri asiakassegmenteille erilaisia tavoitteita, kuten kasvu- ja kannattavuustavoitteita. Kiteyttäen asiakasstrategia pyrkii tehostamaan toimintaa ja suuntaamaan voimavaroja oikealla tavalla oikeisiin asiakkaisiin kilpailustrategian mukaisesti. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 23, 46-48.)

Asiakassegmentoinnin lisäksi asiakasstrategiaan kuuluu myös palvelukanavastrategia. Palvelukanavastrategialla tarkoitetaan yrityksen valitsemia kanavia, kuten henkilökohtainen yhteyshenkilö tai asiakaspalvelukeskus, joiden avulla asiakkaisiin pyritään olemaan yhteydessä ja joiden kautta asiakassuhdetta hoidetaan. Usein suunnitellaan liikaa sitä, miten palvelu tulisi toimittaa, vaikka todellisuudessa kannattavampaa olisi löytää vastaus siihen, millä eri tavoin asiakkaat ja potentiaaliset asiakkaat voitaisiin parhaiten tavoittaa (Grönroos & Järvinen 2001, 31).

Palvelukanavassa määritetyt asiakassegmentit pyritään ohjaamaan liiketoiminnan ja kannattavuuden kannalta parhaaseen kanavaan ja varsinaisessa toimintamallissa määritetään käytettävät palvelukanavat. Suuremman kokoluokan ja potentiaalisen sisältävissä asiakassegmenteissä asiakkaat saavat yleensä nimetyn yhteyshenkilön, jolloin palvelu on henkilökohtaisempaa. Määrällisesti paljon asiakkaita sisältävät asiakassegmentit pyritään puolestaan hoitamaan



esimerkiksi itsepalvelukanavien tai asiakaspalvelukeskusten kautta. Sähköiset itsepalvelukanavat ovat yksi tärkeimmistä palvelukanavista nopeasti muuttuvassa ja monipuolistuvassa liike-elämässä. Pankkien verkkopalvelut toimivat hyvänä esimerkkinä sähköisistä itsepalvelukanavista, joiden avulla asiakas voi hoitamaan lähes kaikki päivittäiset raha-asiansa kätevästi ajasta ja paikasta riippumattomasti. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 23-76).

Asiakasstrategia pitää siten muodostaa yrityksen strategiaan pohjautuen, tavoitteet tulee konkretisoida markkinoiden sekä asiakkaiden kautta. Asiakashallinnan tavoitteet asetetaan konkreettisina asioina ja niitä tulee voida mitata. Asiakkaiden segmentointi on toteutettu eri yksiköiden suunnittelun, toiminnan, seurannan ja ohjauksen lähtökohdista. Strategisesti tärkeimpien asiakkaiden segmentin osalta on pohdittu mitä lisäarvoa heille voidaan tuottaa. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 212.) Payne (2006, 61) korostaa, että strategian kannalta tärkeää on päättää, mitkä asiakkuudet halutaan pitää ja mitkä puolestaan ovat lähestulkoon merkityksettömiä, sillä vain harva yritys voi menestyksekkäästi ja tehokkaasti tarjota ”kaikkea kaikille”.

Ala-Mutkan ja Talvelan (2004, 52) mukaan asiakkaiden segmentointi auttaa yritystä suunnittelemaan ja toteuttamaan liiketoimintaansa vastaamaan paremmin erilaisten asiakasryhmien odotuksiin ja tarpeisiin. He ovat sitä mieltä, että pääperiaatteena asiakashallinnan segmentoinnissa on helpottaa yritystä kohdistamaan voimavaransa oikeisiin asiakkaisiin oikealla tavalla. Rubanovitsch ja Aalto (2007, 70) korostavat asiakkuuksien luokittelun tärkeyttä ensisijaisesti myynnin johdon näkökulmasta tarkasteltuna, sillä asiakkaiden ryhmittely ja arvottaminen mahdollistaa myyjien ajankäytön hallinnan ja priorisoinnin esimerkiksi nykyasiakkaisiin ja uusasiakashankintaan käytettävän ajan osalta.

Asiakkaiden segmentointia voi tehdä monella eri tavalla eri käyttötarkoituksiin, mutta segmenttejä ei kuitenkaan lukumääräisesti tulisi olla liian monta, jolloin kunkin segmentin ominaisuuksien tunnistaminen monimutkaistuu. Yleisesti ottaen eri segmenttien määrään vaikuttaa oleellisesti yrityksen määritetty strategia, olemassa olevat resurssit ja hyviksi havaitut palvelukanavat kunkin segmentin kohdalla. Yrityksen on hyvä muistaa, että segmentointeja tulee kuitenkin tehdä riittävän monta, sillä yhdellä segmentoinnilla ei ole mahdollista kattaa kaikkia tärkeimpiä näkökulmia. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 52-53.)

Asiakkaiden ryhmittely luo perustan varsinaisen asiakkuudenhallinnan toteuttamiselle. Asiakkaita ryhmittelemällä pyritään tunnistamaan asiakasryhmiä, joilla on jotain yhteistä tarpeiden, odotusten tai esimerkiksi ostokäyttäytymisen suhteen. Asiakassegmentoinnin avulla yrityksen asiakaskanta on mahdollista jakaa suhteellisen samantyyppisiin kokonaisuuksiin - pyrkimyksenä tarjota asiakkaille kohdennettuja tuotteita, palveluita ja markkinointiviestintää. Asiakkuuksien ryhmittelyssä voi ottaa huomioon monenlaisia taustatekijöitä, kuten asiakkaan

perustiedot, ostokäyttäytyminen, tilanteelliset muuttujat ja henkilökohtaiset muuttujat. Perustiedoilla tarkoitetaan demografisia tietoja ja organisaation toiminnan faktatietoja, yrityksen kohdalla näitä voivat olla esimerkiksi koko, sijainti, tuotteet, toimiala ja kapasiteetti. Yksittäisen kuluttajan demografisiin tekijöihin voidaan puolestaan lukea esimerkiksi sukupuoli, ikä, ammatti ja elämänvaihe. (Mäntyneva 2001, 25-26.)

Ostokäyttäytymisessä voidaan punnita yrityksen osalta muun muassa päätöksentekijöitä, ostokriteerejä ja palvelukanavien käyttöä ja yksittäisen kuluttajan osalta puolestaan tuotteen ostomotiiveja, käyttötarkoitusta sekä merkki- ja liikeuskollisuutta. Tilanteellisiin tekijöihin lukeutuu esimerkiksi tuotteen saatavuus ja riskinotto - tässä vaiheessa asiakas tulee tuntea jo syvällisemmin henkilökohtaisella tasolla. Asiakkaan henkilökohtainen tunteminen on pohjana organisaation asiakastuntemukselle ja yleensä vain tietyt, asiakaskontakteissa olevat henkilöt voivat ylläpitää syvällistä asiakastietoa. Usein haasteena onkin se, miten tämä arvokas tieto voitaisiin saattaa koko organisaation hyödynnettäväksi. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 55-56.)

Taulukko 2 havainnollistaa asiakkuuksien ryhmittelyn eri näkökulmien, ongelmien ja informaation tarpeen kautta.

Näkökulma	Ongelma	Informaation tarve
Tunnistaminen	Keitä he ovat?	Demografinen ja ostopreferenssiin liittyvä informaatio
Aktiviteetit	Mitä he tekevät?	Mitä he ovat ostaneet? Mihin he tuotetta tarvitsevat? Miten he tuotetta käyttävät?
Sijainti	Missä he ovat?	Maantieteellinen tai virtuaalinen sijainti
Markkinointiviestinnän kohdentaminen	Miten heihin saa yhteyden?	Miten asiakkaisiin on otettu yhteyttä? Mikä on vaikuttanut?
Asiakkuuden arvo	Minkä arvoisia he ovat?	Asiakkuuden potentiaalinen ja tämänhetkinen arvo

Taulukko 2: Asiakkuuksien ryhmittely (Mäntyneva 2001, 25)

### 3.4 Myynnin aikaansaaminen

Menestyvät organisaatiot johtavat myyntitoimintaa tehokkaasti ja systemaattisesti. Myyntitoiminta on prosessi, jonka kautta potentiaalisista asiakkaista tehdään kannattavia ja pitkäkestoisia asiakassuhteita. Menestyvillä organisaatioilla on selkeä myyntiprosessi ja sitä tukevat työkalut. Tehokkaasta myynnistä tulee tehdä koko organisaation kyvykkyys, ei vain tietty-

jen yksilöiden. Tällöin palkitsemisjärjestelmä ja organisaation arvomaailma ovat olennaisia ja niiden pitää tukea yhteistyötä ja asiakastietojen jakamista. (Hannus 2004, 152-153.)

Myyntityössä on olennaista lähteä liikkeelle asiakkaan tarpeesta eikä oman tuotteen tai palvelun ominaisuuksista. Tarvekartoituksen jälkeen määritellään näitä tarpeita vastaava tuote/ palvelu. Oman yrityksen tuotteen/palvelun perustelussa asiakkaalle on olennaista kytkeä ratkaisu ja sen ominaisuudet asiakkaalle syntyvään hyötyyn. Tämä edellyttää konsultoivan myynnin taitoja. Myyntityön tärkeimpiä vaiheita on sopimuksen aikaansaaminen, jossa asiakas on saatava tekemään kauppa. Ostaminen tulee tehdä helpoksi asiakkaalle, jolloin asiakkaalle syntyy varmuus oikean päätöksen tekemisestä. (Hannus 2004. 154-155.)

Myös Vahvaselän (2004, 17) mukaan myyntityössä menestymisen perusteita ovat aito asiakaslähtöisyys, alan ja tuotteen/palvelun asiantuntijuus (tekninen osaaminen), tulokellinen toiminta neuvottelussa (myyntiosaaminen), vuorovaikutustaidot sekä rakentavan ilmapiirin aikaansaaminen (sosiaaliset taidot). Lisäksi yrityksen tulee tuntea asiakkaan arvostamat hyödyt ja tuottaa asiakkaalle lisäarvoa. (Vahvaselkä 2004, 18.)

### 3.5 Asiakaspalvelu

Palvelulla tarkoitetaan fyysistä ja aineetonta toimintaa, joka muodostaa prosessin, synnyttään samalla asiakkaan ja palveluntarjoajan välille vuorovaikutusta. Vuorovaikutustilanteessa asiakas muodostaa kokemuksensa vastaanottamansa palvelun laadusta. Laadun ajatellaan merkitsevän usein vain palvelun fyysisen tuotteen lopputulosta. Laajasti katsottuna palvelun laatu käsittää kuitenkin koko yrityksen tai organisaation toiminnan, sen prosessin toimivuuden ja kehittämisen sekä asiakkaiden tyytyväisyyden sekä siihen reagoinnin. Laadukkaan ja hyväksi koetun palvelun seitsemän keskeistä kriteeriä ovat:

- ammattimaisuus ja taidot (tekninen laatu)
- asenteet ja käyttäytyminen (toiminnallinen laatu)
- lähestyttävyyys ja joustavuus (toiminnallinen laatu)
- luotettavuus (toiminnallinen laatu)
- palvelun normalisointi (toiminnallinen laatu)
- palvelumaisema (toiminnallinen ja tekninen laatu)
- maine ja uskottavuus (imago)

(Grönroos 2001, 123-124.)

Asiakaspalvelutoiminnan perustaksi on tärkeää määrittää palvelutasotavoitteet muutaman tarkoin valitun palvelutasomittarin avulla. Asiakaspalvelun keskeinen osa on erilaisten ongelmatilanteiden tehokas hallinta. Ongelmatilanteiden hallintaan esitetään käytettäväksi moni-

tasoista mallia, mikäli ongelmatilanteiden luonne vaihtelee merkittävästi. (Hannus 2004, 155-156.)

### 3.6 Uusiasiakashankinta

Kotler (1999, 162) määrittelee, että markkinointi on tuottoisien asiakkaiden löytämistä ja säilyttämistä sekä asiakassuhteiden kehittämistä koskevaa taitoa ja tietoa. Ennen ajateltiin että markkinoijan tärkein tehtävä oli löytää uusia asiakkaita. Nykyään tärkeimpänä pidetään olemassa olevien asiakassuhteiden säilyttämistä sekä niiden lujittamista. Olennaista on seurata, miten tyytyväisiä yrityksen nykyiset asiakkaat ovat, eikä heitä tule pitää itsestäänselvyytenä. Yrityksen täytyy tarjota ajoittain jotain erityistä ja rohkaista heitä antamaan palautetta. Ihanteellista yrityksen kannalta olisi olla taitava sekä uusien asiakkaiden löytämisessä että heidän säilyttämisessä. Uusiasiakashankinta jaetaan potentiaalisten prospektien etsimiseen, ensiasiakkaiden saamiseen sekä uusien asiakkaiden säilyttämiseen ja asiakassuhteen vaalimiseen. (Kotler 1999, 162-163.)

Prospektien etsiminen tulisi olla muiden kuin yrityksen myyjien vastuulla. Myyjille jäisi enemmän aikaa varsinaiseen myyntityöhön ja yritys pystyisi saamaan vihjeitä uusista asiakkaista halvemmalla. Yritysten mahdollisten asiakkaiden selvittäminen tapahtuu kolmivaiheisen prosessin kautta. Ensin määritellään kohdemarkkinat, seuraavaksi kerätään prospekteja eri viestintätyökalujen avulla ja lopuksi seulotaan prospekteista parhaat. Asiakashankinnan kustannuksia saadaan pienemmiksi vähentämällä myynnin kustannuksia sekä lisäämällä prospektien asiakkaiksi saamisen tehokkuutta. Tavoitteena on antaa myyntihenkilöstölle laadukkaita asiakasyhteystietoja ja jättää yhteystietojen kerääminen markkinointiosaston tehtäväksi. Menestyneet yritykset pyrkivät solmimaan kannattavia asiakassuhteita ja ”omistamaan” ne asiakkaidensa koko iän. Tärkeimpiä kehitysvaiheita asiakassuhteissa ovat ensiasiakas, uudestaan ostava asiakas, kanta-asiakas, jäsen, kumppani ja omistaja. (Kotler 1999, 164-173.)

### 3.7 Strategian seuranta ja ohjaus

Strategian seuranta ja ohjaus on yksi oleellisimmista osa-alueista asiakaslähtöisessä liiketoimintamallissa ja sen kehittämisessä. Yrityksen strategioiden pelkkä olemassaolo ei riitä, vaan strategioita täytyy kyetä myös seuraamaan ja ohjaamaan, jotta yritys voisi hyötyä strategioistaan käytännössä. Strategian seurannan ja ohjauksen oleellisimpia seikkoja on se, että mitataan toiminnan tuloksellisuuden edellytyksiä. Tärkeintä on mitata toiminnan syitä eikä niinkään seurauksia. Yritysten strategioiden seurannan ja ohjauksen yhtenä ongelmana voidaan pitää sitä, ettei toiminnan suunnittelu, käytännön toiminta sekä käytännön toiminnan seuranta, tule samalla tavalla jäsennetyksi ja ymmärretyksi. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 107.)

Strategian seurannassa ja ohjauksessa on kaksi puolta: diagnostiset ja rakenteelliset ohjausjärjestelmät. Diagnostisilla ohjausjärjestelmillä kerrotaan siitä, miten yritys toteuttaa uutta strategiaansa, miten strategia toimii sekä miten yrityksen toimintaympäristö reagoi strategian toteuttamiseen. Rakenteelliset ohjausjärjestelmät suuntaavat toiminnan strategian mukaisesti. Näitä rakenteellisia ohjausjärjestelmiä asiakaslähtöisessä liiketoimintamallissa ovat asiakassegmentit ja toimintamallit. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 24.)

Asiakaslähtöisessä liiketoimintamallissa mittariston suunnittelun lähtökohtana ovat erilaiset asiakasryhmät, jotka on tarkoin määritelty asiakasstrategiassa. Asiakassegmenttikohtainen tarkastelu on hyvä keino siinä mielessä, että tarkastelu tuo asiakkaiden mielipiteet, odotukset ja tarpeet selkeästi esille. Asiakassegmenttikohtainen seuranta- ja ohjausjärjestelmä on asiakashallinnan yksi oleellinen osakokonaisuus. Hyvin muodostettuina asiakassegmentit luovat toiminnan suunnittelulle ja seurannalle hyvän pohjan ja taloudelliset mittarit auttavat ymmärtämään niiden luonnetta. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 94-124.)

Strategian mittaamisen tulisi valvoa ja ennustaa, miten suunniteltu strategia toimii käytännössä. Strategiaa säädetään ajan kuluessa ja siihen tehdään myös suurempia muutoksia. Tilanteet ja kohtaamiset asiakkaiden kanssa voivat muuttua kuten yrityksen kriittiset menestystekijät, minkä johdosta mittaristoa tulisi jonkin verran myös uudistaa. Kuitenkin pitkän aikavälin tarkastelussa valittujen mittarien tulisi pysyä jollain tasolla samana, muuten pitkän aikavälin vertailu ei ole mahdollista. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 110-112.)

Rubanovitsch ja Aalto (2007, 95) painottaa ensisijaisesti asiakkuuden kannattavuuden mittaamista ja seuranta, jotta pystyttäisiin määrittelemään jokaiseen asiakkuuteen kohdistuvat kulut sekä seuraamaan myyjän käyttämiä resursseja kutakin asiakasta kohden. Jokaisella asiakassegmentillä on omat kriittiset menestystekijänsä, joten yhdellä mittarilla ei pystytä mittamaan kaikkia segmenttejä. Asiakasstrategiaa suunniteltaessa jokaiselle asiakassegmentille määritetään omat tavoitteet ja mittarit, kuten katetavoitteet ja asiakastyytyväisyyden mittarit. Näin ollen eri segmenteille asetettuja strategioita voidaan seurata ja ohjata kullekin segmentille ominaisilla mittareilla. Tärkeätä asiakashallinnan toimintamalleissa on pyrkiä tutkimaan yrityksen toimintaa sekä prosessi-, asiakas- että oppimisenäkökulmasta. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 110-112.)

Strategian seurannan ja ohjauksen tärkeänä alueena on yrityksen strategiasta johdettu tavoitteiden johdonmukainen määrittely asiakassegmenteittäin sekä tarvittaessa henkilöittäin. Palkitsemisjärjestelmän tulee sisältää toiminnallisia mittareita sekä sen tulee kannustaa pitkäjänteiseen toimintaan. Mittariston rakentamiseen tulee kiinnittää huomiota sekä siihen, että mittaristoilla mitataan oikeita asioita. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 214-215.)

### 3.8 Muutoksen johtaminen liiketoimintamallin kehittämisessä

Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli, sen käyttöönottoaminen tai kehittäminen, vaatii muutoksia, energiaa, sitoutumista sekä henkilökunnan motivaatiota toteutuakseen. Muutoksen lähtökohtana on, että yrityksellä ja sen henkilökunnalla on yhteinen näkemys ja halu saada muutos aikaan. Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli ja sen kehittäminen tuo tullessaan ristiriitoja määritetyn asiakaslähtöisen strategian ja yrityksen nykytilanteen välillä. Tarkalla suunnitellulla ja ihmisten aidolla johtamisella muutos on kuitenkin mahdollista saada aikaan. Vaikka muutos saattaa usein olla hidasta, täytyy sen kuitenkin olla pitkäjänteistä, johdonmukaista ja jatkuvaa. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 185-187.)

Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin vaatima muutostarve vaihtelee tapauskohtaisesti, ja lähes aina puhutaan laajasta muutoksesta. Strategialogiikan muuttaminen asiakaslähtöiseksi vaikuttaa yrityksessä lähes kaikkeen aikaisempaan toimintaan kuten esimerkiksi vastuisiin, mittareihin ja organisaatorakenteisiin. On osattava perustella, miksi muutosta tarvitaan ja sitouttaa muutokseen koko henkilöstö. Muutos edellyttää niin ihmisten johtamista (Leadership) kuin asioiden johtamista (Management). (Ala-Mutka & Talvela 2004, 187-188.)

Yrityksen henkilöstöllä on riittävät perusvalmiudet ja osaaminen uusien toimintamallien käyttöönottamiseksi. Kun perusvalmiudet ja ymmärrys on saavutettu, voidaan keskittyä toimintamallien mukaisten uusien toimintatapojen sisäistämiseen sekä uusien työkalujen opettelemiseen ja harjoitteluun - yhdessä uusien toimintatapojen kanssa. Suunnitelmien vieminen käytäntöön vaatii henkilöstöltä harjoitusta ja kokemuksen kautta oppimista. Tämän vuoksi suunniteltuja malleja tulisi soveltaa käytäntöön harjoittelemalla niitä oikeissa asiakaspalvelutilanteissa, jolloin uusien mallien varsinainen toimivuus tulee testattua. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 193-195.)

Suunnitelmien käytäntöön vieminen on mahdollista toteuttaa jatkuvalla kehittämisellä ja oppimisella. Muutoksen johtaminen asettaa haasteita, joihin on kyettävä vastaamaan riittävällä osaamisella ja jatkuvalla syventymisellä oman yrityksen asiakaslähtöisyyden edistämiseen. Taulukossa 3 on eritelty muutoksen johtamisen mukanaan tuomia haasteita sekä sitä, miten näihin haasteisiin voidaan vastata asiakaslähtöisen liiketoimintamallin avulla.

Muutosta ei sidottu strategiaan	→	Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli ja selkeä asiakasstrategia (tavoitteet)
Kehitysprojekti nähdään vain pikaratkaisuna ja todellista tarvetta ei ole sisäistetty	→	Perustellaan asiakaskannattavuudella, asiakkaan odotuksilla ja tulevan toimintaympäristön muutoksilla
Liian lyhyen tähtäimen perspektiivi	→	Toteutetaan riittävän iso ja jatkuva liiketoimintalogiikan muutos
Muutoksen toteutumista yritetään vesittää	→	Muutoksen edistymistä seurataan, ja henkilöstö osallistuu laajasti kehityshankkeeseen
Liian suuret ja epärealistiset odotukset	→	Kehityshanke (uusi liiketoimintamalli) vaiheistetaan hallittaviin osiin.
Taipumattomat muutossuunnitelmat	→	Suunnittelua tehdään käytännön toiminnan kautta ja hyvät ideat otetaan käyttöön heti
Johtajuuden puuttuminen tai heikkous	→	Johto sitoutetaan ja varataan muutoksen edellyttämät resurssit
Tulosten mittauksen puuttuminen	→	Mitataan sekä muutoksen edistymistä että asiakasstrategian toteutumista
Tuntemattoman pelko	→	Visio ja strategia konkretisoidaan asiakasstrategiaksi ja toimintamalleiksi ja tavoitteet johdetaan strategiasta henkilötasolle asti
Vaikeudet saada ihmiset sitoutumaan muutokseen	→	Henkilöstö osallistuu laajasti toiminnan kehittämiseen

Taulukko 3: Muutoksen johtaminen ja asiakaslähtöinen liiketoimintamalli (Ala-Mutka & Talvela 2004, 195)

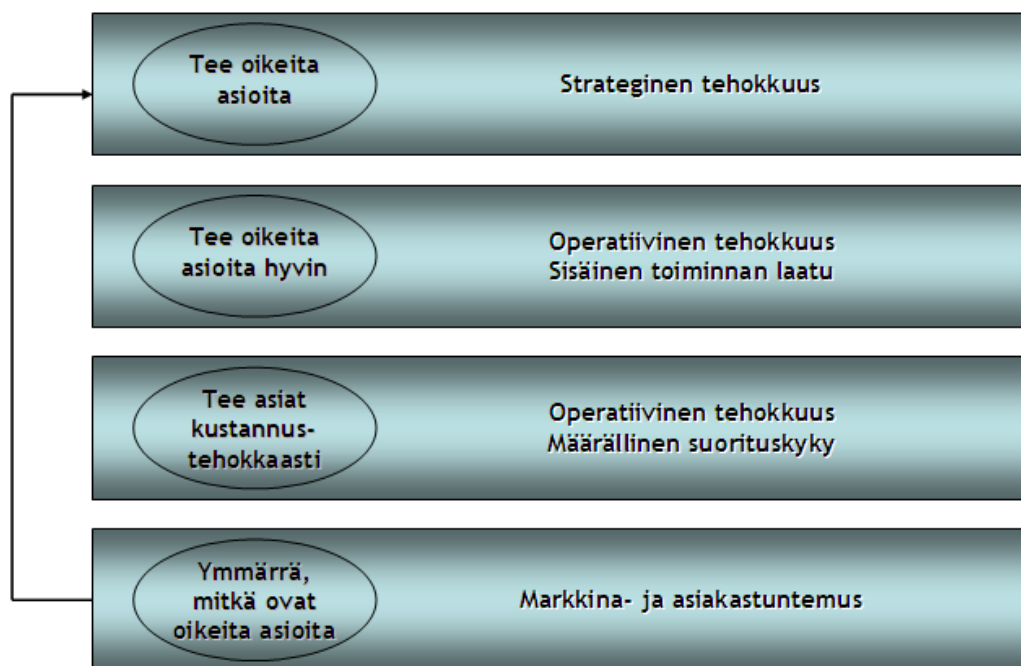
Muutoksen johtamisen läpivienti tulee suunnitella kunnolla, johtaa systemaattisesti ja pitää huolta, että muutos jatkuu. Strategisen viestinnän oikeanlaisuuteen tulee kiinnittää huomiota. Johdon vastuulla on myös pitää huolta, että uudet toimintamallit sisäistetään ja kehitetään perusvalmiuksia, kuten työkalujen opettelua sekä toimintamallien testausta ja käyttöönottoa.

### 3.9 Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin hyödyt, edellytykset ja esteet

Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin rakentaminen vaatii toiminnan pitkäjänteistä ja jatkuvaa kehittämistä. Yrityksen toiminnan muokkaaminen asiakaslähtöisemmäksi tuottaa yritykselle monenlaista hyötyä lisäarvon muodossa. Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin voidaan sanoa

olevan ensisijaisesti strategialogiikka yrityksen menestyksen pääkohdista. Jotta asiakaslähtöinen liiketoimintamalli toimisi ja tuottaisi yritykselle lisäarvoa, täytyy liiketoimintamallin toimivuudelle ja käyttöönottamiselle olla myös edellytykset - markkinoiden ja asiakkaiden syvälinen tunteminen. Yrityksen täytyy toisin sanoen ensin ymmärtää, mitkä ovat oikeita asioita, voidakseen tehdä oikeita asioita. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 25-26.)

Kuvio 3 kiteyttää ajatuksen asiakaslähtöisen liiketoimintamallin hyödyistä ja edellytyksistä.



Kuvio 3: Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin hyödyt ja edellytykset (Ala-Mutka & Talvela 2004, 26.)

### 3.9.1 Liiketoiminnan edellytykset

Asiakaslähtöinen liiketoiminnan ohjaus vaatii yritykseltä asiakaslähtöisiä toimintatapoja ja asiakkaan ajattelemista niin sanotusti pääomana. Liiketoiminnan asiakaslähtöinen ohjausjärjestelmä kertoo yleensä yrityksen vallitsevasta toimintalogiikasta sekä strategisesta suuntauksesta. Näin ollen uuden strategian pitäisi myös tarkoittaa uuden ohjausjärjestelmän päivittämistä. Liiketoiminnan ohjaus jaetaan rakenteelliseen ja diagnostiseen ohjaukseen. Rakenteellinen eli organisatorinen ohjaus tarkoittaa ensisijaisesti muodostettua asiakaslähtöistä liiketoimintamallia sekä organisaation voimavarojen suuntaamista tutkitun asiakaspotentiaalin mukaan. Diagnostinen ohjausjärjestelmä on strategian ja toimintaympäristön seurantajärjestelmä.



Toiminnanohjauksen periaatteena on rakentaa kaikki tarvittava ohjaus ja seuranta asiakashallinnan segmenttien ja toimintamallien ympärille. Asiakassegmenttikohtainen seuranta- ja ohjausjärjestelmä on asiakashallinnan yksi oleellinen osakokonaisuus. Hyvin muodostettuina asiakassegmentit luovat toiminnan suunnittelulle ja seurannalle hyvän pohjan ja taloudelliset mittarit auttavat ymmärtämään niiden luonnetta. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 94-124.)

Uuden liiketoimintamallin kehittäminen on haastava prosessi, sillä tuleva menestys tulee pohjautumaan kyseiseen muutokseen ja sen toimivuuteen. Ensisijaisen tärkeää on hahmottaa ensin yrityksen nykytilanne liiketoimintamallien osalta, jotta voidaan suunnitella ja mahdollisesti käyttöönottaa uusi toimintamalli. Liiketoimintamallien kehittäminen on haastavaa ja vaatii hyvin laajaa osaamista, johon kuuluvat osa-alueet ovat: strategiaosaaminen, asiakasosaaminen, muutoksen hallinta ja johtaminen. (Korkman 2004, 5-18.)

Hyvin rakennetulla asiakaslähtöisellä liiketoimintamallilla voidaan saavuttaa kilpailuetua sekä lisätä kannattavuutta, mutta tämä kaikki vaatii todellista tarvetta, aikaa sekä ennen kaikkea motivaatiota toteutuakseen. Liiketoimintamallin kehittämisen käynnistämisen on lähdeävä yrityksen todellisesta halusta kehittää liiketoimintaansa. Siihen sitoutuvien on jaksettava vielä prosessi alusta loppuun saakka sekä vielä lisäksi vakuutettava muut yrityksen työntekijät kehittämisen kannattavuudesta. Hyvin rakennettuna asiakaslähtöinen liiketoimintamalli tarjoaa kilpailuetua, lisää kannattavuutta sekä systemaattisuutta. Voimavarojen suunnittelulla päästään myös kustannussäästöihin, kun kaikkien ei tarvitse olla kaikesta vastuussa. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 205.)

Asiakaslähtöinen liiketoimintamallin suunnittelu- ja kehittämisprosessi voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen. **Ensimmäisessä vaiheessa** tulee arvioida asiakaskannan arvoa ja tarvetta kehittää uusia liiketoimintamalleja. Asiakaskanta tulee analysoida sekä nykytilan että tulevaisuuden näkökulmasta. Tarkasteltavia osa-alueita ovat eri asiakassegmentit sekä niiden nykyinen ja tulevaisuuden liiketoimintapotentiaali. Kannattamattomia asiakkaita tulee tarkastella ja miettiä syitä kannattamattomuudelle. Tämän tarkastelun pohjalta voidaan pohtia ja etsiä ratkaisuja siihen, saadaanko näistä asiakkuuksista tulevaisuudessa kannattavia. Näistä kannattamattomista asiakkaista voidaan usein tehdä sellainen johtopäätös, että nykyisessä liiketoimintamallissa on jotain kehitettävää. Yrityksen tulee pitää mielessään se, että loppujen lopuksi huonoja asiakkaita ei ole olemassakaan - on vain huonoja liiketoimintamalleja. (Korkman 2004, 16.)

**Toisessa vaiheessa** tulee laatia alustavia liiketoimintamallikuvauksia, joissa määritellään uudelle liiketoimintamallille kaikki tärkeät tekijät sekä niiden toimivuus. Näitä tekijöitä ovat mm. uuden liiketoimintamallin asiakaskohderyhmät, mikä on tarjoama ja miten se tuo lisäar-

voa asiakkaille sekä miten asiakkaita voidaan osallistuttaa mukaan toimintaan. (Korkman 2004, 16.)

Liiketoimintamallin suunnittelu- ja kehittämisprosessin **kolmas vaihe** on se, että tehdään viimeistellyt liiketoimintamallikuvaukset toimivista liiketoimintamalleista. Tehdään laskelmat ja tarkennetaan niitä, jotta voidaan olla varmoja siitä, että uuden liiketoimintamallin käyttöönottoaminen on kannattavaa yritykselle ja myös asiakkaalle. Tärkeää tässä vaiheessa on saada aikaiseksi liiketoimintamallin käyttöönottamiselle laadittu alustava budjetti, joka sisältää peruskustannukset sekä kehityksen ja muutoksen hallintaan liittyvät kustannukset. Tämän kaiken perusteella yrityksen johdon tulisi pystyä päättämään uuteen liiketoimintamalliin investomisesta ja siitä, voidaanko suunnitelmat toteuttaa käytännössä yrityksen henkilöstön voimavarojen ja osaamisen puitteissa. Suunnitelman tulisi olla 2-3 vuoden pituinen, koska varsinkin laaja-alaiset muutokset vaativat pidemmän ajanjakson toteutuakseen. (Korkman 2004, 16.)

Kaikkien kolmen vaiheen läpikäynnin jälkeenkin prosessin läpivienti vaatii laaja-alaista osaamista liiketoiminnasta sekä asiakkaista. Työtapoja muuttamalla, kehittämällä uusia työkaluja sekä muuttamalla mahdollisesti johtamisjärjestelmää sekä organisaatiota voidaan jalkauttaminen aloittaa. Kriittisenä menestystekijänä prosessin kunnolliseen läpivientiin ja onnistumiseen voidaan pitää johdon sitoutumista, pitkäjänteistä kehittämistyötä sekä muutosohjelman hallintaa ja tavoitteellisuutta. (Korkman 2004, 16-17.)

### 3.9.2 Asiakslähtöisyyden esteet

Asiakslähtöisyydessä on kyse myös siitä, että opitaan pois vanhoista toimintatavoista sekä omaksutaan uudet tavat toimia. Muutoksen hitaus ja muutosvastarinta ovat normaaleja vaiheita, joihin on varauduttava. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 186.)

Asiakslähtöisyyden esteitä voivat olla mm. organisaation sisäiset ongelmat, kuten hierarkkisuus, vallitseva toimintakulttuuri, organisaation suuri koko sekä organisaation käytössä olevat resurssit tai niiden puute. Henkilöstön tiedolliset puutteet oman työn merkityksestä vaikuttavat asiakastyytyväisyyteen sekä siihen, ettei ymmärretä mitä asiakslähtöisyys merkitsee omassa työssä. Toimivan asiakslähtöisyyden perusta onkin se, että jokainen työntekijä sisäistää asiakslähtöisen ajattelutavan ja koulutuksen sekä omaehtoisen asiakslähtöisyyden hyväksymisen. Asenteellisia esteitä on myös, jos asiakasta pidetään ns. välttämättömänä pahana. Voidaan myös pelätä asiakaskohtauksia, joten sen vuoksi ne halutaan minimoida. Käyttäytymistason esteistä voidaan puhua silloin, kun organisaation toiminta tai yksittäisen työntekijän toiminta ei ole asiakslähtöistä. Asiakkaaseen voidaan suhtautua joko välinpitämättömästi tai jopa ylipalvelevasti. Kilpailutilanteen vaikutus asiakslähtöisyyteen on myös

vaikuttavana tekijänä. Kilpailun puuttuminen voi olla este tai hidaste asiakaslähtöisyyden omaksumiselle. Paras tulos tässä muutoksessa saavutettaneen ottamalla henkilöstö mukaan muutokseen, tiedottamalla asioista ajoissa ja oikealla tavalla sekä sillä, että kaikki johdon jäsenet seisovat muutoksen takana. Asiakaslähtöisyyden esteet voidaan siis poistaa hyvällä suunnittelulla, tiedottamisella ja luomalla toimiva liiketoiminnan asiakaslähtöinen ohjausjärjestelmä. (Vuokko 1997, 46-49.)

### 3.9.3 Strateginen ja operatiivinen tehokkuus

Asiakaslähtöisestä liiketoimintamallista saatava tehokkuus voidaan jakaa strategiseen ja operatiiviseen tehokkuuteen. Strateginen tehokkuus on sitä, että suunnataan voimavarat strategian mukaisesti. Voidakseen toimia strategisesti tehokkaasti on yrityksellä oltava tietoutta markkinapotentiaalista, asiakkaiden tarpeista ja odotuksista, asiakkaan toimintalogiikasta sekä toimintalogiikan ymmärtämistä. Yrityksen oman toiminnan reunaehtojen (asiakaskannattavuus, palvelukanavat) määrittäminen on tärkeää strategisen tehokkuuden saavuttamiseksi. Toimiessaan strategisesti tehokkaasti yritys hyötyy monista seikoista. Tämä toimintatavan tehostaminen edellyttää strategista tehokkuutta, sisäistä toiminnan laatua, teknologian hyödyntämistä sekä arvoa tuhoavan työn poistamista. Arvoa tuhoavaa työtä ovat muun muassa rutiinit sekä turhat työvaiheet. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 30-32.)

Operatiivisesta tehokkuudesta hyviä esimerkkejä on keskitetty monikanavainen asiakaspalvelukeskus ja asiakkaan asiointi sähköisissä itsepalvelukanavissa kuten pankkien verkkopalveluissa. Operatiivinen tehokkuus tuottaa yritykselle hyötyä toimivampien ja yksinkertaistettujen prosessien muodossa, jolloin yrityksen kannattavuus paranee. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 33.)

### 3.9.4 Strategian käytännön toteutus

Strategiasta siirrytään operatiiviselle tasolle eli strategian toteuttamiseen käytännön toimintoina. Operatiivinen tehokkuus voidaan jakaa kahteen osa-alueeseen: sisäisen toiminnan laatu ja määrällinen suorituskyky. Sisäinen toiminnan laatu arvioidaan lähinnä laatukustannuksina, uuden myynnin saavuttamisella, parantuneena katteena sekä palvelun jatkuvuutena asiakkaan näkökulmasta. Sisäistä toiminnan laatua ovat muun muassa sovituisissa toimintatavoissa pysyminen sekä yrityksen sisäisen kommunikaation toimiminen asiakastuntemuksen, osaamisen, kokemuksen jakamisessa että asiakkaan sitominen yritykseen, ei yrityksen työntekijöihin. Määrällinen tehokkuus muodostuu ensisijaisesti yhtenäisestä ja systemaattisesta toimintatavan tehostamisesta.

