

Saara Paavola

**CASE KOTILINKKI - KAIKKI VÄLITTÄÄ –PALVELUN KEHITTÄMINEN**

Kotilinkki Oy

## **CASE KOTILINKKI - KAIKKI VÄLITTÄÄ –PALVELUN KEHITTÄMINEN**

Kotilinkki Oy

Opinnäytetyö  
Syksy 2018  
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen  
tutkinto-ohjelma (YAMK)  
Oulun ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu  
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaamisen tutkinto-ohjelma (YAMK)

---

Tekijä(t): Saara Paavola

Opinnäytetyön nimi: Case Kotilinkki – Kaikki välittää – palvelun kehittäminen

Työn ohjaaja: Helena Ahola

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Syksy 2018

Sivumäärä: 65 + 4

---

Toimeksiantajana kehitystehtävässä on oululainen kiinteistönvälitysliike Kotilinkki Oy. Kotilinkki Oy on kehittänyt kiinteistönvälitysalalle uuden sähköisen toimintamallin myyntitoimeksiannon tekemiselle Internetissä. Palvelun käytön asiakasmäärät ovat vähäisiä, eivätkä yrittäjät ole keksineet ratkaisua palvelun ongelmakohtien poistamiseksi sekä asiakas- ja toimeksiantomäärän lisäämiselle. Kehittämistehtävän tavoitteena on selvittää palvelun ongelmakohtia, tuoda ne näkyväksi ja tarjota ratkaisuehdotuksia. Kehittämistehtävällä pyritään vastaamaan kysymyksiin, mitkä ovat Kaikki välittää -palvelun ongelmakohtia? Miten saataisiin lisättyä asiakasmääriä palvelun käytössä, sekä miten palvelua tulisi muuttaa että toimeksiantoja syntyisi enemmän?

Kyseessä on laadullinen tapaustutkimus. Tutkimusmenetelminä on käytetty tutkimushaastatteluja, dokumenttianalyysiä, havainnointia ja Service blueprinting -menetelmää paljastamaan palvelun käytön ongelmakohtia. Teoreettinen viitekehys tutkimus- ja kehittämissitehtävälle on sovellettu palveluiden markkinoinnista, kiinteistönvälitysalan nykytilasta sekä digitalisaation vaikutuksista kiinteistönvälitysalaan.

Palvelua ei ole markkinoitu riittävästi, jotta suuret asiakasmassat olisivat saavuttaneet sen tai palvelun toimintaperiaatetta ei oltu ymmärretty oikein. Merkittävänä menestymisen esteenä havaittiin olevan asenteet palvelua ja palvelun käyttöä kohtaan. Kilpailevien välitysliikkeiden edustajat eivät halua palvelun yleistyvän, mutta myöskään toimeksiantajayrityksen oma henkilöstö ei kaikilta osin ole motivoitunut kehittämään eikä käyttämään palvelua. Kiinteistönvälitys mielletään edelleen vahvasti henkilöön pohjautuvaksi liiketoiminnaksi, missä myyntityö tehdään välittäjän persoonalla. Palvelussa asiakas jää yksin ostopäätöksen tekohetkellä. Suurin poistumisprosentti palvelusta on juuri ennen palvelusopimuksen sähköistä allekirjoitusta.

Palvelulle suositellaan tehtäväksi oma erillinen markkinointisuunnitelma, jota toteutetaan säännöllisesti. Jotta palvelun käyttöä saataisiin lisättyä, täytyy mainontaa ja markkinointi etenkin sähköisissä kanavissa kasvattaa runsaasti. Yrityksen tulee luoda selkeä ohjeistus palvelun markkinoinnille myös sisäiseen käyttöön, ja sitouttaa oma henkilökunta seisomaan palvelun takana. Kilpailevat välitysliikkeet tulisi valjastaa tiiviimpään yhteistyöhön palvelun käytössä. Yritykselle ehdotettiin myös sitä, olisiko palvelu helpommin käytettävissä kaikkien välittäjien keskuudessa, jos se ei olisi niin tiiviisti sidottuna Kotilinkki Oy:n nimen alle, vaan sitä lähdetäisiin tuotteistamaan erillisenä palveluna.

---

Asiasanat: digitalisaatio, palvelun markkinointi, Service blueprinting, kiinteistönvälityspalvelu, sähköinen palvelu, tapaustutkimus

## ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences  
Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence

---

Author: Saara Paavola

Title of thesis: Case Kotilinkki – Kaikki välittää – service development

Supervisor: Helena Ahola

Term and year when the thesis was submitted: Autumn 2018 Number of pages: 65 + 4

---

This case is Kotilinkki Oy which is a real estate brokerage from Oulu. Kotilinkki Oy has developed a new kind of web service for real estate sales on the Internet. The number of customers using service is low, and the entrepreneurs has not been able to find any solutions for solving the problems with service. The purpose of the development task is to find out the problem areas of the service, to make them visible, and to offer suggestions. The purpose of this thesis is to research and find answers for the main questions which are: What are the problems of the service? How to increase the number of customers using the service? And how to develop the service for creating more assignments?

This is a qualitative case study. Methods of this research have been research interviews, document analysis, observation and service blueprinting, aimed to reveal the issues of service use. The theoretical framework for research and development has been applied for the marketing services, finding out the current state of the real estate sector, and the effects of digitalization on the real estate sector.

The marketing of this service has not reached necessary number of customers, probably because the principal of this service is not properly understood. A significant obstacle of success in my opinion is the attitude towards the service and use of the service. Representatives of competing real estate companies do not want the service to become more common, even the company's own staff is not fully motivated to develop or use the service. Real estate brokerage is still strongly perceived as a person-based business where the sales work is done by an intermediary's personality. With the web service the customer is all alone when the decision of purchase is under consideration. Probably this is why the highest bounce for exiting the service is just before signing the assignment agreement in the service.

A full marketing plan is recommended for the service, which is carried out on a regular basis. To increase the use of the service, advertising and marketing - especially on the Internet, must be increased abundantly. The company should provide clear guidelines for marketing the service also for internal use and commit its staff to stand behind the service. Competing brokerage firms should be harnessed for closer co-operation in the use of the service. I think this service could be easier accessed for all brokers if it would not be so tightly bound under the name of Kotilinkki Oy and would be used as a separate independent service.

---

Keywords: service marketing, digitalization, a real estate, web service, qualitative study, case study

# SISÄLLYS

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | JOHDANTO .....                                   | 7  |
| 2     | MENETELMÄT .....                                 | 9  |
| 2.1   | Lähestymistapa .....                             | 9  |
| 2.1.1 | Tapaustutkimus.....                              | 11 |
| 2.1.2 | Laadullinen tutkimus .....                       | 12 |
| 2.2   | Tiedonkeräysmenetelmät .....                     | 13 |
| 2.2.1 | Tutkimushaastattelu .....                        | 13 |
| 2.2.2 | Dokumenttianalyysi.....                          | 15 |
| 2.2.3 | Service-blueprinting .....                       | 16 |
| 2.2.4 | Havainnointi .....                               | 16 |
| 2.3   | Tieteen filosofiset kysymykset .....             | 17 |
| 3     | TIETOPERUSTA .....                               | 19 |
| 3.1   | Palvelun markkinointi .....                      | 19 |
| 3.2   | Kiinteistönvälitys.....                          | 21 |
| 3.2.1 | Kilpailijat kiinteistönvälitysalalla.....        | 23 |
| 3.2.2 | Kiinteistönvälitys Yhdysvalloissa .....          | 24 |
| 3.3   | Digitalisaatio .....                             | 26 |
| 3.3.1 | Digitalisaatio kiinteistönvälitysalalla .....    | 27 |
| 3.3.2 | Digitalisaatio palveluiden markkinoinnissa ..... | 29 |
| 4     | TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....                        | 31 |
| 4.1   | Tutkimuskysymykset .....                         | 31 |
| 4.1   | Tutkimusaineiston kerääminen .....               | 33 |
| 4.2   | Tutkimusaineiston analysointi.....               | 34 |
| 4.2.1 | Verkkoanalytiikan analysointi .....              | 34 |
| 4.2.2 | Tutkimushaastattelun analysointi .....           | 36 |
| 5     | KAIKKI VÄLITTÄÄ PALVELUKUVAUS .....              | 40 |
| 5.1   | Palvelupolku .....                               | 40 |
| 5.2   | Palvelutuokiot.....                              | 41 |
| 5.3   | Palvelun hyödyt.....                             | 43 |
| 5.4   | Palvelun blueprinting .....                      | 44 |
| 5.5   | Kriittiset pisteet .....                         | 47 |

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 6     | PALVELUN KEHITTÄMINEN .....                                 | 49 |
| 6.1   | Esille nousseet ongelmat.....                               | 49 |
| 6.1.1 | Palvelu on asiakkaille tuntematon tai väärinymmärretty..... | 49 |
| 6.1.2 | Asenteet ja suhtautuminen palvelua kohtaan.....             | 50 |
| 6.1.3 | Epävarmuus ja luottamuspula .....                           | 51 |
| 6.2   | Kehitysehdotukset .....                                     | 53 |
| 6.2.1 | Markkinointisuunnitelma ja asiakassegmentit .....           | 53 |
| 6.2.2 | Palvelun toiminnalliset muutokset .....                     | 54 |
| 6.2.3 | Sinun välittäjäsi -palvelu.....                             | 55 |
| 6.2.4 | Kirjalliset toimintamallit.....                             | 56 |
| 6.2.5 | Muut kehitysehdotukset .....                                | 57 |
| 7     | POHDINTA .....  | 58 |
| 7.1   | Tutkimuksen onnistuminen ja sovellettavuus .....            | 58 |
| 7.2   | Kehitysehdotukset .....                                     | 59 |
| 7.3   | Tutkimuskysymyksiin vastaaminen .....                       | 60 |
| 7.4   | Jatkotutkimus .....   | 62 |
|       | LÄHTEET .....   | 63 |
|       | LIITTEET .....  | 66 |

# 1 JOHDANTO

Tutkimukseni tavoitteena on toteuttaa uudistamisperusteinen kehittämistyö oululaiselle kiinteistönvälitysliikkeelle Kotilinkki Oy:lle. Kehittämistyö rajautuu Kotilinkki Oy:n Kaikki välittää -verkkopalveluun, mikä on oululaisen yrityksen omistajien itse kehittämä ja uudenlainen tapa myydä asuntoja ja kiinteistöjä verkossa. Kaikki välittää on valtakunnallinen palvelu, joka on rekisteröity ainoastaan Kotilinkki Oy:n käyttöön heidän valitsemiensa yhteistyökumppaneidensa kanssa. Palvelu on rekisteröity vuonna 2016 ja sen rekisteröinti on voimassa seuraavat 10 vuotta. Kaikki välittää -palvelu perustuu asuntojen ja kiinteistöjen myyntitoimeksiantojen tekemiseen verkkopalvelun kautta, josta ne ohjautuvat alueen vastuuvälittäjälle. Vastuuvälittäjä on vastuussa myyntitoimeksiannon kohteen myynninhallinnasta Kaikki välittää -palvelussa. Kaikki Välittää -palvelun voima perustuu siihen, että kaikki Suomen ja miksi ei myös ulkomaidenkin kiinteistönvälittäjät voivat myydä kohteen omalle asiakkaalleen vastuuvälittäjän kautta. Myöhemmin tässä tutkimustyössä on kuvattu palvelun kulku asiakkaan kokeman palvelupolun näkökulmasta.

Tutkimustyössäni keskitytään Kaikki välittää -palvelussa ilmenevien, kuluttajien kokemien ongelmakohtien selvittämiseen. Jotta palvelukuvauksesta saadaan kokonaisvaltainen näkökulma, kuvataan palvelun hyötyjä myös kiinteistönvälittäjien näkökulmasta, mutta tutkimusongelman ratkaisemisen kannalta kuluttajanäkökulma on keskiössä. Tavoitteena on ottaa selville uudenlaisen toimintamallin omaksumisen haasteita ja selvittää keinoja asiakkaiden osto- ja myyntikäyttäytymisen muuttamiseksi. Palvelu on uusi ja tästä syystä suurille asiakaskunnille tuntematon, sen toimintaperiaatteen ymmärtämättömyys on tuonut vaikeuksia asiakkaille palvelun käyttämisessä. Jotta tutkimuksesta saadaan kattava, täytyy ymmärtää myös asuntokaupan nykytila, sekä sen tulevaisuuden trendit: mitkä tekijät ovat muuttaneet asuntokauppaa ja mitkä tekijät sitä tulevat muuttamaan jatkossa. Tutkimuksen tarkoituksena on palvelun ongelmakohtien poistaminen ja palvelun kehittäminen helposti ymmärrettäväksi ja mutkattomaksi käyttäjälleen. Tämän toivotaan johtavan siihen, että Kotilinkki Oy:n asiakasmäärät Kaikki välittää -palvelun kautta kasvavat ja tuovat lisää liikevaihtoa yritykselle. Parhaimmillaan onnistuessaan tutkimustyö tuottaa toimeksiantajalle tärkeää tietoa kilpailuetunsa kasvattamiseksi.

Opinnäytetyö on laadullinen tapaustutkimus. Tietoperustaa tutkimukselle kerätään kiinteistönvälitystoimialan nykytilanteesta, digitalisaation vaikutuksista asuntokauppaan ja palveluiden sähköistymisen vaikutuksista liiketoimintaan. Erilaista näkökulmaa asuntokaupan harjoittamiselle haetaan

muiden maiden käytännöistä. USA:n käytännöt kiinteistönvälityksessä muistuttavat osittain Kaikki välittää -palvelussa käytettäviä periaatteita. Tutkimustietoa kerätään verkkopalvelun käyttäjistä esimerkiksi verkkoanalytiikan avulla, sekä haastatteleamalla Kotilinkki Oy:n henkilökuntaa ja omistajia.

Tutkimuksen tietoperusta on koottu alan kirjallisuudesta ja Internetjulkaisuista. Tutkimusmenetelmistä, case- eli tapaustutkimuksesta, palvelupolusta, Blueprinting menetelmästä sekä haastattelujen ja kyselyjen toteuttamisesta on kerrottu ensin teoreettiset lähtökohdat, jonka jälkeen ne on sovellettu kohdeyrityksen kehittämistyöhön. Tutkimusongelmana on verkkopalvelun myyntitoimeksiantojen vähäisyys, jota on lähdetty ratkaisemaan selvittämällä palvelupolun kriittiset pisteet ja ongelmakohdat. Tuloksia voidaan hyödyntää Kaikki välittää -palvelun kehittämisessä. Muita tutkimusmenetelmiä kehittämistyössä ovat olleet kirjallisten aineistojen ja tilastotiedon analysointi, Kaikki välittää -palvelun verkkosivun kävijämäärän ja vierailuaikojen tutkiminen ja analysointi, havainnointi ja haastattelut.

Opinnäytetyön suunnittelu ja alullepano on aloitettu keväällä 2017. Aloitusseminaari järjestettiin keväällä ja toteutuksen aloitus loppusyksystä 2017. Projektin valmistumistavoitteeksi ajallisesti on asetettu syksy 2018. Oppimisen kannalta asetetut tavoitteet ovat alan ja muuttuvan liike-elämän kokonaisvaltaisempi ymmärtäminen ja kehittämistehtävän läpivieminen kokonaisuudessaan, selkeän ja johdonmukaisen kokonaisuuden luominen, johon on saatu riittävän laaja näkökulma onohdamatta työn tarkoitusta.

Kehittämistyön kohteena Kaikki välittää -palvelu on erittäin työelämälähtöinen. Toimeksiantajayrityksellä on selkeä tarve ja aito kiinnostus aihetta kohtaan, joka näkyy tiiviinä osallistumisena ja yhteydenpitona opiskelijaan. Kotilinkki Oy on vilpittömästi halukas kehittämään ja tekemään muutoksia palveluun saatujen tutkimustulosten pohjalta. Yhtenä työn tavoitteena on myös synnyttää mahdolliset puitteet jatkotutkimukselle, sekä nostaa pintaan uusia tutkimusongelmia ja kehittämis-kohteita. Kotilinkki Oy:n yrittäjät ovat ymmärtäneet sen, että tavoitellessaan markkinajohtajan paikkaa on pystyttävä kehittämään ja vastaamaan alati muutuvaan kilpailukenttään ja kysyntään. Tutkimuskysymyksenä on: Miten saada kuluttajat käyttämään Kaikki välittää -palvelua? Mitkä ovat Kaikki välittää -palvelun ongelmakohdat kuluttajanäkökulmasta? Miten palvelua tulisi muuttaa, että se saavuttaisi suuremmat asiakasmäärät?

## 2 MENETELMÄT

Menetelmäluvussa esitellään ne tutkimusmenetelmät mitä tullaan kehittämistehtävässä hyödyntämään. Menetelmäkulussa on perusteltu, miksi kyseiset menetelmät ovat valikoituneet käytettäviksi juuri tässä tutkimuksessa ja miten ne palvelevat tutkimukselle asetettuja tavoitteita. Menetelmissä esitellään kuvaus valikoitujen menetelmien käytöstä sekä se, miten ne jalkautetaan palvelemaan kehittämistyötä.

Tutkimusmenetelmiä yhdistelemällä saadaan kerättyä tutkittavasta aiheesta moninaisia näkökulmia ja päästään kehittämään palvelua monipuolisemmin ja monipuolisemmaksi. Kehittämistyössä on tärkeää, ettei sitä tehdä yksin, vaan hyödynnetään yhteisöllisiä menetelmiä, jossa palvelua tarkastellaan useammasta eri näkökulmasta. Menetelmäkulku valikoituu sen mukaan, millaista tietoa halutaan kerätä ja mihin tarkoitukseen tietoa kerätään. Ongelmakohtien selvittäminen ja uusien ratkaisujen syntyminen vaatii tiivistä yhteistyötä kehittämistyön keskiössä olevan asian ympärillä työskenteleviltä ihmisiltä (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 40.)

Kehittämistehtävässä menetelmäkulu on lähtenyt liikkeelle riittävän tietoperustan luomisesta ja tutkittavan asian viitekehyksen määrittelemisestä. Viitekehykseen on kerätty tietoa palvelujen markkinoinnista, kiinteistönvälitysalan nykytilasta, digitalisaation luomasta murroksesta sekä kiinteistöjen ja asuntojen vaihdantaan liittyvän sähköisen toimintamallin syntymisestä.

### 2.1 Lähestymistapa

Opinnäytetyössä teoria toimii apuvälineenä luoda tutkimuksen tuloksista käyttökelpoista tietoa. Tiedon tuottamiseen käytetään Induktiivista ajattelua, jossa yksittäisistä palvelun käyttäjistä sovelletaan laajempia kokonaisuuksia ja niiden pohjalta kehitysehdotuksia. Tiedon intressinä opinnäytetyössä on tuottaa toimeksiantajayritykselle tietoa ostamisen esteistä ja juurtuneiden asenteiden syistä välityspalvelun myyntitoimeksiannon tekemisessä. Tapauksessa on kyseessä emansipatorinen tiedon intressi, koska tavoitteena on muuttaa asiakkaiden ostokäyttäytymistä ja luoda uutta asennetta kiinteistönvälityspalveluiden ostamiseen. Tavoitteena on parantaa toimeksiantajayrityksen ja asiakkaiden tietoisuutta palvelussa ilmenevistä ongelmakohtista. Työelämän tutkimuksen tavoitteena on tuottaa uusia ideoita ja auttaa tekemään asioita uudella tavalla. (Vilka 2005, 34).

Tietoperustan kerääminen laadulliseen tapaustutkimukseen koostetaan olemassa olevasta tutkimustiedosta. Kyseisestä palvelusta ei ole vielä aikaisempaa tutkimustietoa, joten tietoperustan keräämiseksi tulee tutustua alan muuhun tutkimustietoon sekä kirjallisuuteen, joita yhdistelemällä saadaan tarvittava tietoa tutkimuksen toteuttamiseksi. Saman tapaisten ongelmien tutkiminen ja omien havaintojen peilaaminen olemassa olevaan tietoon toimii perustana. Kehittämisen kohteesta yksityiskohtaisinta tietoa on palvelun kehittäjillä, eli toimeksiantajayrityksen omistajilla, jotka ovat myös palvelun kehittäjiä. Palvelun kehittäjien haastattelujen kautta perehdytään kehitettävään kohteeseen ja etsitään tutkimuksellinen ongelma. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2014, 54).

Aineistoa tutkimukseen kerätään haastattelemalla, havainnoimalla sekä analysoimalla. Analysoinnin kohteena on yrityksen mainostoimiston, eli kehitettävän palvelun ylläpitäjältä saadut raportit. Raportista etsitään tietoa palvelun käyttäjämääristä sekä palvelussa käytetystä ajasta ja siitä, mihin kohtaan palvelua asiakas useimmiten päättää palvelun käytön silloin, jos se ei johda toimeksiannon tekemiseen palvelun kautta. Haastatteluja toteutetaan palvelua tarjoavalle yrityksen henkilökunnalle siksi, koska palvelun käyttäjämäärät ovat liian satunnaisia ja pieniä yksityiskohtaisen tutkimustiedon keräämiseksi. Haastattelutietoa verrataan mainostoimistolta saatuihin raportteihin. Edellä mainittujen tutkimusmenetelmien lisäksi tapauksen ymmärtäminen vaatii toimialan ja toimintaympäristön kartoittamista sekä kiinteistöväilytyksen tulevaisuuden trendejä ja alan nykytilan ymmärrystä. Kokonaisvaltaisen näkemyksen saamiseksi tutustutaan myös ulkomailla käytössä oleviin toimintamalleihin kiinteistöväilytyksalalla.

Uudenlaista palvelua kehitettäessä täytyy ymmärtää palvelun nykytila. Nykytila ja sen kriittiset pisteet kartoitetaan Service blueprintingin eli palvelun yksityiskohtainen kuvaaminen eri vaiheissa ja niiden liitoskohdat. Tutkimuksessa selvitetään Kaikki välittää palvelun palvelupolku, josta etsitään palvelun ongelmakohtia ja tarjotaan ehdotuksia palvelun kehittämiseksi ongelmakohtien poistamiseksi.

Kehittämistehtävän luonne on vahvasti reflektiivinen toimintaympäristön, toimeksiantajayrityksen sekä sen välittäjien kanssa. Kehittämistehtävä on luonteeltaan muuttuva ja mukautuva. Se vaatii tutkijaltaan ratkaisujen tekemistä ja sosiaalisessa todellisuudessa toimimista. (Toikko, Rantanen 2009, 55). Opinnäytetyö on vahvasti uudistamisperusteinen. Kehittämistehtävällä tavoitellaan tutkimusta, joka määrittelee kiinteistöväilytyksalalla tulevaisuuden trendejä ja auttaa toimeksiantajayritystä saavuttamaan tulevaisuuden tietoa.

### 2.1.1 Tapaustutkimus

Tutkimusstrategiksi on valittu tapaustutkimus, sillä sen ominaisuudet palvelevat tutkimustyölle asetettuja tavoitteita tuottaen kohdeorganisaatiolle kehittämissuhteita palvelun parantamiselle. Tässä tapauksessa tutkimuksen osa on Kaikki välittää -verkkopalvelu ja sen kehittäminen. Verkkopalvelu on olemassa oleva palvelu ja sitä kehitetään sen todellisessa toimintaympäristössä. Tapaustutkimuksen periaatteiden mukaan tutkimuksen tavoitteena on tuottaa palvelusta mahdollisimman perinpohjaista ja kokonaisvaltaista tietoa. Tapaustutkimus valikoitui tutkimusstrategiaksi myös siitä syystä, että tutkimuksen kohde on hyvin monimuotoinen. Syvällisen ymmärryksen löytämiseksi kehitettävää palvelua ei saa liikaa yleistää. Tapaustutkimuksen tutkimuskysymykset ovat miten? Ja miksi? Opinnäytetyön tutkimuskysymyksiksi on asetettu: Miksi Kaikki välittää palvelu koetaan vaikeaksi käyttää? Miten sitä tulisi kehittää, että se tavoittaisi suuremmat asiakasryhmät? Tapaustutkimus soveltuu vaikeasti ymmärrettävien ja uudenlaisten prosessien tutkimustavaksi. Tässä tutkimuksessa keskiössä on uusi toimintamalli kiinteistönvälitysalalla. Se kohdistuu vain Kaikki välittää -palvelun käytettävyyden parantamiseksi ja alalle epätyypillisen toimintamallin tunnettavuuden lisäämiseksi (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2014, 52-53).

Tapaustutkimus on tarkka kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Kehittämistehtävässä on keskitytty juuri yksityiskohtaiseen tapauksen tutkimukseen ja pyritty esittämään tapahtumaketjun lähtötilanne sekä palvelupolku mahdollisimman seikkaperäisesti. Tunnettu laadullisen tapaustutkimuksen tutkija Robert E. Stakenin mukaan laadullisen tapaustutkimuksen tärkein tutkittava asia on se, mitä voimme oppia tästä tutkittavasta ilmiöstä. Tapaustutkimuksessa on tavoitteena siis selvittää sellaista asiaa, mikä ei vielä ole tiedossa. Tässä tapauksessa tiedossa ei ole se, mitkä ovat tutkittavan palvelun käytön kompastuskivet. (Jokinen, Laine & Bamberg 2007, 10.)

