



Myyntiprosessin tehostaminen tekoälyn tuottaman informaation avulla

Liisa Reinilä

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomi (YAMK)

Strategiatyö organisaatiossa

Opinnäytetyö

2023

Tiivistelmä

Tekijä Liisa Reinilä
Tutkinto Tradenomi (YAMK)
Raportin/Opinnäytetyön nimi Myyntiprosessin tehostaminen tekoälyn tuottaman informaation avulla
Sivu- ja liitesivumäärä 41 + 1
<p>Kojamo Oyj on kehittänyt koneoppimismallin, jonka avulla pystytään ennustamaan asuntojen todennäköisyyttä tulla vuokratuksi. Mallin avulla halutaan pystyä ennakoimaan asuntojen myynnissä kohdattavia haasteita ja kohdentamaan tarvittavia toimenpiteitä sekä resursseja oikein. Tässä työssä keskitytään asuntojen myyntiprosessin kehittämiseen koneoppimismallin tuottaman datan perusteella.</p> <p>Teoriaosuudessa esitellään keskeisiä käsitteitä tiedolla johtamisesta yleisesti sekä tarkemmin myynnin tiedolla johtamisesta. Lisäksi teoriaosuudessa käsitellään tekoälyä, tekoälyn suhdetta tiedolla johtamiseen sekä tekoälyn ja hiljaisen tiedon suhdetta. Lopuksi teoria osuudessa tutustutaan vielä liiketoimintaprosessien kehittämiseen. Tämän jälkeen käydään läpi nykyinen myyntiprosessi sekä esitellään houkuttelevuusmittariksi nimetyn koneoppimismallin kehittämisprosessi lyhyesti sekä sen keskeisimmät tulokset.</p> <p>Tekijä on yhdessä myyntiprosessissa mukana olevien henkilökunnan jäsenten kanssa kehittänyt ideoita parantaa nykyistä myyntiprosessia. Kehittämismenetelmänä käytettiin aivoriihtä. Ideoita syntyi paljon ja ne esitellään kappaleessa seitsemän. Ideoiden pohjalta tekijä kehitti kaksi uutta myyntiprosessia. Toisen prosessin helposti vuokrattaville asunnoille ja toisen haastavasti vuokrattaville asunnoille. Lopuksi pohditaan ideoiden toteutettavuutta sekä prosessimallien ja kehittämisprosessin onnistumista.</p>
Asiasanat Tiedolla johtaminen, tekoäly, liiketoimintaprosessit

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Keskeiset käsitteet	3
2.1	Tiedolla johtaminen	3
2.2	Myynnin tiedolla johtaminen	5
2.3	Tekoäly	6
2.4	Tekoäly ja tiedolla johtaminen	6
2.5	Hiljaisen tiedon ja tekoälyn suhde	7
2.6	Liiketoimintaprosessien kehittäminen	9
3	Vuokra-asuntomarkkina Suomessa	11
3.1	Vuokra-asunnon valintaan vaikuttavat tekijät	11
4	Lähtötilanne	13
4.1	Nykyinen prosessi	13
4.2	Houkuttelevuusmittari	14
4.3	Houkuttelevuusmittarin keskeiset tulokset	15
5	Kehittämismenetelmänä aivoriihi	16
5.1	Teoria	16
5.2	Toteutus	17
6	Aineiston analyysi	20
7	Aivoriihessä syntyneet ideat	21
7.1	Irtisanominen	22
7.2	Tarkastus	23
7.3	Hinnantarkastus	24
7.4	Verkkoon nosto	25
7.5	Kuvaus	26
7.6	Esittely	27
7.7	Muut myyntitoimenpiteet	28
8	Uudet prosessit	30
8.1	Prosessi helposti vuokrattaville asunnoille	30
8.2	Prosessi haastavasti vuokrattaville asunnoille	31
9	Pohdintaa	33
9.1	Ideoiden toteutettavuus	33
9.2	Prosessimallien arviointi	34
9.3	Kehittämisprosessin arviointi	35
	Lähteet	37
	Liitteet	42

Liite 1. Vuokraovi.com Digitaalinen vuokrausprosessi tutkimus 2023: Mistä kriteereistä olisit tarvittaessa valmis joustamaan ja mistä et?.....	42
--	----

1 Johdanto

Tekoäly ja tiedolla johtaminen ovat tämän hetken kova kaksikko. Suomestakaan tuskin löytyy kovin montaa yritystä, jonka strategiaan näitä ei olisi kirjattu. Ja vaikka aihe onkin suhteellisen uusi, on sitä tutkittu jo paljon ja monen eri liiketoiminta-alan näkökulmasta. Tekoälyn ja tiedolla johtamisen suhteesta löytyy myös lukemattomia eri näkemyksiä, kuten Zbuchea, Pinzaru ja Vidu tutkimuksessaan *Is Artificial Intelligence Changing Knowledge Management?* (2019) toteavat. Erilaisia prosessien kehittämiseen perustuvia tutkimuksia on tehty luonnollisesti paljon, myös erilaisista myynnin prosesseista, mutta niiden soveltaminen suoraan kiinteistösijoitusalueelle ei ole useinkaan mahdollista sen poikkeuksellisen luonteen takia. Erityisesti myynnin tiedolla johtaminen on kuitenkin vielä melko vähän tutkittu aihe. Aiheesta löytyy mm. Madhavaramin ja McDonaldin tutkimus *Knowledge-based sales management strategy and the grafting metaphor: Implications for theory and practice* (2010).

Mikä tekee kiinteistösijoitusliiketoiminnasta, suhteessa olemassa olevaan tutkimusmateriaaliaan, poikkeuksellisen ja mielenkiintoisen tutkimusaiheen on sen pitkä elinkaari. Suurin osa tuotteita ja palveluja tarjoavista yrityksistä käyttää markkinadataa ja ennusteita tarjontansa muokkaamiseen. Jos siis esimerkiksi ennustetaan muutoksia ihmisten ostokäyttäytymisestä johonkin suuntaan, niin muutetaan tarjontaa vastaamaan paremmin muuttuneeseen kysyntään. Kiinteistösijoitustoiminnassa tämä ei kuitenkaan onnistu. Kun talo rakennetaan johonkin, niin sen sijaintia tai asuntojen pohjia on käytännössä mahdoton muuttaa. Jopa pintamateriaalien muuttaminen alati vaihtuvien sisustustrendien mukana on epäkannattavaa. Tuote siis on ja pysyy jokseenkin samana ainakin 50 vuotta, vaikka kysyntä sille katoaisi. Tämän tutkimuksen kannalta mielenkiintoinen vertailututkimus onkin Turkbayra, Dogu ja Albayrakin (2022) tekemä tutkimus, jossa tutkitaan tekoälypohjaisen ennustemallin hyödyntämistä käytettyjen autojen varaosien kaupassa. Tämäkään tutkimus ei kuitenkaan etene mallin käytännön soveltamiseen asti. Aloille yhtenäistä on kuitenkin se, että kysyntään on lähes mahdotonta vaikuttaa itse. Vuokra-asuntojen kysyntä tietyllä alueella, tietyllä hetkellä on käytännössä pysyvä. Toisin sanoen ihmiset eivät yleensä muuta muuten vain uudelle alueelle tai uuteen asuntoon, vaan heillä on pohjalla jokin tarve ajamassa muutosta. Esimerkiksi työpaikan muuttuminen tai lisätilan tarve. Samalla tavalla kukaan ei osta autoonsa varaosia, jos vanha osa ei ole rikki.

Kiinteistösijoittamista on tutkittu Suomessa ja maailmalla paljon. Tutkimukset keskittyvät suurelta osin kiinteistösijoittamisen kannattavuuteen eri alueilla, joka tämän tutkimuksen näkökulmasta on sinänsä epäolennainen, sillä keskitymme jo olemassa olevan asunnon kannan haluttavuuden kasvattamiseen. Muutamia tutkimuksia löytyy, josta selviää myös vuokra-asunnon valintaan vaikuttavia tekijöitä, kuten Juntton, Viitan, Toivasen & Koro-Kanervan (2010) Ympäristöministeriölle

tekemä tutkimus ”Vuokra-asunto Helsingissä sijoituksena ja kotina: Vuokranantaja- ja vuokralaiskyselyn tuloksia.”. Myös Kokkosen ja Pirtosen opinnäytetyö ”Vuokra-asunnon valintaan vaikuttavat tekijät” tarjoaa myös mielenkiintoista dataa asiasta.

Tutkittava yritys on jo ratkaissut vastaavan tiedon tuottamisen ongelman rakentamalla ennustemallin, joka kykenee hyvällä todennäköisyydellä ennustamaan yksittäisen asunnon kysyntää ja sen todennäköisyyttä tulla vuokratuksi. Tässä opinnäytetyössä tarkoitukseni on kehittää myyntiprosesseja hyödyntämään ennustetta ja tämän avulla kohdentamaan oikeita toimenpiteitä, oikeisiin asuntoihin, oikea aikaisesti vallitsevien rajallisten resurssien puitteissa. Työstä syntyy siis uusi prosessisuunnitelma, jonka tavoitteena on lyhentää asuntojen myyntiaikaa ja näin vähentää niiden tyhjäkäyttöä. Tämä opinnäytetyö vastaa kysymykseen: Miten hyödyntää markkinadataa resurssien oikein kohdentamisessa myyntiprosessin aikana?

Tutkittavan suuren kiinteistösijoitusyhtiön kohdalla potentiaalinen hyöty tämän ongelman ratkaisemiseksi on valtava. Mitä pidempää asuntojen vuokralle saaminen kestää, sitä enemmän liikevaihtoa yritys menettää. Tyhjäkäyttöä vähentämällä edes puoleen yritys voi kasvattaa liikevaihtoaan jopa miljoonia euroja vuodessa. Liiketoimintapotentiaali on siis todella suuri. Keinot vuokrauksen edistämiseksi eivät tule olemaan uusia, mutta ennustemallin tuottaman datan perusteella ne voidaan kohdentaa oikea aikaisesti, oikeisiin asuntoihin. Näin rajallisista resursseista saadaan irti mahdollisimman suuri hyöty.

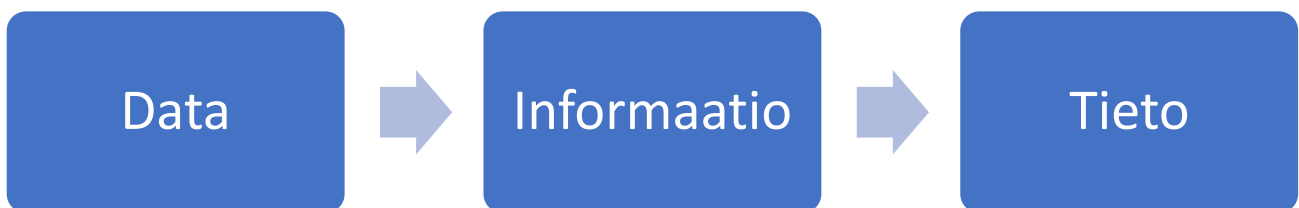
Työssäni haluankin hyödyntää yrityksen henkilöstön olemassa olevaa osaamista ja tietoa. Pyrin ratkaisemaan prosessihaasteet yhdessä heidän kanssaan, jotta ratkaisut ovat sekä helposti sovellettavissa, että ne myös ottavat huomioon erilaiset tilanteet ja haasteet mahdollisimman laajasti. Kehitys tapahtuu yhteisten työpajojen avulla, joiden pohjana ovat jo olemassa olevat prosessit sekä uuden ennustemallin tuottama tieto. Lopputuloksena on uudistettu prosessikuvaus, joka hyödyntää ennustemallin tuottamaa dataa. Ennakkoajatuksena minulla oli, että lopputuloksena syntyisi ainakin kaksi täysin erilaista prosessia, yksi asunnoille, joiden vuokraaminen on haastavaa ja yksi asunnoille, joiden vuokraaminen on helpompaa.

2 Keskeiset käsitteet

2.1 Tiedolla johtaminen

Tiedolla johtaminen ei ole uusi käsite vaan siitä on puhuttu jo pitkään. 1990-luvun loppu puolella, tietotekniikan yleistyessä, tiedolla johtaminen nousi pinnalle isosti. Tieto ja sen hyödyntäminen liiketoiminnan johtamisessa alettiin nähdä merkittävänä kilpailuetuna. (Ruggles 1998) Kuitenkaan tänäkään päivänä tiedolla johtamisella ei löydy vakiintunutta määritelmää tai edes termistöä. (Partanen 2020) Tiedolla johtamisen tutkimuksia ja kirjallisuutta lukiessa pinnalle nousee laaja valikoima termistöä, joilla viitataan samaan asiaan eli tiedolla johtamiseen. Esimerkkeinä knowledge management, knowledge based management, information management, business intelligence jne.

Englanninkielisessä tutkimuksessa tiedolla johtaminen jaetaan usein kolmeen vaiheeseen, joista jokainen voitaisiin kääntää suomen kielessä sanaksi tieto. Nämä kolme vaihetta ovat data, informaatio (informaatio) ja knowledge (tieto). (Young & Milton 2011, luku 1; Kahn & Adams 2001) Kahn ja Adams (2001) määrittelevät termit seuraavalla tavalla. Data on kerättyä faktaa eli raakoja numeroita, kuten myyntilukuja, laskutuksia yms. Data muuttuu informaatioksi, kun se järjestellään ja analysoidaan. Informaatio taas muuttuu tiedoksi (knowledge), kun se heijastetaan kyseisen liiketoiminnan kontekstiin ja ihmisten kokemukseen. Tällöin se tarjoaa sovellustapoja, strategioita ja taktiikoita. Devadas ja Ganesan (2012) määrittelevätkin tiedolla johtamisen olevan prosessi, jossa kerätään informaatiota, joka tukee tiedon (knowledge) levittämistä ja hyödyntämistä organisaation yksilöiden ja ryhmien välillä.



Kaavio 1. Tiedon vaiheet (Young & Milton 2011)

Syy siihen, miksi tiedolla johtaminen on entistä relevantimpi käsite tänä päivänä, on selkeä. Ensimmäkin yrityksillä on käytössään enemmän dataa kuin koskaan ennen. Suurimmalla osalla yrityksistä on useita tietovarastoja täynnä dataa asiakkaistaan, toiminnastaan yms. Toiseksi vielä tärkeämpää

on, että tuon kaiken datan yhdistäminen ja analysointi on teknologisen kehityksen ansiosta helpompaa kuin ennen. Kolmanneksi tiedon jakaminen yrityksen sisällä onnistuu tänä päivänä helposti ja tieto voi olla kaikkien saatavilla, jotka sitä työssään tarvitsevat. (Young & Milton 2011, luku 1) Tiedolla johtamisen perimmäinen ajatus on saavuttaa jokin kilpailuetu kilpailijoihin nähden ja täten suoriutua taloudellisesti paremmin kuin kilpailijat. Saavuttaakseen kilpailuetua ei kuitenkaan riitä, että yritys vain kerää dataa, vaan yrityksen tulee aktiivisesti käyttää dataa päätöksen teon ja innovaation tukena. (Madhavaram & McDonald 2010)

Kosonen (2019) jakaakin tiedolla johtamisen kahteen vaiheeseen: tiedon tuottamiseen ja tiedon hyödyntämiseen. Tiedon hyödyntämisen vaihe on täysin ihmisvetoinen. Se perustuu ihmisten kykyihin, halukkuuteen ja motivaatioon hyödyntää tietoa päätöksen teon perustana. Young & Milton (2011, luku 1) esittävät saman asian toisella tavalla. Tieto (knowledge) on jotain mitä vain ihminen voi omata. Se perustuu kokemukseen, teoriaan ja nyrkkisääntöihin. Näiden pohjalta ihminen kykenee toimimaan informaation pohjalta toisin kuin kone. Lisäksi Kosonen (2019), kuten myös Kahn ja Adams (2001) korostavat, että tieto ei ole vain kovaa dataa, vaan tieto on usein myös niin kutsuttua hiljaista tietoa, joka löytyy yrityksen työntekijöiltä, ja jonka muuttaminen kovaksi dataksi on usein mahdotonta menettämättä vähintäänkin tiettyjä nyansseja. Myös hiljaisen tiedon kerääminen kovaksi dataksi on kuitenkin tärkeää, vaikka sitä ei saataisikaan kaikilta osin talteen, muutoin kaikki tieto voidaan kadottaa esimerkiksi henkilöstön vaihtuessa. (Young & Milton 2011, luku 1)

Madhavaram ja McDonald (2010) nostavatkin esille uudet haasteet tiedolla johtamisen suhteen. Vain koska informaatiota on runsaasti saataville, ei se tarkoita, että kaikki pystyvät hyödyntämään sitä. Kuten todettu, informaatio tulee laittaa kontekstiin, jotta sen voi ymmärtää. Harvoin jokaisella yrityksen työntekijällä on tarvittava näkemys tai kokemus informaation asettamiseksi oikeaan kontekstiin. Tällöin tarvitaan yhteistyötä ja tiedon jakamista yrityksen sisällä. Jotta yhteistyö ja tiedon jakaminen toimisivat, vaatii se oikeanlaisen organisaatorakenteen sekä yrityskulttuurin rakentamista. Young & Milton (2011, luku 1) muotoilevatkin asian näin ”tiedolla johtamisen tulee kattaa pääsy kokemukseen (experience) ja arviointikykyyn (judgement), siinä missä informaatioonkin.”