### 3.10 Voimavarojen kohdistaminen

Asiakaspotentiaalin tulkinnalla voidaan voimavarat suunnata asiakassegmenteittäin. Potentiaaliansalyysissä voidaan asiakkaita arvioida asiakaslukumäärinä tai euromääräisinä alueina myyntialueittain. Voimavarojen kohdentaminen erilaisille markkinoille ja asiakkaisiin voi muuttua vaikkapa talouden syklien muuttuessa. Asiakassegmenteittäin voidaan määrittellä tavoitteet kasvulle ja vaikkapa asiakaskäyntien lukumäärälle kuukausitasolla. Asiakassegmentin koon kasvattamisen määrittely myös on yksi mahdollinen tavoitesuuntaus. Asiakassegmenttien kannattavuus on myös määriteltävä, se on kuitenkin eri asia kuin yksittäisten asiakkaiden kannattavuus.

Toimintamallit sekä markkinapotentiaali määrittävät, minkälaista osaamista yritykseen tarvitaan. Osaamisprofiilien avulla henkilöiden tehtäväkuvat määritellään sekä se miten omassa tehtävässä painottuvat erilaiset asiakassegmentit. Voimavarojen hallinnan yhtenä oleellisena osana ovat toimintamallien kautta määritellyt mittarit, toimenkuvat, vastuut, tavoitteet sekä valtuudet. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 121 - 127.)

### 3.11 Liiketoimintamallin kehittämisen käynnistäminen

Monet yritykset ovat tilanteessa, jossa nykyinen ansaintamalli ei enää tuota tarvittavaa tuloa. Toimialalla ja toimintaympäristössä voi myös tapahtua muutoksia, jotka johtavat siihen, ettei aikaisemmin toimivana pidetty liiketoimintamalli olekaan enää kannattava. Nämä ovat tilanteita, joissa yritysten on kyseenalaistettava nykyinen liiketoimintalogiikkansa ja tämän kaiken pohjalta suunniteltava uutta. Liiketoimintamallin muuttaminen on mahdollista, mikäli todellinen tarve on olemassa ja muutokseen keskitytään kokonaisvaltaisesti ja pitkäjänteisesti. Uuden liiketoimintamallin kehittäminen on haastava prosessi, sillä tuleva menestys tulee pohjautumaan kyseiseen muutokseen ja sen toimivuuteen. Ensisijaisen tärkeää on hahmottaa ensin yrityksen nykytilanne liiketoimintamallien osalta, jotta voidaan suunnitella ja mahdollisesti käyttöönottaa uusi toimintamalli. Liiketoimintamallien kehittäminen on haastavaa ja vaatii hyvin laajaa osaamista, johon kuuluvat osa-alueet ovat: strategiaosaaminen, asiakasosaaminen, muutoksen hallinta ja johtaminen. (Korkman 2004, 5-18.)

Asiakaslähtöiseen liiketoimintamalliin siirtyminen on suuri muutos, joka lähtee ensin ajattelutavan muutoksesta ja kulkee siten jatkuvana aaltona läpi koko organisaation, tiedonhallinnan, tietojärjestelmäratkaisun, ohjausjärjestelmän sekä osaamisen. Yrityksen kokonaisvaltaisen toimintatapojen muutos lähtee ajattelutavan muutoksesta, joka kulkee läpi koko organisaation, tiedonhallinnan, tietojärjestelmien ja osaamisen. Uutta liiketoimintamallia suunniteltaessa ensin tulisi pohtia sitä, mikä on asiakaslähtöisen liiketoimintamallin todellinen merkitys yritykselle, mitä vaatimuksia se asettaa koko organisaatiolle ja yrityskulttuurille sekä miten

asiakslähtöisen liiketoimintamallin avulla voidaan lisätä kilpailukykyä ja tuottaa lisäarvoa sekä itse yritykselle että asiakkaille. Näiden kysymysten lisäksi vastaus tulisi löytää myös siihen, kuinka yritys on mahdollista saada toimimaan uudella tavalla ja hyödyntämään uusia työkaluja. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 205-206.)

#### 4 Asiakastyytyväisyys

Laatuaan kehittävien organisaatioiden ja yritysten tärkeimpiä lähtökohtia tulee olla asiakkaiden tyytyväisyys ja asiakslähtöinen näkökulma. Asiakastyytyväisyydellä tarkoitetaan yrityksen asiakkaiden kokemuksia yritysten tuotteista ja palveluista sekä tyytyväisyyttä niihin. Asiakastyytyväisyyttä voidaan seurata tutkimusten avulla tai keräämällä suoraa palautetta yrityksen järjestelmiin. Yrityksen halutessa kattavan kuvan asiakkaiden kokemasta palvelun laadusta, tulee yrityksen käyttää molempia menetelmiä rinnakkain sekä seurata tilannetta jatkuvasti. Asiakastyytyväisyyden ylläpitämiseksi yrityksen tulee ohjeistaa sen prosessit negatiivisen asiakaspalautteen ja asiakastyytymättömyyden käsittely. (Grönroos 2001, 147-174.)

Asiakastyytyväisyys vaikuttaa asiakkaan kokemaan arvoon. Asiakkaat ovat tyytyväisiä kokeemaansa laatuun, jos hinta ja suhdekustannukset eivät ole liian suuria. Tyytyväinen asiakas taasen saattaa sitoutua palveluntuottajaan ja näin ollen suhteen lujuus lisää palveluntuottajan varmuutta suhteen jatkuvuuteen. Pitkillä suhteilla on myönteinen vaikutus kahteen tekijään, mitkä vaikuttavat asiakkaiden kannattavuuteen. Asiakkaiden ollessa tyytyväisiä jatkuvaan suhteeseen sekä ollessa vahvasti sidoksissa palveluntuottajaan, heidän voi olettaa ostavan yritykseltä enemmän. Näin palveluntuottaja saa enemmän tuottoja asiakkaasta. (Grönroos 2001, 206-208.)

Yrityksien on pidettävä tarkemmin huolta myös nykyisistä asiakkaistaan eikä suunnattava kaikkia voimavarojaan vain uusasiakashankintaan. Olemassa olevien asiakkaiden arvon ymmärtäminen on tärkeää, koska jos yritys tarvitsee uusia asiakkaita, täytyy sen myös pitää vanhoista kiinni. (Payne 2006, 111.) On tärkeää myös painottaa sitä, että uusien asiakkaiden hankintaan saattaa kuluu paljon enemmän energiaa sekä rahaa, kuin jos huolehdittaisiin vanhojen asiakkuuksien kehittämistä, hoidosta sekä säilyttämisestä. (Mäntyneva 2001, 20.)

Mäntyneva määrittelee asiakastyytyväisyyden asiakkaan odotusten ja kokemuksen väliseksi suhteeksi. Mikäli kokemukset vastaavat odotuksia, asiakkaan voidaan olettaa olevan tyytyväinen. Mikäli odotukset kuitenkin alittuvat asiakas on tyytymätön. Tyytyväinen asiakas onkin yritykselle tärkeä pääoma ja hyvä mainos. Asiakastyytyväisyyden mittaamisen avulla yritys saa kokonaiskäsityksen laadun kehittymisestä ja pystyy puuttumaan nopeasti virheisiin palvelun tai tuotteiden laadussa. Palvelun laatu on juuri niin hyvää, jollaiseksi asiakas sen mieltää. Asiakkaan tyytyväisyys ratkaisee sen, miten hyvin yritys on toiminnassaan kokonaisuutena on-

nistunut. (Mäntyneva 2001, 125.) Asiakkaan tarpeet eivät kuitenkaan yksin sanele, millaista palvelua asiakas etsii. Tarpeet kertovat sen mitä asiakas haluaa, mutta sen lisäksi hänellä on tiettyjä toiveita siitä, kuinka hän haluaa itseään kohdeltavan. Näin ollen asiakkaan odotukset muodostuvat tarpeista ja toiveista. Myös ulkoiset tekijät vaikuttavat odotusten muodostumiseen. (Grönroos 2000, 263-264.)

#### 4.1 Arvoa asiakkaalle - arvoa yritykselle

Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli oikein toteutettuna tuottaa arvoa niin asiakkaalle kuin sitä kautta myös yritykselle. Käsitepari ”arvoa asiakkaalle - arvoa yritykselle” on muodostunut yhä tärkeämmäksi asiakaslähtöisen liiketoiminnan kehittämisessä, sillä molemminpuolinen hyöty ja lisäarvon tuottaminen on se, mihin on tarkoitus pyrkiä. Asiakaslähtöisessä liiketoimintamallissa niin sanottu arvoajattelu keskittyy ymmärtämään tarjonnan vaikutuksia liiketoimintaan ja toimittajayrityksen mahdollisuuksiin vangita osa tästä arvosta itselleen. (Korkman 2004, 6.)

Asiakkaan kokema arvo kytkeytyy suurelta osin asiakastyytyväisyyteen. Tyytyväisyys asiakassuhteeseen puolestaan riippuu pitkälti siitä arvosta, jonka asiakas kokee saavansa. Arvon todellinen merkitys näkyy silloin, kun asiakas vertaa asiakassuhteesta saamaansa laatua ja hyötyä niihin investointeihin, jotka hänen on täytynyt tehdä kehittääkseen asiakassuhdetta. (Storbacka & Lehtinen 2001, 85.) Asiakkuuden todellista arvoa asiakkaan näkökulmasta katsottuna on mahdollista nostaa kehittämällä asiakkuuteen liittyviä prosesseja eli toisin sanoen hiomalla asiakassegmenttikohtaisia strategioita. Näin ollen voidaan todeta, että asiakaspalvelijaa ei palkita varsinaisesta kaupan solmimisesta vaan ennen kaikkea asiakkuuden pitkäaikaisesta hoitamisesta ja siitä syntyvästä lisäarvon noususta. (Storbacka & Lehtinen 2002, 143.)

Asiakas voi hyötyä yrityksen asiakaslähtöisestä liiketoimintamallista monella tavalla. Asiakkaiden saama lisäarvo voi koostua esimerkiksi siitä, miten asiakasta autetaan hankkimaan uusia asiakkuuksia, löytämään uusia markkinoita, myymään enemmän tai entistä parempaan hintaan. Asiakkaan kustannuksia voidaan puolestaan karsia muun muassa pienentämällä materiaalitarkoituksia ja ylläpitokustannuksia; tämä kaikki parantaa asiakkaiden liiketulosta, mikä puolestaan luo lisäarvoa yritykselle. Mikäli yritys pystyy hoitamaan jotain tiettyä prosessia tehokkaammin asiakkaaseen verrattuna, pystyy yritys näin ollen usein myös vangitsemaan itselleen osan prosessin arvosta - tekemään voittoa. (Korkman 2004, 8.)

Storbackan ja Lehtisen (2002, 143) näkemyksen mukaan niin sanotuksi avainkysymykseksi voi muodostua se, miten yritys voi varmistaa osaamisen välittymisen parhaalla mahdollisella tavalla asiakkaiden prosesseihin. Asiakkaiden toimintojen ja prosessien edistämisen lisäksi asiakas voi kokea hyötyä ja arvoa yksinkertaisesti henkilökohtaisista kontakteista. Henkilökohtaiset kontaktit voivat saada asiakkaan kokemaan itsensä arvostetuksi, mikä puolestaan voi

luoda asiakassuhteeseen lisäarvoa. Sosiaalinen hyöty ja mukavuudentunne voi koostua pienistä asioista, kuten yksinkertaisesti siitä, että palveluyrityksen henkilökunta tunnistaa asiakkaan tämän asioidessa kyseisessä yrityksessä. Tämä kaikki kasvattaa asiakkaan kokemaan lisäarvoa, mikä puolestaan lujittaa asiakassuhdetta. (Kuusela & Rintamäki 2002, 34-35.)

Asiakkaalle arvoa tuovat palveluiden tuottamat hyödyt, seuraukset sekä vaikutukset asiakkaan omiin tavoitteisiin. Arvoa syntyy parhaiten, kun palvelutuottaja ja asiakas yhdessä toimien kehittävät palveluita. Yrityksen ymmärtäessä asiakkaan toiminnan, se myös auttaa ymmärtämään asiakkuudesta syntyvää arvoa ja näin ollen myös kehittämään omaa tarjontaa asiakaslähtöisemmäksi. Asiakaslähtöinen palveluliiketoiminnan kehitys edellyttää yritykseltä sekä asiakasymmärrystä että kykyä kehittää omaa liiketoimintaansa tämän ymmärryksen perusteella. Näin toimivien yritysten menestyksen avaimena voidaan pitää osaamisen ja uusien ideoiden luomista, kannattavan ja kasvavan liiketoiminnan perustaksi. (Arantola & Simonen 2009, 2-4.) Menestyksekkään yrityksen toiminnan edellytyksenä on asiakkaan arvojen määrittäminen ja niihin vastaaminen. Yritykset, jotka keräävät, jalostavat ja hyödyntävät jatkuvasti asiakkaista, markkinoista ja kilpailijoista saatua tietoa, menestyvät parhaiten markkinoilla. (Hannus 2004, 157.)

#### 4.2 Kilpailuedun kasvattaminen

Menestyäkseen yrityksellä tulee olla pitkälle aikavälille suunniteltu pysyvä kilpailuetu. Porter (1985, 15) määritteli kilpailuedun jo yli kaksikymmentä vuotta sitten seuraavasti: ”Yrityksen kilpailuetu pohjautuu asiakkaalle tuotettavaan arvoon, joka on suurempi kuin sen aikaansaamiseen tarvittavat kustannukset”. Toisin sanoen Porter (1985, 10) oli jo tuolloin sitä mieltä, että kilpailuedun perusteena käytetään arvoa, jonka yritys pystyy asiakkailleen luomaan - esimerkiksi kustannusedun, differoinnin tai fokusoinnin kautta. Nykypäivän liike-elämässä Porter (2006, 41) painottaa edelleen sitä, että yritykset tarvitsevat kilpailuetua joko alhaisempien kustannusten tai differoitujen tuotteiden muodossa, jotta markkina-aseman säilyttäminen ja oman suhteellisen markkinaosuuden kasvattaminen olisi mahdollista. Toisin sanoen yritysten tulisi tavoitella ja saavuttaa entistä parempaa kilpailuetua yhä laadukkaampien tuotteiden tai palveluiden avulla, mikä puolestaan on suoranaيسissa vuorovaikutussuhteissa tuottavuuden kasvuun (Porter 2006, 41).

Kilpailuetu kytkeytyy yrityksen kaikkeen markkinoinnilliseen tekemiseen. Kilpailuetu tarkoittaa kohdeasiakkaan arvostamaa ja yrityksen tarjoamaa ylivoimaisuutta, jonka voi liiketaloudellisesti aikaansaada sekä uskottavasti realisoida markkinoille. (Rope 2003, 91.) Hannuksen (2004, 308) mukaan yrityksen todellisen menestyksen edellytyksenä on ainutlaatuinen liiketoimintamalli ja sen tehokas toteuttaminen. Kilpailua ei enää käydä pelkästään tuotteiden ja yritysten välillä, vaan enenevässä määrin liiketoimintamallien ja kumppanuusverkostojen vä-

lillä. Liiketoimintamalli voi olla voimakas kilpailuedun lähde, jos sitä on vaikea kopioida tai se muuttaa alan perinteiset ansaintamallit. (Hannus 2004, 308.)

#### 4.3 Palvelujen differointi

Palvelualalla toimivien yritysten kohdalla kilpailuetua saavutetaan harvemmin alhaisilla kustannuksilla; sitä vastoin yhä tärkeämmäksi on muodostunut palvelujen differointi ja oman osaamisen esille tuominen. Palveluyrityksen on toisin sanoen mahdollista erottua kilpailijoista tarjoamalla asiakkaalle jotain ainutlaatuista, joka ei koske alhaista hintaa (Porter 1985, 152). Fokusoitumalla eli keskittymällä tiettyihin asiakassegmentteihin palveluyritys voi kehittää kokonaisvaltaisen palveluelämyksen tuottamista asiakkaalle, luoda lisäarvoa sekä näin ollen saavuttaa parempaa kilpailuetua.

Lindroos ja Lohivesi (2004, 114) toteavat asiakaspalvelulähtöisestä toimintamallista puhuttaessa sen, että asiakkaalle lisäarvoa tuottavien tarpeiden tunnistaminen ja oman liiketoiminnan kehittäminen lisäarvon aikaansaamiseksi luo kilpailuetua, jonka avulla kilpailijoista erotutaan. Toisin sanoen todellinen kilpailukyky syntyy asiakkaiden syvällisestä tuntemisesta kaikin puolin. Asiakastuntemus on oleellinen osa yrityksen liiketoimintastrategiaa huolimatta siitä, että liiketoiminnat ja niiden kilpailuedut poikkeavatkin toisistaan eri yritysten ja toimialojen välillä.

Hyvä laatu merkitsee yritykselle paljon. Hyvä laatu täyttää asiakkaiden tarpeet, vaatimukset ja odotukset sekä kartuttaa asiakastyytyväisyyttä. Tyytyväinen asiakas on yleensä uskollinen yritykselle. Tyytyväiset asiakkaat lisäävät ostojensa määrää ja viestivät myönteisesti myös muille potentiaalisille asiakkaille. (Lecklin 2006, 24.) Asiakkaat pitävät tärkeänä sitä, mitä he saavat vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa. Vuorovaikutuksella on suuri merkitys asiakkaiden arvioidessa palvelun laatua (Grönroos 2000, 63.)

Kustannustehokkaasta ja systemaattisesta toimintatavasta voi oikein toteutettuna muodostua yksi vahva kilpailuetu yritykselle. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 45-46.) Hannus (2004, 308) painottaa, että liiketoimintamalli, joka muuttaa perinteisiä ansaintamalleja tai tapoja toimia ja on vaikea kopioida, voi tuottaa yritykselle voimakasta kilpailuetua. Kilpailuedun saavuttaminen ja kasvattaminen edellyttää yritykseltä jatkuvaa osaamisen kehittämistä ja oppimista. Osaamisen kehittäminen on erityisesti pk-yrityksille kriittinen menestystekijä, sillä oppivat organisaatiot ovat niitä, jotka pysyvät mukana nopeasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä ja sen asettamassa haasteellisuudessa. Oppiva yritys menestyy yleensä muita paremmin voimakkaasti kilpaillussa liiketoiminnassa, sillä se pyrkii jatkuvasti lisäämään kykyään luoda omaa tulevaisuuttaan ja kehittämään monipuolisesti kilpailukykyään vallitsevilla markkinoilla. (Bard 2006, 10.)



