

Jouni Haapaniemi

**ASIAKASTYYTYVÄISYYDEN MITTAAMISEN KEHITTÄMINEN OSANA
VUOKRATALOYHTIÖN PALVELU-UUDISTUSTA**

**ASIAKASTYYTYVÄISYYDEN MITTAAMISEN KEHITTÄMINEN OSANA
VUOKRATALOYHTIÖN PALVELU-UUDISTUSTA**

Jouni Haapaniemi
Opinnäytetyö
Syksy 2020
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen
tutkinto-ohjelma
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen tutkinto-ohjelma

Tekijä: Jouni Haapaniemi

Opinnäytetyön nimi: Asiakastyytyväisyyden mittaamisen kehittäminen osana vuokraloyhtiön palvelu-uudistusta

Työn ohjaaja: Petteri Aro

Työn valmistuslukukausi ja -vuosi: Syksy 2020

Sivumäärä: 108 + 9 liitesivua

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Sivakka, joka on Oulun alueen suurin vuokraloyhtiö. Yritys uudisti palveluitaan ja otti käyttöönsä uuden monikanavaisen kontaktinhallintajärjestelmän, minkä myötä asiakastyytyväisyyden mittaamiseen ja tulkintaan mahdollistui uusia menetelmiä. Työssä ei tutkittu varsinaisesti asiakastyytyväisyyttä vaan pyrittiin etsimään uusia keinoja todeta se asiakaspolun ja asiakkuuden oikeissa ja kriittisissä vaiheissa. Asiakastyytyväisyys ilmaisee asiakkaan ja palveluun kohdistuvien odotusten ja kokemusten välistä suhdetta.

Työn tavoitteena oli selvittää toimeksiantajalle, miten asiakastyytyväisyyttä voidaan mitata tarkoituksenmukaisesti ja siten, että se antaa oleellista tietoa toiminnan jatkuvaa kehittämistä varten. Lisäksi työssä tutkittiin, mitkä ovat asiakaspolun kannalta kriittisiä ja keskeisiä vaiheita mittaamisessa, mitä kysytään keneltä, kuinka usein ja minkä kontaktin jälkeen sekä mitkä ovat kulloiseenkin tilanteeseen soveltuvia mittareita. Työ toteutettiin tapaustutkimuksena, joka sopii hyvin lähestymistavaksi, kun halutaan saada erilaisilla tiedonhankintamenetelmillä syvällistä ymmärrystä tutkittavasta asiasta. Työn tutkimusmenetelminä hyödynnettiin sekä määrällistä asiakasyhteydenottojen ja käytettyjen asiointikanavien tiedonkeruuta että laadullista ryhmäkeskustelu- ja asiakaspolkupeltilaisuutta syvällisemmän ymmärryksen saamiseksi.

Tietoperustan sekä määrällisen tiedonkeruun että laadullisen ryhmäkeskustelun ja asiakaspolkupelin päätuloksina asiakastyytyväisyyttä olisi hyvä mitata huoneistoon sisäänmuuton yhteydessä, asumisen aikana muutaman vuoden välein sekä poismuuton yhteydessä. Mittaamisen tulisi olla sekä strategista että operatiivista ja siinä tulisi hyödyntää asiakkuuden vaiheesta ja eri tapahtumista riippuen erilaisia yhdistelmämittaristoja, jotka yhdistelevät asiakaskokemukseen liittyviä mittareita sekä vapaamuotoista palautetta. Asiakaspolun kriittisiä vaiheita tai tapahtumia olivat asuntohakemus, avainten nouto sekä palautus. Asumisen aikana kriittisiä asiakastyytyväisyyteen liitännäisiä aihepiirejä olivat kiinteistöhuollon toiminta kokonaisuudessaan, remonttitiedottaminen sekä yleinen kohteissa asuvien asukkaiden muiden vuokralaisten huomiointi ja kunnioittaminen. Palautteenanto tulisi mahdollistaa siten, että vuokralaisella on matala kynnyksen antamiseen.

Toimeksiantajan strategisia tavoitteita ovat hyvä asiakastyytyväisyys ja erilaisen mittausdatan hyödyntäminen toiminnan ohjaamisessa. Työn tuloksilla tullaan vaikuttamaan uuden monikanavaisen kontaktinhallintajärjestelmän sekä muiden jo olemassa olevien tietojärjestelmien ja ohjelmistojen käyttöön osana strategisten tavoitteiden toteutumista ja seuranta.

Asiasanat: Asiakaskokemus, asiakkuus, asiakastyytyväisyys, mittari, monikanavainen palvelu, palvelun laatu, palvelumuotoilu

ABSTRACT

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

Author: Jouni Haapaniemi

Title of thesis: Development of customer satisfaction measurement as part of the rental house company's service reform

Supervisor: Petteri Aro

Term and year when the thesis was submitted: Autumn 2020 Number of pages: 108 + 9 app

The client of the thesis is Sivakka which is the largest rental house company in the Oulu region. The company renewed its services and introduced a new multi-channel contact management system which enabled new methods for measuring and interpreting customer satisfaction. The work did not actually examine customer satisfaction but sought to find new ways to establish it at the right and critical stages of the customer path and customer relationship. Customer satisfaction expresses the relationship between customer and service expectations and experiences.

The aim of the thesis was to explain to the client how customer satisfaction can be measured appropriately and in such a way that it provides essential information for the continuous development of operations. In addition the study examined what are the critical and key steps in the measurement of the customer path, what is asked of whom, how often and after which contact, and what are the indicators suitable for the current situation. The work was carried out as a case study which is well suited as an approach when it is desired to gain an in-depth understanding of the subject under investigation using different information acquisition methods. The research methods of the work utilized both the quantitative data collection of customer contacts and the channels used as well as the qualitative group discussion and customer path game event in order to gain a deeper understanding.

As the main results customer satisfaction should be measured in connection with moving into an apartment, every few years during living and in connection with moving out. Measurement should be both strategic and operational, and should utilize different combination metrics, depending on the stage of the customer relationship and the different event, that combine indicators related to the customer experience as well as free-form feedback. The critical stages or events in the customer path were the housing application, key collection and return. During housing critical topics related to customer satisfaction were the operation of the property maintenance as a whole, informing on renovations and the residents' general consideration and respect for other tenants. Feedback should be possible so that the tenant has a low threshold for giving it.

The client's strategic goals are good customer satisfaction and the utilization of different measurement data in directing operations. The results of the thesis will influence the use of the new multi-channel contact management system and other existing information systems and software as part of the implementation and monitoring of strategic goals.

Keywords: Customer experience, customership, customer satisfaction, indicator, multichannel service, service quality, service design

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
2	TIETOA TOIMEKSIANTAJASTA, SEN STRATEGIASTA JA KILPAILUTILANTEESTA.....	8
	2.1 Johtamisjärjestelmä, organisaatorakenne ja strategiset päälinjaukset	9
	2.2 Toimintaympäristö- ja kilpailija-analysointi.....	11
	2.3 Konkreettinen kilpailutilanne.....	15
3	KEHITTÄMISTEHTÄVÄ.....	20
	3.1 Työn tarkoitus ja tavoitteet.....	21
	3.2 Toteutus ja menetelmät	23
4	PALVELUT	26
	4.1 Palvelun ominaispiirteet.....	26
	4.2 Monikanavainen palvelu	29
	4.3 Palveluiden laadukkuus.....	31
	4.4 Palvelumuotoiluprosessi palvelun kehittämiskeinona	35
5	ASIAKKUUDET	40
	5.1 Asiakassuhteen elinkaari.....	40
	5.2 Asiakasluokittelu- ja profilointi	42
6	ASIAKASKOKEMUS	48
	6.1 Asiakaskokemuksen muodostuminen ja henkilöstökokemus sen osana.....	48
	6.2 Asiakaskokemuksen hyvyys tai huonous	52
	6.3 Asiakaskokemuksen kehittäminen ja johtaminen	54
	6.4 Asiakaskokemuksen mittaaminen	56
7	ASIAKASTYYTYVÄISYYS JA SEN MITTAAMINEN	59
	7.1 Reklamaatit sekä niiden ennaltaehkäisy ja käsittely	63
	7.2 Erilaiset mittarit ja mittaristot osana palveluyrityksen strategiaa.....	67
8	TUTKIMUS	71
	8.1 Määrällinen tutkimus yhteydenottoaiheista ja asiointikanavista.....	72
	8.2 Laadullinen tutkimus olennaisista asiointivaiheista ja asiakastyytyväisyyden tekijöistä	82
	8.3 Osallistujat, menetelmät, aineistonkeruu ja analysointi	93
	8.4 Kehittämistyön luotettavuus, eettisyys ja arviointi.....	94
9	PÄÄTULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET	97

10 POHDINTA.....	101
LÄHTEET.....	104
LIITTEET	109

1 JOHDANTO

Tässä opinnäytetyössä selvitetään oululaiselle vuokratyöyhtiölle uusia tapoja mitata asiakastytyväisyyttä asianmukaisesti osana palveluiden uudistamishanketta. Toimeksiantaja on Sivakka-konserni, joka on Oulun kaupungin omistama vuokra-asuntoyhtiö ja Oulun alueen suurin vuokranantaja. Samalla se on tekijän työnantaja. Työssä ei tutkita varsinaisesti asiakastytyväisyyttä vaan valmistellaan sen toteamiseen uusia keinoja asiakaspolun ja asiakkuuden oikeissa kohdissa.

Toimeksiantajayritys on ottanut syksyllä 2020 käyttöön uuden monikanavaisen kontaktinhallintajärjestelmän, jolla asiakastytyväisyyden mittaamiseen mahdollistuu uusia toimintatapoja ja keinoja. Asiakastytyväisyyden mittaamisessa siirrytään vain jo tapahtuneen toteamisesta monipuolisempaan mittaamiseen. Käytännössä tällä voidaan tarkoittaa proaktiivista toimintaa, jolloin tutkimuksen avulla oli tarkoitus löytää asiakassuhteen oleellimmat ajankohdat ja tapahtumat asiakastytyväisyyden mittaamiseen. Työllä pyrittiin löytämään uusia keinoja ja ehdotuksia, joilla kokonaisvaltaista asiakastytyväisyyden mittaamista ja sen prosessia voidaan kehittää.

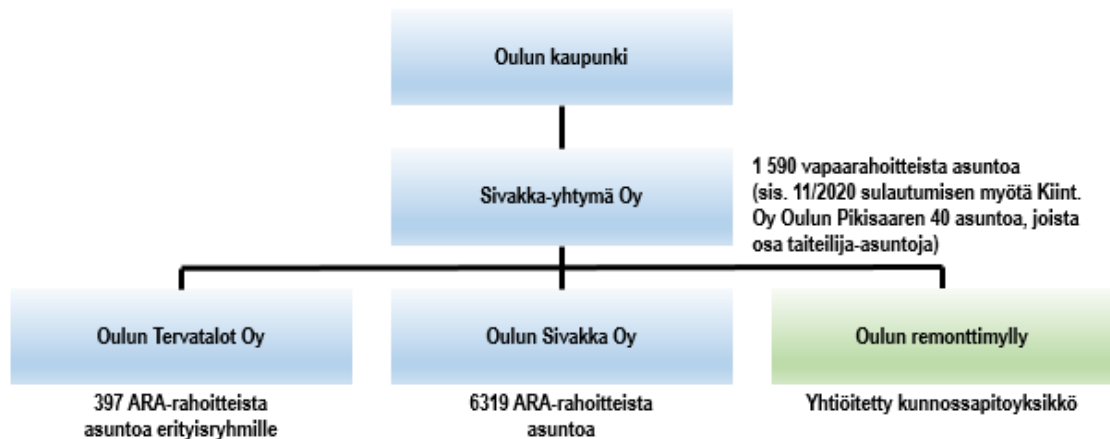
Työ etenee toimeksiantajan ja kilpailutilanteen esittelystä aiheeseen liittyvän monipuolisen tietoperustan läpikäymiseen. Työssä käydään läpi erityisesti palveluun, palvelumuotoiluun, asiakkuuksiin, asiakaskokemukseen, asiakastytyväisyyteen ja mittaamiseen liittyvää teoriaa. Samalla siihen yhdistellään toimeksiantajalta sekä toimeksiantajalla työskentelystä kertynyttä empiriaa niin kutsutun vetoketjumallin mukaisesti, jotta teoria linkittyy käytäntöön.

Tietoperustan jälkeen työssä käydään läpi kaksivaiheinen tutkimus, jonka ensimmäinen vaihe toteutettiin määrällisenä yrityksen yleisten asiointikanavien ja yhteydenottoaiheiden tiedonkeruuna heinäkuussa 2020. Tutkimusaineistona oli yritykseen tulevat yhteydenotot asiakkailta sekä asiakaspalvelun että isännöinnin yleisiin asiointikanaviin. Tutkimuksen toinen vaihe toteutettiin palvelumuotoilutyökaluja hyödyntäen eli laadullisena ryhmäkeskusteluna ja sen yhteydessä toteutettuna asiakaspolkuperäisenä. Laadullinen osio perustui asiakkaille olennaisten asiointivaiheiden ja kriittisten asiakastytyväisyyden tekijöiden tutkimiseen.

Tutkimusosion jälkeen viimeisissä luvuissa esitellään tutkimuksen päätulokset ja johtopäätökset, jotka sisältävät myös varsinaiset toimenpide-ehdotukset asiakastytyväisyyden monipuoliseen mittaamiseen. Lopuksi työssä pohditaan koko opinnäyteprosessia ja sen sujuvuutta.

2 TIETOA TOIMEKSIANTAJASTA, SEN STRATEGIASTA JA KILPAILUTILANTEESTA

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Sivakka-konserni, tuttavallisemmin Sivakka, joka on Oulun kaupungin kokonaisuudessaan omistama tytäryhtiö ja osa Oulu-konsernia. Konsernin emoyhtiö on vapaarahoitteisia asuntoja tarjoava Sivakka-yhtymä Oy, minkä lisäksi sillä on valtion tukemia ARA-asuntoja Oulun Sivakka Oy:n sekä ARA-tuettuja erityisryhmien asuntoja Oulun Tervatalojen alaisuudessa. Vuoden 2020 marraskuussa Kiinteistö Oy Oulun Pikisaari sulautettiin osaksi emoyhtiö Sivakka-yhtymää. Eri yhtiöiden suurimmat eroavaisuudet liittyvät lähinnä rahoitusmuotoihin sekä asukasvalintaperusteisiin. Lisäksi konserniin kuuluu yhtiötetty kunnossapitoyksikkö Oulun Remonttimylly Oy, joka ei harjoita vuokraustoimintaa. Konsernin rakenne esitetään kuviossa 1.



KUVIO 1. Sivakka-konserni vuonna 2020

Konsernin toimiala on kokonaisvaltaisesti asuntovuokraukseen liittyvä toiminta, johon lukeutuu vuokra-asuntojen omistaminen, hallinnointi, isännöinti ja rakennuttaminen. Yhtiö vuokraa noin 8 300 vuokra-asuntoa eri puolilla Oulua. Yhtiön omistuksessa olevia asuntoja on niin sanotun vanhan Oulun alueella sekä 2010-luvulla kuntaliitosten myötä Ouluun liittyneiden Haukiputaan, Oulunsalon, Ylikiimingin ja Yli-lin alueilla. Noin 80 % konsernin asuntokannasta on valtion tukemia ARA-asuntoja, joissa asukasvalintaa tehdään asunnontarpeen syiden, kuten ruokakunnan tulojen, varallisuuden ja kiireellisyyden perusteella. Noin 20 % asuntokannasta on vastaavasti vapaarahoitteista, jolloin asukasvalintaa voidaan tehdä vapaasti. Tervatalojen erityisryhmien asunnot ovat Sivakan omistuksessa olevia kiinteistöjä, mutta niiden varsinainen asukasvalinta ja vuokraustoiminta hoidetaan Oulun Palvelusäätiön kautta. Oulun Sivakka Oy:n ja Sivakka-yhtymä Oy:n asunnoissa

asuu yhteensä noin 14 000 asukasta ja yrityksen asuntokanta muodostaakin ison osan Oulun alueen vuokra-asuntotarjonnasta.

Toimeksiantajan vuokraustoimintaan liittyvä henkilöstö työskentelee Oulun Sivakka Oy:n alaisuudessa ja vuonna 2019 sen palveluksessa oli 45 henkilöä. Konsernin liikevaihto tilikaudella 2019 oli 57,4 M € ja sen toiminta työllisti keskimäärin 404 henkilöä. Sivakka on yleishyödyllinen toimija, eli sen tarkoituksena ei ole tehdä toiminnallaan varsinaisesti voittoa.

2.1 Johtamisjärjestelmä, organisaatorakenne ja strategiset päälinjaukset

Sivakka-konserni on Oulun kaupungin täysin omistama tytäryhtiö ja osa Oulu-konsernia. Oulun kaupunginvaltuusto päättää tytäryhtiöille asetettavista tavoitteista ja toimintaa ohjaavista vuosittaisista omistajaohjauskeskustelut, joissa käydään läpi kaupungin omistajapolitiikkaa ja Sivakan taloudellisia ja toiminnallisia tavoitteita. Myös erilaiset toimenpideohjelmat ja lainsäädäntö ohjaavat konsernin toimintaa.

Yhtiökokouksessa käsitellään yhtiöjärjestyksen mukaiset asiat ja siinä valitaan yrityksen hallitus, johon kuuluu viisi kaupungin nimeämää ja kolme asukkaiden valitsemaa jäsentä. Hallitus huolehtii yhtiön hallinnosta, toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä sekä yhtiön kirjanpidon ja varainhoidon valvonnasta ja sen asianmukaisesta järjestämisestä. Lisäksi se käsittelee muun muassa osakeyhtiölain ja yhtiökokouksen mukaiset hallituksen päätettäväksi kuuluvat asiat.

Toimitusjohtaja hoitaa yhtiön juoksevaa hallintoa hallituksen antamien ohjeiden ja määräysten mukaisesti. Hänen vastuullaan ovat muun muassa yhtiön lainmukainen kirjanpito ja luotettavasti järjestetty varainhoito, yritysjohto, johtoryhmän johtaminen, yhtiön strategia, omistajasuhteet ja rakennuttamisen koordinointi.

Johtoryhmän jäseniä ovat talous-, asuntopalvelu-, kiinteistö-, rakennuttaja-, isännöintipäällikkö sekä toimitusjohtaja ja hallintosihteeri. Johtoryhmä kokoontuu pääsääntöisesti yhdestä kahteen kertaan kuukaudessa ja se käsittelee operatiivisia asioita, kuten kuukausi- ja vuosiraportointia, vuosityöohjelmaa, henkilöstö- ja koulutusasioita, tiedotustoimintaa, markkinointia, korjausrahaston markkinointimäärärahan käyttöä, rakennus- ja korjausprojekteja sekä muita toiminnan kannalta oleellisia ja merkittäviä asioita.

Yrityksellä on erilliset taloushallinnon, asuntopalveluiden, kiinteistönpidon, rakennuttamisen ja isännöinnin osastot. Johtoryhmässä olevat päälliköt toimivat osastojensa esimiehinä ja he vastaavat kullekin osastoille kuuluvista ja niiden vastuulla olevista toimintojen sekä alaisten työn koordinoinnista, johtamisesta ja kehittämisestä.

Strategia rakennetaan sisäisten ja ulkoisten tekijöiden arvioinnille. Sisäisiä tekijöitä ovat muun muassa yrityksen visio, missio ja arvot, kun taas ulkoisten tekijöiden suhteen yrityksen tulee asemoida itsensä toimialan ja markkinoiden suhteen. Näiden pohjalta määritellään tavoitteet ja menetelmät sille, miten liiketoimintaympäristön haasteisiin vastataan. (Niemelä, Pirker & Westerlund 2008, 49.)

Visiolla tarkoitetaan yrityksen julkisesti täsmennettyä näkemystä tulevaisuuden strategisesta tahtotilasta, eli käytännössä sitä millaiseksi se haluaa tulla tai mitä se haluaa toteutuvan pitkällä aikajaksolla. Hyvä visio on henkilöstöä innostava, asiakkaille toimiva ja uskottavasti mitattavissa. (Kamensky 2010, 78–79; Lindroos & Lohivesi 2010, 24.)

Missio eli toiminta-ajatus kertoo sen, miksi yritys on olemassa. Sen tulisi kattaa kaksi perusvaatimusta: se on kaiken toiminnan perusta ja yrityksen strategisessa arkkitehtuurissa pysyvä elementti. (Kamensky 2010, 67.)

Arvojen avulla yritys voi asettaa asioita tärkeysjärjestykseen ja yleensä niitä on kahdesta kymmeneen, yleisimmin neljä kappaletta. Ne voivat olla määritelty joko arvoiksi tai perus- sekä lisäarvoiksi. Perusarvoille ominaista on voimakkuus, pysyvyys ja ajasta sekä paikasta riippumattomuus. Ne ovat toimintaa ohjaavia periaatteita, jotka muodostavat osan yrityksen persoonallisuudesta. (Kamensky 2010, 74; Villanen 2020, 47.)

Sivakan visiona, eli tulevaisuuden tahtotilana on tarjota Oulun paras asumiskokemus ja arjen iloa, kun taas missiona, eli tehtävänä on kehittää oululaisten asumista ja Oulun kaupunkiseutua ylläpitämällä ja rakentamalla monipuolisia ja kohtuuhintaisia vuokra-asuntoja. Lisäksi yrityksen strategisina tavoitteina korostuvat monipuolinen asuntotarjonta ja kohtuulliset asumiskustannukset, hyvä palvelu asiakkuuden eri vaiheissa, asukkaiden viihtyisä ja sujuva arki, kiinteistöjen käytettävyyden ja arvon kehittäminen, elinkaartiloudelliset rakennusinvestoinnit sekä hyvinvoiva henkilöstö ja edistyneet tietojärjestelmät. Toimintaa ohjaavia arvoja konsernin toiminnassa ovat luotettava ja turvallinen, palveleva ja osallistava sekä kestävästi kehittyvä. Arvot avataan seuraavaksi tarkemmin.

Luotettava ja turvallinen Sivakka haluaa korostaa turvallisuuttaan vuokranantajana ja toiminnan läpinäkyvyyttä. Yritys haluaa olla luotettava sopimuskumppani, joka noudattaa hyvää liiketapaa ja huolehtii sopimusten mukaisista velvoitteista. Yhtiö haluaa olla turvallinen ja vastuullinen työnantaja.

Palveleva ja osallistava konserni haluaa tarjota asumispalveluja kaikille oululaisille ja kehittää niitä asiakkaiden eduksi. Asukkailla on mahdollisuus osallistua omaa asumistaan koskevaan päätöksentekoon ja riittävällä ja oikealla tiedottamisella luodaan pohja toimivalle asukasyhteistyölle. Menestyksen mittareita ovat asiakastyytyväisyys ja sidosryhmien hyväksyntä.

Kestävästi kehittyvä Sivakka haluaa olla nykyaikainen toimialansa eteenpäin viejä ja kehittäjä. Muutoksiin pyritään varautumaan ja samalla niitä ennakoidaan toimintaympäristön jatkuvalla analysoinnilla ja oman toiminnan kehittämisellä. Luonnonvarojen käyttöä pyritään vähentämään ja henkilöstön hyvinvointiin panostetaan.

Sivakan asukkaille sujuva arki on viimeisimpien asiakastutkimusten mukaan tärkeää. Haluamme Sivakalla tarjota aidosti hyvää palvelua kustannustehokkaasti, koska yleishyödyllisten toimijoiden tulee järjestää hallintonsa tehokkaasti. Kaikki toiminta katetaan vuokratuloilla, joten hallinnollisten kulujen tulee pysyä kohtuudessa. Henkilökunnalle yritys haluaa olla luotettava ja joustava työnantaja. Jatkuva toiminnan suunnitelmallinen kehittäminen palvelee kaikkia osapuolia ja tavoitteita. (Schavikin, keskustelu 11.6.2020.)

2.2 Toimintaympäristö- ja kilpailija-analysointi

Sivakan strategiassa toimintaympäristön muutoksina ja megatrendeinä on huomioitu erityisesti kaupungistuminen, väestön ikääntyminen, ympäristövaatimusten kasvu, sääntelyn muuttaminen sekä digitalisaation vaikutukset. Yhtiöllä on määritelty seuraavia toimia muutoksiin varautumisessa.

Asuminen tulee keskittymään keskuksiin ja samalla täydennysrakentamisen merkitys korostuu. Pienien aluekeskusten voima tulee hiipumaan, mutta pienien ja esteettömien asuntojen tarve tulee kasvamaan ikääntymisen ja perheeseen pienenemisen myötä. Samalla asumiseen liitettävien palveluiden tarve kasvaa ja uusien kohteiden asunnoissa ja yhteistiloissa on huomioitava muuttuvat

asiakastarpeet. Energiatohokkuuden ja muiden ympäristötekijöiden merkitys tulee kasvamaan. Uudiskohteet tulee toteuttaa minimivaatimuksia parempaan energialuokkaan ja korjaushankkeissa energiatohokkuustekijöitä tulee korostaa. Asumisen tukijärjestelmä on ollut jatkuvien muutosten alla, jolloin sääntelyn muuttuessa tulisi panostaa raportointi- ja seurantajärjestelmien parantamiseen sekä vuokra-asumisen edunvalvontaan. Digitalisaatio lisää monikanavaisen palvelun tarvetta, sähköisten palvelualueiden kehittämistä ja erilaisen mittausdatan hyödyntämistä toiminnan ohjauksessa. Kiinteistöjen ja asuntojen olosuhdetietoa tulee kerätä erilaisilla teknologioilla ja mittausdatan hyödyntämiseen tulee kehittää erilaisia ohjausteknologioita. (Sivakka 2020c, 7.)

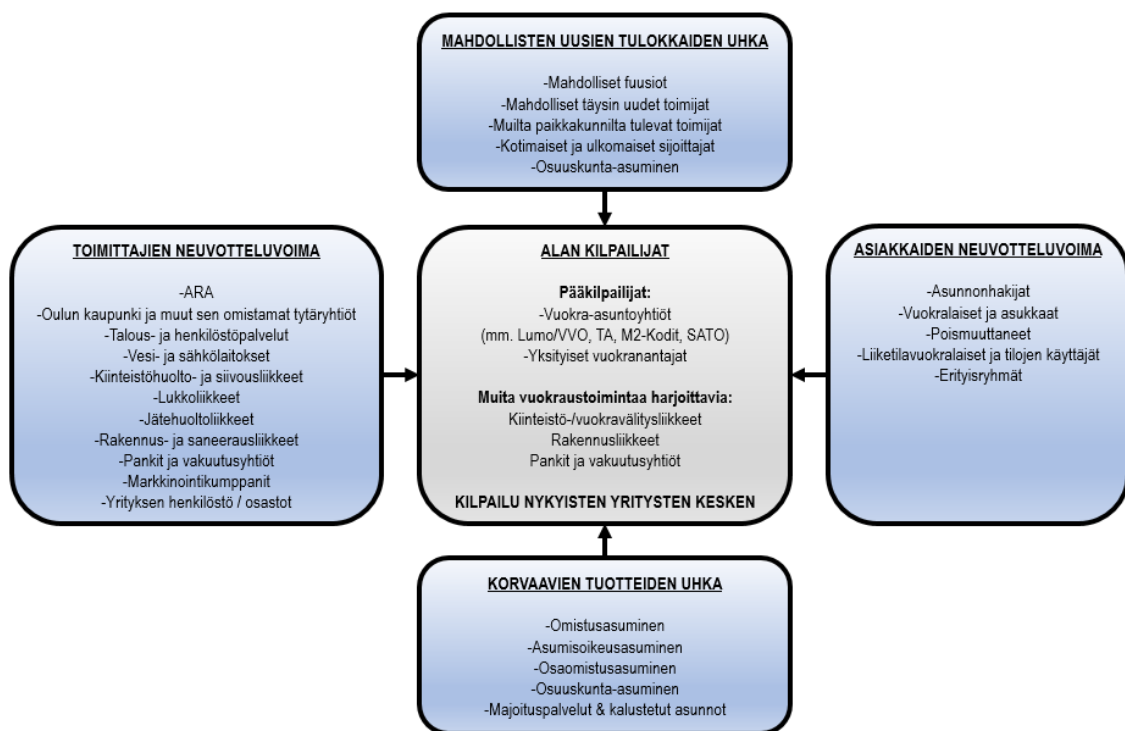
Makrotasolla toimintaympäristöä voidaan tulkita PESTEL-analyysin avulla. Sillä voidaan havainnoida ja ilmaista isoimpia poliittisia, ekonomisia, sosiokulttuurisia, teknologisia, ympäristö- tai lainsäädäntöön liittyviä tekijöitä, joilla voi olla vaikutuksia toimintaympäristön kehitykseen ja muutokseen. (Vahvaselkä 2009, 68; Kamensky 2010, 131–133.) Opinnäytetyöntekijä on tehnyt toimeksiantajan toimintaympäristön havainnollistamiseksi PESTEL-analyysin vuotta 2022 ajatellen, joka esitellään kuviossa 2.

Poliittiset tekijät:	Ekonomiset tekijät:	Sosiokulttuuriset tekijät:
<ul style="list-style-type: none"> -Asuntopoliitiikan kehitys -Oulun omistaja- ja asuntopoliittiset linjaukset -Oulun ympäristöohjelma -Maankäytön, asumisen ja liikenteen sopimukset (MAL) -Vuokra-asuntoyhteisöjen toimenpideohjelma (VAETS) -Toiminta-alueen vetovoimaisuuden säilyminen 	<ul style="list-style-type: none"> -Rakentamisen ja korjaamisen hinta -Korkotason mataluus -Työttömyys- ja työllisyysasteen kehitys -Palkkojen kehitys -Asumisen ja muun elämisen tukien kehitys ja muutokset -Vuokrilla katettavien hoitokulujen kehitys -Ihmisten velkaantumisen ehkäisy -Asuntolainoituksen tiukentuneet ehdot 	<ul style="list-style-type: none"> -Segregaation torjuminen -Asunnottomuuden ehkäisy -Erityisryhmien asuminen -Asuinalueiden eriytymiskehityksen pysäyttäminen -Monipuolisen asuntotarjonnan lisääminen kasvavilla alueilla -Kaupungistuminen -Pienentyneet perhe- ja asuntokoot -Väestön ikääntyminen ja kehittyminen -Omistusasumisen suosion väheneminen nuorissa ikäluokissa
Teknologiset tekijät:	Ympäristötekijät:	Lainsäädäntöön liittyvät tekijät:
<ul style="list-style-type: none"> -Digitalisaatio ja sähköiset palvelualueet -Tiedonkulun nopeutuminen, lisääntyminen ja reaaliaikaisuus -Älykodit, -laitteet, -kodinkoneet ja -järjestelmät asumisen tukena -Applikaatioiden hyödyntäminen -Viestintävälineiden ja sovellusten kehitys -Sosiaalinen media 	<ul style="list-style-type: none"> -Hiilineutraali yhteiskunta ja rakentaminen -Elinkaaritaloudelliset rakennusinvestoinnit ja kestävä kehityksen tukeminen -Rakennuslaadun parantaminen -Ekologisuus ja luonnonvarojen hillitty käyttö -Kiertotalous -Autottomuus -Yhteiskäyttötilat, -autot ja muut -välineet 	<ul style="list-style-type: none"> -Asuntolainsäädäntö -ARA-lainsäädäntö -AHVL sekä muut vuokraustoimintaan ja kiinteistöjen ylläpitoon liittyvät lait -Maankäyttö- ja rakennuslain muutokset -Kuntotarkastustoiminta lainsäädännön piiriin ja pätevyysvaatimusten asettaminen toiminnalle

KUVIO 2. Sivakan toimintaympäristön PESTEL-analyysi vuodelle 2022

Toimialan sisäinen kilpailu on tällä hetkellä melko haastavaa ja vakiintunutta. Oulun kaupungin vaikutusalueen pääkilpailijoina voidaan pitää suuria sekä valtion tukemaa ARA- että vapaarahoitteista asuntokantaa tarjoavia valtakunnallisia toimijoita tai yksityisiä vuokranantajia. Oulun alueella on näiden lisäksi myös useita pienempiä vuokra-asuntotoimijoita. Mahdollisia uusia kilpailijatulkaita toimintaympäristöön ei ole juuri tällä hetkellä nähtävillä, mutta niitä voisi syntyä esimerkiksi mahdollisten fuusioiden tai kotimaisten ja ulkomaisten asuntosijoittajien kautta. Ulkomainen asuntosijoittaminen on kasvanut myös Suomessa, osittain jopa Oulunkin ympäristössä. Alalle pääseminen ei ole kovin helppoa, koska kiinteistöjen hankinta, rakennuttaminen ja ylläpito vaativat suuria pääomia ja mittavia investointeja.

Yrityksen kilpailustrategian on huomioitava toimialan rakenne ja sen mahdolliset muutokset. Kilpailutilanne riippuu viidestä tekijästä, joiden vahvuudet vaihtelevat ajoittain ja ne riippuvat alan taloudellisista ja teknisistä ominaisuuksista. Tekijöillä on merkitystä hintoihin, kustannuksiin ja alalla vaadittavaan investointitasoon. Näitä tekijöitä ovat uusien tulokkaiden uhka, korvaavien tuotteiden tai palveluiden uhka, toimittajien neuvotteluasema, asiakkaiden neuvotteluasema ja olemassa olevat alan kilpailijat. (Porter 2006, 71–72.) Opinnäytetyöntekijä on koostanut Porterin viisi kilpailuvoimaa -toimiala-analyysin alla olevaan kuvioon 3.



KUVIO 3. Porterin viisi kilpailuvoimaa alan kilpailussa

Vuokra-asuntoala on osittain vielä 2020-luvulla hyvin aikaansa jäljessä verrattuna muihin toimialoihin. Alalla ei ole juurikaan käytössä merkittäviä toisistaan eroavia toimintatapoja tai teknologioita. Yhtenä suurena kilpailuetuna voidaan nähdä digitalisaation ja teknologian kehittyessä sähköiset palvelut ja niiden käytettävyys, sekä asiakkaalle että yritysten omille työntekijöille. Monet toimijat kehittävät kilpaa omia sähköisiä palvelualustoja, mutta omien käyttökokemusten perusteella niiden käytettävyydessä on vielä tehtävää. Alan ohjelmistotoimittajien osalta ei ole myöskään olemassa merkittävästi eri vaihtoehtoja ja uuden kehittäminen voi muotoutua kustannuksia ajatellen kannattamattomaksi.

Lisäksi merkittäviä kilpailutekijöitä ovat myös rakennusten ikä ja kunto, vuokra- ja varustelutaso, monipuolisuus ja toimivuus huoneistopohjissa sekä koko palveluketjun sujuvuus asiakkuuden eri vaiheissa. Myös yhteiskunta- ja ympäristövastuullisuutta huomioidaan asiakkaiden ja sidosryhmien keskuudessa kasvavissa määrin.

Sivakka tekee hyvin tiivistä yhteistyötä niin sanottujen serkkuyhtiöiden, eli kahdeksan Suomen suurimman kuntaomisteisen vuokrataloyhtiön kanssa. Tiivis yhteistyö mahdollistaa erilaisten kokemusten ja jopa luottamuksellisten tietojen jakamisen, koska toimijat eivät kilpaile keskenään. Serkkuyhteistyön kautta on mahdollista saada säästöjä, uusia toimintatapoja sekä havaintoja potentiaalisista tulevaisuuden ongelmista.

Synteesianalyysit voivat olla apuna yrityksen kokonaisnäkemysten hahmottamiseen ja yleensä ne yhdistelevät sekä yrityksen sisältä että toimintaympäristöstä tulevia tekijöitä huomioiden nykyhetkeä ja tulevaisuutta. Yksi suosituimpia ja käytetyimpiä synteesianalyysijä on SWOT-analyysi, joka koostaa organisaation sisältä tulevat vahvuudet ja heikkoudet sekä toimintaympäristöstä tulevat mahdollisuudet ja uhat. Hyvin tehtynä se huomioi myös kilpailutilannetta. (Kamensky 2010, 191–193.)

Yrityksen nykyiseen tilaan ja tulevaisuuteen liittyen opinnäytetyöntekijä on tehnyt SWOT-synteesianalyysin, joka on esitelty seuraavassa kuviossa 4. Analyysi on tekijän kuvaelma yrityksen sisältä ja toimintaympäristöstä tulevista tärkeistä kokonaisuuksista. Siten niitä on listattu ylös enemmän kuin yleensä tavalliseen SWOT-analyysiin. Eri aiheet eivät ole tärkeysjärjestyksessä.

Nykytila, sisäiset asiat, tiivistelmä organisaation nykyisestä tilasta

VAHVAT PUOLET (käytä hyväksi / vahvista) -Osaava henkilökunta ja sen kouluttaminen -Ammattimaisuus ja pitkän alan kokemus -Nopea, laadukas ja monikanavainen palvelu -Ei henkilösidonainen palvelu -Monipuolinen asuntokanta (koko ja sijainti) -Asuntojen hintalaatutaso -Yrityksen hyvä taloustilanne -Kustannustehokkaat yhteistyökumppanit -Edistyneet tietojärjestelmät ja -välineet -Asiakasedut (asukasedut, -tapahtumat, -toiminta) -Yhteiskunta- ja ympäristövastuullisuus	HEIKOT PUOLET (vältä / lievennä / poista) -ARA-asuntojen byrokraattisuus -Kaupunkiomisteisuus (maine) -Henkilöstön ja resurssien riittävyys -Työn kuormittavuus -Useiden työtehtävien hoito samanaikaisesti -Henkilöstön ikärakenne -Osassa kohteissa vuokrat epätasapainossa (liian edullinen tai liian hintava tasoon nähden) -Vanhat kiinteistöt ja niissä oleva yksipuolinen asuntokanta, joka ei vastaa tämän päivän kysyntää
MAHDOLLISUUDET (varmistaa hyödyntäminen) -Oulun suurin toimija -Kaupunkiomisteisuus (asuinalueiden kehittämiseen liittyvä vuoropuhelu) -Serkkuyhteistyö muiden kuntaomisteisten toimijoiden kanssa -Sähköiset palvelut ja digitalisaatio -Monikanavainen asiointi -Robotiikan ja teknologian hyödyntäminen -Oman asuntokannan ja asuinalueiden kehittäminen -Asumiseen liitettävät palvelut -Yhteisöllisyys asumisessa -Yhteiskäyttöautot, -tilat ja -välineet -Suhdannemuutokset -Vuokrien tasapainotus -Kulutustottumusten muutokset -Omistusasumisen suosion väheneminen	UHAT (kierrä / lievennä / poista) -Kilpailun lisääntyminen -ARA-asuntojen leima -Kaupungin omistajapolitiikka (esim. tuottovaatimus omistajalle) -Paikallispoliittiset linjaukset -Asuntolainsäädännön tai toimintaa rajoittavien lakien muutokset -Henkilöstön ikärakenteeseen liittyvän hiljaisen tiedon siirtyminen -Vanhat, remontoimattomat, huonossa maineessa olevat tai vuokratasoltaan hintavat kiinteistöt -Asukasrakenteen kehitys ja yksipuolistuminen -Toiminta-alueen vetovoimaisuuden säilyminen ja potentiaalisen hakija- ja asukasmäärän väheneminen -Vuokratason kehitys -Alueen työttömyyskehitys -Sääntelyn muuttuminen -Yleisen taloustilanteen muutokset -Segregaatio-ongelmat

Tulevaisuus, tiivistelmä yrityksen toimintaympäristöstä

KUVIO 4. Sivakan SWOT-analyysi

Sivakka-konsernin toimitusjohtaja Hätälä on tutkinut aiemmin sidosryhmien odotuksia yrityksen toimia ja niiden vastuullisuutta ajatellen olennaisuusmatriisina. Sidosryhmiä ovat erilaiset yhteiskunnalliset sidosryhmät, taloudelliset eli liiketoiminnalliset sidosryhmät sekä sisäiset sidosryhmät. Tutkimuksessa huomioitiin yhteensä 20 olennaista aihepiiriä tai näkökohtaa ympäristön, sosiaalisten ja taloudellisten vaikutusten merkittävyyden ja sidosryhmien tekemien merkittävien arviointien ja päätöksien kannalta. Sidosryhmillä on korkeita odotuksia erityisesti lakien ja säännösten mukaista toimintaa, kohtuullista vuokratasoa, kiinteistöjen kestävästä elinkaariajattelua ja asiakastyytyvyyttä kohtaan. (Sivakka 2020c, 8.)

2.3 Konkreettinen kilpailutilanne

Tilastokeskuksen mukaan 30–34-vuotiaiden asuntokunnista alle puolet asui omistusasunnossa vuoden 2018 lopulla, kun kymmenen vuotta aiemmin lukema on ollut 58 prosenttia. Samalla yhä

useammat valitsevat vuokra-asumisen ja se on yleistynyt erityisesti alle 40-vuotiaiden keskuudessa. Ensiasunnon ostajien määrä on Suomessa laskenut kymmenessä vuodessa 12 000 henkilöllä ja osakemuotoisen asunnon ostajista suurin osa (66 prosenttia) keskittyy Suomen kymmeneen suurimpaan kuntaan. Vastaavasti myös yksin asuvien määrä on kasvanut viimeisen kymmenen vuoden aikana lukumäärän ollessa yli 1,2 miljoonaa, eli melkein 45 prosenttia kaikista asutokunnista ja se on lisääntynyt suhteellisesti eniten alle 30-vuotiaiden keskuudessa. Asutokunnan keskipaino oli 1,97 henkeä vuonna 2019 ja vain noin neljäsosassa koko Suomen asutokunnista on enemmän kuin kaksi henkilöä. (Tilastokeskus 2019, viitattu 11.7.2020; Tilastokeskus 2020b, viitattu 11.7.2020.)