Madhavaram ja McDonald (2010) puhuvatkin ”tiedonsiirrosta” (knowledge grafting). Jotta tiedonsiirto ihmisten ja yksiköiden välillä saataisiin toimimaan onnistuneesti, he korostavat ylimmän johdon tukea, yrityspolitiikan merkitystä, oppimissuuntautuneisuutta, tietoinfrastruktuurin luomista sekä koulutusta ja motivointia. Kun tiedonsiirtoprosessit saadaan toimimaan, he näkevät näiden edistävän uusia organisaatorutiineja, uusia innovaatioita, kannattavia asiakassuhteita, sekä myynnin johtamisen tehokkuutta ja tarkkuutta.

2.2 Myynnin tiedolla johtaminen

Edellä mainitut lainalaisuudet pätevät myös myynnin tiedolla johtamiseen. Young ja Milton (2011, luku 2) listaavat vielä tarkemmin mitä tietoa myyntityössä toimivat henkilöt tarvitsevat onnistuakseen työssään:

- *Tietoa miten myydä*
- *Tietoa hinnoittelusta*
- *Tietoa tuotteesta*
- *Tietoa kuluttajista ja heidän käytöksestään*
- *Tietoa omista myynneistään ostajalle ja markkinasta yleisesti*
- *Tietoa ostajista*
- *Tietoa organisaation tuotantokapasiteetista*

Onnistuakseen tiedonsiirrossa yrityksen on ensin asetettava tavoitteet, joihin se prosessilla haluaa päästä. Tämän jälkeen yrityksen kannattaa etsiä sisäisesti yksiköjä, jotka jo toimivat tavoitellulla tavalla ja joilla on tarvittava tieto. Yrityksen on myös aina tärkeää tarkastella, että jaettava tieto on yhteensopivaa olemassa olevan tiedon kanssa, eikä tiedon siirrolla näin aiheuteta ristiriitoja. On myös oleellista, että prosessia fasilitoidaan ennen, jälkeen ja sen aikana sekä, että yritys tunnistaa oireet, jos jotain epänormaalia tapahtuu prosessin aikana tai sen jälkeen. Lopuksi yrityksen tulee tarkastella prosessin onnistumista sen valossa, saavutettiinkö alussa asetetut tavoitteet. (Madhavam ja McDonald 2010)

Myyntityössä tärkeä tiedon siirto tapa on koulutus ja valmennus. Tämä voi tapahtua esimerkiksi roolipelien avulla. Yhtä lailla tärkeitä ovat myyntiyksikön keskinäiset palaverit ja sparraustilaisuudet, jossa tietoa pystytään jakamaan, mutta myös palaveri ulkopuolisten sidosryhmien kuten hinnoitteluyksikön tai tuotesuunnitteluyksikön kanssa. Myös teknologia auttaa myyntityötä suuresti tänä päivänä. Yhteydenpito myyntitiimin kesken on helpompaa ja teknologian avulla voidaan taata pääsy esimerkiksi asiakas- ja tuotedataan kentällä liikkeessä. (Young & Milton 2011, luku 2) Kaikki tämä helpottaa myynnin tiedolla johtamista sekä tiedon jakamista.

2.3 Tekoäly

Tekoäly käsitteenä ei ole uusi vaan se keksittiin jo 1950-luvulla. Ensimmäinen kunnollinen liikahdus tekoälyn luomisessa tapahtui kuitenkin vasta 1980-luvulla koneoppimisen kehittämisen myötä. Koneoppiminen tarkoittaa sitä, että koneet kykenevät itse oppimaan niille annetun datan perusteella uusia asioita ja tekemään yleistyksiä sekä ennusteita. Laskentatehon kasvaessa eksponentiaalisesti 2000-luvulla tekoälyn kehitys on ottanut valtavia loikkia eteenpäin, kun laskentatehon kasvu on mahdollistanut hermoverkkosimulaatiot ja rinnakkaislaskentamenetelmät, joiden ansiosta kone kykenee entistä monimutkaisempiin päättelyihin. (Lappi, Rusanen & Pekkanen 2018)

Tekoälyn määritelmiä on lukemattomia, usein miten ne ovat kuitenkin jaettavissa kahteen kategoriin: Määritelmiin, joissa tekoälyä verrataan ihmiseen tai määritelmiin, jotka perustuvat tekoälyn sovellustapoihin ja käyttöalueisiin. (Paschek, Mocan, Dufour & Draghici 2017) Esimerkiksi Dobrev (2004) antaa tekoälyä ihmiseen vertaavan määritelmän näin: ”Tekoäly tulee olemaan sellainen ohjelma joka mielivaltaisessa maailmassa ei selviä huonommin kuin ihminen.” Myös kuuluisa Websterin tietokirja tarjoaa useamman määritelmän tekoälylle. Yksi niistä kuuluu näin: ”Tietojenkäsittelytieteen ala, joka käsittelee älykkään käyttäytymisen simulointia tietokoneissa.”

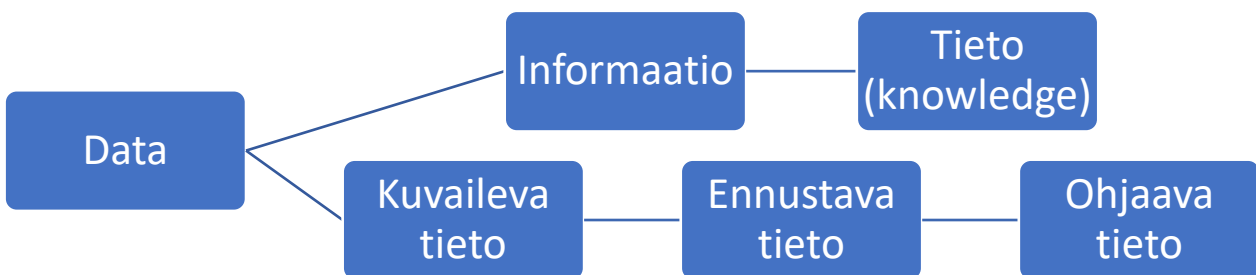
Kuitenkin edelleen tänäkään päivänä ei ole kyetty luomaan niin kutsuttua yleistä tekoälyä (artificial general intelligence), joka pystyisi kaikkeen samaan kuin ihminen. Tällä hetkellä olemassa olevat tekoälyt ovat erikoistuneet aina tiettyyn tehtävään ja voivat olla siinä erinomaisia, mutta eivät osaa soveltaa oppimaansa muuhun. (Zbucnea, Pinzaru ja Vidu 2019) Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että tekoäly tai muu teknologia ei tule lähitulevaisuudessa korvaamaan täysin ihmistyötä kovinkaan monessa työtehtävässä. Tekoäly ja muut teknologiat tulevat kuitenkin entistä vahvemmin osaksi monen työtä ja avustamaan päätöksen teossa sekä tekemään tiettyjä tehtäviä ihmisen puolesta. Etenkin työtehtävät, jotka ovat toistuvia ja rutiinin omaisia tulevat varmasti lähitulevaisuudessa hoitumaan teknologian ja tekoälyn avulla. (Koski 2018) Tämänkään opinnäytetyön kohteena oleva tekoälymalli ei tule korvaamaan ihmistyötä, vaan sen tarkoitus on tuottaa tietoa, joka auttaa ihmistä kohdentamaan työtään oikein.

2.4 Tekoäly ja tiedolla johtaminen

Tekoälyn ja tiedolla johtamisen suhteesta on monia erilaisia näkemyksiä, kuten Zbucnea, Pinzaru ja Vidu (2019) tutkimuksessaan toteavat ja tätä suhdetta on tutkittu myös paljon 2000-luvun alusta lähtien. Osa kuten Sanzogni, Guzman ja Busch (2017) näkevät suhteen haastavana nimenomaan hiljaisen tiedon takia, koska kokevat, että hiljaisen tiedon muuttaminen kovaksi tiedoksi, jota kone pystyisi ymmärtämään, on käytännössä mahdotonta. Osa taas kuten Avdeenko, Makarova ja

Klavsuts (2016) näkevät tekoälyn nimenomaan mahdollisuutena muuttaa hiljainen tieto kovaksi, fakta tiedoksi. Jotkut, kuten Paschek ryhmineen (2017), näkevät tekoälyn ja tiedolla johtamisen toisiaan täydentävinä asioina.

Tiedolla johtamisen yhteydessä puhuimme tiedon erivaiheista, joissa data muutetaan informaatioksi ja informaatio tiedoksi (knowledge). Paschek ryhmineen (2017) tuo näiden tiedon eri vaiheiden rinnalle tekoälyn tietomallin, jossa tekoälyn tuottama tieto linkittyy tiedolla johtamisen tuottamaan tietoon. Tekoälyn tietomallissa data muuttuu kuvailevaksi tiedoksi, kun tietokone ohjelma kykenee tuottamaan analyysin olemassa olevasta datasta. Tällöin se tuottaa valmista informaatiota tiedolla johtamisen välineeksi. Kuvailevasta tiedosta päästään ennustavaan tietoon, kun tietokone kykenee sille syötettävän uuden tiedon perusteella tuottamaan ennustetta tulevista. Tällöin tietokoneen tuottama tieto auttaa käyttäjää muuttamaan informaation tiedoksi (knowledge). Tuottaakseen ennustavasta tiedosta ohjaavaa tietoa tietokoneella täytyy olla jo kokemusta sekä asiantuntijanäkemyksiä ja kontekstuaalista tietoa käytössään. Kun tietokoneohjelma pääsee tähän vaiheeseen, käyttäjän itsensä omaava tieto (knowledge) ja tietokoneen tuottama ohjaava tieto täydentävät toisiaan päätöksen teossa.



Kaavio 2. Tekoälyn tietomalli (Paschek 2017)

2.5 Hiljaisen tiedon ja tekoälyn suhde

Kuten totesimme, osa tutkijoista, kuten Sanzogni, Guzman ja Busch (2017) kokevat, että tekoälyn hyödyntäminen tiedolla johtamisessa on haastavaa nimenomaan tiedolla johtamisen vaatiman hiljaisen tiedon takia. He siis näkevät, että kone ei voi omata tietoa (knowledge), jota päätökseen tekoon vaaditaan, sillä ihmisen tieto (knowledge) perustuu hänen kokemuksiinsa, tunteisiinsa,

ymmärrykseensä sosiaalisesta kontekstista, arvoihin jne. Nämä taas ovat asioita, joita koneelle ei voida opettaa.

Osa tutkijoista taas näkee, että tekoäly on nimenomaan avain hiljaisen tiedon muuttamiseksi kovaksi tiedoksi. Devadas ja Ganesan (2012) sekä Avdeenko, Makarova ja Klavsuts (2016) kuvaavat tiedon muuntamisen prosesseja samaan tapaan. Hiljaisen tiedon siirtäminen organisaation sisällä henkilöltä toiselle vaatii aina sosiaalista kanssa käymistä. Hiljaisen tiedon muuttaminen kovaksi tiedoksi vaatii tiedon muokkaamista ja muuttamista viralliseen muotoon. Kovan tiedon muuttaminen hiljaiseksi tiedoksi vaatii tiedon sisäistämistä. Ja kovan tiedon muuttaminen kovaksi tiedoksi vaatii yleensä sekä tiedon sisäistämistä, että sitten sen muokkaamista ja muuttamista viralliseen muotoon. (Devadas & Ganesan 2012)

Taulukko 1. Tiedon muuntamisen prosessit (Devadas & Ganesan 2012)

	Hiljaiseksi tiedoksi	Kovaksi tiedoksi
Hiljainen tieto	Sosialisointi	Ulkoistaminen
Kova tieto	Sisäistäminen	Yhdistelmä

Avdeenko, Makarova ja Klavsuts (2016) näkevät ratkaisuna tiedon muuntamiseen tapaustietokannan. Ideana on se, että pyritään kokoamaan mahdollisimman laaja tietokanta erilaisista tapauksista, joita organisaatiossa tulee vastaan. Tämän jälkeen tapauksista johdetaan sääntöjä. Sääntömäärän ja monimutkaisuuden kasvaessa asiantuntija auttaa konetta analysoimaan tapauksia ja niiden pohjalta luotuja sääntöjä. Lopulta kone pystyy itsenäisesti alkaa tuottamaan uusia tapauksia perustuen sille opetettuihin sääntöihin. Näin voidaan katsoa, että kone tapauksen kautta oppinut niissä käytettyä hiljaista tietoa.

Mikä ikinä lähestymistavoista valitaankaan, selvää lienee on, että teknologian rooli tiedolla johtamisessa on jo nykypäivänä merkittävä. Teknologia voi tarjota muun muassa tietovarastoja, tukea tietoarkkitehtuuria, helpottaa tehokasta tiedon käyttöä ja jakamista, tarjota monikanavaisia alustoja tai jopa osallistua tiedon luomiseen. Teknologia ei kuitenkaan yksistään ratkaise tiedolla johtamisen haasteita, ainakaan vielä tänä päivänä. Mutta tekoälyn ja tiedolla johtamisen suhteen seuraava askel voikin piillä juuri hiljaisen tiedon muuttamisessa kovaksi dataksi. (Zbucnea, Pinzaru ja Vidu 2019)

2.6 Liiketoimintaprosessien kehittäminen

Liiketoimintaprosessi on yrityksen sisällä olevien toimintojen yhdistelmä, jonka avulla kuvataan toimintojen loogista järjestystä ja keskinäistä riippuvuutta ja jonka tavoitteena on tuottaa haluttu lopputulos. Liiketoimintaprosessien mallinnuksella pyritään saavuttamaan yhtenäinen käsitys prosesseista ja mahdollistetaan prosessien analysointi. (Aguilar-Savén 2004) Smart, Maddern ja Maull (2009) ovat tunnistaneeet liiketoimintaprosessien johtamisen viisi avaintema: Prosessistrategia, prosessiarkkitehtuuri, prosessin omistus, prosessin mittaus ja prosessin parantaminen. Tässä työssä keskitymme prosessien parantamiseen eli toisin sanoen kehittämiseen. Liiketoimintaprosessien kehittäminen on oleellinen arvon kasvattamisen väline liiketoimintaprosessien johtamisessa ja se on yksi liiketoimintaprosessien johtamisen keskeisistä eduista. (Smart, Maddern & Maull 2009)

Rosemann ja vom Brocke (2014) puolestaan nimeävät kuusi ydinelementtiä liiketoimintaprosessien johtamiseen. Ensimmäinen näistä on strateginen linjaus, joka tarkoittaa sitä, että prosessien parantaminen ja kehittäminen tulee aina olla yrityksen strategian mukaista ja sen tavoitteena tulee olla parantaa liiketoiminnan suorituskykyä. Toinen ydinelementti on hallinto. Tällä tarkoitetaan sitä, että tehtävät ja vastuut jokaisella prosessin vaiheella täytyy olla selkeästi tiedossa. Kolmas elementti on menetelmät, jolla tarkoitetaan, että yrityksellä täytyy olla selvillä menetelmät, joita käytetään nykyisten liiketoimintaprosessien sekä tulevien prosessien tunnistamiseen ja käsitteellistämiseen. Neljäs elementti on tietotekniikka. Tällä viitataan sekä tietotekniikkaan, jonka avulla liiketoimintaprosesseja voidaan tunnistaa ja kehittää, mutta myös tietotekniikkaan, joka mahdollistaa liiketoimintaprosessien käyttöönoton, toteutuksen ja seurannan. Viides ydinelementti ovat ihmiset. Tämä osa-alue liittyy keskeisesti prosessien johtamiseen, kommunikointiin ja koulutukseen. Kuudes elementti on kulttuuri, joka on keskeistä etenkin prosessien muuttuessa. Yrityksen kulttuurin tulee olla vastaanottavainen muutokselle prosessien kehittyessä jatkuvasti. On siis oleellista ottaa huomioon nämä kuusi ydinelementtiä, kun liiketoimintaprosesseja lähetään kehittämään.

Tämän kehitystyön tavoitteena on vähentää tyhjääkäyttöä asunnoissa ja tämän myötä kasvattaa yrityksen liikevaihtoa. Sen voidaan siis katsoa täyttävän ensimmäisen elementin ja olevan yrityksen strategian mukainen. Myös toisen ja kolmannen elementin voidaan katsoa täyttyvän, sillä vastuut nykyisessä prosessi on jaettu hyvin tarkasti ja prosessin vaiheet kuvattu selkeästi. Niistä kerron tarkemmin luvussa 4.1. Neljäs elementti eli tietotekniikka on keskeisessä osassa tässä kehitystyössä. Prosessin kehitys perustuu tässä tapauksessa tekoälyn mallin tuottamaan informaatioon. Viides elementti eli ihmiset on pyritty ottamaan tässä kehitystyössä keskiöön osallistamalla heidän prosessin kehittämiseen. Kuudes elementti eli kulttuuri on pidemmällä aikavälillä syntynyt asia, mutta kehitettävän yrityksen tapauksessa sen voidaan katsoa tukevan muutosta. Kuuluvathan Kojamon arvot: Ilo palvella, hinku onnistua ja rohkeus uudistaa.

