



Mika Karlsson

NPS asumisen asiakaskokemuksen mittarina

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Insinööri (AMK)

Talotekniikka

Insinöörityö

21.10.2024

Tiivistelmä

Tekijä: Mika Karlsson
Otsikko: NPS asumisen asiakaskokemuksen mittarina
Sivumäärä: 39 sivua + 3 liitettä
Aika: 21.10.2024

Tutkinto: Insinööri (AMK)
Tutkinto-ohjelma: Talotekniikka
Ammatillinen pääaine: Kiinteistöjohtaminen
Ohjaajat: Lehtori, Tommi Mäntyselä

Insinööritöön tavoitteena oli tutkia asumisen asiakaskokemuksen muodostumista ja sen mittaamista kirjallisuuskatsauksen avulla sekä arvioida asiakaskokemuksen mitaustapaa ja kehitystä käytössä olleiden vuosien 2017–2023 mittaustietojen perusteella. Asiakaskokemuksen arvioinnissa käytettiin NPS-mittaria (Net Promoter Score), jonka avulla seurattiin vuosittaisten asiakastytyväsyysskyselyjen sekä jatkuvien, palvelutapahtumiin kytkettyjen asiakaskohtaamisten onnistumisia.

NPS-mittaustuloksia käytetään yleisesti yritysten strategisten tavoitteiden mittareina. Suosittelemäärä numeroarvoa tärkeämpää on kuitenkin jatkuvaan kehittämiseen perustuva toimintatapa. Numeroarvojen keskinäistä vertailtavuutta rajoittavat sekä toimialariippuvuus että mittaustoteutuksiin liittyvät erot.

Käytössä olleiden mittaustietojen perusteella palvelutapahtumien ajantasainen NPS-mittaus osoittautui tehokkaaksi työkaluksi asiakaskokemuksen ja palveluketjun laadun seurantaan ja ohjaamiseen. NPS-kyselyjen reaaliaikaisuus on täydentänyt vuosittaisia kyselyjä ja mahdollistanut nopean reagoimisen poikkeamiin.

Yrityksen asiakastytyväsyyttä koskevan tutkimusaineiston perusteella käyttöön otettu palvelutapahtumien NPS-mittaus ja siihen liittyvä jatkuvan kehittämisen malli ovat parantaneet asiakastytyväsyyttä.

Avainsanat: NPS, asiakaskokemus, asiakastytyväsyyss, palvelu, laatu

Tämän opinnäytetyön alkuperä on tarkastettu Turnitin Originality Check -ohjelmalla.

Abstract

Author: Mika Karlsson
Title: NPS as Measure of Customer Experience in Housing
Number of Pages: 39 pages + 3 appendices
Date: 21 October 2024

Degree: Bachelor of Engineering
Degree Programme: Building Services Engineering
Professional Major: Property Management
Supervisors: Tommi Mäntykoski, Senior Lecturer

The goal of this Bachelor's thesis was to study how customer experience in housing is formed and measured through a literature review, and to evaluate the measurement method using data from 2017 to 2023. The Net Promoter Score (NPS) was used to measure customer experience by tracking both annual customer satisfaction surveys and ongoing interactions linked to service events.

Based on the available data, real-time NPS measurement for service events proved to be an effective tool for monitoring and improving customer experience and service quality. The real-time feedback from NPS surveys complemented the annual surveys, allowing quick responses to any issues.

The commissioning company's current customer satisfaction data shows that the introduction of real-time NPS measurement for service events, along with a continuous improvement model, has led to better customer satisfaction.

Keywords: NPS, customer experience, customer satisfaction, service, quality

Sisällys

Lyhenteet

1	Johdanto	1
2	Asuntovuokraus	2
3	Asiakaskokemus	4
3.1	Asiakaskokemuksen muodostuminen	5
3.2	Palvelun laadun merkitys asiakaskokemuksen muodostumisessa	6
3.3	Asiakaskokemus ja odotukset vuokra-asumisessa	8
3.4	Asiakaskokemuksen laadunhallinta ja kehittäminen	10
3.5	Vuokra-asuntomarkkinan muutos ja asiakaskokemuksen merkitys	12
4	Asiakaskokemuksen mittaaminen	14
4.1	Asiakaskokemuksen mittaamiseen liittyvät rajoitteet	14
4.2	Arvioinnin toimivuus	16
4.3	Nettosuositteluindeksi, Net Promoter Score (NPS)	16
4.4	Nettosuositteluindeksi ja toiminnan kehittäminen	18
4.5	NPS-asteikko	22
4.6	NPS-luvun laskenta	22
4.7	NPS-tulosten herkkyyys ja tulkinta	24
4.8	NPS-mittaamisen etuja ja haittoja	25
4.9	Asiakaskokemusmittareita	26
4.9.1	CSAT-mittari	26
4.9.2	CES-mittari	27
4.9.3	Muita asiakkuusmittareita	27
5	NPS-mittaus Kruunuasunnoissa	28
5.1	Yleistä vuokra-asuntomarkkinan NPS-mittareista	29
5.2	Kruunuasuntojen NPS-mittaukset	29
5.3	Vuosittainen asiakastyytyväisyys- ja NPS-kysely, tulokset	31
5.4	Jatkuva palvelutapahtumakohtainen NPS-kysely, tulokset	32
5.5	Asiakaskokemusmittausten vastaajamäärät ja vastausaktiivisuus	33
5.6	NPS-mittausten tulosten hyödyntäminen	36
6	Yhteenveto ja johtopäätökset	36

Liitteet

Liite 1: Sisäänmuuton asiakaskokemuksen kyselylomake

Liite 2: Asumisaikaisen asiakaskokemuksen kyselylomake (palvelupyyntö)

Liite 3: Poismuuton asiakaskokemuksen kyselylomake

Lyhenteet

- B2C:** *Business to Consumer.* Yrityksiltä kuluttajille tapahtuva palvelu tai kauppa.
- CES:** *Customer Effort Score.* Asiakastyytyväisyysmittari, joka mittaa asiainnin vaivattomuutta.
- CLV:** *Customer Lifetime Value.* Asiakastyytyväisyysmittari, joka mittaa asiakkaan arvoa yritykselle koko asiakkuuden elinkaaren aikana.
- CSAT:** *Customer Satisfaction Score.* Asiakastyytyväisyysmittari, joka mittaa tyytyväisyyttä yksittäiseen tapahtumaan.
- CSR:** *Customer Churn Rate.* Asiakastyytyväisyysmittari, joka mittaa asiakkaiden menetystä ajanjaksossa suhteessa koko asiakaskantaan.
- CX:** *Customer Experience.* Asiakaskokemus, joka muodostuu vuorovaikutuksesta yrityksen kanssa.
- eNPS:** *Employee Net Promoter Score.* Työntekijöiden nettosuositeluindeksi, joka mittaa suositteluhalukkuutta.
- GRI:** *Global Reporting Initiative.* Yritysvastuun kansainvälinen raportointistandardi
- NPS:** *Net Promoter Score.* Nettosuositeluindeksi, joka mittaa suositteluhalukkuutta.
- PDCA:** *Plan-Do-Check-Act.* Jatkuvan kehittämisen periaate, jossa toimintaa suunnitellaan ja toteutetaan sovittujen tavoitteiden mukaisesti, sekä arvioidaan ja kehitetään jatkuvana prosessina.

