



Asiakkuuksien hoitomalli asiakkuuksien hallinnan kehittämisen työkaluna

Toimialana kiinteistövälitys

Mette Perälä

OPINNÄYTETYÖ
Joulukuu 2019

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden tutkinto-ohjelma

PERÄLÄ, METTE

Asiakkuuksien hoitomalli asiakkuuksien hallinnan kehittämisen työkaluna
Toimialana kiinteistönvälitys

Opinnäytetyö 79 sivua, joista liitteitä 6 sivua
Joulukuu 2019

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda asiakkuuksien hoitomalleja, joiden tavoitteena on asiakassuhteiden syventäminen asiakkuuksiksi ja asiakkuuksien pituuden maksimointi. Hoitomallit oli tarkoitus luoda kolmelle ennalta määritetylle asiakasryhmälle, jotka ovat ensiasunnon ostaneet, asunnon vaihtajat ja henkilösijoittajat.

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Pirkanmaan alueella vaikuttava yritys X, jonka toimialoina ovat kiinteistönvälitys, kiinteistövuokraus ja toimitilavälitys. Yritys X palvelee noin 4500 asiakasta vuosittain kiinteistönvälitysasioissa.

Tutkimusaineisto kerättiin käyttäen kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Kvalitatiivinen tutkimus suoritettiin yritys X:n kiinteistönvälittäjille puolistrukturoidun teemahaastattelun muodossa. Lisäksi haastateltiin yrityksen myyntijohtajaa. Kvantitatiivinen tutkimus suoritettiin asiakaskyselynä. Kaikki tutkimusaineistot kerättiin marraskuun 2019 aikana. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostui asiakkuuksien hallinnan ja siihen merkittävimmin vaikuttavien tekijöiden ympärille.

Tutkimustuloksista ilmeni, että kolmen erillisen asiakkuuksien hoitomallin luominen ei ollut perusteltua. Eroavaisuuksia valittujen asiakasryhmien välillä ei joko ollut tai niitä ei kyetty tunnistamaan vastaajien yhteneväisten näkökulmien takia. Asiakaskyselyn ja teemahaastatteluiden perusteella luotiin yksi asiakkuuksien hoitomalli asiakkuuksien hallinnan kehittämiseksi. Merkittävimmiä kehitystoimiksi nousivat asiakasdatan järjestelmällinen kirjaaminen, asiakkuuksien hallinnan vastuuttaminen ja palvelukanavan vaihtaminen.

Asiasanat: asiakkuuksien hallinta, asiakkuuksien hoitomalli, asiakkuuksien kehittäminen

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration

PERÄLÄ METTE:

Customer Relationship Management Model as a development tool in CRM
Real Estate Industry

Bachelor's thesis 79 pages, appendices 6 pages
December 2019

The purpose of this thesis was to create customer care models aimed at deepening customer relationships and maximising the length of customer relationships. The care models were to be created for three predefined groups of clients – those who had bought a first home, who were homeowners or personal investors.

The thesis was commissioned by company X, which operates in the Pirkanmaa region and specialises in Real Estate, Real Estate Rental or Commercial Real Estate. Company X serves approximately 4,500 clients annually in real estate affairs.

The research material was collected by using a qualitative and quantitative research methods. A qualitative study was conducted in the form of a semi-structured thematic interview with real estate agents in Company X. In addition, the company's sales director was interviewed. The quantitative survey was conducted as a customer survey. All research material was collected during November 2019. The theoretical framework of the thesis was formed around the management of customer relationships and the most important factors influencing it.

The results of the research showed that creating three separate customer care models was not justified. The differences between the selected customer groups were either non-existent or could not be identified due to the respondents' similar points of view. Based on the customer survey and theme interviews, one customer relationship management model was created to develop customer relationship management. The most significant development activities were the systematic recording of customer data, accountability management and change of service channel.

Key words: customer relationship management, customer relationship management model, customer relationship development, crm

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
1.1	Kohdeorganisaatio – yritys X.....	7
2	ASIAKKUUDEN HALLINTA	9
2.1	Asiakkuuden määritelmä.....	9
2.2	Asiakkuuden hallinnan tarkoitus ja kehittäminen.....	10
2.3	Asiakkuuden lujuus ja asiakasuskollisuus.....	12
2.4	Palvelukokemus osana asiakkuuksien hallintaa.....	13
2.5	Flywheel-malli	17
3	ASIAKASLÄHTÖINEN LIIKETOIMINTA	19
3.1	Asiakkuusstrategia	19
3.2	Datan kerääminen.....	22
3.3	Asiakkaiden ryhmittely.....	23
3.4	Asiakkuuden arvot.....	26
3.5	Asiakkuuksien hoitomallit	30
3.5.1	Hoitomallien sisältö.....	31
3.6	Asiakkuusstrategian seuranta ja arviointi	34
4	TUTKIMUSTEN ESITTELY	37
4.1	Kvantitatiivinen tutkimus ja tulokset.....	37
4.1.1	Perustiedot	38
4.1.2	Asiakkaiden arvot	40
4.1.3	Palvelukokemukset.....	43
4.1.4	Tulevaisuuden yhteydenpito ja jälkihoito	44
4.2	Kvalitatiivinen tutkimus ja tulokset.....	47
4.2.1	Asiakasuskollisuus ja sitoutuminen	48
4.2.2	Asiakkuuksien hoito.....	50
4.2.3	Asiakkuuksien hallinnan ja hoidon kehittäminen.....	53
4.2.4	Yritys X:n myyntijohtajan haastattelu.....	54
4.3	Tutkimusten luotettavuus	56
5	ASIAKKUUDEN HALLINNAN KEHITTÄMINEN.....	59
5.1	Yritys X:n asiakkuuksien hallinnan nykytila	59
5.2	Asiakkuuden hallinnan kehittämisen tavoitteet.....	60
5.3	Hoitomalli tavoitteiden saavuttamisen apuna	60
5.3.1	Asiakkaan tunnistaminen.....	61
5.3.2	Toiminta asiakkaan kanssa – yhteydenpito ja palvelu	62
5.3.3	Palvelupolku ja kriittiset kohtaamiset	63
5.3.4	Palvelukanavat.....	65

5.3.5 Vastuut	65
5.3.6 Tarvittava osaaminen	66
5.3.7 Toiminnan mittaaminen	66
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	68
LÄHTEET.....	71
LIITTEET.....	73
Liite 1. Kyselylomake kohdeorganisaation asiakkaille.....	73
Liite 2. Teemahaastattelu kiinteistönvälittäjille	77
Liite 3. Teemahaastattelu myyntijohtajalle	78
Liite 4. Asiakkuuksien hoitomalli	79

1 JOHDANTO

Asiakkuuksien hallinnan merkitys yrityksissä kasvaa kovaa vauhtia. Ennen tuotteet ja palvelut olivat kilpailluin osa-alue yritysten välillä. Nykypäivänä parhaiten kilpailutilanteessa pärjäävät asiakaslähtöisesti toimivat yritykset, joka panostavat lisäarvon tuottamiseen asiakkailleen. Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli ja asiakkaan arvontuotanto vaativat oman asiakaskannan syvempää tuntemusta. Vain tuntemalla asiakkaat voidaan panostaa asiakkaan näkökulmasta oikeisiin tekijöihin liiketoimintaa kehitettäessä.

Opinnäytetyön aiheeksi valikoitui asiakkuuksien hallinnan kehittäminen ja sen toimeksiantajana toimi kiinteistönvälitysalalla operoiva Pirkanmaalainen yritys. Yritystä kutsutaan opinnäytetyössä nimellä yritys X. Opinnäytetyössä perehdytään yritys X:n asiakkuuksien hallintaan ja hoitoon. Opinnäytetyö toteutettiin kahta tutkimusmenetelmää – kyselytutkimusta ja teemahaastatteluja käyttäen. Kysely lähetettiin yritys X:n asiakkaille internetlomakkeella marraskuussa 2019, joista 320 vastasi kyselyyn. Teemahaastattelut suoritettiin marraskuun 2019 aikana viidelle yrityksessä toimivalle kiinteistönvälittäjälle ja myyntijohtajalle.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää yritys X:n asiakkuuksien hallintaa ja sitä kautta pidentää asiakkuuksien kestoja. Tarkoituksena on luoda tutkimustuloksiin ja teoreettiseen viitekehykseen perustuen kolme erillistä asiakkuuksien hoitomallia ennalta määrätyille asiakasryhmille, jotka ovat ensiasunnon ostaneet, asunnon vaihtajat ja henkilösijoittajat. Tavoitteena on ymmärtää asiakasryhmien käyttäytymistä ja eriaviä tarpeita. Hoitomallien on tarkoitus olla käsikirjoituksia operatiivisella tasolla työskenteleville ja helpottaa kiinteistönvälittäjien työtä asiakkuuksien hallinnassa ja hoidossa.

Aiheeksi valikoitui asiakkuuksien hallinnan kehittäminen, sillä yritys X koki tarvitsevänsä tukea kehittääkseen toimintaansa asiakaslähtöisempään suuntaan. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on vastata kolmeen tutkimuskysymykseen: ”Millä keinoin kohdeorganisaatio voi kehittää sitä, että asiakkaan ja kohdeorganisaation välinen asiakassuhde kehittyy asiakkuudeksi?”, ”Millaista toimintastrategiaa kohdeorganisaation tulee noudattaa, jotta asiakkuuksista saadaan mahdollisimman

pitkäkestoisia?” ja ”Kuinka eri kohderyhmät tulee ottaa huomioon asiakkuuksien hoitomalleissa?”.

Opinnäytetyö on jaettu rakenteellisesti kahteen osaan. Kaksi ensimmäistä pääluokua käsittelevät asiakkuuksien hallintaa teoreettiseen viitekehykseen nojaten. Näissä luvuissa paneudutaan asiakkuuksien hallintaan oleellisesti liittyviin tekijöihin, kuten asiakkuuden lujuuteen, palvelukokemukseen ja asiakkaiden ryhmitteilyyn sekä asiakkuuksien hoitomalliin. Teoriaosuudessa hyödynnetään suomen- ja englanninkielistä kirjallisuutta aiheesta. Kirjallisuuden lisäksi opinnäytetyössä viitataan tieteellisiin verkkoartikkeleihin tiedon syventämiseksi. Opinnäytetyön toinen osa koostuu tutkimusten esittelystä, tulosten analysoinnista ja lopputuloksesta.

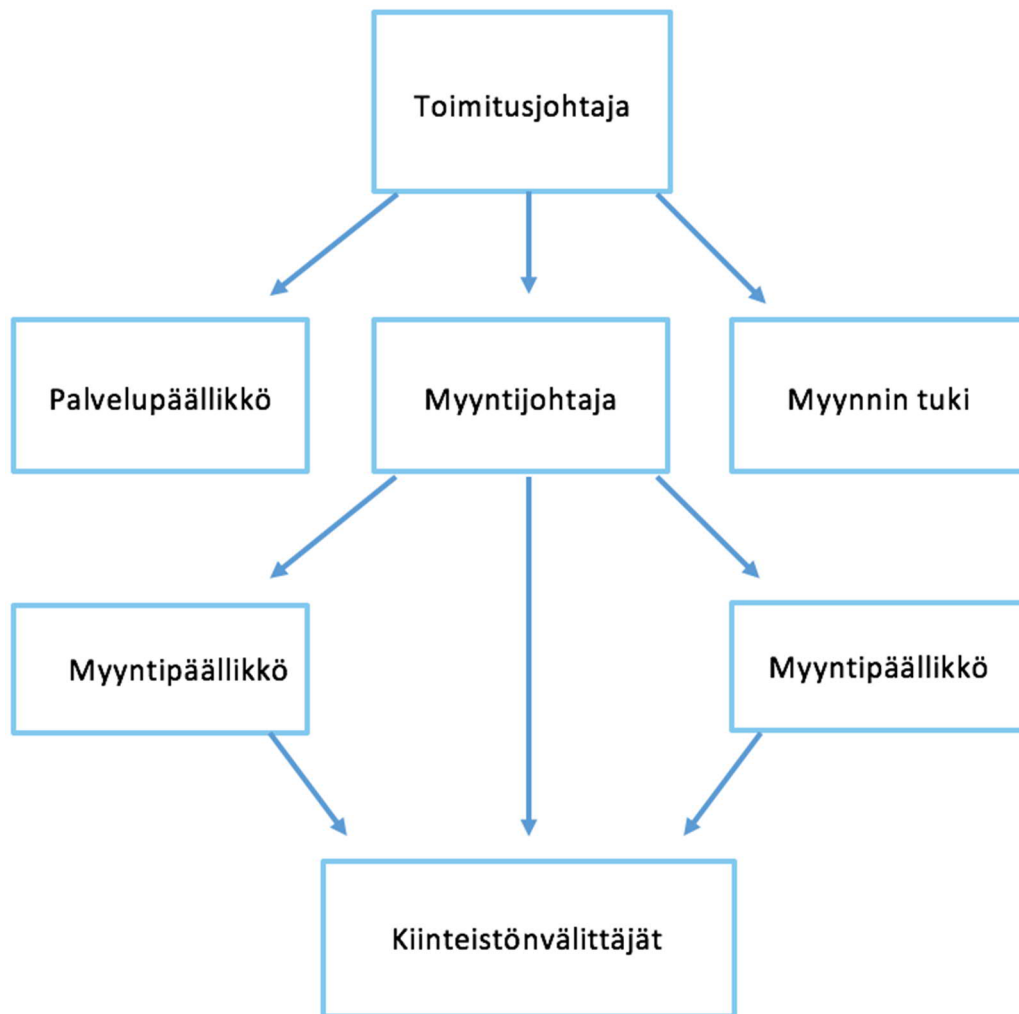
1.1 Kohdeorganisaatio – yritys X

Kohdeorganisaationa toimii Pirkanmaan alueella toimiva yritys, jonka toimialoina ovat kiinteistönvälitys, kiinteistömyynti ja kiinteistövuokraus. Yritys työllistää noin 50 henkilöä, joista suurin osa työskentelee kiinteistönvälittäjän tehtävissä. Lisäksi yrityksessä työskentelee vuokravälittäjiä, toimitilavälittäjiä ja henkilöstöä erilaisissa hallinnollisissa tehtävissä. Kohdeorganisaation liikevaihto on arviolta 6 miljoonaa euroa ja sillä on noin 17% markkinaosuus Pirkanmaan kiinteistönvälityksestä. Kiinteistönvälitysasioissa yritys palvelee arviolta 4500 asiakasta vuosittain. Kohdeorganisaatio on osa isompaa konsernia.

Tässä opinnäytetyössä perehdytään yritys X:n kiinteistönvälityspuolen kanssa yhteistyötä tekeviin kuluttaja-asiakkaisiin. Opinnäytetyöstä on rajattu pois kohdeorganisaation muiden toimialojen, kuten kiinteistövuokrauksen ja toimitilavälityksen asiakkaat, sekä yritysasiakkaat.

Yritys X:n kiinteistönvälityksen myyntiorganisaatio on esitelty kuviossa 1. Myyntiorganisaatiota johtaa toimitusjohtaja. Hän toimii esimiehenä myyntijohtajalle, palvelupäällikölle ja myynnin tukitoiminnoille. Myynnin tuki koostuu markkinointisuunnittelijasta, valokuvaajasta ja myyntiassistenteista. Myyntijohtaja toimii kahden myyntipäällikön esimiehenä. Kiinteistönvälittäjät jakautuvat

myyntipäälliköiden ja myyntijohtajan vastuulle. Yrityksessä työskentelee noin 20 kiinteistönvälittäjää.



KUVIO 1. Yritys X:n myyntiorganisaatiokaavio.

2 ASIAKKUUDEN HALLINTA

Tässä pääluvussa perehdytään asiakkuuden hallintaan ja siihen oleellisesti vaikuttaviin tekijöihin. Kappaleissa esitellään asiakkuuden määritelmä, asiakkuuden hallinnan tarkoitus ja kehittäminen. Lisäksi perehdytään asiakkuuden lujuteen ja palvelukokemukseen. Tarkoituksena on esitellä asiakkuuden hallinnan tärkeimmät osa-alueet teoreettiseen viitekehykseen nojaten.

Onnistunut asiakkuuden hallinta on keskeisessä roolissa menestyksestä liiketoimintaa rakennettaessa. Asiakkuuden hallinnasta voivat hyötyä organisaation kaikki osa-alueet, mikäli se on toteutettu menestyksekkäästi.

Bergström ja Leppänen (2018) määrittelevät asiakkuuksien hallinnan tavoitteelliseksi ja suunnitelmalliseksi asiakassuhteiden luomiseksi, ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi markkinoinnin keinoin (Bergström & Leppänen 2018, 421). Asiakkuuksien johtamisen käsite on muuttanut yritysten tavoitetilaa yksittäisten kauppojen tuottojen maksimoinnista kestävään asiakkuussuhteeseen (Storbacka & Lehtinen 2006, 19).

2.1 Asiakkuuden määritelmä

Asiakkuudella tarkoitetaan yrityksen ja asiakkaan välistä suhdetta, josta molemmat kokevat saavansa arvoa (Löytänä & Korteso 2011, 21). Asiakkaan arvontuotanto on asiakkuusajattelun keskeinen tavoite. Storbackan ja Lehtisen (2006) mukaan asiakkuusajattelussa tulisi arvontuotannon lisäksi huomioida prosessit. Prosessissa tuote tai palvelu nähdään kokonaisuutena, jossa asiakkaan ja yrityksen välillä tapahtuu vaihdantaa. Yrityksen osaaminen siirtyy arvoksi asiakkaalle vaihdannan kautta. Tämän takia tuotekeskeisestä ajattelusta tulisi siirtyä prosessikeskeiseen ajattelutapaan. (Storbacka & Lehtinen 2006, 19.)

Arvontuotannon ja prosessien lisäksi asiakkuusajattelussa tulisi ottaa huomioon vastuuajattelu. Yrityksen tulee kantaa vastuu asiakkuuksien kehittämisestä tarjoamalla uusia ja erilaisia mahdollisuuksia tuottaa arvoa. Asiakkuuksia kehittämällä yritys voi rakentaa asiakkuuden lujutta. (Storbacka & Lehtinen, 2006, 20.)

2.2 Asiakkuuden hallinnan tarkoitus ja kehittäminen

Sekä Mäntyneva (2001) että Bergström ja Leppänen (2018) toteavat, että asiakkuuksien hallinnan tarkoituksena on tunnistaa asiakkaiden tarpeet ja tyydyttää ne mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kyse on asiakasymmärryksestä, jota rakennettaessa voidaan hyödyntää monenlaista tietoa. Tutkimusjulkaisut, kulutustilastot ja ennusteet voivat antaa yleiskuvan toimialakohtaisesta kehityksestä. Lisäksi asiakasymmärryksen rakentamiseen vaaditaan vuoropuhelua asiakkaan kanssa. Tässä apuna voidaan käyttää esimerkiksi kyselyitä, haastatteluja, tutkimuksia ja palautteita. (Mäntyneva 2001, 12; Bergström & Leppänen 2018, 421.)

Asiakasymmärrys karttuu asiakaskohtaamisissa, jolloin asiakkaan tilannetta ja tarpeita päästään analysoimaan tarkemmin. Asiakasymmärrys mahdollistaa tarjonnan ja asiakaspalvelun kehittämisen paremmaksi asiakkaiden silmissä. Näin ollen asiakaspalvelukokemus parantuu ja asiakkaille voidaan tuottaa lisää arvoa. (Bergström & Leppänen 2018, 423.)

Asiakkuuden hallinnan kannalta on tärkeää ymmärtää asiakkaiden eroavaisuuksia ja ryhmitellä heitä sen mukaisesti. Asiakkuuden hallinta lisää yrityksen ymmärrystä asiakkaidensa ostokäyttäytymisestä sekä siihen vaikuttavista tekijöistä. Lisäksi se kasvattaa yrityksen tietoutta toimiansa tehokkuudesta, kuten myynnin ja markkinoinnin kannattavuudesta. (Mäntyneva 2001, 25.)

Hannus (2004) määrittelee asiakkuuksien hallinnan pitkäjänteisten ja kannattavien asiakassuhteiden edellyttämien kyvykkyyksien rakentamiseksi ja jatkuvaksi kehittämiseksi. Hannuksen mukaan johdonmukaisella asiakkuuksien hallinnalla voidaan taata yhtenäinen tapa toimia asiakassuhteissa, tehokkaampi uusasiakashankinta ja pysyvämmät asiakassuhteet, sekä kokonaisuuden kannalta tehokas ja kannattava toiminta. Lähtökohdaksi näiden kyvykkyyksien kehittämiseen tulee luoda selkeät asiakas- ja palvelustrategiat. Hannuksen (2004) mukaan asiakkaan tunteminen ja asiakasinformaation hallinta ovat lähtökohta asiakkuuksien hallinnassa onnistumiselle. Asiakastietojen tehokas hallinta ja tiedon oikeaoppinen hyödyntäminen, esimerkiksi CRM-järjestelmän avulla, helpottaa ja nopeuttaa asiakasinformaation hallintaa. (Hannus 2004, 133, 158.)

Asiakkuuden hallinnan tarkastelu voidaan jakaa kahteen näkökulmaan, jotka ovat asiakkaan näkökulma ja oman organisaation näkökulma. Asiakkaan näkökulmasta tarkasteltuna asiakkuuden hallinnan tavoite on luoda asiakkaille enemmän arvoa verrattuna kilpailijoihin. Tässä yrityksen työtä voi helpottaa ainutlaatuinen asiakaslupaus, jonka avulla voidaan erottua kilpailijoista. Organisaation näkökulmasta lähtökohdaksi tulee ottaa asiakkaiden arvon tiedostaminen. Kaikki asiakkaat eivät ole saman arvoisia, ja tästä syystä yrityksen tulisi kyetä tunnistamaan arvokkaimmat asiakkuudet. (Hannus 2004, 135.)

Asiakkuuksien hallinnan haasteina ovat markkinan jatkuva muutos asiakkaiden tarpeiden ja odotusten sekä kilpailutilanteen muuttuessa. Asiakasuskollisuuden merkitys kasvaa uusasiakashankinnan kallistuessa. Näin ollen myös asiakassuhteen kokonaiskannattavuuden merkitys kasvaa. Hannus (2004) on jakanut asiakkuuksien hallinnan haasteet kolmeen kategoriaan – kuluttajaliiketoiminnan haasteisiin, yritys- ja yhteisöliiketoiminnan haasteisiin sekä julkisen hallinnon palveluiden haasteisiin. Kuluttajaliiketoiminnan haasteita ovat asiakkaan tunteminen ja oppivan asiakassuhteen rakentaminen, useamman palvelukanavan hallinnointi, elämyksellisyyden korostaminen sekä tehokkaan asiakkuuden hoitomallin kehittäminen segmenttejä hyödyntäen. (Hannus 2004, 133-134.)

Mäntyneva (2001) esittelee viisivaiheisen mallin, jolla voidaan kehittää asiakkuuksien hallintaa. Ensimmäisessä vaiheessa selvitetään yrityksen lähtötilanne ja analysoidaan asiakkuuksien hallinnan nykytila. Tässä vaiheessa tulee pohtia, ovatko yrityksen nykyiset käytännöt tavoitteen saavuttamisen kannalta optimaaliset vai tulisiko niitä kehittää. Lisäksi tulee pohtia ovatko kaikki yrityksen työntekijät tietoisia asiakkuuksien todellisesta arvosta ja mitkä asiakkuuksien hallinnan osa-alueet vaativat kehittämistä. (Mäntyneva 2001, 112.)

Toisessa vaiheessa yrityksen tulee määritellä tavoitteet – mihin asiakkuuksien hallinnan kehittämisellä konkreettisesti pyritään. Tavoitteet tulee pitää riittävän yksinkertaisina ja selkeinä sekä konkreettisina. Asiakkuuden hallinnan tavoitteet voivat kohdistua taloudelliseen ja operatiiviseen suorituskykyyn, toiminnallisuuteen ja toteutuksen aikatauluun. (Mäntyneva 2001, 112.)

Kolmannessa vaiheessa määritellään, millä keinoin tavoitteisiin päästään. Tässä vaiheessa tulee analysoida kehittämisvaihtoehtoja ja suunnitella nykytilasta

tavoitetilään johtava polku. Asiakkuuden hallintaan liittyvät osa-alueet ovat varsin laajoja, joten kehittäminen perustuu yksittäisten osa-alueiden kehittämishankkeisiin. Näillä erillisillä hankkeilla pyritään pääsemään yhteiseen tavoitteeseen. (Mäntyneva 2001, 113-114.)

Neljäs vaihe perustuu konkreettiseen tekemiseen, eli suoritettaviin kehittämistoimiin. Nykytilan ja tavoitetilan välinen matka on tärkeää selkeyttää, jotta yksityiskohtaisiin kehittämistöimiin voidaan ryhtyä. (Mäntyneva 2001, 115.)

Koska asiakkuuksien hallinta vaatii jatkuvaa kehittymistä ja oppimista, on tarkoituksen mukaista seurata ja arvioida asiakkuuksien hallinnassa onnistumista. Viidennessä vaiheessa seurataan ja arvioidaan, onko kehittämisessä edetty tavoitteiden mukaisesti. (Mäntyneva 2001, 116.)

