

MITEN Pohjois-Kymen OP-Kiinteistökeskuksen tulisi
toimia Kouvolan seudun Osuuspankin vision ja
strategian mukaan

Jukka Kyöstiä
Kandidaatintyö
Lappeenrannan Teknillinen Korkeakoulu
KAMU
Maaliskuu 2002

MITEN POHJOIS-KYMEN OP-KIINTEISTÖKESKUKSEN TULISI TOIMIA KOUVOLAN SEUDUN OSUUSPANKIN VISION JA STRATEGIAN MUKAAN

Jukka Kyöstilä
Penttilänkatu 11 A
45120 KOUVOLA
puh. 040-5513969
jukka.kyostila@osuuspankki.fi

TIIVISTELMÄ

Osuuspankkiryhmä on valinnut markkinointistrategiakseen asiakassuuntautuneen palvelutavan. Pankin puolella uskotaan, että näin toimimalla on mahdollista saavuttaa pitkäaikainen asiakkuus ja sitä kautta saada kilpailuetua muihin pankkeihin nähden. Koska pankkimailma, myös Osuuspankkiryhmä, on etsinyt yhteistyökumppaneita esimerkiksi vakuutusyhtiöistä, tässä tutkimustyössä on käsitelty myös suhdemarkkinointia, joka on asiakassuhdemarkkinointia laajempi käsite.

Valtakunnallisessa OP-Kiinteistöväilytys –ketjussakin on valittu sama strategia kuin pankin puolella. Lisäksi alueet voivat tehdä oman strategian valtakunnallisen pohjalta. Pohjois-Kymen OP-Kiinteistökeskus Oy on paikallisen pankin, Kouvolan Seudun Osuuspankin, omistama yritys, joten voidaan väittää, että kiinteistöväilytyksen varsinainen tehtävä on tukea konsernin liiketoiminnan ydintä, pankkitoimintaa.

Tutkielmani tarkoitus on pohtia, miten Pohjois-Kymen OP-Kiinteistökeskuksen tulisi toimia pankin vision ja strategian mukaan, huomioituna se, että kiinteistöväilytys on asiantuntijaorganisaatio ja sillä on oma valtakunnallinen strategia.

SISÄLLYSLUETTELO

TIIVISTELMÄ

1. JOHDANTO	
1.1. Kandidaattityön tavoitteet	s. 3
1.2. Työn rajaukset	s. 3
1.3. Lähdemateriaali	s. 4
2. TUTKIMUSTEHTÄVÄ	
2.1. Tehtävän asettelu	s. 4
2.2. Tutkimusmenetelmät ja empiria	s. 5
2.3. Tutkimuksen kulku ja rakenne	s. 5
3. ASIAKKUUSMARKKINOINTI	
3.1. Historiaa	s. 6
3.2. Asiakkuus käsitteenä	s. 8
3.3. Asiakassuuntautuneen palvelutavan keskeisiä käsitteitä	s. 9
3.4. Asiakkuusajattelun kulmakivet	s. 10
3.5. Asiakkuuden arvon lähteillä	s. 11
3.6. Oppiva asiakassuhde	s. 11
4. TUTKITTAVIEN YRITYSTEN TAUSTATIETOJA	
4.1. Pohjois-Kymen OP-Kiinteistökeskus ja sen toimintaympäristö	s. 12
4.2. Pohjois-Kymen OP-Kiinteistökeskuksen visio ja strategia	s. 15
4.3. Kouvolan Seudun Osuuspankki ja sen toimintaympäristö	s. 17
4.4. Kouvolan Seudun Osuuspankin visio ja strategia	s. 18
4.5. Asiakassuuntautuneen toimintatavan kehittämisprojekti, AST 2002	s. 20
5. KIINTEISTÖVÄLITYKSEN INTEGROIMINEN KOUVOLAN SEUDUN OSUUSPANKIN VISION MUKAISEKSI	
5.1. Asiakassuhdeidea: Kiinniottokohdat, asiakasohjaukset ja Lähestymistavat	s. 20
5.2. Tuotantoprosessi-idea	s. 22
5.3. Tuottavuusidea	s. 23
5.4. Yhteistyökumppani-idea	s. 25
5.5. Markkinointi-idea	s. 28
5.6. Organisointi-idea	s. 30
5.7. Viisi tulosten saavuttamisen estettä	s. 31
5.8. Asiakkuusohjautuvan organisaation luomisprosessi	s. 32
6. YHTEENVETO	s. 33
7. POHDINTA	s. 34
8. LÄHDELUETTELO	s. 35

1. JOHDANTO

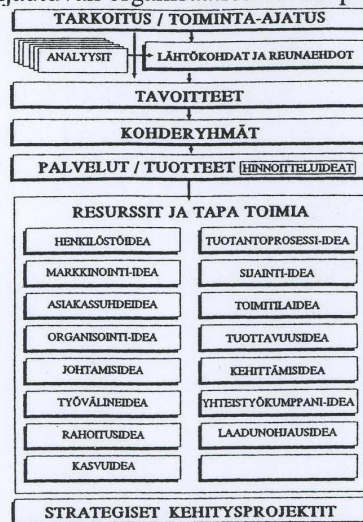
1.1. Kandidaattityön tavoitteet

Kandidaattityöni tavoitteena on tutkia, mitkä ovat valtakunnallisen ja paikallisen OP-Kiinteistökeskuksen visiot ja strategiat sekä pohtia millä periaattein ja toimintatavoin Pohjois-Kymen OP-Kiinteistökeskuksen tulisi toimia toteuttaen Kouvolan Seudun Osuuspankin visiota ja strategiaa ollen samalla kiinteä osa konsernia. Tätä kautta yritän löytää kilpailuetua muihin kiinteistönvälitysliikkeisiin nähden. Haastatteleamalla organisaatiossamme asuntokaupan parissa työskenteleviä toivon löytäväni heidän kanssaan uusia ajatuksia, tarpeita, toimintamalleja ja tuotteita kehittääksemme asuntokauppaamme entisestään.

1.2. Työn rajaukset

Pohjois-Kymen OP-Kiinteistökeskus Oy käsittää sekä kiinteistövälitystoiminnan, kiinteistöhuollon että isännöinnin, mutta olen rajannut tämän kandidaattityön käsittelemään ainoastaan kiinteistönvälitystä. Otsikon mukaisesti tämä kandidaattityö käsittelee kiinteistövälityksen integroimista pankin visioon ja strategiaan lähinnä paikallisella tasolla. Taustatiedoissa olen kuitenkin tuonut myös valtakunnallisia seikkoja mukaan tutkimukseen, koska perusstrategia kaikilla OP-Kiinteistökeskuksilla kuitenkin on oltava sama.

Strategisista osaideoista (kuva 1) käsittelen tutkimustyössäni pääasiallisesti kohtaa resurssit ja tapa toimia, taustatiedoissa on kuitenkin huomioitu aiempiakin kohtia. Kuten ajatusmallista voi havaita, resurssit ja tapa toimia voidaan jakaa useisiin alaihmiin, mutta en puutu tässä tutkimuksessa kaikkiin niihin vaan käsittelen ainoastaan viittä eri ideaa sekä lisäksi viittä tulosten saavuttamisen estettä ja asiakkuusohjautuvan organisaation luomisprosessia.



Kuva 1. Asiantuntijaorganisaation strategian keskeiset päätösalueet – strategiset osaideat

Lähde: Sipilä, Jorma, Asiantuntija ja johtaja, s. 83

1.3. Lähdemateriaali

Teoreettisessa viitekehyksessä olen tukeutunut Christian Grönroosin Palveluiden johtaminen ja markkinointi –kirjaan, Kaj Storbackan ja Jarmo Lehtisen kirjaan Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla sekä Jorma Sipilän kirjaa Asiantuntija ja johtaja.

Lähdemateriaalina olen tässä tutkimuksessa lisäksi käyttänyt Jouni Pölläsen kirjaa Yksilömarkkinointi, Osuuspankkiryhmän asiakassuuntautuneen toimintatavan *Asiakkaalle enemmän kuin pankki* – työkirjaa, Pohjois-Kymen OP-Kiinteistökeskuksen vuoden 2001 vuosikertomusta ja vuoden 2002 vuosisuunnitelmaa, valtakunnallista OP-Kiinteistökeskusten loppuasiakirjaa OPKK-100 PLUS, Osuuspankkiryhmäläisille ja OP-Kiinteistökeskuksille lähinnä Osuuspankkikeskuksesta jaettua materiaalia sekä osuuspankkilaisten asiakassuuntautuneesta palvelutavasta tehtyjä tutkimuksia.

2. TUTKIMUSTEHTÄVÄ

2.1. Tehtävän asettelu

Kiinteistönvälitysalalla kilpailu on kovaa. Kaikilla isoimmilla pankkiryhmillä on oma heitä lähellä oleva valtakunnallinen kiinteistövälitysketju, niin myös Pohjois-Kymenlaakson alueella. Lisäksi on kymmenkunta yksityistä yritystä, joilla on yhdestä kolmeen välittäjää. Onnistuakseen palvelualalla paremmin kuin kilpailijat, pitää olla jokin tekijä joka luo kilpailuetua. Porterin mukaan yrityksen on valittava selkeästi kilpailustrategiansa kolmesta seuraavasta:

kustannusjohtajuusstrategia

- yritys tuottaa ja jakelee kilpailijoita alemmilla kustannuksilla

erilaistumisstrategia

- yritys saavuttaa kilpailuedun erottumalla kilpailijoista

keskittymisstrategia

- yritys saavuttaa kilpailuedun keskittymällä kapeampaan osaan markkinoista

Useamman kilpailustrategian yhdistäminen tuottaa hänen mukaansa usein ongelmia. Ydintuote, välityspalvelujen tarjoaminen, on kaikilla välityслиikkeillä kutakuinkin sama, joten Osuuspankkiryhmässä uskotaan että kilpailuetua saa tarjoamalla parempaa asiakaspalvelua kuin muut eli strategiaksi on valittu asiakassuuntautunut palvelutapa. Porterin mukaan (kuva 2) voidaan myös todeta, että mikäli yritys suuntaa toimintansa koko markkinoille ja haluaa olla ja ainutlaatuinen, differoimalla toimintansa saavuttaa etua kilpailijoihin nähden.

	Ainutlaatuisuus	Kustannukset
Koko markkina	DIFFEROINTI	KUSTANNUS-JOHTAJUUS
Tietty Segmentti	KESKITTÄMINEN/ DIFFEROINTI	KESKITTÄMINEN/ KUSTANNUS-JOHTAJUUS

Kuva 2. Kilpailuetu Porterin mukaan

2.2. Tutkimusmenetelmät ja empiria

Tutkimustyössäni olen miettinyt teoreettisen viitekehyksen, asuntokaupan parissa työskentelevien pankkitoimihenkilöiden ja -johtajien sekä kiinteistövälityksen henkilöstön haastattelujen että työssäni viiden vuodenaikana saamieni kokemusten kautta sitä millaiset resurssit ja millä tavalla paikallisen kiinteistövälityksliikkeen, Pohjois-Kymen OP-Kiinteistökeskuksen, tulisi toimia toimiakseen emoyhtiön, Kouvolan Seudun Osuuspankin, vision ja strategian mukaisesti. Haastattelut suoritin lähinnä avoimilla kysymyksillä, joissakin tapauksissa jouduin käyttämään rajaavia kysymyksiä. Haastattelun pohjaksi annoin heille etukäteen tutustuttavaksi aiheanalyysin. (liite 5)

2.3. Tutkimuksen kulku ja rakenne

Tutkimus etenee siten, että johdannon jälkeen luvussa 3 aluksi rakennan yleistä teoriapohjaa asiakassuuntautuneesta toimintatavasta ja suhdemarkkinoinnista alan kirjallisuuteen nojaten. Luvussa 4 kerron mikä on Kouvolan Seudun Osuuspankin ja Pohjois-Kymen OP-Kiinteistökeskuksen toimintaympäristö ja nykytilanne.

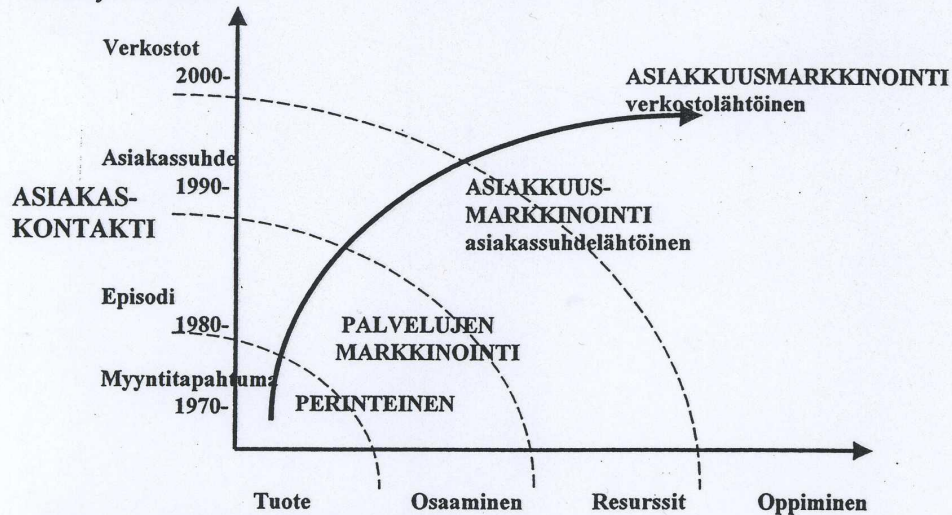
Yksityiskohtaisemmin teoriapohjasta koskien resursseista ja tavasta toimia edellä mainitun strategian mukaisesti ja siitä, miten Osuuspankkiryhmässä ja OP-Kiinteistökeskuksissa teoria on ajateltu siirtää käytäntöön on luvussa 5. Lisäksi samassa luvussa on viisi teoreettista estettä tulosten saavuttamiselle.

Luvussa 6 esitän tutkimuksen johtopäätökset. Pohdinnassa pohdin tämän tutkimuksen heikkouksia ja vahvuuksia ja käytettävyyttä jatkotutkimuksissa ja yritysten omien toimintojen kehittämisessä.

3. ASIAKKUUSMARKKINOINTI

3.1. Historiaa

Kuvassa 3 Tore Strandvik kuvaa markkinointiajattelun muutoksia eri vuosikymmenillä:



Kuva 3. Markkinoinnin kehitys
Lähde: Strandvik Tore, esitys Osuuspankkien toimitusjohtajien strategiapäivillä 22.9.1999

Asiakkuusmarkkinointi syrjäytti markkinointiajattelussa 90-luvulla palveluiden markkinoinnin, jossa kilpailukyky perustui henkilökunnan osaamiseen ja asiakaskontakti oli episodi, yksittäinen tapahtuma. Myös kertamyntimarkkinointi -ajatteluksi kutsutusta mallista oli jo kuitenkin palveluiden markkinointi -ajattelussa siirrytty tuotteen laadun painotuksesta palvelun laadun painotukseen. Jouni Pöllänen on kirjassaan *Yksilömarkkinointi* kuvannut markkinoinnin muutostrendejä seuraavasti:

Ennen	Jatkossa
Markkinaosuudesta	Asiakasosuuteen
Kertakaupoista	Eiinikäisiin asiakassuhteisiin
Myyntivolyyymeistä	Asiakasarvoon
Tuote- ja toimintovastuusta	Asiakasvastuuseen
Markkinointisuunnitelmista	Asiakashoitosuunnitelmiin
Kampanjoista	Prosessimarkkinointiin
Erilliskanavista	Monikanavamarkkinointiin
Asiakastiedon keräämisestä	Asiakastiedon jalostamiseen ja oppivaan asiakassuhteeseen
Markkinointi-ihmisistä	Markkinoinnillisiin ihmisiin

Kuva 4. Markkinoinnin muutostrendit (Pöllänen, *Yksilömarkkinointi* 1999 s. 34)

Asiakkuusmarkkinoinnissa mielenkiinto on 90 –luvulla keskittynyt asiakkuuteen. Asiakkuudessa kysymys on asiakkaan ja yrityksen välisestä prosessista, joka koostuu asiakaskohtamisista. Asiakkuuden tarkoitus on tuottaa arvoa asiakkuuden molemmille osapuolille, asiakkaalle ja toimittajalle. Mielenkiinnon kohteena ei ole yksittäinen myyntitapahtuma vaan kohtaamisten sarja. Tarkastelussa korostuu prosessiluonteisuus. Asiakastyytyväisyys ei yksin riitä selittämään asiakkuuden säilymistä vaan sitä on tarkasteltava laajemmin asiakassuhteen lujutena. Kilpailukyvyyn ydin on kyvykkyydessä, joka kattaa henkilöihin sitoutuneen osaamisen, prosessit ja järjestelmät. Erityiseen asemaan on noussut yksilöllisen asiakastiedon kerääminen, analysointi ja hyödyntäminen.