Tapaustutkimuksen tyyppiä tarkasteltaessa voidaan todeta, että tutkimustyön tässä vaiheessa kyseessä on tapaustyyppiltään tulevaisuudesta kertova tapaus. Tutkimuksen tyypin määrittäminen kertoo tutkimuksen yleistettävyyden ja rajat. Tulevaisuudesta kertovassa tapauksessa on tavoitteena selvittää nykyhetkestä käsin tulevaisuuden tapahtumia. (Jokinen, Laine & Bamberg 2007, 33.) Tulevaisuudesta kertovaksi tapaustyyppiksi tapaus on määritelty sen perusteella, että toimeksiantaja uskoo tutkittavan palvelun olevan tulevaisuudessa markkinajohtaja. Digitalisaation myötä sähköinen liiketoiminta leviää totutuksi toimintatavaksi myös kiinteistönvälitysalalle.

## 2.1.2 Laadullinen tutkimus

Opinnäytetyössä tapaustutkimukseen on liitetty laadulliset kehittämismenetelmät. Tutkimusmenetelmien kautta saadun tiedon tulee olla luonteeltaan objektiivista ja arvoneutraalia. Koko opinnäytetyöprosessin ajan tutkijan tulee arvostella ja kyseenalaistaa omaa objektiivisuuttaan. Laadullisessa tutkimuksessa objektiivisuuden käsitteen tilalla puhutaan tiedon vakuuttavuudesta. (Toikko, Rantanen 2014, 127).

Laadullisessa tutkimuksessa tarkastellaan merkityksiä ja merkityskokonaisuuksia. Merkityskokonaisuudet muodostuvat ihmisten toiminnasta, ajatuksista sekä päämääristä. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa tapahtumaketjusta käyttäjien käsityksiin perustuen. Tässä tutkimuksessa tutkitaan ihmisten käsityksiä siitä, mitä ongelmakohtia uudenlaisen toimintamallin käyttöön ottaminen kiinteistönvälityksessä tuo eteen. Laadullisen tutkimusmenetelmän tavoitteena ei ole totuuden löytäminen, vaan tuottaa tietoa sellaisista ihmisten toiminnoista, mistä ei ole saatavilla välittömiä havaintoja. Laadullista tutkimusta voidaan luonnehtia arvoitusten ratkaisemiseksi (Vilka 2005, 97-98).

Kehittämistehtävässä arvoitus on, miksi uudenlainen toimintamalli kiinteistönvälityksessä koetaan niin vieraaksi ja ettei siihen ryhdytä, vaikka palvelulle selvästi olisi kysyntää. Mitkä ovat ne kompastuskivet, miksi Kaikki välittää -palvelun käyttö keskeytyy eikä lopulliseen sopimukseen päästä verkopalvelun kautta, vaan sopimus syntyy yleensä vasta sitten kun konkreettinen henkilö, kiinteistönvälittäjä ottaa yhteyttä ja kertoo palvelupolusta ja sen toimintaperiaatteista. Tutkimuksen tavoitteena ei ole totuuden löytäminen, vaan ilmiön selvittäminen niin, että voidaan tarjota toimeksiantajayritystä hyödyttäviä kehitysehdotuksia.

Laadullisessa tutkimuksessa on kolme näkökulmaa: konteksti, intentio ja prosessi. Kontekstissa kuvataan tutkittavan ilmiön lähtökohtia esimerkiksi ammatillisista ja kulttuurisista lähtökodista. Ilmiön esiintymisympäristön ymmärrys ja kuvaaminen tutkimuksessa edellyttää sen ajan ja paikan ymmärrystä ja kuvausta tutkimustilanteesta, mistä tutkimusta on lähdetty toteuttamaan. Intentio tarkoittaa tutkimustilanteen tarkkailemista siitä näkökulmasta, millaisia motiiveja tutkittavan tekemiseen liittyy. Tutkittavalla voi olla esimerkiksi omia tarkoitusperiä tiettyjen aiheiden korostamiseen tai peittelemiseen. Prosessissa tarkastellaan tutkimusta aikataulun ja aineiston ja niiden sisältämisen ja ymmärryksen syvenemisen kannalta. Prosessilla laadullisessa tutkimuksessa tarkoitetaan

tutkijan käsitystä tutkittavasta asiasta, joka esimerkiksi pitkällä aikavälillä tehdyissä tutkimuksissa voi muuttua merkittävästi. (Vilka 2005, 99-100.)

Kontekstia pohditaan kehittämistehtävän raportissa, kohdassa tietoperusta. Kontekstia on lähdetty rakentamaan etsimällä ilmiön ympärillä olevaa tietoperustaa ja määrittelemään käsitteitä. Kontekstiin tässä tapauksessa kuuluu tutkimusstrategian ja menetelmän valitsemisen perusteleva, tutkimuskohteen liiketoiminta-alan ymmärtäminen, digitalisaatio, ja palvelujen markkinointi sekä uudenlaisen markkina-alueen saavuttamisen haasteet. Intentio tulee kysymykseen tutkimustietoa kerätessä. Haastattelut ja havainnointi on päätetty tehdä kohdeorganisaation henkilökunnalle siksi, että palvelun käyttäjiä on tällä hetkellä niin vähän, että tieto ei olisi hyödynnettävissä tai kerättävissä ollenkaan. Kohdeorganisaation henkilökunnan haastatteluun päädyttiin myös siksi, että huomattavasti enemmän palvelun käytöstä ja siitä vallalla olevista mielipiteistä on saatavissa tietoa välittäjiltä heidän käymien asiakaskeskustelujen perusteella. Kohdeorganisaation henkilöstölle tehtävissä haastatteluissa tulee ottaa huomioon intentio, sillä heillä voi olla alitajuisesti tai tarkoituksenmukaisesti tavoitteenaan antaa palvelun käytöstä ja sen toimivuudesta tietynlainen kuva. Prosessin tarkastelu tässä yhteydessä on jatkuvaa toimintaa tutkijan ja tutkimuksen kohteen välillä, mitä tukevat tutkimuksen ohjaava opettaja ja opponetti yhdessä tutkijan kanssa.

## **2.2 Tiedonkeräysmenetelmät**

Tässä kappaleessa esitellään kehittämistehtävään valitut tiedonkeräysmenetelmät. Tiedonkeräysmenetelmät ovat valittu tukemaan edellä mainittuja tavoitteita tutkimuksen tavoitteet huomioon ottaen. Erilaisia aineistonkeruumenetelmiä yhdistelemällä pyritään saamaan laadulliselle tapaustutkimukselle tyypillisesti mahdollisimman yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta tapauksesta. Laadullisia menetelmiä käytettäessä tavoitteena on kerätä tietoa ihmisten kokemuksista ja käsityksistä tutkittavaa tapausta kohtaan.

### **2.2.1 Tutkimushaastattelu**

Laadullisen tutkimuksen tutkimusmenetelmiksi sopivat kaikenlaiset aineistot, kuten dokumentit, arkistomateriaalit, tekstiaineistot ja esimerkiksi nauhoitteet. Laadullisen tutkimuksen haastattelumuotoja on kolme: lomake-, teema-, ja avoinhaastattelu. (Vilka 2005, 101.)

Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa on tutkimushaastattelu, mikä toteutetaan Kaikki välittää -palvelun kehittäjille, Kotilinkki Oy:n yrittäjille Kari Vanhatuvalle ja Antti Myllymäelle. Haastattelun muodoksi on valittu ryhmähaastattelu, koska kehitystehtävän aihealueen ongelmakohtia ei täysin tunneta, eikä haluta liikaa ohjailla Kaikki Välittää palvelua tarjoavien yrittäjien vastauksia. Haastattelun seuraavassa vaiheessa tehtäviä teemahaastattelun kysymyksiä voidaan muokata aiemman tiedon valossa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 41). Teemahaastattelu valikoitui yhdeksi tutkimusmenetelmäksi siksi, että se on helppoa toteuttaa sähköisesti ja vaivattomasti vastaajien kiireet ja liikkuva työ huomioon ottaen. Teemahaastattelun ominaisuudet sopivat hyvin siihen, että välittäjiä ei haluta ohjailla liikaa, mutta haastattelurunko ohjaa haastateltavia pysymään siinä aiheessa, mihin kehitystehtävässä halutaan vastauksia.

Lomakehaastattelulle ominaista on haastattelukysymysten tarkkaan mietitty muotoilu ja esittämisjärjestys. Lomakehaastattelu on toimiva tiedonkeräämisen tapa, kun tutkittava tapaus on tarkasti rajattu ja tutkimushaastattelun kysymykset ovat tarkasti rajattuja. Palvelun laatua tutkittaessa voidaan siis tutkia yhtä palvelun osa-alueita kerrallaan, missä palvelun laadusta kerätään tietoa noin 3-6 kysymyksen lomakkeella. (Vilka 2005, 101.) Kaikki välittää -palvelun laatua tutkivalla lomakehaastattelulla on yhteensä viisi kysymystä. Lomakehaastattelu toteutetaan sähköpostitse tai puhelimitse siksi, että se oli sekä tutkijan että toimeksiantajayrityksen toivomus. Tutkimushaastattelun kysymykset on esitetty tarkemmin luvussa 4. Kysymyksen rakenne ja esittämisjärjestyksen oikeudenmukaisuus arvioitiin yhteistyössä ohjaavan opettajan ja opponentin kanssa.

Kehittämistehtävä rakentuu vahvasti työelämälähtöisen laadullisen kehittämisen ympärille. Toimintatapojen kehittämistä tutkittaessa asiantuntijahaastattelua, jossa haastattelu tehdään tietylle asiantuntijaryhmälle, voidaan käyttää myös toimivana tapana tämän tutkimuksen kaltaisia hankkeita toteutettaessa. Ryhmähaastatteluun kutustaan pienehkö ryhmä asiantuntijoita, joilla oletetaan olevan mahdollisuus ja motiivi vaikuttaa tutkittavan asian kehittymiseen. Asiantuntijahaastattelu tehdään Kaikki välittää -palvelua käyttäville ja myyville kiinteistönvälittäjälle Kotilinkki Oy:ssä, koska laadullisen tutkimuksen yksi tavoite on olla emansipatorinen, eli kehittää tutkittavien ymmärrystä ja motivaatiota tutkittavaa tapausta kohtaan. Emansipatorisuuden ottamisen yhdeksi tavoitteeksi halutaan kehittävän kiinteistönvälittäjien suhtautumista ja innostusta Kaikki välittää -palvelun kehittämiseen ja tutkimustulosten jalkauttamiseen käytännössä kehitysehdotusten mukaisesti. (Vilka 2005, 102-103.)

## 2.2.2 Dokumenttianalyysi

Yksi tutkimusmenetelmistä on dokumenttianalyysi. Dokumenttianalysoinnissa lähteenä käytetään Kotilinkki Oy:n mainostoimiston antamia tietoja Kaikki välittää -palvelun kävijämääristä sekä verkkanalytiikasta. Verkkosivuista saatavasta taustadatasta saadaan hyödyllistä tietoa esimerkiksi verkkosivuilla käytetystä ajasta ja mihin kohtaan palvelupolkua palvelun käyttö katkeaa silloin kun vierailu ei pääty toimeksiannon tekemiseen. Dokumenttianalyysillä saadaan tilastollista faktaa haastattelujen tueksi.

Laadullisessa tutkimuksessa kuten tässäkin kehittämistehtävässä sisällön alanyysi etenee seuraavasti. Aineiston keruun jälkeen päätetään ne sisällölliset asiat, joihin analyysissa kiinnitetään huomiota, eli valitaan asiat, jotka kiinnostavat. Aineistosta käydään läpi merkitsemällä ne asiat, jotka tukevat ensin päätettyä aihekokonaisuutta ja joilla on merkitystä sen kannalta, mikä meitä kiinnostaa. Vaikka muu ympärillä oleva tieto olisi kuinka mielenkiintoista tahansa, tavoitteen kannalta epäolennainen tieto rajataan pois tästä tutkimuksesta. Tässä vaiheessa ei kuitenkaan heitetä ulkopuolelle jäävää aineistoa täysin pois, vaan siihen palataan myöhemmin jatkotutkimuksia esittelevässä kappaleessa. Tämän jälkeen kiinnostavat ja tutkimuksen kannalta merkitykselliset asiat kerätään yhteen ja erotellaan muusta aineistoista. Näin saatu aineisto luokitellaan uudelleen uusien otsikoiden alle, jolloin se alkaa muodostua analysoitavaan muotoon. Saaduista tuloksista kirjoitetaan yhteenveto, joka antaa tutkimuksen kannalta tärkeää tietoa tutkittavasta kohteesta. (Tuominen, Sarajärvi 2018, 104.)

Aineistoanalyysiä tehtäessä on päätetty, tarkastellaanko saatuja tuloksia induktiivisesta vai deduktiivisesta näkökulmasta tutkimuksessa käytetyn lähestymistavan mukaisesti. Kehittämistehtävässäni analysoinnin logiikka pureutuu yksittäisestä tapauksesta muodostuviin yleistyksiin, eli lähestymistapa on induktiivinen. Aineisto koostuu siis yksittäisten ihmisten kokemuksista ja näkökulmista, mistä pyritään saamaan yleistettäviä tuloksia palvelun laadun parantamiseksi. (Tuominen, Sarajärvi 2018, 107.)

Aineistoanalyysissä haasteena on säilyttää ne jäljempänä esitetyt metodologiset tavoitteet, joiden tulisi ohjata aineiston analyysissä. Aiemmilla kokemuksilla ja havainnoilla ei tule olla merkitystä aineistoja analysoitaessa, eivätkä ne saa vaikuttaa lopputuloksiin.

Dokumentteja voivat olla kaikki aineisto, joka saatetaan kirjalliseen muotoon. Sisällönanalyysi on valikoitunut kehittämistehtävän yhdeksi menetelmäksi juuri sen monimuotoisuutensa ansioista. Sisältöä kehittämistehtävään on kerätty monin eri tavoin, ja ne on saatettu kirjalliseen analysoitavaan muotoon. Tärkeintä sisällönanalyysin kautta tehtävässä tutkimuksessa on luoda ne johtopäätökset mihin eri menetelmillä kerättyä ja dokumenteiksi saatettua tietoa analysoidaan. Ilman johtopäätösten ja kehitysehdotusten esittämistä tutkimus jää keskeneräiseksi, eikä silloin saavuta sille asetettuja tavoitteita. (Tuominen, Sarajärvi 2018, 117.)

### **2.2.3 Service-blueprinting**

Prosessianalyysi eli service-blueprinting. Prosessianalyysissä tutkitaan yrityksen, tässä tapauksessa Kaikki välittää -palvelun ongelmakohtia ja pyritään löytämään ratkaisuja ongelmiin. Blueprintingissä piirretään prosessikaavio, mistä käy ilmi palvelun eteneminen ja palvelukokonaisuus, minkä avulla on tavoitteena tuoda esiin palvelun kriittiset pisteet. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2014, 44.)

Palvelun blueprintingin tavoite on kuvata liiketoimintaprosessi niin, että kaikki toimijat, henkilöstö, johto ja asiakkaat näkevät palvelun samalla, objektiivisella tavalla. Palvelun blueprinting pohjalta kehittämisehdotusten esittäminen on helpompaa. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2014, 178.) Palvelun blueprintingistä on esitetty yksityiskohtainen kuvaus Kaikki välittää -palvelusta myöhemmin tässä raportissa.

### **2.2.4 Havainnointi**

Haastattelujen ja dokumenttianalyysien tueksi käytetään havainnointia. Havainnoinnin kautta hyödyllistä tietoa toivotaan saavan henkilöstön keskusteluista. Havainnointia kerätään järjestelmällisesti haastatteluprosessin varrella. Kehittämistehtävässä tavoitteena on järjestää yhteinen tilaisuus Kotilinkki oy:n henkilöstön kanssa, missä käydään läpi haastattelutulokset ja keskustellaan saaduista tuloksista. Havainnoinnista saadaan yksi keskeisistä tutkimusmenetelmistä, kun sen toteutukseen kiinnitetään huomiota ja sitä tehdään koko prosessin ajan järjestelmällisesti. Havainnoinnissa voidaan seurata esimerkiksi yrityksen asiakaspalvelutilanteita. Havainnoinnissa tulee ottaa huomioon tieteen filosofiset kysymykset, ettei tutkijan oma toiminta vaikuta saatuihin tuloksiin. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2014, 42.)

Keskustelujen ja aineistoista saatujen tulosten läpikäymisen lisäksi havainnointia käytetään yrityksen Internetsivujen havainnointia sekä Kaikki välittää -palvelun käyttökokemusten havainnointia. Havainnointia voidaan käyttää menetelmänä ihmisten tuottamien tekstitiedostojenkin avulla. Internetsivujen ja palvelun käytännöllisyyden havainnoinnista on tavoitteena saada tukea muuhun tutkimusaineistoon. (Vilka 2005, 119.)

Osallistavassa havainnoinnissa tutkija tekee havainnointia osallistumalla tutkittavaan toimintaan. Osallistavaa havainnointia pidetään laadullisessa tutkimuksessa oivallisena toimintatapana siksi, että siinä tutkija on vuorovaikutussuhteessa tutkittavan ilmiön kanssa. Osallistavalla havainnoinnilla on tavoitteena luoda tutkijalle käsitys alan toimintatavoista, yhteisön käsityksistä tutkittavaa ilmiötä kohtaan sekä niiden suhteista toisiinsa. Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan sellaista tietoa, mikä ei välity suoraan kyselyjen ja muun tutkimusaineiston pohjalta, vaan on sellaista ammatillista ja toimintatapoihin, yrityskulttuuriin ja perinteisiin pohjautuvaa tietoa, mikä on hankittu tekemällä töitä tutkittavan ilmiön parissa. (Vilka 2005, 120.)

### **2.3 Tieteen filosofiset kysymykset**

Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa käytännön kehittämisen valintoja perustellaan metodologialla. Metodologia koostuu epistemologiaista ja ontologisista sitoumuksista ja näkemyksen kehittämistoiminnan luonteesta. Metodologiset valinnat kytkeytyvät kehittämistoiminnan käytännön lähtökohtiin. (Toikko, Rantanen 2009, 166).

Kehitystehtävän metodologiset kysymykset ja valinnat ovat tärkeää määritellä tutkimuksessa selkeästi ja avoimesti tutkimuksen vakuuttavuuden kannalta. Jotta tutkimuksesta saataisiin mahdollisimman vakuuttava, on tutkimuksen tulokset, toimintatavat ja valinnat argumentoitava mahdollisimman avoimesti ja aukottomasti. (Toikko, Rantanen, 2009 123).

Ontologiaa tarkastellessa metodologisena kysymyksenä esitetään: millainen todellisuuskäsitys on? Ja metodologisena sitoumuksena kysymys tutkinnan lähtökohdasta. (Toikko, Rantanen 2009, 55). Ihmisillä ja yrityksillä on usein vankkoja mielipiteitä sekä asenteita jostain tietyistä asiasta, palvelusta tai toimintamallista. Opinnäytetyön ontologisesta näkökulmasta määritellään todellisuuskäsi-

tys mitä tutkittavasta aiheesta on. Opinnäytetyön aiheena on tutkia kiinteistövälitysliikkeen verkkopalvelun käytön esteitä. Todellisuuskäsitys rakentuu sen varaan millaisia kokemuksia, näkemyksiä ja toimintamalleja alalla on jo olemassa, miltä perustalta tutkimusta lähdetään toteuttamaan.

Opinnäytetyössä tutkimuksen kohteena on melko uusi palvelumalli, jonka toivotaan muovaavan koko toimialaa uudenlaiseen ostokäyttäytymiseen. Näin ollen, todellisuuskäsitys ei ole vielä muovautunut arkiajattelussa yleiseksi faktaksi, vaan todellisuuskäsitys aiheesta voi olla eri tutkimuksen kohteesta riippuen. Tällöin voidaan katsoa, että todellisuus rakentuu sosiaalisesti ja tiedon tuottaminen on vuorovaikutteellista. Kehittämistehtävän kohteen näkökulmasta tarkasteltaessa on tutkinnallinen; tavoitteena on vaikuttaa ostajien asenteisiin ja muuttaa koko alan toimintamallia. Tutkimuksen kehittämistoiminnan ontologinen olettama on siis tutkinnallinen näkökulma.

Epistemologiassa käsitellään tiedon totuudenmukaisuutta ja luotettavuutta. Epistemologian metodologisena kysymyksenä voidaan esittää: millainen on tietokäsitys? Epistemologian metodologisena sitoutumisena on käyttökelpoisen tiedon uusi tiedon tuottamistapa. (Toikko, Rantanen 2009, 55). Opinnäytetyössä pyritään tuottamaan mahdollisimman luotettavaa tutkimuksellista tietoa. Tutkimusta ei saa ajatella liian kapeasti niin, että tutkimus on vain haastattelun tai kyselyn tulos. Tutkimuksessa kerätty tieto on paljon laajempi kokonaisuus, jossa tietoperusta luodaan monesta eri tekijästä, esimerkiksi tiedon luonteen analysoinnista, tutkijan ja tutkimuskohteen välisestä suhteesta ja tiedon pätevyuden arvioinnista. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 21). Opinnäytetyössä nousee esiin tutkijan ja tutkimuskohteen välinen suhde sillä, että tutkija on työskennellyt noin kahden vuoden ajan kiinteistövälitysalalla. Tämä asettaa tutkijalle tiettyjä mahdollisia ennakkokäsityksiä, jolloin tulee kiinnittää erityishuomiota siihen, etteivät tutkijan omat näkemykset ohjaa liikaa tietoperustan luomista.

### 3 TIETOPERUSTA

Tässä kappaleessa määritellään kehittämistehtävän tietoperusta. Teoreettisen viitekehyksen tavoitteena on luoda tutkimukselle ne kehykset, joiden puitteissa tutkimuksen kulkua ja siitä saatuja tuloksia tarkastellaan. Kappaleessa on esitelty tutkimuksen kanalta keskeiset käsitteet. Määrittelemällä teoreettinen viitekehys ja käsitteet halutaan luoda sääntö, jolla lukija tulkitsee tutkimustekstiä. Teoreettisen viitekehyksen pohjalta tarkastellaan saatuja tutkimustuloksia ja muotoillaan tutkimusongelmaa (Vilkkä 2005, 26-27.) Kehittämistehtävä liittyy olennaisesti kiinteistönvälitysalaan sekä digitalisaatioon ja niiden yhdistämiseen.

#### 3.1 Palvelun markkinointi

Tiivistettynä markkinoinnilla on tavoitteenaan herättää asiakkaan kiinnostus myytävää palvelua kohtaan. Markkinoinnin tärkein tehtävä on luoda positiivinen mielikuva yrityksestä ja saada asiakas kiinnostumaan yrityksestä niin, että se hakeutuu omatoimisesti palvelun luo. Markkinointiviestintä luo asiakkaalle odotuksen siitä, mitä palvelu tulee olemaan. On selvää, että asiakaskokemuksen ja onnistuneen ostoprosessin edellytys on, että nuo odotukset täyttyvät. (Filenius 2015, osa 2).

Palvelu on aineetonta ja näkymätöntä hyödykettä, jota yritys tarjoaa asiakkailleen. Palvelujen markkinoinnissa tulee ottaa huomioon palvelun abstraktit ominaisuudet siitä, että myös sen markkinoinnissa keskitytään erilaisiin lähestymistapoihin. Markkinointi ei ole vain yksisuuntaista viestintää yritykseltä asiakkailleen, vaan menestyäkseen yrityksen on tunnistettava palvelun markkinoinnin moninaiset kanavat ja lähestymistavat. Palvelun markkinoinnissa painotetaan asiakaskokemuksia ja asiakkaan kokeman palvelun arvoketjun laatua. Ennen kaikkea asiakaskokemus on kokonaisuus, joka muodostuu yksittäisistä kokemuksista, asiakaskohtaamisista sekä niiden aiheuttamista tunnetiloista. Asiakaskokemus ei muodostu siis vain ostotapahtumasta vaan asiakaskokemus alkaa ennen ostotapahtumaa ja jatkuu vielä sen jälkeenkin. Asiakaskokemus ei muodostu ainoastaan verkopalvelun perusteella, vaan kokemukseen vaikuttavat usean eri kanavan kautta, jotka kaikki pitää olla hallinnassa onnistuneen asiakaskokemuksen saavuttamiseksi. (Filenius 2015, luku 2.)

