

Sarianne Pohjois-Koivisto

## **Palvelun laadun kehittäminen kiinteistönvälitysalalla**

Opinnäytetyö

Syksy 2018

SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Tradenomi (AMK), Liiketalous

**SeAMK** 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU  
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Tutkinto-ohjelma: Liiketalous

Suuntautumisvaihtoehto: Markkinointi

Tekijä: Sarianne Pohjois-Koivisto

Työn nimi: Palvelun laadun kehittäminen kiinteistövälitysalalla

Ohjaaja: Sanna Joensuu-Salo

Vuosi: 2018

Sivumäärä: 90

Liitteiden lukumäärä: 2

---

Opinnäytetyön aiheena oli toimeksiantajayrityksenä olevan kiinteistövälitysyhtiön palvelun laadun kehittäminen. Työn tavoitteena oli selvittää, millaisia laatuksia kohdeyrityksen asiakassuhteen päättäneiden asiakkaiden odotusten ja kokemusten välillä on ollut. Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää myös positiivisia ja negatiivisia poikkeavuuksia palvelun laadusta.

Opinnäytetyön esiin nousseina tutkimuskysymyksiä olivat asiakkaan odotukset ja kokemukset sekä niiden väliset kuilut. Tutkimuksessa pyrittiin saamaan vastauksia myös siihen, miten kilpailijoista voitaisiin erottua ja mitä kriittisiä tapahtumia asiakassuhteen päättäneet asiakkaat ovat palvelussa kokeneet.

Tutkimuskysymyksiin etsittiin vastauksia käyttäen kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Palvelun laatua ja sen osatekijöitä tutkittiin kirjallisuutta apuna käyttäen. Vastauksia toteutuneisiin asiakaskokemuksiin saatiin haastattelemalla asiakassuhteen päättäneitä asiakkaita henkilökohtaisilla teemahaastatteluilla, missä hyödynnettiin palvelun laadun mittareita. Haastattelututkimuksen pohjalta tehtiin kehitys- ja jatko-tutkimusehdotuksia toimeksiantoyritykselle.

Tutkimuksesta selvisi, että asiakkaan kokema palvelun laatu muodostuu asiakkaan odotusten perusteella, joten palveluntarjoajan on tärkeää tunnistaa asiakkaan odotukset ja luoda odotukset sen mukaan, miten ne pystytään toteuttamaan. Tutkimuksessa nousi esille, että nykypäivän asiakas vaatii nopeaa ja joustavaa palvelua.

Teemahaastatteluista selvisi, että asiakkaat ovat pääsääntöisesti tyytyväisiä toimeksiantoyrityksen henkilöstön joustavuuteen, nopeuteen, ammattimaisuuteen, aktiiviseen yhteydenpitoon ja esittelyiden järjestämiseen, toimitiloihin sekä henkilökunnan positiiviseen asenteeseen. Kehityskohteina haastateltavat mainitsivat muun muassa yrityksen sisäisen viestinnän ja liian korkeiden odotusten luomisen. Tutkimustulokset auttavat hyvien ja huonojen käytänteiden tiedostamisessa sekä ovat hyvä tuki toimeksiantoyrityksen palvelun laadun johtamisessa.

Avainsanat: kiinteistövälitys, palvelu, laatu, kehittäminen, kokonaislaatu, palvelukokonaisuuden hallinta, palvelujohtaminen

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## **Thesis abstract**

Faculty: School of Business and Culture

Degree programme: Business Management

Specialisation: Marketing

Author: Sarianne Pohjois-Koivisto

Title of thesis: Development of service quality in the real estate sector

Supervisor: Sanna Joensuu-Salo

Year: 2018

Number of pages: 90

Number of appendices: 2

---

The subject of the thesis was to develop the quality of service of a real estate agency. The aim of the thesis was to find out what kinds of quality gaps there had been between the expectations and experiences of the clients who had ended their customer relationship. The aim of the thesis was to find positive and negative deviations in the quality of the service.

The research questions raised by the thesis were the customer's expectations and experiences, and the gaps between them. The aim of the research was to find answers to how competitors could be distinguished and what critical events the clients who had ended their customership had experienced in the service.

Responses to the research questions were sought using qualitative research methods. The quality of the service and its components were studied using the literature. Responses to questions about realized customer experiences were obtained by interviewing customers who had ended their customer relationship with personal semi-structured interviews, utilizing service quality indicators. Based on the survey, proposals for development and further studies were made for the commissioner company.

The survey found that the quality of service experienced by the customer is based on customer expectations, and so it is important for the service provider to identify customer expectations and to create expectations based on how they can be implemented. In the study, it came up that that today's customers require fast and flexible service.

From the semi-structured interviews, it became apparent that the customers were generally satisfied with the flexibility, speed, professionalism, active communication and presentation of the staff, the premises, and the positive attitude of the staff. As targets for improvement, the interviewees mentioned, among other things, internal communication within the company and creating too high expectations. The results help understand the good and bad practices and provide good support to managing the quality of service at the commissioner company.

Keywords: real estate sector, service, quality, development, overall quality, service management

## SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	1
Thesis abstract.....	2
SISÄLTÖ.....	3
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluettelo.....	5
Käytetyt termit ja lyhenteet.....	6
<b>1 JOHDANTO.....</b>	<b>7</b>
1.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet.....	8
1.2 Opinnäytetyön rakenne.....	9
1.3 Kohdeyrityksen esittely.....	10
<b>2 PALVELUN LAATU.....</b>	<b>12</b>
2.1 Palvelun historiaa.....	12
2.2 Palvelun laadun määrittely.....	15
2.3 Palvelun kokonaislaatu.....	16
2.3.1 Asiakkaan odotukset.....	16
2.3.2 Tekninen laatu.....	18
2.3.3 Toiminnallinen laatu.....	18
2.4 Palvelukokonaisuuden hallinta.....	19
2.4.1 Yrityksen rooli palvelun laaduntuottamisessa.....	21
2.4.2 Palvelujohtaminen.....	23
2.4.3 Henkilökunnan merkitys palvelukokonaisuudessa.....	25
2.5 Palvelun laadun mittaaminen.....	27
2.5.1 SERVQUAL-menetelmä.....	28
2.5.2 Net Promotor Score (NPS).....	32
2.5.3 Customer Effort Score (CES).....	32
2.5.4 Kvalitatiivinen tapa mitata palvelun laatua.....	33
2.6 Palvelun haasteet.....	34
2.7 Palvelusuhteen päättymisen yleisimmät syyt.....	36
2.8 Kiinteistönvälitysalan tulevaisuus.....	37
<b>3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....</b>	<b>41</b>
3.1 Laadullinen tutkimusote.....	42

3.2	Haastattelututkimus.....	42
3.3	Haastattelurungon rakentaminen .....	43
3.4	Tutkimusaineiston analysointi ja luotettavuus .....	44
3.5	Haastattelujen toteutus .....	46
4	<b>TUTKIMUKSEN TULOKSET.....</b>	<b>49</b>
4.1	Myyntiprosessi .....	52
4.1.1	Konkreettinen ympäristö .....	57
4.1.2	Luotettavuus .....	62
4.1.3	Reagointialttius .....	66
4.1.4	Vakuuttavuus .....	68
4.1.5	Empatia.....	71
4.2	Myyntitoimeksiannon päättäminen .....	74
5	<b>JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA .....</b>	<b>78</b>
5.1	Kehitysehdotukset kohdeyritykselle .....	81
5.2	Jatkotutkimusehdotukset.....	85
5.3	Opinnäytetyön tutkimuksen arviointi.....	86
	<b>LÄHTEET .....</b>	<b>87</b>
	<b>LIITTEET .....</b>	<b>90</b>

## Kuva-, kuvio- ja taulukkoluettelo

Kuvio 1. Palvelun historiaa (Lecklin 2006, 15–18). .....	14
Kuvio 2. Palvelun kokonaislaatu (Tirkkonen 2014). .....	16
Kuvio 3. Johtamisejärjestelmän dokumentointi (Lecklin 2006, 31). .....	20
Kuvio 4. Laadun merkitys (Lecklin 2006, 25). .....	21
Kuvio 5. Laatujohtamisen elementit (Lecklin 2006, 36). .....	24
Kuvio 6. Palvelun laatuun vaikuttavat osatekijät (Grönroos 2009, 116). .....	29
Kuvio 7. Palvelun laadun kuiluanalyysimalli (Grönroos 2009, 144). .....	31
Kuvio 8. Kiinteistöväilyksen tulevaisuus (RE/MAX 2018). .....	38
Kuvio 9. Myyntiprosessin positiiviset ja negatiiviset puolet. ....	57
Kuvio 10. Konkreettisen ympäristön positiiviset ja negatiiviset puolet. ....	62
Kuvio 11. Luotettavuuden positiiviset ja negatiiviset puolet. ....	66
Kuvio 12. Reagointialttiuden positiiviset ja negatiiviset puolet. ....	68
Kuvio 13. Vakuuttavuuden positiiviset ja negatiiviset puolet. ....	70
Kuvio 14. Empatian positiiviset ja negatiiviset puolet. ....	74
Kuvio 15. Myyntitoimeksiannon päättämisen syyt. ....	77
Taulukko 1. Palvelusuhteen päättämisen syyt (Valvio 2010, 53). .....	37
Taulukko 2. Haastateltavien 1–5 taustatiedot. ....	47
Taulukko 3. Haastateltavien 6–10 taustatiedot. ....	48

## Käytetyt termit ja lyhenteet

<b>Attribuutti</b>	Attribuutti merkitsee yleisesti ominaisuutta, määrettä tai dokumentin rakenneosaa kuvaavaa tietoa sisältävän kentän nimikettä.
<b>Haamuasiakas</b>	Palvelun laatua analysoiva testiostaja.
<b>Laatukuilu</b>	Asiakkaan odotusten ja kokemusten väliset erot.
<b>Litterointi</b>	Äänitteen kirjoittaminen tekstimuotoon. Litterointi auttaa muun muassa haastatteluvastausten ymmärtämisessä.
<b>Puolistrukturoitu</b>	Keskustelunomainen teemahaastattelu, joka sisältää ennalta määritellyn rakenteen, jossa vastausvaihtoehtoja ei ole ennalta määritetty.
<b>Referenssi</b>	Viite, viittaus.
<b>Reliaabeli</b>	Synonyymi sanalle luotettava. Termiä käytetään tilastotieteessä ja se tarkoittaa, että mittaustulos on sama sen toistettaessa.
<b>Selonottovelvollisuus</b>	Välityслиikkeellä on lain määrittämä selonottovelvollisuus. Välittäjällä on velvollisuus selvittää myytävän kohteen puutteet.
<b>Strukturoitu</b>	Ennalta määritetty lomakehaastattelu, joka toteutetaan samanlaisena kaikille haastateltaville koko tutkimuksen ajan. Strukturoidussa haastattelussa vastausvaihtoehdot on rajattu.
<b>Sykli</b>	jakso, kierto.
<b>Validiteetti</b>	Validiteetti ilmaisee tutkimuksen mittausmenetelmän kykyä mitata tutkittavan ilmiön ominaisuutta.

# 1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aiheena on Etelä-Pohjanmaalla sijaitsevan kiinteistönvälitysalalla toimivan yrityksen palvelun laadun kehittäminen. Aihe palvelun laadun kehittämistä on tärkeää erityisesti siksi, että palvelun laadun merkitys on kasvanut kaikilla aloilla. Hyvä tuote ei enää itsessään riitä ja palvelun laadulla on suuri merkitys asiakkaan ostopäätöksessä. Palvelu on myös hyvä erottautumiskeino.

Opinnäytetyön aihe valikoitui yhdessä toimeksiantoyrityksen kanssa. Opinnäytetyön aiheeksi mietittiin aihe, joka auttaa toimeksiantoyrityksen kasvua tämän hetkisillä markkinoilla parhaalla mahdollisella tavalla. Palvelun laadun kehittäminen on itsessään ollut ajankohtainen aihe jo vuosien ajan, mutta digitalisaation tuomien haasteiden myötä aiheen tärkeys korostuu entisestään. Kiinteistönvälitysala tulee tulevien vuosien aikana muuttumaan digitalisaation myötä merkittävästi, joten nyt on otollinen hetki miettiä tulevaisuuden palvelun laadun kehitystä.

Kiinteistönvälitysalalla on Seinäjoen alueella sekä muualla Suomessa runsaasti kilpailua ja toimeksiantajan yksi tärkeimmistä kilpailukeinoista on hyvä palvelu. Näin ollen palvelun laadun jatkuva tutkiminen ja kehittäminen on tärkeää myös kilpailijoista erottautumisen kannalta. Toimeksiantoyrityksen hinnoittelu ei ole Suomessa toimivien kiinteistönvälityspalveluita tuottavien yritysten edullisimmasta päästä, joten palvelun laadulla on tärkeä merkitys uusien asiakkaiden hankkimisessa ja jo olemassa olevien asiakkaiden säilyttämisessä.

Opinnäytetyön tarkoitus on kehittää pääasiassa Etelä-Pohjanmaalla sijaitsevaa kiinteistönvälitysyriytystä. Yritys on kuitenkin kasvanut Seinäjoelta myös muihin Suomen kaupunkeihin, joten opinnäytetyön tuomia etuja voidaan hyödyntää myös ketjun muissa toimipisteissä. Opinnäytetyö on suunnattu lähinnä toimeksiantoyrityksen johtoportaan tueksi, mutta työn avulla voidaan kehittämään myös henkilöstön ammattitaitoa sekä palvelutaitoja.

Opinnäytetyssä perehdytään palvelun johtamiseen ja sen eri vaiheisiin. Palvelun laatua tutkitaan käsitteenä sekä tarkastellaan palvelun kehittymistä vuosien saatossa. Teoriaosuudessa tutustutaan palvelun laadun mittaamenetelmiin, joiden



pohjalta muodostuu haastatteluosuuden haastattelupohja. Opinnäytetyössä pohditaan myös palvelun haasteita ja tulevaisuuden suuntauksia yleisesti sekä kiinteistöväälitysalalla.

Opinnäytetyön tavoitteena on löytää toimeksiantoyrityksen palvelusta niin sanottuja laatukuiluja sekä hyväksi todettuja käytänteitä. Laatukuilujen tiedostaminen auttaa toimeksiantajaa kehittämään palvelutoimintaa oikeaan suuntaan. Tavoitteet saavutetaan haastatteleamalla toimeksiantoyrityksen entisiä asiakkaita. Entisiltä asiakailta uskotaan saavan kehittäväntä palautetta.

### **1.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet**

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää toimeksiantoyrityksen laatukuilut, hyvät käytänteet palvelun laadussa sekä esittää kehittämissuunnitelma palvelun laadun kehittämiseksi. Opinnäytetyössä keskitytään edellä mainittuihin asioihin päättyneiden asiakassuhteiden näkökulmasta. Tavoitteiden saavuttamiseksi opinnäytetyössä tehdään laadullinen tutkimus, jonka tarkoituksena on vastata seuraaviin tutkimuskysymyksiin: Millaisia palvelun laadun odotuksia ja kokemuksia asiakassuhteen päättäneellä asiakkaalla on? Mistä palvelun laadun osatekijöistä löytyy kuiluja? Miten kilpailijoista erotutaan? Millaisia kriittisiä tapahtumia asiakassuhteen päättäneiltä asiakailta löytyy?

Haastattelututkimus mahdollistaa yksityiskohtaisten vastausten saamisen edellä mainittuihin tutkimuskysymyksiin, mikä on erityisen tärkeää siksi, että palvelun toteutunutta laatua on pyritty selvittämään kohdeyrityksessä aikaisemminkin, mutta toivottuja vastauksia kehityskohteista ei ole saatu. Asiakastyytyväisyyden selvittämisen ongelmaksi on muodostunut se, että kehittävää palautetta ei olla saatu kerättyä tarpeeksi. Asiakkaat kertovat kyselyissä ja palautteissa olevansa päätäntöisesti tyytyväisiä palveluun ja todellisista kehityskohteista puhutaan lähinnä asiakkaan lähipiirille, jolloin se ei tule kohdeyritykselle tietoisuuteen. Saaduista palautteista on myös havaittu eroavaisuuksia yrityksen henkilöstön välillä, joten yritykselle on tärkeää löytää koko henkilöstölle yhteinen ja selkeä tapa palvelun laadun tuottamiseen.

Palvelun laadun jatkuva kehittäminen on tärkeää, koska sen merkitys on kasvanut kilpailun lisääntyessä. Palvelun laadulla on myös suuri merkitys uusasiakashankinnassa ja asiakkaan ostopäätöksen teossa. Asiakkaat odottavat nykyään entistä enemmän palvelun laadulta, joten enää ei riitä, että palvelu on sitä, mitä asiakas odottaa. Nykypäivän asiakas kokee palvelun laadun hyväksi vasta sitten, kun palvelun laatu on ylittänyt odotukset.

Kiinteistöväälitysala säätelee pitkälti lait ja määräykset. Kilpailijoista erottautuminen on haastavaa, koska alan ammattilaisten vaatimustaso on muutenkin niin korkealla. Asiakaspalvelijan täytyy osoittaa ammattimaisuutta, koska kyseessä on yleensä asiakkaan yksi merkittävimmistä ostoksista elämänsä aikana. Asiakkaiden odotusten ylittäminen ja palvelusta erottautuminen on vaikeaa alalla, missä asiakkaan perusodotuksetkin ovat jo korkealla, joten ongelmana on löytää erottuvia palvelutapoja, jotka kuitenkin sopivat kiinteistöväälitysalalle.

Palvelun laadun kehittäminen on ajankohtaista digitalisaation tuomien muutoksien ja haasteiden vuoksi. Digitalisaation kehittyminen on aiheuttanut lähes joka alalla muutoksien tarpeen, mutta kiinteistöväälitysalalla muutokset alkavat konkretisoitua yhä enemmän ja enemmän vasta nyt. Kiinteistöväälitysalalla digitalisaatio tarkoittaa muun muassa toimenpiteiden sekä asiakkaiden siirtymistä verkkoon, joten palvelua on kehitettävä muutoksille sopivaan malliin. Asiakkaan ensikontakti yritykseen tapahtuu yleensä verkon kautta, joten haastattelun avulla pyritään saamaan kehitysideoita myös verkossa erottautumiseen yritykselle edustavalla tavalla.

## **1.2 Opinnäytetyön rakenne**

Opinnäytetyön tavoittelemat palvelun laadulliset kehitysideoita muodostuvat kvalitatiivista tutkimusta tukevasta teoreettisesta osuudesta sekä teoriaan pohjautuvasta haastatteluosuudesta. Johdannossa käydään läpi opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet ja rakenne sekä esitellään toimeksiantoyritys. Osiossa kaksi (2) paneudutaan palvelun laatuun teoriassa. Tutkimuksen toteutusta avataan osiossa kolme (3) ja tutkimustulokset esitellään osiossa neljä (4). Viimeisessä osiossa tehdään johtopäätelmät kvalitatiivisen tutkimuksen pohjalta ja pohditaan jatko toimenpiteitä.

Johdannossa määrittelemiini tavoitteisiin pyritään saamaan ratkaisua opinnäytetyön toisessa ja kolmannessa osiossa. Toisessa osiossa tutkitaan, mitä palvelun laatu tarkoittaa, miten palvelu on kehittynyt ajan saatossa ja mitä haasteita palveluun kuuluu ja miten sitä voidaan mitata ja johtaa. Toisessa osiossa perehdytään myös kiinteistönvälitysalan tulevaisuuden keskeisiin muutoksiin.

Opinnäytetyössä keskitytään päätyneisiin asiakassuhteisiin. Kolmannessa osiossa laaditaan menetetyille asiakkaille haastattelurunko, mitä suunnitella hyödynnetään teoreettista osiota. Haastatteluvastaukset käsitellään kysymyskohtaisesti. Haastattelutuloksien pohjalta kootaan yhteenveto ja niiden avulla muodostetaan kehitysehdotuksia toimeksiantoyritykselle. Viimeisessä osiossa mietitään myös opinnäytetyön kirjoittajan työskentelyä ja pohditaan jatkotutkimusehdotuksia kohdeyritykselle.

### **1.3 Kohdeyrityksen esittely**

Etelä-Pohjanmaalla sijaitseva toimeksiantoyritys on isomman ketjun alaisuuteen perustettu yksityinen kiinteistönvälitysliike. Opinnäytetyössä käsiteltävä kohdeyritys on perustettu Seinäjoelle vuonna 2009. Sen jälkeen ketju on levittäytynyt Espooseen, Helsinkiin, Vantaalle, Hyvinkäälle, Hämeenlinnaan, Jyväskylään, Lahteen, Mikkeeliin, Poriin, Raumalle, Rovaniemelle, Tampereelle, Turkuun ja Vaasaan. Kaikkien edellä mainittujen tytäryhtiöiden alaisuudessa työskentelee yhteensä noin 100 alan ammattilaista. (Kotijoukkue 2018.)

Ketju on aina tavoitellut olevansa alansa johtavin ja parasta palvelua tarjoava kiinteistönvälitysliike Suomessa. Yrityksen perustajan, Raimo Sarajärven mukaan, tavoitteeseen päästään vahvalla paikallistuntemuksella, palkkaamalla markkinoiden parhaat työntekijät ja kehittämällä heidän osaamistaan jatkuvasti sekä tarjoamalla kilpailukykyiset hinnat. Hyvä palvelu on ketjun sydänasia. Jokaista asiakasta pyritään palvelemaan suurella intohimolla ja ammattitaidolla. (Kotijoukkue 2018.)

Jokaisen ketjun toimipisteen, mukaan lukien Seinäjoen pisteen tarkoituksena on tehdä tuottoa. Kaikkien tytäryhtiöiden tuotosta kolmasosa käytetään paikallisten urheilujoukkueiden tukemiseen. Toimeksiantoyritys haluaa olla mukana tukemassa yhteiskuntaa ja yrittäjyyttä. (Kotijoukkue 2018.)

Ketjuyrityksen slogan on ”tulokset ratkaisevat”. Slogania tukee neljä lupaus, jotka yritys lupaa toteuttaa. Ensimmäinen lupaus on hinta. Organisaation yhteinen lupaus on myydä kohde parhaalla markkinoilla saatavalla hinnalla. Lisäksi kohde luvataan myydä nopeasti ja turvallisesti. Turvallisuus taataan osaavalla henkilökunnalla ja tarkalla dokumenttien käsittelyllä. Neljäs lupaus koskee asunnon arvostusta. Jokaista asuntoa ja asiakasta arvostetaan ja henkilökunnan toiminnalla pyritään saamaan asiakkaan luottamus. Ketjun yrityksissä tiedostetaan, että kodin osto ja myynti on yksi elämän merkittävimmistä kaupoista ja sen vuoksi ketjun arvoista; ahkeruus, osaaminen, luotettavuus ja välittäminen pidetään kiinni. (Kotijoukkue 2018.)

## 2 PALVELUN LAATU

Grönroos (2009, 100) ymmärtää laadun käsitteenä niin, että laatu on mitä tahansa, mitä asiakkaat kokevat sen olevan. Laatua ei pidä määritellä liian kapeasti, ettei palvelun laatuun panostaminen jää niukaksi. Grönroos (s. 98–99) painottaa palvelun koostuvan prosesseista. Tuotteiden laatu perustuu niiden kestävyYTEEN, mutta palvelun laatu on monimutkaisten prosessien tulos. Palveluprosesseista on mahdollista erottaa tuotanto ja kulutus toisistaan. Palvelun laadukkuus perustuu asiakkaiden odotuksiin ja kokemuksiin, joten on hyvä tietää, mitä asiakas kokemuksiltaan odottaa. Tämän edellä mainitun asian tiedostettua yrityksellä on paremmat lähtökohdat kehittyä oikeaan suuntaan.

### 2.1 Palvelun historiaa

Anttilan ja Jussilan (2016) mukaan laatu on arkinen ja vanha aihe. Aristoteles on jo antiikin aikana määritellyt laadulla olevan kaksi merkitystä; laadukkuudella voidaan erottaa kaksi kohdetta toisistaan tai laatu voidaan kokea positiivisena tai negatiivisena.

Palvelun laatu on aina vaihdantatalouden ajoilta saakka vaikuttanut tuotteen tai palvelun houkuttelevuuteen ja hintaan. Laatua on myös tutkittu ja sitä on pyritty kehittämään aina. Palvelu ja sen kehitystavat ovat vaihdelleet aikakausittain. Lecklin (2006, 15) kertoo, että vaihdantatalouden aikana palveluprosessin vaiheet käytiin läpi henkilökohtaisessa tapaamisessa ja nopeammalla aikataululla. Palvelutapahtumassa arvioitiin kaupan kohde ja sen laatu arvioitiin heti vaihdanta hetkellä. Lopputuotteen laadulla oli suuri merkitys sen hintaan jo tuolloin.

Lecklinin (2006, 16) mukaan myöhemmin talouselämän kasvettua syntyi ammattikuntia, joiden avulla taattiin hyvä laatu. Vanhemmat mestarit kouluttivat nuoret ammattitaitoisiksi. Ammattitaidolla varmistettiin palvelun laadukkuus. Laatua myös seurattiin aikaisempaa aktiivisemmin. Mestarit tarkkailivat laatua muun muassa työnäytteiden avulla. Asiakkaiden arvostus ja hyväksyntä oli palveluntarjoajalle merkityksellistä.

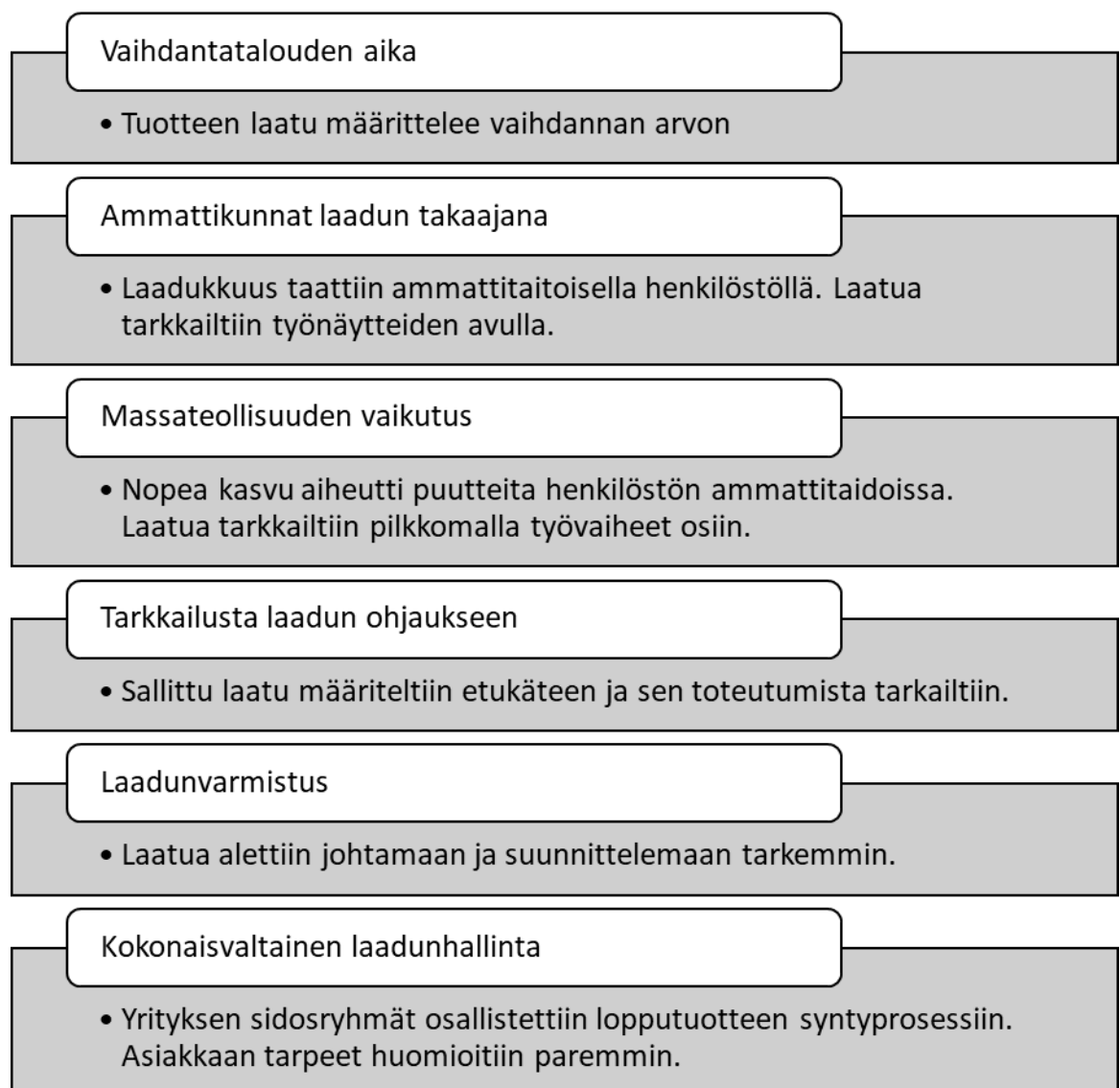
Lecklin (2006, 16) kuvailee, että teollisen vallankumouksen jälkeen tehtaissa alettiin tuottamaan tuotteita massana. Pienet tuottajat kasvoivat tehdastuotantoon. Työmäärät kasvoivat nopeasti, joten tehtaas joutuivat palkkaamaan kokematon henkilökuntaa. Laatu varmistettiin tarkkailemalla valmistuksen eri vaiheita. Työn pilkkominen vaiheisiin aiheutti kuitenkin kokonaisvaltaisen näkemyksen puutteita ja sen myötä virheen mahdollisuus kasvoi. Virheiden minimoimisiin keksittiin palkata laaduntarkkailijoita, jotka tarkkailivat valmistusta jatkuvasti ja raportoivat virheistä välittömästi ylemmälle johdolle, jolloin johto sai kokonaisvaltaisen kuvan tuotannon eri vaiheista.

Laadun tarkkailusta seurasi Lecklinin (2006, 16–17) mukaan laadunohjaus, mikä käytti hyväkseen tilastollisia menetelmiä. Tuotannolle asetettiin tavoitteita, mihin oli määritelty sallittu matemaattisesti laskettu poikkeama. Laadun täytyi olla tasaista, joten se ei saanut poiketa määritellystä laatuluokituksesta.

Lecklinin (2006, 17) mukaan laatu sai laajemman merkityksen, kun otettiin käyttöön laadunvarmistus. Laadun ohjaus jalostettiin tuotantoprosessista koko yritystoiminnan kattavaan laatuun järjestelmällisesti. Kokonaisvaltaisen laadun varmistaminen vähensi kustannuksia, kun virheet pystyttiin ehkäisemään ennalta. Ajan myötä laadunvarmistus kasvoi kokonaisvaltaiseksi laadunhallinnaksi, joka piti sisällään tuotantoprosessin lisäksi muun muassa johtamisen, strategisen suunnittelun ja organisaation kehittämisen, sekä muut sidosryhmät, joita ovat muun muassa toimittajat, yhteistyökumppanit, asiakkaat, omistajat, rahoittajat ja ympäröivä yhteiskunta. Toiminta perustui asiakkaiden tarpeisiin ja tuotteiden laadun lisäksi toimintaprosessin laatuun kiinnitettiin huomiota.

Grönroosin (2009, 99) mukaan palvelun laatu alkoi kiinnostamaan vasta 1970-luvun loppupuolella, jonka jälkeen aiheesta on alettu tekemään enemmän myös tutkimuksia. Ensimmäiset Grönroosin esittelemät palvelukäsitteet ja -mallit julkaistiin vuonna 1982 (Grönroos 1982). Ensimmäinen palvelumalli oli nimeltään koetun palvelun laadun malli, mikä toi mukanaan koetun palvelun laadun käsitteen. Mallissa perehdytään kuluttajien käyttäytymiseen sekä seurataan, miten kuluttajan odotukset vaikuttavat kuluttajan lopulliseen palvelun laadun arviointiin. Tutkimusten painopisteet ovat vaihdelleet ajan myötä ja vaihtelevat edelleen.