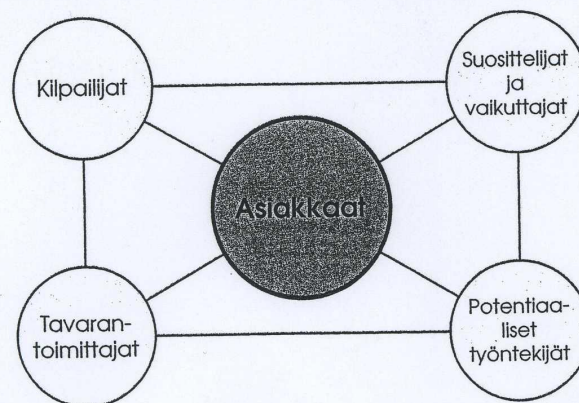
Asiakkuusmarkkinointi –ajattelu on kehittynyt 2000 –luvulla asiakassuhdelähtöisestä verkostolähtöiseen suuntaan, jossa kilpailukykyyn vaikuttaa se, mihin verkostoon kuuluu. Verkotot voidaan nähdä kaksisuuntaisina: toisaalta verkostoituminen mahdollistaa kumppanuuksien kautta asiakaspinnan kasvattamisen ja toisaalta verkostolla voidaan syvyysuunnassa pilkkoa omaa arvoketjua ja keskittyä omaan ydinosamiseen.

Christian Grönroos käyttää tästä markkinointimallista nimeä suhdemarkkinointi. Käsitteen keksi palvelujen markkinointia tutkiva Leonard Berry vuonna 1983. Suhdemarkkinoinnin juuret ovat ainakin viidessä tutkimussuuntauksessa: palveluiden markkinoinnissa, yritysmarkkinoinnissa ja etenkin sen vuorovaikutusta ja verkostoja tutkivassa osuudessa, laatujohtamisessa, markkinointikanavissa sekä suora- ja tietokantamarkkinoinnissa.

Suhdemarkkinointi on asiakassuhdemarkkinointia laajempi käsite. Se tarkoittaa pysyvien ja kannattavien suhteiden luomista ja kehittämistä kaikkiin potentiaalsiin yhteistyökumppaneihin – ei pelkästään maksaviin asiakkaisiin.

Kun 90 –luvun asiakkuusajattelussa tietotekniikalla oli asiakastietojen hallinnassa ratkaiseva rooli, perustuu myös verkostojen rakentaminen tietotekniikan tarjoamiin mahdollisuuksiin.

Alla olevassa kuviossa on esitetty suhdemarkkinoinnin kohderyhmät:



Kuva 5. Suhdemarkkinoinnin kohderyhmät

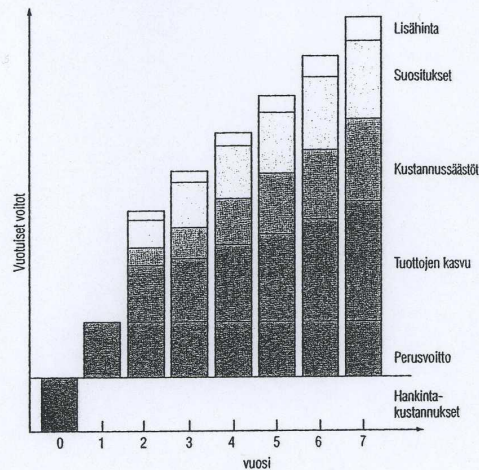
Lähde: Lahtinen – Isoviita, Asiakaspalvelu ja markkinointi s. 100

3.2. Asiakkuus käsitteenä

Osuuspankkiryhmässä asiakkuusajattelun kanssa on tosissaan tehty töitä viime vuosina ja sen konkretisoimiseksi Osuuspankkikeskuksen Kehittämispalvelut –osasto on julkaissut asiakassuuntautuneen toimintatavan työkirjan, jossa asiakkuusajattelun lähtökohdista todetaan sivulla 24 seuraavaa:

”Asiakkuusajattelun ydin on paremman arvon tuottaminen sekä asiakkaalle että pankille. Tuotteella ja palvelulla sinänsä ei ole merkitystä, ellei asiakas koe sitä arvokkaaksi. Voimme tuottaa asiakkaalle arvoa vain jos tunnemme asiakkaan oman arvontuotantoprosessin. Hyvän asiakkuuden tunnusmerkit ovat tyytyväisyys, lujuus ja kannattavuus.”

Kyseisellä sivulla todetaan vielä lisäksi, että asiakkaan arvontuotantoprosessin ymmärtäminen tarkoittaa käytännössä hänen maailmansa tuntemista (perhe, asuminen, työ, harrastukset, jne.). Tavoitteena on Win-Win –tilanne, jossa kumpikin osapuoli voittaa. Toisaalta yritys kasvattaa tuotteita pitkäjänteisestä asiakkuudesta seuraavasti:



Kuva 6 Uskollisten asiakkaiden vaikutus voittoihin. Lähde; Reinheld, F.F., The Loyalty Effect. The Hidden Forces Behind Growth, Profits, and Lasting Value. 1996.

Kuvan 6 pystyakselilla ei ole asteikkoa, koska tekijöiden vaikutukset voittoon vaihtelevat alan, yrityksen ja jopa asiakkaan mukaan. Tekijöiden kaavioon merkitty korkeus antaa kuitenkin joitakin viitteitä niiden suhteellisesta painoarvosta. Uusien asiakkaiden hankintakustannukset ovat nyrkkisääntöisesti viisi kuusi kertaa enemmän kuin nykyisen tyytyväisen asiakkaan säilyttäminen. Kuvassa hankintakustannukset näkyvät ennen asiakassuhteen alkua ajoittuvana, voittoa vähentävänä tekijänä.

Perusvoitto = Asiakkaiden maksama hinta ei monellakaan palvelualalla kata ensimmäisenä vuonna tai alkuvuosina palvelun tuotantokustannuksia. Toisilla aloilla hinta kattaa kustannukset ja tuottaa voittoa ensimmäisestä vuodesta alkaen, kuten

oheisen kuvan tapauksessa. Muutamassa vuodessa kertyneet perusvoitot ovat kattaneet asiakkaan saamiseen uhratut alkuvaiheen markkinointikustannukset.

Tuottojen kasvu = Pitkäaikaisen asiakkaan samalta toimittajalta tekemät ostot yleensä kasvavat. Asiakkaiden voidaan siis odottaa kartuttavan yrityksen voittoja keskimäärin sitä enemmän, mitä pitkäaikaisempi suhde on. Vuotuinen liikevaihto asiakasta kohden nousee vuosien mittaan ja kasvattaa myös voittoja.

Kustannussäästöt = Kun palveluntarjoaja ja asiakas oppivat tuntemaan toisensa paremmin, palveluprosessi sujuu entistä juohevammin ja nopeammin ja siinä tehdään vähemmän korjausta vaativia virheitä. Keskimääräiset kulut asiakasta kohden laskevat, mikä vaikuttaa voittoon myönteisesti.

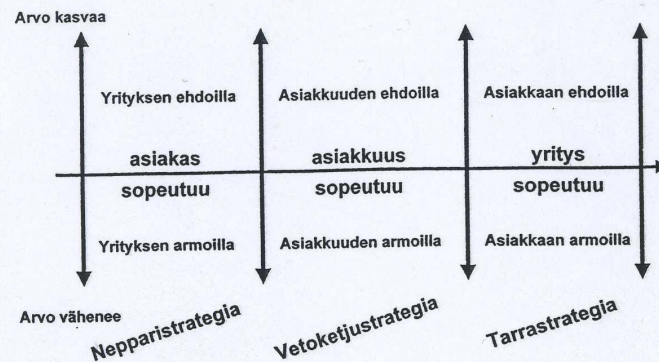
Referenssit = Pitkäaikaiset ja tyytyväiset asiakkaat harjoittavat myönteistä suusanallista viestintää ja suosittelevat yritystä ystävilleen, naapureilleen ja kollegoilleen. Asiakas ryhtyy yrityksen markkinoijaksi ilman, että siitä koituu yritykselle lisäkustannuksia. Varsinkin monet pienyritykset menestyvät tyytyväisten asiakkaiden referenssien ansiosta. Tällöin yritys saa uusia asiakkaita normaalia pienemmillä hankintakustannuksilla, millä on myönteinen vaikutus voittoon.

Lisähinta. Useimmissa yrityksissä vanhat asiakkaat maksavat korkeamman hinnan kuin uudet. Uusille asiakkaille tarkoitettuja alennuksia ei myönnetä vanhoille asiakkaille, ja usein uudet asiakkaat saavat aluksi erikoishinnan. Hinnannousun pääasiallinen syy on kuitenkin siinä, että pitkäaikaiset asiakkaat ymmärtävät yrityksen tarjoaman arvon ja säästävät kustannuksia käyttämällä hyvin tuntemaansa palveluntarjoajaa. Joskus pitkäaikainen suhde on antanut asiakkaalle sosiaalisiin suhteisiin perustuvan neuvotteluaseman, jonka nojalla hinnat pysyvät alhaalla. Tämä kaventaa yrityksen voittoja.

3.3. Asiakassuuntautuneen palvelutavan keskeisiä käsitteitä

Asiakassuuntautuneen palvelutapaan liittyviä keskeisiä käsitteitä ovat (Storbacka ja Lehtinen, Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla, 1997 s. 14-15):

Asiakkuus	Asiakkuus on asiakkaan ja yrityksen välinen prosessi, joka koostuu asiakaskohtaisista, joiden aikana yrityksen ja asiakkaan arvontuotantoprosessien välillä tapahtuu resurssien vaihdantaa
Asiakkaan arvontuotanto	Asiakkaan arvontuotanto on prosessi, jolloin asiakas toteuttaa omia tavoitteitaan
Asiakkuuden arvo	Asiakkuuden arvolla tarkoitetaan sitä kokonaisarvoa, joka asiakkaalla on yritykselle. Asiakkuuden arvo koostuu useista eri ulottuvuuksista, jotka ovat sekä toimiala- että yrityskohtaisia ja niiden painoarvot yrityksittäin ja asiakkuusstrategioittain vaihtelevat



Kuva 7. Asiakkuusstrategiat. Lähde: Storbacka ja Lehtinen, Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla, 1997

rakenne	nepparistrategia	vetoketjustrategia	tarrastrategia
asiakaskantataso	toimintamallin luominen asiakkaille ja asiakasryhmille	valmius asiakkuuskohtaiseen sopeutumiseen	jokaiselle asiakkaalle oma toimintamalli
asiakkuustaso	asiakas toimii annetun käsikirjoituksen mukaan	käsikirjoitusta sovitetaan molempien ehdoilla	asiakas antaa käsikirjoituksen
kohtaamistaso	asiakkaalle annetaan vain erittäin rajattu mahdollisuus toimia	yhteinen toimintamallin valinta tehokkuuden näkökulmasta	asiakas antaa käsikirjoituksen

Kuva 8. Asiakkuusstrategiat: asiakkuuden rakenne. Lähde: Storbacka ja Lehtinen, Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla, 1997

3.4. Asiakkuusajattelun kulmakivet

Storbackan ja Lehtisen (Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla, 1997 s. 19-20) mukaan asiakkuusajattelun kulmakivet ovat:

1. Asiakkuusajattelun keskeinen käsite on asiakkaan arvontuotanto. Asiakkuuden kehittäminen edellyttää että prosessi, jonka avulla asiakas tuottaa itselleen arvoa, on tunnettava syvällisesti. Asiakkuusajattelussa toimitaan asiakkuuden ehdoilla ja pyritään molemminpuolisesti sovittamaan prosesseja niin hyvin toisiinsa että arvoa syntyy molemmille osapuolille.

2. Toinen asiakkuusajattelun kulmakivi on tuotteen määrittely prosessiksi eli tuote on nähtävä kokonaisuutena, jossa asiakkaan ja yrityksen eri prosessivaiheiden välillä tapahtuu vaihdantaa. Vaihdannan kautta yrityksen osaaminen siirtyy osaksi asiakkaan arvontuotantoa.
3. Kolmas asiakkuusajattelun kulmakivi liittyy yrityksen vastuun kantamiseen. Asiakkuusajattelussa ei riitä, että yritys tyydyttää asiakkaan tarpeet tai että asiakas on tyytyväinen. Yritys voi rakentaa asiakkuuteen lujuuutta vain jos se kantaa vastuuta asiakkuuden kehittämisestä ja tarjoaa asiakkaalle uusia mahdollisuuksia tuottaa arvoa itselleen.

3.5. Asiakkuuden arvon lähteillä

Yrityksen kilpailukyvyyn lähtökohtana toimii ylivoimainen osaaminen jota perinteisesti on pidetty yrityksen tuotantoa ja tuotteita koskevana asiantuntemuksena. Yrityksellä täytyy kuitenkin olla asiakastuntemusta, mitä ei saavuteta pelkästään asiakasta kuuntelemalla, vaan yrityksen on ymmärrettävä aidosti asiakkaan arvontuotantoa:

- millaisella prosessilla asiakas tuottaa arvoa itselleen?
- mikä on asiakkaalle arvokasta ?
- millaisia tavoitteita asiakkaalla on ?
- mikä on yrityksen rooli asiakkaan elämässä ?

Tämän määrittelytyön keskeinen osa on asiakkaan arvontuotantoprosessin yksityiskohtien määrittely ja asiakkaan huolten tunnistaminen ja näiden analysointi eli miten yritys voi auttaa asiakasta huolten poistamisessa ja miten yrityksen prosessia voisi muokata yhteensopivaksi asiakkaan prosessin kanssa. Tuotteen ostaminen ei vielä tuota arvoa vaan vasta sen käyttäminen ja mitä paremmin yritys onnistuu ennakoimaan asiakkaan tulevat tilanteet, sen kilpailukykyisempi yritys on. (Storbacka ym. s. 15-16)

3.6. Oppiva asiakassuhde

Asiakassuuntautuneeseen palvelutapaan liittyy oleellisesti oppiva asiakassuhde, jonka määritelmä on seuraava (Pöllänen, s. 106):

”Oppiva asiakassuhde on asiakkaan ja yrityksen yhteinen prosessi, jossa asiakas ostokäyttäytymisellään sekä tarpeistaan ja toiveistaan kertomalla opettaa yritykselle keinoja tuottaa arvoa asiakassuhteeseen ja jossa yritys asiakasinformaatiota hyödyntämällä ja jalostamalla, asiakasstrategioihin nojautuen, muokkaa tarjontansa, prosessinsa ja viestintänsä asiakkaan yksilöllisiä toiveita ja tarpeita vastaavaksi.”

