

Mari Rehn

**OP KOTI SUUR-SAVO OY LKV:N
TARJOAMA
ASIAKASKOKEMUS**

Opinnäytetyö
Liiketalous

2019



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tekijä	Tutkinto	Aika
Mari Rehn	Tradenomi (AMK)	Joulukuu 2019
Opinnäytetyön nimi		
OP Koti Suur-Savo Oy LKV:n tarjoama asiakaskokemus		56 sivua 5 liitesivua
Toimeksiantaja		
OP Koti Suur-Savo Oy LKV		
Ohjaaja		
Marja-Leena Koskinen		
Tiivistelmä		
<p>Aiheena tässä opinnäytetyössä oli OP Koti Suur-Savo Oy LKV:n tarjoama asiakaskokemus. OP Koti Suur-Savo Oy LKV kuuluu OP Ryhmään ja se on kahdeksanneksi suurin 43:sta OP Koti yrityksistä. Yritys tarjoaa asunnon- ja kiinteistönvälitystä sekä vuokravälitystä yksityis- ja yritysasiakkaille. Tässä opinnäytetyössä keskitytään tutkimaan yksityisasiakkaiden asiakaskokemusta. Ajankohtaiseksi aiheen tekee OP Koti Suur-Savon halu parantaa palvelun laatua sekä tarjota kilpailijoita parempaa asiakaskokemusta asiakkailleen.</p> <p>Tavoitteena tämän opinnäytetyön avulla oli tutkia asiakaskokemusta asiakkaiden kokemana ja verrata sitä välittäjien mielikuviin tekemästään työstään. Työssä tutkittiin, mistä asiakaskokemus muodostuu ja millaisena asiakkaat kokevat asiainnin. Tarkoituksena oli löytää keinoja paremman palvelun tuottamiseksi kiinteistönvälitystoiminnassa. Tutkimuksen ajankohta oli huhti- ja toukokuu 2019. Kysely tehtiin tuona aikana OP Koti Suur-Savon aktiivisille asiakkaille ja yrityksen kiinteistönvälittäjille sekä myyntineuvottelijoille.</p> <p>Teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin ensin palvelun laatua ja seuraavaksi asiakaskokemusta. Palvelun laatua tutkittaessa perehdyttiin palveluun asiakkaan, työntekijän ja johtajan näkökulmasta. Tämän lisäksi perehdyttiin monikanavaisen palveluun. Asiakaskokemusta tutkittiin asiakaspolun muodostumisen, asiakaskokemuksen johtamisen ja mittaamisen avulla.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisella tutkimuksella ryhmähaastattelun keinoin. Tutkimustuloksista voimme huomata, että välittäjät tietävät hyvin, kuinka erinomaista asiakaskokemusta tuotetaan. Tärkeimpänä kehityskohteena on saada uudet ja kokeneemmat välittäjät jakamaan kokemustaan ja ottamaan käyttöön sovitut käytännöt yhtenäisen ja laadukkaan palvelukulttuurin luomiseksi.</p>		
Asiasanat		
asiakaskokemus, asiakaspolku, monikanavaisuus, palvelunlaatu		

Author	Degree	Time
Mari Rehn	Bachelor of Business Administration	December 2019
Thesis title The customer experience of OP Koti Suur-Savo Ltd		56 pages 5 pages of appendices
Commissioned by OP Koti Suur-Savo Oy LKV		
Supervisor Marja-Leena Koskinen		
<p data-bbox="164 723 300 757">Abstract</p> <p data-bbox="164 797 1465 1014">The topic of the thesis was the customer experience of OP Koti Suur-Savo Ltd. OP Koti Suur-Savo LKV is a branch of OP group. It is the 8th largest OP Koti company in Finland. It provides real estate services for both private people and companies. The thesis focuses on studying the customer experience of the private clients. OP Koti Suur-Savo wishes to improve the quality of their service and offer better customer experience than their competitors. That makes this thesis topical.</p> <p data-bbox="164 1055 1465 1238">The goal of the thesis was to examine the customer experience as clients see it and compare it with the real estate agents' perspective. The thesis is a study of how customer experience forms and how clients feel about transacting with OP Koti Suur-Savo. The material for the study was gathered in April and May 2019. The inquiry was made for the clients and staff of OP Koti Suur-Savo during that period of time.</p> <p data-bbox="164 1279 1465 1462">Firstly, the framework deals with the quality of the service and then with the customer experience. The quality of the service was studied from the viewpoint of the client, employee and superior. In addition, the study deals with multi-channel service. Customer experience was studied from the viewpoint of how customer experience forms, how customer experience is lead and measured.</p> <p data-bbox="164 1503 1465 1686">The study was executed as a qualitative study using group interviews. The results show us that the real estate agents know well how to create an excellent customer experience. The most important way to improve is to get the new employees and experienced agents to share their knowledge. The customs that are agreed upon also need to be taken into practice. That will create a uniform high-quality customer experience.</p>		
<p data-bbox="164 1865 323 1899">Keywords</p> <p data-bbox="164 1939 1305 1973">customer experience, customer journey, multi-channel, the quality of the service</p>		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	PALVELUNLAATU JA PALVELUKANAVAT.....	7
2.1	Asiakas palvelun keskiössä	8
2.2	Työntekijän panos palvelubisneksessä.....	10
2.3	Johtaja osana palvelukulttuuria	12
2.4	Monikanavaisuus.....	14
3	ASIAKASKOKEMUS	16
3.1	Asiakaskokemuksen muodostuminen.....	16
3.2	Asiakaspolku	18
3.3	Asiakaskokemuksen johtaminen.....	21
3.4	Asiakaskokemuksen mittaaminen.....	24
4	KIINTEISTÖNVÄLITYS ETELÄ-SAVOSSA.....	26
4.1	Toimeksiantajan OP Koti Suur-Savon esittely.....	27
4.2	Viitekehyksen soveltaminen toimeksiantajan toimintaan.....	29
5	TUTKIMUSMENETELMÄ JA TUTKIMUSAINEISTO	29
5.1	Aineiston hankinta ja analyysi.....	31
5.2	Tutkimuksen toteutus	33
6	TUTKIMUSTULOKSET	35
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA TOIMENPIDESUOSITUKSET.....	42
7.1	Johtopäätökset	42
7.2	Kehittämisehdotukset	47
7.3	Tutkimuksen luotettavuus	50
8	LOPUKSI.....	52
	LÄHTEET	54

LIITTEET

Liite 1. Saatekirje

Liite 2. Ryhmähaastattelun aihealueet

KUVALUETTELO

Kuva 1. Perustuksen rakentaminen uudelle asiakaskeskeisemmälle yritysmodellille (Korkiakoski 2019, 33-34).....	13
Kuva 2. Asiakkaan polku kosketuspisteestä toiseen (Komulainen 2018, 58)	19
Kuva 3. Asiakaskokemustavoitteen kiteyttäminen (Löytänä & Korteso 2011, 168)	23
Kuva 4. Suosittelem vauhtipyörä (Löytänä & Korkiakoski 2014, 180, Reichheld & Markey, s.a.)	25
Kuva 5. Haastatteluaineiston osiin purkamisen kautta tulkituksi kokonaisuudeksi (Hirsjärvi & Hurme 2004, 144)	33
Kuva 6. Kehittämistyön laaja-alaiset vaikutukset oppimiseen ja tiedon soveltamiseen käytännön työtehtäviin (Ojasalo ym. 2009, 15)	46

1 JOHDANTO

Kiinteistönvälittäjän työ on murrosvaiheessa. Toisaalta monikanavainen asiakaspalvelu lisää asiakaskohtaamisia eri välineiden kautta, mutta samaan aikaan asiakkaat odottavat myös tiiviimpää ja nopeampaa reagointia ja yhteydenpitoa. Tässä kiristyvässä kilpailutilanteessa OP Koti Suur-Savo Oy:n tavoitteena on tuottaa erinomainen asiakaskokemus asiakkailleen laadukkaasti ja ammattitaitoisesti. Oma kiinnostukseni tähän tutkimusaiheeseen johtuu siitä, että työskentelen kiinteistönvälittäjänä OP Koti Suur-Savon Mikkelin toimistolla ja etsin omalta osaltani ratkaisuja oman työn tuloksekkaaseen hoitoon ja paremman asiakaskokemuksen tuottamiseen.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa toimenpidesuosituksia ja -keinoja OP Koti Suur-Savon toimistojen työntekijöiden kokemusten keskinäisen jakamisen ja yhtenäisen palvelukulttuurin edistämiseen asiakaskokemuksen kehittämiseksi. OP Koti Suur-Savon palveluksessa on virkaiältään hyvin eri-ikäisiä henkilöitä. Toisaalta työporukasta löytyy paljon kokemuksen mukanaan tuomaa viisautta ja toisaalta lyhyemmän aikaa alalla työskennelleiden uusia näkökulmia työtehtävien hoitoon. Tämän asiantuntija työyhteisön energisenä ja esimerkillisenä moottorina toimii toimitusjohtaja Maija Skön. Yhdessä teemmällä OP Koti Suur-Savon välittäjät tuottavat parempaa asiakaskokemusta kollegoiltaan oppien ja rohkeasti kokeillen. Lisäksi asiakasta kuuntelemalla välittäjät voivat oppia näkemään asioita uudesta näkökulmasta sekä uudistaa toimintatapojaan.

Taustana tälle opinnäytetyölle on keväällä 2019 OP Koti Suur-Savon asiakkailleen tekemä kysely, jossa tiedusteltiin asiakaskomusta 18 väittämän avulla, joihin vastattiin asteikolla 1-5. Kyselyyn vastasi 299 asiakasta. Mielenkiintoiseksi tämän tutkimuksen tulosten analysoinnin tekee se, että samat asiakkaalle esitetyt kysymykset esitettiin OP Koti Suur-Savon kiinteistönvälittäjille ja myyntineuvottelijoille. Kaikki 18 työntekijää vastasivat kyselyyn. Näistä vastauksien eroista muodostui mielenkiintoinen tutkimusaihe. Tutkimuksessa pureudutaan siihen, kuinka OP Koti Suur-Savo saa kurottua vastauksissa ilmenneet näkemuserot työntekijöiden ja asiakkaiden välillä umpeen. Tutkimuk-

nessa etsitään keinoja, kuinka kiinteistönvälittäjät ja myyntineuvottelijat voisivat tuottaa haasteellisessa tilanteessa erinomaista asiakaskokemusta tasalaatuisesti.

Tässä tutkimuksessa käytetään myyntineuvottelijoista ja kiinteistönvälittäjistä yhteisnimitystä välittäjä saaden näin teksti sujuvammaksi. Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä tutkitaan, mistä asiakaskokemus muodostuu. Asiakaskokemukseen liittyy monia kohtaamispiintoja eri kanavissa jopa eri vuorokaudenaikoina henkilökohtaisesta palvelusta automaattisiin sähköisiin kanaviin ja robottivastauksiin. Toinen tutkimuksen viitekehukseen sisältyvä aihe on palvelu, johon sisältyy palvelun laatu ja palvelukanavat. Empiirinen osuus on rajattu koskemaan kiinteistönvälityksen henkilöasiakkaita, yritysasiakkaat on jätetty tutkimuksen ulkopuolelle.

Laadullisessa tutkimuksessa perehdytään siihen, minkälaisilla keinoilla välittäjät voisivat tehdä vaativaa työtään tuloksekkaammin erinomaista asiakaskokemusta tuottaen. Tutkimuksen haastattelut tehtiin kolmena ryhmähaastatteluna lokakuussa 2019. Haastattelut muodostuivat toimistoittain, Mikkeli, Savonlinna ja Pieksämäki. Näihin ryhmiin yhdistettiin Kangasniemen ja Mäntyharjun toimistot. Mikkelin ja Pieksämäen toimistojen ryhmähaastattelut tehtiin kasvotusten saman pöydän äärellä. Savonlinnan toimiston ryhmähaastattelu tehtiin Skype-yhteydellä, jolloin haastattelijä oli Mikkelissä. Kunkin haastattelun kesto oli noin 45 minuuttia.

2 PALVELUNLAATU JA PALVELUKANAVAT

Palvelukokemus muodostuu monista tekijöistä ja tapahtumista. Se ei ole vain yksittäinen asiakkaan ja yrityksen välinen kohtaaminen, vaan palvelukokemus muodostuu jo ennen asiakkaan asioimista yrityksen kanssa ja kokemus jatkuu kohtaamisen jälkeenkin. Filenius (2015, 44-45) peräänkuuluttaa saumatonta palvelukokemusta näiden eri kosketuspisteiden välille. Hän jatkaa, että asiakas kohtaa yrityksen useissa eri kanavissa ja palvelupisteissä, kuten myymälä, verkkosivu ja mobiiliapplikaatio. Asiakas valitsee yhteydenottotavan ja hänen olisi saatava tasalaatuista palvelua joka kanavassa.

Palveluiden tuottamisessa on tehtävä peruspalvelun lisäksi enemmän, että yritys erottuu kilpailijoistaan ja välttyy joutumasta karsintatilanteeseen pelkän hintakilpailun ja edullisimman palvelun tarjoajana. Löytänän ja Kortesuon mukaan (2011, 17) hintakilpailusta yritys pääsee eroon luomalla asiakkailleen kokemuksia. Kilpailuetuna nämä kokemukset eivät ole helposti kopioitavissa, koska kokemusten luominen vaatii yritykseltä monipuolista ja koko toiminnan kattavaa johtamista ja henkilökunnan sitouttamista kokemusten luomiseen. Palvelukokemus on ainutlaatuinen ja sitä ei voi kilpailijat jäljitellä niin helposti kuin tuotteita, koska palvelukokemus muodostuu ihmisten kohtaamisista (Fisher & Vainio 2014, 9). Jokainen asiakasrajapinnassa työskentelevä tuo asiakkaan kohtamiseen oman ammattitaitonsa ja persoonansa, mutta myös samalla koko yrityksen toiminta ideologian ja arvot. Fisherin ja Vainion mukaan (2014, 10) merkittävä kilpailuetu syntyy siitä, kuinka hyvin työyhteisössä osataan keskustella ja jakaa kokemuksia sekä toiminnan läpinäkyvyydestä.

2.1 Asiakas palvelun keskiössä

Kiinteistövälitystyön hoitaminen on monista eri osa-alueista koostuvaa asiantuntijatyötä. Jokainen asiakas on kohdattava henkilökohtaisesti ja jokainen välitettävä asunto, vapaa-ajan asunto ja tontti ovat yksilöllisiä ja erilaisia kohteita, näille jokaiselle kohteelle on etsittävä erilaisia ostajia. Helanderin ym. mukaan (2013, 29) kiristyvässä kilpailutilanteessa palveluntarjoaja erottuu edukseen, silloin kun yrityksessä palvellaan asiakkaita luomalla yhdessä asiakkaan kanssa juuri heille sopiva yksilöllinen palvelu. Tätä strategiaa nimitetään heidän mukaansa asiakasläheisyydeksi (customer intimacy), kun palvelua rakennetaan yhdessä asiakkaan kanssa, kuunnellen ja ymmärtäen asiakasta ja löytämällä vastaus ääneen kerrottuihin ja piileviin tarpeisiin. Vertailukohtana on perinteisempi asiakaslähtöisyys (customer orientation), jossa yritys järjestelmällisesti lajittelee asiakkaat heidän tarpeidensa mukaisesti ja tarjoaa heille sopivan palvelun. (Helander ym. 2013, 30.)

Asiakasläheinen palvelu vahvistaa kumpaakin osapuolta luomalla lisäarvoa tutustumisen ja tuntemisen kautta. Asiakassuhde syvenee ja siitä tulee luottamuksellisempi. Palveluntarjoaja voi ohjata toimintaa kannattavaksi ja taloudellisesti kestäväälle pohjalle. Helander ym. (2013, 31) muistuttavat, että näin toimimalla toiminta ei perustu ainoastaan yksioikoiseen asiakastyytyvyyden

tavoitteluun, jolloin yrityksen uudistuminen ja palvelun kehittäminen saattavat jäädä vähemmälle merkitykselle. He jatkavat, että tyytyväinen asiakas ei välttämättä ole kannattava asiakas. Usein asiakkaan tyytyväisyys palveluun muodostuu ainoastaan edullisesta hinnasta, ja tällöin yrityksen ei kannata tavoitella hinnan perusteella tyytyväisiä asiakkaita, vaan etsiä laatua ja asiantuntijuutta arvostavia asiakkaita tarjoamalla heille yksilöllistä ja jäljittelemätöntä palvelua.

Asiakasläheisyys mahdollistaa asiakkaista innostumisen. Löytänä ja Korkiakoski (2014, 24) kirjoittavat, että nyt asiakkaan aikakaudella asiakkaiden odotukset on ylitettävä. Tutustumalla asiakkaisiin ja sitouttamalla koko yritysjohtoa myöten asiakaskeskeisyyden rakentamiseen ja ylläpitämiseen, voidaan yrityksessä tuottaa Löytänen ja Korkiakosken (2014, 24) mukaan ylivoimaista palvelukokemusta. Aluksi huikeat asiakasarvolupaukset palvelusta voivat kuulostaa katteettomilta markkinointilauseilta, mutta asiakasarvolupauksiin kannattaa suhtautua vakavasti, koska ne ohjaavat yrityksen toimintaa lupauskohti. Yrityksen on tuki lunastettava lupauksensa. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 37.)

Nykyisin puhutaan paljon elämyksistä ja ainutlaatuisuudesta. Aarnikoivu (2005, 19) korostaa, nyt on korkea aika myös muuttaa suhtautumista palvelukulttuuriin, sillä vain erinomaisen palvelukokemuksen tuottaminen saa yrityksen erottumaan edukseen kilpailijoistaan ja saamaan asiakkaan uudelleen asioimaan kanssaan. Yrityksen jokaisen osaston ja tiimin on oltava mukana asiakaspalvelussa ja ymmärrettävä olevansa myyjä. Rubanovitsch (2018, 241) korostaa jokaisen organisaation jäsenen osallisuuden tärkeyttä myyntityössä, koska enää ei myyntijohtajat yksinään ehdi reagoimaan ja hallitsemaan monikanavaista asiakkaiden kohtaamista ja markkinassa tapahtuvia muutoksia tai muutoksenteke tarvetta. Palvelua tuottaessa on otettava huomioon, että eri ihmistyyppit suhtautuvat palveluun eri tavoilla. Esimerkiksi ratkaisukeskeisille asiakkaille viestitään eri näkökulmista kuin tunnekeskeisille asiakkaille. (Ciuchita ym., 2019.)

Asiakkaan on myös vaikea hahmottaa joka puolelta tulvivaa tiedon- ja markkinoinnin määrää, jota tulee vastaan useista eri kanavista. Nykyisin yritykset

ovat huomanneet tarinoiden voiman mielikuvien rakentajana ja houkuttelevuustekijänä. Asiakkaan on helpompi ohjautua semmoisen yrityksen asiakkaaksi, jonka tarina vetoaa juuri häneen ja tarjottu palvelu tuntuu räätälöidyltä juuri hänen tarpeisiinsa. Kalliomäki (2014, 15) kertoo, että tarinallistaminen on aina asiakaslähtöistä ja sitä on tehtävä yrityksen liiketoimintaa ja arvoja vahvistavasti. Hän jatkaa, että tarinallistamisen avulla yritys saa koottua yhteen markkinoinnin monipuoliset keinot eri kanavissa selkeäksi palvelutapahtumaksi asiakkaan valitsemassa kanavassa. Tarinallistamisen voimana on palvelun eläväksi tekeminen kuvailun tai esimerkin avulla. Tarinaan on asiakkaan helpompi sitoutua kuin tietopohjaiseen tuotteen tai palvelun esittelyyn.