Liiketoimintaprosessien johtamisen tekniikat nähdään monesti hyvin kankeana tapana johtaa ja usein koetaan, että niiden avulla ei kyetä vastaamaan äkillisiin muutoksiin ja epävarmuuteen riittävän nopeasti. Siksi viime vuosina onkin alettu painottamaan ketterän ja joustavan liiketoimintaprosessien kehittämisen mallia. (Badakhshan, Conboy, Grisold, vom Brocke 2020, 1505) Kun liiketoimintaprosesseja pyritään kehittämään ketterästi, on keskiössä henkilöstö. Ketteryydellä henkilöstöjohtamisen saralla tarkoitetaan siirtymistä vanhanaikaisesta sääntöihin ja suunnitteluun perustuvasta mallista uudenalaiseen yksinkertaisempaan ja nopeammin muuttuvaan malliin, jossa muutos perustuu henkilöstön palautteeseen. (Cappelli, Tavis 2018, 48) Toisin sanoen, koska ympäristön muutos on niin nopeaa, ei liiketoimintaa voida enää suunnitella vuosiksi eteenpäin, kuten aikaisemmin on tehty. Uudenlaisessa mallissa liiketoimintamalli muuttuu ja kehittyy jatkuvasti, kun liiketoiminnassa tunnistetaan uusia mahdollisuuksia ja kehitysideoita. Kaiken tämän keskiössä on lahjakas henkilöstö, joka kykenee tuottamaan yritykselle jatkuvasti uutta arvoa. (Denning 2018, 4) Yksinkertaistettuna siis lahjakas henkilöstö kykenee jatkuvasti tunnistamaan uusia mahdollisuuksia ja kehitysideoita, joiden pohjalta he pystyvät tuottamaan uudenlaisia liiketoimintamalleja ja tämän myötä tuottoa yritykselle.

Badakhshan ym. näkevät, että ketterän liiketoimintaprosessin tulee sisältää kolme komponenttia. Sen tulee olla joustava, kevyt ja jatkuva. Joustavuudella he tarkoittavat, että prosessin täytyy osallistua ainakin yhteen seuraavista elementeistä. Sen täytyy luoda muutosta, ennakoita muutosta, reagoida muutokseen tai oppia muutoksesta. Näillä voidaan tarkoittaa esimerkiksi uusien tekniikoiden käyttöönottoa ennen kilpailijoita. Keveydellä tarkoitetaan, että prosessissa tulee ottaa käyttöön kustannustehokkaita työkaluja ja tekniikoita, ottaa käyttöön yksinkertaisia työkaluja ja tekniikoita tai jatkuvasti seurata ja parantaa prosessin laatua. Ainakaan prosessin kehitys ei saa heikentää mitään näistä osa-alueista. Kolmannella komponentilla eli jatkuvuudella tarkoitetaan, että prosessia tulee kehittää jatkuvasti. Yrityksen tulee jatkuvasti esimerkiksi etsiä uusia trendejä kuten teknologisia muutoksia, jotka voisivat parantaa ketteryyttä liiketoimintaprosessien kehittämisen osalta. (2020, 1513-1514) Ketterässä liiketoimintaprosessissa oleellisinta on siis jatkuva, nopea kehittäminen, joka tähtää matalampiin kustannuksiin ja tehokkaampaan toimintaan.

3 Vuokra-asuntomarkkina Suomessa

Tilastokeskuksen mukaan vuonna 2015 vuokra-asunnoista ARA vuokra-asuntoja eli valtion korkotukemia asuntoja oli 42%, yksityisten henkilöiden omistamia 39% ja asuntosijoitusyhtiöiden, rahoituslaitosten tai rahastojen omistamia 19%. Samaan aikaan vuokra-asunnoista noin 45% oli kaksioita ja noin 30% yksiöitä. (Alho ym. 2018) Pienet asunnot korostuvat siis vuokramarkkinoilla selkeästi. Tätä selittävät perhekokojen pienentyminen, väestön ikääntyminen ja muuttoliike työnperässä suuriin kaupunkikeskuksiin. Seurauksena on markkinan eriytyminen niin, että suurissa kaupungeissa kysyntä kasvaa ja muualla pienenee. (Alho ym. 2018)

Suomen Vuokranantajien julkaiseman talven 2023 vuokramarkkinakatsauksen mukaan vuokra-asuntomarkkina lähti viimein nousuun vuoden 2022 lopulla, kärsittyään pitkään koronapandemian vaikutuksista. Tämä näkyy tilastoissa vuokratason nousuna. Kuitenkin vuokrien nousu pääkaupunkiseudulla on ollut vielä puolet hitaampaa kuin muualla Suomessa, joka kertoo markkinan hitaammasta elpymisestä. Tämä näkyy myös tuplasti pidempinä vapaiden vuokra-asuntojen markkinointiaikoina pääkaupunkiseudulla kuin esimerkiksi Tampereella tai Turussa. Huolimatta markkinan pirstymisestä Suomen Vuokranantajat ennustavat vuoden 2023 olevat vielä haastava vuokranantajille runsaan tarjonnan ja valmistuvien uusien asuntojen takia. (Suomen Vuokranantajat ry 2023)

Vuokraovi.com liiketoimintapäällikkö Henrik Laakkonen näkee, että pitkään jatkunut runsas tarjonta on johtanut siihen, että vuokralaiset ovat myös aikaisempaa kriittisempiä asunnon kunnon ja varustelun suhteen. Tarjonnan kasvaessa nämä seikat ovat kasvattaneet merkitystään, sillä vuokralaisia on valinnan varaa paljon enemmän suhteessa aikaisempaan. (Suomen Vuokranantajat ry 2023)

3.1 Vuokra-asunnon valintaan vaikuttavat tekijät

Kysyntää siis keskittyy suuriin kaupunkiin ja pääkaupunkiseudulle, mutta siitä huolimatta kauppa käy pääkaupunkiseudulla huomattavasti hitaammin kuin muualla Suomessa. Mikä on siis syynä, että osa asunnoista ei mene kaupaksi? Mitkä tekijät siis vaikuttavat vuokra-asunnon valintaan?

Ympäristöministeriön vuonna 2010 teettämän tutkimukseen mukaan vuokra-asuminen pääkaupunkiseudulla eroaa muusta Suomesta siinä, että se on ensinnäkin suositumpaa ja asunnon sijainnin merkitys korostuu asunnon valinnassa. Vuokralaiset tinkivät mieluummin asunnon koossa, kuin sijainnissa, pitääkseen vuokratason aisoissa. Samassa tutkimuksessa ihmiset nimesivät kolmeksi merkittävimmäksi vuokra-asunnon valintaan vaikuttavaksi tekijäksi asunnon sijainnin, asunnon vuokran ja toimivan joukkoliikenteen. (Juntto, Viita, Toivanen & Koro-Kanerva 2010)

Kokkosen ja Pirtosen (2020) opinnäytetyössään tekemän kyselyn perusteella asunnon valinnassa korostuivat niin ikään vuokran suuruus, palveluiden läheisyys ja ympäristö. Mutta myös asunnon

koko, pesukoneliitäntä, astianpesukone, parveke ja sauna nousivat esille. Kaitavirran (2014) opinäytetyössään Tampereen alueelle tekemän kyselyn perusteella ihmiset pitivät asuinalueita yhtä tärkeinä kuin itse asuntoa. Toiseksi merkittävin tekijä oli asunnon ominaisuudet kuten pohjaratkaisu ja varustetaso. Tässä kyselyssä vain 4% vastasi, että ainoastaan asunnon vuokra olisi asunnon valintaan vaikuttava tekijä. Vastauksen perusteella voitaisiin siis olettaa, että kyselyyn vastaajat olisivat valmiita joustamaan vuokran suhteen, jos muut kriteerit täyttyisivät.

Vuokraoven Vuokra-asuminen 2022 -tutkimuksessa vastaajat nimesivät tärkeimmiksi valintakriteerikseen vuokran suuruuden, asunnon kunnan ja asunnon koon sopivuuden. Sijainti tietyllä alueella ja asuinalueen hyvät liikenneyhteydet olivat sijoilla 5 ja 6. (Vuokraovi 2022) Vuokraovi.com Digitaalinen vuokrausprosessi tutkimus 2023 toi esille, että asunnon hakijat eivät ole valmiita joustamaan asunnon maksimivuokrasta, autopaikasta tai asunnon kunnosta. Sen sijaan he todennäköisemmin joustavat neliömäärästä, pohjaratkaisusta ja vuokrasopimuksen kestosta. (Liite 1)

Näiden eri kyselyiden ja tutkimuksien perusteella on mahdotonta sanoa mikä lopulta on vuokralaisille tärkein kriteeri asunnon valinnassa. Selvää lienee, että asunnon hinta, sijainti ja kunto ovat merkittäviä tekijöitä. Voikin olla täysin yksilöllistä kuka on valmis joustamaan mistäkin saadakseen toisen. Toisaalta tämä voi olla vuokranantajalle hyvä uutinen, sillä esimerkiksi asunnon sijaintiin on mahdotonta jälkikäteen vaikuttaa, mutta hintaan ja kuntoon voi. Vuokranantajalle jääkin tehtäväksi selvittää mikä seikka vetää millekin alueelle ihmisiä ja toimia sen mukaisesti asuntoa vuokrataan.

4 Lähtötilanne

Kojamo Oyj on Suomen suurin yksityinen asuntosijoitusyhtiö. Vuoden 2022 lopussa Kojamo omisti 39 231 asuntoa, joista käyvän arvon mukaisesti 76,1% sijaitsivat pääkaupunkiseudulla. Konserniin taloudellinen vuokrausaste vuonna 2022 oli 92%. (Kojamo 2022) Tämä tarkoittaa laskennallisesti noin 3138 tyhjää asuntoa joka kuukausi. Tilastokeskuksen mukaan vuoden 2023 ensimmäisen neljänneksen keskivuokra koko maassa oli 16,13 €/neliö (Tilastokeskus 2023) ja vuokra-asuntojen keskipinta-ala vuonna 2020 oli 52 m². (Tilastokeskus 2020) Näiden lukujen perusteella Kojamo Oyj menetti liikevaihtoa karkeasti joka kuukausi noin 2,6 miljoona euroa. Asuntojen markkinointiaikojen lyhentymisellä ja tätä myötä taloudellisen vuokrausasteen parantumisella olisi siis merkittävä vaikutus myös yrityksen liikevaihtoon. Portfolion suurimman osuuden keskittyessä pääkaupunkiseudulle ja sen haastavan markkinatilanteen vuoksi keskitymmekin tässä tutkimuksessa tarkastelemaan pääkaupunkiseudun prosesseja ja toimintaa. Saatuja oppeja ja tuloksia voidaan varmasti myös soveltaa muihin yksiköihin.

4.1 Nykyinen prosessi

Lähtötilanteessa nykyinen vuokraprosessi on pääkaupunkiseudulla lähtökohtaisesti jokaiselle asunnolle sama. Irtisanomisen saapuessa myynti käsittelee sen. Tämän jälkeen verkkokauppatiimi (2hlö) tekevät arvion voidaanko asunto nostaa verkkoon tarjolle heti. Jos he arvioivat, että asunto on todennäköisesti hyvässä kunnossa, nosto verkkoon tehdään heti vanhojen tietojen perusteella. Jos he arvioivat, että voi olla riski siitä, että asunto ei olisi kunnossa, he odottavat, että isännöitsijä käy asuntotarkastuksella ensin. Isännöitsijä tarkastaa joka tapauksessa jokaisen asunnon, oli sen markkinointi jo aloitettu tai ei. Tarpeen vaatiessa isännöitsijä tilaa asuntoon korjauksia. Vain isompaa remonttia vaativat asunnot jätetään tässä kohti nostamatta verkkoon, kunnes aikataulut remonttien valmistumisen suhteen saadaan varmistettua.

Mikäli asuntoon löytyy heti kiinnostuneita asiakkaita, niin myynti järjestää yksityisesittelyjä ja alkaa käymään kauppaa. Jos asuntoa ei saada vuokraksi vanhan asukkaan vielä asuessa siellä, päättyy asunto tyhjäksi jäätyään kuvauslistalle, jonka tekemisestä vastaa verkkokauppatiimi. Itse kuvauksen hoitaa pääasiassa myynti, mutta kuvauksen käytetään myös jonkin verran ulkopuolisia valokuvausyrityksiä. Kuvaus tapahtuu lähtökohtaisesti vasta tyhjänä, sillä asunnon kuvaaminen asuttuna vaatii aina asukkaan luvan, joita saadaan melko vähän.

Jos asunto on tyhjänä pidempään, aletaan siihen kohdistamaan muita markkinointitoimenpiteitä. Tällaisia voivat olla esimerkiksi yleisesittelyt, kampanjat, virtuaalitalaukset, remontit, maksettu näkyvyys vuokraportaaleissa (Vuokraovi.com ja Oikotie) yms. Vastuu eri markkinointitoimenpiteistä on eri tiimeillä. Pitkään tyhjänä olleita asuntoja voidaan ottaa käsittelyyn myös niin kutsuttuun

solupalaveriin, johon osallistuu kunkin alueen tekniset isännöitsijät, isännöitsijät, myyjät ja verkko-kauppatiimi. Tällöin toimenpiteistä voidaan sopia yhteisesti ja niitä voidaan kohdistaa paremmin samanaikaisesti. Toisinaan solupalaverien seurauksena voidaan lähettää myös hinnantarkastuspyyntö investointiyksikköön, joka vastaa asuntojen hinnoittelusta. Yleensä hinnantarkastukset tapahtuvat vasta asunnon oltua tyhjänä jo kuukausia.

Myyynnissä pitkään työskennelleillä henkilöillä on todennäköisesti kokemuksen tuomaan hiljaista tietoa siitä, mitkä asunnot houkuttelevia eli helppoja saada vuokralle ja mitkä asunnot eivät. Tämän hiljaisen tiedon saattaminen jokaisen prosessin osapuolen tietoon on kuitenkin ollut haastavaa. Pääkaupunkiseudun myyntitiimissä työskentelee koko ajan 20-25 henkilöä ja isännöintiin 30-35. Lisäksi prosessiin osallistuu keskeisesti verkkokauppatiimi (2hlö) ja investoinneissa hinnoittelusta vastaavat myyntipäälliköt (2hlö) sekä toisinaan myös tekniset isännöitsijät (8hlö). Hiljaisen tiedon jakaminen näin laajan joukon kesken on erittäin haastavaa. Tämän vuoksi yritys päätti kehittää houkuttelevuusmittarin.

4.2 Houkuttelevuusmittari

Yritys lähti kehittämään houkuttelevuusmittaria loppuvuodesta 2022 ja POC vaiheen tulokset saatiin keväällä 2023. Tavoitteena oli vähentää asuntojen tyhjäkäyttöä lyhentämällä niiden myyntiaikaa. Aikaisemmin markkinatieto ja kuluttajien käyttäytymisen tuntemus on ollut hiljaista tietoa, jota on joillekin myyjille syntynyt vuosien mittaan. Houkuttelevuusmittari on siis Oikotien ilmoitusdataan perustuva ennustemalli, joka kuvaa huoneiston kilpailukykyä ja kysyntää kulloisessakin markkinatilanteessa. Mittarin kehittämiseen käytettiin ulkopuolista konsulttia. Tavoitteena on tuottaa henkilöstön käyttöön informaatiota, joka ohjaa kohdentamaan resursseja oikeisiin kohteisiin, oikea aikaisesti. Samalla se hiljainen tieto, joka joillakin pitkään myynnissä työskennelleillä saattoi olla asuntojen houkuttelevuudesta, saatiin muutettua kovaksi tiedoksi ja näin koko organisaation käyttöön.

POC vaihe eli Proof of concept vaihe, jossa pyritään osoittamaan teorian toimivuus, toteutettiin Helsingin, Vantaan ja Espoon datan perusteella. Tämä siksi, että ensinnäkin aineisto datan osalta on näiden kuntien osalta laajin, sillä näissä kunnissa oli viime vuonna eniten asuntoilmoituksia Oikotiellä. Toisekseen, koska pääkaupunkiseutu on myös merkittävin toiminta-alue yritykselle. POC vaiheessa tuloksien perusteella todettiin, että malli pystyy ennustamaan myynnin todennäköisyys kulloisessakin markkinatilanteessa kohtuullisen hyvin. Näin ollen tehtiin päätös, että ennustemalli lähdetään viemään tuotantoon. Samalla syntyi myös tarve miettiä, miten mallin käyttöönotto tulee vaikuttamaan käytännön tason tekemiseen ja prosesseihin.

4.3 Houkuttelevuusmittarin keskeiset tulokset

POC vaiheessa houkuttelevuusmittari tuotti myös dataa siitä mitkä tekijät vaikuttavat eniten asunnon vuokraukseen. Merkittävimmäksi tekijäksi osoittautui kohteessa olevien ilmoitusten lukumäärä. Malli näytti, että mikäli kohteessa on enemmän kuin 3 asuntoilmoitusta, niin vuokrauksen todennäköisyys alkaa laskemaan merkittävästi. Toiseksi merkittävin tekijä oli myyntiaika. Tämän osalta malli osoitti, että otollisin aika saada asunto vuokralle on ilmoituksen julkaisun jälkeinen ensimmäinen kuukausi. Kuukauden jälkeen todennäköisyys sille, että asunto saadaan vuokralle laskee merkittävästi ja asunto voi tilastollisesti mennä yhtä todennäköisesti vuokralle 2 kuin 6 kuukauden kohdalla.

Kolmanneksi merkittävin tekijä oli vuokra. Tämän osalta mielenkiintoinen havainto oli, että kun vuokra pyörii lähellä alueen keskivuokraa, niin pienilläkin hinnan muutoksilla on iso merkitys asunnon vuokrauksen todennäköisyydelle. Jos taas hinta on reilusti keskivuokran yli tai ali, niin hinnan muutoksilla ei ole juurikaan merkitystä. Toki keskivuokran alittavat asunnot menevät hyvin todennäköisesti kaupaksi, mutta samalla malli osoittaa, että keskivuokraa ei kannata merkittävästi alittaa, koska vuokrauksen todennäköisyys ei siitä kasva.