”Oppiva asiakassuhde on keino kiinnittää asiakas yritykseen yksilöllistämällä asiakassuhde ja sen ylläpitoon ja kehittämiseen liittyvät prosessit sen sijaan että kilpailee asiakkaista tuotteita ja palveluita differoimalla. Tuotteet ja palvelut voidaan kopioida nopeasti, mutta yksilöllistettyjen asiakassuhdeprosessien jäljittelyminen on paljon vaikeampaa.” (Pöllänen, Yksilömarkkinointi 1999, s. 110)

”Oleellista oppivan asiakassuhteen rakentamisessa on toimiva dialogi asiakkaan ja pankin välillä ja siksi on tärkeää sitoa asiakas dialogiin. Asiakas ei kuitenkaan sitoudu

dialogiin ellei se tuota asiakkaalle arvoa. Siksi yrityksen on aidosti pyrittävä täyttämään ne toiveet, tarpeet ja odotukset, jotka asiakas on vuoropuhelussa ilmaissut tai joiden olemassaolosta asiakas on antanut viitteitä. Jos yritys ei kehitä asiakassuhdetta saamansa informaation perusteella yksilölliseksi ja arvoa tuottavaksi, asiakkaan motivaatio dialogin jatkamiseksi heikkenee. Dialogi ei tuota asiakkaalle asiakassuhdetta lujittavaa arvoa jos täytetään vain ne tarpeet, jotka asiakas ilmaisee vaan on pystyttävä tyydyttämään myös tiedostamattomia tarpeita.” (Pöllänen, Yksilömarkkinointi 1999, s. 117-118)

4. TUTKITTAVIEN YRITYSTEN TAUSTATIETOJA

4.1. Pohjois-Kymen OP-Kiinteistökeskus ja sen toimintaympäristö

Valtakunnallisen OP-Kiinteistökeskuksen vuosisuunnitelma vuodelle 2002 on seuraava:

Asuntoinvestoinnit ovat supistuneet selvästi viime vuonna. Asunnoille myönnettiin viime vuoden alkupuoliskolla rakennuslupia neljännes vähemmän kuin vuonna 2000 vastaavana aikana ja myös aloitukset vähenivät noin 10 %. Investointien supistuminen tulee näkymään myös tänä vuonna nimenomaan asuntojen uustuotannossa. Vanhojen asuntojen markkinat toimivat hyvin, syynä mm. hintatason tasaantuminen ja jopa laskeminen sekä asuntoluottojen vilkas kysyntä.

Kuluttajabarometrin mukaan kotitaloudet suhtautuvat omaan talouteensa lähitulevaisuudessa erittäin luottavaisesti. Vahva luottamus perustuu tulojen nousuun: yli 70 prosenttia kuluttajista kertoo pystyvänsä säästämään osan tuloistaan. Velanhoitoa helpottaa vielä matala ja edelleen laskeva korkotas.

Yleinen hintataso vuonna 2002 on vakaa. Korkeiden lasku hidastaa hintojen nousua ja mm. asuntohintojen aiheuttama inflaatiolisa poistuu.

Asuntohinnoissa alueelliset erot pysyvät suurina. Matala korkotas edistää asuntokauppaa, mutta tulojen kasvun hidastuminen ja yleinen varovaisuus vakaannuttavat asuntojen hintakehitystä.

Kilpailijoista Huoneistokeskus laajentaa perustamalla uusia toimistoja franchise-yrityksensä perinteisen toimistonsa rinnalle. Tavoitteena on saada Huoneistokeskuksen toimipiste myös niille paikkakunnille, jonne ei muutoin ole kannattavaa perustaa konttoria. Huoneistokeskuksen markkinaosuus on parin vuoden ajan ollut hienoisessa laskussa, joten odotettavissa on toimintatapojen tarkistamista ja rivien tiivistämistä. Uuden toimitusjohtajan myötä aktiivisuus tulee lisääntymään myös pankkiyhteistyössä Nordean kanssa.

Kiinteistömaailman kasvuvauhti on hiipunut parin vuoden takaisesta. Tavoitteena on kuitenkin yhä saavuttaa 100 toimipisteen verkosto nykyisen 80 sijaan.

Henkilöresursseja Kiinteistömaailmalla on tällä hetkellä jopa 11000 kauppaan, nykyisen reilun 8000 sijaan. Kun tehokkuus saadaan paremmaksi, aiheutuu siitä melkoinen kilpailutilanne useimmilla paikkakunnilla.

SKV on aloittanut voimakkaan kampanjoinnin markkinaosuuden nostamiseksi. Painopistealueina ovat tällä hetkellä pääkaupunkiseutu ja muut kasvukeskukset.

Panostukset näkyvät selvimmin ilmoittelun ja yleisen näkyvyyden sekä henkilöstön lisäämisessä. Hyvin toimiva yhteistyö Tapiolan kanssa on jatkossa heille selkeästi kilpailuetu.

Vastaavasti Pohjois-Kymen OP-Kiinteistökeskuksen vuoden 2001 toimintakertomus oli seuraava:

Vuosi 2001 oli yhtiön 36. toimintavuosi. Nykyiset toimialat ovat asuntokauppojen ja vuokra-asuntojen välitys, isännöinti ja kiinteistöhuolto. Pohjois-Kymen OP-Kiinteistökeskus Oy kuuluu Kouvolan Seudun Osuuspankki –konserniin koko osakekannan ollessa Kouvolan Seudun Osuuspankin omistuksessa. Yrityksen toimialue on Kouvolan ja Kuusankosken kaupungit sekä Valkealan ja Jaalan kunnat että osia muista lähikunnista.

Pohjois-Kymen OP-Kiinteistökeskus Oy:n liikevoitto kasvoi 59 % ja oli 465.000 mk (78.000 €). Edellisenä vuonna liikevoitto oli 291.000 mk (49.000 €). Keskeiset tuloslaskelman erät ovat kehittyneet edelliseen vuoteen verrattuna seuraavasti:

	1-12/00 te	1-12/01 te	Muutos %
Liikevaihto	6.264	6.592	+ 5
Konsernin lvv	14.068	14.994	+ 7
Liiketoiminnan muut tuotot	2	0	- 79
Poistot	- 227	-209	- 8
Henkilöstökulut	3.303	3.596	+ 9
Liikevoitto	291	465	+ 59
Konsernin liikevoitto	815	1446	+ 74
Rahoitustuotot ja kulut	119	-117	-198
Voitto ennen satunnaisia eriä	410	348	- 15
Satunnaiset kulut	- 271	-0	
Verot	- 29	- 106	+265
Tilikauden voitto	110	242	+120
Koko konsernin tilik voitto	881	811	-8

Suotuisaan liikevoittokehitykseen vaikutti ennen kaikkea kiinteistöhuollon hyvä tuloskehitys. Huollon liikevoitto kasvoi 94 % liikevaihdon kasvaessa 8 %. Myös välitys- ja isännöintitoimien liikevaihdon ja palkkiokertymän kasvu oli suotuisaa. Palkkiotuottokertymän kasvu välitystoimessa oli 14,8 % ja isännöinnin palkkiotuottokertymä kasvoi 9,0 %. Liikevaihto ei sisällä vaihtuviin vastaaviin kuuluvia vaihto-omaisuuden tai kiinteistöomaisuuden myyntejä

Materiaaleihin ja palveluihin kuuluvat kulut olivat yhteensä 1,0 milj.mk. Vaihto-omaisuusvaraston muutos oli arvonlennusten takia 213.500 mk eli vähennystä 63 %. Välityksen ja isännöinnin muuttuvat kulut olivat 724.400 mk, niissä oli kasvua 34 %.

Henkilöstökulut olivat 3,60 milj. markkaa, jossa oli kasvua edellisvuodesta %. Henkilöstökulut muodostuvat palkkakuluista sekä eläke- ja sosiaalikulusta. Liiketoiminnan muut kulut olivat 1,3 milj. mk, jossa oli kasvua 7,5 %. Nämä kulut muodostuvat lähinnä henkilöstön koulutusmenoista, vuokratuloista, markkinointi- ja mainontakuluista sekä toimistokuluista. Muista kuluista eniten kasvoivat mainonta- ja ilmoituskulut.

Poistoja tehtiin suunnitelman mukaisesti. Poistoja ovat lähes elinkeinoverolain sallimat enimmäispoistot. Poistot olivat 209.000 mk.

Rahoituskulut olivat edellisvuotta suuremmat johtuen pääomallainan muuttumisesta korolliseksi ja edellisvuotta korkeammasta korkotasosta. Korko- ja muut rahoituskulut olivat 170.000 mk, kun ne edellisvuonna olivat 106.000 mk. Pitkäaikaisen vieraan pääoman määrä oli tilikauden päättyessä 2,350 milj. mk, joka on 981.000 mk vähemmän kuin edellisen tilikauden lopussa. Pääomallaina on vertailussa laskettu myös v. 2000 vieraaseen pääomaan. Luottokantaa on voitu alentaa hyvän kannattavuuskehityksen ja tytäryhtiön konsernilainojen lyhennysten johdosta.

Satunnaiset kulut ovat vähentyneet olennaisesti, koska Osuuspankkien Eläkesäätiön vastuunkattamismaksut tilikautta edeltäviltä vuosilta maksettiin edellisinä vuosina.

Verot ovat päättyneeltä tilikaudelta 106.000 mk.

Yhtiön taseen loppusumma vuoden 2001 lopussa on 5.149.835,53 mk, jossa on vähentymistä edelliseen vuoteen 3 %. Taseen supistuminen johtuu vaihto-omaisuuden ja käyttöomaisuuden arvojen alentumisesta. Koko konsernin taseen loppusumma on 7.280.470,62 mk.

Oma pääoma oli vuoden päättyessä 1.736.662,84 mk, jossa oli kasvua edellisvuoteen 16 %. Koko konsernin oma pääoma oli ilman pääomallainan huomioimista 1.248.313,51 mk.

Pohjois-Kymen OP-Kiinteistökeskus Oy:n palveluverkko muodostuu Kouvolan ja Kuusankosken toimipisteistä, joissa Kouvolassa on välitys- ja isännöintitoimistot ja Kuusankoskella vain välityksen toimintapiste. Kummatkin toimipisteet ovat Kouvolan Seudun Osuuspankin välittömässä yhteydessä. Fyysisiä toimipisteitä täydentävät välityksen kohdeilmoitustaulut Prismassa, Hansakeskuksessa, TS-Marketissa Kuusankoskella, Valkealan ja Jaalan Osuuspankin konttoreissa sekä Tornionmäen R-kioskissa. Lisäksi internetissä on opkk.fi -kotisivut.

Yhtiön palveluksessa oli vuoden lopussa 13 henkilöä. Koko konsernin palveluksessa oli vuoden lopussa 51 henkilöä. Hallituksen puheenjohtajana toimii Kouvolan Seudun Osuuspankin toimitusjohtaja Marjo Partio ja muina hallituksen jäseninä kaksi pankinjohtajaa emopankista sekä Pohjois-Kymen OP-Kiinteistökeskuksen toimitusjohtaja Kari Martikainen.

Arvio todennäköisestä tulevasta kehityksestä on se, että yhtiön kannattavuus säilyy hyvänä ja markkinaosuus paranee vuodelle 2002 laaditun vuosisuunnitelman mukaan, mikäli talouden kehitys jatkuu myönteisenä ja asuntomarkkinoihin vaikuttavat tekijät

säilyvät vakaina. Tilikauden päättymisen jälkeen ei ole ollut tapahtumia, jotka oleellisesti vaikuttaisivat kuluvan tilikauden kehitykseen.

4.2. Pohjois-Kymen OP-Kiinteistökeskuksen visio ja strategia

Pohjois-Kymen OP-Kiinteistökeskuksen käytössä oleva visio ja perusstrategia perustuvat valtakunnalliseen 27.09.2000 päivättyyn OPKK-100 PLUS - loppuasiakirjaan, jossa todetaan visiosta seuraavaa:

”Olemme asiakkaillemme ja osuuspankeille luotettavin, aktiivisin ja nykyaikaisin yhteistyökumppani. Yhdessä osuuspankkien kanssa olemme asiakkaillemme enemmän kuin välitysliike.

Asiantuntemuksemme, osaamisemme, ja palvelutasomme ovat toimialan parasta.

Toimintamme on kannattavaa, markkinaosuutemme on vahvassa kasvussa ja olemme valtakunnallisesti kattava.”

Lisäksi kunkin OP-Kiinteistökeskuksen olisi tehtävä loppuasiakirjan mukaan oma strategia, joka sopii yhteen emo-osuuspankin ja OPKK-100 Plus –strategian kanssa.

Kouvolan Seudun Osuuspankin ja Pohjois-Kymen OP-Kiinteistökeskus ovat tuotteistaneet yhteistyön, joka sai nimekseen ”Asuntopalvelu”. Perusta nykyiselle Asuntopalvelulle voitaneen katsoa lasketuksi 21.01.98 päivätyssä toimintaohjeessa, jossa ilmoitettiin tavoitteeksi

- asuntoluottokannan kasvattaminen
- uusien asuntolaina-asiakkaiden saaminen
- asuntokauppaan liittyvien lainopillisten ym. Palvelujen myynnin edistäminen
- henkilöstön osaamisen lisääminen ja laajentaminen asuntoasioissa
- OPKK:n ja muiden tytäryhtiöiden palvelujen myynnin edistäminen
- Yrityskuvan parantaminen asuntoasioissa

Lopuksi tavoitteista puhuttaessa siinä painotetaan, että kysymyksessä on pysyvä toimintatavan muutos. Siinä oli jo otettu mukaan eri alojen yrityksiä, mutta mistään verkostoitumisesta ei voi puhua vaan kyseessä on enemmänkin kyseessä asiakasohjaus, jossa yritystä pyydetään ottamaan yhteyttä asiakkaaseen tai asiakkaalle annetaan yrityksen yhteystiedot. Toimintaohjeessa puhutaan tuotteista, jotka ovat ryhmittäin:

- KSOP Asuntolaina, palvelun tuottaja Osuuspankki
- Tietopalvelu, palvelun tuottaja OP-Kiinteistökeskus
- Lainopillinen ja säilytyspalvelu, palvelun tuottajat OP:n lainopillinen osasto tai tarvittaessa OP-Kiinteistökeskus
- Sijoitusasunnon ostajan palvelut, palvelun tuottajat OP ja OP-Kiinteistökeskus
- Asuntokaupan veroneuvonta, palvelun tuottajat OP ja OP-Kiinteistökeskus
- Erikoislainojen hakeminen, palvelun tuottaja OP
- Vakuutuspalvelu, palvelun tuottajat Lähi-Vakuutus Verdandi, OP ja OP-Kiinteistökeskus

- Asunnon huolto- ja kunnossapitopalvelu, palvelut tuottaa yhteistoimintayritykset
- Rakentajan palvelut, palvelun tuottaja OP

Niin kuin voimme listasta havaita, tuotevalikoima oli jo tuolloin melko laaja. Myyntitapaa voidaan pitää parhaimmillaan asiakaskeskeisenä, jossa myyjä keskittyy asiakkaan akuutteihin huoliin tarvekartoituksella ja pyrkii ratkaisemaan ne yrityksen valmiiksi miettimillä tuotteilla. Hänestä ollaan aidosti kiinnostuttu, mutta vain tässä ja nyt. Monesti myyntitapa oli tuotekeskeinen, jossa myyjä tarjosi asiakkaalle ”menun” eli listan tarjolla olevista tuotteista, joista hän valitsi sopivat palvelut käyttöönsä.

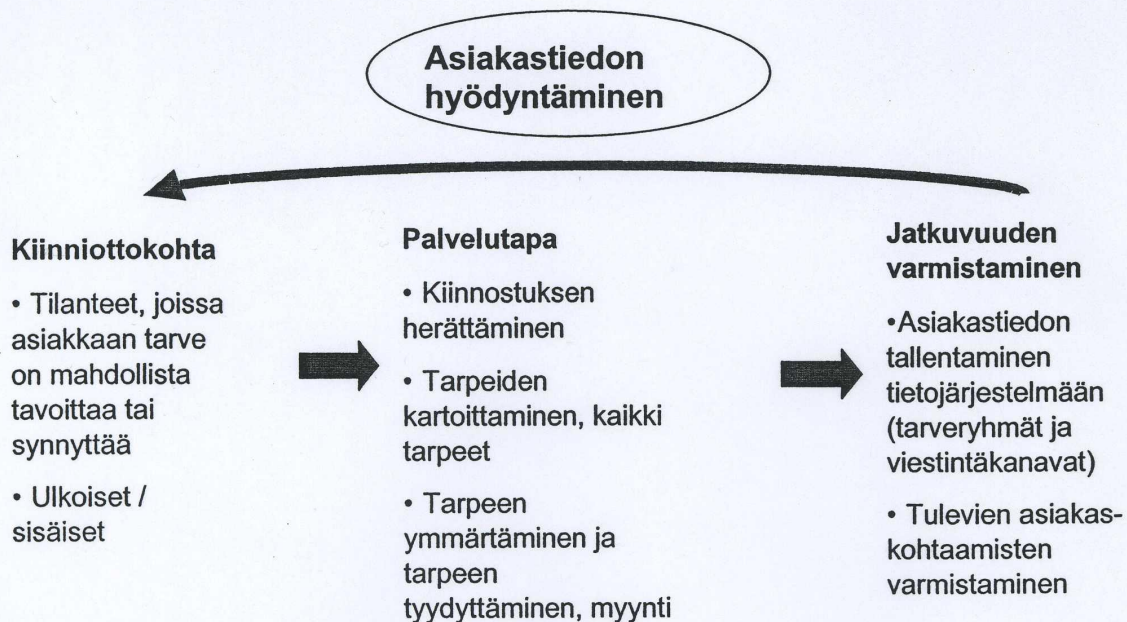
Uusi Asuntopalvelu on osa asiakassuuntautunutta toimintatapaa, jossa on tarkoitus tunnistaa asiakkaan palvelutarpeet ja vastata asiakkaiden tarpeisiin systemaattisella eri tarveryhmien kiinniottamisella, kohdistetulla palvelulla ja jatkuvuuden varmistamisella.