Suomen vuokranantajat ry:n julkaisemassa kevään 2019 vuokramarkkinakatsauksessa mainitaan, että Oulussa on ollut vuonna 2017 melkein 55 000 omistusasuntoa ja 39 000 vuokra-asuntoa. Vuokra-asunnoista valtion tukemaa ARA-asutokantaa on ollut reilut 13 000 asuntoa, eli käytännössä Sivakalla on hallussaan noin puolet koko Oulun ARA-asutokannasta. Oulun alueella muiden vuokra-asuntojen, toisin sanoen vapaarahoitteisen asutokannan määrä on kasvanut merkittävästi viime vuosina, kun taas valtion tukeman tuotannon määrä on vähentynyt. (Suomen vuokranantajat 2019, viitattu 11.7.2020.)

Valtion tukeman asutotuotannon määrän lasku selittyy osaltaan sillä, että osa toimijoista on myynyt ARA-kiinteistöjään joko muille toimijoille tai uusiksi asunto-osakeyhtiöiksi, tai ne ovat vapautuneet ARA-rajoituksistaan. Vastaavasti uutta ARA-tuotantoa ei rakenneta enää merkittäviä määriä Sivakan lisäksi. Vapaarahoitteisen asutokannan kasvu selittyy pitkälti muiden toimijoiden uudisrakentamisella tai sijoittajien investoinneilla. Oulun asutorakentaminen on tällä hetkellä vilkasta erityisesti omistusasumisen osalta uusilla Toppilansalmen ja Hiukkavaaran suuralueilla sekä Limingantullin ympäristössä, mutta moni näiden alueiden asunto-osakeyhtiöiden asunnoista on päätyntä myös sijoittajien vuokra-asunnoiksi. Sekä yksityiset että yhtiömuotoiset asutulosijoittajat ovat suosineet viime vuosina hyvin pitkälti pienien sijoitusasuntojen ostamista vuokratyöhön.

Osittain tästä on näkynyt jo ylitarjonnan merkkejä jonkin aikaa, koska www.vuokraovi.com -sivuston kautta Oulussa on ollut läpi vuoden 2020 noin satakunta pientä vuokra-asuntoa heti vapaasti vuokrattavissa. Osittain asuntojen markkinointiin on käytetty melko aggressiivisiakin keinoja, muun muassa lupaamalla vuokrasopimuksia ilman vakuuksia, alennuksia ensimmäisten kuukausien vuokrista sekä esimerkiksi kodinkoneliikkeiden ja urheiluseurojen lahjakortteja tai niiden arvontoja. Tyyppillisesti nämä asunnot ovat olleet 20–30m² kokoisia hyvin pieniä huoneistoja uudiskohteissa,

joissa neliövokra on jopa 20–25 €/m²/kk luokkaa. Osa toimijoista on voinut ilmoittaa asuntojaan myös hakuun oikeaa vuokraa pienemmällä kuukausivuokralla, mutta ilmoituksen tarkemmissa tiedoissa voidaan mainita, että kyseinen vuokra on voimassa vain 1–2 kuukautta vuokrasopimuksen allekirjoittamisesta, minkä jälkeen vuokra voi lähes kaksinkertaistua ilmoitetusta. Markkinoinnissa vuokra voi olla ilmoitettu siksi pienempänä, jotta kohde nousisi hakujen myötä mahdollisimman ylös ja saisi siten näkyvyyttä, houkuttelevuutta ja mahdollisia yhteydenottoja potentiaalisilta edullisten asuntojen hakijoilta.

Oulun vuokratasoa yleisesti voidaan pitää muihin suuriin ja keskisuuriin kaupunkeihin nähden verrattain edullisena. Serkkuyhtiöihin verrattuna vuokrat ovat Sivakalla edullisimmat. Sivakka-konsernin ARA-asuntojen keskivuokrat olivat 10,47 €/m²/kk ja vapaarahoitteisten asuntojen 11,05 €/m²/kk vuoden 2020 lopulla. Vastaavasti Oulun vuokra-asuntomarkkinoilla vuoden 2020 toisella neljänneksellä ARA-vuokrat olivat keskimäärin 11,00 €/m²/kk ja vapaarahoitteiset vuokrat 13,20 €/m²/kk, uusissa vapaarahoitteisissa vuokrasopimuksissa jopa 13,50 €/m²/kk (Tilastokeskus 2020a, viitattu 14.10.2020). Yleisenä esimerkkinä voidaan siis mainita, että noin 50m² huoneisto on vapaarahoitteisessa asuntokannassa keskimäärin noin 100 € kalliimpi Sivakan asuntoon verrattuna. Vuokravertailussa huomioitavaa on myös se, että Sivakalla on tällä hetkellä veden, lämmityksen, laajakaistayhteyden, pesutuvan käytön ja saunavuoron osuus sisällytetty vuokriin, kun taas vastaavasti muilla toimijoilla nämä voivat tulla maksettavaksi vielä kuukausivuokran päälle. Sivakalla on yleisesti ottaen tällä hetkellä kohtuullisen hyvä kokonaishintaettu kilpailussa muita vastaavia toimijoita vastaan.

Edullisempia asuntoja on mahdollista saada pääosin opiskelijavuokraloyhtiöiltä, mutta ne eivät sinällään kilpaile Sivakan kanssa pääsääntöisesti, johtuen hyvin erilaisista asukasrakenteista, kiinteistöistä ja niiden asuntokajauksesta. Sivakallakin asuu paljon opiskelijoita, mutta lähtökohtana on tarjota asuntoja hyvin monipuolisesti eri elämäntilanteissa oleville ihmisille ja perheille. Sujuvalla asukasvalinnalla tavoitellaan sosiaalisesti tasapainoista ja monipuolista asukasrakennetta, eli ketä tahansa ei voida asuttaa mihin tahansa kiinteistöön vaan asia tulee harkita kokonaiskuvan kannalta.

Toimeksiantaja seuraa tiiviisti oman toimintaympäristön vuokra-asuntojen markkinailmoittelun kehittymistä pääosin www.vuokraovi.com -sivuston kautta. Yrityksen omien tyhjien huoneistojen tilanne tilastoidaan kolmesti kuukaudessa ja sitä verrataan aina Vuokraoven vastaavaan heti vapai-

den asuntojen määrään. Omien tyhjen huoneistojen tilastoinnilla nähdään vaikeasti vuokralle menevät asunnot sekä tarjouksista kieltäytymisten syyt. Esimerkiksi Vuokraovessa tyhjiä asuntoja on ilmoitettu vuonna 2015 Oulussa yhtä paljon kuin tänä vuonna. Sivakalla tyhjen asuntojen lukema on puolittunut samojen ajankohtien sisällä, eli yrityksen asunnot käyvät paremmin tällä hetkellä kaupaksi, eivätkä siten aiheuta niin paljon tyhjäkäyntitappioita kuin aikanaan.

Taulukossa 1 havainnollistetaan Oulun seudulla toimivien ARA-vuokranantajien vuosittaista vuokralaisten vaihtuvuutta sekä asuntojen vuosittaista käyttöastetta. Kaikkien yhtiöiden osalta vertailuaineisto on saatu vuosina 2013–2017 koostettuna Oulun kaupungilta, eli se ilmaisee vaihtuvuutta ja käyttöastetta koko Oulun seudulla sisältäen myös Sivakan lukemat. Sivakalla vaihtuvuus on ollut vuosina 2013–2017 systemaattisesti noin 5–10 % alempi kuin kilpailijoilla ja vastaavasti käyttöaste on ollut 1–2 % parempi kilpailijoihin verrattuna. Vuonna 2014 käyttöasteessa näkyy osittain Haukiputaan ja Oulunsalon kuntaliitosten myötä näiden kuntien asuntojen vuokraustoiminnan siirtyminen Sivakan alaisuuteen, jolloin tyhjiä asuntoja on ollut enemmän kyseisillä alueilla. Koska Sivakka on ollut mukana myös kaikkien yhtiöiden lukemissa, on tilanne ollut todennäköisesti jopa parempi. Vuosien 2018–2019 osalta vertailukelpoista aineistoa ei ole ollut enää saatavilla.

TAULUKKO 1. Oulun ARA-toimijoiden käyttöastevertailu 2013– (Sivakka 2020a)

Vuosi	Kaikki yhtiöt vaihtuvuus (%)	Sivakka vaihtuvuus (%)	Kaikki yhtiöt käyttöaste (%)	Sivakka käyttöaste (%)
2013	35,61	31,13	96,07	96,60
2014	38,26	29,21	94,21	95,90
2015	38,49	28,40	95,17	96,10
2016	30,36	24,97	96,56	97,30
2017	31,44	26,47	96,38	97,80
2018	-	23,18	-	97,20
2019	-	22,57	-	97,30

(vertailussa 2013–2017 mukana Avara Oy, Kunta-asunnot Oy, Y-Säätiö/M2-Kodit, Oulun Moniasunnot Oy, Riihisäätiö Oy, Sato-Yhtymä Oy, Sivakka-konserni, TA-Yhtymä Oy & VVO-Yhtymä Oy)

Sivakalla vaihtuvuus on laskenut lähes vuosi vuodelta. Vaihtuvuuteen lasketaan vain toimeksiantajalta poismuuttaneet asiakkaat eli sisäisiä asunnon vaihtoja, joissa asiakkuus säilyy ei huomioida tilastossa. Käyttöaste on myös pysynyt melko hyvänä alueelliset vetovoimatekijät huomioiden. Eri-tyisesti viime vuosien osalta käyttöasteessa on huomioitava myös laajempien Koti kuntoon -remonttien vaikutus. Kyseisiä remonteja on tehty paljon viime vuosina 1990-luvun alkupuolella rakennettuihin kiinteistöihin, ja ne vaativat asuntojen tyhjäkäyntiä sekä tyhjien asuntojen käyttämistä remonttien väistöasuntoina. Lisäksi muutamia kohteita on purettu uudisrakentamisen tieltä, jolloin jo hyvissä ajoin asiakkaille ilmoitettujen ja siten tiedossa olevien purkukohteiden käyttöasteet ovat voineet olla osittain matalia. Meneillään olevan vuoden 2020 osalta Sivakan tilanne on hyvin vastaava vuoteen 2019 verrattuna.

Koronapandemia on ainakin vielä vuonna 2020 vaikuttanut Sivakan toimintaan jopa suhteellisen vähäisesti. Tilanne on ollut osaltaan jopa käänteinen aiempiin vuosiin verrattuna. Esimerkiksi asunnonhakijoiden luottotietojen tarkastuksessa tammi-helmikuussa 2020 luottotiedot on ollut kunnossa noin 70 % hakijoista, kun vuotta aiemmin vastaavana ajankohtana lukema on ollut noin 74 %. Kuitenkin jos tilannetta katsotaan pidemmällä tammi-elokuun aikavälillä, on vuoden 2020 aikana tarkastettu noin 7250 hakijan luottotiedot, joista kunnossa on ollut hieman yli 76 %. Vuoden 2019 samalla aikavälillä on tarkastettu noin 6500 hakijan luottotiedot, joista kunnossa on ollut noin 74,5 %. Tilanne on kääntynyt siten kevään ja kesän aikana ylösalaisin.

Myös asunnoissa jo asuvien sekä poismuuttaneiden vuokratästit ovat olleet heinäkuussa 2020 noin 70 000 € pienemmät kuin vuotta aiemmin samana ajankohtana. Samalla maksumuistutuksia asiakkaille on lähetetty kesällä 2020 vähemmän kuin aiemmin, eli vuokria on maksettu säännöllisemmin. Asiakkaalle lähetetään maksumuistutus, mikäli vuokraa on maksamatta yli 5 €:n edestä kaksi viikkoa vuokran eräpäivästä viivästymisestä. Mahdollisia vuokratästien maksusuunnitelmia mahdollistettiin koronan vuoksi joustavimmiksi, mutta niitäkin on tehty todella vähän asiakkaiden suunnalta. Korona on voinut vaikuttaa tilanteisiin siten, että yhä useampi omistusasuja on vaihtanut epävarman maailman- ja työllisyystilanteen takia vuokra-asuntoon. Vastaavasti muilla vuokranantajilla asuvat ovat voineet lähteä hakemaan mahdollisesti edullisempaa tai esimerkiksi etätyöskentelyyn soveliaampaa ja tilavampaa asuntoa Sivakalta. Asuminen on tunnustettu koronatilanteessa tärkeäksi elementiksi, jolloin vuokranmaksu on pyritty hoitamaan kunnollisesti ensi sijassa, jottei asuntoa ainakaan menetettäisi meneillään olevan kriisin vuoksi.

3 KEHITTÄMISTEHTÄVÄ

Toimeksiantaja on tehnyt aiemmin ennen opinnäytetyön aloittamista päätöksen ottaa käyttöön uusi monikanavainen kontaktienhallintajärjestelmä osana strategisista linjauksista ja palveluiden uudistamishanketta. Uuden järjestelmän tarkoitus on saada eri asiointikanavien tiedot yhden työpöytä näkymän alle, jolloin asiakkuuden historia ja sen eri vaiheet ovat helposti hahmotettavissa. Käytännössä voidaan puhua asiakaspalvelun kokonaisratkaisusta, joka yhdistää sekä eri palvelukanavat että asiakaspalvelun.

Ratkaisun tulisi helpottaa asiakaspalvelutyötä ja -toimintaa sekä antaa välineitä asiakaspalvelun johtamiseen. Uudistuksen myötä palvelu ei ole henkilösidonnaista, jolloin erilaisten tietokatkosten syntyminen on epätodennäköisempää. Erityisesti järjestelmän mahdollistama reaaliaikainen mitaaminen, ohjaus ja hallinta osana toiminnan ja sen laadun kehittämistä edesauttavat strategisten tavoitteiden saavuttamisessa ja seurannassa.

Yritys palvelee perinteisesti toimistolla, kiinteistöissä, puhelimitse, sähköpostitse, chatin välityksellä sekä rekisteröitymistä vaativan sähköisen palvelukanava MunSivakan kautta. Lisäksi viestintää tehdään jonkin verran eri sosiaalisen median alustoilla. Palveluja voidaan antaa myös pop up -toimistoissa erityislaatuissa tilanteissa. Yritys hyödyntää Oulu10:n palvelupisteitä ostopalveluna Haukiputaan, Oulunsalon, Yli-lin ja Ylikiimingin alueilla, joissa paikalliset voivat hoitaa asumiseen tai asunnonhakuun liittyvää perusasiointia, kuten vuokranmaksua tai asuntohakemuksen jättämistä.

Toimeksiantajan kehittämistehtävään liitännäisinä strategisina tavoitteina ovat muun muassa hyvä palvelu asiakkuuden eri vaiheissa ja asiakkaiden viihtyisä ja sujuva arki. Yhtenä menestyksen mittarina pidetään asiakkaiden tyytyväisyyttä ja yhtenä toimintaan vaikuttavana megatrendinä huomioidaan palveluiden monikanavaisuus ja erilaisen mittausdatan hyödyntäminen toiminnan ohjaamisessa. Myös sidosryhmät arvostavat korkealle yrityksen asiakastyytyväisyyden.

Kehittämistehtävän aihe on pohdittu yhdessä toimeksiantajan asuntopalvelupäällikön kanssa. Tekijä työskentelee yrityksen asiakaspalvelussa ja on osa projektiryhmää, joka on valmistellut uuden järjestelmän käyttöönottoa ja esiasetusten määrittelyä. Järjestelmän testijakso ja sovittu käyt-

töönotto oli hieman ennen opinnäytetyön valmistumista, mutta työstä saatavilla tuloksilla ja mahdollisilla kehitysehdotuksilla tullaan vaikuttamaan heti työn valmistuttua uuden järjestelmän toimintaan. Eri ohjelmistotoimittajat kilpailutettiin vuosien 2019–2020 vaihteessa ja uuden järjestelmän käyttöönotto ajoitettiin syksylle 2020. Varsinaiset mitattavat tavoitearvot ja menetelmät tullaan siten asettamaan vuoden 2021 alusta alkaen.

Toimeksiantaja on mitannut asiakastytyväisyyttä aiemmin muun muassa sekä asiakaspalvelun että isännöinnin osalta ja erikseen Net Promoter Score eli NPS-suosittelemisindeksillä. Kohtuuhintaisen vuokra-asumisen edistäjien eli KOVA ry:n teettämässä viimeisimmässä asiakastytyväisyyskyselyssä Sivakan NPS-lukema oli 53, jota voidaan vuokra-alalla pitää kohtuullisen hyvänä lukemana. Kaikkien kyselyssä mukana olleiden vuokratyöyhtiöiden keskiarvo samassa kyselyssä oli 38. (KOVA ry 2019.)

Aiemmin toimeksiantajan teettämät asiakastytyväisyystutkimukset ovat olleet pääsääntöisesti vuosittain toteutettavia asiakastytyväisyyskyselyjä, jolloin tutkimustieto on perustunut aina menneeseen aikaan. Uuden järjestelmän myötä on tarkoitus löytää toimeksiantajalle keinoja tutkia asiakastytyväisyyttä monipuolisemmin asiakkuuden oikeissa vaiheissa.

3.1 Työn tarkoitus ja tavoitteet

Opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa toimeksiantajalle uutta tietoa asiakastytyväisyyden mittaamisen osalta. Uuden käyttöönotettavan järjestelmän myötä asiakastytyväisyyden mittaamisessa siirrytään tapahtuneen toteavasta mittaamisesta monipuolisempaan mittaamiseen, joka sisältää myös reaaliaikaista mittaamista. Käytännössä tällä voidaan tarkoittaa proaktiivista eli ennakkoivaa toimintaa. Tällöin on olennaista tietää mitä mitataan, jotta asiakkuuden eri vaiheista saadaan tyytyväisyyden osalta aito ja selkeä käsitys.

Reaktiivisuudella tarkoitetaan reaktionä ilmenevää ja vastavaikutuksellista toimintaa, jossa olosuhteet ja niihin liittyvät voimat ohjaavat. Reaktioita ja niiden syntymekanismeja tunnistamalla saadaan tietoisuutta reaktiivisuutta aiheuttavista tilanteista. (Henttonen 2018, viitattu 7.9.2020; Kotimaisten kielten keskus ja Kielikone Oy 2020, viitattu 7.9.2020.)

Reaktiivinen kehittäminen mahdollistaa palvelun hiomisen paremmaksi suoriin asiakaspalautteisiin perustuen. Siinä selvitetään erityisesti tietoa mikä palvelussa meni väärin, johon reagoimalla pyritään löytämään korjauksia. Tällainen kehittäminen voi kuitenkin johtaa paikalla polkemiseen. (Innanen 2019, viitattu 23.9.2020.)

Proaktiivisuudella tarkoitetaan tulevaisuuden haasteiden ja uhkien varhaista tunnistamista sekä niihin varautumista. Proaktiivinen toimintamalli on tavoitteellista, aloitteellista ja ennakoivaa, eli ongelmatilanteita ehkäisevää. Proaktiivisuuden liitännäiskäsitteitä ovat ennakointi, valmistautuminen ja varautuminen. Proaktiivisuuteen liittyy ennakoinnin, hallinnan ja kontrolloinnin tarve asioiden eteenpäin viemiseksi. (Finto 2016, viitattu 7.9.2020; Henttonen 2018, viitattu 7.9.2020.)

Proaktiivisessa kehittämisessä selvitetään erityisesti sitä millaisia asiakkaat ovat, mitä he tavoittelevat palvelun käytöllä ja millaisia ongelmia palvelun käytössä ilmenee. Kehittämisessä pyritään selvittämään erityisesti sitä mitä asiakas ei osaa kertoa. Lisäksi kehittämisessä ei keskitytä siihen mikä meni vikaan, vaan siihen mikä voisi mennä oikein. Prosessiin kuuluu kokonaisvaltainen ratkaisujen suunnittelu ja konseptointi innovaatioiden ja uusien palveluratkaisujen kehittämiseksi. (Innanen 2019, viitattu 23.9.2020.)

Uuden järjestelmän myötä tavoitteena on päästä eroon siloutuneesta palvelusta, asiakkaan pompittelusta ja laajentaa hyviä kokemuksia. Asiakkuuksiin liittyvä tieto on uudessa järjestelmässä ajankohtaista ja samassa paikassa, jolloin asioiden hoidon ketju ei katkea, eikä myöskään synny sellaisia tilanteita, että kukaan ei ottaisi niin sanotusti asiakkaasta vastuuta. (Schavikin, keskustelu 11.6.2020.)

Työ on tarpeellinen toimeksiantajalle ja se hyödyttää erityisesti yrityksen johtoa, koska tutkimuksen avulla saadaan mahdollisia ehdotuksia jatkotoimenpiteistä, joilla asiakastyytyväisyyttä voidaan mitata uutta järjestelmää hyödyntäen soveltuvasti. Täten myös oikeita toimenpiteitä voidaan kohdistaa asiakastyytyväisyyden parantamiseksi.

Tavoitteena on hyvä palvelu kustannustehokkaasti olennaiseen keskittyen ja yritys haluaa mitata asiakkaille olennaisia asioita ja niissä onnistumista. Yritys keskittyy toimistoasiointiin ja kaikkien palvelukanavien hyvään laatuun. Mittaamisessa halutaan saada tietoa mahdollisista onnistumisista ja kehittämistä vaativista kohteista. (Schavikin, keskustelu 11.6.2020.)

Työn tutkimusongelmia ovat seuraavat kysymykset:

- Miten asiakastyytyväisyyttä voidaan mitata tarkoituksenmukaisesti, että se tuottaisi oleellista lisätietoa toiminnan jatkuvaa kehittämistä varten?
- Mitkä ovat asiakaspolun kannalta kriittisiä ja keskeisiä vaiheita mittaamisessa?
- Mitä kysytään keneltä, kuinka usein ja minkä kontaktin jälkeen?
- Mitkä ovat kulloiseenkin tilanteeseen soveltuvia mittareita?

Tutkimusta ei ole mahdollista tai järkevää benchmarkata, koska yritys tekee hyvin tiivistä yhteistyötä muiden kuntaomisteisten vuokralatyhtiöiden kanssa, ja jokaisella toimijalla on hyvin erilaisia tapoja järjestää palvelut. Sivakalla on otettu aikanaan käyttöön Suomen ensimmäinen sähköinen asuntohakemusjärjestelmä ja yritys on perinteisesti ollut kuntaomisteisten yhtiöiden kärjessä kehittämisen aallonharjalla. Vaikka sähköisiä palveluja kehitetään voimakkaasti, ei sitä kuitenkaan haluta tehdä hyvän henkilökohtaisen palvelun kustannuksella. Vuokrausala kokonaisuudessaan on moniin muihin toimialoihin verrattuna takapajuisempi. Sivakan organisaatio on kehittämisorientoitunut ja uusia malleja haetaan siten pääsääntöisesti muilta kuin omilta toimialoilta. (Schavikin, keskustelu 11.6.2020.)

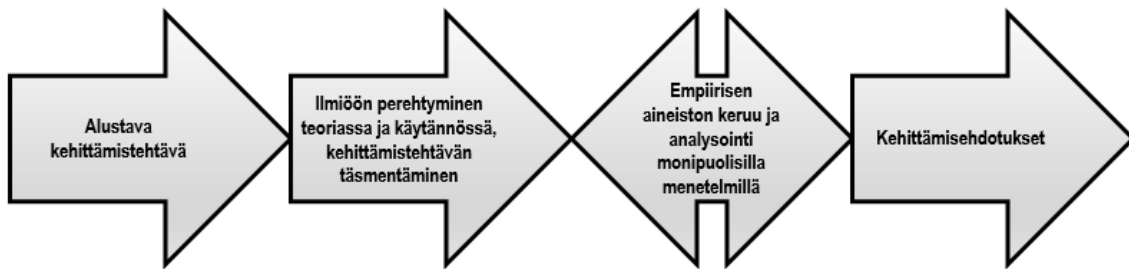
3.2 Toteutus ja menetelmät

Kehittämiprojekti sisältää seuraavat, osittain toisiinsa limittyvät projektivaiheet:

1. Aihepiiriin liittyvään teoretietoon perehtyminen ja sen avaaminen
2. Määrällisten ja laadullisten tutkimusmenetelmien valikointi
3. Tutkimuksen toteutus ja analysointi
4. Tuloksien ja analysoitujen kehitysehdotusten käsittely toimeksiantajan kanssa
5. Kehitysehdotusten vieminen käytäntöön opinnäytteen valmistumisen jälkeen

Opinnäytetyön lähestymistapa on tapaustutkimus, jossa hyödynnetään sekä määrällistä tiedonkeruuta asiakkaiden käyttämistä asiointikanavista ja asiointiaiheista että laadullista palvelumuotoilutyökaluilla toteutettavaa ryhmäkeskustelu- ja asiakaspolukupelitulaisuutta syvällisemmän asiakasymmärryksen saamiseksi. Ennen tutkimusta tekijä perehtyi palveluihin, palvelumuotoiluun, asiakkuuksiin, asiakaskokemukseen, asiakastyytyväisyyteen ja mittaamiseen liittyvään teoriaan ja kirjallisuuteen. Viitekehiksenä työssä toimii koko asiakassuhteen merkitys kokonaisvaltaisesti sekä palveluiden laadukkuus osana asiakastyytyväisyyden muodostumista ja sen mittaamista.

Tapaustutkimus soveltuu hyvin lähestymistavaksi, kun halutaan saada useilla erilaisilla tiedonhankintamenetelmillä syvällistä ymmärrystä tutkittavista asioista ja tuottaa tutkimuksen avulla kehittämisideoita ja -ratkaisuja ongelmaan. Tutkimuskohde voi olla esimerkiksi yritys, palvelu, tuote, toiminta tai prosessi ja se valitaan aina työelämän käytännön tarpeen ja tavoitteiden mukaan. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 52–53.) Tapaustutkimuksen tyyppillinen kulku voidaan hahmottaa kuvion 5 mukaisesti.



Kuvio 5. Tapaustutkimuksen kulku (Ojasalo ym. 2014, 54)

Palvelumuotoilu sopii vastaavasti hyvin asiakaslähtöiseen kehittämiseen yrityksen kaikilla tasoilla. Siinä pyritään luomaan käyttäjälle helppokäyttöisiä, haluttavia ja hyödyllisiä palvelukokemuksia sekä yritykselle vaikuttavia, tehokkaita, erottuvia ja kannattavia palvelukonsepteja. Asiakasymmärryksen hankkimiseen voidaan käyttää monipuolisia menetelmiä luovan, mutta kontrolloidun prosessin kautta. Erilaisia palvelumuotoilutyökaluja ovat muun muassa luotaimet, syvälliset haastattelut, ideointityöpajat, asiakaspolut ja -profiilit sekä visiointi. Metodien luonne perustuu siihen, minkälaista tietoa työkalulla halutaan kartoittaa. (Ojasalo ym. 2014, 71–72. 75.)

Aineiston analysoinnin pohjaksi tekijä avaa alkuun tutkittavaa aihepiiriin liittyvää tietoperustaa, jotta aiheesta saadaan kattava käsitys ennen tutkimusosan läpikäyntiä. Varsinainen tutkimus toteutettiin kaksivaiheisena ja se rajattiin siten, että siinä osallistetaan yrityksen omaa henkilökuntaa tiedonkeräämiseen sekä eri asiakkuuden vaiheissa olevia asiakkaita tiedonlähteinä.

Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa toteutettiin määrällinen tiedonkeruu, jossa yrityksen yleisiin asiointikanaviin tulleita yhteydenottoja, niihin liittyviä asiakkuuden elinkaaren vaiheita sekä asiointiin aihealueita seurattiin kalenterikuukauden ajan ja merkittiin tiedonkeruulomakkeisiin ylös. Seuranta toteuttivat kaikki yrityksen asiakaspalvelun ja isännöinnin henkilöt, jotka hoitavat asia-

käskontakteja yrityksen yleisissä asiointikanavissa. Seurannalla pyrittiin saamaan tietoa siitä, min-kälaisissa asioissa ja mitä asiointikanavia pitkin yrityksen asiakkaat ottavat yhteyttä laajemmin. Tutkimuksen toisessa vaiheessa toteutettiin palvelumuotoilutyökaluin laadullinen ryhmäkeskus-telu- ja asiakaspolkukupelitulaisuus kuudelle vuokralaiselle, jotta saatiin tarkempaa käsitystä siitä, mitkä asiakkuuden vaiheet ja niihin liittyvät tapahtumat tai osa-alueet korostuvat asiakastytyväsyyden muodostumisen kannalta.

4 PALVELUT

Rissanen (2006, 18) on määritellyt palvelun seuraavasti:

Palvelu on vuorovaikutus, teko, tapahtuma, toiminta, suoritus tai valmius, jossa asiakkaalle tuotetaan tai annetaan mahdollisuus lisäarvon saamiseen ongelman ratkaisuna, helppoutena, vaivattomuutena, elämyksenä, nautintona, kokemuksena, mielihyvästä, ajan tai materiaalin säästönä ja niin edelleen.

Grönroos (2009, 77) taas on määritellyt palvelun näin:

Palvelu on ainakin jossain määrin aineettomien toimintojen sarjasta koostuva prosessi, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuna asiakkaan ongelmiin ja toimitetaan yleensä, muttei välttämättä, asiakkaan, palvelutyöntekijöiden ja/tai fyysisten resurssien tai tuotteiden ja/tai palveluntarjoajan järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa.

Tuulaniemi (2011, 59) vastaavasti tiivistää palvelun prosessina, joka ratkaisee asiakkaan jonkin ongelman. Palvelu koetaan, mutta sitä ei omisteta ja olennaista onkin ihmisten välinen vuorovaikutus.

4.1 Palvelun ominaispiirteet

Palvelutapahtuman kaksi osapuolta ovat käytännössä palvelun tuottaja ja sen käyttäjä. Tyypillisesti käyttäjä maksaa käyttämästään palvelusta tuottajalle korvauksen jollakin tavalla. Palvelu on usein aineetonta ja se tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Sitä ei voi varastoida, mutta sen vaikutukset voivat olla pitkäkestoisia ja se voi vaatia mittavia etukäteispanostuksia esimerkiksi valmistelujen, investointien tai koulutuksien kautta. Palvelutuotteen tai tapahtuman peruspiirteinä voidaan nähdä aineettomuus, samanaikaisuus, uudet tuotteet ja jakelutiet, heterogeenisuus ja ainutkertainen muuntelu sekä tila luovuudelle. (Rissanen 2006, 18–20.)

Palvelu sisältää usein vuorovaikutusta palveluntarjoajan kanssa, vaikka asiakas ei henkilökohtaisesti olisi vuorovaikutuksessa palveluyritykseen. Esimerkiksi putkimies voi korjata vesivuotoa huoneistossa ilman asukkaan läsnäoloa, jolloin putkimiehen fyysiset resurssit tai toimintajärjestelmä eivät ole varsinaisessa vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Vuorovaikutusta voi myös esiintyä tilanteissa, joissa sitä ei näytä olevan. Esimerkiksi autokorjaamo voi korjata autoa ilman asiakkaan

läsnäoloa ja minkäänlaista vuorovaikutusta, mutta autoa vastaanotettaessa ja sitä takaisin asiakkaalle luovutettaessa vuorovaikutusta tapahtuu. Asiakas voi olla myös vuorovaikutuksessa esimerkiksi yrityksen tilojen kanssa. Vuorovaikutustilanteilla on merkitystä siihen, millaisena asiakas yritystä pitää. Hän ei välttämättä voi arvioida tarkasti tehtyä työtä, mutta yritystä voi palveluprosessin aikana tapahtuvan vuorovaikutuksen kautta. Palvelut sisältävät yleensä tärkeitä vuorovaikutustilanteita, vaikka niitä ei aina tiedostettaisi. (Reinboth 2008, 31; Grönroos 2009, 77–78.)

Grönroosin (2009, 79) mukaan palvelut sisältävät yleistäen kolme peruspiirrettä. Ne ovat prosesseja, jotka koostuvat toiminnoista tai joukoista toimintoja. Lisäksi ne tuotetaan ja kulutetaan jossain määrin samanaikaisesti. Myös asiakas osallistuu aina jossain määrin palvelun tuotantoprosessiin.

Tärkeimpänä palvelujen piirteenä nähdään niiden prosessiluonne. Toiminnoista koostuvissa prosesseissa käytetään erilaisia resursseja, kuten ihmisiä, fyysisiä resursseja, tietoa, järjestelmiä ja infrastruktuureja, jotta asiakkaan ongelmaan löydetään ratkaisu. Usein muut palvelun ominaispiirteet johtuvat juuri palvelun prosessiluonteesta. Toinen ominaispiirre palveluille on niiden tuottaminen ja kuluttaminen samanaikaisesti, jolloin laadunvalvontaa ja markkinointia on haastava toteuttaa. Usein palvelulla ei ole ennalta tuotettua laatua, jota voitaisiin valvoa ennen sen myymistä ja kuluttamista. Palvelujen eroavaisuuksien takia asiakas voi olla läsnä käytännössä koko palvelutapahtuman ajan, tai hän voi kokea ja kuluttaa vain osan tuotantoprosessista. Esimerkiksi kampaamopalvelu tuotetaan miltei kokonaan asiakkaan valvonnan ja läsnäolon alaisuudessa, mutta usein suurin osa tuotantoprosessista on näkymätöntä. Asiakkaan huomio kiinnittyy tuotantoprosessin näkyvään osaan, johon myös arviointi käytännössä kohdistuu. (Grönroos 2009, 79–80.)

Palvelun aineettomuus tuodaan myös usein esiin palvelun tärkeimpänä piirteenä, mutta fyysisetkään tuotteet eivät aina ole asiakkaiden mielissä konkreettisia. Grönroos mainitsee esimerkkinä tomaattikilon tai auton tarkastelun subjektiivisesti ja abstraktisti, jolloin aineettomuus ei erottaisi palveluja ja fyysisiä tuotteita täysin selvästi. (Grönroos 2009, 80.)

Palvelupaketilla tarkoitetaan usein konkreettisista tai aineettomista palveluista koostuvaa kokonaisuutta, joka jakautuu joko peruspalveluun tai ydinpalveluun sekä lisäpalveluihin, joita voidaan kutsua myös avustavina tai liitännäispalveluina. Usein lisäpalvelut yksilöivät palvelupaketin ja saavat aikaan kilpailukykyä. Olennaista on palvelutarjooman asiakaslähtöisyys ja sen on huomioitava asiakkaan näkökulmasta palveluprosessin toiminnallinen laatu sekä lopputuloksen tekninen laatu. Palvelun laadun kokemiseen taas vaikuttavat imago ja viestintä. (Grönroos 2009, 222–223.)

Organisaation palvelukonseptin voidaan katsoa koostuvan kolmesta osasta, joita ovat aiemmin jo esitelty vuorovaikutus, tuote ja yrityksen toimintatapa. Tuote voi olla palvelu, konkreettinen tuote tai niiden yhdistelmä ja yleensä sillä tarkoitetaan sitä mitä asiakas yritykseltä ostaa. Toimintatapa kuvastaa taas esimerkiksi yrityksen ominaisuuksia, kuten nopeutta tai joustavuutta palveluprosessissa. (Reinboth 2008, 32.)

Nykypäivän palveluiden odotetaan tuottavan asiakkaalle erityisesti arvoja tai hyötyjä, minkä vuoksi ollaan valmiita maksamaan tai uhraamaan aikaa. Palveluratkaisujen tulisi pystyä ennakoimaan asiakastarpeita jo ennen asiakkaiden omaa tietoisuutta näistä tarpeista. Palvelun tekninen lopputulos ja hyöty eivät riitä vaan palvelun kuluttamisen kokemus on noussut yhä suurempaan rooliin. Palveluiden tuottamat lopputulokset eivät usein eroa toisistaan, jolloin eroavaisuudet syntyvät asiakkaan palvelun aikana. Asiakkaat odottavat palveluiden ominaisuuksilta ymmärrettävyyttä, helpokäyttöisyyttä, ajan säästöä ja helppoa saatavuutta. Siirtyminen eri palvelukanavien välillä tulisi olla mutkatonta ja palvelukokemuksen yhtenäinen joka kanavassa. Samalla odotukset kohdentuvat räätälöityihin kokemuksiin, henkilökohtaisuuteen ja yksilöllisiin etuihin asiointihistoria huomioiden. Palvelut ovat myös asiakkaille keino toteuttaa itseä ja rakentaa identiteettiä. (Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg, 2019, 22–23.)

Asiakas saattaa asioida hyvin useaan otteeseen ja eri asiointikanavissa toimeksiantajan kanssa, jolloin häntä palvellaan tai ohjeistetaan asiakkuuden vaiheeseen tai tapahtumaan liittyvällä tavalla. Esimerkiksi asuntoa hakiessa asiakas voi olla yhteydessä yrityksen asiakaspalveluun jo ennen asuntohakemuksen jättämistä, sen jätettyään, tiedustelleessaan asuntoa tai mahdollisia tarjousetoja, muokatessaan hakukriteerejä, ilmoittamalla vastauksia mahdollisiin asuntotarjouksiin tai sopimalla vuokrasopimuksen allekirjoittamistavasta ja -ajankohdasta. Ennen muuttoa yhteydenotot saattavat koskea avainten saannin aikaisinta mahdollisuutta sekä niiden noutopaikkaa. Asumisen aikana kontaktit voivat koskea esimerkiksi vuokranmaksua, huoneiston tai kiinteistön kuntoa, kiinteistöhuoltoa, kodinkoneita, asunnon vaihtoa, perhetilanteen muutosta, järjestyshäiriöitä, autopaikkoja, saunavuoroja, asumisneuvontaa tai asukastapahtumia. Asukkaan irtisanoessa vuokrasopimuksen voivat yhteydenotot koskea muun muassa avainten palauttamista, muuttopäivää, asunnon esittelyä tai vakuuden käsittelyä. Asiointiaiheiden kirjo voi olla siten hyvin laaja.

Vuokrataloyhtiön toiminnassa palveluilla ja niiden sujuvuudella on erittäin suuri merkitys, erityisesti vuokrasuhteen elinkaaren aikana. Toimeksiantajalla on varsinaisesti vain yhdenlainen ydintuote,

eli vuokra-asunto, joka vuokrataan asiakkaalle asumista tai muuta luvallista käyttöä varten. Tuotteesta on kuitenkin olemassa laaja ja monipuolinen tarjonta, eli asiakkailla on valinnanvaraa hakea eri vaihtoehtoja tai vaihtaa asuessaan paremmin omaan elämäntilanteeseen soveltuvaan asuntoon. Tuotteen, eli asunnon vuokraamisesta saadaan toiminnan lähes ainoa tulonlähde, eli vuokra, jolla vastaavasti katetaan kaikki toiminnasta aiheutuvat menot.

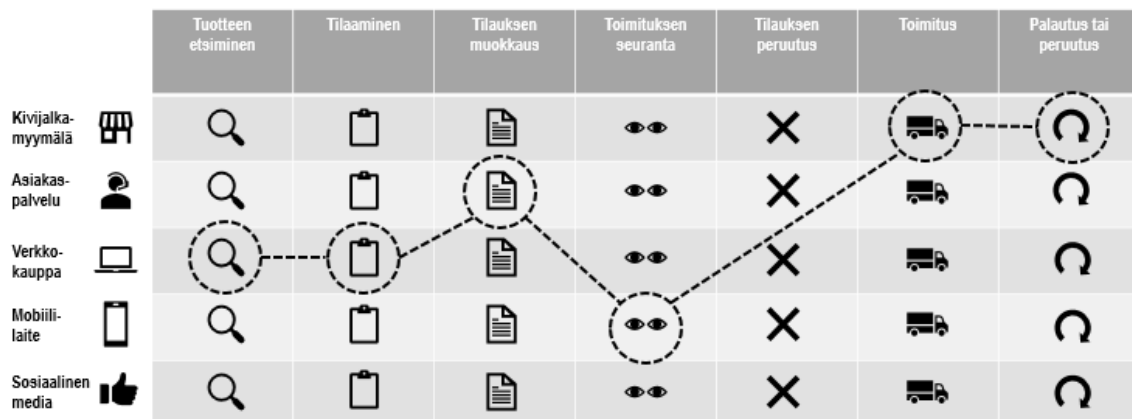
Vuokra-asunnon ympärille asiakkaalle pyritään tarjoamaan erilaisia asiakkuuteen liittyviä lisäarvoja. Näitä voivat olla muun muassa tietyn asumisajan jälkeen asuntoon saatava asukasetu, ilmaiseksi tai hyvin pienellä omavastuumaksulla tarjottavat asukastapahtumat sekä asukastoiminnan kautta vaikuttaminen oman asuinkiinteistön yhteistilojen käyttöön ja toimintaan. Osassa kiinteistöjä asukkaat ovat soveltaneet yhteistiloista muun muassa laadukkaita kuntosaleja. Lisäksi asunnon vuokriin on sisällytetty pääsääntöisesti lämmitys, vesi, laajakaistayhteys sekä saunavuoron ja pesutuvan käyttömahdollisuus. Huomionarvoinen lisäarvo asiakkaalle voi myös olla ison ja kokeneen toimijan tuoma turvallisuus vuokra-asumisessa. Lisäarvoa nostavia toimintoja kehitetään aktiivisesti ja viime vuosina yritys on ottanut käyttöön muun muassa yhteiskäyttöautot. Yksi vaihtoehto tulevaisuudessa lisäarvon teettämiseksi on luoda verkkokauppa, josta asiakas voi ostaa vuokrasuhteeseen liittyviä lisäpalveluja yhteistyökumppaneilta. Näiden avulla ei ole tarkoitus tehdä kuitenkaan voittoa.