1 Johdanto

Opinnäytetyön tavoitteena on tarkastella yrityksen asiakaskokemuksen muodostumista, siihen vaikuttavia tekijöitä sekä sen kehittämistä asuntoliiketoiminnassa. Asiakaskokemusta arvioidaan vertailemalla kahta erilaista mittaustapaa: jatkuvaa, yksittäisiin asiakaskohtaamisiin perustuvaa seurantaa sekä vuosittaisia, kertaluonteisia asiakastyytyväisyysmittauksia. Vertailun kohteena ovat näiden tulosten välinen yhteys sekä kokonaistyytyväisyyden kehitys.

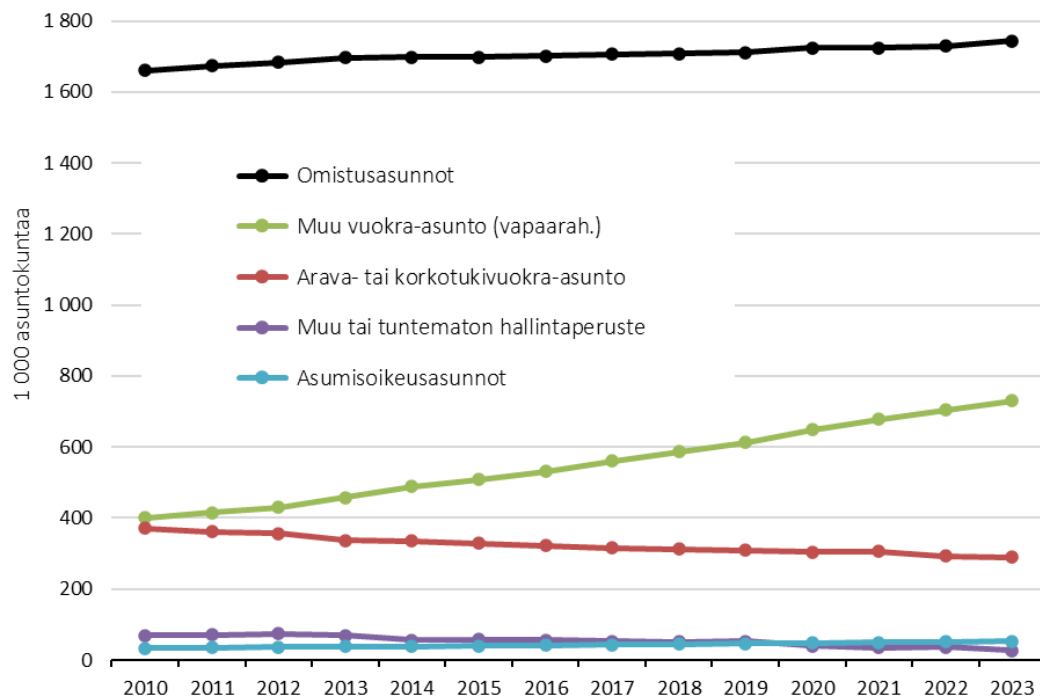
Työssä tarkastellaan kirjallisuuskatsauksen avulla NPS-kyselyjen ohella myös muita yleisesti käytössä olevia, toimialariippumattomia asiakaskokemuksen mittareita sekä niiden soveltuvuutta asumisen alalle. Esimerkkiaineistona käytetään valtakunnallisen vapaarahoitteisen vuokra-asuntotoimijan, Kruunuasunnot Oy:n, asiakastyytyväisyyskyselyjen tuloksia vuosilta 2017–2023.

Yrityksessä otettiin vuosittaisen asiakastyytyväisyystutkimuksen rinnalle käyttöön vuonna 2017 yksittäisiin asiakaskohtaamisiin kytketty NPS-kysely, jonka päätavoitteena oli asiakastyytyväisyyden kehittäminen. Kyselytoteutuksessa kohtaamiset ryhmitellään asiakkuuden elinkaaren vaiheisiin, joita ovat sisäänmuutto, asumisen aikaiset palvelutapahtumat sekä poismuutto. Muutoksen pääasiallisena tavoitteena on saada ajantasaista seurantaa asiakastyytyväisyyden kehityksestä, mikä mahdollistaa nopean reagoinnin palveluketjuissa mahdollisesti esiin tuleviin laatupoikkeamiin. Näin korjaavat toimenpiteet voidaan toteuttaa viivytyksettä ja samalla kehittää palvelua.

2 Asuntovuokraus

Vuokra-asuntojen osuus Suomen kokonaisasuntomäärästä on noin kolmannes, ja suurimmissa kasvukeskuksissa vuokra-asuntojen osuus on jo yli puolet. Kaupungistumiskehityksen edelleen jatkuessa arvioidaan vuokra-asumisen suhteellisen osuuden kasvavan edelleen. Vaikka vuokra-asuntoja on paljon, niiden omistus painottuu yksityisiin vuokranantajiin, joiden osuus on 60–70 %. Loppuosan omistavat ammattimaisilla toimijat, kuten suuret kiinteistöyhtiöt ja institutiot. (Tilastokeskus 2021.)

Kuvassa 1 on nähtävissä vuosina 2010–2023 tapahtunut voimakas vapaarahoitteisen vuokra-asumisen määrän kasvukehitys, muiden hallintaperusteiden pysyessä pääosin ennallaan. Tämän muutoksen taustalla on ennen kaikkea ollut kaupungistumiskehitys. Osaltaan muutosta kiihdyttävinä ajureina ovat olleet alhaiset rahoituskustannukset sekä tästä seurannut sijoitusten suhteellisten tuottotavoitteiden lasku. Korkomarkkinat vuodesta 2015 vuoteen 2022 vauhdittivat asuntomarkkinoita erityisesti vapaarahoitteiseen asuntotuotantoon painottuneissa uudisrakentamisessa kasvukeskuksissa.



Kuva 1. Asuntokunnat hallintaperusteen mukaan. Tilastokeskus 2024.

Asuntovuokrausliiketoiminta jakautuu Suomessa kahteen päätyyppiin: vapaarahoitteiseen ja tuettuun vuokra-asumiseen. Vapaarahoitteinen vuokra-asuminen on nimensä mukaisesti markkinaehtoista, kun taas tuettu vuokra-asuminen puolestaan sisältää erilaisia tuotantotukia. Näiden tukien vastapainona asukasvalintaan liittyy erilaisia reunaehtoja.