Asiakaskohtaisen toimintatavan määrittelemiseksi asiakasryhmittely OP-Kiinteistökeskuksissa on seuraava:

- aktiiviset asiakkaat
- aktivoitavat asiakkaat

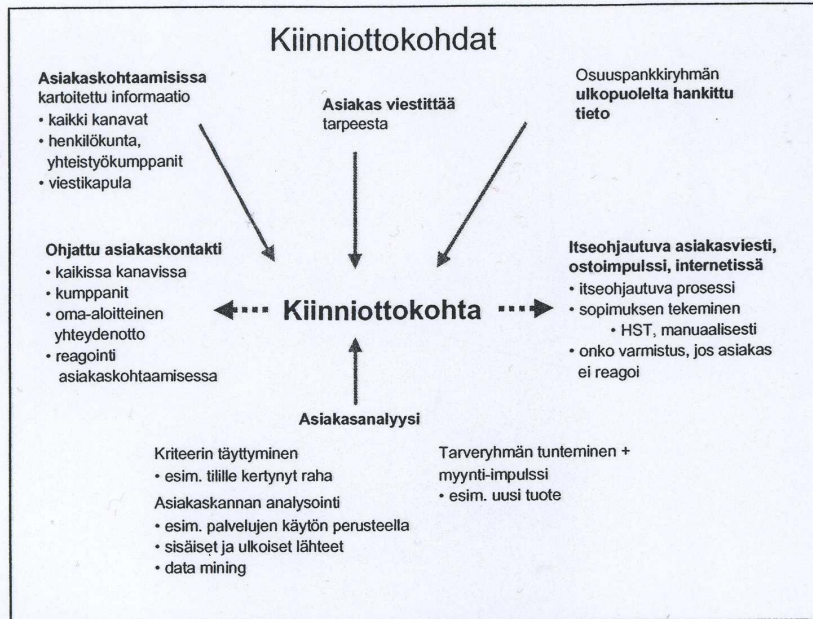
Asiakassuhteiden hoitamisessa toimitaan seuraavasti:

- kontakti asiakkaaseen kiinniottokohdassa
- myyntiprosessi
- jatkuvuuden varmistaminen



Kuva 9. Asiakassuhteen hoitamisprosessi asuntopalvelussa

Lähde: <http://intra.op.fi/rahoitus/op/yksityishenkilöiden%20rahoitus/asuntorahoitus/index.htm>



Kuva 10. Asiakkaiden kiinniottaminen asuntopalvelussa

Lähde: <http://intra.op.fi/rahoitus/op/yksityishenkilöiden%20rahoitus/asuntorahoitus/index.htm>

- tunnistetaan mahdollisimman varhaisessa vaiheessa asiakkaiden asumiseen liittyvät tarpeet ja otetaan kontakti asiakkaaseen jo asunnon hankinta- ja tai rakentamisprosessin alkuvaiheessa
- markkinaosuustavoitteiden saavuttamiseksi potentiaalisten asiakkaiden hankkiminen korostuu Asuntopalvelussa
- tärkein kiinniottotilanne on, kun asiakkaat ottavat yhteyttä konttorin, verkkopalvelun tai puhelimen kautta
- yhteistyökumppaneilla myös keskeinen rooli
- tärkeimmät yhteistyökumppanit Asuntopalvelussa ovat osuuspankki ja OP-Kiinteistökeskus
- muita yhteistyökumppaneita ovat
 - talotehtaat ja -kauppiat
 - rakennusliikkeet
 - rautakaupat
 - kunnat
 - asumiseen liittyvät verkkoportaalit

4.3. Kouvolan Seudun Osuuspankki ja sen toimintaympäristö

Kouvolan Seudun Osuuspankki on alueellinen pankki ja sillä on toimipisteitä viiden kunnan alueella, Kouvolassa, Kuusankoskella, Valkealassa, Jaalassa ja Anjalankosken Kaipiaisissa. Konttoreita on yhteensä kuusi ja lisäksi Kouvolan Prismassa on palvelupiste. Maksuautomaatteja on Kouvolan, Kuusankosken ja Valkealan konttoreissa sekä Kouvolassa Prisman palvelupisteessä että Citymarketissa ja Tornionmäen R-kioskissa. Kultaraha -asiakaspäätteitä on Kouvolan, Kuusankosken, Valkealan ja Jaalan konttorissa sekä Voikkaan ja Tornionmäen R-kioskeissa, Vekaranjärven varuskunnassa, Utin ABC -asemalla, Hansakeskuksessa ja Kuusankosken SPAR -kaupassa eli kaikkiaan kymmenessä paikassa. Fyysinen

konttoriverkosto on viime vuosina supistunut voimakkaasti, mutta samalla itsepalvelupisteiden määrä on oleellisesti lisääntynyt. Pankin henkilöstömäärä on 90.

Kouvola on talousalueensa keskus ja sen vaikutuspiirissä on noin 100 000 asukasta, joista pankin toimialueella noin 68 000. Vaikutusalueen kunnissa on myös muitakin osuuspankkeja kuin Kouvolan Seudun Osuuspankki. Pankin toimintaympäristö on ns. hitaan kasvun aluetta ja se on kokonaisuutena muuttotappioaluetta. Myös työllisyys alueella ylittää selvästi valtakunnallisen keskiarvon.

Kouvolan Seudun Osuuspankki kuuluu kahdenkymmenen suurimman osuuspankin joukkoon ja se on viime vuosina saavuttanut suhteellisen hyvän kannattavuustason sillä vuoden 2000 liikevoitto oli 31,5 miljoonaa markkaa eli 2,20 prosenttia taseen loppusummasta ja viime vuonna tahti on pysynyt kutakuinkin samana. Vuoden 2000 kesäkuun lopussa pankin luottokanta oli 1 153 miljoonaa markkaa ja talletukset 1 322 miljoonaa markkaa. Talousalueen hidas kasvu on aiheuttanut sen, että luottokanta ei ole kasvanut tavoitteiden mukaisesti, mutta talletuskasvussa tavoitteet on ylitetty reilusti. Pankin asiakasmäärä on noin 40 000, joista pääasiallisia on 23 400.

Markkinaosuudesta ei saada tarkkoja ajantasaisia tietoja, mutta se lienee noin 30 prosenttia. Kilpailijoista ylivoimaisesti suurin on Nordbanken, joka viime kuukausina on selvästi terävöittänyt otettaan. Sampo Pankki ja Etelä-Karjalan Säästöpankki ovat seuraavina ja pari vuotta sitten paikkakunnalle ilmaantunut Handelsbanken on tällä hetkellä aggressiivisimmin markkinoilla toimiva pankki ja hintajohtaja ainakin luotoissa.

4.4. Kouvolan Seudun Osuuspankin strategia ja visio

Nykyinen visio ja sen tekeminen poikkeaa aikaisemmista siinä, että koko henkilökunta on osallistunut sen tekemiseen alusta loppuun. Uuden suunnittelu aloitettiin loppukesällä 2000 tutustuttamalla johtoryhmä uudenlaiseen työskentelytekniikkaan, jossa kuvallisella ilmaisulla (visualisointi) on ratkaiseva merkitys. Syyskuun alkupuolella lauantaina pääosa henkilökunnasta kokoontui yhteiselle ”löytöretkelle pankkitoiminnan ytimeen” miettimään, miten menestyä tulevaisuudessa.

Löytöretkellä keskityttiin kahteen kokonaisuuteen, jotka ovat vuorovaikutuksessa keskenään:

1. Omalta kannalta positiiviseen työyhteisöön ja työympäristöön
2. Asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden mukaiseen pankkiin

Asia työstettiin tiimeissä ja lopullinen visio sekä kriittiset menestystekijät syntyivät lopulta monen vaiheen jälkeen ja ne ovat seuraavat:

Asiakas:

Tiedän, että asioistani huolehditaan. Minulla on tunne, että pankkini uudistuu, sillä huoleni ja haaveeni ratkeavat aina joustavasti. Minua palvellaan iloisesti, ystävällisesti ja asiantuntevasti. Rakennan turvallista taloudellista tulevaisuutta yhdessä pankkini

ihmisten kanssa. Omistajajäsenenä tunnen kuuluvani seudullista kehitystä monin tavoin tukevaan yhteisöön.

Henkilöstö:

Teemme asiakkaan onnelliseksi. Olemme myötäeläviä asiantuntijoita, jotka yhdessä asiakkaan kanssa kehittävät uusia, asiakkaan taloutta parantavia ratkaisuja. Kuuntelemme ja ymmärrämme hänen huolensa ja haaveensa ja yhdessä löydämme ratkaisut niihin. Lisäämme työyhteisön onnellisuutta. Kunnioitamme toisiamme, asiat voivat riidellä, ihmisten ei tarvitse. Opimme yhdessä kokemuksistamme, jaamme onnistumiset ja virheet. Kun teemme edellä mainitun, niin kasvamme paikallista markkinakehitystä voimakkaammin.

Kriittisiksi menestystekijät henkilöstö listasi seuraavat seikat:

- asiakkaat
- kokemuksesta oppiminen ja opitun jakaminen
- hyvä henki
- ihmisen arvostaminen

Kriittisille menestystekijöille kukin tiimi loi oman merkityksensä ja toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi.

Visio sinänsä on aika monisanainen eikä mikään tavanomainen ja voi jopa kysyä, onko se visio ollenkaan tai selviääkö siitä oleellinen viesti. Asiakasnäkökulmassa oleellista on asiakkaan huolien ja haaveiden ratkaisemisessa. Ongelmana käytännön elämässä on kuitenkin tunnistaa ne ja löytää sopivat kiinniottokohdat eri asioille. Usein asiakkaan huoli tai haave menee ohi puutteellisen vuorovaikutuksen takia. Toisena ongelmana on se, miten onnistumme viestimään asiakkaalle vision mukaiset tavoitteet. Kolmanneksi vision mukaisten tavoitteiden tulisi näkyä päivittäisessä toiminnassa. Vaikka suunnitteluun on käytetty paljon aikaa ja ajatuksia, ovat suurimmat haasteet vielä edessäpäin. Tarvitaan toimenpiteitä ajatusmallin ja arvojen todelliseksi muuttamiseksi, jotta ne alkaisivat näkyä päivittäisessä toiminnassa ja aito asiakassuuntautuneisuus tulisi tavaksi.

Kovista taloudellisista asioista visiossa ei paljon puhuta, mutta viimeinen lause kuitenkin kiteyttää sanoman. Oikein toimimalla kasvamme omalla toimialueellamme ja kasvu takaa kannattavuuden. Kasvulle, kannattavuudelle ja muille taloudellisille tavoitteille on asetettu omat tavoitteensa. Taantuva toimialue luo omat haasteensa kasvutavoitteiden toteuttamiseen.

Visio sisältää paljon toimenpiteitä ja toisaalta henkistä kasvua, joiden mittaaminen on vaikeaa. Siksi on tärkeää, että kyseiset asiat nostetaan tarpeeksi usein esille eri tilaisuuksissa, jotta ne eivät pääse unohtumaan. Tärkeää on myös löytää konkreettisia esimerkkejä onnistumisista ja oikeaan suuntaan tähtäävistä toimenpiteistä, jotta haastava ja paljon muutettava sisältävä suunnitelma ei vesity.

4.5. Asiakassuuntautuneen toimintatavan kehittämisprojekti, AST 2002

Vuoden 1999 lopulla Osuuspankin puolella käynnistettiin asiakassuuntautuneen toimintatavan kehittämisprojekti, AST 2002. Projektin tehtävänä on:

- Asiakassuuntautuneen toimintatavan sisällön kehittäminen
- Osuuspankkikeskuksen tukipalveluiden tuottaminen ja organisointi
- Asiakassuuntautuneen toimintatavan koordinointi Op-ryhmässä ja vastuu projektin etenemisestä

Projekti päättyi 31.12.2001.

Projekti oli organisoitu kolmetasoiseksi:

Asiakassuuntautuneen toimintatavan johtoryhmä

- Vahvistaa vastuujonon
- Tekee päätöksen asiakassuuntautuneen toimintatavan tavoitekuvasta ja etenemismallista
- Valvoo projektin etenemistä ja päättää tarvittavista muutoksista

Asiakassuuntautuneen toimintatavan kehittämisryhmä

- valmistelelee esityksen toimintatavan tavoitekuvasta ja etenemismallista johtoryhmän päätettäväksi
- Koordinoi toimivassa organisaatiossa tapahtuvaa kehittämistyötä ja raportoi projektin etenemisestä johtoryhmälle
- Välittää tietoa toimivan organisaation ja projektin välillä

Toimiva organisaatio

- toteuttaa asiakassuuntautuneen toimintatavan kehittämishankkeet

4. KIINTEISTÖVÄLITYKSEN INTEGROIMINEN KOUVOLAN SEUDUN OSUUSPANKIN VISION MUKAISEKSI

4.1. Asiakassuhdeidea: Kiinniottokohdat, asiakasohjaukset ja lähestymistavat

Kiinniottokohdat ovat tilanteita, joissa pankin ja kiinteistöväälityksen on mahdollista tavoittaa asiakkaan ilmaisemat tai piilevät tarpeet. Kiinniotto kohdat voivat olla osuuspankkiryhmän sisäisiä tai ulkoisia. Kiinniottokohta voi olla myös tilanne, joka ei suoraan liity asiakkaan tarpeeseen eikä näin ollen liity jonkin palvelun myyntiin asiakkaalle, vaan joka tuottaa asiakaskohtaamisen ja johon etukäteen voidaan valmistautua analysoimalla asiakastietoa.

Kiinniottokohtien hyödyntämisen tarkoitus on tavoittaa asiakkaan yksilölliset tarpeet ja luoda pankille/kiinteistöväälitykselle mahdollisuus arvon tuottamiseen todellisten tarpeiden pohjalta. Keskeinen tavoite on myös tunnistaa tilanteita, joissa asiakkailla on piileviä tarpeita eli tarpeita, joita asiakas ei ole tunnistanut itsellään olevan ja joiden pohjalta pankki/kiinteistöväälitys voi tarjota asiakkaalle uusia mahdollisuuksia. Kiinniottokohdissa toteutetaan yksilöllistä huolenpitoa asiakkaasta ja rakennetaan kohtaamisista tilanteita, joissa asiakas kokee saavansa itselleen arvoa.

Ensiasunnon hankkijoilla on tarpeiden lisäksi haaveita, joiden toteuttamisessa Osuuspankilla/OP-Kiinteistövälityksellä on ratkaiseva merkitys. Asiakkaalla ei ole monesti tietoa lainanottomahdollisuuksistaan eikä eri asumisvaihtoehdoista. Vuokra-asunnon hankkijat on nähtävä kasvuasiakkaina eli potentiaalisina lainanottajina ja oman asunnon hankkijoina.

Perheeseen kasvaessa asiakas yleensä tarvitsee isompaa asuntoa, jolloin hänen entinen asuntonsa myydään ja hän hankkii uuden, johon hän tarvitsee lisälainaa. Saatuaan aikanaan isomman asunnon maksetuksi hänelle voi kertyä varallisuutta, jota pankki voi auttaa sijoittamaan tuottavasti esimerkiksi asuntoihin. Samassa yhteydessä hänellä voi olla halu myydä nykyinen tilava asunto lasten kodista poismuuton vuoksi ja siirtyä asumaan pienempään asuntoon.