4.2 Monikanavainen palvelu

Palvelujen monikanavaisuuden voidaan katsoa yleistyneen 2000-luvun vaihteessa, kun verkkopalvelut yleistyivät yritysten informatiivisten kotisivujen lisäksi. Fyysisten palvelukanavien rinnalle syntyi digitaalisia kanavia ja sen jälkeen mobiilikanavia. Alussa rajoitteena oli tekniikka tai hinta, joka ei mahdollistanut digitaalisten palveluiden tuottamista järkevästi. Ongelmia oli myös tiedonsiirron nopeudessa ja laitteiden prosessointitehoissa. Nykypäivänä yritysten verkossa digitaalisena olevien palveluiden voidaan olettaa olevan saatavilla yhtä laajoina ja hyvinä kuin perinteiset palvelut. Asiakkaalla on siten mahdollisuus valita aika, paikka ja päätelaite, eli mitä palvelukanavaa käytetään asiakkuuden elinkaaren aikana. Kaikkikanavaisessa liiketoiminnassa korostuvat asiakaslähtöisyyden merkitys ja saumaton palvelukokemus. Asiakkaan tulisi voida hoitaa asiointi missä kanavassa tahansa ja milloin tahansa. (Filenius 2015, 26–28.)

Sivakalla asiakkaita palvelee toimistolla, puhelimitse, sähköpostitse, chatissa, rekisteröitymisen alla olevassa palvelukanava MunSivakassa sekä kiinteistöissä. Yrityksellä on myös sosiaalisen median tilit Facebookissa ja Instagramissa, mutta niiden kautta ei hoideta varsinaisia asiakkuuksiin liittyviä asioita, ainoastaan yleisluontoista viestittelyä tai ohjeiden antamista. Kuntaliitosten myötä Ouluun liittyneiden Haukiputaan, Oulunsalon, Ylikiimingin ja Yli-lin Oulu10-palvelupisteissä on myös mahdollista hoitaa paikallispalveluina perusasiointia, kuten asuntohakemuksen jättämistä, vuokrasopimuksen allekirjoittamista tai irtisanomista sekä vuokranmaksua. Perusasiointia vaativat asiat, kuten maksusuunnitelmat hoidetaan suoraan yrityksen oman henkilöstön kautta.

Uusien tekniikoiden käyttöönotossa tulisi olla varovainen, koska osa asiakkaista voi suhtautua nihkeästi uudistuksiin eri palveluprosesseissa, jolloin vaikutus muodostuu negatiiviseksi. Asiakkaita voi kuitenkin motivoida uuteen tekniikkaan perehdyttämällä niiden käyttöä sekä havainnollistamalla käytön hyödyt. Lisäksi yrityksen omat työntekijät tarvitset usein sisäisesti vastaavaa motivoitua, tiedottamista ja koulutusta. Toimivien verkkopalveluiden lisäksi asiakkaille tulisi olla tarjolla myös henkilökohtaisia vuorovaikutustilanteita. (Grönroos 2009, 231–232.)



KUVIO 6. Esimerkki ostoprosessista monikanavaisessa palvelussa (Filenius 2015, 27)

Kuviossa 6 havainnollistetaan palvelun kulkua monikanavaisesti. Esimerkiksi Sivakalla potentiaalinen asiakas voi alkuun tiedustella asunnoista chatissa tai Vuokraovessa, jättää asuntohakemuksen toimistolla tai yrityksen verkkosivuilta, hyväksyä tarjouksen sähköpostilla tai puhelimitse, allekirjoittaa vuokrasopimuksen sähköisesti pankkitunnuksilla ja saada samalla muutto-ohjeistuksen ja vuokranmaksutiedot sähköisesti, hakea avaimet asuintalon kiinteistöhuollosta tai lukkoliikkeestä, ottaa asuessa yhteyttä vuokranmaksuun liittyen tai jättää vikailmoituksen sähköisen asiointikanava MunSivakan kautta. Vastaavasti irtisanominen voidaan tehdä paikallisen Oulu10:n palvelupis-

teessä. Palvelun eri prosessit voivat olla asiakkaan mukaan hyvin monikanavaisia ja ne muotoutuvat asiakkaan omien tarpeiden, kykyjen ja asiointiajankohdan mukaan. Sivakalla sähköisiä palveluja halutaan kehittää, kuitenkin perinteisten palvelukanavien olemassaolosta karsimatta.

Yrityksen asiakaskunta käsittää käytännössä kaiken ikäisiä ja eri elämäntilanteissa olevia ihmisiä, jolloin ketään ei pakoteta asioimaan tietyn kaavan mukaan. Oleellista monikanavaisessa asiointissa onkin, että eri kanavista saatu tieto saadaan koottua järjestelmällisesti, jolloin asiakkuuden eri tapahtumat ja taustat ovat nähtävillä. Samalla palvelukokemuksen tulisi olla hyvä riippumatta käytetystä asiointikanavasta.

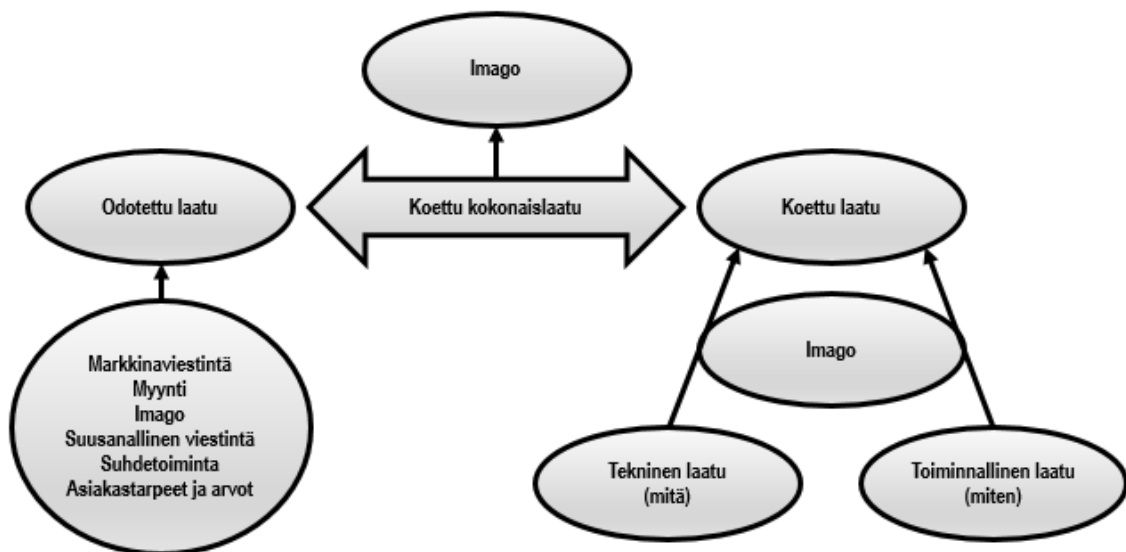
4.3 Palveluiden laadukkuus

Tyypillisesti asiakkaat odottavat saavansa hyvää palvelua, mutta harvoin siitä ollaan valmiita maksamaan korkeaa hintaa, osin palvelun laatustandardien vaikean määrittelyn ja suuren kirjon vuoksi. Asiakkaan odotukset ja saatu palvelukokemus koetaan realistisena lähtökohtana palvelun laatuajattelussa. Asiakkaan laatuodotukset vaihtelevat paljon, mutta usein palvelun ydinosalta odotetaan vähintään hyväksyttävää laatua, kun taas lievealueiden pienet laatuongelmat eivät ole niin merkitseviä, mikäli asiakkuus muuten on sujuva. (Rissanen 2006, 214–215.)

Palvelun hyvyys tai huonous nähdään asiakkaan kokemuksena, mutta sen tuottajalla voi olla usein eri näkemys palvelun onnistumisesta. Asiakkaan arvion perusta on usein palvelukokemus eli tilanteesta syntynyt tunne sekä palvelusuoritteeseen liittyvät odotukset ja havainnot, kun taas tuottaja arvioi sitä omien kriteerien, esimerkiksi panostuksen ja voimavarojen mukaan. Asiakkaan voi katsoa muodostavan käsitystä palvelun laadukkuudesta useiden osatekijöiden perusteella. Näitä tekijöitä ovat ainakin pätevyys ja ammattitaito, luotettavuus, uskottavuus, saavutettavuus, turvallisuus, kohteliaisuus, palvelualttius tai palveluvaste, viestintä, asiakastarpeiden tunnistus ja ymmärrys sekä palveluympäristö. (Rissanen 2006, 17, 215–216.)

Yleensä henkilöstöstä johtuvan heikon palvelunlaadun taustalla on puutteet osaamisessa, heikossa asiakaspalveluasenteessa, ratkaisemattomat ongelmat työyhteisössä tai puutteet esimiestyössä. Virhe ja asiakastytymättömyys tulee pystyä erottamaan ja molempiin tulisi reagoida erittäin nopeasti. Laadukkaan asiakaspalvelun luominen edellyttää erityisesti virheiden ennaltaehkäisemistä sekä tilanteiden laadukasta ja nopeaa korjaamista. (Reinboth 2004, 100–102.)

Asiakkaiden kokemalla palvelun laadulla on sekä tekninen lopputulosulottuvuus (mitä hän saa) että toiminnallinen prosessiulottuvuus (miten hän saa). Käytännössä tällä tarkoitetaan mitä asiakas saa vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa, eli miten hän saa palvelua ja millaiseksi samanaikainen palvelun tuotanto- ja kulutusprosessi koetaan. Lisäksi asiakkaan havainnot palveluyrityksen resursseista, toimintatavoista ja prosesseista vaikuttavat imagoon. Mikäli asiakkaan mielikuva yrityksen imagosta on positiivinen, pienet virheet annetaan helpommin anteeksi. Kielteisen imagon kohdalla virheet vaikuttavat koettuun laatuun suhteellisesti enemmän. (Grönroos 2009, 100–102.)

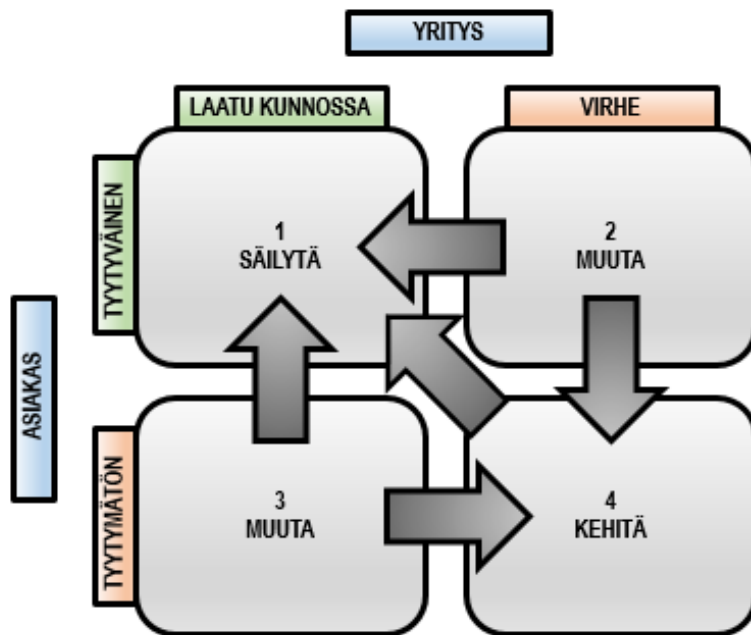


KUVIO 7. Palvelun koettu kokonaislaatu (Grönroos 2009, 105)

Kuviossa 7 havainnollistetaan palvelun koettua kokonaislaatua. Palvelun laadun käsitys ei perustu ainoastaan koettuun laatuun. Laatu on hyvää, kun myös asiakkaan odotukset vastaavat koettua laatua. Odotettu laatu kattaa markkinaviestinnän, myynnin, imagon, suusanallisen viestinnän, suhdetoiminnan sekä asiakastarpeet ja -arvot. Esimerkiksi epärealistiset asiakasodotukset voivat aiheuttaa sen, että laatua ei koeta hyväksi, vaikka se olisi valideilla mittareilla hyväksi todistettu. Yrityksen ei tulisi siten luvata liian korkeita asiakasodotuksia, mikäli koettu laatu ei vastaa niitä, jolloin asiakas voi pettyä. Tämä tulisi huomioida erityisesti markkinoinnin suunnittelussa. Yrityksen imagoa tulisi myös pystyä johtamaan, koska se vaikuttaa keskeisenä osatekijänä asiakkaan kokemaan laatuun. (Grönroos 2009, 105–106.)

Seuraavassa kuviossa 8 käydään läpi eri vaihtoehdot tilanteisiin, joissa yrityksen ja asiakaspalvelun käsitykset laadusta poikkeavat toisistaan tai ovat samankaltaisia. Kentät kuvaavat tilanteita,

joissa vallitseva tilanne tulisi joko säilyttää, muuttaa tai kehittää asiakastyytyväisyyden tai -tyytymättömyyden vuoksi.



KUVIO 8. Asiakkaan ja yrityksen näkemykset asiakaspalvelun laadusta (Reinboth 2004, 96)

Ensimmäinen kenttä kuvastaa tilannetta, jossa sekä asiakkaan että yrityksen kokemukset laadusta ovat hyvät. Haasteet ovat tilanteen säilyttämisessä ja painopisteet tulisikin keskittää laadun parantamiseen pienin askelin, virheiden ennaltaehkäisyyn, satunnaisen kielteisen palautteen ripeään hyödyntämiseen kehittämisessä, onnistumisten tunnistamiseen sekä henkilökunnan motivoimiseen. (Reinboth 2004, 96–97.)

Toisessa kentässä asiakas on laatuun tyytyväinen, mutta yritys ei. Tällöin yrityksen tulisi joko kohottaa laatua tai täsmentää ne asiakasodotuksiin toimenpiteillä, joissa asiakastyytyväisyys, asetetut laatuksiteerit, palvelusta maksettava hinta sekä kustannusrakenne ovat tasapainossa. (Reinboth 2004, 97–98.)

Kolmannessa kentässä asiakkaat ovat laajemmin tyytymättömiä, vaikka yritys kokisi laadun hyväksi. Yleisen tyytymättömyyden korjaamiseen yrityksellä on keinoina joko vaihtaa asiakkaat kokonaan, mikä vaatii usein mittavat palvelukonsepti- ja markkinointisuunnitelmat tai yleinen laadun nostaminen. Yksittäiset laatu-epäkohdat voidaan ratkaista joko hyvittämällä, olla hyvittämättä virheittömyyteen vedoten, suostumalla asiakkaan jopa kohtuuttomiin vaatimuksiin, suosittelemalla

asiallisesti siirtymistä kilpailijalle tai lisäämillä hintoihin niin sanottu hemmottelulisä, mikäli asiakkaalle palvelutaso on sen hintaa tärkeämpi. (Reinboth 2004, 98–100.)

Neljännessä kentässä molemmat osapuolet ovat tyytymättömiä laatuun. Tällöin tulisi selvittää asiakasodotukset, määrittää laatuksiteerit asiakasodotuksiin, kehittää palvelu- ja tuotantoketjua sekä asiakaspalvelun ohjeistuksia, huolehtia henkilöstön motivaatiosta, tarkistaa toiminnan kannattavuus ja varmistaa asiakastyytyväisyys. (Reinboth 2004, 100.)

Rissanen mukaan palvelun laadun kehittämisessä projektityöskentely on käytännössä ainut toimiva työtapana, koska se on tehokas, turvallinen ja hallittu tapa toimia. Kehityshankkeet eli projektit toteutetaan käytännössä aina asiakasta varten ja parhaimmillaan yhteistyössä asiakkaan kanssa. Oleellista on ymmärtää asiakastarpeita ja -odotuksia syvällisesti sekä jakaa hyötyjä. Asiakas kokee saavansa erinomaista palvelua ja suurta arvonantoa, kun hänet osallistetaan palvelun laadun kehittämiseen. (Rissanen 2006, 217.)

Sivakan asiakastyytyväisyyttä ja sen muodostumista on tutkittu vuosittain laajempina asiakastyytyväisyyskyselyinä. Vuonna 2019 toteutettiin laaja asiakastyytyväisyyskysely kohtuuhintaisen vuokra-asumisen edistäjien eli KOVA ry:n teettämänä. Kyselyn toteutuksesta ja raportoinnista vastasi KTI Kiinteistötieto Oy. KOVA ry on yleishyödyllisten, voittoa tavoittelemattomien ja omakustannuseriaatteella toimivien vuokranantajien valtakunnallinen edunvalvonta-, palvelu- ja yhteistyöjärjestö, jossa myös Sivakka on mukana. Kyselyyn osallistui 16 yhteisön eri vuokra-asuntotoimijaa, jolloin kyselyn kautta saatiin hyvin vertailukelpoisia tuloksia myös muihin vastaaviin toimijoihin. Kyselyn tavoitteena oli kartoittaa eri näkemyksiä asumiseen liittyvistä teemoista laatuasteikolla 1-5. Sivakan osalta kysely lähetettiin 2501 asukkaalle ja kyselyyn saatiin 726 vastausta vastausprosentin ollessa 29 %. (KOVA ry 2019.)

Erityisesti asunnon vuokraukseen ja vuokrasuhteeseen liittyvien palveluiden osalta Sivakka sai hyvän kokonaisarvosanan. Kyselyn kyseinen osio mittasi muun muassa kokonaistyytyväisyyttä vuokranantajaan, vuokraustoiminnan ammattitaitoa ja asiantuntemusta, asuntojen vuokraukseen liittyvää asiakaspalvelua, vuokrien laskutukseen liittyvää asiakaspalvelua, vuokraehtojen selkeyttä, asunnon hinta-laatusuhdetta suhteutettuna alueelliseen vuokratason sekä vuokranantajan imagoa. Näiden osa-alueiden osalta Sivakan keskiarvo oli 4,27, kun taas vertailuaineiston keskiarvo oli 4,10. Lisäksi kyselyn vapaapalauteosiossa toimeksiantajan asiakaspalvelun laatua keuhuttiin pääpiirteittäin. (KOVA ry 2019.)

Kyselyn toinen palvelun laatua mittaava osio kohdistui asukkaiden tyytyväisyyteen asuntoa sekä asuintaloon liittyviä palveluja kohtaan. Osiossa mitattiin isännöitsijän tavoitettavuutta, isännöitsijän palvelua, huoltoyhtiön tavoitettavuutta, huoltoyhtiön palvelua, asukastiedotusta asuintaloon liittyen, siivoustasoa, ulkoalueiden hoitoa kesällä ja talvella sekä jätehuoltoa. Näiden osalta Sivakan keskiarvo oli 3,83, mikä oli tosin vertailuaineiston keskiarvoa (3,71) parempi lukema. Osiossa isännöitsijän tavoitettavuus ja palvelu olivat hyvillä lukemilla (4,1) mutta ulkoalueiden hoito sai huonointa palautetta, erityisesti talvikunnossapidon (3,2) osalta. (KOVA ry 2019.)

4.4 Palvelumuotoiluprosessi palvelun kehittämiskeinona

Muotoilu on varsinkin aiemmin keskittynyt graafisen ja kuvallisen viestinnän, esineiden sekä tilojen suunnitteluun, mutta 1990-luvun lopulla muotoilu kehittyi koskemaan vuorovaikutussuunnittelun kautta ihmisten, ohjelmistojen, käyttöliittymien ja -ympäristöjen välisiä rajapintoja. Kehityksen myötä osaaminen on kasvanut koskemaan ajassa tapahtuvien prosessien, kokemusten ja palvelujen suunnittelua. Erityisesti muotoilun käytön monipuolistuminen ja sen huomiointi strategia-työssä ovat edesauttaneet palvelumuotoilun syntyä. Isommaksi ilmiöksi se on kasvanut 2000-luvun puolivälissä ja loppupuolella kansainvälisten konferenssien, kirjojen, erilaisten julkaisujen ja ope- tuksen kautta. Digitalisaatio on myös vaikuttanut suuresti palvelumuotoilun kysyntään. (Koivisto ym. 2019, 31–33.)

Palvelumuotoilu nähdään Suomessa erityisesti keinoina edistää kilpailukykyä kilpailun koventu- essa, vastata palvelujen alati kohoaviin vaatimuksiin ja odotuksiin sekä taata eritoten julkissektorin palvelujen saatavuus laadukkaasti ja kustannustehokkaasti. Kehittämiskeinot soveltuvat hyvin suo- malaiseen tasa-arvoiseen kulttuuriin ja arvomaailmaan, jolloin työntekijöiden ja asiakkaiden yhteis- kehittämisessä huomioidaan monipuolisesti erilaiset toiveet, ideat ja mielipiteet. Myös suomalai- sella talkooperinteellä nähdään vaikututusta kehittämismenetelmän sopivuuteen, kuten myös muo- toilun arvostuksella yleisesti. (Koivisto ym. 2019, 33–34.)

Palvelumuotoilulla tarkoitetaan palvelujen innovointia ja kehittämistä vahvasti käyttäjälähtöisesti asiakkaan parhaaksi. Palvelun käyttäjä asetetaan sekä kehittämisen lähtökohdaksi että aktiiviseksi osallistujaksi kehittämisessä. Palvelumuotoilussa asiakkaan ymmärtäminen on kaiken lähtökohta ja ymmärryksen saamiseen hyödynnetään monipuolisia määrällisiä ja laadullisia menetelmiä. Eri-

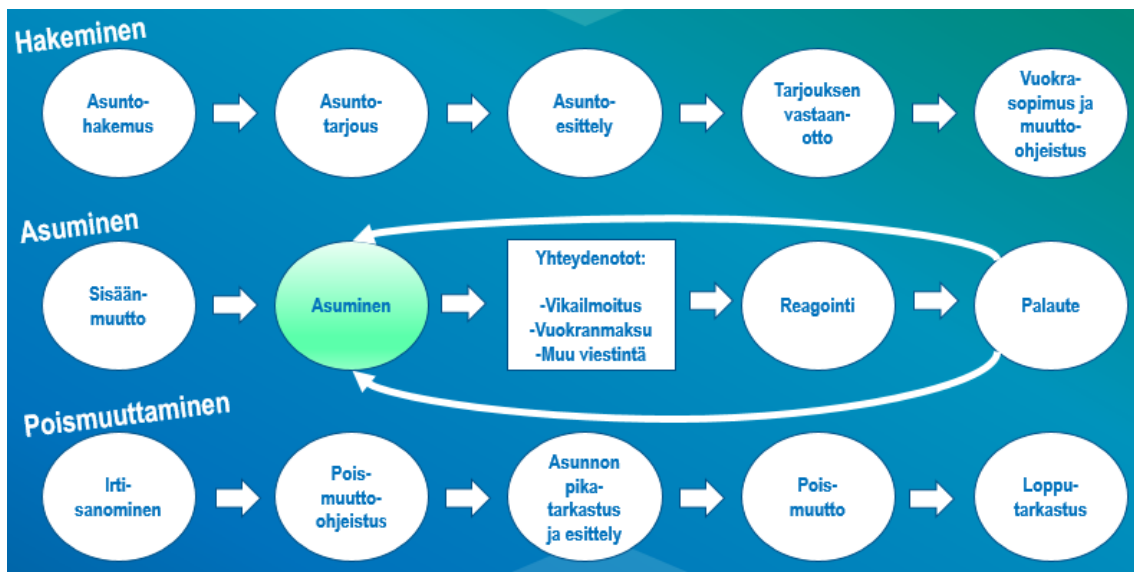
tyisesti laadulliset menetelmät sopivat suunnittelua ohjaavina tekijöinä asiakasymmärryksen saamiseen. Osallistamalla käyttäjiä ja muita sidosryhmiä pyritään kehittämään yhdessä ratkaisuja havaittuihin ongelmiin. Yhteiskehittämisen etuna nähdään erityisesti kaikkien osapuolten sitoutumisen kehittämiseen ja palvelun tuottamiseen. Ratkaisun kehittämisessä hyödynnetään yhteensovitamista, koska sekä käyttäjätarpeet, tekninen toteutettavuus ja liiketoiminnalliset tavoitteet huomioidaan lopputuloksessa, jolloin hyödyt jakautuvat sekä käyttäjille että organisaatiolle. Yhteiskehittämisen tavoitteena on, että kaikki palveluun liittyvät näkökannat huomioitaisiin mahdollisimman hyvin tiedon keräämis- ja analysointivaiheissa. (Tuulaniemi 2011, 117, 144; Kalliomäki 2014, 46; Koivisto ym. 2019, 48–51.)

Palvelumuotoilua voidaan hyödyntää kehittämistoiminnassa erityisesti viitenä eri kokonaisuutena, joita ovat palveluprosessien ja kontaktipisteiden kehittäminen, palvelutuotteiden ja -tarjoaman kehittäminen, palveluviestinnän, -myynnin ja -markkinoinnin kehittäminen, yrityksen sisäisen toiminnan kehittäminen sekä varsinaisen liiketoiminnan kehittäminen. Kehittämistä voidaan hyödyntää käytännössä kaikilla, eli strategisella, systeemisellä ja asiakasrajapinnan tasoilla. (Koivisto ym. 2019, 55–57.)

Yksi asiakasymmärryksen ja sen hahmottamisen muoto on asiakas- tai palvelupolun muodostaminen ja analysointi. Sen taustalla on pyrkimys nähdä palvelu asiakkaan silmin palvelun eri vaiheissa. Palvelut ovat prosesseja, jolloin niitä kuvataan usein palvelukokonaisuuksina, eli polkuina, kun asiakas harkitsee, ostaa ja kuluttaa tuotteita tai palveluja. Palvelu- tai asiakaspolku voi jakautua useisiin palvelutuokioihin, jotka voivat vastaavasti sisältää useita eri aisteihin vaikuttavia kontaktipisteitä. Kontaktipisteiksi käsitetään muun muassa palvelua tuottavat ja kuluttavat ihmiset, fyysiset tai digitaaliset ympäristöt, erilaiset fyysiset esineet sekä palveluhenkilökunnan sovitut ja palveluun kuuluvat toimintatavat ja käyttäytymismallit. Syvä asiakasymmärrys mahdollistaa palvelumuotoilun asiakkaan lähtökohdista uusien, helpompien ja laadukkaampien palvelupolkujen kehittämiseksi. (Tuulaniemi 2011, 78–82; Holma 2017, viitattu 22.9.2020; Saarijärvi & Puustinen 2020, 21.)

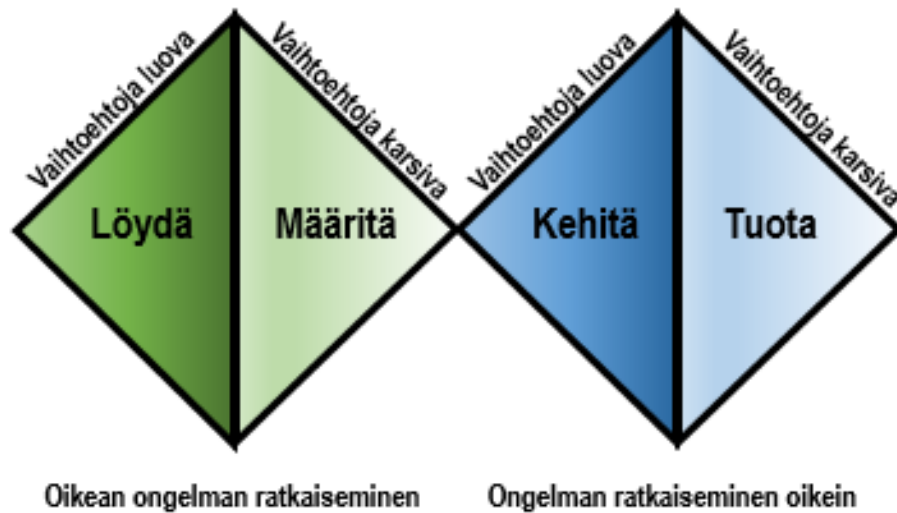
Seuraavassa kuviossa 9 havainnollistetaan asiakaspolku toimeksiantajalla pääpiirteittäin. Kuviossa ei käsitellä aikaa ennen asuntohakemuksen jättämistä. Polussa voidaan hahmottaa laajemmat kokonaisuudet asunnon hakemiseen, asumiseen, sekä poismuuttamiseen liittyen. Vastaavasti esimerkiksi hakemisvaiheessa eri vaiheet on mahdollista pilkkoa pienemmiksi kokonaisuuksiksi. Esimerkiksi asuntohakemusvaihe voi sisältää asunnosta tiedustelun, hakemuksen jättämisen sekä

hakemuksen muokkaamisen jopa useampaan otteeseen ennen asuntotarjouksen saamista. Vastaavasti sisäänmuutto pitää sisällään avainten hakemisen kiinteistöhuollosta tai lukkoliikkeestä, varsinaisen muuton sekä mahdollisten asuntoon liittyvien puutteiden ilmoittamisen toimeksiantajalle. Erityisesti asumisen vaihe korostuu asiakkaan näkökannalta ja se on samalla vaihe, jolloin toimeksiantaja voi vaikuttaa toiminnan luotettavuuteen ja asumisen viihtyvyyteen. Asumisen aikana eri yhteydenottoja eri aiheisiin liittyen voi olla useita ja eri asiointikanavissa. Näihin kokonaisuuksiin liittyy erilaisia palvelutuokioita prosessien mukaisesti ja ne voivat sisältää monenlaisia kontaktipisteitä, osittain asiakkaiden omien toiveiden mukaisesti.



KUVIO 9. Asiakaspolku toimeksiantajalla

Palvelumuotoiluprosessi esitetään usein brittiläisen Design Councilin vuonna 2005 kehittälemään Tuplatimantti-prosessimalliin, joka esitellään seuraavassa kuviossa 10. Prosessissa on kaksi toisiinsa seuraavaa vaihetta eli timanttia, joista ensimmäinen timantti keskittyy ongelman tunnistamiseen ja toinen ratkaisun kehittämiseen. Timanteissa on neljä päävaihetta, joista löydä ja määritä kuuluvat ensimmäiseen ja kehitä ja tuota toiseen. Löydä ja kehitä -vaiheet ovat divergenttejä, eli enemmän vaihtoehtoja luovia, kun määritä ja tuota -vaiheet ovat konvergensseja, eli vaihtoehtoja supistavia. Kehittämisessä voidaan aina palata aiempaan vaiheeseen tai sitä voidaan toistaa toimivan lopputuleman saamiseksi. (Tuulaniemi 2011, 113; Koivisto ym. 2019, 42–43, 46.)



KUVIO 10. Design Councilin tuplatimantti-prosessimalli (Koivisto ym. 2019, 43)

Tuplatimantti-prosessissa Löydä-vaihe keskittyy palveluntarjoajan liiketoiminnallisten tavoitteiden, reunaehtojen ja asiakastarpeiden tunnistamiseen. Erityisesti asiakaskäyttäytyminen, motiivit ja unelmat sekä sosiaalinen ja kulttuurinen toiminnan konteksti ovat tutkinnan kohteina. Tiedonkeruussa hyödynnetään pääosin kolmea erilaista laadullista tutkimusmenetelmää, joita ovat perustutkimusmenetelmät, kontekstuaalisen tutkimuksen menetelmät sekä eksploraatiiviset tutkimusmenetelmät. Perustutkimusmenetelmillä kartoitetaan ihmisiltä saatavia vastauksia kuuntelemalla tai lukemalla ja tiedonhankintakeinoina ovat usein haastattelut, ryhmäkeskustelut tai kyselyt. Kontekstuaalisilla tutkimusmenetelmillä kartoitetaan tietoa tarkkailemalla ihmisten toimintaa tai käyttäytymistä erilaisissa tilanteissa, käytännössä havainnoimalla. Eksploraatiiviset menetelmät keskittyvät ihmisten luomusten ja tuotoksien tulkitsemiseen ja siihen sopivat esimerkiksi make tools -työkalut ja luotaimet. (Koivisto ym. 2019, 44–45.)

Määritä-vaiheessa kerätty tieto voidaan analysoida erilaisin menetelmin ja sen tuloksena saadaan määritetty ongelma, johon seuraavissa vaiheissa etsitään ratkaisuja. Analyysin tulisi perustua erityisesti asiakastarpeisiin ja syntynyt ymmärrys voidaan kiteyttää esimerkiksi asiakasprofileiksi, palvelupoluiksi tai suunnitteluvetureiksi. (Koivisto ym. 2019, 45–46.)

Kehitä-vaihe keskittyy määritellyn ongelman vaihtoehtoisten ratkaisumallien ja konseptien luomiseen ja siinä hyödynnetään erilaisia luovia ideointimenetelmiä ideoiden visualisoimiseksi tai prototyyppien rakentamiseksi. Tällaisia voivat olla esimerkiksi yhteiskehittämisen muodot työpajoissa yhdessä asiakkaiden, henkilökunnan ja sidosryhmien kanssa. (Koivisto ym. 2019, 46.)

Tuota-vaiheessa kehitellyt ideat rajataan sellaisiin, joilla voidaan nähdä mahdollisuuksia. Vaiheeseen sisältyy parhaimpien ideoiden testaamista asiakkailla, henkilökunnalla ja sidosryhmillä, minkä jälkeen tehdään päätöksiä, viedäänkö määritelty idea tai konsepti varsinaiseen toteutukseen. Ratkaisuihin vaikuttavat myös tekninen tuotettavuus ja taloudellinen kannattavuus. (Koivisto ym. 2019, 46.)

Sivakalla on teetetty laajempi palvelumuotoiluprosessi palvelumuotoilutoimisto ja -konsultti Hellowinin avulla 2016. Tuolloin palvelumuotoiluprosessin tavoitteena oli rakentaa Sivakan asiakaskokemuksen visio asiakkaita, henkilöstöä ja johtoa osallistaen kolmen työpajan sarjassa. Prosessin yhteydessä määriteltiin sekä asiakaslähtöisyyden tarkoitus yrityksessä niin tekoina kuin toimintoina sekä käytiin läpi eri ikäsegmenttien trendejä. Muutoin yhtä laajoja palvelumuotoiluprosesseja ei ole toteutettu, mutta yksittäisiä palvelun osa-alueita on voitu hioa yhteistyössä asiakkaiden kanssa. Kehittämistoiminta on ollut pääosin henkilöstön monialaista yhteistoiminnallista kehittämistä.

Toimintaa on aiemmin kehitetty pitkälti vuosittain koko asukaskannalle lähetettyjen asiakastyytyväisyyskyselyjen kautta. Asiakastyytyväisyyskyselyjä ovat tukeneet muun muassa laajempiin peruskorjauksiin tai -parannuksiin liittyvät kyselyt sekä asiointitapoihin liittyvät kyselyt. Näiden lisäksi kyselyjä voidaan teettää valikoiduista aiheista pienelle osalle asukaskannasta. Lisäksi asiakkaiden kanssa tekemisissä olevat työntekijät ovat voineet saada sekä hyvää että huonoa palautetta tietystä toiminnan osa-alueista. Myös vapaapalautteita seurataan, mutta erityisen systemaattisesti niitä ei tilastoida. Yritykselle tulevat vapaapalautteet tulevat pääosin asiakaspalveluun, joten sitä kautta tieto yksittäisistä palautteista välitetään asianomaiselle osastolle tai henkilölle.

5 ASIAKKUUDET

Asiakkaita voidaan jakaa joko suoriin tai epäsuoriin asiakkaisiin. Näiden lisäksi asiakas voi olla joko ulkoinen tai sisäinen asiakas. Suoraksi asiakkaaksi mielletään usein henkilö tai yritys, joka hankkii tuotteita tai käyttää palveluja kohdeyrityksessä. Epäsuora asiakas voi vastaavasti käyttää yrityksen tuotteita tai palveluita, mutta asiakkaana hän ei ole suorassa yhteydessä kohdeyritykseen. Ulkoiset asiakkaat voivat olla yrityksen ulkopuolisia suorita tai epäsuoria asiakkaita. Sisäisessä asiakkuudessa tuote tai palvelu siirtyy organisaation sisällä. Asiakassuhteen voidaan katsoa olevan olemassa, kun asiakkaalla on kontakti esimerkiksi yrityksen henkilöstöön, tuotteeseen, toimipaikkaan, järjestelmiin tai mainokseen. (Lecklin 2002, 89–90; Pesonen 2007, 233.)

Asiakkaita pidetään usein yrityksen ulkopuolisina ihmisinä tai organisaatioina, toisin sanoen ulkoisina asiakkaina. Heidän tarpeensa tulisi pystyä täyttämään siten, että he ovat yrityksen panokseen tyytyväisiä. Sisäisiä asiakkuuksia esiintyy yrityksen sekä verkostokumppaneiden sisällä. Palveluorganisaatiot ovat usein täynnä sisäisiä palvelutoimintoja, jotka tukevat toisiaan ja ulkoisten asiakkaiden kanssa vuorovaikutuksessa olevia henkilöitä tai toimintoja. Yleensä sisäisiä palvelutoimintoja on enemmän ulkoisiin verrattuna. (Grönroos 2009, 413.)

5.1 Asiakassuhteen elinkaari

Asiakassuhteen elinkaaren voidaan nähdä koostuvan kolmesta perusvaiheesta, joita ovat alkuvaihe, ostovaihe ja kulutus- tai käyttövaihe. Asiakassuhteen elinkaaren alkuvaiheessa asiakas ei vielä mahdollisesti tiedä yritystä tai sen palveluja, mutta tultuaan tietoiseksi yrityksen palveluista hän voi siirtyä elinkaaren toiseen vaiheeseen eli ostoprosessiin, jolloin arvioidaan palvelua suhteessa sen hintaan ja asiakkaan tarpeisiin. Jos prosessin lopputulos on myönteinen, asiakas suorittaa ensimmäisen oston, mikä vie hänet kulutus- tai käyttövaiheeseen. Mikäli asiakas huomaa prosessin aikana, että yritys kykenee huolehtimaan hänen ongelmistaan ja tarjoamaan teknisesti ja toiminnallisesti tyydyttäviä palveluja, on myös todennäköisempää, että asiakassuhde jatkuu ja toistuu. Kulutus- tai käyttöprosessin jälkeen asiakas voi joko päättää ostaa samalta yritykseltä saman tai jonkin uuden palvelun tai tuotteen. Asiakas voi poistua missä tahansa elinkaaren vaiheessa tai siirtyä aina seuraavaan vaiheeseen. (Grönroos 2009, 319–321.)

Yrityksen markkinointitoimenpiteillä on vaikutusta asiakkaan tekemiin päätöksiin. Asiakassuhteen elinkaaren vaihe määrittelee myös yrityksen markkinointitoimia, jolloin yrityksen tulisi tunnistaa, missä vaiheessa sen kohdeasiakkaat ovat ja mitkä markkinointiresurssit ja -toimet tehoavat eri vaiheissa. Alkuvaiheessa markkinoinnin tulisi herättää asiakkaan kiinnostus yritystä ja sen palveluja kohtaan, kun taas ostovaiheessa sen tulisi keskittyä myyntiin ja yrityksen mahdollistamaan ongelmanratkaisukykyyn. Kulutus- tai käyttövaiheessa tulisi pyrkiä myönteisten kokemusten luomiseen asiakkaalle, mikä mahdollistaa kestävästi asiakassuhteen. (Grönroos 2009, 321.)

Asiakassuhteessa luottamuksen katsotaan olevan keskeisin sitoutumiseen vaikuttava tekijä. Erityisesti siihen vaikuttavat palvelujen saatavuus, täsmällisyys, tasalaatuisuus ja teknologian toimintavarmuus. Luottamus vähenee nopeasti, mikäli järjestelmät eivät toimi lähes 100 prosentin varmuudella, oli kyse sitten ihmisen tai teknologian rakentamasta palvelukokemuksesta. (Gerdt & Eskelinen 2018, 72–73.)

Potentiaalinen, mutta Oulun vuokra-asuntomarkkinoista tietämätön vuokra-asunnon hakija voi saada alkuvaiheessa tietoisuuden Sivakasta esimerkiksi Google-haun kautta. Vastaavasti alueellisesti tietoisuus yrityksestä voi tulla televisio-, lehti-, web- tai somemainonnan kautta, jota tehdään systemaattisesti eri ajankohtina ja eri tarpeita ajatellen. Erityisesti internetissä Vuokraovea käytetään laajalti asuntojen markkinoinnissa. Tietoisuus voi tulla myös esimerkiksi suosittelujen perusteella, tai jopa suoraan kotoa vanhemmilta, kun itsenäistyvä nuorelle asunnon hakeminen tulee ajankohtaiseksi. Yritys saattaa olla myös tasaisin väliajoin erilaisten artikkelien aiheena paikallislehdissä. Sivakan kiinteistöt voi tunnistaa niissä olevista opastekylteistä ja yrityksen toimisto sijaitsee myös kohtuullisen nähtävällä paikalla Oulun keskustan kupeessa.

Asiakas voi tehdä erilaisia vertailuja esimerkiksi vuokra-asuntojen hinnan, sijainnin, asunto- ja pohjakuvien perusteella, puhumattakaan someaikana internetissä liikkuvista suositteluista ja arvosteiluista. Vuokra-asuntoja on kohtuullisen helppo vertailla internetissä, mutta eri toimijoiden asukasvalinta- ja tarjousprosessit voivat olla hyvin erilaisia. Eri toimijat toimivat myös hyvin erilaisilla resursseilla muun muassa markkinoinnin osalta. Osa isommista valtakunnallisista vuokra-alan toimijoista käyttää esimerkiksi paljon enemmän vaikuttajamarkkinointia apunaan.

Käyttövaihe voidaan Sivakalla mieltää ajaksi, kun vuokrasopimus on tehty, varsinainen asiakkuus on alkanut ja asuntoon on muutettu. Asunnon vuokraamisen ohessa asiakkaalta ei ole oletettavissa

lisätuloja, koska vuokra on ainoa varsinainen tulonlähde. Pitkäkestoinen vuokrasuhde on luonnollisesti kannattavampi kuin lyhyt. Pitkää vuokrasuhdetta ajatellen asiat tulisi siten hoitaa sellaisella tavalla, että asiakas ei vaihtaisi kilpailijalle Sivakan toiminnasta johtuvista syistä. Kuitenkin elämäntilanteesta johtuva asunnontarpeen muutos ja siitä johtuva poismuutto ei tarkoita, että palvelunlaatu olisi hyvää tai huonoa. Mikäli asiakkuus on mahdollista säilyttää ja asunnontarpeen kriteerit täyttyvät, pyritään asiakasta huomioimaan mahdollisuuksien mukaan.