Ropen (2003, 91) mukaan kilpailuetu kytkeytyy yrityksen kaikkeen markkinoinnilliseen tekemiseen. Kilpailuetu tarkoittaa kohdeasiakkaan arvostamaa ja yrityksen tarjoamaa ylivoimaisuutta, jonka voi liiketaloudellisesti aikaansaada sekä uskottavasti realisoida markkinoille. (Rope 2003, 91.) Hannuksen (2004, 308) mukaan yrityksen todellisen menestyksen edellytyksenä on ainutlaatuinen liiketoimintamalli ja sen tehokas toteuttaminen. Kilpailua ei enää käydä pelkästään tuotteiden ja yritysten välillä, vaan enenevässä määrin liiketoimintamallien ja kumppanuusverkostojen välillä. Liiketoimintamalli voi olla voimakas kilpailuedun lähde, jos sitä on vaikea kopioida tai se muuttaa alan perinteiset ansaintamallit. (Hannus 2004, 308.)

#### 4.4 Asiakashallinta kilpailuetuna

Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin rooli ja liiketoimintamallista saatava kilpailuetu on riippuvainen siitä, millainen on yrityksen liiketoiminnan luonne ja kilpailutilanne. Asiakashallinta voi esimerkiksi muodostua todelliseksi kilpailueduksi siinä tilanteessa, jossa tuotetta ja palvelua on enää hankala erilaistaa, tällöin todelliset kilpailuedut löytyvät yrityksen yhtenäisestä toimintatavasta ja nopeasta muutoksiin sopeutumisesta. Tärkeää on ottaa huomioon myös infrastruktuurin hallinta, jolla pääosin tarkoitetaan kustannusjohtajuutta - tämä puolestaan painottuu enemmän standardoituun ja laadukkaaseen tapaan toimia.

Kustannustehokkaasta ja systemaattisesta toimintatavasta voi oikein toteutettuna muodostua yksi vahva kilpailuetu yritykselle. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 45-46.) Hannus (2004, 308) painottaa, että liiketoimintamalli, joka muuttaa perinteisiä ansaintamalleja tai tapoja toimia ja on vaikea kopioida, voi tuottaa yritykselle voimakasta kilpailuetua. Kilpailuedun saavuttaminen ja kasvattaminen edellyttää yritykseltä jatkuvaa osaamisen kehittämistä ja oppimista. Osaamisen kehittäminen on erityisesti pk-yrityksille kriittinen menestystekijä, sillä oppivat organisaatiot ovat niitä, jotka pysyvät mukana nopeasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä ja sen asettamassa haasteellisuudessa. Oppiva yritys menestyy yleensä muita paremmin voimakkaasti kilpaillussa liiketoiminnassa, sillä se pyrkii jatkuvasti lisäämään kykyään luoda omaa tulevaisuuttaan ja kehittämään monipuolisesti kilpailukykyään vallitsevilla markkinoilla. (Bard 2006, 10.)

Todellista kilpailua käydään yritysten välillä siitä, kuka hallitsee asiakasta ja heistä kertynyttä tietoa. Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin rooli ja mallista saatava kilpailuetu on riippuvainen liiketoiminnan luonteesta ja kilpailutilanteesta. Kun tuotetta ja palvelua on vaikea erilaistaa ja todelliset kilpailuedut löytyvät yrityksen yhtenäisestä toimintatavasta ja muutoksen nopeudesta, on asiakashallinta silloin todellinen kilpailuetu. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 45-46.)

#### 4.5 Palvelujen markkinointi

Palvelujen markkinoinnissa on kyse asiakkaille annetuista palvelulupauksista ja yrityksen kyvystä lunastaa ne. Zeithaml, Bitner & Gremler (2009, 353) kuvaavat palveluiden markkinointia palvelukolmion avulla (kuvio 3). Palvelukolmio kuvaa kolme toisiinsa sidoksissa olevaa toimijaa, jotka yhdessä kehittävät, viestivät ja toimittavat palveluita. Nämä toimijat ovat yritys, henkilöstö ja asiakkaat. Onnistuneen palvelun aikaansaamiseksi toimijoiden välillä tulee olla aktiivista toimintaa, jota kutsutaan markkinointikeinoiksi. Palveluiden markkinoinnissa nämä markkinointikeinot luokitellaan ulkoiseen, sisäiseen ja vuorovaikutteiseen markkinointiin. Ulkoinen markkinointi on perinteisin markkinointikeino, joka tähtää asiakkaiden tietoisuuden ja kiinnostuksen herättämiseen palvelua kohtaan, se antaa lupauksen yrityksen tarjoamasta palvelusta asiakkaalle.

Sisäisellä markkinoinnilla tarkoitetaan johtamisstrategiaa, jossa painopiste on yrityksen henkilöstön asiakaslähtöisyyden kehittämisessä. Sisäisen markkinoinnin avulla yritys varmistaa, että henkilöstö kykenee lunastamaan ulkoisen markkinoinnin lupaukset. Sisäisen markkinoinnin onnistuminen on edellytys toimivalle ulkoiselle markkinoinnille. Vuorovaikutteinen markkinointi tapahtuu asiakkaan ja asiakaspalveluhenkilöstön välillä palveluprosessin aikana. Näitä kohtaamisia kutsutaan myös "totuuden hetkiksi", jolloin ulkoisen markkinoinnin keinoin luodut lupaukset on lunastettava luottamuksen säilymiseksi. Onnistunut vuorovaikutteinen markkinointi edellyttää puolestaan onnistunutta sisäistä markkinointia. (Zeithaml, Bitner & Gremler 2009, 353; Grönroos 2003, 90 - 93 ja 434.)



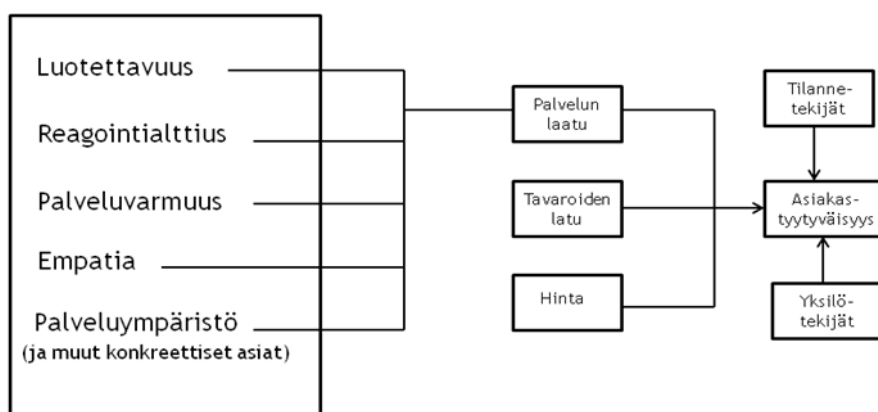
Kuvio 4: Palvelukolmio (Zeithaml 2009, 353)

## 5 Asiakastyytyväisyyden mittaaminen

Asiakaskeskeisen organisaation tulisi pyrkiä tavoitteidensa toteutumiseen juuri asiakastyytyväisyyden avulla. Jotta tyytyväisyyteen voidaan vaikuttaa, tarvitaan täsmällistä tietoa siitä, mitkä asiat tekevät asiakkaat tyytyväisiksi. Asiakaskeskeisyys edellyttää tässäkin, että tietoa hankitaan suoraan asiakkaalta itseltään. Asiakastyytyväisyyden seurannan tulee olla jatkuvaa, määrätietoista tietojen keruuta ja hyväksikäyttöä. Seurannan pohjalta suoritetaan toimenpiteitä asiakastyytyväisyyden parantamiseksi. (Ylikoski 2001, 149-150.) Asiakastyytyväisyysmittausten avulla yrityksellä on mahdollisuus saada tietoa asiakasrajapinnassa tapahtuvissa odotusten muuttumisista ja kokemuksista nopeasti. Saadun tiedon avulla yritys voi jatkuvasti kehittää omaa toimintaansa asiakaslähtöisempään suuntaan muokaten samalla omaa toimintaansa kannattavammaksi.

### 5.1 Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät

Kun asiakkaan tyytyväisyyteen halutaan vaikuttaa, etsitään sellaisia palvelun konkreettisia ja abstrakteja ominaisuuksia, jotka tuottavat asiakkaalle tyytyväisyyden kokemuksia. Mainonnassa asiakkaalle puolestaan kerrotaan palvelun käytön toiminnallisista ja psykologisista seurauksista. Palveluorganisaatio pyrkii vaikuttamaan palvelun laatutekijöihin, koska juuri ne tuottavat asiakastyytyväisyyttä (Kuvio 2).



Kuvio 5: Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät (Zeithaml & Bitner 1996, 123)

### 5.2 Odotuslottuvuudet

Puhuttaessa odotuksista ja niiden vaikutuksista laadun kokemiseen, tarkastellaan odotuksia yleensä yhtenäisenä kenttänä (Rope & Pöllänen 1998, 30). Seuraavaksi tarkastellaan odotuksia tarkemmin käyttäen apuna Ropen ja Pölläsen kuvailemaa kolmijakoa. Tämä kolmijako koostuu ihanneodotuksista, ennako-odotuksista ja minimiodotuksista.

**Ihanneodotukset** kuvaavat henkilön oman arvomaailman mukaisia toiveita siitä toiminnasta, mitä hän odottaa yritykseltä tai tuotteelta. Tällaisia ihanneodotuksia esimerkiksi ravintolan palveluista voivat olla muun muassa halvat hinnat, ystävällinen ja henkilökohtainen palvelu ja laaja valikoima, korkealaatuiset raaka-aineet sekä läheinen sijainti. Ihanneodotuksia tarkasteltaessa on kuitenkin huomioitava, että eri henkilöiden odotukset eroavat toisistaan. Ihanneodotusten muodostamien ominaisuuksien lista muodostaa kuitenkin usein mahdollittoman yhtälön. Kyse onkin siitä, kuinka hyvin ihanneodotukset onnistutaan täyttämään ja kuinka keskeisissä toiveominaisuuksissa päästään sille odotusten minimitasolle, joka on ostamisen edellytyksenä. Oleellista on se, mitkä toiveominaisuuksista pystytään tekemään paremmiksi kuin kilpailijoilla. (Rope & Pöllänen 1998, 30-31.)

**Ennakko-odotukset** tarkoittavat sitä odotustasoa, joka henkilöllä on tarkasteltavasta yrityksestä ja/tai tuotteesta ja sen eri ominaisuuksista. Näitä ominaisuuksia ovat esimerkiksi hintataso, laatu, palvelu ja tekninen taso. Ennakko-odotuksia voidaan verrata imagoon eli kohdehenkilön mielikuvaan yrityksestä tai tuotteesta. Ennakko-odotukset rakentuvat useasta eri tekijästä, joita ovat esimerkiksi toimialaperusta, liikeideaperusta, toteutettu markkinointiviestintä, kokemukset yrityksen toiminnasta eli asiakassuhteen pohjalta muodostuneet mielikuvat, julkisuus ja tiedotusvälineet, suusta-suuhun viestintä sekä yrityksen markkinoinnilliset peruselementit kuten, esimerkiksi logo, slogan ja värit. Ennakko-odotuksiin vaikuttavat tekijät ovat vaikutuksissa toisiinsa sekä välittömästi että välillisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että mielikuva on aina moniulotteinen edellä mainittujen tekijöiden yhteisvaikutuksen tulos. (Rope & Pöllänen 1998, 31-33.)

Yrityksen imago vaikuttaa asiakkaan odotuksiin. Yrityskuva voi johtaa matalaan imagotasoon tai korkeaan imagotasoon. Matala imagotaso eli matalat ennakko-odotukset yrityksen toimintaa kohtaan voi aiheuttaa vaaran, ettei tuotteista tai palveluista saada hyvää hintaa. Siitä voi aiheutua myös odotustaso, joka ei aiheuta paineita yrityksen toiminnan tasolle sekä heikko mielikuva ja houkuttelevuus yrityksestä, joka tuottaa paineita asiakashankintaan. Korkea imagotaso eli korkeat ennakko-odotukset yrityksen toimintaa kohtaan sen sijaan voivat johtaa tuotteen korkeaan houkuttelevuusasteeseen, yliodotustilanteeseen ja segmentin kaventumiseen mahdollisen korkean hintatason myötä. (Rope & Pöllänen 1998, 34.) Ennakko-odotusten alalajina voidaan pitää vertailtuja odotuksia. Vertailut odotukset tarkoittavat sitä, että ihmiset vertailevat mielikuvan tasolla yrityksiä toisiinsa. Yrityksen menestyksen yksi perusta onkin kyky aikaansaada paremmuus kilpailevaan yritykseen verrattuna. Paremmuus tuottaa mielikuvan suosituimmuudesta, joka on ostopäätöstä tehtäessä keskeinen peruste. Oleellista on kuinka odotukset suhteutuvat kilpailevan tarjonnan aikaansaamiin mielikuviin. (Rope & Pöllänen 1998, 35.)

Kolmas odotuslaji on **minimiodotukset**. Minimiodotukset kuvaavat sitä tasoa, jonka asiakas on asettanut itselleen vähimmäistasoksi. Minimiodotukset voivat olla henkilökohtaisia eli eri henkilöillä on taustastaan ja ominaisuuksistaan johtuen erilaiset odotustasot. Ne voivat olla myös tilannekohtaisia, jolloin odotustaso vaihtelee sen mukaan millainen ostotilanne ja ympäristötekijät ovat kyseessä. Näistä esimerkkinä on liikematkustus verrattuna turistimatkustukseen. Minimiodotukset voivat olla myös toimialakohtaisia, jolloin eri toimialoilla on erilaiset odotustasot erilaisia toiminnallisia tekijöitä kuten hintaa, laatua ja palvelutasoa kohtaan. Myös yrityksen omat markkinointiratkaisut vaikuttavat minimiodotustasoon. Tällöin puhutaan yritys-kohtaisista minimiodotuksista. Mikäli minimiodotuksia ei pystytä täyttämään, se voi johtaa asiakkaan syvään pettymykseen. Silloin asiakassuhde saattaa katketa ja koettu pettymys synnyttää kielteistä suusta-suuhun viestintää. Minimiodotusten täyttäminen tulee varmistaa asiakashankinnassa sekä asiakassuhteen ylläpidossa. (Rope & Pöllänen 1998, 35-40.)

### 5.3 Asiakastyytyväisyysaste

Asiakastyytyväisyystutkimuksella voidaan mitata tyytyväisyyden astetta ja luokitella eri asiakasryhmien sisällä olevat asiakkaat sen perusteella. Tyytyväisyysasteista kiinnostavimpia ovat ääriryhmät, eli erittäin tyytyväiset ja erittäin tyytymättömät asiakkaat. Erittäin tyytymättömät asiakkaat lopettavat yleensä asiakassuhteensa nopeasti. He kertovat tyytymättömydestään eteenpäin, kirjoittavat yleisönosastoon tai keskustelupalstoille mutta eivät välttämättä valita yritykselle suoraan. Erittäin tyytyväiset asiakkaat sen sijaan antavat herkästi palautetta ja kertovat poikkeuksellisen hyvästä palvelusta myös muille. Tämän asiakasryhmän antaman palautteen saaminen on tärkeää, jotta yritys osaa säilyttää asiakkaiden hyväksi kokemat ja arvostamat tuotteet, palvelutavat sekä henkilöstön. Tyytyväisyydellä ja suosittelumäärällä on yhteys toisiinsa, ja yleensä tyytyväisyyden lisääminen saa aikaan suosittelua. Monilla aloilla, kuten vähittäiskaupassa on kuitenkin hyvin vaikeaa mitata suosittelun toteutumista, eli sitä moniko ensiostaja tuli asioimaan suosittelun perusteella. (Bergström & Leppänen 2003, 429-430.)

Myös Lecklin puhuu tyytymättömien asiakkaiden merkityksestä laadun kehittämisessä. Asiakastyytyväisyyden toinen puoli on asiakastyytymättömyys. Asiakastyytymättömyyden selvittäminen antaa laadun kehittämiselle yhtä paljon kuin tyytyväisyyden selvittäminen. Tyytymättömät asiakkaat ovat yrityksen kannalta riskiryhmä. Tyytymättömät asiakkaat vaihtavat helpommin kilpailevan yrityksen asiakkaiksi. Lisäksi he usein kylvävät epävarmuutta myös tyytyväisiin asiakkaisiin. Asiakastyytyväisyysmittauksissa ei siksi kannatakaan katsoa vain tyytyväisten osuutta. Tyytymättömyyden syyt pitäisi tunnistaa, jotta yritys voi aloittaa korjaavat toimenpiteet. (Lecklin 2006, 113.)

## 5.4 Asiakastyytyväisyyden tutkiminen

Asiakastyytyväisyyden seurantajärjestelmä koostuu sekä tutkimuksista että suoran palautteen järjestelmästä. Suoraa palautetta kerätessä asiakkaita pyydetään antamaan palautetta omin sanoin, usein välittömästi palvelutilanteessa. Palveluorganisaatiossa suoraa palautetta on suhteellisen helppo saada - mikäli sitä halutaan. Erilaiset asiakastyytyväisyystutkimukset ja suora palaute tukevat toisiaan. Näistä saatuja tietoja yhdistelemällä saadaan monipuolinen kokonaiskuva. Tutkimuksen rooli asiakastyytyväisyyden seurannassa on kuitenkin keskeinen. Koska laatu on yksi asiakastyytyväisyyteen vaikuttavista tekijöistä, tuottaa asiakastyytyväisyysmittaus tietoa myös palvelun laadusta. Asiakastyytyväisyystutkimusten avulla pyritään sekä parantamaan asiakastyytyväisyyttä että seuraamaan toimenpiteiden vaikuttavuutta.

Suoran palautteen järjestelmä antaa ensisijaisesti kehitysimpulsseja markkinointijärjestelmälle ja vasta toissijaisesti toiminnan kehittämisjärjestelmälle. Asiakastyytyväisyystutkimuksen impulssit sen sijaan kohdistuvat ensisijaisesti toiminnan kehittämis- ja johtamisjärjestelmään ja vasta toissijaisesti markkinointijärjestelmään. Asiakastyytyväisyyden tutkiminen ja suoran palautteen kerääminen eivät ole kuitenkaan toisiaan korvaavia, vaan toisiaan täydentäviä asiakastyytyväisyyden kuuntelujärjestelmän osia. Näillä molemmilla on oma roolinsa ja ne antavat tietoa asiakastyytyväisyyden kokemisesta hieman eri tavoin. Tarkoituksenmukaista onkin käyttää näitä menetelmiä rinnakkain, toisiaan tukien. (Rope & Pöllänen 1998, 57.)

Asiakastyytyväisyyden mittaamisen tarkoituksena on selvittää asiakkaan tarpeet eli mitä asiakas tahtoo tai mahdollisesti tahtois ostaa. Jotta yritys voisi kuunnella asiakkaitaan ja vastata heidän tarpeisiinsa, tulee sillä olla tähän mittaamiskeinot (Vuokko 1997, 13,42.) Tarkasteltaessa asiakkaiden palveluprosessia, asiakastyytyväisyyden mittaaminen on merkittävässä asemassa, jotta pystytään reagoimaan nopeammin ja paremmin kuin kilpailijat. Tärkein syy tietojen keräämiseen on kuitenkin palvelun laadun tai asiakastyytyväisyyden parantaminen. Lisäksi halutaan kasvattaa asiakasuskollisuutta ja markkinaosuutta. Asiakastyytyväisyydellä on myös todettu olevan positiivinen vaikutus uudelleenostoaikaisiin ja yrityksen maineeseen. Asiakastyytyväisyysmittausten tulisi tukea valittuja liiketoimintastrategioita ja näiden strategioiden saavuttamista (Björk & Kaonpää 2009, 40.)