Yleensä omakotitalonrakentajat omistavat ennestään asunnon, jonka myymisessä kiinteistövälitys voi olla avuksi ja pankki puolestaan saa mahdollisuuden tarjota luototusta, mikäli potentiaalinen asiakas tunnistetaan riittävän hyvissä ajoin. Hyvä keino saada heistä tietoa on kaupunkien ja kuntien rekisteri tonttien varaajista.

Internet voi olla myös vuorovaikutteinen markkinoinnin keino, vaikka sitä käytetään usein vain viestintä- ja myyntivälineenä. Monet palvelutilanteet voi käynnistää ja myös hoitaa verkossa. Jos asiakasta rohkaistaan ottamaan yhteyttä sähköpostitse, viesteihin pitää vastata välittömästi tai ainakin niin nopeasti, että se tuntuu asiakkaalta hyväksyttävältä. Vastausten viivyttely tai kokonaan vastaamatta jättäminen merkitsee, ettei vuorovaikutusta synny, jolloin asiakkaan mielenkiinto sammuu.

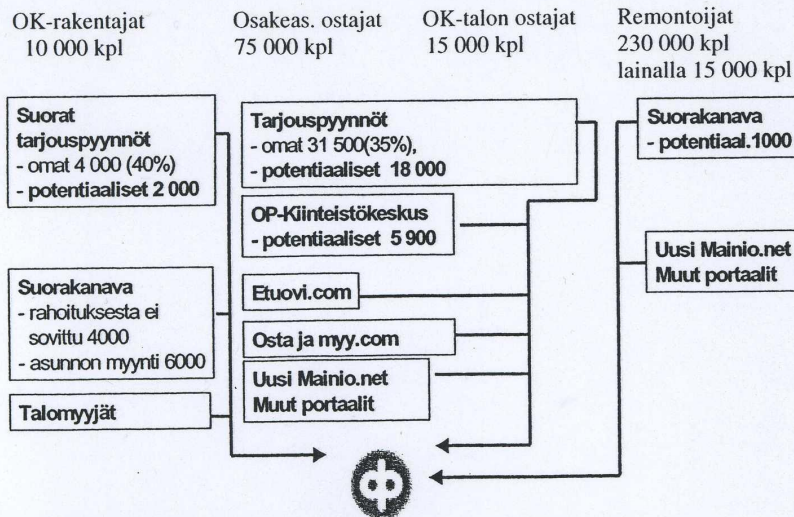
Alla olevassa kuvassa kuvataan omien asiakkaiden kiinniottokohtia:

Asiakkaan tarve	Kiinnotto	Palvelu
Asunnon vaihto	Ykkös/Kasvuasiakkaat -pantinhaltijan suostumus -esim.5 vuotta lain.otosta	- rahoitus -välitys → OPKK
Ensiasunto	Kasvuasiakkaat -ylioppilas, ammattikorkeakoulu	- ASP-tili - asumisvaihtoehdot - asunnot → OPKK
Vuokra-asunnosta omaan	Kasvu/Perusasiakkaat - tunnetaan asiakas - OPKK:n vuokra-asuntorekisteri	- asunnot → OPKK - maksukykylaskelma - lainalaskelmat - ASP
Sijoitusasunto	Ykkösasiakkaat - lainat loppuneet - varallisuutta	- asunnot → OPKK - veroneuvonta

Kuva 11. Asuntopalvelun kiinniottokohdat – omat asiakkaat.

Lähde: <http://intra.op.fi/rahoitus/op/yksityishenkilöiden%20rahoitus/asuntorahoitus/index.htm>

Potentiaalisia asiakkaita ja heidän lukumääräänsä voidaan kuvata seuraavasti:



Kuva 12. Asuntopalvelun kiinniotettavat ja kiinniottajat
Lähde: Osuuspankki/Intranet/asuntopalvelu

5.2. Tuotantoprosessi-idea

Nykyisessä asuntopalvelussa OP-Kiinteistökeskuksen ja Osuuspankin tarjontaa asiakkaalle on ajateltu seuraavasti:

Osuuspankin tarjonta	OPKK:n tarjonta
<ul style="list-style-type: none"> • rahoitusvaihtoehdot • lainalaskelmat, maksukyky • Luoton Takaisinmaksuturva • rakentamisprosessi • lainopilliset palvelut • ostajan ja myyjän vastuut • sijoitusasuntoneuvonta • verokysymykset • OPKK:n välityspalvelut 	<ul style="list-style-type: none"> • hinta-arviot • asunnon markkinointi ja esittely • rahoitusneuvonta • myyjän ja ostajan vastuut • kuluttajasuojalain velvoitteet • asiakirjojen hankinta • kauppakirjan laadinta • lainopillinen ja verotuksellinen neuvonta • vuokravälitys

Kuva 13. Palvelu- ja tuotevalikoima asuntopalvelussa
Lähde: Osuuspankki/Intranet/asuntopalvelu

Tällä hetkellä OP-Kiinteistökeskuksilla on tarjota myyjäasiakkaille lähinnä ”nepparistrategian” mukaista välitystoimintaa eli asiakas sopeutuu yrityksen suunnittelemaan asiakkuuden käsikirjoituksen toteuttamiseen. Ostaja-asiakkaidenrekisterin ja internet –markkinoinnin ansiosta yritys pystyy tarjoamaan jonkinasteista ”tarrastrategiaa” esimerkiksi siten, että myyntikohdetta esitellään ainoastaan internetissä tai rekisteriasiakkaille, mutta ”vetoketjustrategian” toteuttamiseen ei ole mahdollisuuksia.

Uutena tuotteena voisi olla esimerkiksi vaihtoehto, jossa myyjäasiakas saa myymistä varten arvion käyvästä hinnoittelusta ja tarvittavien asiakirjojen hankinnan, myyntipaikkojen kuten internetin ja lehti-ilmoitusten käytön ja kauppakirjojen teon, mutta hän hoitaisi yhteydenpidon ja esittelyt ostaja-asiakkaille. Hänen etunsa olisi se, että välityspalkkio olisi edullisempi, mutta hän saisi avukseen välittäjän tuoman turvallisuuden. Nk. itsemyyjien osuus markkinoista on suuruusluokkaa 40 % eli etsimällä heille vaihtoehtoja mahdollisuus kasvattaa markkinaosuutta paranee oleellisesti, sillä jäljellejääneestä 60 prosentista käydään markkinoilla kovaa kilpailua.

5.3. Tuottavuusidea

Suhdemarkkinointistrategiaa noudattavilla yrityksillä tuottavuuden mittaamisessa tulee monesti ongelmia. Tarkastelujaksoina nykyisin käytetyt viikon, kuukauden, puolen vuoden ja vuoden mittaiset periodit ovat liian lyhyitä, varsinkin siirryttäessä uuteen strategiaan ja sen toimivuuden mittaamiseen. Lisäksi pelkkään suoranaiseen taloudelliseen näkökohtaan vertaileminen ei välttämättä kerro koko totuutta. Oleellinen näkökulma tuottavuusideassa on myös asiakkaan kokema laatu. Sitä kautta ajateltuna tuottavuusidean yhteydessä tulisi huomioida myös laatuideaa, sillä laadukkaan palvelun tuottaminen on portti taloudelliseen tuottavuuteen.

Palveluyrityksillä on ainakin jonkinlaista vuorovaikutusta lähes jokaisen asiakkaan kanssa, vaikka ne palvelevatkin massamarkkinoita. Christian Grönroosin mukaan (Palveluiden johtaminen ja markkinointi, 2001) asiakastyytyväisyyttä voidaan seurata suoraan. Asiakaskannan hallinta tarkoittaa, että yrityksellä on ainakin jonkinasteista välitöntä tietoa asiakkaidensa tyytyväisyydestä. Johto ei tuijota vain numeroihin tai markkinaosuuteen, vaan ajattelee yksittäisten asiakkaiden reaktioita ja mielipiteitä.

Markkinaosuustilastojen, kuten asiakastyytyväisyyteen ja asiakkaiden tarpeisiin ja toiveisiin keskittyvät asiantuntijajärjestelmät, ovat arvokas tiedonlähde päätöksenteolle. Grönroosin mukaan (Palveluiden johtaminen ja markkinointi, 2001) voidaan aika ajoin tehdä myös perinteisiä asiakastyytyväisyystutkimuksia, jotka täydentävät päivittäisistä asiakaskontakteista saatuja tietoja. Edellä mainittua strategiaa noudattava yritys voi kehittää tosiaikaisen online-tietojärjestelmän, joka antaa johdolle ajantasaista tietoa asiakkaista ja heidän tyytyväisyydestään tai tyytymättömyydestään. Tällainen tietokanta on tehokas johdon työkalu.

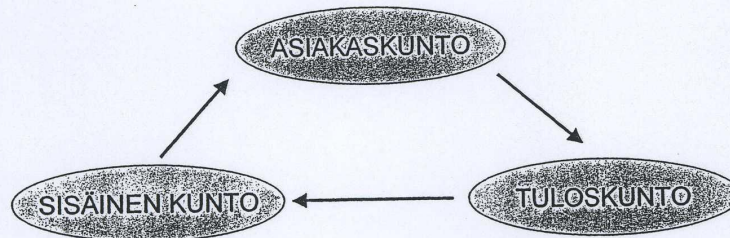
Robert S. Kaplan ja David P. Norton ehdottavat (Harvard Business Review, tammi-Helmikuu, 1996) mittariston pohjaksi neljää suoritusnäkökulmaa: talouden-, asiakas-, sisäistä- ja oppimisenäkökulmaa. Tasapainotettua mittaristoa laadittaessa voidaan korostaa enemmän yrityksen arvoasetelmaan nivoutua mittareita. Ohessa kuva heidän esittämistään näkökulmista:



Kuva 14. Tasapainotettu mittaristo. Lähde: Robert S Kaplan ja David P. Norton, "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", Harvard Business Review (tammi-helmikuu 1996)

Alla oleva kaavio kuvaa OPKK-100 PLUS –strategian mukaisia mittareita, jossa sisäinen kunto muodostuu kyvykkyys- ja tehokkuusnäkökulmista:

- Asiakastyytyväisyys
- Osuus välittäjien tekemistä kaupoista, %



- Palkkiotuotot/hlö, tmk
- Kaupat/hlö, kpl
- Asiakasohjaus, Op (mk, kpl, %)
- Liikevaihdon kasvu verrattuna ed. vuoteen
- Esimiestaidot

- Tulos liikevaihdosta, %

Kuva 15. OP-Kiinteistökeskusten menestysmittarit. Lähde: OPKK-100 PLUS -loppuasiakirja

Palkitsemisissa tulisi haastateltujen mukaan käyttää muitakin palkkauspohjia kuin nykyinen tulokseen perustuva. Käytössä oleva vinkkipalkkiojärjestelmä eli antamalla vinkki potentiaalisesta laina-asiakkaasta pankinhenkilökunnalle saa haastateltavilta runsasta kannatusta, mutta myös asiakastyytyväisyydestä tulisi heidän mielestään palkita.

Kiinteään kuukausipalkkaan siirtymistä haastateltavat eivät koe järkeväksi välittäjien työaikajousten ja työn luonteen takia, mutta nykyistä pääosin provisiosta muodostuvaa palkkausta he tasaisivat jonkin verran suuremmalla peruspalkalla. Yrityksen työntekijöille motivaatio toteuttaa uutta palvelustrategiaa voisi löytyä

koulutuksesta, jolloin he ymmärtävät laajemmin valitun strategian toteuttamisesta koituvat edut myös heille, varsinkin pitkävaikutteiset.

5.4. Yhteistyökumppani-idea

Kumppanuusstrategia pelkkänä kuvauksena ei vielä takaa sitä, että yritys saisi hyötyä itselleen. Myös strategian tulkinta ja toteutus tarvitsevat suunnitellun tuen.

perusedellytys	onnistumisen kriteeri	hyöty
strategian kuvaus	dokumentti	ohjaa ja fokusoi
strategian tulkinta	dialogi	sitouttaa henkilöt ja varmistaa suunnan
strategian toteutuminen	jälkipuinti	takaa jatkuvan oppimisen

Kuva 16. Partneriosaamisen edellytykset. Lähde: Stähle-Laento, Strateginen kumppanuus, 2000

Kumppanuudet toteutuvat yleensä laajapohjaisina organisaatioiden välisenä yhteistyönä. Siinä, miten onnistunutta ja tuottavaa yhteistyö on, ratkaisee koko organisaation kyky kumppanuuksien hoitamiseen: yhteistyökyky, tehokkuus, organisaation rakenteet, vastuutus ja roolit sekä kulttuurin eettinen pohja. (Stähle-Laento, Strateginen kumppanuus, 2000). Kumppanuusstrategian elementit ovat heidän mukaansa seuraavat:

- 1) Perustava ansaintaidea
 - lisäarvon tuottaminen on ydin kaikissa liiketoimintaan liittyvissä partnerisuhteissa
 - 2) Kumppanin hakeminen
- Strateginen suuntautuminen
- mitä molemminpuolista strategista etua kumppanukset toisistaan saisivat
 - mitä olennaista osaamista kumppanilla on oman yrityksen strategiselle painotukselle
 - asema toistensa portfolioissa

Pohjois-Kymen OP-Kiinteistökeskus saa emopankilta oppia asiakassuuntautuneen palvelutavan hallinnasta, sillä heillä on resursseja asian kehittämiseksi huomattavasti enemmän kuin kiinteistövälityksen puolella ja lisäksi he ovat toteuttaneet kauemmin työssään nykyistä strategiaa, joten heille on tullut myös kokemusta sen siirtämisestä käytäntöön. Myös myyjä- ja ostaja-asiakkaiden ohjaus tuo lisää asiakaskuntaa kiinteistövälitykselle. Merkittävä hyöty tulee myös pankin imagosta, luotettavuudesta.

Emopankki saa kiinteistövälitykseltä puolestaan osaamista taseeseen kertyneen omaisuusmassan, kiinteistöjen, realisoimisessa ja asiakkaiden kohteiden hinta-arvioinnissa mm. vakuusjärjestelyjä varten. Tärkein seikka kuitenkin on se, että kiinteistövälitys on avainpaikalla ohjaamassa asiakkaidensa asuntolainoitusta eli mistä pankista he vähintään ottavat tarjouksen.

Kumppanusten aseman epätasapaino toisiinsa nähden on aina riski: vahvempi panostaa usein vähemmän, jakaa tietoa niukemmin ja suhtautuu välinpitämättömämmin kumppanuuteen. Tässä Kouvolan Seudun Osuuspankin ja Pohjois-Kymen OP-Kiinteistökeskuksen välisessä kumppanuudessa on epätasapaino, koska toinen omistaa toisen ja volyymit ovat keskenään aivan eri luokkaa.

3) Partnerietiikka

- arvot ja normit ovat selkeästi määritelty, kommunikoitu ja sisäistetty

Tällä hetkellä arvot pankin ja kiinteistövälityksen puolella eivät ole samat kuin teoriassa. Käytännössä kiinteistövälityksessä esimerkiksi asiakkaan arvon määrää se kuinka paljon hän maksaa välityspalkkiota yksittäisestä toimeksiannosta ja kuinka paljon hänen toimeksiantoonsa on käytetty resursseja.

4) Pelisäännöt ja periaatteet

- partnerisuhteita solmivien ja niissä toimivien on tiedettävä riittävän tarkasti, millaisia kumppanuusrajapintoja omalla hankkeella on
- kumppanuudessa toimivilla oltava riittävä kokonaiskuva yrityksen kumppanuuksien luomasta verkosta

Lainsäädäntö antaa tietyt kehykset pelisäännöistä, mutta sen lisäksi on sovittava avoimuuteen liittyvistä tekijöistä esimerkiksi ristikkäisten sitoumusten välttämiseksi.