Palvelun tuottamisessa saattavat olla yrityksen päämääränä yksilölliset ja elämykselliset asiakaskokemukset, mutta Ahvenainen ym. (2017, 114) nostavat tärkeimmäksi tavoitteeksi luoda asiakaskokemuksesta sujuva ja mutkaton. Sujuvuuden lisäämisenä on keinoja tukea asiakkaan itsepalvelua ohjaten esimerkiksi chateilla tai itsepalvelukassoilla, jolloin jonottaminen vähentyy. Ahvenainen ym. (2017, 120) korostavat myös ennakkoinnin tärkeyttä asiakaskohtaamisessa. Asiakas saa paremman kokemuksen kohtaamisesta, jos yrityksen edustaja on kiinnostunut ratkaisemaan jo asiakkaan seuraavankin mahdollisen ongelman nykyisen lisäksi.

2.2 Työntekijän panos palvelubisneksessä

Palveluliiketoiminnassa ovat asiakkaiden kohtaamistilanteet ensiarvoisen tärkeitä mahdollisuuksia vaikuttaa yrityksen tuottavuuteen ja vahvistaa yrityksen sisäisiä voimavaroja. Fischer ja Vainio (2014, 76) kertovat, että positiivisesti poikkeava käyttäytyminen on tärkeää asiakaspalvelutilanteessa, koska se on merkityksellistä ja aktiivista toimintaa, joka vahvistaa molempia osapuolia. He jatkavat, että positiivisesti poikkeava käyttäytyminen on päätöksen asia suhtautua asiakkaisiin ja työkavereihin kunnioitusta ja arvostusta osoittaen, auttaen heitä ja ilmaisten samalla kiitollisuuttaan kyseisestä yhteydestä. Positiivisella käyttäytymisellä on tapana synnyttää positiivista kierrettä, joka muokkaa työyhteisöistä tuottavia ja kukoistavia. (Fisher & Vainio 2014, 77.)

Jokaisen työntekijän ja työtiimin jäsenen omalla vastuulla on se, kuinka hän käyttää tarjottuja työkaluja ja keinoja hyödykseen vahvistamalla samalla

omalta osaltaan yrityksen palvelukulttuuria laadukkaammaksi. Työntekijän asenne vaikuttaa toimintaan, hän joko on luottavainen ja keskittyy kasvuun ja oppimiseen tai hänelle vain lopputulos on tärkeintä, eikä hän odota uusia mahdollisuuksia. Omatessaan joustavan mielen työntekijä suhtautuu epäonnistumisiinkin mahdollisuutena kehittyä ja oppia jotain uutta. (Fischer & Vainio 2014, 25.) Ahvenainen ym. (2017, 133) perään kuuluuttavat asiakaskohtaamisissa luottamuksen synnyttämisen tärkeyttä asiakkaan ja yrityksen edustajan välille. He jatkavat, että tunneälykäs asiakaspalvelija uskaltaa kysyä asiakkaalta tämän henkilökohtaisia syitä ja taustoja hankinnan tekemiseen. Ahvenainen ym. (2017, 134) muistuttavat, että ostamiseen liittyy aina muutos, jonka tekemiseen tunteet liittyvät hyvin vahvasti. Järkisyillä taas asiakkaat voivat selittää tyytyväisyyttään nykytilaansa.

Työnkierto ja tiimien välinen yhteistyö auttavat yrityksen henkilöstöä joka tasolla tuntemaan yrityksen ja sen toimintatavat paremmin. Löytänä ja Kortesus (2011, 36) kertovat, että koko henkilöstö on koulutettava tuntemaan yrityksen arvot ja toimintatavat sekä keskeisimmät toiminnot varastosta ja tuotteiden kuljetuksesta alkaen. Löytänä ja Kortesus (2011, 44) peräänkuuluttavat yrityksen ja sen työntekijöiden todellista vastuunottamista asiakaskokemuksen tarjoamisessa. Työntekijät ovat yrityksen käyntikortteja, missä vain he tapaavatkin asiakkaita. Löytänä ja Korhikoski (2014, 176) korostavat asiakaskeskeisen toimintakulttuurin vahvistamista muutokseen sitoutuneen johdon esimerkillä sekä kokemusten jakamisen kautta. Heidän mielestään sisäinen koulutus ja oikein painottunut palkitsemisjärjestelmä, joka mahdollistaa työntekijöiden toimimisen asiakkaan parhaaksi, auttavat työntekijöitä innostumaan asiakaskokemuksen kehittämiseen.

Ahvenainen ym. (2017, 76) nostavat tärkeäksi elementiksi työpäiväkokemuksen palvelun laatua kokonaisvaltaisesti tutkittaessa. On tärkeää työntekijänä saada olla arvostettu ja luottamuksen arvoinen, silloin empaattisuus ja arvostus välittyy heidän mukaansa myös asiakkaalle. Tällöin myös palvelun laatu on korkeammalla tasolla. Jos työntekijä saa palautetta vain virheistään, niin palvelukin on parhaimmillaan minimitason täyttävää. Työpäiväkokemus vaikuttaa myös viestintään niin työpaikan sisällä kuin asiakkaillekin päin. Ahvenainen ym. (2017, 104) muistuttavat vaikuttavan viestinnän tärkeydestä. Heidän mielestään positiivisen asiakaskokemuksen ja palvelun tuottamiseen kuuluvat

viestit, joissa luvataan ja lunastetaan lupaukset. Asiaa hieman pidemmälle vietyinä asiakkaat voidaan yllättää luvattua paremmalla palvelulla ja tätä kautta ylittää heidän odotuksensa. Eri toimialoilla lisähuomion osoitus voi olla hyvin eri tasoista, eikä yllättävyys ole aina mahdottoman isoa.

2.3 Johtaja osana palvelukulttuuria

Johtajalla on suuri merkitys esimerkkinä olemisena alaisilleen ohjatessaan yrityksensä palvelukulttuurin muodostumista. Fischerin ja Vainion mukaan (2014, 180) johtaja voi vaikuttaa osa-alue kerrallaan vahvistaen palvelua parempaan suuntaan ja kehittämällä asiakkaiden kohtaamista. Heidän mukaansa positiivisesti poikkeava johtaja saa hyviä tuloksia palvelukulttuurin parantamisessa olemalla omalla esimerkillään positiivisen ilmapiirin luojana. Tämän lisäksi hän kokoaa ja rakentaa tiimien ja muiden sidosryhmien välille laatuyhteyksiä, jotka vahvistavat kaikkia osapuolia luottamuksen ilmapiirissä.

Alaisiaan johtaja ohjaa oivaltamaan työntekijän tekemän työn merkityksen olemalla aidosti kiinnostunut myös heidän hyvinvoinnistaan. Johtajan esimerkki näkyy myös hänen myönteisessään tyyliinsä kommunikoida. Fischerin ja Vainion mukaan (2014, 180) näistä rakennusainesta muodostuu palvelutoimintaa kehittävä ja muutoksia aikaan saava johtajuus. Tuppurainen (2019) lehtiartikkelissaan siteeraa Jari Purasta ja kertoo, että yrityksen arvojen on oltava kaikkien tiedossa ja näky selvillä, näin organisaatio on matkalla menestykseen. Hän jatkaa, hyvällä johtamisella vahvistetaan työntekijöiden jaksamista. Esimies ja johtaja antavat alaisilleen myös toimintaohjeita, joihin kuuluu tuloksekkaan myyntityön askelmerkkien läpikäymisen lisäksi muistutus palautumisen tärkeydestä. Ojanen (2013, 167) muistuttaa, että stressaantunut tiimipelaaja tartuttaa stressin kiristämään äksyilyn helposti työkaveriinsa ja jopa asiakkaisiin. Hän jatkaa, että palautumisen tärkeys näkyy siinäkin, että työkii-reistä hyvin palautunut työntekijä on aktiivinen auttamaan työkavereita ja hoitamaan työpaikan yhteisiä asioita.

Yrityksen johto voi oikeanlaisella rekrytoinnilla vaikuttaa yrityksen palvelukulttuurin laatuun. Löytänä ja Korkiakoski (2014, 175) kertovat, että rekrytoinnissa ei kannata painottaa ainoastaan muodollista pätevyyttä, vaan asiakassuuntau-

tunut yritys palkkaa henkilöitä, jotka ovat kekseliäitä, innostuneita tehtävistään, hyvät ihmissuhdetaidot omaavia sekä empaattisia. Ahvenainen ym. (2017, 77) painottavat, että asiakaslähtöisen asenteen ja palveluhalukkuuden on oltava yrityksen arvoissa. Esimiesten ja yrityksen johdon on heidän mukaansa tuettava ja arvostettava työntekijöitään, vain sillä keinoin työntekijöistä saa työhönsä sitoutuneita ja motivoituneita, he tuovat palvelutilanteissa esiin yrityksen arvoja. Yritysjohdon on annettava työntekijöilleen myös valtaa, että he vapautuvat toimimaan itsenäisesti yrityksen näyn mukaisesti, jolloin myös palvelusta tulee sujuvampaa (Ahvenainen ym. 2017, 121). Erinomaiseen asiakaskokemukseen päästään, kun yritys tiedostaa arvonsa, tarkoituksensa, johtajuuden ja yrityskulttuurinsa sekä sidosryhmien limittäisyyden. Tältä pohjalta asiakaskokemusta voidaan kehittää asiakkaan kanssa kohti jaettua brändi-identiteettiä. Tässä prosessissa tarvitaan tunneyhteyttä asiakkaaseen jaetun tarkoituksen ja arvojen kautta. (Grewal ym. 2017.)

Yritys-
johdon
ratkaistava:

Miksi yritys on panostamassa asiakaskokemuksen kehittämiseen ja haluaa muuttaa toimintaa asiakaskeskeisemmäksi (visio ja strategia)?

Millaisella johtamisella tämä tahtotila (johtamismalli) toteutuu?

Mitkä ovat oikeat mittarit ja mittausmallit sekä asiakaskokemuksen että henkilöstökokemuksen näkökulmasta?

Keitä haluamme asiakkaiksi ja ketkä eivät ehkä ole niin välttämättömiä (asiakasvalinta)?

Millaisia työntekijöitä haluamme yritykseen?

Kuva 1. Perustuksen rakentaminen uudelle asiakaskeskeisemmälle yritysmodellille (Korkiakoski 2019, 33-34)

Korkiakoski (2019, 33-34) pohtii asiakaskokemuksen ja työntekijäkokemuksen välistä suhdetta ja sitä kumpaan yritysten tulisi panostaa enemmän. Pohdinnoissaan hän päätyi siihen, ettei järjestyksellä ole merkitystä, vaan asiakaskokemus ja työntekijä ovat kumpikin tärkeitä osa-alueita, joiden kehittäminen vie yritystä eteenpäin ja uudelle toiminnan tasolle. Nämä (kuva 1) viisi lohkoa

muodostavat Korkiakosken mukaan (2019, 34) lähtökohdan asiakaskeskeisen yrityksen johtamisen mallille. Hän jatkaa, että jokainen osa-alue vaatii todellista paneutumista ja ratkaisujen etsimistä, jotta kokonaisuus rakentuisi muutokseen johtavaksi strategiaksi. Pohdinnoissa viedään kumpaakin osa-aluetta, sekä asiakas- että työntekijäkokemusta, uudistumiseen rinnakkain ja toisiaan vahvistaen.

2.4 Monikanavaisuus

Monikanavainen asiakaspalvelu luo asiakkaalle mahdollisuuden monivaiheiseen asiointiin yrityksen kanssa. Asiakas päättää, minkä kanavan kautta ja mihin aikaan hän asioi. Palvelun on oltava linjakasta ja ohjaavaa kanavasta riippumatta niin, että kohtaamistilanne ohjaa asiakasta ostoprosessissa eteenpäin kohti toivottua ostopäätöstä. Monikanavainen palvelu mahdollistaa asiakkaan asioinnin ympärivuorokauden, koska jos fyysiset palvelukanavat ovat kiinni palveluajan umpeuduttua, niin palvelua löytyy digitaalisista kanavista. (Filenius 2015, 26.)

Kanavasta toiseen siirtymisen tulee olla vaivatonta ja eri kanavien käytettävyys joustavaa, tällöin käyttökokemus on parempi ja toimintaa on suunniteltu käyttäjälähtöisesti. Filenius (2015, 29) muistuttaakin, että käyttökokemus on huomattava kilpailutekijä eri kanavien käytettävyyden vaatimusten kasvaessa. Filenius (2015, 28) nostaa monikanavaisuuden (multi channel) rinnalle kaikkikanavaisuuden (omni channel), jossa asiakas voi todellakin asioida yrityksen verkkokaupassa ja kivijalkamyymälässä niin, että palvelukokemus jatkuu saumattomasti. Digitaalisesta asioinnista asiakkaan jättämä muistijälki evästeiden hyväksymisen muodossa, jää monelta yritykseltä hyödyntämättä, mainitsevat Ahvenainen ym. (2017, 152) ja jatkavat, että yrityksiä olisi tarpeellista oppia tarjoamaan asiakkaan yksityiskohtaisiin verkkoasiointiin jatkoa juuri kyseisen asiakkaan toiveita mukailien ja asiakkaan hakuvahdit hyödyntäen.

Digikanavissa yrityksen tuottama laadukas sisältömarkkinointi houkuttelee asiakkaita yrityksen luokse. Hyvin tuotettua sisältömarkkinointia asiakkaat mielellään jakavat eteenpäin ja asiakastyytyväisyys saa asiakkaat sitoutumaan yritykseen sen sijaan, että he vaeltaisivat eri kanavien välillä etsien parempaa

palveluntarjoajaa. Komulainen (2018, 24) kehottaa tunnistamaan myös digiajan ilmiön, monikanavaisuuden (cross-over effect). Tällöin asiakas vaihtaa kanavaa ja etsii itselleen sopivinta tapaa tehdä ostos. Komulainen jatkaa, että mobiiliostaminen on houkuttelevampi nopeille ostoksille kuin perinteinen verkkokauppa.

Monikanavaisuutta on yrityksen osattava hallita ja pidettävä markkinointi yhteisenä kanavasta huolimatta. Komulainen (2018, 28) muistuttaa, että verkkokauppa on kuluttajamarkkinoilla merkittävässä kasvussa ja tämä lisää digitaalisten kanavien monipuolista käyttöä ostamisessa ja asiakkaan ja yrityksen välisessä asiointissa. Monikanavaisuus kaupankäynnissä vahvistuu, kun kivijalkakauppojen palveluaikojen ja -paikkojen rajallisuutta täydentävät ja korvaavat verkkokaupat ja noutopisteet. Komulainen (2018, 29) listaa lisääntyvän digitalisaation mahdollistavan vuorovaikutuksen ja tuotekehityksen asiakkaan kanssa aivan uudella tavalla. Kilpailu ja tarjonta kansainvälistyy sekä monipuolistuu, kun erikokoiset yritykset houkuttelevat asiakkaita samoilla digimarkkinoilla. Komulainen kertoo brändien merkityksen vahvistuvan entisestään tulevaisuudessa, myös myynnin monikanavaisuus, jossa verkko- ja kivijalkakauppa täydentävät toisiaan, lisääntyy. Komulainen kertoo (2018, 143), että brändit ovat kuin persoonallisia ominaisuuksia. Vahvan brändin ja brändin tarinan avulla kuluttajien on helpompi tunnistaa ja samaistua johonkin tiettyyn brändiin.

Liiketoimintamuotoilu auttaa yritystä muokkaamaan liiketoimintamallejaan palvelemaan monikanavaisuutta ja ohjaamaan asiakkaita ostopolullaan. Alkuun yrityksen kannattaa ottaa selvää, mistä asiakkaat haaveilevat. Komulainen (2018, 37) kertoo, että jo muutamalla digitalisella työvälineellä pääsee tarkastelemaan asiakkaiden kiinnostuksen kohteita ja tiedonetsintää. Hän jatkaa, että yrityksessä kannattaa ottaa käyttöön avainsanojen hakuun tarkoitettuja ohjelmia sekä liittyä mukaan sosiaalisen median keskusteluryhmiin. Komulainen muistuttaa myös yrityksen somesivujen analytiikkatyökalujen hyödyntämisen sivuilla vierailevien kävijöiden demograafisten ominaisuuksien havainnointiin. Komulainen peräänkuuluttaa (2018,107) myös verkostojen päivittämisen ja niiden aktivoinnin tärkeydestä. Hän jatkaa, että verkostoihin kuuluvat asiakkaat ja työntekijät, mutta myös tärkeinä hyödynnettävinä tekijöinä ovat kumppanit, jakelijat ja sijoittajat.

3 ASIAKASKOKEMUS

Asiakaskokemus on asiakkaan näkemys ja kokemus saamastaan yrityksen tarjoamasta palvelusta ja koko yrityksestä. Se muodostuu asiakkaan kohdassa yrityksen henkilökuntaa tai asioidessaan sähköisten palveluiden kautta. Yritys tarjoaa erilaisia mielikuvia palvelujensa kautta, mutta asiakkaan kokeemat tunteet kohtaamishetkinä rakentavat asiakkaan henkilökohtaisen mielikuvan yrityksen toiminnasta. (Löytänä & Korteso 2011, 11.) Löytänen ja Korteson mukaan (2011, 14) asiakaskokemus on ymmärrettävä laajemmin kuin vain asiakaspalvelun kehittämisenä. Heidän mukaansa asiakaskokemus rakentuu kaikkien yrityksen toimintojen kautta, ei ainoastaan asiakasrajapinnassa työskentelevien asiakaspalvelijoiden ja myyjien työn tuloksena.

3.1 Asiakaskokemuksen muodostuminen

Löytänä ja Korkiakoski (2011, 50-53) jakavat asiakaskokemuksen kolmeen tasoon. Jako perustuu asiakkaan palveluksi tulemisen laatuun. Karkeimmalla tasolla asiakas saa satunnaisen kokemuksen palvelusta. Tuolla tasolla tarjotun palvelun yksilöinti ja asiakkaan todellinen kohtaaminen jää tekemättä. Toisella tasolla asiakaskokemus on odotettavissa oleva, esimerkiksi keskustelu vakuutusneuvojan kanssa ajasta tai paikasta riippumatta. Keskustelu etenee tietyllä kaavalla asiakkuustarkistuksineen ja lisäpalvelun tarjoamisineen. Kolmannella tasolla asiakaskohtaaminen on johdettu kokemus. Nyt asiakkaalle luodaan lisäarvoa pääasiallisen palvelun lisäksi tutustumalla asiakkaaseen yrityksen rekisteriin tallentuneiden tietojen avulla. Tarjottu yksilöity lisäpalvelu tai palvelun henkilökohtaistaminen saa asiakkaan tuntemaan olonsa merkitykselliseksi ja palvelu sujuu ilman turhien palvelufraasien eleetöntä läpikäyntiä.

Asiakaskokemus muodostuu useista osa-alueista, joihin sisältyy paljon psykologisia näkökulmia Löytänen ja Korteson mukaan (2011, 43). Yhtenä merkittävänä tekijänä heidän mukaansa (2011, 43) asiakaskokemuksen on tuettava asiakkaan mielikuvaa itsestään. Tähän kuuluu brändimielikuvan rakentaminen sekä erinomainen negatiivisen asiakaspalautteen käsitteleminen asiakastunnioittaen. Samalla, kun asiakaskokemusta rakennetaan ja vahvistetaan, on muistettava pitää huolta myös asiakaskokemuksen heikoimmista lenkeistä.