Asiakastyytyväisyystutkimuksen neljä päätavoitetta ovat:

### **1. Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavien keskeisten tekijöiden selvittäminen**

Tutkimuksen avulla pyritään saamaan selville, mitkä asiat organisaation toiminnassa tuottavat asiakkaalle tyytyväisyyttä.

### **2. Nykyisen asiakastyytyväisyyden tason mittaaminen**

Tavoitteena on selvittää, miten organisaatio suoriutuu asiakastyytyväisyyden tuottamisessa.

### 3. Toimenpide-ehdotusten tuottaminen

Kun asiakastyytyväisyys on mitattu, voidaan tulosten avulla nähdä, minkälaisia toimenpiteitä tyytyväisyyden kehittäminen edellyttää ja mikä on toimenpiteiden suositeltava tärkeysjärjestys.

### 4. Asiakastyytyväisyyden kehittämisen seuranta

Mittauksia tulee suorittaa tietyin väliajoin, jotta nähdään, miten asiakastyytyväisyys kehittyy ja miten korjaavat toimenpiteet ovat vaikuttaneet. Asiakastyytyväisyystutkimus etenee vaiheittain.

#### 5.5 Asiakastyytyväisyyden seuranta

Asiakastyytyväisyyden mittaaminen ja määrittäminen tulee tehdä ja kohdistaa oikein, jotta niitä voidaan hyödyntää varoitusjärjestelmänä suorituskyvyn ennakoinnissa. Tarpeiden, odotusten ja asiakkaan arvojen muuttuminen aiheuttaa muutostarpeita tyytyväisyyden määrittämistapoihin ja mittareihin. (Lecklin 2006, 106.) Asiakastyytyväisyyttä seurataan yleensä jatkuvasti, jotta voidaan nähdä tyytyväisyyden kehitys pitkällä tähtäimellä ja osataan ajoissa kehittää uusia tuotteita ja palvelutapoja. Tyytyväisyysseurannan tarkoituksena on hälyttää, jos jokin ei toimi. Yritys voi tällöin reagoida nopeasti, eikä asiakkaita menetetä. Asiakassuhdetoiminnan ydin onkin jatkuva asiakaspalautte. Asiakaspalautetta voidaan seurata spontaanin palautteen avulla, tyytyväisyystutkimuksen avulla ja suosittelumäärän perusteella. (Bergström & Leppänen 2003, 429.)

Myös Lecklinin mukaan asiakastyytyväisyyden seurannan tulisi olla jatkuvaa. (Lecklin 2006, 112.) Bergström & Leppänen määrittelevät spontaanin palautteen asiakkailta tuleviksi kiitoksiksi, moitteiksi, valituksiksi, toiveiksi ja kehittämisideoiksi. Heidän mukaansa yritysten on houkuteltava asiakkaita antamaan palautetta ja tehtävä se mahdollisimman helpoksi. Palautelemakkeita tulee olla tarjolla eri paikoissa ja asiakkaan tulee voida soittaa mahdolliseen palautepuhelimeen. Palautetta tulee voida lähettää sähköpostilla tai tekstiviestein. Asiakaspalautetta tulee voida antaa myös yrityksen oman henkilökunnan ja jälleenmyyjien välityksellä. Palautekanavia täytyy siis olla useita. (Bergström & Leppänen 2003, 429.)

Asiakastyytyväisyystutkimukset kohdistetaan yrityksen nykyiseen asiakaskuntaan. Tyytyväisyystutkimuksissa on tarkoituksena selvittää yrityksen ja tuotteiden toimivuutta suhteessa asiakkaiden odotuksiin, ei suhteessa kilpailijoihin. Tyytyväisyystutkimuksilla mitataan kokonaistyytyväisyyttä ja tyytyväisyyttä osa-alueittain, kuten esimerkiksi tuoteryhmiä, osastoja, hinnoittelua, laatua ja asiakaspalvelua. Kaaviossa 1 esitetään asiakastyytyväisyyden muodostuminen asiakkaan kokemasta laadusta suhteessa henkilön tarpeisiin ja odotuksiin. (Bergström & Leppänen 2003, 429.)

$$\text{Asiakastyytyväisyys} = \frac{\text{Asiakkaan kokema laatu}}{\text{Asiakkaan tarpeet ja odotukset}}$$

Kuvio 6: Asiakastyytyväisyyden muodostuminen (Bergström & Leppänen 2003, 429)

## 5.6 Asiakastyytyväisyystutkimukset

Asiakastyytyväisyystutkimus on yrityksen asiakaskontaktipinnan toimivuuteen kohdistuva markkinointitutkimus, jonka tavoitteena on selvittää asiakkaan kokemaa tyytyväisyyttä yritystä ja sen toimintaa kohtaan. Asiakastyytyväisyystutkimus mittaa tyytyväisyyttä, mikä tarkoittaa sitä, että kaikki eri tyytyväisyyteen kytkeytyvät osatekijät tulee sisällyttää tutkimukseen. (Rope & Pöllänen 1998, 81-82.)

Asiakastyytyväisyystutkimuksen tulee olla jatkuva tutkimus, jonka tarkoituksena on saada mahdollisimman yksityiskohtaista tietoa asiakastyytyväisyydestä ja niistä seikoista, jotka ovat aiheuttaneet tyytyväisyyttä tai tyytymättömyyttä. Tiedonkeruumenetelmän tulee olla käytännössä helppo toteuttaa, siinä täytyy olla kattavasti useita kysymyksiä, jotka selvittävät tyytyväisyystekijöitä, sen on oltava taloudellinen toteuttaa, saadut tiedot on oltava tietojenkäsittelyyn soveltuvia sekä sen tulee olla asiakkaalle helppo vastata. Yleisimpiä tiedonkeruumenetelmiä ovat esimerkiksi kirjekysely (nykyisin myös web-kysely), henkilökohtainen haastattelu, lomaketutkimus ja puhelinhaastattelu. Yleisin tapa toteuttaa asiakastyytyväisyystutkimuksen tiedonkeruu on kuitenkin yhdistää se luontaiseen asiakaskontaktiin, kuten asiakastapahtumatilanteeseen esimerkiksi kaupassa tai ravintolassa. Tämän tyyppisillä toimipaikka-keskeisillä palveluyrityksillä, kuten esimerkiksi kaupat, laivat, lentokoneet, ravintolat, hotellit ja virastot on luontainen mahdollisuus liittää asiakastyytyväisyystutkimus palvelutapahtumaan. Erilaiset tilanteet ja tuotteet tarvitsevat kuitenkin erilaisia tiedonkeruunootoja. (Rope & Pöllänen 1998, 86-88.)

Tyytyväisyystutkimusta tehdessä tutkittavat asiat tulisi selvittää yksinkertaisella, yksiselitteisellä, luotettavalla, vertailukelpoisella, yksilöitäviin tyytyväisyys-/tyytymättömyystekijöihin paneutuvalla, edullisella ja helpolla tutkimusmittaristolla. Edellä esitetty lista aiheuttaa kuitenkin ristiriitaisen tilanteen ja tarkoituksena onkin saada aikaan kompromissi, jossa joudutaan tekemään valintoja erityisesti tutkimuksen syvällisyyden, edullisuuden ja helpon toteuttavuuden välillä. Asiakastyytyväisyystutkimuksen perusteellisuus ja raskaus vaikuttaa siihen, että asiakastyytyväisyystutkimus toteutetaan yleensä aina sekä tietyinä ajankohtana esimerkiksi kerran tai kaksi vuodessa ja tietyllä otannalla. Suoran palautteen järjestelmä ja asiakastyytyväisyystutkimukset täydentävät näin ollen toisiaan ja niillä haetaan toimintatarkoituksia varten tietoa eri asioihin. Asiakastyytyväisyystutkimuksen kysymysten laatimisessa



keskeistä on käytetäänkö avointa vai strukturoitua kysymyksenasettelua. Avoimeen tutkimukseen saatavat vastaukset on vaikea käsitellä ja hankala luokitella. Tästä syystä on aina tarkoituksenmukaista kerätä perustieto jonkinlaista strukturoitua menetelmää ja kvantitatiivisia mittareita käyttäen. (Rope & Pöllänen 1998, 88-90.)

#### 5.6.1 Kysyttävien asioiden yksityiskohtaisuus

Oleellinen osa asiakastyytyväisyystutkimuksen toteutukseen vaikuttava asia on mille tarkkuustasolle mittarit laaditaan. Kun kysytään kokemuksista ja saatuja vastauksia halutaan soveltaa käytäntöön, ei riitä, että kysytään kokemuksia pelkästään väljästi määritellyistä asioista, kuten palvelu, laatu valikoimat ja niin edelleen. Jos asiakkaat kokevat tyytymättömyyttä, ei tällainen mittari anna vastausta siihen mikä palvelussa on ollut huonoa, esimerkiksi palvelun sujuvuus tai henkilökunnan toiminta. Tällöin jää epäselväksi myös mihin laatutekijään on oltu tyytymättömiä. Toimiva ratkaisu onkin, että tutkimuksessa kysytään tyytyväisyyttä erikseen yrityksen keskeisistä toimintaloikoista. Kustakin kohdasta tulee yrittää kysyä tyytyväisyyttä kontaktien keskeisistä yksityiskohdista, esimerkiksi ravintolassa ruoan maittavuudesta ja esillepanosta, tarjoilun nopeudesta, henkilökunnan ystävällisyydestä, miljööön viihtyvyydestä ja hintatasosta. Tarkoituksena on saada tyytyväisyystulokset kohtuullisen tarkasti keskeisistä toimintaloikoista. (Rope & Pöllänen 1998, 98-99.)

Jotta saadaan selville mikä tyytymättömyyden aiheutti, kannattaa vastaajille jättää tilaa myös avoimille kommenteille. Avoimilla kysymyksillä voidaan saada selville keskeisimmät tyytyväisyys- ja tyytymättömyystekijät ilman, että kysymysmittaristo laajenee huomattavasti. Mitä enemmän vastauksia avoimiin kysymyksiin saadaan, sitä enemmän saatuja tuloksia voidaan hyödyntää toiminnan kehittämiseksi. (Rope & Pöllänen 1998, 100.)

#### 5.6.2 Kvantitatiivinen tutkimus

Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavien tekijöiden kartoittamiseen sopii kvantitatiivinen eli määrittäminen tutkimus. Rope ja Pöllänen (1998, 85) luettelevat muutamia kriteereitä, millainen asiakastyytyväisyystutkimuksen tiedonkeruun menetelmän tulisi olla:

- käytännössä helppo toteuttaa
- kattavasti eri kysymyksiä
- taloudellinen toteuttaa
- tietojenkäsittelyyn sopiva
- asiakkaalle helppo vastata

Tämän opinnäytetyön kehittämishankkeessa käytettiin kvantitatiivista lähestymistapaa. Kvantitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on yleistää. Lyhyesti ilmaistuna perusideana on kysyä

pieneltä joukolta asianomaisia ilmiötä tutkimusongelmaan liittyviä kysymyksiä ja vetää tästä yleistävät johtopäätökset. Kvantitatiivinen tutkimus tarkoittaa nimensä mukaisesti määrällistä tutkimusta, jonka tavoitteena on tuottaa perusteltua, luotettavaa ja yleistettävää tietoa. Kvantitatiivista tutkimusta voidaan kuvata prosessiksi, joka viedään läpi vaihe vaiheelta. (Kananen 2008, 10-13.)

### 5.6.3 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa voidaan käyttää monenlaisia mittaus- ja tutkimustapoja. Luotettavuutta arvioidessa määritellään usein reliabiliteetti ja validiteetti. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustuloksen toistettavuutta. Jos tutkimus tehtäisiin eri tutkijan toimesta uudemman kerran, tulisi tutkimuksen tuloksen olla sama. (Hirsjärvi ym. 2009, 213-214.)

**Reliabiliteetilla** tarkoitetaan tutkimustulosten pysyvyyttä ja luotettavuutta. Konkreettisesti tämä tarkoittaa sitä, että asiakastytyväisyystutkimusta toistettaessa tulokset ovat käytännössä yhtenevät aikaisemmin toteutetun tutkimuksen kanssa, mikäli asiakastytyväisyydessä ei ole tapahtunut muutosta. Reliabiliteettia voivat heikentää muun muassa liian pieni otoskoko, suuri vastaamattomien määrä, kysymysten epäsuora muotoilu ja väärin ajoitettu toteutus. Väärin ajoitettu toteutus voi heikentää asiakkaiden keskittymistä kysymyksiin ja niihin vastaamiseen ajatuksella. (Rope & Pöllänen 1998, 83.)

**Validiteetilla** taas tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä, eli mitataan sitä mittaako tutkimusmenetelmä sitä mitä halutaan. Esimerkiksi, jos haastateltava ymmärtää kysymykset toisella tavalla kuin haastattelija on tarkoittanut. Tällöin vastaukset eivät ole sitä mitä alun perin haluttiin selvittää. Kun vastaukset eivät vastaa sitä mitä haluttiin selvittää, tutkimuksen tulokset eivät ole päteviä eli valideja. (Hirsjärvi ym. 2009, 213-214.) Validiteetti merkitsee sitä, että asiakastytyväisyystutkimus mittaa juuri niitä tyytyväisyyteen kytkeytyviä asioita, mitä tutkimuksella halutaankin selvittää. Validiteettiin vaikuttaa siis oleellisesti muun muassa tutkimuskysymysten muotoilu, kysymysten sijoittaminen tutkimuslomakkeeseen ja kysymyksiin valitut vaihtoehdot kuten esimerkiksi asteikot. (Rope & Pöllänen 1998, 83.)

Jotta tutkimus olisi validi eli pätevä tulisi sen mitata sitä, mitä olisi tarkoituskin. Tutkimukselle on asetettava täsmälliset tavoitteet, jotta ei tutkittaisi vääriä asioita. Tutkimuksen validiteetti on varmistettu tutkimuksen huolellisella suunnittelulla ja tarkoin harkitulla tiedonkeruulla. Asiakastytyväisyyskyselylomakkeen tulee mitata oikeita asioita ja niiden tulee kattaa koko tutkimusongelma. Lisäksi perusjoukko, jolle tutkimus tehdään, on määriteltävä tarkasti. Tutkimuksen validiutta edesauttavat edustavan otoksen saaminen ja korkea vastausprosentti. (Heikkilä 2004, 29.)

## 6 Kehittämishankkeena asiakaspalautejärjestelmä

Tämän opinnäytetyön kehittämishankkeena oli asiakastyytyväisyys ja asiakaspalautejärjestelmän kehittäminen. Työn tavoitteena oli kehittää toimiva asiakaspalautejärjestelmä, jonka avulla asiakkailta saadaan palautetta kiinteistönvälityspalvelujen laadusta. Asiakaspalautejärjestelmän kehittämisen osana työssä tehtiin myös asiakastyytyväisyyskysely Aktia Kiinteistönvälityksen Lohjan kiinteistönvälityслиikkeelle. Kyselyn tarkoituksena oli luoda uutta tietoa Lohjan toimiston tämän hetkisestä asiakastyytyväisyyden tasosta ja laadusta. Tutkimustulosten tarkoituksena ei ollut antaa suoria ehdotuksia kehitystoimenpiteiksi, vaan selvittää kiinteistönvälityслиikkeen palvelun laatua ja osoittaa mitkä osa-alueet Lohjan kiinteistönvälityслиikkeen toiminnassa kaipaavat erityishuomiota.

Hankkeen tuotoksena tehtiin asiakastyytyväisyyskysely, joka toteutettiin kvantitatiivisella tutkimusotteella. Asiakaskyselyn tavoitteena oli kerätä tietoa asiakkaiden tyytyväisyydestä Lohjan toimiston palveluun eri osa-alueilla ja pohtia eri tekijöiden vaikutusta asiakastyytyväisyyden muodostumisessa. Työn tarkoituksena oli kehittää helppo työkalu asiakaspalautteen säännölliseen keräämiseen ja hallintaan Lohjan toimiston asiakastyytyväisyyden seurantaan. Toimivan asiakaspalautejärjestelmän avulla Lohjan toimisto kykenee kehittämään omaa toimintaansa entistä asiakaslähtöisemmäksi.

### 6.1 Digium-ohjelmisto

Kyselyn tekemiseen valittiin kvantitatiivinen lomakekysely sähköisenä versiona, joka toteutettiin suomalaisen Digium Enterprise Oy:n ohjelmistolla. Digium on selainpohjainen tiedonkeruuseovellus, joka mahdollistaa tiedon keräämisen nykyisiltä ja potentiaalisilta asiakkailta. Suoraan internetiselaimessa toimivalla ohjelmistolla tiedonkeruu onnistuu nopeasti ja tehokkaasti. Vastaukset saadaan helposti hyödynnettävässä muodossa, jolloin tulosten analysointi on vaivatonta. Ohjelman avulla tiedon kerääminen tapahtuu reaaliaikaisesti internetissä, sähköpostitse tai mobiilisti tekstiviesteillä. Ajantasaisen tiedon pohjalta pystytään reagoimaan muutoksiin ja palautteeseen nopeasti sekä tekemään päätöksiä raporttien pohjalta.

Digium on Suomen johtava tiedonkeruun ja palautteenhallinnan ohjelmisto, jonka referenssilista on mittava, ohjelmistoa hyödyntää yli tuhat asiakasorganisaatiota ja 7 000 käyttäjää 45 eri maassa. Ohjelmistolla kerätään vuosittain palautetta 20 miljoonalta ihmiseltä yli 100 000 kyselyn ja mittauksen avulla. Yrityksen taustasta sekä opinnäytetyöntekijän aiemmasta työelämäkokemuksesta johtuen yrityksen tarjoama kyselypalvelu valittiin tähän tutkimukseen.

## 6.2 Kyselyn toteuttamisaikataulu

6.4.2011	Asiakastyytyväisyyskyselyyn osallistumiskutsu lähetettiin asiakkaille. Sähköpostilistassa oli 58 kpl asiakasta
6.4.-15.4.2011	Kyselyn vastausaika
9.4.2011	Muistutusviesti niille, jotka eivät olleet tähän mennessä vielä vastanneet
9.4.2011	Kiitos vastaamisesta -viesti niille, jotka olivat jo osallistuneet kyselyyn
16.4.-17.4.2011	Tulosten purkaminen ja analysointi
18.4.-20.4.2011	Hankkeen toteutuksen ja tuotoksen arviointi
29.4.2011	Tutkimuksen yhteenveto/tulokset valmiit

Taulukko 4: Asiakastyytyväisyyskyselyn toteuttamisaikataulu, kevät 2011

## 6.3 Kyselytutkimus

Asiakastyytyväisyyskyselytutkimus lähetettiin 58 asiakkaalle, jotka olivat olleet asiakkaina Aktian Lohjan kiinteistövälitysliikkeessä 1.4.2010 - 1.4.2011 välisenä aikana. Asiakkaiksi luokiteltiin tässä tapauksessa toimeksiantajat eli ne asiakkaat, jotka olivat antaneet jotain myyntiin (=myyjät) sekä ostaja-asiakkaat eli ne asiakkaat, jotka olivat ostaneet jonkin kohteen Aktia Kiinteistövälityksen Lohjan toimiston kautta. Asiakkaiksi luokiteltiin myös nk. arvio-asiakkaat eli ne asiakkaat, jotka olivat teettäneet Aktialla arvion omasta kohteestaan.