Muita vuokrauksen todennäköisyyteen vaikuttavia tekijöitä olivat muun muassa: Tarjonta alueella, joka odotetusti osoitti, että mitä enemmän alueella on tarjontaa, sitä epätodennäköisemmin asunto menee vuokralle. Huonelukumäärä, joka osoitti, että yksiöt menevät todennäköisimmin kaupaksi. Ja kerros, joka osoitti, että mitä ylempänä asunto on (4 kerroksesta eteenpäin) sen todennäköisemmin asunnot menevät kaupaksi. Nämä tekijät ovat kuitenkin sellaisia, joihin vuokranantaja ei voi vaikuttaa.

Mielenkiintoinen havainto oli myös se, että mallin mukaan tyydyttävä kuntoiset (joka oli mallinnuksessa heikoin kuntoluokka) asunnot menivät jopa todennäköisemmin kaupaksi kuin hyvässä tai erinomaisessa kunnossa olevat asunnot. Tämä osoittaa, että kunto ei ole vuokrauksen este, silloin kuin hinta on suhteessa oikea.

5 Kehittämismenetelmänä aivoriihi

5.1 Teoria

Aivoriihi (brainstorming) on luova ongelmanratkaisu menetelmä, jossa ideoidaan ryhmässä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 160) Aivoriihi on hyvä kehitysmenetelmä, kun halutaan löytää ratkaisuja tarkkaan ongelmaan, kasvattaa luovuttaa tai generoida paljon uusia ideoita. (Wilson 2013, luku 1.1–1.2) Tämän tutkimuksen tapauksessa tarkoituksena oli ehdottomasti kasvattaa luovuttaa, jotta pääsisimme luomaan uudenlaisia ideoita ja lähestymistapoja olemassa olevaan prosessiin.

Aivoriihi jaetaan yleensä neljään vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa valitaan aivoriiehen osallistuva ryhmä. (Wilson 2013, luku 1.1) Aivoriiehen osallistuu yleensä noin 6-12 henkilöä, jotka vetäjän johdolla pyrkivät keksimään uusia lähestymistapoja ja ratkaisuja käsillä olevaan ongelmaan. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 160) Osallistujia kannattaa ottaa mukaan eri tehtävistä ja taustoista. (Wilson 2013, luku 1.5) Itse aivoriihikokous alkaa esivaiheella, jossa aivoriiehen vetäjä esittelee ratkaistavan ongelman sekä rajaa tavoitteet. Tärkeää on myös käydä läpi aivoriiehen säännöt ja pitää huolta, että niitä noudatetaan. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 161 & Innokylä)

Tämän jälkeen siirrytään ideointivaiheeseen. Tämän vaiheen tarkoitus on tuottaa hyvin vapaasti mahdollisimman paljon ideoita. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 161) Aivoriiehen perimmäinen ajatus onkin, että ”määrä tuottaa laatua”. (Innokylä) Ideointivaiheessa kaikenlainen ideoiden kommentointi ja arviointi on kielletty. Ideoita ei tule kommentoida tai arvioida mitenkään, edes positiivisesti. Kaikenlaiset uudet ja villitkin ideat ovat tässä vaiheessa tervetulleita. Ideointia rajoittavat tekijät tulee poistaa eli kännykät ja tietokoneet laitetaan pois ja osallistujien ei pidä esimerkiksi tehdä itse muistiinpanoja. (Wilson 2013, luku 1.1) Ideat kerätäänkin vetäjän toimesta esimerkiksi taululle, josta kaikki näkevät ne. Ideoita saa ja pitääkin kehittää eteenpäin ja yhdistellä jatkuvasti ideoinnin aikana. Mikäli ideoiden virta alkaa hiipumaan on vetäjän tehtävä yrittää vauhdittaa sitä uudestaan. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 161)

Ideointivaiheen valmistuttua siirrytään valintavaiheeseen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 161) Valintavaiheessa käydään keskustelua, kritisoidaan ja mahdollisesti priorisoidaan tarvittaessa ideointivaiheessa syntyneitä ideoita. (Wilson 2013, luku 1.1) Valintavaiheessa on myös mahdollista käyttää erilaisia tekniikkoja kuten äänestystä tai 3+ -tekniikkaa (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 161 & Innokylä) 3+ -tekniikassa jokaisesta ideasta tulee ensin esittää vähintään 3 hyvää puolta ennen kuin sitä saa alkaa kritisoidaan. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 159)

Aivoriiehen vetäjän ollessa yrityksen sisältä, voidaan saavuttaa tiettyä etulyöntiasemaa, jonka avulla voidaan päästä erinomaisin tuloksiin, mutta tilanne voi johtaa myös joihinkin haasteisiin. Sisäinen

fasilitoijan etuja on, että hän tuntee yrityksen rakenteet, ihmiset, asiakkaat yms. ja pystyy näin helpommin ymmärtämään ja analysoimaan käytävää keskustelua. Toisaalta yrityksen tunteminen voi johtaa myös siihen, että vetäjä olettaa tiettyjä asioita silloinkin, kun ei pitäisi. Sisäinen fasilitoija on myös yleensä helpommin lähestyttävä osallistujien näkökulmasta. Kääntöpuolena voi olla, että kaikki eivät ota sisäistä fasilitoijaa yhtä tosissaan, kun ottaisivat ulkoisen. Sisäisen fasilitoinnin parhaita puolia on kuitenkin se, että yleensä ryhmän jäsenet kokevat heti luottamusta ja pystyvät heittäytymään työhön täysillä välittömästi. Osallistujat voivat kokea, että sisäinen fasilitoija on uskottavampi kuin ulkoinen, koska he tietävät kokemuksesta, että tämä ymmärtää mistä puhuu. (Schwarz, 318–319)

Aivoriihiä fasilitoidessa on tärkeää muistaa, että ei kommentoi ideoita mitenkään. Niin positiivinen kuin negatiivinen kommentointi on kiellettyä, sekä verbaalisesti että sanattomasti. Tämä koskee sekä fasilitoijaa, että osallistujia. Fasilitoijan onkin tärkeää muistuttaa myös osallistujia tästä. On myös tärkeää olla suosimatta ketään, vaan fasilitoijan tulisi kannustaa kaikkia mukana olijoita osallistumaan ja tarpeen mukaan pyytää hiljaisimpia kertomaan ajatuksiaan. Fasilitoijan on myös hyvä heti alkuun asettaa aikaraja sekä muistuttaa tästä aikarajasta aivoriihen edetessä. Erinomainen tapa pitää osallistujien mielenkiintoa yllä on liikkua pitkin huonetta, mutta hiljaisuuttakaan ei pidä pelästyä, koska se on useimmiten merkki siitä, että ihmiset ajattelevat. Ketään ei myöskään tule keskeyttää ja kaikkia ideoita tulee kohdella saman arvoisesti, vaikka ne olisivat miten hulluja tahansa. (Kaner, Lind, Toldi, Fisk, & Berger s.86) Ideoiden toistaminen sanatarkasti on myös hyvä tapa kasvattaa luottamusta osallistujien ja fasilitoijan välillä. (Kaner, Lind, Toldi, Fisk, & Berger s.46)

5.2 Toteutus

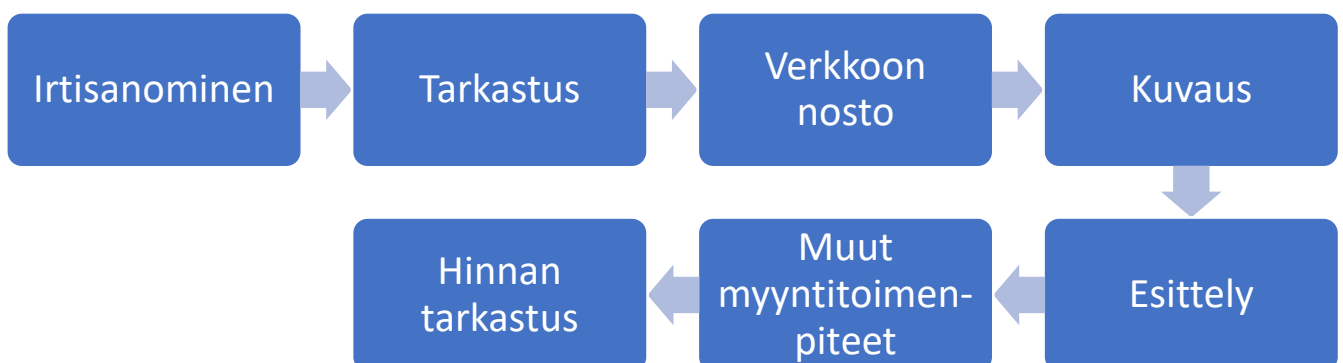
Tähän tutkimukseen aivoriihen osallistujat valikoituivat oman halukkuutensa kautta. Aivoriihen vetäjänä julkaisin yksikön Teams -kanavalla kutsun, jossa kerroin aivoriihen aiheen ja perusidean sekä pyysin ilmoittamaan minulle halukkuudesta osallistua. Halukkaita osallistujia löytyi nopeasti 13, jonka jälkeen ilmoitin kanavalla, että enempää osallistujia ei enää mahdu mukaan. Osallistujia tuli luonnostaan hyvä variaatio, hyvin eri taustoista. Osallistujia oli tasaisesti eri tehtävistä ja tiimeistä, jotka työskentelevät prosessin erivaiheissa. Lisäksi osallistujissa oli sekä pidempää yrityksessä työskennelleitä, että vähemmän aikaa tutkittavan työnantajan palveluksessa olleita. Osallistujissa oli myös sekä päällikötason henkilöitä, että asiantuntijatehtävissä työskenteleviä henkilöitä.

Tämän jälkeen lähetin kalenterikutsut kaikille osallistujille ja varasin kaksi noin 3 tunnin aikaa, viikon välein, yhteisille aivoriihikokouksille. Ajatuksena oli, että ensimmäisessä kokouksessa käydään läpi esivaihe ja ideointivaihe ja toisessa kokouksessa valintavaihe. Koko kolmea tuntia ei tarvitsisi käyttää, mutta kiireen tunteen välttämiseksi varasin kokouksille hyvin aikaa. Vetäjänä myös pyysi,

että aivoriihin osallistuttaisiin mielellään paikan päällä, mutta tarpeen tullen aivoriheen voisi osallistua myös etäyhteydellä. Tilaksi varasin rennon työskentelytilan, josta löytyy iso taulu, johon ideoita voidaan kerätä; tv-ruutu, jonka avulla saan käytyä läpi houkuttelevuusmittarin tulokset sekä aivoriheen aiheen ja periaatteet; sekä mukavat nojatuolit, joissa osallistujat pääsevät oleilemaan rennosti aivoriheen aikana. Lopulta kaikki muut, paitsi yksi henkilö osallistuivat ensimmäiseen aivoriheen vaiheeseen paikan päällä. Muutama henkilö kolmestatoista ilmoittautuneesta ei päässyt osallistumaan poissaolojen takia.

Esivaiheessa aivoriheen kävin läpi houkuttelevuusmittarin idean, testivaiheen tuloksia ja johtopäätöksiä sekä esittelin aivoriheen aiheen ja tavoitteet. Lisäksi kävin lyhyesti läpi aivoriheen periaatteet ja säännöt. Ideoinnin tueksi olin tuonut näkyville nykyisen prosessin vaiheet, jotka kävin lyhyesti läpi, jotta varmistin, että kaikilla osallistujilla on sama ajatus näistä.

Tämän jälkeen aloitettiin ideointi. Ideoinnissa oli tukena nykyisen prosessin vaiheet, jotka on kuvattu tarkemmin opinnäytetyön luvussa 4.1 sekä yksinkertaistettuna alla kaaviossa 3. Nykyisen prosessin vaiheet auttoivat uusien ideoiden ryhmittelyä sekä auttoivat hahmottamaan mitä kaikkea prosessiin voi ja tulee sisältyä. Vanhoja vaiheita ei kuitenkaan tarvinnut noudattaa vaan niitä sai tarpeen tullen poistaa, niitä sai ehdottomasti uudistaa ja kehittää sekä niiden rinnalle sai luoda uusia vaiheita. Lisäksi olin tehnyt valmiiksi taululle neljä ”kaistaa”, jotka kuvasivat ryhmiä, joihin houkuttelevuusmittari jakaa asunnot. Vaikka kaistoja oli alkuun neljä, ei tästäkään tarvinnut pitää kiinni, vaan kaistoja sai myös yhdistellä, jos ryhmä näin parhaaksi näki ja kaistoja sai lopuksi olla vaikka kaksi tai kolme. Kaistojen idea oli kuitenkin auttaa ryhmittelemään syntyviä ideoita eri houkuttelevuusryhmiin, sillä prosessi ja ideat asunnolle, joka menee todennäköisesti helposti vuokralle, on varmasti erilainen, kuin asunnolle, joka on haastavaa vuokrata. Lisäksi minulla oli mukanaani tarralappuja ja käytössäni kirjuri. Kirjuri kirjasi keskustelun edetessä syntyviä ideoita tarralappuille ja pyrki parhaansa mukaan sijoittamaan ideat olemassa olevien vaiheiden alle. Tarralappujen etu oli, että niitä voitiin myös helposti ryhmitellä ja siirrellä tarvittaessa aivoriheen edetessä.



Kaavio 3. Nykyinen prosessi yksinkertaistettuna

Ideoita alkoikin jo putoilemaan jo esivaiheen aikana ja vetäjänä jouduinkin vähän vielä pidättelemään ryhmää esivaiheessa ja muistuttamaan, että ideointi alkaa pian. Tämä kuitenkin osoitti, että ryhmä oli aidosti kiinnostunut ja innoissaan aiheesta. Kun esivaihe oli saatu päätökseen, keskustelu alkoi käydä heti vilkkaana ja kirjuri saikin kirjata ideoita tiheästi koko ideointivaiheen ajan. Kirjurin mukana olo helpotti työtäni vetäjänä suuresti, koska tällöin pystyin keskittymään itse ideoinnin vetämiseen. Ideointivaiheessa ei tullut käytännössä hiljaista hetkeä, eli ryhmä ei tarvinnut juurikaan vetäjää viemään keskustelua eteenpäin. Kaikki paikalla olijat osallistuivat keskusteluun melko aktiivisesti eikä ketään tarvinnut patistella sanomaan ideoitaan ääneen.

Toiseen kokoukseen koostin ideat yhteen ja ryhmittelin ne valmiiksi helpottaakseeni valintavaihetta. Valintavaiheessa hyödynnetään löysästi 3+ -tekniikkaa eli käydään kaikki ideat läpi ja esitetään ainakin muutama positiivinen puoli jokaisesta ideasta. Tärkeintä valintavaiheessa on kuitenkin keskustelu, jonka avulla päästään yhteisymmärrykseen siitä, mitkä ovat prosessin vaiheet missäkin houkuttelevuusryhmässä ja montako erilaista prosessia lopulta syntyy.

Kokouksien jälkeen koostin aivoriihissä syntyneet ideat ja prosessit Power point esitykseen ja esittelin ne yksikön johdolle, jotka saivat vielä kommentoida ja esittää oman näkemyksensä ideoista sekä vaiheista sekä antaa lopullisen hyväksyntänsä syntyneille uusille prosesseille.

6 Aineiston analyysi

Teemoittelu tai toiselta nimeltään luokittelu tarkoittaa aineiston ryhmittelyä kategorioihin. Kategoriat tai teemat voivat olla ennalta määriteltäviä, jolloin niitä on hyödynnetty jo aineiston keruu vaiheessa, tai vain jonkinlaisen samankaltaisuuden mukaan luotuja uusia teemoja, jotka löytyvät analyysi vaiheessa. (Puusa & Juuti 2020, 119–120) Teemoittelu sopii hyvin aineiston analyysitavaksi silloin, kun kyse on käytännön ongelman ratkaisemisesta. Näin aineistoista saadaan hyvin poimittua käytännön kannalta oleellista tietoa. (Eskola & Suoranta 1998, 113–117)

Haasteellista teemoittelussa on, että sama vastaus tai tekstiosio voi liittyä useampaan teemaan. Saadakseen selkeän kuvan teemojen sisällöstä ja niiden keskinäisistä suhteista, tulee tutkijan käydä aineisto läpi useampaan kertaan. Teemoittelu on siis samalla aineiston tulkintaa, jossa tutkija tekee päätelmiä aineistosta. Teemat on myös tärkeää nimetä aineiston selkeyttämiseksi ja siihen viittaamisen helpottamiseksi. (Puusa & Juuti 2020, 119–120) Ongelmaksi voi muodostua se, että analyysi jätetään vain teemoittelutasolle, eikä aineistosta tehdä sen syvempää tulkintaa tai johdopäätöksiä. (Eskola & Suoranta 1998, 113–117) Analyysivaiheessa esiin nousseet asiat tulee siis vielä selkeyttää ja niiden merkitystä pohtia. (Puusa & Juuti 2020, 120)

Aivoriihen ensimmäisessä vaiheessa ideoinnin tukena olivat nykyisen prosessin vaiheet, jotka antoivat teemoittelulle alustavan pohjan, ja ideoita kerätessä tarralaput pyrittiin teemoittelemaan parhaan mukaan näiden vaiheiden alle. Kokouksen loppupuolella kaikki ideat käytiin vielä yhteisesti läpi ja selkeästi samaan aiheeseen liittyviä ideoita pyrittiin samalla yhdistelemään. Ensimmäisen aivoriihikokouksen jälkeen tutkimuksen toteuttaja kirjasi tarralapuille kirjoitetut ideat Miro-työkalulle, jokaisen idean samalla tavalla omalle lapulleen, kuten aivoriihessäkin oli tehty. Tässä vaiheessa tutkija kävi ideat vielä uudelleen läpi ja yhdisteli selkeästi saman aihealueen lappuja joukoiksi. Lisäksi tutkija lisäsi tässä vaiheessa vielä täysin uuden kategorian ”verkkosivu ja sovellukset”, jonka alle hän keräsi kaikki verkkosivuihin ja käytössä oleviin sovelluksiin liittyneet kehitysajat, jotka eivät selkeästi kuuluneet mihinkään prosessin vaiheeseen.