Tukijärjestelmästä riippumatta asuntovuokraus painottuu kuluttajaliiketoimintaan (B2C), ja toimialan asiakkuudet koostuvat lähes kokonaan yksityisistä kuluttajaasiakkaista. Asiakaskunnan moninaisuus sekä asumiseen liittyvät erilaiset tarpeet, painotukset ja odotukset tekevät asiakastyytyvyyden ylläpitämisestä sekä sen jatkuvasta parantamisesta haastavaa. Asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavat sekä kiinteistön omistajan oma palveluorganisaatio että yhteistyökumppanien onnistuminen. Yhteistyökumppanien palveluketjujen ohjaus perustuu tyypillisesti sopimusjohtamiseen, jossa määritellään laatutavoitteet ja mittarit. Sekä oman organisaation että palvelutuottajien roolit ovat merkittäviä arvioitaessa onnistumisia asiakaskokemusmittareilla.

Asiakaskohtaamisten onnistumista mitataan tyypillisesti sähköisillä kyselytyökaluilla, joissa asiakkaalta pyydetään arvio jokaisesta yksittäisestä tapahtumasta tai kohtaamisesta. Arviointiin käytetään erilaisia numeerisia skaaloja tai yksinkertaisimmillaan symboleja, kuten tähtiä tai hymynaamoja. Useimmissa kyselytoteutuksissa annetaan myös mahdollisuus vapaaseen palautteeseen. Sähköiset, verkkopohjaiset toteutukset mahdollistavat perinteisen kyselysisällön lisäksi dynaamisen kyselytoteutuksen, joka reagoi asiakkaan aiemmin antamiin tietoihin ja syventää kyselyä. Tätä toiminnallisuutta voidaan hyödyntää erityisesti heikoimpien tai erityisen onnistuneiden osa-alueiden taustojen ja tarkemman analyysin tekemiseen.

Asiakaskokemuksen mittaamisessa on tärkeää pitää kyselyyn vastaamisen kynnyksen mahdollisimman alhaisena. Tämä edellyttää oikea-aikaisuutta, tiivistä toteutusta ja vaivatonta vastaamista. Oikein ajoitetulla ja sopivan mittaisella kyselyllä voidaan saavuttaa riittävä vastausaktiivisuus, jolloin saadut tulokset ovat laajemmin käyttökelpoisia.

Palautekyselyjen tavoitevastausprosentit vaihtelevat toimialoittain ja kyselyn sisällön mukaan. Erilaisten kaupallisten tyytyväisyyskyselyjä toteuttavien yritysten mukaan tavanomaiset vastausprosentit vaihtelevat 10–30 %:n välillä.

3 Asiakaskokemus

Vapaarahoitteisessa vuokra-asuntomarkkinassa on panostettu onnistuneeseen asiakaskokemukseen jo pitkään. Käytännössä kaikilla merkittävimmillä toimijoilla on Internet-pohjainen asuntohaku, jossa on laajat asunto- ja kohdetason kuvaukset. Parhaimmillaan lähes koko asiointi - asuntohaku, virtuaaliesittelyt sekä vuokrasopimuksen laadinta ja allekirjoitus - on mahdollista tehdä sähköisesti. Joillakin suurimmilla toimijoilla on myös palveluportaaleja, joiden kautta asiakas voi hankkia asumisen elinkaaren eri vaiheisiin liittyviä palveluja.

Vuonna 2022 valmistuneen asukaspalvelujen hankinta- ja tarjontamallien kehittämishankkeen (ASU-hanke) loppuraportissa (Puhto & Junnonen 2022) esitetään käsitteellinen jako asumisen mukavuuksien (*amenities*) ja palvelujen (*services*) välillä. Yleisessä keskustelussa asumisen palveluihin sisällytetään usein myös mukavuudet. Selvityksen mukaan asumisen mukavuuksilla tarkoitetaan rakennuksen tiloihin, rakenteisiin ja teknologioihin liittyviä ominaisuuksia, kuten aulapalveluja, vierasasuntoja, kerhotiloja tai jäähdytystä. Näiden mukavuuksien lisääminen tai poistaminen vaatii yleensä merkittäviä muutostöitä rakennukseen.

Asumisen palveluja voidaan sen sijaan liittää asumiseen suhteellisen kevyesti sopimalla palvelutuottajien kanssa palvelujen konseptoinnista ja toimittamisesta asukkaille. Näitä asumisen palveluja voivat olla esimerkiksi ikkunoiden pesut, asuntojen siivoukset, kotieläinten hoito, kodinkoneiden ja kalusteiden asennuspalvelut jne. ASU-hankkeen selvityksessä todettiin asumisen palvelujen edellyttävän asiakastyytyväisyyden ja toimitusvarmuuden kannalta palvelutoimittajien huolellista valintaa sekä varsinaisen palvelutuotannon jatkuvaa seurantaa. Palvelutuotannon järjestämisen edellytyksinä on tutkimuksessa nähty myös tarve kohteiden aluetason keskittymiseen (kampus) sekä erityisesti palvelujen

hankinnan helppouden kehittämiseen. Toistaiseksi asumisen palvelujen ja mukavuuksien kehitys on ollut hidasta ja toteutukset ovatkin painottuneet erityisasumiseen.

3.1 Asiakaskokemuksen muodostuminen

Yleisen määritelmän mukaan asiakaskokemus on asiakkaan subjektiivinen kokemus yrityksestä, sen tuotteista tai palveluista. Asiakaskokemus muodostuu tunteista, kohtaamisista ja mielikuvista, joita asiakkaalle on yrityksestä kertynyt ja jotka ohjaavat hänen ostokäyttäytymistään. Koska asiakaskokemus on aina subjektiivinen, yritys ei voi täysin kontrolloida sen muodostumista. Tuotteeseen tai palveluun liittyvän kokemuksen lisäksi mielikuvaan vaikuttavat myös ennakko-odotukset ja brändimielikuvat.

Asiakaskokemuksen ja yrityksen taloudellisen menestyksen yhteyttä on selvitetty kirjallisuustutkimuksessa, joka perustuu Schmidt-Subramanian laajaan tutkimukseen vuodelta 2014 (Dibley 2017: 3). Tutkimukseen osallistui noin 7 500 henkilöä ja se käsitteli 175 tunnettua Pohjois-Amerikkalaista brändiä 13 eri toimialalla. Tutkimuksessa havaittiin, että onnistuneella asiakaskokemuksella oli korrelaatio seuraaviin teemoihin:

1. asiakasuskollisuus (*customer loyalty*)
2. ostokäyttäytyminen, jatko-ostaminen (*repeat purchases*)
3. suositteluhaluus (*customers who would recommend the company/brand*).