Niitä ovat Löytänen ja Kortesuon (2011, 105) mukaan kokemattomat ammattilaiset. Heidän mukaansa asiakasrajapinnassa toimiva henkilöstö on yleensä hyvin koulutettua ja asiansaosaavaa, mutta organisaation sisällä saattaa löytyä työntekijöitä, jotka eivät ole pääsääntöisesti työskentelemässä asiakasrajapinnassa, ja he kokevat kohdalleen tulleen asiakkaan enemmänkin häiriöksi. Löytänen ja Kortesuon (2011, 107-109) mainitsevat myös omituiset presentaatiot asiakastapaamisissa ja seminaareissa sekä unohdetut tekstit, esimerkiksi markkinointisivuilla, yrityksen erinomaisen asiakaskokemuksen rikkojaksi.

Asiakaskokemus muodostuu Ahvenaisen ym. (2017, 33) mukaan fyysisestä asiakkaan ja yrityksen edustajan kohtaamisesta ihan kasvotusten. Tämän lisäksi he nostavat erittäin tärkeäksi kohtaamisen digitaalisessa ympäristössä ja somemaailmassa, jossa asiakas itsenäisesti etsii tietoa ja palvelua. Kolmanneksi asiakkaan kohtaamisen osa-alueeksi Ahvenainen ym. (2017, 33) mainitsevat tiedostamattoman kohtaamisen eli tällöin asiakas kohtaa yrityksen brändin kautta. Tällöin asiakas yhdistää tunteensa ja mielikuvansa sekä aiemmat oletuksensa tiettyyn brändiin. Ympärillämme on paljon palveluntarjoajia ja niistä mieleen jäävät vain yritykset, jotka osaavat luoda elämyksiä ja toimia hieman ennalta-arvaamattomasti positiivisella tavalla. Löytänen ja Kortesuon mukaan (2011, 45) näin toimimalla yritys saa asiakkaan myönteisen huomion, jos yllätys ei ole liian mullistava.

Gerdt ja Eskelinen (2018, 72) painottavat luottamuksen rakentamisen tärkeyttä erinomaisen asiakaskokemuksen tarjoamisessa. He jatkavat, että luottamukseen kuuluu henkilökohtaisen asiakaskohtaamisen lisäksi myös toimivat palvelut, kuten ajantasainen tieto ja toimitusvarmuus, sekä tasalaatuiset asiakaskosketuspisteet ja helposti toimiva yrityksen käyttämä teknologia. Asiakkaista kerättävää tietoa on yrityksessä osattava jalostaa niin, että yritys osaa tarjota oikein suunnattua markkinointia ja palvelua asiakkailleen, esimerkiksi kanta-asiakkaille ei kannata kertoa toistuvasti kanta-asiakkuuden eduista, jos niihin ei ole tullut muutoksia. Asiakaskokemuksen kehittämiseen tarvitaan tehdä huomioita onnistumisista ja epäonnistumisista (Klaus 2015, 2). Gerdt ja Eskelinen (2018, 76) muistuttavat asiakastiedon hyödyntämisen olevan tulokkaampaa, kun yritys yhdistelee eri tietolähteistä saatuja asiakastietoja ja analysoi niitä, sekä tekee päätelmien pohjalta tarvittavat toimenpiteet asiakaskokemuksen kehittämiseksi.

Asiakaskokemuksen johtamisessa yrityksen on pohdittava kosketuspisteitään asiakkaiden kanssa ja sitä, minkälaisen muistijäljen yritys jättää asiakkaille. Kohtaamisia saman asiakkaan ja yrityksen välille tulee useiden kanavien kautta, joista muodostuu asiakkaan muistijälki yrityksestä. (Löytänä & Korteso 2011, 48.) Ahvenainen ym. (2017, 67) kertovat, että monikanavaisessa palvelemisessa kohtaamisia voi tapahtua ajasta ja paikasta riippumattomasti, milloin vain. Monikanavaisuus johtaa asiakkaan asiakaspolulle, jolla eteneminen voi alkaa sattumalta. Ahvenainen ym. (2017, 66) luettelevat erilaisia kohtaamispaikkoja:

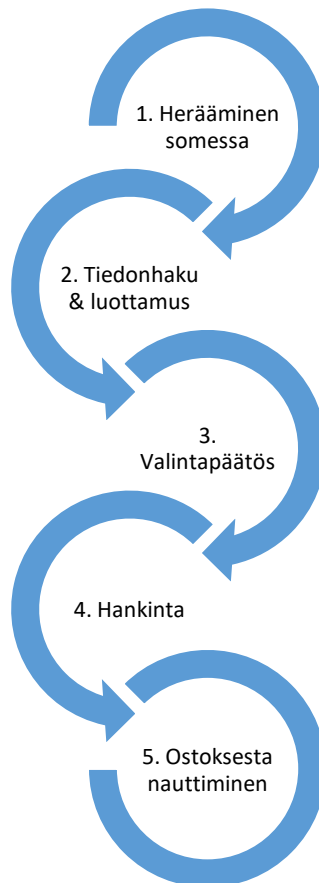
- ✓ verkkosivut
- ✓ koulutukset ja valmennukset
- ✓ sosiaalisen median kanavat
- ✓ hakukoneet
- ✓ webinaarit
- ✓ yhteisöt ja ryhmät
- ✓ digitaaliset ja fyysiset sisällöt
- ✓ puhelin ja sähköposti
- ✓ tapahtumat
- ✓ tapaamiset

Näistä erilaisista kosketuspisteistä muodostuu asiakkaan kokema kokonaisuus palvelusta ja asioinnista yrityksen kanssa. Ahvenainen ym. (2017, 75) muistuttavat, että yritysten onkin mitattava asiakaskokemusta kokonaisuutena eikä vain yksittäisten kosketuspisteiden onnistumista, koska asiakkaat kokevat palvelun aina kokonaisuutena. Psykologisesta näkökulmasta asiakas on saatava sitoutettua yrityksen toimintaan niin, että asiakas palaa uudelleen asioimaan yrityksen kanssa. Tämä onnistuu Löytänen ja Korteson mukaan (2011, 49) niin, että asiakkaalle on luotu palvelulla mielihyvää onnistuneen asiakas-kohtaamisen kautta, ja tästä seuraten asiakas haluaa tätä kokemusta ja mielihyvän tunnetta uudelleen.

3.2 Asiakaspolku

Asiakaspolun rakentamisessa ensimmäinen askel on asiakkaan tarpeen herättäminen. Asiakkaita on autettava tiedostamaan tarpeensa ja siinä auttavat

muun muassa somekanavien kautta jaetut blogit, videot tai tarinat. Kun asiakas lähtee etsimään tietoa yrityksestä, on päästy jo rakentamaan luottamussuhdetta asiakkaan kanssa. Vertaillen eri yrityksiä asiakas tekee huomiota palvelun vaivattomuudesta ja tiedonsaamisen helppoudesta. Asiakas saattaa valita jonkun yrityksen tarkemman tarkastelun kohteeksi ja tällöin kaupanteon ja ostoprosessin on oltava sujuvaa tilanteesta tai kanavasta riippumatta. Ostopäätöksen ja maksamisen jälkeen asiakasta on vahvistettava päätöksessään kertomalla hänelle ostokseen liittyvistä erinomaisista ominaisuuksista. Asiakkaan on koettava koko prosessi ja asiakaspolku sujuvaksi, jonka tuloksena oli onnistunut ostopäätös. (Komulainen 2018, 58.)



Kuva 2. Asiakkaan polku kosketuspisteestä toiseen (Komulainen 2018, 58)

Asiakaspolun hahmottaminen auttaa yritystä ymmärtämään asiakkaan ostoprosessin etenemistä ja sitä, missä prosessin vaiheessa asiakas haluaa henkilökohtaistapalvelua tai digitaalista palvelua (kuva 2). Yrityksessä on ymmärrettävä, että asiakaspolku ei etene aina yrityksen sisäisten prosessien mukaisesti, koska asiakkaat ovat nopealiikkeisiä kanavan vaihtajia. Asiakkaan oh-

jaaminen asiointipisteestä toiseen ei kuulu sujuvaan asiakaspolkuun. Yrityksen onkin muokattava asiakastutkimuksen perusteella asiakaspolkunsu niin, että eteneminen on saumatonta myös tietojen siirron osalta. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 50-51.) Asiakaspolun eri vaiheissa asiakkaat tarvitsevat erilaista sisältöä, joten yritysten on Ahvenaisen ym. (2017, 39) mukaan tarjottava kullekin ryhmälle oikein kohdennettua ja puhuttelevaa viestintää. Asiakkaan käyttäytymistä digitaalisessa ympäristössä voidaan ymmärtää, kuinka hän käyttäytyy fyysisessä ympäristössä. Myös tilankäyttö verkkosivuilla tai onlinepalvelussa on verrannollinen yrityksen fyysisiin toimitiloihin. Molemmissa yrityksen brändiviestinnän on oltava yhtenäistä, että asiakas tunnistaa yrityksen tutuksi. (Bolton ym. 2018.)

Monikanavaisuus on vastaus asiakkaiden tahtoon tulla palvelluksi siellä, missä he ovat, kellonajasta tai paikasta riippumatta. Asiantuntijana yrityksen on osattava etukäteen tarjota asiakkaalleen vastauksia heidän kysymyksiinsä ja ratkaisuja heidän ongelmiinsa. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 52.) Yritys voi hyödyntää proaktiivisuuteensa laadukasta sisältömarkkinointia eri kanavissa. Filenius (2015, 41) painottaa, että useamman kanavan ja kosketuspisteen hallinta asiakkaan asiakaspolulla on yrityksille haasteellista. Hän jatkaa, että yrityksen jokaisen osaston on oltava ajan tasalla ja tietoisia esimerkiksi meneillään olevista markkinointikampanjoista. Gerdt ja Korkiakoski (2016, 56) muistuttavat, että yrityksen tarjoaman tiedon ja sisältömarkkinoinnin täytyy olla saman sisältöisenä tarjolla kaikissa yrityksen käyttämissä kanavissa oikea-aikaisesti. Ristiriitainen viestintä vain suututtaa asiakkaita.

Filenius (2015, 42) kertoo, että asiakkaan yksilöllisellä kohtaamisella eri kanavissa voidaan saada ylivoimainen asiakaskokemus aikaan. Yrityksillä on paljon kerättyä tietoa asiakkaista. Tuon tiedon oikea hyödyntäminen esimerkiksi kanta-asiakkuuksien kohdalla saa asiakkaan tuntemaan olonsa tärkeäksi. Yrityksen on mahdollista tarjota kohdistettua markkinointia ja palvelua kullekin asiakasryhmälle räätälöitynä. Markkinointia voi kohdistaa Fileniuksen mukaan (2015, 43) halutuille kohderyhmille tai markkinointiviestiä voidaan muokata tietyille kohdejoukolle sopivaksi. Filenius esittää (2015, 129), että markkinoinnissa ja asiakaskokemuksen rakentamisessa yritysten on muutettava suhtautumista. Enää ei riitä, että yrityksissä tiedetään, mitä ollaan myymässä. Nyt

yri­tysten täytyy kysyä, mitä asiakas haluaa ostaa. Tämän tiedon pohjalta yksi­löity tarjoaminen on helpompaa monikanavaisessa asiakkaan kohtaamisessa.

Asiakaspolkua voi hyödyntää suoraviivaisen asiointitienemisen sijaan myös kuvaamaan asiakkaan saamia kokemuksia polullaan asioidessaan yrityksen kanssa. Löytänä ja Korteso (2011, 115) kertovat, että tällöin asiakaspolkuun merkitään muistiin asiakkaan sama kokemus kussakin kohtaamisessa ja kosketuspisteessä, esimerkiksi joutuiko asiakas odottamaan asioidessaan asiakaspalvelussa tai tulivatko palveluun liittyvät tiedot kokonaisuudessaan sovitulla tavalla. Löytänä ja Korteso (2011, 113) muistuttavat, että asiakaspolku on kaikkien palvelunosien summa ja tätä asiakkaan kanssa tehtyä yhteistyötä voidaan havainnollistaa kosketuspistepoluilla (customer journeys).

3.3 Asiakaskokemuksen johtaminen

Kokemuksellisuus ja yksilöllisyys ovat eräitä odotusten ylittävän asiakaskokemuksen teemoja, kertovat Löytänä ja Korkiakoski (2011, 59) ja jatkavat, että yritykset eivät erottaudu kilpailijoistaan edukseen enää tuottamalla peruspalveluja. Mutta kaiken perusta on kuitenkin ydinkokemus, joka on se peruspalvelu tai -hyöty, jonka vuoksi asiakas asioi yrityksen kanssa. Asiakaskokemuksen johtamisen peruselementti on varmistaa, että yritys pystyy tuottamaan ydinkokemuksen mukaista palvelua kaikissa olosuhteissa. Kiinteistöväilyk­sessä peruspalvelu on esimerkiksi, että asunto saadaan välitettyä uudelle omistajalle. (Löytänä & Korkiakoski 2011, 61.)

Seuraavalla tasolla yritys tarjoaa laajennettua kokemusta, kun peruspalveluun yhdistetään jokin lisäpalvelu, joka edistää ja mahdollistaa asiakaskokemusta (Löytänä & Korkiakoski 2011, 62). Kiinteistöväilyk­sessä lisäpalvelu olisi esimerkiksi ostajapalvelu, jossa myyjäasiakkaalle etsitään uusi asunto hänen toiveidensa mukaisesti. Asiakaskokemuksen laajentaminen mahdollistamisen avulla on esimerkiksi OP Kotien myyjäasiakkaille tarjoama palvelu, jonka avulla he voivat seurata juuri sen oman myyntikohteen toimeksiannon hoitamista ja toimenpiteitä.

Odotukset ylittävä kokemus syntyy yllättävistä elementeistä, joita asiakaskokemusta johtava yritys lisää tavoitteisiinsa. Löytänä ja Kortesus (2011, 64) listaavat tämmöisiksi tekijöiksi seuraavia, osaksi hyvin helpostikin toteutettavia asioita:

- ✓ henkilökohtainen
- ✓ yksilöllisyyden mahdollistava
- ✓ aito
- ✓ olennainen
- ✓ räätälöity
- ✓ oikea-aikainen
- ✓ jaettava
- ✓ kestävä
- ✓ selkeä
- ✓ arvokas ennen kauppaa
- ✓ arvokas kaupan jälkeen
- ✓ selkeästi ja näkyvästi arvokas
- ✓ tunteisiin vetoava
- ✓ yllättävä
- ✓ tuottava

Nämä toimet on laitettava käytäntöön, vain näin toimimalla odotukset ylittävä kokemus syntyy asiakkaalle. Löytänä ja Kortesus (2011, 76) kertovat, että yrityksen johdon sitoutuminen esimerkillään ja päätöksillään on alullepaneva voima. He jatkavat, että johdon on tehtävä strategialinjaus asiakaskokemuksen uudesta tasosta ja mahdollistaa sen toteutus. Havunen (2017) vahvistaa ajatuksen, että asiakaskokemus on johdettua ja yrityksen toimintaan vahvasti kuuluvaa, ja hän jatkaa, että asiakaskokemuksen parantamiseen toimivimmat ja nopeasti toteutettavat ideat tulevat asiakasrajapinnassa työskenteleviltä.

Kysymyksiä, johon hyvä asiakas- kokemus- tavoite vastaa	Mitä arvoa tuotamme asiakkaillemme?
	Mitä konkreettista hyötyä meistä on asiakkaillemme?
	Minkä asiakkaan tarpeen tyydytämme?
	Millaisia kokemuksia haluamme luoda asiakkaillemme?

Kuva 3. Asiakaskokemustavoitteen kiteyttäminen (Löytänä & Kortesus 2011, 168)

Yrityksen kuuluu johtaa asiakaskokemusta (customer experience), koska näin toimimalla yritys voi lisätä tuottoja ja asiakastyytyväisyyttä, kertovat Löytänä & Kortesus (2011, 12-13) ja jatkavat, että asiakaskokemuksen johtaminen (customer experience management) lisää asiakkaiden sitoutumista yritykseen ja sitoutumiseen liittyviä hyötyjä, kuten suositteluherkkyys ja uskollisuus. Asiakaskokemus on osa yrityksen strategiaa, joten sille on määriteltävä tavoite (kuva 3), muistuttavat Löytänä ja Kortesus (2011, 166). Heidän mielestään tavoite kannattaa olla mahdollisimman perusasiakaskokemukseen liittyvä niin, että se on helposti henkilökunnan muistettavissa ja sisäistettävissä.

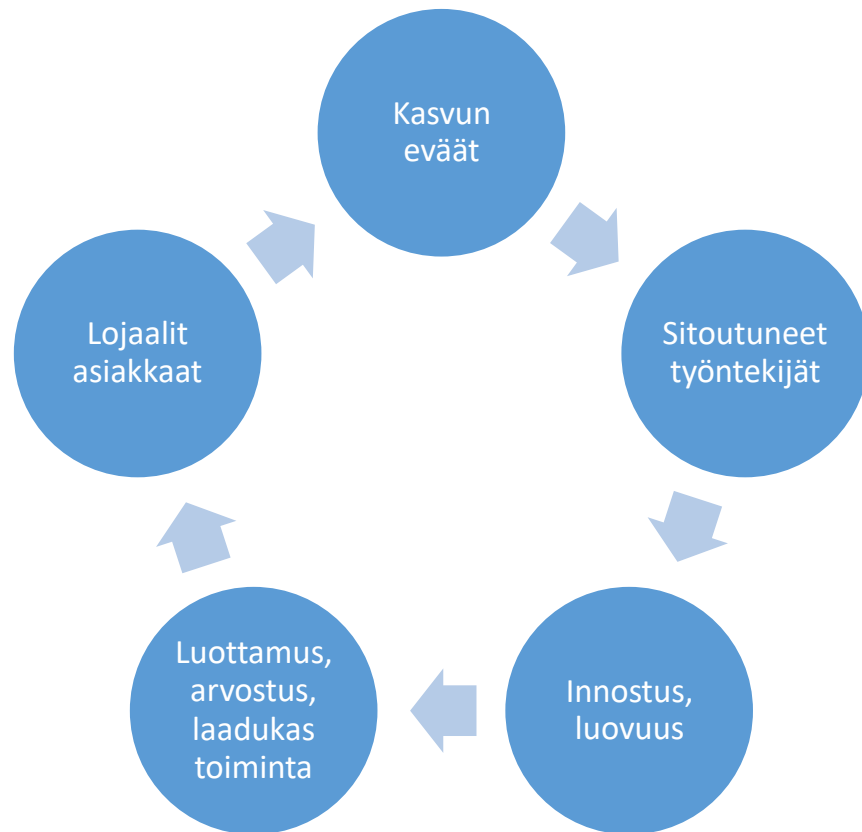
Esimies on merkittävässä roolissa asiakaskokemuksen johtamisessa. Hänen esimerkkiään seuraavat alaiset oppivat taitavat askeleet kohti parempaa asiakaskokemuksen johtamista. Havunen (2014) kirjoittaa artikkelissaan Esimies muutosmatkan johtajana Akavalaisen verkkosivulla, että esimiehen on tunnistettava tunneasiat, jotka liittyvät muutokseen kohti paremman asiakaskokemuksen tarjoamista ja käytävä ne läpi henkilöstön kanssa. Etenemiseen tarvitaan selkeitä ja konkreettisia tekoja, jotta asiakaskokemuksen johtaminen on tuloksellista.