Historiasta nykypäivään Lecklin (2006, 18) mainitsee palvelun laadun keskiöön tulleen yrityksen lisäksi myös sidosryhmät. Asiakkaat ovat tärkein sidosryhmä, joten toiminta perustuu asiakkaiden tarpeisiin, vaatimuksiin ja odotuksiin. Asiakkaat määrittelevät palvelun laadun tyytyväisyyden perusteella. Palvelu voi olla laadukasta, vaikka itse tuote ei olisikaan kestävä, sillä palvelun laatu perustuu asiakkaan tyytyväisyyteen sekä odotusten täyttymiseen. Asiakkaan suuren merkityksen vuoksi on tärkeää tuntea asiakkaat ja niiden mieltymykset. Kuviossa 1 havainnollistetaan, miten laatu on muuttunut vuosien saatossa.



Kuvio 1. Palvelun historiaa (Lecklin 2006, 15–18).

## 2.2 Palvelun laadun määrittely

Grönroos (2009, 76–77) määrittelee palvelun olevan monimutkainen ilmiö monine merkityksineen. Grönroosin omien sanojen mukaan ”palvelu on ainakin jossain määrin aineettomien toimintojen sarjasta koostuva prosessi, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuna asiakkaan ongelmiin ja toimitetaan yleensä, muttei välttämättä, asiakkaan, palvelutyöntekijöiden ja/tai fyysisten resurssien tai tuotteiden ja/tai palveluntarjoajan järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa.” Palveluilla on yhtenäisiä piirteitä, joiden tärkein yhteinen piirre on prosessiluonne. Grönroos (s. 79) nimeää kolme palveluille yhtenäistä peruspiirrettä:

Palvelut ovat prosesseja, jotka koostuvat toiminnoista tai joukosta toimintoja. Palvelut tuotetaan ja kulutetaan ainakin jossain määrin samanaikaisesti. Asiakas osallistuu ainakin jossain määrin palvelun tuotantoprosessiin kanssatuottajana.

Lecklinin (2006, 18–19) mukaan palvelun laatu on tehokkaasti tuotettua ja matalilla kustannuksilla saavutettua asiakkaan tarpeiden täyttämistä. Laatua täytyy kehittää jatkuvasti. Laadun kehitystarpeeseen vaikuttaa muun muassa kilpailijoiden toiminta, erilaiset innovaatiot sekä muutokset markkinoissa ja yhteiskunnassa. Laadukkuuden yksi tärkein tekijä on sen tasaisuus ja virheettömyys.

Lecklin (2006, 19–20) viittaa Joseph Juranin (1989) sekä ISO 9000 -standardin (2005) kuvaamiin laatumääritelmiin. Juran kuvaa kokonaisvaltaista laatua seuraavin sanoin; Fitness for use, mikä tarkoittaa, että laatu on soveltuvuutta käyttötarkoitukseen. ISO 9000 -standardin mukaan laatua on se missä määrin luontaiset ominaisuudet täyttävät vaatimukset.

Lecklin (2006, 20) viittaa myös Paul Lillrankin (1990) määrittämiin, toisiaan yhdistäviin laatukäsitteen ominaisuuksiin, joita ovat valmistus-, tuote-, asiakas- ja ympäristölaatu. Valmistusprosessiin liittyvällä valmistuslaadulla varmistetaan, että tuotteet on valmistettu määrityksien mukaisesti. Valmistuksen laatua tarkkaillaan, että pysytään ehkäistä virheet ja minimoimaan kustannukset. Tuotelaadulla puolestaan varmistetaan suunnitteluvaihe ja arvolaadussa pyritään saamaan paras hyöty sijoitetulle pääomalle. Riittävä taso kilpailijoihin nähden varmistetaan kilpailulaadulla ja



asiakkaan tarpeet ja odotukset täytetään asiakaslaadulla. Ympäristölaadulla taataan, että tuote on ympäristöystävällinen ja kestävä. Tärkein laatukäsitteiden ominaisuuksista on asiakaslaatu, mutta jokaisen laatukäsitteen huomioon ottaminen takaa paremman laadun.

### 2.3 Palvelun kokonaislaatu

Tirkkosen (2014) mukaan palvelu on yksinkertaisimmillaan asiakkaiden ennakkoodotukset ja palveluntarjoajan toteutus suhteutettuna toisiinsa. Positiivinen kokemus syntyy siten, että asiakkaan odotukset ylitetään. Odotusten ylittäminen ei kuitenkaan takaa, että palvelu on laadukasta. Palvelun kokonaislaatu visualisoidaan kuviossa 2.



Kuvio 2. Palvelun kokonaislaatu (Tirkkonen 2014).

#### 2.3.1 Asiakkaan odotukset

Yritysten kehittäessä palvelun laatua, keskitetään ajattelu yleensä yrityksen sisäisiin toimintoihin. Grönroos (2009, 100) kuitenkin muistuttaa, että asiakkaat ovat ne, jotka kokevat ja määrittelevät laadun. Yritys onnistuu palvelun laadussa parhaiten aset-

tamalla laadulle samat määritelmät kuin asiakas. Tärkeintä on vain tunnistaa asiakkaan laatumääritykset ja kehittää toiminta sen mukaisesti. Laatu täytyy määritellä mahdollisimman avarakatseisesti, että osataan tehdä laaturahankkeetkin mahdollisimman laajasti.

Asiakkaan odotukset ovat Kiiraksen, Korkeamäen ja Pakkasen (2013, 47) mukaan yleensä suoraan verrattavissa asiakkaan kokemaan laatuun. Palvelun laatu koetaan huonoksi sen ollessa odotettua huonompaa. Asiakkaan odotusten täytyessä palvelu koetaan hyväksi ja odotusten ylittäessä palvelun laatu koetaan erinomaiseksi. Pääsääntöisesti asiakkaiden odotukset eivät ole kovinkaan korkealla. Useimmat asiakkaat odottavat saavansa ainoastaan tarpeensa tyydytettyä ja ongelmat ratkottua. Asiakkaan odotuksiin merkittävin vaikuttava tekijä on palvelun hinta. Korkeampi hinnoittelu aiheuttaa suuremmat odotukset. Korkeita odotuksia voi luoda myös tuttavien suositukset, jolloin on erityisen tärkeää saada tuotettua suositusten tasoista palvelua.

Asiakkaan odotukset muodostuvat Grönroosin (2009, 105) listassa markkinointiviestinnästä, myynnistä, imagosta, suusanallisesta viestinnästä, suhdetoiminnasta sekä asiakkaiden tarpeista ja arvoista. Tirkkonen (2014) nimeää palvelun kokonaislaatuun vielä palveluntarjoajan maineen ja brändin sekä asiakkaan aiemmat kokemukset. Asiakkaan kokemus taas muodostuu siitä, miten palvelukokonaisuus yrityksessä muodostetaan. Laadun tuottamiseen vaikuttaa tekninen ja toiminnallinen laatu, ympäristö, suunnittelu ja tuotanto. Palvelun kokonaislaatua voidaan mitata suhteuttamalla asiakkaan odotukset ja kokemukset.

Asiakkaan odotuksia on Grönroosin (2009, 106) mukaan tärkeää hallita. Odotusten hallinta minimoi laatukokemuksen epäonnistumisen riskin. Asiakkaan odotukset ovat yksi koetun laadun tärkein elementti, joten on tärkeää, että asiakkaalle ei luvata palvelukokemuksen alussa liikoja. Kaikki yrityksen ja sen henkilöstön lupaukset pitäisi olla toteutettavissa olevia ja annetuista lupauksista täytyy pitää kiinni. Mikäli lupaukset pidetään neutraaleina, voi palvelukokemus päättyä lopulta odotettua paremmin, mikä yllättää asiakkaan ja luo kuvan erityisen hyvästä palvelukokemuksesta.

### 2.3.2 Tekninen laatu

Grönroos (2009, 101) kertoo kuluttajan laatukokonaisuuden koostuvan sekä teknisestä, että toiminnallisesta laadusta. Tekninen laatu eli lopputulosulottuvuus on osa palvelutuotantoprosessin lopputulosta. Teknistä laatua voisi kuvailla asiakkaan ongelman tekniseksi ratkaisuksi. Tekninen laatu vastaa yleensä kysymykseen ”mitä asiakas saa”. Tekninen laatu koostuu palvelutapahtumista, joissa asiakas saa itselleen jonkun fyysisen tuotteen ja asiakkaalle jää palvelusta jotain käteen.

Teknisellä laadulla tarkoitetaan Kiiraksen ym. (2013, 47–48) mukaan sitä, mitä asiakas näkee ja kokee palveluympäristössä, miten palveluympäristö toimii ja miten siisti se on. Lisäksi opasteet, koneet ja kalusteet sekä työntekijän tiedot, taidot, asiantuntemus ja osaaminen ovat osa teknistä laatua. Hyvä tekninen laatu on toimivan palvelun edellytys. Onnistuneesti tuotettu toiminnallinen laatu on kuitenkin merkityksentöntä siinä vaiheessa, jos teknillisessä laadussa on puutteita.

### 2.3.3 Toiminnallinen laatu

Toiminnallinen laatu eli prosessitulottuvuus vastaa Grönroosin (2009, 101–102) mukaan usein kysymykseen ”miten asiakas saa”. Toiminnallinen laatu koostuu monesta vuorovaikutustilanteesta, joita ovat muun muassa palveluhenkilön saavutettavuus, ulkoinen olemus ja käyttäytyminen sekä tapa puhua, käyttäytyä ja hoitaa tehtävänsä.

Tirkkonen (2014) kutsuu asiakkaan kokemaa tuotanto- ja kulutusprosessia toiminnalliseksi laaduksi. Asiakkaan kokema toiminnallinen laatu pitää sisällään muun muassa kokemukset tarpeen kartoituksesta, tuotettavan palvelun menetelmän valitsemisen, yleisen ilmapiirin, asiakaspalvelijan ja asiakkaan vuorovaikutuksen sekä palvelun tuottajan käyttäytymisen suhteutettuna odotuksiin.

Konkreettisia asioita, jotka Kiiraksen ym. (2013, 47) mielestä vaikuttavat asiakkaan kokemaan toiminnalliseen laatuun ovat yrityksen työntekijöiden itsetunto ja ammat-

tiylpeys sekä asiakaspalvelutaidot. Myös henkilöstön käyttäytyminen, innostuneisuus, aktiivisuus ja vuorovaikutustaidot ovat osa toiminnallista laatua. Lisäksi toiminnalliseksi laaduksi lukeutuu muut asiakkaat ja heidän toimintansa.

Kiiras ym. (2013, 48) kertovat hyväksi koetun toiminnallisen laadun edesauttavan asiakkaan kanta-asiakkuutta. Toiminnalliseen laatuun panostaminen on keino erilaistua kilpailijoista ja ylittää asiakkaan odotukset. Hyvä palveluympäristö on viihtyisä ja asiakasystävällinen. Asiakaspalvelija voi parantaa palveluympäristöä osoittamalla innostuneisuutta ja oma-aloitteisuutta.

## 2.4 Palvelukokonaisuuden hallinta

Laadunhallinta on Lecklinin (2016, 30–31) mukaan palvelukokonaisuuden hallintaa ja ohjaamista koordinoitusti laadunhallintajärjestelmän avulla. Eri tilanteisiin ja eri yrityksillä voi olla erilaiset tavoitteet laadunhallinnan johtamisessa. Usein johtamisen tavoitteena on tehdä toiminnasta ja ohjaamisesta järjestelmällistä, varmistaa asiakastyytyväisyys sekä tuotteiden, palvelujen ja prosessien laatu. Johtamisella tavoitellaan usein myös parempaa tuottoa ja yhtenäisiä toimintatapoja. Laadunhallinnan halutaan joskus myös tukea henkilökunnan koulutusta ja työnohjausta ja kehittää uusia innovatiivisia menetelmiä.

Lecklin (2006, 30–31) painottaa, että hyvät menettelytavat on hyvä dokumentoida yrityksen tavoitteiden ja tarpeiden mukaisesti. Dokumentointiin voi käyttää esimerkiksi kolmitasoista mallia. Ylimmällä tasolla puhutaan ohjaukseen liittyvistä asioista ja se pitää sisällään yrityksen esittelyn sekä arvot, vision, mission ja periaatteet. Toisella tasolla on kaikki yhteistyöhönliittyvä ja siinä kerrotaan rakenteesta, organisaatiosta, prosesseista, tiimeistä ja yrityksen verkostoista. Kolmannella tasolla on toiminnolliset asiat, kuten käytettävät työkalut, mallit, ohjeet ja ohjelmistot. Malliin voidaan lisätä vielä neljäs osa, mikä on viiteaineisto. Viiteaineistosta löytyy yrityksen toiminnan ulkopuoliset tekijät, kuten koneiden ja laitteiden ohjekirjat. Tämä neljän tason järjestelmä on tarpeeksi kattava isommallekin yritykselle, joten pienemmälle yritykselle riittäisi kahdenkin tason järjestelmä. Johtamisjärjestelmän dokumentointi ohjeet kuviossa 3.

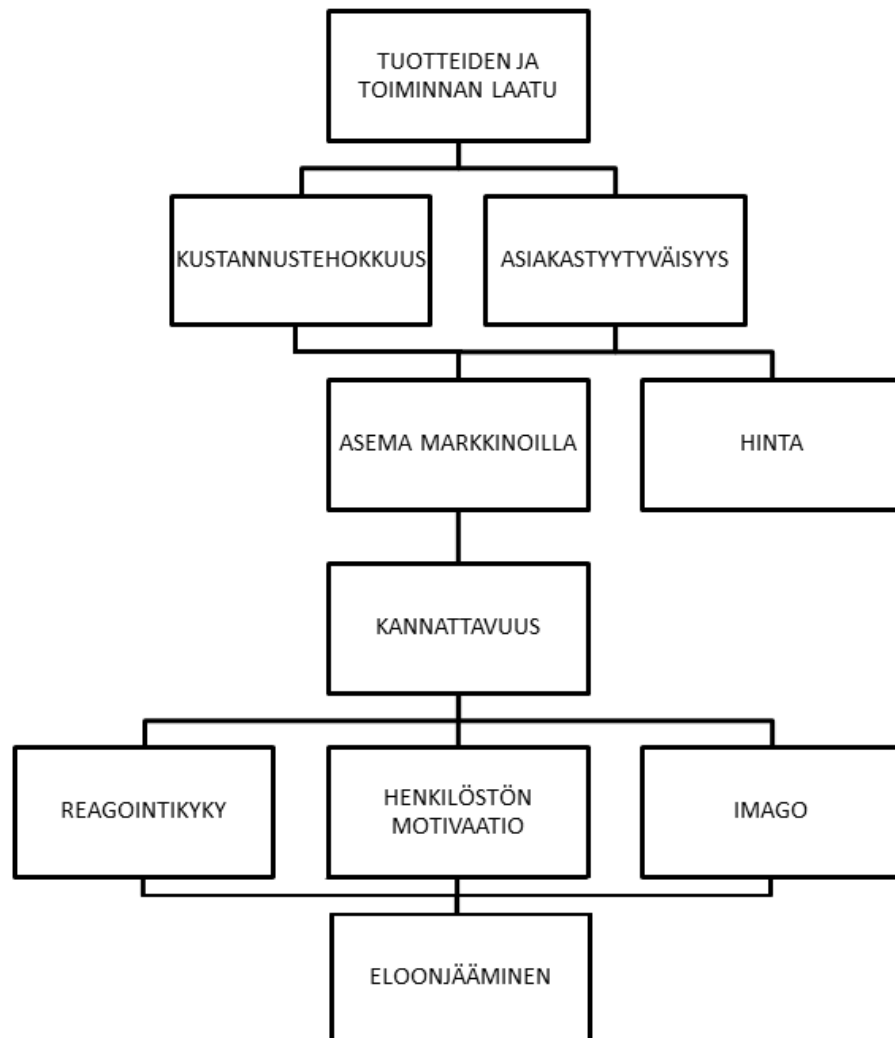


Kuvio 3. Johtamisejärjestelmän dokumentointi (Lecklin 2006, 31).

Hallinnan ja ohjaamisen hyvä tuki on Lecklinin (2006, 24–25) mielestä myös laatu-käsikirja. Laatu-käsikirja on hyvä opas perehdyttämiseen ja päivittäiseen työskente-lyyn. Laatu-käsikirjan keskeisin sisältö on laadunhallintajärjestelmän soveltamisala, menettelyohjeet sekä kuvaus prosessien keskeisistä vuorovaikutuksista. Hyvä laa-tu-käsikirja on räätälöity yrityksen tarpeiden mukaiseksi. Käsikirjasta on hyvä selvitä, miksi sellainen on olemassa eli siinä on luettava kirjan tavoitteet ja tarkoitus, yleis-kuvaus toiminnasta, lyhenteet ja määritelmät sekä päivitys ja hyväksymisohjeet. Laatu-käsikirjasta saa parhaan hyödyn, kun se on kirjoitettu lyhyesti ja ytimekkäästi ja siinä on vain keskeiset asiat.

Lecklinin (2006, 24–25) mielipide on, että palvelukokonaisuuden hallinnan avulla yrityksen laatu kasvaa. Hyvän laadun avulla voidaan säästää valmistuskustannuk-sissa ja välttää virheet. Laatu vaikuttaa yritykseen sisäisesti sekä parantaa yrityksen kannattavuutta. Markkinoilla laatu vaikuttaa positiivisesti siten, että asiakas saa vas-tinetta rahoilleen, tyydytyksen tarpeelleen ja pysyy tyytyväisenä, jolloin asiakkaasta on helpompi saada kanta-asiakas. Tyytyväinen asiakas useimmiten suosittelee yri-tystä myös eteenpäin, jolloin yrityksen asiakaskunta laajenee ja sitä myötä myös markkinaosuus. Yrityksen on helpompi nostaa myös hintoja, kun asiakkaat ovat tyy-tyväisiä palvelukokonaisuuteen. Sisäisten vaikutusten ja markkinavaikutusten avulla myös yrityksen kannattavuus paranee. Hyvä laatu auttaa myös kilpailuedun saavuttamiseen markkinoilla, yrityskuvan kohottamiseen, nopeuttaa reagointikykyä

ympäristön muutoksiin, lisää joustavuutta, motivoi henkilöstöä sekä lisää tunnettuutta hyvänä työnantajana. Laadun merkitys kuvataan kuviossa 4.



Kuvio 4. Laadun merkitys (Lecklin 2006, 25).

#### 2.4.1 Yrityksen rooli palvelun laaduntuottamisessa

Mielikuvat toiminnan, tuotteen ja palvelun laadusta on Valvion (2010, 58–66) mukaan yrityksen luomaa. Asiakkaan laatumielikuva palvelusta muodostuu yrityksen tarjoamista tuotteista, mutta myös yrityksen arvoilla ja palvelulupauksilla on suuri merkitys siihen, miten luotettavaksi asiakas kokee palvelun. Organisaation yksittäisten henkilöiden toimilla on suuri merkitys kehityksessä, mutta myös yrityksen on oltava halukas kehittämään tuotteita ja palveluita pysyäkseen mukana muuttuvassa palvelukulttuurissa.

Laatuyrityksen tunnuspiirteeksi Lecklin (2006, 26–27) mainitsee muun muassa asiakassuuntautuneisuuden, johtajuuden ja toiminnan päämäärätietoisuuden, henkilöstön kehittämisen ja osallistamisen, tuloshakuisuuden, prosesseihin ja tosiasioihin perustuvan johtamisen, kumppanuuksien kehittämisen, yhteiskunnallisen vastuun ja jatkuvan parantamisen.

Lecklinin (2006, 22) näkemys tulevaisuuden laatuyrityksestä on, että laadukas yritys toimii joustavasti ja nopeasti. Tiimityöskentely lisääntyy tulevaisuudessa ja johdon merkitys pienenee. Esimiehet ja johtajat vähenevät ja organisaatiossa toiminta muoutuu prosessien mukaan. Asiakkaat, toimittajat, tiimit ja tietotekniikka ovat tärkeä linkki prosessissa ja yhä enemmän ja enemmän osa lopputuotteen valmistusta.

Hatch (2006, 68–70) korostaa sidosryhmien merkitystä organisaation toiminnassa. Sidosryhmillä Hatch tarkoittaa kaikkia niitä toimijoita, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan tai joihin yrityksen toiminta jollain tapaa vaikuttaa. Asiakkaiden, toimittajien ja tiimin lisäksi sidosryhmiin kuuluu muun muassa omistajat, sijoittajat ja kumppanit. Sidosryhmillä on merkittävä rooli yrityksen menestymisen kannalta ja ne muodostavat resurssien ja toimintojen virtoja. Tiedostamalla sidosryhmät ja niiden verkostot, organisaatio osaa toimia niiden eduksi.

Lecklin (2006, 23–24) on myös sitä mieltä, että yrityksen tulisi valita muutamia kriittisiä menestystekijöitä, jotka vaikuttavat liiketoiminnan onnistumiseen. Kriittisiä menestystekijöitä ovat muun muassa ammattitaitoiset työntekijät, alhaiset tuotantokustannukset, nopea tuotekehityssykli, korkea asiakastytyväisyys, tehokkaat markkinointikanavat, toimitusvarmat alihankkijat, tuotteiden ja palvelujen laatukilpailukyky tai ympäristöystävällinen toimintatapa. Kriittiset menestystekijät ovat tavoitteiden saavuttamisen edellytys eikä epäonnistunutta menestystekijää pysty korvaamaan toisilla menestystekijöillä. Menestystekijöiden tulisi tukea yrityksen visiota, mutta ne voivat vaihdella yrityksen eri yksiköiden välillä tai aikakausittain. Johdon tekemässä strategisessa suunnitelmassa samoja kriittisiä menestystekijöitä voidaan käyttää pitkään, mutta tiimeissä menestystekijät ovat yleensä projektikohtaisia. Menestystekijöiden toimivuutta tulisi miettiä tasaisin väliajoin.

Kokkosen (2006) mielestä asiakastyytyväisyys on organisaation toiminnan perusta. Organisaation on mahdotonta toimia ilman asiakkaan tarpeiden ymmärrystä. Yritysten on mietittävä ulkoisten asiakkaiden lisäksi sisäisiä asiakkaita, ja on tärkeää liittää asiakaskysymykset osaksi toimintaketjua.

#### **2.4.2 Palvelujohtaminen**

Euroopan suurin smart datan ja analytiikan toimittaja Bisnode (2016) määrittelee palvelujohtamisen olevan yksinkertaisuudessaan palvelun laadun kehittämistä ja ylläpitämistä. Palvelujohtamisessa esimies on merkittävässä roolissa. Esimiehen tehtävä on määrittää palvelun tavoitteet ja seurata niiden toteutumista. Palvelun laadun kehittämisen apuna toimivat erilaiset mittarit ja menetelmät, joiden avulla pystytään määrittelemään palvelun laadun nykytilanne. Nykytilanteen selvittämisen avulla saadaan tietoon kehitettävät ja jo toimivat tavat, minkä pohjalta pystytään kehittämään toimintaa oikeaan suuntaan.

Lecklin (2006, 22, 35) muistuttaa, että johdon ja esimiesten tehtävä on myös ohjata, tukea, neuvoa ja kannustaa työntekijöitä sekä pitää huoli henkilöstön hyvinvoinnista. Lisäksi johdon vastuulla on se, että koko henkilöstöllä on selvillä yrityksen perusarvot eli ne asiat, joihin koko yritystoiminto perustuu ja jotka pysyvät samanlaisina koko yrityksen elinkaaren ajan. Korpaeus (2018) painottaa erityisesti viestinnän tärkeyttä ja pyytääkin yrityksiä pohtimaan kysymystä ”tietääkö meidän oma henkilökuntamme tavoitteistamme ja kampanjoistamme puhumattakaan arvoistamme ja arvolupauksista asiakkaalle”.

Palvelun johtamisessa Bisnoden (2016) mukaan osallistetaan yhä enemmän asiakas mukaan palvelun tuottamiseen. Asiakas ei ole enää passiivinen osa myyntiä vaan asiakkaan rooli on muuttunut aktiivisemmaksi. Internetin käytön lisääntyminen ja kasvava kilpailu on johtanut siihen, että asiakkaat tarkastelevat palvelun laatua kriittisemmin ja palautteen antamiseen julkisesti on aikaisempaa pienempi kynnyks.

Kokkonen (2006) kirjoittaa, että onnistuneessa johtamisjärjestelmässä ymmärretään organisaation prosessit ja ne otetaan osaksi kokonaisuuden johtamista. Koko toimintaketjun on sujuttava mutkattomasti, mutta on myös optimoitava toimintaketju



kokonaisuudessaan. Johto ei voi keskittyä pelkästään toimintaketjun osiin, vaan on osattava miettiä prosessin syy-seuraussuhteet. Kaikkien organisaatioiden toiminnan perusta on palvella loppuasiakasta, saada asiakas tyytyväiseksi ja jopa ylittää asiakkaan odotukset. Kokkosen mukaan tavoitteet täyttyvät pohtimalla asiakastyytyväisyyttä sekä asiakkaan mielipiteitä ja tunteuksia kuuntelemalla.

Lecklinin (2006, 35–36) mukaan johtaminen on selkeää, jos yrityksen perusarvot, visio ja missio, strateginen päämäärä ja strategiset tavoitteet sekä laatupolitiikka on kirjattu ylös. Koko organisaation henkilökunnalla on yhteinen suunta, jos edellä mainitut asiat ovat ohjeen muodossa kaikilla saatavilla. Korpaeus (2018) muistuttaa strategian tärkeydestä ja siitä, että sen tarkoituksena on saada aikaan strategista toimintaa, joten johdon on vietävä strategia henkilöstölle käytännön tasolle. Laatujohtamisen elementit ovat kuvattuna taulukkomuodossa kuviossa 5.



Kuvio 5. Laatujohtamisen elementit (Lecklin 2006, 36).

Bisnode (2016) näkee, että hyvän ja selkeän palvelujohtamisen avulla minimoidaan epäonnistumiset palvelun tuottamisessa. Palvelujohtamisen tavoitteena on luoda henkilöstölle strategian mukaiset ohjeet palvelun toteuttamiseen. Yrityksen edustajana toimii henkilökunta, joten henkilökunnan käyttäytyminen vaikuttaa siihen, millaisena asiakas kokee palvelun laadun. Henkilökunnan avulla voidaan edistää strategiaa tai pahimmassa tapauksessa estää strategian kehittymisen tai huonontaa asiakkaan mielikuvaa yrityksestä.

### **2.4.3 Henkilökunnan merkitys palvelukokonaisuudessa**

Yksilöiden merkitys on Lecklinin (2006, 21) huomioiden mukaan kasvussa ja ollaan palaamassa ammattikunta-ajan periaatteisiin. Yksilöiden monitaitoisuudella on suuri merkitys, sillä henkilökunnan vastuulla on suoritus, näkemys ja laajempi kokonaisuus. Henkilökunnan tekemisillä on vaikutus siihen, kehittykö lopputuotteen ja koko prosessin laatu. Henkilökunnalla on suuri vastuu ja etenkin asiakaspalvelutehtävissä työskentelevien henkilöiden merkitys ja itsenäisyys ovat merkittävässä osassa palvelun kokonaislaatua.

Grönroosin (2009, 111) mukaan asiakkaan laatukokemuksen muodostumisen moni osa syntyy palveluntarjoajan edustajan ja asiakkaan välisessä vuorovaikutuksessa. Yrityksen luomien resurssien lisäksi henkilökunnan toimintatavoilla on suuri merkitys laatukokemuksen luomisessa.

Henkilökunnan ja asiakkaan välinen vuorovaikutus vaikuttaa toiminnallisen laadun tasoon ja näin ollen kokonaislaatuun. Grönroos (2009, 111) viittaa Richard Normanin käsitteeseen ”totuuden hetki”. Totuuden hetki on ainutlaatuinen tilaisuus, joissa asiakas on vuorovaikutuksessa palveluntarjoajan henkilöstön kanssa. Henkilöstöllä on tilaisuus luoda asiakkaalle hyvä kuva yrityksestä hetkessä ja asiakas muodostaa koetun vuorovaikutuksen perusteella mielikuvan koko yrityksen palvelun laadusta.

Asiakas on Grönroosin (2009,111) mukaan saattanut kokea jo monta palvelun laatuun vaikuttavaa hetkeä, mutta usein asiakas kokee henkilökohtaisen vuorovaikutuksen muita tärkeämpänä ja tekee päätelmät laadun tasosta totuuden hetken perusteella. Huonosti hoidettua totuuden hetkeä ja sen tuomaa tyytymättömyyttä voi

olla haastavaa ja kallista muuttaa paremmaksi, joten on tärkeää, että niin sanottu totuuden hetki hoidetaan kerralla hyvin.

Lecklinin (2006, 22) mukaan tiimityöskentely lisääntyy tulevaisuudessa itseohjautuvien prosessitiimien muodossa. Tiimin tehtävä on määritellä itse omat tavoitteet, jakaa työt tiimin kesken, sekä varmistaa tuloksiin pääsy ja työn laatu. Tiimissä kunkin osapuolen on itse pidettävä huoli omasta tekemisestään, mutta tärkeää on auttaa ja kannustaa tiimiläisiä yhteisen tuloksen saavuttamisessa.

Valvio (2010, 63–67) näkee, että asiakas luottaa yrityksen arvoihin ja palvelulupauksiin sekä synnyttää mielikuvat palvelun laadusta tuotteiden perusteella, joten henkilökunnan tehtävä on toiminnallaan lunastaa lupaukset. Henkilökunnan toiminnan perusedellytys pitäisi olla, että toiminta on asiakaslähtöistä. Asiakaslähtöisyyden esteenä voi kuitenkin olla puutteet yrityksen sisäisessä viestinnässä, jolloin koko yrityksen henkilökunnalla on tiedossa erilaiset toimintatavat ja käytänteet. Koko yrityksen henkilökunnan toimiessa asiakaslähtöisesti, yritys pystyy tuottamaan parempaa palvelua asiakkailleen.

Korpaeus (2018) kirjoittaa kuudesta isosta kivistä, mitkä haltuun ottamalla voi tulla asiakaspalvelun ammattilaiseksi. Nämä kivet ovat strategia, kulttuuri, viestintä ja markkinointi, palvelumuotoilu, mittaaminen ja teknologia. Johdolla on vastuu siitä, tuleeko nämä kuusi kiveä osaksi henkilökunnan käytänteitä, mutta henkilöstö voi itse edistää muun muassa kulttuuria ja strategian käytäntöön ottamista. Strategian perustehtävä on pitää kilpailijat taka-alalla ja auttaa saavuttamaan uusia markkinoita. Pelkkä strategia ei yksistään riitä, vaan asiakaspalvelun ammattilaisen täytyy pystyä muuttamaan suunniteltu strategia toiminnaksi.

Toinen Korpaeuksen (2018) käännettävistä kivistä on kulttuuri. Kulttuurilla tarkoitetaan työntekijän asennetta työntekoon. Uhriutumaismainen ajattelu pitäisi pystyä kääntämään uhrautumiseksi ja henkilöstön on pidettävä mielessä ajatus siitä, että töissä ollaan auttamassa muita ihmisiä ja ratkaisemassa muiden ongelmia. Autettava voi olla muun muassa asiakas tai työkaveri, mutta tärkeintä Korpaeuksen mielestä on se, että tiimi pelaa joukkueena, mielessä samat päämäärät ja tavoitteet.