2.3 Asiakkuuden lujuus ja asiakasuskollisuus

Lehtinen (2004) määrittelee asiakkuuden lujuuden ja asiakasuskollisuuden lähes synonyymeiksi. Asiakkuuden lujuuden hän kuitenkin mieltää laajemmaksi käsitteeksi, sillä se sisältää emotionaalisen asiakasuskollisuuden lisäksi myös rationaaliset näkökulmat. (Lehtinen 2004, 25.)

Hannuksen (2004) mukaan asiakassuhteiden kehittämisen tavoitteena on asiakasuskollisuus (Hannus 2004, 140). Lujista asiakkuuksista on hyötyä yrityksille, sillä lujat asiakkaat lisäävät asiakasosuuttaan helposti ostamalla enemmän ja paremmalla hinnalla. Lisäksi luja suhde yritykseen nostaa kynnystä siirtyä toisen yrityksen asiakkaaksi. Kun asiakaskannan kiertonopeus on pieni, kasvaa asiakasikä tasaisesti. Tarkoituksena on tavoitella mahdollisimman pitkäikäisiä asiakkuuksia, sillä niiden kannattavuus on hyvä. (Mäntyneva 2001, 36; Lehtinen 2004, 25-26.)

Storbackan ja Lehtisen (2006) mukaan asiakastyytyväisyys ei suoraan vaikuta asiakasuskollisuuteen. Heidän mukaansa asiakastyytyväisyyden vaikutus asiakkuuden lujuuteen on täysin toimialakohtaista. Joillain toimialoilla 75% yritystä vaihtavista asiakkaista ilmoittavat olleensa tyytyväisiä aikaisempaan yritykseen, kun taas toisilla toimialoilla asiakkaat eivät vaihtaneet yritystä, vaikka kokivat

tyytymättömyyttä. Tämän takia asiakasuskollisuuden ja asiakastyytyväisyyden välisiä suhteita on ryhdytty pohtimaan uudelleen. (Storbacka & Lehtinen 2006, 102.)

Asiakasuskollisuus on monien erilaisten sidosten lopputulos, jotka voivat olla rakenteellisia tai asiakkaan kokemia. Rakenteelliset sidokset ovat taloudellisia, teknisiä, maantieteellisiä ja ajallisia sidoksia. Asiakkaan kokemia sidoksia ovat esimerkiksi osaaminen, kulttuuri ja ideologia. (Storbacka & Lehtinen 2006, 103.)

Asiakastyytyväisyys on yksi asiakkuuden lujuteen vaikuttavista tekijöistä. Asiakkaan sitoutuneisuus asiakkuuteen ja rakennetut sidokset vaikuttavat asiakkuuden lujuteen. Yritys voi vaikuttaa asiakkuuden lujuteen pyrkimällä muodostamaan sidoksia asiakkaan ja yrityksen välille. Sidokset voivat perustua joko tekoihin tai tunteeseen. (Storbacka & Lehtinen 2006, 105-106.)

Asiakkuuksien hallinnan tavoitteena on pitkien ja sitä kautta kannattavien asiakkuuksien luominen, kehittäminen sekä niiden ylläpito. Hannus (2004) nimeää tavoitetilan oppivaksi organisaatioksi. Oppivien asiakassuhteiden rakentaminen vaatii molemminpuolista keskustelua ja ymmärrystä. Ensin yrityksen tulee selvittää asiakkaan tilanne ja tarve yhdessä asiakkaan kanssa, ja muistaa tämä jatkotoimenpiteissä. Jatkotoimenpiteitä voidaan helpottaa tietokannan avulla, johon kerätään tarvittavia tietoja asiakkaista. (Hannus 2004, 137.)

Kaksisuuntainen vuorovaikutus on avainasemassa oppivassa organisaatiossa. Jokaisen kohtaamisen myötä yritys saa lisätietoa asiakkaasta, jota hyödyntää jatkossa. Oppiva organisaatio nostaa yrityksen arvoa asiakkaan silmissä. Jotta asiakas voisi saada yhtä hyvää palvelua kilpailevalta yritykseltä, tulisi asiakkaan ensin opettaa sille tilanteensa ja tarpeensa. Asiakkaan kynnys vaihtaa yritystä kasvaa. Hannus (2004) kuvaa tätä vapaaehtoiseksi lukkiutumiseksi. (Hannus 2004, 137-138.)

2.4 Palvelukokemus osana asiakkuuksien hallintaa

Asiakaskokemuksella on iso merkitys asiakkuuksien hallinnassa. Mikäli asiakkaat eivät koe saatuja palvelukokemuksia hyväksi, ei asiakassuhteet yleensä syvenny asiakkuuksiksi. Asiakaskokemuksella ei tarkoiteta ainoastaan yrityksen asiakaspalvelua, vaan se ottaa huomioon kaikki yrityksen osa-alueet, jotka ovat suoraan tai välillisesti kosketuksissa asiakkaan kanssa. (Löytänä & Kortesus 2011, 14.)

Löytänen ja Kortesus (2011) mukaan asiakkaan kokemasta arvosta voidaan erottaa kaksi ulottuvuutta, jotka ovat utilitaariset ja hedonistiset, eli subjektiiviset ominaisuudet. Utilitaariset ominaisuudet ovat rationaalisia, kokemuksesta mitattavia ominaisuuksia, kuten hinta ja toimitusaika. Subjektiiviset ominaisuudet ovat emotionaalisia, kuten elämyksiä, tunteita ja aisteja herättäviä toimintoja. Molemmat ulottuvuudet tulisi ottaa huomioon asiakaskokemusta suunniteltaessa. (Löytänä & Kortesus 2001, 55.)

Storbackan ja Lehtisen (2006) mukaan näiden kahden ulottuvuuden lisäksi asiakaskohtaamiseen vaikuttaa myös kolmas tekijä, joka on kohtaamismaisema. Kohtaamismaisemalla tarkoitetaan fyysisiä puitteita, jossa kohtaaminen tapahtuu. Kohtaamismaisema voi olla niin toimisto kuin yrityksen nettisivutkin. (Storbacka & Lehtinen 2006, 75.)

Ojanen (2013) toteaa kirjassaan, että myyntityö on tykkäämisbisnestä. Mitä parempi palvelukokemus asiakkaalle muodostuu, sitä enemmän asiakas on valmis kertomaan positiivisia asioita yrityksestä ja palvelukokemuksestaan eteenpäin. Sama pätee myös toiseen suuntaan – mikäli asiakas kokee palvelukokemuksensa huonoksi, kertoo hän usein siitä ystävilleen. Suositusten merkitys kasvaa tasaisessa tahdissa, joten yritysten on kyettävä luomaan asiakkaille onnistuneita kokemuksia ja elämyksiä. (Ojanen 2013, 179.)

Löytänä ja Kortesus (2011) toteavat, että myönteisillä asiakaskokemuksilla on suurempi merkitys kuin mainonnalla. Myönteiset asiakaskokemukset luovat mielihyvää, johon aivot suhtautuvat helposti. Näin ollen asiakkaat palaavat alitajuisesti uudestaan mielihyvää tuottaneeseen yritykseen. (Löytänä & Kortesus 2011, 113.)

Asiakaskokemuksen johtaminen ja kehittäminen lähtevät ydinkokemuksesta. Ydinkokemuksella tarkoitetaan hyötyä, ja siitä muodostuvaa arvoa, joiden vuoksi asiakas ostaa tuotteen tai palvelun. Asiakaskokemuksen johtamisen perustana on suojella ydinkokemusta ja varmistaa, että yritys kykenee kaikissa olosuhteissa takaamaan sen. Ydinkokemuksen täyttymistä voidaan seurata monin eri keinoin, kuten reklamaatioiden, palautteiden, valitusten, menetettyjen asiakkaiden motiivien ja henkilökunnan mielipiteiden perusteella. (Löytänä & Korteso 2001, 61.)

Storbackan ja Lehtisen (2006) mukaan asiakastyytyväisyyden ja laadun välinen suhde ei ole aina lineaarinen. He jakavat laatufunktiot neljään eri tyyppiin: kriittisiin-, hygienian-, indifferentteihin- ja profiloiviin tekijöihin. Kriittisten tekijöiden kohdalla laadun ja asiakastyytyväisyyden välinen suhde on lineaarinen. Paraneminen laadussa johtaa asiakastyytyväisyyden paranemiseen. Laadun paraneminen kuitenkin parantaa asiakastyytyväisyyttä vain tiettyyn pisteeseen saakka. Kun laatu on saavuttanut tietyn tason, sen jälkeen laatuun tehdyt parannukset eivät vaikuta asiakastyytyväisyyteen parantavasti, vaan asiakastyytyväisyys pysyy samalla tasolla. Laadun tippuminen tältä tasolta kuitenkin huonontaa asiakastyytyväisyyttä radikaalisti. Tätä Storbacka ja Lehtinen (2006) kutsuvat hygieniatekijäksi. Indifferentit tekijät ovat sellaisia tekijöitä, joiden paraneminen tai huononeminen eivät vaikuta asiakkaan tyytyväisyyteen tai käsitykseen laadusta. Profiloivat tekijät taas parantuessaan vaikuttavat laatuun ja niihin panostamalla yritys voi erottua toimialalla. (Storbacka & Lehtinen 2006, 99-100.)

Asiakaskokemukseen vaikuttavat kaikki yrityksen toimet, jotka asiakas kykenee havainnoimaan. Asiakaskokemus rakentuu kohtaamisten ja niissä syntyvien mielikuvien ja tunteiden summana. Yritys tuottaa asiakkaalle arvoa jokaisessa kohtaamisessa. (Löytänä & Korteso 2011, 24.) Jokainen asiakaskohtaaminen myös kuluttaa yrityksen resursseja, joten on tärkeää saada maksimaalinen hyöty kohtaamisista. Kohtaamisten kehittäminen arvontuotannon näkökulmasta keskittyy toimintojen tarpeellisuuteen, järjestykseen ja kohtaamisten laatuun. (Storbacka & Lehtinen 2006, 73.)

Ala-Mutka ja Tavela (2004) kuvailevat näitä kohtaamisia kriittisiksi kohtaamisiksi. Kriittisten kohtaamisten tunnistaminen toimii edellytyksenä liiketoiminnan oleellisten tekijöiden ymmärrykselle. Jokaisen kohtaamisen myötä yrityksellä on

mahdollisuus kartoittaa tietoa asiakkaan tarpeista, ja hyödyntää tätä tietoa niin seuraavissa kohtaamisissa kuin segmentoinnissakin. (Ala-Mutka & Tavela 2004, 65.)

Gerdt ja Eskelinen (2018) esittelevät digiajan asiakaskokemuksen nelikentän, joka on kuvattu kuviossa 2. Tämä nelikenttä koostuu palvelun nopeudesta, personoinnista, käyttäjäystävällisyydestä ja teknologiaympäristöstä. Nämä tekijät on huomioitu asiakaskokemuksen kehittämisessä jo pitkään, mutta digitalisaatio on kasvattanut niiden merkitystä. Reaaliaikaisuuden myötä asiakkaat odottavat saavansa palvelua entistä nopeammin. Ennen asiakaspalveluun jätettyyn viestiin odotettiin vastausta muutamassa päivässä, kun nykyisin vastaus odotetaan saapuvan heti. Tämä haastaa yrityksiä olemaan aina tavoitettavissa. (Gerdt & Eskelinen 2018, 56.)

Personointi ja henkilökohtaisuus asiakaskokemuksessa (Kuvio 2) ovat löytyneet yritysten tavoitelistoilta jo pitkään. Aikaisemmin tavoitteena oli, että palvelu tuntu henkilökohtaiselta. Nykyisin sen on oltava henkilökohtaista. Tämä muutos vaatii reaaliaikaista tietoa asiakkaista ja selvän mielikuvan siitä, kuinka tietoa hyödynnetään. Käyttäjäystävällisyydestä ja helppokäyttöisyydestä on tullut tutkitusti yksi asiakaslojaliteetin merkittävimmistä tekijöistä – mikäli asiointi käy vaivalloiseksi, se jää helpommin kesken. Tätä kautta myös asiakasuskollisuus laskee. (Gerdt & Eskelinen 2018, 56.)

Neljäs osa-alue on teknologiaympäristö. Sen merkitys on kasvanut kaikilla toimialoilla, sillä ilman kunnollista IT-infrastruktuuria asiakaskokemuksen kehittäminen digiaikana on haastavaa. Teknologiaympäristön tarkoituksena on auttaa yrityksiä suoriutumaan tehtävistä paremmin ja tehokkaammin, eikä esimerkiksi asiakkaiden tunnistaminen perustu ainoastaan henkilöstön muistin varaan. (Gerdt & Eskelinen 2018, 56.)

Reaaliaikainen palvelu

Personointi

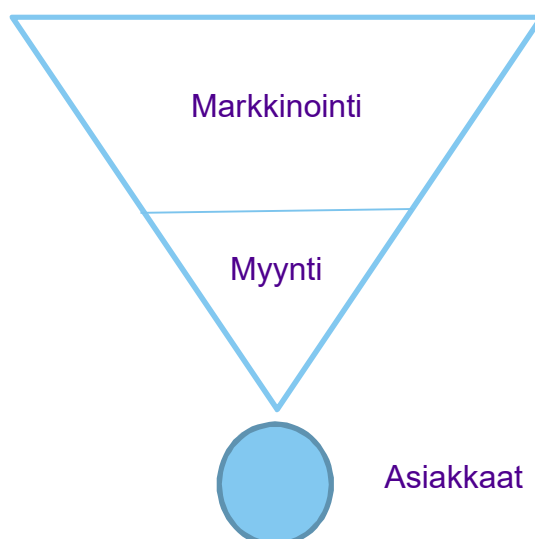
Käyttäjäystävällisyys

Teknologiaympäristö

KUVIO 2. Asiakaskokemuksen nelikenttä. (Gerdt & Eskelinen 2018, muokattu.)

2.5 Flywheel-malli

HubSpot esitteli vuonna 2018 uuden mallin, joka korvaa perinteisen myyntisuppilon (Kuvio 3). Myyntisuppilo kuvaa kuinka markkinointi tuottaa liidit, joille myyntiosasto myy ja joiden seurauksena syntyy asiakkuuksia.



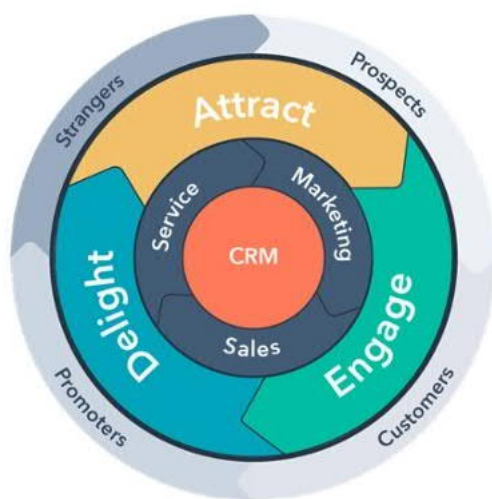
KUVIO 3. Myyntisuppilo.

HubSpotin tutkimusten perusteella asiakkaat mieltävät myynti- ja markkinointiosastot epäluotettaviksi lähteiksi informaation vastaanottamiseen. Nykyisin suosittelut ovat avainasemassa asiakkaiden valitessa yritystä, jonka kanssa asioivat. HubSpotin esittelemässä Flywheel-mallissa, eli vauhtipyörässä myyntisuppilo korvataan asiakkuuden hallinnan ympärille rakennetulla pyörällä (Kuvio 4).

Kuviossa 4 esitetyn vauhtipyörän uloimmalla kehällä kuvataan, kuinka yritykselle tuntemattomasta ihmisestä saadaan muokattua potentiaalisen asiakkaan kautta yrityksen kanssa asioiva asiakas ja mahdollisesti jopa suosittelija. Seuraavassa kehässä kuvataan toimia, joita tarvitaan asiakkaan sitouttamiseen. Ne ovat

ilahduttaminen ja viehättäminen. Sisimmälle kehälle on sijoitettu yrityksen toiminnot, jotka vaikuttavat keskeisesti uloimpien kehien toimivuuteen. Ne ovat markkinointi, myynti ja asiakaspalvelu. (HubSpot 2018, The Flywheel.)

Vauhtipyörän energian määrä riippuu kolmesta asiasta – vauhdista, kitkasta ja pyörän koosta. Tavoitteena on poistaa eri osastojen välillä syntyviä haasteita, eli tässä tapauksessa kitkaa. Mitä enemmän kitkaa eri osastojen välillä on, sitä hitaampaa on vauhtipyörän pyöriminen. Pyörimisnopeus edustaa kasvun nopeutta. HubSpotin mukaan kitkaa saadaan poistettua esimerkiksi automaation avulla, jolloin tieto kulkee eri osastojen välillä vaivattomasti. (HubSpot 2018, The Flywheel.)



KUVIO 4. Flywheel-malli eli vauhtipyörä.

Automaatiota voidaan hyödyntää yrityksen sisäisten toimien lisäksi myös ulkoisesti. Sen avulla voidaan palvella asiakkaita vuorokauden ympäri, joka lisää nopeutta ja helppoutta palveluun. Yrityksissä tulisi keskittyä tekemään asiakkaista menestyviä, sillä silloin asiakkaat todennäköisesti houkuttelevat mukaan myös uusia potentiaalisia asiakkaita. HubSpotin mukaan tuotekeskeisestä ajattelusta on siirrytty palvelukeskeiseen ajatteluun, ja sujuvan palvelun on todistettu tuottavan kilpailuetua. Yritykset, jotka valitsevat vauhtipyörän myyntisuppilon sijaan, nauttivat kilpailuetua, sillä yritys ei yksin yritä kasvattaa liiketoimintaansa, vaan myös asiakkaat auttavat heitä kasvamaan. (HubSpot 2018, The Flywheel.)

3 ASIAKSLÄHTÖINEN LIKETOIMINTA

Ala-Mutkan ja Tavelan (2004) mukaan asiakaslähtöinen liiketoimintamalli sisältää kuusi osa-aluetta, jotka ovat asiakasstrategia, toimintamallit, liiketoimintaprosessit, tiedonhallinta ja teknologia, strategian seuranta ja ohjaus sekä asiakas- ja markkinatuntemus (Ala-Mutka & Tavela 2004, 22). Tässä kappaleessa perehdytään asiakaslähtöisen liiketoimintamallin osa-alueisiin.

Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli kokoaa yrityksen menestyksen ydinkohdat yhdeksi kokonaisvaltaiseksi ja loogiseksi strategiaksi. Sen rakentaminen luo kilpailuetua markkinoilla, sillä yrityksen yksilöllistä toimintakulttuuria on vaikeaa kopioida. (Ala-Mutka & Tavela 2004, 25.)

3.1 Asiakkuusstrategia

”Strategia tarkoittaa yrityksen toiminnan juonta eli liiketoimintalogiikkaa, jolla yritys pyrkii saavuttamaan pitkän aikajänteen tavoitteensa luomalla kilpailuetuja kilpailijoihin nähden.” (Ala-Mutka & Tavela 2004, 43.) Asiakkuusstrategioiden tarkoituksena on eriyttää tyypeiltään erilaiset asiakkuudet jakamalla ne kategorioihin. Kullekin asiakaskategorialle tulee luoda oma toimintamallinsa, sillä kaikkia asiakkuuksia ei ole järkevää hoitaa samoilla keinoilla. Storbacka ja Lehtinen (2006) kuvailevat strategiaa käsikirjoitukseksi, jonka onnistuminen edellyttää asiakkaan tietoisuutta sen olemassaolosta. (Storbacka & Lehtinen 2006, 57.)

Asiakkuusstrategioiden määrittelyn ehtona on asiakkuuksien tunteminen. Yrityksen tulisi tietää millainen on vallitseva asiakkuusrakenne, kuinka asiakkuuteen liittyvät prosessit toteutetaan ja millaista vaihdantaa asiakkuuksissa tarvitaan. Strategian pohjana tulisi käyttää yrityksen visiota, jolla voidaan perustella, millaisiin asiakkuuksiin yritys on pyrkimässä. Strategian kautta voidaan määritellä niin yrityksen kuin asiakkaankin rooli asiakkuudessa. (Storbacka & Lehtinen 2006, 121.)

Asiakkuuksien tunteminen on edellytys, kun asiakkaita jaetaan asiakasryhmiin eli segmentteihin. Näitä asiakasryhmiä käytetään asiakkuuden hallinnan

suunnittelussa sekä myynnin, markkinoinnin ja muiden yrityksen toimintojen tukena. Strategian tueksi asiakasryhmille rakennetaan omat toimintamallinsa, joita voidaan toteuttaa operatiivisella tasolla. (Ala-Mutka & Tavela 2004, 22-23, 47.)

Bergströmin ja Leppäsen (2018) mukaan strategiaa laadittaessa tulisi ottaa kantaa seuraaviin asioihin:

- Panostuskohteet, eli mitkä ovat tärkeimmät asiakkuudet ja millaisia asiakkaita halutaan kanta-asiakkaiksi.
- Hyödyn ja arvon tuottaminen eri asiakkuuksille. Kuinka eri asiakasryhmien arvostamat hyödyt eroavat toisistaan ja mitä hyötyjä eri asiakkuustyypeille tulisi tarjota.
- Miten valitut asiakkuudet saadaan säilytettyä, ylläpidettyä ja kehitettyä.
- Asiakkuuksien toiminnan ja tulosten seuranta. (Bergström & Leppänen 2018, 435.)

Hannus (2004) kuvaa asiakkuusstrategiaa asiakkuussuunnitelmana, joka tulee luoda asiakkuuden hoitomallin pohjaksi. Suunnitelmassa kuvataan yrityksen kannalta tärkeimmät tiedot asiakkuuksista. Se pitää sisällään asiakkaan lähtötiedot, asiakkuussuhteen luonteen, asiakkuussuhteen hoitamisen vastuut sekä asiakkuuden kehittämisen toimenpiteet. (Hannus 2004, 143.)

Lehtisen (2004) mukaan asiakkuusstrategian suunnittelu vaatii niin tiedettä kuin taidettakin. Tieteellä tarkoitetaan tässä yhteydessä analyysejä, jotka tuotetaan olemassa olevan datan perusteella. Tärkeää on tarkastella erityisesti asiakkaiden ostokäyttäytymistä ja siinä ilmaantuvia vaihtelevuuksia. Taiteella tarkoitetaan kykyä intuitiivisesti ymmärtää asiakkaiden käyttäytymistä. Viestinnässä ja kommunikoinnissa tulee ottaa huomioon erilaiset persoonallisuudet – asiakkaat ymmärtävät heille lähetetyt viestit omalla tavallaan persoonallisuudestaan riippuen. Asiakkuusstrategiassa olisi tärkeää yrittää ennustaa ja havainnoida miten eri asiakasryhmät tulkitsevat heille lähetettyjä viestejä. (Lehtinen 2004, 160-161.)

Hellmanin (2003) mukaan asiakkuusstrategian tulee olla koko yrityksen yhteinen työkalu. Asiakkuusstrategia antaa yhteisen näkemyksen avulla linjaukset ja tarvittavan tuen monille kehittämisalueille. Sen avulla henkilöstö voi nähdä omat roolinsa ja tavoitteensa asiakkuuksien hallinnassa ja suunnitella omat toimenpiteensä saavuttaakseen ne. (Hellman 2003, 147.)

Hellman (2003) listaa asiakasstrategian edut:

- Yhtenäinen liiketoiminta- ja asiakasnäkemyks sekä selkeä suunta koko organisaatiolle.
- Konkretisoi yhteisen näkemyksen, jota hyödynnetään toimintamallien kehityksessä.
- Asiakassuhteiden kehittäminen tehostuu.
- Kuvaa yrityksen merkityksen asiakkaiden arvontuotannossa.
- Varmistaa tarpeellisten resurssien saatavuuden.
- Varmistaa asiakashallinnan investointien kannattavuuden.
- Synnyttää yritykselle yhteiset strategiset asiakasmittarit. (Hellman 2003, 147.)

Asiakkuusstrategialla voidaan mitata, kuinka paljon resursseja asiakkaat tuottavat yritykselle pitkällä aikavälillä. Strategiaa voidaan käyttää resurssien kohdistamisen työkaluna. Asiakkuuksiin panostettaessa tavoitteena tulee olla niiden tuottavuus. Tuottavuutta voidaan mitata ROR:in avulla, eli kuinka paljon asiakkuus tuottaa suhteessa siihen panostettuihin resursseihin. (Lehtinen 2004, 157-158; Storbacka & Lehtinen 2006, 121.) ROR, eli return on relationship, voi ilmentyä pitkään kestäneessä asiakassuhteessa esimerkiksi luottamuksena tai suositteluhalukkuutena (Rubin 2016).

Asiakkuuden arvonnousu on aina asetettava lähtökohdaksi asiakkuusstrategioiden onnistumista mitattaessa. Kaikkien strategioiden tavoitteena tulee olla asiakkuuksien arvon nostaminen, ja sitä voidaan käyttää myös strategioiden toteutumisen mittarina. (Storbacka 2006, 124.)

Storbacka ja Lehtinen (2006) vertaavat asiakkuusstrategioita kangaskappaleiden liittämismahdollisuuksiin – sen voi tehdä nepparein, vetoketjulla tai tarroilla. Strategiat kuvaavat sitä, kumpi osapuolista on sopeutuvana osapuolena. Tarrastrategiassa yritys sopeuttaa omat prosessinsa sopimaan asiakkaan prosesseihin. Yritys tulee asiakkaan luokse ja panostaa siihen, ettei asiakkaan tarvitse käyttää aikaa tai energiaa omien toimintojensa muuttamiseen. Vain tarrastrategiaa noudattavat yritykset eivät kuitenkaan pidemmällä aikavälillä tarkasteltuna ole kannattavia, sillä sopeutuminen vaatii paljon resursseja. (Storbacka & Lehtinen 2006, 126-128.)