Asiakaskokemuksen johtamisessa tärkeää on hallita suunnitellusti myös poikkeustilanteet ja reklamaatiot. Löytänä ja Korkiakoski (2014, 106) tähdentävät, että nämä haasteelliset tilanteet on yrityksessä nähtävä mahdollisuutena voittaa asiakkaan luottamus edelleen puolelleen. He kertovat poikkeustilanteiden esimerkillinen hoitaminen on ensiarvoisen tärkeää, koska tutkimusten mukaan

asiakaskokemukseen pettyneet ovat suurin ryhmä asiakassuhteen päättäjistä. Löytänä ja Korkiakoski (2014, 108-110) antavat viisi ohjetta, joiden avulla pettynyt asiakas on paras kohdata. Heidän mielestään jokainen pettynyt asiakas on palveltava yhtä hyvin riippumatta siitä, kuuluuko hän kanta-asiakkaiden aateliin vai satunnaiseen asiakaskuntaan. Heidän ongelmiinsa on reagoitava nopeasti. Löytänä ja Korkiakoski (2014, 109) nostavatkin esille ajatuksen asiakkaiden sopivasta määrästä niin, että asiakkaita otetaan yritykseen palveltavaksi juuri sen verran, kun resurssit antavat myötä. Näin palvelun hitauteen turhautuneilta asiakkaita on vähemmän. Löytänä ja Korkiakoski (2014, 109) jatkavat, että poikkeustilanteiden hoidossa on tärkeää kysyä asiakkaalta tilanteen hoidon onnistumisesta ja mahdollisesti ottaa myös asiakas mukaan asian selvittämisen ja pahoittelujen jälkeen määrittelemään hyvitystä. Asiakas ei välttämättä halua hyvitystä lasinkaan. Poikkeustilanteissa yrityksen edustajan on oltava asiallinen käytökseltään ja ilmaistava asiakkaalle tahtonsa hoitaa hänen asiansa viipymättä.

3.4 Asiakaskokemuksen mittaaminen

Asiakaskokemuksen mittaamiseen on kehitetty erilaisia mittareita. Ahvenainen ym. (2017, 20) mainitsevat yleisimmäksi asiakaskokemuksen mittariksi Net Promoter Scoren (NPS). Tuolla mittarilla selvitetään asiakkaiden suositteluhalukkuutta eli kuinka monta prosenttia asiakkaista voisi suositella yritystä ystävilleen. Asiakkaat arvioivat saamaansa palvelua asteikolla 0-10. Vastajat arvioidaan suosittelijoihin, neutraaleihin ja arvostelijoihin antamansa pistemäärän mukaan. NPS laskentakaavassa vähennetään suosittelijoiden määrästä arvostelijoiden määrä ja summa jaetaan vastaajien määrällä ja kerrotaan sadalla, niin saadaan NPS luku. Ahvenainen ym. (2017, 24) muistuttavat, että yritykset voisivat saada eniten oppia ja kehitysideoita toimintaansa kysymällä arvostelijoilta, miksi he olivat tyytymättömiä palveluun.



Kuva 4. Suositellun vauhtipyörä (Löytänä & Korkiakoski 2014, 180, Reichheld & Markey, s.a.)

Asiakaskokemuksen mittaaminen Net Promoter Score -mallin tuloksista saadaan yhteys henkilöstön tyytyväisyyteen ja työviihtyvyyteen, kertovat Löytänä ja Korkiakoski (2014, 180) ja he jatkavat, että tuota tilannetta voi kuvata suosittelun vauhtipyörällä (Reichheld & Markey, s.a.). Siinä uskollisten asiakkaiden suhde yritykseen heidän mukaansa on pitkäaikaisempaa ja tuottavampaa sekä asiakkaat suosittelevat yritystä muille ja ovat muutenkin aktiivisia yrityksenkin suuntaan antaen palautetta ja kehitysideoita. Tämä positiivinen kierre saa (kuva 4) kasvun vaikutuksen, joka vaikuttaa myönteisesti myös työntekijöihin. Löytänän ja Korkiakosken (2014, 180) mukaan työntekijöistä tulee sitoutuneita työhönsä niin, että he voimaantuvat työstään ja tarjoavat asiakkailleen yliveraista palvelua. Samalla työporukassa innostus lisääntyy jaettujen onnistumisten kautta ja uutta luovat ajatukset pääsevät valloilleen sekä kehitysideoita syntyy. Tästä syntyy positiivisen kierteen kehä taas asiakkaisiin päin, jossa vauhtipyörässä olevassa yrityksessä ollaan tuottamassa laadukasta toimintaa ja ansaitsemassa asiakkaiden luottamusta ja arvostusta.

Pelkän asiakastytyväisyyden mittaaminen tehdään kysymällä asiakkaiden tyytyväisyyttä asteikolla 0-100. Tässä asiakastytyväisyysindeksin CSI (customer satisfaction index) laskemiseksi jaetaan tyytyväisten asiakkaiden määrä vastaajien määrällä. (Ahvenainen ym. 2017, 26.) CSI ei kerro kuitenkaan asiakassuhteen tulevaisuutta, mainitsevat Löytänä ja Korkiakoski (2014, 136) ja jatkavat, että tutkimuksissa on todettu jopa 80 prosenttia lähtevistä asiakkaista tyytyväisiksi (Bain & Companyn 2009). He suosittelevatkin asiakaskokemuksen mittaamista Forresterin mallin kolmella tasolla, joita ovat asiakassuhdetaso, ostopolun eri vaiheet sekä avainkohtaamiset. Löytänä ja Korkiakoski (2014, 136) kertovat asiakassuhdetason mittaamisesta tehdään mittauksia koko elinkaaren ajan. He jatkavat, että ostopolun mittaamisella kartoitetaan eri kohtaamisten onnistumista, joten erityistä tarkkaavaisuutta mittaamisessa on käytettävä avainkohtaamisten tutkimisessa. Näistä tasoista yritys voi yhdistää tietoa tehdäkseen korjaustoimenpiteet asiakaskokemuksen parantamiseksi.

Mittaamisen tekoa kannattaa suunnitella huolella ja jo etukäteen yrityksessä on mietittävä, mitä he tekevät saadulla mittaustuloksellaan. Löytänä ja Korkiakoski (2014, 139) muistuttavat, että asiakaskokemuksen mittaaminen on asiakaskohtaaminen muiden kohtaamisten lailla ja että, tästäkin kohtaamisesta asiakkaan tulisi saada lisäarvoa. He ehdottavat kyselyyn liitettäväksi lisäarvoa tuomaan tuotetietoutta tai ostopahtuman jälkeisen asioinnin helpottamiseksi yhteystietoja tai tietoa, mihin asioihin asiakkaan vastaukset vaikuttavat. Nykyisin asiakaskokemuskyselyjä tulee mitä pienemmästäkin asioinnista ja asiakkaille saattaa tulla vastenmielisyyksiä kyselyitä kohtaan. Yritysten onkin oltava kyselyjen määrässä maltillisia ja tehtävä vain merkityksellisiä kysymyksiä, joilla on vaikutusta yrityksen toimintaan.

4 KIINTEISTÖNVÄLITYS ETELÄ-SAVOSSA

Kiinteistönvälitys alalla on tapahtunut suuria digitaalisia uudistuksia viime vuosina, kun Maanmittauslaitos, pankit ja verottaja ovat rakentaneet yhteistä kaupankäynti järjestelmää DIAS:ia. Jo ennen asuntokaupan sähköistymistä sähköinen kiinteistökauppa oli mahdollista Maanmittauslaitoksen sähköisen kiinteistönvaihdamintapalvelun avulla. Lisääntynyt digitalisaatio on kasvattanut kiinteistönvälitysalalla työskentelevien ammattitaidon vaatimuksia, kun heidän on hallittava yhä isompia kokonaisuuksia asunto- ja kiinteistökauppaan liittyen

erilaisissa digitaalisissa rajapinnoissa eri organisaatioiden välillä ja tämän lisäksi tunnettava asunto- ja kiinteistökauppaan liittyvää lainsäädäntöä.

4.1 Toimeksiantajan OP Koti Suur-Savon esittely

OP Koti Suur-Savo Oy LKV toimii kiinteistönvälitysliikkeenä Etelä-Savossa kuudessa eri toimistossa. Toimistoja on Mikkelissä, Savonlinnassa, Pieksämäellä, Mäntyharjulla, Kangasniemellä ja Juvalla. Henkilökunnassa on toimitusjohtajan lisäksi 15 kiinteistönvälitystehtävissä työskentelevää kiinteistönvälittäjää ja myyntineuvottelijaa. Tämän lisäksi yrityksessä on kaksi myyntisihteeriä, jotka hoitavat myös vuokravälitystä sihteerin työn ohessa sekä yksi vain suurempiin kiinteistöarviointeihin keskittynyt arvioitsija. Toimialueellaan OP Koti Suur-Savolla on toimialueellaan noin 25 % markkinaosuus. Yrityksen liikevaihto oli 2,2 miljoonaa euroa vuonna 2018.

OP Ryhmän yhteistyö on tärkeää OP Kodille, koska asiakasohjauksien kautta OP Koti voi palvella lukuisia pankin-, vakuutus- ja lakipuolen asiakkaita ja vastavuoroisesti OP Kodista voidaan tehdä ohjauksia muun muassa laina- ja vakuutusneuvotteluihin. OP Koti on vahvan asuntorahoittajapankin tytäryhtiö. OP Kodille on tärkeää toimia OP brändin mukaisesti laadukasta ja linjakasta palvelua tarjoten. OP Kodin yhteistyökumppaneina toimivat stailaajat ja valokuvaajat, joiden kanssa välittäjät yhdessä Tunnin stailauksen periaatteiden mukaisesti valmistelevat myyntitoimeksiantojen kuvat myynti-ilmoituksiin. (Uusien työntekijöiden perehdyttäminen, s.a.)

OP Kodin asiakasarvolupauksen mukaisesti yrityksessä halutaan tuottaa korkealaatuista asiakaskokemusta. Tähän sisältyy halu saada sitoutettua asiakkaat pitkäaikaiseen asiakassuhteeseen sekä tekemään heistä yrityksen suosittelemia. OP Kodin asiakasarvolupaus (Valkoinen kirja 2019, 5) kuuluu näin:

Sinä olet minulle tärkeä.

Huolehdin, että kaikki tämän kotisi vaihtoon liittyvät asiat hoituvat niin, ettei Sinun tarvitse huolehtia niistä.

Olen aktiivisesti sinuun yhteydessä, sillä tavalla kuin Sinä haluat.

Löydän Sinulle sopivan ratkaisun ja haluan kuulla, mitä sinulle kuuluu asuntokaupan jälkeen. Yhdessä olemme enemmän.

Välittäjän työ on hyvin monipuolista ja itsenäistä. Työssä tarvitaan ammattitaitoa monelta alalta, niin verotuksen kuin kiinteistölainsäädännön tuntemista sekä valokuvaajan ja stailaajan taitoja kuin myös toimistotöiden teon taitoa, kuten asiakirjojen sähköinen arkistointi. Hyvänä ohjenuorana työntekemiseen toimii vuosittain Kiinteistönvälitysalan Keskusliitto KVKL:n päivittämä Hyvän välitystavan ohje, johon on koottu kaikki välitystoimintaan liittyvä tärkeä ohjeistus. Välittäjän on oltava aktiivinen ja asenteeltaan töitä pelkäämätön sekä halukas oppimaan koko ajan uutta. Välittäjän työssä on myös osattava ottaa provisiopalkkaus mahdollisuutena vaikuttaa omaan taloudenhoitoon. (Uusien työntekijöiden perehdyttäminen, s.a.) Kiinteistönvälitysalalla menestyminen vaatii lainsäädännön seuraamista ja monenlaisen tiedon omaksumista. Tähän työhön saa parhaan valmennuksen työn kautta, mutta eri oppilaitosten järjestämät koulutukset auttavat työssä tarvittavan tiedon oppimisessa. Kiinteistönvälitystyötä voi tehdä tehtävänimikkeellä myyntineuvottelija, mutta kiinteistönvälittäjä -nimikettä saa käyttää vain LKV-kokeen hyväksytysti suorittanut henkilö.

Asuntokauppa yleisesti Etelä-Savossa on monien haasteiden edessä. Isoimpana haasteena on aluetta vaivaavan muuttotappion vaikutus. Tilastokeskuksen tänä vuonna julkaiseman tilaston perusteella Mikkelissä on Etelä-Savon kaupungeista pienin muuttotappio. Kun verrataan vuoden 2018 tilannetta edelliseen vuoteen, niin Mikkelissä on pudotusta asukasluvussa tapahtunut 0,8 prosenttia. Savonlinnassa pudotus on suurempi, se on 3 prosenttia ja Pieksämäellä väkeä on vähemmän edelliseen vuoteen 1,6 prosenttia. (Tilastokeskus, 2019.) Paikallisissa kiinteistövälityksen kilpailutilanteissa Etelä-Savon kaupungeissa ja kunnissa on myös eroja. Savonlinnassa ja Pieksämäellä toimii vähemmän kiinteistönvälitysliikkeitä kuin Mikkelissä, ja näissä kaupungeissa asuntojen hinnat ovat Mikkeliä alhaisempia kysynnän pienuuden vuoksi. Asuntojen myyntihinnat laskevat edelleen Etelä-Savossa (Partio, 2019). Toisaalta Etelä-Savossa tehdään paljon vapaa-ajan asuntojen kauppvoja ja vuonna 2018 579 lomakiinteistöä vaihtoi omistajaa Etelä-Savossa. Tuo tulos on koko maan paras maakuntasijoitus heti Varsinais-Suomen jälkeen. (Nyberg, 2019.)

4.2 Viitekehyksen soveltaminen toimeksiantajan toimintaan

Perusta hyvälle asiakaskokemuksen luomiselle tulee työntekijän omasta tyytyväisyydestä ja työn merkityksellisyyden kokemisesta (Fischer & Vainio 2014, 42), joten kiinteistöväilyksessä työskentelevien on tärkeää osata ohjata tekemäänsä työtä ja kehittyä paremmaksi välittäjäksi. Tämä näkökulma tukee tämän tutkimuksen tarvetta, jossa etsitään keinoja paremman asiakaskokemuksen tuottamiseen. Kiinteistöväilyksellä ei pääse markkinajohtajaksi peruspalveluja tarjoamalla. On keksittävä laatuun panostavia keinoja ja palveluja, jotka vapauttavat hintakilpailuun ryhtymisestä. Tässä tutkimuksessa viitekehyksenä oli palvelunlaatu ja asiakaskokemus. Nämä molemmat aiheet liittyvät vahvasti paremman ja tasalaatuisen asiakaskokemuksen kehitystyöhön.

Asiakaskokemuksen mittaaminen ja tulosten soveltaminen toiminnan kehittämiseksi on jatkuvaa OP Koti Suur-Savolla. Mittaamista tehdään suositteluinokkuutta mittaavalla NPS mittarilla ja sitä tehdään jatkuvasti, josta saadaan tuloksia kuukausittain ja tavoitteena on päästä etukäteen asetettuun vuositaavoitteeseen. OP Koti Suur-Savolla on tiedossa asiakkaiden näkemys asiakaskokemuksesta, ja nyt tavoitteena on saada kehitettyä henkilöstön toimintaa vastaamaan asiakkaiden toiveita. Toimitusjohtaja vastaa asiakaskokemuksen kehittämisestä ja tulosten analysoinnista, joten OP Koti Suur-Savolla on onnistumisen mahdollisuudet. Sillä Löytänä ja Korkiakoski (2014, 144) kertovat parhaiden tuloksien asiakaskokemuksen kehittämisessä tulevan yrityksissä, joissa kehitystyötä tehdään vähintään johtoryhmä tasolla tai jopa toimitusjohtajan toimesta. Toimitusjohtaja Maija Skön luotsaa kiireistä ja maantieteellisesti hajanaista työyhteisöä kohti uudistuksia kuunnellen ja keskustellen. Kokemuksia ja kuulumisia vaihdetaan yhteisissä tapaamisissa tai Skype-palaverissa. Löytänä ja Korkiakoski (2014, 81) kertovat, että asiakaskokemuksen johtamisessa on pienetkin onnistumiset jaettava työyhteisölle vahvistukseksi.

5 TUTKIMUSMENETELMÄ JA TUTKIMUSAINEISTO

Ammattikorkeakoulussa opiskellaan asiantuntijoiksi työelämän palvelukseen. Koulussa saadut opit jalostuvat teoiksi opinnäytetöiden ja kehittämistyön kautta sekä soveltamalla tulokset käytännön työtehtäviä palveleviksi. Opinnäytetyö on käytännön työelämää palvelevaa ja ratkaisukeskeistä, jossa opiskelija

valmentautuu kohtaamaan työelämän ja sen moninaiset haasteet ja mahdollisuudet. Ojasalo ym. (2009, 11) muistuttavat, että kehitystyötä tarvitaan työelämässä yhä laajemmin ja nykyään jokaisen työntekijän on mahdollista päästävällä tai toisella oman työpaikkansa kehitystyöhön esimerkiksi luomalla uusia toimintatapoja ja menetelmiä erilaisia työtilanteita palveleviksi. Opinnäytetyön tekijä valitsi tämän tutkimusaiheen ja -tavan henkilökohtaisistakin syistään selvittääkseen keinoja onnellisemman ja tuottavamman työn tekoon sekä tiimien yhteistyön lisäämiseen.

Tähän opinnäytetyöhön valittiin laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä ja tarkemmin menetelmänä oli ryhmähaastattelu. Tutkimuksen taustana oli huhtikuussa 2019 OP Koti Suur-Savon teettämä asiakaskysely, johon vastasivat samalla ajanjaksolla myös välittäjät. Tutkimuksessa nousi esille parannusehdotuksia. Lokakuussa 2019 opinnäytetyöntekijä haastatteli välittäjäkolegoitaan selvittääkseen, millaisia ehdotuksia heillä on ylivertaisen asiakaskokemuksen tuottamiseen ja työn tuloksekkaampaan tekemiseen. Aiheena tutkimuksessa on OP Koti Suur-Savon asiakkailleen tuottama asiakaskokemus. Teoreettinen viitekehys muodostui palvelunlaadun ja monikanavaisuuden sekä asiakaskokemuksen kokonaisvaltaisen muodostumisen hahmottamisesta. Teoreettisen viitekehysten rajaaminen palvelemaan tutkimus- ja kehitystyötä työntilaaajalle OP Koti Suur-Savolle antoi tutkimukselle hyvän perustan. Laadullisessa tutkimuksessa vastataan tavoitteessa asetettuihin kysymyksiin koko tutkimustyön ajan.

Päätutkimuskysymyksenä on

- Kuinka asunnonvälittäjät voivat tuottaa erinomaista asiakaskokemusta tasalaatuisesti koko yrityksen toimialueella?

Aihetta täydentäviä lisäkysymyksiä ovat

- Mistä asiakaskokemus muodostuu?
- Millaiset asiat ovat tärkeitä, että asunnonvälittäjät voivat tuottaa parempaa palvelua?

Tässä työssä tavoitteena on tuottaa OP Koti Suur-Savolle ratkaisuehdotuksia asiakaskokemuksen parantamiseksi ja toiminnan kehittämiseksi.

5.1 Aineiston hankinta ja analyysi

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineistoa hankitaan yleisimmin haastattelujen, kyselyiden, havainnointien ja erilaisten dokumenttien avulla kertovat Tuomi ja Sarajärvi (2018, 83) ja he jatkavat (2018,84), että haastattelu ja kysely ovat oivallisia välineitä hankkia tietoa kysymällä suoraan ihmisten toiminnasta ja heidän käyttäytymisensä liittyvistä syistä tietyssä tilanteessa. Laadullisessa tutkimuksessa etsitään käsitystä jostain ilmiöstä tai toiminnasta ja tutkija tekee tulkintoja koko tutkimusprosessin ajan (Hirsjärvi & Hurme 2004, 152). Aineistonhankinta menetelmänä haastattelu on joustava, koska haastattelija itse on vastaustilanteessa läsnä ja hän voi tarvittaessa tehdä lisäkysymyksiä ja selventää kysymyksiään välttämällä väärintulkintoja. Huomion arvoista on muistaa, että haastattelu ei ole tietokilpailu, vaan keino saada mahdollisimman paljon tietoa aiheeseen liittyen. Näin ollen haastattelukysymykset on hyvä antaa haastateltaville etukäteen pohdittavaksi, näin he ehtivät pohtia vastauksiaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85.)