5) Järjestelmät, prosessit ja työkalut

- operatiivisessa suhteessa kumppanuuksien rajapinnan liitos olennainen, ja siihen liittyvät neuvottelut ja sopimukset on kyettävä varmistamaan jo etukäteen
- prosessikuvauksen tulee olla selkeä ja yksinkertainen, niin että sen päävaiheet on mielletävissä tarpeeksi nopeasti – ohjattava toimintaa ajatusmallina
- työkalut esimerkiksi sopivat ohjelmapohjat ja sähköiset foorumit

Toimiva kommunikaatio yrityksessä vaatii aina kaksi perusarkkitehtuuria: sosiaalisen ja sähköisen. Materiaalia syntyy aina paljon uusien kehityskohteiden ympärille, joten sillä verkostolla, joka asiaa kehittää, toteuttaa ja arvioi, tulee olla yhteinen foorumi, jonne dokumentit tallennetaan, missä niitä kommentoidaan, kokemuksia jaetaan ja tuloksia arvioidaan. On siis oltava paikka, jossa informaatiota voidaan kehittää yhdessä ilman, että tarvitaan henkilökohtaisia tapaamisia.

Toinen puoli kommunikointia ovat sosiaaliset foorumit. Tulkinnat syntyvät yhteisössä aina puhuen, dialogien kautta. Puhe on ajattelun muoto, tietoisuuden rakentamisen tapa, jota ei voi ohittaa koskaan silloin, kun jotakin uutta halutaan kehittää. Sosiaaliset foorumit eivät ole sama asia kuin kokous tai informaatiotilaisuus, vaan ne sisältävät paljon tavallisia kokouksia enemmän monen ihmisen välistä vuorovaikutusta, aitoa

asioiden kehittelyä yhdessä. Pääasia sosiaalisten foorumien onnistumiselle onkin, että niissä on jokaisella tilaisuus puhua ja osallistua yhteiseen dialogiin. Hyvä mittari dialogin (ja samalla elävöittämistavoitteen) onnistumiselle onkin se, miten monta ihmistä keskustelun aikana varsinaisesti osallistuu keskusteluun. Jos kolmestakymmenestä osallistujasta puhuu vain viisi, tai vaikkapa puolet, se ei riitä. Dialogi edellyttää, että kaikki osallistuvat. Tämä tarkoittaa, että foorumin työskentelymuodot ovat sellaisia, että jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa. Käytännössä tämä tarkoittaa pieniä, eri kokoonpanoissa keskustelevia ryhmiä, joiden johtajatukset otetaan mukaan kaikkien yhteiseen keskusteluun.

6) Arviointimenetelmät ja mittarit

- missä määrin kumppanuudet tuottavat lisäarvoa
- mitkä ovat tuotot suhteessa panostuksiin
- mittareiden avulla kehitystä on mahdollista seurata

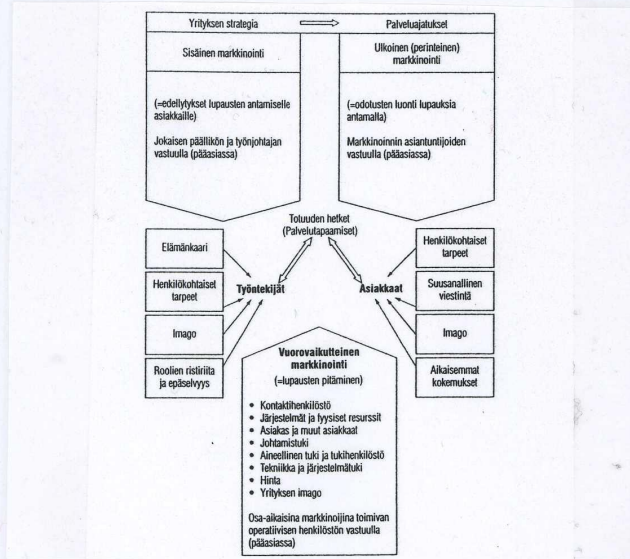
Yrityksen partnerisuhteet ovat tänä päivänä yhä selkeämmin osa yrityksen tietopääomaa, samalla tavalla kuin asiakasverkotkin. Siten niillä on merkitystä myös yrityksen arvonmäärittämisessä, mikä ulottuvuus on otettava huomioon mittareita laadittaessa.

Partneristrategian perusteellinen hahmottaminen etiikasta aina mittareihin asti on perusedellytys sille, että yrityksestä syntyy virtaviivainen, tuloksellisesti ohjattu ja tietopääomaa kasvattava partneriosaaminen. Silloin kumppanuudet ovat olennainen osa yrityksen tietopääomaa, ja sillä on mahdollisuus tuottaa yritykselle jatkuvaa livivoimaa ja yhä uudistuvaa kilpailukykyä.

Yhteistyökumppaneita ei haastateltujen mukaan voi eikä tarvitse olla useita verkoston kehittämisen hallitsemiseksi. Haastateltavien mielestä asiakkaan fyysinen ohjaus asuntokauppaprosessin aikana yhteistyökumppanin pariin riittää. Käytännössä tämä tapahtuisi heidän mielestään joko saattamalla hänet pankin tai vakuutusyhtiön edustajan luo, tai vaihtoehtoisesti antamalla asiakkaan yhteystiedot palveluntarjoajalle, joka ottaa yhteyttä asiakkaaseen. Suurimmalle osalle asiakkaista muista asuntokauppaan liittyvistä seikoista riittää haastateltavien mielestä se, että asiakkaille kerrotaan tarpeellisista seikoista mitä tulee tietää asuntokaupasta tai mitä he kysyvät välittäjältä ja tarvittaessa annetaan yhteystietoja luotettavista yhteistyökumppaneista.

Yhteistyön varmistamiseksi eri yksiköiden ja yritysten työntekijöiden välillä haastateltavat näkivät tärkeäksi nykyisen vinkkipalkkiojärjestelmän säilyttämisen. Myös koulutusta ja ymmärtämällä paremmin sitä kautta asiakassuuntautuneesta palvelutavasta saatavia hyötyjä työntekijöitä motivoidaan paremmin toimimaan verkoston hyväksi. Koulutusta ja yhteisiä tapahtumia tarvitaan heidän mielestään myös ehdottomasti toisen työn ymmärtämiseksi, jotta yhteistyö verkostossa toimisi hyvin.

5.5. Markkinointi-idea



Kuva 17. Markkinalähtöisen strategian yleiskuva. Lähde: Grönroos, C. Palveluiden johtaminen ja markkinointi, 2001

Ulkoinen markkinointi

Christian Grönroosin mukaan (Palveluiden johtaminen ja markkinointi, 2001) palveluorganisaation on kohdemarkkinoiden tarpeet täyttääkseen mietittävä asiakassuhteen elinkaaren kolme vaihetta ja niiden erilaisia markkinointisuraamuksia. Jokaisessa vaiheessa markkinoinnin tavoite ja luonne ja käytettävä markkinointitoiminto ovat erilaisia. Alkuvaiheessa mainonta, myynninedistäminen ja suhdetoiminta ovat sopivia kilpailukeinoja. Ostoprosessissa annetaan lupauksia tulevista sitoumuksista ja ne yritetään saada hyväksytyttyä asiakkaalla. Tässä vaiheessa voidaan käyttää perinteisiä markkinointitoimia, mutta myös vuorovaikutteista markkinointia voi käyttää, varsinkin jos asiakas on yhteydessä tuotantoresursseihin ennen lopullisen ostopäätöksen tekemistä.

Vaihe	Markkinoinnin tavoite	Markkinointitoiminto
Alkuvaihe	Herättää kiinnostusta yritykseen ja sen palveluihin	Perinteinen markkinointitoiminto
Ostoprosessi	Ohjata yleinen kiinnostus myyntiin (ensiosostos) *	Perinteinen ja vuorovaikutteinen markkinointitoiminto
Kulutusprosessi	Saada uudelleenmyyntiä, ristiin myyntiä ja pysyviä asiakassuhteita **	Vuorovaikutteinen markkinointitoiminto

* Lupauksen antaminen

** Lupauksen täyttäminen

Lähde: Grönroos, C. (1983) Strategic Marketing and Marketing in the Service Sector

Alkuvaiheessa mainonta, myynninedistäminen ja suhdetoiminta ovat sopivia kilpailukeinoja. Ostoprosessissa yritys antaa lupauksia tulevista sitoumuksista ja ne yritetään saada hyväksytyttyä asiakkaalla. Tässä vaiheessa voidaan käyttää perinteisiä markkinointitoimia, mutta myös vuorovaikutteista markkinointia voi käyttää, varsinkin jos asiakas on yhteydessä tuotantoresursseihin ennen lopullisen ostopäätöksen tekemistä.

Kulutusprosessin aikana yrityksen on lunastettava asiakkaille annetut lupaukset, jotta asiakkaat ymmärtävät, että yritys voi täyttää heidän tarpeensa ja että yritykseen voi luottaa. Menestys ja epäonnistuminen riippuu vuorovaikutteisesta markkinointiprosessista. Tuotantoresurssien ja –prosessin markkinakeskeisyys ja palveluhenkisyys ovat tässä vaiheessa olennaisen tärkeitä, ellei asiakasta haluta menettää.

Sisäinen markkinointi

Sisäisillä markkinointitoimenpiteillä tuetaan Grönroosin mukaan (Palveluiden johtaminen ja markkinointi, 2001) työntekijöiden kykyä ja halua täyttää asiakkaiden odotukset. Luomalla ja ylläpitämällä palvelukulttuuria, markkinoimalla aktiivisesti uusia tuotteita ja palveluja ja toteuttamalla työntekijöihin kohdistuvia markkinointikampanjoita ja –toimia organisaatio voi valmentaa työntekijöitä totuuden hetkiä varten. Sisäinen markkinointi on hänen mukaansa välttämätön edellytys lupauksen täyttymiselle.

Sisäinen markkinointi on ylimmän johdon vastuulla, mutta se on myös jokaisen esimiehen ja työnjohtajan vastuulla. Tietysti myös työntekijöiden henkilökohtaiset tarpeet ja työnjohtajien kannustus sekä työntekijöiden elämänkaari ja heidän mielikuvansa yrityksestä vaikuttavat siihen, kuinka työntekijät suoriutuvat totuuden hetkistä.

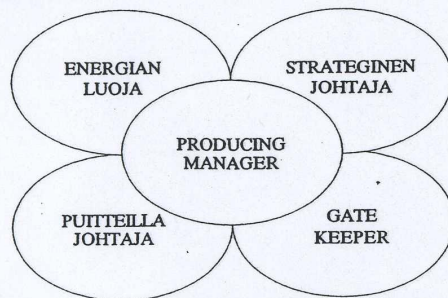
Berry ja Parasuraman antavat kirjassaan *Marketing Services. Competing Through Quality* ohjeita yrityksille, jotka haluavat tehostaa sisäistä markkinointiaan:

1. Kilpaile lahjakkaista työntekijöistä
2. Esitä visio, joka tuo työhön mielekkyyttä
3. Varmista, että työntekijöillä on tarvittavat tiedot ja taidot, jotta he voivat tehdä työnsä erinomaisesti
4. Perusta tiimejä, joiden jäsenet kannustavat toisiaan
5. Käytä hyväksesi vapauden myönteisiä vaikutuksia
6. Rohkaise työntekijöitä mittauksilla ja palkitsemisella hyviin suorituksiin
7. Nojaa työnkuvapäätöksissä tutkimuksiin

Heidän mukaansa kaikki alkaa rekrytointimenettelyistä. Mitä parempia ihmisiä yritys kykenee palkkaamaan, sitä paremmin he suoriutuvat osa-aikaisen markkinoijan tehtävistä ja muista tehtävistään. On syytä muistaa, että olipa yrityksellä millaista tekniikkaa tahansa, se on vain niin hyvä kuin sen ihmiset.

4.6. Organisointi-idea

Asiantuntijaorganisaatiossa producing manager eli suorittava johtaja on työhön osallistuva, suorittava esimies. Siihen rooliin kuuluu johtaminen omalla esimerkillä ja osallistumalla itse yhteisen hankkeen tekemiseen. Hänen tulee olla useissa eri rooleissa:



Kuva 19. Asiantuntijaorganisaation johtajan roolit. Lähde: Sipilä J, Asiantuntija ja johtaja 1991

Energian luoja

- kiinnostuksen ja innostuksen ylläpito
- oikeiden arvojen luominen

Strateginen johtaja

- johtaminen *sisäistetyn* strategisen näkemyksen avulla

Puitteilla johtaja

- johtaminen järjestelmien avulla
- johtaminen edellytysten luomisen kautta

Gate keeper –rooli eli säätelijän rooli

- säätely/mahdollisuuksien avaajan rooli
- jakaa resursseja, kontakteja ja oppimismahdollisuuksia

	YHTYMÄ	TULOS-YKSIKKÖ	PROJEKTI
STRATEGINEN JOHTAJA			
PRODUCING MANAGER			
ENERGIAN LUOJA			
PUITTEILLA JOHTAJA			
GATE KEEPER			

Kuva 20. Asiantuntijaorganisaation johtajan roolin painottuminen organisaation eri tasoilla. Lähde: Sipilä J, Asiantuntija ja johtaja 1991

Vaikka suorittavan johtajan, tässä tutkimuksessa tulosityksikön, Pohjois-Kymen Kiinteistökeskuksen myyntipäällikön, rooli ei olekaan korostetuina strategisena johtajana, tulee hänen olla kuitenkin *sisäistänyt* yrityksen strategia. Siihen hänellä on huonot mahdollisuudet nykyisessä johtamistavassa, jossa yrityksen hallitus koostuu kolmesta pankin edustajasta ja yrityksen toimitusjohtajasta, joka toimii isännöintiosastolla. Kaiken lisäksi isännöinti on fyysisestikin erillään kiinteistövälityksestä eli toimitusjohtajan tuntuma kiinteistövälityksen arkeen on etäinen.

Tutkimuksen yhteydessä suoritetuissa haastatteluissa kävi selvästi ilmi, että nykyisen strategian tunteminen ja ennen kaikkea sisäistäminen katkeaa kiinteistövälityksen puolella toimitusjohtajaan. Strategian sisäistäminen ja sitä kautta tiedonkulku sekä valmennus operatiiviselle tasolle eli välittäjille ja myyntisihteerille toimisi näin ollen paremmin, mikäli myyntipäällikkö olisi hallituksen jäsen tai ainakin hän olisi kutsuttuna paikalla kokouksissa. Pankin puolella strategian tunteminen ja sisäistys oli selvästi parempi.

Myös puitteilla johtamisen mahdollisuus paranisi, jos myyntipäälliköllä olisi mahdollisuus vaikuttaa resurssien määrään ja laatuun hallituksen kokouksissa. Haastateltujen mielestä pelkästään yrityksen hallituksen kokouksiin osallistuminen ei välttämättä yksistään paranna tilannetta vaan myyntipäällikön tulisi osallistua myös valtakunnallisille OP-Kiinteistökeskusten –kokouksiin sisäistääkseen myös valtakunnallisen strategian.