## 2.5 Palvelun laadun mittaaminen

Palvelun laadun mittaamiselle on luotu monia mittareita ja menetelmiä. Tirkkonen (2014) on huomionnut palvelun laadun mittareilla ja menetelmillä olevan yhtenäistä se, että mittaamista varten asiakkaan on luotava palvelulle odotukset ottamalla huomioon palvelun tärkeimmät ominaisuudet. Mittareiden tehtävä on antaa kehittävää informaatiota, mikä auttaa organisaatiota kehittämään palvelun tuotantoprosessia sekä parantamaan asiakkaan palvelukokemusta.

Bisnoden (2016) näkemä hyöty on se, että palvelun laatua mittaavat menetelmät ja mittarit kertovat yritykselle palvelun laadun nykytilanteesta. Monilla mittaustavoilla selviää muun muassa tietoa palveluiden sujuvuudesta, palvelun nopeudesta ja helppoudesta. Mittareiden avulla saadaan selville, mitkä toimintatavat toimivat asiakkaiden näkökulmasta ja mitkä tavat kaipaavat kehittämistä.

Grönroos (2009, 113–114) mukaan on olemassa kahdenlaisia mittausvälineitä: Attribuuttipohjaisia ja kvalitatiivisia mittausvälineitä. Attribuuttipohjaiset mittausvälineet ovat käytetyimpiä malleja ja ne kuvaavat palvelun ominaisuuksia. Mittausmallit perustuvat attribuutteihin. Harvemmin käytettävät, kvalitatiiviset mittausvälineet taas perustuvat muun muassa kriittisiin palvelutapahtumiin. Kvalitatiivisessa menettelytavassa asiakkaalta pyydetään kuvaus toteutuneista palvelutapaamisista sekä palvelun käsityksestä.

Käytetyimmiksi ja tunnetuimmiksi palvelun laadun mittareiksi ja menetelmiksi Tirkkonen (2014) listaa SERVQUAL-menetelmän, ISO 9000:n, Net Promoter Scoren, Mystery Shoppingin, EFQM:n, Six Sigman, CAF:n, Kano Modelin ja asiakastyytyväisyyskyselyt. Edellä mainittujen mittareiden ja menetelmien lisäksi palvelun laatua voidaan seurata myös saatuja reklamaatioita seuraamalla ja tulkitsemisella.

Verkon käytön yleistyessä yrityksen palvelun laadun kehittämiseen oleellista tietoa saadaan Bisnoden (2016) mukaan myös verkossa ja sosiaalisessa mediassa käydyistä keskusteluista. Analysoimalla sosiaalisessa mediassa ja muualla verkossa käytyjä keskusteluja yritys saa merkittävää tietoa palvelun kehittämisen suhteen. Asiakkaiden antamista palautteista saadaan arvokasta tietoa kehitettävistä asioista sekä saadaan tietää, mihin asioihin asiakkaat ovat jo tyytyväisiä.

Tirkkosen (2014) näkemys on, että palvelun laadun mittaamisesta saadaan parhaat hyödyt keskittymällä analysoinnissa asioihin, joissa asiakkaan odotukset ja kokemukset eivät kohtaa. Saatujen tulosten perusteella yritys ymmärtää asiakkaitaan paremmin ja pystyy näin ollen kehittämään palvelun laatua vastaamaan asiakkaan tarpeita ja odotuksia.

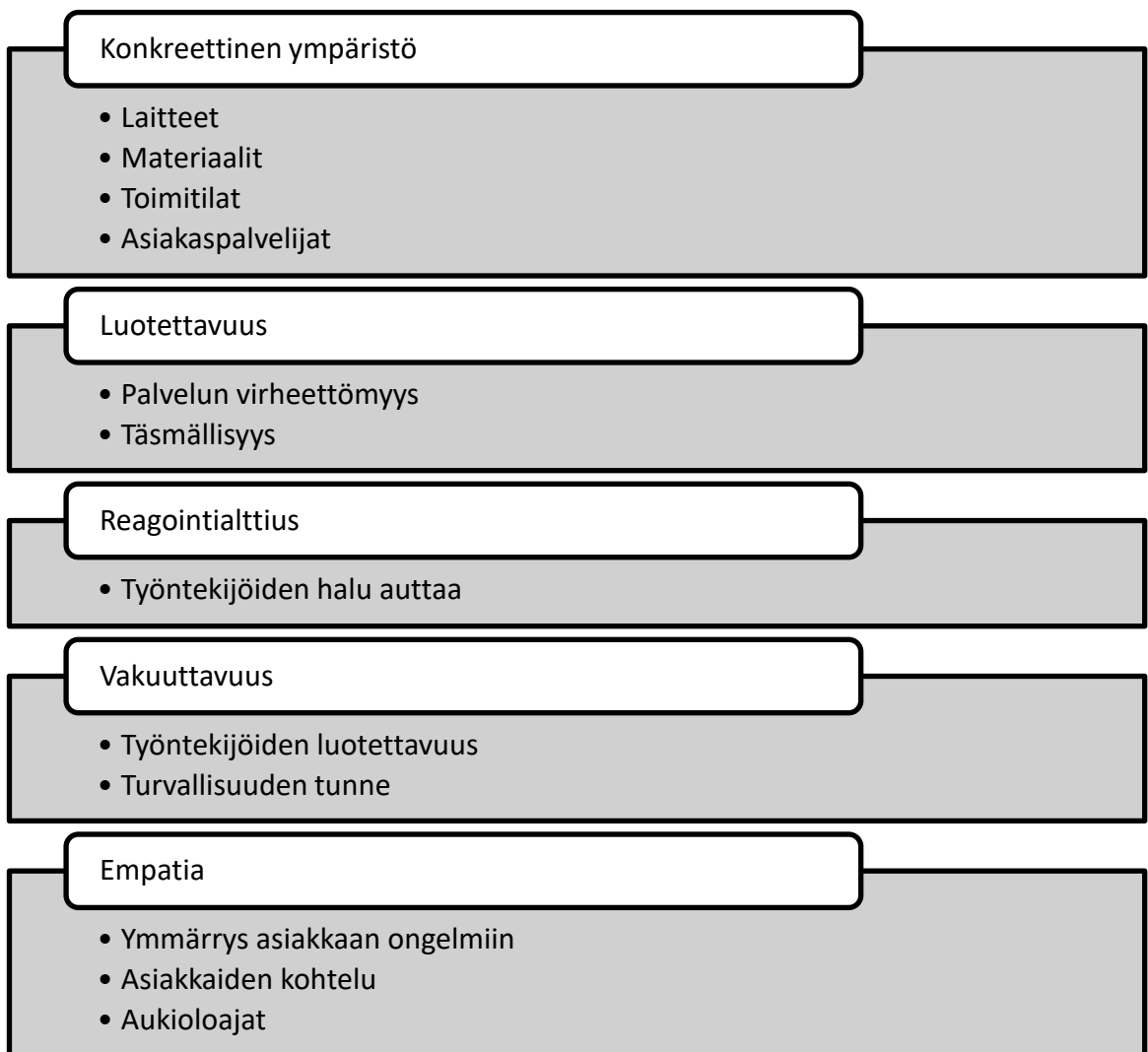
Pennanen (2018) kyseenalaistaa mittareiden käytön hyödyn sellaisenaan. Pennanen mielestä todellisen hyödyn mittareista saa ottamalla osasia monesta eri mittarista. Asiakaspalvelua olisi hyvä mitata siltä kantilta, mistä saadaan parhaat hyödyt yrityksen arkisiin toimiin. Pennanen uskoo mittaamisen antavan yrityksen kannalta parhaan hyödyn siten, että kysely lähtee asiakkaalle monesta eri kanavasta automaattisesti heti palvelutapahtuman päätyttyä. Luodakseen asiakkaalle ammattimaisen kuvan, on palautteisiin kannattavaa myös reagoida mahdollisimman pian vastauksen saamisesta. Palautteesta saa lisäarvoa, jos palautteen antaja pystytään yhdistämään toteutuneeseen palveluprosessiin, jolloin saadaan kattava tietopaketti siitä, miten ollaan toimittu ja miten asiakas on sen kokenut.

### **2.5.1 SERVQUAL-menetelmä**

Yksi käytetyimmistä palvelun laadun mittareista on SERVQUAL-menetelmä. Grönroos (2009, 116) määrittelee, että SERVQUAL on menetelmä, jossa mitataan, millaiseksi asiakas on kokenut palvelun laadun. Menetelmän avulla pyritään löytämään niin sanotut laatukuilut asiakkaan odotusten ja kokemusten väliltä osa-alueiden avulla.

Grönroos (2009, 122) kuvailee mittaamiseen tarkoitetun viitekehyksen nimen tulevan seitsemästä osa-alueesta, joiden englannin kielisten nimitysten ensimmäisistä alkukirjaimista muodostuu sana SERVQUAL. Vapaasti suomennettuna nämä seitsemän kohtaa ovat ammattimaisuus ja taidot, asenteet ja käyttäytyminen, lähestyttävyys ja joustavuus, luotettavuus, palvelun normalisointi, palveluasema sekä maine ja uskottavuus.

Grönroosin (2009, 116) mukaan osa-alueet ovat nykyään supistettu viiteen osaan. Ensimmäinen osa-alue on konkreettinen ympäristö, mihin sisältyy laitteet, materiaalit, toimitilat ja asiakaspalvelijat. Luotettavuus tulee toisena ja se tarkoittaa palvelun virheettömyyttä ja täsmällisyyttä. Reagointialttius, eli yrityksen työntekijöiden auttamisen halu on kolmas osa-alue. Vakuuttavuus on neljäs osa ja siihen sisältyy yrityksen työntekijöiden luotettavuus ja turvallisuuden tunne. Viimeinen osa-alue on empatia. Empatialla kuvataan työntekijöiden ymmärrystä asiakkaan ongelmiin, asiakkaiden kohtelua ja yrityksen aukioloaikoja. SERVQUAL-menetelmän nykyisin käytettävät osa-alueet avattu tarkemmin kuviossa 6.



Kuvio 6. Palvelun laatuun vaikuttavat osatekijät (Grönroos 2009, 116).

Grönroos (2009, 112–117) selventää, että SERVQUAL-menetelmässä käytetään yhteensä 22 eri attribuuttia, jotka ovat muodostuneet viidestä edellä mainitusta osa-

alueesta. Vastaajat määrittelevät palvelun odotukset ja omat kokemuksensa arvioimalla palvelun ominaisuudet asteikolla yhdestä seitsemään. Kysely toteutetaan kahdessa osassa. Ensimmäinen kyselyn osio käydään läpi ennen palvelua, jolloin mitataan odotuksia ja toinen osio palvelun jälkeen, jolloin saadaan vastaukset kokemuksista. Kokonaislaatu muodostuu suhteuttamalla odotukset ja kokemukset laskukaavan avulla. Palvelun laatu määräytyy sen mukaan, kuinka suuri laskennallinen ero on odotusten ja kokemusten välillä. Parhaan hyödyn saa, kun vastauksia tarkastellaan osa-alueittain ja ne mukautetaan käyttötarkoitukseen sopivalla tavalla.

Menetelmän avulla Grönroosin (2009, 143) mukaan mitataan palvelun laatukuiluja. Eli niitä kuiluja, joita asiakas kokee odotusten ja kokemusten välillä. Laatukuilujen avulla löydetään palvelun kehityskohteet eli niiden avulla saadaan selville palvelun laadun muodostuminen. Löydettyjä laatukuiluja pystytään käyttämään apuna palvelun laadun johtamisessa. Laadun parantamiseen osataan kehitellä oikeanlaiset tavat, kun tiedetään palvelun laadun syyt.

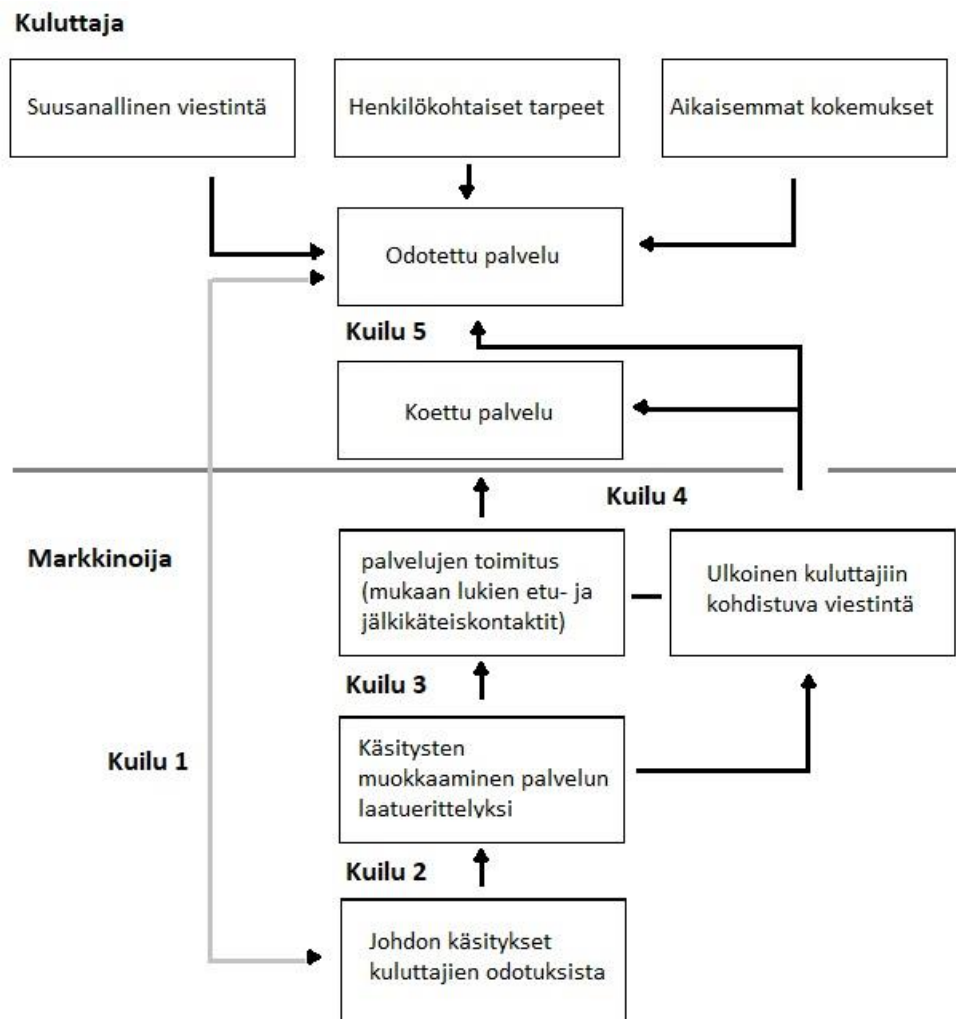
Grönroosin (2009, 144–145) mukaan kuiluanalyysimalli koostuu kuluttajan ja markkinoijan näkemyksestä ja niiden eroista palvelun laadun muodostumisesta. Ensimmäinen kuiluista on johdon näkemyksen kuilu kuluttajan odotuksista ja kuluttajan odotetusta palvelusta. Johdon näkemys voi kuitenkin olla puutteellinen, sillä johdolla voi olla niukasti tietoa kysynnästä ja markkinatutkimuksista, asiakkaiden odotuksista, asiakaskontakteista ja organisaatiolla olevista tiedoista.

Kuilu kaksi (2) on Grönroosin (2009, 145–146) mukaan laatuvaatimusten kuilu. Laatuvaatimukseen voi syntyä kuilu, mikäli asiakkaiden ja johdon näkemys eroaa toisistaan. Kuilun muodostumisen taustalla voi olla huono suunnittelu tai sen puutteellisuus, heikko johtaminen, tavoitteiden määrittämättömyys tai johdon tuen puute.

Palvelun toimituksen kuilu on Grönroosin (2009, 146–148) mukaan kolmas kuilu ja se voi syntyä laatuvaatimusten sivuuttamisessa. Laatuvaatimukset voivat olla liian tiukat, jolloin työntekijät ei hyväksy niitä tai niiden toteuttaminen vaatisi muutoksia. Vaatimukset voivat myös erota yrityksen kulttuurin ja arvojen kanssa tai vaatimuksia johdetaan heikosti. Myös sisäisessä markkinoinnissa ja tekniikassa ja järjestelmissä voi olla puutteita mikä aiheuttaa epäonnistumisen.

Neljäs kuilu on Grönroosin (2009, 148–149) mukaan markkinointiviestinnän kuilu. Markkinointiviestinnän kuilussa lupaukset eivät kohtaa toteutuksen kanssa. Markkinointiviestintä voi olla vääränlaista, jos palvelun tuotantoa ei olla osallistutettu viestintään tai markkinointia ei olla suunniteltu tarkasti. Syynä kuiluun voi olla myös henkilökunnan suhtautuminen markkinointiin lupauksiin, jolloin lupaukset eivät toteudu.

Viides kuilu on Grönroosin (2009, 149) mukaan koetun palvelun laadun kuilu. Koetun palvelunlaadun kuilu on kuiluista oleellisin, sillä asiakkaan laatumielikuva muodostuu odotusten ja kokemusten perusteella ja palvelun kuilun syntyessä nämä odotukset ja kokemukset eivät kohtaa. Palvelun laadun kuilu on kytköksissä muihin kuiluihin. Koetun palvelun laatu kääntyy positiiviseksi, jos asiakkaan kokemukset ovatkin ylittyneet. Palvelun laadun kuilun seurauksena voi olla heikko laatu, huonon maineen leviäminen ja pahimmassa tapauksessa liiketoiminnan menetys. Palvelun laadun kuilut ovat kuviomuodossa kuviossa 7.



Kuvio 7. Palvelun laadun kuiluanalyysimalli (Grönroos 2009,144).



### 2.5.2 Net Promotor Score (NPS)

Tirkkonen (2014) kertoo yleisesti käytetystä palvelun laadun mittarista. Net Promotor Score eli NPS on työkalu asiakaskokemuksen mittaamiseen. NPS:n avulla mitataan sitä, miten todennäköisesti asiakas suosittelee palvelua eteenpäin. NPS on yksinkertaisimpia palvelun mittaamiseen käytettyjä työkaluja.

Bisnoden (NPS vs CES [4.10.2018]) mukaan NPS on Frederik Reichheldin vuonna 2003 julkaisema tutkimus. Tutkimuksessa mitattiin asiakkaiden todellista ostokäyttäytymistä kuuden toimialan avulla. NPS-työkalu mittaa asiakaskokemuksen vaikutusta ostokäyttäytymiseen. Vastaukset jaetaan asiakkaan antamien arvosanojen perusteella kolmeen osaan: suosittelijat, neutraalit ja arvostelijat.

Bisnoden (NPS vs CES [4.10.2018]) mielestä suosittelijat ovat yrityksen arvokkain asiakaskunta, koska suosittelijat ovat uskollisia asiakkaita, joiden ostokset ovat suurempia ja he jakavat hyviä kokemuksiaan eteenpäin. Neutraalit asiakkaat tuovat yritykselle tuottoja noin puolet vähemmän kuin suosittelijat ja voivat herkemmin siirtyä käyttämään kilpailijan palveluita. Neutraalit asiakkaat ovat kuitenkin pääsääntöisesti tyytyväisiä yrityksen palveluihin. Tyytymättömimmät asiakkaat ovat arvostelijoita, joiden asiakassuhde on muihin verrattuna lyhyempiä. Arvostelijat voivat tuottaa yritykselle jopa kustannuksia tuottojen sijaan, koska arvostelijat käyttävät yrityksen resursseja ja henkilöstön aikaa sekä levittävät huonoa mainetta yrityksestä.

Pennanen (2018) myöntää NPS:n olevan nopea tapa mitata asiakkaan tyytyväisyyttä, mutta sen avulla ei saa yksityiskohtaisia vastauksia siitä, miten asiakas on palvelutapahtuman kokenut. Kyselyn avulla ei saada tarkkoja vastauksia, mikäli palvelutapahtumassa on ollut ongelmia tai puutteita.

### 2.5.3 Customer Effort Score (CES)

Bisnoden (NPS vs CES [4.10.2018]) mukaan Customer Effort Score, jonka lyhenelmä on CES, on NPS:n jälkeen, vuonna 2010 kehitetty tutkimus. Tutkimuksen kehittivät Mathew Dixon, Karen Freeman ja Nicholas Toman, jotka analysoivat 75 000 asiakaskontaktia sekä asiakasuskollisuutta. Dixonin, Freemanin ja Tomanin

tekemässä tutkimuksessa todettiin, että palvelutilanteessa asiakaskokemus kärsii useimmiten asiakkaalle aiheutuavasta vaivasta. Tutkimustuloksesta voidaan päätellä, että vaivaton asiointi edesauttaa kanta-asiakassuhteen muodostumista.

Bisnode (NPS vs CES [4.10.2018]) määrittelee palvelun vaivattomuuden olevan yksi hyvän palvelun edellytys, joten CES-menetelmästä on tullut yksi käytetyimmistä palvelun laatua mittaavista menetelmistä. CES-mittarin luomiseen tarvitsee kysyä asiakkaalta vain, kuinka vaivattomaksi asiakas koki saamansa palvelun. Asiakkaan antamalla vastaus asteikolla yhdestä viiteen, saadaan mitattua tehokkaasti palvelua.

Pennanen (2018) näkee puutteita myös CES-mittarissa. Mittari on hyödyllinen, mutta CES ei anna kuvaa koko palvelukokemuksen kulusta. Pennasen mielestä nopea ja helppo palvelu on nykyasiakkaalle tärkeää, joten asiakkaan kokemukset asiointiin helppoudesta on tärkeää selvittää.

#### **2.5.4 Kvalitatiivinen tapa mitata palvelun laatua**

Grönroosin (2009, 120) mukaan attribuuttipohjaisten mittausmenetelmien lisäksi palvelun laatua voidaan mitata myös kvalitatiivisella tavalla eli käyttäen kriittisten tapahtumien menetelmää. Menetelmä perustuu siihen, että kerätään vastauksia palveluita käyttäneiltä asiakkailta tilanteista, joissa palveluprosessin osa on poikennut tavallisesta palveluprosessista negatiivisesti tai positiivisesti. Vastajilta pyydetään mahdollisimman tarkkoja kuvauksia siitä, mihin oli tyytyväinen ja mihin ei ollut tyytyväinen. Tutkijan tehtäväksi jää haastattelun analysointi ja selvittäminen, miksi palveluprosessi poikkesi tavanomaisesta.

Kvalitatiivisen mittaustavan vahvuus on Grönroosin (2009, 120) mielestä se, että se antaa tarkan kuvauksen palvelun toteutuneesta laadusta ja auttaa yritystä kehittämään palveluitaan sen mukaisesti. Kvalitatiivisen menetelmän toteuduttua yrityksellä on selkeä kuva siitä, missä ollaan onnistuttu ja missä osa-alueissa on vielä parantamisen varaa. Grönroosin (s. 120) mukaan negatiivisten tulosten taustalla on usein resurssien puute, teknisten taitojen vähäisyys tai henkilökunnan kielteiset asenteet kuluttajia kohtaan.

## 2.6 Palvelun haasteet

Kaikessa yritystoiminnassa on omat haasteensa. Yksi Kiiraksen ym. (2013, 36) luettelema palvelun haaste on asiakkaiden valitusten käsittelyt. Asiakas voi olla tyytymättömän saamaansa palveluun tai tuotteeseen. Valitusten käsittelyssä asiakas ottaa yleensä ensimmäisenä yhteyttä asiakaspalvelijaan, riippumatta siitä, onko valituksen aihe asiakaspalvelijan syytä. Asiakaspalvelijan velvollisuus on käsitellä asiakkaiden valitukset ja viedä ne tarvittaessa eteenpäin.

Hyvin hoidettu valituksen käsittely alkaa Kiiraksen ym. (2013, 36) mielestä asiakkaan kuuntelulla. Kiihtyneen asiakkaan täytyy saada rauhassa purkaa kiukuttelu ilman keskeytyksiä. Asiakkaan rauhoituttua asiakaspalvelija voi kysyä rauhallisesti tarkennuksia. Palautteen kirjaaminen ylös antaa asiakkaalle kuvan, että häntä kuunnellaan ja hän saa apua ongelmaansa. Lopuksi on Kiiraksen ym. mukaan hyvä vielä kerrata valituksen oleelliset kohdat ja reklamaation käsittelyn vaiheet yhdessä asiakkaan kanssa. Asiakasta on tärkeä kiittää palautteesta ja sen jälkeen palaute viedään eteenpäin mahdollisimman nopeasti yrityksen käytänteiden mukaisesti.

Kiiras ym. (2013, 46) mainitsevat palvelun tuovan mukanaan myös vuorovaikutuksen tuomat haasteet. Ihmiset ovat erilaisia ja toiselle ihmiselle joku asia voi tuntua vakavammalta kuin toiselle ihmiselle. Asiakaspalvelijan on osattava asettua asiakkaan asemaan, ymmärrettävä asiakasta ja osattava mukautua asiakkaan käytöksen mukaan. Monesti asiakkaalla on omat syynsä käyttökseen, mitä asiakaspalvelija ei tiedä, mutta palvelijan on silloinkin osattava lukea tilannetta ja toimia tilanteen mukaisesti. Ammattitaitoinen asiakaspalvelija hyväksyy erilaisuuden, arvostaa kaikenlaisia ihmisiä, osaa kuunnella aidosti ja haluaa auttaa ongelmatilanteissa.

Edellä mainittujen haasteiden lisäksi Kiiras ym. (2013, 37) listaavat palvelun tuottavan monia pienempiä haasteita, joita kannattaa pohtia etukäteen, osatakseen suhtautua niiden tullessa oikealla tavalla. Asiakas saattaa esittää hankaliakin kysymyksiä. Ammattilainenkaan ei tiedä kaikkeen vastausta, joten neuvon pyytäminen on suotavaa. Asiakaspalvelija voi välttyä itselleen hankalilta kysymyksiltä tutustumalla yrityksen tarjontaan ja pelisääntöihin, sekä seuraamalla trendejä ja alan muutoksia.

Muita hankalia tilanteita Kiiraksen ym. (2013, 38–39) mukaan tuottaa vieraskieliset, humalaiset ja muuten vain epäilyttävät asiakkaat, tuskastuneet odottelijat ruuhkassa ja kiukuttelevat lapset. Yrityksillä on yleensä toimintaohjeet hankaliin tilanteisiin. Lisäksi on lainsäädännöllisiä asioita, jotka vaikuttavat siihen, miten hankalassa tilanteessa voi toimia. Tilanteita on hyvä miettiä etukäteen, että niihin osataan suhtautua paremmin tarpeen tullen.

Poutanen (2017) viittaa tekstissään Manpower Groupin tekemästä asiakaspalvelun trendiraportista, mistä selviää, että asiakkaat vaativat nykyään palvelua, mikä ylittää odotukset. Samaan aikaan palvelun täytyy olla tasalaatuista ja sujuvaa, mikä tuottaa haasteita palvelualojen ammattilaisille. Asiakkaat odottavat saavansa kaikista organisaatioista saman tasoista palvelua, eivätkä erottele kilpailijoita palvelun laadun mukaan. Kilpailua on niin paljon, että asiakas odottaa odotuksien ylittävää palvelua tutustumatta palveluntarjoajaan kummemmin. Odotusten ylittäminen vaatii asiakaspalvelijalta laajennettuja palveluaikoja ja jatkuvaa kouluttautumista. Suomalainen asiakaspalveluammattilainen, Sini Suutari kertoo Manpower Groupin toteuttamassa haastattelussa (Poutanen 2017), että suurin haaste on tarjota nopeaa palvelua monissa eri kanavissa. Organisaatioiden haasteena on löytää tarpeeksi ammattitaitoista henkilökuntaa sekä tehokkaita tapoja sisäiseen viestintään. Tasaisen palvelun laadun tuottaminen on hankalaa ja sen lisäksi täytyisi myöskin erottua kilpailijoista omalla brändillä.

Asiakkaat odottavat Poutasen (2017) mukaan yrityksiltä monipuolista datan käyttöä sekä kehittynyttä teknologiaa. Dinglen edustajan, Juho Jokisen mukaan digitalisaation tuoma haaste on eri kanavien luomien asiakaskuntien yhdistäminen yhdeksi laajaksi asiakasrekisteriksi. Asiakkaat täytyy huomioida kaikissa kanavissa, mitä yritys käyttää. Asiakaskontakteja tulee muun muassa asiakastapaamisissa, sosiaalisessa mediassa ja internetissä, joten yrityksen haasteeksi muodostuu datan yhdistäminen niin, että datan käsittelijä saa kokonaiskuvan asiakkuudesta. Lisäksi kerättyä dataa on osattava hyödyntää niin, että asiakas ja asiakkaan tarpeet tunnistetaan ja asiakas saa parasta mahdollista palvelua.

Poutanen (2017) kokee asiakaspalvelun arvon ansaitsemisen haasteelliseksi. ASML:n edustajan Jari Perkon haastattelusta käy ilmi Perkon mielipide siitä, että

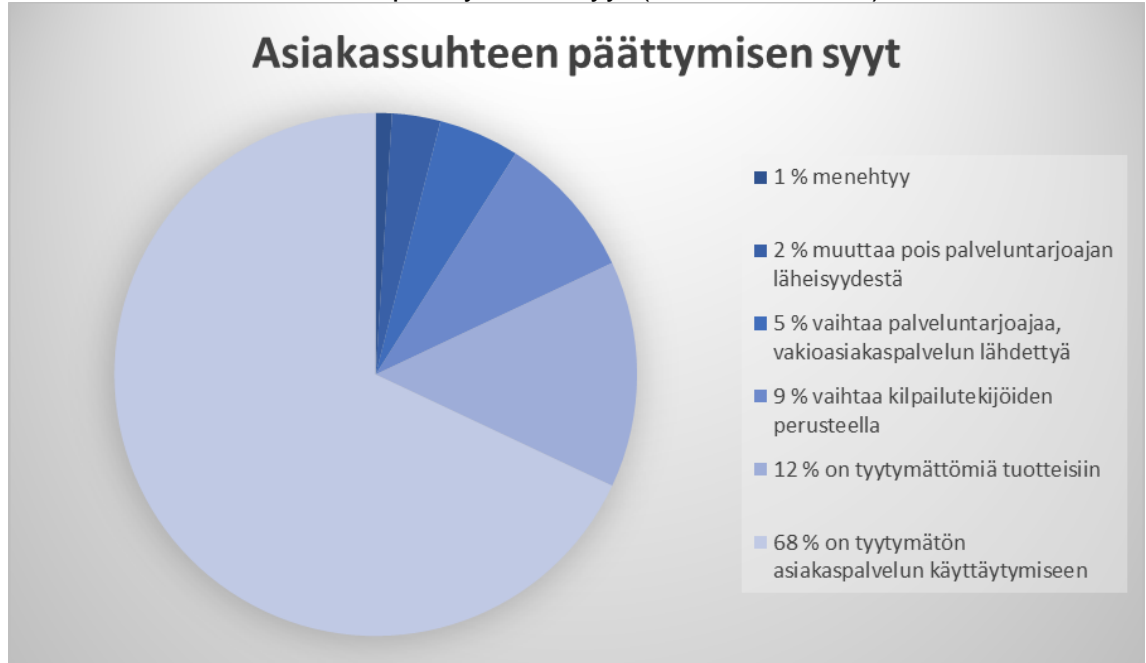
asiakaspalvelun laadun korottaminen on haastavaa, mutta sen toteutuminen on yritykselle äärimmäisen arvokasta. Asiakaspalvelun arvostus ei ole kasvanut samaan tahtiin asiakaskokemuksen merkityksen myötä. Arvostuksen kasvu vaatii rahallista panostusta, liiketoimintalähtöistä tekemistä sekä monipuolista nykytilanteen kartoitusta.