Onnistunut asiakaskokemus vaikuttaa positiivisesti asiakasuskollisuuteen, mikä vähentää asiakkaan tarvetta hakea palvelua muualta. Tutkimusaineistossa esitettiin esimerkki yrityksestä, joka asiakaskokemuksen parantamisen myötä nousi toimialansa suurimpien joukkoon kasvattamalla merkittävästi liikevaihtoaan. Ostokäyttäytymisen osalta tutkimuksessa havaittiin, että heikon asiakaskokemuksen kohdalla jatko-ostaminen toteutui 43 %:ssa tapauksista, kun taas onnistuneen asiakaskokemuksen kohdalla jatko-ostojen määrä nousi 75 %.

Suositteluhaluukkuuden osalta tutkimus osoitti, että henkilökohtainen suositus paransi merkittävästi kahden eri toimialoilla toimivan yrityksen liikevaihtoa.

Yleisesti ottaen asiakkaat arvostavat samoja asioita: he haluavat tulla ymmärrettyiksi, kohdelluksi oikein ja luottaa siihen, että lupaukset pidetään. Siksi asiakkaiden kokemuksia on tärkeää kuunnella ja selvittää. Tämä pätee erityisesti asuntojen vuokraukseen, rakennuttamiseen sekä asumiseen liittyvien palveluiden tuottamiseen, jotka ovat vuokra-asuntoliiketoiminnan ytimessä.

Odotusten alittaminen aiheuttaa pettymyksen, joten on tärkeää varoa lupauksista enemmän kuin voidaan varmasti toimittaa. Toisaalta liian varovainen lupaus ei erotu kilpailijoista, joten yrityksellä on syytä olla toimintamalli tilanteisiin, joissa lupauksia ei kyetä pitämään. Heikosti hoidettu ongelmatilanne voi päättää asiakassuhteen, mutta hyvin hoidettu tilanne voi parantaa asiakaskokemusta ja kääntää asiakkaan jopa suosittelijaksi.

3.2 Palvelun laadun merkitys asiakaskokemuksen muodostumisessa

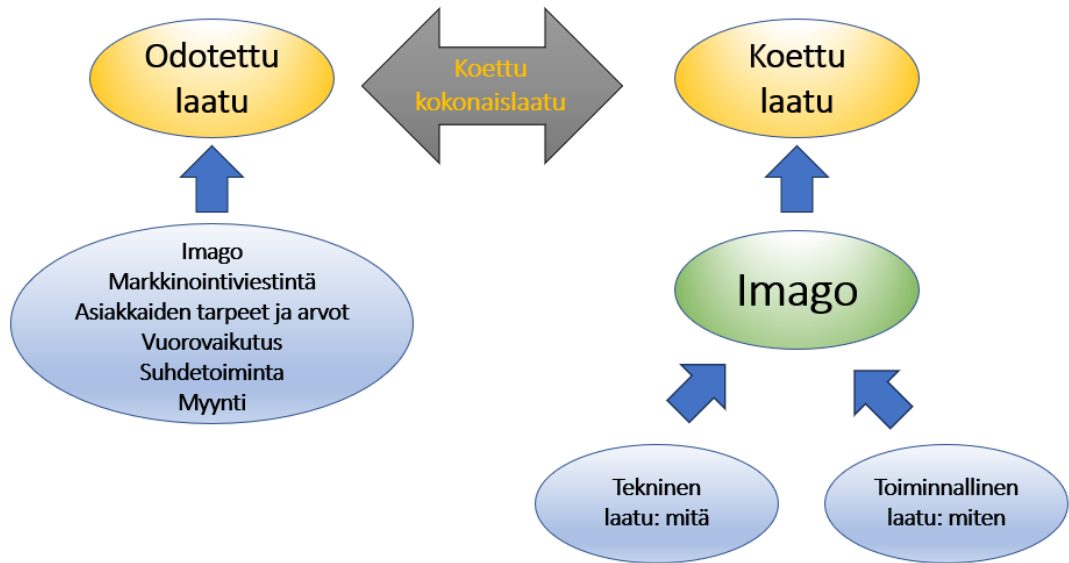
Palvelu on aineeton prosessi, jossa sen tuottaminen ja kulutus tapahtuvat samanaikaisesti. Palvelun laatu jaetaan tekniseen ja toiminnalliseen laatuun, ja kokonaislaatuun vaikuttavat myös odotukset. Palvelujohtamisen tutkijan Christian Grönroosin (2009: 69–70) mukaan laatuodotukset syntyvät seuraavista tekijöistä:

1. Luotettavuus: yritys ja sen yhteistyökumppanit hoitavat palvelun oikein ensimmäisellä yrittämällä, palvelu on täsmällistä ja toimitetaan silloin kun on sovittu.
2. Reagointialttius: työntekijöillä on halu ja valmius palvella asiakasta. Palvelu on nopeaa ja tapahtuu ajallaan, tarpeellinen tieto toimitetaan asiakkaalle heti ja tarvittaessa otetaan yhteyttä viivytyksettä.
3. Pätevyys: tarvittavien tietojen ja taitojen hallinta.
4. Saavutettavuus: asiakkaan yhteydenotto yritykseen on mahdollista ja riittävän helppoa. Palvelu on saatavissa ajasta ja paikasta riippumattomasti, eikä odotusaika veny liian pitkäksi.
5. Kohteliaisuus: käytöstavat, asenne, huomaavaisuus ja ystävällisyys ovat osa yrityksen välittämää palvelua.

6. Viestintä: asiakkaalle puhutaan selkeästi ja häntä kuunnellaan, palvelu selostetaan selkeästi, hinta kerrotaan ja kuluttaja saadaan vakuuttuneeksi siitä, että hänen ongelmansa hoidetaan.
7. Uskottavuus: yritys ajaa asiakkaan etuja, on luotettava ja rehellinen.
8. Turvallisuus: liittyy asiakkaan fyysiseen ja taloudelliseen turvallisuuteen sekä yrityksen luottamuksellisuuteen.
9. Asiakkaan ymmärtäminen ja tunteminen: yrityksellä on aito pyrkimys ymmärtää asiakkaan tarpeita ja erityisvaatimuksia, jokaista asiakasta kohdellaan yksilöllisesti ja vakioasiakkaat tunnetaan.
10. Fyysinen ympäristö: käsittää palvelun fyysiset tekijät, kuten tilat, henkilöstön ulkoisen olemuksen, palvelussa käytettävät apuvälineet ja koneet sekä muut asiakkaat, jotka ovat samassa palvelutilassa. (mukaillen Grönroos 2009: 69–70.)

Grönroosin mukaan asiakkaiden kokemalla palvelun laadulla on kaksi perusulottuvuutta: tekninen eli lopputulosulottuvuus (*mitä*) ja toiminnallinen eli menetelyulottuvuus (*miten*).