Nepparistrategiassa asiakas on sopeutuvana osapuolena, jolloin yritys asettaa tarjolle oman prosessinsa, ja asiakas sopeutuu näihin. Sopeutuminen on ehtona kohtaamisten syntyemiselle. Nepparistrategiassa prosesseja ei soviteta yhteen, eivätkä kohtaamiset syvenny yhteistyöhön. Vaikka asiakas on sopeutuvana osapuolena, asiakkuusajattelussa nepparistrategia koetaan asiakaslähtöisenä. Yrityksen tulee tuntea asiakkaansa prosessit ja arvomaailma, jotta niitä voidaan tukea tuottamalla sopivia ratkaisuja. Turhat toiminnot tulee karsia, jotta resurssien vaihdannasta tulee mahdollisimman tehokasta. Ostaminen ja myyminen tehdään helpoksi ja nopeaksi, ja sen vaiheita pyritään automatisoimaan jatkuvasti. Tyypillistä nepparistrategiaa noudattavalle yritykselle on, että sillä ei ole kovinkaan suurta merkitystä asiakkaan elämässä. Asiakkuuden sisällön ollessa yksinkertainen brändin merkitys kasvaa. Nepparistrategiaan pätee sama menestyksen mittari kuin muihinkin – mikäli asiakas kokee saavansa tukea arvontuotantoonsa, on strategia onnistunut. (Storbacka & Lehtinen 2006, 126-128.)

Vetoketjustrategiassa molemmat osapuolet sopeutuvat ja muokkaavat prosessejaan siten, että ne lomittuvat vetoketjun lailla. Tavoitteena on karsia kaikki resurssit syövät turhat toiminnot pois. Strategian onnistuessa kyseessä on asiakkuusajattelun ”win-win” –tavoite. Molemmat osapuolet hyötyvät ja kokevat saavansa arvoa asiakkuudesta. Vetoketjustrategia edellyttää, että osapuolet tuntevat hyvin toisensa. Kehittyäkseen se vaatii kummankin osapuolen prosessin analysointia, jotta ne voidaan sovittaa toisiinsa. Tämä edellyttää luottamusta osapuolten välillä. Vetoketjustrategiaa hyödynnetään yleisimmin esimerkiksi alihankinnassa. (Storbacka & Lehtinen 2006, 122).

3.2 Datan kerääminen

Asiakasstrategiaa laadittaessa asiakastiedon merkitys kasvaa. Yrityksellä tulee olla riittävä määrä tietoa asiakkaistaan ja ymmärrystä siitä, kuinka tietoa voidaan hyödyntää tehokkaasti liiketoiminnassa. Käytettävissä tulisi olla niin asiakkaaseen liittyvää dataa ja informaatioita kuin tietämystietoaakin. (Hellman 2003, 145.) Integroitu asiakastieto tarkoittaa sitä, että kaikki yhteen tunnistettuun asiakkaaseen liittyvä tieto löytyy yhdestä paikasta. Tärkeää on, että tieto esiintyy järjestelmässä vain yhden kerran. Tämä takaa sen, että asiakkaasta on yksi yhtenäinen kuva tietojärjestelmässä. Hellman (2003) kuvaa tätä käyttäen esimerkkinä

asiakaskäyntiä. Mikäli tietokantaan kirjattaisiin vain asiakaskäyntejä, eikä tietoa yhdistettäisi siihen asiakkaaseen, jonka luona on käyty, olisi yrityksellä käytössä kahdet erilliset tiedot – tiedot asiakkaista ja tiedot asiakaskäynneistä. Kun tiedot yhdistetään, saadaan näkyville asiakkaan koko käyntihistoria ja kaikki ne toimet, joita asiakkaan kanssa on suoritettu. Asiakastietojen tulee olla läpinäkyviä koko organisaation tasolla. Näitä tietoja voidaan hyödyntää esimerkiksi yrityksen toiminnan tai tietyn asiakassuhteen analysoinnissa sekä toiminnan kehittämisessä. (Hellman 2003, 169.)

Myynnin ja Markkinoinnin julkaisemassa artikkelissa tutustutaan datalähteiden hyödyntämiseen ja asiakastiedon analytiikkaan. Asiakastietojen analysointi vaatii tietoa menneestä, sillä historian uskotaan toistavan varioiden itseään. Kivilahti totesi Nortion (2016) tekemässä artikkelissa, että analytiikassa on tärkeintä ymmärtää, mitkä asiat kerätyssä tiedossa ovat arvokkaita ja mitä tietoja kannattaa analysoida päätöksenteon tueksi. Järjestelmää perustettaessa onkin merkittävää huomioida analytiikan tarpeet ja pohtia mitä liiketoiminnan tavoitetta se palvelee. Artikkelin mukaan asiakasdataa tulee hyödyntää koko organisaatiossa, ei vain myynnin ja markkinoinnin osa-alueilla. Ennakoivalla analytiikalla asiakkaan osto-prosessia voidaan vauhdittaa tarjoamalla hänelle todennäköisimmin sopivia vaihtoehtoja. Hän tiivistää analytiikan hyödyntämisprojektin seuraavasti:

1. Tavoitteet. Miten voimme tehdä asiakkaasta onnellisemman?
2. Analyysi. Mitä tietoa asiakkaasta on saatavilla ja mitä tietoja tarvittaisiin vielä?
3. Roadmap. Missä kohtaamisissa tietoa voidaan hyödyntää ja kuinka se vaikuttaa organisaatioon?
4. Oikeiden teknologioiden valinta.
5. Kääritään hihat. Kootaan tiedot yhteen ja hyödynnetään niitä.
6. Personoidaan asiakaskohtaukset ennakoivan analytiikan avulla.
7. Ylläpidetään ja kehitetään ennakoivan analytiikan mallia. (Nortio 2016, Raportoinnista analyysiin.)

3.3 Asiakkaiden ryhmittely

Asiakkaita voidaan ryhmitellä monin eri tavoin, riippuen yrityksen toimialasta ja tarpeesta (Bergström & Leppänen 2018, 430). Ryhmittelyn, eli toisin sanoen segmentoinnin perusteet tulee valita jokaisen organisaation tarpeiden mukaisesti.

Sen tulee olla yrityksen strategian, sisäisen näkökulman ja ulkoisen näkökulman välinen kompromissi. Strategiaa tulee kuitenkin pitää tärkeimpänä valintaperusteena segmentoinnissa, sillä se heijastaa yrityksen strategisesti määriteltyjä tavoitteita. Yrityksen harjoittamaa segmentointia tulee hyödyntää kaikilla liiketoiminnan osa-alueilla, jotta liiketoiminta ohjautuu yhtenäiseen suuntaan. (Ala-Mutka & Tavela 2004, 52-53.)

Segmentoinnissa on otettava huomioon tekijät, jotka ovat merkittävimpiä yritykselle – näitä voivat olla esimerkiksi asiakkuuden elinkaaren vaihe, asiakkaiden ostokäyttäytyminen tai maantieteellinen sijainti. Asiakkaat tulee segmentoida tarkoituksenmukaisesti säilyttäen samalla asiakkaan kokemaa yksilöllisyyttä. (Mäntyneva 2001, 39.) Hannus (2004) toteaa, että segmentoinnin ideana on muodostaa asiakasryhmiä, joihin asiakkaat jaetaan erityispiirteidensä ja tarpeidensa mukaisesti (Hannus 2004, 157.)

Ala-Mutkan ja Tavelan (2004) sekä Hannuksen (2004) mukaan onnistunut segmentointi ottaa huomioon niin ulkoisen kuin sisäisenkin näkökulman. Ulkoisella näkökulmalla viitataan asiakkaita erilaistaviin tarpeisiin ja tekijöihin. Hannus (2004) mainitsee ulkoisiksi tekijöiksi maantieteellisen sijainnin, elinkaaren vaiheen sekä asiakkaan arvot. Näitä edellä mainittuja tekijöitä voidaan etsiä yrityksen omista tietolähteistä, erilaisista yritysrekistereistä, asiakastutkimuksista sekä kilpailijavertailuista. (Ala-Mutka & Tavela 2004, 49-51; Hannus 2004, 63-64.)

Sisäisellä näkökulmalla tarkoitetaan yrityksen omia toimintoja ja hyötyjä. Näitä hyötyjä ovat esimerkiksi myyntivolyymi ja kannattavuus. Segmenttien strategisen merkityksen, eli asiakaskannattavuuden ja syy-seuraus-suhteen tunnistaminen on tärkeää, sillä se helpottaa resurssien määrittämistä. Kannattavuus asettaa toiminnalle tiettyjä reunaehdoja, jotka huomioiden strategisesti asetetut tavoitteet on mahdollista saavuttaa. (Ala-Mutka & Tavela 2004, 49-51; Hannus 2004, 65.)

Jokaisen yrityksen tulee valita segmentointiperusteet omia tarpeitaan vastaaviksi, sillä segmentointiperusteita on yhtä monta kuin yrityksiäkin. Asiakkaita voidaan segmentoida esimerkiksi asiakastuntemukseen liittyvin perustein. Näitä ovat perustiedot, ostokäyttäytyminen, ja tilanteelliset- sekä henkilökohtaiset muuttujat. Kuluttaja-asiakkaiden perustietoihin lukeutuu muun muassa ikä, tulot,

koulutus ja ammatti. Ostokäyttäytymisellä mitataan tuotteiden tai palveluiden käyttömäärää tietyn ajanjakson aikana. Lisäksi siihen lukeutuu ostomotiivit, ostettujen tuotteiden tai palveluiden käyttötarkoitus sekä ostosten suorittamistapa. Tilanteellisillä tekijöillä viitataan esimerkiksi saatavuuteen sekä kertaoston kokoon. Henkilökohtaisilla muuttujilla tarkoitetaan tässä yhteydessä myyjän ja ostajan kaupankäyntiin liittyviä käsityksiä, kuten riskinottoa ja kannattavuutta. (Ala-Mutka & Tavela 2004, 55-56.)

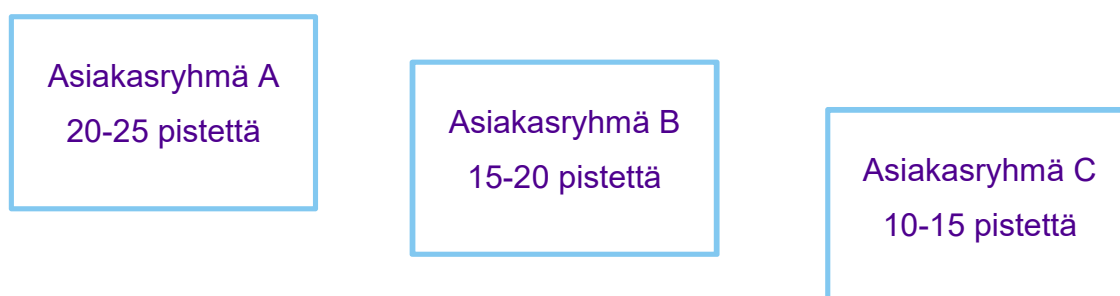
Segmentointiperusteista tulee valita yritykselle soveliaain ja tarkoituksenmukaisin tapa asiakkaiden ryhmittelyyn. Löytänä ja Kortesus (2011) toteavat, että esimerkiksi maantieteellisen sijainnin perusteella segmentoitaessa saadaan harvoin keskenään samankaltaisten asiakkaiden ryhmä. Mikäli segmentointimenetelmä vaihdetaan perustumaan elämäntapoihin, on todennäköisempää, että ryhmässä on paljonkin keskenään samankaltaisia asiakkaita. Yrityksen tulee pohtia segmentointiperusteita valitessa, mikä tieto on heille oleellisinta. (Löytänä & Kortesus 2011, 128.)

Lehtinen (2004) esittelee predictive modeling –mallin, jonka avulla asiakkaita voidaan jakaa hienojakoisempiin ryhmiin heidän käyttäytymisensä perusteella. Kerättyä asiakastietoa analysoimalla pyritään löytämään yhdenmukaisia käyttäytymismalleja, joiden oletetaan toistuvan tulevaisuudessa. Tällä tavoin voidaan ennustaa tulevia ostotapahtumia, ja asiakkuuden arvo voidaan ennakoida. (Lehtinen 2004, 160.) Mitä perusteellisemmin asiakkaat on ryhmitelty käyttäytymisen ja asiakkaiden preferenssien perusteella, sitä täsmällisempiä asiakkuusstrategioita ja asiakaskohtaisia toimintamalleja voidaan kehittää. Tavoitetilana tulee olla mahdollisuus tarjota asiakkaalle erilaisia tapoja rakentaa asiakkuus yrityksen kanssa. Näin asiakas voi valita omien arvostustensa perusteella millaisesta tuesta arvontuotantoonsa hän on kiinnostunut, ja mitä hän on valmis maksamaan siitä. (Storbacka & Lehtinen 2006, 122.)

Segmenttien määrittelyssä tulee ottaa huomioon niiden helppokäyttöisyys. Helppokäyttöisyys saavutetaan, kun segmentit ovat riittävän yksinkertaisia, niissä on riittäviä eroavaisuuksia, eikä niitä ole määrällisesti liikaa. Näin voidaan varmistaa, että niiden käyttö on vaivatonta yrityksen henkilöstölle. Hyvä asiakkuuden hallinta vaatii niin onnistunutta strategiaa, kuin toimivaa operatiivista kyvykkyyttä, sillä

kumpikaan ei toimi yksin tehokkaasti, ja sama pätee myös segmentoinnissa. (Ala-Mutka & Tavela 2004, 49-51; Hannus 2004, 65; Storbacka & Lehtinen 2006, 122.)

Asiakasryhmien luotettavuuden säilyttämiseksi yrityksen tulee määriteellä tapa asiakkuuksien vertailuun ja segmentointiin. Rubanovitsch (2009) esittelee mallin, jossa asiakkaat jaetaan eri asiakasryhmiin pisteytyksen avulla. Tätä mallia on kuvattu kuviossa 5. Yrityksen rajattua segmenttinsä, sen tulee määritellä niille raja-arvot (Kuvio 5). Tässä tapauksessa yritys on määritellyt, että maksimipisteet ovat 25. Mikäli asiakkuus on saanut alle 10 pistettä, tulee asiakkuuden jatkamista harkita. Asiakkaat pisteytetään siten, että pisteitä jaetaan kolmessa eri kategoriassa – rahamäärä, suhde ja arvot. Rahamäärän mittareita voivat olla esimerkiksi kokonaisostot, potentiaali, myyntikate, keskiostos ja asiakaskohtainen markkinaosuus. Suhde-kategoriassa tarkastellaan myyjän ja asiakkaan välistä yhteistyötä. Arvot-kategoriassa otetaan huomioon esimerkiksi asiakassuhteen pituus, asiakasuskollisuus, ostotiheys, ostokäyttäytyminen sekä maantieteellinen sijainti. Arvokriteereillä tarkoitetaan tässä yhteydessä myyjäyrityksen tarjoaman täsmäämistä asiakkaan arvoihin, tarpeeseen sekä tapaan toimia. Yrityksen tulee itse määritellä mitä mittareita se käyttää pisteytyksessä ja miten ne painottuvat. Pisteytysmallia käyttämällä myös ei-numeeriset kriteerit saadaan pisteytettyä. Tällaiset kriteerit voivat perustua myyjien omiin kokemuksiin, jotka muunnetaan kvantitatiivisiksi pisteiksi. (Rubanovitsch 2009, 74-76.)



KUVIO 5. Asiakasryhmien raja-arvot.

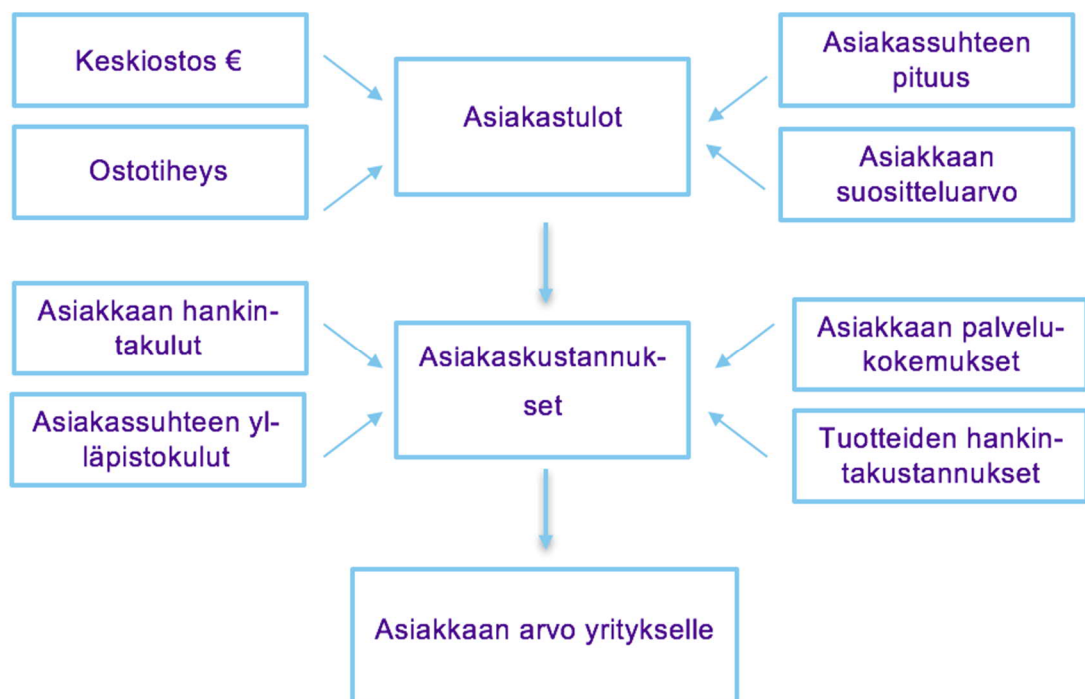
3.4 Asiakkuuden arvot

Asiakkuuksien arvontuotantoprosessi on asiakkuuksien hallinnan keskeinen idea. Strategisen asiakkuuksien hallinnan tulisi aina pyrkiä tuottamaan arvoa niin yritykselle kuin asiakkaallekin. Asiakkaan näkökulmasta yritys luo hänelle arvoa

kolmella eri tasolla – asiakaskohtaamistasolla, asiakkuustasolla ja kokonaisuuden tasolla. (Storbacka, Sivula & Kaario 2000, 22-23.)

Asiakaskohtaamisarvo määrittyy ostotilanteessa, jolloin asiakas tekee valintansa ostettavasta tuotteesta tai palvelusta. Asiakaskohtaamisarvoa voidaan parantaa kehittämällä asiakaskohtaamisten laatua, eli asiakkaan saamaa palvelukokemusta. Asiakkaiden ostopäätökseen vaikuttaa tuotteen tai palvelun kyky tuottaa arvoa ostopäätöksen jälkeen. Ostotapahtuman jälkeen siirrytään asiakkuustasolle. Tällä tasolla asiakas on kiinnostunut ymmärtämään kuinka hyvin yrityksen prosessit tukevat hänen arvontuotantoprosessiaan. Hän siis arvioi asiakkuutta kokonaisuutena. Tämän tason kehittäminen vaatii asiakkuuden arvontuotannon maksimointia. Arvon kasvattaminen kokonaisuuden tasolla on merkittävä strateginen kysymys yrityksille, sillä siitä koetaan olevan suurin hyöty asiakkuuksien keston kasvattamisessa. (Storbacka, Sivula & Kaario 2000, 22-23.)

Yrityksen näkökulmasta tarkasteltuna asiakkuuden arvoa voidaan tutkia erilaisilla mittareilla, kuten tarkastelemalla asiakaskannattavuutta, asiakkuuden kestoa, kokoa, lujuutta ja asiakkuuden referenssi- sekä osaamisarvoa. Nämä mittarit on esitelty kuviossa 6. (Storbacka & Lehtinen 2006, 29-30).



KUVIO 6. Asiakkuuden arvon määrittely. (Storbacka & Lehtinen 2006.)

Asiakkuuden arvoa voidaan tarkastella asiakaskohtaista kannattavuutta apuna käyttäen. Asiakkuuden kannattavuutta tarkastellaan yrityksen sisäisestä näkökulmasta (Hannus 2004, 140-142). Asiakaskohtainen liikevaihto ei kerro koko totuutta kannattavuudesta, joten sen selvittämiseksi tulee suorittaa asiakkuuskohmainen katelaskelma. Katelaskelma suoritetaan vähentämällä asiakkuustuloista kaikki asiakkuuteen kohdistuvat kustannukset. Laskelman haasteena on välillisten kustannusten kohdistaminen aiheuttamisperusteisesti. Näin ollen kustannuksia joudutaan usein allokoimaan tilanteeseen sopivimmalla menetelmällä. Tällä menetelmällä saadaan selville asiakkuuksien arvojärjestys, vaikka absoluuttista totuutta asiakkuuksien kannattavuudesta ei kyettäisi selvittämään. (Hannus 2004, 140-142; Lehtinen 2004, 125-126; Bergström & Leppänen 2018, 433.)

Storbacka ja Lehtinen (2006) esittelevät niin kutsutun Pareto-säännön, jonka mukaan 20% asiakkaista tuovat 80% voitosta. Heidän mukaansa tämä pitää paikkaansa myynnin volyymin osalta, mutta kannattavuuden osalta jakauma on suurempi. (Storbacka & Lehtinen 2006, 58.)

Lehtisen (2004) mukaan asiakkuuden arvo ei perustu ainoastaan kannattavuuteen, vaan se voidaan jakaa faktuaalisiin- ja evaluatiivisiin ulottuvuuksiin, sekä asiakkuuden potentiaaliarvoon. Asiakkuuden luonne vaikuttaa siihen, kuinka helposti asiakkuuden arvon tekijöitä on mahdollista arvioida onnistuneesti. Faktuaalisella ulottuvuudella viitataan asiakaskohtaiseen tulokseen ja asiakkaan tuoman liiketoiminnan suuruuteen, eli asiakkaan volyymiin. Evaluatiivisilla ulottuvuuksilla tarkoitetaan referenssiarvoa, kontaktiverkon arvoa, oppimisarvoa, tunnearvoa sekä säännönmukaisuutta. Potentiaaliarvo kuvaa asiakkuuden mahdollista tulevaisuuden arvoa. Sen perusteella voidaan arvioida, kannattaako potentiaaliseen asiakkaaseen panostaa, ja kuinka paljon resursseja siihen kannattaa käyttää. (Lehtinen 2004, 128-136.)

Lisäksi asiakkuuksien arvoa voidaan selvittää muillakin mittareilla, kuten asiakkuuden kestoa mittaamalla. Asiakkuuden kestolla on suuri merkitys asiakkuuden arvoa tarkastellessa, sillä se luo lähtökohdan asiakkuuden elinkaaren kannattavuuden laskentaan. Lisäksi tiedetään, että tietyn ajan kestänyt asiakkuus on lujemmalla pohjalla verrattuna lyhytkestoisiin asiakkuuksiin, sillä osapuolten välille on muodostunut sidoksia. (Storbacka & Lehtinen 2006, 31.)

Asiakaan osaamisarvo, eli asiakkaan osaaminen voi vaikuttaa asiakkuuden arvoon joillakin toimialoilla. Hankalia ja aikaa vieviä asiakkuuksia voidaan pitää arvokkaina, mikäli heidän osaamisensa kautta yritys kartoittaa omaa osaamistaan. Tällaiset asiakkuudet kehittävät osaamisen lisäksi yrityksen asiakkuusosaamista. (Storbacka & Lehtinen 2006, 29-30.)

Asiakkuuden referenssiarvolla tarkoitetaan asiakkuuden kautta saatavia kontakteja. Voimakkaasti sitoutunut asiakas on halukkaampi suosittelemaan yritystä, jolloin hän voi merkittävästi vaikuttaa uusien asiakkuuksien syntymiseen. Asiakkuuden referenssiarvo on ollut jo pitkään merkittävä B2B-yrityksille. Sosiaalisen median ja verkkopalveluiden kasvamisen myötä myös kuluttajapuolella referenssien merkitys on koko ajan kasvavassa roolissa. Toisten asiakkaiden kokemuksilla on valtava merkitys nykyisin, kun asiakkaat uskovat helpommin toiselta asiakkaalta kuin yritykseltä tulevaa viestiä. (Storbacka & Lehtinen 2006, 32.)

Hannuksen (2004) ja Ala-Mutkan sekä Tavelan (2004) mukaan asiakkuudet voidaan jakaa arvon perusteella neljään kenttään – strategisiin mahdollisuuksiin, kerta-asiakkaisiin, strategisiin asiakkaisiin ja avainasiakkaisiin. Kaikille näille erilaisille asiakkuuksille tulisi luoda oma hoitomallinsa, jotta yritys ei käytä asiakkaisiin enemmän resursseja, kuin mitä kunkin asiakkuusryhmän arvo on. Strategiset asiakkuudet ovat yritykselle erittäin kannattavia, kun taas avainasiakkuudet ovat yrityksille tuottavia, mutta niiden strateginen merkitys on pienempi. Strategisilla mahdollisuuksilla tarkoitetaan sellaisia potentiaalisia asiakkaita, jotka voitaisiin oikeilla toimilla nostaa strategisiin asiakkaisiin. Kerta-asiakkaat ovat yritykselle kannattamattomia asiakkuuksia, sillä asiakkuussuhdetta ei ole syntynyt. (Ala-Mutka & Tavela 2004, 74; Hannus 2004, 142.)