Kysely lähetettiin kaikille asiakkaille samanaikaisesti keskiviikkona 5.4.2011 klo 19.03. Kutsu lähti Digium-järjestelmän kautta sähköpostilla, jossa oli linkki suoraan vastaussivulle. Sähköpostisaate lähti opinnäytetyön tekijän nimissä, johon tekijä oli kirjoittanut henkilökohtaisen saatetekstin.

## 6.4 Kyselyyn vastanneet

Kysely lähetettiin 58 asiakkaalle, joista 24 vastasi, joten vastausprosentiksi muodostui 41 %. Tätä kyselyä voidaan pitää suhteellisen luotettavana, koska se mittaa juuri niitä asioita, joita pitikin, kysely eteni suunnitelman mukaisesti ja vastausprosentti muodostui hyväksi. Todennäköisesti vastausprosenttiin positiivisesti vaikutti opinnäytetyöntekijän henkilökohtainen saatekirje, kuin että kysely olisi tullut esimerkiksi tutkimuslaitokselta. Tekijä sai kyselyn lisäksi positiivista palautetta asiakkailta henkilökohtaisesti sähköpostitse sen jälkeen, kun he olivat vastanneet kyselyyn.

## 6.5 Kysymykset

### 6.5.1 Aktia LKV palveluiden aiempi käyttö

Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1. Olen käyttänyt yhden kerran aiemmin	7	29,17%					
2. Olen käyttänyt useita kertoja aiemmin	0	0,00%					
3. En ole käyttänyt aikaisemmin	17	70,83%					
4. Jos olet käyttänyt useammin, niin kuinka monta kertaa?	0	0,00%					
<b>Yhteensä</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>					



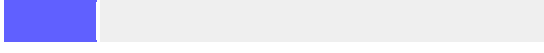
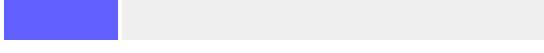
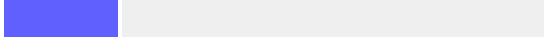
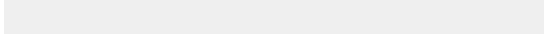
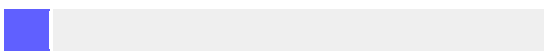

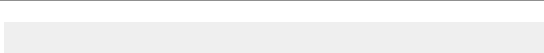
Kuvio 7: Oletko käyttänyt tätä aiemmin Aktia Kiinteistönvälityksen tarjoamia palveluita?

#### Kyselyyn vastanneista (N=24) oli aiemmin käyttänyt Aktia LKV:n palveluita:

Kerran aiemmin	7 kpl	30 %
Useita kertoja aiemmin	0 kpl	0 %
Ei ollut aiemmin käyttänyt	17 kpl	70 %

Kysymykseen saatiin 24 vastausta, joista 17 vastaajaa (70 %) ei ollut aiemmin käyttänyt Aktian Kiinteistönvälityksen palveluja ja seitsemän vastaajaa (30 %) oli aiemmin käyttänyt yrityksen palveluja. Mielenkiintoista olisi ollut tietää näiden uusien asiakkaiden taustasta kiinteistönvälityspalveluiden ostajana, eli tulosten ristiintaulukoinnilla olisi saatu todennäköisesti enemmän informaatiota.

## 6.5.2 Tiedonsaanti Aktia Kiinteistönvälityksestä

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Olen vanha asiakas	3	12,50%					
2.	Tunsin kiinteistönvälittäjän	2	8,33%					
3.	Pankin kautta	4	16,67%					
4.	Ilmoituksesta sanomalehdestä	5	20,83%					
5.	Internetistä Etuoven/Oikotien kautta	5	20,83%					
6.	Aktian kotisivuilta	0	0,00%					
7.	Ystävä/sukulainen/työtoveri kertoi	2	8,33%					
8.	Kävelin sattumalta toimiston ohi	3	12,50%					
9.	Muualta, mistä?	0	0,00%					
	<b>Yhteensä</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>					

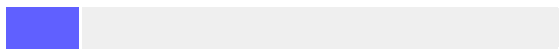
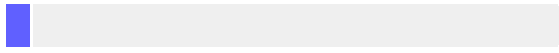
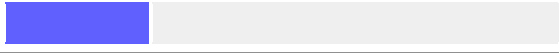
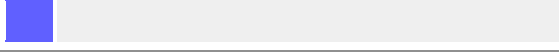
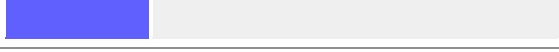
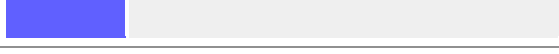
Kuvio 8: Miten sait tietää Aktia Kiinteistönvälityksestä?

**Vastaajista (N=24) sai tiedon Aktia Kiinteistönvälityksestä:**

On vanha asiakas	3
Tunsi kiinteistönvälittäjän	2
Pankin kautta	4
Sanomalehti-ilmoituksesta	5
Internetistä/Etuovi/Oikotie	5
Aktian kotisivuilta	0
Ystävä/sukulainen/työtoveri	2
Käveli sattumalta toimiston ohi	3
Muualta	0

Mielenkiintoista oli huomata, että jopa kolme oli ”kävellyt sattumalta toimiston ohi” ja näin päätynyt asiakkaaksi. Tästä voitaneen päätellä, että toimiston sijainnilla ja ikkunakorteilla on näin ollen merkitystä - ainakin pikku kaupungissa tai pienemmillä paikkakunnilla.

## 6.5.3 Vastaajan suhde Aktia Kiinteistönvälitykseen

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Ostin asunnon	3	13,04%					
2.	Ostin kiinteistön	1	4,35%					
3.	Myin asunnon	6	26,09%					
4.	Myin kiinteistön	2	8,70%					
5.	Teetin arvion	6	26,09%					
6.	Muu, mikä?	5	21,74%					
	<b>Yhteensä</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>					

Kuvio 9: Mikä oli suhteesi Aktia Kiinteistönvälitykseen?

**Vastaajista (N=23) suhde Aktiaan oli:**

Osti asunnon	3
Osti kiinteistön	1
Myi asunnon	6
Myi kiinteistön	2
Teetti arvion	6
Jokin muu	5

Kysely lähetettiin kaikille niille asiakkaille, jotka olivat joko ostaneet tai myyneet asunnon/kiinteistön tai teettäneet arvion. Vastaajista kuitenkin viisi ilmoitti, että suhde oli jotain muuta? Tämä selittynee sillä, että avoimia eli keskeneräisiä myyntejä oli kyselyn toteuttamishetkellä viisi kappaletta. Vastaajista viisi siis oli toimeksiantajia, joiden asuntoa/kiinteistöä ei oltu vielä kyselyn ajankohtana myyty. Tähän olisi ollut hyvä laittaa esimerkiksi vaihtoehdoksi ”toimeksiantaja” tai ”myynti kesken”.

## 6.5.4 Tyytyväisyys Aktia Kiinteistönvälityksen palveluihin

Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1. Erittäin tyytyväinen	11	45,83%					
2. Tyytyväinen	11	45,83%					
3. Pettynyt	1	4,17%					
4. Erittäin pettynyt	0	0,00%					
5. En osaa sanoa, ei erityisiä tuntemuksia	1	4,17%					
<b>Yhteensä</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>					

Kuvio 10: Kuinka tyytyväinen olit/olet Aktia Kiinteistönvälityksen palveluihin yleisesti ottaen?

**Vastaaajien (N=24) tyytyväisyys Aktia Kiinteistönvälityksen palveluihin:**

Erittäin tyytyväinen	11
Tyytyväinen	11
Pettynyt	1
Erittäin pettynyt	0
Ei osannut sanoa	1

Kysymyksessä kysyttiin tyytyväisyyden astetta. Kysymykseen saatiin 24 vastaajaa, joista 11 oli erittäin tyytyväisiä ja 11 oli tyytyväisiä, yksi oli pettynyt ja yksi ei osannut sanoa mitä mieltä oli. Tulosta voidaan pitää hyvänä, sillä yhteensä 90 % oli tyytyväisiä saamaansa palveluun, joista peräti 45 % oli erittäin tyytyväisiä. Saatujen muiden vastausten perusteella, pystytään hyvin suurella todennäköisyydellä päättelemään, kuka oli pettynyt asiakas. Kyseessä oli eräs ostajakandidaatti, jonka ostotarjousta eräästä vanhasta kohteesta ei myyjä hyväksynyt. Kohteen osti rakennusarkkitehti huomattavasti kalliimmalla hinnalla. Pettyneellä oli myyntiprosessin aikana paljon kommentoitavaa kaikesta kohteeseen liittyvästä, kuntotarkastuksesta, hinnoittelusta sekä rakennusteknisistä seikoista eikä hän tahtonut hyväksyä myyjän päätöstä hylätä heidän tarjous.



## 6.5.5 Kokemus Aktia LKV:n palveluista verrattuna muihin välitysliikkeisiin

Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1. Paljon parempia	4	16,67%					
2. Jonkin verran parempia	10	41,67%					
3. Ihan perustasoista palvelua	6	25,00%					
4. Jonkin verran huonompia	1	4,17%					
5. Paljon huonompia	0	0,00%					
6. En osaa sanoa/ei ole kokemusta muista välitysliikkeistä	3	12,50%					
<b>Yhteensä</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>					

Kuvio 11: Minkälaisia Aktia Kiinteistönvälityksen palvelut mielestäsi ovat muiden välitysliikkeiden palveluihin verrattuna?

**Vastaajista (N=24) koki Aktia Kiinteistönvälityksen palvelut verrattuna muihin välitysliikkeisiin:**

Paljon parempana	4
Jonkin verran parempana	10
Ihan perustasoisena	6
Jonkin verran huonompana	1
Paljon huonompana	0
Ei osannut sanoa/ ei kokemusta muista	3

Yli puolet vastaajista koki Aktian väityspalvelun parempana verrattuna muihin välitysliikkeisiin. Tästä vastauksesta voi myös päätellä, että kolme asiakasta oli nuorta ensiasunnon ostajaa, joiden kohdalla vastaus ”ei osaa sanoa - ei kokemusta muista välitysliikkeistä” - vaihtoehto selittyy.

## 6.5.6 Palaaminen asioimaan Aktia Kiinteistönvälitykseen

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	KYLLÄ, ehdottomasti asioisin	9	37,50%					
2.	KYLLÄ, todennäköisesti asioisin	10	41,67%					
3.	EN, todennäköisesti en asioisi	2	8,33%					
4.	EN, ehdottomasti en asioisi	0	0,00%					
5.	En osaa sanoa	3	12,50%					
	<b>Yhteensä</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>					

Kuvio 12: Asioisitko Aktia Kiinteistönvälityksessä uudelleen, jos viimeksi saamasi palvelu olisi ainut arviointikriteeri?

**Vastaajista (N=24) asioisi Aktia Kiinteistönvälityksessä uudelleen, jos saatu palvelu olisi ainut arviointikriteeri:**

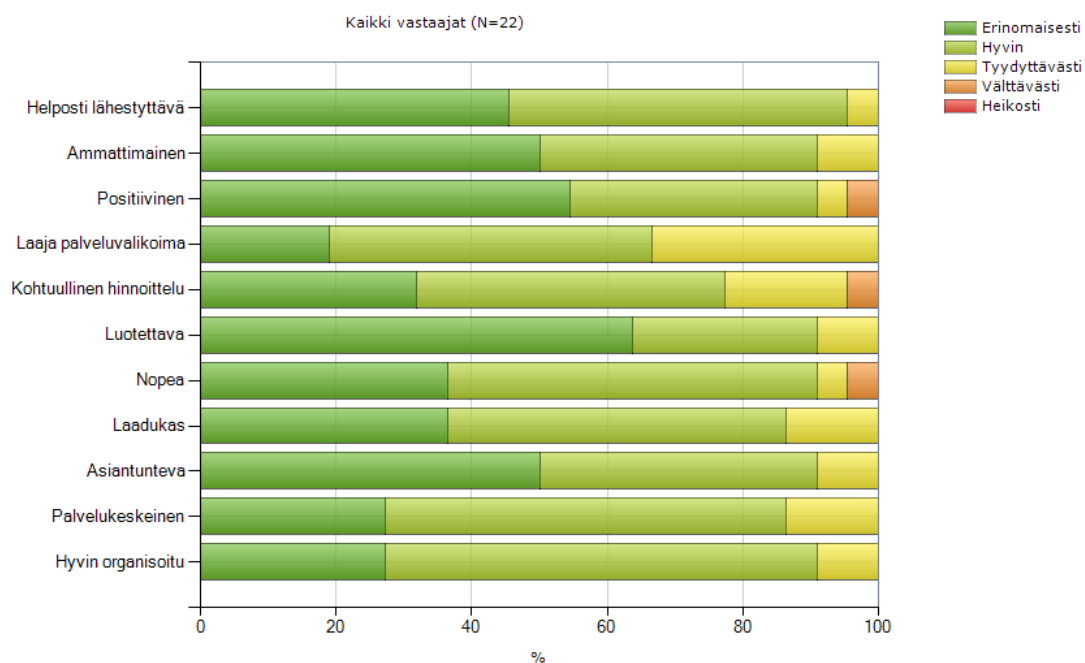
Kyllä, ehdottomasti	9
Kyllä, todennäköisesti	10
En, todennäköisesti	2
En, ehdottomasti	0
Ei osannut sanoa	3

Vastaajista 19 asioisi uudelleen Aktian kiinteistönvälityksessä.

Tiedossa on, että vastaajista varmasti kaksi on muuttanut pois paikkakunnalta, joten kaksi todennäköistä EI -vastaajaa selittyisi sillä. Jatkossa olisi hyvä kysyä myös syytä, miksi ei asioisi uudelleen?

### 6.5.7 Arvio Aktia Kiinteistönvälityksen ominaisuuksista/tärkeydestä

Arvioi, miten seuraavat ominaisuudet mielestäsi sopivat Aktia Kiinteistönvälitykseen. Arvioi myös sitä, miten tärkeänä pidät kyseisiä ominaisuuksia välitysliikkeissä asioidessasi.: MITEN HYVIN OMINAISUUS SOPII AKTIAAN?



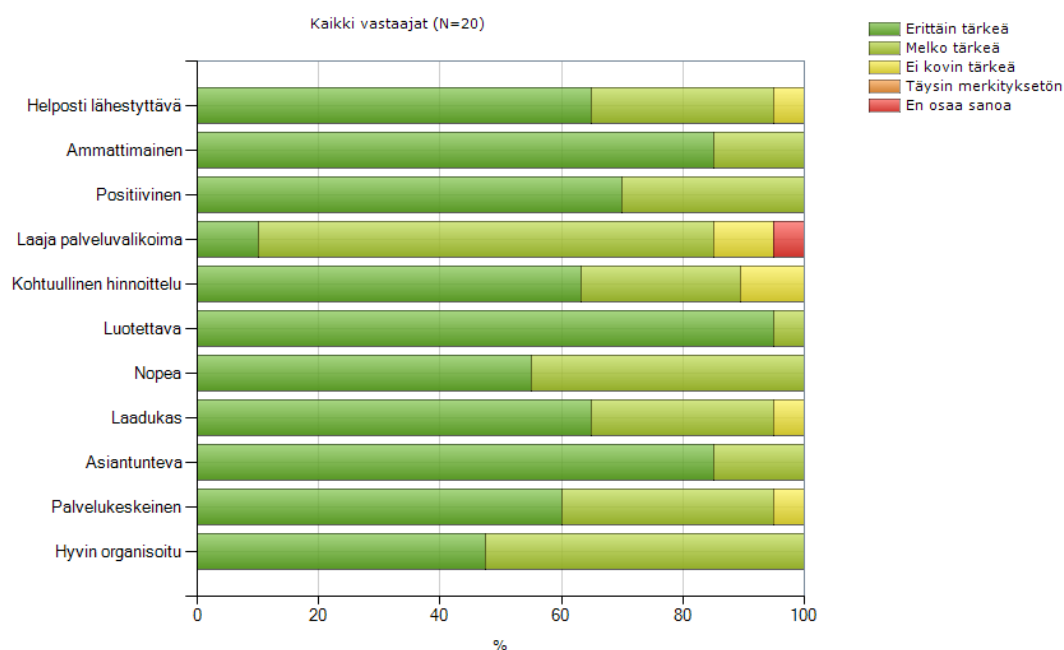
Kuvio 13: Arvioi, miten seuraavat ominaisuudet mielestäsi sopivat Aktia Kiinteistönvälitykseen. Arvioi myös sitä, miten tärkeänä pidät kyseisiä ominaisuuksia välitysliikkeissä asioidessasi.

Aktiaa parhaiten kuvaavat ominaisuudet pisteytettiin paremmuusjärjestykseen siten, että arvioista yhdistettiin erinomainen/hyvä sekä tyydyttävä/välttävä, heikkoja ei ollut lainkaan.

	Erinomaisesti/hyvin	Tyydyttävästi/välttävästi
Helposti lähestyttävä	95 %	5 %
Ammattimainen	91 %	9 %
Positiivinen	89 %	9 %
Laaja palveluvalikko	68 %	32%
Kohtuullinen hinnoittelu	72 %	30%
Luotettava	91 %	9 %
Nopea	91 %	9 %
Laadukas	87 %	13 %
Asiantunteva	91 %	9 %
Palvelukeskeinen	85 %	15 %
Hyvin organisoitu	91 %	9 %

Aktiaan mielletyistä ”erinomaisesti tai hyvin sopivat” seuraavat ominaisuudet: helposti lähestyttävä, ammattimainen, positiivinen, luotettava, nopea, laadukas, asiantunteva sekä hyvin organisoitu. Kehitettäväksi ominaisuuksiksi nousivat ”tydyttävä ja välttävä” -arvosanoilla ominaisuudet: laaja palveluvalikko, kohtuullinen hinnoittelu sekä palvelukeskeisyys. Yritys voi miettiä haluaako markkinoinnissaan ja mielikuvissaan parantaa kyseisten ominaisuuksien liitettävyyttä Aktian imagoon. Tämän ominaisuus arvostuksen perusteella kaikilla vastaajilla oli erittäin hyvä mielikuva Aktiasta palveluntuottajana. Yhtäkään kyselyssä esitetystä ominaisuudesta ei pidetty täysin sopimattomana Aktiasta luotuun mielikuvaan.