Miro-työkalulle kerätyt ja teemoitellut ideat toimivat pohjana aivoriihen toisessa kokouksessa, jossa ideat arvioitiin yhdessä keskustelemalla. Samalla ideat jaettiin kategorioihin sen mukaan mihin houkuttelevuusmittarin luokkiin kuuluviin asuntoihin ideoita kannatti soveltaa. Luokat olivat 1-4, joista yksi oli houkuttelevuudeltaan heikoin ja neljä paras. Ideat saattoivat liittyä myös useampaan kategoriaan tai jopa kaikkiin. Valintavaiheen jälkeen tutkijalle jäi valmiiksi melko hyvin teemoitellut ideat, joiden ympärille hän pystyi alkaa koostamaan perusteluja, ajatuksia ja haasteita, joita nauhoitettuihin aivoriihikokouksissa oli noussut esille.

7 Aivoriivessä syntyneet ideat

Young ja Milton (2011, luku 2) listasivat, että onnistuakseen myyntityössä myyjät tarvitsevat tietoa, miten myydä, tietoa hinnoittelusta, tietoa tuotteesta, tietoa kuluttajista ja heidän käytöksestään, tietoa omista myynneistään ostajalle ja markkinasta yleisesti, tietoa ostajista, tietoa organisaation tuotantokapasiteetista. Tutkittavan yrityksen tapauksessa ”miten myydä” on selätetty koulutuksen ja perehdytyksen avulla. ”Tieto tuotteesta” on taklattu prosessissa, jonka aikana isännöitsijä käy tarkastamassa asunnon ja tuottaa tiedon tuotteesta myynnin käyttöön. ”Tieto ostajista” tulee pääasiassa ostajien itsensä tuottamana, kun he kertovat myyjille vuokrauksen kannalta oleellisen informaation. Ja tässä tapauksessa ”organisaation tuotantokapasiteetti” on yhtä kuin sen hetken vapaat asunnot, joista myyjillä on järjestelmien avulla jatkuvasti reaaliaikainen tieto.

”Tieto hinnoittelusta” tulee pitkälti hinnoitteluyksikön kautta sekä myyjien oman aktiivisuuden avulla, jos he oma aloitteisesti seuraavat markkinaa. Myös ”tieto markkinasta” yleisesti saavuttaa myyjät, jos he ovat itse aktiivisia seuraamaan markkinaa. Houkuttelevuusmittari tarjoaa näihin oleellisen avun tekoälyn keinoin. Se tarjoaa reaaliajassa ennusteen asunnon vuokrattavuudesta perustuen markkinatilanteeseen ja kuluttajien käytökseen markkinassa sillä hetkellä. Näin se tarjoaa myös tietoa hinnoittelun tueksi, sillä kuten tutkimukset sekä houkuttelevuusmittarin tuottama informaatio osoittavat, hinta on yksi merkittävimpiä tekijöitä vuokrattavuuden suhteen. Tässäkään tapauksessa tekoäly ei siis korvaa ihmisen tekemää työtä, mutta se tarjoaa informaatiota, jonka hankkiminen muutoin olisi työlästä ja aikaa vievää. Täten tekoäly korvaa tuon työvaiheen, tasoittaa eroja myyjien välillä ja näin toivottavasti johtaa yleisesti parempiin myyntituloksiin, joka näkyy yritykselle liikevaihdon kasvuna.

Devadasin ja Ganesanan (2012) määritelmä tiedolla johtamiselle tuntuukin kuvaavan houkuttelevuusmittarin avulla luotavaa prosessia erinomaisesti. He määrittelivät sen näin: ”Tiedolla johtaminen on prosessi, jossa kerätään informaatiota, joka tukee tiedon (knowledge) levittämistä ja hyödyntämistä organisaation yksilöiden ja ryhmien välillä.” Tätä houkuttelevuusmittari ehdottomasti tekee, sillä informaatio, jota se tuottaa, päätyy kaikkien käyttöön yksiköstä tai ryhmästä riippumatta, sen sijaan, että se olisi vain pienen aktiivisesti markkinaa seuraavan ryhmän käytössä. Informaatio yksinään ei kuitenkaan takaa menestystä, vaan kuten Kahn ja Adams (2001) toteavat ”informaatio muuttuu tiedoksi (knowledge), kun se heijastetaan kyseisen liiketoiminnan kontekstiin ja ihmisten kokemukseen”. Tässä kohdin korostuu ihmisten ja yksiköiden välinen yhteistyö sekä niin sanotun hiljaisen tiedon jakaminen. Tutkittavassa organisaatiossa tähän on onneksi jo valmiita prosessit niin kutsuttujen solupalaverien sekä yksikköpalaverien takia. Nämä palaverit mahdollistavat hiljaisen tiedon jakamisen yksiköiden välillä (solupalaverit) sekä yksilöiden sisällä (yksikköpalaverit).

Tutkimuksen ajatuksena olikin, miten kehittää myyntiprosesseja entisestään uuden tekoälyn tuottaman informaation pohjalta. Miten reaaliaikainen markkinainformaatio muuttaa prosessejamme?

Tutkija lähti kehittämään prosessia ajatuksenaan, että lopputuloksena syntyisi ainakin kaksi täysin erilaista prosessia, yksi asunnoille, joiden vuokraaminen on haastavaa ja yksi asunnoille, joiden vuokraaminen on helpompaa. Näin ei lopulta kuitenkaan käynyt, vaan aivoriihien tuloksena syntyi paljon kehitysideoita, jotka koskivat jokaista prosessin läpikäyvää huoneistoa. Haastavimmat luokat 1 ja 2 saivat muutaman oman idean, joiden perusteella niiden prosessi eroaisi hiukan muiden asuntojen prosessista, mutta sisältäisi kuitenkin muilta osin samat vaiheet kuin muutkin asunnot. Prosessin vaiheet itsessään eivät siis muuttuneet, mutta vaiheiden sisällä tehtävät toimenpiteet saivat uusia tuulia. Seuraavassa esitellään prosessin eri vaiheita koskevat muutokset.

7.1 Irtisanominen

Houkuttelevuusmittari itsessään ei juurikaan tuntunut tarjoavan ratkaisuja irtisanomisvaiheeseen, mutta ryhmä löysi muutamia kehitysideoita, jolla tätäkin prosessin vaihetta saataisiin parannettua.

Yksi iso haaste prosessissa on, että asukkaat jättävät irtisanomisensa vuokranantajalle usein vasta kuun lopussa, joka on viimeinen hetki irtisanoa sopimus, jos haluaa sen päättyvän seuraavan kuun loppuun. Samaan aikaan vuokrasopimukset päättyvät myös aina kuun loppuun. Tämä tarkoittaa, että myös työtaakka usein painottuu tuohon yhteen ajankohtaan. Asian helpottamiseksi ryhmä näki, että mahdollisuus vuokrasopimusten irtisanomiseen myös kuun 15.päivään, voisi luonnollisesti jakaa työtaakka tasaisemmin pitkin kuuta ja näin ollen antaa paremmat mahdollisuudet panostaa jokaiseen asuntoon halutulla tavalla.

Toinen iso haaste koko prosessissa on valokuvaus. Tähän nähtiin yksi mahdollinen ratkaisu jo irtisanomisvaiheessa. Ryhmä koki, että asukkaita voitaisiin kannustaa itse kuvaamaan asuntonsa ja toimittamaan kuvat sitten vuokranantajalle irtisanomisen yhteydessä. Kannustimena voisi olla jokin pieni palkkio kuten kahvikuponki R-kioskille tai vastaavaa. Tämä helpottaisi työtaakkaa henkilöstöltä monessa prosessin vaiheessa ja vuokraus saataisiin näin myös aloitettua tuoreilla kuvilla. Lisäksi kuvat kertoisivat henkilöstölle asunnon kunnosta jo paljon ennen varsinaista tarkastusta.

Ryhmä sivusi myös irtisanomisen ennaltaehkäisyn merkitystä, joka ei varsinaisesti liity tähän prosessiin, mutta joka on yrityksen kannalta tärkeä aihe. Irtisanomisen kanssa se risteää esimerkiksi, kun joku asukas ”uhkaa” irtisanoa asuntonsa, jonkin epäkohdan takia tai jättää esimerkiksi asunnonvaihtohakemuksen tai jopa jo irtisanoa asuntonsa, vaikka ei ole vielä löytänyt uutta kotia. Jos esimerkiksi näissä kohdissa nähdään, että irtisanottava asunto on vaikeasti uudelleen vuokrattava, voi olla yrityksen kannalta edullisempaa pyrkiä estämään lähtö, kun alkaa hankkimaan uutta asukasta. Tämä voi tapahtua esimerkiksi pienen vuokranalennuksen myötä, vuokrankorotusten

jäädyttämällä kokonaan tai matalampaan tasoon (esim. vuokrat nousevat yleisesti 2,5 %, mutta kyseisen henkilön vuokraa tullaan nostamaan vain 1 %) tai pienen tasonparannuksen avulla, kuten vaikka astianpesukoneen tai sälekaihtimien asennus. Näitä keinoja on kuitenkin käytettävä harkiten ja tilanne on katsottava tapauskohtaisesti. Jos naapurustossa alkaa leviämään tieto, että joku on saanut esimerkiksi vuokranalennusta, voi se johtaa siihen, että useat ihmiset alkavat vaatimaan vastaavaa.

7.2 Tarkastus

Tarkastusvaihe on tärkeä vuokranantajalle jo sen vuoksi, jotta saadaan varmistettua, että pois-muuttava-asukas on pitänyt asunnosta huolta vuokrasopimuksen edellyttämällä tavalla. Mikäli asuntoa on laiminlyöty tai tahallisesti vahingoitettu, on vuokralainen velvollinen korvaamaan aiheuttamansa vahingot vuokranantajalle. (laki asuinhuoneiston vuokrauksesta 31.3.1995/481. 2.luku. 25 §) Se on myös oleellinen osa yrityksen myyntiprosessia, sillä se tarjoaa tietoa asunnosta myös markkinointitarkoituksiin.

Houkuttelevuusmittari nähtiin keinona priorisoida tarkastuksia, kun niitä tulee esimerkiksi juuri kuunlopussa paljon. Ryhmä ei kuitenkaan nähnyt, että tarkastuksia kannattaa priorisoida yksiselitteisesti pelkästään houkuttelevuusmittarin perusteella, vaan he näkivät, että priorisoinnissa kannattaa ottaa myös huomioon kohteen jo vapaiden asuntojen tilanne sekä tietenkin käytännön tekijät. Houkuttelevuusmittarin tulokset osoittivat, että mikäli kohteesta on tarjolla enemmän kuin kolme asuntoa, niin vuokrauksen todennäköisyys alkaa laskea. Eli jos kohteessa on jo useita vapaita asuntoja, jotka on tarkastettu ja joiden markkinointi on jo aloitettu, niin uutta vapautuvaa huoneistoa on turha lähteä kiireellä tarkastamaan jonon jatkoksi. Samaan aikaan kannattaa myös tietenkin huomioida käytännön seikat kuten, jos isännöitsijä on jo muutenkin menossa johonkin kohteeseen, niin luonnollisesti hänen kannattaa käydä tarkastamassa samalla kaikki kohteen asunnot riippumatta niiden houkuttelevuudesta, välttyäkseen sekä työaika vievältä, että luontoa kuormittavalta turhalta ajelulta.

Yhtenä hyvänä lisätietona tarkastukselle ryhmä näki, että sen lisäksi, että isännöitsijä arvio asunnon kunnan yleistä kriteeristöä käyttäen, hän voisi kirjata tarkastukselle, onko asunto hyvässä vai huonossa kunnossa kohteen tasoon nähden. Esimerkiksi siis vanhempi asunto, jossa on jo vanhanaikaiset materiaalit yms. olisi yleisten kriteerien perusteella tyydyttävässä kunnossa, mutta jos asunnosta on pidetty erinomaista huoltoa vuosikymmenet, niin se voi olla kohteen muihin vastaaviin asuntoihin nähden erinomaisessa kunnossa. Tallainen tieto huonetoista voi auttaa ohjaamaan markkinointitoimenpiteitä muissa prosessin vaiheissa.

Myös tarkastusvaiheen kohdalla esille nousi kuvaaminen. Ryhmä piti tärkeänä, että myös tarkastuksen yhteydessä asunnosta otettaisiin edes muutama kuva, jotka tukisivat myyntiä. Esimerkkinä nostettiin kuva asunnon näkymistä, joka voidaan aina ottaa, vaikka lupaa markkinointikuvien ottamiseen huoneistosta ei olisi. Lisäksi kuvat auttavat markkinointitekstien kirjoittamisessa sekä tukevat myyntineuvottelijan työtä, vaikka niille ei olisikaan julkaisulupaa.

Oleellisin asia tarkastusvaiheessa on houkuttelevuusryhmien 1 ja 2 asuntojen tarkastaminen niiden myynnin näkökulmasta. Onko siis asuntojen houkuttelevuus kiinni niiden kunnosta? Onko siis jotain kunnan puolesta, joka voisi vaikuttaa asunnon vuokrattavuuteen? Onko asunnon varustetaso selkeästi puutteellinen? Mikäli kunnossa tai varustetasossa on selkeästi puutteita, on oleellista miettiä missä määrin on järkevää käyttää rahaa asunnon tason nostamiseen. Houkuttelevuusmittarin tuloksista saatoimme nähdä, että tyydyttävä kunto ei ole este asunnon vuokraukselle. Kyse onkin tasopainon löytämisestä. Milloin on järkevää tehdä pieniä parannuksia, joilla asunto saadaan helpommin vuokralle vuokranantajaa tyydyttävämällä vuokralle, ja milloin on järkevämpää pyrkiä saamaan asunto vuokralle hiukan huonommassa kunnossa ja matalampaan hintaan. Tästä pääsemmekin hinnantarkastukseen.

7.3 Hinnantarkastus

Vanhassa prosessissa hinnantarkastus oli lähtökohtaisesti vihoviimeinen toimenpide, kun kaikki muu oli kokeiltu ja tulosta ei ollut silti syntynyt. Houkuttelevuusmittarin tulokset kuitenkin osoittivat, että asunnon vuokrauksen todennäköisyys tippuu rajusti, kun asunto on ollut markkinoilla yli kuukauden. Hinnantarkastukset esimerkiksi siis kolmen kuukauden jälkeen eivät välttämättä siis saavuta enää toivottuja tuloksia, vaan todennäköisyyksien valossa toimenpiteet kannattaisi kohdentaa huoneistolle ensimmäisen kuukauden aikana.

Tarkastuksen kohdalla esille nousivat jo houkuttelevuusryhmien 1 ja 2 asuntojen haasteellisuus. Milloin lähteä nostamaan asunnon tasoa ja milloin lähteä laskemaan hintaan? Tähän ongelmaan ryhmällä ei ollut ehdotusta eikä tähän varmasti olekaan olemassa yhtä selkeää vastausta. Uskon, että tässä kohti kommunikaatio prosessin erivaiheiden edustajien kanssa on tärkeää, jolloin saadaan yhteinen näkemys siitä miten kyseisen asunnon kanssa todennäköisesti kannattaa lähteä etenemään. Prosessin erivaiheilta voi löytyä paljon hiljaista tietoa joka auttaa asian ratkaisemisessa.

Välillä tilanne voi toki olla hyvinkin selkeä. Esimerkiksi asunto on kunto puolesta hyvä, mutta houkuttelevuus on silti heikko, tällöin on varmasti oleellista tarkastaa, onko asunnon hintataso linjassa alueen muun tarjonnan kanssa. Selkeitä tilanteita voivat olla myös sellaiset, joissa tiedetään, että asunto on kuntonsa puolesta heikko, mutta kunnan parantamiseen ei ole järkevää käyttää rahaa. Esimerkkinä voisi olla kohde, johon on suunniteltu peruskorjausta lähitulevaisuudessa, jolloin

tasoparannuksia ei kannata lähteä enää tekemään ennen isompia korjauksia. Tällöin hinnantarkastus voi olla ainut keino vaikuttaa asunnon houkuttelevuuteen.

Hinnoittelusta vastaava henkilö muistutti myös hinnantarkastuksista toiseen suuntaan eli ylöspäin. Hän toivoi aktiivisia yhteydenottoja prosessin eri vaiheilta hintaan liittyen. Jos siis esimerkiksi jonkin asuntoon tehdään tasonparannuksia, kannattaisi hinnoitteluyksikköön laittaa hinnantarkastuspyyntö, jotta asuntoa ei markkinoida tasoonsa nähden liian edullisena. Kuten houkuttelevuusmittarin tulokset osoittivat, liian halvallakaan myyminen ei paranna asunnon todennäköisyyttä mennä vuokralle.

7.4 Verkkoon nosto

Verkkoon nostolla tarkoitetaan asunnon laittamista esille yrityksen verkkosivulle sekä vuokra-asuntoja mainostaviin portaaleihin eli Vuokraoveen ja Oikotielle. Verkkoon nostovaiheeseen kuuluu huoneiston markkinointitekstien kirjoitus ja kuvien käsittely sekä verkkoon vieminen. Eli siis myynti-ilmoituksen laatiminen. Nykyisessä prosessissa tavoite on saada kaikki asunnot mahdollisimman nopeasti verkkoon myyntiin, usein siis jo ennen tarkastusta, jos verkkokauppatiimi arvio, että asunto on todennäköisesti siistissä kunnossa. Tähän liittyen ryhmä teki selkeästi prosessia muuttavan ehdotuksen.