Palveluiden markkinoinnissa on tärkeää keskittyä siihen, että sekä myyjä että ostaja ovat samassa käsityksessä myytävästä palvelusta. Asiakastarpeen perinpohjainen ymmärtäminen on lähtökohta

menestyneelle palvelukokemukselle. Tällaisessa tapauksessa voidaan puhua palvelun myymisen tai markkinoinnin sijasta ratkaisujen tarjoamisesta asiakkailleen. Kun palvelu tarjoaa asiakkaalleen ratkaisun käsillä olevaan ongelmaan, on syntynyt lisäarvoa. On ymmärrettävä, ettei yksi palvelumalli sellaisenaan vastaa kaikkien asiakkaiden tarpeisiin, vaan palvelun on mukauduttava sen sallimissa rajoissa erilaisiksi ratkaisuksi. (Strandvik & Holmlund 2015, 205.) Yhdeksi monista haasteista palveluiden markkinoinnissa muodostuu siis se, miten palveluntarjoajat pääsevät selville siitä, mitä ratkaisuja asiakas tarvitsee.

*”Yritykset, jotka keksivät uusia tapoja luoda arvoa kohdemarkkinoilleen ja osaavat viestiä tästä arvosta ja toimittaa sitä asiakkailleen, menestyvät”*

(Ahola, Koivumäki & Oinas-Kukkonen 2002, 34).

Kotilinkki Oy on sisäistänyt Kaikki välittää -palvelussaan tämän menestystekijän. Kaikki Välittää palvelun asiakasmäärät eivät kuitenkaan vastaa yrityksen johtoryhmän käsitystä tuotteen tarpeellisuudesta. Markkinoinnin suunnitelmallisuus ei kuitenkaan ole toistaiseksi vastannut palvelun ja asiakkaiden välisen kuilun umpeen kuromiseksi.

Asiakkaan saaman lisäarvon luomisen edellytyksenä on ymmärtää arvontuotannon motivaatio ja perusta. Palvelun markkinoinnissa arvontuotanto voidaan jakaa karkeasti kolmeen ryhmään: lisäarvo on luotu myyjän näkökulmasta asiakkaalle, jolloin ratkaisukin keskittyy myyjän tarpeisiin. Välimuodossa arvontuotannon perustana on ollut yhteisymmärrys asiakkaan ja myyjän tarpeista ja arvo syntyy myyjän ja asiakkaan yhteistyöstä asiakkaan tarpeeseen. Asiakaskeskeisimmässä arvontuotannossa koko ratkaisun keskiössä on asiakas. Arvo on määritelty ja muodostettu asiakkaalle. (Strandvik & Holmlund 2015, 206.)

Asiakasarvo voidaan jakaa kolmeen eri ulottuvuuteen. Optimaalinen arvontunne asiakkaalle syntyy silloin kun palvelu ja ratkaisu kohtaa kaikki nämä arvontuotannon ulottuvuudet. Asiakkaan on luotettavaan palveluun ja palvelun tarjontaan, koettava palvelu ensin turvalliseksi käyttää. Turvallisuuden tunteella ei tässä tapauksessa tarkoiteta yksistään teknisesti ja taloudellisesti turvallista palvelua, vaan asiakkaan turvallisuudentunne syntyy siitä, että hän kokee saavansa tukea ostopäätöstä tehdessään. Palveluntarjoajan on sisäistettävä se, että asiakasnäkökulmasta katsottuna uuden palvelun käyttöön liittyy useita erilaisia riskejä. Asiakkaan turvallisuudentunteen vaaliminen palvelupolun erivaiheissa tuo onnistuessaan lisäarvoa. (Strandvik & Holmlund 2015, 209.)

Palveluntarjoajan ja asiakkaan välinen aikataulutus on merkittävässä roolissa. Ensinnäkin tarjouksen ja tarpeen on osuttava kohdakkain. Palveluntarjoajalla ja asiakkaalla voi olla erilaisia näkemyksiä mm. palvelutapahtuman kestosta ja asiakassuhteen pituudesta. Haasteita tuo myös tarpeen kesto; asiakkaan tarve voi tulla ajankohtaiseksi yhtä-äkkiä, kuten myös tarve voi mennä ohitse. Aikataulutukseen liittyviä haasteita palvelujen markkinoinnissa tulee käsitellä joustavasti, ja kuunnella asiakkaan hiljaisia signaaleja siitä, mihin suuntaan tarve on kääntymässä. (Strandvik & Holmlund 2015, 210.)

Menestyäkseen palveluiden markkinoinnissa yrityksen tulee tarjousten ja tarjoamisen sijasta keskittyä ottamaan selvää siitä, mitkä asiat todellisuudessa ajavat asiakkaiden tarpeita. Asiakaskäyttäytymisen ja sen syiden ymmärtäminen luo mahdollisuuden pysyväälle asiakassuhteelle. Parhaimmillaan se johtaa tuloksiin, mitä yritys pystyy hyödyntämään uusasiakashankinnassaan. Asiakastarpeiden ymmärtäminen on jatkuva prosessi alati muuttuvassa palveluympäristössä. (Strandvik & Holmlund 2015, 208.)

Kohdeorganisaation kannattaa hyödyntää kehittämistehtävän tutkimusmateriaalia markkinointistrategian laatimisessa ja päivittämisessä. Kaikki välittää -palvelu on verkossa toimivia, digitaaliseen kaupankäyntiin vahvasti nojaava palvelu. Tässä raportissa on esitelty niitä markkinointistrategioita, jotka edesauttavat Internetmarkkinointia.

### **3.2 Kiinteistönvälitys**

Tässä luvussa perehdytään asuntokaupan nykytilaan ja niihin säädöksiin ja lakeihin, joiden puitteissa Kaikki välittää -palvelua tulee kehittää. Suuressa roolissa kehitystehtävässä on myös digitalisaatio, mikä ohjailee kehitettävää palvelua olennaisesti. Digitalisaation myötä myös verkossa tapahtuva asuntojen myyntitoimeksiantojen sekä myyntisopimusten tekeminen tulee tutummaksi asiakkaille, ja sitä kautta avaa myös kehitettävää palvelua suuremmille markkinaosuuksille.

Aluehallintovirastot pitävät rekisteriä laillisista kiinteistönvälitysliikkeistä. Kotilinkki Oy on toiminut jo pitkään kiinteistönvälitysalalla vastuullisena toimijana Oulun talousalueella. Toimeksiantaja yrityksellä on kaikki edellytykset toimia kehitystehtävän aiheena olevan palvelun tarjoajana. (Aluehallintovirasto 2018, viitattu 22.5.2018).

Kiinteistönvälitystä säätelee laki kiinteistöjen ja vuokrahuoneistojen välityksestä sekä hyvän välitystavan ohje. Laissa kiinteistöjen ja vuokrahuoneistojen välityksessä on määritelty välitysläikeelle asetetut vaatimukset, toimeksiantosopimuksen sisällöstä ja määrämuodosta, toimeksiantajan oikeuksista irtisanoa sopimus sekä välitystehtävän suorittamisesta, toimeksiantajalle annettavista tiedoista, hankittavista asiakirjoista sekä niistä asioista mitä välittäjän tulee ottaa selvillä välitettävästä kohteesta. Laissa on säädetty myös välityspalkkioon liittyvistä asioista. (Laki kiinteistöjen ja vuokrahuoneistojen välityksestä 15.12.2000/1074. viitattu 9.3.2018.)

Hyvän välitystavan ohje päivitetään vuosittain. Viimeisin hyvän välitystavan ohje on kiinteistönvälitysalan keskusliiton Internetsivujen mukaan päivitetty lokakuussa 2017. Hyvän välitystavan ohjeessa käsitellään välitysläiketöiminnan harjoittamiseen, välityspalveluiden markkinointiin, toimeksiantosopimukseen ja välitystehtävien hoitamiseen liittyviä ohjeistuksia. (Kiinteistönvälitysalan keskusliitto 2018, viitattu 9.3.2018.)

Välityspalveluiden markkinoinnista on säädetty hyvän välitystavan lisäksi kuluttajansuojalaissa sekä siinä sovelletaan myös hintamerkintäasetusta. Markkinoinnissa ei saa käyttää hyvä tavan vastaista tai sopimatonta markkinointia, eikä johtaa tarkoituksen mukaan asiakkaita harhaan. Suoramarkkinointia ei saa harjoittaa tässäkään liiketoiminnassa muutoin, kun siihen suostumuksensa antaneita asiakkaita kohtaan. Kohteiden pitäminen näkyvillä esimerkiksi Internetsivuilla varattu-, tai myyty merkinnöillä ei ole hyvän välitystavan mukaista. Hyvä välitystapa mahdollistaa kuitenkin omista referensseistä kertomisen ja niiden käyttämisen markkinoinnissa. Välityspalkkion on oltava selkeästi esillä ja asiakkaan ymmärrettävissä ja palveluhinnasto on pidettävä esillä niin, että se on asiakkaan helposti havaittavissa. (Kiinteistönvälitysalankeskusliitto 2018 viitattu 9.3.2018).

Kotilinkki Oy on kaikessa toiminnassaan, kuten myös Kaikki välittää palvelussa ottanut huomioon lain, asetusten ja hyvän välitystavan mukaisen toiminnan ja hyvän välitystavan mukaiset palvelun markkinoinnille asetetut vaatimukset täytyvät. Kotilinkki Oy:n yrittäjät haluavat Kaikki välittää palvelullaan edesauttaa avoimemman ja yhteistyökeskeisemmän välityskulttuurin syntymistä ja näin parantaa koko alaa kohtaan olevia käsityksiä välityspalveluiden avoimuudesta ja rehellisyydestä.

Kiinteistönvälitysalan keskusliiton joulukuussa 2017 antaman tiedotteen mukaan asuntokaupan muutos sähköistymisen kannalta vuonna 2017 oli merkittävä. Merkittävimpinä muutoksina asuntokaupan kokonaisuuden sähköistymisessä oli uusien panttikirjojen myöntäminen vain sähköisinä sekä monien vanhojen panttikirjojen muuttamisen sähköiseksi. Kiinteistönkaupan sähköistymisen

myötä myös kiinteistön myynnin ja vuokraoikeuden siirron toimeksianto- ja ostosopimuksia on päivitetty palvelemaan paremmin juuri sähköisin panttikirjoin tehtävää kaupankäyntiä (Kiinteistönvälitysalan keskusliitto 2018, viitattu 9.3.2018.)

Valtionvarainministeriön Internetjulkaisun mukaan digitalisaatio muuttaa koko yhteiskuntarakennetta ja tätä kautta myös asuntokauppaa. Suomi on edelläkävijänä digitaalisen yhteiskunnan kehityksessä myös valtio tasolla, mistä kertovat esimerkiksi Kansallinen palveluarkkitehtuuri – hanke. Hankkeen tavoitteena oli yksinkertaistaa ja helpottaa ja parantaa julkishallinnon palvelujen laatua sekä tukea kansantaloutta ja luoda uusia liiketoimintamahdollisuuksia yksityiselle sektorille (Valtionvarainministeriö 2018, viitattu 5.7.2018.)

### **3.2.1 Kilpailijat kiinteistönvälitysalalla**

Kilpailukentän ymmärtäminen on edellytys palvelun laadun kehittämiseksi niin, että se erottuu kilpailijoistaan. Erottumisen lisäksi menestyvän yrityksen on oltava tietoinen kilpailijoistaan, alalla vallitsevista uusista heikoista signaaleista, sekä ottaa opikseen toimialalla epäonnistuneista yrityksistä. Kiinteistönvälitysalalla kilpaillaan hinnalla, palvelun laadulla sekä sen nopeudella. Kaikki välitysliikkeet pyrkivät erottumaan kilpailijoistaan ja keksimään innovatiivisen tavan välitysliiketoiminnalleen. Seuraavassa esitellään muutamia kiinteistönvälitysalan yrityksiä, jotka kilpailevat Kaikki välittää palvelun kanssa yhdellä tai useammalla osa-alueella.

Kilpailuetunaan hintaa käyttävä välitysliike Blok LKV ilmoittaa välityspalkkionsa olevan 0,75 % kohteen velattomasta myyntihinnasta. Blok kertoo kotisivuillaan automatisoineen ja optimoineen kiinteistönvälitysliikkeiden perinteiseksi miellettyä palveluprosessia esimerkiksi niin, että asiakas hoitaa itse asuntoesittelyt mahdollisille ostajilleen. Blokin palvelukonsepti on hyvin erilainen kuin tutkimuksen kohteena olevan Kaikki välittää -palvelun, mutta se on silti hyvin potentiaalinen kilpailija, joka kilpailee Kotilinkki Oy:n kanssa samoista asiakkaista. Yritys on selkeästi lähtenyt valtaamaan kokeilunhaluisten ja edelläkävijäasiakkaiden segmenttiä. Blok on sisäistänyt markkinoinnissaan ja viestinnässään hyvin digitaaliselle palvelun markkinoinnille asetetut tavoitteet avoimuudesta. Se käsittelee esimerkiksi usein kysytyt kysymykset osiossaan niitä kysymyksiä, joihin vastaamalla asiakkaan turvallisuudentunne käytettävää palvelua kohtaan kasvaa. Blok on ottanut kantaa Etelä-

Suomen aluehallintoviraston antamaan huomautukseen hyvin avoimesti toimitusjohtajansa kirjoittaman blogikirjoituksen muodossa (Blok 2018, viitattu 5.7.2018.)

Open market -kiinteistönvälitys vastaavasti on avoin välityspalvelu mikä tarkoittaa, että myös kilpailevat kiinteistönvälittäjät voivat tarjota Open marketilla myynnissä olevia kohteita omille asiakkailleen. Tämä myyntitapa on joiltain osin samankaltainen kuin Kaikki välittää palvelu. Vaikka myyntitavassa Open market ja Kaikki välittää toimivat lähes samalla tavalla: on sähköinen myyntitoimeksianto sekä aluekohtainen vastuuvälittäjä, jonka kanssa Kaikki välittää -palvelun asiakas asioi. Lisäksi Kaikki välittää -palvelu saa hieman kilpailuetua edullisemmasta hinnoittelustaan. Open market kertoo kotisivuillaan myyneen asuntoja jo yli kaksikymmentä vuotta, ja on näin ollen Kaikki Välittää palveluun verrattuna ehtinyt vakauttaa toimintamalliaan markkinoilla enemmän. (Open Market 2018. viitattu 15.7.2018)

Bo LKV on ympäri maata, suurimmissa kaupungeissa toimiva välitysliike, joka tavoittelee lisäarvoa asiakkaalleen palvelun laadulla ja monipuolisuudella. Palvelussaan he painottavat skandinaavista tyylikkyyttä, johon kuuluu myyntistailaus ja kalustus sekä laadukkaat myyntikuvat ja markkinointi digitaalisissa ja sosiaalisen median kanavissa. Kuluja asiakkaalle palvelusta syntyy vasta sitten, mikäli kaupatkin syntyvät. He noudattavat välitystavassaan perinteistä välitystapaa. Näkemykseni mukaan Bo LKV vastaa hyvin tällä hetkellä pinnalla olevan trendiin, jossa hinnan sijasta haetaan yksilöllisempää palvelukokonaisuutta. (Bo LKV 2018 viitattu 15.7.2018.)

Kaikki Välittää palvelu kilpailee vain uudenlaisen myyntitavan kanssa asiakkaista muiden kiinteistönvälitysliikkeiden kanssa. Kaikki Välittää palvelu haluaa Internetin myyntikanavana maan suosituimmaksi. Tällä hetkellä tunnetuimpia asuntojen sähköisiä myyntikanavia ovat Etuovi.com, Oikotie sekä kiinteistönvälitysliikkeiden omat Internetsivut. Kotilinkki Oy:n kaikkien välittäjien kohteet ovat esillä edellä mainituissa myyntiportaaleissa.

### **3.2.2 Kiinteistönvälitys Yhdysvalloissa**

Kehittämistehtävän kohteena oleva Kaikki välittää -palvelu on Suomessa uusi ja vielä suuriltaosin tuntematon myyntitapa. Se ei kuitenkaan ole globaalisti tarkasteltaessa täysin uusi toimintamalli, vaan se on ottanut vaikutteita Yhdysvalloissa käytössä olevasta toimintatavasta missä sekä ostajalla että myyjällä on omat välittäjät.

Yhdysvalloissa on käytössä MLS (Multi Listing Service), joka mukailee Kaikki Välittää palvelua. MLS on tietokanta, joka perustuu kiinteistönvälittäjien yhteistyössä muodostettuun ryhmään jakaa tietoja markkinoilla olevista kohteista myyntiä edistääkseen. Sen avulla välittäjät voivat tarjota asiakkailleen palveluun listattuja kohteita huolimatta siitä, että kohteet eivät ole juuri kyseisen välittäjän omassa tarjonnassa. Tämä välitystapa on ollut pääasiallinen toimintamalli useissa kiinteistökaupoissa jo vuosia. MLS-palvelussa kohteet jaetaan yhteiselle myyntilistalle sen sijainnin mukaan tiedottaakseen muita ryhmään kuuluvia välittäjiä myytävästä kohteesta. Kohteen ilmoittanut välittäjä haluaa siis, että mahdollisimman moni muu ryhmän välittäjä näkee ilmoituksen ja tarjoaa sitä omille asiakkailleen. MLS palvelussa on myös ilmoitettava selkeästi se summa, mikä jaetaan ostajan ja myyjän välittäjien kesken kauppojen onnistuessa. MLS haluaa ylläpitää toiminnassaan korkeatasoista välityspalvelua, mikä näkyy siinä, että he haluavat pitää myyntilistat hyvin ajan tasalla, käyttävät markkinoinnissa laadukkaita kuvia, vastaavat siitä, että asunnosta annetut tiedot ovat oikein ja ratkovat palvelun sopimusvälittäjien erimielisyyksiä. Erimielisyyksiä sopimusvälittäjien kesken syntyy yleensä siitä, kumman toimesta kauppa saatiin onnistuneesti toteutettua. (Kimmons, J. 2018, viitattu 10.5.2018.)

MLS -palvelu on siis kiinteistönvälittäjäryhmän käytössä ainoastaan ja eroaa siltä osin kehitystehdävän kohteena olevasta palvelusta. Kaikki välittää palvelun tuotteet ovat nähtävillä sekä kuluttajille, että välittäjille. MLS ei myöskään ole rekisterimerkitty palvelu, eli mikä tahansa välittäjien ryhmä voi perustaa omalle markkina-alueelleen MLS -palvelun. Kaikki välittää -palvelu taas on rekisteröity yksinomaan Kotilinkki Oy:lle ja se toimii koko palvelun vastuu välittäjänä. MLS -palvelu löytyy Kaikki välittää palvelun tavoin verkosta osoitteesta [www.mls.com](http://www.mls.com). (Investopedia, 2018, viitattu 10.7.2018.)

MLS ansaintalogiikka on hyvin poikkeava verrattuna Kaikki välittää -palveluun. MLS esittelee itsensä markkinointia tarjoavana yhtiönä ja eettistä kiinteistönvälitystä tarjoavana ja valvovana organisaationa. Internetsivuillaan MLS kertoo, ettei saa provisiota tai välityspalkkiota toiminnastaan. MLS on kiinteistönvälitysliikkeiden ja muihin kiinteistönvälitykseen perustuvien yhtiöiden yhteisomistuksessa ja on perustettu palvelemaan kaikkien sen jäsenyritysten etuja yhdessä. (MLS 2018, viitattu 10.5.2018)

Yhdysvalloissa vallalla oleva malli, jossa molemmilla kaupan osapuolilla on omat välittäjät, on tavanomaisempi toimintatapa, ja näin ollen tämän kaltaisen yhteistoiminnan jalkauttaminen käytäntöön on tapahtunut siellä luontevammin. Osaksi käytännön yleisyydestä kertoo myös se, ettei se ole yksinomaan minkään tietyn kiinteistönvälitysliikkeen omistuksessa, jolloin kilpailijat palvelua käyttämällä myöntäisivät kilpailijayrityksen paremmuuden tietyn palvelun tarjoamisessa. Enemmän kuin Kaikki välittää -palveluun, voitaisiin MLS -palvelua verrata Suomessa ylivoimaisesti markkinajohtajana olevaan kiinteistöjen sähköiseen myyntipalveluun etuovi.comiin.

### 3.3 Digitalisaatio

Digitalisaatiossa on kyse asioiden, prosessien ja esimerkiksi asiakirjojen muuntamisesta digitaalseksi, eli sähköiseen muotoon. Digitalisaatiosta puhuttaessa tarkoitetaan arkielämän toimintojen suorittamista tietotekniikan avulla. Digitalisaatiosta voidaan puhua silloin, kun ihmiset alkavat muuttaa toimintaansa ja yritysten markkina-asemia. (Ilmarinen, Koskela 2015. luku 2.)

Digitaalisen liiketoiminnan onnistumisen kannalta on tärkeää, että yrityksen digitaalinen tarjonta on riittävän kattava asiakastarpeiden tyydyttämiseksi. Digitaalseksi tarjonnaksi määritellään esimerkiksi yrityksen Internetsivut, sähköpostit ja sähköiset uutiskirjeet, sosiaalisen median kanavat, verkon hakukoneet sekä mobiilisovellukset. Näiden yhdistelmässä puhutaan siis digitaalisesta palvelukentästä. (Ruokonen 2016, 18.)

Yrityksen digitalisaation kasvu etenee sykleissä. Ensimmäisessä syklissä liiketoimintaa tukevia digitaalisia palveluita on olemassa, mutta päärooli yrityksen strategisessa päätöksenteossa ja toimintamalleissa on fyysisessä liiketoiminnassa. Digitaaliset kanavat ja palvelut ovat lisänä muulle toiminnalle. Seuraavassa syklissä digitalisaatio valtaa entistä enemmän tilaa yrityksen liiketoiminnasta ja siirtyy hallitsevaan asemaan yrityksen toiminnassa. Strateginen päätöksenteko muuttuu niin, että digitaaliset palvelut muuttuvat keskiöön yrityksen toiminnassa ja fyysinen liiketoiminta alkaa tukea digitaalisia palveluita. Useat yritykset ovat jo siirtyneet ajattelemaan digitaalista liiketoimintaa heidän ydinprosessin toimintatapanaan. Digitaalisen etenemisen syklin kolmannessa vaiheessa digitaaliset tuotteet ja toimintatavat ovat vakiintuneet eri yritysten liiketoimintaan ja alalle alkaa syntyä kilpailua. Haasteeksi muodostuu juuri kyseisen digitaalisen palvelun lisäarvon todistaminen asiakkaalle suhteessa kilpailijoihin. Jotta yritys pysyy mukana kiristyvässä kilpailussa, sen täytyy yllä-

pitää digitaalista kilpailukykyään kehittämällä palvelua, erottamalla kilpailijoista ja tuomalla tarjoamansa lisäarvo asiakkaiden tietoon, todistamalla se. Neljännessä syklissä on tullut mukaan erilaiset trendit, joilla kilpaillaan parhaimmillaan digitaalisessa liiketoiminnassa; tällaisia trendejä ovat mobiilisovellukset, videomainonta ja sosiaalisen median hallitseminen (Ruokonen 2016, 24-36.)

Edellisessä kappaleessa kuvatut digitaalisen muutossykliä vaihtelevat toimialoittain. Muutoksen etenemisen vauhti on hyvin yksilöllistä toimialasta riippuen. Kiinteistönvälitysalalla digitalisaatio etenee vauhdilla, mutta se ei silti ole saavuttanut vielä neljättä sykliä, vaan on vielä etenemisvaiheessa sitä kohti. Etenemisnopeuteen vaikuttavat useat eri asiat. Toimialan juurtuneet ja konservatiiviset toimintatavat, jossa asiakkaat kokevat epäluottamusta uutta palvelua kohtaan, epäilyt voivat kohdistua esimerkiksi palvelun luotettavuuteen ja turvallisuuteen, tai he eivät ole nähnyt vielä riittävän suurta hyötyä siirtymään palvelun käyttäjiksi suhteessa aiempaan toimintamalliin. Digitaalisessa kehityksessä tarvitaan edelläkävijäasiakkaita, jotka lähtevät ennakkoluulottomasti kokeilemaan palvelua ja jakavat kokemuksiaan muille potentiaalisille asiakkaille. Edelläkävijäasiakkaiden kokemuksissa merkittävintä on se, kokevatko he palvelun positiivisesti ja kuinka monelle eteenpäin he jakavat positiivista kokemustaan. Mikäli kokemus on negatiivinen, eikä yritys reagoi siihen riittävän nopeasti ja rakentavasti, voi edelläkävijäasiakkaan välittämät kokemukset olla vahingollista liiketoiminnan kannalta. Asiakaskunnan digiosaaminen ja digitaaliset taidot ovat myös merkittävässä roolissa digimurroksen tapahtumisessa. Esimerkkinä voidaan mainita osa iäkkäämmästä väestöstä, joita voi turhauttaa digitaalisten palvelujen käyttö, sillä heillä ei ole siihen riittäviä taitoja tai välineitä. Näin ollen yrityksen on vaikeaa perustella digitaalisen palvelun lisäarvoa, koska suurin osa hyödyistä jää saavuttamatta. (Ruokonen 2016, 55-56.)