Jokainen muutto kustantaa Sivakalle keskimäärin 1 500 € sisältäen mahdollisen huoneiston tyhjäkäynnin, muuttokunnostukset sekä eri osastojen henkilöstön käyttämän työajan (Hätälä, keskustelu 15.5.2020). Osittain myös tästä syystä asiakkaalle ei tuputeta asuntoja hakuvaiheessa vaan korostetaan, että mikäli tarjottu asunto ei ole sopiva, on Sivakan kannalta tarkoituksellista vuokrata asunto, jossa asiakas mahdollisesti asuu myös pitkään. Lyhytkestoinen vuokrasuhde ei ole kannattava tai tarkoituksenmukainen. Asuntotarjousten hylkäämisten tarkempia syitä halutaan tietää syystä, että mahdollinen seuraava tarjottava asunto voisi olla asiakkaalle sopivampi vaihtoehto. Onnistumista voidaan mitata oikeastaan kestävästi asiakkuuden lisäksi, että mahdollinen uusintaosto on Sivakalta vaihtoasunnon hakeminen esimerkiksi elämäntilanteen muuttuessa tai paikkakunnalle palaaminen ja Sivakan asiakkaaksi takaisin haluaminen. Asukaskannan vaihtuvuutta, irtisanomisten syitä ja lukumääriä seurataan aktiivisesti.

5.2 Asiakasluokittelu- ja profilointi

Asiakkaiden luokittelu ja profilointi osana asiakassuhteiden kehittämistä tarkoittaa asiakkuuksien johtamista. Se on kehittynyt erityisesti 1990-luvulla ja 2000-luvun alkuvuosina yhdessä asiakassuhdemarkkinoinnin kanssa. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 128.)

Asiakkuuksien systemaattinen johtaminen tulisi nähdä mahdollisuutena, johon tulisi osallistaa koko organisaatio. Yritysten tulisi ajatella asiakasprosessia ja sitä, miten asiakaspääomaa voidaan kasvattaa selkeäksi asiakasstrategiaksi, jolla asiakkuuksia johdetaan. Siihen tarvitaan asiakaskäynnien analysointia, myynnin ja markkinoinnin konversiolukujen käyttämistä sekä liiketoimintatavoitteisiin nidottuja malleja asiakashoidossa ja segmentoinnissa. (Porkka 2019, viitattu 14.9.2020.)

Asiakkuuksia voidaan luokitella eri tavoilla ja olennaista onkin yritysten oma asiakkuuksien määrittelykyky. Tyypillisesti ne voidaan jakaa liiketoiminnassa esimerkiksi asiakkuuden elinkaaren mukaan potentiaalsiin asiakkaisiin, uusiin asiakkaisiin, asiakkaisiin, kanta-asiakkaisiin, suosittelijoihin sekä entisiin ja palaaviin asiakkaisiin. Vastaavasti luokittelua voidaan tehdä myös esimerkiksi ostokäyttäytymisen, mielenkiintojen, demografisten tekijöiden, kannattavuuden, kasvupotentiaalin tai asiointikanavien mukaisesti. Luokittelu perustuu usein vain yhden tietolähteen hyödyntämiseen. (Pietilä A. 2019, viitattu 31.8.2020; Pietilä E. 2019, viitattu 31.8.2020; Saarijärvi & Puustinen 2020, 129–130, 132.)

Toimeksiantajalla asiakkaita voidaan luokitella esimerkiksi asuntotyypeittäin, eli yksiötä, kaksiota, kolmiota tai suurempia perheasuntoja hakeviin tai niissä asuviin ruokakuntiin. Asukasvalinnasta valtion tukemiin vuokra-asuntoihin säädetään ARA:n asukasvalintaoppaassa, jolloin luokitteluperusteina voidaan käyttää asunnontarpeen kiireellisyyttä. Hakijaruokakunnat voidaan luokitella siten erittäin kiireellisessä asunnontarpeessa oleviksi, kiireellisessä asunnontarpeessa oleviksi sekä asunnontarpeessa oleviksi. Luokitteluun voi vaikuttaa useampi osatekijä hakijan taustalla. ARA:n asukasvalintaoppaassa (2019, viitattu 1.10.2020) asukasvalinnan etusijajärjestyksestä säädetään seuraavaa:

Asunnontarve, varallisuus ja tulot ovat tasavertaisia kriteerejä asetettaessa hakijoita etusijajärjestykseen. Etusijajärjestystä tehtäessä huomioidaan seuraavat seikat:

1. **Kiireellisimmässä asunnontarpeessa olevat** asetetaan etusijalle.
2. **Jos useampi hakija on yhtä kiireellisessä asunnontarpeessa**, vertaillaan hakijoiden tuloja ja varallisuutta. Pienituloisimmat ja vähävaraisimmat hakijat asetetaan etusijalle.
3. **Kuntalaisuus voi olla vaikuttava tekijä** kunnan tai kuntien tosiasiallisessa määräysvallassa olevien ARA-asuntojen asukasvalinnassa **silloin, kun eroa hakijoiden välille ei saada muun vertailun perusteella**.
4. **Huomioidaan hakijaruokakunnan erityisolosuhteet:** esim. liikkumiseste tai muu elämänhallintaan liittyvä syy. Liikkumisesteisillä asunnontarpeesta on otettu huomioon sellaisiin vapautuviin asuntoihin, joissa esteettömyys on otettu huomioon.
5. **Yhdenvertaisuusperiaatteiden mukaisesti laadittavasta etusijajärjestyksestä poikkeaminen ei saa kuitenkaan perustua** henkilöön, kieleen, kansallisuuteen tai kulttuuriin liittyviin syihin.

Asunnontarpeen kiireellisyyttä arvioitaessa voidaan ottaa huomioon kunnan asuntomarkkinatilanne, hakijoiden määrä sekä heikoimmassa asemassa olevat hakijat.

Lisäksi asuntohakemuksissa asiakkaat voidaan luokitella joko uusiksi hakijoiksi tai vaihtoa hakeviksi. Luokittelua voidaan jatkaa esimerkiksi ulkopaikkakunnalta tai ulkomailta hakeviksi ja niin edelleen. Vastaavasti aiemmat asuntohakemukset, vuokrasopimukset sekä muut vuokrasuhteeseen olennaiset tiedot ovat nähtävissä tietojen säilytysaikojen puitteissa, jolloin voidaan puhua uudelleen asiakkaksi hakevista. Kaikki asiakkuuksiin liittyvät olennaiset tiedot ovat saman tietojärjestelmän sisällä ja uusi kontaktinhallintajärjestelmä siihen integroituna mahdollistaa eri asiointikanavien yhteydenottohistorian muodostamisen asiakkaasta. Yritys ei voi valita täysin oman tahdon mukaisesti asiakkaitaan, joten luokittelua ei tehdä systemaattisesti vaan se perustuu enemmän esimerkiksi tietojärjestelmistä saataviin tietoihin sekä raportteihin tai lakeihin, säädöksiin ja ohjeistuksiin.

Usein organisaatiot tunnistavat sekä kannattavimpia että kannattamattomimpia asiakkaitaan, jolloin energia ja resurssit kohdistetaan asiakkaiden mukaisesti. Nykypäivänä erilaista dataa on saatavilla valtavasti, mutta haasteena on tämän valtavan datan varsinainen hyödyntäminen päätöksenteossa ja sen pohjalta toiminnan muuttaminen. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 131.)

Asiakassuhteen kannattavuutta voidaan luonnehtia vuokraustoiminnassa siten, että vuokrasopimuksia tehdään kestävillä perusteilla. Muun muassa luottotietojen ja siellä esiintyvien maksuhäiriömerkintöjen perusteella asiakkaan maksukäyttäytymistä voidaan arvioida vuokranmaksua ajatellen. Vastaavasti mahdollinen aiempi asumishistoria sekä hakemuksella ilmoitetut tiedot, tai tietyissä tilanteissa niiden ilmoittamattomuus voivat herättää epäilyksiä. Toimeksiantajan tietojärjestelmässä asiakkuuksiin liittyvä tieto on kootusti näkyvillä, joten sen perusteella myös arvioita asiakkuuden kannattavuudesta voidaan tehdä. Esimerkiksi luottotiedoton asiakas ei tarkoita huonoa tai maksukyvyttöä asiakasta, mikäli taustat viittaavat tilapäisiin elämisen tai maksukyvyn vaikeuksiin. Tällaiset taustat omaava asiakas voi hoitaa jopa vuokranmaksun sekä asumisen erinomaisesti. Kuitenkin osalla asuntoa hakevista maksukäyttäytyminen voi olla jopa täysin välinpitämätöntä ja taustalla voi näkyä esimerkiksi selkeää ajelehtimista vuokranantajalta toiselle, joissa hädät sekä muut asumisen ongelmat toistuvat vuokranantajasta riippumatta.

Asiakasprofilointi on keskeinen asiakastutkimustiedon kiteyttämisen ja esittämismenetelmä, jossa profiili on tutkimusryhmästä esiin nousseen heimon kuvaus. Asiakasprofilointi pohjautuu moniin arvonnakentumismalleihin ja sillä voidaan luoda erilaisia konsepteja ja mitata niiden potentiaalista arvoa ennen palvelun markkinoille viemistä. Ihmisillä on hallitseva käyttäytymisprofiili, joten ymmärtämällä niitä ja niiden taustalla olevia arvostuksia, on mahdollista luoda asiakaskokemuksia,

jotka sekä vastaavat asiakkaan piileviin tarpeisiin, puhuttelevat ja synnyttävät uskollisuutta että muuttavat asiakaskäyttäytymistä liiketoiminnallisten tavoitteiden ja mittareiden kannalta oleelliseen suuntaan. Hyvin rakennetut asiakasprofiilit auttavat palveluiden profiloinnissa, saavutettavuudessa sekä viestinnässä eri kohderyhmille. (Tuulaniemi 2011, 154–156.)

Asiakasprofilointi perustuu useiden erilaisten asiakastietojen yhdisteluun ja se on yksityiskohtaisempaa kuin luokittelu. Profiloinnin katsotaan edesauttavan erityisesti asiakaslähtöisessä asiakaskokemuksen kehittämisessä. Eri asiakasprofiileille voidaan kohdentaa erilaisia mikrokonsepteja tai palvelukäsikirjoituksia, jolloin konkretisoidaan erilaisuutta asiakasryhmissä. Onnistuneella profiloinnilla organisaatio voi suunnitella uusia tai erilaisia tuotteita ja palveluja tietyille asiakasprofiileille. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 132–134.)

Sivakalla systemaattista asiakasprofilointia ei ole toteutettu. Vuonna 2019 opinnäytetyöntekijä profilo i yhteyskehittämismenetelmin muutamia asiakasprofiileja osana sähköisen asiointikanavan kehittämiprojektia. Profiloinnissa huomioitiin asukkaiden ikä, ruokakunnan koko, sähköisten palveluiden käytön sujuvuus, vuokra-asumisen käytänteiden tietäminen sekä kiinnostus asukastoimintaan. Esimerkkiprofiileja näihin liittyen on kuvattu seuraavissa kuvioissa 11, 12 ja 13.



ASIAKASPROFIILI 1. NUORI ITSENÄISTYVÄ AIKUIINEN
18-25-vuotias, asuu yksin tai puolison kanssa, ei lapsia

- Käyttää sujuvasti sähköisiä palveluja eri laitteilla. Osaa hyödyntää niitä ilman tarkempiakin ohjeistuksia. On kasvanut älylaitteiden parissa.
- Perehtyy vasta vuokra-asumiseen. Ei välttämättä tiedä kaikkia käytänteitä tai vastuukysymyksiä, eikä tutustu ohjeisiin kovin tarkasti ennakkoon. Löytää etsimänsä tiedon netistä, jos se on helposti ja kiinnostavasti esillä.
- Välttää fyysistä toimistolla asiointia ja kontaktia, hoitaa mielellään asiat ja viestinnän sähköisesti.
- Ei välttämättä ole kiinnostunut vuokranantajaan ja asuinkiinteistöön liittyvistä asioista, kynnys osallistua asukastoimintaan korkea.

KUVIO 11. Esimerkki 1 toimeksiantajan asiakasprofiilista



ASIAKASPROFIILI 2. KESKI-ikäiset
30-40-vuotiaat, lapsi(a)

- Käyttää sekä perinteisiä että sähköisiä palveluita.
- Sähköisten palveluiden ja älylaitteiden käyttäminen pääosin sujuvaa.
- Vuokra-asumiseen liittyvät käytänteet ja vastuukysymykset yleisesti melko selviä.
- Ilmoittaa kiinteistössä ja asuinympäristössä havaituista asioista ja vioista sekä sähköisesti että perinteisillä tavoilla.
- Kiinnostunut vuokranantajan ja asuinkiinteistön asioista, mutta ei todennäköisesti osallistu asukastoimintaan.

KUVIO 12. Esimerkki 2 toimeksiantajan asiakasprofiilista



ASIAKASPROFIILI 3. IKÄIHMISET
50-70-vuotias, asuu yksin (leski, eronnut) tai puolison kanssa.
Lapset muuttaneet jo omilleen.

- Ei mielellään käytä sähköisiä palveluja vaan hoitaa asian perinteisesti joko käymällä paikan päällä tai soittamalla.
- Sähköisissä palveluissa haasteita, mutta opastettuna perustoiminnot sujuvat. Lapset, muut sukulaiset, ystävät tai naapurit auttavat tietokoneen ja älylaitteiden peruskäytössä. Onnistuneen kokemuksen saaminen saa kokeilemaan ja käyttämään sähköisiä palveluja jatkossakin.
- Tietää yleensä vuokra-asumiseen liittyvät käytänteet ja vastuukysymykset kokemuksen ja pitkän asiakassuhteen kautta. Etsii tiedon pääosin kiinteistöistä löytyvistä ohjeista, soittaa tai käy toimistolla. Antaa palautetta suoraan perinteisillä menetelmillä.
- Kiinnostunut vuokranantajan ja asuinkiinteistön asioista, kynnys osallistua asukastoimintaan matala.

KUVIO 13. Esimerkki 3 toimeksiantajan asiakasprofiilista

Osaltaan systemaattinen asiakasprofilointi voisi johtaa sellaiseen tilanteeseen, että osa asiakasryhmistä saisi parempaa palvelua kuin toiset, mikä ei ole yrityksen toiminnan ja tasapuolisuuden kannalta olennainen asia. Asiakkaille pyritään antamaan palvelua mahdollisimman tasapuolisesti, koska asukasvalinnat perustuvat pääosin tarveharkintaan. (Schavikin, keskustelu 29.9.2020.)

Esimerkiksi etnisiä ryhmiä, heidän asiointitapojaan tai asumista ei saa tilastoida erikseen käytännössä millään tavalla. Eri asiakasryhmien käyttäytymisestä on kuitenkin muodostunut pitkän linjan kuva ajan kuluessa, jolla voidaan tarkoittaa käytännön hiljaista tietoa eri asiakasryhmien toimimisesta. Erilaisia tunnistettavia asiakassegmenttejä ovat esimerkiksi ensiasuntoon muuttajat, pariskunnat, lapsiperheet ja eläkeläiset. Näiden osalta voidaan hyödyntää hakemuksella ja muusta mah-

dollisesta asiointihistoriasta saatavia tietoja ja ajan mukana kertynyttä kokemusta. Lisäksi on havaittavissa, että erityisesti ulkomailta eri kulttuureista tulevilla voi olla erilaiset asiointitavat verrattuna Suomessa vallitseviin asiointitapoihin.

Toimeksiantajan henkilöstöstä valtaosa asiakastyötä tekevästä on suorittanut asumisneuvojan tutkinto -koulutuksen, jolloin esimerkiksi eräänlaisia palvelukonsepteja, yhteistyökuvioita ja -verkoja on käyty läpi ja tehty tietyllä edellytyksellä asutettaville hakijoille. Asuntotarjousprosessissa on olemassa selkeät ohjeistukset ja määritelmät erilaisiin tilanteisiin. Asiakkaan asumis- ja poismuutovaiheissa ne ovat pääpiirteittäin samankaltaisia asiakkaasta riippumatta.

6 ASIAKASKOKEMUS

Yrityksen asiakaspalvelu on tyypillisesti toiminto, jolla on eniten yksittäisiä kontakteja asiakkaiden kanssa. Muilla yrityksen toiminnoilla on kuitenkin olennainen merkitys siihen, pystytäänkö asiakas-odotuksia ylittäviä kokemuksia luomaan. (Löytänä & Kortesus 2011, 15.)

Forrester Researchin mukaan elämme nyt 2010-luvulla alkunsa saaneella asiakkaan aikakaudella, jolloin syvällisesti asiakastarpeita ymmärtävät ja mieluisia asiakaskokemuksia tuottavat yritykset pärjäävät parhaiten. Samalla asiakaskokemus on noussut keskeiseksi strategiseksi teemaksi lähes kaikilla toimialoilla. Asiakas ja hänen tarpeensa tulisi asettaa etusijalle kaikessa päätöksenteossa ja toiminnassa. Asiakaskokemusta tulee pystyä johtamaan ja sen kehittäminen tekemään asiakaslähtöisesti. Asiakastarpeita ei tule vain täyttää vaan ylittää kestävä asiakasuskollisuuden saamiseksi. Yritysten tulee hallita tarjoamien asiakaskokemusten ja palveluiden yksityiskohtia sekä niistä syntyviä tunnetiloja. Lisäksi tulee muistaa, että ilman hyvää työntekijäkokemusta ei voi saavuttaa hyvää asiakaskokemusta. (Koivisto ym. 2019, 21–22; Korkiakoski 2019, 20; Saarijärvi & Puustinen 2020, 19.)

6.1 Asiakaskokemuksen muodostuminen ja henkilöstökokemus sen osana

Asiakaskokemuksella tarkoitetaan asiakkaan yrityksestä muodostamaa käsitystä. Se syntyy eri kosketuspisteissä, yrityksen herättämien tunteiden sekä asiakkaan mielikuvien perusteella. Sen ominaispiirteitä ovat ajallinen luonne, kosketuspisteiden merkitys ja moniulotteisuus. Se rakentuu ajan kuluessa asiakkaan ja organisaation välille ja siihen vaikuttavat organisaation ja asiakkaan väliset vuorovaikutustilanteet. Samalla siinä on kognitiivisia, emotionaalisia, sosiaalisia ja sensorisia ulottuvuuksia. (Korkiakoski 2019, 19; Saarijärvi & Puustinen 2020, 54.)

Asiakaskokemus voi syntyä jo hyvin varhaisessa vaiheessa, esimerkiksi uuden hankinnan miettimisen yhteydessä, jolloin puhutaan lähtötilasta. Omien ennako-odotuksien, asenteiden ja kokemusten lisäksi päätöksiin vaikuttavat myös aiheeseen sopivat keskustelut, luetut artikkelit tai yleiset kokemukset yrityksen toimialaan liittyen, jolloin taustalla voi olla valmis ajatus, mitä asioinnilta odotetaan. Ennen ostosta tai kohtaamista -vaiheeseen liittyy yrityksen viestintä ja markkinointi asiakkaan suuntaan, jolloin tehdään vertailuja ja lopullinen valinta, miksi juuri kyseiseltä yritykseltä

ostetaan. Valinta voi perustua esimerkiksi siihen, että tuote tai palvelu on heti saatavilla tai sen ominaisuuksien tutkimiseen on käytetty aikaa ennen ostopäätöstä. Ostotapahtumalla tai kohtaamisella tarkoitetaan varsinaista asiointia yrityksen kanssa, tuotteen tai palvelun ostamista ja maksamista. Oston tai kohtaamisen jälkeen kommunikointi yleensä jatkuu esimerkiksi neuvojen kysymisen, reklamaatioiden, uusintaostoksen, palautteen tai muun yrityksen lähettämän markkinointiviestin kautta. (Filenius 2015, 25; Korhonen 2019, 19; Filenius 2020, viitattu 27.8.2020.)

Asiakaskokemus voidaan jakaa kolmeen tasoon, joita ovat toiminta, tunteet ja merkitykset. Toiminnan tasolla tarkoitetaan palvelun kykyä vastata funktionaalisiin tarpeisiin, prosessien sujuvuuteen, palvelun hahmotettavuuteen, saavutettavuuteen, käytettävyyteen, tehokkuuteen ja monipuolisuuteen. Toiminnan taso vastaa niin sanottua alinta hygieniatasoa, jolla palvelun olemassaolo on edes mahdollinen. Tunnetaso vastaa asiakkaalle syntyviin kokemuksiin, kuten miellyttävyyteen, helpouteen, kiinnostavuuteen, innostavuuteen, tunnelmaan, tyyliin sekä kykyyn koskettaa aisteja. Merkitystaso on asiakaskokemuksen ylin taso ja se käsittää mielikuva- ja merkitysulottuvuuksia, kulttuurillisia tekijöitä, unelmia, tarinoita, lupauksia sekä henkilökohtaisuutta ja suhdetta asiakkaan identiteettiin tai elämäntapaan. (Tuulaniemi 2011, 74–75.)



KUVIO 14. Kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen koostuminen (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 33)

Kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen koostuminen voidaan kiteyttää yllä olevaan kuvioon 14. Tiedostamattomaan tunnekokemukseen vaikuttavat kaikki oletukset, mielikuvat ja näkemykset vaikuttaen kokonaisvaltaisen brändikokemuksen syntymiseen. Esimerkiksi asiointihistoria, arvostelut, mielikuvat hinnan ja laadun suhteesta, mainonta sekä ensituntumat eri kohtaamispisteissä vaikut-

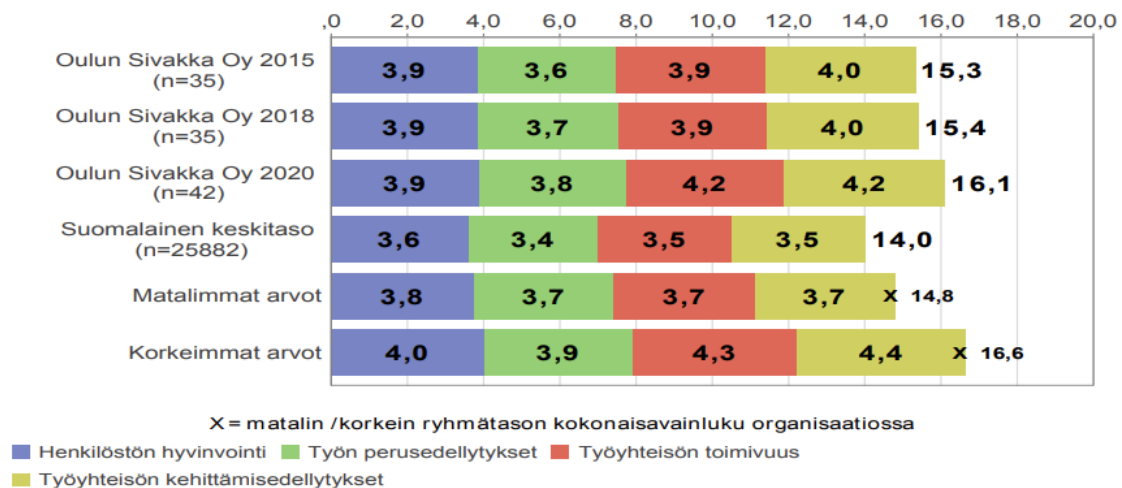
tavat tiedostamattoman kokonais- eli brändimielikuvan syntymiseen. Fyysinen kasvokkain tapahtuva kohtaaminen asiakkaan ja yrityksen välillä sekä digitaalisissa ympäristöissä ja sosiaalisessa mediassa tapahtuva kanssakäyminen ovat kokonaisuudessa helpommin tunnistettavia ulottuvuuksia. Ulottuvuuksien painoarvot voivat vaihdella ala- ja tuotekohtaisesti. (Ahvenainen ym. 2017, 34.)

Henkilöstökokemuksella, joka on hyvin lähellä asiakaskokemusta, tarkoitetaan työntekijän vuorovaikutuksen, mielikuvien ja tunteiden kautta syntynyttä näkemystä työnantajasta. Tämä on tärkeää, koska henkilöstön motivaatio, viihtyminen ja sitoutuminen vaikuttavat suoraan syntyvään asiakaskokemukseen. Erityisesti hyvä yrityskulttuuri, yrityksen arvot ja onnistuneet rekrytoinnit edesauttavat onnistuneiden asiakaskokemusten luomisessa ja kilpailijoista erottautumisessa. (Korkiakoski 2019, 21–23.)

Työntekijöiden fyysisten, emotionaalisten, mentaalisten ja henkisten tarpeiden huomioiminen vaikuttavat suoraan työtyytyväisyyteen ja tuottavuuteen. Mitä paremmin organisaatiot pystyvät täyttämään työntekijätarpeet ja luomaan hyvän työntekijäkokemuksen, sitä todennäköisempää on henkilöstön sitoutuminen, lojaalius ja onnistuminen työssä ja organisaatiossa. Asiantuntijapalveluita tarjoavan Deloitteen mukaan vuonna 2017 tehdyssä tutkimuksessa työntekijäkokemus oli globaalisti toiseksi merkittävin trendi, kun Suomessa se jakoi kärkisijan oppimisen ohessa. Saman tutkimuksen mukaan työntekijäkokemuksen osalta parhaimmassa neljänneksessä olevilla yrityksillä oli parempi asiakastyytyväisyys verrattuna alempien neljännesten yrityksiin. (Mellanen & Mellanen 2020, 114–115.)

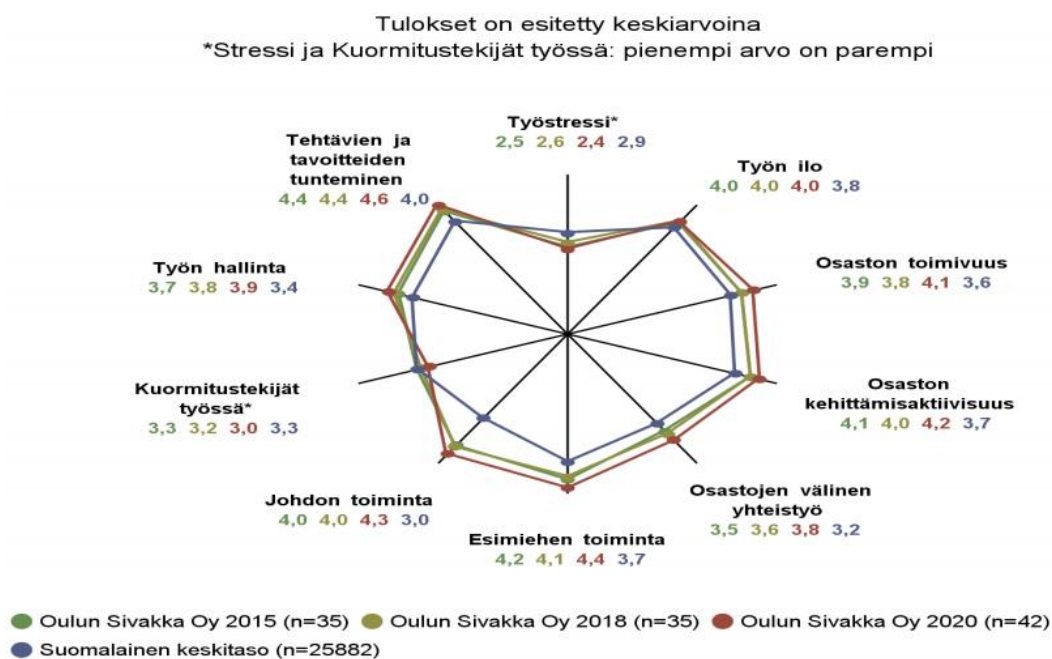
Sivakalla on teetetty vuosittain Työterveyslaitoksen tekijänoikeuksilla ja tavaramerkillä suojattu Parempi Työyhteisö (ParTy) -kysely. Kyselyssä eri osioita ja tyytyväisyyttä tai kuormitustekijöitä mitataan laatuasteikolla 1–5. Vuoden 2020 kyselyn perusteella työntekijät tuntevat olonsa yrityksessä hyväksi ainakin kyselyn avainlukujen perusteella ja verrattuna suomalaiseen keskitasoon. Vertailuaineisto kattaa 240 organisaatiota ja lähes 26 000 vastausta. Seuraavien kuvioiden 15 ja 16 esittämisen osalta on kysytty Työterveyslaitoksen lupa (liite 1).

Kyselyn avainluvuissa esitetään toimeksiantajan tulokset vuosilta 2015, 2018 ja 2020. Avainlukujen keskiarvot ovat pysyneet likimain samoina, joskin viimeisimmässä kyselyssä työyhteisön toimivuus ja työyhteisön kehittämisedellytykset ovat kiitettävällä tasolla. Verrattuna kuitenkin yleiseen suomalaiseen keskitasoon, voidaan tuloksia pitää jopa erinomaisina. Kyselyn avainluvut Sivakan osalta esitetään kuviossa 15.



KUVIO 15. Työterveyslaitoksen © Parempi Työyhteisö® -kyselyn avainluvut (Sivakka 2020b)

Kyselystä on koostettu myös työhön ja sen tekemiseen liittyviä eri osa-alueita laatuasteikolla 1–5. Tulosten perusteella jokaisella osa-alueella on tapahtunut positiivista kehitystä aiempiin vertailuvuosiin nähden. Lisäksi työstressi ja työn kuormitustekijät ovat laskeneet vuosien saatossa. Ainoastaan osastojen välinen yhteistyö ja työn hallinta ovat alle 4:n keskiarvolla, joskin nämä osa-alueet ovat sellaisia, jotka ovat ainakin omien kokemusten sekä yrityksen johdolta ymmärtämäni tiedon mukaan noteerattuja. Esimerkiksi loppukesällä 2020 uuden kontaktinhallintajärjestelmän sekä palveluaikojen muutosten myötä henkilöstön oman työn suunnittelun pitäisi olla helpompaa. Myös osastojen välistä yhteistyötä ja yhteyttä on pyritty avartamaan. Tuloskooste esitetään kuviossa 16.



KUVIO 16. Työterveyslaitoksen © Parempi Työyhteisö® -kyselyn tuloskooste (Sivakka 2020b)

6.2 Asiakaskokemuksen hyvyys tai huonous

Asiakaskokemuksen hyvyyden tai huonouden määrittelee vain asiakas itse ja organisaatio arvioi sitä tyypillisesti asiakastytyväisyyden, -uskollisuuden ja -suosittelujen perusteella. Näiden merkitys tulisi kuitenkin suhteuttaa yrityksen strategiaan ja operatiivisiin valintoihin sekä erityisesti kustannusrakenteeseen. Jos yrityksen kannattavuus on heikkoa, ei korkea asiakastytyväisyys ole juurikaan hyödyksi. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 49.)

Typistetysti onnistunut asiakaskokemus syntyy asiakkaan kanssa käydyn vuorovaikutuksen lopputulemana ja se on lopputulos arvoketjusta, jonka läpi asiakas yrityksen kanssa kulkee. Se on ennen kaikkea tunnetta, jolloin se on vaikeasti mitattavissa myynnin tai tuotteen mittareilla, mutta se on mahdollista kytkeä liiketoimintamittareihin ja -tavoitteisiin pehmeiden mittareiden kautta. Asiakaskokemuksen parantamisella voidaan samanaikaisesti kehittää sekä asiakaskokemusta että kasvattaa asiakkuuden elinkaaren arvoa tarjoamalla laadukasta asiakaskokemusta loppuun asti. (Gerdt & Korhikoski 2016, 42–46.)

Oman toiminnan merkitys asiakaskokemuksen synnyttämisessä tulee hahmottaa ja siihen tarvitaan läpinäkyvyyttä, riittävän yksinkertaisia prosesseja ja ymmärrystä oman työtehtävän merkitykseen osana palveluketjua. Positiivinen asiakaskokemus syntyy huomioimalla, kuuntelemalla, ymmärtämällä ja pitämällä asiakkaaseen sujuvasti yhteyttä. (Fischer & Vainio 2014, 9.)

Hyvän asiakaskokemuksen voidaan katsoa koostuvan useista syistä tai niiden yhdistelmästä. Taustalla voi olla pitkä asiakaslähtöisen kehittämisen kulttuuri, ylpeys, oikeat rekrytoinnit, korkea henkilöstötytyväisyys, toimiva kannustin- tai hyvä johtamisjärjestelmä. Nämä ovat asioita, joita ei voida kehittää nopeasti vaan ne tulevat systemaattisen työn tuloksena. Erinomaisista kokemuksista 90 % on perusasioita, jolloin niiden tekeminen oikein on hyvä lähtökohta. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 105–106.)

Erittäin hyvä asiakaskokemus syntyy yleensä siten, että asiakasodotukset ylitetään asiakaspolun aikana ja jopa useassa kosketuspisteessä. Erittäin pienien asioiden, joilla kuitenkin on merkitystä asiakkaalle, laadukkaalla toteutuksella ja hoitamisella voidaan nähdä palvelun laatua ja asiakastytyväisyyden välistä suhdetta parantava vaikutus. Pienien yksityiskohtien hiominen asiakaspolussa ja kontaktipisteissä voi nostaa asiakastytyväisyyden uudelle tasolle. Yhtenä erinomaisen asiakaskokemuksen piirteenä nähdään emotioiden vaikutus ja positiivisten tunteiden lisäämistä

tulisikin kohdistaa asiakaspolulle. Tällöin voitaisiinkin puhua tuote- tai palveludesignin lisäksi emotionaaliseen designista. Kaiken kaikkiaan pettymykset tulisi pystyä kääntämään positiivisiksi asiakaskokemuksiksi. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 106–108.)

Erityisen huonon asiakaskokemuksen voi tunnistaa, kun siihen alkaa liittyä negatiivisia tuntemuksia. Esimerkiksi asiakkaan palautteisiin tai reklamaatioihin vastaamattomuus ja reagoimattomuus voivat aiheuttaa negatiivisten tunteiden ketjureaktion, jolloin asiakas ärsyyntyy, vihastuu ja lopulta raivostuu. Huonolle asiakaskokemukselle on myös yleistä, että loukkaantuminen tapahtuu sekä asiakkaana että ihmisenä, jolloin tilanne on voinut uhata itsetuntoa, tilanteen hallinnan menettämistä tai käsitystä oikeudenmukaisuudesta. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 110–112.)

Sivakan asiakkaille on kertynyt varmasti sekä hyviä että huonoja asiakaskokemuksia. Yhtenä erittäin hyvän asiakaskokemuksen esimerkkinä asukas muutti huoneistoon ja ilmoitti useampia pieniä puutteita asuntoon liittyen. Puutteet eivät olleet asunnon kunnon tai vuokrattavuuden suhteen millään tavalla merkittäviä, mutta asiakkaalle niillä oli selvästi oleellinen merkitys. Asiakas oli iäkäämpi ihminen ja taustalla oli muutto omakotitalosta vuokra-asuntoon lapsen ja lapsenlapsen läheisyyteen. Huomioihin puututtiin erittäin nopeasti ja yhteydenpito oli äärimmäisen sujuvaa kaikkien tapahtumaketjussa mukana olevien välillä. Loppujen lopuksi eri yhteydenottoja samaan aiheeseen liittyen oli kertynyt useita kymmeniä todella lyhyessä ajassa ja puutteet hoidettiin viivytyksettä. Asiakas oli tapahtumaketjun tuloksena erittäin tyytyväinen ja otettu saamastaan palvelusta ja hän kehuikin kiitollisena, että hänet huomioitiin tilanteessa äärimmäisen hyvin. Kiitoksena hän toimitti myös yrityksen henkilöstölle mansikkakakkuja hyvän työn huomionosoituksena.

Yhtenä erittäin harvinaisena, joskin asiakkaalle varmasti äärimmäisen huonona asiakaskokemuksena asukas oli vaihtamassa yrityksen sisällä asunnosta toiseen. Uuteen asuntoon oli tilattu kylpyhuoneremontti, jonka valmistuminen kuitenkin viivästyi merkittävästi alkuperäisestä aikataulustaan. Viivästymisen syy oli, että remontin ollessa lähes valmis, urakoitsija oli rikkonut vesiputken, minkä seurauksena remontti jouduttiin aloittamaan käytännössä alusta. Tämän seurauksena muuttoa jouduttiin myös viivästyttämään. Jo alkujaan viivästyneen remontin aikataulu ei kuitenkaan pitänyt myöhemmässäkään vaiheessa, koska urakoitsijan työntekijä oli joutunut koronakaranteeniin, eikä muita tekijöitä ollut sillä hetkellä saatavilla, eli muuttoa jouduttiin viivästyttämään toiseen kertaan. Loppujen lopuksi remontti valmistui ja asukas pääsi muuttamaan, mutta kuitenkin kaikkia työtilauksen aikatauluun määriteltyjä siivouksia ei ollut tehty, eikä myöskään remontin yhteydessä tilattuja uusia keittiökaapistoja ollut saatu keittiötoimittajan tehtaalta ajoissa.

Sinällään toimeksiantaja ei ollut syyllinen remontin viivästymisiin, mutta paremmalla tiedonkululla ja tilanteen tarkemmalla huomioinnilla ensimmäinen viivästyminen olisi voinut olla ainoa. Asia olisi ollut mahdollista hoitaa paljon paremmin ja asiasta käytiinkin sisäisesti paljon keskustelua, jotta tulevaisuudessa vastaava tilanne ei toistu. Tilanteessa oli paljon poikkeuksellisia tapahtumia, jotka asiakaskin ymmärsi, mutta todennäköisesti hänelle jäi melko amatöörimäinen kuva asiankulusta. Jo ensimmäisen viivästymisen myötä liian korkeita lupauksia remontin valmistumisesta tai muutto-aikataulusta ei olisi tullut antaa. Asia käsiteltiin muutoin ammattimaisesti pahoitteluineen ja hyvityksineen, vaikka asiakas ei rahallista hyvitystä vaatinut. Lisäksi aiempi pitkäaikainen asiakkuus saattoi edesauttaa tilannetta asiakkaalle.

6.3 Asiakaskokemuksen kehittäminen ja johtaminen

Asiakaskokemuksen ymmärtäminen ei tarkoita vain asiakkaiden toiveiden tai tarpeiden kuuntelemista, koska he eivät välttämättä osaa itse kuvata toiveitaan tai tarpeitaan. Syvällinen ymmärrys on mahdollista saada astumalla asiakkaan saappaisiin, hahmottamalla asiakkaan arki ja hyödyntämällä asiakasnäkökulman oivaltaminen, mihin tarvitaan empatiaa ja oikeaa halua ymmärtää asiakasta. (Hämäläinen, Maula & Suominen 2016, 122.)

Asiakaskokemuksen kehittämisessä tulee tarkastella kokonaisuutta, eli yrityksen kulttuuria, sisäisiä kyvykkyyksiä, prosesseja, brändiä ja mittaamista, joissa kehittämisen painopiste on siirtynyt teknologia-avusteiseksi. Yrityksen sisäiset prosessit ovat merkittäviä, koska niiltä odotetaan tehokkuutta, virheettömyyttä ja integroituvuutta. Muutosvauhdin nopeutuessa sisäiset kyvykkyydet varmistetaan koulutuksella, oikeilla rekrytoinneilla ja osaavalla johtamisella. Eri kommunikointikanavat ja niiden integrointi, palvelun jatkuva saatavuus, nopeat vasteajat, taustatietojen hyödyntäminen sekä proaktiivisuus jälki- ja jatkopalveluissa kuuluvat prosessien kehittämiseen. (Gerdt & Eskelinen 2018, 14.)

Asiakaskokemuksen johtaminen on jatkuva prosessi, minkä syynä ovat erityisesti asiakkaiden alati muuttuvat odotukset. Asiakastarpeet muuttuvat muotien, ympäristöolosuhdemuutosten ja kilpailijoiden toimenpiteiden vuoksi, jolloin palveluiden ja tuotteiden kehittäminen on olennaista. Muuttuvaan odotusarvoon vaikuttavat erityisesti tiedon saatavuus ja läpinäkyvyys sekä teknologian kehittyminen yritysten kyvyssä palvella asiakkaita. Johtaminen lähtee sekä asiakkaiden tarpeiden tun-

nistamisesta että helppokäyttöisistä asiakastarpeita täyttävistä tuotteista ja palveluista, joiden luovaan kehittämiseen henkilöstö tulisi saada mukaan. Ensivaikutelmat ratkaisevat ja usein ne vahvistuvat. Ensivaikutelman tueksi tulisi myös luoda muita positiivisia kanssakäymiseen ja asiakkaissa herättämiin mielikuviin liittyviä seikkoja. (Juuti 2015, 49; Gerdt & Eskelinen 2018, 71.)

Tutkimusten mukaan asiakaslähtöisyydellä on merkitystä organisaation paremman menestymisen kannalta. Asiakaslähtöisyydellä tarkoitetaan kykyä ennakoida ja ymmärtää muuttuvia asiakastarpeita, jolloin suurta asiakasarvoa luovien tuotteiden ja palveluiden luominen on helpompaa. Se ei tarkoita asiakkaan mielihalujen mukaan menemistä vaan liiketaloudelliset ja kilpailulliset realiteetit huomioiden parhaan vaihtoehdon tarjoamista. Asiakaskokemus on väline asiakaslähtöisyyden toteuttamiseen ja se ohjaa organisaatioita keskeisten kosketuspisteiden kehittämisessä, joiden kautta tavoiteltu asiakaskokemus rakentuu. Asiakaskokemuksilla voidaan katsoa olevan parantavia vaikutuksia elämänlaatuun, mikäli ne aiheuttavat positiivisia emootioita, hyviä ihmissuhteita, merkityksellisyyden kokemuksia, saavutuksen tunteita ja sitoutumisen kokemuksia. Ihmiset haluavat saada kokemuksia, jotka aiheuttavat myönteisiä tuntemuksia sekä mielekkäitä sosiaalisia suhteita tärkeiden ihmisten tai yhteisöjen kanssa. Samalla merkityksellisillä kokemuksilla voi olla iso merkitys kokijan arvomaailmaan. Kuluttajat voivat saavuttaa monia asioita erilaisten tuotteiden tai palveluiden avulla ja vastaavasti ne voivat sitouttaa ihmisen tai asiakkaan vastustamattomasti mukaansa. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 21, 23, 31–35.)