Asiakkuuksien arvon mukaan asiakkaita analysoitaessa on tarpeellista pohtia, mitkä asiakkuudet tulisi lopettaa. Siitä syystä arvottomien asiakkuuksien löytäminen on tärkeää. Yleissäännön mukaan tällaisia asiakkuuksia ei ole paljoa, mutta asiakkuusstrategian onnistumisen perusteena on niiden havainnointi. Kun kannattamattomat asiakkuudet on tunnistettu, voidaan pohtia jatkosuunnitelmaa. Osa asiakkuuksista saadaan käännettyä kannattaviksi oikeanlaisella asiakkuusstrategialla. Niiden asiakkuuksien kohdalla, joita ei saada käännettyä

kannattaviksi ja joiden referenssipotentiaali on yrityksen kannalta merkityksetön, tulee asiakkuuden lopettamista harkita. (Storbacka & Lehtinen 2006, 58.)

3.5 Asiakkuuksien hoitomallit

Asiakkuuksien hoitomallit kuvaavat niitä käytännön toimia, joita tarvitaan asiakkuusstrategian käyttöön viemiseksi. Asiakkuusstrategiassa määritellyille segmenteille muodostetaan omat hoitomallinsa. Hoitomallit kuvaavat tehtäviä, joita toteutetaan operatiivisella tasolla, ja ne ovat eräänlaisia toimintasuunnitelmia. Yrityksen olemassa olevia liiketoimintaprosesseja käytetään hoitomallien pohjana. Lisäksi niihin tuodaan asiakassegmenttikohtaisia toimintatapoja. Nämä asiakassegmenttikohtaiset toimintatavat voivat olla esimerkiksi tuote- ja palvelupaketteja, toimintamalleja, tiedonhallintakeinoja sekä tietynlaista toiminnanohjausta. (Ala-Mutka & Tavela 2004, 85; Lehtinen 2004, 161-162.)

Asiakassegmenttikohtaiset hoitomallit kuvaavat esimerkiksi, kuinka asiakassuhteita suunnitellaan, miten ne vastuutetaan, millaista osaamista tarvitaan, miten tavoitteet asetetaan ja kuinka niihin pääsemistä seurataan. Hoitomalleja määriteltäessä tulee pohtia, mitä asioita organisaatio pitää tärkeänä ja mitkä tekijät ovat asiakkaille tärkeitä. Toimintamallien käyttöönotto vaatii ohjausta, jotta se vakiintuu yrityksessä. (Ala-Mutka & Tavela 2004, 22-23.)

Hoitomallin lähtökohtana on luoda käsikirjoitus, joka ohjaa asiakkaiden kanssa työskentelyä. Tarkoituksena ei ole kuitenkaan luoda manuaalia täsmällisine toimintaohjeineen, vaan käsikirjoitus, jota on helppo soveltaa erilaisissa tilanteissa ja jonka avulla voidaan löytää oikea työskentelytapa. (Lehtinen 2004, 161-162.) Hoitomalleille on tarkkojen prosessien sijaan rakennettava raamit. Raamit koostuvat asiakkaan tunnistamisesta, toiminnasta asiakkaan kanssa, kriittisistä kohtaamisista, potentiaalinn hallinnasta, toimintamallin menestystekijöistä, mittaamisesta ja asiakaskohtaamisissa tarvittavasta tiedosta. Asiakkaita ei siis pyritä palvelemaan yksilöllisesti, vaan tavoitteena on löytää keskitie, jolla toimintamallin tuottavuus, toiminnan tasalaatuisuus ja asiakkaan yksilöllinen palvelu ovat balanssissa. (Ala-Mutka & Tavela 2004, 89-90.)

Hoitomalleihin liittyvät haasteet ovat usein strategisia. Hoitomallien tulisi toteuttaa asiakkuusstrategiaa ja helpottaa strategiaan tavoitteisiin pääsemistä. Kyse on niin strategisesta ajattelusta ja yrityksen visiosta kuin käytännön kohtaamisista asiakkaan kanssa ja heille tuotetuista mielikuvista. Mallien tulisi kuitenkin olla riittävän yksinkertaisia ja käytännönläheisiä, jotta toimintamallit vakiintuvat käyttöön operatiivisella tasolla. Hoitomallin on tarkoitus olla tapa, jolla valittua asiakkuusstrategiaa toteutetaan jokapäiväisessä työssä. (Lehtinen 2004, 161-162.)

”Hoitomallit ovat selkeä tapa kirjata, miten asiakkuuksia hoidetaan asiakasluokituksen mukaan. Kun asiakkuuksien hoitamisen osa-alueet on määritelty kirjallisesti ja täsmällisesti, koko organisaation on pakko toimia korkean tasalaatuisesti.” (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 89.)

Usein asiakkaiden kanssa voidaan yhdessä sopia toimenpiteistä, jotka kirjataan hoitomalliin. Asiakaslähtöisyys korostuu, kun asiakkaan toiveet toimintamallista otetaan huomioon. Mikäli asiakas ei koe käytännön hyötyä asiakkuusstrategiasta, eivät hoitomallit ole onnistuneet. (Ala-Mutka & Tavela 2004, 47; Lehtinen 2004, 161-162.)

3.5.1 Hoitomallien sisältö

Lehtisen mukaan hoitomallien suunnittelussa tulee ottaa huomioon yhdeksän ulottuvuutta. Nämä ulottuvuudet ovat talous, tehokkuus, innostus, estetiikka, etiikka, tunne, epiikka, asiakasosaaminen ja energia. Kaikkia näitä ulottuvuuksia tarkastellaan neljästä näkökulmasta – tavoite, toimenpiteet, ajoitus ja resurssit. Operatiivisella tasolla työskentelevät voivat pitää tätä yhdeksän ulottuvuuden taulukkoa voidaan pitää tarkistuslistana. (Lehtinen 2004, 163.)

Hoitomallien tulisi sisältää helposti sovellettavat toimintaohjeet valituille asiakas-segmenteille. Ala-Mutkan ja Tavelan (2004) mukaan asiakkuuksien hoitomalleissa tulisi näkyä seuraavat asiat:

- Asiakkaan tunnistaminen – luokitteluperusteet ja asiakkaan kuvaus
- Toiminta asiakkaan kanssa
- Kriittisten kohtaamisten tunnistaminen
- Tuotteet ja palvelut
- Palvelukanavat
- Roolit – henkilöiden ja tiimien vastuut

- Myynnin suunnittelu
- Analyysit asiakasryhmistä
- Tavoitteet – myynti-, kate-, ja asiakaslukumäärät
- Asiakaskohtaamisten suunnittelu
- Tarvittava osaaminen hoitomallissa
- Toiminnan mittaaminen

(Ala-Mutka & Tavela 2004, 89-91.)

Asiakkaan palvelupolun ja siihen liittyvien kriittisten kohtaamisten tunnistaminen on tärkeää, jotta toimintaa voidaan kehittää oikeilla osa-alueilla. Kriittinen kohtaaminen on mikä tahansa kosketus asiakkaan ja yrityksen välillä. Se sisältää kaiken vuorovaikutuksen ennen asiointia, asiointia aikana ja sen jälkeen. Kriittiset kohtaamiset ovat yritysten mahdollisuuksia tuottaa arvoa asiakkaalle. (Spectrio, 2019.)

Kriittiset kohtaamiset voivat tapahtua niin henkilökohtaisesti tai jonkun kanavan välityksellä. Kriittisillä kohtaamisilla ei tarkoiteta palvelukanavia itsessään, vaan niissä tapahtuvaa kanssakäymistä asiakkaan ja yrityksen välillä. Kriittiset kohtaamiset voivat myös olla sellaisia, joihin yritys ei voi suoraan vaikuttaa. Tällaisia kohtaamisia ovat esimerkiksi suositukset ja arvostelut. Vaikka jokainen kriittinen kohtaaminen ei olekaan yrityksen hallinnassa, tulisi yritysten pyrkiä vaikuttamaan jokaiseen tilanteeseen. Paras tapa vaikuttaa ja parantaa kriittisiä kohtaamisia, on tunnistaa ne. (Spectrio, 2019.)

Spectrion (2019) blogikirjoituksen mukaan kriittisten kohtaamisten kartoituksessa tulee hahmotella kaikki mahdolliset vuorovaikutukset asiakkaan ja yrityksen välillä. Tässä prosessissa tarkastellaan asiakkaan matkan jokaista vaihetta ja määrittellään paikat, joissa asiakkaat ovat yhteydessä yrityksen kanssa suorasti tai välillisesti. Kriittisistä kohtaamisista voi luoda niin sanotun kartan helpottamaan pisteiden tunnistamista. Jokaisen asiakkaan ostoprosessi ei ole täysin samanlainen, joten yritysten tulee luoda erilaisia variaatioita kriittisille kohtaamisille. (Spectrio, 2019.)

Ennen asiakkaan asiointia yrityksen kanssa, kriittiset kohtaamiset perustuvat usein markkinointiin. Tarkasteltavia kohtaamisia ovat nettisivut, mainonta, tarjoukset, suositukset, arvostelut, listaukset ja hakemistot, yrityksen sijainti ja

muiden asiakkaiden kertomat tarinat yrityksestä. Asioinnin aikana kriittiset kohtaamiset ovat asiakaspalvelu, nettisivut, toimiston viihtyvyys ja ulkonäkö, työntekijöiden sitoutuneisuus ja palvelun sujuvuus. Asioinnin jälkeen tapahtuvia kriittisiä kohtaamisia voivat olla esimerkiksi kiitoskortit, laskut, pakkaus, sähköpostit, online-ohjekeskus, alennukset, asiakaspalvelulinjat ja asiakaskyselyt. Yritysten on tärkeää tunnistaa omat kriittiset kohtaamiset, sillä ne vaihtelevat toimialoittain ja yrityksittäin. (Spectrio, 2019.)

Jokaisen kohtaamisen tulee olla hyödyllinen asiakkaan palvelupolun kannalta. Kun kriittisiä kohtaamisia halutaan kehittää, kannattaa toimia tarkastella viidestä näkökulmasta – onko kohtaaminen helppo asiakkaalle, sopiiko käytetty palvelukanava kohtaamisen luonteeseen ja asiakkaiden kiinnostuksen kohteisiin, saako asiakas arvoa kohtaamisesta ja vastaako kohtaaminen asiakkaan tarpeisiin. (Spectrio, 2019.)

Kriittisten kohtaamisten tunnistaminen on vain yksi osa asiakkaan palvelupolun määrittämisestä. Asiakkaan palvelupolku auttaa yrityksiä ymmärtämään, mitä asiakkaat käyvät läpi luodessaan suhdetta yritykseen. Palvelupolun määrittämiseksi yrityksen tulee ymmärtää, millainen on sen tyypillinen asiakas ja kuinka kauan tämän palvelupolku tyypillisesti kestää. Tämän jälkeen määritellään kriittiset kohtaamiset. Palvelupolkua tarkastellessa yrityksen tulee selkeyttää itselleen, missä palvelukanavissa yrityksen toimet tapahtuvat. Lisäksi täytyy ymmärtää millä ulkopuolisilla tekijöillä, kuten suosituksilla ja arvioinneilla, voi olla vaikutusta asiakkaan palvelupolkuun. Yritysten tulisi luoda myös ymmärtää, missä tilanteissa asiakkaat kohtaavat useimmin turhautumista tai ongelmia, jotta näihin tekijöihin voidaan kiinnittää huomiota palvelupolkua kehitettäessä. (Komninos 2019.)

Hoitomallin toteutus vaatii innostusta ja energiaa, niin asiakkaalta kuin yritykseltäkin. Jokaisella hoitomallin kanssa työskentelevällä tulisi olla mahdollisuus kehittää ja muokata hoitomallia kokemuksiin perustuen. Työntekijät on saatava osallistumaan hoitomallien kehittämiseen, jotta niistä saadaan muokattua mahdollisimman toimivia ja käytännönläheisiä. (Lehtinen 2004, 163.)

Chevertonin (2008) mukaan asiakkuuksien hoitomallien tarkoitus on koostaa yrityksen ajatukset strategiasta ja asiakkuuksien hallinnasta yhdeksi malliksi. Sen

tulee kerätä ja säilyttää informaatiota asiakkuuksista, jotta hoitomalleja voidaan kehittää jatkossa. Asiakkuuden hoitomallit ovatkin hyvä tapa seurata yrityksen prosesseja ja arvioida niissä onnistumista. Ne mahdollistavat toimintatapojen ja tavoitteiden informoimisen koko organisaatiolle ja erityisesti operatiivisella tasolla työskenteleville. (Cheverton 2008, 354-355.)

3.6 Asiakkuusstrategian seuranta ja arviointi

Bergströmin ja Leppäsen (2018) mukaan asiakkuuksien säilyttäminen ja kehittäminen edellyttävät asiakassuhteiden ja toimenpiteiden tulosten jatkuvaa seuranta. Seuranta vaatii oikein asetetun asiakasstrategian lisäksi ajantasaista tietoa asiakkaiden käyttäytymisestä. Kehityksessä seurataan esimerkiksi asiakastyytyväisyyttä, asiakasuskollisuutta sekä asiakaskannattavuutta. Seurantaan on määriteltävä mittarit ja seurannan toteutustapa. Seuranta on toteutettava valituilla mittareilla ja toteutustavalla pitkällä aikajänteellä, jotta tuloksista saadaan vertailukelpoisia. Lisäksi jotakin tiettyä asiakassuhteen ilmiötä voidaan seurata ikään kuin projektiluontoisesti, mikäli siitä tarvitaan syvällisempää tietoa esimerkiksi päätöksentekoa varten. Tulosten perusteella on mahdollista muuttaa asiakkuusstrategiaa tai tehdä muutoksia asiakkuuksien hoitomalleihin. (Bergström & Leppänen 2018, 443.)

Asiakkuusstrategian onnistumisen seuraamisessa on oleellista mitata toiminnan tuloksellisuuden edellytyksiä. Tällä tarkoitetaan, että pääpainon tulisi olla toiminnan syiden mittaamisessa seurausten sijaan. Ala-Mutkan ja Tavelan (2004) mukaan mittaamisen ongelma liittyy jäsentelyyn – suunnittelu, toiminta ja seuranta eivät ole samalla tavalla jäsenneiltyjä. Tämä ongelma on usein peräisin ulkoisen ja sisäisen laskentatoimen epätasa-arvosta. Sisäinen laskentatoimi on kehittynyt ulkoisen perässä, mutta se tulisi silti ottaa vahvasti huomioon asiakkuusstrategiaa mitattaessa. Tämän lisäksi budjetointi on usein rajoittavana tekijänä toiminnan suunnittelussa. (Ala-Mutka & Tavela 2004, 91.)

Strategian kehityksen seuraamisen ja mittaamisen lähtökohtana on informaatio, jota kerätään asiakkaista ja asiakkuuksista. Yrityksen tulisi rekisteröidä asiakkuuteen liittyvät kohtaamiset ja tapahtumat, sekä niissä annettu informaatio. Rekisteröitäviä tietoja ovat esimerkiksi asiakkaan käyttäytymiseen liittyvät seikat,

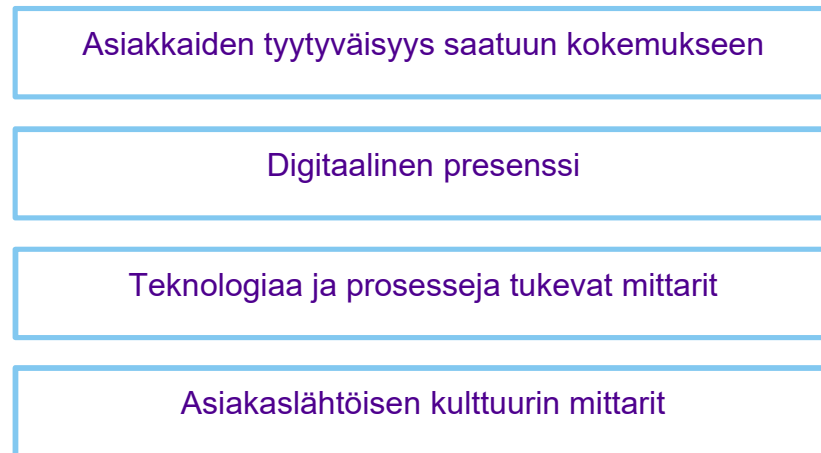
asiakkaan asenne, näkemykset sekä tehdyt hankinnat. Mittaamisessa ja kehityksessä datan merkitys korostuu. Yrityksen tulee olla kyvykäs seuraamaan asiakkuuksia ja tekemään kehitystoimenpiteitä tulosten perusteella. (Storbacka & Lehtinen 2006, 143.)

Storbackan ja Lehtisen (2006) mukaan asiakkuusmuisti voidaan jakaa kahteen osaan – organisatoriseen muistiin ja henkilökohtaiseen muistiin. Organisatorinen muisti on eräänlainen tietokanta, jonne voidaan tallentaa tietoja asiakkuuksien eri ulottuvuuksia. Näitä ulottuvuuksia ovat esimerkiksi ostetut tuotteet, maksetut hinnat, asiakkaan tilanne ja asenteet. Näin voidaan sekä helpottaa operatiivisen tason toimintaa, että mahdollistaa asiakkuusstrategioiden kehittämisen johdon tasolla. Organisatorisella muistilla varmistetaan arvon tuottaminen asiakkaalle. Henkilökohtaisella muistilla taas tarkoitetaan yksittäisten kontaktihenkilöiden muistia, johon tallentuu tietoa asiakkaan tarpeista ja käyttäytymismallista. Usein ongelmana on, että nämä muistit eivät toimi yhdessä. Näin ollen tärkeätä olisi, että kaikki asiakkuuksista kerätty data olisi tallennettuna yhteen paikkaan, jotta kerättyä dataa voitaisiin hyödyntää niin operatiivisella kuin hallinnollisellakin tasolla. (Storbacka & Lehtinen 2006, 145-146.)

Digitalisaation myötä asiakaskokemuksen mittaamiseen tulisi hyödyntää mittareita neljältä osa-alueelta (Kuvio 7). Kulttuurin ja prosessien toimivuudella varmistetaan asiakkaan saama kokemus. Kulttuuri, joka korostaa asiakkaan tärkeyttä on hyvän asiakaskokemuksen lähtökohta. Tätä voidaan tukea erilaisten teknologioiden avulla, joiden tarkoituksena on edesauttaa arvolupauksen toteutumista ja mahdollistaa asiakkaiden kommunikointi henkilöstön kanssa moderneja työkaluja käyttäen. (Gerdt & Eskelinen 2018, 82.)

Digitaalisen prosessin mittaamisen tärkeys korostuu, kun sosiaalisen median merkitys tunnettuuden, maineenhallinnan ja asiakaspalvelunkin kannalta kasvaa. Yrityksen on vaikea tunnistaa epäkohtia, mikäli sosiaalisen median mittaamiseen tarkoitettuja työkaluja ei ole saatavilla. Asiakaskokemusta voidaan mitata asiakaskyselyillä, mutta niiden luotettavuutta on hankalaa arvioida. Tässä voidaan nykYTEKNOLOGIALLA hyödyntää tekoälyä, joka voi päätellä asiakastyytyvyyden tason. Matemaattiset mallit helpottavat asiakastyytyvyyden arvioiden

esittämistä, kun ne yhdistetään ostotietoihin ja sosiaalisella kuuntelulla digitaalisista kanavista saatuihin tietoihin. (Gerdt & Eskelinen 2018, 83-84.)



KUVIO 7. Asiakaskokemuksen mittaamisen tasot. (Gerdt & Eskelinen 2018, muokattu)

4 TUTKIMUSTEN ESITTELY

Tässä kappaleessa käydään läpi opinnäytetyössä käytetyt tutkimusmenetelmät ja esitellään niiden valintaan vaikuttavat tekijät teoreettiseen viitekehykseen nojaten. Opinnäytetyössä on hyödynnetty kahta eri tutkimusmenetelmää, kvantitatiivista- ja kvalitatiivista tutkimusta, jotta asiakkuuksien hallinnasta saatiin riittävän syvällistä ja monipuolista tietoa. Lisäksi kappaleessa esitellään tutkimuksissa ilmenneet tutkimustulokset.

4.1 Kvantitatiivinen tutkimus ja tulokset

Toinen opinnäytetyössä käytetyistä tutkimusmenetelmistä oli kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus. Tutkimus suoritettiin kyselytutkimuksena kohdeorganisaation asiakkaille (Liite 1). Kvantitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on joko selittää, kuvata, kartoittaa, vertailla tai ennustaa ihmistä koskevia asioita ja ominaisuuksia tai luontoa koskevia ilmiöitä. Kartoittavalla tutkimuksella tarkoitetaan uusien näkökulmien etsimistä. Sitä voidaan hyödyntää vähän tunnettujen asioiden tutkimiseen. Kartoittavan tutkimuksen avulla voidaan löytää tarkasteltavasta asiasta keskeisiä malleja, teemoja, luokkia ja tyypittelyjä. (Vilkkä 2007, 19-29.)

Kvantitatiivinen analyysi perustuu lukujen sekä niiden systemaattisten ja tilastolisten yhteyksien avulla argumentointiin (Alasuutari 2011.) Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää mahdollisia yhtäläisyyksiä samaan asiakasryhmään kuuluvien asiakkaiden välillä sekä eroavaisuuksia eri asiakasryhmien välillä. Tavoitteena on ymmärtää eri kohderyhmien käyttäytymistä ja tarpeita. Vastaukset tukevat hoitomallien kehittämistä ja syventävät ymmärrystä siitä, kuinka välittäjät voisivat palvella eri tyyppisiä asiakkaita kokonaisvaltaisemmin. Lisäksi tutkimuksessa haluttiin selvittää asiakkaiden näkemys siitä, kuinka asiakkuuksia tulisi hoitaa jatkossa. Tuloksia tullaan hyödyntämään asiakasryhmäkohtaisten hoitomallien kehittämisessä.

Määrällinen tutkimus suoritettiin kohdeorganisaation asiakkaille kyselylomakkeella. Kyselylomake lähetettiin e-lomakkeen muodossa sähköpostitse yrityksen

uutiskirjeen mukana. Sähköposti lähetettiin noin 7500 asiakkaalle. Kyselyyn vastasi 320 asiakasta. Asiakkailla oli seitsemän päivää aikaa vastata kyselyyn.

Kysymykset jaettiin neljään kenttäryhmään kysymysten luonteesta riippuen. Ensimmäisen ryhmän kysymysten avulla pyrittiin selvittämään vastaajien perustiedot, toisen ryhmän kysymykset käsittelivät asiakkaiden arvoja, kolmannen ryhmän kysymyksillä haluttiin selvittää vastaajien kokemuksia saamastaan palvelusta ja neljännen ryhmän kysymyksillä kartoitettiin asiakkaiden toiveita tulevaisuuden yhteydenpitoon ja asiakkuuden jälkihoitoon liittyen. Seuraavaksi kyselytutkimuksen vastaukset esitellään ryhmä kerrallaan.

4.1.1 Perustiedot

Ensimmäisessä osiossa haluttiin selvittää vastaajien perustiedot. Kysymykset koskivat vastaajien ikää, asiakasryhmää, asunnon vaihdon aikaväliä, asiointikerroja sekä edellisen asioinnin tarkoitusta.

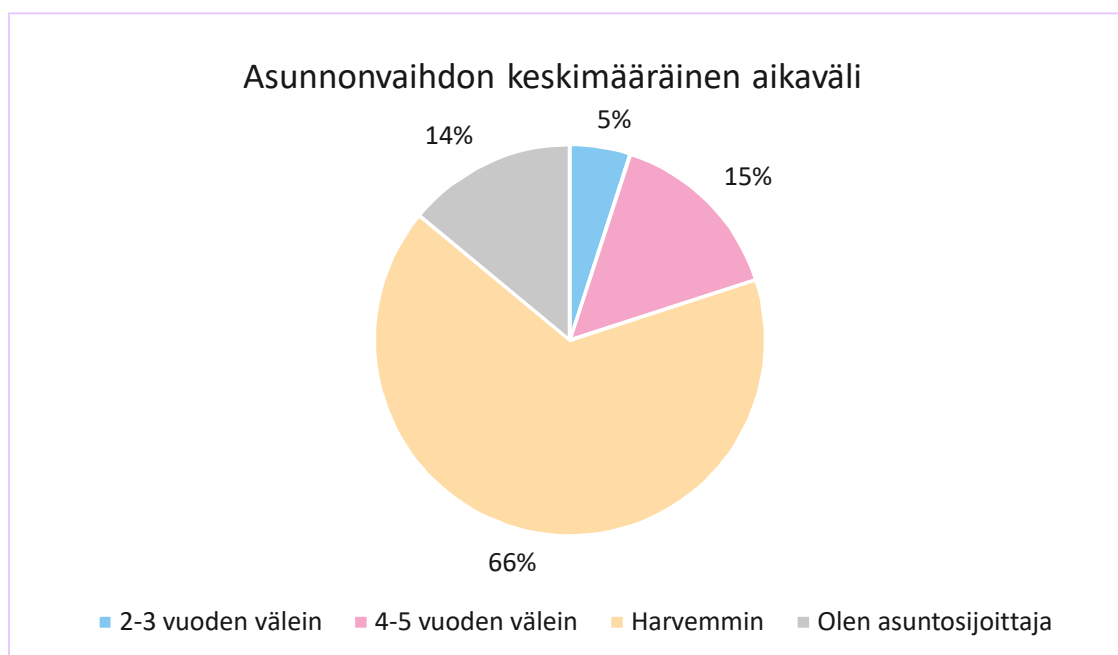
Ensimmäisessä kysymyksessä kartoitettiin vastaajan asiakasryhmä. Vastausvaihtoehtoiksi asetettiin ensiasunnon ostanut, asunnon vaihtaja ja henkilösijoittaja. Vastaajat saivat vapaasti valita, mihin asiakasryhmään he kokevat kuuluvansa, eikä reunaehtoja tiettyyn asiakasryhmään kuulumiseen määritelty. Reunaehtoja ei haluttu määritellä, sillä asiakkaat halutaan luokitella segmentteihin oman näkemyksensä perusteella. Näin voidaan varmistaa, että asiakkaat saavat tarvitsemaansa palvelua asiakkuuksien hoitomallien avulla.