5.6. Viisi tulosten saavuttamisen estettä

Christian Grönroos (Palveluiden johtaminen ja markkinointi 2001, s.498-499) luettelee viisi tulosten saavuttamisen estettä, jotka ovat:

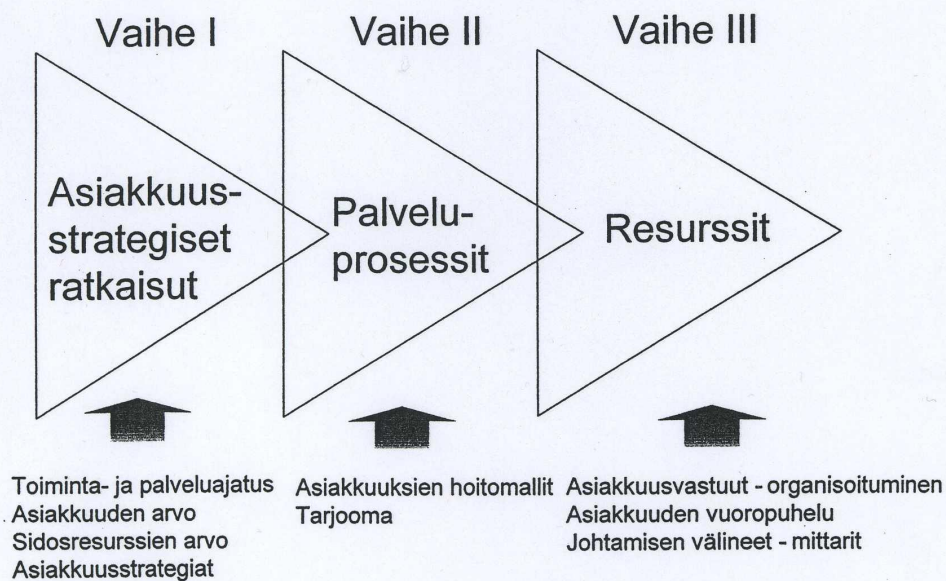
1. Organisatorinen este
 - eilispäivän yhteiskunnasta peritty organisaatorakenne pilaa tehokkaasti hyvän palvelun ja terveet, kohti palvelukulttuuria pyrkivät muutosprosessit
2. Järjestelmiin ja säännöksiin liittyvä este
 - työntekijät haluaisivat kohdella asiakkaitaan hyvin ja tarjota hyvää palvelua, mutta sisäiset säännökset, operatiiviset järjestelmät ja tekniikka saattavat tehdä sen mahdottomaksi
3. Johtamiseen liittyvä este
 - työntekijät kohtelevat asiakkaita samoin kuin päälliköt heitä
4. Strategiaan liittyvä este
 - ellei organisaatiolla ole selkeitä ja helposti ymmärrettäviä palveluajatuksia, syntyy kaaos eivätkä päälliköt sen enempää kuin alaisetkaan tiedä kuinka eri tilanteissa tulisi toimia

5. Päätöksenteon este

- hyvä järkiperäinen analyysi ja huolellinen suunnittelu eivät ole minkään arvoisia, ellei organisaatiossa ole tarvittavaa päättäväisyyttä, rohkeutta ja voimaa toteuttaa uusia visioita ja järkeviä suunnitelmia

Haastattelujen perusteella johtamiseen liittyvä este on yksi suurimmista kehittämiskohteista. Tällä hetkellä johtaminen koetaan työntekijöiden keskuudessa tulosjohtamisena, mikä vuorostaan heijastuu henkilökunnan käyttäytymisenä asiakkaita kohtaan. Mikäli yritys haluaa toteuttaa asiakassuhdelähtöistä markkinointitapaa, johtaminen tulisi toteuttaa sen mukaisesti. Myös strategiaan ja päätöksentekoon liittyy haastattelun mukaan esteitä. Alla asiakkuusohjautuvan organisaation luomisprosessi, johon haastattelun tuloksia peilaamalla voi todeta, että Pohjois-Kymen OP-Kiinteistökeskuksessa on vielä vaihe 1 alkutekijöissään. Valtakunnallisella tasolla on dokumentoitu jo kaikki kolme vaihetta, kuten aiemmasta materiaalista voi havaita, mutta operatiivisella, paikallisella tasolla prosessi asiakkuusohjautuvan organisaation, toimintatapojen ja resurssien luomiseksi on vasta käynnistymässä.

5.8. Asiakkuusohjautuvan organisaation luomisprosessi



Kuva 21. Asiakkuusohjautuvan organisaation luomisprosessi.
Lähde: Storbacka, K. & Lehtinen, J. 1997

Haastattelujen yhteenvedona voi todeta, että Pohjois-Kymen OP-Kiinteistökeskuksessa on käynnissä kuvan 21 mukaan asiakkuusohjautuvan organisaation luomisprosessin vaihe 1. Valtakunnallisella tasolla kaikki kolme vaihetta on jo dokumentoitu, kuten aiemmasta materiaalista voi havaita, mutta operatiivisella, paikallisella tasolla prosessi asiakkuusohjautuvan organisaation, toimintatapojen ja resurssien luomiseksi on vasta käynnistymässä.

6. YHTEENVETO

Pohjois-Kymen OP-Kiinteistökeskuksen ja Kouvolan Seudun johdon tulisi pohtia ja päättää mitä rooleja kiinteistövälityksellä on omistajan, pankin, kannalta ja mikä on kiinteistövälityksen oleellisin tehtävä; kärjistettynä asiakkaiden hankkiminen pankille vai mahdollisimman hyvän taloudellisen vuosituloksen tekeminen. Tällä hetkellä selvää toiminta- ja palveluajatus ei ole. Vasta sen jälkeen asiakkuusohjautuvan organisaation luomisprosessi saa suuntansa ja sen eri vaiheet voivat käynnistyä.

Organisaation luomisprosessiin kannattaa ottaa tämän jälkeen sisäisen markkinoinnin kannalta mukaan myös työntekijät. Vasta kun edellä mainitun prosessin kaikki kolme vaihetta on käyty lävitse ja sisäisellä markkinoinnilla onnistuttu saamaan työntekijöille halu toteuttaa asiakassuuntautunutta palvelutapaa, kannattaa käynnistää ulkoinen markkinointi asiakassuuntautuneesti. Muussa tapauksessa on suuri riski että yritys antaa lupauksia ja odotuksia asiakkaille joita työntekijät eivät kykene tai halua täyttää.

Yhteistyökumppanien systemaattinen etsiminen ja yhteistyön onnistumisten mittaaminen sekä kehittäminen verkostossa edellyttävät myös strategian kuvausta ja tulkintaa. Kun nämä edellytykset ovat toteutuneet, on mahdollisuus toteuttaa kumppanuusstrategiaa, johon kuuluu jälkipuinti jatkuvan oppimisen takaamiseksi.

Mikäli yritys onnistuu kumppaneiden hankinnassa, on sillä todella peittävä verkosto asiakkaiden kiinnittämiseksi ja tarpeiden sekä haaveiden tyydyttämiseksi. Näiden mahdollisuuksien hyödyntämiseksi on oltava toimiva asiakasohjausjärjestelmä. Haastattelujen perusteella ”vinkittäminen” eli asiakkaan yhteystietojen antaminen hänen luvallaan palveluntarjoajalle tai tietyissä tapauksissa hänen saattaminen palveluntarjoajan luokse on toimivin tapa. Työntekijää motivoivana keinona haastateltavat näkevät vinkkipalkkion ja koulutuksen, jolla parannetaan ymmärrystä kyseisen toimintatavan tärkeydestä oman työn ja yrityksen kannalta. Koulutuksella työntekijä saa myös edellytyksiä antaa vastauksia asiakkaille myös peruskysymyksiin muidenkin verkostoon kuuluvien yritysten toimialoilta

Toimivalla yhteistyöverkostolla Pohjois-Kymen OP-Kiinteistökeskus pystyy palvelemaan tehokkaammin ja asiakkaan kannalta paremmin. Tällöin yrityksellä on niin halutessaan mahdollisuus toimia myös asiakkaan antaman käsikirjoituksen mukaisesti ja toteuttaa tehokkaammin molempien, asiakkaan ja yrityksen, ehdoilla luotua käsikirjoitusta.

Producing managerin eli kiinteistövälityksen puolella myyntipäällikön tulisi ehdottomasti osallistua yrityksensä hallituksen kokouksiin vähintään kutsuttuna. Siitä olisi se hyöty, että hän pystyisi paremmin sisäistämään vallitsevan strategian ja sitä kautta johtamaan strategian avulla ja mukaan, kuten luomalla oikeita arvoja työntekijöille. Strategian sisäistäminen voisi lisätä hänen haluaan entisestään kiinnostuksen ja innostuksen ylläpitoon ja antaa hänellekin enemmän onnistumisen mahdollisuuksia mittausten muuttumisesta nykyisestä tulosjohtamisesta asiakassuuntautuneisiin mittareihin. Myös puitteilla johtaminen ja säätelijän rooli onnistuisi paremmin tällä organisaatiomuutoksella, koska hänellä olisi parempi mahdollisuus vaikuttaa käytössä olevien resurssien määrään ja luomaan paremmat

edellytykset yrityksen menestymiselle. Vähintään tuloksena olisi perustavampi dialogi operatiivisen, taktisen ja strategisen johdon välillä.

Huomioimalla tasapainotetun mittariston mukaisesti muitakin näkökulmia kuin talouden näkökulman yrityksellä on paremmat mahdollisuudet pitkäaikaisiin työsuhteisiin työntekijöidensä kanssa. Nykyinen käytössä oleva strategia ja sen mukainen mittaristo ajaa työntekijät tilanteeseen, jossa he tekevät säännöllisesti töitä 50-60 tuntia/viikko kuutena päivänä viikossa. Ottamalla käyttöön asiakassuuntautunut palvelutapa ja sen mukainen mittaristo, johon kuuluu mm. asiakasnäkökulma, ainakin henkilöstöresurssija on lisättävä. Tällöin työtuntien väheneminen esimerkiksi lisääntyneiden vapaapäivien kautta auttaa työntekijää mahdollisesti jaksamaan pidempään kuin aiemmin.

7. POHDINTA

Alkuperäisestä suunnitelmastani, tehdä tästä tutkimuksesta eräänlainen käsikirja, poiketen jouduin tekemään tutkimuksestani enemmän teoreettiseen viitekehykseen ja konsernimme valtakunnallisiin ajatuksiin pohjautuvan työn.

Resurssit tutkimukseni tekemiseksi eivät valitettavasti mahdollistaneet kaikkien osaideoiden pohdintaa eikä sitä, että olisin voinut esittää enemmän konkreettisia ehdotuksia, jopa uusia tuotteita ja tarjoomia. Käytössäni olleilla resursseilla Pohjois-Kymen OP-Kiinteistökeskuksessa ja Kouvolan Seudun Osuuspankissa olisi tarvinnut olla jo luotuna vähintään ensimmäinen vaihe eli asiakkuusstrategiset ratkaisut asiakkuusohjautuvan organisaation luomisprosessissa. Tämän tutkimuksen heikkoutena pidän myös sitä, että empiirinen osuus jäi vähäiseksi ja haastattelun tulokset olisi voinut purkaa yksityiskohtaisemmin.

Tämän tutkimuksen vahvuutena pidän sitä, että kuulun tutkittavaan organisaation. Siitä on se hyöty että mielestäni haastateltavat luottavat minuun ja pystyin hankkimaan organisaatiosta sellaista tietoa mitä ulkopuolinen ei olisi saanut. Mielestäni pystyin löytämään hyvin teoreettista pohjaa osaideoihin ja uskalsin kertoa rehellisesti tutkimuksen tulokset, jotka yllättivät ainakin minut.

Tutkimus antaa lisäksi mielestäni läpileikkauksen tutkimuskohteena olevista yrityksistä, niiden visioista ja strategioista sekä asiakassuuntautuneen ja suhdemarkkinoinnin teoriapohjasta. Tutkimuksen tuloksena voin ehdottaa myös joitakin mahdollisia konkreettisia parannuksia.

Itselleni tämä tutkimus voisi toimia pohjana mahdollisen pro gradu –työn tekemisessä. Ehkä lisätutkimukset tekevät jotkut muut ja he voivat käyttää tätä tutkimusta apunaan omassa työssään.

Toivon, että työnantajani Pohjois-Kymen Op_Kiinteistökeskus ja Kouvolan Seudun Osuuspankki voi käyttää tutkimustani apuna kehittäessään asiakkuusohjautuvaa organisaatiota. Mielestäni, vaikka asiakassuuntautuneen palvelutavan pohdinta ja sisäistäminen on vasta alkumetreillä, Pohjois-Kymen OP-Kiinteistökeskus on markkinoinnillisesti pidemmällä ja edistyneellisempi kuin kilpailijat.

8. LÄHDELUETTELO

Kirjat, artikkelit, tutkimushankkeet

Berry, L.L. & Parasuraman, A., Marketing services. Competing Through Quality. Free Press. 1991

Grönroos, C., Strategic Marketing and Marketing in the Service Sector. Cambridge, MA: Marketing Science Institute 1983

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

Kaplan, R. & Norton, D., Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Harvard Business Review (tammi-helmikuu 1996)

Lahtinen, J. & Isoviita, A., Asiakaspalvelu ja markkinointi. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä 1999

Lankinen, J., Asiakusprosessiprojektin toteuttaminen Kouvolan Seudun Osuuspankissa. OP-Myyntivalmentaja -tutkielma. 2001

Pöllänen, J., Yksilömarkkinointi. Kauppakaari. Helsinki 1999

Sipilä, J., Asiantuntija ja johtaja. Weilin+Göös. Jyväskylä 1991

Storbacka, K. – Blomqvist, R. – Dahl, J. – Haeger, T., Asiakkuuden arvon lähteillä. WSOY, Juva 1999

Storbacka, K. & Lehtinen, J., Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. WSOY. Porvoo 1997

Stähle, P. & Laento, K., Strateginen kumppanuus, 2000

Muut lähteet

Asiakkaalle enemmän kuin pankki-asiakassuuntautuneen toimintatavan työkirja, Osuuspankkikeskus Kehittämispalvelut –osasto, 2001

AST 2002 –projektin materiaali

Kouvolan Seudun Osuuspankin ”Asuntopalvelu” –toimintaohje, 1998

OP-100 strategia, 1998

OP-100 PLUS –strategia, 2000

OPKK-100 PLUS –loppuasiakirja, 2000

OP-Kiinteistökeskuksen vuosisuunnitelma, 2002

Pohjois-Kymen OP-Kiinteistökeskuksen tilinpäätös, 2002

Kouvolan Seudun Osuuspankin ja Pohjois-Kymen OP-Kiinteistökeskuksen
asuntokaupan parissa toimivien haastattelut

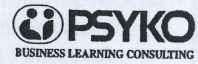
Reinhold, F.F., The Loyalty Effect. The Hidden Forces Behind Growth, Profits, and
Lasting Value. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996

Strandvik Tore, esitys Osuuspankkien toimitusjohtajien strategiapäivillä 22.9.1999

<http://intra.op.fi/rahoitus/op/yksityishenkilöiden%20rahoitus/asuntorahoitus/index.htm>

LIITTEET Psykon asiakastyytyväisyys kyselylomakkeet liitteet 1-2
Psykon asiakastyytyväisyystutkimuksen tuloksia liitteet 3-4
Haastatelluille annettu aiheanalyysi haastattelun pohjaksi

KIINTEISTÖNVÄLITYS - OSTO



Välitysliikkeen/välittäjän tunnus: **Pohjois-Kymen OPKK Oy**
214/Kyöstiä Jukka

Arvoisa asiakkaamme

Arvioi seuraavilla kysymyksillä yllämainitun kiinteistönvälittäjän toimintaa ostaessasi hänen välityksellään asuntoa tai muuta kiinteistöä.

Antamasi vastaukset käsitellään nimettöminä ja kiinteistönvälittäjä saa tulokset käyttöönsä vain yhteenvetotietoina.

Vastaa kysymyksiin rengastamalla oikean vaihtoehdon numero tai merkitsemällä rasti siihen ruutuun, joka parhaiten vastaa mielipidettäsi. Palauta täytetty lomake oheisessa palautuskuoressa mahdollisimman pian, viimeistään viikon kuluttua.

KIITOKSET!

TAUSTATIEDOT (rengasta jokaisesta oikean vaihtoehdon edessä oleva numero)

Millaisen kohteen ostosta oli kyse?

- 1 kerrostalo-osake
- 2 rivitalo-osake
- 3 omakotitalo
- 4 tontti
- 5 kesämökki

Mikä seuraavista kuvaa parhaiten talouttasi?

- 1 taloudessa on alle kouluikäisiä lapsia
- 2 taloudessa on kouluikäisiä, mutta ei pienempiä lapsia
- 3 taloudessa on vain työikäisiä aikuisia
- 4 taloudessa on vain eläkeläisiä
- 5 muu, mikä? _____

Kuinka paljon Sinulla oli aikaisempaa kokemusta asunto- tai kiinteistökaupoista?

- 1 ei mitään
- 2 olen ostanut tai myynyt vain välittäjän avustuksella
- 3 olen ostanut tai myynyt itse

Oliko Sinulla kaupanteon yhteydessä apunasi joku oma asiantuntija?

- 1 ei ollut ketään
- 2 oli henkilö/henkilöitä, joilta pelkästään kysyin neuvoa
- 3 oli henkilö/henkilöitä, jotka myös olivat mukana katsomassa asuntoa

Kuinka monen välittäjän kanssa neuvotteilit kun etsit tätä asuntoa?

- 1 vain tämän kanssa, jonka välityksellä ostin
- 2 neuvotteilin vain yhden muun välittäjän kanssa
- 3 neuvotteilin useamman, vähintään kahden välittäjän kanssa

Oliko kaupaa tehtäessä kiinteistöstä käytettävissä kosteus-, home- tai muuta vastaavaa mittausta?