## **2.7 Palvelusuhteen päättymisen yleisimmät syyt**

Valvion (2010, 50) mukaan yleisin syy palvelusuhteen päättämiseksi on asiakkaan tyytymättömyys asiakaspalvelun laatuun. Valvio (s. 53) vahvistaa mielipiteensä viittaamalla Hertz-autovuokraamon teetättämään ja Technical Assistance Research Programs Inc -nimisen yrityksen, vuonna 1997 toteuttamaan tutkimukseen. Tutkimuksessa selvitetään miksi asiakas lopettaa tai vaihtaa palveluntarjoajaa.

Valvion (2010, 53) mukaan Technical Assistance Research Programs Inc -nimisen yrityksen (1997) toteuttamista tutkimustuloksista selviää, että 68 prosenttia asiakkaista päättää asiakassuhteen työntekijän välinpitämättömän asenteen vuoksi. 14 prosenttia on tyytymättömiä yrityksen tarjoamiin tuotteisiin. Kilpailutekijät vaikuttavat 9 prosenttiin asiakkaista ja 5 prosenttia vaihtaa sen vuoksi, että asiakkaan käyttämä asiakaspalveluhenkilö vaihtaa työpaikkaa. 3 prosenttia asiakkaista päättää asiakassuhteen muuttaessaan muualle ja prosentti asiakkaista menehtyy. Palvelusuhteen päättämisen syiden jakauma on esitetty myös taulukossa 1.

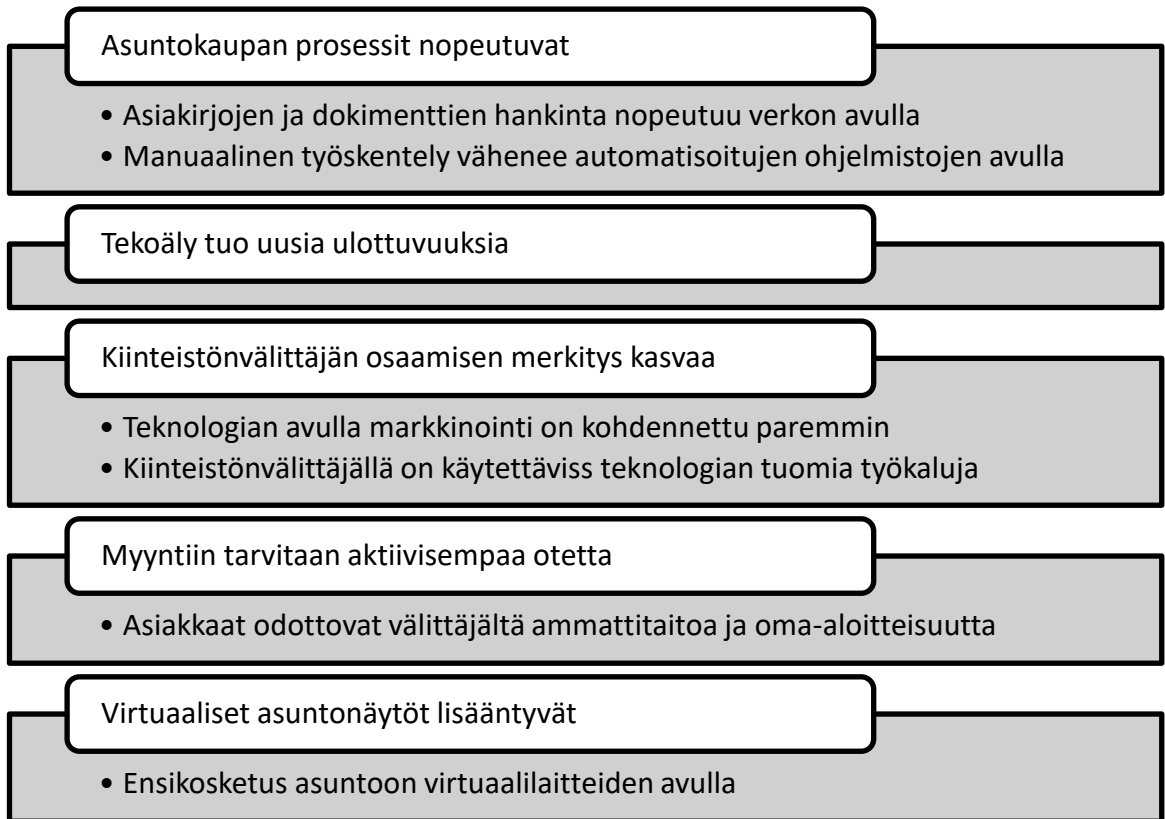
Taulukko 1. Palvelusuhteen päättymisen syyt (Valvio 2010, 53).



Kauppalehden julkaiseman kaupallisen artikkelin (1.6.2017) mukaan asiakkaat vaihtuvat lähes kaikissa yrityksissä, eikä sille voi mitään. Asiakasuskollisuutta pystytään kuitenkin kehittämään tunnistamalla ne syyt, miksi asiakkaat päättävät asiakassuhteensa. Artikkelissa uskotaan asiakaskadon johtuvan lähes aina asiakaspalvelun laadusta. Asiakkaat odottavat, että asiakaspalvelija osaa ratkaista hänen ongelmansa ja mikäli näin ei ole, asiakas luultavammin vaihtaa yritystä. Artikkelin kolme neuvoa asiakassuhteen säilyttämiselle on asiakaspalvelun laadun varmistaminen etukäteen, toimimattomien toimintatapojen poistaminen sekä asiakaspalvelijan asiakaspalvelutaitojen ja tiedon kehittäminen.

## 2.8 Kiinteistönvälitysalan tulevaisuus

RE/MAX-niminen kiinteistönvälityspalveluita tuottava yritys on koonnut yhteen viisi tulevaisuuden näkymää kiinteistönvälitysalalla. RE/MAX [4.10.2018] näkee asunonkauppojen prosessien nopeutuvan ja tekoälyn tuovan uusia ulottuvuuksia alalle. Tulevaisuudessa kiinteistönvälittäjän osaaminen on suuremmissa merkityksessä ja myyntiin tarvitaan aikaisempaa aktiivisempaa otetta. Lisäksi RE/MAX [4.10.2018] uskoo, että tulevaisuudessa asunonäyttöjä pidetään myös virtuaalisesti. Tulevaisuuden näkymät ja niiden selitelmat on selkeytetty kuvioon 8.



Kuvio 8. Kiinteistönvälityksen tulevaisuus (RE/MAX 2018).

Tekoälyn kehittyminen on levinnyt viime aikoina monille aloille. Kiinteistönvälitysalalla RE/MAX [4.10.2018] uskoo tekoälyn kääntävän koko alan ympäri. Tekoälyn avulla prosessit automatisoituvat, mikä näkyy erityisesti asunnon hinnoittelussa. Tekoälyn avulla osataan tunnistaa asiakkaat ja niiden käyttäytyminen paremmin sekä saadaan ylläpidettyä kattavaa tietoa asuntojen ja kiinteistöjen toteutuneista hinnoista. Tekoälyn ansiosta pystytään tarjoamaan asiakkaille entistä kohdennetumpaa markkinointia, minkä avulla myynti tehostuu. Tekoäly ei tule kuitenkaan syrjäyttämään ihmistä vaan pikemminkin tukee kiinteistönvälittäjän osaamista.

Korpaeus (2017) näkee digitalisaation menevän siihen pisteeseen, että asiakaspalvelijasta tulee luksusta kaikilla aloilla. Tekoäly nopeuttaa toimintaa ja auttaa henkilöitä monissa työtehtävissä, joten ihmiset pystyvät panostamaan henkilökohtaisen asiakaspalvelun tuottamiseen, missä on tunnetta, jota tekoäly ei voi korvata.

Asunnon myynti on RE/MAX:n [4.10.2018] mukaan useimmiten kiinni myyjän aktiivisesta otteesta myyntiin ja kiinteistönvälitysalalla asiakkaat odottavat myyjältä asiantuntevaa osaamista. Tulevaisuudessa kiinteistönvälittäjän työssä on tärkeää

osata hyödyntää teknologiaa ja tekoälyn tuomia etuja ihmiskohtaamisten ja asiantuntijuuden tukena.

RE/MAX [4.10.2018] uskoo digitalisoitumisen antavan mahdollisuuksia nopeampaan toimintaan myös kiinteistönvälitysalalla. Tarvittavat asiakirjat ja dokumentit saadaan hankittua nopeammin ja niiden säilyttäminen verkossa lisää sujuvuutta dokumenttien käsittelyssä. Manuaalisesti tehtävä työ vähenee asunnon myyntiprosessin siirtyessä kokonaisuudessaan verkkoon.

Korpaeuksen (2017) mukaan tulevaisuudessa palvelun hallinta siirtyy yhä enemmän asiakkaiden vastuulle. Asiakkaiden tulee kuitenkin saada vastauksia heti, joten palvelu täytyy tehdä asiakkaalle mahdollisimman mutkattomaksi. Tekoälyn on pystyttävä tarjoamaan asiakkaalle vastauksia nopeasti, mutta asiakaspalvelijan on tarpeen tullen osattava jatkaa siitä, mihin teknologia on jäänyt.

Korpaeus (2017) näkee verkkosivujen kasvavan asiakaspalvelukanavien tärkeimmäksi linkiksi. Älypuhelimien käyttö on lisääntynyt kaikilla ikäpolvilla, joten tietoa haetaan paljon Googlen avulla. Kotisivut tulee löytyä hakusanojen avulla ja verkkosivujen on oltava sujuvat ja helposti käytettävät. Verkkosivujen lisäksi yritysten on näytävä eri sosiaalisen medioiden kanavissa. Sosiaaliset mediat antavat asiakkaalle vapauden valita itselleen sopiva kanava sekä helpottaa palautteen antamista ja luo keskustelua asiakkaiden ja palveluntarjoajan välille. Korpaeuksen mukaan myös chat-palvelut ovat jo osa monia verkkosivuja. Chat-palvelun rinnalle on tulemassa mahdollisuus selata verkkosivuja etänä, yhdessä asiakkaan kanssa eli mahdollisuus co-browsata lisääntyy.

RE/MAX [4.10.2018] esittelee yhden mielenkiintoisimmista kiinteistönvälitysalalla tapahtuvista tulevaisuuden suuntaamista, mikä on virtuaaliset asuntonäytöt. Nykyään asiakkaille on tärkeää, että he pääsevät näkemään myytävän kohteen paikan päällä. RE/MAX kuitenkin uskoo, että tulevaisuudessa ensikontakti myytävään kohteeseen luodaan virtuaalinäytöillä. Asunnon lopullinen ostopäätös tulee tulevaisuudessa tapahtumaan luultavasti vasta ostettavan kohteen nähtyä, joten henkilökohtainen myyntityö on tärkeää myös tulevaisuudessa.

Asuntoverkko [4.10.2018] viittaa Aalto-yliopiston kiinteistötoiminnan professori Seppo Junnilan näkemykseen, minkä mukaan verkon kehittyminen ja yleistyminen



on uhka kiinteistönvälitysalalla. Junnila pelkää netin tarjoavan tiedon kilpailevana tekijänä kiinteistönvälittäjän ammattitaidolle, sillä netistä löytyy jo nykyäänkin kattavaa tietoa muun muassa hinnoista, kysynnästä ja tarjonnasta. Kiinteistönvälittäjän vahvuuksiin on kuulunut kattava tieto toteutuneista kauppahinnoista ja myytävien kohteisen ympäristöstä. Aikaisemmin normaalilla kuluttajalla ei ole ollut tietoa hinnoista hintapyyntöjä enempää. Tulevaisuudessa kuluttaja pystyy tarkistamaan alueella toteutuneet kauppahinnat itse ja saa verkosta kattavaa tietoa alueiden tarjonnasta ja ympäristön palveluista. Junnilan mukaan kuluttaja saa kerättyä tietoa monipuolisesti itse, joten tulevaisuudessa välittäjän palkkiot ovat kohtuuttoman suuria verrattuna siihen, mitä välittäjä antaa palkkiolle vastineeksi. Junnila on kuitenkin sitä mieltä, että koulutuksen saanut ja kokenut ammattilainen on turvallisim ja paras henkilö kaupan loppuun viemisessä.

Asuntoverkon [4.10.2018] mukaan kuluttajan ja kiinteistönvälittäjän ero tulee jatkossakin olemaan lainsäädännöllinen tietämys, koska asuntokauppaan liittyvissä lainsäädännöissä tapahtuu jatkuvasti muutoksia. Välittäjien valttikortti on hiljainen tietämys alasta, mikä muodostuu kokemuksen kautta, eikä sitä ole mahdollista kuluttajan opiskella itse. Kiinteistönvälittäjä toimii sekä ostajan, että myyjän edustajana, jolloin kiinteistönvälittäjän kautta tehty kauppa on kaikille osapuolille turvallista.

Asuntoverkon [4.10.2018] mielestä kiinteistönvälittäjällä on oletettua suurempi vastuu asuntokaupoista. Välittäjällä on selonottovelvollisuus ja välittäjän on lain puutteissakin otettava selvää myytävän kohteen kunnosta, tulevista korjauksista ja niiden kustannuksista. Kiinteistönvälittäjän velvollisuus on jakaa tietämyksensä ostajalle. Kiinteistönvälittäjän avulla ostaja saa lainsäädännön tuntevan sekä ammattitaitoisen asiantuntijan, jonka avulla kohteen osto on turvallista.

### 3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Opinnäytetyön tarkoituksena on toimeksiantoyrityksen palvelun laadun kehittäminen. Haastattelututkimuksen avulla pyritään selvittämään palvelun laatukuilut sekä asiakassuhteen päättäneiden asiakkaiden mielestä hyviksi todetut käytänteet, jolloin nykyisiä ja tulevia asiakkaita osataan palvella heidän toiveiden ja odotusten mukaan. Tavoitteisiin uskotaan pääsevän kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän avulla, jolloin asiakassuhteen päättäneet henkilöt saavat omin sanoin kertoa teemahaastatteluna toteutetussa haastattelussa palvelun toteutuneesta laadusta.

Tutkimus toteutetaan laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Haastatteluosuus suoritetaan henkilökohtaisina teemahaastatteluina käyttäen avoimia, teoriataustan pohjalta muodostettuja kysymyksiä. Avoimilla haastattelukysymyksillä pyritään saamaan entiset asiakkaat kertomaan omin sanoin syyt, miksi he ovat päättäneet myyntitoimeksiannon toimeksiantoyrityksessä.

Avoimet kysymykset pohjautuvat SERVQUAL-menetelmään, joka on yksi käytetyimmistä palvelun laadun mittareista. Kyselyä ei voida kuitenkaan toteuttaa täysin SERVQUAL-menetelmän mukaisesti, koska silloin haastattelu olisi täytynyt toteuttaa kahdessa osassa. Haastattelun ensimmäinen osuus olisi täytynyt tehdä palvelun alkuvaiheessa ja toinen palvelusuhteen päätyttyä. Opinnäytetyö prosessi rajoittuu syksyyn 2018, eikä näin ollen aika olisi riittänyt kaksiosaisen haastattelun toteuttamiseen.

SERVQUAL-menetelmän lisäksi haastattelukysymyksissä hyödynnetään kriittisten tapahtumien menetelmää. Kriittisten tapahtumien menetelmän hyödyntäminen auttaa selvittämään asiakassuhteen päättäneiden asiakkaiden palveluprosessissa tapahtuneita poikkeavia tapahtumia. Kriittiset tapahtumat voivat olla sekä negatiivisia, että positiivisia kokemuksia.

### 3.1 Laadullinen tutkimusote

Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2007, 161–164) mukaan kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen avulla pyritään ymmärtämään mahdollisimman hyvin tutkittavaa kohdetta ja todellisia tapahtumia, tuomatta liikaa esiin tutkijan omia mielipiteitä. Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on löytää mahdollisimman ajankohtaisia ja paikallisia tosiasioista tutkittavasta aiheesta muun muassa haastattelujen avulla. Kokonaisvaltaisen tiedonkeruun lähteenä ihmisten kokemukset ja haastatteluvastaukset antavat kattavaa tietoa tutkittavasta aiheesta.

Laadulliseen tutkimuksen haastateltavien valintaprosessi on Hirsjärven ym. (2007, 164) mukaan tarkkaan harkittua. Haastateltavat valitaan tutkittavan aiheen mukaan ja haastattelukysymykset muodostuvat usein vasta tutkimuksen edetessä. Tutkimustulokset eivät useinkaan kärsi, vaikka tutkimussuunnitelma muuttuisi työn edetessä.

Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän ero on Kanasen (2008, 24–25) mukaan se, että laadullinen tutkimus muodostuu kokonaisista sanoista ja lauseista, kun taas määrällinen tutkimus sisältää enemmän numeerista aineistoa. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla pyritään ymmärtämään isompia joukkoja, kun taas kvalitatiivisessa tutkimuksessa tavoitellaan tutkittavan aiheen syvempää ymmärtämistä. Hirsjärven ym. (2007, 161–164) mukaan kvalitatiivinen tutkimus toteutetaan keräämällä mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta aiheesta ja kvantitatiivisessa eli määrällisellä tutkimuksella on tarkoitus tutkia väittämien ja hypoteesien todenmukaisuutta.

### 3.2 Haastattelututkimus

Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2009, 95) mukaan haastattelu on tehokkain menetelmä tiedonkeruuseen tutkimus- ja kehittämistöissä. Haastattelu onkin yksi käytetyimmistä tiedonkeruumenetelmistä. Haastattelumenetelmät vaihtelevat kehittämiskohteesta riippuen. Ojasalon ym. (2009, 95) mukaan haastattelu voi olla strukturoitu, teemahaastattelu, syvähaastattelu tai ryhmähaastattelu. Haastattelun

luonne riippuu siitä, kuinka tarkka strukturointiaste on. Tällä Ojasalo ym. tarkoittavat haastattelukysymysten tarkkuutta.

Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 47–48) mukaan teemahaastattelu on haastattelumenetelmänä puolistrukturoitu. Teemahaastattelussa valitaan teemat ja niitä tarkennetaan apukysymysten avulla. Teemat antavat suunnan haastattelulle, mutta antavat silti tilaa haastateltavan ja haastattelijan vapaalle keskustelulle.

Haastattelututkimus voi Hyvärisen, Nikanderin ja Ruusuvuoren (2017, 88) mukaan olla myös kyselyhaastattelu. Kyselyhaastattelu toteutetaan useimmiten henkilökohtaisena haastatteluna kyselylomakkeen pohjalta. Kyselyhaastattelun yksittäiset sanat kysely ja haastattelu viittaavat kyselyhaastattelun luonteeseen. Kyselyllä viitataan siihen, että tutkimuksen avulla pyritään saamaan tietyn joukon vastaukset tilastollisesti. Vastausten avulla pystytään analysoimaan joukon vastauksia yhtenä ryhmänä ja tekemään sen pohjalta kehitysehdotuksia, mitkä sopivat suurien asiakaskuntien yhteiseksi toimintamalliksi. Kyselyhaastattelun loppuosa; haastattelu viittaa siihen, että tutkimus toteutetaan keskustelumaisesti haastattelijan ja haastateltavan välillä.

Tuomi ja Sarajärvi (2018, 73) mainitsevat haastattelun eduiksi sen mukautuvuuden erilaisiin kehitystöihin. Haastattelun avulla pystytään keräämään runsaasti tietoa tutkittavasta aiheesta sekä oikaisemaan heti mahdolliset väärinymmärrykset kysymyksistä. Haastattelulla on myös kääntöpuoli, sillä se vie runsaasti aikaa ja vaatii taloudellisia resursseja. Tuomen ja Sarajärven (s. 73) mukaan tehokkain tapa saada mahdollisimman paljon tietoa haastateltavalta, on toimittaa haastattelupohja etukäteen haastateltavalle. Haastateltava haluaa usein myös tietää haastattelun tarkoituksensa.

### **3.3 Haastattelurungon rakentaminen**

Tutkimus toteutetaan käyttäen hyödyksi teemahaastattelua. Teemahaastatteluun kutsutuille henkilöille lähetetään ennen varsinaista, puhelimitse tapahtuvaa yhteydenottoa saatekirje, että haastateltavat pystyvät varautumaan haastattelukutsuun

etukäteen. Saatekirje on kokonaisuudessaan liitteessä 1. Tutkimuksen apuna käytetään haastattelupohjaa, jonka teemat pohjautuvat tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin sekä teoreettiseen viitekehykseen. Haastattelun teemojen tukena käytetään apukysymyksiä, joiden avulla pystytään tarkentamaan valittuja teemoja.

Jokaisen haastattelun teemat pysyvät samoina, mutta apukysymykset ja niiden järjestys voi vaihdella haastattelujen välillä. Haastattelut pyritään pitämään avoimina keskusteluina, joissa haastateltava pääsee kertomaan omin sanoin kokemuksistaan, joten haastattelun kulkua ei haluta ohjailla liian tarkasti.

Haastattelun teemat muodostuvat SERVQUAL-menetelmän supistetun version pohjalta, missä käsitellään viittä palvelun laatuun vaikuttavaa kriittistä tekijää. Supistetun version viisi jäljelle jäänyttä osa-aluetta ovat konkreettinen ympäristö, luotettavuus, reagointialttius, vakuuttavuus ja empatia. Menetelmän viisi osa-aluetta antavan kattavan kuvan palvelun laadusta. Kysymykset perustuvat SERVQUAL-menetelmän osa-alueisiin, koska niiden on todettu olevan oleellinen osa ihmisten kokemusten muodostumista ja niitä pystytään hyödyntämään hyvin myös kiinteistönvälitysalalla. Menetelmän kysymykset eivät ole myöskään liian ohjaavia, jolloin saadaan asiakas omin sanoin kertomaan kokemuksistaan.

SERVQUAL-menetelmän lisäksi haastattelussa hyödynnetään kriittisten tapahtumien menetelmää. Keskustelemalla haastateltavien kanssa palvelun poikkeavista tilanteista. Kriittisten tapahtumien avulla saadaan selkeä kuva palvelussa tapahtuneista negatiivisesti tai positiivisesti koetuista tapahtumista.

Osa-alueiden ja kriittisten tapahtumien sekä teoreettisen viitekehyksen pohjalta kootaan avoimia kohdeyrityksen palveluihin sopivia kysymyksiä. Henkilökohtaiset haastattelut mahdollistavat tarkentavien lisäkysymysten esittämisen mahdollisuuden, jolloin saadaan tarkka kokonaiskuva entisten asiakkaiden toteutuneista palvelukokemuksista. Haastattelurunko esitellään liitteessä 2.

### **3.4 Tutkimusaineiston analysointi ja luotettavuus**

Hirsjärvi ja Hurme (2008, 135) neuvovat käsittelemään saadun aineiston mahdollisimman nopeasti haastattelun jälkeen. Pikaisen analysoinnin etuna on se, että

haastattelu on tutkijan tuoreessa muistissa, jolloin haastattelutulosten täydentäminen on mahdollista. Opinnäytetyön teemahaastattelut kirjattiin Hirsjärven ja Hurmeen (s. 135) neuvojen mukaisesti sanatarkasti ylös ja ne analysoitiin yksitellen heti haastattelun päätyttyä. Haastatteluvastaukset oli helppo liittää oikeaan aihealueeseen, kun ne olivat vielä tuoreena mielessä.

Sisällönanalyysi on Tuomen ja Sarajärven (2018, 103) mukaan perusanalyysimenetelmä, jota pystytään hyödyntämään missä tahansa tutkimuksessa, joka on laadullinen. Tuomi ja Sarajärvi (s. 122–125) viittaavat Milesin ja Hubermanin (1994) analyysimalliin, joka on kolmivaiheinen aineistolähtöinen prosessi. Mallin ensimmäisessä vaiheessa aineisto pelkistetään eli redusoidaan. Pelkistäminen tapahtuu siten, että haastatteluvastauksista karsitaan pois kaikki tutkimustulosten kannalta epäolennaiset tiedot. Toisessa vaiheessa aineisto ryhmitellään eli klusteroidaan. Ryhmittelyn avulla kerätään samankaltaiset käsitteet sekä eroavat käsitteet aineistosta. Klusteroinnin tuloksena saadaan teoreettisia käsitteitä. Lopuksi aineistosta luodaan teoreettisia käsitteitä eli se abstrahoidaan.

Opinnäytetyön haastattelut toteutettiin keskustelunomaisina teemahaastatteluina, joten vastauksia täytyi jaotella aiheittain haastattelun päätyttyä. Haastateltavien vastaukset kirjoitettiin tarkasti ylös samalla tavalla, kuin ne esitettiin, joten vastauksia täytyi pelkistää jonkin verran, että niistä saatiin luotua toimeksiantoyritystä auttava ytimekäs koonti.

Aineisto voidaan Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 138, 143) mukaan myös litteroida. Litteroimisella tarkoitetaan haastattelun kirjoittamista tekstiksi. Aineiston ollessa tekstimuodossa, se tulisi lukea läpi moneen kertaan, että tekstistä saadaan kokonaiskuva. Kokonais kuvan luominen auttaa aineiston ymmärtämisessä. Aineiston ymmärtämisessä auttaa myös tutkimuskysymysten esittäminen. Opinnäytetyön haastatteluja ei suunnitelmista poiketen äänitetty, mutta haastatteluvastaukset kirjattiin tekstimuotoon heti haastattelun yhteydessä.

Aineiston oikeanlainen analysointi vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen. Hirsjärven ym. (2007, 226) mukaan kahden arvioijan yhteneväiset tulokset kertovat tutkimuksen luotettavuudesta. Silloin todetaan, että tutkimustulokset ovat reliaabeleja eli tulokset eivät ole sattumanvaraisia. Validiteetti on toinen luotettavuuden mittari, joka

mittaa tutkimuksen tarkoitusten toteutumista. Tutkimus on Hirsjärven ym. (s. 227) mukaan luotettavampi myös silloin, jos tutkija on tutkimuksessaan tuonut esille tutkimusmenetelmät sisältäen aineiston analysoinnin ja sen perusteet. Eskolan ja Suorannan (2001, 208) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta lisää se, että tutkimusvälineenä on itse tutkimuksen tutkija.

### **3.5 Haastattelujen toteutus**

Haastatteluun etsittiin henkilöitä, jotka ovat joskus olleet toimeksiantoyrityksen asiakkaita, mutta ovat sittemmin päättäneet asiakassuhteen syystä tai toisesta. Ensimmäisestään haastateltavaksi etsittiin henkilöitä, joilla on ollut toimeksiantoyrityksen kautta kohde myynnissä, mutta ovat toimeksiantosopimuksen päättymisen jälkeen päättäneet alkaa myymään kohdetta itsenäisesti tai kilpailevan yrityksen avulla.

Haastatteluja pyrittiin keräämään noin kymmenen kappaletta, joten edellä mainittujen asiakkaiden kaltaisia asiakkaita oli haastavaa löytää. Haastateltavaksi pyydettiin myös henkilöitä, joilla myynti on päättynyt kokonaan toimeksiannon päätyttyä. Tärkein kriteeri haastateltavien valinnassa oli se, että asiakas ei ole päässyt myynnin suhteen toimeksiantoyrityksen avulla haluttuun lopputulokseen, joten haastateltavaksi valikoitui myös henkilöitä, joiden kohde on päättynyt kokonaan tai kohde on päättynyt muun muassa vuokrattavaksi epäonnistuneen myynnin seurauksena.

Haastateltavien henkilöiden yhteystiedot saatiin toimeksiantoyritykseltä. Ensimmäinen kontakti haastateltavaan otettiin sähköpostiviestillä lähetetyn saatekirjeen avulla. Saatekirjeestä haastateltava sai tietoa haastattelun merkityksestä ja tärkeydestä niin opinnäytetyöntekijän valmistumisen, että kohdeyrityksen kehittämisen kannalta. Sähköpostiviestin jälkeen haastateltavat soiteltiin läpi ja sovittiin henkilökohtaisen haastattelun ajankohta. Useimmat haastateltavat olivat valmiita antamaan haastattelun heti puhelimitse. Puhelimitse annettu haastattelu koettiin mieluisampana ja opinnäytetyöntekijä ja toimeksiantoyritys tuli lopputulokseen, että asiakassuhteiden päättäneiden asiakkaiden on helpompi antaa palautetta puhelimitse. Kaikki haastattelut päädyttiin suorittamaan puhelimen välityksellä, koska sen avulla haastatteluita saatiin kasaan lyhyessä ajassa useampi. Tärkeintä oli saada laaja

kuva eri asiakkaiden kokemuksista, joten puhelimitse tehtävä haastattelu oli järkevää.

Haastattelulle rakennettiin haastattelun kulkua ohjaava haastattelurunko, mutta haastattelut pyrittiin pitämään keskustelun omaisina, jolloin haastattelukysymykset ja niiden järjestys vaihtelivat haastateltavasta riippuen. Haastattelut oli tarkoitus äänittää, mikä olisi helpottanut vastausten analysointia jälkepäin. Haastateltavat antoivat kuitenkin haastattelun puhelimitse, joten äänittäminen ei ollut mahdollista. Äänitykset korvattiin kirjaamalla haastateltavan jokainen sana tarkasti ylös, joten haastattelun äänitallenteita ei tarvittu.

Haastateltavien taustoissa oli eroavaisuuksia, joten alla olevat taulukot auttavat ymmärtämään haastatteluvastauksia. Taulukot ovat selkeyden vuoksi kahdessa osassa. Ensimmäisten viiden haastattelun oleelliset asiat on kirjattu taulukkoon 2 ja viimeisten viiden haastattelujen oleelliset tekijät ovat kirjattu taulukkoon 3. Haastatteluvastauksiin vaikuttivat muun muassa haastateltavan henkilökohtaiset taustat, haastattelumenetelmä, asiakassuhteen luonne, myytävä kohde, myynnin kesto ja toimeksiannon ajankohta.

Taulukko 2. Haastateltavien 1–5 taustatiedot.

	H1	H2	H3	H4	H5
Sukupuoli	Nainen	Mies	Mies	Mies	Mies
Ikä	61-70	41-50	71-80	31-40	41-50
Asiakassuhteen luonne	Yksittäinen toimeksianto	Kanta-asiakas	Yksittäinen toimeksianto	Yksittäinen toimeksianto	Yksittäinen toimeksianto
Myytävä kohde	Kerrostalo	Rivitalo	Rivitalo	Rivitalo	Omakotitalo
Kohteen sijainti	Seinäjäki	Seinäjäki	Seinäjäki	Seinäjäki	Ilmajoki
Kohteen myyntiaika	3 kk	4 kk	4 kk	3 kk	4 kk
Myynnin ajankohta	Kevät 2018	Kevät 2018	Kevät 2018	Syysy 2018	Kesä 2018



Myyntin päättyä	Myynti päättyi ja kohde vuokrattiin itsenäisesti	Myynti päättyi ja kohde vuokrattiin toimeksiantoyrityksen kautta	Myynti päättyi	Myynti päättyi ja kohde vuokrattiin toimeksiantoyrityksen kautta	Myynti päättyi
Haastattelu aika	30 min	20 min	20 min	1 h	20 min

Taulukko 3. Haastateltavien 6–10 taustatiedot.