Ryhmä näki, että jatkossa houkuttelevuusryhmän 1–2 asuntoja ei tulisi koskaan nostaa verkkoon ennen tarkastusta. Tämä ehdotus johtui suurilta osin houkuttelevuusmittarin tuottamasta tiedosta, jonka mukaan ensimmäinen kuukausi markkinoinnin aloituksen jälkeen on kaikista otollisin aika saada asunto vuokralle. Ryhmä siis koki, että tätä hetkeä ei kannata menettää nostamalla heikosti vuokralle menevä asunto verkkoon vajavaisilla tiedoilla tai muuten huonokuntoisena tai väärin hinnoiteltuna. Ryhmä näki järkevämpänä, että mikäli asunnolle ennustetaan heikkoa vuokrattavuutta, niin on järkevämpää pyrkiä ensin käymään läpi mahdolliset syyt tälle ja tehdä toimenpiteitä vuokrattavuuden parantamiseksi ja vasta sitten nostaa asunto verkkoon myyntiin, jolloin toivottavasti saadaan ensimmäisestä kuukaudesta paremmin hyöty irti. Ryhmä näki myös oleellisena, että asunnosta saataisiin tällöin myös hyvät markkinointitekstit ja kuvat kasaan.

Samaan aihepiiriin liittyi myös ryhmän ajatus siitä, että asuntoja ei kannata nostaa ”jonoon”. Houkuttelevuusmittarin tulokset osoittivat, että kun kohteessa on enemmän kuin 3 asuntoa vapaana, niin vuokrauksen todennäköisyys alkaa laskemaan. Ryhmä oli siis sitä mieltä, että sen sijaa, että kiirehditään nostamaan houkuttelevuusryhmän 1–2 asuntoja verkkoon, niin tarkastellaan kohdetta enemmänkin kokonaisuutena, ja jos jostain kohteesta on jo esimerkiksi kolme kaksiota vapaana ja verkossa, niin ei nosteta enää neljättä esille.

Tähän liittyen ryhmä näki myös hyvänä ideana priorisoida halutumpia asuntoja verkkoon. Tällaisia houkuttelevuustekijöitä voivat olla esimerkiksi houkuttelevuusmittarin tuloksien perusteella ylempi kerros tai edullisempi hinta. Priorisoinnissa voi auttaa myös tarkastuksiin liittyvä idea asunnon kunnon arvioimisesta suhteessa kohteen muihin asuntoihin. Lisäksi ryhmä mainitsi esimerkiksi asuntopihat yhtenä kokemuksen perusteella asiakkaita houkuttelevana tekijänä. Jos kohteessa on siis paljon vapaita asuntoja, niin verkkoon nostettavia yksilöitä voitaisiin priorisoida esimerkiksi näiden tekijöiden perusteella.

Koskien kaikkia asuntoja ryhmä ehdotti, että jatkossa asunnon kuntotieto tuotaisiin avoimesti näkyville verkkoon. Tähän mennessä kuntotietoa ei ole yrityksen verkkosivulla esitetty ollenkaan. Tämä ehdotus poiki juurensa houkuttelevuusmittarin tuloksista, joiden perusteella tyydyttävä kunto ei tilastollisesti heikennä asunnon vuokrattavuutta. Päinvastoin ryhmä koki, että avoimesti kerrottuna tieto ohjaa oikeita asiakkaita oikeisiin asuntoihin ja niin kutsuuilta harhalaukauksilta voitaisiin välttyä paremmin. Ryhmän kokemuksen perusteella joillekin ihmisille asunnon kunto on merkittävä valintakriteeri, kun taas toiset ovat valmiita joustamaan kunnosta, kun sijainti ja hinta ovat sopivia.

Pienempänä ideana ryhmä nosti esille vielä ilmansuuntatiedon tuomisen markkinointiteksteihin. Huoneistojen pohjakuviin on jo nyt merkitty ilmansuuntanuoli, mutta ryhmän kokemuksen perusteella asiakkaat eivät joko huomaa tätä tai he eivät osaa sitä tulkita. Ryhmän jäsenet kertoivat, että ikkunoiden ja parvekkeiden ilmansuunta on yksi kysytyimpiä asioita ja toisinaan myös kauppa jää väärään ilmansuunnan vuoksi tekemättä. Tämän pieneltä kuulostavan lisäyksen tuominen markkinointitekstiin voi olla siis asiakkaan kannalta merkittävä lisäys.

7.5 Kuvaus

Valokuvaus on luonnollisesti oleellinen osa vuokra-asunnon markkinointiprosessia ja herätti paljon keskustelua. Valokuvaaminen on ollut iso haaste yksikössä, koska se ei ole varsinaisesti kenenkään päätyö, vaan jokaisen pitäisi tehdä sitä oman työnsä ohella. Valokuvaukseen liittyen tulikin paljon ideoita, joista osa ryhmä valitsi jatkoon ja osaa ei. Kokonaisuutena voidaan nähdä, että ryhmä pyrki selkeästi helpottamaan valokuvien saamista lähes joka prosessin vaiheessa.

Kuten todettu, asiaan tartuttiin jo prosessin ensimmäisessä vaiheessa eli irtisanomisvaiheessa, jossa ryhmä näki hyvänä ideana hyödyntää poismuuttavia asukkaita kuvaamisessa. Asia nousi esille myös prosessin toisessa vaiheessa eli tarkastuksella, jossa nähtiin niin ikään hyvä mahdollisuus lisätä kuvausta. Hinnoitteluvaiheeseen kuvaus itsessään ei sinänsä kuuluu, mutta mikäli tarkastuksella on otettu kuvat asunnosta, niin se varmasti helpottaa hinnoittelua. Kertovathan kuvat enemmän kuin tuhat sanaa.

Verkkoon nostovaiheessa olisi toivottavaa, että asunnosta olisi jonkinlaiset kuvat olemassa, joilla aloittaa markkinointi. Ryhmän sisällä käytiin keskustelua siitä, että kumpi lopulta on myynnin kannalta parempi, että asunnosta on muuta huono kuva vai, että markkinoinnissa käytetään kyseisen asunnon vanhoja, hyviä kuvia tai vastaavasta asunnosta otettuja hyviä kuvia. Yhteinen mielipide varmasti oli, että parikin huonoa kuvaa on parempi kuin ei yhtään kuvaa. Mutta yhteistä linjaa sille onko asuntoa parempi markkinoida muutamalla tuoreella, mutta huonolla kuvalla vai esimerkiksi vastaavan asunnon hyvillä kuvilla ei löytynyt. Yhtä mieltä oltiin siitä, että jos vastaavia kuvia käytetään, niin asunnon on oltava aidosti vastaava eli pohjaltaan ja materiaaleiltaan saman näköinen.

Varsinainen kuvausvaihe prosessi yleensä tulee vasta kuitenkin asunnon jäätyä tyhjäksi, johtuen siitä, että asuttuihin asuntoihin on haastavaa saada kuvauslupia. Tässä vaiheessa verkkokauppa-tiimi tekee listan kuvattavista asunnoista myyntiä varten. Ryhmässä käytiin paljon keskustelua siitä pitäisikö kuvauksia priorisoida houkuttelevuusryhmän mukaan. Lopulta äänestyksessä idea ei päässyt kuitenkaan jatkoon. Yhtenä syynä olivat käytännön tekijät, sillä myyjät usein kuvaavat asunnot samalla kun käyvät kohteella esittelemässä asuntoja. Toinen syy yli huoli siitä, että ”hyvät” asunnot jäisivät kuvaamatta, mikä voisi heikentää niiden houkuttelevuutta. Idea oli kuitenkin ehkä eniten erimielisyyttä herättänyt ja varmasti sellainen, joka nousee tarkasteluun vielä myöhemmässä vaiheessa, kun houkuttelevuusmittari saadaan otettua käyttöön ja luonnolliseksi osaksi arkea.

Yhtenä suurena esteenä valokuvaamiselle esille nousi provikkapalkalla työtätekevien myyjien ajankäyttö. He eivät koe hyötyvänsä kuvaamisesta, joten he eivät juurikaan kuvaa asuntoja, vaan käyttävät aikansa mieluummin asioihin, joista saavat lisää provisiota. Yksi provikkapalkalla työskentelevä myyjä sanoikin, että ei hänen kannata kuvata asuntoja, kun sitten asunto menee todennäköisemmin verkon kautta, eikä hän hyödy siitä mitenkään. Ryhmä ehdottikin, että myös valokuvaaminen kerryttäisi provikkamyymille pisteitä, joiden perusteella heidän provisionsa lasketaan. Tämä kannustasi myös heitä kuvaamaan asuntoja.

7.6 Esittely

Myös esittelyvaihe kirvoitti todella paljon ideoita, joista lopulta vain muutama pääsi keskustelujen jälkeen jatkoon. Yrityksessä tehdään paljon yksityisesittelyjä, mutta myös melko paljon yleisesittelyjä. Yleisesittelyjä järjestetään vain tyhjäksi jääneisiin asuntoihin, ei siis sellaisiin, jotka on irtisanoitu, mutta joissa vielä asutaan. Yleisesittelyt nähdään yrityksessä usein myös markkinointitoimenpiteinä, joilla pyritään herättämään kiinnostusta asunnolle.

Yksi esille noussut idea oli, että myyjät voisivat esittelyillä luvata tietyissä raameissa parannuksia asuntoihin. Ehdotus aiheutti keskustelua sen vuoksi, että osa näki, että näin toimitaan jo nyt ja osa

taas ei. Idea ei siis varsinaisesti ollut uusi, mutta nosti esille tarpeen määritellä paremmin mitä voi ja saa luvata, jotta kaikilla myyjillä olisi parempi yhtenäinen käsitys asiasta sekä yhteiset toimintatavat.

Tämä ehdotus poiki myös jatkoidean ”tasonparannushinnastosta”. Ideana olisi siis, että asuntoon voitaisiin myydä ikään kuin lisävarusteina tasoa parantavia varusteita. Esimerkiksi vaikka siis asuntoon voitaisiin lisätä sälekaihtimet, jolloin asunnon vuokra olisi 10 €/kk korkeampi kuin alun perin ilmoitettu. Idea ei suoraan muuta nykyistä prosessia, mutta on varmasti jatkotarkastelun arvoinen.

Toinen esittelyihin liittyvä kehitysidea oli, että jatkossa myös esittelyssä olevat huoneistot jäisivät verkkoon näkyviin. Tällä hetkellä esittelyssä olevat huoneistot katoavat yrityksen verkkosivuilta saman päivän aamuna. Idea oli, että huoneistolla näkyisi selkeästi, että asunto on varattuna ja nämä varatut asunnot listautuisivat hakutuloksissa vasta viimeisiksi. Ongelmana koettiin, että yleensä houkuttelevimpiin asuntoihin saadaan sovittua nopeastikin esittelyjä, mutta jos esittelyllä ei saadaakaan kauppaa, niin asunto voi olla turhaan poissa markkinoinnista useamman päivän, jolloin joku potentiaalinen asiakas on voinut mennä ohisuun. Idea ei jälleen vaikuta suoraan prosessiin ja vaatii muutoksia järjestelmiin, mutta on varmasti jatko tarkastelun arvoinen.

Kolmas idea liittyi yleisesittelyihin. Myös täällä nähtiin tarpeelliseksi priorisoida kohteesta yleisesittelyihin aina houkuttelevimmat asunnot, kuten verkkoon nostossa. Tässä voitaisiin hyödyntää samaa kriteeristöä, kun joka esitettiin jo verkkoon noston kohdalla. Eli esimerkiksi edullisimmat, ylempien kerroksien asunnot ja kohteen yleiseen kuntotasoon nähden parhaat asunnot kannattaisi aina ensisijaisesti valita yleisesittelyihin. Näin ryhmä näki, että yleisesittelyistä saataisiin paras hyöty irti.

7.7 Muut myyntitoimenpiteet

Muiden myyntitoimenpiteiden alle ei saatu juurikaan uusia ideoita. Oleellista varmaan prosessin kannalta onkin enemmän jo käytössä olevien myyntitoimenpiteiden kohdentaminen paremmin ja aikaisemmassa vaiheessa, kun tiedämme houkuttelevuusmittarin perusteella, mitkä asunnot todennäköisesti ovat haastavia saada vuokralle.

Yksi uusi idea esitettiin kuitenkin tämän alle. Ryhmä esitti, että tietyn kokoiisiin tai tietyn hintaisiin asuntoihin lisättäisiin aina automaattisesti astianpesukone varusteeksi. Esimerkiksi raja voisi siis vaikka olla, että aina kolmioihin tai siitä suurempiin asuntoihin taikka yli 1300€/kk tai sitä enemmän maksaviin asuntoihin. Ryhmä näki, että etenkin isommissa ja kalliimmissa asunnoissa astianpesukone alkaa olemaan oletusarvo ja sen puute voi johtaa välittömään hylkäykseen asiakkaan puolelta, jos valinnan varaa on.

Tärkeänä myyntiä edistävänä toimenpiteenä nähtiin myös huoneiden mittojen lisääminen pohjakuviin. Tätä tehdään yrityksessä jo nyt, mutta koko kannan eli lähes 40 tuhannen huoneiston pohjakuvien uusiminen kerralla ei ole järkevää, vaan pohjakuvien uusimista toteutetaan pikkuhiljaa. Tätkin toimenpidettä voidaan toki käyttää myös myyntitoimenpiteenä myös yksittäisen asunnon kohdalla, jossa on esimerkiksi haastava pohjaratkaisu, jolloin mittojen merkitys kasvaa.

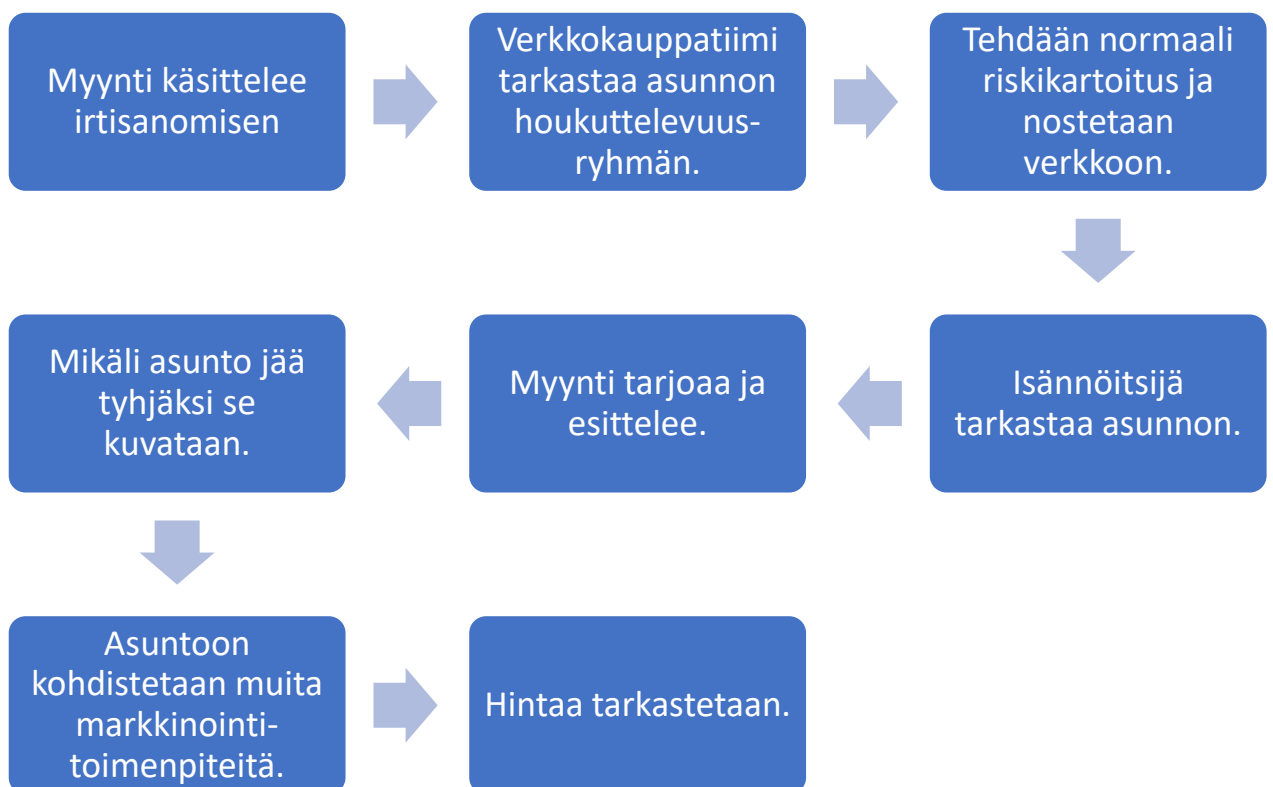
8 Uudet prosessit

Lopulta prosessin vaiheet itsessään eivät muuttuneet aivoriihien myötä suuresti. Muutokset liittyivät lähinnä niiden järjestykseen ja niiden sisällä tehtäviin toimenpiteisiin. Suurin muutos nykyiseen malliin olisi aivoriihien perusteella, että jatkossa asunnot jaetaan kahteen ryhmään: houkuttelevuusryhmään 1–2 ja houkuttelevuusryhmään 3–4. Näiden kahden ryhmän asuntoja käsitellään eri tavalla, kun tähän mennessä kaikki asunnot ovat kulkeneet saman prosessin läpi.