Yrityksen tavoittelema asiakaskokemuksen tarjoaminen voi jäädä myös sananhelinäksi. Tyypillisesti syynä on silloin, että yrityksen strategiassa ei osata määritellä merkityksellistä ja kilpailuetuun johtavaa asiakaskokemusta, jolloin se jää myös konkretisoimatta. Toisaalta strategian toteuttaminen ei onnistu, kun tavoiteltavaa asiakaskokemusta ei kyetä operationalisoimaan. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 36–37.)

Toimeksiantajalla kehiteltiin vuonna 2016 tehdyssä laajemmassa palvelumuotoiluprosessissa visio yrityksen tarjoamasta asiakaskokemuksesta, minkä organisaatio pyrki tuottamaan asiakkaille. Tuolloinen visio TILA koostui neljästä teemasta, joita olivat turvallisuus, inhimillisyys, laadukkuus sekä askeleen edellä oleminen. (Sivakka 2016.) Peilaten tuohon aikaan toimeksiantajalla on tehty sen jälkeen viime vuosina asioita, joilla näitä teemoja on pyritty huomioimaan. Asiakaskokemuksen tuolloinen visio lyhyessä muodossa esitetään kuviossa 17.

Me Sivakalla tarjoamme asiakkaillemme laadukkaan ja pitkäaikaisen kodin. Elämme asiakkaidemme elämänmuutosten mukana ja mahdollistamme palveluita, jotka helpottavat heidän arkeaan ja jättävät enemmän aikaa mieluisille askareille. Kartoitamme uusia asumiseen ja elämiseen liittyviä ilmiöitä ollaksemme aina askeleen edellä ja vastataksemme asiakkaidemme muuttuviin tarpeisiin.

Me olemme asiakasta varten.

KUVIO 17. Toimeksiantajan asiakaskokemuksen visio vuonna 2016 (Sivakka 2016)

Sivakalla asiakaskokemusta kehitetään koko ajan. Hyvä asiakaskokemus helpottaa vuokrasuhteen hoitoon liittyviä tehtäviä ja säästää resursseja. Oulussa vuokra-asuntomarkkina on ollut pitkään hyvin kilpailtu ala, joten kilpailutekijöitä on jouduttu miettimään. Rakentaminen on Suomessa hyvin valvottua, joten asuntojen ominaisuuksilla erottuminen on kohtuullisen vaikeaa, koska vuokrata-sonkin tulee pysyä kilpailukykyisenä. Tästä syystä asiakaskokemusta kehitetään aidosti ja inhimil-lisesti. Jokainen asiakas voi valita itselleen luontevimman asiointitavan ja kanavasta riippumatta hänelle vastataan nopeasti ja juuri hänen tilanteensa huomioiden. Henkilökunta osallistuu kehittä-miseen oma-aloitteisesti ja aktiivisesti. Työyhteisössä toimintaa joustavoittaviin muutoksiin suhtau-dutaan osana normaalia toimintaa. (Schavikin, keskustelu 29.9.2020.)

6.4 Asiakaskokemuksen mittaaminen

Seuraavaksi käydään läpi muutamia laajemmin käytettyjä asiakaskokemuksen mittareita. Tunnet-tuja mittareita ovat esimerkiksi NPS, CSAT/CSI ja CES. (Ahvenainen ym. 2017, 23–29.)

NPS (Net Promoter Score) mittaa asiakkaan suositteluhalukkuutta. Tyypillisesti sitä mitataan kyse-lyissä ja palautelomakkeissa kysymyksellä: Kuinka todennäköisesti suosittelisit yritystämme ystä-villesi tai kollegoillesi? Asiakkaat arvioivat yrityksen asteikolla arvosanalla 1-10, joista 0-6 ovat arvostelijoita, 7-8 neutraaleja ja 9-10 suosittelijoita. NPS lasketaan vähentämällä suosittelijoiden suh-teellisesta osuudesta kriittisten suhteellinen osuus ja lopputulos voi olla -100:n ja +100:n väliltä. (Ahvenainen ym. 2017, 24.) Alla olevassa kuviossa 18 esitetään NPS:n laskentakaava.

$$\frac{\text{Suosittelijat} - \text{Arvostelijat}}{(\text{Vastaajien määrä}) \times 100} = \text{NPS}$$

9-10: Suosittelijat
7-8: Passiiviset
0-6: Arvostelijat

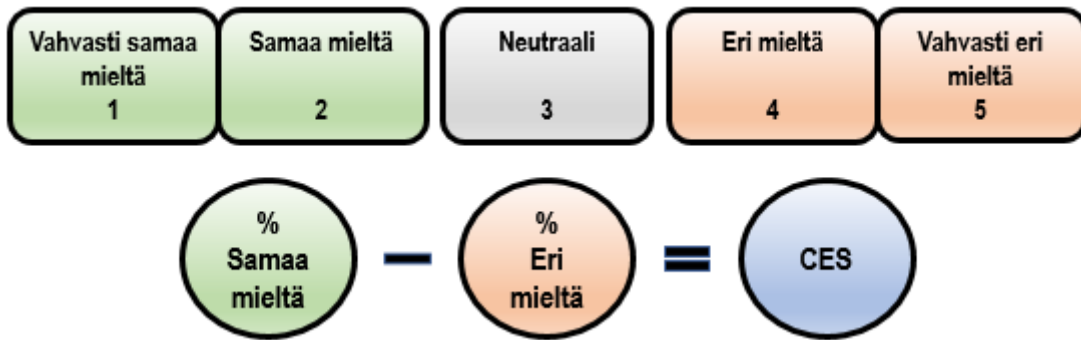
KUVIO 18. NPS:n laskentakaava (Ahvenainen ym. 2017, 25)

Asiakastyytyväisyysindeksillä (CSAT/CSI, Customer Satisfaction Index) voidaan selvittää asiakkaiden tyytyväisyyttä yritykseen tai asiointiin. Samalla sillä voidaan mitata tyytyväisyyttä tarkemmin määriteltynä asiaan tietynä ajanjaksona. Yleensä kysely pisteytetään asteikolla 0-100, minkä jälkeen lasketaan tyytyväisten asiakkaiden määrä suhteessa vastaajiin. Yleensä myös asiakastyytyväisyyden kehittymistä mitataan vastaavilla indekseillä. Asiakkaiden suhteen on tärkeä huomioida, että asiakastyytyväisyyttä tulisi tutkia koko asiakkaan matkan ajan, koska eri kosketuspisteet vaikuttavat usein kumuloidusti asiakastyytyväisyyden muodostumiseen. (Ahvenainen ym. 2017, 26.) Kuviossa 19 esitetään asiakastyytyväisyysindeksin laskentakaava.

$$\frac{\text{Tyytyväiset asiakkaat}}{\text{Vastaajien määrä}} = \text{CSI}$$

KUVIO 19. Asiakastyytyväisyysindeksin laskentakaava (Ahvenainen ym. 2017, 26)

Tutkitusti asiakaskokemukseen merkittävästi vaikuttavia tekijöitä ovat asioinnin sujuvuus ja pieni vaivannäkö. Asiakkaan vaivannäköä (CES, Customer Effort Score) voidaan mitata esimerkiksi asiointikanavan tai -tapahtuman yhteydessä ja yleensä se tehdään kyselyllä. Usein kysymykset esitetään asteikolla 1–5, vahvasti samaa mieltä – vahvasti eri mieltä. CES 2.0:ssa vastausasteikko on laajempi 1–7, joista 1–3 on samaa mieltä, 4 neutraali ja 5–7 eri mieltä. (Ahvenainen ym. 2017, 27–28.) Perinteinen CES lasketaan seuraavan kuvion 20 mukaisesti.



KUVIO 20. CES:n mittaaminen (Ahvenainen ym. 2017, 27)

Asiakaskokemusta on vaikea mitata, eikä siihen löydy selkeää parasta mittaria tai niiden yhdistelmää. Tämä johtuu siitä, että organisaatiot tavoittelevat erilaisia asiakaskokemuksia, jolloin mittamiseen on hankala kehittää erillistä mittaristoa. Lisäksi tulisi mitata sekä syitä että seurauksia. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 232.) Asiakaskokemuksen mittaamiseen on olemassa myös muita mittareita. Seuraavassa taulukossa 2 on esitelty esimerkkejä asiakaskokemusta kuvaavista mittareista.

TAULUKKO 2. Esimerkkejä asiakaskokemuksen mittareista (Ahvenainen ym. 2017, 29; Saarijärvi & Puustinen 2020, 234–235)

Mittari	Kuvaus
Responsiivisuusmittarit	Kuinka nopeasti asia tai kysymys käsitellään
Asiakkaan kokema vaiva	Kuinka vaivatonta asiakkaan asiointi on
Asiakkaan kokemat tunteet	Millaisia tunteita asiakas kokee asiakaspolussa
Palvelun laatu	Mittaa esimerkiksi palvelun toteutusta, ammattitaitoa, palveluympäristöä, empaattisuutta, kustomoituvuutta ja responsiivisuutta
Eri asiointikanavien onnistuminen	Miten asiakkaat asioivat eri asiointikanavissa
Asiakaspoistuma	Mittaa moniko asiakas päätti vaihtaa toimittajaa
Asian ratkaisu ensikontaktilla	Asiakasmäärä, joiden asia hoituu ensikontaktilla

7 ASIAKASTYYTYVÄISYYS JA SEN MITTAAMINEN

Asiakastyytyväisyyden katsotaan ilmaisevan asiakkaan ja palveluun kohdistuvien odotusten ja kokemusten suhdetta ja se on erityisesti seurausta siitä, miten asiakkaan asiakaskokemus vastaa asiakasodotuksiin. Käytännössä asiakasarvo ja asiakaskokemus kuvaavat, millainen asiakkaan kokema arvo tai kokemus on, ja millaiseen asiakastyytyväisyyden tasoon ne johtavat. Asiakastyytyväisyyden ja asiakasarvon välistä suhdetta on tutkittu vuosikymmeniä empiirisesti eri toimialoilla, joiden tuloksena kokemukset asiakkaan saamasta arvosta vaikuttavat tyytyväisyyteen. (Lahtinen & Isoviita 2001, 44; Baron & Harris 2002, 144; Saarijärvi & Puustinen 2020, 240.)

Fyysisen tuotteen asiakastyytyväisyyttä mitataan usein sen tärkeimmillä ominaisuuksilla ja aiempien käyttökokemusten perusteella. Palveluiden suhteen palvelun laadun kokemus tapahtuu ensin, minkä jälkeen syntyy tyytyväisyys tai tyytymättömyys laatuun. (Grönroos 2009, 120–121.)

Asiakkaan odotuksiin ja vaatimuksiin vaikuttavat muun muassa asiakkaan omat tarpeet, aiemmat kokemukset yrityksestä ja sen tuotteesta tai palvelusta, mielikuvat yrityksestä ja sen tuotteesta tai palvelusta, kokemukset yrityksen kilpailijoista sekä kokemukset muiden toimialojen yrityksistä. Odotukset rajoittuvat yleensä siihen, minkä tiedetään olevan mahdollista. Odotukset muuttuvat kuitenkin jatkuvasti. Asiakkaita voi kuitenkin olla monia, mikäli yksi esimerkiksi ostaa, toinen maksaa ja kolmas käyttää. Eri rooleissa olevien henkilöiden odotukset voivat siten olla erilaisia tai ristiriitaisia. (Järvelin, Kvist, Kähäri & Räikkönen 1992, 42–43.)

Ainakin kahdenlaiset tekijät – niin sanotut hygieniatason tekijät sekä erottavat tekijät - voidaan nähdä vaikuttavan asiakastyytyväisyyteen. Hygieniatason tekijät tulisi hoitaa vähintään minimitasolla, jotta asiakkuus ylipäänsä säilyy, mutta niiden jatkuvalla parantamisella ei välttämättä saada kilpailuetuja. Näitä tekijöitä ovat esimerkiksi peruspalvelutekijät tai tuotteiden perusominaisuudet. Erottavat tekijät ovat niitä, jotka synnyttävät kilpailuetua ja varsinaisia eroja toimittajien välille. (Lindroos & Lohivesi 2010, 118.)

Asiakastyytymättömyys tulisi aina selvittää siten, että asiakas saadaan kertomaan tyytymättömyydestä. Vain muutama prosentti asiakkaista kertoo yleensä tyytymättömyydestään suoraan yritykselle, kun taas hiljaiset asiakkaat saattavat lopettaa asiakkuuden kyseiseen yritykseen ja vaihtaa

sen toiselle toimijalle. Ne asiakkaat, jotka ongelmista kertovat voivat olla yritykselle loppujen lopuksi kullanarvoisia. (Anderson & Kerr 2002, 118–119.)

Vaikka asiakaslähtöinen organisaatio pyrki korkeaan asiakastyytyväisyyteen, se ei välttämättä ole päällimmäisin tavoite. Korkea asiakastyytyväisyys esimerkiksi tuotteiden tai palveluiden hintoja madaltamalla tai valikoimaa laajentamalla voi johtaa pienempiin tuottoihin, mikä ei yleensä ole tavoiteltavaa. (Kotler & Keller 2016, 153.)

Esimerkiksi toimeksiantajalla vuokran laskeminen ei käytännössä tule kysymykseen asiakastyytyväisyyden nostattamiseksi, koska omakustannevuokrilla toimiessa se tarkoittaisi sitä, että vuokrilla katettavat kulut eivät enää hoituisi normaalilla tavalla. Vuokrilla katettavat hoitokulut nousevat myös usein vuosi vuodelta, jolloin olennaisista asioista karsittaisiin. Vastaavasti vuokrien laskeminen näkyisi kiinteistöjen ja asuntojen laatutasossa, joka on ajateltu merkittäväksi kilpailutekijäksi muita vuokranantajia vastaan, jolloin se vaikeuttaisi suunniteltujen tasonparannuksien toteuttamista, joita vuokrilla katetaan. Kuitenkin jossain kohteissa vuokrien alentaminen on mahdollista, mutta se ei perustu tilanteessa suoraan asiakastyytyväisyyteen vaan erillisiin vuokrantasausmenetelmiin tai salkutustyökaluun, jolla tietyn kiinteistön ominaisuuksia voidaan pisteyttää ja arvioida muun muassa taloudellisia ja laadullisia näkökulmia omaavan mittariston kautta.

Asiakastyytyväisyyden mittaaminen voidaan jakaa sekä strategiseen että operatiiviseen. Strategiset tutkimukset ovat kertatutkimuksia, joiden tarkoitus on löytää asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät ja tyytyväisyyden tason selvittäminen. Operatiivinen mittaus on jatkuvaa ja sillä pyritään ilmaisemaan pysyvyys asiakastyytyväisyyden tasossa. Strategisella mittauksella pyritään vastaamaan kolmeen kysymykseen, eli mitkä tekijät vaikuttavat asiakastyytyväisyyteen, miten tärkeitä eri tekijät ovat kokonaisuudessa ja millä tasolla asiakastyytyväisyys on. Operatiivinen asiakastyytyväisyyden mittaus on jatkuvaa mittaamista ja seurantaa osana tyytyväisyyden jatkuvaa parantamista. Operatiivinen mittaus huomioi myös paremmin eri ajankohtia ja prosesseissa syntyviä laatuongelmia, jolloin muutoksiin voidaan reagoida nopeasti. (Järvelin ym. 1992, 44–45, 50.)

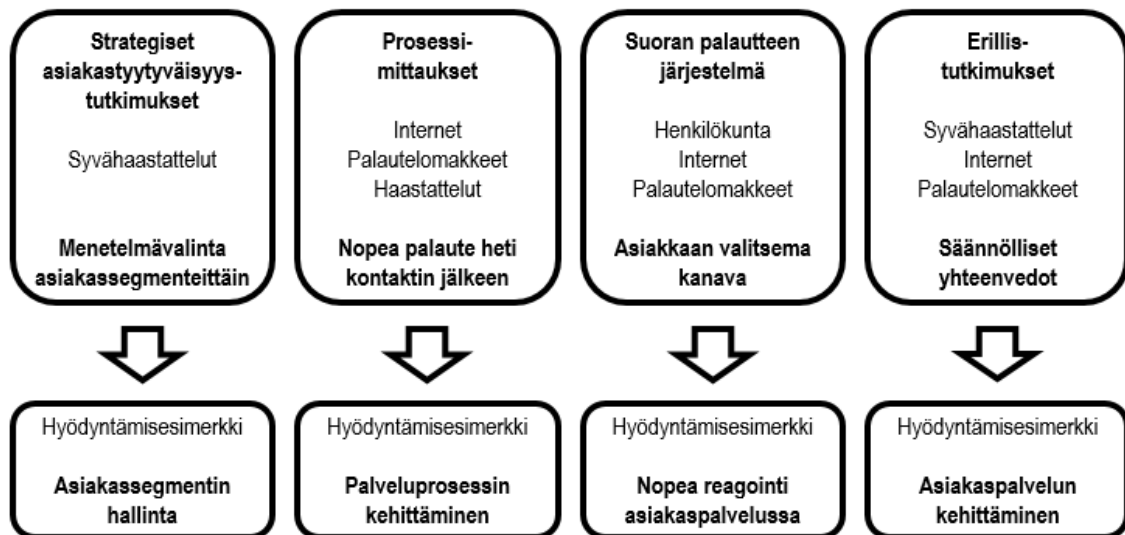
Strategisessa mittaamisessa tulisi ensimmäisenä selvittää arvioitavat tekijät, eli mistä asiakkaiden kokemukset muodostuvat. Tekijöiden määrittelyssä asiakkaat ovat parhaita asiantuntijoita, mutta myös asiakasrajapinnassa työskentelevillä työntekijöillä on usein käsitys näistä tekijöistä. Tekijöiden määrittelyssä voidaan hyödyntää kvalitatiivisia haastatteluja tai ryhmähaastatteluja. Toisessa vaiheessa tulisi selvittää millaisia kokemuksia asiakkailla on ensimmäisessä vaiheessa valituista

osatekijöistä. Selvittämällä tyytyväisyys osatekijöihin saadaan myös käsitys kokonaistyytyväisyydestä. Kysymysten määrä ja sisältö ovat riippuvaisia tutkimustavasta, otoskoosta, yrityksestä ja mittaamisen ajallisesta luonteesta. Kolmannessa vaiheessa tulee selvittää kunkin asiakastyytyväisyysitekijän suhteellinen tärkeys, eli kuinka paljon tietyllä osatekijällä on vaikutusta kokonaistyytyväisyyteen. Asiakkaat voivat harvoin arvioida tärkeyksiä objektiivisesti, joten suorien kysymysten sijaan asiakastyytyväisyystulosten purkamiseen olisi hyvä käyttää esimerkiksi tilastollista regressioanalyysia. Johtopäätösten tekemisessä apuna voidaan käyttää esimerkiksi nelikenttäanalyysia. (Järvelin ym. 1992, 46–50.)

Operatiivinen mittaaminen mahdollistaa välittömän reagoinnin muuttuviin asiakastarpeisiin. Jatkuvassa asiakastyytyväisyyden mittaamisessa voidaan hyödyntää muun muassa asiakaspalautetta. Palautetta voidaan saada valituksina ja kiitoksina, viestinnässä tai henkilöstön havaintoina. Palautteenantaminen tulisi mahdollistaa asiakkaalle mahdollisimman helpoksi. Lisäksi apuna voidaan käyttää muun muassa koeasiointia, muutamien asiakkaiden case-tutkimuksia tai asiakasraatia. (Järvelin ym. 1992, 50–56.)

Asiakastyytyväisyyden mittaamisessa tulisi huomioida, että esimerkiksi eri palvelun osa-alueisiin painottuvissa kyselyissä dominoiva osa-alue voi saada korkeat tai matalat arviot. Tämä voi johtaa lieveilmiönä myös muiden osa-alueiden positiiviseen tai negatiiviseen arvosteluun dominoivaa osiota mukaillen. (Baron & Harris 2002, 145.)

Asiakastyytyväisyysjärjestelmällä voidaan tarkoittaa laajempaa kokonaisuutta, jolla asiakaspalautteita kerätään eri kanavista asiakaslähtöisesti. Siinä on tarkoitus hyödyntää oikeita kanavia ja palautteen keräämiskeinoja oikeaan ongelmaan ja asiakassegmenttiin. Se sisältää palautetiedon systemaattisen keräämisen, tallettamisen, tiedon jatkojalostamisen, palautteen käsittelyn ja raportoinnin. (Ala-Mutka & Talvela 2005, 113–115.) Seuraavaan kuvioon 21 on havainnollistettu esimerkkejä asiakaspalautteen keräämisestä ja hyödyntämisestä systemaattisesti.



KUVIO 21. Esimerkkejä asiakaspalautteen keräämisestä ja hyödyntämisestä (Ala-Mutka & Talvela 2005, 114)

Tyytymättömyys- ja tyytyväisyystekijät eivät ole suoranaisesti vastakohtia, koska odotusten mukainen toiminta ei ole välttämättä tyytyväisyyden tuottaja. Odotustekijöiden uskotaan toteutuvan automaattisesti. Asumisen yhteydessä asukkaita erityisesti ärsyttäviä asioita voivat olla muun muassa, että huoltoyritykset eivät toimi asiakaskeskeisesti ja palvelu on hidasta, tehotonta tai ammattitaidotonta. Myös isännöitsijöiden toimintapa voi olla liian virkamiesmäistä. Ärsytystä voi aiheuttaa esimerkiksi pienien asioiden hoitamattomuus, mikä vaikuttaa yrityskuvaan. Lisäksi tiedottaminen voi olla puutteellista tai asiakkaiden toiveita ei kuunnella. Kiinteistöjen sisätilat voivat olla epäsiistejä tai asuntoihin voi liittyä melu-, haju-, tai lämpöongelmia, minkä lisäksi kiinteistöjen ulkoalueiden talvi- ja kesäkunnossapito voidaan tehdä huolimattomasti. Ärsytystä voi aiheuttaa myös järjestysääntöjen noudattamisen valvonta tai niistä tiedottaminen. Esimerkit ovat tyypillisiä tekijöitä, joiden laadukas hoitaminen voi poistaa tyytymättömyyttä, mutta ei varsinaisesti aiheuta tyytyväisyyden kasvua. (Lehmus & Korkala 1996, 76–78.)

Asiakastyytyväisyyden parantamisessa tulisi huomioida tyytymättömyystekijöiden minimointi, jolla tarkoitetaan palvelun tasalaatuisuuden varmistamista ja odotustason täyttymistä kaikilla kontaktipinnoilla. Lisäksi organisaation toiminnan tulee mahdollistaa tyytymättömyystekijöiden korjaaminen ja tarvittaessa korvaaminen tehokkaasti. Lisäksi tulisi hyödyntää positiivisia yllätystekijöitä, joilla asiakkaalle voidaan osoittaa huomaavaisuutta. (Lehmus & Korkala 1996, 78–79.)

7.1 Reklamaatiot sekä niiden ennaltaehkäisy ja käsittely

Asiakkaan tekemän reklamaation voidaan katsoa olevan merkki siitä, että asiakaskokemuksen ja asiakkaan odotusten välillä on ollut eroa. Olennaista asiakkaalle reklamaatioissa on, että ongelma korjataan, mikäli jokin menee vikaan. Toisena asiana organisaatioiden reklamaatioihin suhtautuminen kertoo paljon asiakaskokemuksen kehittämisen kulttuurista. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 113–114.)

Virheet voidaan usein korjata jo tapahtumahetkellä, mikäli yrityksellä on toimiva järjestelmä palvelun normalisointiin ja asiakaspalvelijoilla on valtuuksia, taitoa ja mahdollisuuksia hyödyntää tietolähteitä, korvausjärjestelmiä ja esimiehiä. Asiakkaan tunnereaktioihin tulisi kiinnittää huomiota välittömästi virheen sattuessa. (Grönroos 2009, 169.)

Reklamaatioiden suhteen voidaan olettaa, että erityisesti suomalaisessa kulttuurissa niiden laadukkaalla hoitamisella on mahdollisuus erilaistua ja saada myös positiivista näkyvyyttä esimerkiksi sosiaalisessa mediassa. Tulisi myös pohtia sitä, että varsinaista reklamaatiota ei tarvitsisi odottaa asiakkaalta, koska usein henkilökunta tunnistaa itse, kun asiaa ei hoideta tai ole hoidettu kuten pitää. Tällöin proaktiivinen toiminta voi olla mahdollisuus. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 116.)

Valtaosassa reklamoinneista taustalla on asian saaminen kuntoon ja asianmukaisen korvauksen saaminen. Asiakkaan ärhäkän viestin motiivina voi siten olla korvauksen, anteeksipyyntöön tai asian saaminen kuntoon, mielipahan purkaminen ja ymmärryksen saaminen. Joissakin tilanteissa asiakas voi haluta kostaa tai läksyttää organisaatiota tai siihen kuuluvaa henkilöä. Haastavissa viestintätilanteissa on sopivaa pohtia myös asiakkaiden erilaisia persoonallisuustyyppisiä, motiiveja ja tyyliä. (Parviainen 2018, 40.)

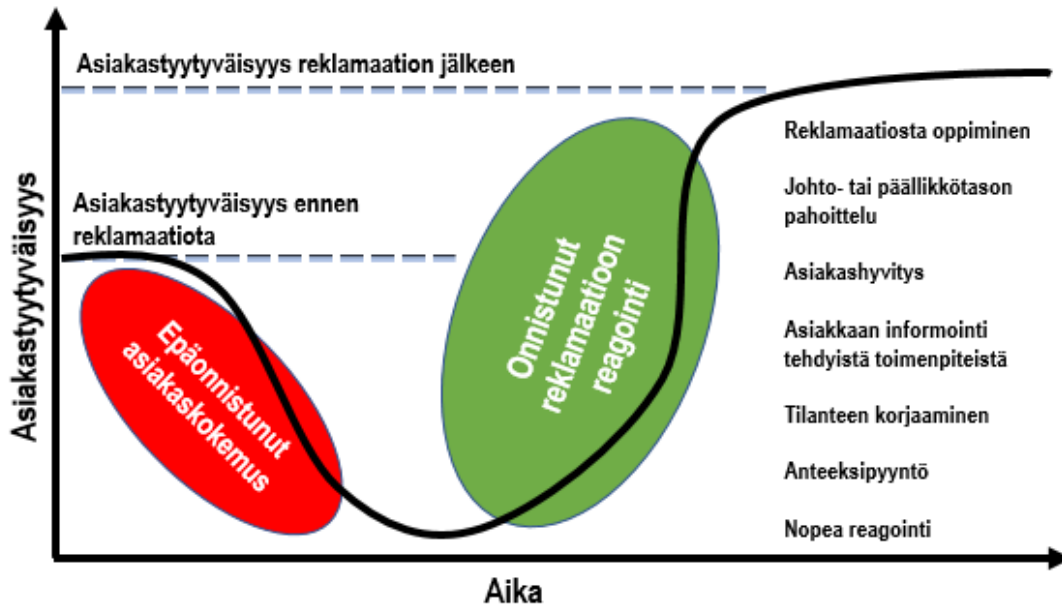
Virheiden ennaltaehkäisykeinoina voidaan kannustaa työntekijöitä kertomaan virheistään, koska virheitä tapahtuu aina väistämättä jossain määrin. Mahdollinen reklamaatio tulisi käsitellä kolmella tasolla: suoraan asiakkaan kanssa, häntä palvelleeseen työntekijän tai -tekijöiden kanssa, sekä analysoimalla ja ottamalla oppia tilanteesta. Asiat tulisi pystyä tekemään jo ensimmäisellä kerralla oikein, mihin laadukas perehdytys ja ohjeistus, tarkastuslistat, itsearviointit, asiakasvierailut ja ideointi omaan toimintaan auttavat. Ammattitaito on laadukasta vasta kun virhetilanteet saadaan korjattua. Asiakas tulisi saada antamaan palautetta jo palvelutapahtuman aikana, jolloin tilanne onnistutaan vielä korjaamaan sen ollessa käynnissä. Palautteenanto tulisi tehdä helpoksi asiakkaalle ja

samalla tulisi muistaa korostaa, että mahdollisista puutteista ilmoitettaisiin heti sellaisen sattuessa. (Reinboth 2004, 102–103.) Taulukossa 3 esitetään tyypillisimpiä asiakasodotuksia palveluvirheitilanteissa.

TAULUKKO 3. Palveluvirheisiin kohdistuvat asiakasodotukset (Grönroos 2009, 166)

Asiakkaan odottama toimenpide	Miten yrityksen tulisi hoitaa toimenpide
Anteeksipyyntö	Henkilökohtainen anteeksipyyntö (ei yleensä riittävä), vaikka ongelma ei olisikaan yrityksen aiheuttama.
Oikeudenmukainen korvaus	Kohtuullisen korvauksen antaminen asiakkaalle.
Huolenpito	Asiakkaan kohtelemine yksilönä ja empaattisesti hakien ratkaisua hänen tunneperäisiin ongelmiinsa.
Arvoa lisäävä sovitteleva ele	Asiakas saa jotain arvostuksen eleenä, esimerkiksi oikeudenmukaisen korvauksen.
Normalisointilupausten pitäminen	Asiakkaalle kerrotaan avoimesti mitä aiotaan tehdä ja milloin. Kielteisten tietojen antaminen on parempi vaihtoehto kuin asiakkaan tiedottamatta jättäminen tai väärin tietojen antaminen.

Reklamaatiossa on olemassa kaksi hyvää mahdollisuutta. Ensimmäisenä se on yleensä aina vihje siitä, että jossain ei ole onnistuttu. Kuitenkin tarkalla ja rauhallisella analysoinnilla, jopa asiakasta haastatteleamalla on mahdollista saada aitoa ymmärrystä tyytymättömyyden juurisyistä. Kuviossa 22 havainnollistetaan sitä, miten toisena asiana reklamaation hyvin hoitaminen eli nopea reagointi, korjaaminen, aito pahoittelu sekä mahdollinen hyvittäminen tai korvaaminen ja tapahtuneesta oppiminen voi nostattaa asiakastyytyväisyyden korkeammalle suhteessa siihen, mitä se oli jopa ennen reklamointia. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 114.)



KUVIO 22. Asiakastytyväisyys suhteessa onnistuneeseen reagointiin reklamaatiossa (Saarijärvi & Puustinen 2020, 115)

Sivakalla reklamaatioihin suhtaudutaan vakavasti. Erityisesti huoneiston kuntoon liittyvät reklamaatiot ovat asioita, joihin tulisi puuttua aina mahdollisimman nopeasti. Reklamaatio ei kuitenkaan tarkoita sitä, että kyseessä olisi mahdollisesti korvattava tai aiheellinen virhe. Joskus ne ovat aiheellisia ja joskus eivät, esimerkiksi huoneiston sisälämpötila on asia, mikä aiheuttaa keskustelua kylminä vuodenaikoina. Asiakas saattaa reklamoida liian kylmästä asunnosta, vaikka tarkastusmittauksien perusteella lämpötila olisi täysin normaalien rajojen puitteissa, jolloin lämpöäkään ei luonnollisesti lisätä. Tällöin kyse voi olla esimerkiksi henkilökohtaisista tottumuksista tai asiakkaan väärin mittaustavoista.

Oma mielikuvani on, että suurin osa reklamaatioista kohdistuu esimerkiksi sisäänmuuttotilanteissa huoneiston siivoustasoon. Olennaisia nämä ovat erityisesti silloin, mikäli huoneisto on ehtinyt olla tyhjiään ja se on käyty tarkastamassa, jolloin myös tavalliset muuttokunnostukset ja siivoukset on tilattu yrityksen toimesta ennen uuden asukkaan muuttoa. Mikäli asukas vaihtuu lennosta toiseen, on vuokranantajalla vaikeampi vaikuttaa välissä, koska tyhjään asuntoon ei ole mahdollista tehdä lopputarkastusta vaan se tehdään uuden asukkaan jo muutettua asuntoon. Mikäli huoneistoja taas pidettäisiin tyhjiään sen vuoksi, että lähtevän asukkaan siivoustaso nähtäisiin, tulisi siitä turhaa tyhjäkäyttöä eli vuokratuloja jäisi saamatta. Toisin päin reklamaatioita voi kohdistua myös ulosmuuttotilanteissa siivouskulujen pidättämiseen vakuudesta, vaikka asiakas on mielestään siivonnut

asunnon paremmin kuin sisäänmuuttaessa tai käyttänyt siivoojaa paikan päällä. Vakuuden pidätyksiin otetaan kuitenkin aina havainnollistavat kuvat tositteiksi, minkä jälkeen vaatimukset ovat yleensä loppuneet. Myös kiinteistöhuollon ulkoalueiden ja juoksevien vikailmoitusten hoito ovat tyypillisiä reklamaation aiheita. Kiinteistöhuoltopalvelut toteutetaan ostopalveluina ja kiinteistöhoitajat suorittavat vikailmoitusten hoidon, mikäli kyseessä ei ole sellainen vika tai korjaustoimi, jota valtuudet eivät riitä hoitamaan. Vastaavasti isännöitsijät valvovat kiinteistöhuoltojen suoriutumista.

Isännöinnin näkökulmasta asiakkaat saattavat reklamoida esimerkiksi tilanteissa, joissa asiakas ei saa oman kohteen isännöitsijää kiinni tai kiinteistöhuolto ja kiinteistöjen siivous ei toimi. Ehkä yleisimmät reklamaatiot kohdistuvat kuitenkin häiriötilanteiden käsittelyyn ja siihen, että asukkaiden häiriöilmoitusten perusteella tiettyihin asioihin ei puututtaisi. Yhtenä syynä taustalla voi olla, että asukkaat eivät tiedä kovin tarkasti esimerkiksi huoneenvuokralain säännöksiä, joiden perusteella häiriöihin voidaan puuttua. Tietyt häiriötilanteet voivat olla vakavuusasteiltaan erilaisia, jolloin häiriöiden laadulla ja niiden toistuvuudella on vaikutusta asioiden käsittelyyn. Asiat eivät siten näy niin selvästi asiakkaille päin, vaikka häiriöiden perusteellisuutta tutkittaisiin ja niihin puututtaisiin asianmukaisesti. Näissä tilanteissa vuokranantajalta edellytetään vahvaa näyttöä ja huoneenvuokralaki ei mahdollista tiettyjä asioita sormia napsauttamalla. Lisäksi meidän tulee huomioida vaitiolovelvollisuus asiakkaisiin liittyen, eli asiakkaille ei voida esimerkiksi kertoa, mikäli tiettyä asiakasta on huomautettu, varoitettu, tai mikäli vuokrasopimus olisi jopa purettu. (Hautamäki, keskustelu 15.10.2020.)

Tyypillisiä reklamaatioita asiakaspalveluun aiheutuu myös siitä, että asunnonhakija ei saa asuntotarjousta ja vetoaa esimerkiksi luottotietoihinsa, taustaansa tai siihen, että hänen tuttunsa on saanut asunnon, vaikka ei olisi ollut kiireellisessä asunnontarpeessa. ARA:n asukasvalintaopas määrittää ohjeistukset asukasvalintaan valtion tukemissa asunnoissa, jolloin tilanteissa joudutaan huomioimaan asunnonhakijoiden asunnontarve, varallisuustilanne ja kiireellisyys. Asukasvalinnassa on pyrittävä huomioimaan mahdollisimman monipuolinen asukasrakenne, jotta asuinympäristö säilyy niin sanotusti terveellisenä. Vaparahoitteisissa asunnoissa valinta ei ole niin säädeltyä, mutta käytännössä asukasvalintaa tehdään hyvin vastaavasti. Asiakkaan vastuulla on kuitenkin se, miten hyvin ja asunnontarpeeseen oleellisilla tiedoilla asuntohakemus on täytetty. Näillä on erityisen suuri merkitys ARA-asuntojen vuokraamista ajatellen. Esimerkiksi maksuhäiriömerkinnät eivät ole Sivakalla este asunnon saamiselle, mutta mikäli taustalla on merkintöjä vuokranantajille sekä mahdollisia häätöjä, edellytetään niistä aina tositteita, miten velkoja hoidetaan pois ja mikä asumisen tavassa on muuttunut.

Reklamaatio voi myös tulla esimerkiksi siitä, että asiakas on jättänyt vuokrasopimuksen irtisanomisen kuunvaihteeseen ja tehnyt sen kuun jo vaihduttua, jolloin irtisanomisaika aiheuttaa sen, että vuokrasopimus ja vuokranmaksuvastuu on voimassa vielä asiakkaalle ylimääräisen kuukauden. Tämäkään ei ole varsinaisesti virhe, mutta reklamaatio aiheutuu siitä, kun yritys ei korjaa asiakkaan omaa viivästystä irtisanomisessa. Yhtenä ääriesimerkkinä yritystä reklamoitiin hotelliasumiseen tyypillisten hovimestaripalveluiden puuttumisesta asuinkiinteistöstä. Tällöin kyseessä oli ulkomailta tullut työntekijä, jolla oli vuokra-asumisesta erilaisia kokemuksia.

Yrityksen näkökulmasta oleellista on, että jokaista asiakasta kohdellaan tasalaatuisesti sekä lakien ja säännösten mukaisesti. Tasalaatuisen palvelun edellytyksenä on kuitenkin lähtökohtaisesti hyvä ja koko asiakaskunnan yleisiä ennakko-odotuksia vastaava palvelun taso. Samalla jokainen asiakas tulisi kuitenkin pystyä kohtelemaan yksilönä.

7.2 Erilaiset mittarit ja mittaristot osana palveluyrityksen strategiaa

Mittaaminen katsotaan palvelutuotannossa toiminnaksi, jolla pyritään saamaan tietoa kiinnostuksen kohteina olevista liiketoiminnan tekijöistä. Se on samalla keskeinen apuväline johtamisessa. Yksittäisellä mittarilla, tunnusluvulla tai indikaattorilla tarkoitetaan tunnuslukua, joka kuvailee kiinnostuksen kohteena olevan ilmiön tilaa. Mitattavuudella tarkoitetaan sitä, että kulloisellekin tavoitteelle tulee pystyä asettamaan mittari ja toisaalta tapahtunutta on kyettävä mittaamaan. Strategiaan peilaten tärkeintä olisi löytyä oikeat tavoitteet mittarien täydellisyydestä huolimatta. Mikäli tavoitteita ei voida seurata, tulisi niille laatia mittausjärjestelmä tai ainakin niitä tulisi mitata väliajoin. (Kamensky 2010, 224–225; Lönnqvist, Jääskeläinen, Kujansivu, Käpylä, Laihonon, Sillanpää & Vuolle 2010, 117–118, 120.)

Kamenskyn (2010, 225) mukaan mittareita voidaan määritellä esimerkiksi seuraavanlaisesti:

- Määrämittarit (esimerkiksi kpl, kg, m², m³)
- Rahamittarit (eri valuutat)
- Aikamittarit (esimerkiksi vuosi, kuukausi, päivä, tunti, minuutti)
- Yhdistelmämittarit (esimerkiksi €/h, kpl/h)
- Indeksimitarit (esimerkiksi %-luku, indeksilukumäärä)
- Laatuasteikot (esimerkiksi 1-10, hyvä-tydyttävä-heikko)
- Suhteelliset kuvaukset (esimerkiksi alan paras henkilöstö)

Mittarit voidaan jakaa muun muassa suoriin ja välillisiin tai subjektiivisiin ja objektiivisiin. Esimerkiksi asiakastyytyväisyyden asiakaskysely tai palvelujen asiakkaiden määrä tunnissa mittaavat suoraa asiakastyytyväisyyttä tai tuottavuutta. Odotusaika asiakasta kohden ei varsinaisesti mittaa tuottavuutta, mutta se voi antaa arvokasta välillistä tietoa aiheesta, mikäli odotusaika asiakasta kohden on esimerkiksi pitkä. Subjektiiviset mittarit perustuvat mielipiteisiin ja arviointeihin ja ne sopivat moniulotteisten ilmiöiden arviointiin, kun taas objektiiviset mittarit perustuvat faktoihin, sisältävät usein vähemmän tulkinnanvaraisuutta ja ovat puolueettomampia. (Lönqvist ym. 2010, 118–119.)

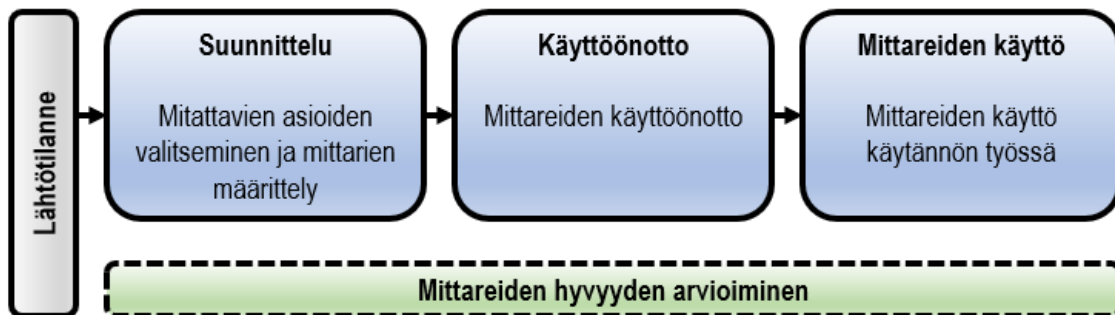
Mittauksen luotettavuuden osalta tulisi erottaa termit validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteetti kertoo, mitataanko sitä mitä piti eli se ilmaisee mittarin pätevyyttä. Reliabiliteetti kertoo miten tarkasti mitataan, jolloin se ilmaisee mittarin tarkkuutta. (Vehkalahti 2014, 40–41.) Tiedeyhteisöissä termeistä ei puhuta tarkkuutena tai pätevyytenä. Toisin kuvailtuna reliabiliteetti ilmaisee mittaustuloksen toistettavuutta ja validiteetti sitä, että mitataanko teorian valossa oikeita asioita. (Ketokivi 2015, 97.) Sekä reliabiliteetin että validiteetin alla voidaan hahmottaa useita alakategorioita, joita on esitelty alla olevassa taulukossa 4.