### **3.3.1 Digitalisaatio kiinteistönvälitysalalla**

Kehittämistehtävän kannalta on relevanttia tarkastella digitalisaatiota yksityisensektorin pienen yrityksen näkökulmasta. Kotilinkki Oy:n kohdalla on tehty useita digitalisaatiota tukevia strategisia päätöksiä liiketoiminnan kannalta:

- Yritys pyrkii siirtymään arvoketjussa parempaan asemaan ja hakee digitalisaation kautta kasvua.
- Verkkopalvelulla on pyritty selkeyttämään liiketoimintaprosessia

- Markkinoinnin painopisteet ovat sähköisissä medioissa
- Asiakaspalvelussa on siirrytty itsepalveluun
- Sosiaalisen median kanava on käytössä, mutta suppeasti
- Liiketoimintaprosessien automatisoiminen

Tämän perusteella voidaan tulkita, että Kotilinkin digitalisaatio on ollut aktiivista, jossa yritys on toiminut itse aktiivisesti toimintamallinsa muuttamisessa. Yritys on siis pyrkinyt luomaan disruptiota eli markkinoiden murttamista, jossa yritys luo uusia toimintamalleja, joilla haastetaan alalla vallalla olevia käytäntöjä. Kaikki Välittää -palvelu vastaa uudella tavalla asiakastarpeisiin digitalisaation kautta. Liiketoiminnan transformaatiossa liiketoimintaa pyritään muuttamaan niin, että yritys pysyy mukana muuttuvassa toimintaympäristössä, turvaa liiketoimintansa jatkuvuuden ja tähtää entistä kannattavampaan liiketoimintaan. Kotilinkki pyrkii korvaamaan vanhoja myynti- ja toimeksiantokanaviaan uusilla digitaalisilla kanavilla. (Ilmarinen, Koskela 2015, luku 2.1.)

Kotilinkki Oy tarjoaa Kaikki välittää -palvelullaan toistaiseksi uudenlaista palvelumallia Suomen markkinoilla. Palvelun laatu voi sinänsä olla hyvä, mutta ongelmana on asiakkaiden valmiuksien puuttuminen ymmärtää ja nähdä lisäarvoa uudenaikaisessa myyntitavassa.

Kiinteistönvälitysalan Keskusliitto ja sähköinen myyntiportaali Oikotie järjestivät lokakuussa 2017 tapahtuman, jonka aiheena oli digitalisaatio ja sen vaikutukset asumisen toimialalla. Tapahtumassa esiintynyt HS Koti ja Oikotien johtaja Mikko Ristimäki kertoi esityksessään tärkeimmistä menestystekijöistä digitalisoituvassa kiinteistönvälitysalassa. Ristimäki piti tärkeänä digitalisaatiossa ottaa huomioon mobiilikäytön kasvun, ja uskoi sen jatkavan suosiotaan tulevaisuudessa, toisena seikkana tärkeää digitalisaatiossa on luotettavuus ja avoimuus digitaalisissa kanavissa, sekä kattava digitaalinen jalanjälki.

Digitalisaatiossa Ristimäen mukaan on kolme erilaista mahdollisuutta erottua kilpailijoista: Hinta, palvelun laatu sekä uusi innovaatio. Digitalisaatio muovaa parhaimmillaan kiinteistönvälitysalaa ja sen vaikutukset ovat moninaiset. Ristimäki neuvoo kiinteistönvälitysliikkeitä vastaamaan digitalisaatioon palveluketjun ja liiketoiminnan läpinäkyvyyden lisäämisellä, oman tarpeellisuuden perustelemisella, kustannustehokkuudella ja palveluvaiheiden automatisoinnilla eli helppoudella ja turvallisuudella, sekä nopeudella.

Kotilinkki on Kaikki välittää -palvelussaan ottanut huomioon kaksi edellä mainituista kilpailueduista. Välityspalkkiot ovat kohtuulliset ja kiinteät asuntotyypin ja sijainnin mukaan, palvelu pyrkii tarjoamaan uudenlaista menetelmää asuntojen myymiselle. Palvelun laatua se pyrkii kehittämään jatkuvasti. Sellaisia uusia Innovaatiota Ristimäen mukaan kiinteistövälitysalaa tarkasteltaessa ei ole tiedossa, mikä selkeästi muuttaisi asuntojen välitystapaa. Tämä näkökulma on Kotilinkki Oy:n Kaikki välittää -palvelu huomioon ottaen positiivinen, koska alalla selkeästi on tarvetta ja markkinatilaa kyseiselle palvelulle. On kuitenkin otettava huomioon, että Ristimäen kertomat näkökulmat voivat olla valjastettuna palvelemaan edustamiensa yritysten etuja.

### **3.3.2 Digitalisaatio palveluiden markkinoinnissa**

Digitalisaation vaikutukset asiakaskäyttäytymiseen ovat moninaisia. Asiakkaille saatavilla oleva informaatiotulva on valtava, joten kuluttajan on miltei mahdotonta ymmärtää kaikkea hänet tavoittanutta tietoa, markkinointi mukaan lukien. Aiemmasta poiketen, digitalisaation myötä myös asiakas itse voi vaikuttaa tiedon tuottamiseen. Tästä ilmiöstä juontuu se, että asiakkaat ovat hyvin hintatietoisia, sekä hyvin perillä muista mahdollisista palveluntarjoajista. Vaihtoehtoja on rajattomasti. Palvelujen saatavuus digitalisaation myötä on myös laajentunut, sillä mobiilipäätteillä palveluja voidaan käyttää missä ja milloin tahansa. Digitalisaation myötä palvelujen saatavuus on parantunut, ja niillä tavoitetaan asiakkaat helpommin. Digitalisaatio on tuonut kuvaan myös sosiaalisen median, ja sen mukanaan tuomat ilmiöt. Parhaimmillaan yritys saa valjastettua sosiaalisen median hyvin oman markkinointinsa yhdeksi työkaluksi, mutta pahimmillaan sosiaalisessa mediassa saatu huono julkisuus voi näkyä merkittävästi heikentämässä yrityksen myyntiä. Kritiikki ja huonot asiakaskokemukset jaetaan sosiaalisessa mediassa tuhansien ja taas tuhansien silmäparien tarkasteltavaksi. Digitaalisten palveluiden lisääntyä yritysten täytyy ottaa huomioon se, että palvelun laatuun ja kokemukseen voivat vaikuttaa monet eri seikat. Digitaalisten palveluiden käytössä on merkittävässä asemassa asiakkaan omat valmiudet käyttää palvelua. (Filenius 2015, luku 1.)

Digitaalisessa palvelussa tärkeää on, että asiakkaat löytävät palvelun vaivattomasti. Ajankohtaiset asiat tulee olla näkyvästi ja helposti esillä, joita voisivat tässä tapauksessa olla kampanjat, tarjoukset tai esimerkiksi uudet myytävät kohteet. Yrityksen tulee myös osata hallita eri viestintäkanavat, eli on otettava monikanavaisuuden erityispiirteet huomioon. Yrityksen palvelun Internetosoitteen on vastattava sen nimeä mahdollisimman tarkkaa. Digitalisessa palvelussa on merkittävää se, että

palvelu on sujuvaa sen jokaisessa vaiheessa. Markkinointiviestinnän on oltava identtinen jokaisessa kanavassa ja asiakaspalvelu on kosketuspiste, jota asiakkaat voivat helposti käyttää jouduttuaan umpikujaan verkkopalvelussa. (Filenius 2015, osa 2.)

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa kerrotaan tutkimuskysymysten syntyisestä sekä tutkimuksen toteutukseen liittyvistä periaatteista. Haastattelun tueksi laadittiin viisi kysymystä, jolla haluttiin saada yksityiskohdasta asiantuntijatietoa tutkittavasta ongelmasta. Ensimmäisenä luvussa on avattu tutkimuskysymysten muodostuminen vastaamaan mahdollisimman tarkasti tutkimusongelmaan. Tutkimustietoa on kerätty haastattelemalla Kotilinkki Oy:n henkilökuntaa. Vaikka pääpaino on selvittää asiakkaiden kokemuksia palvelun käytöstä, päädyttiin asiakaskyselyjen sijasta käyttämään asiantuntijahaastattelua. Tällaiseen ratkaisuun tutkimusaineiston keräämisessä päädyttiin siksi, että Kaikki välittää - palvelun käyttäjiä olisi ollut mainostoimiston mukaan haastavaa tavoittaa, tai saada vastaamaan esimerkiksi Internetsivuille laitetun kyselyn perusteella. Varsinaisia toimeksiantoja ei vuoden 2018 aikana ole tullut kuin kaksi, joten vastaajien lähdesuoja olisi tässä tapauksessa vaarantunut. Kotilinkki Oy:n kiinteistönvälittäjiltä saatu tieto pohjautui heidän omien kokemuksiansa lisäksi niihin keskusteluihin, mitä he ovat käyneet läpi asiakaskohtauksissa ja perinteisen välitystavan asiakaspalvelutilanteissa. On myös selvää, että välittäjien näkemykset käytettävästä palvelusta ovat merkittävässä asemassa siinä, miten palvelua markkinoidaan ja tuodaan asiakkaiden tietoisuuteen.

### 4.1 Tutkimuskysymykset

Tutkimuskysymysten tavoitteena on kiteyttää ne asiat mihin tutkimus pyrkii vastaamaan ja mihin kehittämistehtävällä pyritään. Tutkimuskysymykset muotoutuivat kehittämistehtävän suunnittelussa ja Kotilinkki Oy:n yrittäjien kanssa käydyissä keskusteluissa. Kotilinkki Oy:n yrittäjät halusivat saada vastauksia siihen, miksi palvelun käyttöön liittyy niin monia määrittelemättömiä ongelmakohtia, mitkä estävät toimeksiantojen syntyneiden verkkopalvelun kautta. Heidän kokemuksiansa mukaan asiakkaat eivät ole vielä tottuneet uuteen toimintamalliin asuntokaupan toimeksiantojen tekemisessä. He vertasivat asuntokaupan sähköistymistä pankkipalvelujen digitalisoitumiseen ja olivat sitä mieltä, että samankaltainen epävarmuus ja epäluulot palvelua kohtaan on voitettava, jotta Kaikki Välittää palvelu saataisiin suurten asiakasmassojen käyttöön. (Myllymäki, Vanhatupa 2018. viitattu 7.5.2017.)

Tutkimuskysymyksiksi kehittämistehtävään ovat valikoituneet seuraavat kysymykset

- Miten saadaan kuluttajat käyttämään Kakki Välittää Palvelua?

- Mitkä ovat Kaikki Välittää palvelun ongelmakohdat kuluttajanäkökulmasta?
- Miten Kaikki Välittää palvelua tulisi kehittää, että se saavuttaisi suuremmat asiakasmäärät?

Miten saadaan kuluttajat käyttämään Kaikki välittää -palvelua? Palvelun käyttäminen lähtee siitä, että saadaan oikeat asiakkaat ohjattua palvelua tarjoavalle verkkosivulle. Asiakkaiden ohjaamista Kaikki välittää -palvelun luo on lähdetty kehittämään yhteistyössä mainostoimiston kanssa niin, että markkinoinnin pääpaino on siirretty sähköisiin viestimiin. Koska palvelun käyttö tapahtuu verkossa, on loogista, että myös markkinointi on samassa paikassa. Se, että palvelu tuodaan asiakkaan saataville ja tietoisuuteen markkinoinnin keinoin ei yksin riitä. Merkittävimmäksi tutkimuskysymykseksi se muodostui siksi, että ilman asiakkaita palvelunkäytön ja sen kriittisten pisteiden selvittäminen on lähes mahdotonta. Kehittämistehtävän tavoitteena on siis tarjota yritykselle ratkaisuja siihen, miten saada asiakkaat käyttämään runsaammin palvelua.

Kun asiakas on saatu käyttämään palvelua, on vielä pitkä matka siihen, että lopullinen tavoite eli toimeksiantosopimus verkossa saadaan allekirjoitettua. Kaikki Välittää palvelussa käy mainostoimistolta saatujen tietojen mukaan kohtuullisesti kävijöitä, mutta kävijät eivät vie prosessia loppuun asti, vaan jättävät sen kesken. Toinen merkittävä tutkimuskysymys on siis, mitkä ovat Kaikki Välittää palvelun kriittiset pisteet käyttäjän näkökulmasta. Missä vaiheessa palvelua syntyy jokin kielteinen kokemus, mikä johtaa siihen, että palvelun käyttö keskeytetään? Onko palvelun prosesseissa jokin sellainen kohta, jossa käyttäjälle tulee ylipääsemätön kysymys, johon palvelun verkkosivuilla ei löydy vastausta ja prosessi keskeytetään.

Miten Kaikki välittää -palvelua tulisi kehittää niin, että se saavuttaisi suuremmat asiakasmäärät? Tähän tutkimuskysymykseen tarjoaa osaltaan jo vastauksen ensimmäiseksi määritelty tutkimuskysymys. Se, että palvelu saadaan käyttäjien tietoisuuteen ei yksinomaan auta yritystä kehittämissä tehtävien keskiössä olevien kysymysten kanssa. Kehittämisen tavoitteena on, että aiempien kahden tutkimuskysymysten pohjalta pystytään tekemään päätelmiä, mitkä vastaavat siihen, miten käyttäjämäärät saadaan kasvamaan.

#### 4.1 Tutkimusaineiston kerääminen

Tutkimusaineistoa kerätään haastattelujen sekä verkkoanalytiikan muodossa, ja havainnoimalla vuorovaikutustilanteita tutkimuksen edetessä haastateltavien kanssa. Käytännön syistä tutkimuksessa on päätetty antaa kaksi vaihtoehtoa kysymyksiin vastaamiselle: haastattelulomaketta siksi, että Kotilinkki Oy:n välittäjät ovat maantieteellisesti eri puolilla Suomea ja puhelin haastattelua siksi, että toiset kokevat sanallisen kerronnan olevan heille luonnollisempi tapa vastaamiseen. Haastattelulomakkeella kerätyssä tiedossa on tavoitteena myös se, että haastateltavat ehtivät paneutua kysymyksiin rauhassa ja pohtia itsenäisesti niin, etteivät muiden mielipiteet tai esimiesten läsnäolo vaikuta annettaviin vastauksiin. Kotilinkki Oy:n henkilöstölle tehtävässä haastattelussa tavoitteena on saada uusia näkökulmia siitä, miten välittäjät kokevat asiakkaiden suhtautuvan palveluun. Aineiston keräämisessä on päädytty puolistrukturoituun haastattelulomakkeeseen, jossa esitetään viisi kysymystä, mihin toivotaan haastateltavaa vastaamaan muutamilla lauseilla.

(LIITE 1 haastattelulomake henkilöstölle)

Puolistrukturoitu haastattelulomake yrityksen henkilöstölle.

1. Kuinka hyvin mielestäsi asiakkaat tuntevat Kaikki välittää -palvelun ja minkälaisia käsityksiä palvelusta on?
2. Miten asiakkaat kokevat välityspalveluiden digitalisoitumisen?
3. Miten muuttaisit/kehittäisit Kaikki välittää -palvelua ja sen tunnettuutta?
4. Mitkä asiat koetaan haastaviksi asiakkaiden keskuudessa Kaikki välittää -palvelun käytössä?
5. Millaiseksi toimintamalliksi koet Kaikki välittää -palvelun välittäjän kannalta?

Tutkimushaastattelun lisäksi kerätään verkkoanalytiikka Kaikki välittää -palvelun käyttäjämääristä ja istuntojen kestosta sekä siitä, mihin kohtaan palvelua ne asiakkaat keskeyttävät prosessin, jotka eivät päädy tekemään toimeksiantosopimusta. Verkkoanalytiikkaan ja siihen liittyviin kysymyksiin vastauksia on saatavilla Kotilinkki Oy:n mainostoimistolta oululaiselta Mint Company Oy:ltä. Verkkoanalytiikan avulla pääsemme pureutumaan niiden asiakkaiden käyttäytymiseen palvelussa, jotka eivät tee toimeksiantosopimusta, eli ne potentiaaliset asiakkaat, jotka ovat kiinnostuneita palvelusta mutta eivät vie prosessia loppuun asti. Verkkoanalytiikasta saatavaa aineistoa voidaan hyödyntää etenkin palveluprosessin kuvauksessa ja kriittisten pisteiden saamisesta esille.

Saatuja tuloksia analysoidaan yhdessä ja erikseen siten, että etsitään asiakkaiden käyttäytymisestä ja välittäjien kokemuksista yhtymäkohtia sekä eroavaisuuksia. Palvelun blueprinting on täten

yksityiskohtaisempi ja palvelun käytössä tehnyt havainnot voidaan peilata saatuihin lukuihin palvelun verkkoanalytiikasta. On tärkeää tarkastella kaikkia näitä eri tutkimusmuotoja erikseen sekä yhdessä.

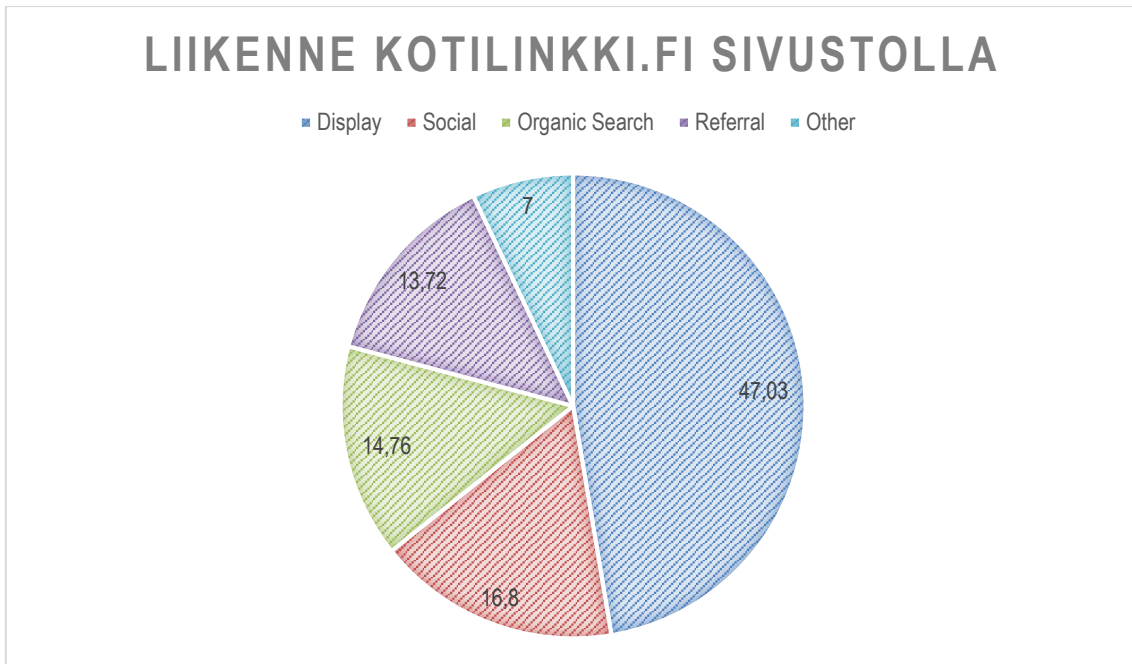
## **4.2 Tutkimusaineiston analysointi**

Tässä kappaleessa analysoidaan saatuja tutkimustuloksia. Analyysit on jaettu alaotsikkoihin, joissa toisessa käydään läpi haastatteluista saatuja tuloksia ja toisessa mainostoimistolta saatua verkkoanalytiikkaa. Saadut tutkimustulokset ja luvussa viisi tehty palvelun blueprinting on koottu yhteen luvussa kuusi, missä esitetään esiin tulleita ongelmakohtia ja tarjotaan mahdollisia ratkaisuehdotuksia ongelmakohtien poistamiselle.

### **4.2.1 Verkkoanalytiikan analysointi**

Verkkoanalytiikka Kotilinkki Oy:n Internetsivuilta on koottu kolmen kuukauden ajalta vuoden 2018 alusta lukien. Kotisivuja ylläpitävä mainostoimisto kerää jatkuvaa tietoa siitä kuinka paljon kotisivuilla on käyttäjiä ja montako kertaa sivuja katsellaan ja kuinka paljon aikaa sivun käyttäjä keskimäärin viettää Kotilinkin Internet-sivuilla.

Sähköisen palvelun markkinoinnin kohdentamisen kannalta on tärkeää ymmärtää mistä asiakkaat palveluun saapuvat. Alla on esitetty 4 yleisintä kanavaa ja niiden prosentuaalinen jakauma mistä yrityksen kotisivuille saavutaan.



Kuvio 1. Liikenne Kotilinkki.fi sivustolla

Huomattavasti suurin osa Kotilinkki.fi verkkosivuilla kävijöistä tulee Google Display network kuva- ja videomainosten kautta. Seuraavat kolme merkittävää liikenteen lähdettä ovat sosiaalinen media 16,8 % osuudella, ja organic search eli Googlen ja muiden hakukoneiden kautta 14,76 % osuudella sekä referral, eli joltain muulta sivustolta missä kotilinkki.fi ohjaa käyttäjät sivustolle, näitä voivat olla esimerkiksi sähköpostin perässä käytettävät markkinointilinkit. Kaikista vähiten liikennettä kotisivuille ohjautuu suoraan osoiteriville kirjoitetun osoitteen kautta ja Googlen hakusana mainonnan kautta. (A, Lämsä 2018, Digital Marketing Specialist, Mint company, sähköposti 23.3.2018.)

Tammikuun ja maaliskuun välisenä aikana sivun käyttäjiä oli 11 307 joista uusia käyttäjiä oli 10756. Käyttäjäksi tässä tapauksessa luetaan uniikki kävijä eli uusi ihminen, kun taas istunnot kertovat kaikkien käyttäjien vierailujen määrä. Tämä kertoo sen, että valittavan moni sivun käyttäjästä eivät vieraile sivuilla useammin kuin yhdesti. Päiväkohtainen kävijämäärä on tutkimuksen kohteena olevalla aikajaksolla keskimäärin 200–250 kävijää. Istunnolla tarkoitetaan yhdellä sivulla käytettyä aikaa, minkä kotisivujen käyttäjä käyttää yhden sivun selaamiseen. Keskimäärin yksi kävijä tekee sivuilla vieraillessaan 1,4 istuntoa. Sivuja on katseltu tutkittavalla ajanjaksolla yli 24000 kertaa, mikä kertoo siitä, että kävijöitä on kohtuullisesti mutta sivut eivät saa asiakkaita jäämään tai palaamaan sivun käyttäjiksi. (A, Lämsä 2018. Digital Marketing Specialist, Mint company, sähköposti 23.3.2018.)

Luonnollisesti Kotilinkki Oy:n etusivu on kerännyt eniten kävijöitä, etusivu on suosituin sivu, mistä suurin osa käyttäjistä navigoi eteenpäin. Kaikki välittää -palvelun sivu on toiseksi suosituin. Tämä kertoo siitä, että ne käyttäjät, jotka eivät poistu prosessista välittömästi, jatkavat suurimmaksi osaksi tutustumaan Kaikki välittää -palveluun. Ongelmana kuitenkin on se, että poistumisprosentti on melkein 80 % mikä kertoo siitä, etteivät sivut houkuttele asiakkaita tutustumaan palveluun. Mainostoimistolta saadun tiedon mukaan suurin ongelma Kaikki välittää -palvelun käytössä on selkeästi se, että viimeistään sähköisen TUPAS-tunnistautumisen kohdalla on kaikista suurin poistumisprosentti, mikä johtaa siihen, että vahvistettuja toimeksiantoja ei synny. Asunnon ostamiseen ohjautuvia kävijöitä ja välittäjien yhteystietoja selailevien kävijöiden määrä on huomattavasti suurempi kuin asunnon myynnistä kiinnostuneiden kävijöiden. Asunnon myynti sivut ovat sijalla 9. vain vähän yli 2 % osuudella kokonaismäärästä. Tästä voidaan tulkita se, että ostokanavana sähköinen alusta on huomattavasti kiinnostavampi kuluttajanäkökulmasta. (A, Lämsä 218. Digital Marketing Specialist, Mint company, sähköposti 23.3.2018.)