	H6	H7	H8	H9	H10
Sukupuoli	Mies	Mies	Mies	Nainen	Mies
Ikä	51-60	31-40	21-30	71-80	41-50
Asiakassuhteen luonne	Yksittäinen toimeksianto	Kanta-asiakas	Yksittäinen toimeksianto	Yksittäinen toimeksianto	Kanta-asiakas
Myytävä kohde	Omakotitalo	Luhtitalo	Omakotitalo	Kerrostalo	Kerrostalo
Kohteen sijainti	Seinäjoki	Seinäjoki	Lapua	Seinäjoki	Seinäjoki
Kohteen myyntiaika	4 kk	4 kk	4 kk	3 kk	4 kk
Myyntin ajankohta	Kevät 2018	Kesä 2018	Kesä 2017 ja 2018	Kesä 2018	Kevät 2018
Myyntin päättyä	Myynti päättyi	Myynti päättyi ja kohde vuokrattiin toimeksiantoyrityksen kautta	Myynti päättyi	Myynti päättyi	Myynti päättyi ja kohde vuokrattiin toimeksiantoyrityksen kautta
Haastattelu aika	20 min	30 min	20 min	1 h	20 min

## 4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Asiakassuhteen päättymiselle on tutkitusti monia syitä, mutta yleisin syy on asiakkaan tyytymättömyys palvelun laatuun, minkä vuoksi entisten asiakkaiden haastattelun uskottiin tuovan tietoisuuteen palvelun laadun kehityskohteita. Teemahaastattelu toteutettiin siten, että asiakassuhteen päättäneiltä asiakkailta tiedusteltiin odotuksia palvelun laadulle ja niitä verrattiin teemoittain asiakkaan kokemuksiin. Haastattelun alussa selvitettiin, mitkä tekijät vaikuttivat välittäjän valintaan myyntiprosessin alkuvaiheessa.

Suurin osa haastateltavista olivat kuulleet toimeksiantoyrityksestä hyvää palautetta tai olivat itse aikaisemmin saaneet hyvää palvelua yritykseltä. Myös ensimmäinen haastateltavista (H1) oli päätenyt käyttämään toimeksiantoyrityksen palveluita tuttavien hyvien kokemusten perusteella. Haastateltavalla ei ollut aikaisempaa omakohtaista kokemusta toimeksiantoyrityksestä. Toimeksiantoyritys tuntui haastateltavalle muita alan yrityksiä läheisemmältä, koska hänen mielestään toimeksiantoyritys on paikallinen ja vielä pienehkö toimija. Toimeksiannon alussa haastateltavalla oli hyvät odotukset palvelun laadusta.

Toinen haastateltava (H2) on toimeksiantoyrityksen niin sanottu kanta-asiakas, sillä hän on käyttänyt yrityksen myynti- ja vuokrauspalveluita jo viidentoista (15) vuoden ajan. Toimeksiantoyrityksen henkilökunta on asiakkaalle tuttua ja haastateltava on kokenut palvelun toimivaksi ja tehokkaaksi sekä henkilökunnan aktiiviseksi. Haastattelussa keskityttiin asiakkaan viimeisimpään toimeksiantoon, minkä aikana asiakkaan odotukset eivät vastanneet kokemuksia.

Kolmas haastatteluun osallistuva henkilö (H3) käytti toimeksiantoyrityksen palveluita ensimmäistä kertaa. Haastateltava oli päättänyt vaimonsa kanssa laittaa rivitalo-osakkeensa myyntiin, koska he kokivat kerrostalo-osakkeessa asumisen vanhalla iällä vaivattomammaksi. Pariskunta ei vertaillut eri kiinteistönvälittäjiä, koska olivat tuttaviltaan kuulleet hyviä kokemuksia toimeksiantoyrityksestä. Odotukset palvelun laadusta oli tuttavien kokemusten ansiosta hyvät.

Neljäs haastateltava (H4) oli aikaisemminkin asioinut toimeksiantoyrityksen kanssa ostajana, mutta myyntitoimeksiantajana haastateltava toimi ensimmäistä kertaa.

Neljäs haastateltava oli yrittänyt myydä asuntoaan toisen välittäjän toimesta, mutta koska asunto ei mennyt kaupaksi, haastateltava oli päätenyt vaihtamaan välittäjää. Haastateltavalle oli muodostunut toimeksiantoyrityksestä hyvät odotuksen asunnon ostamisen aikaan. Lisäksi toimeksiantoyrityksen suuri koko ja toiminnan laajuus ja näkyvyys oli tehnyt vaikutuksen haastateltavaan. Palveluprosessin alussa haastateltavalle oli luotu isot odotukset myynnin kestosta, myytävän kohteen houkuttelevuudesta ja toimeksiantoyrityksen ammattitaidosta, joten lähtökohtaiset odotukset olivat korkealla.

Myös viides haastateltava (H5) oli yrittänyt myydä kohdettaan ensin kilpailevalla yrityksellä, mutta tuloksetta. Haastateltava ei ollut tyytyväinen kilpailijan palvelun laatuun, joten päätti päättää toimeksiannon ja kokeilla toimeksiantoyrityksen palveluita. Haastateltava oli kuullut toimeksiantoyrityksestä erinomaista palautetta monilta tuntuilta, joten myös viidennen haastateltavan odotukset olivat hyvät.

Kuudes haastateltava (H6) päätti laittaa vaimonsa kanssa omakotitalon niin sanottuun hiljaiseen myyntiin. Hiljaisella myynnillä tarkoitetaan tässä tapauksessa sitä, että kohde ei tullut lainkaan julkiseen myyntiin. Hiljainen myynti sopi haastateltavan mukaan heidän tarkoitukseensa, koska pariskunta halusi aluksi vain kokeilla, miten houkutteleva heidän talonsa ostajien silmissä on. Haastateltavan mukaan pariskunta oli suunnitellut muuttavansa kerrostalo-osakkeeseen, koska se olisi sopinut heidän elämäntilanteeseensa. Välittäjän valinta oli parille helppo, koska heidän tuttavansa vapaa-ajalta oli siirtynyt heidän käyttämästään pankista toimeksiantoyritykselle myyntineuvottelijaksi. Palvelun laadun odotukset olivat tulleet tutun myyntineuvottelijan kautta, koska pariskunta tunsu välittäjän toimintatavat ja asiakaspalvelun laadun myyntineuvottelijan edellisen työpaikan ajoilta.

Seitsemättä haastateltavaa (H7) voisi myös kutsua kanta-asiakkaaksi, koska hän oli kaksi vuotta sitten ostanut nyt myynnissä olleen asunnon ja myynyt silloin edellisen kotinsa myös toimeksiantoyrityksen kautta. Lisäksi haastateltavalla on ollut useampi myyntitoimeksianto toimeksiantoyrityksen kautta. Haastateltava oli päätenyt jälleen asiakkaaksi, koska välittäjät olivat entuudestaan tuttuja ja yrityksen maine on yleisesti hyvä. Haastateltavalla on kokemusta myös muista alueen kiinteistönvälitysyrityksistä ja toimeksiantoyritys eroaa kilpailijoista paremmalla yhteydenpidolla.

Haastateltava on kokenut, että on toimeksiantoyrityksen kanssa samaa mieltä sopivista myyntihinnoista, joten hinnoittelu on toimeksiantoyrityksen kanssa helppoa.

Kahdeksannella haastateltavalla (H8) on ollut sama kohde edellisenäkin kesänä toimeksiantoyrityksen myytävänä. Kesän 2017 jälkeen haastateltava päätti myynnin ja kesällä 2018 myynti jatkui jälleen toimeksiantoyrityksen kautta. Haastateltava on paljon kontaktissa alueen välittäjien kanssa työnsä puolesta. Haastateltava kertoi toimeksiantoyrityksessä työskentelevän hänelle mieluinen välittäjä, minkä vuoksi oli päättänyt laittaa kohteensa myyntiin toimeksiantoyrityksen kautta. Toimeksiantoyrityksen välittäjällä oli haastateltavan mielestä asenne kunnossa ja haastateltava piti erityisesti siitä, että välittäjä osaa johtaa myyntitilannetta.

Yhdeksäs haastateltava (H9) oli iäkkäämpi nainen, kenen kokemukset alueen kiinteistönvälitysyrityksistä olivat kaukaa kolmenkymmenen vuoden takaa, kun haastateltava oli ostanut nyt myytävän osakkeen ja myynyt tuolloin edellisen kotinsa. Kolmekymmentä vuotta sitten kokemukset osakkeen myymisestä ja ostamisesta olivat olleet hyvät. Myytävä asunto oli myyty nopeasti ja uusi miellyttävä koti löytyi helposti.

Yhdeksäs haastateltava (H9) oli pyytänyt tarjouksen kolmelta eri kiinteistönvälitysyritykseltä ja oli päätenyt toimeksiantoyritykseen sen perusteella, että yritys oli uskonut saavan asunnosta kilpailijoita paremman hinnan. Haastateltava kertoi myös, että yksi kiinteistönvälitysyrityksistä ei ollut lainkaan halukas myymään kohdetta. Kahden halukkaan yrityksen välillä ei ollut suuria eroja, joten osakkeelle arvioitu myyntihinta ratkaisi välittäjän valinnassa.

Kymmenes haastateltava (10) on myös toimeksiantoyrityksen kanta-asiakas. Yhteistyö on monipuolista ja se on lähtenyt toimeksiantoyrityksen toimitusjohtajan kanssa käyntiin jo vuonna 1991, kun toimitusjohtaja oli vielä kiinteistönvälittäjä toisen yrityksen palveluksessa. Sittemmin toimitusjohtaja on toiminut välittäjänä myös toisessa kiinteistönvälitysyrityksessä ja kymmenes haastateltava on seurannut välittäjää yrityksestä toiseen ja kolmanteenkin. Haastateltava on kokenut välittäjän olevan hyvä yhteistyökumppani ja kiinteistönvälitysyrityksen valinnassa tärkeintä haastateltavalle on, että henkilökemiat toimivat välittäjän ja asiakkaan välillä.

## 4.1 Myyntiprosessi

Haastattelun alussa pyydettiin asiakassuhteen päättäneitä asiakkaita kuvailemaan myyntiprosessi vaiheittain. Vaiheet pyydettiin kuvailemaan siten, että haastateltavat nostivat prosessin vaiheista esiin palvelun vaiheet mieltien erityisesti sitä, mihin myyntiprosessin vaiheisiin haastateltavat olivat tyytyväisiä tai tyytymättömiä.

Kaikki haastateltavat olivat tyytyväisiä siihen, että prosessi lähti nopeasti käyntiin; asunto kuvattiin ja se laitettiin markkinointiin nopeasti. Ensimmäiset esittelyt pidettiin heti ensimmäisellä viikolla. Kohteen vastuumyyjä oli luonut neljännen haastateltavan (H4) odotukset korkealle, sillä vastuumyyjä oli luonut korkean mielikuvan myytävän asunnon ainutlaatuisuudesta sekä henkilöstön aktiivisuudesta. Myyntiä ei lopuksi tapahtunut, mutta haastattelun antaja oli lopulta tyytyväinen myyntiprosessiin kokonaisuutena.

Kahdeksas haastateltava (H8) kertoo, että myyntiprosessi lähti hyvin käyntiin. Kohteesta olevat kuvat toivat kohteen hyvät puolet esiin ja kuvat saivat myytävän kohteen näyttämään jopa paremmalta, mitä se todellisuudessa oli. Haastateltava kertoo, että myyjät olivat aktiivisia ja esittelyitä pidettiin usein. Alku lähti hyvin käyntiin, mutta kesälomien alettua ja vastuuvälittäjän jäädessä lomalle alkoi myynnin ongelmat. Haastateltava arvelee ongelmien johtuvan huonosta sisäisestä viestinnästä. Vastuumyyjä ei ollut tiedottanut lomalle jäädessään muita välittäjiä ja haastateltava oli joutunut itse painostamaan välittäjiä jakamaan myynnin kannalta oleellista tietoa muille välittäjille. Haastateltava oli myös joutunut kertomaan asioita moneen kertaan, koska ensimmäisen kerran jälkeen tietoa ei ollut jaettu muille välittäjille. Tiedon siirto ontui koko loppuprosessin ajan.

Suurin virhe kahdeksannen haastateltavan (H8) myyntiprosessissa oli se, että viestintä asiakkaalle kulki pääasiassa sähköisesti. Myytävästä kohteesta oli tehty tarjous, joka oli voimassa vain muutaman päivän. Haastateltavaa oli yritetty tavoittaa useampaan otteeseen lähettämällä sähköpostiviestiä haastateltavan työ sähköpostiin. Vasta tarjouksen mennessä umpeen, haastateltavalle soitettiin ja tiedusteltiin, missä tämä oli ollut, kun ei vastannut sähköpostiin. Haastateltava oli tuolloin ulko-

mailla, eikä seurannut aktiivisesti työsähköpostiaan. Toimeksiantosopimuksen päätyttyä haastateltava haki avaimet pois koska edellisestä kesästä poiketen vastuuvälittäjä ei ollut kysynyt jatketaanko myyntiä toimeksiantosopimuksen päätyttyä.

Seitsemännen haastateltavan (H7) myyntiprosessi lähti muiden kohteiden tavoin nopeasti käyntiin. Haastateltava kertoo myynnin etenevän nopeasti myös sen vuoksi, että hän oli ostanut asunnon toimeksiantoyritykseltä kaksi vuotta sitten, joten kaikki kohteen tiedot olivat henkilökunnalla valmiina.

Viidennen haastateltavan (H5) odotuksia oli nostattanut tuttavien kehu toimeksiantoyrityksestä. Myös viidennellä haastattelun antajalla oli vertailukohteena kilpaileva yritys. Viidennen (H5) ja seitsemännen haastateltavan (H7) mielestä toimeksiantoyrityksen tiedonanto asiakkaille oli huomattavasti kilpailijoita parempaa ja viidennen haastateltavan (H5) omien sanojen mukaan toimeksiantoyrityksen henkilökunta oli koko myyntiprosessin ajan asian päällä. Toimeksiantoyrityksessä kohdetta esiteltiin huomattavasti enemmän kuin edeltävässä kiinteistönvälitysyrityksessä. Henkilökunnasta huokui myös aktiivisuus ja positiivinen asenne. Viides haastateltava huomasi, että poiketen kilpailijasta, toimeksiantoyrityksen henkilökunta teki runsaasti töitä myynnin eteen. Esittelyitä pidettiin viikoittain ja ensimmäinen esittely oli jo parin päivän kuluttua toimeksiannon alettua. Esittelyjen jälkeen esittelijä osoitti innostuneisuutta ja yritteliäisyyttä ja oli kannustavin mielin suunnittelemassa jo uutta esittelyä. Myyntiä ei kummankaan välittäjän toimesta tapahtunut, mutta haastateltavalla ei siitä huolimatta ole pahaa sanottavaa toimeksiantoyrityksestä, sillä haastateltavan odotukset ylittyivät reilusti.

Neljännän haastateltavan (H4) myytävä asunto tultiin arvioimaan ja toimeksiantosopimus täytettiin samalla kertaa. Asunnossa kävi ammattikuvaaja heti aluksi ja viikon kuluttua arvioinnista asunto oli jo markkinoinnissa ja kuva lehdessä. Neljännellä haastateltavalla oli kokemusta kilpailevan alan toiminnasta, joten toimeksiantoyrityksen aktiivinen ja nopea ote yllätti positiivisesti. Kilpailijoista poiketen toimeksiantoyritys oli kuitenkin ottanut käyttöön ennakkomaksun, mikä kattaa muun muassa tarvittavat asiakirjat ja valokuvauksen. Ennakkomaksu yllätti neljännän haastateltavan, koska sellaista ei ole aiemmin ollut toimeksiantoyrityksellä eikä edelleenkään muilla alalla toimivilla yrityksillä. Ennakkomaksu harmitti etenkin sen vuoksi, että kohdetta ei koskaan saatu myytyä.

Neljännän haastateltavan (H4) koettuun laatuun vaikuttivat merkittävästi myös hänelle luodut ennakko-odotukset, mitkä tulivat vastuumyyjältä. Asuntoa ei myytykään niin nopeasti, kuin haastateltavalle oli arvioitu. Haastateltava oli kuitenkin osannut varautua lopputulokseen, koska ei itse pitänyt asuntoaan ja sen sijaintia erityisen houkuttelevana. Haastateltavan omiin odotuksiin oli vaikuttanut myös heikko markkinatilanne sekä asuntojen suuri tarjonta.

Hämmentävää myyntiprosessissa oli neljännän haastateltavan (H4) mielestä myös se, että hän oli valinnut toimeksiantoyrityksestä vastuumyyjän, mutta lopulta myyntiprosessiin osallistuikin monia muitakin yrityksen välittäjiä. Monien välittäjien toiminta oli vaikuttavaa ja ammattitaitoista, joten haastateltavaa ei lopulta haitannut, että kohdetta välitti useampi välittäjä. Neljännän haastateltavan miettiessä koko myyntiprosessia, hän toteaa olevansa tyytyväinen palvelun laatuun ja kokee laadun olevan huomattavasti kilpailevan yrityksen laatua tasokkaampi.

Ensimmäinen haastateltava (H1) olisi toivonut, että kuviin oltaisiin panostettu enemmän, sillä samasta kerrostalosta oli samalla hetkellä kolme asuntoa myytävänä, eikä haastateltavien asunto erottunut joukosta positiivisella tavalla. Haastateltava olisi ollut valmis panostamaan asunnon stailaukseen, mikäli kiinteistönvälitysyriitys olisi stailausta ehdottanut. Ensimmäinen haastateltava oli myös pettynyt siihen, että uusia julkisivukuvia ei otettu vuodenajan vaihtuessa, vaan kesällä otettua kuvaa käytettiin markkinoinnissa vielä syksylläkin.

Ensimmäisen haastateltavan (H1) myynnin keston liittyvät odotukset olivat lopullisia kokemuksi korkeammalla. Haastateltava kuvitteli asunnon myyntiajan kestävän kahdesta kuukaudesta kolmeen kuukauteen, mutta todellisuudessa edes näytöille ei saapunut katsojia. Haastateltava miettii, että syynä saattoi olla huono ajankohta yleisnäytöille. Esittelyt pidettiin pääsääntöisesti sunnuntaisin ja yksi näytöistä osui pääsiäiselle. Kehitysideaksi haastateltava ehdottaa, että yleisesittelyiden päivät voisivat vaihdella niin, että esittelypäivä ei olisi aina sunnuntai.

Toinen haastateltava (H2) oli aina kokenut toimeksiantoyrityksen palvelun positiivisesti ja hän oli aina saanut hyvää palvelua. Viimeisin toimeksianto kuitenkin poikkesi merkittävästi aikaisemmista ja haastateltavan mukaan oikeastaan mikään prosessin

vaihe ei sujunut odotetusti. Haastateltava kuvaili toimeksiantoyrityksen myyjien toimintaa aktiiviseksi asiakkaan odottamiseksi ja kertoi palvelun laadun menneen monta pykälää alaspäin. Odotukset olivat aikaisempien kokemusten perusteella korkealla, joten palvelun laadun poiketessa edellisistä kokemuksista, pettymys oli suuri.

Poiketen toisen haastateltavan kokemuksista, kolmas haastateltava (H3) oli saanut hyvää palvelua ja pariskunta oli tyytyväinen koko myyntiprosessiin. Pariskuntaa pidettiin ajan tasalla koko prosessin ajan ja työntekijöistä huokui aktiivinen ote myyntityöhön. Asunto olisi mennyt neljän kuukauden toimeksiantosopimuksen aikana kaupaksi jopa kahdesti, mutta toinen ostajaehdokkaista ei saanut asuntolainaa ja toisella ostajaehdokkaalla oli oma asunto myymättä. Myyntiprosessin epäonnistumisen suurimmaksi syyksi pariskunta pohti markkinatilanteen. Myyntitoimeksiannon päätyttyä pariskunta oli kuitenkin tyytyväinen prosessiin kokonaisuudessa. Odotukset ja kokemukset vastasivat toisiaan.

Kuudennen haastateltavan (H6) myyntiprosessi erosi merkittävästi muiden haastateltavien prosessista, koska kohdetta ei markkinoitu julkisesti. Myyntiprosessi sujui kuitenkin odotusten mukaan. Myynti oli niukasta markkinoinnista huolimatta tehokasta, sillä muutamat asiakkaat kävivät kohdetta katsomassa. Koko prosessi eteni sovitulla tavalla ja pariskunta oli tyytyväinen palvelun laatuun.

Yhdeksäs haastateltava (H9) oli yllätynyt, miten korkealla hinnalla toimeksiantoyritys oli halukas myymään asuntoa. Välittäjä ehdotti kuitenkin pian hinnan laskemista useammalla tuhannella eurolla, joten haastateltavan odotukset korkeasta hinnasta laskivat nopeasti. Esittelyitä pidettiin aktiivisesti, mutta koko kolme kuukautta kestävä toimeksiannon aikana kohdetta kävi katsomassa ainoastaan yksi katsoja. Haastateltava pitää huonon houkuttelevuuden syynä huonosti arvioitua myyntihintaa. Hinta oli luultavasti myös myyntihinnan laskemisen jälkeen liian korkea, koska katsojia ei käynyt. Haastateltava ei ollut kuitenkaan itsekään halukas laskemaan enää hintaa, koska hän oli itse tyytyväinen asuntoonsa. Yhdeksäs haastateltava arvioi myös, että hänen kotinsa ei ollut houkutteleva, koska samaan aikaan oli paljon uusia asuntoja myynnissä. Haastateltavalla olisi ollut myyntiprosessin aikana myös kehitysideoita myynnin kulusta, mutta sinä aikana toimeksiantoyrityksen henkilökunta ei ollut yhteydessä, joten kehitysideat jäivät mainitsematta.

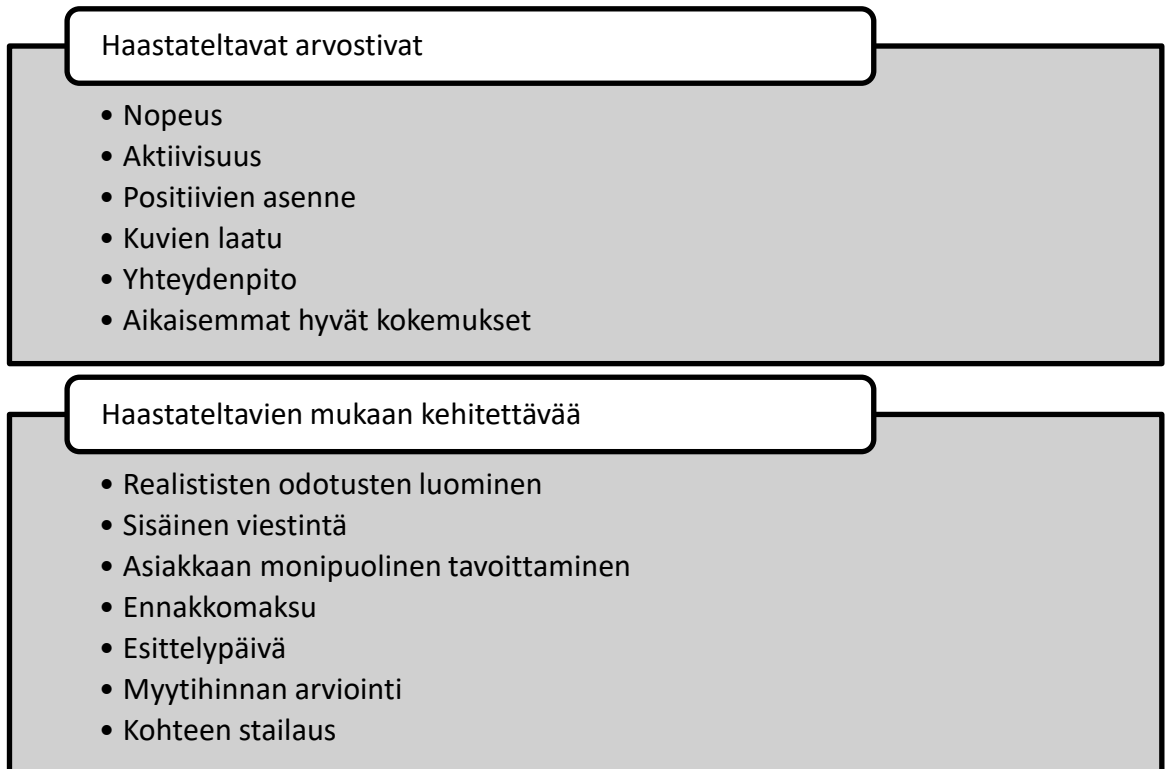


Kymmenennen haastateltavan (H10) ja toimeksiantoyrityksen yhteistyöllä on jo pitkät juuret ja myyntiprosessi lähti käyntiin tutulla tapaa nopeasti. Pitkän asiakassuhteen vuoksi haastateltava kokee palvelun laadun olevan hänelle muiden asiakkaiden kohtelusta poikkeavaa. Palvelu on tuttavallisempaa mikä tuo mukanaan sekä huonoja, että hyviä puolia. Hyviksi puoliksi haastateltava mainitsee sen, että yrityksen arvostus asiakasta kohtaan on suuri, jolloin palvelun laatuun panostetaan ennistä enemmän. Huonoksi puoleksi haastateltava mainitsee sen, että asiakkuudesta on tullut hieman itsestään selvyys.

Kymmenes haastateltava (H10) kertoo, että viimeisimmän myymättömän kohteen myynnissä oli paljon riskejä markkinatilanteen ja taloyhtiön tulevien mittavien remonttien vuoksi. Odotukset myynnistä ei ollut kovinkaan korkealla, mutta haastateltava oli silti päättänyt koittaa, menisikö asunto kaupaksi huonosta tilanteesta huolimatta. Henkilöstön myyntityö ei juurikaan eronnut aikaisemmasta toiminnasta ja haastateltava epäilee myynnin epäonnistumisen syynä olevan ulkoiset, henkilöstöstä riippumattomat tekijät.

Myyntiprosessit erosivat haastateltavien välillä melko paljon. Monella haastateltavalla oli omakohtaisia positiivisia kokemuksia toimeksiantoyrityksestä. Myös lopuilla haastateltavilla oli joku tuttava, joka oli saanut hyvää palvelua toimeksiantoyritykseltä. Moni haastateltava piti siitä, että myyntiprosessi lähti nopeasti käyntiin ja kohteen kuvat olivat laadukkaita. Haastateltavat olivat yhtä poikkeusta lukuun ottamatta sitä mieltä, että välittäjien ote työhön oli aktiivista ja positiivista ja yhteydenpito asiakkaaseen oli loistavaa.

Yksi haastateltavista oli kuitenkin sitä mieltä, että tärkeällä hetkellä, asiakasta ei yritetty tavoittaa tarpeeksi monipuolisesti. Monen haastateltavan vastauksista myös selvisi, että toimeksiantoyrityksen sisäistä viestintää pidetään huonona. Parille asiakkaalle oli myös luotu turhan suuria odotuksia palvelun laadusta sekä myytävän kohteen rahallisesta arvosta. Yksi haastateltavista kummasteli myös ennakkomaksua ja toinen haastateltava olisi kaivannut, että asunto oltaisiin stailattu myyntikuntoon ja esittelyitä olisi pidetty muinakin päivinä, kuin sunnuntaisin. Myyntiprosessin positiiviset ja negatiiviset puolet listattuna kuviossa 9.



Kuvio 9. Myyntiprosessin positiiviset ja negatiiviset puolet.

#### 4.1.1 Konkreettinen ympäristö

Konkreettiseen ympäristöön kuuluu muun muassa materiaalit, toimitilat ja asiakaspalvelijat. Haastateltavia pyydettiin pohtimaan ja kertomaan omin sanoin mielipide toimeksiantoyrityksen markkinointimateriaaleihin, joita ovat esimerkiksi esitteet, käyntikortit, lehti-ilmoitukset ja myynti-ilmoitukset verkossa. Toimitiloista haluttiin kuulla asiakkaiden mielipiteitä toimiston sijainnista, ulkonäöstä ja käytännöllisyydestä ja asiakaspalvelijoista haluttiin kuulla, mitä mieltä asiakkaat ovat henkilökunnan käyttäytymisestä, asenteesta ja ulkoisesta olemuksesta.

Suurin osa haastateltavista toteavat markkinointimateriaalien olevan kaikin puolin kunnossa. Toinen haastateltava (H2) mainitsee, että ilmoitukset ovat ammattitaitoisesti tehtyjä, laillisesti oikein ja riittäviä kuvailemaan myytävää kohdetta. Viides (H5) ja kuudes (H6) haastateltava olivat perehtyneet myös toimeksiantoyrityksen muihin kohteisiin ja niiden markkinointimateriaaleihin. Seitsemäs haastateltava (H7) ei ollut tällä kertaa tutustunut materiaaleihin, koska luotti toimeksiantoyrityksen laatuun

edellisten kokemusten perusteella. Seitsemäs haastateltava arvostaa toimeksiantoyrityksen yhteistyökumppanuutta alueen urheiluseurojen kanssa, sillä urheiluseurojen tukeminen on tärkeää myös haastateltavalle. Urheiluseurojen tukeminen tuo haastateltavan mukaan myös lisää näkyvyyttä toimeksiantoyritykselle. Haastateltavan mielestä henkilöstön markkinointitaidot ovat muutenkin laadukkaalla tasolla.

Viidennen haastateltavan (H5) mukaan myös muista kohteista huokui yritteliäisyys ja materiaalit oli tehty ammattitaitoisesti. Viides haastateltava korostaa myös hyvää näkyvyyttä. Kuudes haastateltava (H6) ja hänen vaimonsa olivat myös perehtyneet verkossa toimeksiantoyrityksen materiaaleihin ja olivat sitä mieltä, että niissä kävi esiin pääasiat. Markkinointimateriaalien ulkonäköön viides haastateltava (H5) ottaa kantaa sanomalla ainoastaan joidenkin kilpailijoiden materiaalien olevan hienompia ja toisten taas rumempia. Pariskunnan mielestä tyylikkyyttä tärkeämpää on palvelun laadun taso. Haastateltava vielä korostaa, että ammattitaidon tasosta puhutaan herkemmin ja toimeksiantoyrityksen kohdalla puskaradio toimii positiivisella tavalla loistavasti.

Muista haastateltavista poiketen ensimmäinen (H1) ja neljäs haastateltava (H4) kuvailee markkinointimateriaalien olevan melko tavanomaiset, eivätkä ne herätä tuntemuksia. Neljäs haastateltava (H4) ei ollut niinkään edes tutustunut materiaaleihin, joten hän myöntää vastauksensa tavanomaisuudesta johtuvan omasta heikosta perehtymisestään.

Ensimmäinen haastateltava (H1) oli pettynyt kohteiden kuviin. Kohteesta oli runsaasti kuvia, mutta ne olivat melko mitäänsanomattomia. Kalustettu ja stailattu asunto olisi tuonut kuviin mielenkiintoa sekä auttanut ostajia hahmottamaan tilan koon. Ensimmäinen haastateltava mainitsi myös, että pohjakuva olisi hyvä olla kaikissa myytävissä kohteissa.

Myös yhdeksäs haastateltava (H9) oli pettynyt myyntikuviin. Haastateltava olisi toivonut, että olisi saanut itse olla mukana valitsemassa, mistä suunnasta julkisivua kuvataan ja mitkä kuvat olisivat olleet lehdessä ja verkossa. Lehdessä esitetty kuva näytti synkältä ja haastateltava oli sitä mieltä, että talo olisi näyttänyt edustavamalta, jos kuva oltaisiin otettu puutarhan puolelta, jolloin kauniit istutukset olisivat

päässeet kuviin. Yhdeksäs haastateltava (H9) olisi toivonut myös, että asuntoa oltaisiin markkinoitu lehdessä useammin, sillä ensiesittelyn jälkeen kohde ei ollut kuukauteen lehdessä. Ensimmäinen haastateltava (H1) oli myös sitä mieltä, että toimeksiantoyritys voisi keksiä uusia kanavia markkinointiin ja hyödyntää enemmän lehtimainontaa tavoittaakseen vanhemman ikäluokan ostajat.