TAULUKKO 4. Mittauksen luotettavuuden dimensiot (Ketokivi 2015, 97)

Dimensio	Kriteeri
Toistomittausreliabiliteetti	Kuinka yhteneviä samasta kohteesta eri ajankohtina tehdyt mittaustulokset ovat samalla mittarilla?
Sisäinen yhdenmukaisuus	Kuinka yhdenmukaisia samasta kohteesta samana ajankohtana tehdyt mittaustulokset ovat vaihtoehtoisilla mittareilla?
Sisältövaliditeetti	Onko mittarin sisältö käsitteen määritelmän kanssa yhdenmukainen?
Dimensionaalisuus	Kuinka useaa ulottuvuutta mittarin indikaattorit mittaavat?
Konvergenssivaliditeetti	Kuinka vahvasti samaa ulottuvuutta mittavat indikaattorit konvergoituvat ko. ulottuvuuteen?
Erotteluvaliditeetti	Erottuvatko teoreettisesti erilliset ulottuvuudet myös empiirisessä analyysissä toisistaan?
Nomologinen validiteetti	Korreloiko mittari ennustetulla tavalla muiden mittareiden kanssa?

Mittaristolla viitataan kokoelmaan mittareita, joka koostaa tärkeimpiä menestystekijöitä yhteen. Sen rakentamiseksi on useita malleja, mutta ehkä tunnetuin niistä on Kaplanin ja Nortonin kehittälemä tasapainotettu mittaristo eli Balanced Scorecard. (Lönqvist ym. 2010, 120.) Balanced Scorecard -ajattelu korostaa tavoitteiden välisiä syy-seuraussuhteita. Hyvän strategisen tavoiteasetannan kannalta tulisi kuitenkin puhua vuorovaikutussuhteista, koska hyvässä tavoiteasetannassa on sekä laadullisia että määrällisiä tavoitteita, jotka eivät ole yhteismitallisia. (Kamensky 2010, 214.)

Mittattavien asioiden tulisi olla yhteyksissä organisaation tavoitteisiin ja toimintaan, jolloin niiden merkitys ja hyödyt kohdistuvat toiminnan ohjaamiseen ja kehittämiseen. Mittaaminen ja mittareiden ylläpito on työlästä, joten niiden seurannalle on oltava selkeä syy. Mittaamisen voidaan katsoa sisältävän kolme päävaihetta, joita ovat suunnittelu, mittareiden käyttöönotto ja mittareiden käyttö osana johtamista. (Lönqvist ym. 2010, 120–121.) Mittaamisen vaiheet voidaan hahmottaa kuvion 23 avulla.



KUVIO 23. Mittaamisen vaiheet (Kujansivu, Lönqvist, Jääskeläinen, Saranpää 2007, 166)

Suunnitteluvaiheessa voidaan valita esimerkiksi strategian pohjalta mitattavat tekijät ja niihin sopivat mittarit. Siinä tulisi huomioida mistä mittarin data saadaan, kuinka usein mittaus toistetaan ja raportoidaan, kuka mittarista vastaa, mikä on sen tavoitearvo ja kenelle mittaustuloksista raportoidaan. Suunnitteluvaihe toteutetaan usein työryhmissä ideoiden ja arvioiden valideja mittareita. (Lönqvist ym. 2010, 121.)

Käyttöönottovaiheessa suunnitellut mittarit otetaan käyttöön, tehdään ensimmäiset mittaustulosten laskennat ja tarvittaessa kehitetään vielä järjestelmiä. Tämä voi sisältää tietojärjestelmien hiomista tai jopa uusimista, jotta dataa saadaan kerättyä ja käsiteltyä sopivassa muodossa. Erilaisten järjestelmien päivitettävyyden ja kehitettävyyden tulisi selvittää jo suunnitteluvaiheessa. Mittariston tulisi

saada sekä koko henkilöstön että johdon tuki ja se tulisi tiedottaa koko organisaatiolle. (Lönqvist ym. 2010, 122–123.)

Mittareita käytetään osana johtamista niiden tuloksia seuraamalla ja tarvittaessa tekemällä korjavia toimenpiteitä. Ongelmina mittareiden hyödyntämisessä voi olla ajanpuute tai kykenemättömyys tehdä johtopäätöksiä. Mittaristolle tulisikin laatia käyttöperiaatteet, jolloin käytön tarkoitus, mittauksen ajankohdat ja raportointitapa on dokumentoitu. (Lönqvist ym. 2010, 123–124.) Mittausinstrumentin kohdalla tulisi huomioida, että se ei ole vain ulkopuolinen tekninen apuväline. Mittaajan asiantuntemuksella ja kokemuksella on olennainen merkitys instrumentin oikein käyttämisessä. (Ketokivi 2015, 81.)

Yhtenä mittaamisen haasteena on saada kerättyä mittareiden data kustannustehokkaasti. Mittaamisen ei tulisi myöskään häiritä henkilöstöä tai asiakkaita. Esimerkiksi liian tiheä mittaaminen kyselyillä voi ärsyttää asiakkaita, jolloin kyselyihin ei vastata. Erilaiset tieto- ja viestintäteknologiat mahdollistavat kustannustehokkaan ja nopean datan keräämisen, ongelmiin reagoimisen, mittaustiedon analysoinnin sekä raportoinnin. (Lönqvist ym. 2010, 144–45.)

Sivakan strategia sisältää kuusi avaintavoitetta, jotka vastaavat johtoryhmän jäsenistön henkilömäärää. Käytännössä nämä avaintavoitteet muodostavat johtoryhmän tuloskortiston. Lisäksi jokaisella johtoryhmän jäsenen vastuullaan olevalla osastolla on oma osastokohtainen tuloskortistonsa. Kokonaisuudessaan yrityksen tuloskortiston voi mieltää Balanced Scorecard -tyyppiseksi ja se sisältää esimerkiksi talouteen, asiakastyytyväisyyteen ja erilaisiin kehitystuloksiin liittyviä mittareita. Monien tuloskortistoon liitännäisten mittarien seuranta tehdään reaaliaikaisesti tai useaan otteeseen kuukaudessa. Tulevina vuosina yritysvastuuraportoinnissa esillä olevia mittareita ollaan mahdollisesti integroimassa osaksi tuloskortistoa. (Hätälä, keskustelu 5.10.2020.) Toimeksiantajan tuloskortisto on luokiteltu salaiseksi, joten sitä ei avata tässä opinnäytetyössä tarkemmin.

8 TUTKIMUS

Opinnäytetyön varsinainen tutkimus aloitettiin toimeksiantajan asiakaspalvelun sekä isännöinnin palveluasiantuntijoiden tekemällä tilastollisella tiedonkeruulla, jossa yrityksen asiakaspalvelun ja isännöinnin joko yleisiin puhelinnumeroihin, sähköisesti tai paikan päällä toimistolla 1.7.–31.7.2020 tulleet yhteydenotot ja niitä koskevat asiointiaiheet merkattiin ylös tiedonkeruulomakkeeseen kappalelukumäärinä.

Tietoa kerättiin kokonaisen kalenterikuukauden ajan, jotta koko kuukauden kiertokulku ja eri asiointiaiheet tulisi huomioitua parhaiten. Esimerkiksi kuukauden alussa yhteydenotot voivat koskea pääsääntöisesti irtisanottujen ja vapautuvien asuntojen tiedusteluja, kun taas loppukuussa yhteydenotot liittyvät vuokrasopimuksen irtisanomisiin tai avainten palauttamisiin.

Toimeksiantajan asiakaspalvelussa käsitellään valtaosa yrityksen asiakasviestinnästä ja se kattaa käytännössä kaikki vaiheet asunnon hakemisesta asumiseen ja vuokrasuhteen päättämiseen. Asiakaspalvelu on yleisesti yrityksen ensimmäinen mahdollinen kontakti hyvin monipuolisten asiointiaiheiden ja -kysymysten tiimoilta. Lisäksi asiakaspalvelussa hoidetaan yrityksen markkinointi sekä perintä. Vastaavasti isännöinnin palveluasiantuntijat hoitavat isännöinnin juoksevia asioita, kuten huoltoilmoitusten tekoa ja niiden kulkuun liittyviä asioita, avainasioita, kodinkonetilauksia ja isännöinnin yleisten asiointikanavien viestiliikennettä.

Tiedonkeruun jälkeen aineisto koostettiin ja analysoitiin, minkä jälkeen siirryttiin tutkimuksen laadulliseen osioon. Laadullinen osio toteutettiin palvelumuotoilutyökaluja hyödyntäen. Menetelmänä oli etänä toteutettu ryhmäkeskustelu- ja asiakaspolkuperilaisuus kriittisimmistä asiakastyytyväisyyteen vaikuttavista asiakkuuden vaiheista sekä asiakastyytyväisyyden tekijöistä. Tilaisuuteen osallistettiin kuusi Sivakan vuokralaista, jotka edustivat niin sanotusti eri asiakasprofiileja yhteisen näkemyksen muodostamiseksi. Tilaisuuteen sopivia henkilöitä kartoitettiin asiakaspalvelun henkilöstön toimesta. Tekijä otti potentiaaliin ehdokkaihin yhteyttä erikseen ja sopi siten käytännöistä. Tarkoituksena oli etsiä kohtuullisen nuori, keski-ikäinen, iäkäs, vasta asuntoon muuttanut, vasta asuntoa vaihtanut sekä pitkään samassa asunnossa asunut vuokralainen. Loppupeleissä täysin sopivien henkilöiden saaminen tilaisuuteen oli haastavaa, mutta pääpiirteittäin profiileihin sopivat ihmiset löytyivät. Valtaosa oli asunut asunnoissaan jo pidemmän aikaa.

8.1 Määrällinen tutkimus yhteydenottoaiheista ja asiointikanavista

Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus selvittää usein lukumääriin ja prosentiosuuksiin liittyviä kysymyksiä, joiden edellytyksenä on riittävän suuri ja edustava otos. Tuloksia pyritään yleistämään laajempaan joukkoon tilastollisen päättelyn avulla, joskaan asioiden syitä ei pystytä usein riittävästi selvittämään. Tulokset havainnollistetaan usein kuvoilla ja taulukoilla. (Heikkilä 2014, 15.)

Opinnäytetyön tutkimuksen ensimmäisessä osiossa kartoitettiin tietoa eri aihekokonaisuuksista sekä niihin sisältyvien pienempien aihealueiden yhteydenottomääristä eri kanavittain. Asiakaspalvelun määrällinen tiedonkeruulomake (liite 2) käsitti yleisiin palvelukanaviin tulleet yhteydenotot, jotka luokiteltiin asunnon hakemiseen, vuokrasopimukseen, lisäavain- ja kodinkoneasioihin, maksuihin, asukasetuihin, asumisneuvontaan, sekä muihin kuten autopaikkoihin ja kiinteistöhuoltoon liittyviin asioihin. Muissa asioissa eriteltiin erikseen isännöintiä, asukastapahtumia, viranomaisen yhteydenottoja, Kelan maksusitoumuksia, perhetilannemuutoksia sekä sähköisen palvelualusta MunSivakan käyttöä tai vuokraan sisältyvän laajakaistayhteyden käyttöä koskevia asioita. Tietoa kerättiin koko heinäkuun ajan. Kaikkien päätason asiointiaiheiden sekä käytettyjen asiointikanavien jakaumat esitetään kuvioina, kun taas kaikki tiedonkeruulomakkeen eri aihekokonaisuudet ja niihin sisältyvät pienemmät aihepiirit esitellään tarkemmin taulukoissa yhteydenottokanavittain.

Isännöinnin määrällinen tiedonkeruulomake (liite 3) sisälsi vastaavasti häiriöihin, eri viranomaisiin, Kodinporttiin, avainten palautuksiin ja noutoon, huoneiston sähköihin, isompiin urakoihin, korjauksiin ja huoneiston kuntoon, saunavuoroihin, työtilauksiin, asunnon näyttöihin sekä muihin asioihin liittyviä yhteydenottoja. Tietoa pyrittiin keräämään koko kuukaudelta, mutta valitettavasti kesälomakaudesta ja henkilöstövajauksesta johtuen vain viikon 31 osalta saatiin luotettavaa tietoa tilastoinnin suhteen. Isännöinnin palveluasiantuntijan tehtävissä työskentelee vain kaksi henkilöä, joille asiakkaiden suoria yhteydenottoja tulee hyvin vähäinen määrä verrattuna asiakaspalvelun lukemiin. He hoitavat asiakasyhteydenottojen lisäksi myös paljon viestintää yhteistyökumppaneille, kuten urakoitsijoille, lukkoliikkeille, kiinteistöhuolloille ja kohteiden nimetyille kiinteistöhoitajille.

Yhteydenotot merkittiin siten, että esimerkiksi maanantain yhteydenotot voivat käsittää viikonloppunakin tulleita aihealueita, koska toimiston kiinniolon takia yhteydenotto on käsitelty vasta seuraavana arkipäivänä. Yrityksellä on hiljainen palvelulupaus, että kaikki asiakasyhteydenotot tulisi hoitaa viimeistään seuraavan arkipäivän aikana, joskin valtaosa hoidetaan jopa saman päivän aikana. Oleellista on, onko yhteydenotto tullut lähellä työajan päättymistä vai työpäivän alussa. On

huomioitava, että yksi yhteydenotto saattaa sisältää useampia aiheita, jolloin jokainen erillinen aihe on merkitty tiedonkeruulomakkeeseen. Asiakas voi esimerkiksi samalla soitolla tehdä vuokrasta maksusuunnitelman ja irtisanoa autopaikan.

Erityisesti asunnon hakemiseen tai hakemukseen liittyviä yhteydenottoja voi olla kesällä enemmän verrattuna muihin vuodenaikoihin tai kuukausiin, koska kesä on tyypillisesti opiskeluiden ja opiskelupaikkojen varmistumisten myötä sesonkiaikaa asunnon hakemiseen. Muutoin Sivakan tyhjen asuntojen määrä on ollut läpi vuoden alhainen, eli asuttujen asuntojen määrä ei ole suuresti heitellyt, jolloin myös asuttuihin asuntoihin liittyvät yhteydenottomäärät ovat verrannollisia, joskin eri vuodenaikoina tietyt asiointiaiheet korostuvat. Määrällinen tutkimus keskittyy vain kesäaikaan.

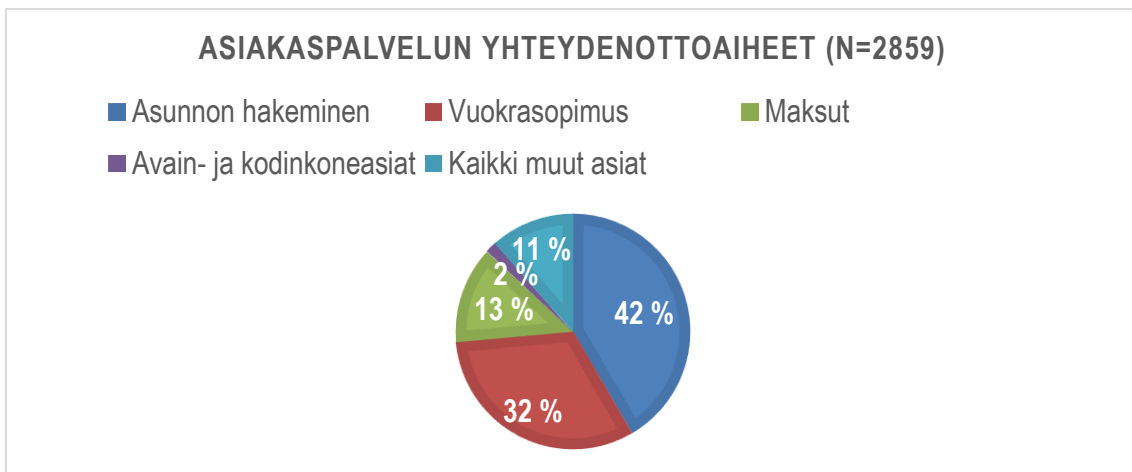
Sivakan tietojärjestelmästä saatavan raportin mukaan uusia asuntohakemuksia tuli heinäkuussa 613 kappaletta ja yhteensä niitä oli voimassa 1943 kappaletta. Esimerkiksi elokuussa uusia hakemuksia tuli 886 ja voimassa oli yhteensä 2030 hakemusta, kun taas syyskuussa uusia tuli vain 519 ja voimassa olevia oli 1975 hakemusta. Toimeksiantajalla on kerrallaan noin 2000 asuntohakemusta voimassa läpi vuoden, joista vaihtohakemusten osuus on noin 20 %. Hakemus on voimassa aina automaattisesti 3 kk hakupäivästä eteenpäin, ellei hakija uusi hakemusta, täytä uutta edellisen korvaavaa hakemusta tai poista itse hakemusta. Asuntotarjouksia tehdään noin 30 kappaletta työpäivää kohden ja tarjousten hyväksymisprosentti on nykyään noin 30 %.

Heinäkuu (2020)							
Viikko	Ma	Ti	Ke	To	Pe	La	Su
27			1	2	3	4	5
28	6	7	8	9	10	11	12
29	13	14	15	16	17	18	19
30	20	21	22	23	24	25	26
31	27	28	29	30	31		

KUVIO 24. Heinäkuu 2020

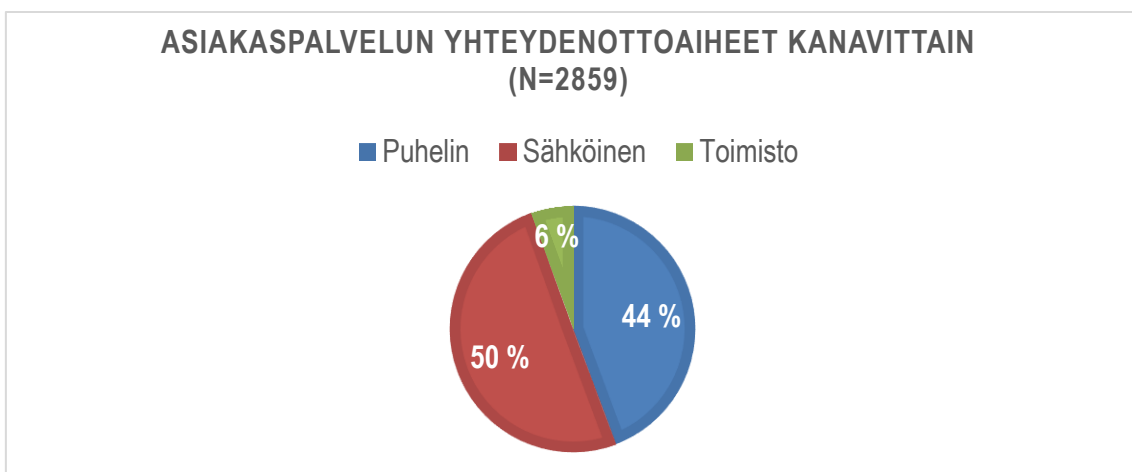
Kuten kuviossa 24 voidaan havaita, heinäkuussa 2020 kuukauden ensimmäinen viikonpäivä oli keskiviikko, joten ensimmäinen viikko 27 käsitellään vain keskiviikosta perjantaihin. Kuukauden loput viikot (28–31) jakautuivat sopivasti siten, että ne käsittivät koko työviikon maanantaista perjantaihin. Käytännössä viikko 27 voidaan mieltää alkukuuksi ja viikko 31 loppukuuksi. Seuraavissa kuvioissa ja taulukoissa koostetaan eri yhteydenottojen aihepiirejä, yhteydenottokanavia sekä kuukauden yhteydenoton käsittelyajankohtia. Esimerkiksi viikonloppuna tullut yhteydenotto on voitu

käsitellä vasta seuraavana maanantaina. Yhteydenotot on luokiteltu sille päivää, milloin ne on käsitelty. Pääsääntöisesti kaikki yhteydenotot käsitellään saman päivän sisään tai seuraavan arkipäivän aamuna. Merkittyjen yhteydenottojen osalta puhelinasiointit ovat käytännössä vastattuja puheluja tai soittopyyntöjä. Sähköiset asiointit ovat tulleet joko sähköpostitse tai sähköisen palvelu- alusta MunSivakan kautta. Toimistoasiointi kattaa käytännössä vain asiakaspalvelutilassa käymisen. Taulukoihin puhelinasiointit on merkitty P:nä, sähköiset asiointikanavat S:nä ja toimistoasiointit T:nä.



KUVIO 25. Asiakaspalveluun tulleet yhteydenottoaiheet heinäkuussa 2020 (N=2859)

Kuviossa 25 esitellään yhteydenotot prosentuaalisesti. Kaikista heinäkuun aikana kirjatuista yhteydenotoista noin 3/4 koski asunnon hakemista tai vuokrasopimuksia päätasolla. Kaikki muut asiat sisälsivät myöhemmin esiteltävät muut asiat, asumisneuvontaa koskevat yhteydenotot sekä asukasetutilaukset.



KUVIO 26. Asiakaspalveluun tulleet yhteydenotot asiointikanavittain heinäkuussa 2020 (N=2859)

Asiakaspalveluun tulleet yhteydenotot kanavittain voidaan hahmottaa kuviosta 26. Kaikkiaan puolet kaikesta asiointista hoidetaan sähköisesti ja hieman alle puolet puhelimitse. Vain murto-osa asiointiin liittyen hoidettiin toimistolla paikan päällä.

TAULUKKO 5. Asunnon hakemiseen liittyvät yhteydenotot (N=1189)

Asiointiaihe	Kanava	Vko 27	Vko 28	Vko 29	Vko 30	Vko 31	Yhteensä kanavittain	Yhteensä aiheittain
Hakemiseen liittyvä	P	18	22	39	51	61	191	364
	S	2	4	21	81	43	151	
	T	1	4	6	6	5	22	
Asuntohakemukseen liittyvä	P	25	35	21	39	43	163	268
	S	6	11	13	20	20	70	
	T	5	3	4	14	9	35	
Tarjoukseen liittyvä	P	14	33	32	38	41	158	543
	S	52	131	74	85	43	385	
	T	-	-	-	-	-	-	
Soten hakua koskevat yhteydenotot	P	3	2	2	3	2	12	14
	S	-	-	1	-	1	2	
	T	-	-	-	-	-	-	

Taulukossa 5 eritellään heinäkuussa asunnon hakemista koskevat yhteydenotot. Asunnon hakeminen koostaa asiointiaiheita, kuten miten asuntoja haetaan tai miten asuntoja liikkuu ennen hakemuksen jättämistä. Asuntohakemusvaihe käsittää aikaa, kun hakemus on jo jätetty, jolloin yhteydenotto voi koskea esimerkiksi teknisiä hakuehtoja, hakukriteerejä tai asuntohakemisen päättämistä. Tarjoukseen liittyvä yhteydenotto koostaa asuntotarjoukseen liittyvää näytön sopimista, tarjousehtojen läpikäymistä tai tarjouksen hyväksymistä ja kieltäytymistä. Sosiaalitoimesta saatetaan ajoittain tiedustella jonkin asiakkaan hakutilannetta tai mahdollisuutta saada asuntoa. Tilasto ei esimerkiksi sisällä kiinteistötietojärjestelmään suoraan asiakkaan jättämiä asuntohakemuksia, joita oli heinäkuussa 613 kappaletta.

Koostetusti voidaan havaita, että asunnon hakemiseen tai asuntohakemukseen liittyvät yhteydenotot tulivat melko suurellakin osuudella puhelinpalvelun kautta, erityisesti hakemukseen liittyvissä asioissa. Kuitenkin asuntotarjouksiin liittyvää asiointia hoidetaan yli 70 % osuudella sähköisten asiointikanavien kautta. Hieman alle puolet hakemusvaiheen yhteydenotoista koski asuntotarjouksia. Hakemiseen liittyviä yhteydenottoja on ollut heinäkuussa varmasti osittain loppukuussa enemmän

syystä, että opiskelupaikkojen valintapäätökset ovat tulleet niinä ajankohtina. Asuntoja ei ole kuitenkaan markkinoitu kyseisenä ajankohtana normaalia enempää, johtuen kesälomakaudesta ja vapaiden tai vapautuvien asuntojen vähäisestä määrästä sekä jo olemassa olevasta runsaasta haki-jakannasta. Tarjouksiin liittyvät yhteydenottomäärät ovat osittain riippuvaisia siitä, kuinka paljon tarjouksia on tehty ja kuinka paljon asiakkaat vastaavat tehtyihin tarjouksiin. Mikäli hakija jättää vastaamatta useampaan tarjoukseen, voidaan asunnontarve tulkita jopa päättyneeksi. Toimisto-asiointi keskittyy asunnon hakemiseen tai varsinaisen hakemuksen muokkaamiseen.

TAULUKKO 6. Vuokrasopimukseen liittyvät yhteydenotot (N=914)

Asiointiaihe	Kanava	Vko 27	Vko 28	Vko 29	Vko 30	Vko 31	Yhteensä kanavittain	Yhteensä aiheittain
Asunnon vastaanotto	P	6	12	18	11	24	71	322
	S	37	75	52	42	42	248	
	T	-	-	3	-	-	3	
Vakuuteen liittyvät asiat	P	5	16	4	1	11	37	75
	S	1	13	11	4	8	37	
	T	-	-	1	-	-	1	
Sopimuksen tekotapa tai ongelma	P	5	3	6	5	13	32	74
	S	2	11	4	1	3	21	
	T	2	-	-	8	11	21	
Muuton käytännön kuviot	P	15	7	11	7	13	53	110
	S	1	2	9	14	26	52	
	T	3	-	2	-	-	5	
Määräaikaisiin sopimuksiin liittyvät	P	5	3	6	6	7	27	52
	S	-	-	3	6	10	19	
	T	1	-	2	1	2	6	
Irtisanomisiin liittyvät	P	15	14	9	17	16	71	281
	S	29	38	28	27	78	200	
	T	-	2	-	6	2	10	

Taulukossa 6 eritellään vuokrasopimuksen liittyvät yhteydenotot. Asunnon vastaanottoon liittyvä asia käsittää asuntotarjouksen hyväksymisen myötä esimerkiksi mahdollisten liitteiden toimittami-
sen. Vakuuteen liittyvät asiat voivat koskea vakuudenmaksutietoja, vakuuden hakemista Kelalta maksusitoumuksena tai sen toimittamista Sivakalle. Sopimuksen tekotapa tai siihen liittyvä on-
gelma voi käsittää tekotavasta sopimisen, tekotavan vaihtamisen esimerkiksi sähköisen allekirjoi-
tuksen epäonnistumisen vuoksi tai sopimuksen allekirjoittamisen toimistolla. Muuton käytännön ku-
viot kattavat esimerkiksi sopimuksen allekirjoittamisen jälkeen muuttoaikatauluista ja avaintenha-

kupaikasta tiedustelua sekä sopimuksen aikaistamisen. Määräaikaiset sopimukset kattavat asiakkaiden ilmoitukset joko halusta jatkaa tai olla jatkamatta sopimusta tai niiden jatkamisen toimistolla. Irtisanomiseen liittyvät asiat kattavat irtisanomisen tekemisen ohjeita sekä varsinaisia irtisanomisia, minkä lisäksi ne voivat käsittää myös kyselyjä avainten palautuspaikasta. On huomioitava, että irtisanomisiin on sisällytetty tässä tilastossa yritykseen tulleet irtisanomiset heinäkuulta, joita oli yhteensä 168 kappaletta. Valtaosa näistä on tehty suoraan sähköisesti, jolloin ne on laskettu yhteydenottoihin, koska käsittely on kertaluonteista ja käsittelystä viestitään asiakkaalle erikseen.

Kuten voidaan havaita, kaikista vuokrasopimukseen liittyvistä yhteydenotoista hieman yli 1/3 koski asunnon vastaanottamista, kun taas vajaa 1/3 koski irtisanomisiin liittyviä asioita. Siten kaikille muille aiheille jäi myös noin 1/3 kaikista yhteydenotoista. Asunnon vastaanottamisesta ilmoitti sähköisesti yli 75 % asiakkaista. Heinäkuussa varsinaisten sähköisten irtisanomisten lisäksi muita irtisanomiseen liittyviä sähköisiä asiointeja ei ollut kovin suuri määrä. Irtisanomistilanteissa asiakas on voinut esimerkiksi ensin tiedustella puhelimitse, miten irtisanominen on helpointa tehdä, minkä jälkeen irtisanominen on tehty sähköisesti. Aikanaan poismuuton lähestyessä asiakas on voinut tiedustella puhelimitse erikseen avainten palauttamisesta.

TAULUKKO 7. Maksuihin liittyvät yhteydenotot (N=381)

Asiointiaihe	Kanava	Vko 27	Vko 28	Vko 29	Vko 30	Vko 31	Yhteensä kanavittain	Yhteensä aiheittain
Maksu- sopimukset	P	20	18	21	19	28	106	184
	S	21	19	11	11	15	77	
	T	-	-	-	1	-	1	
Vuokra- ennakoihin liittyvät	P	1	5	3	-	3	12	17
	S	1	-	-	2	2	5	
	T	-	-	-	-	-	-	
Velan määrään liittyvät	P	3	2	3	2	7	17	21
	S	1	1	-	2	-	4	
	T	-	-	-	-	-	-	
Maksutiedot ja maksaminen	P	15	11	13	9	25	73	132
	S	1	6	6	13	9	35	
	T	9	4	3	3	5	24	
Haasteita ja häättöjä koskevat	P	1	3	1	2	2	9	14
	S	-	3	-	1	1	5	
	T	-	-	-	-	-	-	
Soten yhteydenotot maksuihin	P	1	3	1	-	4	9	13
	S	1	1	-	1	1	4	
	T	-	-	-	-	-	-	

Taulukossa 7 eritellään heinäkuun aikana yritykseen tulleet maksuja koskevat yhteydenotot. Maksusopimukset käsittävät virallisen maksusopimuksen tekemisen sekä kaikki eräpäiväpoikkeamailmoitukset. Vuokraennakoihin liittyvät yhteydenotot koskevat asiakkaan maksamia ylimääräisiä vuokria ja yleensä niiden palauttamista tai käyttämistä seuraavan kuukauden vuokraan. Velan määrä tarkoittaa asiakkaan tiedustelua mahdollisesta velkapääoman määrästä. Maksutiedot ja maksaminen koostavat vuokran ajantasaisuudesta tiedustelua, maksutietojen kysymistä tai vuokran maksamista. Haasteita ja häätöjä koskevat asiat käsittelevät mahdollisia käräjäoikeuteen edenneitä haasteprosesseja, tuomion myötä vireillä olevia häätöprosesseja tai niiden perumisia. Sosiaalitoimen yhteydenotot ilmaisevat asiakkaan maksutilanteeseen liittyviä tiedusteluja.

Maksuihin liittyvistä yhteydenotoista noin puolet koski maksusopimuksia ja eräpäiväpoikkeamia, kun taas noin 1/3 koski maksutietojen kyselyä tai ilmoitusta vuokran maksamisesta. Molemmissa tapauksissa asioita hoidettiin hieman tai paljon enemmän puhelimitse verrattuna muihin asiointikanaviin. Toimistolla tietty asiakaskunta maksaa vakituisesti vuokran aina paikan päällä muutamien satunnaisten maksajien lisäksi.

TAULUKKO 8. Lisäävain- ja kodinkoneasiat (N=46)

Asiointiaihe	Kanava	Vko 27	Vko 28	Vko 29	Vko 30	Vko 31	Yhteensä kanavittain	Yhteensä aiheittain
Kodinkonevian ilmoitus	P	-	-	1	1	20	22	22
	S	-	-	-	-	-	-	
	T	-	-	-	-	-	-	
Uuden kodinkoneen pyyntö	P	-	-	-	-	1	1	3
	S	-	-	-	-	2	2	
	T	-	-	-	-	-	-	
Avainten häviäminen	P	-	-	-	1	9	10	15
	S	-	-	-	2	3	5	
	T	-	-	-	-	-	-	
Lisäävaintilaus	P	-	-	-	-	1	1	6
	S	-	-	-	-	5	5	
	T	-	-	-	-	-	-	

Taulukossa 8 käsitellään lisäävain- ja kodinkoneasiat. Tilastoinnin mukaan kyseisistä aiheista ilmoitettiin hyvin vähäisissä määrin asiakaspalveluun, mikä ei ole poikkeuksellista. Avainten häviämisestä ilmoittaminen on usein tyyppillistä siinä vaiheessa, kun poismuutto asunnosta lähestyy. Vas-

taavasti lisäävaintilauksista saatetaan kysyä usein jo siinä vaiheessa, kun asuntoon ollaan muuttamassa kuun loppupuolella tai avaimet on saatu haltuun ja ilmenee tarve lisäävaimille. Myös kodinkoneisiin liittyviä ongelmia tai puutteita on voitu ilmoittaa sisäänmuuttojen yhteydessä loppukuusta, mikäli avaimet on saatu asuntoon jo pari päivää ennen kuunvaihdetta. Usein sisäänmuuttotilanteissa puhelinyhteydenotot ovat helpompia, mikäli esimerkiksi varsinaisiin ohjeistuksiin ei olla perehdytty ja otetaan yhteyttä, miten asia lähdetään hoitamaan.

TAULUKKO 9. Asumisneuvontaa koskevat yhteydenotot (N=5)

Asiointiaihe	Kanava	Vko 27	Vko 28	Vko 29	Vko 30	Vko 31	Yhteensä kanavittain	Yhteensä aiheittain
Palvelua pyytävät tai sinne ohjatut	P	-	-	1	1	1	3	3
	S	-	-	-	-	-	-	
	T	-	-	-	-	-	-	
Tiedotteet	P	-	-	-	-	2	2	2
	S	-	-	-	-	-	-	
	T	-	-	-	-	-	-	

Kuten taulukosta 9 voidaan havaita, suoranaisia asumisneuvontaan liittyviä yhteydenottoja oli todella vähänlaisesti. Toisaalta asumisneuvontatyö on tyypillisesti ennalta ehkäisevää, eli mahdollisiin ongelmiin pyritään tarttumaan siten, että asumisneuvoja on itse yhteydessä asiakkaisiin, mikäli tällaista tarvetta koetaan. Heinäkuussa asumisneuvojalla oli myös oma henkilökohtainen puhelinnumero asukkaiden tavoitettavissa, eli suorat yhteydenotot eivät näy tilastoissa. Asumisneuvojan suoraan puhelinnumeroon on tullut yleisesti vähän suoria yhteydenottoja.

TAULUKKO 10. Asukasetutilaukset (N=31)

Asiointiaihe	Kanava	Vko 27	Vko 28	Vko 29	Vko 30	Vko 31	Yhteensä kanavittain	Yhteensä aiheittain
Asukasetujen vastaanotto	P	1	4	-	-	10	15	31
	S	-	-	-	-	14	14	
	T	-	1	1	-	-	2	
Ongelmatilanteet	P	-	-	-	-	-	-	-
	S	-	-	-	-	-	-	
	T	-	-	-	-	-	-	

Taulukossa 10 käsitellään asukasetutilauksia. Vuokralainen saa asuntoon asukasedun aina viiden vuoden välein, mikäli on asunut samassa asunnossa vuokrasopimuksen katkeamatta. Asukasetuilmotukset lähetetään yleensä kerran kuukaudessa samanaikaisesti, joten loppukuu yhteydenotoissa painottuu varmasti pitkälti tämän vuoksi. Pääosin ilmoittelu tai kyselyt eduista tapahtuvat sekä puhelimitse että sähköisissä kanavissa.

TAULUKKO 11. Muut asiat (N=293)

Asiointiaihe	Kanava	Vko 27	Vko 28	Vko 29	Vko 30	Vko 31	Yhteensä kanavittain	Yhteensä aiheittain
Asia, joka ei istu mihinkään	P	13	15	19	13	40	100	143
	S	2	4	4	6	15	31	
	T	-	3	2	2	5	12	
Autopaikat	P	10	5	7	14	22	58	102
	S	1	11	17	3	8	40	
	T	1	1	-	-	2	4	
Kiinteistöhuoltoon liittyvät	P	2	1	1	3	7	14	48
	S	-	1	3	8	12	24	
	T	-	1	2	2	5	10	

Taulukon 11 muut asiat koostivat pitkälti autopaikkoihin tai kiinteistöhuoltoon liittyviä asioita. Asioita, jotka eivät istuneet varsinaisesti mihinkään kattoivat valtaosin isännöintiin liittyviä (N=66) yhteydenottoja, jotka tulivat kuitenkin yrityksen asiakaspalveluun. Lisäksi Sivakan asukastapahtumiin liittyviä (N=47) yhteydenottoja oli useita, koska pieniä tapahtumia järjestettiin silloisten koronasuosituksen ja ohjeiden mukaisesti.

Tyypillisesti hieman poikkeuksellisia asioita kysytään ja selvitetään enemmän puhelimitse, joten sinällään tilastoinnin tulos ei yllätä. Lisäksi muissa asioissa oli pääsääntöisesti muutamia Kelan yhteydenottoja, perhetilannemuutoksia, MunSivakan käyttöön tai vuokraan sisältyvän laajakaistan käyttöön liittyviä tiedusteluja.

TAULUKKO 12. Isännöinnin yleisten asiointikanavien yhteydenotot aiheittain viikolta 31 (N=78)

Asiointiaihe	Kanava	Ma	Ti	Ke	To	Pe	Yhteensä kanavittain	Yhteensä aiheittain
Häiriöt	P	-	1	-	1	-	2	7
	S	3	2	-	-	-	5	
	T	-	-	-	-	-	-	
Poliisi, palolaitos tai posti	P	-	-	1	-	-	1	4
	S	1	1	-	-	1	3	
	T	-	-	-	-	-	-	
Kodinportti	P	-	-	-	-	-	-	1
	S	1	-	-	-	-	1	
	T	-	-	-	-	-	-	
Avainasiat	P	-	4	-	-	-	4	9
	S	5	-	-	-	-	5	
	T	-	-	-	-	-	-	
Sähköt	P	1	-	-	-	-	1	2
	S	1	-	-	-	-	1	
	T	-	-	-	-	-	-	
Urakat ja työtilaukset	P	7	-	1	4	6	18	21
	S	-	-	2	-	1	3	
	T	-	-	-	-	-	-	
Korjaukset ja asunnon kunto	P	3	2	-	3	13	21	21
	S	-	-	-	-	-	-	
	T	-	-	-	-	-	-	
Saunavuoro	P	1	1	-	1	1	4	6
	S	1	-	1	-	-	2	
	T	-	-	-	-	-	-	
Asunnon näytöt	P	-	-	-	1	-	1	1
	S	-	-	-	-	-	-	
	T	-	-	-	-	-	-	
Muut asiat	P	2	-	2	-	-	4	6
	S	-	2	-	-	-	2	
	T	-	-	-	-	-	-	

Taulukossa 12 esitetään isännöinnin yleisiin asiointikanaviin tulleet viikon 31 yhteydenotot. Kesälomakauden vuoksi luotettavaa tilastoitua tietoa saatiin valitettavasti vain yhdeltä viikolta. Tavoitteena oli kerätä tietoa kokonaiselta kuukaudelta, mutta kahden henkilön osittain päällekkäiset lomaajat, vuorottelut ja poissaolot tekivät sen heinäkuun osalta käytännössä mahdottomaksi. Varsinaiset isännöitsijät ottivat yleisen linjan puheluita aiemmin käytössä olleen puhelinjärjestelmän kautta tai sähköposteja, mikäli palveluasiantuntijat eivät olleet paikalla, mutta isännöitsijöille ei kuulunut tiedonkeruu, eikä se liikkuvan työn luonteen vuoksi olisi ollut käytännöllistä toteuttaa. Tuolloin isännöitsijät hoitivat valtaosin omien kohteiden asiakaskontakteja, ja pääosa niistä hoidettiin toimiston

ulkopuolella tai suorien yhteystietojen kautta. Tilasto jäi siltä osin vajaaksi, vaikka yhteydenottomäärät yleisesti yleisissä asiointikanavissa ovat vain pieni murto-osa asiakaspalvelun vastaavista.

Kuitenkin viikon mittaisesta tilastoinnista on jo havaittavissa, millaisia asioita yhteydenotot pääsääntöisesti koskevat. Yleisimmin ne liittyvät erilaisiin työtilauksiin, korjauksiin ja asunnon kuntoon. Huomionarvoista on, että näitä asioita hoidetaan enemmän puhelimitse. Myös jonkin verran häiriöilmoitusten käsittelyyn, saunavuoroihin tai avaimiin liittyviä yhteydenottoja esiintyy. Valtaosa häiriöistä on käsitelty tuohon aikaan suoraan oman kohteen isännöitsijän kautta, joten esimerkiksi ne eivät näy niin suurissa määrin yleisten asiointikanavien yhteydenotoissa.

Määrällisen tutkimuksen myötä käyttöön otettuun uuteen kontaktin hallintajärjestelmään määritettiin alustavat yhteydenoton syyt jo tehtyä pilottijaksoa varten, jotta eri asiointiaiheita voidaan järjestelmän avulla tilastoida ja seurata tarkemmin heti alusta alkaen. Tarvittaessa järjestelmä mahdollistaa uusien yhteydenottojen muokkaamisen ja luomisen, mikäli sille koettaisiin äkillistä tarvetta.