Konversiolla tarkoitetaan prosenttilukua, joka saadaan laskemalla verkkopalvelun käyttäjien ja ostajien suhteesta. Yleisesti ottaen konversio on verkkokaupoissa 1-5 % (Filenius 2015, luku 2.) Kotilinkki Oy:n yrittäjiltä saadun tiedon mukaan Kaikki välittää -kohteita on vuoden 2018 aikana tullut kaksi kappaletta, jotka molemmat on onnistuneesti myyty prosessin mukaan. Konversio on tässä tapauksessa 10756 uuden käyttäjän ja kahden myyntitoimeksiannon suhdeluku, eli 0,0002 %. Toimeksiantojen määrä on siis hyvin pieni verratessamme sivujen kävijämääriin. Kaikki välittää -palvelu on suunniteltu niin, että kaikki välittäjät yrityksestä riippumatta voivat myydä Kaikki välittää -kohteita. Kuitenkaan yritys ei ole onnistunut saamaan ulkopuolisia välittäjiä mukaan palvelun käyttöön ja kaikki myydyt Kaikki välittää -kohteet on myyty Kotilinkin välittäjien toimesta. Vuoden 2018 aikana tulleet arviokäynnejä Kaikki välittää palvelun kautta on tullut 10. (Antti Myllymäki, sähköpostiviesti 9.7.2018.)

#### **4.2.2 Tutkimushaastattelun analysointi**

Haastattelut toteutettiin puhelinhaastatteluina sekä sähköpostikyselynä, jossa Kotilinkki Oy:n välittäjät vastasivat viiteen aiemmin esitettyyn kysymykseen Kaikki välittää -palvelun käytöstä. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin analysointia varten. Kyselyt lähetettiin kaikille Kotilinkki Oy:n yhteystiedoista löytyneille välittäjille, ja he saivat valinnaisesti vastata joko puhelimesta tai sähköpos-

tilla kyselyihin. Yrittäjät rajattiin pois siksi, koska heidän käsityksensä palvelusta on käyty läpi ryhmähaastattelun muodossa. Perusjoukko oli 14 henkilöä ja vastausprosentti oli 29 %. Osa välittäjistä ilmoitti jättävänsä vastaamatta kyselyyn siksi, ettei nähnyt palvelusta ja sen kehittämisestä olevan mitään hyötyä toimintansa kannalta.

Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että palvelu on tällä hetkellä hyvin tuntematon asiakkaille. Jos palvelusta on kuultu, niin käsitykset sen toimintamallista ovat epäselviä ja moninaisia.

*”Mielestäni normaali asiakas ei hirveän hyvin tiedä, mutta kun heille kertoo siitä niin pitävät hyvänä ja fiksuna ideana, mutta ihmiset eivät osaa hakeutua palvelun luo omatoimisesti”*  
(Puhelinhaastattelu, välittäjä, Kotilinkki Oy. Viitattu 23.8.2018).

*”Asiakkaat eivät tänä päivänä vielä tunne palvelua hyvin, että siinä paljon herää kysymyksiä mitä tarkoittaa kaikki välittää konsepti, näköjään toisten välitysliikkeiden välittäjät ovat pistäneet asian merkille, mutta eivät ole uskaltaneet oikein tehdä asialle mitään.”*  
(Puhelinhaastattelu, välittäjä, Kotilinkki Oy. Viitattu 23.8.2018).

Tuntematon konsepti aiheuttaa asiakkaissa epävarmuutta mikä voi aiheuttaa palvelun käyttöön liittyviä ongelmia. Välittäjäkunnassa on haastateltavien mukaan monenlaisia toimijoita, missä asiakkaat ovat voineet kohdata epäammattimaista palvelua, mikä aiheuttaa luottamuspulan välittäjäkuntaa kohtaan. Siksi verkossa tehtävä toimeksianto voi olla epäilyttävä asiakkaiden mielestä. Asiakaskunnassa pidetään konseptia hyvänä toimintamallina, mutta vasta sitten kun palvelun käyttöperiaate on ymmärretty oikein. Yksi esiin tulleista ongelmista on konseptin toimintamalli. Kilpailevien välitysliikkeiden välittäjät ovat ottaneet selvää palvelun käytöstä, ja ovat hyvin tietoisia konseptin toimintalogiikasta, mutta eivät ole vielä uskaltaneet palvelun käyttäjiksi. Palveluun käyttäjäksi ei myöskään hakeuduta omatoimisesti, vaan vasta sitten kun on ensin keskusteltu asiasta välittäjän kanssa. (Kotilinkki Oy:n välittäjä, puhelinhaastattelu 23.8.2018.)

*”Ei välttämättä kaikki hyväksy, perinteinen tapa on se mikä koetaan turvalliseksi koska näkee kaikki edessään ja se sopii hyvin monelle. Varmaankin nuoret ihmiset, jotka sinne digitalisoituvat kaikessa muussakin helpommin.”*  
(Puhelinhaastattelu, välittäjä, Kotilinkki Oy. Viitattu 23.8.2018)

Asiakkaiden kokemukset välityspalveluiden digitalisoitumisesta ovat haastateltavien mielestä olleet vaihtelevia. Koettiin, että eri asiakassegmentit suhtautuvat digitalisoitumiseen erillä tavalla, esimerkiksi niin, että nuorempien asiakkaiden mielestä digitalisoituminen koetaan huomattavasti luontaisemmaksi tavaksi hoitaa asioita, mutta iäkkäämpi asiakaskunta vieroksuu verkossa tapahtuvaa palvelua. Kiireiselle ihmiselle ja toisella paikkakunnalla asuvalle asiakkaalle Kaikki välittää -palvelu on osoittautunut vaivattomaksi tavaksi hoitaa asunnon myyntitoimeksiantoa, sillä se ei vaadi ihmisen fyysistä läsnäoloa tiettyyn kellonaikaan tietyssä paikassa. Yksimielisiä välittäjiä olivat siitä, että digitalisoituvaa välityspalvelu on helpommin omaksuttavissa nuoremman asiakaskunnan keskuudessa. Välityspalvelun mieltäminen perinteisen välitystavan mukaan henkilöbisneksenä jarruttaa paljon verkkopohjaisen palvelun käyttöä. (Kotilinkki Oy:n välittäjä, puhelinhaastattelu 23.8.2018.)

*”Toiset kokevat välityspalvelut enemmän henkilöbisneksenä, ja haluavat hoitaa asiat kasvokkain, etenkin vanhemmat ihmiset enemmän tykkäävät henkilökohtaisesta palvelusta, mutta etenkin nuoret ovat digitaalisiin palveluihin hyviinkin myönteisiä”*

(Puhelinhaastattelu, välittäjä, Kotilinkki Oy. Viitattu 23.8.2018).

Haastatteluista kävi ilmi, että välittäjien mielestä palvelun markkinointiin ja mainontaan tulisi lisätä volyyymia, jotta palvelu saataisiin tunnetummaksi. Markkinoinnin aktiivinen lisääminen tekisi palvelua tutummaksi, jolloin koetaan, että asiakkaiden olisi helpompi lähteä käyttämään palvelua ja tutustumaan sen toimintamalliin. Etenkin hyvänä pidettäisiin digitaalista markkinointia, missä tavoitettaisiin ne toimijat, kenelle verkkopalvelut alustana olisi jo ennalta tuttu toimintaympäristö.

*”Sitä pitäisi vaan tuolla sähköisessä mediassa enemmän tuoda esille. En osaa muuta siihen sanoa, miten se tulisi tunnetuksi. Minusta se muuten on OK konsepti, kunhan sille tulisi tunnettavuutta enemmän.”*

(Puhelinhaastattelu, välittäjä, Kotilinkki Oy. Viitattu 23.8.2018)

*”Onhan se helppo meille kun asiakas tekee toimeksiantosopimuksen niin se helpottaa välittäjän työtä.”*

(Puhelinhaastattelu, välittäjä, Kotilinkki Oy. Viitattu 23.8.2018)

Suurin osa tutkimukseen vastanneista välittäjistä piti yleisesti palvelua toimivana konseptina. Osassa vastauksia oli kuitenkin kuultavissa se, etteivät itse välittäjät uskoneet palvelun menestykseen, eivätkä kokeneet sen tuovan minkäänlaista lisähyötyä alalla menestymisen kannalta. Esiin nousi myös käsitys siitä, etteivät kilpailevien välitysliikkeiden välittäjät käytä palvelua siksi, että heidän ohjeistuksensa kieltää rinnakkaisten sopimusten tekemisen ja he eivät halua luopua osuudestaan välityspalkkioon tuomalla asiakkaan toisen yrityksen asiakkaaksi. Kehitysehdotuksena palvelulle nähtiin se, että kilpailevien välitysliikkeiden kanssa tulisi käydä avoimesti palaverreja ja neuvotteluja molemminpuolisesta hyödystä palvelun käytössä. On tullut vastaan tilanteita missä kilpailevan välitysliikkeen välittäjä ei ole uskaltanut ottaa yhteyttä Kaikki välittää -palvelun tarjoajaan siksi, että palveluprosessin kulku ja ansaintalogiikka on ollut heille epäselvä, vaikka heillä olisi ollut mahdollinen asiakas kohteelle. Yksimielisesti kaikki olivat kuitenkin sitä mieltä, että palvelun käyttäjämääriä lisäämällä epäluulot palvelun käyttöä kohtaan vähenisivät. (Kotilinkki Oy:n välittäjä, puhelinhaastattelu 23.8.2018.)

Välityspalvelua tehdään vastaajien mielestä omilla kasvoilla ja persoonalla. Asiakkaiden keskuudessa haastavaksi on koettu verkkotoimeksiannon kasvottomuus. Luottamusta asiakkaaseen on vaikeaa saada luotua verkossa, missä henkilökohtainen palvelu jää puuttumaan kokonaan sopimuksen tekovaiheessa. Luottamuksen syntymiseen tarvitaan keskustelua ja tapaamisia.

*”Työtä tehdään omilla kasvoilla, ja on voitettava luottamus, puhuttava asiakkaan kanssa kasvotusten ennen kuin luottamus on voitettu, netissä tehtävässä palvelussa on haasteena luottamuksen saaminen.”*

(Puhelinhaastattelu, välittäjä, Kotilinkki Oy. Viitattu 23.8.2018)

Kyselyyn vastanneiden välittäjien saaman asiakaspalautteen perusteella esiin nousi tässäkin kysymyksessä ikäjakauman merkitys palvelun käytössä. Etenkin vanhemmat asiakkaat kokevat haastetta palvelun kasvottomuudessa. Kuten Kaikki välittää -palvelun verkkoanalytiikastakin kävi ilmi, etenkin pankkitunnuksien syöttäminen järjestelmään aiheuttaa epäröintiä, sama viesti oli välittynyt myös asiakkaiden keskuudesta. Yleiseksi ennakkoluuloksi Kaikki välittää -palvelussa on muodostunut se, että asiakkaat pääsevät käsitykseen siitä, että toimeksiantosopimuksen tehtyään heille alkaa tulla yhteydenottoja hallitsemattomasti eri välittäjiltä. (Kotilinkki Oy:n välittäjä, puhelinhaastattelu 23.8.2018.)

## 5 KAIKKI VÄLITTÄÄ PALVELUKUVAUS

Palvelua tarkasteltaessa on ymmärrettävä, että kaiken palvelun keskiössä on ihminen eli asiakas. Palvelun kehittämisen kannalta on oleellista ymmärtää palveluntarjoajan ja asiakkaan välinen vuorovaikutus ja sen vaikutukset kokemuksiin, tarpeisiin ja odotuksiin. (Tuulaniemi 2011, 71). Tässä kappaleessa on tehty yksityiskohtainen palvelukuvaus, jonka tavoitteena on parantaa asiakasymmärrystä sekä tukea muiden tutkimuksesta saatujen tulosten ymmärtämistä. Palvelupolku ja sen yksityiskohtainen kuvaaminen muodostaa rungon, minkä perusteella kehitettävää kohdetta voidaan lähteä tarkastelemaan.

### 5.1 Palvelupolku

Palvelupolulla kuvataan kronologisesti etenevä tapahtumien ketju missä palvelu tapahtuu. Palvelupolku jaetaan osiin palvelutuokioiden mukaan ja palvelutuokioiden jaotellaan edelleen useisiin eri kontaktipisteisiin. Kehittämistehtävän kannalta palvelupolun kuvauksella on tavoitteena paloitella palvelu erilaisiin kokonaisuuksiin ja tarkastella aina yhtä palvelun osaa löytäen sieltä kehitystarpeita ja ratkaisemalla niitä yksi kerrallaan. Palvelupolku jakautuu karkeimmillaan kolmeen osaan: esipalvelu, ydinpalvelu ja jälkipalvelu. Palvelupolun kehittäminen vaatii kaikkien näiden vaiheiden tarkastelua erikseen ja yhdessä päästäkseen parhaaseen lopputulokseen, mutta tässä kehittämissuhteessa keskitymme esipalvelussa ja ydinpalvelussa olevien ongelmien ratkaisemiseen. Jatkotutkimus-kappaleessa voidaan palata koko palvelupolun kehittämistä tukeviin näkökulmiin. (Tuulaniemi 2011, 78.)

Palvelun kontaktipisteiksi katsotaan ihmiset, ympäristöt, esineet ja toimintatavat. Ihmiset kontaktipisteinä ovat palvelua tarjoavan yrityksen henkilöstön ja asiakkaiden kontakteja. Kontakteja voivat olla sähköpostit, puhelinoimitukset ja esimerkiksi viime aikoina yleistynyt chat-asiakaspalvelu. Näillä toimintoilla asiakas pyritään ohjaamaan oikeaan toiminta-alueeseen. Verkossa tapahtuvassa palvelussa asiakasta voidaan ohjailla erilaisten valintamenetelmien avulla. Tällaisissa tapahtumissa palvelun ympäristönä on verkkoympäristö eli Internet. Kiinteistönvälitys- ja asuntojen myyntipalvelua tarjottaessa palveluun liittyviin esineisiin, esimerkiksi tietokoneeseen tai tablettiin yrityksellä ei ole paljoa mahdollisuuksia vaikuttaa. Toimintatapoihin, jolla tarjottua palvelua käytetään, on huomattavasti enemmän vaikutusmahdollisuuksia. (Tuulaniemi 2011, 82.)



Kuvio 2. Kaikki välittää palvelupolku

## 5.2 Palvelutuokiot

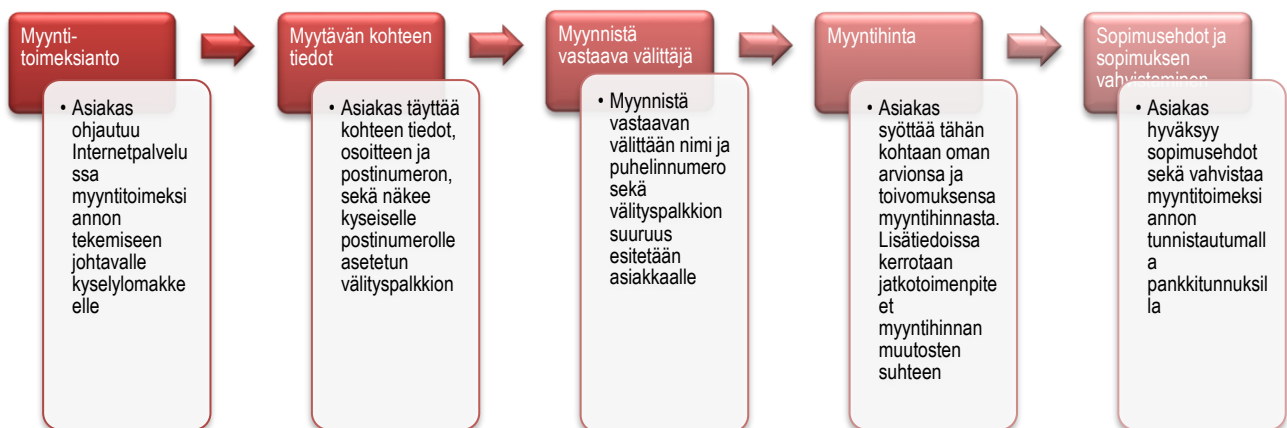
Palvelutuokiot ovat palvelun osia, missä asiakas on kontaktissa palveluun useissa eri tasoissa. Palvelutuokion kontaktipisteitä voivat olla esimerkiksi tavat, ihmiset, palveluympäristö ja esineet. (Tuulaniemi 2011, 79.)

Kaikki välittää -palvelussa esipalvelun kontaktipisteinä ovat itse kiinteistövälittäjät, esimerkiksi myyntikohteiden arviokäyntien ja asuntoesittelyjen välityksellä. Kontaktipisteitä ovat myös yrityksen Internetsivujen kautta tapahtuva viestintä, asiakaspalveluun tai kiinteistönvälittäjille lähetetyt sähköpostit ja puhelut. Tässä kontaktipisteessä välittäjät toimivat asiakaspalvelijoina. Kaikki välittää palvelun esipalvelussa asiakkaat pyritään ohjaamaan yrityksen Internetsivuille, missä ydinpalvelu tapahtuu. Esipalvelun kontaktipisteiden merkitys on palvelun lopputulokseen nähden merkittävässä asemassa, jossa välittäjän tulee saada asiakas kiinnostumaan Kaikki välittää -myyntitavasta ja ker-

toa palvelun kulku mahdollisimman ymmärrettävästi. Tässä vaiheessa asiakkaisiin pyritään vaikuttamaan esimerkiksi mainonnan ja markkinoinnin, välittäjien toimintatapojen, työasujen ja käyttäytymisen kautta. Kyseisellä alalla esipalvelun palveluympäristöä on haastavaa määritellä, sillä se on hyvin vaihtuvaa. Edellä mainituista konkreettisimpia ympäristöjä ovat myyntiesittelyt niissä käytettävine materiaaleineen. Myyntiesittelyn ympäristöstä on siis pyrittävä luomaan mahdollisimman positiivinen kuva, jotta saadaan asiakkaat siirtymään esipalveluvaiheesta ydinpalveluun.

Mikäli esipalvelussa on onnistuttu, siirtyy asiakas seuraavaan palvelutuokioon eli ydinpalveluun. Ydinpalvelussa palveluympäristönä toimii Internet ja Kotilinkki Oy:n nettisivut. Tällä hetkellä yrityksessä ei ole käytössä chat-palvelua, jolloin vuorovaikutus asiakkaan ja asiakaspalvelijan välillä jää lähinnä Internetsivujen toimivuuden ja informatiivisuuden varaan. Esipalveluvaiheessa asiakkaalle on jo muodostunut kontaktipiste ihmiseen eli välittäjään, jonka tulee jatkaa myös Internetpalvelua käytettäessä esimerkiksi siinä, että asiakkaan on helppo lähettää pikaviesti Internetsivujen kautta kyseiselle välittäjälle.

Kaikki välittää -palvelun ydinpalvelun palvelupolku on kuvattu suoraviivaisesti yrityksen Internetsivulla palvelupolun ymmärtämisen vahvistamiseksi. Lisäksi yritys on tehnyt selkeän videon, missä kerrotaan ydinpalvelun kulku ja sen tärkeimmät asiakashyödyt. Ydinpalvelu etenee siten, että asiakas ohjataan oikealle sivustolle sen mukaan, onko tämä myymässä, ostamassa vai pyytämässä arviokäyntiä myyntikohteeseensa. Tässä kehittämistehtävässä tarkastellaan asunnon myyntitoimeksiannon tekemisen haasteita digitaalisessa ympäristössä. Seuraavassa kuviossa on kuvattu Kaikki välittää -palvelun myyntitoimeksiannon tekeminen verkossa. (Kotilinkki 2018, viitattu 1.8.2018)



Kuvio 3. Palvelun vaiheet

### 5.3 Palvelun hyödyt

Asiakaskokemus kertoo koko yrityksen tarjonnan, aina mainonnasta lähtien ja päättyen mielellään jatkuvaan yhteistyöhön. Jos asiakaskokemus saa jossain kohtaa kolauksen, voi sen palauttaminen olla mahdotonta. Mikäli asiakkaalle on muodostunut jo luottamussuhde yritykseen ja sen toimintoihin, voi asiakaskokemus kestää myös negatiivisiakin kokemuksia, mutta alkuvaiheessa tullutta negatiivista kokemusta on vaikeaa ja kallista kääntää yrityksen voitoksi. Asiakaskokemus muodostuu palvelun markkinoinnista, kontakteista, asiakaspalvelun laadusta, palvelun vaivattomuudesta sekä koko yrityksen toiminnan luotettavuudesta. Asiakas kokee palvelun kolmella eri tasolla: tunnetasolla, toimintana sekä merkityksinä. (Tuulaniemi 2011, 74).

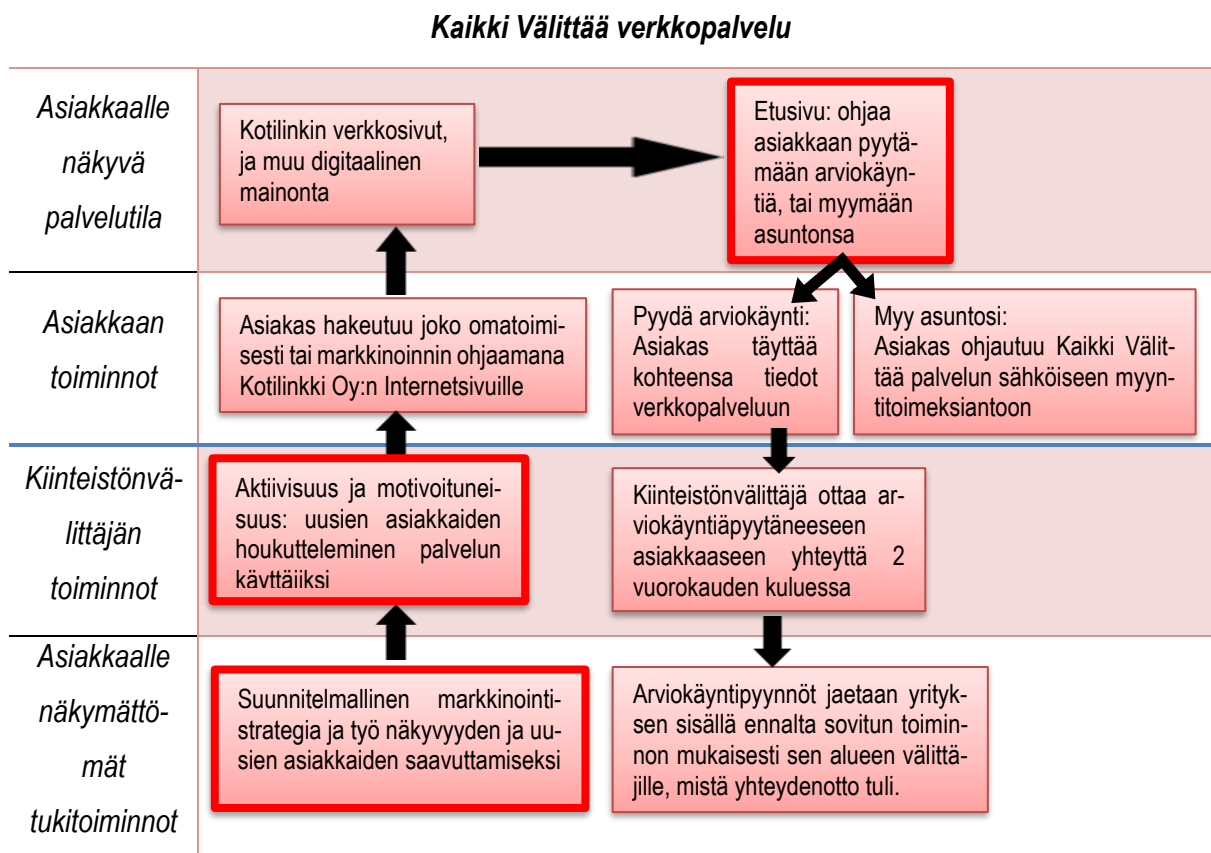
Kaikki välittää -palvelulla on useita eri asiakashyötyjä, mutta yrityksellä on haasteena saada ne selkeästi asiakkaalle ymmärrettävään muotoon. Kaikki välittää -myyntitavassa välitettävänä olevaa myyntikohdetta voi myydä kaikki Suomen välittäjät, olemalla yhteydessä vastuuvälittäjään. Ulkopuolisten välitysliikkeiden myyjät saavat osuutensa välityspalkkiosta toimeksiantajayrityksen ja ulkopuolisen yrityksen sopimuksen mukaisesti. Tämä myyntitapa lyhentää kohteen myyntiaikaa ja edesauttaa parhaan mahdollisen tarjouksen saamista kohteesta. Palvelun käyttö ei ole sidottuna maantieteellisesti mihinkään paikkakuntaan, vaan myyntitoimeksiannon voi tehdä mistä päin maailmaa tahansa, koska vastuuvälittäjä hoitaa siitä eteenpäin kaikki asunnon myyntiin liittyvät toimenpiteet. Palvelu on myös auki kaikkina vuorokaudenaikoina, jolloin esimerkiksi usean eri ihmisen aikatauluja ei tarvitse yrittää sovittaa yhteen, vaan jokainen voi allekirjoittaa sopimuksen tunnistautumalla verkossa missä ja milloin tahansa. (Kotilinkki 2018, viitattu 1.8.2018.)