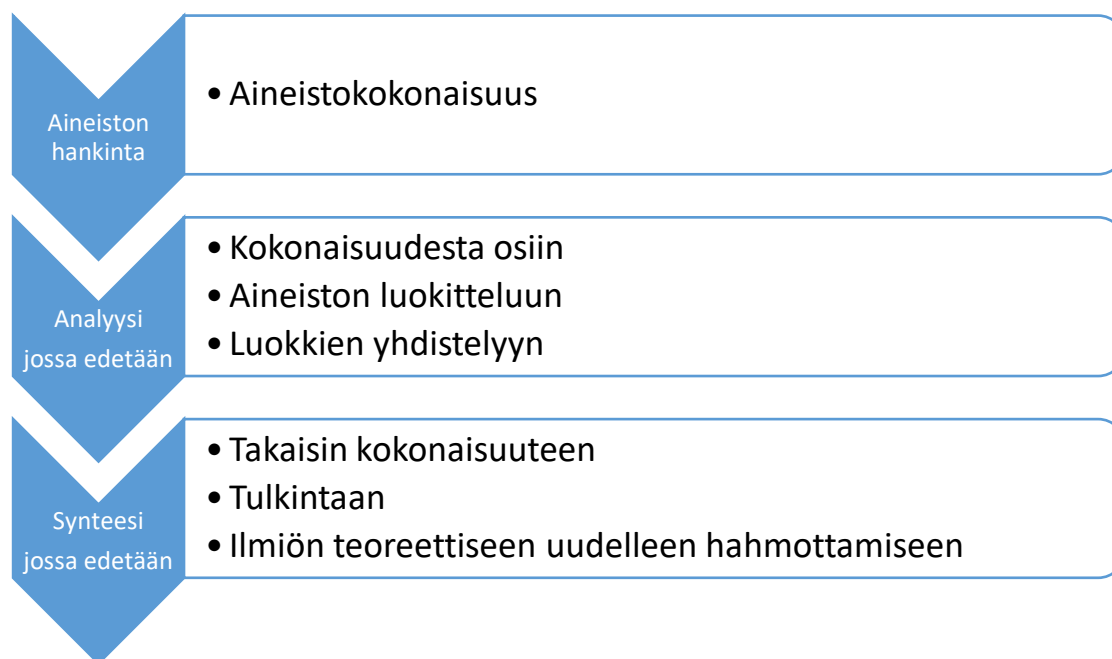
Haastattelun voi tehdä yksilö- tai ryhmähaastatteluna. Ryhmähaastattelun etuna on, että haastattelun aikana tutkittavaa asiaa voidaan tarkastella monelta näkökannalta osanottajien mielipiteiden mukaan. Ryhmähaastattelussa haastattelija ohjaa keskustelua, joka voi olla hyvinkin vapaata, valittujen teemojen ja täydentävien kysymyksiä avulla. Ryhmähaastattelussa korostuu vuorovaikutus osallistujien kesken. Ryhmähaastattelu on hyvä menetelmä, kun halutaan ideoida uusia toimintatapoja tai palveluja. Ryhmä on rajattava riittävän pieneksi ja istunnon on tarkoitus olla ilmapiiriltään rento ja sen kesto on yleisesti 45-60 minuuttia. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 61-62.)

Havainnointi haastattelun aikana liittyy myös haastattelijan tiedonhankintaan. Hän voi tehdä muistiinpanoja vastaajan käyttäytymisestä tai vastaustyylistä haastattelusta tehtävän nauhoituksen lisäksi, kertovat Tuomi ja Sarajärvi (2018, 86) ja jatkavat, että tutkijan teoriassa toteama hyöty havainnoinnin mahdollisuudesta olisi raportoitava tuloksien läpikäynnin yhteydessä ja kerrottava, kuinka haastateltavien havainnointi vaikutti tuloksiin. Haastattelun etuihin kuuluu myös se, että haastattelija voi valita juuri eniten tutkimusaiheesta tiedävät haastateltavat. Laadullisessa tutkimuksessa ei ole tarkoitus tuottaa yleis-

tettävää tutkimustulosta, vaan jokainen tutkimus on vahvasti sidoksissa kulloiseenkin tutkimushankkeeseen. Näin ollen haastatteluun vastaamattomuus ei ole ongelma, koska kvantitatiiviselle eli määrälliselle tutkimukselle ominaista yleistystä ei ole tarkoitus tehdä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 86.)

Teemahaastattelu on avoimuudessaan puolistrukturoitu, siinä haastattelu etenee teemoittain ja niihin liittyvien syventävien kysymysten ohjaamana. Teemahaastattelussa ei ole valmiita vastausvaihtoehtoja, vaan haastateltavat vastaavat vapaamuotoisesti. Haastattelun runko muodostuu teemoista, jotka löytyvät tutkimuksen viitekehystä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 88.) Ryhmähaastatteluun osallistuvien määrään vaikuttavat tutkimukseen varattu aika ja raha sekä tutkimuksen käyttötarkoitus, kertovat Tuomi ja Sarajärvi (2018, 88) ja jatkavat, että opinnäytetyön tarkoituksena on osoittaa tekijänsä oppineisuutta ja heidän mielestään tutkimusaineiston koko on huomattavasti pienempi kuin määrällisessä tutkimuksessa. Laadullisen tutkimuksen avulla yritetään ymmärtää esimerkiksi tiettyä toimintaa, joten haastateltavien on hyvin tärkeää tuntea tutkittava ilmiö hyvin (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98).

Teemahaastattelussa kysymyksien asettelu on joustavaa, toteavat Hirsjärvi ja Hurme (2004, 102-103) ja jatkavat haastattelutilanteen olevan enemmän keskustelun kaltainen, jota kuitenkin haastattelija ohjaa teemojen ja tarkentavien kysymysten avulla. He kertovat, että hyvä haastattelija on hyvä kuuntelija, joka huomaa vastauksien keskeisen merkityksen uusien oivalluksien tekemiselle. Kun tutkija itse on haastattelijana, niin hänen analyysinsä aineistosta alkaa jo haastattelutilanteessa. Tallennettua haastatteluaineistoa voidaan kahdella tavalla työstää tutkimusta palvelevaksi. Aineisto voidaan kirjoittaa tekstiksi eli literoida tai päätelmiä ja teemoja voidaan kerätä ja luokitella suoraan tallennetusta aineistosta. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 138.)



Kuva 5. Haastatteluaineiston osiin purkamisen kautta tulkituksi kokonaisuudeksi (Hirsjärvi & Hurme 2004, 144)

Laadullisen aineiston käsittelyssä ensin aineisto puretaan (kuva 5) osiin ja teemoitellaan, jonka jälkeen teemat kootaan yhteen ja muodostetaan kokonaisuus (Hirsjärvi & Hurme 2004, 144). Analyysi aloitetaan aineiston kuvailemisella ja kerrotaan asiayhteys tutkimuksen taustoihin ja työntilaajan intresseihin. Aineiston luokittelun tarkoituksena on luoda perusta haastatteluaineiston tulkinnalle ja tiivistämiselle kertovat Hirsjärvi ja Hurme (2004, 147) ja jatkavat, että luokittelua voi verrata hyvin arkielämän jokapäiväiseen päättelyyn ja informaatiotulvan suodattamiseen. Tämän jälkeen luokiteltu aineisto yhdistellään etsien luokkien välillä olevat samankaltaisuudet ja yhteneväisyydet (Hirsjärvi & Hurme 2004, 149). Viimeisenä tulkinnan avulla tutkija tuo tulokset takaisin tutkimuskysymyksen äärelle ja muodostaa aineistosta selkeän tuloksen, jota voidaan laajentaa eri näkökulmiin (Hirsjärvi & Hurme 2004, 151).

5.2 Tutkimuksen toteutus

Tämä tutkimus toteutettiin kolmena ryhmähaastatteluna, joista kahdessa haastattelija oli samassa neuvotteluhuoneessa läsnä haastateltavien kanssa OP Kodin Mikkelin toimistossa. Yksi haastattelu tehtiin Skype-yhteyden kautta, tällöin haastattelija oli OP Kodin Mikkelin toimistolla ja haastateltavat Savonlinnan ja Kangasniemen toimistoilla. Skype-haastattelussa päästiin melkein samanlaiseen vuolaaseen ajatuksien vaihtoon kuin lähitilanteissa. Tutkija

näkee syynä tähän sanavalmiuteen haastateltavien aikaisemman tottumuksen Skypen käyttöön ja sen, että haastateltavat tuntevat toisensa monien vuosien ajalta sekä haastateltavat tuntevat haastattelun aiheen hyvin päivittäisen työnsä kautta. Haastateltavina olivat OP Koti Suur-Savon 14 välittäjää, suurin osa heistä vastasi myös vuoden 2019 keväiseen Accountorin tekemään Asiakkaan ja henkilöstön ääni -tutkimukseen. Ryhmähaastatteluun ei päässyt osallistumaan 3 välittäjää lomien ja sairastumisten vuoksi.

Haastattelukysymyksien lähtökohtana oli keväinen tutkimus, josta otettiin lähemmän tarkastelun alle kolme aihe kokonaisuutta. Ensimmäisenä olivat kuusi tärkeintä asiakaskokemuksen avaintekijää, jotka asiakkaiden mielestä ovat oleellimmat välittäjää valittaessa. Toisena kokonaisuutena tuli neljä väitettävää, joissa kyselyn mukaan OP Kodin välittäjät suoriutuvat asiakkaiden mielestä jo melko hyvin, joten näiden tasoa korottamalla etumatka kilpailijoihin olisi helppo lisätä. Kolmantena ja tulevaisuuteen suuntautuen, hieman kehitystyön pohjustusta tehden, haastattelussa paneuduttiin asiakaspolkuun. Kiireiset välittäjät eivät työssään juurikaan ehdi miettiä asiakkaan etenemistä asiakaspolulla, joten opinnäytetyön tekijän ajatuksena tässä osiossa oli valottaa asiakaspolun ymmärtämisen tärkeyttä ja saada välittäjät pohtimaan sitä tulevia yhteisiä myyntikokouksia varten, yhteisen asiakaspolku strategian kehittämiseksi.

Tutkimuskysymykset apukysymyksineen esiteltiin ensin ohjaavalle opettajalle, jonka kanssa niitä tarkennettiin ja löydettiin keskeinen ydin. Tämän jälkeen opinnäytetyön tekijä esitteli kysymykset työntilaaajalle eli OP Koti Suur-Savon toimitusjohtaja Maija Skönille. Hänen kanssaan saatiin vielä ammatillinen tarkennus kysymyksiin. Sitten kysymykset lähetettiin apukysymyksineen sähköpostitse liitteenä haastateltaville etukäteen, muutamaa päivää ennen haastatteluja. Sähköpostissaan opinnäytetyön tekijä avasi haastateltaville hieman teemoja lyhyesti selittäen niiden tarkoitusta. Samaiseen sähköpostiin listattiin ryhmät ja haastattelujen ajankohdat. Opinnäytetyön tekijä innosti viestissään yhteisen hyvän rakentamiseen ja tutustumiseen haastatteluaineistoon etukäteen, niin että haastattelusta saataisiin kaikki mahdollinen irti. Kullekin haastattelulle oli varattu aikaa 45 minuuttia.

Ensimmäisenä haastatteluryhmänä oli Mikkelin toimiston välittäjät sekä Mäntyharjun toimiston yksi välittäjä. Haastattelu tapahtui Mikkelissä neuvotteluhuoneessa. Tunnin päästä ensimmäisen haastattelun päättymisestä alkoi seuraava haastattelu, johon osallistuivat Pieksämäen välittäjät. He tulivat Mikkelin toimistolle. Kolmas haastattelu oli seuraavana aamuna Skype-kokouksena, jossa opinnäytetyön tekijä oli Mikkelin toimistolla ja haastateltavat Savonlinnan ja Kangasniemen toimistoilla. Kaikki kolme haastattelua äänitettiin sanelulaitteelle ja samalla opinnäytetyön tekijä teki muutamia muistiinpanoja kysymyspapereihin. Hän myös osallistui keskusteluun kuin muutkin ryhmän jäsenet, mutta ohjasi samalla keskustelun kulkua ajankäytön ja aiheessa pysymisen vuoksi. Haastattelu-aika oli aika riittävän pitkäksi mitoitettu, se riitti jokaisessa ryhmässä käsiteltävien asioiden läpi käymiseen.

Kaikki haastattelut litteroitiin melkein sanatarkasti. Alkuperäisen suunnitelman mukaan oli tarkoitus kirjoittaa muistiin vain teemoja, mutta niin olisi jääneet mielenkiintoiset ja elämänlähiset kuvaukset kirjoittamatta muistiin. Litteroinnin jälkeen vastaukset koottiin ja luokiteltiin ne teemoittain järjestykseen. Teemoista tehtiin tulkintaa ja laadittiin johtopäätökset sekä toimenpide suositukset toimeksiantajalle.

6 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa esitellään ryhmähaastattelujen tuloksia. Tutkimustulokset on jaettu neljään osaan haastattelujen rakenteen mukaisesti. Ensin kerrotaan haastateltavien taustatietoja. Sen jälkeen esitellään asiakaskokemuksen rakentumisen kannalta tärkeimpiä välittäjän valintaan vaikuttavia väittämiä. Kolmantena osa-alueena on helposti saavutettavat kilpailutekijät, joilla välittäjien on mahdollista erottua kilpailijoistaan hyvinkin pienillä teoilla. Ja lopuksi käsitellään asiakaspolkua. Tämä teema suuntautuu tulevaisuuden kehittämistä kohti ja haastatteluissa asiakaspolkua käsiteltiin pohjustuksen omaisesti seuraavia yhteisiä koulutuspäiviä varten.

Vastaajien taustatiedot

Haastattelut aloitettiin kysymällä vastaajien taustatietoja. Ikävuosia merkityksellisempi tieto on kiinteistövälitysalalla tehdyt työvuodet. Mikkelin toimistossa on tapahtunut viime vuosina henkilökunnan vaihtumista muun muassa eläköitymisten vuoksi, joten vastaajien työvuodet ovat vajaasta 1,5 vuodesta yli 10 vuoteen, työvuosien keskiarvo on noin 4,5 vuotta. Savonlinnan toimistossa välittäjät ovat hyvin kokeneita. Heidän työvuotensa ovat 10,5 ja 23 vuoden väliltä ja keskiarvona noin 18 vuotta. Kangasniemen toimiston välittäjä on ollut alalla melkein 31 vuotta. Pieksämäen välittäjät ovat myös olleet kauan alalla ja heidän työvuotensa ovat 22 ja 30 vuoden välillä, joten keskiarvo on noin 25 vuotta.

Sukupuolijakauma vastaajien kesken on hyvin naisvoittoinen. Mikkelin toimistossa vastaajista kolme oli naisia ja kaksi miestä. Savonlinnan ja Kangasniemen yhteishaastattelussa naisia oli neljä ja miehiä oli kaksi. Pieksämäen toimiston vastaajista kaksi oli naisia ja yksi oli mies. Yhteensä naisia oli yhdeksän ja miehiä oli viisi.

Tuloksekkaasta työnteosta kertovat provisiopalkkaisten välittäjien henkilökohtaiset palkkiot yhden näkökulman. Mutta palkkiotuottoja pitäisi tarkastella tehtyjen työtuntien määrään verraten, että työnteon todellinen tuloksellisuus paljastuisi. Tähän opinnäytetyöhön ei kuitenkaan ollut saatavilla välittäjien työhönsä käyttämiä työtunteja, koska työaika on rajaamaton ja yleisesti välittäjät eivät tee muistiinpanoja tekemistään työtunneista. Monesti rajaaminen työn ja vapaa-ajan välillä on vaikeaa, koska välittäjät ovat yleensä tavoitettavissa myös iltaisin ja viikonloppuisin perinteisen toimistoajan lisäksi.

Asiakaskokemuksen rakentumisen kannalta tärkeimpiä välittäjän valintaan vaikuttavia tekijöitä

1. Hinta-arviot ovat uskottavia ja hyvin perusteltuja

Haastatteluvastauksissaan välittäjät sanoivat tukeutuvansa ensisijaisesti hinta-arvioissaan Kiinteistövälitysalan Keskusliiton KVKL:n kauppahintatilastoihin. Tosin muuttuvassa markkinassa ja asuntojen hintojen laskiessa, vas-

taajilta tuli myös kommentteja, että tilastot tulevat hieman jäljessä, koska hinnat saattavat laskea vuodessa noin 7 %. Mutta välittäjät kertovat, että he ottavat tämänkin asian esille ja kertovat hintojen laskusta asiakkaille myyntitoimeksiantosopimuksia tehdessään. Nyt on ostajanmarkkinat ja varsinkin Piekämäellä vastaajien mielestä myyntiajat ovat pitkiä. Vastauksissaan välittäjät kertovat seuraavansa myös tämän hetkistä markkinatilannetta ja tällä hetkellä myynnissä olevia kohteita hinta-arvioita tehdessään, sen lisäksi he nostivat esille pitkän työkokemuksen merkityksen alalta.

Kokemuksien kertominen ja tiedon jakaminen nostetaan haastatteluissa myös tärkeäksi tekijäksi oikean myyntihinnan määrittämisessä, joten välittäjät usein kysyvät kollegoidensa arviota kohteista. Välittäjät selvittävät myös rakennusvuosien ja eri aikakausien vertailua ja kysyvät asiakkailtaan asuntoon tehtyjä remonteja määrittääkseen myyntihinnan oikeaksi. Välittäjät ovat halukkaita selvittämään myyjän todellisen myyntimotiivin, joka vaikuttaa myös hinnoittelu- neuvotteluun. Myyntimotiivi tarkoittaa, että onko myyjä oikeasti myymässä asuntoaan vai laittaako hän sen myyntiin kokeillakseen, tuleeko kauppaa. Välittäjät tietävät realistisen hinnoittelun edut, silloin myyntiaika ei veny liian korkean myyntihinnan vuoksi eikä kohde vanhene sekä liioilta hinnanalennuksilta vältytään.

2. Puhuu asioista rehellisesti ja kaunistelematta

Välittäjät nostavat tärkeimmäksi rehellisen puheen lähtökohdaksi kuuntelemisen taidon. Asiakkaan elämäntilanteen ja toiveiden ymmärtäminen on tärkeä lähtökohta luottamukselliselle suhteelle. Perinteinen myyntimiespuhe ja informaatiotykyitys ei saa kannatusta välittäjien keskuudessa. Asuntojen tehdyistä remonteista ja rakennusteknisistä asioista kerrotaan avoimesti. Välittäjät muistuttavat vastauksissaan, että jokainen asiakaskohtaaminen on ainutlaatuinen ja erilainen, joten keskustelu etenee asiakkaan ehdoilla ja asiakasta kuunnellen. Aktiivinen asenne ja keskustelun johdattelu kuuluvat vastaajien mielestä välittäjien ammattitaitoon. Ikävistäkin asioista, kuten pitkistä myyntiajoista, välittäjät osaavat vastaustensa perusteella kertoa ymmärrettävästi asiakkailleen.

3. Pitää asiakkaan säännöllisesti ajan tasalla

Tässä ilmaantui suurimmat erot eri toimistojen välillä. Virkaiältään nuorimpien välittäjien toimistossa Mikkeliissä asiakkaan ajan tasalla pitäminen koettiin ongelmalliseksi ja syyksi he mainitsivat, että he eivät aina muista myyntitoimeksiantoasopimusta tehdessään sopia asiakkaan kanssa yhteydenpidon tavoista ja tiheyksistä. Muissa toimistoissa välittäjät ovat lukuisten työvuosien jälkeen oppineet säätelemään omaa ajankäyttöään ja kertovat asiakkailleen jo sopimusta tehdessä, että he ovat yhteydessä asiakkaisiin tapahtumien tiimoilta. Asiakkaiden pettymys on pienempi harvaan yhteydenpitoon, kun siitä on jo etukäteen sovittu. Välittäjät kertoivat olevansa aktiivisemmin yhteydessä ostajaehdokkaisiin kuin myyjä asiakkaisiin.