Kyselyyn vastanneista 60 prosenttia koki olevansa asunnon vaihtaja. Henkilösijoittaja-vaihtoehdon valitsi 28 prosenttia vastanneista. 12 prosenttia vastaajista ilmoitti olevansa ensiasunnon ostaneita.

Toisessa kysymyksessä pyrittiin selvittämään vastaajien ikä, jotta asiakkaiden toimintatapoja ja iän mahdollista vaikutusta vastauksiin voitiin arvioida. Vastausvaihtoehtoja asetettiin neljä, 18-29-vuotta, 30-40-vuotta, 41-50-vuotta ja 51+ -vuotta. Suurin osa (46%) kyselyyn vastanneista ilmoitti olevansa yli 51-vuotiaita. Loput vastaajista jakautuivat niin, että 18-29-vuotiaita vastaajia oli 4 prosenttia,

30-40-vuotiaita 18 prosenttia ja 41-50-vuotiaita 19 prosenttia. Loput (13%) vastaajista eivät halunneet ottaa kantaa ikää koskevaan kysymykseen.

Kolmas kysymys käsitteli asunnon vaihdon aikaväliä. Vaihtoehdot olivat vuoden välein, 2-3 vuoden välein, 4-5 vuoden välein tai harvemmin. Lisäksi vastaukseksi voitiin valita ”olen asuntosijoittaja”, sillä kysymyksellä haluttiin selvittää vain sitä, kuinka usein vastaajat vaihtavat omaa kotiaan, eikä mukaan haluttu lukea sijoitusasuntojen vaihtamisen aikajännettä. Suurin osa (66%) vastaajista ilmoitti vaihtavansa asuntoa harvemmin kuin viiden vuoden välein (Kuvio 8). Vastaajista 15 prosenttia ilmoitti vaihtavansa asuntoa kesimäärin 4-5 vuoden välein ja 5 prosenttia 2-3 vuoden välein. Asuntosijoittajia vastaajista oli 14 prosenttia. Kukaan vastaajista ei ilmoittanut vaihtavansa asuntoa vuoden välein.



KUVIO 8. Kuinka usein vaihdat keskimäärin asuntoa? (N=320)

Tutkimuksessa selvisi, että asuntoa keskimäärin 2-3 vuoden välein vaihtavista 16 vastaajasta viisi osoittautui olevan 18-29-vuotiaita vastaajia. Tämä tarkoittaa, että suurin osa 18-29-vuotiaista vastaajista ilmoitti vaihtavansa asuntoa keskimäärin 2-3 vuoden välein. Suurin osa 4-5 vuoden välein asuntoa vaihtavista vastaajista oli 30-40-vuotiaita. 41-50 ja yli 51-vuotiaiden yleisin vastaus kysymykseen oli harvemmin kuin viiden vuoden välein. Tulokset viittaavat siihen, että ikä vaikuttaa asunnon vaihdon aikajänteeseen. Mitä nuorempia asiakkaat ovat, sitä useammin voidaan olettaa heidän vaihtavan asuntoa. Tutkimuksen luotettavuutta tässä

suhteessa täytyy pohtia, sillä nuorimman ikäluokan vastaajia on määrällisesti hyvin vähän. Tämä voi kuitenkin heijastaa asunnon vaihdon aikajänteen trendiä.

Kyselyn neljännessä ja viidennessä kysymyksessä haluttiin selvittää, kuinka monta kertaa vastaajat ovat asioineet kohdeorganisaation kanssa ja edellisen asioinnin tarkoitusta. 46 prosenttia kyselyyn vastanneista oli asioinut kohdeorganisaation kanssa yhden kerran aikaisemmin. 2-3 kertaa asioineita vastanneista oli 33 prosenttia ja useammin kuin kolme kertaa asioineita 19 prosenttia. Vastaajista 2 prosenttia jätti vastaamatta asiointikertoja koskevaan kysymykseen.

Edellisen kerran asunnon myyntiin liittyvissä asioissa on palveltu 45 prosenttia vastaajista, joka edustaa suurinta osaa otannasta. Asunnon ostoon liittyvissä asioissa vastaajista on palveltu 30 prosenttia vastaajista ja 18 prosenttia ilmoitti edellisen asioinnin syyksi muun syyn. Loput (7%) jätti vastaamatta kysymykseen.

4.1.2 Asiakkaiden arvot

Kyselytutkimuksen toinen osio perustui selvittämään vastaajien arvoja ja asiakkaille tärkeitä tekijöitä. Kyselyssä tiedusteltiin mitkä tekijät ovat vastaajille tärkeitä asunnon välityksessä, millä perusteella vastaajat valitsevat välitysliikkeen ja miten kohdeorganisaatio on onnistunut arvolupauksessaan. Lisäksi vastaajilta haluttiin selvittää, kokevatko he olevansa asiakassuhteessa kohdeorganisaation vai kohdeorganisaatiossa työskentelevän kiinteistönvälittäjän kanssa. Asiakkaiden arvoja haluttiin selvittää, jotta kohdeorganisaatio osaa panostaa näihin tekijöihin.

Kyselyssä pyydettiin valitsemaan kolme asunnon välityksessä tärkeimmäksi kokeemaansa asiaa. Vaihtoehtoiksi asetettiin aktiivinen yhteydenpito, tehokkuus, ammattitaito, välityspalkkio, ihmisläheisyys, vastuullisuus, luotettavuus, hintalaatusuhde sekä keinot joilla, edistetään asunnon myyntiä. Keinoilla tarkoitetaan esimerkiksi asunnon somistusta, laadukkaita valokuvia ja markkinointitekstejä.

Tutkimuksessa selvisi, että tärkeimmäksi tekijäksi vastaajat kokivat ammattitaidon, joka oli valittu 228 kertaa (Kuvio 9). Toiseksi tärkeimmäksi tekijäksi koettiin luotettavuus ja kolmanneksi tärkeimmäksi valikoitui aktiivinen yhteydenpito.

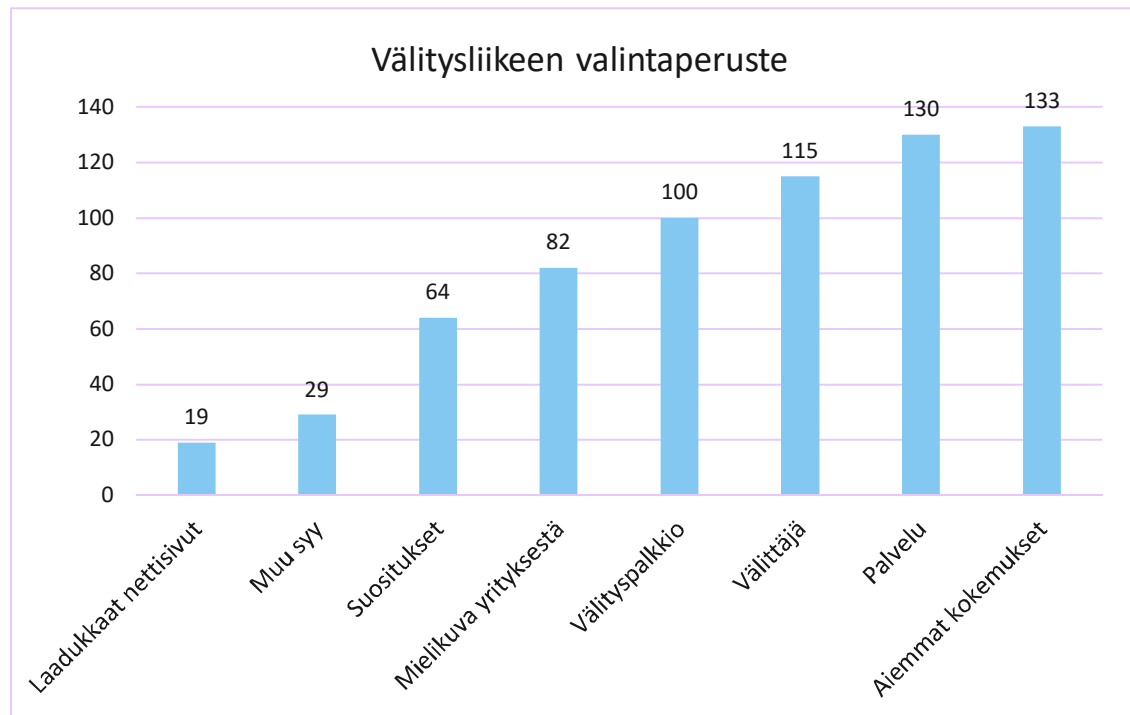


KUVIO 9. Tärkeimmät asiat asunnon välityksessä.

Seuraavassa kysymyksessä tiedusteltiin, millä perusteella vastaajat valitsevat välitysliikkeensä. Kysymyksessä oli tarkoituksena valita yksi vastausvaihtoehtoista, mutta tuloksista voidaan huomata, että vastaajat ovat valinneet useampia vaihtoehtoja. (Kuvio 10.)

Tärkeimmäksi valintaperusteeksi vastaajat ovat kokeneet aiemmat kokemukset yrityksestä. Seuraavaksi tärkein tekijä lähes samalla vastausmäärällä koetaan olevan palvelu. Kolmanneksi tärkein tekijä välitysliikkeen valinnassa on kyselyn perusteella välittäjä 115 valinnalla.

Tutkimuksessa ilmeni, että omistaja-asiakkuudella on vaikutusta välitysliikkeen valintaan. Mikäli asiakas valitsi vastaukseksi ”Muu syy”, oli hänen mahdollista perustella vastauksensa. Vastaajista 29 valitsi tämän vaihtoehdon, ja suurin osa heistä perusteli vastauksensa omistaja-asiakkuudella.



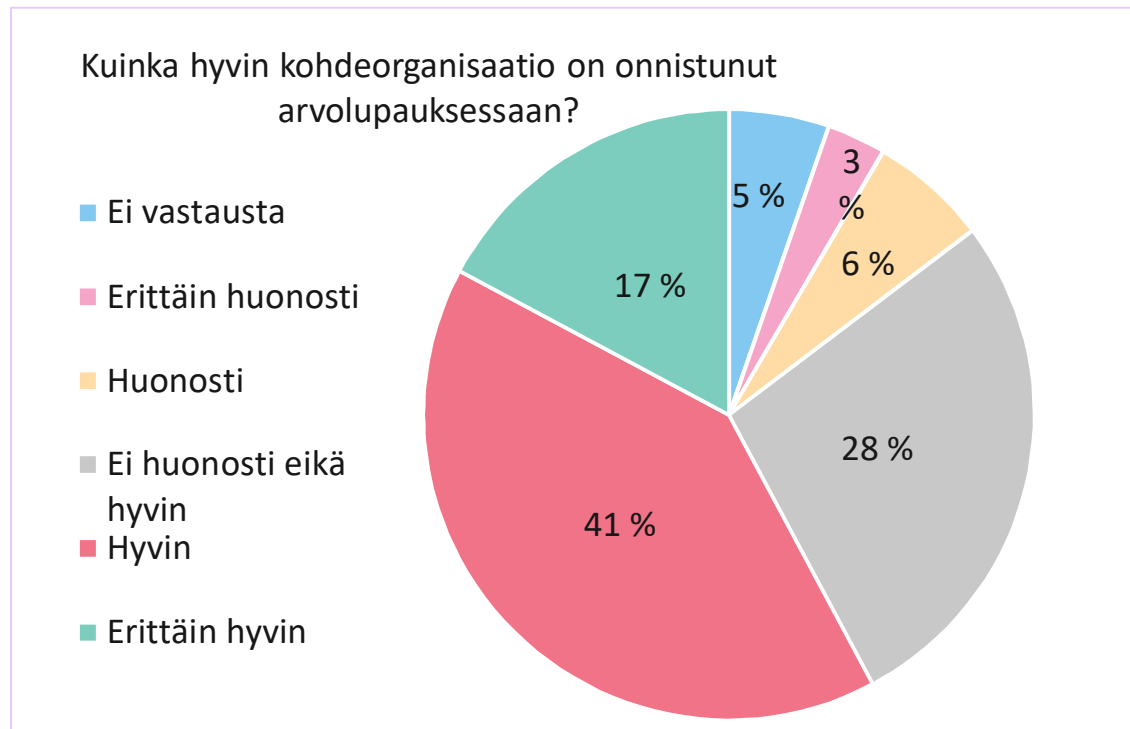
KUVIO 10. Välitysliikkeen valintaperuste.

Lisäksi asiakkailta tiedusteltiin kyselyssä, kenen kanssa he kokevat olevansa asiakassuhteessa – kohdeorganisaation vai tietyn välittäjän kanssa. 34 prosenttia vastaajista kokivat olevansa asiakassuhteessa tietyn välittäjän kanssa. Tämä selittänee myös välittäjän tärkeää merkitystä välitysliikettä valitessa. Vastaajista 28 prosenttia kokivat olevansa asiakassuhteessa kohdeorganisaation kanssa, kun taas 32 prosenttia vastaajista kokivat olevansa asiakassuhteessa yhtä paljon niin välittäjän kuin välitysliikkeenkin kanssa.

Seuraavassa kysymyksessä pyrittiin selvittämään, kuinka hyvin kohdeorganisaatio on vastaajien mukaan onnistunut arvolupauksessaan. Arvolupaus on: Olet meille tärkeä. Tutkimuksessa selvisi, että 58 prosenttia vastaajista on sitä mieltä, että yritys on onnistunut arvolupauksessaan hyvin tai erittäin hyvin (Kuvio 11). Vastaajista 9 prosenttia oli sitä mieltä, että arvolupauksessa on onnistuttu huonosti tai erittäin huonosti.

Vastausta oli mahdollista perustella. Suurin osa perusteluista, joita oli jätetty, liittyivät vahvasti asunnon myyntiaikaan ja asiakkaan saamaan palveluun. Asiakkaat, jotka ovat kokeneet, että arvolupauksessa on onnistuttu hyvin tai erittäin hyvin, ovat perustelleet vastaustaan hyvällä palvelulla tai lyhyellä myyntiajalla.

Näiden kahden yleisimmän perustelun lisäksi vastaukset koskevat tietyn välittäjän onnistunutta työtä. Vastaajat, jotka ovat valinneet vastaukset ”Huonosti” tai ”Erittäin huonosti”, ovat perustelleet vastaustaan pitkällä myyntiajalla, huonolla yhteydenpidolla tai epätasalaatuisella ammattitaidolla.



KUVIO 11. Arvolupauksessa onnistuminen. (N=320)

4.1.3 Palvelukokemukset

Kyselyn kolmannessa osiossa pyrittiin selvittämään vastaajien kokemuksia aikaisemmin saamastaan palvelusta. Kysymykset koskivat palvelun helppoutta, sujuvuutta ja palvelukokemusta kokonaisuudessaan.

Asiainnin helppouden ja vaivattomuuden merkitys on kasvavassa roolissa asiakkaan arvontuotannossa. Tämän takia kyselyssä haluttiin selvittää, kuinka helppona asiakkaat kokivat asioimisen kohdeorganisaation kanssa. Tutkimuksessa selvisi, että 79% vastaajista piti asiointia helppona tai erittäin helppona.

Vastaukseen oli mahdollista jättää perustelu. Suurin osa kommenteista kosketti yhteydenpitoa – sitä olisi toivottu enemmän, jotta asiointi olisi ollut helpompaa. Kommenteista käy ilmi, että asiointiin olisi toivottu uusia tietoteknisiä ratkaisuja helpottamaan palvelua. Toiveet tietoteknisistä ratkaisuista oli jätetty, vaikka

kysymykseen oltiin vastattu positiivisesti. Yksi asiakkaista kommentoi: ”Chat-palvelu eri kanavissa ja yhteydenottolomake koska nykyään ei soitella.”

Nykypäivänä asiakkaat arvostavat kasvavissa määrin sujuvaa ja nopeaa palvelua. Tästä syystä tutkimuksessa pyrittiin selvittämään, kuinka nopeana asiakkaat ovat kokeneet palvelun ja kuinka sitä olisi mahdollista sujuvoittaa. Tutkimuksessa selvisi, että 75 prosenttia vastaajista piti palvelua nopeana tai erittäin nopeana. Vain 1,6 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että palvelu oli erittäin hidasta. Perusteluita vastaukseen on jätetty vain muutamia, mutta niistä käy ilmi, että yhteydenottoon olisi toivottu nopeutta. Sen lisäksi kohteen avautuminen markkinaan toimeksiannon tekemisen jälkeen toivottaisiin tapahtuvan nopeammin.

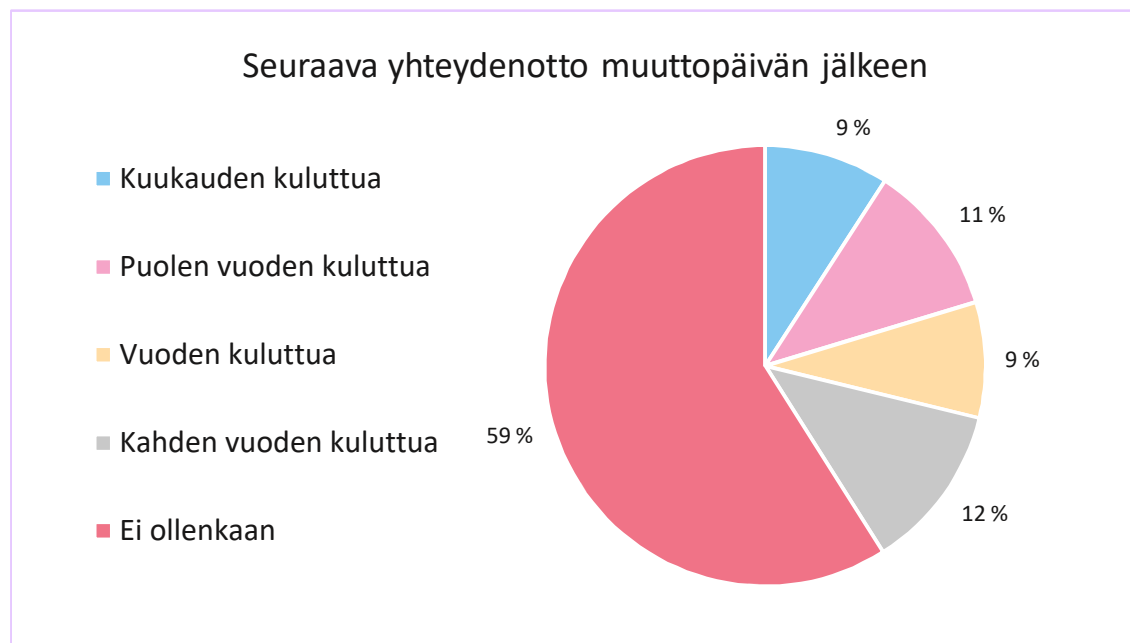
Onnistunut palvelukokemus on keskiössä asiakkaiden sitouttamisessa. Kyselyn avulla haluttiin selvittää, miten asiakkaat ovat kokeneet saamansa palvelun. Tutkimukseen vastanneista 46 prosenttia oli sitä mieltä, että palvelukokemus oli hyvä ja jopa 27 prosenttia mielsi palvelukokemuksen erittäin hyväksi. Vain noin viisi prosenttia vastaajista koki, että palvelukokemus oli ollut huono tai erittäin huono.

4.1.4 Tulevaisuuden yhteydenpito ja jälkihoito

Neljäs kyselyn osioista perustui selvittämään vastaajien ajatuksia tulevaisuuden yhteistyöstä ja sen muodosta. Osion avulla haluttiin selvittää, onko vastaajilla aiomusta asioida kohdeorganisaation kanssa tulevaisuudessa. Lisäksi tässä osiossa pyrittiin kartoittamaan kuinka usein vastaajat haluavat heihin otettavan yhteyttä ja minkä kanavan välityksellä heidät tavoittaa parhaiten.

Tutkimuksessa selvisi, että 87 prosenttia vastaajista suosittelisi kohdeorganisaation palveluita. Riippuvaisuuksia tutkittaessa voidaan todeta, että suurin osa palvelukokemuksen hyvänä tai erittäin hyvänä kokeneista suosittelisi yritystä tuttavilleen. Samalla asiakkailta kysyttiin: Tuletko asioimaan kanssamme jatkossa? Suurin osa (83%) vastasi tulevansa asioimaan kohdeorganisaation kanssa myös jatkossa.

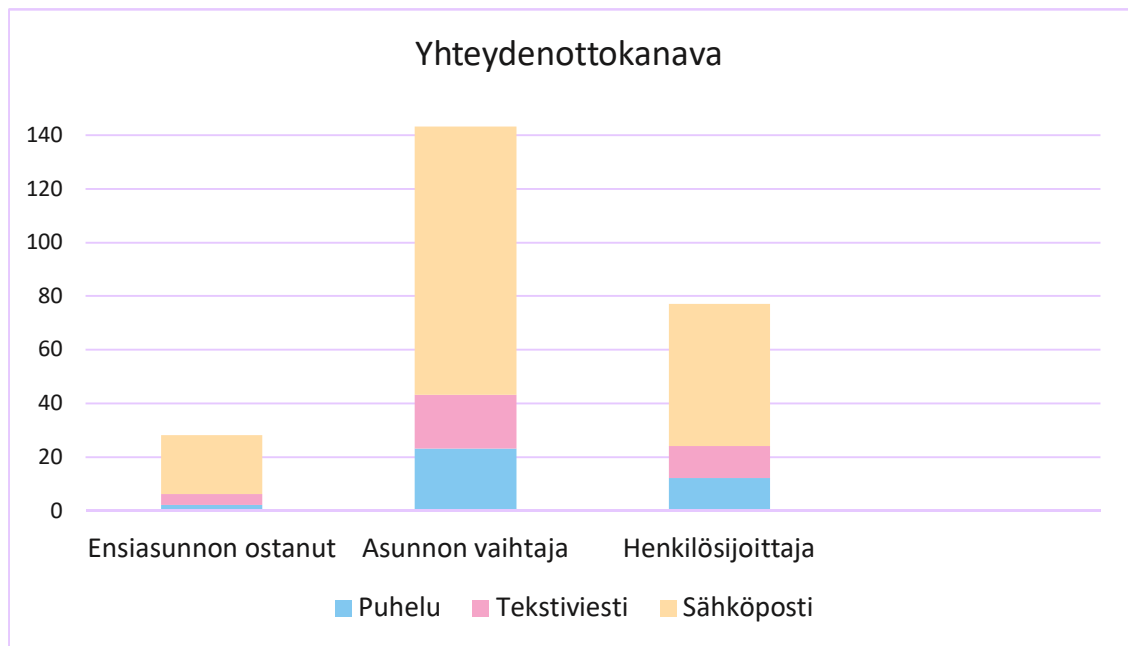
Asiakkailta toivottiin vastauksia niin tulevaisuuden yhteydenpitokanaviin kuin yhteydenpidon tahtiinkin. Yksi tutkimuksen kysymyksistä oli: Kokisin tärkeäksi, että minuun otettaisiin yhteyttä kuukauden kuluttua, puolen vuoden kuluttua, vuoden kuluttua tai kahden vuoden kuluttua muuttopäivästä. Lisäksi vaihtoehtona oli, että yhteyttä ei otettaisi ollenkaan. Suurin osa vastaajista (59%) kokisi parhaaksi, mikäli heihin ei lainkaan otettaisi yhteyttä muuttopäivän jälkeen. Kahden vuoden kuluttua yhteydenoton haluaisi 12 prosenttia vastaajista, vuoden kuluttua 9 prosenttia, puolen vuoden kuluttua 11 prosenttia ja kuukauden kuluttua 9 prosenttia. (Kuvio 12.)