Kehittämistehtävässä on keskitytty ennen kaikkea palvelun kehittämiseen asiakasnäkökulmasta, jotta palvelun käyttäjämääriä saataisiin kasvamaan, täytyy myös kiinteistönvälittäjät saada käyttämään palvelua. Kun toisten välitysliikkeiden välittäjät saadaan myymään Kaikki välittää -kohteita, myös asiakkaiden ymmärrys palvelun toimintamallia ja Kaikki välittää -myyntitapaa kohtaan kasvaa sekä herättää luottamusta.

Kotilinkki Oy on halunnut vaalia välityspalkkioiden suuruudessa hyvin maltillista linjaa, ja onkin asettanut kohteille kiinteät välityspalkkiot aluekohtaisten markkinahintojen alarajalta. Kaikki välittää -palvelua voidaan pitää yrityksen mukaan edullisena tapana myydä asuntoa ammattilaisten välityksellä.

## 5.4 Palvelun blueprinting

Tässä kappaleessa on esitetty prosessikaaviolla sekä sanallisesti Kaikki Välittää palvelun blueprinting. Blueprintingin käyttäminen sekä sen teoriaosuus on esitetty kappaleessa 2.2.3. Palvelun kuvaus on aloitettu siitä, kun asiakas löytää Kotilinkin verkkosivut, sinisellä viivalla kuvataan sitä asiakasrajapintaa mikä erottaa yrityksen ja asiakkaan välisen yhteydenpidon. Punaisella reunustetut toiminnon osat ovat kriittisiä pisteitä. Sinisen viivan yläpuolella on asiakkaalle näkyvä palvelutila ja asiakkaalle kuuluvat toiminnot, viivan alapuolella on kuvattu yrityksen osuus palvelusta.

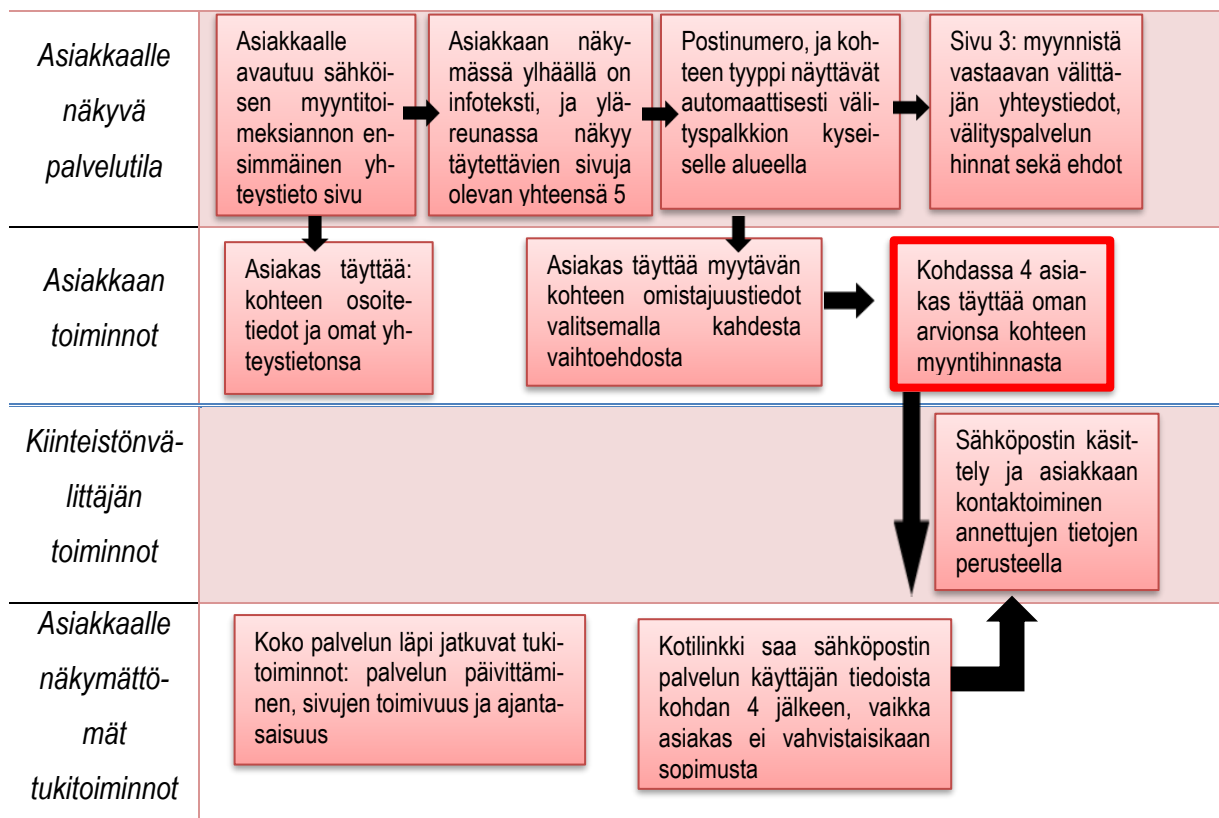


Kuvio 4. Palvelun blueprinting, osa 1

Jotta palvelun käyttö voidaan aloittaa, on asiakas saatettava Kotilinkin verkkosivuille, jossa palvelun käyttö tapahtuu. Kaikki välittää -palvelun saattaminen asiakkaiden tietoon vaatii suunnitelmallista ja jatkuvaa markkinointia ja palvelun näkyväksi tuomista. Palvelun ja yrityksen tulee olla näkyvästi esillä, ja houkutella asiakkaitaan aktiivisesti tutustumaan palveluun. Helpoimmin se tapahtuu markkinointia lisäämällä. Koska palvelu tapahtuu sähköisessä muodossa, on syytä pitää pääpaino

markkinoinnista Internetissä. Asiakas kirjautuu Kotilinkin etusivulle ja saa näkymän palvelulupauksesta ”klik! – ja asuntosi on myyty” etusivulta asiakas pyritään ohjaamaan valitsemaan asunnon myymisen ja arviokäyntipyynnön väliltä. Kiinteistönvälittäjän motivoituneisuus ja tahtotila toimii ajurina asiakasrajapinnan ylittämiseksi. Kun asiakas on ohjattu palvelun luo, kiinteistönvälittäjälle kuuluvia asiakasrajapinnan ylittäviä toimintoja on vain palvelun loppuvaiheessa. Arviokäyntipyynnön valinnut asiakas ohjataan syöttämään kohteen tiedot ja lähettämään ne sähköisesti palvelun tarjoajalle eli Kotilinkki Oy:lle. Arviokäynnin valinnut asiakas ohjautuu näin ollen perinteisen välitystavan asiakkaaksi. (Kotilinkki 2018, viitattu 1.8.2018.)

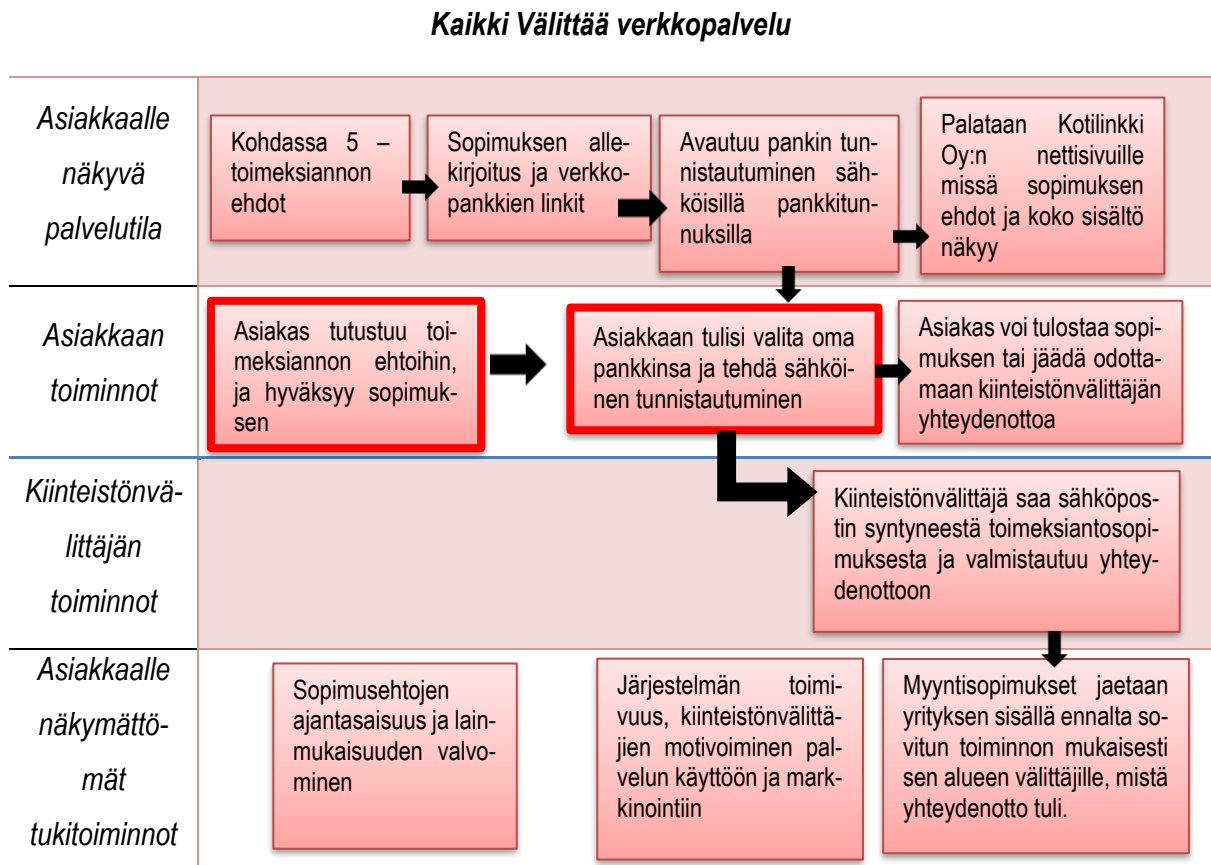
### Kaikki Välittää verkkopalvelu



Kuvio 5. Palvelun blueprinting, osa 2.

Yllä kuvatuissa palvelun vaiheissa vastuu palvelun käytön etenemisestä on suurimmaksi osaksi asiakkaalla. Asiakasrajapinnan ylittäviä toimintoja ei tapahdu kuin siinä vaiheessa, kun asiakkaan tietämättä hänen tähän asti syötetyistä tiedoista lähtee sähköpostiviesti palveluntarjoajalle. Asiakkaan toimintoihin kuuluu myytävän kohteen tietojen syöttäminen, jonka jälkeen asiakkaalle näkymättömien toimintojen kautta kohteelle lasketaan välityspalkkio, ja järjestelmä tunnistaa kenelle välittäjälle kyseisellä postinumeroalueella olevat kohteet sijaitsevat. Asiakkaan ja palveluntarjoajan

välissä ei ole siis yhtään näkyvää asiakasrajapinnan ylittävää toimintoa tässä palvelun vaiheessa. Seuraava palvelutuokio asiakkaan kanssa syntyy sitten, kun tiedot saanut välittäjä ottaa yhteyttä asiakkaaseen. (Kotilinkki 2018, viitattu 1.8.2018.)



Kuvio 6. Palvelun blueprinting, osa 3.

Viidennessä kohdassa asiakas hyväksyy toimeksiannon ja vahvistaa sopimuksen pankkitunnuksillaan. Asiakkaan vahvistama sopimus lähetetään palveluntarjoajalle ja asiakas saa tiedoksiannon tekemästään sopimuksesta ja jatkotoimenpiteistä sähköpostiinsa, mutta myös palveluntarjoajan sivuille palaututtuaan. Sopimus lähetetään sähköpostin liitteenä ja tulosteen siitä saa tulostettua palveluntarjoajan sivuilta heti sopimuksen vahvistuttua. Kiinteistönvälittäjän toiminnoksi jää yhteydenotto asiakkaaseen ja palvelun jatkotoimenpiteet.

Asiakkaalle näkymättömiä toimintoja voidaan osaksi kytkeä ajallisesti tiettyihin palvelunvaiheisiin, mutta useimmat yrityksen niin sanotuista takahuoneen toiminnoista ovat läsnä koko palvelunkäytön

ajan. Yrityksen näkymättömiksi toiminnoiksi jäävät järjestelmien toimivuus, palvelun tietojen ajantasaisuus ja oikeellisuus, muiden palveluntarjoajien kanssa toimivat integraatiot esimerkiksi sähköisen tunnistautumisen osalta, palvelun lähettämien tietojen ja myyntisopimusten ajantasainen seuraaminen, käsitteleminen ja vastaaminen.

## 5.5 Kriittiset pisteet

Kriittiset pisteet on peilattu haastatteluista sekä verkkoanalytiikasta saatuihin tuloksiin palvelun käytössä. Ensimmäiseksi kriittiseksi pisteeksi palvelun käytössä muodostuu se, etteivät asiakkaat ole tietoisia palvelusta. Palvelu on suurimmalle osalle asiakaskuntaa vielä tuntematon tai sen toimintaperiaate koetaan epäselväksi. Yrityksellä ei ole ollut suunnitelmallista markkinointistrategiaa ja markkinointityötä palvelun tunnettavuuden lisäämiseksi, vaan markkinointi on ollut toistaiseksi sattuman varaista ja keskittynyt pääasiassa yrittäjien harteille. Asiakkaalle näkymättömässä osassa seuraava kriittinen piste on yrityksen ja kilpailevien välitysluokkien välittäjien motivoituneisuus palvelun markkinoinnissa. Etenkin esiin on noussut Kotilinkki Oy:n oman henkilökunnan vaihteleva suhtautuminen konseptin hyötyihin.

Palvelun käytössä etusivulla asiakas ohjataan selkeästi valitsemaan toinen kahdesta vaihtoehdosta: pyytämään arviokäynti tai myymään asuntonsa. Epävarma asiakas haluaa oletettavasti arviokäynnin enne myynnistä päättämistä. Myy asuntosi valinta tuntuu suoraviivaiselta ja lopulliselta ratkaisulta, jolloin arviokäynnin pyytäminen ja sitä kautta asunnon myyntiprosessin aloittaminen tuntuu turvallisemmalta ratkaisulta, ja näin asiakas on ohjautunut perinteisen välitystavan asiakkaaksi. Seuraavissa vaiheissa tarkastellaan kuitenkin niitä asiakkaita, jotka lähtevät kokeilemaan asunnon myyntiä suoraa sähköisen Kaikki välittää -palvelun kautta.

Palvelun käyttäminen tästä eteenpäin on selkeää ja vaivatonta, eikä sisällä merkittäviä kriittisiä pisteitä. On kuitenkin huomioon otettava se, että tähänastisen tiedon valossa asiakas on epäileväinen; jokainen vaihe on uusi ja voi sisältää ennakkoluuloja sekä harhakäsityksiä prosessin kulusta. Kohdassa neljä asiakasta pyydetään syöttämään oma arvio myytävästä asunnosta. Asiakkaalla ei välttämättä ole selkeää käsitystä asuntonsa arvosta ja summan syöttäminen voi aiheuttaa perinteisen arviokäynnin puoleen kääntymistä varmuuden ja asiantuntija arvion saamiseksi. Asiakashan-

kinnan yritys on varmistanut palvelun käytön tässä vaiheessa siten, että vaikka asiakas ei allekirjoita sähköistä myyntitoimeksiantoa, saa se silti asiakkaan tietämättä sähköpostin tähän asti syötetyistä tiedoista yhteydenottoa varten.

Mikäli asiakas jatkaa palvelun käyttöä, hän tutustuu seuraavassa vaiheessa myyntitoimeksiannon sopimusehtoihin, jossa on mainittu myös mahdollisuus perääntyä toimeksiannosta ilman kuluja. Sopimuksen hyväksyntään ohjaavassa vaiheessa asiakkaan tulee valita oma pankkinsa ja tunnistautua pankkitunnusten avulla, mikä allekirjoittaa ja vahvistaa sopimuksen pätevyyden. Tässä tulee kaksi kriittistä pistettä peräkkäin. Ensinnäkin sopimusehtoihin tutustuminen voidaan kokea työläänä ja oman ymmärryksen ja asiantuntijuuden riittämättömyytenä ymmärtää annettuja tietoja. Ehdot voivat myös säikäyttää asiakasta siinä mielessä, etteivät he välttämättä ymmärrä vielääkään täysin mihin ovat ryhtymässä. TUPAS -kirjautuminen on palvelusivuja ylläpitävän mainostoimiston mukaan selkeästi suurin pullonkaula, missä vaiheessa palvelusta poistutaan ja sopimus jää vahvistamatta. Pankkitunnusten syöttäminen epävarmalta tuntuvan palvelun yhteydessä voi olla suurena syynä, tai myös se, ettei pankkitunnukset ole välttämättä siinä hetkessä saatavilla. Kohteen myyntiin voidaan tarvita myös toisen henkilön suostumus, eikä hän ole välttämättä paikalla tukemassa myyntitoimeksiannosta päättämässä. Tämä ei sinänsä ole Kaikki välittää -palvelussa ongelmana, koska useat eri osapuolet voivat vahvistaa sopimuksen omilla tunnuksillaan, vaikka olisivat fyysisesti eri paikassa, se ei kuitenkaan käy selkeästi ilmi palvelua käytettäessä.

## 6 PALVELUN KEHITTÄMINEN

Tässä luvussa esitellään tutkimustuloksista esiin nousseet ongelmat ja perustellaan se, miksi nämä ongelmat on nostettu merkittävimpien ongelmien joukkoon tutkittavan palvelun käytön kannalta. Ongelmien syyt voivat olla moninaiset eri asiakkaista riippuen. Tutkimuksista esiin nousseista ongelmakohdista on haluttu nostaa eritoten esiin ne kolme pääongelmaa, jotka vaikuttavat olennaisesti palvelun käytettävyyteen ja tunnettuuteen.

Ongelmien tunnistamisen ja esille nostamisen jälkeen on tarjottu muutamia vaihtoehtoja niiden ratkaisemiksi. Jotta kehittämistehtävästä saataisiin paras mahdollinen hyöty toimeksiantajayritykselle, kaikkia vähäpätöisimmiksi tulkittuja ongelma-kohtia ei ole lähdetty aukaisemaan kehitysehdotusten muodossa, vaan niistä on jätetty jatkotutkimuksen mahdollisuus. Kehitysehdotuksia on luetteloitu tämän luvun lopussa, josta toimeksiantaja yritys voi poimia ja toteuttaa itselleen sopivimmat.

### 6.1 Esille nousseet ongelmat

Tutkimuksesta saadun tiedon perusteella voidaan päätellä, että esille nousseet ongelmat ovat osaltaan olleet toimeksiantaja yrityksen tiedossa, mutta niitä ei ole pystytty tekemään näkyväksi, eikä näin ollen ole saatu ratkaistua ongelmaa. Jotta kehittämistehtävä saadaan toteutettua onnistuneesti, on ongelmat aukaistava. Yleisenä ongelmana palvelun kehittämiseksi on ollut yrittäjien ajanpuute. Kotilinkki Oy tarjoaa välityspalvelua perinteisen välitystavan mukaan, jonka liiketoiminnan johtaminen vie suurimman osan ajasta. Koska palvelun käyttö ei ole ollut toistaiseksi tuottavaa liiketoimintaa, se on kustannettu perinteisestä välitystoiminnasta saaduilla tuloilla. On selvää, että palvelun saaminen kannattavaksi vaatii ajankäyttöä sekä pääomaa.

#### 6.1.1 Palvelu on asiakkaille tuntematon tai väärinymmärretty

Kotilinkki Oy:n välittäjien ja yrittäjien kokemuksista saadun tiedon valossa voidaan pitää yhtenä merkittävimmistä ongelmista sitä, ettei palvelukonseptia tunneta vielä hyvin. Palvelun markkinointi on ollut vajavaista tai sitä ei ole osattu kohdentaa oikeille asiakasryhmille. Yritykseltä saatujen tietojen mukaan heillä ei ole laadittuna markkinointistrategiaa palvelulle, eikä yritys ole laatinut markkinointisuunnitelmaa. Markkinoinnin toteutusta on suunniteltu yhdessä mainostoimiston kanssa,

mutta systemaattinen markkinoinnin johtaminen, mitä uuden palvelumallin tutuksi tekeminen vaatii, on jäänyt sattumanvaraiseksi.

Palvelua on tuotu yrityksen toimesta julki yrityksen omilla Facebook sivuilla, mutta nykypäivän sosiaalisessa mediassa digitaalinen jälki on kuitenkin vielä vähäinen. Palvelun vähäiset käyttäjämäärät ovat myös osasyynä siihen, että palvelulle ei ole päässyt syntymään niin sanottuja apostoli-asiakkaita, jotka houkuttelisivat uusia asiakkaita palvelun pariin. Kaikki välittää -palvelusta kertominen ja selventäminen on jäänyt vain muutaman alan toimijan käsiin, eli Kotilinkki Oy:n henkilökunnan.

Vaikka kävijämäärät yrityksen kotisivuilla ovat olleet suhteellisen hyvät ja Kaikki välittää -palvelu on ollut toiseksi kiinnostavin sivu, heti etusivun jälkeen, asiakaskunnasta saadun signaalin perusteella palvelun toimintalogiikkaa ei kuitenkaan ole täysin ymmärretty. Yleinen harhaluulo on, että myyntitoimeksiannon tehneelle henkilölle tulee yhteydenottoja keneltä tahansa välittäjältä, mistä tahansa välityslikkeestä ja he joutuvat itse vastuuseen myynninjohtamisessa. Positiivista on, että palvelu kiinnostaa asiakkaita, ja siitä halutaan keskustella välittäjän kanssa. Palvelukuvauksessa verkkopalvelussa on kuitenkin haasteena se, etteivät asiakkaat ymmärrä palvelun toimintalogiikkaa edes palveluun tietoja syöttäessään. Siitä juontuvana päästään suurimpaan ongelmaan eli siihen, että palvelun käyttö keskeytetään ja toimeksiantosopimus jää syntymättä.

Palvelusta ei ole kuultu tai sen toimintalogiikkaa ei ymmärretä johtaa siihen, että myöskään palvelun hyötyjä ei pystytä näkemään. Asiakashyötyjen näkyväksi tekeminen jää negatiivisten harhaluulojen varjoon. Riskit palvelun käytössä ja sen ymmärtämättömyydessä näyttävät käyttäjälle suurempina kuin siitä nähtävät hyödyt. Tätä näkemystä tukee se, että sivuilla vietetty aika on melko lyhyt, vain keskimäärin 1,5 minuuttia, josta yksi istunto kestää keskimäärin 43 sekuntia.

### **6.1.2 Asenteet ja suhtautuminen palvelua kohtaan**

Toiseksi merkittäväksi ongelmaksi tutkimustyössä on nostettu asenteet ja suhtautuminen palvelua kohtaan. Tutkimushaastatteluun osallistuminen oli Kotilinkin henkilökunnan puolelta vähäistä, ja eräs vastaajista ilmoitti, ettei vastaa kyselyyn koska palvelusta ei hänelle ollut mitään hyötyä. Vastauksista kävi ilmi, että osalla yrityksen henkilökunnasta ollut uskoa, ettei palvelu tulisi koskaan

menestymään. Osa vastanneista piti palvelukonseptia hyvänä innovaationa, mutta pitivät palvelun käyttöä niin vähäisenä, ettei se toiminut heidän työkalunaan.

Tutkimushaastatteluista saadun havainnon mukaan Kotilinkki Oy:n välittäjät suhtautuvat palveluun epäilevästi tai negatiivisesti. On selvää, että välittäjien epäileväinen suhtautuminen toimii suurena esteenä palvelun käytön yleistymiselle. Mikäli yritys ei ole saanut vakuutettua omaa henkilöstöään palvelun toimivuudesta, on miltei mahdotonta saada asiakkaitakaan vakuuttumaan. Palvelun markkinoinnin lisääminen on turhaa, mikäli välittäjiä ei sitouteta käyttämään palvelua. Käyttämisen lisäksi on motivoitava välittäjät myymään palvelua asiakkailleen ja kertomaan siitä.

Kilpailevien välitysliikkeiden välittäjien mukaan saaminen on ehto Kaikki välittää -palvelun menestymiselle. Haastatteluun vastanneiden kesken oli yleisesti havaittu se, että kilpailevat välitysliikkeet olivat noteeranneet palvelun. Kilpailevien välitysliikkeiden välittäjät eivät ole vielä koskaan käyttäneet palvelua. Ongelmana siis on, ettei yhteistyö kentän muiden välittäjien kanssa ole toimivaa. Eräs haastateltavista oli siinä käsityksessä, etteivät isojen ketjujen kiinteistönvälittäjät saisi tehdä sellaisia rinnakkaisia myyntisopimuksia, missä välityskohde olisi useamman välittäjän saatavilla. Se, että Kaikki välittää -palvelu on hyvin sidoksissa Kotilinkki Oy:n nimen alle, voi olla esteenä ulkopuolisille välittäjille palvelun käytössä. Esimerkkinä voidaan mainita kaksi yleisintä sähköistä myyntikanavaa Etuovi.com sekä Oikotie, joita käyttävät kaikkien välitysliikkeiden välittäjät, eivätkä ne ole sidottu minkään tietyn välitysliikkeen nimen alle.