Haastatteluissa nousi esille ajatus, että yhteydenpidosta voisi sopia kirjamalla se toimeksiantosopimukseen kuten markkinoinnista. Näin toisetkin välittäjät tietäisivät, mitä on sovittu. Pieksämäen välittäjät kertoivat hyödyntävänsä Myyjän palvelua hyvin aktiivisesti. Tämän palvelun avulla myyjä asiakkaat pääsevät palveluun kirjautuneena tarkastelemaan oman myyntikohteensa tapahtumia ja välittäjän kirjoittamia kommentteja. Muissa toimistoissa kaivattiin lisäkoulutusta palvelun hyödyntämiseen ja rutiinia kertoa palvelusta myös asiakkailleen. Välittäjät kertovat käyttävänsä jokin verran ostajapalvelua, sen avulla voidaan kirjata ostajaehdokkaiden toiveita ja hakukriteereitä uudesta asunnosta. Yhteydenpitokanavana puhelinsoitto toimii parhaiten, mutta välittäjät mainitsevat, että varsinkin työssäkäyvä ja nuorempi asiakaskunta pitää tekstiviesti-ilmoitusta tapahtumista riittävänä. Savonlinnan välittäjiltä tuli toive että, myös asiakkaat voisivat olla välittäjään yhteydessä, jos heitä joku asia mietityttää.

4. Ajaa asiakkaan etua

Välittäjät kertovat tärkeimmäksi keinoksi kuuntelun ja tarvekartoituksen huolellisen tekemisen, näin he saavat asiakkaat vakuuttuneeksi siitä, että välittäjä ajaa heidän etuaan. Tarvekartoitus on yleensä heidän mielestään normaaliin jutusteluun ja havainnointiin pohjautuvaa ja välittäjän ohjaamaa keskustelua. Mikkelin välittäjä mainitsevat oman aktiivisuuden olevan tärkeä asiakkaan etua ajettaessa niin, että pitkä myyntiaikakaan ei saisi välittäjää lopettamaan keinojen etsimistä myynnin aikaansaamiseksi. Pieksämäen välittäjät kertoivat ajavansa vahvasti myös ostajaehdokkaiden etua ja yrittävät suositella heille

muitakin vaihtoehtoja kuin vain sen mistä ostaja ehdokas on kiinnostunut. Asiakkailla on aina sellaista kysyttävää, johon välittäjällä ei ole heti vastausta, niin tällöin lupauksensa mukaisesti välittäjä selvittää asian ja kertoo vastauksen asiakkaalle.

5. Perehtyy myytävään kohteeseen huolellisesti

Tässä osiossa käsiteltiin sekä hankintakäynnille menoa että esittelytilannetta. Esittelytilanteisiin menosta välittäjillä oli selkeä ajatus, että esiteltävään asuntoon kannattaa mennä hieman etukäteen ja kysyä etukäteen kohteen vastuuvälittäjältä, että onko kyseisessä toimeksiannossa jotain erityispiirteitä, jotka on hyvä ottaa huomioon. Tämän lisäksi esitteeseen ja muihin asiakirjoihin on tutustuttava etukäteen. Todellisuus on välittäjien mukaan kuitenkin monesti toisenlainen kiireisen työpäivän tai nopean esittelypyynnön vuoksi, jolloin kohteeseen perehtyminen jää huonommaksi. Pieksämäen välittäjät mainitsevat luottamuksen tärkeyden toisia välittäjiä kohtaan. Esimerkiksi kun välittäjä on menossa esittelemään toisen hankkimaa kohdetta, niin kaikki tarvittavat tiedot on selvitetty. Tämän lisäksi tiedonjako muille välittäjille myyntiin tulevista uusista kohteista on tärkeää heidän mukaansa.

Hankintakäynnille valmistautumiseen Savonlinnan välittäjältä tuli oivallinen kommentti. Välittäjä sanoo, että hankintakäyntiaikaa sopiessaan hän pyytää asiakkaita varaamaan asuntoon tai kiinteistöön liittyvät rakennus- ja remonttiasiakirjat sekä muut asumiskuluihin ja historiaan liittyvät paperit valmiiksi esille, ettei niitä tarvitse alkaa etsimään hankintakäynnin aikana. Harjaantunut välittäjän silmä saattaa huomata vikoja rakennuksessa, joita edes toimeksiantaja ei ole huomannut. Hankintakäynnille mennessään välittäjät perehtyvät KVKL:n tilastoihin kaupankäynnistä kyseiseltä alueelta. Mutta yhden kommentin mukaan, ei kannata liian tarkasti alkaa mielessään muodostamaan mielikuvaa hankintakohteesta, koska vasta paikan päällä voi nähdä asunnon todellisen kunnon.

6. Pitää lupaamistaan asioista kiinni

Välittäjät pitivät tärkeänä sitä, että jos jotain lupaa asiakkaalle, niin se kannattaa tehdä heti, ettei asia unohdu hoitaa. Etenkin kokeneet välittäjät mainitsivat tärkeäksi sen, ettei kannata luvata liioja, vaan ymmärtää oman ajankäytön ja

sen, mikä on mahdollista tehdä. Asiakkaat on helppo yllättää positiivisesti, jos välittäjä saa suoritettua lupaamansa tehtävän nopeammin kuin oli luvannut.

Kilpailutekijät, joilla välittäjien on mahdollista erottua kilpailijoistaan hyvinkin pienillä teoilla

1. On helppo tavoittaa tarvittaessa

Savonlinnan välittäjiltä tuli huomio, että asiakkaathan kehuvat koko välitysalaa, koska välittäjät ovat helpoimmin tavoitettava ammattikunta. Kommentin mukaan välittäjille voi soittaa tai laittaa sähköpostia, milloin vain ja välittäjät vielä vastaavatkin ripeästi. Puhelimeen vastaaminen asiakastilanteessa jakaa välittäjien mielipiteitä. Toiset vastaavat puhelimeen esittelytilanteissakin ja toiset eivät. Vastaajien keskuudessa enemmistö kuitenkin oli sitä mieltä, että kyllä asiakkaat ymmärtävät välittäjän työtä sen verran, että välittäjä ei aina voi vastata puhelimeen. Välittäjät ovat ottaneet tekniikan avukseen varmistuakseen tavoitettavuudestaan. Monet käyttävät tallennettua tekstiviestivastausta puheluun, johon he eivät voi heti vastata, ja toiset käyttävät puhelimen vastauspalvelua. Joka tapauksessa välittäjät ovat uudelleen yhteydessä soittajiin.

2. Arvostaa asiakkaan mielipiteitä

Asiakkaan arvostaminen tulee esille jutustelussa niin, että välittäjä keskittyy kulloiseenkin asiakkaaseen juuri sillä hetkellä ja syrjäyttää huomiostaan muun informaatiotulvan. Savonlinnan välittäjä kertoi, että ihmisethän suorastaan innostuvat, kun saavat puhua heille tärkeistä asioista ja innostuksen kohteista, kuten kodista ja harrastuksista. Mikkelin välittäjät muistuttivat tässäkin kuuntelun tärkeyttä. Pieksämäen välittäjät kertoivat, että välittäjä arvostaa asiakastaan myös johdattelemalla keskustelua niin, että pysytään aiheessa eli asunnon välityksessä ja siihen liittyvissä asioissa.

3. On ystävällinen asiakasta kohtaan

Tässä pohdittiin aluksi, mitä onkaan ystävällisyys. Ystävällisyys on rehellisyyttä ja asiallista käyttäytymistä, ei mitään ylilipevyyttä. Ystävällisyyteen kuuluu silmiin katsominen ja hymy. Myös välittäjän rauhallinen toimiminen ja oikea äänensävy kaikissa tilanteissa koettiin tärkeäksi ystävällisyyden osoitukseksi.

4. On asiakas- ja myyntitilanteessa siististi pukeutunut

Asiallisen pukeutumisen vastaajat nostivat tärkeäksi tekijäksi siistiin pukeutumiseen. He kertoivat, että mökkikeikalle ei kannata lähteä 10 senttimetrin korkokengillä eikä välittäjät saa olla liian pienissä vaatteissa. Miehet nostivat esille omasta pukeutumisestaan ylipukeutumisen vaaran. Heidän mielestään maaseutukaupungeissa ei tarvitse pukeutua tummaan pukuun ja kravattiin, vaan rennompi neule ja pusakka suorien housujen tai farkkujen kanssa on hyvä vaatetus. Vastaajien mielestä, jokainen linjaa oman pukeutumisensa hyvän maun mukaan tilanteisiin sopivaksi.

Asiakaspolku

Tämä osio oli jätetty haastatteluissa viimeiseksi sillä tarkoituksella, että keskustelu ja kehitystyö jatkuu tästä tulevaisuudessa toimistojen yhteisissä koulutuksissa ja tapaamisissa. Välittäjän työ on melko hektistä, jossa asiakaspolkua ei aina ehdi miettimään ja rakentamaan sujuvammaksi. Asiakaspolun rakentamiseen tarvitaan myös OP Koti ketjun yhteistä suunnitelmaa tekniikan hyödyntämiseen. Haastatteluissa keskustelimme kosketuspisteistä ja niitä on välittäjien mukaan ihan kaikkialla, kaupan kassalta ja lenkkipolulta lähtien toimistoasiointiin, esittelyihin, tapahtumiin, brändikohtaamisiin ja kohtaamisiin sosiaalisessa mediassa ja yrityksen verkkosivuilla ja hakupalveluissa. Mikkelin haastattelussa huomautettiin, että kaikki kerätty asiakastieto on hyödynnettävä ja että hyvällä asiakaspalvelulla voi erottua edukseen ihan millä alalla vaan. Useat vastaajat kertoivat, että jälkihoito jää monesti tekemättä puhelinoiton muodossa, mutta välittäjät kyselevät asiakkaiden kuulumisia heidän asioidessaan pankissa ja kaupungilla tavatessaan. Pienillä paikkakunnilla tämä on mahdollista.

Kehitystyön alustukseksi haastattelija esitti välittäjille ajatuksen siitä, että he piirtäisivät OP Koti Suur-Savon asiakkaan asiakaspolun ja kuinka se eroaisi siitä, miltä se asiakkaan näkökulmasta näyttäisi. Komulaisen (2018, 68) mukaan, asiakaspolkua voi hahmottaa monelta puolelta, ja siihen kannattaa huomioida asiakkaan toiminta ja tavoitteet, kosketuspisteet ja kanavat, asiakaskokemus, asiakkaalle tärkeät vaiheet sekä asiakaspolun kipupisteet.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA TOIMENPIDESUOSITUKSET

Tässä jaksossa kerrotaan tutkimustuloksista johdetuista johtopäätöksistä, haastattelujen tuloksia verrataan viitekehukseen ja teoreettiseen tietoon tutkitavasta aiheesta. Seuraavaksi opinnäytetyön tekijä esittelee kehitysideoita, joiden avulla OP Koti Suur-Savo voisi parantaa tarjoamaansa asiakaskokemusta ja palvelunlaatua. Jakson lopussa on kerrottu yleisesti laadullisen tutkimuksen luotettavuusarvioinnista sekä arvioitu tämän työn luotettavuutta ja tavoitteisiin sopivuutta sekä tutkimusongelmaan vastaavuutta.

7.1 Johtopäätökset

Erinomaisen asiakaskokemuksen tuottaminen on tärkeää kovasti kilpaillulla kiinteistönvälitysalalla. OP Koti Suur-Savo haluaa tarjota toimialueensa parasta palvelua ja yrityksessä tehdään kehitystyötä pienin, mutta varmoin askelein. Tämä opinnäytetyö on yksi osa tuota kehitystyötä. Tässä opinnäytetyössä paneuduttiin paremman asiakaskokemuksen tuottamisen tutkimiseen ja tämä työ on jatkoa keväällä 2019 OP Koti Suur-Savon asiakkailleen tekemään asiakaskyselyyn, johon tuolloin vastasivat myös välittäjät kertoen oman näkemyksensä palvelunlaadusta. Haastatteluissa kysyttiin välittäjien näkemyksiä asiakkaille tärkeisiin välittäjän valintaan vaikuttaviin tekijöihin.

Tutkimustulosten perusteella välittäjät ovat monien haasteiden edessä tehdesään monipuolista asiantuntijuutta vaativaa työtään, mutta samalla he ovat hyvin ratkaisukeskeisiä muokatessaan työtään tuloksekkaammaksi ja tuottavammaksi. Haastatteluista nousi yleisenä huomiona oman ajankäytön järkevä suunnittelu ja omien voimavarojen tunnistaminen. Tässä vuosien kokemus alalla auttaa kohtaamaan erilaiset haasteet ja asettamaan ne oikeisiin mittasuhteisiin. Yksi kommentti Mikkelin kokeneemalta välittäjältä olikin, että uusilla välittäjillä menee ainakin kaksi vuotta, että he oppivat keskittymään työnteossa tuloksia tuovaan tekemiseen. Haastatteluista nousi vahvana näkemyksenä kollegoiden tuki ja yhteistyön merkitys. Näin virkaiältään kaiken ikäiset välittäjät saavat mahdollisuuden omien näkemysten ja arvioiden tarkistamiseen.

Palvelunlaatu ja palvelukanavat

Tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa aiemmin kerrottiin, että asiakasläheinen palvelu vahvistaa kumpaakin osapuolta, sekä asiakasta että asiakaspalvelijaa. Luottamuksellisen suhteen vuoksi palvelu saa lisäarvoa, jota ei voi korvata muuten. (Helander ym. 2013, 30.) Teoriassa nostettiin esille elämyksellisen palvelun tuottamisen tarve, mutta samalla Ahvenainen ym. (2017, 114) korostivat, että palvelunlaadun ja palvelukanavien tärkein ominaisuus on sujuva ja mutkaton asiointi. Fischerin ja Vainion (2014, 25) mukaan luottavainen työntekijä omaa joustavan mielen, jonka avulla hän sopeutuu ja keksii toimivia työskentelymalleja muuttuvissa työtilanteissa. Tutkimustuloksissa välittäjät arvostavat luottamuksellisen asiakassuhteen rakentamista asiakkaita kuunnellen ja kysellen heidän toiveitaan. Asioiden hoidon sujuvuus on välittäjille tärkeää kaikissa käytettävissä olevissa kanavissa ja niitä he hyödyntävät vastauksiensa perusteella melko hyvin ja kulloiseenkin tilanteeseen sopivasti. Välittäjien työ on varsin vaihtelevaa ja vastauksien mukaan työtä tehdessä pitää olla hyvää ihmistuntemusta ja muuttuvien tilanteiden sietokykyä menestyäkseen.

Löytänän ja Korkiakosken (2014, 176) mukaan yritysjohdon on annettava tukea työntekijöilleen sekä innostaa heitä etsimään keinoja asiakaskokemuksen kehittämiseen. Tässä on tärkeää välittäjien toisilleen jakama kokemus, joka myös haastatteluissa nousi merkittäväksi tekijäksi, jonka avulla välittäjät voivat vahvistua tuottamaan laadukkaampaa välitystyötä. Löytänä ja Korteso (2011, 36) painottavat koko henkilöstön koulutuksen tärkeyttä, heitä on opetettava tuntemaan yrityksen kaikki keskeisimmät toiminnot sekä arvot. Asiakasarvopaus on tienviitta kohti parempaa palvelua ja asiakaskokemusta. Vastauksissaan välittäjät kertoivat, että koko OP Ryhmän ja oman pankin palveluiden tunteminen on tärkeää ja niistä on osattava kertoa asiakkaille sekä tehdä asiakasohjauksia.

Monikanavaisuus mahdollistaa asiakkaan asioinnin yrityksen kanssa ajasta ja paikasta riippumatta. Filenius (2015, 26) painottaa, että asiakkaan eteneminen palvelukanavissa pitää olla linjakasta ja helppoa, tavoitteenahan on onnistunut ostopäätös. Kiinteistövälitysalalla välittäjät kertoivat vastauksissaan, että henkilökohtainen tapaaminen asiakkaan kanssa on toimeksiannon eteenpäin

viemiseksi vahvistava tekijä ja usein se on luottamuksen rakentamisen perusta, josta asiakasta voidaan ohjata esimerkiksi sähköiseen asunto- tai kiinteistönkaupankäyntiin. Monikanavaisesti toimiessaan, etenkin digitaalisessa asiointinnissa asiakkaat jättävät tietojaan yrityksille tarjolle, mutta nämä tiedot jäävät kuitenkin usein yrityksiltä hyödyntämättä, mainitsevat Ahvenainen ym. (2017, 152). Haastatteluissakin kiinnitettiin huomiota kerätyn asiakastiedon oikeaoppiseen ja tarkoituksen mukaiseen hyödyntämiseen. Komulainen (2018, 28-29) muistuttaa, että monikanavaisessa markkinoinnissa yrityksen on oltava linjakas ja yhdenmukainen tuoden esille vahvaa brändiään, jolla voi erottua edukseen kilpailijoista. Tässä opinnäytetyössä etsitään keinoja erinomaisen ja tasalaatuisen asiakaskokemuksen tuottamiseen. Välittäjät toivat vastauksissaan esille OP ryhmän tuntemisen tärkeyden ja sen hyödyntämisen tarjoamalla asiakkaalle monipuolisia palveluja.

Asiakaskokemus

Teoria osuudessa todetaan, että yrityksen on johdettava asiakaskokemusta tutkimalla tarjoamastaan palvelusta asiakkailleen jättämää muistijälkeä ja varmistettava, että kokemuksellisen palveluntuottamisen lisäksi myös peruspalvelut ovat erinomaisia (Löytänä & Korteso 2011, 48-51). Kokonaisuus muodostuu eri tilanteissa tapahtuneista kohtaamisista. Asiakaskokemuksen johtamisen tarkoituksena on saada asiakkaille tuotettua onnistunut asiointikokonaisuus varmistaen, että he palaisivat uudelleen asioimaan yrityksen kanssa. Tämän lisäksi onnistunut asiakaskokemus saa asiakkaat toimimaan yrityksen suosittelijoina. (Löytänä & Korteso 2011, 12.) Haastatteluissa nousi esille, että välittäjät toivovat myös asiakkailtaan aktiivisuutta varsinkin, jos heillä on mielessään joku kysymys tai epätietoisuus välittäjän toiminnasta. Tässä korostuu vastavuoroisuus ja luottamuksellisen asiakassuhteen rakentaminen. Vastauksissa tultiin monessa kohtaa kiireeseen, joka vaivaa välittäjän työtä. Kiire ei edesauta asiakaskokemuksen todellista johtamista.

Asiakkaan eteneminen asiakaspolulla on oltava Komulaisen (2018, 58) mukaan sujuvaa ja mutkatonta kanavasta riippumatta aina ostotarpeen heräämisestä ostoksesta nauttimiseen saakka. Asiakkaat eivät aina etene asiakaspolulla yrityksen suunnitelmien mukaisesti, kertovat Gerdt ja Korhikoski (2016,

51), koska asiakkaat voivat vaihtaa kanavaa nopeastikin. Asiakkaiden yksilöllinen kohtaaminen asiakaspisteissä on tärkeää. Filenius (2015, 129) muistuttaa tähän liittyen, että enää yritykselle ei riitä omien tuotteiden tuntemus, vaan yrityksen on otettava selville, mitä asiakkaat haluavat ostaa. Haastatteluissa esiteltiin asiakaspolun merkitystä välittäjille. Suunnitelmana oli jättää ajatus- ja kehitystyö syventymään työn ohessa, joten asiakaspolun kehittämiseen voidaan palata tulevilla yhteisissä kokouksissa. Välittäjät kertoivat kohtaavansa asiakkaita, mitä moninaisimmissa paikoissa ja heidän mukaansa, jutustelu asiakkaiden kanssa vapaa-ajallakin on luontevaa. Välitystehtävien hoidossa asiakkaat saattavatkin pettyä, jos kohtaamiset jäävät yksittäisiksi eivätkä johda asiakasta etenemään asiakaspolulla eteenpäin.