Kuvassa 1 on havainnollistettu koetun kokonaislaadun muodostuminen sekä siihen vaikuttavat tekijät. Palvelun laatukokemus on keskeinen asiakkaan tyytyväisyyden ja uskollisuuden kannalta. Tekninen laatu (*technical quality*) varmistaa, että palvelu täyttää asiakkaan perusodotukset, kun taas toiminnallinen laatu (*functional quality*) vaikuttaa siihen, kuinka positiivinen kokemus asiakkaalle muodostuu. Molemmat ulottuvuudet ovat tärkeitä, ja niiden tasapaino määrittää lopulta asiakkaan kokemuksen palvelun kokonaislaadusta (*perceived quality*).



Kuva 2. Laatu-ulottuvuus ja koettu kokonaislaatu (mukaillen Grönroos 2009: 66).

Laadunohjauksen professorina toiminut Paul Lillrank määrittää tuotannon laadun yksiselitteisesti tavartuotteen suunnitteluksi asiakkaan tarpeiden mukaisesti ja virheettömäksi valmistukseksi. Lillrank korostaa kuitenkin teoksessaan *Laatuajattelu – Laadun filosofia, tekniikka ja johtaminen tietoyhteiskunnassa* (1988) laatufilosofian pohdinnan tarvetta, kun laatukäsitetä sovelletaan tavartuotteita laajempiin kokonaisuuksiin, kuten palveluihin. Perinteinen suppea laatukäsitys keskittyy virheettömyyteen ja tuotteen vaatimustenmukaisuuteen, kun taas laajassa laatukäsityksessä laatu käsittää myös toiminnallisen laadun ja koetun kokonaislaadun. Tällöin onnistunut palvelukokemus on positiivisen asiakaskokemuksen kulmakivi.

3.3 Asiakaskokemus ja odotukset vuokra-asumisessa

Onnistuneen asiakaskokemuksen rakentaminen ja siitä viestiminen tarjoaa välillistä kilpailuetua. Kruunuasuntojen vuosina 2019 ja 2020 teettämien tunnettuustutkimusten (Kruunuasunnot 2019 ja 2020) perusteella vuokra-asuntojen valinnan kolme tärkeintä perustetta ovat: 1) vuokran määrä, 2) asunnon sijainti ja 3) asunnon kunto. Jos nämä tekijät eivät täyty, erinomainenkaan asiakaskokemus

ei johda asiakkuuteen. Asiakaskokemuksen ja ostokäyttäytymisen välinen yhteys on epäsuora: laatuodotuksen lisäksi myös valintaperusteiden on täytyttävä, jotta ostopäätös tehdään. Vapaaarahoitteisen vuokra-asuntotuotannon laatutaso on oletuksena korkea, ja markkinoilla ei ole merkittäviä eroja asuntojen varustelussa tai teknisissä ominaisuuksissa.

Alma Median vuoden 2022 vuokra-asumisen tutkimuksen mukaan kymmenen merkittävintä vuokra-asunnon valintaperustetta olivat (suluissa edellisen vuonna 2020 tehdyn tutkimuksen tulokset):

1. vuokran suuruus 92 % (91 %)
2. asunnon kunto 83 % (80 %)
3. asunnon koko sopiva 75 % (76 %)
4. asunnon pohjaratkaisu 68 % (69 %)
5. sijainti tietyllä alueella 62 % (ei vertailutietoa, uusi vaihtoehto)
6. asuinalueelta hyvät liikenneyhteydet 58 % (70 %)
7. asuinalueen turvallisuus ja rauhallisuus 57 % (66 %)
8. asunnossa parveke/terassi 56 % (51 %)
9. asuinalueella palveluja, kuten kauppoja, kouluja ja päiväkoteja 52 % (65 %)
10. kotieläimet on sallittu 50 %. (44 %)

(Alma Media, Vuokra-asumisen tutkimus 2022.)

Listaus vahvistaa Kruunuasuntojenkin teettämien tutkimusten havainnon, että vuokran suuruus on vuokra-asunnon valinnassa erittäin merkittävä tekijä. Tilanteen arvioidaan pysyvän ennallaan lähitulevaisuudessa, kun vuokra-asumisen tukijärjestelmiin, erityisesti asumistukeen, on vuonna 2024 tehty muutoksia. Näillä muutoksilla vähennetään yleisen asumistuen määrää korottamalla oma-vastuuosuutta ja laskemalla korvausosuutta. Tukijärjestelmiin tehdyt muutokset liittyvät valtiontalouden säästöohjelmiin.

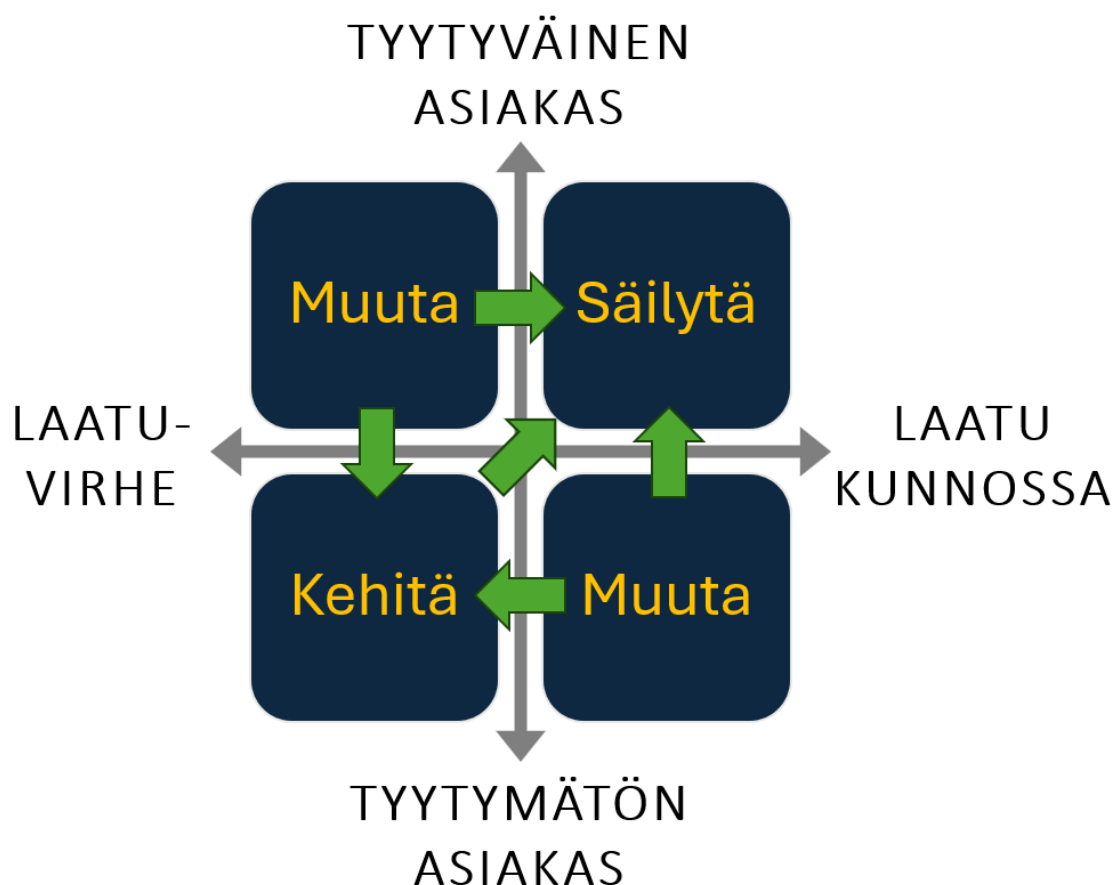
Vuokrien hintajousto on vuokra-asuntomarkkinassa ollut viime vuosiin sakka lähes olematonta. Nykymarkkinassa, jossa vapaaarahoitteisten vuokra-asuntojen tarjonta on kasvanut kysyntää suuremmaksi, asuntojen vajaakäyttö on lisääntynyt ja vuokriin kohdistuu markkinapainetta. Tällä hetkellä vuokra-asuntojen