Asiakaspalvelun profiiliin tulevia yhteydenoton syitä ovat asukasetu, asukastoiminta, asumisneuvonta, asunnon hakeminen, asuntotarjous, autopaikat, avainasiat, häiriövalitus, irtisanominen, kodinkoneet, liitteet, maksut, muutto, näytöt, vakuusasiat, vikailmoitus, vuokrasopimus sekä muut asiat. Isännöintiin tulevia yhteydenoton syitä ovat asukasetu, asukastoiminta, avainasiat, huoneiston kunto, häiriövalitus, muutto, reklamaatiot kiinteistönhoidossa, sisäilma, vakuusasiat, vikailmoitus sekä muut asiat. Palvelu-uudistuksen myötä sekä asiakaspalvelun että isännöinnin palveluasiantuntijat käsittelevät osittain samoja yhteydenottoja. Esimerkiksi asiakaspalveluun voi nykyään tulla häiriö- tai vikailmoituksia sekä avainasioiden käsittelyä systemaattisemmin verrattuna tutkimusajankohtaan.

8.2 Laadullinen tutkimus olennaisista asiointivaiheista ja asiakastyytyväisyyden tekijöistä

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkimuskohdetta ja selittämään käytöstä sekä päätöksen syitä. Tutkittavat valitaan usein harkitusti ja pienellä otannalla, mutta siinä pyritään tarkempaan analyttisyyteen. Tutkimuksessa aineisto kerätään vapaamuotoisemmin esimerkiksi haastatteluilla tai ryhmäkeskusteluilla, joissa olennaista on vuorovaikutus. (Heikkilä 2014, 15–16.)

Opinnäytetyön laadullisessa tutkimusosiossa keskityttiin konkreettisimpien asiakastyytyväisyyteen vaikuttavien tekijöiden selvittämiseen suoraan asuvilta asiakkailta palvelumuotoilutyökaluja hyödyntäen. Menetelmänä käytettiin Teamsissa toteutettavaa etäryhmäkeskustelu- ja asiakaspolkupelitulaisuutta.

Tilaisuudessa kuudesta asiakasprofiilista muodostuva vuokralaisraati arvioi Sivakan tyyppilisen vuokra-asujan asiakaspolun (liite 4) merkittävimmät kohdat osana asiakastyytyväisyyden muodostumista. Lisäksi pelissä etsittiin myös merkittävimmät asumisen aikaiset asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät.

Kaikille tutkimukseen lupautuneille vuokralaisille luvattiin osallistumisesta 25 euron lahjakortti. Asiakkaat kartoitettiin yhdessä asiakaspalvelun henkilöstön kesken. Vaatimuksena oli, että asiakkaalta onnistuu Teamsin käyttö, mikä osaltaan vaati tietoteknistä osaamista ja välineistöä. Tämä osaltaan karsi kaikista vanhinta asukaskantaa pois. Ilman koronaa ja sen tuomia rajoituksia tai suosituksia tilaisuus olisi järjestetty toimeksiantajan toimistolla livenä ja luultavasti osallistujia olisi ollut helpompi kartoittaa.

Ryhmäkeskustelun lähtökohtana oli kartoittaa kohtuullisen nuori, keski-ikäinen sekä iäkäs vuokralainen. Lisäksi kartoitettiin vasta asuntoon muuttanutta, vasta asuntoa vaihtanutta sekä pitkään samassa asunnossa asunutta. Kartoitus vei kuitenkin kohtuullisen paljon aikaa sopivien ehdokkaiden löytämiseen ja heidän suostumiseensa tai aikataulujen sopimiseen osallistua tilaisuuteen, joten vasta asuntoa vaihtanut jäi listalta pois. Kun lupaukset osallistumisesta oli saatu, lähetettiin osallistujille erikseen sähköposti ja johdatusviesti keskustelutilaisuuteen (liite 5). Se sisälsi kysymykset, joita tilaisuudessa käsiteltiin.

Keskusteluun osallistuneista henkilöistä valtaosa oli vaihtanut asuntoa ainakin kertaalleen ja muutoin vuokrasopimusten kestot olivat nykyisissä asunnoissa noin 4–5 vuotta, mikä on toimeksiantajalla hyvin keskimääräinen vuokrasopimusten kesto. Haastatelluilla oli siten käytännön kokemusta vaihtotilanteista, vaikka ne eivät aivan tuoreessa muistissa olleetkaan. Käytännössä lähes jokaisella osallistujalla oli ollut myös jossain välissä asiakkuus toiselle vuokranantajalle.

Ryhmätilaisuuteen osallistuivat seuraavilla taustoilla olevat toimeksiantajan vuokralaiset:

- Mies 26 vuotta
 - o Ensimmäinen vuokrasopimus Sivakalla 2014 alkaen
 - o Nykyisen asunnon vuokrasopimus voimassa 2016 alkaen
 - o Asunut yhteensä kahdessa vuokra-asunnossa asiakkuuden katkeamatta
 - o Avoliitossa, ei lapsia
- Mies 31 vuotta
 - o Ensimmäinen vuokrasopimus Sivakalla 2015 alkaen
 - o Nykyisen asunnon vuokrasopimus voimassa 2017 alkaen
 - o Asunut yhteensä kahdessa vuokra-asunnossa asiakkuuden katkeamatta
 - o Asuu yksin, ei lapsia
- Nainen 31 vuotta
 - o Nykyinen vuokrasopimus Sivakalla 1.10.2020 alkaen
 - o Aiemmin asunut kahdessa Sivakan asunnossa 2010-luvulla noin viiden vuoden ajan, asiakkuus katkennut välillä
 - o Asuu yksin, ei lapsia
- Mies 32 vuotta
 - o Ainoa vuokrasopimus Sivakalla voimassa nykyiseen asuntoon 2015 alkaen
 - o Asuu yksin, ei lapsia
- Nainen 38 vuotta
 - o Ensimmäinen vuokrasopimus Sivakalla 2014 alkaen
 - o Nykyisen asunnon vuokrasopimus voimassa 2016 alkaen
 - o Asunut yhteensä kahdessa vuokra-asunnossa asiakkuuden katkeamatta
 - o Avoliitossa, ei lapsia
- Nainen 59 vuotta
 - o Ensimmäinen vuokrasopimus Sivakan edeltäjällä 1980-luvulla
 - o Nykyisen asunnon vuokrasopimus voimassa 2016 alkaen
 - o Asumishistoriaa seitsemässä Sivakan tai Sivakan edeltäjän eri asunnossa ja yhteensä noin 25 vuotta, asiakkuus katkennut välillä
 - o Asuu yksin, eronnut, kaksi lasta muuttanut kotoa aikoinaan pois

Avoimessa ryhmäkeskustelussa käytiin sähköpostin mukana olleet kysymykset läpi, johon ryhmän tuli yhdessä löytää sopivat vastaukset, eli se täytettiin yhdessä. Kysymyspatteristo ei ollut lukkoon

lyöty vaan sen oli tarkoitus ohjata keskustelua. Täsmäntäviä alakysymyksiä esitettiin keskustelun yhteydessä.

Opinnäytetyöntekijä ei osallistunut asiakaspaneelin mielipiteiden muodostamiseen vaan lähinnä keskustelun ohjaamiseen sekä kysymysten ja eri tilanteiden taustoittamiseen. Jo kartoituksen aikana sekä keskustelun alussa tuotiin heti ilmi, että asiakkaat saavat tuoda mielipiteensä julki mahdollisimman avoimesti, ilman että se vaikuttaa heidän asiakkuuteensa millään tavalla. Tarkoituksena oli saada mahdollisimman avointa ja rehellistä tietoa, kuitenkin ilman kysymysten tai vastausten henkilöitymistä keneenkään erilliseen toimeksiantajan työntekijään.

Keskustelutilaisuus käynnistettiin kevyellä taustoituksella ja esittelykierroksella. Tämän jälkeen asiakaspolkupeli käytiin ensimmäisenä askel askeleelta läpi. Kun asiakaspolun eri osioista oli keskusteltu, edettiin varsinaisiin kysymyksiin. Seuraavaksi puretaan asiakaspolkupeliin liittyvä keskustelu muutamilla osallistujien kommentteilla, minkä jälkeen edetään varsinaisiin keskustelukysymyksiin ja niiden vastauksiin.

Markkinointitoimista ja siitä, miten asiakkaat ovat päätyneet Sivakalle ei keskusteltu juurikaan alkuun. Kaikki ovat asuneet pidempään tai jopa useammassa asunnoissa. Keskustelua lähdettiin purkamaan asunnon hakemisen vaiheesta. Jokainen oli myös muistin mukaan tehnyt viimeisimmän asuntohakemuksen sähköisesti. Hakemuksen omatoiminen sähköisen muokkauksen mahdollisuus oli vain yhdellä keskustelijalla, mutta hänen ei muistaakseen ollut tarvinnut muokata hakemusta. Myös muille mahdollisille vuokranantajille asuntohakemuksen jättämisestä oli kulunut jo erittäin kauan aikaa. Asuntohakemuksen täyttöön liittyen muutama keskustelija nosti esiin hankaliksi tai ärsyttäväksi koettuja asioita.

N 31: ”Siinä on ärsyttävää niinkö se, ku täyttää sen hakemuksen nii sitte niitä asuntoja ei nää, tavallaan näkee vain pinta-alan ja vuokran, mutta ei oo niinkö mitään pohjakarttaa vaan ne pitää kattoo erikseen... Ne asuntojen tarkemmat tiedot. Mutta muuten se on aika näppärä. Ja ne alueethan siitä pysty aika hyvin rajaan heti pois, että mihin ei halua tai haluaa. Nopeaa tekee, mutta se asuntojen kahtominen on hankala vaihe siinä.”

M 26: ”Nii oliko siinä ku teki sähkösesti sen hakemuksen nii sitte se näytti tavallaan ne kaikki taloyhtiöt ja kaikki asunnot... Ja sitte siinä ei pystyny erittelemään semmosia, että mihin pystyy samantien muuttamaan.”

Asuntotarjousvaiheessa keskustelijoilla ei ollut myöskään isoja huomioita siitä, että ne olisivat ainakaan puutteellisia tai huonosti toteutettuja. Osaa harmitti tarjousten lyhyt vastausaika. Heidän

muistin mukaan asuntotarjoukset olivat hakutoiveiden mukaisia, niistä oli helppo kieltäytyä tarvittaessa ja ne sisälsivät olennaiset tiedot tarjotusta asunnosta. Muutamia erityisiä toiveita kuitenkin tuli esille vieläkin yksityiskohtaisemman tiedon suhteen.

N 59: "No vastausaika vois olla pitempi. Vois mainita joissaki kerrostaloissa että onko iso vai pieni hissi. Mitä siihen mahtuu. Mahtuuko isot tavarat hissiin vai pittääkö ne tuua portaita pitkin."

N 31: "Kyllä niissä mun mielestä on ollu kaikki tiedot. Se tulee aika äkkiä (vastausaika), mutta muuten on kyllä ihan. Ei oo mitään semmosta suurempaa mikä vaikuttas. Ei oo tarjousvaiheessa mitään negatiivista."

M 32: "Se ois kyllä kätevä (tieto hissien koosta). Porrastyypiksi vois olla niissä esitteissä jo mukana. Se on muuttamisen kannaltaki olennaista tietää että miten mitäki kannetaan."

Asuntoesittelykäytännöistä osallistujilla ei ollut varsinaisia moitteita. Esittelyt oli järjestetty heidän kokemusten mukaan hyvin, mutta toiveena oli, että Sivakan henkilöstö esittelisi asuntoja jopa enemmän. Yleensä lähtevät vuokralaiset esittelevät asunnot esittelytilanteissa.

N 31: "Ei mulla ainakaan mitään... Erityistä kommenttia. Ois se ihan hauska jos siinä ois joku Sivakan tyyppi mukana. Pystyykö siihen laittaa että halutessa sais mukaan jonku Sivakan tyyppin."

N 38: "No ehkä se on huono (että vuokralainen esittelee), ainaki mun mielestä se oli jotenki ahistava."

N 59: "Huonona (että vuokralainen esittelee). Ainaki minä tykkään siitä että asunto on tyhjä ku se esitellään, tai ainaki että Sivakka tekis sen. Että ei tarvis yksin mennä sinne tunte mattomien kämppään. Ois turvallisempi tunne ku Sivakka esittelee."

Asuntotarjouksen hyväksymisestä käytiin keskustelua, että koettiin tarjoukseen vastaamisen ilmoittaminen Sivakalle helpoksi ja oliko esimerkiksi mahdollisten liitteiden toimittaminen ja niiden ohjeistus tarpeeksi selvää. Valtaosa osallistujista asui nykyään vapaarahoitteisissa asunnoissa, jolloin ARA-asuntoihin vaadittuja liitteitä ei ollut tarvinnut toimittaa. Toiveena oli ennakoida esimerkiksi mahdollisia alivuokratilanteita lähettämällä alivuokrasopimus pohja suoraan asiakkaalle tarvittaessa. Toimeksiantajalla ei ole olemassa sitä varten valmista pohjaa, mutta sellainen on löydettävissä internetistä pienellä vaivalla. Tämä toive voisi olla jopa hyvä huomioida, koska Sivakalla on myös paljon kimppakämpissä asuvia vuokralaisia.

M 31: "Suurimmalta osalta oli (helppoa)... Mää silloin aikanaan ku muutin Tuiraan alivuokralaisen kanssa kämppeiksi nii sillo piti laittaa se alivuokrasopimus ja tehdä se, että mihinkä kaikkialle sitä piti laittaa... Niin siinä oli vähän säätämistä ennenku sai kyselyä siitä. Siinä oli semmone valmis hyvä pohja netissä mikä otettiin ja laitettiin sitten menemään etteenpäin. Ois hyvä ja helpottaa hommaa, että semmonen ois tarjolla ettei sitä tarvi ite alkaa ettimmään. Jos on varma tieto siitä että toinen tulee alivuokralaiseksi."

N 31: "Eihän siinä pitäny ilmottaa ku että otan vastaan (asunnon)... Ja sitte tulee ne infot ja laput. Ohjeistukset on tarpeeksi selevät. Ei oo mitään ongelmaa."

N 59: "Joo... Hyvät ne (ohjeistukset) on."

Tämän jälkeen keskusteltiin vuokrasopimuksesta ja sen allekirjoittamisesta. Kaikki olivat muistin mukaan tehneet vuokrasopimuksen nykyiseen asuntoon sähköisesti. Myös allekirjoittamisen yhteydessä vakuuden maksaminen, vuokranmaksutiedot ja sisäänmuutto-ohjeistukset olivat selviä.

N 38: "Joo, ei ollut mitään ongelmia niissä."

N 31: "Njoo... Minusta siinä tuli muistaakseni kaikki tarvittava tieto."

N 59: "Lisää hommaa oli (vuokrasopimuksen sähköinen allekirjoitus)... Kaikki tiedot tuli mitä piti."

Avainten nouto koettiin hankalaksi, erityisesti rajallisten kiinteistöhuoltoaukiolojen ja osittain niiden sijainnin ja löydettävyyden suhteen. Toiveissa oli, että kiinteistöhuollon sijainnista voisi liittää esimerkiksi tarkemman kuvakaappauksen vielä ohjeistuksiin. Keskustelijat olivat myös sitä mieltä, että esimerkiksi vuorokauden ympäri toimiva avainautomaatti voisi ratkaista tällaisen pulman.

N 59: "No ne avaimet pitää hakia jostaki jeerasta sitte ku muuttaa... Niitä ei saa toimistolta. Ne kiinteistöhuollot on misä asti onkaan ku niitä ei tiiä nii joutuu hakkeen jostaki Ruskosta. Parempi ku sais suoraan Sivakalta. Jos on töitä semmosessa paikassa, että on melkeen aina niihin aikoihin töissä ja viikonloput vaan vappaana. Eipä sitä pääse hakkeen."

N 31: "Joo se on vähän ongelmallista ku se (kiinteistöhuolto) on vaan niinku arkiaikoina auki. Piti lähtä töistä aikasemmin että kerkiää ja se oli vielä niin piilosa se toimisto, ettei meinannu löytää. Se ois parempi että vois vaikka illemmastaki hakia ja tarkemmin ohjeistus missä se tarkalleen on. Esimerkiksi kartta, ja siinä ovessaki sais lokia että Sivakan avaimet. Tai avainten nouto, ei siinä välttämättä Sivakkaa tarvi mainita. Avainautomaatti olisi varmasti hyvä juttu."

M 32: "Mieli hakkiin ne jostaki mistä lie ne avaimet. Avainautomaatti kuulostas hyvältä."

Varsinaisen sisäänmuuton suhteen keskustelijoilla ei ollut mitään erityisen kriittistä. Heille kerrottiin käytäntö läpi, miten asuntojen tarkastusprosessi eroaa siinä, mikäli asukas muuttaa suoraan lähtevän vuokralaisen jälkeen tai mikäli huoneisto ehtii käydä tyhjillään välissä. Keskustelun yhteydessä osallistujille esitettiin lisäkysymys, että olisiko Sivakan hyvä esimerkiksi tässä vaiheessa lähestyä vuokralaista ja kysyä, miten asunnon hakemisesta sisäänmuuttamiseen asiat ovat yleisesti sujuneet. Yhteinen konsensus oli, että tässä vaiheessa voisi olla hyvä aika ottaa yhteyttä.

N 31: "Eiii... Ei mun mielestä ollu (mitään kriittistä). Me sovittiin nyt viimeksi lähtevän vuokralaisen kanssa että mää muutin sen vuokrasopimuksen aikana eli vähän aikasemmin. Saatiin sovittua keskenään hyvin asiat ja Sivakalta sai siltä osin hyvät ohjeet miten menettellä. Ne on varmaan semmosia kriittisiä tekijöitä onko se asunto kunnossa siinä sisäänmuuttohetkellä. Sivakan olis hyvä lähestyä (sisäänmuuton yhteydessä), varsinki jos tulee jotaki pientä... Niin hoksais sanoa sitte siinä. Ei jäis sen varaan että mieltii ite ottaakko yhteyttä vai ei. Olis ehkä helpompi vastata siltä osin. Tuo ois hyvä vaihe kysellä perästä."

N 59: "Ainahan nuo on suht siistejä ollu nuo kämpät Ois kai se hyvä (Sivakan lähestyä vuokralaista), että oliko kämpä kondiksessa."

M 32: "Tuo aika ois hyvä (Sivakalla lähestyä vuokralaista)."

Tämän jälkeen keskustelussa siirryttiin asumiseen. Osallistujilta kysyttiin, mitä olisivat sellaisia tapahtumia tai asumisen osa-alueita, jotka erityisesti korostuvat heidän mielestään asiakastytyväisyydessä joko positiivisesti tai negatiivisesti, kun ajatelleen asumista pitkäkestoisena vaiheena. Keskustelu herätti muutamia selkeitä aihekokonaisuuksia kiinteistöhuollon yleiseen toimivuuteen, asukasetuihin ja aliurakoitsijoiden remonttiedottamiseen liittyen. Lisäksi keskustelussa nousi esiin yleinen vuokralaisten muiden talon asukkaiden kunnioittaminen ja huomiointi.

M 31: "Kiinteistöhuolto on toiminu ihan ok, mutta vikailmotus MunSivakan kautta oli ihan hanurista suoraan sanottuna. Mulla kesti kolme viikkoa että kukkaan tuli kiinteistöhuollosta mun kämpässä käymään ku piti suihkunpää uusia. Saunavuoron kanssa oli aika vasta ongelma ku räpsähti valot kesken kaiken pois ku oli suihkuttelemassa. Laitoin isännöitsijälle suoraan viestin niin tuli parissa tunnissa vastaus, että korjataan."

M 26: "Tainnu meilläki käyä silleen, että tänne on vaan ilmestyny joku kiinteistöhuollon ukko omilla avvimilla. Ei oo puhunu mittään että tulee just sillon, tullu vaan ovesta sisään."

N 31: "Toimiva kiinteistöhuolto yleisellä tasolla, että se ainaki toimii, että on sopiva toimija siihen hankittu. Mutta jos se ei toimis niin se vois olla melko negatiivista. Täällä muuten sillon ku tehtiin jotaki kattoremppaa, niin se aliurakoitsija ilmoitti sillain tyyliin että seuraavan puolentoista viikon aikana saatamme tulla käymään asunnossa, mutta ei sen tarkempaa aikaa ollu niin se oli vähän tympiä, ku oli pitkä aika eikä oikein tienny millon ne tulee. Jos niille antais vähän infoa että ne antais tietoa tarkemmin. Tai niille tarkemmat ohjeistukset."

Mulle vaihettiin uus uuni ku muutin, mikä on aika jees.... Ja tuota ainaki laitteet toimii... Ja eikö Sivakalla ollu se että ku on ollu tietyn aikaa asiakkaana niin saa uusia jonku... Siitä ehkä ilmotetaan aika vähän, tai sillain että siitä vois tiedottaa asukkaita paremmin. Sillain ehkä, että kannustaa asukkaita asumaan pidempään ku tietää että viiden vuoden kohalla saa vaikka sälekaihtimet tai uuden jääkaapin tai mitä niitä nyt oli.”

M 32: ”Mulle ei oo asukasedusta kuulunu mittään vielä vaikka on viis vuotta täynnä. Itteä on ehkä ärsyttäny tässä talossa varsinki se vähänen remonttiedottaminen. Täsäki on viime aikoina vissiin usiampaa kylväremppaa tehty. Kyllähän ne nuihin rappukäytäviin molempiin ulko-oviin nakkaa ne laput millon ne on alottanu jonku rempan... Mutta vois ne siltiki niihin asuntoihin vaikka laittaa varmuuden vuoksi ku ei kaikki niitä välttämättä aina hoksaa lukia.”

N 59: ”Yleisten tilojen siisteys käytön jälkeen, osa (asukkaista) jättää saunojen pukuhuone- ja pesutilat aivan sottasiksi käytön jälkeen.”

Asumisen jälkeen siirryttiin vuokrasopimuksen irtisanomiseen. Kaikki paitsi yksi keskustelija oli tehnyt irtisanomisen Sivakalle osana asunnon vaihtamista tai aikoinaan Sivakalta pois muuttamisen yhteydessä. Viimeisimmät irtisanomiset oli tehty sähköisesti. Myös irtisanominen koettiin helposti tehtäväksi ja ohjeistukset riittäviksi. Poismuutto-ohjeissa voisi olla kartta kiinteistöhuollon sijainnista.

N 31: ”Muistaakseni se on sujunu ihan hyvin... Sähköisesti on tehty. Poismuutto-ohjeissaki vois olla se kartta kiinteistöhuollon sijainnista, mihin palauttaa avaimet. Se on oma vika jos sen (irtisanomisen) jättää viime tinkaun.”

N 59: ”Kyllä kai mulla on aina menny ihan hyvin ne irtisanomiset.”

M 32: ”Entisen kämpin kanssa tuli semmonen tilanne ku hän ilmotti poismuutosta sillain, että oli yks päivä aikaa tehdä irtisanominen. Lähinnä jos tulee tuommonen tilanne että on kaverista riippuvainen.”

Irtisanomisen jälkeen isännöitsijän tekemää asunnon kuntoon liittyvää pikatarkastusta ei koettu ongelmalliseksi tai tungettelevaksi. Keskustelijoille mainittiin, että yleensä asuntoihin tehdään pikatarkastus joko asukkaan kanssa sovitusti tai yleisavaimella noin viikon sisällä irtisanomisesta ja varsinainen vakuuden palautukseen liittyvä lopputarkastus varsinaisen poismuuton jälkeen.

N 31: ”Mää en ees muista koko tapahtumaa. Varmaan aika vaivaton se on ollu. Muistaakseni oon antanu yleisavaimella luvan käyä. Ei siinä mun mielestä oo mitään erityistä mainittavaa. Väittäisin, että asiakkaalle kohtuu vaivaton.”

N 38: ”Kyllä, kohtuu vaivaton oli (asunnon pikatarkastus).”

Asunnon esittelemistä uudelle hakijalle vuokralaisen toimesta ei koettu ongelmalliseksi. Keskustelun yhteydessä käytiin läpi eri skenaarioita esittelemisestä sopimiseksi, mutta käytännön väliä ei ollut sillä, esittelisivätkö he itse vai Sivakka asuntoa mahdolliselle uudelle hakijalle.

N 31: ”Niin no en tiää, onhan se vähän sillain arveluttavaa. Toisaalta ku se kuuluu siihen niin ei sitä sillain ihan mahottomana piä. Toisaalta ku ite esittelee niin saa aikataulut sovittua omien menojen mukaan. Viimeksi ku esittelin asuntoa ite nii se hakija vahingossa huijas jonku taulun seinältä että se lasi meni rikki... Se nyt oli aika pieni murhe.”

Poismuuttoon liittyen keskusteltiin tilanteista esimerkiksi asunnon siivoamiseen liittyen ja siitä, että mahdollinen uusi vuokralainen saattaa näissä tilanteissa tiedustella tiuhaan avainten saantia ja muuttoaikatauluja. Keskustelussa käytiin läpi, että Sivakka ei sinällään voi vaikuttaa siihen muutoin kuin ohjeistamalla, että uusi asukas saa avaimet vuokrasopimuksen aloituspäivänä, ellei toisin saa sovittua keskenään lähtevän vuokralaisen kanssa, kunhan avainkuittaukset tehdään todisteellisesti. Vastaavasti lähtevällä vuokralaisella muuttopäivä on usein kalenterikuukauden viimeinen päivä, riippuen vuokrasopimuksen ehdoista, eli oikeus olla asunnossa on myös sen päivän ajan.

N 59: ”Joo ainaki viimeksi oli (tilanne, jossa uusi vuokralainen soitteli tiuhaan). Koko päivän vaikka mää sannoin että mää palautan ne (avaimet) illalla ja pääset muuttamaan klo 18 jälkeen. Koko päivän ajan soi puhelin ja että eikö jo pääsis, meni siihen kallista muuttoai- kaa. Kiire se oli täälläki päässä. Siihen ei toki vuokranantaja pysty hirveesti vaikuttamaan. Se oli vähän semmonen veemäinen vaihe. Tietty se riippuu siitäki miten ite pääsee muuttamaan uuteen asuntoon.”

Avainten palautukseen liittyen toistui samoja asioita, kuin avainten noutamisessakin. Kiinteistöhuoltojen rajalliset aukioloajat koettiin hankalaksi ja siihen liittyen ympäri vuorokauden toimiva avainautomaatti voisi olla hyvä kehitysaskel. Keskustelijoille kerrottiin samalla läpi ohjeistus poikkeavista avainpalautuksista, eli kun kuukauden viimeinen arkipäivä kiinteistöhuolto tai lukkoliike ei ole auki, tai miten menetellään kuittausten osalta arkiavainautomaattien mukaisesti.

N 59: ”Jos viimeinen päivä on vaikka sunnuntai niin miten se onnistuu. Tässäki helpottaa jos avaimia vois palauttaa muutoin kuin toimistoaikoina.”

N 31: ”Semmonen avainautomaatti ois tässäki tosi positiivinen juttu.”

Asuntoon tehtävä lopputarkastus ja siitä seurannainen vakuuden palautus käsiteltiin käytännössä yhtenä kokonaisuutena. Toimeksiantajan ohjeissa kerrotaan, että vakuudet käsitellään kuukauden

sisällä sopimuksen päättymisestä. Käytännössä usein ne kuitenkin palautetaan 2–3 viikon kuluessa, mikäli poismuuttajalle ei tule esimerkiksi laskutettavia asioita. Osallistujat eivät kokeneet, että näiden osalta olisi annettu turhia lupauksia, jopa positiivisia yllätyksiä oli koettu.

N 31: "Muistelen ainaki että vakuudet on palautuneet aina kohtuu nopeaa. Ei mitään muutettavaa."

N 59: "Asiat on toiminu hyvin näiden osalta."

Kun varsinainen johdattelu ja asiakaspolun läpikäynti oli tehty, tuli osallistujien valita kolme kriittisintä vaihetta asiakaspolusta ja kolme kriittisintä vaihetta tai osa-aluetta erikseen osana asumista. Keskustelun yhteisenä johtopäätöksenä asiakaspolulla niiden koettiin olevan asuntohakemus, avainten nouto sekä avainten palautus. Asumiseen liittyviä kriittisiä aiheita olivat kiinteistöhuolto yleisesti, remonttiedottaminen sekä talon muiden asukkaiden toisten huomioiminen ja kunnioittaminen osana yleisten tilojen siisteyttä ja viihtyisyyttä. Siivoustoimijoiden taso on hyvä, mutta kyse on erityisesti asukkaiden omista yleisten tilojen käytöstä ja jälkien siistimisestä.

Varsinaisissa kysymyksissä 1 ja 2 kysyttiin hieman eri tavoin, että mitkä olisivat sellaisia positiivisia tai negatiivisia tekijöitä osana Sivakalla asumista, tai mitkä vaikuttaisivat asiakkaana olemiseen, pysymiseen ja mahdolliseen asiakastyytyväisyyteen. Vastauksissa korostui, että toimeksiantajalla asuminen on ollut kaiken kaikkiaan melko hyvää. Erillisinä positiivisina tekijöinä mainittiin sähköinen Kodinportti-järjestelmä, joka on käytössä muutamassa kiinteistössä, asukasedut, MunSivakka ja monipuoliset sähköiset asiointimahdollisuudet kellon ympäri, huoneistojen kuntoon liittyvät määraikaistarkastukset sekä kohtuulliset asumiskustannukset vertailtuna muihin toimijoihin.

Kysymyksessä 3 tiedusteltiin, onko Sivakalla asuminen vastannut odotuksia, onko niitä ylitetty tai alitettu, mahdollisesti milloin ja missä vaiheessa. Vastauksissa korostui asumisen tasalaatuisuus. Asuminen on vastannut pitkälti odotuksia, kaikki on ollut ok eikä isompia pettymyksiä tullut kellään erityisemmin mieleen.

Kysymyksessä 4 keskustelijoilta tiedusteltiin, että haluaisivatko he antaa palautetta mieluiten esimerkiksi kasvokkain, puhelimitse vai sähköisiä asiointikanavia pitkin. Vastauksissa oli hieman eriäväisyyksiä, eli käytännössä kaikkeen tulisi olla ainakin mahdollisuus ja toivotut asiointikanavat riippuvat hieman ihmisestä, joskin sähköiset kanavat olivat monella parhain tapa antaa palautetta. Toiveissa oli, että esimerkiksi sähköpostiviesteihin voisi sisällyttää linkin palautteen antamiseksi

kotisivujen kautta, jolloin sitä tulisi ehkä helpommin myös annettua yleisen viestimisen yhteydessä. Sähköiset yhteydenotot saattavat myös hukkuu, jolloin tietyissä tilanteissa perinteinen paperinen palautekysely postiluukusta voisi olla herättelevämpi vaihtoehto.

Tämän jälkeen kysymyksessä 5 kysyttiin, että olivatko osallistujat antaneet erillistä palautetta toiminnan kehittämiseksi ja mitä kautta. Vastauksissa korostui, että palautetta ei ole juuri erikseen annettu, mutta ei sitä myöskään varsinaisesti ole kysytty, mikä koettiin osittain myös kynnykseksi palautteen antamiselle. Mikäli isännöitsijää on sattunut näkemään ohimennen asuinkiinteistöllä, niin hänelle pienistä asioista on saatettu mainita.

Kuudennessa kysymyksessä tiedusteltiin, että olisiko sellaisia asiakkuuteen liittyviä vaiheita tai tahtumia, joissa Sivakan olisi hyvä lähestyä suoraan vuokralaista ja kysyä palautetta toiminnan kehittämiseksi. Keskustelijat kokivat, että sisäänmuuton jälkeen, asumisen aikana esimerkiksi kahden tai kolmen vuoden välein sekä poismuuton jälkeen koostaisivat tarpeeksi hyvin eri vaiheiden tietoja, eikä jatkuvat palautekyselyt ärsyttäisi silloin. Myöskin isompien projektien, kuten kattoremontin tai vastaavan jälkeen palautetta olisi hyvä kysyä osittaisena laadunvalvontana aliurakoitsijan toimintaan liittyen.

Tässä vaiheessa erillisenä lisäkysymyksenä käytiin läpi, että olivatko esimerkiksi suositteluindeksin (NPS), asiakastytyväisyysindeksin (CSAT/CSI) tai vaivattoman asioinnin mittaaminen (CES) tuttua. Näiden tarkoitukset ja laskentakaavat esiteltiin ja osalle nämä olivat tuttuja asioita. Keskustelun yhteydessä puhuttiin siitä, että jatkuva viestittely ja mittaaminen koettiin enemmän ärsyttäväksi kuin positiiviseksi asiaksi. Esimerkiksi NPS:n mittaaminen osana sisäänmuuttoa, asumista muutaman vuoden välein sekä poismuuton jälkeen yhdistettynä vapaapalautteeseen koettiin sopivaksi vaihtoehdoksi. Muitakin asiakaskokemusmittareita on mahdollista hyödyntää tilanteen mukaan, kunhan se on vuokralaiselle helppoa, eikä mittaaminen ja viestittely ole liian tiuhaa.

Varsinaisessa 7 kysymyksessä kaivattiin tietoa siitä, onko Sivakalla keskustelijoiden mielestä tiettyjä kilpailuetuja verrattuna muihin vuokranantajiin, ja joilla voisi olla erityisesti vaikutusta asiakastytyväisyyteen. Kilpailueduiksi koettiin asuntojen kunto, monipuolinen asuntotarjonta ja yhdellä hakemuksella useamman asunnon hakemisen mahdollisuus sekä vuokrien kilpailukyky verrattuna muihin toimijoihin.

Kysymys 8 esiteltiin päinvastoin, että onko muilla vuokraloyhtiöillä tai yksityisillä sellaisia kilpailuetuja tai tekijöitä, joita Sivakan olisi hyvä omaksua, ja joilla voisi olla mahdollista vaikutusta asiakastyytyväisyyteen. Yleisesti koettiin, että eri yhtiöiden toiminnassa ei liene konkreettisia eroja, mutta kilpailijoilla on pääsääntöisesti kalliimmat vuokrat. Yksityisillä yksittäisistä asunnoista on usein saatavilla enemmän tietoa ja siten niitä pystyy vertailemaan paremmin. Lisäksi osalla kilpailijoista on systemaattisemmassa käytössä pienet ilahduttavat yllätykset, esimerkiksi tupaantuliaislahjat sisäänmuuttojen yhteydessä. Keskustelun yhteydessä käytiin läpi, että Sivakalla tällaista on myös osittain käytössä, mutta myös käytännön mahdollisuuksia miten tätä voisi hyödyntää paremmin jatkossa, että jokainen sisäänmuuttaja saisi jonkun pienen yllätyksen esimerkiksi sisäänmuuttohetkellä.

Kysymykset 9, 10 ja 11 koostivat asuntojen tai palveluiden laatua suhteessa asumiskustannuksiin, ja että olisiko sillä vaikutusta, mikäli laatua nostettaisiin vuokria korottamalla tai laskettaisiin vuokria alentamalla. Sivakan asuntojen tai palveluiden laatu suhteessa asumiskustannuksiin oli kaikkien osallistujien mielestä hyvällä tasolla. Tyytyväisyys laatuun suhteessa nykyiseen hinnoitteluun on hyvä, eikä vuokrankorotuksia kaivattu sen parantamiseksi. Mikäli sellainen tehtäisiin, tulisi laadun parannuksen olla erittäin merkittävä. Mikäli vuokria vastaavasti laskettaisiin ja laatu heikkenisi, kuluksi se erittäin arveluttavalta ja samalla se vaikuttaisi negatiivisesti.

Viimeisessä kysymyksessä 12 kysyttiin, että kokevatko osallistujat saavansa helposti yhteyden Sivakan asiakaspalveluun tai isännöintiin eri asiointikanavia pitkin, ja että onko yhteydenottoihin vastattu nopeaa takaisin. Yleisesti ottaen koettiin, että asiakaspalveluun ja isännöintiin on saanut helposti yhteyden eri asiointikanavia pitkin ja sitä kautta tarvittaessa yhteydenotot vuokralaisen suuntaan on hoidettu nopeasti. Myös kiinteistöhuollon päivystyspuhelin ja toiminta sai kiitosta erillisenä huomiona, vaikka sitä ei käytännössä kysytty. MunSivakan kautta jätetyn vikailmoituksen käsittelyprosessista kaivattiin parempaa tietoa, jotta vuokralainen tietää onko viesti tullut perille, miten sitä käsitellään ja mikä on mahdollinen vian korjausaikataulu. Suoraan vikailmoituksen jättäminen isännöitsijälle koettiin sellaiseksi, että silloin käsittelystä tuli riittävästi tietoa.

8.3 Osallistujat, menetelmät, aineistonkeruu ja analysointi

Tutkimuksen toteuttamiseen osallistui toimeksiantajan omaa henkilökuntaa sekä yrityksen olemassa olevat asiakkaat. Määrällisessä tutkimuksessa asiakkaat olivat eri asiakkuuden vaiheissa,

mutta laadullinen tutkimus kohdistui asunnoissa jo asuviin vuokralaisiin. Samalla erityisesti asiakkaat toimivat arvokkaina tiedontuottajina ja henkilöstöä hyödynnettiin saadun tiedon keräämisessä.

Määrällisessä tutkimusosiossa ei tutkittu varsinaisesti asiakkaita vaan selvitettiin asiakkaiden yhteydenottoaiheita ja käytettyjä asiointikanavia. Yhteydenottojen keräämiseen ja merkitsemiseen osallistui toimeksiantajan asiakaspalvelun ja isännöinnin osastojen henkilöstöä. Isännöinnistä mukana olivat yleisiä asiointikanavia käsittelevät henkilöt, kun taas asiakaspalvelusta mukana oli käytännössä kaikki asiantuntijahenkilöt. Määrällinen tutkimusaineisto analysoitiin siten, että kaikki eri työntekijöiden merkityt yhteydenottomakkeet eri viikoilta ja päiviltä koostettiin Exceliin, minkä jälkeen ne koostettiin pääosin taulukoiksi ja kuvioiksi, joissa yhteydenottomäärät ja asiointikanavat hahmottuvat paremmin kokonaisuutena.

Laadullisessa tutkimusosiossa hyödynnettiin kuudesta Sivakan vuokralaisesta koostuvaa asiakasraatia, joka täytti yhdessä asiakaspolkupelin ja keskusteli ryhmänä erilaisista asiakastyytyväisyyteen vaikuttavista osa-alueista, tapahtumista ja tekijöistä. Opinnäytetyöntekijä vain perehdytti, tarvittaessa tarkensi, kuunteli ja ohjasi peliä sekä keskustelua tilaisuudessa. Asiakkaat täyttivät siten yhdessä haastatteluun liittyvän kysymyspatteriston yhteistyössä. Käytännössä eri asiakasprofiileista muodostuvat asiakkaat tuottivat siten tekijän suunnitteleman aineiston ja se kerättiin tilaisuudessa yhdessä keskustellen. Yhdessä koostettu aineisto on tekijän hallussa. Koko tilaisuus on erillisenä tallenteena sekä litteroituna versiona. Analysoinnin yhteydessä tekijä kuunteli tallenteen ja kävi litteroinnin läpi vielä erikseen muutamaan otteeseen.

8.4 Kehittämistyön luotettavuus, eettisyys ja arviointi

Luotettavuuden osalta voidaan erottaa termit validiteetti, joka kuvaa oikeiden asioiden tutkimista ja reliabiliteetti, joka kuvaa tulosten pysyvyyttä. Lisäksi näiden alla voidaan tunnistaa useampia luotettavuuden dimensioita, kuten toistomittausreliabiliteetti tai sisäinen yhdenmukaisuus. (Vehkalahti 2014, 40–41; Ketokivi 2015, 97.)

Määrällisen tutkimusosion tietoa keräsi useampi toimeksiantajan henkilöstöön kuuluva henkilö. Lisäksi keräysajankohta osui juuri kuukaudelle, jolloin kesälomat ovat tyypillisesti käynnissä. Tämä saattoi näkyä osittain kiireenä ja mahdollisesti huolimattomuutena tiedonkeruulomakkeen täytössä.

Kesällä asiointimäärät ja aiheet voivat olla myös erilaisia eri vuodenaikoihin tai kuukausiin verrattuna, joskin yhteydenottoihin vaikuttaa aina myös yrityksen oma markkinointitoiminta ja esillä oleminen eri tavoin. Kiireaikoina asiakaskontakteja voi kertyä useita lyhyessä ajassa, jolloin lomakkeen täyttäminen voi olla toissijaista asiakasruuhkan purkamiseen nähden. Lisäksi yksi asiakkaan yhteydenotto voi sisältää useiden asioiden käsittelyä. Henkilöiden lomille lähtemiset sekä lomilta palaamiset ja niissä tilanteissa tiedon vaihtuminen osana tiedonkeruulomakkeen täyttämistä olivat välillä haasteellisia. Tiedonkeruulomaketta olisi myös voitu testata paremmin ennakkoon ennen tutkimuksen toteuttamista, mutta uuden järjestelmän pilotoinnin vuoksi ajankohta oli oikeastaan ennakkoon määritelty. Jälkikäteen vastaavaa tutkimusta ei kannata tehdä, koska uusi järjestelmä mahdollistaa systemaattisemman tilastoinnin ja raportoinnin.