Hyvän asiakaskokemuksen arvioiminen ja tavoitteen asettaminen on Löytänen ja Kortesuon (2011, 168) mukaan yksi tärkeä osa yrityksen strategiaa. Heidän mielestään, tavoite on asetettava niin perustoimintaan liittyväksi ja selkeäksi, että koko henkilöstö hallitsee ja muistaa sen. Haastatteluissa tuotiin esille kokonaisvaltainen asiakkaan palveleminen kaikilla oman Osuuspankin palveluilla asiakasohjauksien avulla. Välittäjät pitivät tärkeänä myös ratkaisukeskeistä toimintamallia, jossa asiakkaille etsitään aktiivisesti oikeaa asuntoa tai vapaa-ajan kohdetta. Aktiivisessa yhteistyössä pankin kanssa ilmeni eroja eri toimintojen välillä, ääripäinä olivat Pieksämäki tiiviin yhteistyön tekijöinä, kun taas Mikkelissä yhteistyö pankin kanssa ei ollut saumaton. Yhtenä syynä Mikkelin heikompaan yhteistyöhön on virkaiältään nuorempi välittäjätiimi, joka ei ole vielä saanut luotua yhteyksiä pankin henkilökuntaan. Asiakaskokemuksen johtamisessa Löytänen ja Korhikosken (2014, 109) mukaan on tärkeää myös huolehtia pettyneistä asiakkaista huolellisesti ja he muistuttavat, että oikea määrä asiakkaita yrityksen resursseihin verrattuna vähentää pitkiin palveluajaksiin turhautuneita asiakkaita. Oikein hoidettu pettymyksen aiheuttanut asiakaskohtaaminen saattaa saada asiakkaan pysymään edelleen asiakkaana ja jopa luotettavampana asiakkaana, koska hän on huomannut asiaansa suhtaututtavan vakavasti.

Asiakaskokemusta voi mitata useilla eri tavoilla. Teoria osuudessa nostettiin yhdeksi hyvin toimivaksi mittausmenetelmäksi Net Promoter Score (NPS), jossa tutkitaan asiakkaiden herkkyyttä suositella yritystä tuttavilleen. (Ahvenainen ym. 2017, 20.) Löytänen ja Korhikoski (2014, 180) kertovat NPS-mallin

perustan liittyvän asiakkaiden suosittelun ja henkilöstön työtyytyväisyyden väliseen yhteyteen, jossa uskolliset asiakkaat tulevat uudestaan asioimaan yrityksen kanssa onnistuneiden kokemusten vuoksi ja tämä uskollisuuden osoitus saa työntekijät pitämään työstään enemmän ja tuottamaan asiakkailleen vielä parempia asiakaskokemuksia. OP Koti Suur-Savolla on käytössä jatkuvasti NPS-mittaus ja joka vuodelle asetetaan etukäteen tavoitteet, mitä kohti pyritään. Mittauksesta tulee kuukausittain tulokset, joten toiminnan korjaaminen pitkin vuotta on mahdollistettu. Vastauksissaan välittäjät ovat kaikin puolin hyvin asiakkaiden tavoitettavissa ja etsivät aktiivisesti vastauksia asiakkaiden kysymyksiin sekä kaikin ammattitaitoisin keinoin haluavat edistää parhaan asiakaskokemuksen syntymistä.

Kehittämistyössä opitaan	huomaamaan kehittämisen kohteita ja tarttumaan niihin tavoitteellisesti
	hankkimaan tehokkaasti ja järjestelmällisesti tietoa erilaisilla menetelmillä
	arvioimaan kriittisesti eri lähteistä saatua tietoa ja omia ratkaisuja
	näkemään asioiden välisiä suhteita
	ratkomaan työelämän ongelmia ja luomaan uusia ratkaisuja ja uutta tietoa työelämästä
	jakamaan tietoa muiden asiantuntijoiden käyttöön
viemään suunnitelmallisesti läpi kehittämishankkeita	

Kuva 6. Kehittämistyön laaja-alaiset vaikutukset oppimiseen ja tiedon soveltamiseen käytännön työtehtäviin (Ojasalo ym. 2009, 15)

Ojasalo ym. (2009, 15) listaavat (kuva 6) kehittämistyön monipuolisia oppimisen näkökulmia. Näitä oppeja voi soveltaa koko elämän mittaisesti kulloistakin kehitystyötä palvelevaksi. Tavoitteellinen toiminta ja ratkaisukeskeinen epäkohtiin puuttuminen sekä tiedon ja kokemuksen jakaminen muiden käyttöön, vahvistavat edelleen motivoitunutta työntekijää. Tämmöistä työntekijäasennetta tarvitaan nykyisessä itseohjautuvuutta korostavassa työelämässä yhä

enemmän. Tämän opinnäytetyön johtopäätöksiä on hyvä viedä oheisen kehityksen suunnitelman mukaisesti käytännön välitystyötä kehittämään ja palvelua parantamaan.

7.2 Kehittämissuhteet

Tässä opinnäytetyössä etsittiin ehdotuksia kiinteistönvälityksen kehittämiseksi. Tavoitteena on saada palvelunlaatu ja asiakaskokemus erinomaiseksi ja tasalaatuisiksi koko yrityksen toimialueella. Välittäjät toimivat keskimääräisesti vastaustensa perusteella melko yhdenmukaisesti asiakaskokemuksen johtamisessa.

Haastattelujen perustana olivat asiakkaille tärkeiden välittäjän valintaan vaikuttavat tekijät. Ensimmäinen väittämä oli, että hinta-arviot ovat uskottavia ja hyvin perusteltuja. Välittäjät tukeutuivat vastaustensa mukaisesti tilastotietoihin arvioiden hintatietoja tämän hetken markkinan valossa sekä kollegoiden kanssa käytyihin keskusteluihin. Tällöinen vertaileva pohjatyö saa välittäjän hinnoittelun vakuuttavammaksi, mutta jokainen kohde vasta paikalla nähtynä voidaan hinnoitella mahdollisimman oikein. Nykyisessä markkinatilanteessa kannattaakin pysyä järkähtämättä hyvin realistisessa hinnoittelussa, näin asiakkaiden pettymyksiltä ja turhan pitkiltä myyntiajoilta voitaisiin välttyä mahdollisimman hyvin.

Tutkimuksen toinen väittämä, puhuu asioista rehellisesti ja kaunistelematta, lähtee vastausten perusteella kuuntelemisen taidosta. Välittäjän on tunnettava asiakas toiveineen, näin välittäjä voi keskittyä asiakkaalle merkitykselliseen tietoon, tietysti kohteen kaikki tärkeät ominaisuudet kertoen. Välittäjän on hyvä johtaa asiakaskohtaamista ja johdatella keskustelua oikeaan suuntaan, siinä tulee esille välittäjän asiantuntijuus, jota asiakkaatkin arvostavat.

Kolmantena kohtana oli asiakassuhteen hoitamiseen liittyvä väittämä eli välittäjä pitää asiakkaan säännöllisesti ajan tasalla. Tässä kohtaa tuli vastauksissa hajontaa, yhtenä syynä tähän oli työkokemuksen määrä. Kokeneemmat välittäjät tietävät ja tuntevat jo oman ajankäyttönsä ja sen rajallisuuden, eivätkä he lupaa asiakkailleen kovinkaan aktiivista yhteydenpitoa, vaan keskittyvät enem-

män ostaja-asiakkaiden löytämiseen. Kun taas virkaiältään nuoremmat välittäjät lupaavat olla myyjäasiakkaisiin päin aktiivisempia välittämättä, tapahtuiko kohteen myynnissä mitään. Myyntitoimeksiantoa tehdessään välittäjien olisi tärkeää käydä suunnitelma yhteydenpidosta läpi ja kirjata se sopimustiedostoon, että tieto välittyisi myös toisille välittäjille. Ajankäytön hallintaa parantamalla, esimerkiksi kalenteriin merkityillä soittoajoilla, yhteydenpidosta tulisi vielä enemmän systemaattisempaa. Yhteydenpidon avuksi on välittäjien hyvä ottaa aktiiviseen käyttöön Myyjän palvelu, johon välittäjät voivat kirjoittaa myyntitoimeksiannon hoitamiseen liittyviä huomioita. Asiakkaita pitää myös rohkaista ottamaan palvelu käyttöön, sieltä he näkevät omilla tunnuksillaan oman asuntonsa myyntiin liittyviä asioita.

Asiakkaille on tärkeää myös, että välittäjä ajaa asiakkaan etua. Haastattelussa nousi tähän tärkeäksi keinoksi välittäjän tekemä tarvekartoitus jutustelun lomassa. Kaikkinainen välittäjän aktiivisuus asiakasta kohtaan ja välitystehtävän hoitamiseen, saa asiakkaan myös vakuuttuneeksi hänen etujensa ajamisesta. Ostajaehdokkaille välittäjä voi tarjota muita esittelykohteita, jos ensisijainen asunto ei vaikutakaan siltä oikealta.

Viidentenä väittämänä oli, että välittäjä perehtyy myytävään kohteeseen huolellisesti. Välittäjät mainitsivat kiireen monesti häiritsevän hyvää perehtymistä esiteltävään asuntoon. Välittäjät kuitenkin pyrkivät perehtymään, kuten hyvään välitystapaan kuuluu, etukäteen kohteen tietoihin esitteiden ja muiden asiakirjojen avulla sekä kysymällä hankinnan tehneeltä kollegaltaan kohteeseen liittyvistä erityispiirteistä. Välittäjät pyrkivät myös menemään esittelypaikkaan kymmentä minuuttia ennen sovittua aikaa, jotta he ehtivät sytyttää valot asuntoon ja laskea tyhjässä asunnossa vettä viemäreihin. Tämän pyrkimyksen mukaisesti toimimalla välittäjät tekevät esimerkillistä työtä. Hankintakäynnille menessään etukäteen tehty työ on myös tärkeää. Asiakasta kannattaa haastatella jo puhelimesta mahdollisimman tarkasti selvittäen myynnin tahtotila ja kohteen perustiedot sekä pyytää asiakasta ottamaan asuntoon liittyvät tiedot ja asiakirjat valmiiksi esille tapaamista varten.

Viimeisenä asiakkaille tärkeistä välittäjään kohdistuneista väitteistä on, että välittäjä pitää lupaamistaan asioista kiinni. Moni välittäjä vastasi tähän, että minkä lupaa asiakkaalleen, niin se kannattaa tehdä heti, ettei asia unohdu ja

jää hoitamatta. Apuna tämmöiseen välittömään toimiseen on se, että ei au-
kaise sähköpostia tai vastaa puhelimeen, jos välittäjä on semmoisessa tilan-
teessa, jossa hän ei pysty heti toimimaan. Kokeneemmat välittäjät sanoivat,
etteivät he lupaa liikoja, näin lupaus on helpompi toteuttaa. Uudemmat välittä-
jät eivät ole vielä kokemuksen vähäisyyden takia tietoisia, että mikä on liikaa
lupaamista, kun he haluaisivat kaikin tavoin edistää välitystyötään.

Seuraavaksi haastattelussa tulivat pienet teot, joilla välittäjät saavat etumat-
kaa kilpailijoihin. Ensimmäisenä oli väittämä, että välittäjä on helppo tavoittaa
tarvittaessa. Tähän liittyy läheisesti palkkauksen luonne, sillä provisiopalkkai-
sena on oltava asiakkaiden tavoitettavissa virka-ajan ulkopuolellakin. Jos välit-
täjä ei jostain syystä voi vastata puheluun tai sähköpostiin keskittyneesti, niin
hänen kannattaa käyttää tallennettua tekstiviestivastausta tai kuittausta säh-
köpostiin niin, että asiakas tietää tulleensa huomioiduksi.

Väittämä, jossa välittäjän sanotaan arvostavan asiakkaan mielipiteitä, nostaa
esille välittäjien omaaman ihmistuntemuksen. Välittäjät kertovat, että asiakas-
tilanteessa on keskityttävä kulloiseenkin asiakkaaseen kerrallaan ja tässä ko-
rostuu kuuntelun tärkeys. Seuraava väittämä koski ystävällisyyttä. Asiakasta
kohtaan on ystävällistä sekä arvostavaa, jos välittäjä johdattelee keskustelua,
niin että pysytään tärkeässä aiheessa ja saadaan kaikki toimeksiantoa varten
tarvittava tieto muistiin.

Viimeisenä pienenä kilpailutekijänä oli asiakas- ja myyntitilanteissa siisti pu-
keutuminen. Välittäjät olivat hyvin tietoisia asiallisesta sekä tilanteen mukaan
pukeutumisesta. Yritys voi vahvistaa omaa näkyvyyttään ja yhtenäistä brändi-
pukeutumista hankkimalla henkilökunnalleen yrityksen logolla ja iskulauseella
varustetut takit, jotka sopivat yleisimpiin tilanteisiin. Näin on tehty OP Koti
Suur-Savolla.

Asiakaspolun strategian rakentamiseen ja vahvistamiseen tarvitaan välittäjien
kiinnostuksen heräämistä systemaattista suunnittelua varten. Asiakkaan suju-
vaan etenemiseen asiakaspolulla saadaan myös apua OP Kotien yhteisellä
markkinoinnilla ja mainonnalla sekä monipuolisella verkkosivulla, josta löytyy
vastauksia moniin asunnon myyntiin ja ostamiseen liittyviin kysymyksiin sekä
tietoa OP Kotien yhteistyökumppaneista. Yhteistyön lisääminen pankin kanssa

kaikissa toimistoissa on tärkeää ja tuloksia tuottavaa kaikille osapuolille, joten siihen kannattaa panostaa. Yhtenä keinoina yhteistyön lisäämiseen on tiimien keskinäinen tutustuminen ihan yhteisten lounaiden ja jutusteluhetkien äärellä työpaikan ruokalassa.

7.3 Tutkimuksen luotettavuus

Laaduntarkkailu kuuluu olennaisena osana koko kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimustyön eri vaiheisiin, kertovat Hirsjärvi ja Hurme (2004, 184) ja he jatkavat, että haastatteluaineiston laatu vaikuttaa koko tutkimustyöhön, joten haastattelurungon onkin oltava tarkoin suunniteltu ja mietitty. Teemahaastattelu rakentuu teemoihin ja näitä teemoja ja niitä täydentäviä apukysymyksiä on avattava haastateltaville jo ennen haastattelua. Hirsjärvi ja Hurme (2004, 184) muistuttavat myös, että haastattelun taltiointin ja teknisten välineiden on oltava kunnossa. Haastattelija voi tehdä haastattelun aikana muistiinpanoja haastattelun kulusta.

Hirsjärvi ja Hurme (2004, 185) ovat sitä mieltä, että yleiset määrällisen tutkimuksen luotettavuutta mittaavat termit eli validiteetti, joka kertoo oikein valitusta tutkimusmenetelmästä ja -tuloksista, ja reliabiliteetti, joka liittyy tutkimuksen toistettavuuteen, eivät kuulu haastattelututkimuksen luotettavuuden mittaamiseen. Tämän he perustelevat sillä, että näiden termien avulla yritetään päästä käsiksi objektiiviseen tietoon ja tulkintaan. Tuomi ja Sarajärvi (2018, 160) ovat samaa mieltä kertoessaan, että näillä määrällisen tutkimuksen luotettavuuskäsitteillä on tarkoitus todistaa, että tutkimuskohteesta voi muodostaa objektiivisesti yhden totuuden. Haastattelututkimus on kuitenkin aina aikaan ja tilanteisiin sidoksissa. Hirsjärvi ja Hurme (2004, 189) painottavat, että validiuden ja reliaabeliuden hylkääminen ei tarkoita, että haastattelututkimuksen päämääränä ei olisi tuottaa luotettavaa tutkimusta tutkittavista ja heidän käsityksistään. He jatkavat, että tutkijan on pystyttävä perustelemaan dokumentoinnin avulla, miten hän on tullut juuri kyseiseen tulkintaan ja johtopäätöksiin.

Tuomi ja Sarajärvi (2018, 162) ovat koonneet taulukkoon neljästä suomenkielisestä lähteestä laadullisessa tutkimuksessa käytettäviä luotettavuuden kri-

teereitä selkiyttääkseen moninaista käsiteviidakkoa. Heidän lähteinään luotettavuuskäsitteiden listalle on ollut Niiranen (1990), Tynjälä (1991), Eskola ja Suoranta (1996) sekä Parkkila ym. (2000). Heidän listauksessaan uskottavuus ja vastaavuus kertovat tutkimuksen sijoittumisesta todellisuuteen ja tutkimuksen kohteena olevan asian ympäristöön. Tutkimustulosten siirrettävyys kertoo siitä, kuinka kyseinen tutkimus on mahdollista siirtää tehdyn tutkimuksen mukaiseen ja samankaltaiseen ympäristöön. Tutkimuksen luotettavuuden voi tarkastaa ulkopuolinen henkilö, kun taas tutkimustilanteen arvioinnin ja siihen liittyvät huomiot tekee tutkija itse. Varmuuden vahvistamiseksi tutkijan on huomioitava yllättävät muuttuvat tekijät. Riippumattomuus tulee yleisten tutkimusohjeiden noudattamisen mukaisesta tutkimustyöstä. Vakiintuneisuus saadaan ulkopuolisen ja kokeneen arvioitsijan toimesta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 162.)

Tässäkin opinnäytetyössä oli huomioitava laadun tarkkailu koko työprosessin ajan, näin onnistuttiin varmistamaan tasalaatuinen ja uskottava lopputulos. Laadunvalvonta alkaa haastattelurungon läpikäymisestä ohjaavan opettajan ja työntilaajan kanssa. Opinnäytetyön tekijä pystyi näin korjaamaan ja tarkentamaan haastattelurunkoa ja apukysymyksiä vastaamaan toivottua tarkkuutta. Laatuun kuuluu myös haastattelun teemojen selvittäminen haastateltaville hyvissä ajoin ennen haastattelua. Tämän opinnäytetyön haastattelukysymykset (liite 2) lähetettiin haastateltaville sähköpostilla, jonka saatekirjeessä (liite 1) valotettiin haastattelun teemoja sekä muistutettiin haastatteluajankohdista ja ryhmäistä. Kokouskutsut ja haastatteluajat oli toimitusjohtaja jo lähettänyt edellisellä viikolla kalenterikutsuina jokaiselle.

Tämän lisäksi tekniikan eli haastattelun äänittämisvälineiden toimivuus varmistettiin ennen haastatteluja. Haastattelututkimus on aina sidoksissa kulloiseenkin tilanteeseen. Tässä opinnäytetyössä minimoitiin ajankohdasta johtuvia vastauseroja tekemällä kaikki kolme haastattelua kahden peräkkäisen päivän aikana.

Opinnäytetyön tulosten uskottavuutta vahvistaa runsas keskustelu haastatteluteemojen ympärillä ja tämä vahvistaa haastattelujen tulkintaa. Tässä vastaavuus haastatteluteemojen ja todellisen kiinteistönvälitystyön välillä oli vahva, koska teemat oli otettu aikaisemmasta välitystyötä käsittelevästä tutkimuksesta. Tuloksien siirrettävyys onnistuu jonkin toisen kiinteistönvälitysliikkeen

hyödynnettäväksi, koska samat laadukkaan asiakaskokemuksen tuottamisen kipukohdat koskevat kaikkia välitysvälityksliikkeitä.