Seuraavat prosessiehdotukset ovat tutkimuksen tekijän ehdotuksia perustuen aikaisempaan prosessiin, prosessien tuntemukseen yrityksessä ja houkuttelevuusmittari aivoriihien tuloksiin ja keskusteluun. Prosessiehdotukset on lähetetty arvioitaviksi yksikön johdolle.

8.1 Prosessi helposti vuokrattaville asunnoille

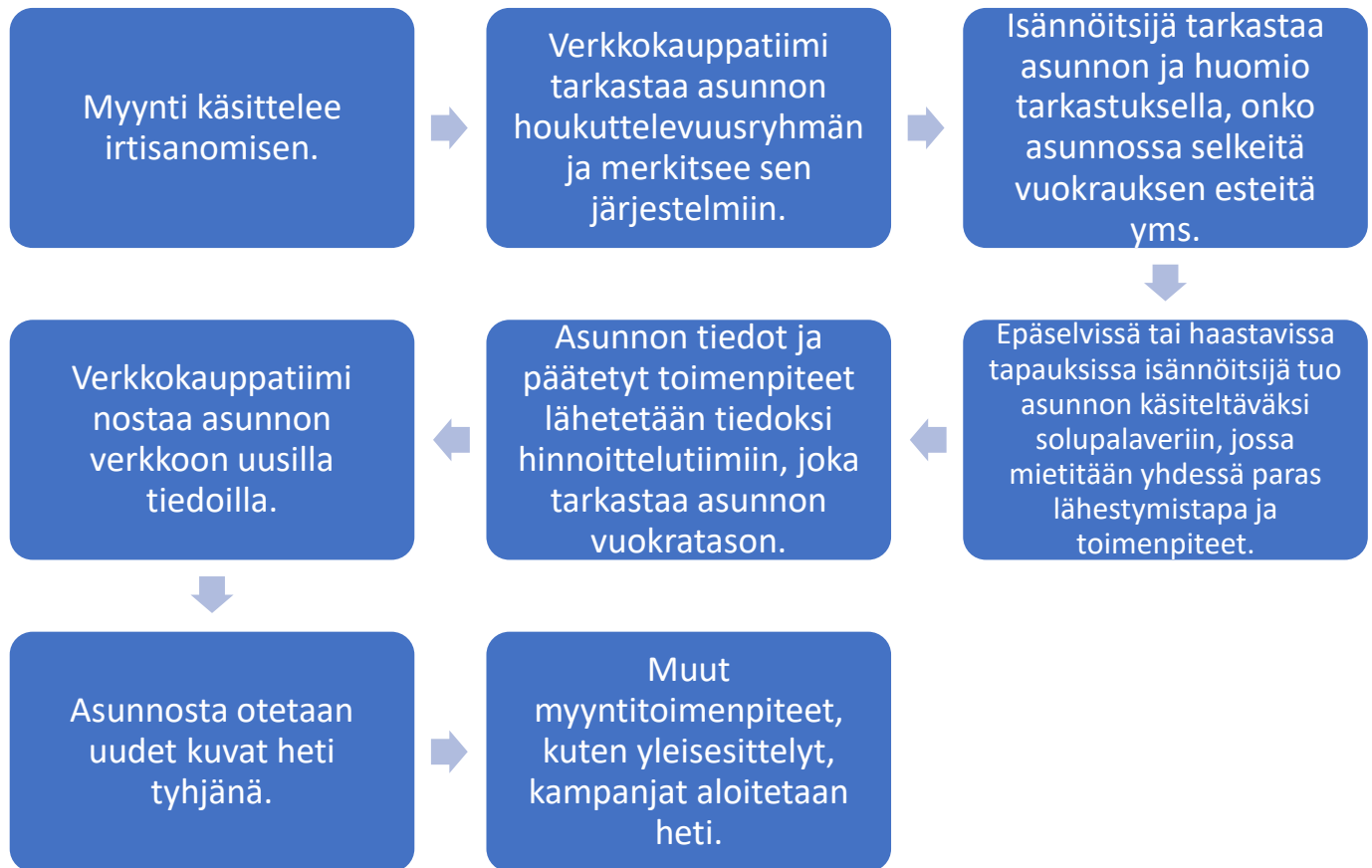
Houkuttelevuusryhmään 3–4 kuuluvien asuntojen prosessin järjestys pysyisi siis jatkossa pitkälti samana kuin mikä prosessi nytkin on ollut. Prosessivaiheet itsessään sisältävät jatkossa aiemmin esitettyjä ideoita, joten jonkinlaisia sisällöllisiä muutoksia tulisi myös houkuttelevuusryhmään 3–4 kuuluvien asuntojen prosessiin.



Kaavio 4 Houkuttelevuusryhmien 3–4 asuntojen myyntiprosessi

8.2 Prosessi haastavasti vuokrattaville asunnoille

Houkuttelevuusryhmän 1–2 asuntojen prosessiin tulee isompia muutoksia myös liittyen prosessin vaiheiden järjestykseen.



Kaavio 5 Houkuttelevuusryhmien 1–2 asuntojen uusi myyntiprosessi

Ensimmäinen prosessin vaihe on pakollinen käytännön syistä ja se säilyy siksi sellaisenaan. Toisessa vaiheessa tarkastetaan asunnon houkuttelevuusryhmä. Syy, miksi tämä tehtävä on ehdotettu verkkokauppatiimille, on siinä, että tiimi koostuu vain kahdesta henkilöstä. Prosessien uudistaminen voi aiheuttaa muutosvastaisuutta ja mitä laajempi joukko pitää saada käyttöönottaamaan uudet prosessit ja toimintatavat, sen kauemmin aikaa muutoksen läpivieminen vie. Tästä syystä muutoksen läpivieminen tiimissä, jossa on vain 2-3 henkilö, on huomattavasti helpompaa ja nopeampaa, kuin 30 henkilön tiimissä, ja näin houkuttelevuusmittari saadaan nopeasti käyttöön. Lisäksi verkkokauppatiimi käy jo nyt jokaisen irtisanotun asunnon läpi, joten muutos ei tule vaikuttamaan heidän sisäisiin prosesseihinsa suuresti.

Houkuttelevuusmittarin tuloksia ei heti käyttöönotto vaiheessa saada todennäköisesti linkitettyä myynnin ja isännöinnin järjestelmiin, joten kun verkkokauppatiimi samalla tarkistaessaan tiedon merkitsee sen käytössä oleviin järjestelmiin, niin tieto ohjaa myös muiden henkilöiden tekemistä.

Seuraavaksi houkuttelevuusryhmien 1–2 asunnot tarkastetaan aina ennen myynnin aloitusta. Tässä vaiheessa on tärkeää, että isännöitsijällä on tieto huoneiston houkuttelevuusryhmästä, jolloin hän tarkastusta tehdessään osaa suunnata ajatuksensa siihen suuntaan, että miten vuokrattavuutta voitaisiin parantaa.

Neljännessä vaiheessa korostuu yhteistyön ja hiljaisen tiedon jakamisen merkitys. Yksikössä jo käytössä olevat solupalaverit ovat ainutlaatuinen ja erinomainen tapa tiedonsiirtoon yksikön sisällä. Siellä eri taustoista ja eri tehtävissä toimivat ihmiset kykenevät jakamaan hiljaista tietoa toisilleen. Houkuttelevuusryhmien 1–2 asuntojen käsitteleminen yhteisesti solupalavereissa on varsinkin alkuun merkittävä tapa jakaa tietoa ja osaamista sekä edes auttaa uuden oppimista ja prosessien omaksumista. Laaja osaamis pohja päätöksen teossa johtaa myös todennäköisesti parhaisiin myynnin lopputuloksiin.

Viidennessä vaiheessa houkuttelevuusryhmien 1–2 asuntojen hinnat tarkastetaan vielä aina. Kuten totesimme teoria vaiheessa, merkittävimmät tekijät asunnon valinnassa ovat sijainti, kunto ja hinta. Sijaintiin emme pysty vaikuttamaan, mutta kuntoon ja hintaan pystymme tietyissä rajoissa. Tässä kohdin on kuitenkin tärkeää, että asunto on käsitelty solupalavereissa ja yksiköllä on tiedossa tulevat toimenpiteet. Näin hinta voidaan suhteuttaa uusiin lähtökohtiin. Vasta näiden vaiheiden jälkeen asunto nostetaan verkkoon uusilla tiedoilla.

Mikäli asunto ei kuitenkaan kaikista toimenpiteistä huolimatta mene kaupaksi irtisanomisajan puitteissa, vaan jää tyhjäksi, käynnistetään muut markkinointitoimenpiteet heti. Nämä tarkoittavat esimerkiksi asunnon kuvaamista, yleisesittelyjä, kampanjoita yms. Markkinointitoimenpiteet on kriittistä aloittaa heti, sillä ensimmäinen myyntikuukausi on otollisin aika saada asunto vuokralle.

9 Pohdintaa

Tiedolla johtamisen ensimmäisessä vaiheessa on aina ratkaistava datan tuottamisen ongelma. Tänä päivänä tätä ongelmaa ei ole monessakaan firmassa ole, vaan dataa on saatavilla jopa enemmän kuin mitä sitä pystytään hyödyntämään, kiitos tietotekniikan. Seuraavassa vaiheessa data on käsiteltävä, kategorisoitava ja analysoitava, jotta siitä saadaan informaatiota. Myös tämä vaihe on helpottunut tietotekniikan ja etenkin tekoälyn kehityksen ja yleistymisen myötä. Informaatio itsessään ei kuitenkaan tuota valmiita ratkaisuja vaan kokemuksen, teorian ja käytäntöjen avulla informaatio voidaan muuttaa tiedoksi, jonka perusteella päätöksiä pystytään tekemään ja toteuttamaan.

Kojamon tapauksessa tekoälymallin avulla on pystytty tuottamaan ennustavaa tietoa asuntojen vuokrattavuudesta. Kun tähän tietoon yhdistetään henkilöstön osaaminen, kokemus ja muu hiljainen tieto voidaan päästä mahtaviin lopputuloksiin, jossa tiedolla johtamisen avulla saavutetaan merkittävä kilpailuetu ja taloudellinen hyöty. Muutokset toimintatapoihin ja prosesseihin eivät kuitenkaan tapahdu itsestään, vaan ne vaativat paljon henkilöstöltä sekä yrityskulttuurilta. Henkilöstön johtaminen ja koulutus sekä muutoksen kommunikointi ovat avainasemassa prosien uudistamisen onnistumisessa. Henkilöstön osallistaminen muutoksen suunnitteluun on erinomainen tapa jalkauttaa muutos nopeammin ja tehdä siitä hyväksyttävämpi.

Onneksemme Kojamon yrityskulttuuri tukee muutoksen toteuttamista. Kojamon arvot kuuluvat ilo palveluilla, hinku onnistua ja rohkeus uudistaa. Uudistamisen rohkeus ja onnistumisen hinku näkyivät myös aivoriihi kokouksissa intohimona, vaikuttamisen haluna, innokkuutena ja avoimuutena.

Useat aivoriihissä esiin tulleet ideat vaativat jatkossa kehitystä myös esimerkiksi järjestelmien osalta ja sopimusten osalta, joten kaikkia ideoita ei varmastikaan saadaan käyttöön heti. Ideat eivät kuitenkaan suurimmalta osin ole riippuvaisia toisistaan, joten niiden käyttöönotto vaihteittain ei pitäisi olla ongelmallista. Pelkästään prosessiin ja tekemistapoihin vaikuttavat ideat kannattaakin käyttöönottaa heti.

9.1 Ideoiden toteutettavuus

Tutkija arvio myös yksikön johdon kanssa ideoiden toteutettavuutta. Kolme aivoriihien aikana syntyntä ja jatkoon valittua ideaa olivat jo teoriassa käytössä. Nämä kolme ideaa olivat myyntineuvottelijoiden mahdollisuudet luvata parannuksia asuntoihin esittelyillä, huoneiden mittojen lisääminen pohjakuviin sekä tarkastuksen yhteydessä otetut kuvat. Ensimmäinen idea vaatii siis varmasti vielä toimintatapojen selkeytys ja läpikäymistä, jotta kaikki myyjät ovat samalla viivalla. Toinen idea on jo käytössä ja sitä toteutetaan pikkuhiljaa. Idea voisi kuitenkin laajentaa ja sen voisi tuoda

myös yhdeksi myynnin edistämisen työkaluksi jatkossa. Kolmas idea pitäisi olla jo virallisten ohjeistusten mukaan käytössä, mutta vaatii selkeästi vielä uudelleen läpikäymistä ja valvontaa.

Moni ideoista oli toteutettavissa myös vain pelkästään prosessien ja toimintatapojen muutoksella sekä ohjeistuksilla. Tällaisia ideoita olivat: Lähdön estäminen, tarkastusten priorisointi houkuttelevuuden ja tiskilistan mukaan, tarkastukselle tieto onko asunto kohteen tasoon nähden hyvä/huono, hinnantarkastuksen aikaistaminen houkuttelevuusryhmissä 1–2, houkuttelevuusryhmien 1–2 asuntojen tarkastaminen ennen verkkoon nostoa ja ilmansuuntatiedon tuomisen markkinointiteksteihin. Lisäksi se, että asuntoja ei nostettaisi enää jonoon ja nostettavat asunnot priorisoitaisiin houkuttelevuuden mukaan, on toteutettavissa pelkästään prosessien muutoksella, mutta vaatii myös muutoksia mittaristoon, jolla verkkokauppatiimin tehokkuutta seurataan.

Tasonparannushinnastosta sekä isoihin tai kalliisiin asuntoihin astianpesukoneen lisääminen vaativat toimintatapojen muutoksen lisäksi rahallisia panostuksia. Mahdollisuus irtisanoa vuokrasopimus 15.päivään taas vaatii muutoksia sekä vuokrasopimusehtoihin, että järjestelmiin ja verkkosivuille. Asiakkaiden palkitseminen kuvien lähettämisestä voitaisiin toteuttaa melko kevyellä muutoksella ainakin alkuun, mutta vaatii toki pieniä rahallisia panostuksia palkitsemiseen. Asuntokohtainen kuntotiedon tuominen verkkosivulle vaatisi muutoksia verkkosivun päässä sekä pieniä muutoksia prosesseja. Kuvaamisen kerryttäminen pisteitä provikkamyymälälle vaatisi muutoksia provikkamyymälän pisteytysjärjestelmään. Ja se, että asunto jäisi esittelyn ajaksi verkkoon näkymään varattuna vaatisi niin ikään muutoksia järjestelmiin sekä verkkosivuille.

9.2 Prosessimallien arviointi

Syntyneet uudet prosessit olivat yleisesti sen suuntaisia, kun mihin kehitysprosessia aloittaessa ajattelin päädyttävän. Pidin todennäköisenä, että saisimme lopulta synnytettyä kaksi erilaista prosessia: toisen haastavasti vuokrattaville asunnoille ja toisen helposti vuokrattaville asunnoille. Useamman kuin kahden prosessimallin käytäntöön vieminen olisi myös osaltaan todella haastavaa.

Itse olisin kuitenkin toivonut hiukan radikaalimpia muutoksia vanhaan prosessiin nähden. Etenkin helposti vuokrattavien asuntojen kohdalla olisin toivonut, että olisimme löytäneet enemmän keinoja karsia tai yksinkertaistaa prosessin vaiheita ja näin olisimme pystyneet vähentää resurssien tarvetta niiden osalta ja kohdentamaan vapautuneet resurssit vaikeasti vuokrattaviin asuntoihin.

Kaikki syntyneet ideat eivät myöskään ole suoraan liitoksissa houkuttelevuusmittariin tai sen tuottamaan informaatioon, mutta liittyvät oleellisesti prosessiin, josta syystä en halunnut karsia niitä pois. Kaikki keinot asuntojen vuokrauksen parantamiseksi ovat joka tapauksessa arvokkaita, jos päämääränä on vähentää tyhjäkäyttöä ja tätä kautta kasvattaa liikevaihtoa.

Liiketoimintajohdon arviot ideoista ja prosesseista olivat yleisesti erittäin positiivisia ja he kannattivat suurimman osan käyttöönottoa sellaisenaan tai pienin muutoksin. Prosessi helposti vuokrattaville asunnoille sai ainoastaan kommentin, että myös tämän prosessin tarkastus vaiheessa asunto tulisi kuvata, jos mahdollista. Henkilökohtaisesti olisin karsinut tämän vaiheen näistä asunnoista resursseja säästääkseni. Prosessi haastavasti vuokrattaville asunnoille sai muutaman lisäyksen johdolta: Otetaan heti käyttöön myynnin työkalupakki, jossa myös vahvat neuvottelukeinot käytössä heti myynnin alettua; tehdään heti asuntoihin vähän stailausta (oikea tai virtuaali), video esitelyjä sekä otetaan ammattikuvat. Yleisesti muutokset prosesseihin saivat siis positiivisen vastaanoton. Muutaman idean käyttöön ottaminen vaatii todennäköisesti ensin kokeilua ja tarkempaa tutkimusta, ennen kuin ne tuodaan prosesseihin laajemmin. Näistä kerron vielä alla.

Ajatus nostojen priorisoinnissa ja verkossa tarjolla olevien asuntojen rajoittamisesta jakoi mielipiteitä johdossa. Toimintatapaa on myös tutkittu ja kokeiltu jo aikaisemmin yrityksessä eikä sen osalta ole saatu selkeitä tuloksia, jotka tukisivat sitä, mutta ei toisaalta myöskään ideaa kaatavia tuloksia. Pitäisin tärkeänä, että tätä ideaa tutkittaisiin ja kokeiltaisiin uudelleen käytännön tasolla ja tuloksia seurattaisiin systemaattisesti pidemmän aikaa. Näin saavuttaisimme paremman käsityksen rajoituksen vaikutuksista. Yhtä mieltä olimme siitä, että mikäli idea otetaan käytäntöön laajemmin, tulee tätä varten rakentaa jonkinlainen automaatio tulevaisuudessa, sillä priorisointi käsin on erittäin työlästä. Automaatitakin varten on kuitenkin tärkeää saada parempi käsitys priorisoinnin vaikutuksista missäkin tilanteessa.