Asenteet digitalisaatiota kohtaan on myös hyvä ottaa huomioon palvelun markkinoinnissa. Asiakassegmenteistä etenkin iäkkäämmät asiakkaat kokevat digitaaliset palvelut etäiseksi käyttää ja jopa välttävät palveluja missä ei saa henkilökohtaista palvelua. Uudet innovaatiot ja toimintatavat, kuten digitalisaatiokin etenee aallon lailla, missä monet ongelmakohdista poistuvat, kun aikaa kuluu ja suuremmat asiakasryhmät alkavat käyttää palvelua.

### **6.1.3 Epävarmuus ja luottamuspuola**

Välityspalvelu on asiantuntijapalvelun myyntiä. Ostajat haluavat ostopäätöksen, eli tässä tapauksessa palvelun ostamisen tueksi asiantuntijan rohkaisemista palvelun käytössä. Kaikki välittää -palvelussa suurin osa prosessista ostopäätöksen tekohetkellä perustuu asiakkaan omaan toimintaan, ja rajapinta asiantuntijan ja asiakkaan välillä ylitetään vain harvoin. Epävarmuus palvelua

kohtaan näkyi suurena poistumisprosenttina verkkosivujen liikenteen analysoinnissa. Asiakkaan on palvelussa itse syötettävä oma arvionsa myyntihinnasta, moni voi alkaa tässä kohtaa epäriimään onko oma arvio myyntihinnasta oikea. Asiakas ei ymmärrä täydellisesti prosessin kulkua ja siitä seuraavia toimenpiteitä, mikä johtaa siihen, että sopimusta ei allekirjoiteta.

Välityspalvelua ja kohteiden myyntityötä tehdään vahvasti persoonalla, ja se mielletään vahvasti henkilöbisnekseksi. Jotta toimeksiantosopimus syntyy, on voitettava puolelleen asiakkaan luottamus. Verkossa tapahtuvassa myyntitoimeksiannon tekemisessä luottamuksen voittaminen on haastavaa, koska asiakkaalle voi tulla tunne, ettei hän tiedä kuka hänen kohdettaan alkaa myymään. Useissa tapauksissa myynnin kohteena on oma koti, jonka kanssa epävarmuus kasvaa vielä suuremmaksi. Palvelun nimi Kaikki välittää viittaa siihen, että kuka tahansa voi kaupitella ja esitellä heidän yhtä henkilökohtaisimmista ominaisuuksistaan; kotia. Kaikki välittää palvelua käytettäessä asiakas ei saa kasvoja asuntonsa myyjälle, ainoat tiedot tulevasta välittäjästä on nimi ja puhelinnumero.

TUPAS- tunnistautuminen, eli pankkitunnuksilla tehtävä tunnistautuminen, millä vahvistetaan sopimus, on haastatteluun vastanneiden välittäjien mielestä yksi ongelmakohta palvelun käytössä. Selkeästi tunnistautumisvaihe on myös mainostoimistolta saatujen tietojen mukaan se palvelun vaihe, jossa on suurin poistumisprosentti. Pankkitunnusten syöttäminen palveluun on koettu asiakkaiden keskuudessa epäluottamusta aiheuttavaksi. Pankkitunnuksia ei haluta syöttää palveluun, minkä hyödyistä, toimintaperiaatteista ja välittäjästä ei voida olla täysin varmoja. Vaikka asiakkaalla on mahdollisuus ilman erityistä syytä purkaa sopimus ilman minkäänlaisia kuluja, ei se tule riittävän selvästi ilmi palvelua käytettäessä.

Kaikkien haastateltavien yleinen mielipide oli se, että välittäjäkuntaan mahtuu monenlaisia tekijöitä. Asiakkailla voi olla entuudestaan huonoja kokemuksia välittäjien epäammattimaisesta toiminnasta, tai jopa selkeä mielipide siitä, ettei halua tietyn välittäjän osallistuvansa oman kohteensa myyntiin. Pelko siitä, että omalle kohteelle valikoitu välittäjä ei omaa riittävää ammattitaitoa kohteen myymiseen saa asiakkaat perääntymään ja etsimään välittäjän perinteisen välitystavan piiristä. Välittäjien on vakuutettava asiakkaansa luotettavuudellaan ja ammattitaidollaan, mikä jää sähköisessä palvelussa miltei mahdottomaksi tällä hetkellä. Esiin tulee epävarmuus siitä, onko ulkopuolisilla välittäjillä riittävät tiedot myytävästä kohteesta. Onnistuuko myyntiprosessi niin, ettei kohteesta annettaisi osittajille virheellisiä tietoja, mistä myyjät voisivat joutua vastuuseen myöhemmin.

## 6.2 Kehitysehdotukset

Tässä kappaleessa on esitetty erilaisia muutosehdotuksia palvelun parantamiselle ja pyritty antamaan ratkaisua edellä esitettyjen ongelmakohtien poistamiselle, jotta palvelun käyttäjämäärät saataisiin kasvamaan ja sen toiminta saataisiin tuottoisaksi toimeksiantajayritykselle.

### 6.2.1 Markkinointisuunnitelma ja asiakassegmentit

Yrityksen tulisi laatia markkinointisuunnitelma ja markkinointi strategia palvelulle. Markkinointisuunnitelman tekoon suositellaan käytettävän ulkopuolista asiantuntijapalvelua. Tutkimuksesta kävi ilmi, ettei palvelu sovi kaikkien asiakassegmenttien käyttöön. Etenkin iäkkäämmän asiakaskunnan mielestä digitalisoituvat palvelut mielletään hankalaselkoisiksi. Kehitysehdotuksena siis on, että asiakassegmentit jaetaan sen mukaan, kuinka luontaista digitaalisten palveluiden käyttö on kussakin asiakasryhmässä, ja suunnataan markkinointi sen mukaan.

Palvelun digitaalinen jälki on saatava suuremmaksi. Jotta palvelun tunnettavuutta saadaan lisää, on sitä markkinoitava aktiivisesti sähköisissä viestimissä ja sosiaalisessa mediassa. Yrityksellä on Facebook-sivut, mutta suositeltavaa on, että yritys tekisi profiilit myös seuraaviin sosiaalisen median palveluihin. Instagram kuvapalvelu, minne lisätään kuvia myytävistä kohteista sekä palvelun käytöstä. Instagramiin voidaan ladata myös lyhyitä videopätkiä, mitä voitaisiin hyödyntää välittäjien esittelyssä. Näin välittäjiä voidaan tehdä tunnetummaksi, ja heidän kasvot jäävät käyttäjien mieleen. Tämän tavoitteena on ratkaista ongelmaa verkkopalvelussa tehtävän toimeksiannon kasvottomuudesta. Instagramista saadaan myös tavoitettua se asiakassegmentti, jotka käyttävät sujuvasti digitaalisia palveluita. Twitter on yhteisö- ja mikroblogipalvelu viestien lukemiseen ja lähettämiseen. Twitterissä yritys voi jakaa palvelusta tietoa sanallisessa muodossa, jakaa kirjoittamiaan blogitekstejä tai kohteiden tietoja sekä osallistua keskusteluihin muiden alan toimijoiden kanssa. Twitter on hyvä alusta avoimelle keskustelulle kiinteistönvälitysalan nykytilasta ja tulevaisuudesta.

LinkedIn on verkostoitumisväline, minkä kautta yritys voi löytää tärkeitä kontakteja, sekä julkaista kiinteistönvälitysalan digitalisaatioon ja tulevaisuuden trendeihin, sekä Kaikki välittää -palveluun liittyvää tietoa. LinkedIn on hyvä olla käytössä sekä yrittäjillä, että välittäjillä työprofiilinaan. Koska verkkopalvelu koetaan kasvottomaksi ja luottamuksen saaminen hankalaksi, on vietävä mainonnan

ja markkinoinnin lisäksi henkilöt sille alustalle missä palvelunkin halutaan tapahtuvan. Blogin avaaminen yrityksen Internetsivuille, mihin kuukausittain yrityksen henkilöstöstä yksi kirjoittaa alaa koskevia julkaisuja. Tämä on hyvä kanava tuoda sanallisesti esiin niitä keskusteluja, mitä välittäjät käyvät asiakkaidensa kanssa läpi henkilökohtaisissa tapaamisissa, esimerkiksi arviokäyntien yhteydessä. Näin informaatio Kaikki välittää -palvelusta ei jää ainoastaan keskustelujen ja ”kuulopuheiden” varaan, vaan tietoa pystytään jakamaan suuremman yleisön saataville. Blogitekstejä voidaan jakaa edellä mainituissa sosiaalisen median kanavissa.

## 6.2.2 Palvelun toiminnalliset muutokset

Merkittävimpänä kehitysehdotuksena tuodaan esille vaihtoehtoa siitä, että Kaikki välittää palvelu vietäisiin erilliseksi palveluksi irralleen Kotilinkki Oy:n välitysliiikkeen nimen alta. Se voi aluksi vähentää palvelun kävijämääriä, mutta pitkällä tähtäimellä laskea kilpailevien välittäjien kynnystä käyttää palvelua. Erillinen palvelu edesauttaisi kilpailevien välittäjien palvelun käyttöä siten, ettei heille syntyisi mielikuvaa siitä, että he tuovat asiakkaita kilpailijalleen.

Palsta usein kysytyille kysymyksille: Palvelun käytössä kommunikaatio välitysliekeeltä asiakkaalle on hyvin vähäistä, ja asiakkaalle tulee tunne siitä, että jää yksin ostopäätöstä tehdessä. Kommunikaatiota sähköisessä palvelussa on ratkaistu useissa tapauksissa käyttämällä live chat-palvelua, missä ostajat saavat esittää kysymyksiään palvelusta asiantuntijalle, joka vastaa reaaliajassa. Kotilinkki Oy:n yrittäjien haastattelusta kävi kuitenkin ilmi se, ettei chat-palvelu tuottanut toivottua tulosta. Kehitysehdotuksena on perustaa palvelun sivulle näkyvä palsta; usein kysytyt kysymykset. Usein kysytyt kysymykset -palstalla tarjotaan lyhyet ja täsmälliset vastaukset, jotka rohkaisevat asiakasta ostopäätöstä tehtäessä. Alla on esitetty muutamia esimerkkejä mahdollisista kysymyksistä ja vastauksista:

- Ottaako minuun useampi välittäjä yhteyttä, jos teen toimeksiannon Kaikki välittää -palvelussa? – Ei. Sinun välittäjäsi hoitaa kaiken kommunikaation ostajiin ja muihin välittäjiin.
- Onko haittaa, jos arvioin myyntihinnan väärin? – Ei ole. Toimeksiantosopimuksen synnytyä voitte keskustella asiantuntijan kanssa kohteen myyntihinnasta uudestaan.

On tärkeää, että kysymykset ja vastaukset ovat asiakkaalla näkyvissä juuri niissä kohtaan palvelua, kuin kysymykset heräävät.

TUPAS-tunnistautumisen koetaan kaikista haastavimmaksi kohdaksi palvelun käytössä. Pankkitunnusten syöttäminen itsessään, mutta myös sopimuksen lukkoon lyöminen aiheuttaa poistumisen prosessista. TUPAS-tunnistautumiselle olisi hyvä kehittää vaihtoehto, esimerkiksi se, että asiakas saisi sähköpostiinsa linkin, minkä kautta tunnistautumisen voi tehdä myöhemmässä vaiheessa. Tunnistautumislinkki voi olla käytössä esimerkiksi vuorokauden sen lähettämisen jälkeen. Muita vaihtoehtoja tunnistautumiselle voisi olla esimerkiksi mobiilivarmenne. Myös tähän palvelun kohtaan tulisi laittaa infoa usein kysytyjen kysymysten muodossa.

### **6.2.3 Sinun välittäjäsi -palvelu**

Kuten on todettu, välityspalvelua tehdään persoonalla. Sähköisessä verkkopalvelussa persoonan esille tuominen vaatii erilaisia työtapoja. Kaikki välittää palvelussa välittäjän nimi ja puhelinnumero tulevat asiakkaille näkyviin sen perusteella, miltä postinumeroalueelta myytävä kohde on. Nimen ja numeron lisäksi välittäjistä tulisi kehittää sinun välittäjäsi esittely. Esittely on helpoin toteuttaa esimerkiksi niin, että palveluun tulisi välittäjän kuva sekä esittelyteksti, vahvuudet ja kokemus työvuosina. Mikäli yritys haluaa erottua kilpailijoistaan ja tehdä esittelyn missä välittäjän persoonallisuus pääsee esille, suositellaan lyhyttä noin 10–20 sekunnin pituista videoesittelyä välittäjästä. Alueilla missä toimii useampia välittäjiä, asiakkaalla voisi olla mahdollisuus valita oma välittäjänsä.

Välittäjän videoesittely tuo asiakkaalle varmuutta ja luottamuksen tunnetta siitä, että myyntitoimeksiänto menee asiantunteviin ja oikean luonnollisen ihmisen käsiin. Sinun välittäjäsi toiminto myös auttaa karsimaan harhaluuloa siitä, että kuka tahansa välittäjä voisi alkaa ottaa yhteyttä asiakkaaseen, vaan Sinun välittäjäsi on se kontaktihenkilö kenen kanssa myyntitoimeksiannon tekijä tulee myyntiprosessissa kommunikoidaan. Asiakas voisi esimerkiksi helppo käyttöisen pikaviestimen kautta lähettää välittäjälle mieltään askarruttavia kysymyksiä palveluun liittyen. Jos sopimuksen allekirjoittamiseen ohjaava linkki olisi avoinna vuorokauden, voisi välittäjä vastata vuorokauden sisällä asiakkaan lähettämiin kysymyksiin. Näin tarvittava asiantuntijapalvelu saataisiin välittymään asiakkaalle, mikä rohkaisisi ostopäätöksen tekemiseen.

#### 6.2.4 Kirjalliset toimintamallit

Ongelmana on se, ettei Kotilinkki Oy:n omat välittäjät ole sitoutuneet käyttämään ja kehittämään palvelua. Se, että palvelun markkinoinnista ja asiakkaiden tiedottamisesta saataisiin yhtenäisempää, tulee laatia kirjalliset toimintamallit siitä, miten palvelusta kerrotaan asiakkaille ja mitä asioita painotetaan. Kirjalliset toimintamallit yhtenäistäisivät Kaikki välittää -palvelusta annettua viestiä, ja myös toimisi työkaluna välittäjille palvelun esittelemisessä. Painotetaan edelleen, että koska kyseessä on sähköinen verkossa tapahtuva palvelu, myös esittelyt on tapahduttava samassa ympäristössä. Kirjallisilla toimintamalleilla tarkoitetaan tässä tapauksessa esitystä, minkä välittäjä voi näyttää asiakkailleen arviokäyntien yhteydessä. Tabletilta esitettävä esitys kulkee helposti mukana arviokäynniltä toiselle, ja on esitettävissä aina uudelleen uusille asiakkaille. Sähköisessä esityksessä on useita hyötyjä:

- Kerran laadittuaan, sitä voidaan jakaa eri medioissa
- Sama esitys käy kaikille välittäjille
- Se on tositettavissa useita kertoja
- Asiakkaille annettava informaatio pysyy muuttumattomana välittäjästä riippumatta
- Uusien välittäjien perehdyttäminen helpottuu
- Palvelun tunnettavuus paranee useiden toistojen myötä
- Kaikki palvelun kannalta merkittävät asiat tulee kerrottua, eikä olennainen jää kertomatta
- Esitys toimii digitaalisessa ympäristössä ja on tällöin linjassa myös palvelun käytön kanssa

Jotta kilpailevien välityslikkeiden välittäjät saataisiin käyttämään palvelua, tulisi heidän kanssa käydä palaverieja ja neuvotteluja palvelun molemminpuolisen hyödyn esiin tuomiseksi. Myös tätä varten olisi hyvä laatia esitys, missä palvelun monipuolisuus ja yleishyödyllisyys olisi tuotu selkeämmin esille. Kilpailijatapaamisten myötä yritys saisi myös tärkeää tietoa palvelun ongelmakohdista muiden niin sanotusti ulkopuolisten välittäjien näkökulmasta. Kuten asiakkaille esitettävässä esityksessä, myös yrityksille esiteltävässä esityksessä on paljon samankaltaisia hyötyjä. Neuvottelujen myötä yritykselle syntyisi mahdollisuus avata uusia kumppanuuksia ja laajentaa Kaikki välittää -palvelun käyttäjäkuntaa. Yksinomaan asiakkaiden saaminen palvelun käyttäjäksi ei riitä, vaan on saavutettava myös muiden välityslikkeiden luottamus.

## 6.2.5 Muut kehitysehdotukset

Tässä kappaleessa on koottu yhteen muita mahdollisia kehitysehdotuksia, miten palvelua voidaan kehittää mahdollisesti myöhemmässä vaiheessa ja pohditaan niitä tapoja, miten palvelun markkinointia tulisi jalostaa.

### 1. *Mobiilisovellus*

Digitaalisista palveluista puhuttaessa ei riitä, että palvelu toimii selaimessa. Digitaalisia palveluita käyttävät asiakkaat painottuvat alati enemmän mobiilisovellusten käyttäjiksi. Mobiilisovelluksen kehittäminen tuo palvelun entistä lähemmäksi asiakkaita, ja nopeammin saataville.

### 2. *Osallistuminen alan tapahtumiin ja messuille*

Digitaalisen markkinoinnin lisäksi, etenkin alkuvaiheessa palvelun tunnetuksi tekeminen vaatii jalkautumista kentälle ja alan tapahtumiin. Kiinteistönvälitysalan vuosittaiset tapahtumat ja seminaarit ovat hyviä kanavia tuoda Kaikki välittää palvelun hyötyjä ilmi, ja tehdä palvelua tunnetuksi muille alan toimijoille.

### 3. *Yritysimagon systemaattinen parantaminen*

Yritysimagoa vaalivaa ja parantavaa toimintaa tulisi kehittää jatkuvasti. Yritysimagon parantaminen ei ole ainoastaan yrityksen johdon vastuulla, vaan kaikkien Kotilinkki Oy:n ja/tai Kaikki välittää palvelun henkilökunnan asialla. Ennen kaikkea palvelun tunnetuksi tekeminen vaatii äärettömän paljon aktiivisuutta ja ajankäyttöä.

### 4. *Googlen hakusanaoptimointi*

Palvelun markkinoinnissa on tärkeää se, että tarve ja tarjous kohtaavat. Hakusanaoptimointi ja googlessa tapahtuva mainonta on hyvä työkalu digitaalisessa toimintaympäristössä löytää ne asiakkaat, joilla on tarve välityspalveluille.

## 7 POHDINTA

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimus- ja kehittämistehtävän onnistumista kokonaisuudessaan. Mitä käytetyt menetelmät soveltuivat tutkimukseen ja saatiinko luotua uutta, toimeksiantajalle tärkeää tietoa liiketoimintansa kehittämisessä. Luvussa käsitellään myös tutkimuskysymyksiin ja tutkimusongelmaan vastaamisen onnistuminen, sekä esitetään mahdollisia aiheita jatkotutkimukselle.

### 7.1 Tutkimuksen onnistuminen ja sovellettavuus

Tutkimus- ja kehittämistehtävä kokonaisuudessaan onnistui hyvin. Prosessin eteneminen oli johdonmukista, ja riittävän tietoperustan kerääminen ennen tutkimuksen tekemistä oli välttämätöntä vastausten ymmärtämisen ja soveltuvuuden kannalta. Etenkin aiheesta teki mielenkiintoisen se, että se on hyvin ajankohtainen ja monipuolisista lähteistä kerätty tieto tuki kehittämisehdotuksia.

Menetelmäkulku ja monipuoliset tutkimusmenetelmät sopivat kyseiseen tutkimukseen siinä, että ongelman monimuotoisuutta ei olisi saatu selville, mikäli palvelua olisi lähetty tutkimaan esimerkiksi määrällisin menetelmin. Laadulliseen tutkimukseen ja siinä käytettäviin menetelmiin päädyttiin siksi, koska alusta asti oli selvää se, etteivät tutkittavan tapauksen vastaajamäärät olisi mittavia. Kuitenkin yllättävää oli huomata se, että jopa tutkittavan toimeksiantajayrityksen henkilöstössäkään esiintyi samaa epävarmuutta ja ennakkoluuloisuutta palvelun käyttöä kohtaan, kuin mitä asiakaskunnassakin oli havaittu. Tutkimushaastatteluja toteutettiin Kotilinkki Oy:n yrittäjille Kari Vanhatuvalle ja Antti Myllymäelle heti toimeksiantosopimuksen tekemisen yhteydessä siksi, että saatiin toimeksiantajayrityksen tavoitteet ja odotukset tutkimusta kohtaan selville. Tutkimushaastatteluja tehtiin yrityksen henkilöstölle. Asiakkaiden sijaan päädyttiin haastattelemaan henkilöstöä siksi, että heillä uskottiin olevan yksityiskohtaisempaa tietoa kehitettävää palvelua kohtaan esiintyvistä käsityksistä ja kokemuksista asiakastapaamisissa käytyjen keskusteluiden perusteella. Palvelun käyttäjämäärät ovat olleet niin vähäisiä, että tutkimushaastattelujen toteuttaminen ja näiden muutaman asiakkaan saaminen haastateltaviksi olisi todennäköisesti antanut liian suppean ja yksipuolisen kuvan palvelun käytöstä. Kotilinkki Oy:n henkilökunnalta saatiin tutkimuksen kannalta tärkeää informaatiota siitä, millaisia ajatuksia niillä asiakkailla oli ilmennyt, ketkä eivät olleet palvelua lähteneet käyttämään.

Dokumenttianalyysiin aineistoa saatiin Kotilinkki Oy:n mainostoimisto Mint Company Oy:ltä, missä asiantunteva henkilökunta vastasi verkkoanalytiikkaa koskeviin kysymyksiin ja antoi oman näkemyksensä asiakkaiden käyttäytymisestä digitaalisessa palvelussa. Dokumenttianalyysillä saatiin tässä tapauksessa numeraalista faktaa palvelun käytöstä, eikä näin ollen tutkimusta perustettu ai-noastaan välittäjien mielipiteisiin ja kokemuksiin.

Teoreettinen viitekehys koottiin vahvasti ympäröimään kehitettävää palvelua, missä yhdistyy kiinteistönvälitysalan erityispiirteet, digitalisaatio sekä palveluiden markkinointi. Onnistuakseen palveluiden markkinoinnin on erotuttava kilpailijoista, ja miten voit erottua kilpailijoista tuntematta kilpailukenttää? Kiinteistönvälitysalalta etsittiin toimijoita, jotka ovat jo kokeilleet tai harjoittavat parhaimmillaan liiketoimintaa millä pyrkivät erottumaan kilpailijoistaan. Varsinaista kilpailija-analyysiä ei tutkimuksessa lähdetty laatimaan, jotta fokus pysyi kyseisen kehitettävän palvelun tarkastelussa.

Service blueprintingin avulla koko palvelupolku vaihe vaiheelta käytiin läpi. Vaiheistuksen aikana esiin nousi merkittävä huomio ostopäätöksen tekemisen kannalta. Rajapinta asiakkaan ja välitysläikköön välillä ei ylity monta kertaa Kaikki välittää -palvelun aikana, vaan asiakas on niin sanotusti yksin palvelun käytössä. Teoriaosuudessa kerrotaan asiakkaan turvallisuuden tunteen lisäämisen merkityksestä ostopäätöstä tehtäessä, mikä on merkittävä tekijä palvelun laadun kokemisen kannalta.

Toimeksiantajayrityksen johtoryhmä oli aktiivisesti mukana koko tutkimus- ja kehittämisprosessin aikana, mikä toi mielekkyyttä työn tekemiselle. Kaikesta oli pääteltävissä se, että he haluavat aidosti saada ratkaisun edellä mainittuihin ongelmiin ja olivat valmiita vastaamaan tutkimuksen aikana esiin nousseisiin kysymyksiin. Tutkijalla ei tullut tunne siitä, että jäisi yksin tutkittavan asian kanssa, tai ettei saisi riittävää tukea toimeksiantajalta tutkimuksen toteuttamiseksi.

## **7.2 Kehitysehdotukset**

Tutkimuksen ongelmakohtien ratkaisemiseksi tarjottiin useita kehitysehdotuksia. On selvää, etteivät Kotilinkki Oy:n resurssit riitä kaikkien kehitysehdotusten toteuttamiseen ryhtymiseen heti, mutta tutkimustuloksia analysoitaessa oli perusteltua tuoda esiin useita erilaisia vaihtoehtoja palvelun kehittämiseksi. Kehitysehdotuksista massiivisin oli Kaikki välittää -palvelun eriyttäminen omaksi brändikseen. Kaikki kehitysehdotukset ovat kuitenkin esitetty niin, että niitä voidaan toteuttaa asteittain

ja niin ettei kehitysehdotus toteutuakseen vaadi välttämättä erillisen Kaikki välittää -palvelun perustamista.