Opinnäytetyön tekijä pyrki toimimaan mahdollisimman samalla tavoin kaikissa haastatteluissa, minimoiden näin haastattelutilanteiden eroavaisuuksia ja samalla huomioiden mahdolliset haastattelua häiritsevät tekijät. Riippumattomuus toteutuu tässä opinnäytetyössä, koska se on tehty opinnäytetyön tekemiseen laadittujen periaatteiden mukaisesti. Kokenut ohjaava opettaja arvioi työhön käytetyn aineiston ja tulokset käyttäen vertailukohtanaan yleisiä opinnäytetöille asetettuja arviointikriteerejä.

8 LOPUKSI

Tämä opinnäytetyö oli vahvasti työelämään sidoksissa, yhtenä syynä tähän oli opinnäytetyön lähtökohta keväällä 2019 tehdystä asiakaskokemuksesta mittavassa tutkimuksessa. Tässä työssä perehdyttiin palvelunlaatuun ja asiakaskokemukseen, ne molemmat ovat erittäin tärkeitä asioita palveluliiketoimintaa harjoittavalle OP Koti Suur-Savolle. Tavoitteena oli palvelunlaadun yhtenäistäminen ja erinomaiselle tasolle pääseminen välitystyön hoitamisessa koko yrityksen laajuudelta. Asiakaskokemuksen kehittäminen ja johtaminen vahvistaa koko yrityskuvaa ja työntekijäkokemustakin.

Opinnäytetyön avulla jatkettiin tärkeimpien kehityskohteiden tutkimista, jotka nousivat esille kevään 2019 asiakkaille ja välittäjille tehdystä tutkimuksesta. Toimeksiantajan kanssa sovittiin opinnäytetyön lähtökohdaksi tämä aikaisempi tutkimus, tarkempaa rajausta työntilaa ei asettanut. Lähtökohtana oli ainoastaan kehitystyön jatkaminen ja välittäjien haastaminen kehittämään työtään ja ottamaan tarjottuja apuja käyttöön. Opinnäytetyön aloitus oli keväällä 2019 ja teoreettinen viitekehys oli tarkoitus kirjoittaa kesällä 2019, mutta kirjoittaminen siirtyi syksylle, kun opinnäytetyön tekijä huomasi tarvitsevänsä enemmän aikaa erottaakseen sen vain opinnäytetyön tekoa varten. Tutkimuksen kvalitatiivisen luonteen vuoksi, kehitystyö tarkentui koko työn ajan ja empiirinen osuus tehtiin lokakuun lopulla. Empiirinen osuus muodostui kolmesta välittäjien ryhmähaastattelusta, jotka kukin olivat noin 45 minuuttia pitkiä. Työ valmistui juuri marraskuun lopulla viimeiseen palautuspäivään mennessä.

Tämän opinnäytetyön tekeminen vahvisti tekijää huomaamaan omat vahvuutensa viemään läpi isoja kokonaisuuksia muuttuvissa tilanteissa. Työn tekeminen oli erittäin mielekästä, koska se tuki tekijän omaakin päivittäistä työntekemistä ja siihen liittyvää palvelunlaatua ja asiakaskokemuksen rakentamista. Vaikka opinnäytetyön tekeminen vei paljon aikaa, niin työ eteni tasaisen varmasti kohti valmistumista. Tekijä oli jo alun perin laatinut itselleen jousto mahdollisuuden ajan käyttöön ennalta arvaamattomien viivytyksien vuoksi, ja tuohon jatkoaikaan pitikin turvautua. Kaiken kaikkiaan työn edetessä opinnäytetyön tekijä huomasi olevansa aika joustava ja tarmokas tekijä.

Opinnäytetyön tekijä esitteli työn tuloksia jo kollegoilleen yhteisessä koulutuspäivässä Pieksämäellä marraskuun lopulla ja sieltäkin tekijä sai positiivista palautetta työn tuloksista. Tärkeintä tekijän mielestä oli, että ratkaisuja etsittiin yhdessä välittäjien kesken ryhmähaastatteluissa, joista kootut vastaukset olivat hyvä perustus johtopäätöksille ja kehitysehdotuksille. Opinnäytetyöntekijä tuli itsekin työtä tehdessään kaikkien yrityksen toimistojen välittäjien kanssa läheisemmäksi eikä ainoastaan Mikkelin välittäjien kanssa. Tämä yhteys saattaa avata taas uusia mahdollisuuksia opinnäytetyön tekijälle toimimaan kansionantajana ja valmentajana tukemalla välittäjiä tekemään heidän tärkeää asiantuntija työtään haasteellisessa markkinassa. Työn kehittämisehdotukset jäävät vaikuttamaan välittäjien työn tekemiseen tästä eteenkin päin, koska opinnäytetyön tekijä on työyhteisön jäsen ja toimillaan pyrkii edesauttamaan palvelunlaadun ja asiakaskokemuksen kehittämistä kiinteistöväälityksessä.

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Helsinki: Talentum Media.

Ahvenainen, P. kirj., Gylling, J. kirj. & Leino, S. kirj. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus: tee asiakkaistasi faneja. Helsinki: Kauppakamari.

Bolton, R. N., McColl-Kennedy, J. R., Cheung, L., Gallan, A., Orsingher, C., Witell, L. & Zaki, M. 2018. Customer experience challenges: bringing together digital, physical and social realms. Www-dokumentti. Saatavissa: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JOSM-04-2018-0113/full/html> [viitattu 25.11.2019].

Ciuchita, R., Mahr, D. & Odekerken-Schröder, G. 2019. "Deal with it": How coping with e-service innovation affects the customer experience. Www-dokumentti. Saatavissa: <https://www-sciencedirect-com.ezproxy.xamk.fi/science/article/pii/S0148296319303492> [viitattu 25.11.2019].

Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus. Menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Jyväskylä: Decendo.

Fischer, M. & Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen. Asiakaskokemus luodaan yhdessä. Helsinki: Talentum.

Gerdt, B. & Eskelinen, S. 2018. Digiajan asiakaskokemus. Oppia kansainvälistä huipuilta. Helsinki: Alma Talent.

Gerdt, B. & Korhikoski, K. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus. Työkälpakki. Helsinki: Talentum.

Grewal, D., Roggeveen, A. L., Sisodia, R. & Nordfält, J. 2017. Enhancing Customer Engagement Through Consciousness. Www-dokumentti. Saatavissa: <https://www-sciencedirect-com.ezproxy.xamk.fi/science/article/pii/S002243591630080X> [viitattu 25.1.2019].

Havunen, R. 2017. Esimiehen avaimet asiakaskokemuksen johtamiseen. Www-dokumentti. Päivitetty 30.11.2017. Saatavissa: http://www.tyo-oelama2020.fi/tyopaikoille/10_askelta_uudistumiseen/asiakaskokemuksen_johtaminen/blogit/esimiehen_avaimet_asiakaskokemuksen_johtamiseen.5138.blog [viitattu 16.8.2019].

Havunen, R. 2014. Esimies muutosmatkan johtajana. Www-dokumentti. Päivitetty 28.1.2014. Saatavissa: https://www.akavalainen.fi/akavalainen/ajessa/esimiesverkosto/esimies_muutosmatkan_johtajana [viitattu 16.8.2019].

Helander, N., Kujala, J., Lainema, K. & Pennanen, M. 2013. Avaimia asiakasläheisyyteen. Uudistuva verkostomainen palveluliiketoiminta. Tampere: University Press.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2004. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: University Press.

Kalliomäki, A. 2014. Tarinallistaminen: palvelukokemuksen punainen lanka. Helsinki: Talentum.

Klaus, P. 2015. Measuring Customer Experience: How to Develop and Execute the Most Profitable Customer Experience Strategies. E-kirja. New York: Palgrave Macmillan Limited. Saatavissa: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/xamk-ebooks/reader.action?docID=1837182> [viitattu 24.11.2019].

Komulainen, M. 2018. Menesty digimarkkinoinnilla. Helsinki: Kauppakamari.

Korkiakoski, K. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus. Uusi aika, uudenlainen johtaminen. Helsinki: Alma Talent.

Löytänä, J & Korkiakoski, K. 2014. Asiakkaan aikakausi, rohkeus + rakkaus = raha. Helsinki: Talentum.

Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus – Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. 2. painos. Helsinki: Talentum.

Nyberg, H. 2019. Mökit tekevät hyvin kauppansa Etelä-Savossa. Www-dokumentti. Päivitetty 9.9.2019. Saatavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-10961632> [viitattu 3.11.2019].

Ojanen, M. 2013. Reseptejä asiakassuhteisiin. Asiakasta ei jätetä! Helsinki: Talentum.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.

Partio, E. 2019. Mikkelin asuntomarkkinoilla uudehkot omakotitalot viedään nyt käsistä, mutta yleisesti hinnat jatkavat laskuaan. *Länsi-Savo* 2.10.2019. Verkkolehti. Saatavissa: <https://lansi-savo.fi/uutiset/lahella/54a2ba71-5fa1-4b02-84fe-37338bfc080d> [viitattu 5.11.2019].

Rubanovitsch, M. D. 2018. Myyntikapina – Korvaako kone ihmisen myyntityössä? Espoo: Johtajatiimi.

Tilastokeskus. Kuntien avainluvut. 2019. Www-dokumentti. Saatavilla: <https://www.stat.fi/tup/alue/kuntienavainluvut.html#?year=2019&active1=491&active2=740> [viitattu 6.11.2019].

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuppurainen, M. 2019. "Elämän helppous rapauttaa kuntoamme", sanoo asiantuntija ja listaa seitsemän oivallusta parempaan työelämään. *Helsingin Sanomat* 9.9.2019. Saatavilla: <https://www.hs.fi/ura/art-2000006230382.html> [viitattu 9.9.2019].

Uusien työntekijöiden perehdyttäminen. Lämpimästi tervetuloa OP Kotiin. s.a. PowerPoint-dokumentti. [viitattu 11.11.2019].

Valkoinen kirja. 2019. Jyväskylä: OP Koti Keski-Suomi.

Moi,

kuten Maija jo tiistain palaverissa kertoikin, niin teen Xamkin tradenomi opiskeluuni liittyvää opinnäytetyötä, jonka aihe on OP Koti Suur-Savon tarjoama asiakaskokemus. Aloitin opiskelun Xamkilla verkkototeutuksen kautta syksyllä 2016 ja nyt on enää tehtävänä opinnäytetyö. Tavoitteena minulla on valmistua tämän vuoden joulukuun loppuun mennessä.

Innostus tähän aiheeseen tuli keväisestä tutkimuksesta, jossa saimme vastata samoihin kysymyksiin kuin asiakkaat. Aiheeseen liittyy myös oma kiinnostukseni kehittää välittäjän työtä niin, että työstä tulee tuloksekasta itselle, asiakkaalle ja OP Kodille.

Oheisessa tiedostossa on ensin kuusi väittämää, jotka poimin keväisestä kyselystä. Ne ovat asiakkaiden mielestä välittäjän valinnassa tärkeimpiä ominaisuuksia. Jokaisen väittämän alla on apukysymyksiä, jotka virittävät ajatuksianne. Tarkoituksena on ensi viikon ryhmähaastatteluissa pohtia yhdessä, että millä keinoin parannamme toimintaamme ja vahvistamme hyvää asiakaskokemusta.

Seuraavaksi tiedostossa tulevat neljä väittämää, joita toteuttamalla meillä on mahdollisuus erottua kilpailijoista suhteellisin pienillä teoilla ja onnistuimmekin näissä melko hyvin jo. Keskustellaan näistäkin yhdessä ensi viikon ryhmähaastatteluissa.

Viimeisenä osiona on asiakaspolun "piirtäminen". Kuinka johdonmukaisesti asiakas etenee viitoittamallamme polulla? Listataan tähän ainakin kosketuspisteitä asiakkaan kanssa eri yhteyksissä. Verrataan tätä siihen, miltä asiakaspolulla kulkeminen näyttää meidän asiakkaistamme. Kehitystyö tähän liittyen voi jatkua esimerkiksi Pieksämäen yhteisessä päivässämme tai myöhempänä ajankohtana. Kuinka hyvin osaamme johdattaa eri yhteyksistä tulleet asiakkaat päämääräänsä eli myymään tai ostamaan asunto?

Ryhmähaastattelut ovat seuraavat: -Mikkelin toimisto, vahvistuksina Helena ja Päivi, ti 29.10. klo 8:15-9 -Pieksämäen toimisto, vahvistuksena Timo, ti 29.10. klo 9-9:45, Skype-kokous -Savonlinnan toimisto ke 8:15-9, Skype-kokous. Niina voitit tulla tähän kokoukseen, jos olet jo lomalta kotiutunut

Yhdessä keskustelemalla saamme parempia ideoita vahvistamaan teemmämme vaativaa ja laadukasta sekä luotettavaa välitystyötämme. Tutustu-kaa ennen haastattelua oheiseen tiedostoon, niin suhteellisen lyhyestä haastatteluajasta saamme enemmän irti.

Mukavaa päivän jatkoa kaikille! Terveisin Mari

Haastattelu OP Koti Suur-Savon välittäjille

Tutkimuksesta arjen tekoihin

Taustatiedot

Nimi

Toimisto

Kuinka kauan olet ollut välitysalalla? (välitysalan työkokemus kokonaisuudessaan)

Asiakaskokemuksen avaintekijät asiakkaiden mielestä

Nämä olivat myös keväisessä tutkimuksessa esiin tulleita sokeita pisteitä eli etsitään näihin ratkaisuja:

1. Hinta-arviot ovat uskottavia ja hyvin perusteltuja.

Millä keinoilla olet perustellut hinta-arviota asiakkaalle, kun markkinatilanne on haasteellinen?

Mitkä keinot ovat olleet mielestäsi tehokkaita?

Mitkä ovat realistisen hinnoittelun edut?

Kuinka myyjäasiakkaan saa vakuutettua realistisen hinnoittelun eduista?

2. Puhuu asioista rehellisesti ja kaunistelematta.

Miten valitsette tavan puhua kullekin erilaiselle asiakkaalle?

Miten voitat asiakkaan luottamuksen?

Mitä on rehellinen ja kaunistelematon puhe?

Kuinka kylmän faktan esimerkiksi asuntojen myyntiajasta tai rakennusteknisistä asioista voi esittää?

3. Pitää asiakkaan säännöllisesti ajan tasalla.

Kuinka kerrot myyjäasiakkaalle myyntitoimeksiantoa tehdessä yhteydenpidon tiheydestä tai tavoista?

Miten suunnittelet omaa ajankäyttöäsi? Kerrotko ajankäyttösi prioriteeteista myyjäasiakkaalle?

Mitä kanavia ehdotat? Mikä toimii parhaiten?

Kerrotko Liekki Myyjän palvelusta? Käyttävätkö asiakkaasi sitä aktiivisesti?

Oletko huomannut ostaja-asiakkaiden olleen pettyneitä yhteydenpidon heikkoon tasoon ja jos, niin millä keinoin yhteydenpitoa vois parantaa?

4. Ajaa asiakkaan etua.

Kuinka osoitat, että olet aidosti kiinnostunut asiakkaan tarpeista?

Kuinka tarkasti kartoitat asiakkaan tarpeet ja toiveet? Käytätkö myyntikoulutuksissa saatuja tarvekartoituksen keinoja?

Millä tavoin asiakas saa tunteen, että hänen etuaan ajetaan?

Miksi asiakkaat eivät luota tai ole sitä mieltä, että heidän etujaan ajetaan? Mitä sinun tarvitsee tehdä, että tuotat toiminnallasi arvoa asiakkaalle?

5. Perehtyy myytävään kohteeseen huolellisesti.

Minkälainen on hyvä perehtyminen myytävään kohteeseen?

Kuinka vakuutat asiakkaan perehtyneesi myytävään kohteeseen?

6. Pitää lupaamistaan asioista kiinni.

Lupaatko liian helposti mahdottomia vai unohdatko joskus lupauksesi? Pidätkö sovituista asioista kiinni? Tässä osiossa onnistuttiin asiakkaiden mielestä hyvin.

Kuinka lunastat lupaukset?

Kilpailutekijät, joissa on pienillä teoilla mahdollisuus erottua kilpailijoista:

1. On helppo tavoittaa tarvittaessa.

Asiakkaiden mielestä asia on melkein näin. Kuinka varmistat tavoitettavuutesi?

2. Arvostaa asiakkaan mielipiteitä.

Minkälaisilla pienilläkin eleillä ja kysymyksillä voi viestittää asiakkaalle oikeasti arvostavasi asiakkaan mielipiteitä?

3. On ystävällinen asiakasta kohtaan.

Mitä on ystävällisyys?

4. On asiakas-/ myyntikohtaamisessa siististi pukeutunut.

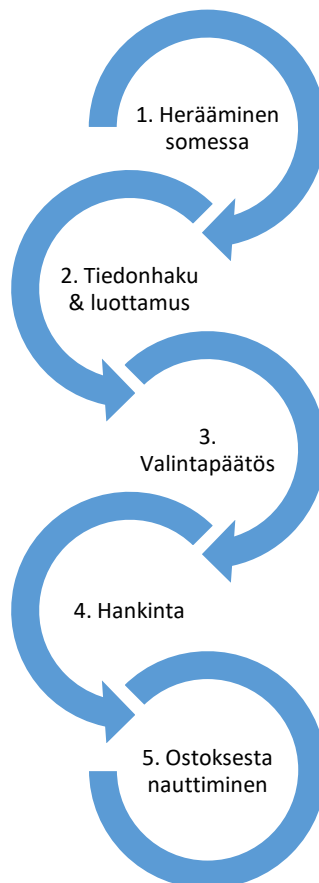
Tähän kuuluu myös asianmukainen pukeutuminen, jolla voi viestiä asiakkaalle asiantuntijuutta. Mökkikäynnille ei kannata välttämättä lähteä pikkukengissä.

Mitä muuta siisti pukeutuminen voi olla?

Asiakaspolku:

Millainen on OP Koti Suur-Savon asiakkaan asiakaspolku?

Luettele erilaisia kosketuspisteitä, joissa kohtaatte sähköisesti tai luonnollisesti asiakkaan. Vertailuna: Jos asiakas piirtäisi oman asiakaspolkunsa, miltä se näyttäisi?



Kuva 1 Asiakkaan polku kosketuspisteestä toiseen digitaalisilla markkinoilla (Komulainen 2018, 58).

Ryhmähaastattelun aihealueet

Alla olevia Komulaisen (2018, 68,69) listaamia kysymyksiä voit käyttää apuna asiakaspolun ”piirtämiseen”.

-Asiakkaan toiminta: Mitä asiakkaasi tekee asiakkuuden eri vaiheissa?

-Asiakkaan tavoitteet: Mitä asiakas haluaa saavuttaa asiakaspolun jokaisessa vaiheessa? Mikä on hänen tavoitteensa?

-Kosketuspisteet ja kanavat: Mitkä kanavat ja kosketuspisteet luovat vuorovaikutusta asiakkaan ja yrityksen välille?

-Asiakaskokemus: Kuinka hyvin täytät asiakkaasi odotukset? Millä tasolla asiakaskokemus on?

-Mikä on asiakkaalle tärkeää asiakaspolulla?: Määrittele asiakaskokemuksen huippuhetki, jolloin kokemus on odotuksia huomattavasti korkeampi.

-Asiakaspolun kipupisteet: Missä vaiheessa asiakkaan turhautumisen riski kasvaa?

Missä kohdassa voit vaikuttaa asiakkaan käsityksiin?

Missä kohdassa voisit avata uusia tulonlähteitä?