KUVIO 12. Jälkihoidollisen yhteydenoton aikajänne asiakkaan näkökulmasta. (N=320)

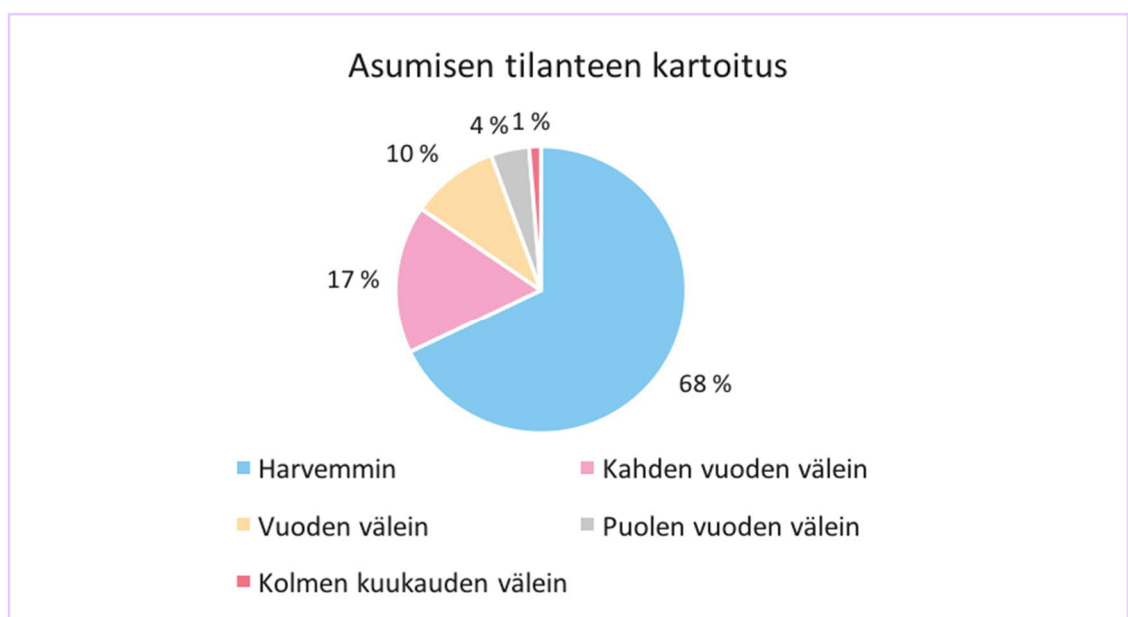
Lisäksi tutkimuksessa haluttiin selvittää tehokkaimmat palvelukanavat. Asiakkailta kysyttiin, minkä kanavan kautta heidät tavoitetaan parhaiten. Suurin osa vastaajista (57%) oli sitä mieltä, että heidät tavoittaa parhaiten sähköpostin välityksellä. Soittamalla parhaiten tavoitetaan 12 prosenttia vastaajista ja tekstiviestillä 11 prosenttia vastaajista.

Kysymyksellä pyrittiin lisäksi selvittämään mahdollisia riippuvaisuuksia palvelukanavan ja segmentin välillä. Tuloksia analysoitaessa kävi ilmi, että asiakkaat kaikista segmenteistä ja ikäluokista tavoitetaan parhaiten sähköpostin välityksellä. (Kuvio 13.)



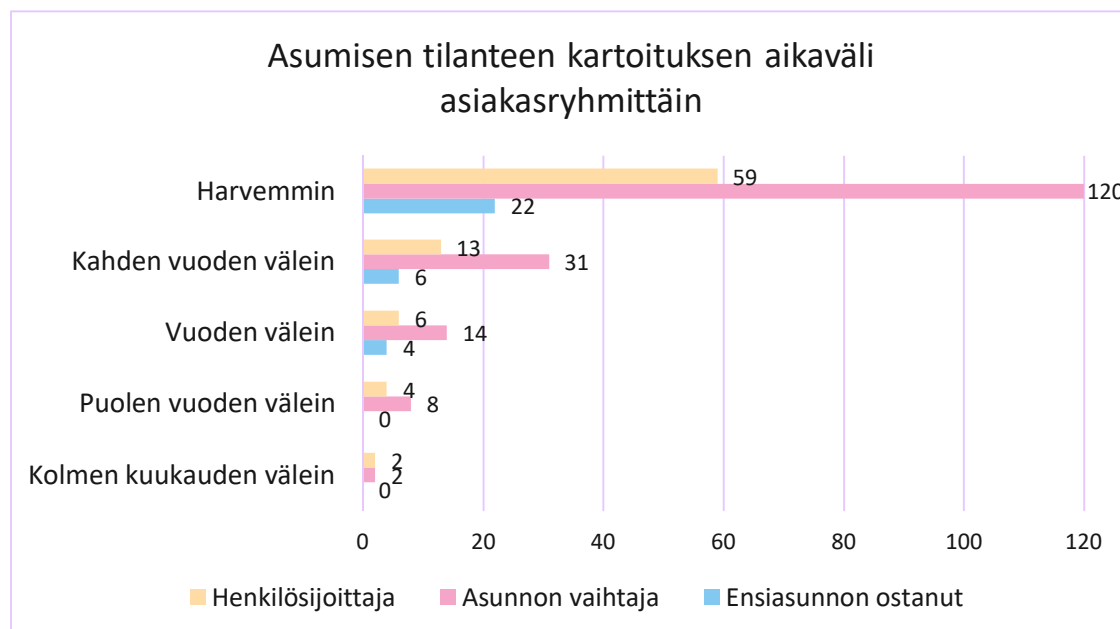
KUVIO 13. Asiakkaiden toivoma yhteydenottokanava. (N=320)

Viimeisessä kysymyksessä haluttiin selvittää, kuinka usein vastaajat toivovat, että heidän asumisen tilanteensa kartoitetaan. Vastausvaihtoehdoiksi asetettiin kolmen kuukauden välein, puolen vuoden välein, vuoden välein, kahden vuoden välein ja harvemmin. Tutkimuksessa selvisi, että suurin osa vastaajista toivoo asumistilanteen kartoitusta harvemmin kuin kahden vuoden välein (Kuvio 14). Kahden vuoden välein asumistilanteen kartoitusta toivoi 16 prosenttia vastaajista ja vuoden välein yhdeksän prosenttia vastaajista. Alle viisi prosenttia vastaajista ajatteli, että heidän asumisen tilanteensa tulisi kartoittaa alle vuoden välein.



KUVIO 14. Asumisen tilanteen kartoitus. (N=320)

Tutkimuksessa selvitettiin, vaikuttaako vastaajan valitsema asiakasryhmä asumisen tilanteen kartoittamisen aikaväliin. Kuten kuviosta (Kuvio 15) käy ilmi, suurin osa kaikkiin asiakasryhmiin kuuluvista vastaajista toivovat asumisen tilanteen kartoitusta harvemmin kuin kahden vuoden välein. Näin ollen asiakasryhmä ei vaikuta asumisen tilanteen kartoittamisen aikaväliin merkittävästi.



KUVIO 15. Asumisen tilanteen kartoituksen aikaväli asiakasryhmittäin. (N=320)

4.2 Kvalitatiivinen tutkimus ja tulokset

Toinen tutkimuksellisista osuuksista perustui laadulliseen, eli kvalitatiiviseen tutkimukseen, joka suoritettiin kohdeorganisaation henkilökunnalle puolistrukturoidun teemahaastattelun muodossa.

Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa tarkastellaan kokonaisuutena, eikä johtolangoiksi kelpaa tilastolliset todennäköisyydet (Alasuutari 2011). Tutkimustyyppiltään laadullinen tutkimus on empiiristä tutkimusta, sillä kyse on empiirisen analyysin tavasta tarkastella havaintoaineistoa ja argumentoida. Tutkimusta raportoitaessa on toisinaan hyvä esittää lainauksia alkuperäisestä haastattelusta tukemaan analyysiä. (Tuomi & Sarajarvi 2018.)

Työntekijöille suoritettujen teemahaastattelun kysymykset jaettiin neljään ryhmään kysymysten luonteiden perusteella (Liite 2). Ensimmäisessä osiossa selvitettiin haastateltavien taustatiedot, eli kuinka kauan he ovat työskennelleet

kohdeorganisaatiossa ja mikä on heidän työnkuvansa. Seuraavassa osiossa keskusteltiin asiakasuskollisuudesta ja asiakkaiden sitouttamisesta. Kolmannessa vaiheessa haastateltavien kanssa pyrittiin keskustelemaan asiakkuuksien hoitoon liittyvistä tekijöistä. Viimeisessä osiossa haastateltavilta pyydettiin kehitysehdotuksia asiakkuuksien hallinnan ja hoidon keittämiseen.

Haastattelu suoritettiin viidelle kohdeorganisaatiossa työskentelevälle työntekijälle, jotka ovat työskennelleet yrityksessä kuudesta kuukaudesta kahteenkymmeneen vuoteen. Heidän kokemuksensa asiakkuuden hallinnasta vaihtelevat työvuosista riippuen. Kaikki työntekijät toimivat tai ovat toimineet myyntineuvottelijoina tai kiinteistönvälittäjinä. Tässä opinnäytetyössä kaikkia haastateltavia kuvataan termillä kiinteistönvälittäjä yksityisyyden suojaamiseksi. Haastateltavat valikoituivat tutkimukseen sattumanvaraisesti.

Kiinteistönvälittäjien lisäksi opinnäytetyöhön haastateltiin kohdeorganisaation myyntijohtajaa (Liite 3), jotta tutkimusta saatiin täydennettyä. Hänelle esiteltiin asiakkaille suoritetun kyselytutkimuksen ja kiinteistönvälittäjille suoritetun haastattelun tulokset. Myyntijohtajalta haluttiin tiedustella, mitä ajatuksia tulokset herättivät ja mihin tutkimuksissa ilmenneisiin seikkoihin tulevaisuudessa tulisi kiinnittää huomiota. Tulokset otetaan huomioon asiakkuuksien hoitomalleissa.

Kaikki teemahaastattelut suoritettiin kohdeorganisaation tiloissa. Haastattelut nauhoitettiin puhelimen avulla ja ne litteroitiin tulosten esitystä ja analysointia varten.

4.2.1 Asiakasuskollisuus ja sitoutuminen

Ensimmäisessä osiossa välittäjiltä kysyttiin, mitkä tekijät heidän mielestään vaikuttavat asiakaspysyvyyteen ja millä keinoilla asiakkaita saataisiin sitoutumaan kohdeorganisaatioon. Asiakaspysyvyyteen vaikuttaviksi tekijöiksi haastattelussa ilmeni hyvä asiakaspalvelu, luottamus, asiantuntijuus sekä henkilökohtaisuus. Yksi haastateltavista kommentoi: *”Luottamus on tärkein, osataan paneutua asiakkaan tilanteeseen ja ongelmiin ja siihen mitä se haluaa. Siinä on aina parantamisen varaa et tavallaan osaa tulkita sen asiakkaan oikein et mitä se tarvitsee ja haluaa ja tarvittaessa täytyy olla se ammattilainen siinä.”* Haastateltava koki, että

välittäjän ammattitaito ja kyky tulkita asiakkaiden ongelmia ovat tärkeässä roolissa asiakaspysyvyydessä.

Haastateltavat kokivat, että avoimuus ja henkilökohtaisista asioista keskustelu syventävät asiakkuussuhdetta, jonka koettiin vaikuttavan positiivisesti asiakaspysyvyyteen. Yksi haastateltavista kommentoi: *”Sitten kun on päästy näyttää ja vähän yllättää et on hoidettu ne hommat jopa paremmin kuin odotetusti niin silloin se asiakas kokee vahvaa luottamusta, jolloin se ehkä haluaa palata.”* Haastateltavien mukaan asiakkaiden tulee tuntea olevansa tärkeitä. Tätä voidaan kehittää esimerkiksi muistamalla asiakkaista pieniä asioita yhteydenotoissa ja ottamalla asiakaskäynneillä huomioon asiakkaille tärkeät tekijät, kuten lapset tai lemmikit.

Lisäksi asiakaspysyvyyteen vaikuttavaksi tekijäksi mainittiin palvelun kokonaisvaltaisuus. Haastattelussa ilmeni, että mitä laaja-alaisemmin asiakkaita on palveltu, sitä todennäköisemmin he asioivat yrityksen tai tietyn välittäjän kanssa toistekin. *”Sitten tietysti miten kaikki on mennyt ja onko tullut jotain jälkipuenteja.”* (Haastateltava.) Näiden tekijöiden lisäksi myös reklamaatioilla asiakkaiden yleisellä tyytyväisyydellä koettiin olevan vaikutusta asiakaspysyvyyteen.

Teemahaastattelussa haluttiin selvittää, millä keinoilla asiakkaita saataisiin sitoutettua kohdeorganisaatioon kiinteistönvälittäjien näkökulmasta. Haastateltavat kokivat, että sitouttamiseen pyrkiviä keinoja voidaan toteuttaa sekä henkilökohtaisella että yrityksen tasolla.

Henkilökohtaisella tasolla toteutettaviksi sitouttamisen keinoiksi haastateltavat mainitsivat pienten muistamisten lähettämisen asiakkaille sekä hyvän ja laadukkaan asiakaspalvelun. Haastateltavien mukaan asiakkaat palaavat sitä todennäköisemmin mitä parempaa palvelua he ovat saaneet. Näiden lisäksi haastattelussa nostettiin esille suositteluiden tärkeys asiakkaan sitouttamisessa sekä välittäjien henkilökohtaisen markkinoinnin merkitys. Haastateltavat kokivat, että välittäjien näkyvyys sosiaalisen median kanavilla tehostaisi jälkihoitoa ja maksimoisi välittäjästä jäävää muistijälkeä. Lisäksi henkilökohtaisen markkinoinnin koettiin toimivan tehokkaasti uusasiakashankinnassa.

Yrityksen tasolla toteutettaviksi sitouttamisen keinoiksi haastatteluissa ehdotettiin mahdollisuutta premium-asiakkuuteen tai muuta lojaalisuusjärjestelmää, automatiikan ja robotiikan hyödyntämistä markkinoinnissa ja asiakkuuksien hallinnassa sekä sosiaaliseen mediaan panostamista. Yksi haastateltavista ehdotti asiakkaiden ja käynnissä olevien myyntitoimeksiantojen erottamista kahteen erilliseen ”salkkuun”. Tässä järjestelmässä jokaisella välittäjällä olisi omat salkkunsua hoidettavina. Asiakassalkussa olisi esimerkiksi 50 asiakasta, joita tulisi hoitaa erilaisin keinoin. Asiakassalkun hoitamisen tavoitteena olisi saada myyntitoimeksi-antoja. Haastateltavan mukaan myyntitoimeksiannot ja asiakkuudet tulisi erottaa toisistaan, jotta asiakkaita saataisiin sitoutettua ja asiakkuuden hallintaa kehitettyä.

4.2.2 Asiakkuuksien hoito

Asiakkuuksien hoitoon liittyvässä osiossa haastateltavilta tiedusteltiin miten he kokevat asiakkuuksien hoidon nykytilan, mitä haasteita siihen liittyy ja onko asiakkuuksien hoitoon olemassa yhtenäisiä ohjeita kohdeorganisaation sisällä. Lisäksi haastateltavilta kysyttiin, mitä he kokevat asiakkaiden arvostavan, mikä on heidän henkilökohtainen vahvuutensa ja millaista tukea he kaipaisivat asiakkuuksien hoidossa.

Suurin osa haastateltavista ajatteli, että asiakkuuksien hallintaan pyritään panostamaan, mutta sen toteutus ei ole vielä riittävällä tasolla. He kokivat, että uusista asiakkaista pidetään huolta, eli uusasiakashankintaan panostetaan, mutta erityisesti olemassa olevien asiakkaiden sitouttamisessa ja hoidossa on kehitettävää. Yksi haastateltavista kommentoi asiakkuuksien hallinnan nykytilaa: *”Nykytila on sellainen, että on jokaisen omassa hallussa hoitaa asiakkuuksia haluamallaan tavalla.”*

Haastattelussa ilmeni, että asiakkuuksien hallinnassa ei hyödynnetä erillistä CRM-järjestelmää. Asiakkaat tulee tallentaa käytössä olevaan kiinteistönvälitys-järjestelmään, mikäli heidän kanssaan tehdään toimeksianto tai he toimivat ostajina. Silloin asiakkaista tallennetaan nimi, puhelinnumero, sähköposti, henkilötunnus ja osoite. Järjestelmään ei kirjata muita tietoja asiakkaasta tai tapahtumista, esimerkiksi milloin tai mistä syystä asiakkaaseen ollaan oltu yhteydessä. Yksi

haastateltavista kommentoi tilannetta: *”Meillä on loppupelissä aika vähän tietoja. Sellaiset asiat voidaan selvittää nykyisin hyvin nopeastikin ja siitä on mahdollista vaikka maksaa, että saadaan yhteystietoja, mutta se ei ole enää se juttu vaan kyllä asiakkaasta täytyisi tietää enemmän. Aika kapealla kannalla mennään.”*

Haastateltavat kokivat, että asiakkaista tallennettavat tiedot eivät ole riittäviä, jotta asiakkuuksia osattaisiin hoitaa ja hallita. *”Isoin haaste on se, että kun tavaan joku henkilö, jonka joku muukin on tavannut esimerkiksi näytöllä, niin niistä toisen tiedoista hyödytä mitenkään eikä ne tuota lisäarvoa.”* (Haastateltava.) Välittäjien keräämistä asiakaskontakteista ja -tiedoista ei hyödytä organisaation tasolla, sillä toimintoja ei rekisteröidä.

Yksi haastateltavista koki suurimmaksi haasteeksi kiinteistönvälittäjien puutteellisen tietotaidon. Haastateltava kommentoi: *”Hypitään liian moneen paikkaan, ei keskitytä tärkeisiin ja olennaisiin asioihin. Kun fakta on se, että kaikki asiakkaat eivät ole sillä tapaa tärkeitä bisneksen näkökulmasta. - - Et nyt lähdetään heti liikkeelle niin kuin palolaitokselta ja se kuluttaa paljon voimia.”* Hänen kokemuksensa perusteella kiinteistönvälittäjien tulisi ymmärtää millaisiin asiakkaisiin ja toimeksiantoihin työssä tulisi panostaa.

Haastattelun mukaan yrityksellä on ohjeistus asiakkuuksien hoitoon, joka sisältää asiakkaille soittamisen tietyin aikavälein. Haastateltavat kokivat soitteluun haastavaksi ja vanhanaikaiseksi keinoksi. Yksi haastateltavista kommentoi: *”Meillä on se, että pitäisi soittaa asiakkaille ja oon mä osalle soittanutkin, mutta sitä tehdään liian vähän. Mutta jos asiakkaille ei soiteta heti vaikka puolen vuoden kuluttua, niin tuntuu nololta soittaa muutamien vuosien päästä ja kysellä kuulumisia.”* Toinen haastateltavista koki, että yhteydenpidon keinona soittaminen on vanhanaikainen: *”Päällimmäisenä asiakkuuksien hoidosta tulee mieleen se soittorumba. Olen nyt vähän kapinallinen tässä kohtaa, et sitä pitäisi tuoda vähän tälle vuosisadalle ja miettiä minkä ikäisiä asiakkaita meillä on.”* Asiakkaiden ikää ja toivetta yhteydenpitotavasta ei oteta huomioon yhteydenpidossa.

Välittäjiltä tiedusteltiin, mitä tekijöitä he olettavat asiakkaiden arvostavan asiakkuuksien hoidossa. Haastateltavat kokivat asiakkaiden arvostavan säännöllistä yhteydenpitoa, sujuvaa yhteistyötä ja asiantuntijuutta. Heidän mukaansa

asiakkaat kokevat olevansa tärkeitä ja yksilöllisiä, mikäli heihin pidetään säännöllisesti yhteyttä. Yksi haastateltavista koki, että asiakkaat arvostaisivat yhteydenpitoa erilaisia verkon palveluita hyödyntäen. ”*Ja et siellä (verkossa) olisi helppo asiakkaan määrittellä näitä asioita et kuinka tiuhaan ollaan yhteydessä ja miten haluaa asioinnin. Nykypäivänä niitäkin vaihtoehtoja on niin paljon.*”, haastateltava kommentoi.

Haastattelussa haluttiin selvittää, onko kohdeorganisaatiolla olemassa olevia ohjeita asiakkuuksien hoitoon ja kuinka haastateltavat on perehdytetty niihin. Haastateltavilla oli erilaisia näkemyksiä aiheesta – osa koki saaneensa opastusta, kun taas osa ei. Haastateltavat, jotka olivat saaneet ohjeita asiakkuuksien hoitoon liittyen, mielsivät ohjeet vahvasti myynnillisestä näkökulmasta asetetuiksi. Yksi haastateltavista kertoi saaneensa tilannekohtaisia ohjeita, esimerkiksi kuinka toimia hankintakäynnillä tai mitä sanoa asiakkaalle, joka harkitsee ostotarjouksen jättämistä. Toinen haastateltavista kertoi saavansa apua asiakkuuksien hoitoon, mikäli ongelmia ilmenee. Haastattelussa ei ilmennyt mitään asiakkuuksien hoitoon liittyviä ohjeistuksia konkreettisesti ovat. Asiakkaan kontaktointi puhelimitse oli ainoa hoidollinen keino, joka ilmeni haastattelussa.

Osana haastattelua välittäjiltä kysyttiin, mitkä ominaisuudet he kokevat henkilökohtaisina vahvuuksinaan asiakkuuksien hallinnassa ja missä osa-alueissa he kokevat kaipaavansa tukea. Ystävällinen palvelu ja henkilökohtainen ote asiakkaaseen koettiin yhtenä vahvuutena. Haastateltava kommentoi: ”*En ole mikään kauhea myyntitykki vaan asiakaspalvelija ja koen että ne asiakkaat todella arvostavat sitä, että mä palvelen niitä sydämellä.*” Haastateltava koki saavansa työssään voimaa ja energiaa tyytyväisistä asiakkaista.

Asiakaspalvelutaitojen lisäksi haastateltavat kokivat luotettavuuden ja suoraviivaisuuden lukeutuvan heidän vahvuuksiksi. Yksi haastateltavista kommentoi: ”*Moni asiakas ainakin arvostaa sitä et olen aika rehellinen ja suoraselkäinen monessa asiassa.*” Muita asioita, joita miellettiin vahvuuksiksi, olivat rauhallisuus, ammattimaisuus sekä aito mielenkiinto asiakkaan asioita kohtaan.

Tukea haastateltavat kokevat eniten tarvitsevansa järjestelmien kanssa. Yksi haastateltavista kommentoi: ”*Järjestelmä on vanhakantainen, että niitä*

asiakkaita hukkuu meidän järjestelmiin, joten jos sitä järjestelmää kehitettäisiin vähäsen niin ehkä se niiden hallinta ja hoitaminen olisi vähän selkeämpää. - - Se on isoin asia, joka kaippaa päivitystä, jolloin me päästään paremmin niihin asiakkaisiin käsiksi ja muistetaan niiden hoito, kun se ei aina vaan muistu.” Järjestelmä helpottaisi välittäjiä muistamaan jälkihoidon ajankohdan ja asiakkaan toivoman kanavan jälkihoidon suorittamiseen. Olemassa oleva kiinteistönvälitysjärjestelmä koettiin hankalakäyttöiseksi ja yksi haastateltavista oli yllätynyt, kuinka vähän työntekijöitä perehdytetään järjestelmän käyttöön.

Haastattelussa kävi lisäksi ilmi, että välittäjät toivoisivat tuoreempaa näkökulmaa ja erilaisia keinoja asiakkuuksien hoitoon. *”Haluaisin ne valmiit viestipohjat, hyviä ideoita ja tuoreempaa näkökulmaa, et siinä olisi jotain muutakin kuin se ainainen soittelu niillä samoilla valmiiksi määrätyillä sanoilla. Se on vaan niin myyntipuhelu sitten.”* (Haastateltava.)

4.2.3 Asiakkuuksien hallinnan ja hoidon kehittäminen

Haastateltavilta toivottiin ehdotelmia asiakkuuksien hallinnan ja hoidon kehittämiseksi. Tärkeimmiksi kehitysehdotelmiksi haastattelussa kulminoituivat järjestelmien kehittäminen, asiakkuuksien hallinnan vastuuttaminen organisaation sisällä, asiakassalkkujen muodostaminen sekä erilaisten toimintatapojen kehittäminen asiakkuuksien hallintaan. *”Ihan asiakkuuspäällikön tai johtajan palkkaaminen. Aika simppelellä tapalla lähtee kehittää sitä. Jos ei löydy rahkeita tai aikaa keltään olemassa olevalta henkilöltä nii sitten se rooli ja homma täytyy muodostaa”,* perusteli yksi haastateltava ehdotustaan asiakkuuksien hallinnan vastuuttamisesta.

Haastateltavat toivoivat soittamisen rinnalle muitakin keinoja, joilla asiakkuuksia voitaisiin hoitaa. Yksi haastateltavista toivoi kehitettävän erilaisia viestipohjia, joita jokainen välittäjä voisi jälkihoidollisena toimenpiteenä lähettää asiakkailleen tekstiviestillä tai sähköpostilla. Lisäksi haastateltavat kokivat, että päätös kauppoilla annettavista lahjoista tulisi tehdä. *”Vaikka se on tosi pieni juttu ja se hyvä palvelu on tärkeämpää, kun ne lahjat, mutta just kun miettii tätä aikaa, nii porukahan ottaa onnistuneista asuntokaupoista kuvia ja laittaa ne sosiaaliseen mediaan silleen et tänään ostettiin uusi asunto. Niin ne kuvathan ovat semmoisia jossa näkyy kauppakirja ja joku lahja ja lasi kuohuvaa vaikka. Siitä jää joku muistijälki*

ja sen näkee sitten muutkin et kenen kanssa on asioitu”, yksi haastateltavista kommentoi. Hän kokee, että pienet muistamiset kaupan yhteydessä tehostaisivat palvelusta jäävää mielikuvaa ja samalla toimisivat eräänlaisena markkinointitoimenpiteenä.

Haastateltavien mukaan asiakkuuden hallintaa voitaisiin kehittää hyödyntämällä uutta teknologiaa ja yhtenäistämällä toimintatapoja. He toivoisivat, että organisaatio kehittäisi uusia keinoja asiakkaiden monikanavaiseseen kontaktointiin.