Toimitilat olivat haastateltavien mielestä siistit, viihtyisät ja toimivat. Toimitilojen parhaaksi puoleksi kaikki haastateltavat mainitsivat sijainnin, etenkin sen jälkeen, kun kaupungin muutostyöt saadaan valmiiksi. Toinen haastateltava (H2) käyttää uuden toimitilan sijainnista jopa nimitystä ”kymppipaikka”, heti kun alueen ympäristö valmistuu. Seitsemäs haastateltava (H7) mainitsee toimeksiantoyrityksen eduksi myös sen, että toimitiloihin saapuessa, asiakas ohjattiin heti oikeaan paikkaan.

Ensimmäinen haastateltava (H1) oli toimitiloista sitä mieltä, että olisi ollut mielekkäämpää keskustella henkilökunnan kanssa rauhallisemmassa tilassa niin, että ympärillä ei ole muita välittäjiä. Rauhallinen ympäristö on haastateltavana mukaan tärkeää etenkin kaupantekotilanteessa. Yhdeksäs haastateltava (H9) ei osannut kommentoida toimitiloja, sillä hän ei ollut koskaan käynyt toimistossa. Haastateltava hieman harmitteli sitä, että häntä ei oltu koskaan kutsuttu toimistolle.

Lähes kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että yrityksen henkilökunnan pukeutumisen ja ulkoinen olemus on siisti ja alalle sopiva sekä käytös ammattimaista ja ystävällistä. Yhdeksäs haastateltava (H9) ei ollut muista poiketen tyytyväinen koko henkilökunnan ystävällisyyteen, koska hän olisi itse kaivannut henkistä tukea myymiseen. Kesä oli kuuma ja iäkkäälle ihmiselle raskas. Esittelyyn valmistautuminen vaati runsaasti omaa panostusta, koska kotia täytyi pitää siistinä ja raikkaana. Asuntoesittelyissä ei käynyt koko myyntiprosessin aikana kuin yksi henkilö, mutta ainoastaan yksi välittäjä oli pahoitellut asiakkaiden vähäistä määrää. Ymmärtäväinen välittäjä oli ollut vasta viimeisissä esittelyissä, joten henkilön myötätuntoisuus yllätti haastateltavan positiivisesti muutaman ikävän kokemuksen jälkeen. Yhdeksäs haastateltava vielä mainitsee, että esittelyn jälkeen puhelun ystävällisyys on tärkeämpää, kuin se, kuinka pian soitto tulee esittelyn jälkeen. Soitolla ei haastateltavalle ollut kiirettä, koska hän ymmärsi esittelypäivän olevan kiireinen.

Neljäs haastateltava (H4) korostaa henkilöstön nopeaa ja sujuvaa toimintaa. Viides haastateltava (H5) antoi hyvää palautetta myös henkilökunnan käyttäytymisestä, asenteesta ja ulkoisesta olemuksesta ja nostaa esiin, että henkilökunta koostuu mukavista ihmisistä. Seitsemäs haastateltava (H7) odotti sujuvaa, nopeaa ja aktiivista yhteydenpitoa, mutta korkeista odotuksista huolimatta tämän kohteen kohdalla yhteydenpito ylitti odotukset.

Myös toinen haastateltava (H2) oli tyytyväinen henkilöstön siistiin ulkoiseen olemukseen, mutta hänen mielestään toimeksiantoyrityksen henkilökunta jakaantuu kahden osaan. Yrityksen myyntiosaston henkilöstö on odottelevaa, kun taas vuokrauksen osasto toimii äärettömän hyvin. Vuokraus on edelleen tehokasta ja toimeen tartutaan heti. Myös kymmenes haastateltava (H10) kokee, että henkilöstön välillä on eroavaisuuksia. Haastateltava ei kuitenkaan pidä eroavaisuuksia yhtä negatiivisena, kuin toinen haastateltava. Kymmenes haastateltava kokee eroavaisuudet enemmänkin persoonallisuuksien eroavaisuutena eikä kenenkään ammattitaidossa ole moittimista. Haastateltavalla on niin pitkä asiakassuhde takana, että hänelle on muodostunut vahvempi yhteys kahden kiinteistönvälittäjän ja kahden vuokravälittäjän kanssa. Haastateltavalla on vahva usko näiden henkilöiden toimintaan aikaisempien onnistumisien perusteella, joten haastateltava kokee luontevana ottaa yhteyttä ensimmäisenä nimenomaan näihin henkilöihin. Ensimmäinen haastateltavista (H1) nosti koko henkilökunnan positiiviseksi puoleksi nimenomaan sen, että henkilökunta toimi nopeasti ostajaehdokkaan löydyttyä. Asuntoja lähdettiin myös näyttämään nopeasti ostajaehdokkaan löydyttyä.

Henkilökunnan toiminta sai myös kiitosta siitä, että asuntojen ja lainsäädännön tietämys oli koko henkilökunnalla hyvää. Ensimmäinen haastateltavista (H1) korosti ammattitaidon ja lainsäädännön tietämyksen tärkeyttä, koska suurin syy välittäjän käyttämiseen oli se, että oma alalla vaadittava tietämys on puutteellista. Ensimmäinen haastateltava arvosti myös henkilökunnan rehellisyyttä ja uskallusta puhua asiakkaalle myös epämiellyttävistä asioista.

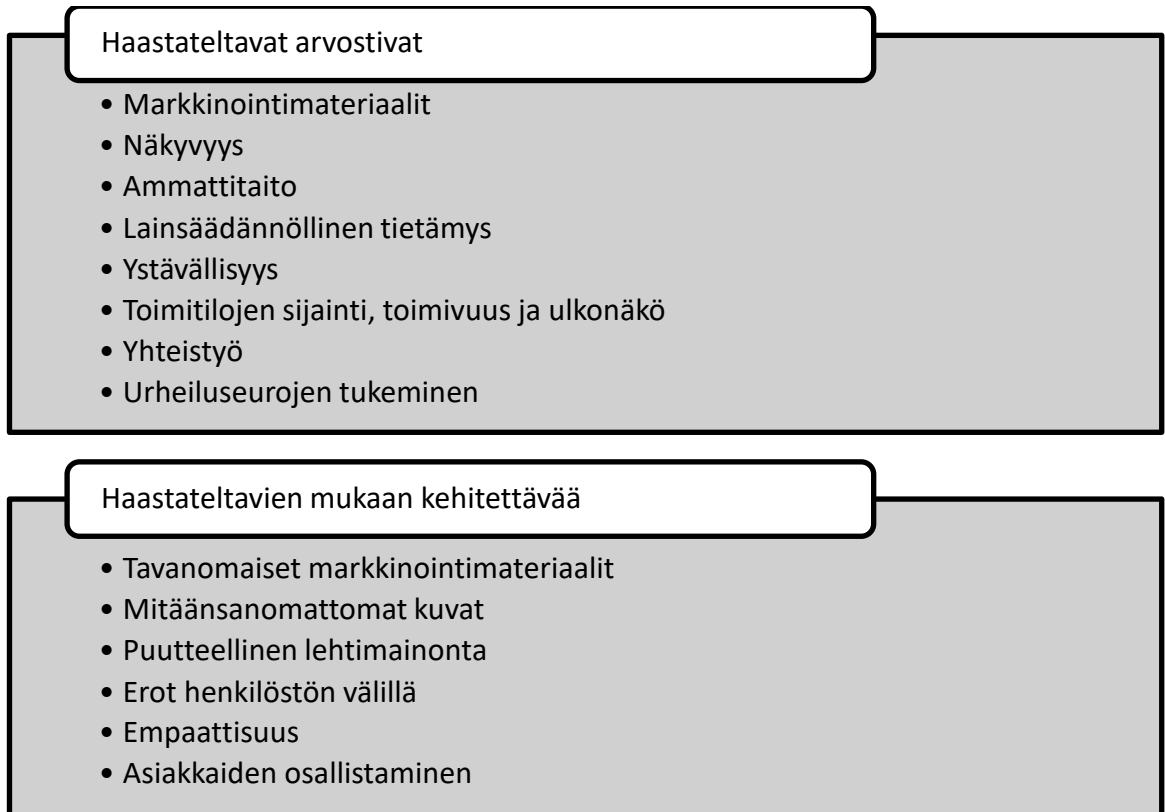
Kuudes haastateltava (H6) oli myös erittäin tyytyväinen toimeksiantoyrityksen henkilöstön ammattitaitoisuuteen. Haastateltava myös pitää hyvänä puolena sitä, että yrityksessä keskitytään henkilöstön vahvuuksiin, eikä yritetä tehdä kaikkea itse. Toi-

meksiantoyritys käyttää myynnin tukena muun muassa erillistä kosteus- ja kunto-kartoittajaa, myynninvahvistajaa ja ammattilaista ottamaan valokuvia sekä uudempina toimintana suunnittelijan apua kohteiden stailauksessa. Kuudennen haastateltavan mielestä lisäpalvelut nostavat hieman myyntipalvelun hintaa, mutta ovat silti erittäin hyvä lisä myynnin tueksi ja myynnin henkilökunta pystyy keskittymään omiin vahvuuksiinsa.

Yhdeksäs haastateltava (H9) oli tyytyväinen siihen, että koko toimeksiantoyrityksen henkilöstö myy samoja kohteita, jolloin ostajaehdokkainen kontaktien määrä kasvoi moninkertaisesti. Haastateltava kuitenkin epäili, käytettiinkö kontakteja hyödyksi hänen asuntonsa kohdalla. Haastateltava on asuntoesittelyissä nähnyt toimintaa, missä välittäjä ehdottaa muita myytäviä kohteita, mitkä saattaisivat palvella asiakkaan tarpeita paremmin, kuin kohde, mitä asiakas oli alun perin katsomassa. Haastateltava ei kuitenkaan ole varma, ovatko välittäjät mainostaneet hänen kotiaan muissa esittelyissä.

Toimeksiantoyrityksen konkreettinen ympäristö koettiin haastateltavien kesken melko hyvänä. Positiivisuutta haastateltavissa herätti erityisesti uusien toimitilojen sijainti, toimivuus ja siisteys sekä henkilöstön ammattimaisuus, tyylikkyys ja lainsäädännöllinen tietämys sekä ystävällisyys. Toimeksiantoyrityksen näkyvyyttä ja markkinointimateriaaleja pidettiin yleisesti hyvänä. Kiitosta sai myös urheiluseurojen tukeminen ja yhteistyö henkilöstön ja yhteistyökumppaneiden välillä.

Markkinointimateriaaleja pidettiin yleisesti hyvinä, mutta osa haastateltavista oli myös sitä mieltä, että ne ovat melko tavanomaiset, eivätkä eroa kilpailijoiden materiaaleista. Osa haastateltavista olisi kaivannut myös monipuolisempaa markkinointikanavien käyttöä ja enemmän lehtimainontaa. Osa haastateltavista olivat myös pettyneitä osaan kuvista ja he olisivat halunneet itse vaikuttaa markkinointikuviin. Toimeksiantoyrityksen henkilöstön välillä todettiin myös eroavaisuuksia ja eräs vanhempi haastateltava olisi kaivannut henkistä tukea myyntiprosessiin. Konkreettisen ympäristön negatiiviset ja positiiviset puolet on selkeytetty kuviossa 10.



Kuvio 10. Konkreettisen ympäristön positiiviset ja negatiiviset puolet.

#### 4.1.2 Luotettavuus

Luotettavuus -teeman alle haastattelussa nostettiin palvelun virheettömyys ja täsmällisyys. Esimerkkejä palvelun virheettömyydestä pyydettiin muun muassa myyntihinnan ja -ajan arvioinnista, lainsäädännöllisistä tekijöistä ja myynti ja markkinointitaidoista. Täsmällisyydellä haluttiin kuulla haastateltavien huomioita sopimusten ja ilmoitusten tarkkuudesta sekä luvatuissa aikatauluissa pysymisestä.

Suurin osa haastateltavista olivat sitä mieltä, että myyntihinta oli asetettu kohteelle oikeaksi. Toinen haastateltava (H2) mainitsee myös, että toimeksiantoyrityksellä on loistavat työkalut hinnan arviointiin. Seitsemäs (H7) ja kymmenes haastateltava (H10) kokevat, että myyntihinnan asettaminen oli helppoa, koska toimeksiantoyrityksellä ja haastateltavilla oli yhteinen näkemys sopivasta myyntihinnasta. Kymmenes haastateltava (H10) haluaa myös itse vaikuttaa myyntihintaan, koska hän ei tahdo luopua osakkeista liian alhaisin hinnoin. Haastateltava laittaa asunnon mie-

luummin vuokralle ja koittaa myydä myöhemmin uudelleen. Ensimmäinen haastateltavista (H1) olisi toivonut asunnostaan korkeampaa hintaa, mutta oli lopuksi sitä mieltä, että kiinteistönvälitysliike määritteli hinnan oikein, koska samasta talosta oli edullisempiakin asuntoja, mitkä eivät ole menneet kaupaksi.

Neljäs (H4) ja yhdeksäs haastateltava (H9) kertoo, että myyntihintaa koitettiin pienentää myynnin edetessä. Neljäs haastateltava (H4) koki, että tiputus tehtiin yhteisymmärryksessä, ja haastateltava olisi ollut tyytyväinen myös alempaan hintaan. Yhdeksäs haastateltava (H9) oli kuitenkin pettynyt, että myyntihintaa haluttiin laskea niin pian asunnon tultua myyntiin, koska oli valinnut kiinteistönvälitysyrityksen sen perusteella, kuka lupasi asunnosta korkeimman hinnan. Lopulta haastateltava kuitenkin pohti itsekin myyntihinnan olevan alussa liian korkea. Haastateltavan mielestä myyntihinta olisi pitänyt alusta asti määrittellä oikeaksi, sillä asunto on yleensä houkuttelevampi sen ensimmäisen myyntikuukauden aikana.

Myös viidennen haastateltavan (H5) kohteen myyntihintaa laskettiin kerran, mutta ostajien kiinnostus ei edelleenkään herännyt. Haastateltava pohtii, oliko syynä edelleen liian korkea hinta tai sitten kohde on vain itsessään hankala myydä. Myös kuudes (H6) haastateltava pohtii, oliko hinta asetettu liian korkeaksi, mutta luottaa silti toimeksiantoyrityksen hintatietoisuuteen, koska alueelta on myyty saman tyyliä kohteita samoihin hintoihin.

Kahdeksas haastateltava (H8) kokee myyntihinnasta neuvottelun siten, että hän itse kertoi halutun myyntihinnan ja toimeksiantoyrityksen vastuumyyjä ainoastaan antoi siunauksen hinnalle. Haastateltava uskoo, että välittäjä ei vaikuttanut sen vuoksi kohteen hinnoitteluun, että haastateltavalla on itsellään niin paljon kokemusta samoista asioista ja kohde sijaitsee eri kaupungissa toimeksiantoyrityksen kanssa, eikä kokemusta hinnoista ollut samalla tavalla kuin yrityksen kotipaikkakunnalla.

Haastattelut kerättiin henkilöiltä, jotka olivat päättäneet myyntitoimeksiannon, eikä haluttuun myyntitulokseen päästy kenenkään haastateltavan osalta. Myyntiaikojen arviointi oli siis mennyt kaikkien haastateltavien kohteiden osalta väärin. Toisen haastateltavan (H2) mielestä myyntiaikaan vaikutti viimeisimmän toimeksiannon kohdalla henkilöstön aktiivisuuden ja markkinointitaitojen hyödyntämisen puute.



Kolmas (H3) ja neljäs haastateltava (H4) taas olivat sitä mieltä, että palvelu oli virheetöntä; myyntihinta oli asetettu oikein ja henkilökunta on pätevää työhönsä. Neljännen (H4) haastateltavan mukaan toimeksiantoyrityksen henkilökunta on myynti- ja markkinointitaitoista, mutta haastateltava kertoi, että henkilöstön sisäisessä viestinnässä oli puutteita. Haastateltava sai kuulla samoja kysymyksiä monien eri työntekijöiden suusta, koska henkilöstön sisäinen tiedonjako ei ollut riittävää.

Kaikki haastateltavat olivat tarkastaneet myytävien kohteiden myyntiesitteet sekä muut mainokset ja kohteeseen liittyvät markkinointimateriaalit. Monet haastateltavat kertoivat kohteen tietojen olevan virheettömiä. Kymmenes haastateltava (H10) kertoi, että koko pitkän asiakashistorian aikana myytävien kohteiden tiedot ovat olleet virheettömiä. Pienet virheet niin pitkän historian aikana on ymmärrettäviä ja pääasiassa henkilökunnan työskentely on äärimmäisen tarkkaa.

Ensimmäinen haastateltavista (H1) oli löytänyt jo myynnin alkuvaiheessa virheen myytävän kohteen rakennusvuodessa ja oli pyytänyt oikaisua. Oikaisua ei kuitenkaan myynnin aikana tullut, joten ensimmäinen haastateltava ei voinut olla täysin tyytyväinen täsmällisyyteen. Kuudes haastateltava (H6) oli myös huomannut kuvissa pienen virheen. Kuvissa oli näkynyt henkilökohtaisia valokuvia, mutta ne kuvat otettiin pyynnöstä heti pois.

Kuudes haastateltava (H6) oli tyytyväinen siihen, että kaikki tiedot käytiin yhdessä läpi ja tarkistettiin tietojen oikeellisuus ennen kuin ostajaehdokkaat pääsivät tutustumaan tietoihin. Yhdeksäs haastateltava (H9) ei ollut tarkistanut asunnon tietoja, koska oletti, että toimeksiantoyritys olisi kirjannut tiedot oikein, koska oikeat tiedot olivat saatavilla muun muassa isännöitsijätodistuksesta. Asunnon vastuunmyyjä oli käynyt selostusliitteen tiedot läpi haastateltavan kanssa, mutta suuren luoton vuokсия asiakas ei ollut perehtynyt tietojen oikeellisuuteen. Haastateltava oli myynnin edetessä huomannut esitteellä olevat virheet ja oli pyytänyt oikaisua. Oikaisun tekemiseen oli kuitenkin mennyt toimeksiantoyritykseltä noin kuukauden verran aikaa, mikä närkästytti haastateltavaa. Virheitä oli ollut muun muassa tehdyistä remonteista sekä pintamateriaaleissa. Haastateltava oli myös esittänyt toiveita esittelytekstissä kerrottavista asioista, mutta haastateltava koki, että toiveita ei kuunneltu. Haastateltava kertoi, että olisi halunnut, että esittelytekstissä olisi mainittu muun muassa uusituista liukuovikaapistoista ja saunan käyttämättömyydestä sekä siitä, että

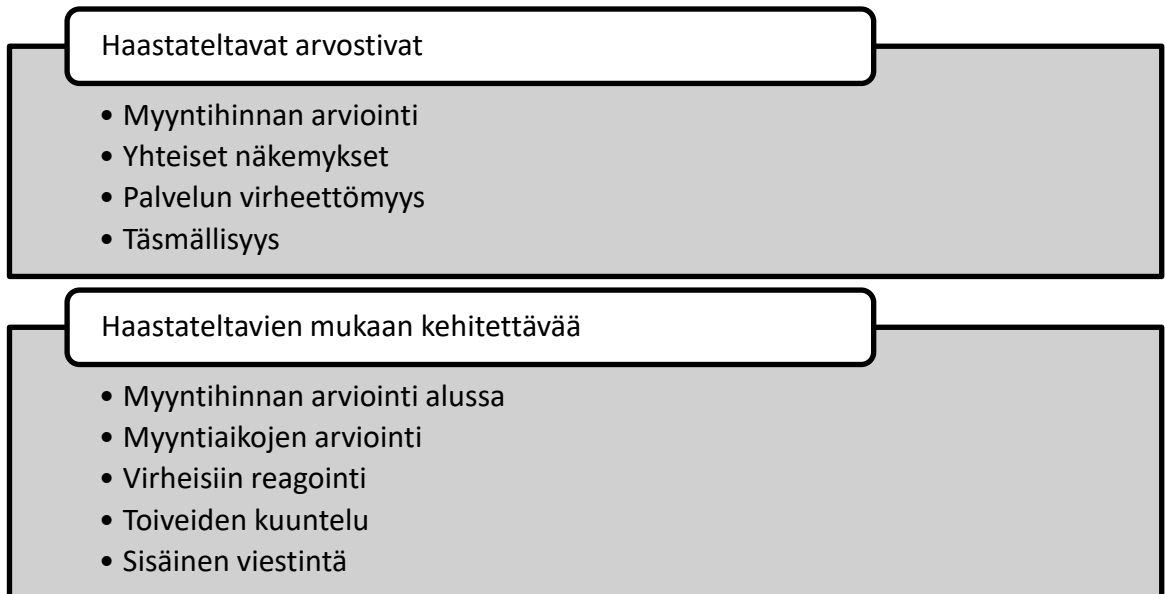
haastateltava oli vaihdattanut asunnon ikkunat omakustanteisesti, eikä kulut näy enää vastikkeissa. Haastateltava kuitenkin tiedostaa, että uuden näköinen sauna ja kauniit kaapistot näkyvät asunnon kuvista, joten ostajaehdokkailla oli tieto saatavilla.

Kahdeksas haastateltava (H8) oli myös tarkistanut kohteensa tiedot ja havaitsi niissä pienen virheen. Virhe kuitenkin korjattiin nopeasti ja haastateltava on sitä mieltä, että pieni virhe oli ymmärrettävää. Haastateltava kuvailee välittäjien toiminnan sujuvan siihen saakka, että toiminta etenee mallin mukaisesti. Poikkeavissa tilanteissa välittäjillä kuitenkin alkaa toiminnan laatu heiketä ja henkilöstöllä tapahtuu niin sanottuja ajatuskatkoja. Haastateltavan mukaan henkilöstö ei pärjää tilanteissa, missä vaaditaan omaa päättelykykyä.

Toinen (H2) ja kolmas haastateltava (H3) olivat myös tarkastaneet kohteensa tiedot, eikä kumpikaan ollut havainnut puutteita tai virheitä. Haastattelutuloksista selvisi myös se, että toimeksiantoyrityksen työntekijät olivat täsmällisiä aikataulujen kanssa ja sovituista ajoista pidettiin aina kiinni.

Toimeksiantoyrityksen henkilöstö koettiin haastateltavien kesken luotettavana. Palvelu oli monen mielestä virheetöntä ja työtä tehtiin täsmällisesti. Monet haastateltavat kokivat, että myyntihinnat olivat hyvin arvioituja ja hinnan asettaminen oli monien mielestä helppoa, koska välittäjien ja asiakkaiden näkemykset olivat yhtenäiset.

Osa haastateltavista olivat kuitenkin pettyneitä, että myyntihintaa laskettiin nopeasti myynnin edetessä ja myyntiajat olivat määritelty todellisuutta lyhemmiksi. Osa havaitsi esitteissä virheitä tai toi esiin kehitysideoita, mutta muutoksien toteuttaminen vei henkilökunnalta aikaa tai niihin ei reagoitu ollenkaan. Myös toimeksiantoyrityksen sisäinen viestintä koettiin heikkona. Luotettavuuteen viittaavat positiiviset ja negatiiviset tulokset listattuna kuviossa 11.



Kuvio 11. Luotettavuuden positiiviset ja negatiiviset puolet.

#### 4.1.3 Reagointialttius

Reagointialttiudella palvelun laatua mitattaessa tarkoitetaan työntekijöiden halua auttaa. Haastattelussa tiedusteltiin toimeksiannon päättäneiden asiakkaiden mielihalua siitä miten sujuvaa ja nopeaa palvelua he toimeksiantoyrityksen henkilökunnalta saivat. Lisäksi haastateltavia pyydettiin arvioimaan henkilökunnan asennetta.

Suurin osa haastateltavista olivat tyytyväisiä henkilöstön reagointialttiuteen. Moni haastateltava kertoi olevan tyytyväinen kaikkeen tältä osin. Asenne oli haastateltavien mielestä pääsääntöisesti hyvää, nopeaa ja sujuvaa. Myynnin vaiheista tiedotettiin asiakkaille säännöllisesti ja aina tarvittaessa. Myös henkilökunta on ammattitaitoista ja ahkera yhteydenpito yllätti monet haastateltavat positiivisesti.

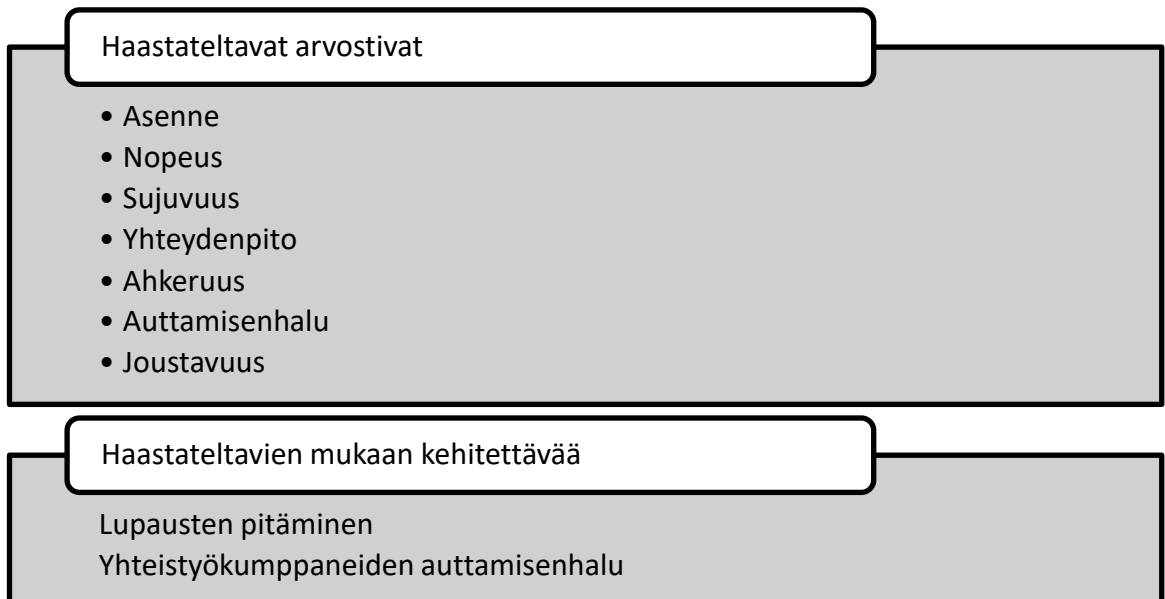
Ensimmäinen haastateltava (H1) korosti tässä kohtaa sitä, että osa kilpailevista yrityksistä ei olisi ollut halukkaita edes ottamaan asuntoa myyntiin. Toimeksiantoyrityksessä kuitenkin luvattiin heti auttaa asunnon myynnin kanssa. Haastateltava koki, että jokainen yrityksen työntekijöistä teki töitä nopeasti ja joustavasti. Lisäksi haastateltava korostaa, että toimeksiantoyrityksen henkilöstöllä on asenne kohdil-

laan. Myös viides haastateltava (H5) koki henkilöstön reagointialttiuden positiivisena. Viidennen haastateltavan odotukset ylitettiin moneen otteeseen ja kohdetta esiteltiin odotettua aktiivisemmin.

Toisen haastateltavan (H2) kokemukset erosivat muiden kokemuksista reagointialttiuden osalta. Haastateltavan odotukset olivat olleet edellisten kokemusten perusteella niin suuret, joten verrattuna aikaisempaan, myyjien asenne ei vastannut odotuksia. Myynnistä oli edellisten toimeksiantojen jälkeen kadonnut halu tehdä aktiivista myyntityötä.

Kahdeksannen haastateltavan (H8) mukaan työntekijöistä huomasi, että he halusivat auttaa kohteen myynnissä. Haastateltava on työnsä puolesta aktiivisesti tekemisessä toimeksiantoyrityksen kanssa ja silloin auttamisen halu ei näy niin vahvasti. Haastateltava on usein pyytänyt arvioita omille asiakkailleen, jolloin henkilöstön reagointi avun pyytämiseen on ollut vaihtelevaa. Monesti henkilökunta on luvannut auttaa, mutta lopulta haastateltavan omankin työn palvelun laatu on kärsinyt, koska toimeksiantoyrityksen antamia lupauksia ei olla pidetty.

Reagointialttius koettiin kaikista osa-alueista toimivimmaksi. Haastateltavat olivat tyytyväisiä henkilöstön asenteeseen, nopeuteen, joustavuuteen, palvelun sujuvuuteen, aktiiviseen yhteydenpitoon, ahkeraan työskentelyyn ja haluun auttaa. Ainoastaan yksi haastateltavista kertoi, että henkilöstön auttamisenhalu voisi olla parempaakin ja lupauksen pitämisessä oli puutteita. Reagointialttiuden positiiviset ja negatiiviset puolet esitetty kuviossa 12.



Kuvio 12. Reagointialttiuden positiiviset ja negatiiviset puolet.

#### 4.1.4 Vakuuttavuus

Osa haastateltavista myivät omaa kotiaan, joten henkilökunnan luotettavuus ja heidän luoma turvallisuuden tunne ovat tärkeitä ominaisuuksia alalla. Haastattelussa haluttiin haastateltavilta pohdintaa työntekijöiden luotettavuudesta eli siitä, miten hyvin lupaukset pidettiin ja miten rehelliseksi haastateltavat kokivat yrityksen henkilökunnan. Lisäksi haastattelulla haluttiin selvittää, koetaanko toimeksiantoyrityksen henkilöstö ammattitaitoisena, aktiivisena ja hyvät vuorovaikutustaidot omaavina.

Toimeksiantoyrityksen vakuuttavuutta pidettiin monien haastattelujen perusteella hyvänä. Haastateltavat olivat pääsääntöisesti sitä mieltä, että yrityksen koko henkilökuntaan pystyi luottamaan ja asiakaspalvelu oli rehellistä. Tällä kertaa toinen haastateltava (H2) kuitenkin alkoi pohtimaan henkilöstön luotettavuutta, koska hän ei enää voi luottaa, että myynnin palvelun laatu on tasaisen laadukasta, mitä se on aikaisempien toimeksiantojen kohdalla ollut. Toinen haastateltava myös pelkää palvelun laadun olevan huonoa myös muille asiakkaille, jolloin yrityksen hyvänä pidetty maine saattaa kärsiä. Ratkaisuna maineen säilyttämiseen haastateltava kehottaa toimeksiantoyritystä panostavan myyntiprosessiin ja kehittämään sitä.

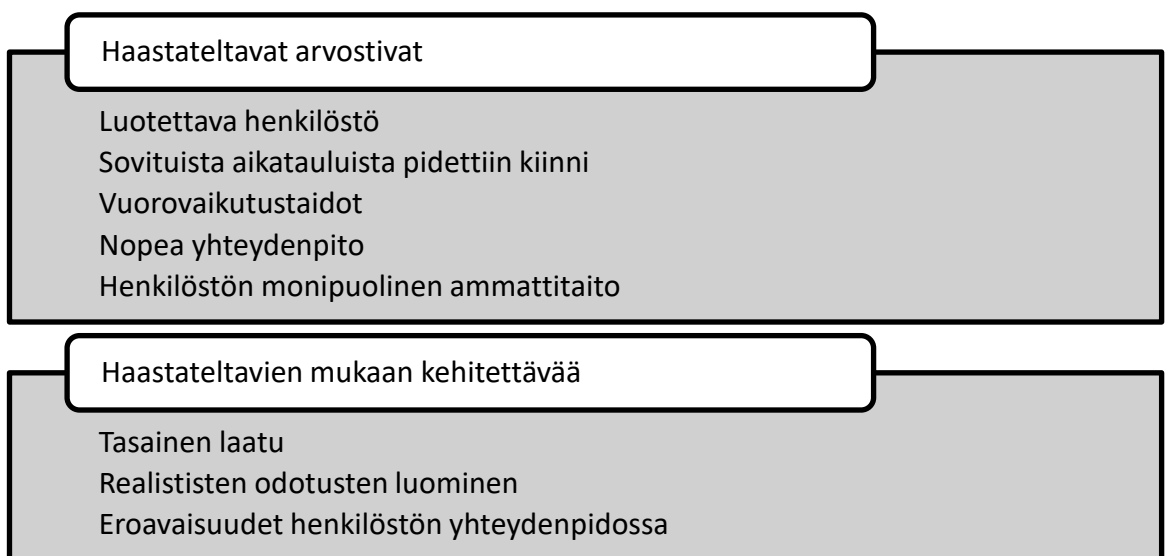
Neljäs haastateltava (H4) pohti työntekijöiden luotettavuutta siltä kantilta, että alussa luvatut myyntiajat eivät pitäneet ja myyntiprosessista lupailtiin liikoja, jolloin kaikkia annettuja lupauksia ei pystytty lunastamaan. Annettujen lupusten toteutumattomuus sai neljännen haastateltavan pettymään. Viides haastateltava (H5) taas koki, että lupaukset jopa ylitettiin, koska myyntiä yritettiin ahkerasti. Haastateltavalle esitetyistä lupauksista ja aikatauluista pidettiin hyvin kiinni ja kaikki työntekijät, joiden kanssa haastateltava asioi oli hyvin vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa.