Toinen liiketoimintajohdossa eriäviä mielipiteitä synnyttänyt idea oli kuvauksien priorisointi, siis sama idea, joka jakoi mielipiteitä myös aivoriiheen osallistujissa. Tämän idean osalta ongelma ei tunnu niinkään olevan se, etteikö priorisointi itsessään olisi henkilöstön ja johdon mielestä hyvä idea, vaan ongelma on ennemminkin se, että mitä asuntoja tulisi priorisoida. Onko järkevää kuvata ensimmäisenä vaikeasti vuokralle menevät, jolloin hyvät kuvat saattaisivat edistää myyntiä vai esimerkiksi kalleimmat asunnot, joista saadaan eniten liikevaihtoa, tai kuvataanko mieluummin juuri vapautuneita ja edistetään niiden nopeaa vuokrausta vai kuvataanko pidempään tyhjänä olleita ja toivotaan uusien kuvien parantavan niiden haluttavuutta. Itse lähtisin lähestymään tätäkin ideaa kokeilun merkein, jossa esimerkiksi tietyllä alueella priorisoidaan vaikeasti vuokrattavat asunnot muiden yli ja seurataan, saadaanko tällä positiivista vaikutusta alueen kokonaisyntii. Näin saisimme tämänkin osalta paremman käsityksen priorisoinnin vaikutuksista.

9.3 Kehittämisprosessin arviointi

Itse kehittämisprosessi sujui melko ongelmattomasti. Vanhat prosessit olivat minulle entuudestaan erittäin tuttuja, olenhan ollut osaltani mukana kehittämässä niitäkin. Lisäksi liiketoiminnan syvä tuntemukseni ja yrityksessä nauttimani arvostus takasivat hyvät lähtökohdat prosessien

jatkokehitykselle. Olen erittäin iloinen siitä, miten moni oli halukas osallistumaan aivoriihiin, enkä joutunut käytännössä erikseen houkuttelemaan ketään mukaan. Hienoa oli myös se miten laajasti eri tiimeistä ja tehtävistä sain osallistujia mukaan. Aihe oli selkeästi mielenkiintoinen ja siihen haluttiin vaikuttaa. Kaikki osallistujat suhtautuivat kehittämiseen myös vakavasti ja suurella intohimolla. Työpajoissa ei tullut hiljaisia hetkiä käytännössä ollenkaan.

Tästä syystä oli myös hyvä, että viime hetkellä pestasin mukaani kirjurin ensimmäiseen työpajaan, kirjaamaan kaikki syntyneet ideat ylös. Alun perin olin ajatellut kirjaavani ideat itse ylös, mutta ideoita tuli niin paljon ja keskustelu oli niin kiivasta, että en olisi mitenkään pystynyt samaan aikaan ohjaamaan keskustelua ja kirjaamaan ideoita ylös.

Se, että ihmiset olivat työpajoissa niin innokkaasti mukana, johti myös haasteeseen pysyä aiheessa. Tästä syystä kaikki ideat eivät ole suoraan liitoksissa houkuttelevuusmittariin. Voidaankin pohtia, olisiko minun pitänyt asettaa ideoinnille tiukemmat raamit, mutta koin, että en halunnut tukahduttaa osallistujien luovutusta. Aivoriihissä tavoite on kuitenkin keksiä mahdollisimman paljon ideoita, ja kaikki syntyneet ideat liittyivät kuitenkin lopulta jotenkin kehitettävään prosessiin eli sinänsä aivoriihessä pysyttiin melko hyvin aiheessa.

Jos olisin lisännyt prosessiin vielä jonkin vaiheen, niin olisin ehkä käynyt vielä ideoiden pohjalta syntyneet uudet prosessit läpi myös aivoriihen osallistujien kanssa. Näin olisin saanut vielä heidänkin kommenttinsa siitä, että olinko ymmärtänyt ja osannut koostaa heidän ajatuksensa ja ideansa oikealla tavalla kasaan. Yleisesti olen kuitenkin erittäin tyytyväinen prosessin sujuvuuteen ja mielestäni osallistujien innokkuus osoittaa, että olin tärkeän asian äärellä kehittäessäni näitä prosesseja eteenpäin.

Lähteet

Zbucea A., Pinzaru F. & Vidu C-M. 2019. Is Artificial Intelligence Changing Knowledge Management?

https://www.researchgate.net/publication/339133513_Is_Artificial_Intelligence_Changing_Knowledge_Management

Madhavaram S., McDonald R., 2010. Knowledge-based sales management strategy and the grafting metaphor: Implications for theory and practice. Industrial Marketing Management. Oct2010, Vol. 39 Issue 7, p1078-1087.

http://rozup.ir/up/paper/Documents/Knowledge_based_sales_management_strategy_and_the_grafting_metaphor_Implications_for_theory_and_practice.pdf

Türkbayrağı, M., Dogu E., Esra Albayrak Y. 2022. Artificial intelligence based prediction models: sales forecasting application in automotive aftermarket. Journal of Intelligent & Fuzzy Systems. 2022, Vol. 42 Issue 1, p213-225.

<https://web-s-ebSCOhost-com.ezproxy.haaga-helia.fi/ehost/detail/detail?vid=5&sid=2a9ed5f5-8291-4c7e-924f-10d6c47fb96f%40re-dis&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZSZzY29wZT1zaXRl#AN=156140068&db=afh>

Turunen M., Köykkä M., Rantanen T., Eilavaara V., Kupari M. 2015. Vuokriin vaikuttavat tekijät Helsingin kantakaupunkialueella. Aalto-yliopisto. Insinööritieteiden korkeakoulu. Rakennus- ja ympäristötekniikan koulutusohjelma.

https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/15587/sem_isom%c3%b6tt%c3%b6nen_jouni_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Kokkonen J., Pirtonen J. 2020. Vuokra-asunnon valintaan vaikuttavat tekijät. Opinnäytetyö. Karelia Ammattikorkeakoulu.

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/345888/Kokkonen_Jere_Pirtonen_Juha_2020_10_02.pdf?sequence=3

Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. s 159 –161. Sanoma Pro Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu: 27.5.2023

Wilson, C. 2013. Brainstorming and Beyond. Luku 1. Morgan Kaufmann. Oxford, UK. E-kirja. Luettu: 27.5.2023

Innokylä. Aivoriihi. Luettavissa: <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/aivoriihi> Luettu: 27.5.2023

- Schwarz, R. 2017. The skilled facilitator: a comprehensive resource for consultants, facilitators, coaches, and trainers. Jossey-Bass. New Jersey. 3.painos. E-kirja. Luettu: 29.5.2023
- Kaner, S., Lind, L., Toldi, C., Fisk, S., & Berger, D., 2014. Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making. Jossey-Bass. San Francisco. E-kirja. Luettu: 29.5.2023
- Ruggles, R. 1998. The State of the Notion: Knowledge Management in Practice. California management review. Spring 1998. Vol. 40. No. 3. s. 80-89.
http://cs.unibo.it/~gaspari/www/teaching/Ruggles-1998-State_of_the_Notion.pdf Luettu: 20.6.2023
- Partanen, E. 2020. Tiedolla johtamisen käsitteen nykytila. Tekniikan kandidaatintyö. Tampereen yliopisto. Tietojohtamisen tutkinto-ohjelma.
Luettavissa: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/122908/PartanenEssi.pdf> Luettu: 20.6.2023
- Young, T., Milton, N. 2011. Knowledge Management for Sales and Marketing. Chandos Publishing. Oxford. E-kirja. Luettu: 20.6.2023
- Kahn, K., Adams, M. 2001. Sales forecasting as a knowledge management process. The journal of business forecasting. Winter 2000-2001. s. 19-22.
Luettu: <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=0fb2b0e77ec92ce5af9d8704a244be3683bc36e0> Luettu: 20.6.2023
- Kosonen, M. 2019. Tiedolla johtamisen käsikirja. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. Mikkeli. Luettavissa: <https://digitalia.xamk.fi/tijo> Luettu: 20.6.2023
- Lappi, O., Rusanen, A. & Pekkanen, J. 2018. Tekoäly ja ihmiskognitio. Tieteessä tapahtuu. 1/2018. s.42-46.
Luettavissa: <https://journal.fi/tt/article/download/69278/30737> Luettu: 21.6.2023
- Koski, O. 2018. Tekoäly ja muuttuva työ. Työpoliittinen aikakauskirja. Valtioneuvosto. 1/2018. s. 11-22.
Luettavissa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160692/TEM%20tyopoliittinen%20aikakauskirja%201_2018.pdf?sequence=1#page=11 Luettu: 21.6.2023
- Paschek, D., Mocan, A., Dufour, C. & Draghici, A. 2017. Organizational knowledge management with Big Data. The foundation of using artificial intelligence. 8th Balkan Region Conference on Engineering and Business Education and 10th International Conference on Engineering and Business

Education. Romania.

Luettavissa: <https://sciendo.com/downloadpdf/journals/cplbu/2/1/article-p301.pdf> Luettu: 25.6.2023

Dobrev, D. 2004. A Definition of Artificial Intelligence. Institute of Mathematics and Informatics Bulgarian Academy of Sciences. Sofia, Bulgaria.

Luettavissa: <https://arxiv.org/pdf/1210.1568.pdf> Luettu: 30.9.2023

Devadas, T.J. & Ganesan, R. 2012. Intelligent Agent-Based Knowledge Management and Knowledge Discovery. International Journal of Advanced Research in Computer Science. 3. 2. s.78-82.

Luettavissa: https://www.academia.edu/download/36630858/L_4619_14.2680.pdf Luettu: 25.6.2023

Sanzogni, L., Guzman, G. & Busch, P. 2017. Artificial intelligence and knowledge management: questioning the tacit dimension. Prometheus 35. 1. s. 37-56.

Luettavissa: <https://www.scienceopen.com/document/file/e6158d1d-c4a8-4920-97c8-74c371ae3009/ScienceOpen/08109028.2017.1364547.pdf> Luettu: 25.6.2023

Avdeenko, T., Makarova, E. & Klavsuts, I. 2016 Artificial intelligence support of knowledge transformation in knowledge management systems. 13th International Scientific-Technical Conference on Actual Problems of Electronics Instrument Engineering (APEIE).

Luettavissa: https://www.researchgate.net/profile/T-Avdeenko/publication/312112213_Artificial_intelligence_support_of_knowledge_transformation_in_knowledge_management_systems/links/59cbe43b45851556e982f795/Artificial-intelligence-support-of-knowledge-transformation-in-knowledge-management-systems.pdf Luettu: 25.6.2023

Aguilar-Savén, R. 2004. Business process modelling: Review and framework. International Journal of production economics 90. 2. s. 129-149.

Luettavissa: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0925527303001026> Luettu: 26.6.2023

Rosemann, M. & vom Brocke, J. 2014. The six core elements of business process management. Handbook on business process management 1: introduction, methods, and information systems. Heidelberg. Berliini. 105-122.

Luettavissa: https://www.academia.edu/download/54282527/Handbook_on_Business_Process_Management_1_1.pdf#page=122 Luettu: 26.6.2023

Smart, P., Maddern, H. & Maull, R. 2009. Understanding business process management: implications for theory and practice. British journal of management. 20. 4. s. 491-507.

Luettavissa: <https://ore.exeter.ac.uk/repository/bitstream/handle/10036/3448/0708.pdf%3Bjse-sionid%3D5AD0AF4D06A5BA8D54B8189B3EEED299?sequence%3D9> Luettu: 26.6.2023

Badakhshan, P., Conboy, K., Grisold, T., vom Brocke, J. 2020. Agile business process management. A systematic literature review and an integrated framework. Business Process Management Journal. 26. 6. s. 1505-1523.

Luettavissa: <https://www.emerald.com/insight/publication/issn/1463-7154> Luettu: 7.10.2023

Cappelli, P & Tavis, A. 2018 HR goes agile. Harvard Business Review. March-April. s. 46-53. Luettu 19.3.2023

Denning, S. 2018. The emergence of Agile people management. Emerald Publishing Limited. 46. s. 3-10. Luettu 19.3.2023

Suomen Vuokranantajat ry. 2023. Vuokramarkkinakatsaus talvi 2023.

Luettavissa: <https://vuokranantajat.fi/wp-content/uploads/2023/02/Vuokramarkkinakatsaus-talvi-2023-yleinen.pdf> Luettu: 26.6.2023

Alho, E., Härmälä, V., Oikarinen, E., Kekäläinen, A., Noro, K., Tähtinen, T., Vuori, L. 2018. Vuokra-asuntosijoitusalan kannattavuus, kilpailutilanne ja kehittämistarpeet. Valtioneuvoston kanslia.

Luettavissa: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160708/9-2018-Vuokra-asuntosijoitus-alan%20kannattavuus%20kilpailutilanne%20ja%20kehittamistarpeet.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Luettu: 26.6.2023

Juntto, A., Viita, A., Toivanen, S. & Koro-Kanerva, M. 2010. Vuokra-asunto Helsingissä sijoituksena ja kotina: Vuokranantaja- ja vuokralaiskyselyn tuloksia. Ympäristöministeriö.

Luettavissa: https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/37966/SY29_2010_Vuokra-asunto_Helsingissa_sijoituksena_ja_kotina_verkkoon.pdf;sequence=1 Luettu: 27.6.2023

Kaitavirta, K. 2014. Vuokralaisten mieltymykset vuokralla asumisesta. Opinnäytetyö. Tampereen ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma.

Luettavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/76120/Kairavirta_Kai.pdf?sequence=2 Luettu: 27.6.2023

Vuokraovi. Tärkeimmät vuokra-asunnon valintaperusteet tällä hetkellä. Vuokraovi.com tiedote – vk 21 toukokuu 2022.

Luettavissa: <https://www.etuovi.com/mediatieto/tarkeimmat-vuokra-asunnon-valintaperusteet-talla-hetkella/> Luettu: 27.6.2023

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja. Luettu 28.6.2023.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino. Tampere. E-kirja. Luettu 28.6.2023.

Kojamo Oyj. Vuosikertomus 2022.

Luettavissa: https://kojamo.fi/wp-content/uploads/2023/03/kojamo_vsk_2022_fi_suojattu.pdf Luettu 29.6.2023.

Tilastokeskus. 2023. Vapaarahoitteiset vuokrat nousivat tammi-maaliskuussa 2023.

<https://stat.fi/julkaisu/cl818ok105e280bw9ys43f956> Luettu 29.6.2023.

Tilastokeskus. 2020. Asuntokanta 2020.

https://www.stat.fi/til/asas/2020/01/asas_2020_01_2021-10-14_kat_001_fi.html Luettu 29.6.2023.

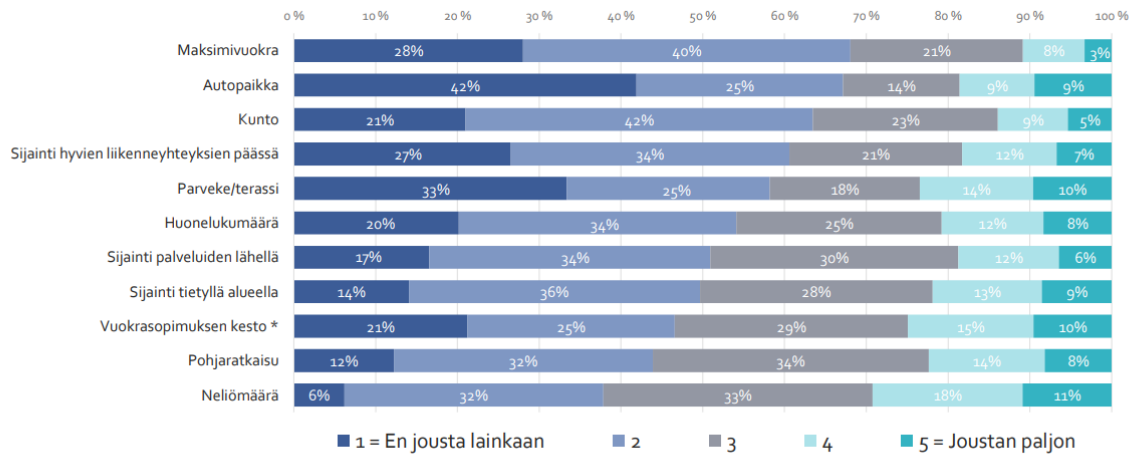
Liitteet

Liite 1. Vuokraovi.com Digitaalinen vuokrausprosessi tutkimus 2023: Mistä kriteereistä olisit tarvittaessa valmis joustamaan ja mistä et?

Usein voi olla vaikeaa löytää asunto, joka vastaa kaikkia haluttuja kriteereitä.
Mistä kriteereistä olisit tarvittaessa valmis joustamaan ja mistä et?

Ei jousteta: maksimivuokra, autopaikka ja kunto

Joustetaan: neliömäärä, pohjaratkaisu ja vuokrasopimuksen kesto



* alkuun määräaikainen vai heti toistaiseksi voimassa oleva



Lähde: Vuokraovi.com Digitaalinen vuokrausprosessi tutkimus 2023. Vastaajat: etsii vuokra-asuntoa itselle/perheelle ja vaihtoehto on itselle kriteeri, n=764-1029