Arvioi, miten seuraavat ominaisuudet mielestäsi sopivat Aktia Kiinteistönvälitykseen. Arvioi myös sitä, miten tärkeänä pidät kyseisiä ominaisuuksia välitysläikeissä asioidessasi.: KUINKA TÄRKEÄNÄ PIDÄT OMINAISUUTTA?



Kuvio 14: Arvioi myös sitä, miten tärkeänä pidät kyseisiä ominaisuuksia välitysläikeissä asioidessasi.

#### Tärkeimmiksi ominaisuuksiksi nousi selkeästi kolme ominaisuutta:

Luotettava	95 %
Ammattimainen	85 %
Asiantunteva	85 %

Kovin suurta jakaumaeroa ei tullut seuraaville ominaisuuksille:

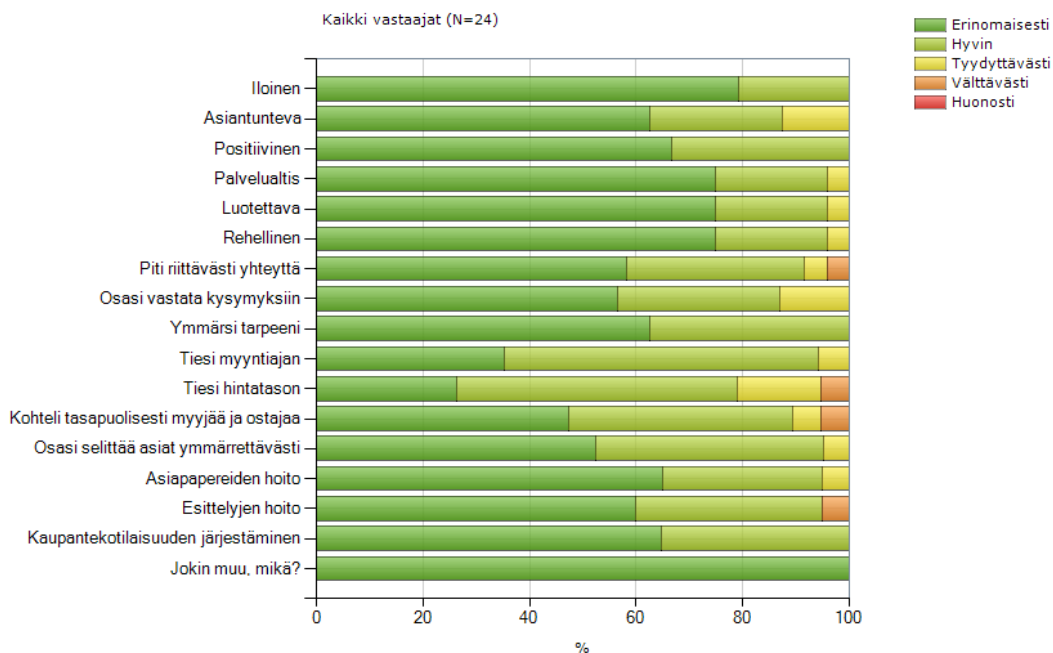
Positiivinen	69 %
Laadukas	65 %
Helposti lähestyttävä	62 %
Kohtuullinen hinnoittelu	62 %

Palvelukeskeinen 60 %

Laajan palveluvalikoiman oli 5 % kokenut täysin merkityksettömäksi.

### 6.5.8 Arvio kiinteistönvälittäjänvälittäjän ominaisuuksista

Arvioi, miten seuraavat ominaisuudet mielestäsi sopivat sinua palvelleeseen välittäjään. Arvioi myös sitä, miten tärkeänä pidät kyseisiä ominaisuuksia välittäjässä.: MITEN OMINAISUUS SOPII SINUA PALVELLEESEEN VÄLITTÄJÄÄN?



Kuvio 15: Arvioi myös sitä, miten kyseiset ominaisuudet sopivat sinua palvelleeseen välittäjään?

Kysyttäessä lueteltujen ominaisuuksien sopivuutta välittäjään, luokiteltiin seuraavat ominaisuudet sopivan välittäjään joko erinomaisesti tai hyvin:

Iloisuus	100 %
Asiantuntevuus	88 %
Positiivisuus	100 %
Palvelualttius	96 %
Luotettavuus	96 %
Rehellisyys	96 %
Yhteydenpito	92 %
Osasi vastata kysymyksiin	88 %
Tarpeiden ymmärrys	100 %
Myyntiajan arviointi	94 %
Hintatason arviointi	80 %
Tasapuolinen kohtelu	90 %
Osasi selittää asiat	95 %

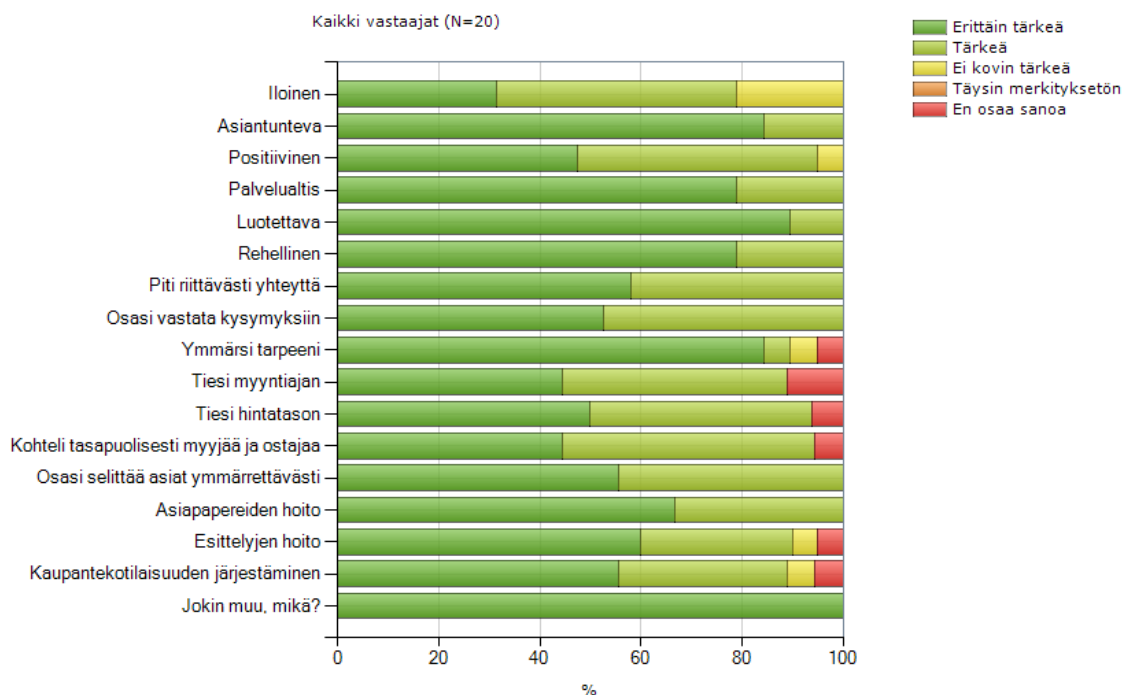
Asiapapereiden hoito	95 %
Esittelyjen hoito	95 %
Kaupanteon järjestelyt	100 %

Kyselystä voi päätellä, että mikäli asiakkaan saamat vastaukset eivät tyydyttäneet häntä, kokemukset miellettiin helposti negatiivisesti välittäjää kohtaan. Asiakaspalvelussa on väärinymmärrysten välttämiseksi syytä selvittää välittäjän rooli asunto- ja kiinteistökaupassa. Esimerkiksi ostaja-asiakkaalle on joissain tapauksissa hyvä kertoa, ettei välittäjä päättä mikä tarjous hyväksytään, vaan sen päätöksen tekee yksinomaan toimeksiantaja (=asunnon myyjä).

Myynti- ja hinta-arvioissa oli onnistuttu hyvin, vaikka niissä esiintyy eniten tyytymättömyyttä aiheuttavia seikkoja välityspalvelua arvioitaessa. Asiantuntevuudessa ja kysymyksiin annetuissa vastauksissa on eniten parantamisen varaa, mitkä seikat on korjattavissa tieto-aidon lisäämisessä sekä varmistamalla, että välittäjä puhuu samaa kieltä asiakkaan kanssa, niin ettei asiakasta ohjaa virheelliset päätelmät.

#### 6.5.9 Arvio kiinteistönvälittäjän ominaisuuksien tärkeydestä

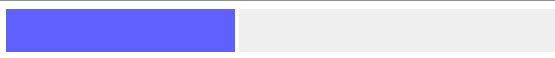

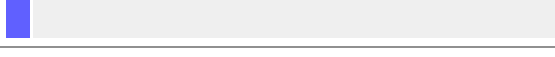
Arvioi, miten seuraavat ominaisuudet mielestäsi sopivat sinua palvelleeseen välittäjään. Arvioi myös sitä, miten tärkeänä pidät kyseisiä ominaisuuksia välittäjässä.: KUINKA TÄRKEÄ OMINAISUUS TÄMÄ ON VÄLITTÄJÄLLE?



Kuvio 16: Arvioi myös sitä, miten tärkeänä pidät kyseisien ominaisuuksien sopivuutta sinua palvelleeseen välittäjään?

Tärkeimpinä ominaisuuksina pidettiin asiantuntijuutta, luotettavuutta palvelualttiutta, rehellisyyttä ja asiakkaan tarpeiden ymmärtämistä. Myös asiapapereiden hoitoa arvostettiin, kuten myös yhteydenpitoa sekä esittelyjen- ja kaupantekotilaisuuden hoitamiskyvykkyyttä.

#### 6.5.10 Suosittelevat kysymykset



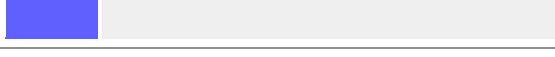
	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Kyllä	10	41,67%					
2.	En	13	54,17%					
3.	Jotain muuta, mitä	1	4,17%					
	<b>Yhteensä</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>					

Kuvio 17: Oletko suositellut Aktia Kiinteistönvälitystä ja sen palveluita muille?

#### Vastaaajien (N=24) spontaani suosittelevat Aktia Kiinteistönvälityksen palveluista:

Kyllä	11
En	13
Jotain muuta	1

Kysymyksellä haluttiin kartoittaa suosittelevatko asiakkaat spontaanisti käyttämiään välityspalveluita, oltuaan tyytyväisiä palveluun. Melkein puolet oli suositellut - siis pyytämättä erikseen suosittelevat.

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Kyllä	20	83,33%					
2.	En	0	0,00%					
3.	Ehkä, jos	4	16,67%					
	<b>Yhteensä</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>					

Kuvio 18: Voisitko suositella Aktia Kiinteistönvälitystä ja sen palveluita muille?

#### Kysyttiin vastaaajien (N=24) halukkuutta suositella Aktia Kiinteistönvälityksen palveluita:

Kyllä	20
En	0
Ehkä, jos	4

Kysymyksellä haluttiin kartoittaa vastaaajien suosittelevatluukkuutta, mikä oli merkittävä.

Vastaajista (N=24) jopa kaksikymmentä voisi suositella Aktia Kiinteistönvälityksen palveluita, neljä valitsivat vaihtoehdon ”ehkä, jos”. Tällä kysymyksellä haettiin spontaania vastausta suosittelun palkitsemisesta. Asiakkaita voisi rohkaista suositteluun välityspalveluita, pientä ”korvausta” vastaan. Korvaus voisi olla jokin tietty etu tai lahjakortti sitten, kun suosittelun kohde on tehnyt toimeksiannon välityksiikkeen kanssa.

#### 6.5.11 Ongelmat - vaikutus kokonaistyytyväisyyteen

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Kyllä	1	4,35%					
2.	Ei	11	47,83%					
3.	Ongelmia ei ilmennyt	9	39,13%					
4.	Jos ongelmia ilmeni, minkälaisia	2	8,70%					
	<b>Yhteensä</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>					

Kuvio 19: Ilmenikö välityspalvelun käytössä sellaisia ongelmia, jotka vaikuttivat kokonaistyytyväisyyteesi Aktia Kiinteistönvälityksen palveluihin?

#### Vastaajilla (N=23) ilmenneet ongelmat Aktia Kiinteistönvälityksen palveluissa:

Kyllä	1
Ei	11
Ongelmia ei ilmennyt	9
Jonkinlaisia ongelmia oli ilmennyt	2

Tähän kysymykseen etsittiin vastausta myös avoimista kysymyksistä, joista löydettiin muutamia ongelmia ja epäkohtia, mitkä on koottu tähän listaksi. Luvussa 6.5.12 on avoimet kysymykset listattu kysymyskohdittain.

ilmoitin etsiväni asuntoa, pyysin ilmoittamaan potentiaalisista kohteista

Muutama kuva olisi voinut olla parempia, kesäkuvia ei julkaistu toisen asunalueen Aktia-välittäjä ei enää ollut asuntoarvion jälkeen yhteydessä eikä ilmoittanut alustavasti kuvaamastaan, potentiaalisesta uudesta asunnosta

Muutama kompastuskivi, kuten esim. kesäkuvien julkaisematta jättäminen harmitti, niitähän ihmiset yleensä kaipaavat talvella



Kiinteistökaupassa teknisten laitteiden ja rakenteellisten seikkojen selvittäminen on tärkeää epäselvyyksien välttämiseksi. Asiat tulisivat selvittää perinpohjin ennen näyttöjä.

#### 6.5.12 Avoimet vastaukset / terveiset välittäjälle

**Mitä vielä haluaisit sanoa Aktia Kiinteistönvälityksen palveluista? Terveisesi välittäjälle?**

**Mikä oli suhteesi Aktia Kiinteistönvälitykseen?**

**Muu, mikä?**

Annoin myyntitoimeksiannon

ilmoitin etsiväni asuntoa, pyysin ilmoittamaan potentiaalisista kohteista

Asunnon myynti vielä kesken

Myin tontin

**Arvioi, miten seuraavat ominaisuudet mielestäsi sopivat sinua palvelleeseen välittäjään.**

**Arvioi myös sitä, miten tärkeänä pidät kyseisiä ominaisuuksia välittäjässä.**

**Jokin muu, mikä?**

Sitoutuminen

arviolausunto

**Oletko suositellut Aktia Kiinteistönvälitystä ja sen palveluita muille?**

**Jotain muuta, mitä**

En ehtinyt vielä -voisin kyllä!

**Ilmenikö välityspalvelun käytössä sellaisia ongelmia, jotka vaikuttivat kokonaistyytyväisyyteesi Aktia Kiinteistönvälityksen palveluihin?**

**Jos ongelmia ilmeni, minkälaisia**

Muutama kuva olisi voinut olla parempia, kesäkuvia ei julkaistu.

toisen asunalueen Aktia-välittäjä ei enää ollut asuntoarvion jälkeen yhteydessä eikä ilmoittanut alustavasti kuvaamastaan, potentiaalisesta uudesta asunnosta

**Mitä vielä haluaisit sanoa Aktia Kiinteistönvälityksen palveluista? Terveisesi välittäjälle?**

Tähänastinen tulos vastaa hyvin odotuksiamme.

Kiitokset palvelusta! Kauppa oli ilmeisesti keskimääräisesti monimutkaisempi myyjän ongelmien vuoksi ja kaikki riskit oli välittäjän hallinnassa ja hoidettu mahdollisimman hyvin.

Hinta-arvion hinta oli kohtuullinen (ja kohdallaan) eikä sitä tarvinnut tinkiä erikseen.

Mielestäni välittäjillä tulisi olla rakennustekninen tausta poikkeuksetta.

Käytin kahta eri yritystä arvioimassa asuntoani. Aktialta sain huomattavasti paremman arvion ja lopuksi myös toteutunut myyntihinta osui kohdalleen ja olin tyytyväinen kaappoihin. Muutama kompastuskivi, kuten esim. kesäkuvien julkaisematta jättäminen harmitti, niitähän ihmiset yleensä kaipaavat talvella.

Yksi harvoista toimistoista, jolla on yhteistyötä toisen alueen Aktia-välittäjän kanssa; erottautui positiivisesti edukseen muista välittäjäyhtiöistä myös tässä suhteessa. Tällä kertaa vain uutta asuntoa ei löytynyt Aktian välittämistä kohteista, vaan toiselta välittäjältä. Ja oman asuntomme myimme lopulta itse. Menestystä tutkinnon suorittamiseen! (...ja kyselyn tulosten analysointiin ;)

Kiitos!!!!

Kiitos hyvästä palvelusta!

Kiinteistönvälittäjäni on erittäin aktiivinen yrittäessään myydä tonttiamme. Lehdissä ja netissä on ilmoitus, jota voi itse seurata. Lisäksi on hyvä asia, että jos kauppa ei synny, saa lahjakortin tai kotisiivouksen huhtikuun loppuun mennessä tehtävistä toimeksiannoista.

Kiinteistökaupassa teknisten laitteiden ja rakenteellisten seikkojen selvittäminen on tärkeää epäselvyyksien välttämiseksi. Asiat tulisivat selvittää perinpohjin ennen näyttöjä.

## 7 Yhteenveto

Tässä luvussa käsitellään ensin opinnäytetyöprosessia ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opiskelijan näkökulmasta peilaten ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyöohjeessa esitettyihin opintojen tavoitteisiin ja opinnäytetyön arviointikriteereihin. Luvussa suoritetaan lisäksi opinnäytetyön onnistumisen itsearviointi.

### 7.1 Opinnäytetyö opiskelijan näkökulmasta

Laurean ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyön arviointikriteerit ovat määriteltä soveltaen LbD-mallia (Laurea 2008, 7).

Perehtyminen asiakaslähtöisen markkinoinnin teoriaan oli syvällistä ja antoi hyvät valmiudet oman osaamisen pitkäjänteiseen kehittämiseen. Palveluliiketoiminnan kehittämisen ja yrittäjyyden opinnot syvensivät tietämystäni ja ovat edistäneet oman ammattitaitoni ja työskentelyni kehittämistä kiinteistönvälitysalalla. Opinnäytetyön myötä on vahvistunut käsitys asiakaslähtöisen liiketoiminnan teoriaan sekä tutkimustietoon perehtymisen tärkeydestä oman ymmärryksen syventämiseksi.

Opinnäytetyön kehittämishanke lähti tekijän tarpeesta saada tietoa oman alueen asiakkaiden tyytyväisyydestä saamansa välityspalveluun sekä palvelun tarjontaan ja laatuun. Opinnäytetyöntekijä vaihtoi sekä toimialaa että ammattia opiskelun aikana ja työn tekemisen ja opiskelun yhdistämisen mielekkyys korostui, kun tekijä pystyi sekä syventämään tietämystään teoriasta että soveltamaan ja kehittämään omaa osaamistaan kiinteistön välitysalalta, vahvistaen samalla oman toimialueensa palvelun laatua sekä asiakastyytyväisyyttä. Opiskelu ja opinnäytetyön tekeminen tarjoaa aikuisopiskelijalle arvokasta aivotyöskentelyä normaalien arkirutiinien lomaan. Tulen jatkossa kehittämään omaa ammattitaitoani perehtymällä kiinteistönvälitysalan erityisiin haasteisiin ja syventämään sen pohjalta omaa osaamistani. Sain itse opinnäytetyön tekemisestä runsaasti motivaatiota ja uutta energiaa työhöni. Opinnäytetyölle asetettu tavoite teorian ja tutkitun tiedon soveltamisesta työelämän kehittämiseen on toteutunut tässä opinnäytetyössä.