Ensimmäinen (H1) ja neljäs haastateltava (H4) kertoivat, että henkilökunnan keskuudessa oli hieman eroavaisuuksia sen suhteen, kuinka asunonäytöistä ilmoitettiin. Osa työntekijöistä soitti heti esittelyn jälkeen ja osa laittoi pelkän tekstiviestin. Osalta esittelijöistä ilmoituksen viive oli muita pidempi. Neljännen haastateltavan (H4) mukaan yhteydenpito oli alussa todella hyvää. Näyttöjen jälkeen otettiin yhteyttä puolen tunnin sisällä esittelyn päättymisestä ja esittelyn kulku kuvattiin tarkasti. Muutaman viikon kuluttua yhteydenpito harveni ja näytön jälkeen saattoi kulua jopa päiviä, ennen kuin itse esittelyn pitäjä ilmoitti näytöstä. Haastateltavalle oli käynyt jopa niin, että tieto esittelystä oli ehtinyt välittyä jo toisen myyjän kautta, ennen kuin esittelyn pitäjä otti itse yhteyttä. Tällöin sama tieto tuli haastateltavalle kahteen kertaan, joten haastateltava viittaa jälleen siihen, että tiedon kulku yrityksen sisällä ei ollut riittävää. Myös neljäs haastateltava pohtii, että yhteydenotto saattoi olla esittelijästä riippuvainen, mikä tarkoittaa sitä, että henkilöstön välillä on eroavaisuuksia. Haastateltavaa ei sisäisen tiedon heikko kulku juurikaan haitannut, koska ei kokenut vaivaa siitä, että joutui kertomaan asioita toistamiseen. Haastateltava myös ymmärsi henkilöstön inhimilliset virheet.

Toinen haastateltava (H2) ei kokenut, että yhteydenotossa olisi ollut ongelmia. Häntä pidettiin koko myyntiprosessin ajan tietoisena tapahtumista ja esittelyjen jälkeen soitettiin nopeasti, miten esittely meni. Ensimmäisen haastateltavan (H1) mielestä on äärimmäisen tärkeää, että asunnon omistaja pidetään ajan tasalla koko myyntiprosessin ajan ja mahdollisimman nopeasti esittelyjen jälkeen. Kolmas haastateltava (H3) oli kokenut vakuuttavuuden, siten miten ensimmäinen haastateltava kertoo ihannelanteen menevän. Kolmas haastateltava kuvailee koko henkilökunnan pitävän hyvin ja nopeasti yhteyttä. Kolmas haastateltava myös kertoo toiminnan olevan kaikin puolin luotettavaa ja rehellistä.

Toimeksiantoyrityksen toimintatapoihin kuuluu, että kaikki välittäjät myyvät kaikkia kohteita, joten turvallisuudentunne kohteen myytävän kohteen tietämyksestä arve-  
lutti joitain haastateltavia. Ensimmäinen haastateltava (H1) kuitenkin luotti siihen,  
että kohteen hankkija tunsu kohteen ja pysyi tietoisena kohteen tapahtumista koko  
myyntiprosessin ajan sekä jakoi tietoa myös muulle henkilökunnalle. Myös toinen  
haastateltava (H2) koki huonosta kokemuksestaan huolimatta, että voi luottaa sii-  
hen, että henkilökunta on ammattitaitoista ja henkilöstöltä löytyy tietämystä alasta  
sekä sen lainsäädännöistä. Hän toteaa myös uusien työntekijöiden olevan amat-  
titaitoisia ja uskoo siihen, että apua löytyy toimiston henkilökunnalta, jos uudet eivät  
vielä kaikkea osaa.

Suurin osa haastateltavasta piti henkilöstön vuorovaikutustaitoja hyvinä ja esittely-  
jen kulusta ilmoitettiin asiakkaalle nopeasti. Asiakkaiden luotto henkilöstöön oli hy-  
vää ja sovituista aikatauluista pidettiin kiinni. Henkilöstöllä on haastateltavien mie-  
lestä myös tietoa monipuolisesti ja ammattitaitoa jaetaan henkilöstön keskuudessa  
erinomaisesti. Osa haastateltavista koki, että lupaukset jopa ylitettiin, mutta osa oli  
sitä mieltä, että myyntiprosessin alussa annettiin liian korkeita lupauksia. Haastatel-  
tavat kokivat, että yhteydenpito oli nopeaa, mutta henkilöstön välillä oli eroavaisuuksia.  
Henkilöstön vakuuttavuuden positiiviseksi ja negatiiviseksi kokemat tekijät lis-  
tattuna kuviossa 13.



Kuvio 13. Vakuuttavuuden positiiviset ja negatiiviset puolet.

#### 4.1.5 Empatia

Teknologian kehittyessä empatian merkitys palvelualoilla on korostunut entisestään. Empatiaan kuuluu ymmärrys asiakkaan ongelmiin, asiakkaan kohtelu sekä aukioloajat. Asiakkaan ymmärrystä pyrittiin selvittämään siten, että haastattelussa kysyttiin, miten asiakkaan antamat palautteet käsiteltiin ja osasiko henkilökunta asettua asiakkaan asemaan. Asiakkaiden kohtelun osalta haastateltavilta tiedusteltiin, kokivatko he olevansa arvokkaita asiakkaita, kuunneltiinko toiveita ja oliko yhteydenotto sujuvaa.

Harvalla haastateltavalla oli tarvetta antaa palautetta myyntiprosessin vaiheista, mutta niiden haastateltavien palautteet, joilla oli palautetta annettavana, oltiin otettu hyvin ja ammattimaisesti vastaan. Jokaisen haastateltavan kohdalla myyntitoimeksianto päätettiin ja kaikki haastateltavat kokivat, että heidän päätöstään kunnioitettiin. Toisella haastateltavalta (H2) löytyi kokemusta myös kehittävän palautteen anosta, sillä hän oli maininnut aktiivisen myyntiotteen katoamisesta toimeksiantoyrityksen myyntijohtajalle. Haastateltava koki, että palaute otettiin hyvin vastaan ja myyntijohtaja osoitti ymmärrystä myöntämällä itsekkin palvelun laadun heikentyneen. Myyntijohtaja myös lupasi tehdä toimia sen eteen, että taso saadaan nostettua entisen tasoiseksi.

Neljäs haastateltava (H4) antoi palautetta heti myyntiprosessin alussa palvelun ennakkomaksusta. Palaute otettiin hyvin vastaan ja haastateltava oli saanut selostuksen ennakkomaksun tarkoitukseen. Myyntiprosessin loppuksi henkilökunta oli ensin yrittänyt ylipuhua myynnin jatkamisesta, mutta haastateltava päätti laittaa asunnon vuokralle. Vuokralaisen löydettyä vastuumyyjä vielä tarkisti, että saahan myynnin lopettaa, mikä oli haastateltavan mielestä hieno ele.

Kahdeksas haastateltava (H8) antoi palautetta siitä, että häntä ei oltu tavoiteltu riittävästi ostotarjouksen tullessa. Haastateltavasta kuitenkin tuntui, että palautteeseen ei tartuttu. Haastateltava koki myös myynnin päättämistilanteen negatiivisesti, koska toimeksiantoyritys ei oma-aloitteisesti tarjoutunut jatkamaan myyntiä. Haastateltava ei kuitenkaan antanut tuolloin palautetta, vaikka pettyi oma-aloitteisuuden puutteeseen.



Kymmenennen haastateltavan (H10) ja toimeksiantoyrityksen keskinäinen luottamus ja vuorovaikutus on hyvää, joten asiakkaan on helppo antaa palautetta suoraan yrityksen johtoportaalle. Keskustelut ovat ajoittain olleet hyvinkin syvällisiä. Viimeisin huono kokemus on ollut uudiskohteen myymisestä, koska haastateltava kokee, että myyminen sen suhteen ei ole ollut tarpeeksi aktiivista. Uudiskohteen myyminen vaatii vielä kehitystä ja haastateltava onkin jo antanut palautetta toiminnasta. Pääsääntöisesti haastateltavan antama palaute on otettu hyvin vastaan ja kehityksen eteen on tehty muutoksia. Palautteen vastaanotto on kuitenkin ollut vaihtelevaa ja muun muassa pienempiarvoiset palautteet on jätetty huomioimatta.

Lähes jokainen haastateltava kertoo, että heillä oli tunne, että heitä arvostettiin asiakkaana. Kolmas haastateltava piti aktiivisen (H3) yhteydenpidon luovan arvostuksen tunnetta. Myös neljäs (H4) haastateltava koki aktiivisen yhteydenpidon arvostuksen tunteena. Yhdeksäs haastateltavista (H9) oli kuitenkin pettynyt siihen, että asiakkaan panostusta esittelyihin ei arvostettu. Moni välittäjä oli vain ilmoittanut esittelyn jälkeen, että ketään ei käynyt. Yksi välittäjä kuitenkin erosi muista myötätuntoisella asenteella sekä pahoitteluilla ja haastateltava olisi toivonut samanlaista kohtelua myös muilta välittäjiltä.

Haastateltavat eivät joutuneet oikeastaan ollenkaan asioimaan toimitiloissa, joten toimiston fyysiset aukioloajat koettiin riittäviksi. Henkilökunta oli kuitenkin hyvin tavoitettavissa puhelimitse tai sähköpostilla, mikä sopi erityisesti neljännen haastateltavan (H4) liikkuviin työaikoihin. Ensimmäinen haastateltavista (H1) oli kuitenkin sitä mieltä, että toimistolla olisi hyvä olla edes yksi päivystäjä myös viikonloppuisin, jolloin kauempana asuvat tietäisivät, että toimeksiantoyritys on avoinna myös viikonloppuisin ja myös viikonlopun asuntoesittelyt onnistuvat. Vastavuoroisesti haastateltava esittää, että toimisto voisi olla kiinni maanantaisin, että henkilöstö saisi kuitenkin lepopäiviäkin.

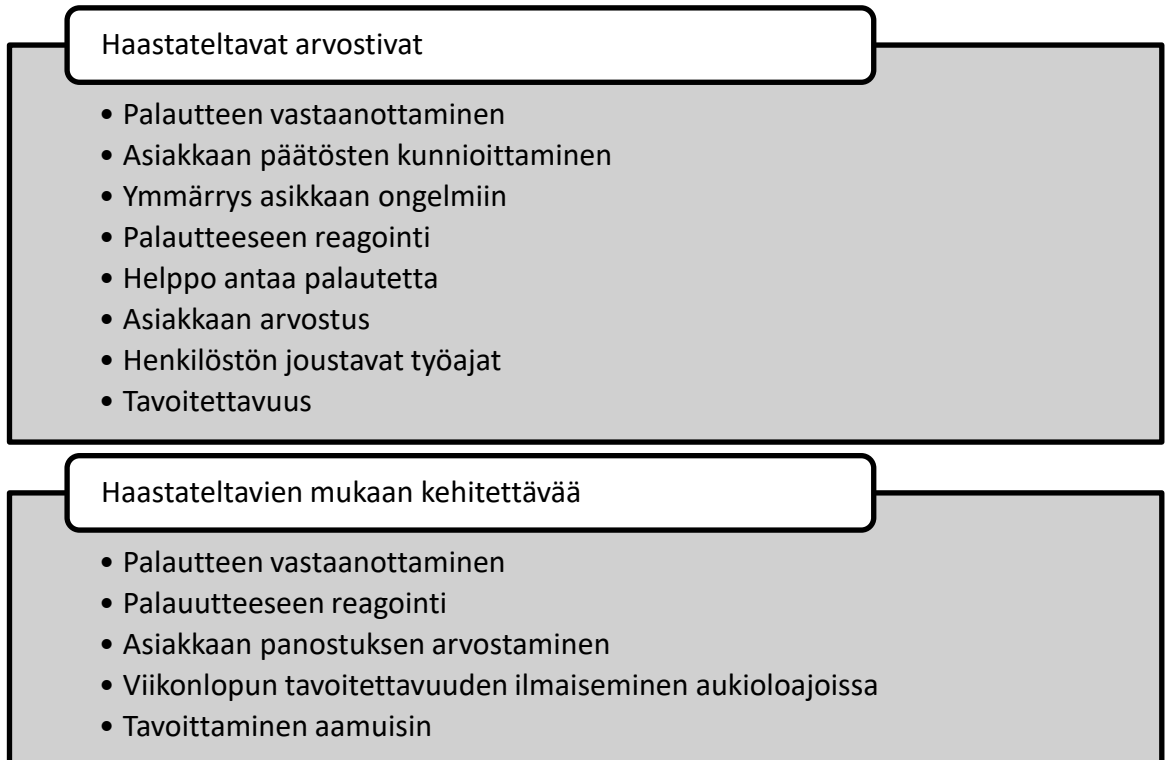
Muista poiketen kymmenes haastateltava (H10) asioi useasti toimistolla, mutta myös aukioloaikojen ulkopuolella. Haastateltava kertoo, että henkilöstö joustaa usein määritellyistä aukioloajoista ja korostaa sen olevan myyntityössä äärimmäisen tärkeää. Myyjän on syytä olla läsnä silloin, kun asiakkaalle sopii. Viidennen

haastateltavan (H5) mukaan henkilökunnan joustavuus oli äärettömän hyvää. Henkilökunta työskenteli asiakkaan kanssa asiakkaan aikataulujen mukaan. Haastateltavan ei tarvinnut olla töistä pois myyntiprosessin vuoksi, koska toimeksiantoyrityksen henkilökunta oli valmiita työskentelemään myös iltaisin ja aina silloin, kun asiakkaalle parhaiten sopii. Myös seitsemäs haastateltava (H7) oli mielissään siitä, että henkilökunta oli tavoitettavissa joustavasti. Haastateltavalla on parhaiten aikaa ilta-aikaan, mikä ei tuntunut tuottavan ongelmia henkilökunnalle. Haastateltava sai henkilökunnan kiinni hyvin soittamalla ja viesteillä ja vastaukset tulivat nopeasti.

Myös toinen (H2) ja kuudes haastateltava (H6) mainitsee, että asiointi sujui loistavasti puhelimitse ja sähköpostin välityksellä ja henkilökunta on aina ollut hyvin tavoitettavissa. Kuudes haastateltava (H6) tuo esiin poikkeukset, jolloin ei saanut vastuumyymää heti kiinni, mutta silloinkin myyjä ilmoitti viestillä soittavansa takaisin ja niin myös kävi. Toisen haastateltavan (H2) mukaan myöskään asiakkaan kohtelussa ei ole koskaan ollut puutteita, koska hän tulee hyvin toimeen koko henkilöstön kanssa ja kaikki ovat antaneet ystävällistä ja hyvää palvelua. Lopuksi haastateltava korostaa vielä vuokraosaston palvelun laatua, sillä vuokraosasto ottaa asioista kiinni nopeasti.

Myös kahdeksas (H8) haastateltava oli tyytyväinen siitä, että henkilöstö oli ilta-aikaan helppo tavoittaa. Aamuisin tavoittaminen oli kuitenkin hankalampaa. Haastateltava kuitenkin ymmärsi, että henkilökunnan päivät venyisivät liian pitkiksi, jos he olisivat tavoitettavissa varhaisesta aamusta myöhälle iltaan saakka.

Kaikki haastateltavat kokivat, että heitä arvostettiin asiakkaana ja heidän päätöksistään kunnioitettiin. Haastateltavien oli myös helppo antaa palautetta toimeksiantoyrityksen henkilöstölle. Kaikki haastateltavat olivat kokeneet, että henkilöstön työajat olivat todella joustavat ja henkilöstö oli helppo tavoittaa. Yksi asiakkaista olisi toivonut, että tavoitettavuus etenkin viikonloppuna tuotaisiin paremmin esiin. Harva asiakas antoi palautetta, mutta palautetta antaneiden välisissä kokemuksissa oli eroa ja moni empatiaan liittyvä tekijä koettiin haastateltavien kesken sekä positiivisena, että negatiivisena. Haastateltavien vaihtelevat mielipiteet empatiasta esitetty kuviossa 14.



Kuvio 14. Empatian positiiviset ja negatiiviset puolet.

## 4.2 Myyntitoimeksiannon päättäminen

Monien haastateltavien päätös myyntitoimeksiannon päättämiseen oli markkinatilanne. Suuri osa haastateltavista koki, että myytäviä asuntoja on alueella runsaasti tarjolla ja lainan saanti tai ostajien olemassa olevien asuntojen myynti on vaikeaa. Kolmannen haastateltavan (H3) mukaan toimeksiantoyrityksen palvelun laatu oli hyvää ja pariskunta aikoo käyttää yrityksen palveluita jatkossakin, mikäli palveluille tulee käyttöä. Kolmas haastateltava on päättänyt pitää asunnon edelleen itsellään, koska suurin syy myymiselle oli rivitalossa asumisen ja kerrostalossa asumisen helppouden erot. Laskettuaan tarkemmin pariskunta oli kuitenkin päättänyt pitää rivitalo-asunnon itsellään, koska rivitalossa asuminen tulee heidän mielestään edullisemmaksi. Lisäksi pariskunta koki markkinatilanteen olevan sellainen, että myyminen ei kannata.

Ensimmäinen haastateltava (H1) päätti asunnon myynnin ja vuokrasi sen eteenpäin itse. Jälkeenpäin ajateltuna haastateltava olisi mieluummin vuokrannut asunnon toimeksiantoyrityksen kautta, sillä uskoo, että vuokralainen olisi löytynyt sitä kautta

paremmin. Haastateltavan mukaan vuokraus oli myös yllättävän vaivalloista itse, koska suurimmalta osalta asunnosta kiinnostuneista oli vaikea saada tietoa, mitä mieltä he asunnosta olivat. Haastateltavan mukaan ammattilainen olisi voinut hoitaa vaivan puolesta ja olisi osannut tulkita asiakkaita ammattimaisella näkemyksellään paremmin.

Monen haastateltavan myynti päättyi huonon markkinatilanteen vuoksi, mutta toinen haastateltavista (H2) päätti laittaa kohteen vuokrattavaksi myynnin epäaktiivisen otteen takia. Kohteen myynti ei ole toimeksiannon päätyttyä jatkunut, sillä asuntoon löytyi toimeksiantoyrityksen kautta vuokralainen kahdessa päivässä. Haastateltava korostaa toistamiseen, että myyntiprosessi vaatii suuresti kehittämistä, mutta vuokraustoiminta on jo tehokasta ja toivotulla tasolla. Haastateltavalle ei ole tällä hetkellä myytävää, eikä hän vielä osannut sanoa, aikooko jatkossa käyttää toimeksiantoyrityksen myyntipalveluita. Haastateltava on kuitenkin tyytyväinen, että sai asuntoon vuokralaisen ja toteaa myynnin päättämisen ja vuokralaisen etsimisen olevan kannattava päätös.

Myös neljäs (H4), seitsemäs (H7) ja kymmenes haastateltava (H10) laittoivat kohteensa vuokrattavaksi toimeksiantoyrityksen kautta ja kaikki olivat tyytyväisiä lopputulokseen. Neljäs haastateltava (H4) koki nimenomaan markkinatilanteen olevan suurin syy myynnin päättämiseksi. Kymmenes haastateltava (H10) syyttää myynnistä myös muita toimeksiantoyrityksen ulkoisia tekijöitä, kuten taloyhtiön haastavaa tilannetta. Haastateltavilla ei ollut myymisen suhteen kiire ja heidän oma henkilökohtainen tilanne salli vuokralle laittamisen. Neljäs haastateltava (H4) oli erityisen tyytyväinen vuokrausosaston toimintaan. Kohde laitettiin heti markkinointiin ja vuokralainen löytyi viikon sisällä. Myös kymmenes haastateltava (H10) on tyytyväinen, että päätti lopulta vuokrata asunnon uudelleen, koska muuten asunto olisi ollut tyhjillään kauemmin. Vuokralle laitton jälkeen asunto ehti olla vuokramarkkinoinnissa noin viikon ja tyhjillään noin puoli kuukautta. Neljännelle (H4) ja seitsemännelle haastateltavalle (H7) jäi hyvä kuva myös myynnin osastosta, joten he aikovat käyttää tulevaisuudessakin toimeksiantoyrityksen myyntipalveluita. Neljäs haastateltava (H4) aikoo kuitenkin huomauttaa aloitusmaksusta.

Kahdeksas haastateltava (H8) päätti noutaa kohteensa avaimet pois sen vuoksi, että koki kohteen houkuttelevuuden katoavan myynnin jatkuessa liian pitkään.

Myyntin päättämiseen vaikutti kuitenkin myös se, että toimeksiantoyrityksen puolesta ei tullut ehdotusta myynnin jatkamiselle. Lopulta haastateltava on kuitenkin sitä mieltä, että myynti ei mennyt niin pahasti pieleen, etteikö voisi tuoda kohdettaan myyntiin uudelleen toimeksiantoyritykselle myynnin tullessa ajankohtaiseksi uudelleen.

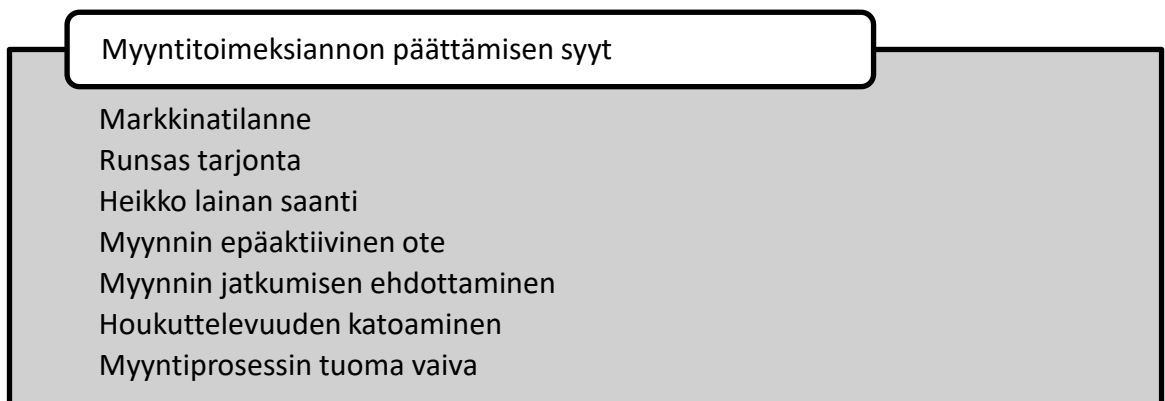
Viides haastateltava (H5) oli tullut myynnin suhteen siihen tulokseen, että aikoo remontoida talon oman perheen tarpeisiin sopivaksi, koska ei ollut enää valmis laskemaan talon hintaa. Myynti saattaa tulla uudelleen ajankohtaiseksi siinä vaiheessa, kun lapset muuttavat kotoa. Viides haastateltava on ehdottomasti sitä mieltä, että toisi talon uudelleen toimeksiantoyrityksen välitettäväksi, koska kokemukset olivat reilusti yli odotusten. Lopuksi haastateltava naurahtaa olevansa tylsä haastateltava, koska mitään kehitysideoita ei noussut esiin tyytyväisen kokemuksen jälkeen.

Kuudes haastateltava (H6) päätti vaimonsa kanssa päättää testimielessä aloitetun myyntitoimeksiannon, koska olivat tulleet siihen tulokseen, että osakkeeseen ei ole rahallisesti järkevää muuttaa. Pariskunta päätti jatkaa omakotitalossa asumista, mutta molemmat olivat sitä mieltä, että aikoo tulevaisuudessa myydä talon. Suuresta tyytyväisyydestä huolimatta, pariskunta aikoo kilpailuttaa eri alan kiinteistönvälitysyrityksiä. Välittäjän valinnassa vaikuttaa myös ajankohta ja toteutuneiden myyntien määrä. Haastateltava ei poissulje toimeksiantoyrityksen uudelleen käyttämistä, koska pääsääntöisesti myyntiprosessi sujui hyvin.

Yhdeksäs haastateltava (H9) koki myyntiprosessin raskaaksi, koska kotia piti pitää jatkuvasti siistinä ja raikkaana. Kesä 2018 oli poikkeuksellisen kuuma ja jatkuva pannonostaminen asunnon raikkauteen oli raskasta iäkkäälle ihmiselle. Haastateltava päätti lopettaa myynnin, koska ei enää henkisesti jaksanut myyntiä ja haastateltava koki, että ei saanut tarpeeksi tukea toimeksiantoyrityksen henkilöstöltä. Myytävää asuntoa lähdettiin myymään myös liian korkealla hinnalla, mikä söi asunnon houkuttelevuutta alusta saakka. Haastateltavalla oli myös tilanne, että asuntoa ei ollut pakko myydä, koska asunto sopi edelleen haastateltavan tarpeisiin. Haastateltava oli erityisen tyytyväinen yhden välittäjän toimintaan ja haastattelun päätyttyä haastateltava pohti, että voisi laittaa asunnon uudelleen myyntiin viileämmällä säällä toimeksiantoyrityksen kautta, mikäli saa vastuumyymäjäksi itselleen miellyttävimmän vä-

littäjän. Myös ensimmäinen haastateltava (H1) alkoi haastattelun lopussa pohtimaan, että voisi antaa asuntonsa uudelleen myyntiin toimeksiantoyritykselle, mutta niin, että sitä ei markkinoitaisi netissä, koska pelkää pitkän myyntiajan vaikuttavan negatiivisesti ostajaehdokkaisiin.

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että voisivat käyttää jatkossakin toimeksiantoyrityksen palveluita. Pari haastateltavaa kuitenkin haluaa ennen sitä varmistua, että heidän mainitsemat puutteet korjataan. Yksi haastateltava koki, että myynnin henkilöstöllä oli epäaktiivinen ote ja toinen mainitsee, että päätti kohteen myynnin, koska toimeksiantoyrityksen puolesta ei tullut ehdotusta myynnin jatkamiselle. Osa haastateltavista myös pelkäsi, että myytävän kohteen houkuttelevuus katoaa, jos kohde on liian kauan myynnissä. Jokainen haastateltava mainitsee myymisen olevan hankalaa markkinatilanteen vuoksi, koska alueella on runsaasti tarjontaa ja asuntolainan saaminen on haastavaa. Haastateltavien syyt myynnin päättämiseksi listattu kuviossa 15.



Kuvio 15. Myyntitoimeksiannon päättämisen syyt.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Opinnäytetyön tarkoituksena oli toimeksiantoyrityksen palvelun laadun kehittäminen. Tavoitteena oli toimeksiantoyrityksen palvelun laatukuilujen ja palvelun hyvien käytänteiden selvittäminen. Opinnäytetyön keskeisimmät tutkimuskysymykset olivat seuraavat: Millaisia palvelun laadun odotuksia ja kokemuksia asiakassuhteen päättäneellä asiakkaalla on? Mistä palvelun laadun osatekijöistä löytyy kuiluja? Miten kilpailijoista erotutaan? Millaisia kriittisiä tapahtumia asiakassuhteen päättäneiltä asiakkailta löytyy?

Palvelun laatua pyrittiin kehittämään perehtymällä kirjallisuuteen palvelun laadun historiasta, laadun määritelmästä, kokonaislaadusta sekä sen osatekijöistä, mittareista, palvelujohtamisesta, palvelun haasteista, asiakassuhteen päättymisen syistä sekä kiinteistöväälitysalan ja palveluiden tulevaisuudesta.

Tutkimuskysymyksiin palvelun laadun odotuksista ja kokemuksista, laatukuiluista, kriittisistä tapahtumista sekä kilpailijoiden erottautumisesta etsittiin vastauksia suunnitelmalla tutkitun kirjallisuuden pohjalta kvalitatiivinen teemahaastattelu ja toteuttamalla se haastatteleamalla toimeksiantoyrityksen asiakassuhteen päättäneitä asiakkaita, eli niitä asiakkaita, jotka ovat päättäneet myyntitoimeksiannon tuloksettoman myynnin seurauksena. Teemahaastattelu suunniteltiin aiheesta kirjoitetun kirjallisuuden pohjalta käyttäen hyödyksi SERVQUAL-menetelmän osa-alueita ja kriittisiä tapahtumia.

Grönroosin (2009, 98-100) mukaan palvelu koostuu prosesseista ja palvelun laadukkuus muodostuu asiakkaiden odotusten ja kokemusten perusteella. Teemahaastatteluista selvisi, että jokaisella kymmenellä haastateltavalla oli hyvät odotukset palvelun laadusta. Hyvät odotukset olivat muodostuneet haastateltaville joko omista aikaisemmista kokemuksista tai tuttavien kokemuksista. Haastateltavat odottivat palvelun laadulta nopeaa, asiantuntevaa ja tuloksellista toimintaa. Haastateltavien odotukset ja kokemukset vastasivat pääsääntöisesti toisiaan. Osa haastateltavista kuitenkin yllättyi positiivisesti henkilöstön aktiivisuudesta, joustavuudesta ja hyvästä yhteydenpidosta. Osa haastateltavasta kuitenkin kokivat, että palvelun laatu ei ollut samalla tasolla, mitä aikaisemmin.

Palvelun laatukuiluja selvitettiin SERVQUAL-menetelmään perustuvien osa-alueiden avulla. Grönroosin (2009, 116) mukaan laadun muodostumiseen vaikuttaa merkittävästi konkreettinen ympäristö, luotettavuus, reagointialttius, vakuuttavuus ja empatia, joten haastateltavia pyydettiin miettimään edellä mainittuja osa-alueita odotusten ja kokemusten kautta. Grönroosin (s.143) mukaan laatukuilut muodostuvat siten, että odotukset eroavat kokemuksista.

Teemahaastatteluista selvisi, että osalle asiakassuhteen päättäneille asiakkaille oli luotu toimeksiantoyrityksen puolesta liian korkeat odotukset myytävän kohteen myyntiajasta ja -hinnasta. Haastateltavilla oli pääsääntöisesti pelkkiä hyviä odotuksia toimeksiantoyrityksestä, joten yrityksen sisäisen viestinnän puutteet yllättivät monen haastateltavan. Osa haastateltavista koki myös eroavaisuuksia henkilöstön välillä, joten haastateltavien kokemukset vaihtelivat myyntiprosessin edetessä.

Palvelu on loistava erottautumistapa kilpailijoista. Bisnoden (2016) mukaan asiakkaan osallistaminen, nopeus ja joustavuus on tulevaisuudessa tärkeää ja palvelujohtamisen tärkeys korostuu. Henkilökunta toimii asiakkaan ja yrityksen yhdistävänä tekijänä ja palvelujohtamisen avulla luodaan henkilöstölle yhtenäiset työskentelytavat. Lecklinin (2016, 30-31) mukaan palvelujohtamisessa on tärkeää palvelukokonaisisuuden hallinta. Hallinnan avulla johtaminen selkeytyy ja asiakastyytyväisyys paranee.