- 1 ei ollut mitään tällaista mittaustietoa
- 2 oli myyjän hankkima tai teettämä mittaus
- 3 mittaus teetettiin yhteisellä sopimuksella

Annoitko tämän oston yhteydessä vanhan asunnon tai muun kohteen saman välittäjän myytäväksi?

- 1 kyllä annoin
- 2 en antanut, koska ei ollut myytävää
- 3 en antanut, vaikka se olisi periaatteessa ollut mahdollista

Miten asuntoa esiteltiin sinulle?

- 1 vain yleisessä näytössä
- 2 vain yksilöllisesti, erikseen sovittuna aikana
- 3 sekä yleisessä että yksilöllisessä näytössä

(Jos vastasit 3. vaihtoehtoon, kerro mielellään kääntöpuolen KOMMENTIT-kohdassa tarkemmin, mikä oli syy tähän ratkaisuun)

TIEDONSAANTI

Merkitse seuraavista asioista ne, joiden perusteella sait tiedon siitä, että ostamasi asunto tai kiinteistö oli myynnissä?

(Merkitse rastilla kaikki, jotka sopivat tilanteeseen)

- Lehti-ilmoitus
- Teksti-tv
- Internet, sähköposti tms. sähköinen väline
- Näyteikkunailmoitus välityksessä tai jossain muualla
- Näin esittelykytlin tai välittäjän auton ohi kulkiessani

- Tuttava, sukulainen tms. yksityishenkilö kertoi
- Välittäjä otti yhteyttä, koska tiesi minun etsivän tällaista
- Satuini itse ottamaan yhteyttä välittäjään
- Muu, mikä? _____

KÄÄNNÄ!

VASTAAMISOHJEET

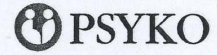
Vastaaminen tapahtuu ympäröimällä jokin numeroista asteikolla 1 - 5 sen mukaan, kuinka paljon näet parantamisen tarvetta eri asioissa. Arvosana 1 tarkoittaa, että kehittämistarvetta on huomattavasti ja vastaavasti arvosana 5 kuvaa odotukset ylittävää, erittäin hyvin toimivaa tilannetta. Arvosana 3 asteikon keskellä voidaan käsittää tyydyttäväksi, vähimmäisodotukset täyttäväksi palveluksi, jossa on kuitenkin selvät mahdollisuudet parantamiseen. HUOM! Jos annat jostain asiasta arvion 1 tai 2, anna erityisesti silloin tarkempi kuvaus asiasta kommentteissa.

A. Esittelytilaisuus/-tilaisuudet. Arvioi tässä lähinnä sitä vaihetta, jolloin kaupasta ei ollut vielä sovittu		Huomattavasti parantamisen tarvetta			Erittäin hyvin hoidettu	
1.	Vastasiko välittäjän antama kuva asunnosta todellisuutta	1	2	3	4	5
2.	Olivatko välittäjän tiedot myytävästä asunnosta ja sen ympäristöstä tarkat ja perusteelliset	1	2	3	4	5
3.	Oliko välittäjän ammattitietous riittävällä tasolla	1	2	3	4	5
4.	Olivatko kirjalliset esitteet asunnosta selkeät ja riittävän perusteelliset	1	2	3	4	5
5.	Tapahtuiko esittely riittävän rauhallisesti, ilman tyrkyttämisen tuntua	1	2	3	4	5
6.	Kuunteliko välittäjä asiakasta kiinnostuneesti ja arvostaen	1	2	3	4	5
7.	Suhtautuiko välittäjä asiakkaan toivomuksiin joustavasti	1	2	3	4	5

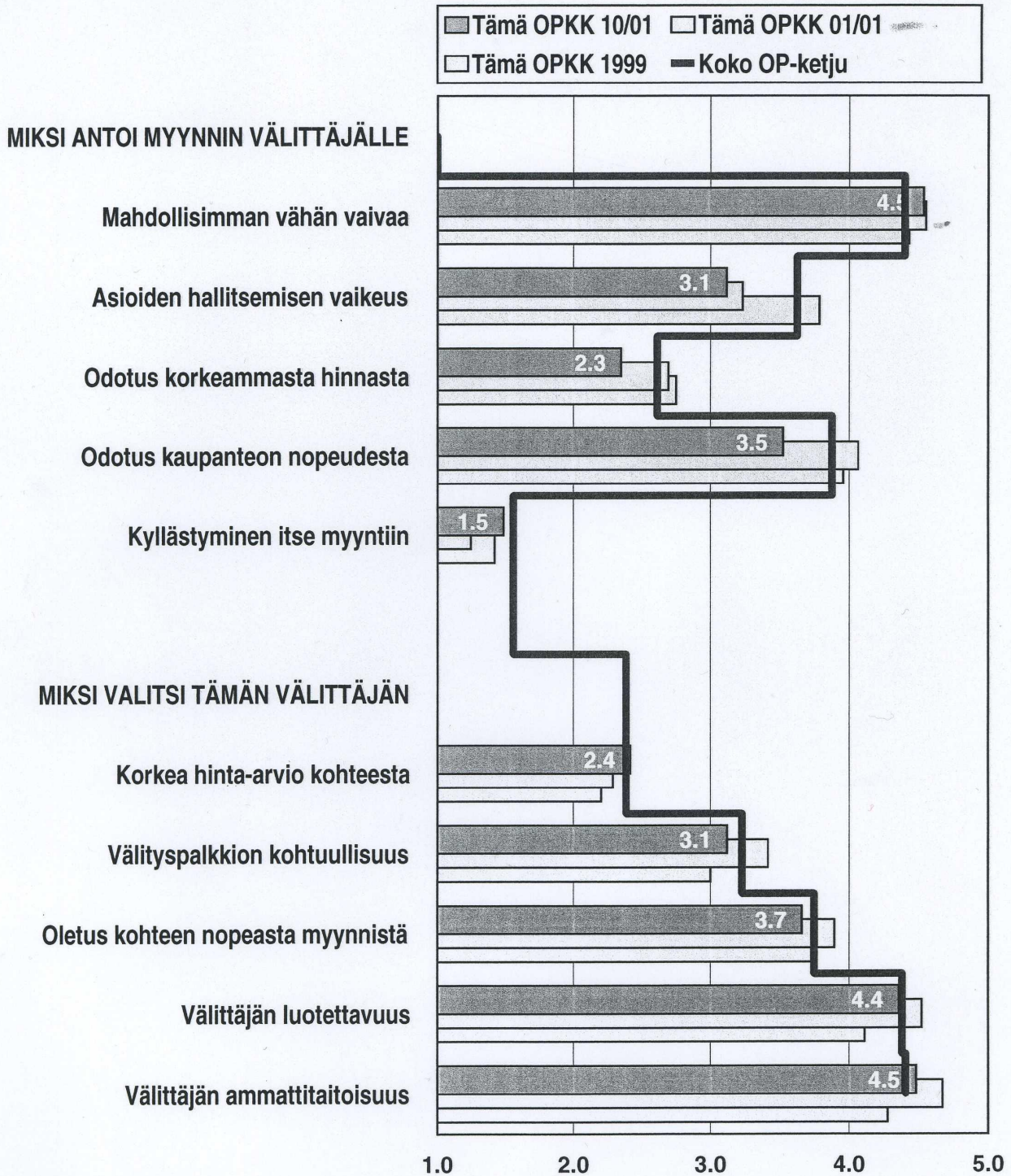
B. Välittäjän toimintatapa koko toimeksiannon aikana		Huomattavasti parantamisen tarvetta			Erittäin hyvin hoidettu	
8.	Oliko välittäjän tavoittaminen tarvittaessa helppoa	1	2	3	4	5
9.	Huolehtiko välittäjä asioista tarkasti ja huolellisesti	1	2	3	4	5
10.	Oliko asioiden hoito ripeää ja tehokasta	1	2	3	4	5
11.	Tuntuiko välittäjän ammattitaito monipuoliselta ja kaikkia osa-alueita ajatellen riittävältä	1	2	3	4	5
12.	Sujuiko yhteydenpito asunnon omistajaan nopeasti ja tehokkaasti	1	2	3	4	5
13.	Oliko välittäjän suhtautuminen asiakkaaseen palveluallista ja joustavaa	1	2	3	4	5
14.	Ottiko välittäjä riittävän tasapuolisesti huomioon myös ostajan edun	1	2	3	4	5
15.	Tuntuiko välittäjä joka suhteessa luotettavalta	1	2	3	4	5
16.	Oliko välittäjä huolehtinut kaikki tarvittavat asiat kaupantekotilaisuutta varten (täsmennä mahdolliset puutteet kommentteissa)	1	2	3	4	5

17. Mikäli joku tuttavasi olisi myymässä asuntoaan ja kysyisi, suositteletko tämän välittäjän käyttöä, miten vastaisit? (Vain yksi rasti)
- En suosittelisi lainkaan, toiminnassa on erittäin paljon toivomisen varaa
 Suosittelisin epäillen, toiminnassa on aihetta moitteisiin
 Saattaisiin suositella, mutta toiminnassa on jonkin verran kehittämistarvetta
 Suosittelisin, välittäjänä moitteeton ja asiallinen
 Suosittelisin ilman muuta, välittäjänä todella huipputasoa

KOMMENTIT (Huomioi erityisesti ne asiat, jotka eivät ole riittävästi tulleet esille edellisissä numerovastauksissa. Kommentoi mielellään myös antamiasi 1- ja 2-vastauksia eli millaista parantamisen tarvetta näet toiminnassa. Voit käyttää myös erillistä liitettä, jos alla oleva tila ei riitä):



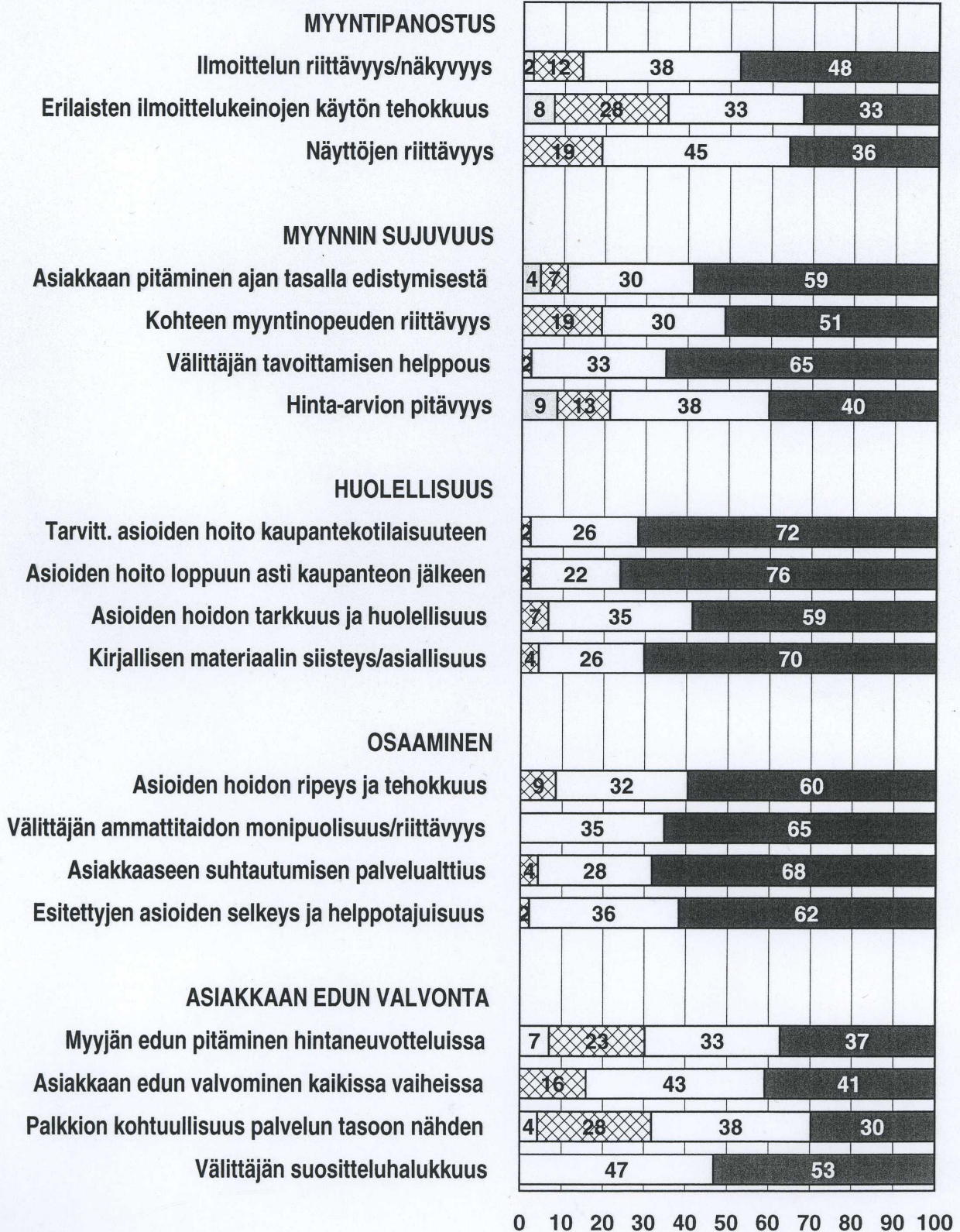
VÄLITTÄJÄN VALINTAKRITEERIT



Pylvään pituus osoittaa kunkin asian painoa valinnassa asteikolla 1..5. Jos oman toimistosi sininen pylväs on vertailuaineiston harmaata pylvästä pitempi, ko. asia on teidän asiakkaidenne kannalta tavanomaista suurempi syy välittäjän käyttämiseen/valintaan

ASIAKASTYYTYVÄISYYDEN JAKAUMAT

■ Huomattavasti parantamisen tarvetta □. ▨. □. ■ Erittäin hyvin hoidettu



KANDINTYÖ/JUKKA KYÖSTILÄ

KIINTEISTÖVÄLITYKSEN INTEGROIMINEN KOUVOLAN SEUDUN OSUUSPANKIN VISION MUKAISEKSI

AIHEALUE asiakassuuntautunut palvelutapa

KOHDEILMIÖ Pohjois-Kymen OP-Kiinteistökeskuksen toiminnan integrointi Kouvolan Seudun Osuuspankin vision mukaiseksi

TUTKIMUSONGELMAT

Millä periaattein ja toimintatavoin Pohjois-Kymen OP-Kiinteistökeskuksen tulisi toimia ollakseen kiinteä osa KSOP:n vision mukaista toimintaa?

NÄKÖKULMA Tarkastelu tapahtuu verkostoituvan kiinteistövälityслиikkeen ja pankin näkökulmasta

TIETEELLISET KESKUSTELUT, JOIHIN POHDINTA PERUSTUU

Verkostoituminen, integrointi, strategiset liittoumat, palkkajärjestelmät, asiakassuuntautunut palvelutapa

Visio:

Asiakas:

Tiedän, että asioistani huolehditaan. Minulla on tunne, että pankkini uudistuu, sillä huoleni ja haaveeni ratkeavat aina joustavasti. Minua palvellaan iloisesti, ystävällisesti ja asiantuntevasti.

Rakenna turvallista taloudellista tulevaisuutta yhdessä pankkini ihmisten kanssa. Omistajajäsenenä tunnen kuuluvani seudullista kehitystä monin tavoin tukevaan yhteisöön.

Henkilöstö:

Teemme asiakkaan onnelliseksi. Olemme myötäeläviä asiantuntijoita, jotka yhdessä asiakkaan kanssa kehittävät uusia, asiakkaan taloutta parantavia ratkaisuja. Kuuntelemme ja ymmärrämme hänen huolensa ja haaveensa ja yhdessä löydämme ratkaisut niihin.

Lisäämme työyhteisön onnellisuutta. Kunnioitamme toisiamme, asiat voivat riidellä, ihmisten ei tarvitse. Opimme yhdessä kokemuksistamme, jaamme onnistumiset ja virheet.

Kun teemme edellä mainitun, niin kasvamme paikallista markkinakehitystä voimakkaammin.