4.2.4 Yritys X:n myyntijohtajan haastattelu

Myyntijohtajan haastattelu (Liite 3) koostui ilmenneisiin tutkimustuloksiin liittyvistä kysymyksistä. Hänelle koottiin aineisto saaduista kysely- ja haastattelututkimuksen tuloksista, joka esiteltiin ennen haastattelun suorittamista. Haastattelussa haluttiin selvittää, mitä ajatuksia tulokset herättävät myyntijohtajassa ja mistä syystä. Haastattelun toivottiin tuovan esille organisaation johdon näkökulma tarvittavista toimenpiteistä.

Ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin, mitä ajatuksia asiakkaille suoritetun kyselytutkimuksen ja työntekijöille suoritetun teehaastattelun tulokset herättivät myyntijohtajassa. Myyntijohtajan mukaan tulokset ovat hyviä ja ne tukevat hänen tekemiään havaintoja. Hän koki, että vastakkaiset näkökulmat johtoportaan sisällä ovat asettaneet haasteita asiakkuuksien hallinnan kehittämiseksi. Saadut tulokset vahvistavat hänen ajatusmalliaan ja toiveita, joita hän on esittänyt asiakkuuksien hallintaan liittyen. Hän kokee, että tulosten perusteella asiakkuuksien hallintaa päästään kehittämään konkreettisesti nopeallakin aikataululla.

Myyntijohtajalta tiedusteltiin, erosivatko tutkimuksessa saadut tulokset hänen ennakkokäsityksistään ja jos erosivat, niin miltä osin. Kyselytutkimuksen tulokset eivät eronneet hänen ennakkokäsityksistään, mutta ne vahvistivat hänen tekemiään havaintoja. Myyntijohtaja kommentoi: *”Tiesin että se mielikuva mikä meillä on, että asiakkaat arvostaisivat niitä puheluita, on väärä. Mutta näiden tulosten perusteella se on vielä enemmän väärä, kuin mitä kuvittelin. Se on ehdottomasti konkreettisin havainto.”*

Haastattelututkimuksen tulosten osalta myyntijohtaja huomioi, kuinka paljon haastatellut välittäjät syyttivät asiakkuuksien hallinnan järjestelmää tai sen puuttumista asiakkuuksien hoidon hankaluudesta. Hänen mukaansa olemassa olevalla kiinteistönvälitysjärjestelmällä voidaan toteuttaa asiakkuuksien hoidossa tarvittavat myyntitehtävät. Myyntijohtaja ei usko, että uusi asiakkuuksien hallintajärjestelmä ratkaisisi välittäjien kokemia ongelmia. Hän kommentoi: *”En usko, että uusi järjestelmä toisi mitään lisäarvoa noihin välittäjien kokemuksiin. Kaikki mihin ratkaisua haetaan, pystytään toteuttamaan nykyisellä järjestelmällä.”* Hänen mukaansa olemassa olevan järjestelmän käyttöä täytyisi tehostaa, jotta sitä voitaisiin käyttää apuna asiakkuuksien hoidossa.

Myyntijohtajan mukaan on mahdollista, etteivät välittäjät ole tietoisia mitä toimia heiltä odotetaan asiakkuuksien hoidossa. Hänen mukaansa tämä pitäisi ratkaista kehittämällä yhtenäisiä toimintatapoja, joita välittäjät voivat hyödyntää tulevaisuudessa. Toimintatapojen noudattamisen seurannasta myyntijohtajalla on ristiriitaiset tuntemukset. Toisaalta työntekijöiden, tässä tapauksessa välittäjien, tulee noudattaa työnantajan antamia ohjeistuksia, mutta toisaalta organisaatio haluaa säilyttää heidän itseohjautuvuuden ja mahdollisuuden itsenäiseen työskentelyyn. Hän kommentoi: *”Samaan aikaan meidän iso haaste on työntekijäkokemus ja työssä viihtyminen. Koen että tämän tyylinen projekti voi olla vähän ristiriidassa sen kanssa, mutta nämähän ovat yrityksen päätöksiä sitten, kuinka toimintamallien toteuttamista seurataan.”*

Yllättävin kyselytutkimuksen tuloksissa ilmennyt asia myyntijohtajalle oli, kuinka suuri osa asiakkaista ei halua kontaktia puhelun muodossa lainkaan. Erityisen yllättäväksi tuloksen teki myyntijohtajan mukaan se, että suurin osa kyselyyn vastanneista oli yli 51-vuotiaita ja silti sähköiset kanavat koettiin yhteydenottokanavina miellyttävimmiksi. Hän koki, että tulevaisuudessa isoin muutos yritykselle on asiakkuuksien hoidon siirtäminen puheluista toiseen kanavaan. Hän kuitenkin totesi puhelun miellyttävyyden riippuvan asiakassuhteen syvyydestä ja luonteesta. Syvien asiakassuhteiden hoito vaatii soittamista. *”Ne on kuitenkin erilaisia asiakkaita, joille soitetaan. Niiden kanssa puhutaan paljon muutakin, eivätkä asiakkaat sitten koe sitä myyntipuheluksi.”*, myyntijohtaja kommentoi. Hän koki, että oleellinen yhteydenottokanavaan vaikuttava tekijä on asiakassuhteen luonne.

Haastattelussa myyntijohtaja mainitsi asiakkuuksien jakamisen salkkuihin. Se ei ole hänen mukaansa mahdollista nykyisen asiakkuuksien hoitoon käytettävän järjestelmän kautta. Käytössä on kuitenkin toinen ohjelma, johon olisi mahdollista kerätä asiakkuuslistoja eräänlaisten salkkujen muodossa. Ohjelma mahdollistaa digitaalisten viestien automaattisen lähettämisen, joita voitaisiin hyödyntää asiakkuuksien hoidossa. Myyntijohtaja oli eniten kiinnostunut asiakkuuksien digitaalista hoitoa puoltavista tuloksista.

Hienoin asia, joka tutkimustuloksista kävi ilmi, oli myyntijohtajan mukaan kiinteistönvälittäjien vastauksista paistava halu muutokseen ja kehitykseen. Kiinteistönvälittäjien haastatteluista saadut tulokset tukevat hyvin kyselytutkimuksen tuloksia. Hän kommentoi: *”On hienoa huomata, että he haluavat asiakkuuksia hoidettavan ja että asiakkuuksien hallinta tunnustetaan ja koetaan todella tärkeäksi. Nyt meidän täytyy kehittää työkalut ja tavat, jotta asia saadaan kuntoon.”*

Myyntijohtajalta kysyttiin, mihin teemahaastatteluissa tai kyselytutkimuksessa ilmenneisiin kohtiin tarvittaisiin uusia toimintatapoja. Hän koki, että organisaatiossa täytyy panostaa siihen, että kaikki työntekijät hallitsevat nykyisen järjestelmän käytön ja osaavat hyödyntää sitä asiakkuuksien hoidossa. Lisäksi hän mainitsi asiakkuuksien hallinnan johtamisen vastuuttamisen. Hänen mukaansa johtotasolla täytyy pohtia, ottaako joku asiakkuuksien hallinnan johtamisen vastuulle. Organisaation kulurakenne ei kestä sitä, että jokaisella osa-alueella on oma johtajansa, eikä olemassa olevaa itseohjautuvuutta kohdeorganisaatiosta haluta kadottaa. Myyntijohtajan mukaan on kuitenkin pohdittava, kuinka asiakkuuksien hallinnan kehittämisen toimenpiteet viedään organisaation käyttöön. *”Täytyy miettiä olisiko tämä yksi jonkun henkilön tehtäväkuvista. Toisaalta tässä päästäisiin liikkeelle pienellä projektillakin, jonka jälkeen asiakkuuksien hallinta voi toimia hyvin itseohjautuvastikin.”*, myyntijohtaja totesi haastattelussa.

4.3 Tutkimusten luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuus pyrittiin varmistamaan valitsemalla luotettavat ja mahdollisimman ajankohtaiset lähteet teoriaosuudelle. Teoriaosuus kuitenkin koostuu osittain suhteellisen vanhoista lähteistä, sillä ajankohtaista tietoa tietyistä

asiakkuuden hallinnan osa-alueista, kuten tarkoituksesta, kehittämisestä ja asiakkuuden lujudesta oli haastavaa löytää. Teoriassa käytetyt lähdeaineistot, niin kirjat kuin verkkolähteetkin, ovat valittu luotettavuus edellä.

Asiakkaille suoritetun kyselyn luotettavuus pyrittiin turvaamaan jo kyselyn suunnitteluvaiheessa. Kysymykset muotoiltiin objektiivisesti, eikä niillä haluttu johdattaa asiakkaita vastaamaan millään tietyllä tavalla. Kaikilta asiakkailta kysyttiin asiat täysin samalla tavalla ja samassa järjestyksessä. Kyselystä pyrittiin tekemään tiivis ja helposti ymmärrettävä. Kysymykset muotoiltiin niin selkeästi, että on hyvin epätodennäköistä, että asiakkaat ovat ymmärtäneet kysymykset muulla tavalla kuin on tarkoitettu. Kysely koostui pääasiassa moni valinta- ja asteikkokysymyksistä. Lisäksi kyselyssä käytettiin muutamaa avointa kysymystä, joissa asiakkaat pystyivät perustelemaan vastaustaan niin halutessaan. Kysely hyväksyttiin ennen julkaisua opinnäytetyön ohjaajalla, toimeksiantajalla ja muutamalla ulkopuolisella henkilöllä. Kyselylomake koettiin onnistuneeksi, mikä puoltaa tutkimuksen luotettavuutta.

Kysely lähetettiin noin 7000 yrityksen kanssa viime vuosina asioineille kiinteistönvälityspuolen asiakkaille. Vastaajia kyselyyn saatiin 320. Vastaajamäärä on riittävä pitämään tuloksia luotettavina. Vastaajien iät ja asiakasryhmät jakautuivat kuitenkin hyvin epätasaisesti, sillä selvästi suurin osa vastaajista oli yli 51-vuotiaita asunnon vaihtajia. Näin ollen eroavaisuuksia ikään tai asiakasryhmään perustuen on haastavaa arvioida eikä tuloksia voida pitää täysin luotettavina.

Kiinteistönvälittäjille suoritetun haastattelun tuloksia voidaan pitää suhteellisen luotettavina. Haastatteluun osallistuneiden viiden välittäjän mielipiteitä tai ajatuksia ei voida toki olettaa edustavan kaikkien 20 välittäjän mielipiteitä, mutta ne toimivat hyvin suuntaa-antavina ajatuksina. Lisäksi haastatteluissa ilmeni totuudenmukaisesti yritys X:n asiakkuuksien hallinnan nykytila. Haastateltavien kanta toivotuista kehitysehdotelmista oli yhtenäinen eikä haastatteluissa ilmennyt erityisen yllättäviä tuloksia. Haastatteluiden luotettavuutta voi heikentää se, että osa haastateltavista koki asiakkuuksien hallinnan tarkoittavan vain palvelun aikana tapahtuvia toimenpiteitä ja kohtaamisia, kuten kaupan päättämistä. Näin ollen asiakkuuden jälkihoitoon liittyvät tekijät jäivät enemmän taka-alalle.

5 ASIAKKUUDEN HALLINNAN KEHITTÄMINEN

Tämän luvun tarkoituksena on esitellä ehdotelmat asiakkuuksien hallinnan kehittämiseksi. Asiakkuuksien hallinnan kehittämisessä hyödynnetään Mäntynevan (2001) viisiportaista mallia, joka on esitelty teoriaosuudessa. Tässä opinnäytetyössä käsitellään mallin kolmea ensimmäistä kohtaa, sillä kaksi viimeistä perustuvat käytännön toteutukseen ja toteutuksen arviointiin.

Ensimmäisessä vaiheessa analysoidaan yritys X:n asiakkuuksien hallinnan nykytila. Seuraavassa vaiheessa määritellään tavoitteet, joihin asiakkuuksien hallinnan kehittämisellä pyritään. Kolmannessa vaiheessa esitellään millä keinoin asetetut tavoitteet pyritään saavuttamaan. (Mäntyneva 2001, 113-114.)

5.1 Yritys X:n asiakkuuksien hallinnan nykytila

Asiakkuuksien hallinnan nykytilan analysoinnissa hyödynnetään välittäjälle suoritettua haastattelun ja asiakaskyselyn tuloksia. Yritys X palvelee noin 4500 asiakasta kiinteistönvälitysasioissa vuosittain. Tällä hetkellä on vaikeaa arvioida, kuinka suuri osa vuodessa palveluista asiakkaista on uusasiakashankinnan tuloista ja kuinka suuri osa niin sanottuja vanhoja asiakkaita. Arviointi on haastavaa, sillä dataa asiakaskohtaamisista ei tallenneta.

Haastattelun tulosten perusteella voidaan todeta, että yritys X:llä ei ole käytössä yhtenäistä toimintatapaa asiakkuuksien hoitoon. Yksi haastateltavista kommentoi, että tällä hetkellä on jokaisen kiinteistönvälittäjän omassa hallussa hoitaa asiakkuuksia haluamallaan tavalla.

Haastattelussa ilmeni, että asiakkuuksien hoitoon saadaan tukea organisaation johdolta, mikäli ongelmatilanteita ilmenee, mutta tarkkoja toimintaohjeita asiakkuuksien hoitoon ei ole olemassa. Osa haastateltavista koki asiakkuuksien hallinnan tarkoittavan vain toimeksiannon aikana tapahtuvia toimia, kuten kaupan päättämistä. Ainoa konkreettinen käytössä oleva asiakkuuksien hoidon keino on yhteydenotot puhelimitse toimeksiannon jälkeen. Puhelimitse suoritettavaa

jälkihoitoa ei haastatteluiden perusteella toteuteta järjestelmällisesti jokaisen asiakkaan kohdalla.

Haastatellut kiinteistönvälittäjät ja myyntijohtaja kokivat, että soittelu on vanhanaikainen keino ja se kaipaa päivitystä. Kiinteistönvälittäjät toivoivat, että yritys X huomioisi palvelukanavan tehokkuuden tärkeyden asiakkuuksien hoidossa.

Lisäksi kiinteistönvälittäjille suoritetuissa haastatteluissa ilmeni tyytymättömyys nykyistä asiakastietojärjestelmää kohtaan. Välittäjien mukaan järjestelmä on vanhanaikainen ja vaikeakäyttöinen, eikä se helpota asiakkuuksien hoitoa. Haastatteluissa ilmeni, että asiakkaista ei tallenneta henkilötietojen lisäksi muita tietoja asiakastietojärjestelmään.

Nykytila-analyysin perusteella voidaan todeta, että työntekijöiden ymmärrystä asiakkuuksien hoidon merkityksestä ja asiakkuuksien todellisesta arvosta tulisi edistää. Asiakkuuksien jälkihoidon keinoa ja kanavaa tulisi päivittää asiakkaiden tarpeita ja toiveita vastaaviksi. Asiakkuuksien jälkihoitoa tulisi suorittaa järjestelmällisesti. Asiakkaista kertyvä data tulisi tallentaa asiakasjärjestelmään, jotta sitä voidaan hyödyntää jatkossa.

5.2 Asiakkuuden hallinnan kehittämisen tavoitteet

Yritys X:n asiakkuuksien hallinnan tavoitteena on kehittää yksittäisistä asiakassuhteista asiakkuuksia. Yritys X haluaa sitouttaa asiakkaita, jotta he asioivat jatkossakin kohdeorganisaation kanssa ja tarkoituksena on tätä kautta maksimoida asiakkuuksien kesto. Lisäksi tavoitteena on kasvattaa henkilöstön ymmärrystä asiakkuuksien hallinnan tärkeydestä ja luoda työkaluja helpottamaan asiakkuuksien hallintaa.

5.3 Hoitomalli tavoitteiden saavuttamisen apuna

Opinnäytetyön tuloksena yritys X:lle on luotu asiakkuuksien hoitomalli (Liite 4), joka helpottaa tavoitteiden saavuttamista. Hoitomallin tarkoituksena on luoda käsikirjoitus, jota työntekijät voivat hyödyntää asiakkaiden kanssa toimiessa.

Alkuperäisenä tarkoituksena oli luoda asiakkuuksien hoitomallit kolmelle ennalta valitulle asiakasryhmälle. Valitut asiakasryhmät olivat ensiasunnon ostaneet, asunnon vaihtajat ja henkilösijoittajat. Kyselytutkimuksen tulokset kuitenkin osoittivat, että kolmen erillisen hoitomallin luonti ei ole tarpeellista tässä vaiheessa, sillä riittäviä eroavaisuuksia asiakasryhmien välillä ei kyetty tunnistamaan. Vastajat vastasivat asiakaskyselyyn samankaltaisesti asiakasryhmästä riippumatta, eikä vastaajan valitseman asiakasryhmän vaikutusta muihin vastauksiin kyetty todentamaan. Näin ollen tässä vaiheessa kaikkia asiakasryhmiä tulisi hoitaa yhtenäisen mallin mukaisesti, jotta asetettuun tavoitteeseen voidaan päästä.

Hoitomallit kuvaavat käytännön toimia, jotka edellyttävät asiakkuusstrategiassa onnistumista. Niiden on tarkoitus kuvata operatiivisella tasolla toteutettavia tehtäviä. Hoitomallin toteutuksella tavoitellaan kestäviä ja kannattavia asiakkuussuhteita. Asiakkuuksien hoitomallissa tulisi näkyä ainakin asiakkaan tunnistaminen, toiminta asiakkaan kanssa, kriittisten kohtaamisten tunnistaminen, palvelukanavat, vastuut, tavoitteet, tarvittava osaaminen ja toiminnan mittaaminen (Ala-Mutka & Tavela 2004, 89-91). Hoitomalli on kuvattu taulukkona liitteessä neljä ja sen osa-alueet on esitelty ja avattu seuraavissa alakappaleissa.

5.3.1 Asiakkaan tunnistaminen

Kuten todettu, asiakkaiden jaottelu erillisiin asiakasryhmiin ei ole tässä vaiheessa kannattavaa, sillä käytössä olevien asiakastietojen puitteissa on mahdotonta tunnistaa selkeitä erityispiirteitä tai eriäviä tarpeita asiakasryhmien välillä. Jotta asiakkaiden tunnistamista voidaan kehittää, tulee yritys X:n panostaa asiakastietojärjestelmän ylläpitoon. Järjestelmään tulisi kirjata asiakaskohtaamiset ja niissä jaettu informaatio, palveluiden käytön tiheys, palveluiden käytön tarkoitus ja asiakkaan asumistilanne sekä mahdolliset muutokset tulevaisuudessa.

Kyselytutkimukseen pohjautuen voidaan luoda ostajapersoona. Ostajapersoona kuvaa vain yhtä tyyppiä kohdeorganisaation asiakaskunnasta ja se on luotu analysoimalla asiakaskyselystä ilmenneitä tuloksia. Ostajapersoona on yli 51-vuotias asunnon vaihtaja, joka vaihtaa asuntoa harvemmin kuin viiden vuoden välein. Ostajapersoona arvostaa ammattitaitoa, luotettavuutta ja aktiivista

yhteydenpitoa. Hän valitsee välityslikkeensä aiempien kokemusten, palvelun ja välittäjän perusteella.

5.3.2 Toiminta asiakkaan kanssa – yhteydenpito ja palvelu

Asioinnin aikana yhteydenpidon tiheys ja kanava tulee sopia yhdessä asiakkaan kanssa ja toteuttaa sovittuja keinoja toimeksiannon aikana. Yhteydenpidossa tulee huomioida kyselytutkimuksessa ilmennyt asiakkaiden arvostus aktiivista yhteydenpitoa kohtaan.

Kyselytutkimuksessa selvitettiin jälkihoidollisen yhteydenoton tarvetta asiakkaan näkökulmasta. Vastaajista 59 prosenttia oli sitä mieltä, että yhteydenottoa ei tulisi tehdä. Siitä huolimatta asiakkaalle tulisi soittaa 3-4 kuukauden kuluttua muuttopäivästä tai toimeksiannon päättymisestä, sillä se tuottaa kohdeorganisaatiolle arvoa ja jättää asiakkaalle muistijäljen yrityksestä. Tällä puhelulla tavoitteena on selvittää, kuinka hyvin asunto on loppujen lopuksi vastannut asiakkaan tarpeita, kuinka tyytyväinen asiakas on ollut saamaansa palveluun ja millaisia tulevaisuuden suunnitelmia asiakkaalla on. Näin yritys X voi kartoittaa asiakastietoaan ja välittäjä voi arvioida kuinka hyvin asiakkaan tarpeisiin on onnistuttu vastaamaan. Lisäksi voidaan olettaa, että tutkimustuloksista huolimatta asiakkaat ilahtuvat soitosta ja mahdollisuudesta palautteen antamiseen.

Jälkihoidollisen puhelun jälkeen yhteydenpitoa tulee jatkaa noin yhden vuoden välein sähköpostitse. Vastaajista 57 prosenttia ilmoitti olevansa parhaiten tavoitettavissa sähköpostin välityksellä. Lisäksi sähköposti on välittäjille helppo ja tehokas keino kontaktoida asiakkaita. Kohdeorganisaatio voi luoda valmiin viestipohjan helpottamaan välittäjien työtä. Myyntijohtaja totesi haastattelussa, että osaa asiakkuuksista tulisi edelleen hoitaa soittamalla asiakkaille. Kanavan tulisi myyntijohtajan mukaan riippua asiakkuuden luonteesta. Mitä läheisempi asiakkaasta on tullut, sitä henkilökohtaisempi kanava asiakkuuden hoitoon tulisi valita. Tämä tulee ottaa huomioon jälkihoidollisessa yhteydenpidossa.

Kyselytutkimuksen perusteella voidaan todeta, että asiakkaat ovat pääosin hyvin tyytyväisiä saamaansa palveluun. Vastaajista 73 prosenttia mielsi palvelukokemuksen hyväksi tai erittäin hyväksi. Tutkimuksessa selvisi, että toimeksiannon

aikana asiakkaat arvostavat eniten ammattitaitoa, luotettavuutta ja aktiivista yhteydenpitoa. Nämä tulee ottaa huomioon asiakkaita palvellessa.

Asiainnin jälkeen palvelussa tulee ottaa erityisesti huomioon helppous ja sujuvuus – kun palvelun tarve ilmenee uudelleen, on kohdeorganisaation oltava asiakkaan tavoitettavissa mahdollisimman nopeasti. Tällöin on hyvä muistaa missä tarkoituksessa ja milloin asiakasta on palveltu edellisen kerran. Tätä helpottamaan asiakastietojärjestelmä tulee pitää ajan tasalla.

5.3.3 Palvelupolku ja kriittiset kohtaamiset

Yritys X:n asiakkaat voivat käydä läpi erilaisia palvelupolkuja. Kuviossa 16 on esitelty yksi mahdollinen polku, jonka myyjä-asiakas käy läpi. Polku alkaa asiakkaan tarpeesta myydä asunto, jonka jälkeen hän valitsee välitysliikkeen, jonka kanssa haluaa asioida. Kyselytutkimuksen mukaan välitysliikkeen valintaan vaikuttaa merkittävimmin aiemmat kokemukset, palvelu ja välittäjä. Näin ollen voidaan olettaa, että asiakas, joka on asioinut aiemmin yritys X:n kanssa saaden hyvän palvelukokemuksen, valitsee kohdeorganisaation uudelleen välitysliikkeeseen.

Asiakkaat, jotka eivät ole asioineet kohdeorganisaation kanssa aiemmin voivat päätyä asiakkaaksi nettisivuilta löytyneen informaation, markkinoinnin, suositusten tai arvosteluiden perusteella. Kuluttajat voivat löytää kohdeorganisaation asiakkaaksi myös, mikäli he ovat kilpailuttaneet välityspalvelun ja sitä kautta jättäneet yhteystietonsa, jotka liidi-palvelu välittää kohdeorganisaatiolle. Lisäksi valintaan voi vaikuttaa mahdollinen omistaja-asiakkuus. Asiakkaat voivat ottaa yhteyttä joko suoraan puhelimitse tai sähköpostitse valitsemaansa välittäjään, pyytää yhteydenottoa nettisivuilta löytyvän lomakkeen kautta tai ottaa yhteyttä yritys X:n yleisen puhelinumeroon tai sähköpostin välityksellä.

Palvelupolku jatkuu yhteydenoton jälkeen useimmiten hankintakäynnillä, jossa kiinteistönvälittäjä vierailee myytävässä kohteessa ja tapaa asiakkaan henkilökohtaisesti. Tämän vaiheen jälkeen asiakas on lähtökohtaisesti tekemisissä vain kyseisen välittäjän kanssa. Hankintakäynti voi johtaa toimeksiannon tekemiseen, jota seuraa asunnon myynti. Asunnon myyntiaika vaihtelee suuresti kohteesta

riippuen, joka vaikuttaa merkittävästi myös palvelupolun keston. Toimeksianto päättyy joko asunnon myynnin tai toimeksiannon päättymisen seurauksena.



KUVIO 16. Asiakkaan mahdollinen palvelupolku yrityksessä X.

Yritys X:n kriittisiä kohtaamispisteitä voidaan tunnistaa asiakkaan palvelupolusta. Yritys tuottaa asiakkailleen arvoa jokaisessa kohtaamisessa ja samaan aikaan jokainen asiakaskohtaaminen kuluttaa yrityksen resursseja. Kriittisten kohtaamisten tunnistaminen on tärkeää, jotta resurssit voidaan jakaa oikein ja kohtaamisista saadaan maksimaalinen hyöty.