RE/MAX [4.10.2018] uskoo, että tulevaisuudessa kiinteistönvälitysyrityksen prosessit nopeutuvat ja tekoäly tuo mukanaan uusia ulottuvuuksia. Lisäksi RE/MAX uskoo, että kiinteistönvälittäjän osaamisen merkitys kasvaa, koska kuluttajien omatoiminen myyminen helpottuu. Välittäjiltä kaivataan aktiivista otetta ja ammattitaitoa. RE/MAX näkee myös virtuaalisten asunonäyttöjen tulevan osaksi asuntoesittelyä.

Haastattelutuloksista selvisi, että toimeksiantoyrityksen merkittävimmät kilpailutekijät ovat nopeus, joustavuus, aktiivisuus, asenne, näkyvyys, ammattitaito ja yhteydenpito asiakkaaseen. Kokonaislaadun parantamiseksi, toimeksiantoyritys voisi osallistaa asiakasta paremmin ja kehittää sisäistä viestintää. Lisäksi toimeksiantoyritys voisi keskittyä siihen, että henkilöstö lupaa asiakkaalle ainoastaan toteutettavissa olevia lupauksia.



Grönroos (2009, 120) kertoo myös kvalitatiivisesta palvelun laadun mittaustavasta, missä käytetään kriittisten tapahtumien menetelmää. Menetelmässä selvitetään palvelun tapahtumia, missä palveluprosessin osat poikkeavat tavanomaisesta negatiivisesti tai positiivisesti.

Haastateltavien myyntiprosessit olivat sujuneet lähes odotetulla tavalla. Kuudennen ja seitsemännen ja kymmenennen haastateltavan kohdalla ei sattunut yhtään kriittistä tapahtumaa ja kaikki sujui odotetusti. Ensimmäisen haastateltavan (H1) kokemusta kohteen kuvista, voisi kuitenkin kuvailla kriittiseksi tapahtumaksi. Haastateltava oli pettynyt siihen, että häntä ei osallistutettu asuntonsa valokuvien valintaan. Hänen kohteestaan ei myöskään korjattu väärää tietoa rakennusvuodesta, vaikka hän korjausta pyysi.

Toinen haastateltava (H2) koki koko myyntiprosessin aikaisempiin kokemuksiin nähden kriittisenä tapahtumana, koska aikaisemmin henkilökunnan myyntityö on ollut aktiivista ja nyt se tuntui olevan odottelevaa. Positiivista oli se, että toimeksiantoyrityksen myyntijohtaja osoitti asiaan ymmärrystä ja tarttui palautteeseen hyvin.

Kolmannella haastateltavalla (H3) ei ollut palvelulle erityisiä odotuksia, joten hän oli positiivisesti yllätynyt aktiivisuudesta ja siitä, että ilman ulkoisia tekijöitä, kohde olisi mennyt kaupaksi kaksikin kertaa.

Neljäs haastateltava (H4) koki kriittisenä tapahtumana sen, että toimeksiantoyritys oli ottanut käytäntöön aloitusmaksun, mitä muilla alueen välittäjillä ei ollut. Tieto aloitusmaksusta tuli vasta sen jälkeen, kun haastateltava oli päättänyt aloittaa myyntitoimeksiannon. Myös henkilöstön yhteistyö yllätti, koska haastateltava oli kuvitellut, että kohdetta myy ainoastaan yksi välittäjä.

Viidennen haastateltavan (H5) kriittiset tapahtumat olivat alkuvaiheessa ja ne olivat positiivisia. Haastateltava yllättyi, miten nopeasti asunto tuli myyntiin arviokäynnin jälkeen. Haastateltava oli positiivisesti yllätynyt myös esittelyjen runsauteen ja siihen, että henkilöstö tuntui todella tekevän töitä myynnin eteen.

Seitsemännen haastateltavan (H7) kriittinen tapahtuma sattui hänen ollessaan ulkomailla. Hänen myymäänsä kohteeseen oli jätetty muutaman päivän voimassa oleva ostotarjous. Ostotarjouksen vastaanottaja oli jättänyt haastateltavalle useita

viestejä, mutta ainoastaan haastateltavan työsähköpostiin. Haastateltava sai kuulla tarjouksesta vasta palattuaan ulkomailta, jolloin tarjouksen voimassaoloaika oli jo umpeutunut.

Yhdeksännen haastateltavan (H9) kriittinen tapahtuma oli hetki, jolloin toimeksiantoyritys ehdotti myyntihinnan laskemista. Haastateltava oli myyntiprosessin alussa vertaillut kolmea eri välittäjää ja valinnut välittäjän sen mukaan, kuka lupaa saada asunnosta korkeimman hinnan. Ehdotus hinnan alennuksesta tuli melko pian toimeksiantoyrityksen alettua, joten haastateltavan odotukset toimeksiantoyrityksestä laskivat nopeasti.

### **5.1 Kehitysehdotukset kohdeyritykselle**

Kirjallisuuden avulla löytyi muutamia ideoita palvelun laadun kehittämiseen ja ylläpitämiseen sekä tulevaisuuden palvelun trendeihin. Kirjallisuutta tukee haastattelutulokset. Haastattelusta ilmeni asiakassuhteen päättäneiden asiakkaiden odotukset ja toteutuneet kokemukset palvelun laadusta. Haastattelun avulla ilmeni myös laatuiluja ja palvelun laadussa toteutuneita kriittisiä tapahtumia, joiden avulla palvelun laadulle saatiin toimeksiantoyritykselle hyviä kehitysideoita. Haastateltavien onnistuneista palvelukokemuksista saadaan tietää toimeksiantoyrityksen vahvuudet, joilla yritys pystyy erottumaan kilpailijoista.

Palvelun johtamista voisi tukea johtamisjärjestelmän dokumentointi. Toimivasta dokumentista tulisi selvittää ohjauksen kannalta tärkeät teemat, joita ovat yrityksen periaatteet, arvot, visio ja missio. Lisäksi dokumentissa olisi hyvä olla viittaus yhteistyöhön eli organisaatioon, rakenteisiin, organisaatioon, prosesseihin, tiimeihin ja verkostoihin. Viimeinen tärkeä dokumentin osa on toiminnan osuus, joka sisältää tietoa yrityksessä käytettävistä työkaluista ja malleista sekä ohjeet ja käytössä olevat ohjelmistot. Isommassa yrityksessä dokumenttiin kannattaa lisätä vielä viiteaineisto, mistä selviää koneiden ja ohjelmistojen käsikirjat, viranomaisohjeet ja määräykset, normit, suositukset ja lainsäädäntö. Dokumentit voi korvata tai niitä voisi tukea laatuksikirja, mikä toimii oppaana päivittäiseen työskentelyyn ja uusien työntekijöiden perehdyttämiseen.

Haastatteluvastauksia yhdisti tyytyväisyys muun muassa myyntiprosessin nopeaan käynnistymiseen, aktiiviseen asuntoesittelyyn, joustavuuteen, hyvään yhteydenpitoon, ammattitaitoon ja lainsäädännölliseen tietämykseen sekä loistaviin toimitiloihin. Toimeksiantoyritys voisi miettiä kriittisiä menestystekijöitä edellä mainittujen toimivien osa-alueiden osalta. Lähes jokainen haastateltava mainitsi toimeksiantoyrityksen positiiviseksi puoleksi yllä mainitut asiat, joten toimivia palvelun laadun tekijöitä voisi korostaa uusasiakashankinnassa ja yrityksen esittelyssä. Hyviä puolia voitaisiin myös kehittää entisestään, koska toimeksiantoyrityksellä löytyy selvästi resursseja osa-alueiden vahvistamiseen.

Suuri osa haastateltavista päätyi käyttämään toimeksiantoyrityksen palveluita, koska olivat kuulleet tuttaviltaan hyvää palautetta palvelun laadusta. Yrityksen yksi vahvuuksista on hyvä maine ja korkea asiakastyytyväisyys, joten niitä puolia voisi korostaa ja pitää kriittisenä menestystekijänä. Yksi yrityksen olemassa olevista kriittisistä menestystekijöistä on näkyvyys ja haastattelu antoi tukea, että väittämä pitää paikkaansa, joten sitä voisi korostaa entistä enemmän.

Teknologian kehittyessä kuluttajan ja kiinteistönvälittäjän ero tulee olemaan lainsäädännöllinen tietämys. Jokainen kymmenestä haastateltavasta oli sitä mieltä, että yrityksen koko henkilöstöllä riittää ammatillista ja lainsäädännöllistä tietämystä, joten tämän puolen voisi ottaa vahvemmin esiin markkinointimateriaaleissa.

Ammatilliseen tietämykseen sisältyy myös myyntihinnan arviointi. Haastattelutuloksista selvisi, että monen kohteen kohdalla hinta-arvio oli hyvä, mutta monikaan potentiaalisista ja olemassa olevista asiakkaista ei varmaankaan tiedä, että pelkästään yrityksen omasta tietokannasta löytyy laajaa tietoa vuosien ajalta toteutuneista myyntihinnoista. Lisäksi toimeksiantoyrityksellä on käytössään maksullinen palvelu toteutuneista myyntihinnoista. Myyntihinta on yksi tärkeimmistä ostopäätökseen vaikuttavista tekijöistä, joten yrityksessä olevat työkalut olisi hyvä tuoda kuluttajien tietoisuuteen.

Myös toimeksiantoyrityksen uusia toimitiloja keuhuttiin, joten tiloja voitaisiin tuoda esiin sosiaalisen median kautta muun muassa siten, että esimerkiksi kokoustiloissa otetaan kuvia kiinnostavasta toiminnasta. Kuvasta välittyisi upeat tilat, mutta se ei olisi tylsä, koska kuvassa olisi kiinnostavaa sisältöä. Kuvissa voisi korostaa myös

toteutuneita kauppoja, koska yhden haastateltavan tärkein kriteeri välittäjän valinnassa oli toteutuneiden kauppojen määrä. Kuviin voisi sisällyttää myynnin parhaita puolia, joita voivat olla esimerkiksi nopea myyntiaika, korkea myyntihinta tai kohde, joka on ollut aikaisemmin toisella välittäjällä. Lisäksi kuvissa ja muissa markkinointimateriaaleissa voisi näkyä myynnin taustajoukot. Eräs haastateltava oli tyytyväinen siihen, että välittäjät keskittyvät omiin vahvuuksiinsa ja valokuviin, stailauksiin ja kartoituksiin käytetään ammattilaisia.

Palvelun tulevaisuuden trendejä on asiakkaan osallistaminen. Haastattelussa tuli palautetta muun muassa siitä, että asiakas olisi halunnut vaikuttaa enemmän markkinoinnissa käytettäviin kuviin, joten valokuvia voitaisiin valita yhdessä ja asiakas voisi antaa oman näkemyksensä, mistä kohdista ja kulmista haluaa kuvia.

Alueen kilpailijoista voitaisiin erottua ottamalla käyttöön virtuaaliset asunonäytöt, mikä on yksi merkittävimmistä kiinteistönvälityksen tulevaisuuden trendeistä. Toimeksiantoyrityksen toiminta eroaa kilpailijoista myös siten, että kohteita myydään koko myynnin henkilöstön yhteistyönä. Osa haastateltavista tämä kummastutti ja yllätti, eivätkä haastateltavat aluksi tienneet onko se hyvä toimintatapa. Kilpailijoista poikkeavaa toimintatapaa voitaisiin korostaa entisestään ja tuoda esiin sen hyviä puolia, joita ovat muun muassa moninkertaiset kontaktit ostajista.

Asiakkaita mietitytti negatiivisella tavalla ennakkomaksu, mitä muut alueen kiinteistönvälitysyrietykset eivät haastateltavien mukaan käytä. Haastateltavista tuntui, että joutuivat maksamaan tekemättömästä työstä, koska myyntiä ei tapahtunut. Ennakkomaksu voitaisiin selittää asiakkaille niin tarkasti, että asiakas ymmärtää sen koostuvan muun muassa asiakirjoista ja valokuvista ja se on laskettu tarkkaan kattamaan vain todelliset kulut.

Yksi haastateltavasta pohti esittelyaikoja. Toimeksiantoyritys järjestää yleisesittelyt pääsääntöisesti sunnuntaisin, joten haastateltava pohti, pääsisivätkö ostajaehdotukset esittelyihin paremmin muina päivinä. Asiakkaiden mielikuvat palvelun laadusta kasvaisivat, jos jokaisen kohteen kohdalla järjestettäisiin edes yksi esittely muuna viikon päivänä.

Jokunen haastateltava huomasi myös, että palvelun laatu heikkeni myynnin edessä. Yleisesti hyväksi koettu yhteydenpito harveni, eikä tyhjiä esittelyjä jälke-

esittelyn kulusta enää tiedotettu samalla tavalla kuin myynnin alkuvaiheessa. Toimeksiantoyritys voisi varata edes kerran viikossa aikaa, jolloin soittelee hankittujen kohteiden myyjä läpi ja käy läpi kohteen tapahtumat. Myös kohteen innostus laskee välittäjillä myynnin edetessä, joten toimeksiantoyritys voisi muuttaa palkkiojärjestelmää niin, että pidempään myynnissä olleesta kohteesta saisi suuremman palkkion. Palvelun laatu voisi säilyä samana myös järjestelyllä, missä välittäjät jaetaan ryhmiin. Jokainen ryhmä voisi olla vastuussa kohteesta aina kuukauden kerralla, minkä jälkeen vastuu siirtyy seuraavalle porukalle, joka myös kehittää myynti-ilmoituksia näkemyksensä mukaan. Kohteen hankkija voisi olla kuitenkin myynnissä mukana koko myyntiprosessin ajan.

Osa haastateltavista piti markkinointimateriaaleja tavanomaisina. Moni muu kuvaili materiaaleja sanalla riittävä, mikä kertoo, että ne ei ainakaan eroa kilpailijoiden markkinointimateriaaleista. Kilpailijoiden markkinointimateriaaleista voitaisiin erottua muun muassa käyttämällä hyödyksi enemmän toimeksiantoyrityksen värejä.

Haastatteluista ilmeni, että sisäinen viestintä vaatii eniten muutosta. Moni haastateltava oli joutunut vastailemaan eri välittäjille samoihin kysymyksiin, mikä antoi mielikuvan puutteellisesta yrityksen sisäisestä tiedonannosta. Toimeksiantoyritys voisi hyödyntää heidän käytössään olevaa järjestelmää tiedonjaossa. Järjestelmässä löytyy jokaisesta kohteesta kohdekortti, mihin jokainen järjestelmään pääsevä voi muokata tietoja jokaisesta kohteesta. Kohdekortille voisi kirjata ylös käytyjä keskusteluita, jolloin henkilökunnalla on aina ajantasaista tietoa myynnin kulusta.

Toinen merkittävä kehityskohde on se, että muutamalle haastateltavalle oli luotu liian suuria odotuksia muun muassa myyntihinnasta ja -ajasta. Tutkitusti asiakkaan kokemuksiin vaikuttaa odotukset, joten henkilökunnan pitäisi antaa vain sellaisia lupauksia, jotka tietävät pystyvänsä toteuttaa. Alemmaksi luodut odotukset kääntyvät voitoksi siinä vaiheessa, kun ne on ylitetty, jolloin asiakkaalle jää entistä parempi kokemus palvelusta.

## 5.2 Jatkotutkimusehdotukset

Toimeksiantoyrityksellä on nyt arvokasta tietoa asiakkaiden odotuksista ja kokemuksista sekä palvelun laadussa tapahtuneista poikkeuksista. Luonteva jatke tutkimukselle olisi, että toimeksiantoyritys alkaisi henkilökunnan keskuudessa pohtimaan syitä, miksi asiakas ei ole saanut odotuksien mukaista palvelua.

Toimeksiantoyritys voisi saada myös lisää tietoa asiakkaiden odotuksista järjestämällä niin sanottuja haamuasiakaskäyntejä, jolloin johtoporras saisi haamuasiakkaiden kautta totuudenmukaista informaatiota henkilökunnan toimintatavoista asuntonäytöillä. Haamuasiakaskäynnit ovat monella tavalla hyödyllisiä. Niiden avulla johtoporras saa ajantasaista tietoa henkilökunnan toiminnasta ja näin ollen henkilökuntaa pystytään kouluttamaan henkilökohtaisten puutteiden osalta. Haamuasiakkaiden hyöty on myös se, että he eivät ole yrityksen omaa henkilökuntaa, jolloin heillä on vielä vasta odotuksia yrityksestä, mutta ei tarkkaa tietoa toiminnasta. Odotukset pystytään viemään välittömästi kokemuksen asteelle, jolloin ne ovat vielä tuoreessa muistissa ja helposti analysoitavissa.

Tutkimuksesta selvisi, että laatukäsikirja on hyvä tuki uuden työntekijän perehdyttämisessä sekä vanhojen työntekijöiden kouluttamisessa. Hyvän laatukäsikirjan yksi edellytyksistä on, että se on räätälöity kohdeyritykselle sopivaksi, joten sellaisen luominen saatujen tutkimustulosten pohjalta olisi merkittävä apu päivittäiseen työskentelyyn.

Tutkimuksesta selvisi myös, että tulevaisuuden laatuyritys toimii nopeasti ja joustavasti. Nopeuteen ja joustavuuteen vaikuttaa moni tekijä, joten palvelun laatua voitaisiin kehittää tutkimalla prosessin eri vaiheita ja niiden aikasyöppöjä. Tutkimuksen aihe olisi myös ajankohtainen, sillä teknologia on viime vuosina kehittynyt runsaasti ja tuonut mukanaan ohjelmia ja työkaluja prosessien nopeuttamiseen.

Palvelun laatua voitaisiin jatkossa mitata entistä tarkemmin hyödyntämällä SERQUAL-menetelmän kaksivaiheista kyselyä. Yrityksessä voitaisiin ottaa menetelmä käytäntöön niin, että asiakkaan odotukset selvitettäisiin heti palvelun alkuvaiheessa.

Lopussa voitaisiin suorittaa kyselyn toinen osa, missä mitataan asiakkaan kokemukset. Toteuttamalla kysely kaksivaiheisena, saadaan tarkkoja mittaustuloksia palvelun laadun kuiluista.

### 5.3 Opinnäytetyön tutkimuksen arviointi

Opinnäytetyöntekijän mielestä opinnäytetyö onnistui erittäin hyvin. Aluksi määritellyt tavoitteet toteutuivat ja selkeästi määriteltyihin tutkimuskysymyksiin saatiin vastauksia, mitkä tulevat auttamaan toimeksiantoyrityksen palvelun laadun kehittymistä. Tavoitteet oltiin myös määritelty tarpeeksi haasteellisiksi ja niiden toteuttaminen vaati laajaa perehtymistä aiheesta kirjoitettuun kirjallisuuteen.

Teemahaastatteluna toteutettuun haastatteluun saatiin tavoitemäärä haastatteluja, vaikkakin alun perin suunnitellut kasvokkain järjestettävät haastattelut toteutettiin puhelimitse. Puhelimitse järjestetty haastattelu koettiin lopulta paremmaksi järjestyksi, koska haastateltavien oli selvästi helpompi kertoa myyntiprosessin epäkohdista puhelimen välityksellä. Haastattelun keräämisessä yllätti se, että niin moni oli valmis antamaan haastattelun heti ensimmäisessä puhelussa.

Opinnäytetyön aihe oli erittäin ajankohtainen, koska teknologian kehittyminen vaatii muutoksia palvelun laadussa. Ajankohtaisuutta lisää se, että kilpailu kiinteistöväliylitysalueella on kasvussa, jolloin palvelu on merkittävin erottautumiskeino. Opinnäytetyön tutkimustulokset tulevat olemaan tärkeä työkalu palvelunjohtamiselle, koska johtajat saavat opinnäytetyöstä konkreettiset tutkimustulokset, joiden avulla pystytään kehittämään henkilökunnan palvelun laatua.

Kvalitatiivinen tutkimus sopi täydellisesti aiheelle ja määriteltyjen tavoitteiden toteuttamiseen. Teemahaastattelu oli ehdottomasti järkevin tapa tutkia asiakassuhteen päättäneiden asiakkaiden odotuksia ja kokemuksia palvelun laadusta ja teemahaastattelun avulla saatiin vastaus kaikkiin tutkimuskysymyksiin. Tutkimustulokset olivat lopulta myös luotettavia, koska teoreettisen viitekehyksen lähteet olivat kriittisesti valikoituja ja teemahaastattelun vastaukset kirjattiin ylös sanasta sanaan, eikä niitä analysoitu tutkijan oman näkemyksen mukaan. Kaiken kaikkiaan opinnäytetyönkirjoittaja on todella tyytyväinen opinnäytetyöhön kokonaisuudessaan.

## LÄHTEET

- Anttila, J. & Jussila, K. 15.2.2016. Mitä laatu on?. [Verkkajulkaisu]. Suomen Standardisoimisliitto SFS Ry. [Viitattu 14.10.2018]. Saatavana: [https://www.sfs.fi/ajankohtaista/uutiskirjeet/uutiskirjeet\\_2016/mita\\_laatu\\_on\\_artikkeli](https://www.sfs.fi/ajankohtaista/uutiskirjeet/uutiskirjeet_2016/mita_laatu_on_artikkeli)
- Asuntoverkko. Ei päiväystä. Tarvitaanko kiinteistönvälittäjää enää tulevaisuudessa?. [Verkkosivu]. Asuntoverkko [Viitattu 4.10.2018]. Saatavana: <https://www.asuntoverkko.com/blog/2014-04-09/tarvitaanko-kiinteistonvalittajia-ena-tulevaisuudessa>
- Bisnode. 10.1.2016. Mitä on palvelujohtaminen?. [Verkkajulkaisu]. Bisnode. [Viitattu 4.10.2018]. Saatavana: <https://finland.bisnode.fi/syvenna-osaamistasi/ajatuksiamme/mita-on-palvelujohtaminen/>
- Bisnode. Ei päiväystä. NPS vs CES – kumpi on parempi asiakasmittari?. [Verkkajulkaisu]. Bisnode. [Viitattu 4.10.2018]. Saatavana: <https://finland.bisnode.fi/syvenna-osaamistasi/ajatuksiamme/nps-vs-ces-kumpi-on-parempi-mittari/>
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2001. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 5. painos. Jyväskylä: Gummerus.
- Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 4. painos. Juva: WSOY Pro.
- Grönroos, C. 1982. Strategic Management and Marketing in the Service Sector. Helsinki: Swedish School of Economics.
- Hatch, M. J. 2018. Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives. 4. Edition. United Kingdom: Oxford university press.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. osin uudistettu painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (toim.). 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino.
- Juran, J.M. 1989. Juran on Leadership for Quality. New York: The Free Press.
- Kananen, J. 2008. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.



- Kauppalehti. 1.6.2017. Tiedätkö miksi asiakkaasi lähtevät?. [Verkkajulkaisu]. Kauppalehti. [Viitattu 14.10.2018]. Saatavana: <https://blog.kauppalehti.fi/asiakaspalvelun-uusi-aika/miksi-asiakkaat-lahtevat>
- Kiiras, H., Korkeamäki, A. & Pakkanen, R. 2013. Palvelun taitajaksi. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kokkonen, O. 2.10.2006. Asiakastytyväisyys kaiken perusta. [Verkkajulkaisu] Quality Knowhow Karjalainen Oy. [Viitattu 14.10.2018]. Saatavana: <http://www.gk-karjalainen.fi/fi/artikkelit/asiakastytyvaeisyys-kaiken-perusta/>
- Korpaeus, T. 12.1.2017. Asiakaspalvelun trendit 2017, osa 2. [Verkkajulkaisu]. Kauppalehti. [Viitattu 14.10.2018]. Saatavana: <https://blog.kauppalehti.fi/asiakaspalvelun-uusi-aika/asiakaspalvelun-trendit-2017-osa-ii>
- Korpaeus, T. 3.5.2018. Ihmisen arvoista asiakaspalvelua – 6 isoa kiveä käännettäväksi. [Verkkajulkaisu]. Kauppalehti. [Viitattu 14.10.2018]. Saatavana: <https://blog.kauppalehti.fi/asiakaspalvelun-uusi-aika/ihmisen-arvoista-asiakaspalvelua-6-isoa-kivea>
- Korpaeus, T. 5.1.2017. Asiakaspalvelun trendit 2017, osa 1. [Verkkajulkaisu]. Kauppalehti. [Viitattu 14.10.2018]. Saatavana: <https://blog.kauppalehti.fi/asiakaspalvelun-uusi-aika/asiakaspalvelun-trendit-2017>
- Kotijoukkue. Ei päiväystä. Kotijoukkue: parasta palvelua - yksilöllisesti. [Verkkosivu]. Kotijoukkue. [Viitattu 14.9.2018]. Saatavana: <http://www.kotijoukkue.fi/yrittys>
- Kotijoukkue. Ei päiväystä. Lupauksemme. [Verkkosivu]. Kotijoukkue. [Viitattu 14.9.2018]. Saatavana: <http://www.kotijoukkue.fi/>
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.
- Lillrank, P. 1990. Laatumaa: Johdatus Japanin talouselämään laatujohtamisen näkökulmasta. Jyväskylä: Gaudeamus
- Miles, M. & Huberman, A. M. (1994). Qualitative Data Analysis. An Expanded Sourcebook (2 ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät: Uudella osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.
- Pennanen, E. 20.9.2018. Millä mittareilla asiakaskokemusta kannattaa mitata?. [Verkkajulkaisu]. Kauppalehti. [Viitattu 14.10.2018]. Saatavana: <https://blog.kauppalehti.fi/asiakaspalvelun-uusi-aika/milla-mittareilla-asiakaskokemusta-kannattaa-mitata>

- Poutanen, M. 20.2.2017. Asiakaspalvelun suurimmat haasteet 2017?. [Verkkajulkaisu]. Manpower Group. [Viitattu 14.10.2018]. Saatavana: <https://blogi.manpower.fi/asiakaspalvelun-suurimmat-haasteet-2017>
- RE/MAX. Ei päiväystä. Tekoäly tuo oman mausteensa asuntokauppaan. [Verkkajulkaisu]. Kiinteistönvälitys ja teknologia. [Viitattu 4.10.2018] Saatavana: <https://www.remax.fi/kiinteistonvalitys-ja-teknologia/>
- SFS ISO 9000. 2005. Laadunhallintajärjestelmät: Perusteet ja sanastot. Suomen standardoimisliitto.
- Technical Assistance Research Programs Inc. 1997. Tutkimus: Miksi asiakas lopettaa tai vaihtaa palveluntarjoajaa?. Yhdysvallat.
- Tirkkonen T. 29.4.2014. Palvelun laatu – määritelmä, mittaaminen ja kehittäminen. [Verkkajulkaisu]. Terho Tirkkonen. [Viitattu 14.9.2018]. Saatavana: <https://terhotirkkonen.com/2014/04/29/palvelun-laatu-maaritelma-mittaaminen-ja-kehittaminen/>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Valvio, T. 2010. Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Virtanen, P. 2018. Palvelujen yhteiskunta: Yhteistyölähtöinen arvonluominen ja palveluperusteinen toimintalogiikka. Helsinki: Tietosanoma Oy.

## **LIITTEET**

Liite 1. Saatekirje

Liite 2. Haastattelurunko

## Liite 1. Saatekirje

Hei!

Olen Seinäjoen ammattikorkeakoulun viimeisen vuoden liiketalouden opiskelija ja teen opinnäytetyötä palvelun laadun kehittämistä. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Etelä-Pohjanmaalla sijaitseva kiinteistönvälitysyriitys ja tutkimuksen kohderyhmänä on asiakassuhteen päättäneet asiakkaat.

Tutkimuksella kartoitetaan asiakkaiden odotuksia ja kokemuksia toimeksiantoyrityksen palvelun laadusta. Lisäksi tutkimuksen tarkoituksena on löytää ne tekijät, mihin asiakkaat ovat olleet tyytyväisiä ja tyytymättömiä palvelun laadussa.

Tutkimus toteutetaan henkilökohtaisina haastatteluina sovittuna ajankohtana. Haastateltavien henkilöiden henkilöllisyys pysyy anonyyminä sekä opinnäytetyössä, että toimeksiantoyritykselle.

Pyytäisin ystävällisesti Teitä osallistumaan haastatteluun. Osallistumalla haastatteluun annat toimeksiantoyritykselle arvokasta tietoa palvelun laadun kehittämisen kannalta sekä edistät suuresti liiketalouden opintojani ja opinnäytetyön tavoitteiden saavuttamista.

Olen lähiaikoina yhteydessä puhelimitse haastattelun ajankohdasta. Mikäli Teillä heräsi kysymyksiä, vastaan mielellänne.

Ystävällisin terveisin,

*Sarianne Pohjois-Koivisto*

xxxx.xxxx@xxxx.xx

xxx xxx xxxx

**Liite 2. Haastattelurunko****Haastattelurunko toimeksiantoyrityksen asiakassuhteen  
päättäneille asiakkaille**

Taustatiedot:

Sukupuoli: \_\_\_\_\_

Ikä: \_\_\_\_\_

Myyntikohde: \_\_\_\_\_

Toimeksiannon ajankohta: \_\_\_\_\_

Toimeksiannon kesto: \_\_\_\_\_

Mitkä tekijät vaikuttivat siihen, että valitsit toimeksiantoyrityksen välittäjäksesi?

Millä tavoin koit yrityksen palveluiden eroavan kilpailijoiden palveluista?

---

---

---

---

---

Mitä odotuksia toimeksiantoyrityksen palvelulle oli?

---

---

---

---

---

Kerro koko myyntiprosessi omin sanoin. Kuvaile mihin prosessin vaiheisiin olit tyytyväinen ja mihin tyytymätön.

---

---

---

---

---

Miten odotukset erosivat kokemuksista?

---

---

---

---

---

Palvelun koettuun laatuun vaikuttavat merkittävästi seuraavat viisi osa-aluetta: Konkreettinen ympäristö, luotettavuus, reagointialttius, vakuuttavuus ja empatia. Voisitko miettiä teemoja odotuksiesi ja kokemuksiesi kannalta. Voit antaa myös oman näkemyksesi näiden osa-alueiden kehitysideoista.

Konkreettinen ympäristö

1. Materiaalit (markkinointimateriaalit, sopimukset, käyntikortit, esitteet)

---

---

---

---

2. Toimitilat (sijainti, ulkonäkö, käytännöllisyys)

---

---

---

---

3. Asiakaspalvelijat (käyttäytyminen, ulkoinen olemus, asenne)

---

---

---

---

## Luotettavuus

4. Palvelun virheettömyys (myyntihinnan ja -ajan arviointi, lainsäädännöt, myynti ja markkinointitaidot)

---

---

---

---

5. Täsmällisyys (sopimukset, ilmoitukset, aikataulut)

---

---

---

---

## Reagointialttius

6. Työntekijöiden halu auttaa (Asenne, nopeus, sujuvuus)

---

---

---

---

## Vakuuttavuus

7. Työntekijöiden luotettavuus (lupausten pitäminen, rehellisyys)

---

---

---

---

## Turvallisuuden tunne (ammattimaisuus, aktiivisuus, vuorovaikutustaidot)

---

---

---

---

## Empatia

8. Ymmärrys asiakkaan ongelmiin (palautteen käsittely, asiakkaan asemaan asettuminen)

---

---

---

---

9. Asiakkaiden kohtelu (asiakkaan arvostus, kuuntelu, yhteydenotot)

---

---

---

---

10. Aukioloajat

---

---

---

---

Mitkä tekijät vaikuttivat toimeksiannon päättämiseen?

---

---

---

---

---

Jatkuiko kohteen myynti itsenäisesti tai toisen välittäjän toimesta?

---

---

---

---

---



Koetko, että välittäjän vaihtamisella oli merkitystä myynnin kannalta?

---

---

---

---

---

Kiitos haastattelusta!