Kotilinkki Oy:llä ja Kaikki välittää -palvelulla on hyvä, ja tarkoin mietitty konsepti, johon on helppoa lähteä kehittämään palvelua edelleen. Kehitysehdotukset ovat hyvin perusteltuja eivätkä vaadi alkuvaiheessa suuria taloudellisia investointeja. Mikäli palvelun kehittäminen halutaan laittaa käyntiin aktiivisesti, tutkijan näkemys tilanteesta on, että se tarvitsisi vähintään osa-aikaisen työntekijän, joka on sitoutunut viemään eteenpäin palvelun markkinointia ja sen edelleen kehittämistä.

Digitalisaatio etenee vaiheittain, ja suoraa perinteisestä tavasta hyppääminen digitaalisten palveluiden käyttäjiksi on lähes mahdotonta. Opinnäytetyö raportin sivuilla 25–26 on käsitelty digitalisaation vaiheittaista etenemistä. Viimeisessä digitalisaation vaiheessa yritys alkaa toimimaan sosiaalisen median kanavissa aktiivisesti ja pystyy hyödyntämään niitä vuorovaikutteisessa viestinnässä asiakaskuntansa kanssa. Digitaalisen palvelun menestystekijät ovat siis digitaalisten kanavien hallitsemisessa.

Yritys pyrkii siirtymään arvoketjussa parempaan asemaan ja hakee digitalisaation kautta kasvua. Tätä edellä mainittua väitettä voidaan perustella samoilla seikoilla, kuin edellä mainitussa teoriaosuudessa: liiketoimintaprosessien selkeyttämisellä, sähköisiin kanaviin siirtymisellä ja sosiaalisen median kanavilla ja liiketoimintaprosessien automatisoimisella. Näkemykseni mukaan, Kaikki välittää -palvelu täyttää Elinkeino-, Liikenne-, ja ympäristökeskuksen vaatimukset yrityksen kehittämisavustukselle. Suosittelisin siis, että yritys hakisi tästä kehittämistehtävästä saadun materiaalin perusteella tuota avustusta. Yrityksen tulisi laatia hankekehityssuunnitelma, mikä voisi olla myös yksi jatkotutkimusaiheista. (Elinkeino-, Liikenne-, ja ympäristökeskus 2018.)

### **7.3 Tutkimuskysymyksiin vastaaminen**

*Miten saada kuluttajat käyttämään Kaikki Välittää palvelua?*

Kuluttajat saadaan käyttämään palvelua siten, että poistetaan palvelussa esiintyneitä ongelmakohtia ja lisätään palvelun markkinointia. Yksinomaan palvelin markkinointi suoraa yritykseltä kuluttajille ei ole riittävää, vaan palvelua ja sen hyötyjä tulee tehdä tunnetuksi koko toimialalla, kaikki sidosryhmät huomioon ottaen. Silloin kun muut ympärillä olevat sidosryhmät: asunnon ostajat, muut välittäjät, yrityksen henkilökunta, alkavat käyttää palvelua, on kuluttajienkin siirryttävä palvelun

käyttäjiksi siksi, koska markkinat ovat siellä. Kuluttajat saadaan käyttämään palvelua sitä kautta, että he saavat siitä oikea-aikaista viestintää, kuulevat siitä hyviä asiakaskokemuksia ja saavat palvelun käytöstä lisäarvoa.

*Mitkä ovat Kaikki Väliittää palvelun ongelmakohdat kuluttajanäkökulmasta?*

Palvelun selkeiksi ongelmakohdiksi nousivat sen tuntemattomuus ja väärät käsitykset sen toimintalogiikasta. Palvelun viestintä on ollut vaikeaselkoista tai riittämätöntä. Ongelmakohdaksi osoitautui myös epävarmuus palvelun käyttöä kohtaan ja luottamuspula, johon asiakas ei palvelun käytön aikana saa rohkaisua asiantuntijalta. Kiinteistönvälitystä tehdään paljon omalla persoonalla, ja kaikki välittää palvelussa välittäjä jää persoonattomaksi ja tuntemattomaksi myyjälle ennen ostopäätöksen, eli toimeksiantosopimuksen syntymistä.

Erityinen ongelmakohta toimeksiantosopimusten tekemiselle oli sähköinen TUPAS-tunnistautuminen, missä poistumisprosentti oli suurimmillaan. Sähköinen tunnistautuminen koettiin vaikeaksi, ja silloin toimeksiantosopimus jäi vahvistamatta.

*Miten palvelua tulisi muuttaa, että se saavuttaisi suuremmat asiakasmäärät?*

Palvelu uskotaan saavuttavan suuremmat asiakasmäärät sen tunnettavuuden lisäämisellä ja edellä mainittujen ongelmakohtien poistamisella. Mitä enemmän palveluun saadaan käyttäjiä, ja mitä useamman organisaation kanssa pystytään neuvottelemaan yhteistyöstä palvelun suhteen, tuo se automaattisesti myös käyttäjiä palvelun luo. Kun palveluun liittyvä epätietoisuus ja luottamuspula saadaan hälvenemään, asiakkaat ovat valmiimpia vastaanottamaan ja näkemään palvelun hyötyjä ja lisäarvoja. Tällä hetkellä palvelun kilpailuedut jäävät pimentoon, koska palvelun käyttöä ei ymmärretä.

Tästä voidaan päätellä, että vastaaminen tutkimuskysymyksiin onnistui hyvin. Tutkimus on siis saavuttanut sille annetut tavoitteet. Tutkimuskysymyksiin on vastattu ja tutkimusongelmaan toimeksiantosopimusten vähäisyydestä verkkopalvelussa on annettu kehitysehdotuksia. Toimeksiantajan arvioinnista käy ilmi se, miten yllättäviä tutkimustulokset olivat heidän mielestään ja näkevätkö he kehitysehdotusten olevan ratkaisu ongelmiinsa palvelun käytön kanssa.

## 7.4 Jatkotutkimus

Kehitysehdotukset ovat melko laajoja kokonaisuuksia, ja voivat näin ollen tuntua hankalilta lähteä toteuttamaan. Kuten aikaisemmin on mainittu, olisi hyvä, että markkinointistrategian ja suunnitelman toteuttaisi ulkopuolinen, ammattimainen taho. Tässä tapauksessa olisi perusteltua miettiä jatkotutkimuksen mahdollisuutta yhteistyössä Oulun ammattikorkeakoulun kanssa, esimerkiksi markkinointistrategian ja markkinointisuunnitelman muodossa, opinnäytetyön toimeksiantona.

Kun valitut kehitysehdotukset on saatettu käytäntöön, olisi hyvä tehdä tutkimus palvelun käytöstä testiryhmän avulla. Testiryhmään valittaisiin henkilöitä eri asiakassegmenteistä, testiryhmän avulla saataisiin selville se, minkälaisia ajatuksia henkilöille herää palvelun käytön aikana. Asiakassegmentointi olisi hyvä tunnistaa markkinoinnin kohdentamiseksi. Useassa eri yhteydessä haastatteluloksia analysoitaessa tuli esille se, että etenkin vanhemmat ihmiset eivät koe digitaalisia palveluita luontevaksi tavaksi hoitaa välityspalveluita. On selvää, että markkinointisuunnitelmaa mietittäessä olisi perusteltua jättää tämä asiakasryhmä digitaalisen markkinoinnin ulkopuolelle ja keskittyä palvelemaan heitä perinteisen välitystavan mukaisesti.

Toinen palvelun käyttöä tukeva jatkotutkimus olisi; millä perusteella asiakkaat valitsevat välittäjän? Se, millä perusteella asiakkaat päätyvät valitsemaan jonkin tietyn välitysliikkeen tai välittäjän helpottaisi yritystä rekrytoimaan omaan henkilökuntaansa sellaisia välittäjiä mitä asiakkaat arvostavat ja edelleen kouluttamaan nykyisiä välittäjiä toimimaan asiakkaiden toiveiden mukaisesti.

## LÄHTEET

Ahola, H. & Koivumäki, T. & Oinas-Kukkonen, H. 2002 - Markkinointi, liiketoiminta, digitaalinen media. Helsinki: Sanoma Pro

Aluehallintovirasto 2018. Kiinteistönvälitys (viitattu 22.5.2018)

<https://www.avi.fi/web/avi/kiinteistonvalitys>

Blok.fi 2018 (Viitattu 5.7.2018)

<https://blok.ai/>

Bo LKV 2018 (viitattu 15.7.2018)

<https://bo.fi/yritys/>

Elinkeino-, Liikenne-, ja ympäristökeskus 2018. Viitattu 31.9.2018

<https://www.ely-keskus.fi/web/ely/yrityksen-kehittamisavustus2>

Filenius, M. 2015 – Digitaalinen asiakaskokemus: menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Jyväskylä: Docendo 2015.

Holmlund, M. Strandvik T. 2015 - The Nordic School - Service Marketing and management for the Future – Helsinki: Hanken School of Economics, (Gummerus, J. & Von Kon skull, C.)

Ilmarinen, V. & Koskela, K. 2015 – Digitalisaatio: yritysjohton käsikirja. Helsinki: Talentum

Investopedia 2018, Multiple Listing Service (MLS) (viitattu 10.7.2018)

<https://www.investopedia.com/terms/m/multiple-listing-service-mls.asp>

Kiinteistönvälitysalan keskusliitto 2018 – hyvän välitystavan ohje 11.10.2017 (viitattu 9.3.2018)

Kiinteistönvälitysalan keskusliitto 2017–Sähköinen kiinteistökauppa etenee - päivityksiä mallilomakkeisiin, ehtomalleihin ja kiinteistönvälittäjien ohjeistukseen (viitattu 9.3.2018)

[http://www.kvkl.fi/ajankohtaista.html#ajankohtaista\\_id\\_31692](http://www.kvkl.fi/ajankohtaista.html#ajankohtaista_id_31692)

Kimmons, J. 2018 – Multiple Listing Service in Real Estate (viitattu 10.5.2018)

<https://www.thebalance.com/multiple-listing-services-in-real-estate-2866909>

Kotilinkki.fi 2018 – Viitattu 1.8.2018

Laine, M. & Bamberg J. & Jokinen, P. 2007 – Tapaustutkimuksen taito. Helsingin yliopistopaino

Laki kiinteistöjen ja vuokrahuoneistojen välityksestä 15.12.2000/1074 (viitattu 9.3.2018)

[www.finlex.fi](http://www.finlex.fi)

Lämsä, A. 2018. Kaikki välittää palvelu. Digital Marketing Specialist, Mint Company Oy.

Sähköpostiviestit 23.3.2018 ja 23.8.2018.

Malila, J. 2017 Kiinteistönvälitysalan keskusliiton toimitusjohtaja. Video. (Viitattu 5.7.2018)

<https://www.youtube.com/watch?v=MWRndGRLadg>

Myllymäki, A. 2018. Kysymyksiä. Toimitusjohtaja, Kotilinkki Oy. Sähköpostiviesti 9.7.2018

Oikotie.fi 2017, Digitalisaatio kasvun veturina. Video. (viitattu 5.7.2018)

<https://asunnot.oikotie.fi/kotiin/artikkeli/asuntomarkkinat/asumisen-trendit/digitalisaatio-kasvun-ve-turina>

Ojasalo, K. & Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät – uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro

Openmarket.fi 2018 (viitattu 15.7.2018)

<https://www.openmarket.fi/tutustu-meihin>

Puhelinhaastattelu Kotilinkki Oy:n kiinteistönvälittäjä 2018 (viitattu 23.8.2018)

Ruokonen, M. 2016 – Biteistä Bisnestä, Digitaalisen liiketoiminnan käsikirja, Jyväskylä: Docendo

Ryhmähaastattelu Kotilinkki Oy:n yrittäjät 2017 (viitattu 7.5.2017)

Toikko T. & Rantanen, T. 2009- Tutkimuksellinen Kehittämistoiminta. Tampereen yliopistopaino Oy

Tuominen, J. & Sarajärvi, A. 2018 – Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannus-  
osakeyhtiö Tammi

Tuulaniemi, J. 2011 – Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum

Valtionvarainministeriö 2018. Kansallinen palveluarkkitehtuuri. viitattu 9.3.2018)

<https://vm.fi/palveluarkkitehtuuri>

Vilka, H. 2005 – Tutki ja kehitä, Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi

## LIITTEET

Liite 1 - Puhelinhaastattelut 23.8.2018 – Kotilinkki Oy:n välittäjät

### **1. Kuinka hyvin mielestäsi asiakkaat tuntevat Kaikki Välittää palvelun ja minkälaisia käsityksiä palvelusta on?**

A. Mielestäni Normaali asiakas ei hirveän hyvin tiedä, mutta kun niille kertoo siitä niin pitävät hyvänä ja fiksuna ideana, mutta ihmiset eivät osaa hakeutua palvelun luo omatoimisesti

B. Moninaisia käsityksiä, ja pienyrittäjänä meidän ammattikunnassa on monenlaista tekijää missä toiset tekevät hyvin tarkkaa työtä ja toiset ei. Se kyllä on tiedossa asiakaskunnassa.

C. Minun käsitykseni asiasta on, etteivät kaikki sitä hirveän hyvin tunne eikä tiedä mitä se pitää sisällään. että tuota se on kuitenkin jo jonkin aikaa ollut, mutta sellainen käsitys minulla on että siitä saisi enemmän tietoa asiakkaille jakaa.

D. Asiakkaat eivät tänä päivänä vielä tunne palvelua hyvin, että siinä paljon herää kysymyksiä mitä tarkoittaa kaikki välittää konsepti, näköjään toisten välityslikkeiden välittäjät ovat pistäneet asian merkille, mutta eivät ole uskaltaneet oikein tehdä asialle mitään. Siellä on vähän kahtia jakautunutta asiakaskuntaa: olemme käyneet asiakkaiden kanssa keskustelua ja kerrottu palvelusta, että kuka tahansa sen voi myydä sen kohteen vaikka se onkin meidän johdon alla tapahtuvaa toimintaa.

### **2. Miten asiakkaat kokevat välityspalveluiden digitalisoitumisen?**

A. No varmaan riippuu paljon asiakkaasta. Tietenkin se on tietyllä tapaa hyvä asia esim. kiireinen ihminen, joka asuu eri paikkakunnalla pystyy tekemään verkossa tekemään toimeksiantosopimuksia. Riippuu tapauksesta.

B. Ei välttämättä kaikki hyväksy, perinteinen tapa on se mikä koetaan turvalliseksi koska näkee kaikki edessään ja se sopii hyvin monelle. Varmaan nuoret ihmiset ovat jotka sinne digitalisoituu kaikessa muussakin helpommin.

C. Se riippuu niin asiakkaasta, toiset mieltävät heti, ja toiset eivät, varsinkin vanhemmille ihmisille se ei ole, jotka ovat tottuneet sen kasvotusten ja paperilla tekemään. On myös tullut sellaisia toimeksiantosopimuksia, missä asiakasta ei ole kehoitettu tekemään, eikä ole oltu aikaisemmin tekemissä vaan on itse hakeutunut palveluun ja tehnyt toimeksiannon.

D. Vaihtelevia kokemuksia, kaikkihan menee tänä päivänä nettiin muutenkin, juuri keskustelimme aiheesta tulomatkalla kun ei esimerkiksi pankkipalveluita ei tahdo henkilökohtaisesti saada vaan kaikki hakemukset pitäisi tehdä netissä ennakkoon ennen kuin aletaan katsomaan tapaamista kas-

vokkain. Toiset kokevat välityspalvelut enemmän henkilöbisneksenä, ja haluavat hoitaa asiat kasvokkain, etenkin vanhemmat ihmiset enemmän tykkäävät henkilökohtaisesta palvelusta, mutta etenkin nuoret ovat digitaalisiin palveluihin hyviinkin myönteisiä

### **3. Miten muuttaisit./kehittäisit Kaikki Välittää palvelua ja sen tunnettuutta?**

A. Mainostamista, ihmisten olisi helpompi mennä ja tehdä toimeksianto, uskaltaisivat helpommin mennä nettiin tekemään toimeksiantosipimuksen.

B. Kaikki Välittää palvelua, en usko siihen itse, silleen että suuret toimijat eivät voisikaan toimia siinä. välittäjä kunta pitää kiinni omasta palkkiostaan että ne eivät siihen helposti lähde ketään kysymään.

C. Sitä pitäisi vaan tuolla sähköisessä mediassa enemmän tuoda esille. En osaa muuta siihen sanoa, miten se tulisi tunnetuksi. Minusta se muuten on OK konsepti, kunhan sille tulisi tunnettuutta enemmän.

D. Itse olen sitä mieltä, että sitä pitäisi enemmän painottaa ja käydä palaveria kilpailevien välityслиikkeiden kanssa siitä, että miten sitä olisi mahdollista toteuttaa. Koska epätietoisuus heidän puolelta on liian suurta, etteivät uskalla ottaa kontaktia vaikka palvelussa olisikin kohde, jonka voisivat myydä omille asiakkailleen. Se olisi varmasti tärkeää, että palvelulle saataisiin lisää käyttäjiä.

### **4. Mitkä asiat koetaan haastaviksi asiakkaiden keskuudessa Kaikki Välittää palvelun käytössä?**

A. Työtä tehdään omilla kasvoilla, ja on voitettava luottamus, puhuttava asiakkaan kanssa kasvotusten ennen kuin luottamus on voitettu, netissä tehtävässä palvelussa on haasteena luottamuksen saaminen.

B. En osaa sanoa koska ei ole kertaakaan kukaan käyttänyt eikä kysynyt palvelusta minun työurani aikana.

C. No se juuri kuten sanoin, vanhemmat ihmisille se ei sovi, ja on tietyllä tapaa nuorempiakin ihmisiä jotka ovat varovaisia pankkitunnusten kanssa eivätkä mielellään sitä ala tekemään sen kautta. että se on enemmän nuoremmille suunnattu juttu.

D. Moni on sitä kysynyt, että alkaako sieltä soitella kaikista firmoista kaikki välittäjät? se on yleinen ennakkoluulo, että kuka vaan voi soittaa että hei minäpä myyn teidän talon ja onko tietoa asioista tarpeeksi myyjällä. Olen siitä kertonut, että kun tehdään toimeksianto se hoituu kaikki minun kautta, ja minä olen teihin ainoastaan yhteydessä kaikissa esittelyyn liittyvissä asioissa, ja otan vastuun siitä. Siinä ei tule epäselvyyttä siitä, että kaikki alkaa soittamaan, loma-aikoina meidän yrityksestä sitten kollega hoitaa tätä työtä

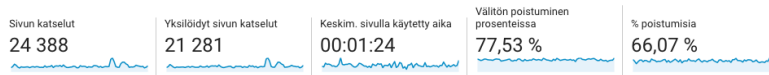
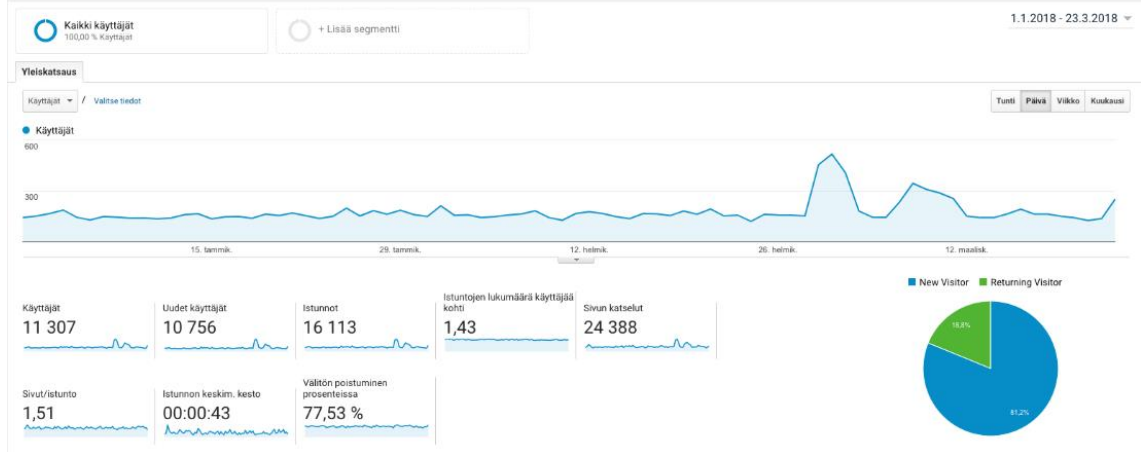
### **5. Millaiseksi toimintamalliksi koet Kaikki Välittää palvelun välittäjän kannalta?**

- A. Mun mielestä se on hyvä asia, se on tietenkin kotilinkin sisällä hyvä asia mutta muut välittäjät eivät osaa sitä käyttää, ongelmana on kilpailijoiden valjastaminen palvelun käyttäjäksi.
- B. Just niin kuin äsken sanoin, että se ei tule varmaankaan koskaan toimimaan sillä jokainen pitää kiinni siitä omastaan koska niitä toimeksiantoja muutenkin on niin niitä ei lähdetä jakamaan, eikä isoissa yrityksissä saadakaan tehdä rinnakkaisia sopimuksia.
- C. Onhan se helppo meille kun asiakas tekee toimeksiantosopimuksen niin se helpottaa välittäjän työtä.
- D. Välittäjän kannalta se on hyvä malli, sitä pitäisi saada vaan enemmän tuotua esille Kaikki välittää konseptia. Mutta mikä se olisi järkevä tapa tuoda, sitä emme vielä tiedä,

## Liite 2 - Verkkoanalytiikan tulokset

| Default Channel Grouping | Hankinta   |  |  | Käyttäytyminen                                    |   |   |
|--------------------------|--|--|--|---|---|---|
|                          | Käyttäjät ? ↓                                      | Uudet käyttäjät ?                                  | Istunnot ?   | Välitön poistuminen prosentteissa ?               | Sivut/istunto ?                             | Istunnon keskim. kesto ?                            |
|                          | 11 309<br>% kokonaismäärästä:<br>100,00 % (11 309) | 10 758<br>% kokonaismäärästä:<br>100,01 % (10 757) | 16 114<br>% kokonaismäärästä:<br>100,00 % (16 114) | 77,54 %<br>Näkymän keskiarvo:<br>77,54 % (0,00 %) | 1,51<br>Näkymän keskiarvo:<br>1,51 (0,00 %) | 00:00:43<br>Näkymän keskiarvo:<br>00:00:43 (0,00 %) |
| Display                  | 5 455 (47,03 %)                                    | 5 119 (47,58 %)                                    | 8 029 (49,83 %)                                    | 90,73 %   | 1,15  | 00:00:22  |
| Social                   | 1 949 (16,80 %)                                    | 1 822 (16,94 %)                                    | 2 586 (16,05 %)                                    | 88,40 %   | 1,24  | 00:00:28  |
| Organic Search           | 1 712 (14,76 %)                                    | 1 542 (14,33 %)                                    | 2 287 (14,19 %)                                    | 45,04 %   | 2,43  | 00:01:39  |
| Referral                 | 1 591 (13,72 %)                                    | 1 421 (13,21 %)                                    | 1 961 (12,17 %)                                    | 62,26 %   | 1,94  | 00:01:03  |
| Direct                   | 891 (7,68 %)                                       | 852 (7,92 %)                                       | 1 248 (7,74 %)                                     | 53,61 %   | 2,10  | 00:01:19  |
| Paid Search              | 2 (0,02 %)   | 2 (0,02 %)   | 3 (0,02 %)   | 100,00 %  | 1,00  | 00:00:00  |

### Yleisön yleiskatsaus



#### Sivuston sisältö

|                 |  |
|-----------------|--|
| Sivu            |  |
| Sivun otsikko   |  |
| Sivustohaku     |  |
| Hakutermit      |  |
| Tapahtumat      |  |
| Tapahtumaluokka |  |

#### Sivu

| Sivu               | Sivun katselut | % Sivun katselut |
|--------------------|----------------|------------------|
| 1. /               | 9 659          | 39,61 %          |
| 2. /kaikkivalittaa | 4 132          | 16,94 %          |
| 3. /osta           | 1 448          | 5,94 %           |
| 4. /valittajat/    | 1 233          | 5,06 %           |
| 5. /kohde/7830041/ | 1 072          | 4,40 %           |
| 6. /kohteet        | 996            | 4,08 %           |
| 7. /kohde/7831273/ | 634            | 2,60 %           |
| 8. /kohde/7834115/ | 526            | 2,16 %           |
| 9. /asunto/myy/    | 511            | 2,10 %           |
| 10. /info          | 451            | 1,85 %           |

näytä kok.