Tiedonkeruulomake oli nopean kehittämisen tuotos, mutta koko kuukauden aineiston koonti oli todella työlästä. Isoja kokonaisuuksia koitettiin pilkkoa mahdollisimman pieniksi kokonaisuuksiksi, jolloin monisivuisen lomakkeen täyttöön ja tulkintaan kului aikaa. Isossa kuvassa määrällisesti kerätty tieto pitää kuitenkin varmasti paikkansa, mitä tukevat myös omat käytännön kokemukset ja empiiriset havainnot ennen tutkimuksen toteuttamista ja sen jälkeen. Tiedonkeruussa ei kerätty minkäänlaisia henkilötietoja asiakkailta ja sen tarkoituksena oli myös määrittää pääosin uuden kontaktinhallintajärjestelmän alustavat yhteydenottosyyt ja aiheet, jolla asiointitilastointia, seuranta ja mittaamista voidaan tehdä jatkossa sujuvammin. Kehittämistä voidaan jatkaa hyvin luontevasti saadun tiedon pohjalta. Uskoisin, että tutkimustulokset olisivat pääpiirteittäin toistettavissa vastaavana ajankohtana tehdyssä samanlaisessa tiedonkeruussa, mutta jatkossa voidaan tukeutua järjestelmästä suoraan saatavaan tietoon. Pienistä puutteista huolimatta määrällinen tiedonkeruu onnistui mielestäni hyvin ja se antoi vastauksia kysymyksiin, mitä asiointikanavia asiakkaat käyttävät ja millaisissa asiointiaiheissa.

Laadullisen tutkimuksen osalta ryhmäkeskustelu- ja asiakaspolkutilaisuus oli antoisa. Se toi esiin monia mielipiteitä ja havaintoja yrityksen eri vuokralaisilta, toisin sanoen asiakasprofileilta, joista muodostui yhteinen näkemys keskimääräiselle asiakkaalle oleellisista asiointivaiheista ja asiakastyytyväisyyden tekijöistä. Tämä on tärkeää, koska yleishyödyllisenä toimivan vuokratilayhtiön tulee kuitenkin taata palveluiden tasalaatuisuus ja tasa-arvoisuus asiakkaasta riippumatta.

Haasteena tilaisuudessa oli, että asiakastyytyväisyys ja siihen liittyvät eri osa-alueet tai termit eivät olleet asiakkaille tieteellisessä merkityksessä kovin läheisiä. Asioita tuli käsitellä siten hyvin käy-

tännön tasolla. On helppo sanoa, onko asiakas tyytyväinen tai tyytymätön, mutta juurisyiden selvittäminen on haastavaa isossa kokonaisuudessa. Lisäksi tulee muistaa, että yksittäisillä ihmisillä voi olla erilaisia mieltymyksiä ja toiveita, vaikka he edustaisivat tiettyä asiakasprofiilia. Keskustelu- ja pelitilaisuuksia olisi voinut olla useampikin, mutta opinnäytetyön laajuuden vuoksi aikataulu ei antanut siihen myötä. Yhdellä vähäisen osallistujamäärän tilaisuudella ei ole mahdollista täysin yleistää asioita, mutta uskoisin, että samoja aihioita tulisi esille myös muissa vastaavissa tilaisuuksissa. Vastaavia tapoja kehittää yrityksen toimintaa olisi hyvä toteuttaa jatkossakin ja erityisesti monipuolisista palvelumuotoilutyökaluista ja -menetelmin. Yleishyödyllisen vuokratyökaluyhtiön toiminnassa voidaan korostaa erityisesti sitä, että työtä tehdään juurikin asiakkaille. Käytännössä yrityksen asiakkaat maksavat koko henkilöstön palkat, koska saatavilla vuokrilla katetaan kaikki toiminnan menot.

Kaksivaiheinen tutkimus oli toisiaan täydentävä, joskin hyvin laaja kokonaisuus. Siinä missä määrällinen tiedonkeruu koosti asiakkaiden käytetyimpiä asiointikanavia ja yhteydenottoa, saatiin laadullisen osion kautta syventävää ja täydentävää tietoa asiakkaille tärkeistä asiakastytytyväisyyden tekijöistä ja asiointivaiheista. Laajuuden ja koko tutkimuksen kannalta lähestymistavat ja tutkimusmenetelmät olivat perusteltuja ja mielestäni kohtuullisen onnistuneesti myös toteutettuja, joskin isännöinnin yleisten asiointikanavien tiedonkeruu jäi valitettavasti hieman vaillinaiseksi. Nykyään myös isännöinnin osalta käytetään vain yleisiä asiointikanavia, joten myös varsinaiset isännöitsijät hoitavat asiakaskontakteja uuden kontaktinhallintajärjestelmän kautta. Mahdollisuus kehittämiseen on aina olemassa.

9 PÄÄTULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Työn tutkimusongelmina olivat seuraavat kysymykset:

- Miten asiakastyytyväisyyttä voidaan mitata tarkoituksenmukaisesti, että se tuottaisi oleellista lisätietoa toiminnan jatkuvaa kehittämistä varten?
- Mitkä ovat asiakaspolun kannalta kriittisiä ja keskeisiä vaiheita mittaamisessa?
- Mitä kysytään keneltä, kuinka usein ja minkä kontaktin jälkeen?
- Mitkä ovat kulloiseenkin tilanteeseen soveltuvia mittareita?

Työhön liittyvän tietoperustan perusteella asiakastyytyväisyyden mittaamisen tulisi olla sekä strategista että operatiivista. Tällä tarkoitetaan sitä, että asiakastyytyväisyyttä tulisi mitata sekä laajempina kertatutkimuksina että jatkuvasti osana asiakassuhdetta ja siihen sisältyvien eri tapahtumien ja vaiheiden aikana. Asiakaspalautetta tulisi kerätä ja hyödyntää systemaattisesti strategisten asiakastyytyväisyystutkimusten, prosessimittausten, suoran palautteen järjestelmien sekä erillistutkimusten avulla.

Asiakaskokemuksen eri luonteisilla mittareilla ja mittausmenetelmillä on mahdollista saada tietoa eri prosessien ja niiden osavaiheiden sujuvuudesta. Eri tapahtumat vaikuttavat usein kumuloidusti asiakastyytyväisyyteen. Vastaavasti asiakastyytyväisyyden voidaan nähdä ilmaisevan palveluun tai tuotteeseen, kuten tässä tilanteessa vuokra-asuntoon liittyvien odotusten ja kokemusten suhdetta. Voitaisiin sanoa, että reklamaatiotilanteissa yrityksen palvelun laatu mitataan erityisen tarkkaan ja tilanteen sujuvalla hoitamisella voidaan nähdä jopa asiakastyytyväisyyttä nostavia vaikutuksia. Asiakkaan ymmärtäminen eri tilanteissa ja ihmisenä huomioiminen on erittäin tärkeä asia osana tilanteiden käsittelyä.

Noin puolet yritykseen tulevista yleisten asiointikanavien yhteydenotoista ovat sähköisiä yhteydenottoja. Hieman alle puolet yhteydenotoista tulevat puhelimitse ja vain hyvin pieni osuus hoidetaan toimistolla paikan päällä. Heinäkuussa korona ei aiheuttanut poikkeuksia toimiston aukiolojen suhteen, joten tilat olivat normaalisti avoinna asiakkaille ja tilastointi sen osalta realistista. On toki huomioitava, että erilaisia asioita hoidetaan enemmän joko sähköisesti tai puhelimitse aiheesta ja asiointiajoista riippuen. Tiedonkeruulla eri asiointiaiheita saatiin määriteltyä uuteen järjestelmään siten, että ne kattavat pääpiirteittäin eniten asiointeihin liittyviä aihepiirejä.

Määrällisen tiedonkeruun perusteella asiakasrajapintahenkilöstöä työllistävät eniten asiakaspalvelussa asunnon hakemiseen sekä vuokrasopimukseen päätasoilla liittyvät asiat. Tämä on sikäli ymmärrettävää, koska usein mahdollinen asunnonhakuvaihe, asuntotarjousvaihe, sekä vuokrasopimuksen allekirjoittamiseen tai sen irtisanomiseen liittyvät asiat ovat konkreettisia asioita, joita asiakkaan tulee aina jollakin tasolla hoitaa, mikä vaatii myös enemmän yhteydenpitoa vuokranantajaan. Lisäksi tiettyjä asioita on helpompi käydä läpi puhelimitse kuin sähköisiä kanavia pitkin.

Asumisen aikana pakollisia toimenpiteitä on vähemmän, ja ne voivat muotoutua erilaisiksi esimerkiksi ihmisestä tai asunnosta ja asumiseen liittyvistä eri tapahtumista riippuen. Asumisen aikana asunnon kuntoon ja vikailmoitukseen liittyvät asiat ovat erityisesti sellaisia, joiden sujuvalla hoitamisella yrityksen positiivista mielikuvaa on mahdollista nostaa asumisen aikana. Vastaavasti huonosti hoidetut tilanteet voivat aiheuttaa suuria notkahduksia asiakastytyväisyyden osalta. Yrityksellä on sinällään hyvin valmista tietoa jo eri asiakastytyväisyyden tekijöistä aiemmin toteutettujen laajempien kertatutkimusten perusteella sekä laajamuotoisen tilastoinnin kautta. Tutkimuksen kautta saatiin myös pientä lisätietoa sen osalta, miten tietyissä asiakkuuden vaiheissa asiakaskokemusta sekä asiakastytyväisyyttä voitaisiin jopa parantaa kohtuullisen pienillä ja vaivattomilla toimenpiteillä.

Laadullisen ryhmäkeskustelu- ja asiakaspolkuperusteella systemaattinen mittaaminen ja siihen liittyvä viestittely koettiin enemmän negatiiviseksi kuin positiiviseksi asiakas. Mittaamisen tulisi olla tarpeeksi riittävää, jotta eri vaiheista saadaan sopivasti tietoa, mutta jatkuva mittaaminen koetaan häiritsevänä. Asiakaspolut kannalta kriittisiksi vaiheiksi koettiin asuntohakemuksen jättäminen sekä avainten nouto että palautus sisään- ja poismuuttotilanteissa. Pääosin asuminen toimeksiantajalla koettiin tasalaatuisen hyväksi, kuten myös laatu palveluiden että tuotteen osalta suhteessa hinnoitteluun. Toki toimeksiantajalla on useita eri hintaisia ja laatuja vuokra-asuntoja tarjolla.

Asumisen aikana erityisesti kiinteistöhuollon toiminta kokonaisuudessaan, remonttiedottaminen sekä yleinen siisteys ja viihtyisyys talossa jo asuvien ihmisten toiminnan myötä korostuivat. Täten mittaamista voisi olla hyvä tehdä kiinteistöhuollon osalta esimerkiksi kesä- ja talviaikoina sekä vikailmoitusten yhteydessä. Kiinteistöhuollon laadun mittaamista varten yritys on ottanut käyttöön KIHILA-järjestelmän, joka sisältää laadun arviointia paikan päällä tehtävien arviointikierrosten muodossa, joihin osallistuu sekä isännöitsijä että kiinteistönhuoltaja. Lisäksi siinä hyödynnetään asiakaspalautteen keräämistä asuvilta asukkailta. Mittaamista olisi myös hyvä tehdä jollakin tasolla

isompien asumiseen liittyvien remonttien yhteydessä. Remonttien ei tarvitse olla peruskorjauksen tai -parannuksen tasoisia, vaan yleisesti sellaisia, joilla voi olla väliaikaista haittaa asumiseen, ja että ne koskevat yleisesti kaikkia talon asukkaita. Tällöin esimerkiksi aliurakoitsijoiden toiminnasta saadaan riittävästi tietoa myös vuokralaisten suunnalta.

Jotta eri prosessit tulisivat hyvin huomioiduiksi, olisi asiakastyytyväisyyttä hyvä mitata vuokralaisilta sisäänmuuton yhteydessä, muutaman vuoden välein asumisen aikana sekä poismuuton yhteydessä. Tällöin eri prosesseista saadaan kohtuullisen kattavasti tietoa, eikä tieto perustu vielä liian menneeseen aikaan. Tätä varten yrityksen järjestelmiin olisi hyvä lisätä esimerkiksi automaattinen palautekysely asiointin sujuvuudesta näissä kolmessa eri vaiheessa osana asiakkuutta, ja luonnollisesti pitkäkestoisissa vuokrasuhteissa jopa useammin asumisen aikana. Kyselyiden tulee huomioida eri teemoja, jotka liittyvät näihin vaiheisiin, joita asiakaspolkuun on hahmotettu. Tilanteissa olisi hyvä käyttää erilaisia yhdistelmämittaristoja, jotka voivat perustua esimerkiksi tyypillisiin asiakaskokemusmittareihin, kuten suositteluindeksiin tai asiointin vaivattomuuteen sekä vapaapalautekyselyihin, jolloin on mahdollista saada myös hieman syvällisempää tietoa. Kyselyiden ei tulisi kuitenkaan olla liian pitkiä, jotta niihin jaksetaan vastata. Kyselyihin vastaamista voidaan toki parantaa mahdollisilla arvontojen kautta saatavilla pienillä palkkioilla. Vastaavasti kriittisen asunotohakemuksen jättämisen yhteydessä voitaisiin tiedustella esimerkiksi asiointin vaivattomuutta.

Lisäksi asiakkailta tulisi tiedustella yhä paremmin vuokranantajan suunnalta palautetta jatkuvaa toiminnan kehittämistä ajatellen. Vaikka palautekanavia on useita, koetaan niihin palautteen antaminen vaikeaksi, mikäli vuokranantaja ei itse lähesty vuokralaista palautteen antamiseksi. Tätä voidaan hyödyntää siten, että yrityksen sähköposteihin lisätään toive palautteen antamisesta ja yleisesti ottaen palautteen antamista koitettaisiin tehdä vuokralaiselle näkyvämmäksi. Toki isomman palautemäärän käsittely luonnollisesti työllistää enemmän henkilöstöä, mikäli se perustuu vapaa-palautteiden läpikäymiseen.

Opinnäytetyöhön liittyvä monikanavainen kontaktinhallintajärjestelmä on hankittu yritykselle valmiina pakettina siihen sisältyvine mittareineen. Työn avulla saatiin kuitenkin sellaista tietoa asiakkuuksien kannalta, milloin ja miten asiakastyytyväisyyttä kannattaisi mitata. Myös asiakkuuden aikana tehtävällä mittauksella voidaan saada sellaista olennaista tietoa toiminnan kehittämiseen, joka voi jatkossa vähentää asuvan vuokralaisen poismuuttohalukkuutta sekä antaa signaaleja kehitettäviin asioihin liittyen. Kontaktinhallintajärjestelmä soveltuu erityisesti yksittäisten tapahtumien asiakaskokemuksen mittaamiseen.

Konkreettisenä toimenpide-ehdotuksena muotoilisin toimeksiantajalle ratkaisun, että asiakastytyväisyyttä mitattaisiin vuokralaisilta sisäänmuuton yhteydessä, kolmen vuoden välein asumisen aikana sekä asiakkaan irtisanomisen myötä tapahtuvan poismuuton yhteydessä yhdistelmämittaristolla, joka hyödyntää NPS-suositeluindeksiä, valmiita laatuasteikkoon perustuvia kysymyksiä ja vapaata palautetta. Tällöin olennaista tietoa voitaisiin saada jopa kuukausi-, vuodenaika- ja vuositasolla kohtuullisen hyvin. Jo käytössä olevilla monipuolisilla järjestelmillä raportointi ja seuranta on mahdollista, vaikka vapaapalautteiden lukemiseen kuluisikin oma aikansa. Monipuolisen mittaamisen osalta tulee siten hyödyntää myös jo olemassa olevia ja käytössä olevia järjestelmiä sekä ohjelmistoja uuden kontaktinhallintajärjestelmän lisäksi.

Näiden lisäksi laajempia asiakastytyväisyyskyselyjä tietyille otannalle on hyvä järjestää vuosittain laajempina kertatutkimuksina, kuten tähänkin asti. Vastaavasti esimerkiksi vikailmoitusten hoitoa voitaisiin mitata satunnaisilta vikailmoituksen jättäneiltä vuokralaisilta. Lisäksi asiointiin vaivattomuutta voitaisiin mitata erikseen sähköisen asuntohakemuksen jättämisen yhteydessä. Kriittiseksi koetun kiinteistöhuollon kokonaisvaltaisen laadun osalta isännöinti voi hyödyntää omaa KIHILA-järjestelmäänsä osana laadunvalvontaa. Lisäksi laajemmissa asumiseen liittyvissä remonttiprojekteissa olisi hyvä kysyä palautetta myös asuvilta asiakkailta. Kaikenlaisen vapaamuotoisen palautteen antaminen tulee mahdollistaa asiakkaalle helpoksi tekemällä se näkyväksi ja toimeksiantajan puolelta aloitteelliseksi toiminnaksi.

Päivitetyn asiakastytyväismittariston käyttöönotto ei varsinaisesti sisälly tähän opinnäytetyöhön vaan sen harkitseminen jää tämän opinnäytetyön myötä toimeksiantajan johtoryhmän käsiteltäväksi. Uusi mittaristo on kuitenkin tarkoitus ottaa käyttöön heti vuonna 2021 osana strategisten tavoitteiden seurantaan ajatellen.

10 POHDINTA

Opinnäytetyöprosessi aloitettiin kesällä 2020 osana toimeksiantajan palveluiden uudistamishanketta ja alustavasti työ aikataulutettiin valmistumaan saman vuoden loppupuolella, jotta kertyneitä kehittämisehdotuksia voidaan huomioida heti vuoden 2021 alusta yrityksessä käyttöön otetun monikanavaisen kontaktinhallintajärjestelmän kannalta ja konkreettisesti mittaamisessa. Järjestelmä mahdollistaa monikanavaisen asiointihistorian muodostamisen sekä asiakastytyväisyyden ja asiakaskokemuksen toteamiseksi uusia keinoja.

Työn tarkoitusta ja rajoituksia pohdittiin heti alkuun yhdessä yrityksen asuntopalvelupäällikkö Maritta Schavikinin kanssa, joka toimii samalla työelämässä tekijän esimiehenä. Työn lähestymistavaksi valittiin tapaustutkimus, koska kyseessä oli konkreettinen toimeksiantajan toimintaan ja sen uudistamiseen liittyvä aihe. Työn raamit pysyivät alusta alkaen työn edetessä hyvin samankaltaisina, joskin sisällön, sisällysluettelon ja eri teemojen painotus muuttui osaltaan sitä mukaa mitä työ eteni. Laajoja suunnanmuutoksia tai korjauksia ei kuitenkaan tarvinnut tehdä prosessin edetessä.

Ennen varsinaista kirjoitustyötä tekijä etsi aihepiiriin liittyviä olennaisia lähteitä sekä tutkimuksia. Asiakastytyväisyyden mittaamisesta tai tutkimisesta löytyy erittäin paljon eri korkeakouluasteiden opinnäytetöitä, mutta ei juurikaan asuntojen vuokraamiseen tai yleishyödyllisen vuokratilayhtiön toimintaan liittyvänä. Lisäksi työn tarkoituksena ei ollut tutkia toimeksiantajan asiakastytyväisyyttä vaan kehittää uusia näkökulmia asiakastytyväisyyden toteamiseen ja mittaamiseen osana ajankohtaista palvelu-uudistusta, jolla pyrittiin tuomaan uusi näkökulma työhön. Lähteet ovat valtaosin suomalaista alan kirjallisuutta, mutta niissä hyödynnettiin myös muutamia ulkomaisia pioneereja, blogeja, alan järjestöjä, tilastoja, toimeksiantajan johtohenkilöitä sekä yrityksen omaa tai sille tehtyä monipuolista materiaalia. Lähteet täydentyivät ja kasvoivat kunkin teoriaosuuden mukana, ja niistä muodostui siten työelämän kehittämisen kannalta laaja kokonaisuus, vaikka ulkomaisia lähteitä olisi voinut, tai olisi ollut suotavaa hyödyntää enemmänkin.

Työ käynnistyi toimeksiantajan strategian ja kilpailutilanteen esittelemisestä johdatuksena asiakastytyväisyyden merkitykseen strategisesti. Tämän jälkeen siirryttiin varsinaisen kehittämistehtävän ja tutkimusongelmien äärelle. Työn päätutkimusongelmana oli selvittää, miten asiakastytyväisyyttä voidaan mitata tarkoituksenmukaisesti toiminnan jatkuvaa kehittämistä ajatellen. Muita tut-

kimuskysymyksiä olivat, että mitkä ovat asiakaspolun kannalta kriittisiä ja keskeisiä vaiheita mittaamisessa, mitä kysytään keneltä, kuinka usein ja minkä kontaktin jälkeen sekä mitkä ovat kulloiseenkin tilanteeseen soveltuvia mittareita.

Työn lähestymistavan, tutkimusmenetelmien ja tutkimusongelmien jälkeen siirryttiin työn teoreettiseen osaan. Teoriaosuus käsitti monipuolista tietoa palveluista, palvelumuotoilusta, asiakkuuksista, asiakaskokemuksesta, asiakastyytyväisyydestä sekä yleisestä mittaamisesta. Lisäksi jokaisen osion alaluokina käsiteltiin työn tutkimustavoitteille ja kullekin päätermille olennaisia alakäsitteitä tai erityispiirteitä. Teoriaosuus oli todella laaja kokonaisuus, ja osaltaan sen olisi voinut esittää jopa suppeammin. Toisaalta kaikki luvut olivat hyvin olennaisia työn kokonaisuuden ja ymmärryksen kertymisen kannalta.

Teoriaosuuden jälkeen työssä siirryttiin varsinaiseen tutkimukseen. Tutkimus toteutettiin kaksivaiheisena, jossa yhdisteltiin sekä määrällistä tiedonkeruuta että laadullista asiakkaiden osallistamista kokonaiskäsityksen saamiseksi. Määrällinen osio kosketti massiivista toimeksiantajan useampaa työntekijää osallistavaa tiedon keräämistä asiakkaiden käyttämistä asiointikanavista ja asiointiaiheista. Vaihe onnistui laajuus huomioiden kohtuullisen hyvin, vaikka haasteita aiheuttivatkin henkilöstön kesäloma-ajat, kiire ja tiedon siirtyminen sisäisesti tiedonkeruun aikana. Lisäksi aineiston koostaminen ja sen analysointi oli työläs vaihe. Laadullisessa osassa hyödynnettiin palvelumuotoilutyökaluja, kuten ryhmäkeskustelua sekä sen yhteydessä toteutettua asiakaspolkupeliä, joista eri asiakasprofiileista muodostuva keskusteluraati muodosti olennaiset asiointivaiheet ja asiakastyytyväisyystekijät. Vaihe oli onnistunut, mutta vastaavia olisi ollut hyvä toteuttaa jopa useampi, mikä ei niukan aikataulun ja työn valmistumisen kannalta ollut kuitenkaan mahdollista.

Työn lopputulokset antoivat vastauksia määritettyihin tutkimusongelmiin, jolloin työn voi sanoa olevan tarkoitustaan vastaava. Jatkuvaa toiminnan kehittämistä ajatellen toimeksiantaja saa arvokasta tietoa opinnäytteen myötä. Vaikka tekijän alempi tradenomitutkinto koostuu oikeuden ja hallinnon suuntautumisvaihtoehdon opinnoista, on varsinainen työelämä valmistumisen jälkeen sisältänyt erittäin paljon markkinoinnin puolelle liittyviä työtehtäviä. Opinnäytetyön tekeminen kasvatti ennen kaikkea tekijän omaa ammattitaitoa tässä työssä käsiteltyjen aihealueiden osalta ja syvensi ymmärrystä laajemmassa kontekstissa, jota on mahdollista hyödyntää sekä asiakasrajapintatyössä että muussa ammatillisessa kehittämisessä. Samalla työ mahdollisti syventymisen toimeksiantajan toimintaan myös strategisella tasolla.

Työn aikataulutus ja valmistuminen onnistuivat pääpiirteittäin alkuperäisten tavoitteiden mukaisesti. Kokopäivätyöskentelyn, opintojen sekä muiden vapaa-ajan toimien ohessa varsinaista aikaa työn tekemiselle oli kuitenkin niukasti. Työtä oli käytännössä tehtävä aina, kun kalenterissa oli vapaata tilaa. Voisi myös sanoa, että koronatilanne hankaloitti työn tekemistä, koska esimerkiksi kirjallisuutta oli välillä vaikea saada rajoitustoimien ollessa laajimmillaan. Lisäksi työelämässä koti- ja etätöiden vuorottelu aiheutti omat haasteensa viestinnällisesti.

Työn jatkotutkimuskohteina voisi selvittää esimerkiksi, miten toimeksiantajan asiakastytyväisyyttä voisi kehittää vielä merkittävämmäksi kilpailukeinoksi muihin vuokranantajiin nähden ja miten asiakastytyväisyyttä voisi hyödyntää oikein osana markkinointitoimia. Toisena vaihtoehtona voisi olla konkreettisen asiakastytyväisyysstrategian kehittäminen ja kolmantena esimerkiksi palvelumuo-
toiluprosessien hyödyntäminen tätä opinnäytetyötä kokonaisvaltaisemmin monipuolisemman asiakasymmärryksen saamiseksi. Neljäntenä vaihtoehtona voisi olla esimerkiksi henkilöstötytyväisyyteen vaikuttavien tekijöiden selvittäminen ja kehittäminen laadullisten tutkimusmenetelmien avulla.

LÄHTEET

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

Anderson, K. & Kerr, C. 2002. Customer Relationship Management. New York: McGraw-Hill.

ARA 2019. Asukasvalintaopas arava- ja korkotukivuokra-asuntoihin. Viitattu 1.10.2020, <https://www.ara.fi/download/noname/%7B7C41EDA9-29A7-467B-BDD2-E3DC7DA90D4D%7D/121516>.

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

Baron, S. & Harris, K. 2003. Services Marketing. Texts and Cases. Second Edition. London: Palgrave Macmillan.

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

Filenius, M. 2020. Digitaalinen asiakaskokemus. Etäkoulutus 25.8.–26.8.2020. Viitattu 27.8.2020.

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

Finto 2016. YSA – Yleinen suomalainen asiasanasto. Proaktiivisuus. Viitattu 7.9.2020, <https://finto.fi/ysa/fi/page/Y159231>.

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

Gerdt, B. & Korhonen, K. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus. Työkalupakki. Helsinki: Talentum.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Suom. M. Tillman. 5. painos. Helsinki: Talentum.

Hautamäki, J. 2020. Isännöintipäällikkö, Sivakka. Keskustelu 15.10.2020.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Henttonen, E. 2018. Ensiaskelia tietoiseen toimijuuteen. CoCreators. Blogi. Viitattu 7.9.2020, <https://www.cocreators.fi/fi/tag/proaktiivisuus/>.

Holma, P. 2017. Edukseen erottuva asiakaskokemus syntyy palvelupolun laaduttamisella. Blink Helsinki. Blogi. Viitattu 22.9.2020, <https://www.blinkhelsinki.fi/blogi/asiakaskokemus-syntyy-palvelupolun-laaduttamisella>.

Hämäläinen, V., Maula, H. & Suominen, K. 2016. Digiajan strategia. Helsinki: Talentum.

Hätälä, R. 2020. Toimitusjohtaja, Sivakka. Keskustelu 15.5.2020.

Hätälä, R. 2020. Toimitusjohtaja, Sivakka. Keskustelu 5.10.2020.

Innanen, P. 2019. Proaktiivinen kehittäjä selvittää, mitä asiakas tarvitsee. Palvelumuotoilu Palo. Blogi. Viitattu 23.9.2020, <https://www.palvelumuotoilupalo.fi/blogi/2019/12/28/oletko-reaktiivinen-vai-proaktiivinen-palveluiden-kehittaja>.

Juuti, P. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. Jyväskylä: PS-kustannus.

Järvelin, K., Kvist, H., Kähäri, P. & Räikkönen, J. 1992. Palveluyrityksen laadun kehittäminen. Helsinki: Sedecon.

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

Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. 2. tarkistettu painos. Helsinki: Talentum.

Ketokivi, M. 2015. Tilastollinen päättely ja tieteellinen argumentointi. Helsinki: Gaudeamus.

Kotimaisten kielten keskus ja Kielikone Oy 2020. Kielitoimiston sanakirja. Viitattu 7.9.2020, <https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/#/reaktiivinen>.

Kotler, P. & Keller, K. 2016. Marketing management. 15th edition. Boston: Pearson.

Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. Helsinki: Alma Talent.

Kujansivu, P., Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A., Sillanpää, V. 2007. Liiketoiminnan aineettomat menestystekijät. Mittaa, kehitä ja johda. Helsinki: Talentum.

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

KOVA ry 2019. Jäsenyhteisöjen asukastyytyväisyyskyselyn tulokset 2019. Sisäinen lähde.

Lahtinen, J & Isoviita, A. 2001. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet. Tampere: Avaintulos Oy.

Lecklin, J. 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. 4. uudistettu painos. Helsinki: Talentum.

Lehmus, P. & Korkala, T. 1996. Asiakaspalvelu ja laaduntekijät. Helsinki: Kiinteistöalan kustannus Oy.

Lindroos, J-A & Lohivesi, K. 2010. Onnistu strategiassa. 3. uudistettu painos. Helsinki: WSOYpro.

Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A., Kujansivu, P., Käpylä, J., Laihonen, H., Sillanpää, V. & Vuolle, M. 2010. Palvelutuotannon mittaaminen johtamisen välineenä. Helsinki: Tietosanoma.

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

Mellanen, A. & Mellanen, K. 2020. Hyvät, pahat ja millenniaalit. Miten meitä tulisi johtaa. Jyväskylä: Atena.

Niemelä, M., Pirker, A. & Westerlund, J. 2008. Strategiasta tuloksiin. Tehokas johtamisjärjestelmä. Helsinki: WSOYpro.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Parviainen, T. 2018. Paremmiin sanottu kuin tehty. Helsinki: Kauppakamari.

Pesonen, H. 2007. Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Helsinki: Infor Oy.

Pietilä, A. 2019. Asiakkuuden vaiheet. Loyalistic. Blogi. Viitattu 31.8.2020, <https://blog.loyalistic.com/fi/asiakkuuden-vaiheet>

Pietilä, E. 2019. Markkinoinnin ja viestinnän automaatio – Asiakkuudet 3/8. Creamailer. Blogi. Viitattu 31.8.2020, <https://www.creamailer.fi/blogi/markkinoinnin-ja-viestinnan-automaatio-asiakkuudet-osa-3-8>

Porkka, J. 2019. Asiakkuuksien johtaminen on strateginen menestystekijä. Business Performance. Blogi. Viitattu 14.9.2020, <https://www.businessperformance.fi/asiakkuuksien-johtaminen-on-strateginen-menestystekija/>.

Porter, M. 2006. Kansakuntien kilpailuetu. Suom. M. Tillman. 2. tarkastettu painos. Helsinki: Talentum.

Reinboth, C. 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Helsinki: Tammi.

Rissanen, T. 2006. Hyvän palvelun kehittäminen. Vaasa: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti.

Saarijärvi, H. & Puustinen, P. 2020. Strategiana asiakaskokemus. Miksi, mitä, miten? Jyväskylä: Docendo Oy.

- Schavikin, M. 2020. Asuntopalvelupäällikkö, Sivakka. Keskustelu 11.6.2020.
- Schavikin, M. 2020 Asuntopalvelupäällikkö, Sivakka. Keskustelu 29.9.2020.
- Sivakka 2016. Asiakaskokemuksen visio – Lopputulosten esittely henkilökunnalle 1.3.2016. Sisäinen lähde.
- Sivakka 2020a. Oulun ARA-toimijoiden käyttöastevertailu 2013–. Sisäinen lähde.
- Sivakka 2020b. Sivakan Parempi Työyhteisö (ParTy) -kyselyn tulokset 2020. Sisäinen lähde.
- Sivakka 2020c. Ympäristövastuun raportti 2019. Tekijän hallussa.
- Suomen Vuokranantajat 2019. Vuokramarkkinakatsaus kevät 2019. Viitattu 11.7.2020, <https://vuokranantajat.fi/wp-content/uploads/2019/10/Vuokramarkkinakatsaus-kev%C3%A4t-2019.pdf>.
- Tilastokeskus 2019. Omistusasuminen vähenee nuorissa ikäluokissa. Viitattu 11.7.2020, http://www.stat.fi/til/asas/2018/01/asas_2018_01_2019-10-10_tie_002_fi.html.
- Tilastokeskus 2020a. Asuntojen vuokrat 2020. 2. vuosineljännes. Viitattu 14.10.2020, http://www.stat.fi/til/asvu/2020/02/asvu_2020_02_2020-08-06_fi.pdf.
- Tilastokeskus 2020b. Yksinasuminen yleistynyt etenkin nuorten ja iäkkäiden ikäryhmissä 2019. Viitattu 11.7.2020, http://www.stat.fi/til/asas/2019/asas_2019_2020-05-20_tie_001_fi.html.
- Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Talentum.
- Vahvaselkä, I. 2009. Kansainvälinen liiketoiminta ja markkinointi. Helsinki: Edita.
- Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Finn Lectura.
- Villanen, J. 2020. Kehitä tai kuihdu. Käsikirja muutoksessa pärjäämiseen. Helsinki: Basam Books Oy.

LIITTEET

- LIITE 1 Lupa Työterveyslaitokselta ParTy-kyselyn tulosten esittämiseen
- LIITE 2 Asiakaspalvelun määrällinen tiedonkeruulomake
- LIITE 3 Isännöinnin määrällinen tiedonkeruulomake
- LIITE 4 Sivakan asiakaspolku
- LIITE 5 Sähköpostijohdatus keskustelutilaisuuteen

LUPA TYÖTERVEYSLAITOKSELTA PARTY-KYSELYN TULOSTEN ESITTÄMISEEN LIITE 1

Lähettäjä: Mikkola Kaisa <kaisa.mikkola@ttl.fi>

Lähetetty: tiistai 27. lokakuuta 2020 11.18

Vastaanottaja: Jouni Haapaniemi <jouni.haapaniemi@sivakka.fi>

Aihe: FW: ParTy-kyselyn tulosten käytön luvallisuus opinnäytetyössä

Hei Jouni,

Kyselit ParTy-tulosten käytöstä opinnäytetyössasi. Oletko saanut tulosten käyttöön kirjallisen luvan Sivakalta? Jos olet, niin näiden kahden kuvaajan käyttö on ok, mikäli lisäät niihin tiedot, jotka ppt-raporteissa alhaalla on (Parempi Työyhteisö (ParTy) ® -kysely © Työterveyslaitos). Pitää siis tulla kuvan yhteydessä myös aina esille, että kyse Työterveyslaitoksen ParTy-kyselystä, joka on rekisteröity tavaramerkki.

Varmistan vielä, etään julkaise liitteenä mitään muuta ParTyyn liittyvää? Esimerkiksi ParTy-kyse-lylomaketta ei saa julkaista.

Tsemppiä opinnäytetyöhön!

ystävällisin terveisin,

Kaisa Mikkola

tuotepäällikkö

Työterveyslaitos

xxxx xxx xxx

kaisa.mikkola@ttl.fi

ASIAKASPALVELU					
Asunnon haku	ma	ti	ke	to	pe
Hakemukseen liittyvät asiat (kysymykset hakemuksen tekniseen tai esim. hakuehtoihin liittyen, kysymykset hakemisesta yleensä, onko tullut perille)					
Hakemiseen yleensä liittävät (asunnon penääminen, hyödyttääkö hakeminen, miten jotain tiettyä asuntotyyppiä liikkuu)					
Asuntotarjoukseen liittyvät (näyttöön, tarjouksen ehtoihin jne)					
Soten yhteydenotto hakuun liittyen					
Vuokrasopimus	ma	ti	ke	to	pe
Asunnon vastaanotto (liitteet, vakuus, sopimuksen tekotavasta sopiminen)					
Vakuuteen liittyvät asiat					
Sopimuksen tekoon liittyvä yhteydenotto (ongelma sopimuksen sähköisessä täytössä, muu epäselvyys)					
Muuton käytännön kuvioista sopiminen (jos erikseen sopimuksenteosta, avainten haku jne)					
Irtisanomiseen liittyvät asiat					
Määräaikaisiin liittyvät					
Lisäavain- ja kodinkoneasiat	ma	ti	ke	to	pe
Kodinkoneen viasta ilmoittaminen					

Uuden kodinkoneen pyytäminen (muu kuin vikatilanne)					
Avainten häviämisestä ilmoittaminen ja uuden tilaaminen					
Lisäavainten tilaaminen					
Asunnossa väärä avain					
Maksut	ma	ti	ke	to	pe
maksusopimuksen tekeminen (kaikki eräpäivä poikkeamat)					
Ennakoista kysely ja maksuun pyynti					
Vanhoista veloista sopiminen tai kysely (velkapääoma, rästi tms)					
Maksutiedot (sis. maksaminen toimistolla, vuokratilanteen tarkastelu ja maksutietojen kysyminen)					
Soten yhteydenotto maksuihin liittyen					
Haasteita ja häätöjä koskevat kyselyt					
Asukasetutilaukset	ma	ti	ke	to	pe
asukasetujen vastaanotto					
ongelmatilanteet, haluttu kone ei mahdu tms					
Asumisneuvontaa koskevat yhteydenotot	ma	ti	ke	to	pe
Kaikki, jotka joko itse pyytävät palvelua tai ohjataan sinne					

Tiedotteet					
Muu asia	ma	ti	ke	to	pe
Asia, joka ei istu mihinkään yllämainituista					
Autopaikka-asiat, varaukset/irtisanomiset					
Kiinteistöhuoltoon liittyvät					

ISÄNNÖINTI					
	ma	ti	ke	to	pe
Häiriöt					
Poliisi / palolaitos / posti					
Kodinportti					
Avainten palautus / nouto					
Sähköt					
Urakat / työtilaukset					
Korjaukset / asunnon kunto					
Saunavuoro					
Asunnon näyttö					
Muut asiat					

Sivakan asiakaspolku



- Asiakkaan jatkuva palautteenantomahdollisuus ja sen käsittely läpi asiakassuhteen
- Tiedonkulku Sivakalla sisäisesti ja yhteistyökumppanien välillä

Lähettäjä: Jouni Haapaniemi

Lähetetty: torstai 26. marraskuuta 2020 21.53

Aihe: Johdatus etänä järjestettävään ryhmäkeskustelutilaisuuteen 28.11.2020 klo 16.00

Hei,

Erittäin suuret kiitokset lupautumisestasi osallistua Sivakan toiminnan kehittämiseen. Opiskelen Oulun ammattikorkeakoulussa ylemmän ammattikorkeakoulun Master-tutkintoa. Tutkinto-ohjelma on yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen. Työskentelen Sivakan asiakaspalvelussa palveluasiantuntijana ja teen Sivakalle opinnäytetyötä liittyen asiakastytyväisyyden mittaamisen kehittämiseen osana toimeksiantajan palvelu-uudistusta.

Pyydän sinua pohtimaan ennakkoon ennen lauantaina 28.11.2020 klo 16.00 pidettävää ryhmäkeskustelutilaisuutta seuraavia aihekokonaisuuksia ja kysymyksiä. Vastauksia ei tarvitse kirjoittaa yllössä vaiheessa, vaan kysymyksiä käsitellään tarkemmin osana keskustelua ja ne täytetään yhdessä ryhmänä keskustelun yhteydessä.

Opinnäytetyöntekijä ei esitä keskustelun yhteydessä omia mielipiteitä vaan ohjaa keskustelua, tarvittaessa tarkentaa kysymyksiä ja tekee havaintoja ja muistiinpanoja. Tilaisuus nauhoitetaan ja käsitellään opinnäytetyössä siten, että osallistujia ei voi tunnistaa. Myöskään tilaisuuden tallennetta, osallistujia tai muuta sen materiaalia ei välitetä yrityksen muun henkilöstön tai johdon tietoon. Opinnäytetyössä tiedot käsitellään ja esitellään anonymisti.

Tutustu ensimmäisenä viestin liitteenä olevaan Sivakan tyyppillisen vuokra-asujan asiakaspolkuun:

- Mitkä ovat olleet mielestäsi positiivisimmat ja negatiivisimmat asiakkuuden vaiheet osana Sivakalla asumistasi?
- Mitkä ovat olleet mielestäsi keskeisimpiä positiivisia tai negatiivisia tapahtumia tai osa-alueita osana Sivakalla asumistasi?
- Mitkä ovat mielestäsi sellaisia tekijöitä, jotka voivat vaikuttaa Sivakan asiakkaana olemiseen, pysymiseen ja asiakastytyväisyyteen?
- Onko Sivakalla asuminen ja asiakkuus vastannut odotuksiasi?

- Onko odotuksesi ylitetty tai alitettu asiakkuuden aikana, milloin tai missä vaiheessa?
- Miten haluaisit antaa mieluiten palautetta?
 - Esimerkiksi kasvokkain, puhelimitse, sähköpostitse, kotisivujen palautelomakkeen kautta
 - Oletko antanut palautetta toiminnan kehittämiseksi, mitä kautta ja koetko palautteenannon helpoksi? Saitko vastauksen palautteeseesi?
 - Onko olemassa erityisesti sellaisia vaiheita tai asumiseen liittyviä tapahtumia, joissa Sivakan olisi hyvä lähestyä sinua suoraan ja kysyä palautetta toiminnan kehittämiseksi?
- Onko Sivakalla mielestäsi tiettyjä kilpailuetuja verrattuna muihin vuokranantajiin, jotka erityisesti vaikuttavat asiakastyytyväisyyteen?
- Onko yksityisillä vuokranantajilla tai muilla vuokra-asuntoyhtiöillä mahdollisesti kilpailuetuja, joita Sivakalla ei ole, joilla voisi olla vaikutusta asiakastyytyväisyyteesi?
- Koetko Sivakan palveluiden tai asumisen laadun hyvänä suhteessa asumiskustannuksiin?
 - Vaikuttaisiko asiakastyytyväisyyteesi, mikäli vuokria korottamalla palvelun tai asumisen laatua parannettaisiin?
 - Vaikuttaisiko asiakastyytyväisyyteesi, mikäli vuokria laskemalla palveluiden tai asumisen laadun taso heikkenisi?
- Koetko saavasi helposti ja sujuvasti yhteyden Sivakan asiakaspalveluun tai isännöintiin eri asiointikanavia pitkin?

Ystävällisin terveisin,

Jouni Haapaniemi

palveluasiantuntija

xxx xxx xxxx

Myllytullinkatu 4 | 90130 Oulu | www.sivakka.fi | Seuraa meitä  