houkuttelevuutta parannetaan tarjoamalla vapaakuukausia ja erilaisia sopimus-
kylkiäisiä, mutta vuokratasoihin ei ole puututtu. Asuntovuokraus on pääomaval-
taista, ja yritysten vieraan pääoman määrä on tyypillisesti merkittävä. Korkojen
nousu on lisännyt rahoituskuluja, ja samanaikainen käyttökustannusten kasvu
on heikentänyt kokonaistuottoja. Tässä kokonaisuudessa vuokratasojen yleinen
alentaminen ei liiketaloudellisesta näkökulmasta ole realistista, paitsi mahdolli-
sesti alueellisesti tai kohdekohtaisesti.

Koska vuokratasoon ei voida toiminnan luonteen ja rahoitusrakenteen vuoksi
vaikuttaa merkittävästi, on muita valintaperusteita muokattu asiakkaiden odotus-
ten ja toiveiden mukaisiksi. Vuokra-asuntojen kasvaneen tarjonnan myötä kil-
pailu hyvistä asiakkaista on kiristynyt, ja toimialan vakiintuneita käytäntöjä on
muutettu asiakasystävällisempään suuntaan. Yleisiä vetovoimatekijöitä ovat so-
pimusvakuuksien pois jääminen, lemmikkien salliminen, vuokravapaat kuukau-
det, sopimuksen vähimmäiskeston lyhentäminen sekä vuokranantajan tarjoa-
mat asumiseen liittyvät palvelut. Näiden lisäksi asiakkaiden odotusten täytty-
mistä varmistetaan seurannalla: tyytyväisyyskyselyillä seurataan onnistumista
asumisen sujuvuuden, vaivattomuuden sekä asunnon kunnossapidon osalta.

3.4 Asiakaskokemuksen laadunhallinta ja kehittäminen

Palveluliiketoiminnan ja asiakaskokemuksen tutkija Camilla Reinboth esittelee
asiakaspalvelun johtamista ja kehittämistä käsittelevässä kirjassaan (Reinboth
2008: 96) kuvassa 2 esitettyä prosessimaisen toiminnan periaatetta, jossa laa-
tuajattelua tarkastellaan virheiden ja poikkeamien lisäksi myös säilyttämisen
kannalta. Perinteinen fraasi ”*if it ain't broke, don't fix it*” (vapaasti suomennet-
tuna ”jos se ei ole rikki, älä korjaa sitä”) on edelleen ajankohtainen. Tällä tarkoi-
tetaan sitä, että jos jokin asia toimii hyvin, sitä ei kannata muuttaa tai yrittää pa-
rantaa, koska se voi aiheuttaa turhia ongelmia. Kuvassa on havainnollistettu
laatuajattelun tekijät perinteisellä nelikenttämallilla, jonka avulla voidaan nykyti-
lan perusteella määrittää tarvittavat toimenpiteet asiakastyytyväisyyden kehittä-
miseksi tai ylläpitämiseksi. Nykytilan arviointi perustuu tyypillisesti asiakaskoke-
musten seurannan tuloksiin.



Kuva 3. Asiakaspalvelun laatuajattelu (mukaillen Reinboth 2008: 96).

Asiakaskokemuksen kehittäminen ja jatkuva parantaminen ovat keskeisiä yrityksen menestykselle kilpailluilla markkinoilla. Yksinkertaistettuna asiakaskokemuksen johtamisessa pyritään virheettömän palvelun toteuttamiseen kustannustehokkaasti. Tämä vaatii palvelupoikkeamien ja virheiden hallinta, jatkuvaa seuranta, tulosten analysointia ja tarvittavien korjaavien toimenpiteiden tekemistä.

Palvelujen laaduntuottokyvyn varmistamisen lisäksi laadunhallinnan rakenteita, erityisesti kustannuksia, täytyy optimoida halutun lopputuloksen saavuttamiseksi. Laatukustannusten hallinta onkin olennainen osa palvelujen laadunhallintaa, koska se auttaa ymmärtämään, mistä laatuun liittyvät kustannukset syntyvät ja miten niitä voidaan vähentää. Tavoitteena on optimoida laatukustannuksia siten, että virheet minimoidaan ja asiakastytyvyisyys maksimoidaan.

Palvelujen laatukustannuksista on tutkimuskirjallisuudessa esitetty seuraava lista:

- huonon laadun ehkäisyn kustannus (*prevention*)
- huonon laadun seurannan kustannus (*appraisal*)
- laatuvirheiden korjaamisesta aiheutuva kustannus (*internal failure*)
- laatuongelmien hyvittämisestä aiheutuva kustannus (*external failure*). (Lillrank 1998: 180.)

Näistä ainoastaan huonon laadun ehkäisyn kustannus liittyy suunnitelmalliseen toimintaan, kuten perehdytykseen, koulutuksen ja prosesseihin. Muut kohdat koskevat jo tapahtuneiden poikkeamien aiheuttamia virhekustannuksia. Virhekustannuksilla tarkoitetaan kustannusta tai kustannuksia, jotka syntyvät, kun palvelu tai tuote ei vastaa laatuvaatimuksia tai odotuksia. Sisäiset virhekustannukset syntyvät ennen kuin tuote tai palvelu saavuttaa asiakkaan, ja ulkoiset virhekustannukset ilmenevät vasta asiakkaalle toimituksen jälkeen.