Ajanhallintaan keskittyminen on opinnäytetyön tekemisen yhteydessä vahvistunut entisestään, sillä hektisen 24/7 -työn yhdistäminen opiskeluun on ollut tässä tilanteessa kaikkein haastavinta. Asian hahmottamisen kannalta on laajan kokonaisuuden jakaminen pienempiin paloihin ollut hyödyllistä ja opettavaista. Työn lähtökohtana on ollut ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon vaatimuksena sen hyödyllisyys taustayritykselle. Tästä johtuen opinnäytetyön tekemisessä on perehdytty suureen määrään kirjallisuutta, mutta itse työhön on pyritty poimimaan vain kaikkein oleellisin tieto.

## 7.2 Itsearviointi

Tämän opinnäytetyön itsearvioinnin perustana on käytetty Laurea ammattikorkeakoulun LbD -mallin opinnäytetyön arviointikriteereitä. Työtä arvioidaan neljällä eri osa-alueella, joita ovat autenttisuus, tutkimuksellisuus, uuden luominen ja käyttökelpoisuus. (Laurea, opinnäytetyöohje. 2008.)

### **Autenttisuus**

Opinnäytetyön tarkoituksena on ollut luotsata kohdeyritys Aktia Kiinteistönvälitys Oy kohti asiakaslähtöisen liiketoiminnan kehittämistä. Tässä työssä on esitelty asiakaslähtöisen liiketoiminnan - ja asiakastyytyväisyyden teoriaa. Työssä perehdyttiin kohdeorganisaation toimintaan ja tutustuttiin toimialan erityispiirteisiin sekä täsmennettiin kehittämishankkeen ongelma. Varsinaisena kehityshankkeena on ollut asiakastyytyväisyyskyselyn toteuttaminen ja siihen liittyvän asiakaspalautejärjestelmän testaus.

### **Tutkimuksellisuus**

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys liittyy luontevasti kohdeyrityksen asiakaslähtöisyyden kehittämiseen ja työssä onkin pyritty avaamaan kohdeorganisaatio Aktia Kiinteistönvälitykselle asiakaslähtöisen liiketoimintamallin ja asiakkuudenhallinnan hyötyjä ja edellytyksiä liiketoiminnan kehittämisen ja strategiatyöskentelyn pohjaksi. Lähteitä on käytetty valikoidusti ja monipuolisesti. Kyselytutkimuksen käyttö ja siihen sopivat tutkimusmenetelmät ovat perusteltuja ja aiheeseen sopivia. Luotettavuutta on tarkasteltu metodikirjallisuuteen perustuen.

### **Uuden luominen**

Hankkeen kehitysosiossa pureuduttiin asiakaslähtöisyyteen ja luotiin Aktia Kiinteistönvälitykselle asiakaspalautejärjestelmä asiakastyöskentelyn tueksi. Tämän kehittämistyön tuloksena opinnäytetyöntekijä sai arvokasta tietoa omasta onnistumisestaan asiakastyössään. Kehittämishankkeen kysely toteutettiin opinnäytetyöntekijän omalla toimialueella Digium Enterprise -ohjelmistolla, jonka soveltuvuus ”välittäjän työkaluksi” samalla testattiin. Haasteena opinnäytetyön tekijänä oli alan vaihtamisen myötä perehtyminen uuteen alaan sekä samanaikaisesti löytää mielekäs kokonaisuus kohdeorganisaation kehittämiseksi. Tästä johtuen tekijä joutui rajaamaan työtä käsittämään asiakaspalautejärjestelmän luomisen - alkuperäisestä suunnitelmasta luoda yritykselle asiakkuudenhallintajärjestelmä. Tämä järjestelmän luominen täytyy jättää tulevaisuuden kehittämishankkeeksi, odottamaan yrityksen tietojärjestelmien päivytystä sekä Jokakoti.fi -järjestelmän integrointia käytännön työhön v. 2011 loppupuolella, jonka palvelun ostamiseen on Aktia yhtenä kuudesta välitysliikkeestä osallistunut. Tämä mitattava hankinta tuo Aktian järjestelmille kaivattua toimivuutta toivottavasti myös asiakkuudenhallinnan saralle.

### Käyttökelpoisuus

Opinnäytetyössä käy ilmi kehittämishankeprosessin eri vaiheet.

Työssä suunniteltiin ja toteutettiin kehittämishankkeen käytännön toimenpiteet, valittiin tarkoitukseen sopiva tutkimusmenetelmä ja toteutettiin asiakastyytyväisyyskysely sen avulla. Johtopäätökset perustuvat sekä aikaisempaan tietoon että kehityshankkeesta syntyneeseen tietoon. Kehittämistyössä on luotu uusi asiakaspalautejärjestelmä kiinteistönvälittäjille, säännöllisesti toteutettavaan asiakastyytyväisyyden seurantaan. Kehittämishankkeen tuotos eli asiakaspalautejärjestelmä on siirrettävissä koko yrityksen käyttöön.

Kehittämishanke antoi omalle välittäjäntyölleni hyvää pohjaa, johon peilata omaa kehittymistäni välittäjänä. Tulokset ovat näkyvissä ja voin saadun palautteen perusteella kehittyä ammatissani parantamalla omaa osaamistani sekä vaikuttaa sitä kautta palvelun laadun parantamiseen. Työn tuloksena saadun palautteen perusteella, tulen kehittämään omaa toimintaa systemaattisemmaksi. Olen tehnyt eräänlaisen ”perehtymissuunnitelman” osaamiseni kehittämisalueita vahvistaakseni.

### 7.3 Kehittämisehdotukset kohdeorganisaatiolle

Kohdeyrityksen käytössä ei ole tietojärjestelmää, joka tukisi asiakasinformaation hallintaa ja hyödyntämistä, joten asiakkuudenhallinta on tällä hetkellä haasteellista ja suurelta osin manuaalista. Asiakkuudenhallintajärjestelmän kehittäminen sekä asiakastyytyväisyyskyselyjen säännöllinen toteuttaminen on tärkeää, jotta yritys kykenee reagoimaan asiakastyytyväisyyden muutoksiin nopeasti sekä säilyttämään saavutetun palvelun laadun taso että parantamaan sitä.

Perinteisen puolivuositain tai kerran vuodessa tehtävää asiakastyytyväisyyskyselyä tärkeämpää olisi kerätä asiakkailta säännöllisesti suoraa palautetta. Kysely lähtisi heti kaupan teon tai isommissa caseissa tuloksettomina päättyneiden tarjousneuvotteluiden jälkeen asiakkaille, sekä myyjille että ostajille, jolloin olisi mahdollisuus päästä kiinni myös negatiivisiin palautteisiin ja reagoida niihin välittömästi - ja saada näin asiakkaan mahdollisesti huono kokemus muutettua positiiviseksi. Samaan järjestelmään voisi kytkeä suosittelun eli kun asiakas haluaa suositella yrityksen palveluita, siitä lähtisi tieto järjestelmästä kaikille osapuolille, myös välittäjälle, joka pystyy saadun tiedon perusteella toimimaan. Suosittelusta jää muistijälki järjestelmään, missä se tallentuu raportointia varten. Näin myös suosittelujen seuranta mahdollistuu.

Asiakastyytyväisyyden voisi ottaa yhdeksi kriteeriksi palkitsemisjärjestelmään, jolloin sen tärkeys mielletäisiin erityisen vahvana ja merkittävänä osana palvelunlaadun kehittämisproses-

sia. Palkitsemisjärjestelmään tulisi liittää toiminnallisia mittareita, jotka kannustaisivat välittäjiä pitkäjänteiseen toimintaan.

Asiakastyytyväisyyskyselyjä voi jalostaa edelleen huomioimalla aluekohtaisesti tärkeitä asioita ja siihen voi liittää myös taustatietoja myyntikohteista. Kyselyyn voi liittää enemmän kysymyksiä palvelun laadusta, asiakassuhteen syvyydestä ja pankkiyhteyksistä - riippuen kulloisestakin painoarvosta ja tiedon tarpeesta. Digium-ohjelmisto mahdollistaa myös moniportaisten kysymysten muodostamisen, jolloin samalla kyselyllä on mahdollista saada kohdennettua tietoa eri asiakasryhmistä. Ohjelmisto on täysin räätälöitävissä yrityksen tarpeiden ja tavoitteiden mukaisesti, jolloin ohjelmaa voi hyödyntää yrityksen sisäisiin tiedonkeruutarpeisiin, kuten henkilöstö- ja ilmapiiritutkimuksiin sekä koulutuspalautteisiin.

Kilpailuetua saadaan yhtenäisestä toimintatavasta, nopeasta muutokseen sopeutumisesta sekä osaamisen kehittamisestä. Oppiva organisaatio pysyy mukana nopeasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. Kohdeorganisaatiossa pitäisi paremmin hyödyntää eri alueilta löytyvä kompetenssi ja alan erikoisosaaminen integroimalla sitä koko yrityksen toimintaan. Oppivan organisaation on todettu menestyvän muita paremmin voimakkaasti kilpaillussa liiketoiminnassa, sillä se pyrkii lisäämään kykyä luoda omaa tulevaisuuttaan ja kehittämään monipuolisesti kilpailukykyään vallitsevilla markkinoilla.

Prospektien etsintä tulisi olla muiden kuin välittäjien vastuulla. Yrityksen markkinoinnista tulisi löytyä resursseja, tukea ja välineitä asiakashankintaan. Kun palvelua on toimialalla vaikea erilaistaa, todelliset kilpailuedut löytyvät asiakkuudenhallinnasta sekä asiakkaalle tuotettavasta lisäarvosta, esimerkiksi merkittävien lisäpalvelujen tarjoaminen edullisemmin kumppanuuksverkoston myötä, saattaa muodostaa huomattavan lisäarvon asiakkaalle.

## Lähteet

- Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Juva: WSOY.
- Ala-Mutka, J & Talvela, E. 2005. Tee asiakassuhteista tuottavia: Asiakaslähtöinen liiketoiminnan ohjaus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino
- Arantola, H. 2006. Customer insight, Uusi väline liiketoiminnan kehittämiseen. Juva: WSOY-pro. Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan - Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Helsinki: Tekes.
- Bard, U. 2006. The role of market orientation and learning orientation in enhancing small firm business performance. Vaasa: Universitas Wasaensis.
- Grönroos, C. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOY.
- Grönroos C., Järvinen R. 2001. Palvelut ja asiakassuhteet markkinoinnin polttopisteessä. Helsinki: Talentum Media.
- Hakanen, M. 2004. P-K Yrityksen strategiatyö. Helsinki: Multiprint Oy.
- Hannus, J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet. Tehokkaat strategiat, kyvykkyydet ja toimintamallit. Jyväskylä: Gummeruksen kirjapaino.
- Hannus, J., Lindroos J-E. & Seppänen T. 1999. Strateginen uudistuminen osaamisen ajan toiminta-ympäristössä. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Hannus, J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet. Tehokkaat strategiat, kyvykkyydet ja toimintamallit. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Heikkilä, T. 2004. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki jakirjoita. Helsinki: Tammi.
- Kasso, M. 2005. Asunto- ja kiinteistökauppa. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Lipiäinen, T. 2001. Liiketoiminnan kehittäminen uudella vuosituhannella. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- McKenzie, R. 2001. The Relationship-Based Enterprise - Powering business success through customer relationship management. Canada: McGraw-Hill Ryerson Ltd.
- Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuudenhallinta. Helsinki: WSOY.
- Payne, A. 2007. Handbook of CRM. Oxford: Elsevier.
- Pelin, R. 2004. Projektihallinnan käsikirja. Helsinki: Projektijohtaminen Oy Risto Pelin.
- Porter, M.E. 1985. Kilpailuetu: Miten ylivoimainen osaaminen luodaan ja säilytetään. Espoo: Weilin+Göös.
- Porter, M.E. 2006. Kansakuntien kilpailuetu. Helsinki: Talentum.
- Pöllänen, J. 1999. Yksilömarkkinointi. Oppivan asiakassuhteen rakentaminen. Helsinki: Kaup-pakaari Oyj.

- Raatikainen, L. 2005. Tavoitteellinen markkinointi. Helsinki: EDITA.
- Raj, 2007. Laurean opinnäytetyön käytänteet, ohje 17.12.2008.
- Rope, T. 2003. Onnistu myynnissä. Helsinki: WSOY.
- Rope, T. & Pöllänen, J. 1998. Asiakastyytyväisyysjohtaminen. Juva: WSOY.
- Rubanovitsch, M.D. ja Aalto, E. 2007. Haasteena myynnin johtaminen. Helsinki: Libris Oy.
- Storbacka, K., Sivula, P., Kaario, K. 2000. Arvoa strategisista asiakkuuksista. Helsinki: Kaup-  
pakaari: Lakimiesliiton kustannus.
- Storbacka, K. & Lehtinen, J.R. 2002. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. Porvoo:  
WSOY.
- Storbacka, K. 2005. Kannattava kasvustrategia - orgaanista kasvua johtamalla asiakkuuspää-  
omaa. Porvoo: WSOY.
- Suomen Laki, Eripainos: Kiinteistöainsäädäntö 2010. Helsinki: Talentum.
- Vilkka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Vuokko, P. 1997. Avaimena asiakaslähtöisyys. Helsinki: Edita.

#### Internet-lähteet

- Aktian Kotisivut. Viitattu 10.1.2011. <http://www.aktia.fi>
- Suomen Laki -sivusto. Viitattu 10.1.2011. <http://www.finlex.fi>
- Kallioinen, O. 2008. Näkökulmia oppimiseen ja osaamisen kehittymiseen LbD-  
toimintamallissa. Tulostettu 1.12.2009. <http://markkinointi.laurea.fi/julkaisut/a/a61.pdf>
- Kiinteistövälitysalan keskusliitto ry (KVKL). Viitattu 7.5.2011. [http://www.hyvavalitystapa.fi/hyva\\_valitystapa.html](http://www.hyvavalitystapa.fi/hyva_valitystapa.html)
- Korkman, O. 2004. Olisiko aika vaihtaa liiketoimintamallia? Pdf-dokumentti. Viitattu  
12.10.2010. [http://muutoslaboratorio.fi/files/Olisiko\\_aika\\_vaihtaa\\_liiketoimintamallia.pdf](http://muutoslaboratorio.fi/files/Olisiko_aika_vaihtaa_liiketoimintamallia.pdf)
- Laurea. 2008. Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyöohje. Pdf-dokumentti.  
Tulostettu 1.9.2010. [https://intra.laurea.fi/opinnaytetyo/01\\_ont\\_ohjeet/YLEM-PI\\_AMK\\_ont\\_ohje\\_181208.pdf](https://intra.laurea.fi/opinnaytetyo/01_ont_ohjeet/YLEM-PI_AMK_ont_ohje_181208.pdf)

#### Muut lähteet

- Björk, A. & Kaonpää, E. 2009. Asiakastyytyväisyyden yhteys yrityksen kannattavuuteen tekni-  
sessä kaupassa. Turun kauppakorkeakoulu. Pro Gradu -tutkielma.



Leijala, H. Vahvaselka, I. 2009. Teoreettinen viitekehys: tavoitteena asiakaslähtöinen liiketoimintamalli, Lohja: Laurea.

Vahvaselkä, I. 2010. Strategisen kehittämisen analysointityökaluja. Laurea-ammattikorkeakoulu. Laurea Lohja. Opetusmateriaali.

## Kuviot

Kuvio 1. Asiakaslähtöisen liiketoiminnan kehittämisen malli (Ala-Mutka & Talvela, 2004, 25)

Kuvio 2. Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin hyödyt ja edellytykset (Ala-Mutka & Talvela 2004, 26.)

Kuvio 3. Palvelukolmio (Zeithaml 2009, 353.)

Kuvio 4. Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät (Zeithaml & Bitner. 1996, 123)

Kuvio 5. Asiakastyytyväisyys muodostuu asiakkaan kokemasta laadusta suhteessa henkilön tarpeisiin ja odotuksiin. (Bergström & Leppänen 2003, 429.)

Kuvio 6: Asiakastyytyväisyyden muodostuminen (Bergström & Leppänen 2003, 429)

Kuvio 7: Oletko käyttänyt tätä aiemmin Aktia Kiinteistönvälityksen tarjoamia palveluita?

Kuvio 8: Miten sait tietää Aktia Kiinteistönvälityksestä?

Kuvio 9: Mikä oli suhteesi Aktia Kiinteistönvälitykseen?

Kuvio 10: Kuinka tyytyväinen olit/olet Aktia Kiinteistönvälityksen palveluihin yleisesti ottaen?

Kuvio 11: Minkälaisia Aktia Kiinteistönvälityksen palvelut mielestäsi ovat muiden välitysliikkeiden palveluihin verrattuna?

Kuvio 12: Asioisitko Aktia Kiinteistönvälityksessä uudelleen, jos viimeksi saamasi palvelu olisi ainut arviointikriteeri?

Kuvio 13: Arvioi, miten seuraavat ominaisuudet mielestäsi sopivat Aktia Kiinteistönvälitykseen. Arvioi myös sitä, miten tärkeänä pidät kyseisiä ominaisuuksia välitysliikkeissä asioidessasi.

Kuvio 14: Arvioi myös sitä, miten tärkeänä pidät kyseisiä ominaisuuksia välitysliikkeissä asioidessasi.

Kuvio 15: Arvioi myös sitä, miten kyseiset ominaisuudet sopivat sinua palvelleeseen välittäjään?

Kuvio 16: Arvioi myös sitä, miten tärkeänä pidät kyseisien ominaisuuksien sopivuutta sinua palvelleeseen välittäjään?

Kuvio 17: Oletko suositellut Aktia Kiinteistönvälitystä ja sen palveluita muille?

Kuvio 18: Voisitko suositella Aktia Kiinteistönvälitystä ja sen palveluita muille?

Kuvio 19: Ilmenikö välityspalvelun käytössä sellaisia ongelmia, jotka vaikuttivat kokonaistyytyväisyyteesi Aktia Kiinteistönvälityksen palveluihin?

## Taulukot

Taulukko 1. Asiakkuuksien hallintaan, hoitamiseen ja kehittämiseen liittyviä tutkimuksia 2008-2010

Taulukko 2. Asiakkuuksien ryhmittely (Mäntyneva 2001, 25)

Taulukko 3. Muutoksen johtaminen ja asiakaslähtöinen liiketoimintamalli (Ala-Mutka & Talvela 2004, 195)