Ennen asiointia merkittävimmät kriittiset kohtaamispisteet ovat yrityksen omat nettisivut, mainonta ja markkinointi Facebookissa, eri asunnonvälityksen nettisivustoilla sekä printtimediassa, tarjoukset, suositukset ja annetut arvostelut niin Facebookissa kuin kasvokkain asiakkaalta toiselle. Kohdeorganisaatio ei voi suoranaisesti vaikuttaa arvosteluihin ja suosituksiin, mutta voi välillisesti vaikuttaa niihin takamaalla laadukkaan palvelun. Lisäksi kriittisiä kohtaamisia ennen asiointia voi syntyä messu- tai muilla ständeillä ja asuntonäytöillä. Yritys X:n toimiston keskeinen sijainti on yksi kriittisistä kohtaamispisteistä.

Asiointia aikana kriittiset kohtaamiset perustuvat vahvasti asiakkaan ja tietyn kiinteistönvälittäjän välillä tapahtuvaan kanssakäymiseen. Asiointia aikana kriittisiä pisteitä ovat palvelu ja yhteydenpito sekä asuntonäytöt. Lisäksi kriittisiä kohtaamisia syntyy, kun erilaisia sähköisiä toimintoja hyödynnetään esimerkiksi asiakirjojen laadinnassa. Asiointia jälkeen kriittisiä kohtaamisia ovat laskut,

jälkihoidolliset puhelut sekä mahdolliset sähköpostitse lähtevät uutiskirjeet, mikäli asiakas niin haluaa.

Kriittisten kohtaamisten tunnistaminen on asiakkuuksien hoitomallin kannalta tärkeää, sillä se mahdollistaa paremman palvelukokemuksen kehittämisen. Kohtaamisten myötä asiakkaat luovat mielikuvan yrityksestä. Kohdeorganisaation on tärkeää ymmärtää myös sen hallitsemattomissa olevat kriittiset kohtaamiset ja niiden merkitys asiakkaan palvelukokemuksen kannalta.

5.3.4 Palvelukanavat

Yritys X:n tulee kiinnittää huomiota palvelukanavien ajankohtaisuuteen ja toimivuuteen. Kyselytutkimus osoitti asiakkaiden olevan parhaiten tavoitettavissa sähköpostin välityksellä, joka tulee ottaa huomioon palvelukanavastrategiassa.

Kyselytutkimuksessa ilmeni muutamia kehitysehdotelmia, jotka koskevat palvelukanavia. Asiakkaat toivoivat uusia verkkopalvelukanavia, joissa yhteydenotto olisi helppoa ja vaivatonta. Sama ilmeni myös välittäjille suoritetuissa teemahaastatteluissa. Kohdeorganisaation tulee harkita niin asiakkaiden kuin välittäjienkin toivomien uusien verkossa toimivien palvelukanavien kehittämistä. Chat-palvelu kohdeorganisaation nettisivuilla helpottaisi ja nopeuttaisi asiakkaiden yhteydenottoa sekä mahdollistaisi asiakkaiden reaaliaikaisen palvelun.

Sosiaalisen median kanavista yritys X toimii tällä hetkellä Facebookissa ja Instagramissa, joissa molemmissa kohdeorganisaatiolla on omat tilit. Välittäjien henkilökohtaisen näkyvyyden lisäämistä sosiaalisen median kanavilla tulisi harkita, sillä se tehostaisi markkinointia, lisäisi kriittisiä kohtaamisia ja jättäisi asiakaskäyttöön vahvempia muistijälkiä. Lisäksi ne laskisivat asiakkaat yhteydenottokynnyksestä, sillä asiakas voi kokea jo tuntevansa välittäjän sosiaalisen median kautta.

5.3.5 Vastuut

Jokainen kiinteistönvälittäjä on vastuussa omien asiakkuuksiansa hoidosta. Välittäjien vastuulla on suorittaa asiakkuuksien hoidolle määritetyn hoitomallin mukaiset toimet ja kirjata ne suoritetuiksi asiakasjärjestelmään.

Yritys X on vastuussa asiakkuuksien hoidon toimenpiteiden kehittämisestä. Sen tulee luoda kiinteistönvälittäjälle mahdollisuudet toteuttaa asiakkuuksien hallintaa mahdollisimman sujuvasti. Asiakkuuksien hoitoa helpottamaan kohdeorganisaatio voisi esimerkiksi luoda kiinteistönvälittäjien toivomia sähköpostilla lähetettäviä viestipohjia, joista välittäjät saavat pienellä muokkauksella asiakkaista henkilökohtaiselta tuntuvia.

Haastattelututkimuksissa ilmeni tarve asiakkuuksien hallinnan vastuuttamiselle. Niin välittäjien kuin myyntijohtajankin mukaan asiakkuuksien hallinnan tulisi kuulua jonkun työntekijän vastuualueelle. Asiakkuuksien hallinnassa onnistuminen vaatii johtamista ja ohjaamista. Mikäli asiakkuuksien hallintaa halutaan kehittää, tulee työntekijät kouluttaa uuteen asiakkuuksien hoidon malliin. Koulutuksen suhteen päästään liikkeelle projektiluontoisestikin. Asiakkuuksien hallinnan onnistumisen seuranta ja mittaaminen vaativat kuitenkin pitkäjänteistä työtä. Työtehtävä tulee vastuuttaa kokonaisuudessaan organisaation sisällä joko keskitetysti tai hajautetusti.

5.3.6 Tarvittava osaaminen

Niin myyntijohtajalle kuin kiinteistönvälittäjillekin suoritettut haastattelut osoittivat, että myyntiorganisaation koulutukseen tulee panostaa. Kohdeorganisaation on huolehdittava, että kaikki työntekijät hallitsevat asiakastietojärjestelmän käytön ja osaavat kirjata sinne tarvittavat tiedot. Johdon tasolla on huolehdittava, että kiinteistönvälittäjät ovat tietoisia vaadituista kirjauksista ja toimenpiteistä. Tarvittavaa osaamista voidaan kehittää erilaisin koulutustilaisuuksin.

Lisäksi kohdeorganisaation tulee huolehtia, että kiinteistönvälittäjät ymmärtävät asiakkaille tärkeimmät tekijät toimeksiannon aikana. Asiakastutkimuksesta selvisi, että asiakkaat arvostavat eniten ammattitaitoa, luotettavuutta ja aktiivista yhteydenpitoa. Näiden tekijöiden toteutumiseen tulee erityisesti panostaa.

5.3.7 Toiminnan mittaaminen

Asiakkuuksien säilyttäminen ja kehittäminen edellyttävät toiminnan jatkuvaa seuranta. Asiakastyytyväisyys, asiakasuskollisuus ja asiakaskannattavuus ovat merkittävimmät tekijät, joiden kehitystä tulisi seurata. Toimialana kiinteistönvälitys on seurannan kannalta haastava sen pitkäjänteisyyden vuoksi. Haastattelu osoitti vastaajien vaihtava yleisimmin asuntoaan harvemmin kuin viiden vuoden välein, jolloin esimerkiksi asiakasuskollisuuden seuraaminen vaatii vuosia.

Toiminnan mittaaminen edellyttää toimintojen kirjaamista. Kiinteistönvälittäjille suoritettu haastattelu osoitti heidän tyytymättömyytensä käytössä olevaa asiakastietojärjestelmää kohtaan. Myyntijohtajan mukaan käytössä olevan järjestelmän avulla voidaan suorittaa tarvittavat kirjaukset ja seurata asiakkuuksien kehittymistä, mikäli järjestelmän käyttö hallitaan hyvin. Uuden asiakastietojärjestelmän käyttöön ottoa tulee harkita, mutta mikäli nykyinen järjestelmä taipuu tarvittaviin kirjauksiin, ei ole esteitä sen hyödyntämiselle jatkossakin.

Toiminnan kirjaamisessa tulee panostaa erityisesti asiakaskohtaamisten järjestelmälliseen rekisteröintiin. Asiakastieto tulee tallentaa integroidusti, eli niin, että yhden asiakkaan kaikki tiedot löytyvät vain yhdestä ja samasta paikasta. Järjestelmään tulee kirjata asiakaskohtaukset ja niissä jaettu informaatio, palveluiden käytön tiheys, palveluiden käytön tarkoitus ja asiakkaan asumistilanne sekä mahdolliset muutokset tulevaisuudessa. Näin voidaan seurata asiakasuskollisuutta ja kehittää sitä kautta toimintaa.

Asiakastietoja voidaan hyödyntää asiakasuskollisuuden lisäksi esimerkiksi kohdennetussa markkinoinnissa ja sähköpostimarkkinoinnissa. Asiakastietokannan kehittäminen on tärkeää, jotta yritys X ymmärtää millaisista asiakkaista sen asiakaskanta koostuu ja millaisia eroavaisuuksia asiakkaiden väliltä voidaan todeta. Tämä helpottaa ja tehostaa markkinointia. Asiakastyytyväisyyttä voidaan seurata jatkossa erilaisin asiakaskyselyin. Kun toimintaa vakiinnutetaan käyttöön, tulisi johdon tasolta seurata kiinteistönvälittäjien asiakaskirjausten aktiivisuutta. Tämä mahdollistaa ymmärryksen asiakkuuksien hallinnan nykytilasta ja helpottaa oikeiden kehitystoimenpiteiden valintaa jatkossa.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda kolmelle asiakasryhmälle, ensiasunnon ostaneille, asunnon vaihtajille ja henkilösijoittajille asiakkuuksien hoitomallit. Haastattelututkimuksessa tavoitteena oli selvittää kiinteistönvälittäjien näkökulmia asiakkuuksien hoitoon ja tarvittaviin toimenpiteisiin sen kehittämiseksi. Asiakastutkimuksella pyrittiin selvittämään asiakkaiden palvelukokemuksia, arvoja ja toiveita tulevaisuuden yhteydenpidosta. Myyntijohtajan haastattelun tarkoituksena oli selvittää yritys X:n johdon näkökanta saaduista tutkimustuloksista.

Asiakastutkimukseen osallistui 320 vastaajaa, joka mahdollisti tulosten analysoinnin suuntaa antavasti. Ensiasunnon ostaneita ja henkilösijoittajia osallistui tutkimukseen suhteessa asunnon vaihtajiin hyvin paljon vähemmän, joten eroavaisuuksia ei joko kyetty toteamaan tai niitä ei esiinny. Vastaajien iät jakaantuivat myös hyvin epätasaisesti – 65 prosenttia vastaajista oli joko 41-50-vuotiaita tai yli 51-vuotiaita. Näistä syistä johtuen päädyttiin luomaan vain yksi malli asiakkuuksien hoitoon, jota hyödynnetään asiakasryhmästä riippumatta.

Kiinteistönvälittäjille suoritettuihin teemahaastatteluihin osallistui viisi yrityksen kiinteistönvälittäjää tai kiinteistönvälittäjänä toiminutta henkilöä. Haastatteluissa ilmeni, että yritys X:llä ei ole yhtenäisiä toimintaohjeita asiakkuuksien hoitoon. Kiinteistönvälittäjät kaipaivat tukea asiakkuuksien hoidossa erityisesti järjestelmien ja selkeiden toimintaohjeiden suhteen. Haastatteluiden perusteella voidaan kuitenkin todeta, että välittäjät ovat hyvin tietoisia mitä seikkoja asiakkaat arvostavat palvelussa.

Myyntijohtajan haastattelussa ilmeni hänen näkökulmansa saaduista tutkimustuloksista toivotun laisesti. Hänen mukaansa välittäjien kaipaama tuki järjestelmien suhteen voidaan toteuttaa käytössä olevan järjestelmän avulla. Haastattelussa selvisi, etteivät välittäjät ole tietoisia toimenpiteistä, joita heiltä odotetaan asiakkuuksien hoidossa. Lisäksi nykyisen järjestelmän käytön koulutus on jäänyt viime aikoina vähemmälle, joka on vaikuttanut välittäjien kokemuksiin haasteisiin järjestelmän suhteen.

Tutkimustuloksiin ja teoriaan perustuen asiakkuuksien hoitoon luotiin yksi malli, jonka kanssa tulisi lähteä liikkeelle. Sen tavoitteena on syventää asiakassuhteet asiakkuuksiksi ja luoda pitkäkestoisia asiakkuuksia. Konkreettisimmat kehitystoimet, joita se vaatii yritys X:ltä ovat asiakastietojen kirjaamisen kehittäminen, yhteydenottokanavan vaihtaminen ja asiakkuuden hallinnan vastuuttaminen.

Kohdeorganisaation tulee vaatia kiinteistönvälittäjiä kirjaamaan järjestelmään asiakaskohtaamisiin liittyvät tiedot ja niissä jaettu informaatio, palveluiden käytön tiheys, palveluiden käytön tarkoitus ja asiakkaan asumistilanne sekä mahdolliset muutokset tulevaisuudessa. Lisäksi väittäjiä tulee kirjata toteutetut jälkihoidolliset toimenpiteet, eli milloin asiakkaaseen ollaan oltu yhteydessä, missä kanavassa ja mitä informaatiota yhteydenotosta on saatu. Asiakkuuksia hoidetaan tällä hetkellä vain soittamalla asiakkaille. Palvelukanava tulisi siirtää suurimaksi osaksi sähköpostiin, jonka kautta asiakkaita kontaktoidaan asioinnin jälkeen. Yritys X:n tulee pohtia, kuinka se vastuuttaa asiakkuuksien hallinnan organisaation sisällä, jotta kehitystä voidaan jatkaa.

Suunnitellulla asiakkuuksien hoitomallilla on tarkoitus luoda pohjaa ja kerätä tarvittavia asiakastietoja, jotta tulevaisuudessa voidaan rakentaa kattavampia asiakasryhmäkohtaisia asiakkuuksien hoitomalleja. Kerätyillä tiedoilla voidaan tutkia ja analysoida asiakkaiden ostokäyttäytymistä, arvoja ja kannattavuutta. Tiedot mahdollistavat tulevaisuudessa asiakasryhmien syvemmän analysoinnin ja automatiikan hyödyntämisen asiakkuuksien hallinnassa.

Tämän opinnäytetyön tutkimuksissa saadut tulokset ovat poikineet kohdeorganisaatioissa jo erilaisia kehitystoimenpiteitä, kuten palvelukanavan vaihdoksen. Lisäksi yritys X on aloittanut kirjaamaan asiakaskohtaamisia aktiivisemmin ja kiinnittänyt enemmän huomiota asiakkuuksien hoitoon ja sen tärkeyteen työntekijöiden yhteisissä palaverissa.

Jatkotutkimuksena olisi hyvä seurata, kuinka asiakaskirjausten toteutuminen edistyy ja miten luodun hoitomallin toteutus vaikuttaa asiakaspysyvyyteen. Kun asiakastietoja on saatu kartutettua ja analysoitua, tulisi asiakkuuksien hoitoon kehitettyjä malleja lisätä ja spesifioida tietyille asiakasryhmille suunnatuiksi. Tässä

olisi hyvä hyödyntää kiinteistönvälittäjien näkökantaa tehdyistä muutoksista ja kehitystä tarvittavista osa-alueista.

LÄHTEET

Ala-Mutka, J. & Talvela, E. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia - Asiakaslähtöinen toiminnan ohjaus. Helsinki: Talentum.

Bergström, S. & Leppänen A. 2018. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 16.-18. Painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Cheverton, P. 2008. Key account management: Tools and techniques for achieving profitable key supplier status. 4. uudistettu painos. Lontoo: Kogan Page.

Gerdt, B. & Eskelinen, S. 2018. Digiajan asiakaskokemus: oppia kansainvälisiltä huipuilta. Liettua: BALTO print.

Hannus, J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet: tehokkaat strategiat, kyvykkyudet ja toimintamallit. Jyväskylä: Gummerus.

Hellman, K. 2003. Asiakastavoitteet ja strategiat. Asiakastuloslaskelma-, tase-, virta ja portfoliot. Juva: WS Bookwell Oy.

Lehtinen, J. 2004. Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. Helsinki: Edita Prima.

Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus, palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. 2. painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuuden hallinta. 1. painos. Helsinki: WSOY.

Ojanen M. 2013. Reseptejä asiakassuhteisiin. Asiakasta ei jätetä! Liettua: BALTO print.

Storbacka, K. & Lehtinen, J. 1997. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. 7.painos. Helsinki: WSOY.

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

Rubanovitsch, M. & Valorinta, V. 2009. Älykäs myynnin ohjaaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Verkkolähteet:

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino. Luettu 20.11.2019.

HubSpot. The Flywheel. Julkaistu 2018. Luettu 15.11.2019.
<https://www.hubspot.com/flywheel>

Komninos, A. Interaction Design Foundation: Customer Journey Maps – Walking a Mile in Your Customer’s Shoes. Julkaistu 18.11.2019. Luettu 18.12.2019. <https://www.interaction-design.org/literature/article/customer-journey-maps-walking-a-mile-in-your-customer-s-shoes>

Norio, J. Myynti & Markkinointi: Raportoinnista analyysiin. Julkaistu 5.2.2016. Luettu 14.11.2019. <https://lehti.mma.fi/tyo-ura/raportoinnista-analyysiin>

Rubin, T. What Is Return on Relationship? Julkaistu 2016. Luettu 14.11.2019. <http://www.returnonrelationship.com/about-return-on-relationship/>

Spectrio: Improve Your Customer Journey with Touchpoint Mapping. Julkaistu 12.12.2019. Luettu 18.12.2019. <https://blogs.spectrio.com/improve-your-customer-journey-with-touchpoint-mapping>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. Luettu 20.10.2019. Vaatii käyttöoikeuden.

Vilka H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Luettu 17.11.2019. Vaatii käyttöoikeuden. https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/98723/Tutki-ja-mittaa_2007.pdf?sequence=1&isAllowed=y

LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake kohdeorganisaation asiakkaille

Perustietosi

Mikä seuraavista kuvaa sinua parhaiten?

Ensiasunnon ostanut Asunnon vaihtaja Henkilösijoittaja

Ikä

18-29 30-40 41-50 51+

Kuinka usein olet vaihtanut asuntoa?

Vaihdan asuntoa vuoden välein

Vaihdan asuntoa keskimäärin 2-3 vuoden välein

Vaihdan asuntoa keskimäärin 4-5 vuoden välein

Vaihdan asuntoa harvemmin

Olen asuntosijoittaja

Kuinka monta kertaa olet asioinut kanssamme?

1 krt 2-3 krt Useammin

Missä tarkoituksessa palvelimme sinua edellisen kerran?

Asunnon osto

Asunnon myynti

Muu syy

Mitä asioita pidät tärkeänä?

Valitse sinulle kolme tärkeintä asiaa asunnon välityksessä

Aktiivinen yhteydenpito

Tehokkuus

Ammattitaito

Välityspalkkio

Ihmisläheisyys

Vastuullisuus

Keinot joilla edistetään asunnon myyntiä (esim. somistus, laadukkaat kuvat, tekstit)

Luotettavuus

Hinta-laatusuhde

Millä perusteella valitset välitysliikkeesi?

Palvelu

Mielikuva yrityksestä

Välittäjä

Välityspalkkio

Suosituksset

Aiemmat kokemukset

Laadukkaasti toteutetut nettisivut

Muu syy

Jos valitsit muu syy, niin mikä?

Kohdeorganisaation arvolupaus on: Olet meille tärkeä. Kuinka hyvin koet, että olemme onnistuneet lupauksessamme? (5=erittäin hyvin, 1=erittäin huonosti)

-

1

2

3

4

5

Voit halutessasi perustella vastauksesi tähän.

Koetko olevasi asiakassuhteessa

kohdeorganisaation kanssa

tietyin välittäjän kanssa

molempien kanssa yhtä paljon

Kokemuksesi palvelustamme

Miten helppona koit asioimisen kanssamme?



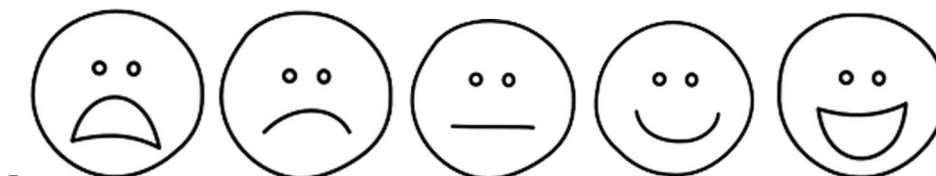
Miten olisimme voineet tehdä asiointiasi helpompaa?

Miten nopeana / sujuvana koit palvelun kokonaisuudessaan?



Miten olisimme voineet tehdä palvelusta sujuvampaa?

Miten hyvä palvelukokemuksesi oli kokonaisuutena?



Mitä ajattelet tulevaisuudesta**Suosittelisitko palveluitamme?**

Kyllä Ei

Tuletko asioimaan kanssamme jatkossa?

Kyllä Ei

Kokisin tärkeäksi, että minuun otettaisiin yhteyttä

kuukauden kuluttua

puolen vuoden kuluttua

vuoden kuluttua

kahden vuoden kuluttua

ei ollenkaan

muuttopäivästä.

Miten tavoitamme sinut parhaiten?

Puhelu Tekstiviesti Sähköposti

Haluamme pysyä kumppaninasi kaikissa elämäntilanteissasi. Miten usein meidän tulisi kartoittaa asumisen tilanteesi?

kolmen kuukauden välein

puolen vuoden välein

vuoden välein

kahden vuoden välein

harvemmin

Liite 2. Teemahaastattelu kiinteistönvälittäjille

TAUSTATIEDOT

1. Kuinka pitkään olet työskennellyt kohdeorganisaatiossa?
2. Mikä on työnkuvasi?

ASIAKASUSKOLLISUUS JA SITOUTUMINEN

3. Mitkä tekijät vaikuttavat mielestäsi asiakaspysyvyyteen?
 - a. Kuinka nämä tulevat toiminnassasi esille?
4. Millä keinoin asiakkaita saataisiin sitoutumaan OP Koti Pirkanmaahan?

ASIAKKUUKSIEN HOITO

5. Miten koet asiakkuuksien hoidon nykytilan?
 - a. Mitä haasteita?
 - b. Mitä koet asiakkaiden arvostavan asiakkuuksien hoidossa?
 - c. Onko olemassa ohjeet asiakkuuksien hoitoon ja kuinka niihin pe-
rehdytettiin?
6. Mikä on sinun henkilökohtainen vahvuutesi asiakkuuksien hoidossa?
 - a. Millaista tukea kaipaisit asiakkuuksien hoidossa?

KEHITTÄMINEN

7. Miten asiakkuuksien hallintaa / hoitoa voitaisiin mielestäsi kehittää?

Liite 3. Teemahaastattelu myyntijohtajalle

1. Mitä ajatuksia tulokset herättivät?
2. Miten tulokset erosivat ennakkokäsityksistäsi, miltä osin ja mistä syystä
 - a. asiakkaille suoritetun kyselytutkimuksen osalta?
 - b. kiinteistönvälittäjille suoritettujen haastatteluiden osalta?
3. Mikä oli mielestäsi yllättävintä
 - a. kyselytutkimuksen tuloksissa?
 - b. haastatteluiden tuloksissa?
4. Mistä tutkimuksista esiintyvistä tuloksista olit eniten kiinnostunut ja miksi?
5. Mihin tutkimuksissa ilmenneisiin kohtiin tarvittaisiin mielestäsi uusia toimintamalleja?

Liite 4. Asiakkuuksien hoitomalli

Asiakkuuden hoitomalli – Yritys X	
Palvelu	Huolehditaan asiakkaille tärkeiden arvojen, eli ammattitaidon, luotettavuuden ja aktiivisen yhteydenpidon toteutumisesta. Huomioidaan palvelun helppous ja sujuvuus. Ollaan helposti ja nopeasti tavoitettavissa.
Yhteydenpito	Asioinnin aikana sovitaan asiakkaan kanssa yhdessä yhteydenpidon tiheydestä ja kanavasta. Toteutetaan sovittuja keinoja ja huomioidaan aktiivisuus. Asioinnin jälkeen kartoitetaan tilanne ja tyytyväisyys uudelleen 3-4 kk kuluttua asioinnista. Tämän jälkeen otetaan yhteyttä vuoden välein sähköpostitse.
Kriittiset kohtaamiset	Tunnistetaan tärkeimmät kriittiset kohtaamiset, eli mainonta ja markkinointi, suosituksset, arvostelut ja palvelu.
Palvelukanavat	Huomioidaan palvelukanavien ajankohtaisuus ja toimivuus. Käytetään puheluja, tekstiviestejä ja sähköpostia palvelun aikana. Hyödynnetään sähköpostia jälkimarkkinoinnissa. Harkitaan verkossa toimivien palvelukanavien kehittämistä.
Vastuut	Omien asiakkaiden hoito asiointin aikana ja sen jälkeen on kiinteistönvälittäjien vastuulla. Yrityksen tulee helpottaa välittäjien työtä kehittämällä asiakkuuksien hoitoa helpottavia keinoja.
Osaaminen	Yrityksen tulee huolehtia, että jokainen kiinteistönvälittäjä hallitsee asiakastietojärjestelmän käytön ja on tietoinen vaadittavista kirjauksista sekä kouluttaa välittäjiä asiakkuuksien hoidossa.
Mittaaminen	Kerätään tarvittavaa tietoa asiakaskohtaamisista ja seurataan sen avulla asiakasuskollisuutta, asiakaspalvelun laatua ja asiakaskannattavuutta.