3.5 Vuokra-asuntomarkkinan muutos ja asiakaskokemuksen merkitys

Suomessa asuntojen vuokria säänneltiin 1990-luvulle saakka, ja sääntelystä luovuttiin lopullisesti vuonna 1995. Vuokra-asunnot olivat aiemmin niukkuushyödykkeitä, mutta sääntelystä vapautumisen myötä tarjonta lisääntyi. Kysyntä on kuitenkin ylittänyt tarjonnan erityisesti kasvukeskuksissa aina 2020-luvun alkuun saakka. Vuodesta 2015 lähtien, erityisesti kasvukeskuksiin kohdistuneen uudisasuntorakentamisen myötä, on markkinaehtoisten vapaarahoitteisten vuokra-asuntojen tarjonta lisääntynyt merkittävästi. Nykytilanteessa vuokra-asuntojen tarjonta on ylittänyt kysynnän, ja vuokra-asunnon tarvitsijoilla on runsaasti valinnanvaraa. Aiemmilla myyjän markkinoilla ei ollut välttämätöntä tarvetta kehittää vuokra-asumista tai siihen liittyviä palveluja ja niiden laatua.

Voimakkaasti viime vuosina kasvanut uudisasuntorakentaminen kasvukeskuksissa on painottunut vapaarahoitteiseen asuntotuotantoon kasvattaen vuokra-asuntomarkkinoiden tarjontaa. Yleisen talousteorian mukaan lisääntynyt tarjonta johtaa vuokranantajien väliseen kilpailuun, minkä pitäisi teoriassa kohtuullistaa

vuokria. Vuosittainen uudisasuntotuotanto on kuitenkin vain pieni osa koko asuntokannasta, joten tuotannon lisääminen on hidas keino poistaa markkinoiden kireyttä ja lisätä kohtuuhintaista tarjontaa. Viime aikojen voimakas vuosittainen uudisasuntotuotanto on keskittynyt lähinnä kasvukeskuksiin ja muuttanut markkinatilannetta: vuokra-asunnoista on nyt ylitarjontaa. Tämä muutos näkyy asuntotoimijoiden heikentyneinä taloudellisena käyttöasteina sekä reaali vuokrien kasvun hidastumisena tai jopa laskuna. Ylitarjonnan ohella yleinen talouden epävarmuus selittää markkinamuutosta. Kiristynyt kilpailu vuokra-asuntomarkkinoilla on lisännyt painetta vuokrahintojen joustoihin alaspäin sekä tarpeen erottautua markkinassa. Väestöennusteeseen perustuvan vuosittaisen kestävän asuntotuotannon määräksi on arvioitu noin 30 000 asuntoa vuodessa, kun enimmillään tuotantomäärä on ollut jopa 45 000 asuntoa vuodessa (Vainio 2020: 14–15).

Uudistuotannon vuokra-asunnot vastaavat laadullisilta ominaisuuksiltaan toisiinsa ja niissä ei juurikaan ole varsinaisia erottumistekijöitä. Vuokramarkkinoiden kehitys on ajanut asuntotoimijat rakennuttamaan uudistuotannossa laatutasoltaan samankaltaisia tuotteita. Heikentynyt kysyntä ei ole käytännössä vaikuttanut vuokratasoihin, koska käyttö- ja rahoituskustannukset ovat viime vuosina nousseet voimakkaasti. Lisäksi vuokrajoustopot vaikuttavat kassavirtaperusteeseen arvonmäärittelyyn.

Näiden tekijöiden vuoksi todellisina erottautumistekijöinä markkinoinnissa korostuvat tällä hetkellä asunnon saamisen ja asumisen helppous. Kojamo Oyj on edelläkävijä kokonaan sähköisesti tapahtuvassa asuntovuokrauksessa ja on yli 40 000 vuokra-asunnollaan Suomen suurin kaupallinen vapaarahoitteisen asuntovuokrauksen toimija. Kojamolla asunnon hakuun liittyvä automatisointi ja vuokrasopimuksen laadinta on toteutettu verkkokauppasovellusmallilla. Lukuisalla pienimmillä asuntotoimijoilla ei ole yhtä laajoja mahdollisuuksia vastaaviin tietojärjestelmätoteutuksiin, joten he panostavat asumisen helppouden kehittämiseen. Tämä tarkoittaa asiakaskohtaamisten suunnitelmallista virtaviivaistamista, jossa palveluketjujen onnistumisen seuranta ja niiden ohjaaminen ovat keskeisessä roolissa.

4 Asiakaskokemuksen mittaaminen

Onnistunut asiakaskokemus on tuotettava yhä uudestaan, sillä huono tai heikosti hallittu kokemus leviää helposti ja vaikuttaa yrityksen brändiin ja maineeseen. Asiakaskokemuksen onnistumista mitataan yleensä kyselyillä, joissa asiakastapahtuman jälkeen pyydetään arvioita.

4.1 Asiakaskokemuksen mittaamiseen liittyvät rajoitteet

Camilla Reinboth (Reinboth 2008: 106–108) tuo kirjassaan ”*Johda ja kehitä asiakaspalvelua*” esiin kyselytutkimusten rajoitteet asiakaskokemuksen mittaamisessa. Asiakaskokemuksen onnistumista arvioidaan yleensä varsinaisen tapahtuman tai kohtaamisen jälkeen. Jälkikäteiset asiakastyytyväisyyskyselyt tarjoavat historiatietoa ja kohdistuvat menneisiin tapahtumiin, jolloin asiakastyytyväisyyden arviointi on eräänlaista ”peräpeiliin katsomista”. Käytännössä asiakas ehtii poistua ennen kuin hänen palautteensa voidaan käsitellä, ja mahdolliset korjaavat toimenpiteet tapahtuvat aina jälkikäteen.

Asiakaskokemuksen onnistumista mitataan kyselytutkimuksissa usein numeroarvoilla. Tämä voi Reinbothin mukaan johtaa niin sanottuun numerohurmukseen, jossa uskotaan asioiden muuttuvan täsmällisiksi, kun ne voidaan ilmaista yksiselitteisesti numeroina. Asiakastyytyväisyys on kuitenkin tunne, jota ei aina voida helposti tai yksiselitteisesti ilmaista numeroina. Lisäksi numerot voidaan kokea hyvin eri tavoin. Osa ei anna kyselyissä koskaan ylintä arvosanaa, vaikka olisi erittäin tyytyväinen, kun taas toiset saattavat antaa parhaan arvosanan, jos palvelussa ei ollut mitään erityistä valittamista. Kyselyjen oletuksena on, että asiakkaat kokevat numeroiden väliset etäisyydet samalla tavalla, mutta näin ei kuitenkaan aina ole. Arviointiasteikolla 1–5 keskimmäisen numeron merkitys voi vaihdella: se voi merkitä keskinkertaisuutta tai sitä, että mitattu ominaisuus ei erityisesti koskettanut asiakasta, vaikka kohtaaminen olisi sujunut ongelmitta. Arviointiasteikkoa voidaan myös käyttää eri tavoin: kyselyn arvosana 5 on paras, kun vastaavalla skaalalla tehtävässä toisessa kyselyssä arvosana 1 onkin paras. Vakiintuneen ja intuitiivisen arviointiasteikon puuttuminen tekee

asiakkaille johdonmukaisesti vastaamisesta vaikeaa ja hankaloittaa yritykselle tulosten tulkintaa. (Reichheld: 2006: 88–89; Reinboth 2008: 107.)

Kyselyt eivät perusmuodossaan paljasta, miksi asiakas on antanut tietyn arvosanan, joten tulosten hyödyntämisessä joudutaan tekemään tulkintoja. Näistä johtopäätöksistä voi ilmetä enemmän tulkitsijan arvoja, uskomuksia ja oletuksia kuin varsinaisia syitä asiakastyytyväisyyteen. Tämä voi johtaa siihen, että korjaustoimenpiteet kohdistuvat väärin asioihin.

Lisäksi kyselyt eivät ota huomioon, että asiakkaan tunnetilaan ja mielialaan vaikuttavat monet tekijät, jotka eivät ole yrityksen hallittavissa. Asiakkaan senhetkinen tunnetila vaikuttaa annetun arvioinnin arvosanaan, mutta kysely ei kuitenkaan välttämättä mittaa, mikä merkitys arvioidulla palvelutapahtumalla oli tähän tunnetilaan.

Kyselymittarit ovat usein liian karkeita, jolloin muutoksen merkityksellisyys voi jäädä piiloon. Esimerkiksi, jos asiakastyytyväisyysindeksiksi laskee arvosta 4,4 arvoon 4,3, pidetään tätä lievänä laskuna. Tällainen muutos voi tarkoittaa sitä, että useimpien vastaajien tyytyväisyys on hieman laskenut, mutta yksittäisten vastaajien kohdalla tyytyväisyys on saattanut heiketä merkittävästi. Siksi yksittäisten vastausten ja kokonaistyytyväisyyden tulkinnassa on huomioitava mittarin tarkkuus.

Pienet otokset voivat vääristää tuloksia, sillä yksittäisen vastaajan mielipide korostuu ja saattaa vääristää koko tulosta. Keskiarvojen laskennan lisäksi on tarkasteltava myös hajontaa, eli kuinka paljon vastaukset poikkeavat toisistaan.

Vaihtoehtoisuus voi näyttäytyä huonona laatuna, erityisesti elämispalveluissa, joissa odotukset ja koettu laatu eivät aina kohtaa. Huono arvio ei välttämättä johdu palvelun virheestä, vaan sitä, että palvelu ei ollut oikea tälle asiakkaalle. (Reinboth 2008: 108.)

Kyselytutkimuksilla on muitakin haasteita, kuten: edustavatko vastaajat perusjoukkoa, saatiinko tarpeeksi vastauksia, vastattiinko kysymyksiin kattavasti,

mittasivatko kysymykset oikeita asioita, toimivatko mittarit luotettavasti ja oliko kyselyn ajankohta hyvä. Osa näistä haasteista liittyy tiedonkeruuseen, osa mitaamiseen ja osa tutkimuksen tavoitteisiin. (Vehkalahti 2019: 40–50.)

4.2 Arvioinnin toimivuus

Palvelutapahtuman onnistuminen edellyttää virheiden ennaltaehkäisyä tai niiden viivytyksetöntä havaitsemista ja korjaamista. Kaikesta suunnitelmallisuudesta, prosesseista ja toimintamalleista huolimatta asiakaspalvelussa ei voida täysin välttää tyytymättömiä asiakkaita. Reinbothin (2008: 96–101) mukaan tämä johtuu subjektiivisuudesta: ihmiset kokevat erilaiset asiat hyväksi asiakaspalveluksi. Lisäksi asiakaspalvelu tuotetaan ja kulutetaan samaan aikaan, jolloin sen tuottaja ei voi ennakolta täysin varmistaa palvelun laatua, vaan kokee sen samanaikaisesti asiakkaan kanssa.

Vaikka asiakaskokemus on subjektiivinen, edellyttää palvelutapahtuman onnistuminen kaikilta sen tuottamiseen liittyviltä osapuolilta laaduntuottokykyä ja sen jatkuvaa ylläpitoa.

Ihmiset tulkitsevat vastauskaaloja usein eri tavoin ja saattavat antaa vastauksia, jotka eivät ole keskenään täysin johdonmukaisia. Tähän vaikuttavat esimerkiksi ihmisten erilaisuus ja aikaisemmat kokemukset. Tätä ilmiötä kutsutaan vastausharhaksi (*response bias*), ja se voi vääristää tuloksia ja johtaa virheellisiin johtopäätöksiin. Kyselytoteutuksissa on tärkeää varmistaa vastausten yksityisyys ja luottamuksellisuus, mikä paitsi madaltaa vastauskynnystä ja parantaa vastausaktiivisuutta, myös vähentää vastausharhan riskiä.

4.3 Nettosuosittelevuindeksi, Net Promoter Score (NPS)

Net Promoter Score (NPS), joka mittaa asiakaskohtaamisen onnistumista, esiteltiin julkisesti ensimmäistä kertaa *Harvard Business Review* -julkaisussa joulukuussa 2003. Fred Reichheld julkaisi aiheesta artikkelin ”*The One Number You Need to Grow*” ja myöhemmin vuonna 2006 kirjan *The Ultimate Question*. Kirjan

nimi viittaa johtopäätökseen, jonka mukaan yhdellä oikein muotoillulla kysymyksellä voitiin osoittaa tilastollisesti merkittävä yhteys asiakastyytyvyyteen. Tähän havaintoon perustuu Reichheldin mukaan asiakaskyselyiden ja yksittäisten kysymysten tilastollinen korrelaatio uusiin ostotapahtumiin ja suositteluhaluuteen. Suositteluhaluus arvioi Reichheldin mukaan sekä asiakassuhteen rationaalista että emotionaalista tasoa. (Reichheld 2006: 95–96.)

Vuonna 2011 Reichheld julkaisi teoksesta laajennetun version *The Ultimate Question 2.0*, jossa hän syventää NPS-konseptin teoriaa ja käytäntöä. Asiakaskokemusteemaa edelleen syventävä tutkimus *Winning on Purpose* julkaistiin vuonna 2021, ja sitä Reichheld kutsuu nimellä ”Net Promoter 3.0”.

Reichheld nostaa aineistoissaan esiin perinteisen asiakastyytyvyyden mittaamisen ongelmia ja ehdottaa ratkaisuksi yksinkertaista, asiakkuutta luokittelevaa kysymystä: ”On a zero-to-ten scale, how likely is it that you would recommend us to a friend or a colleague?”, vapaasi suomennettuna: ”Asteikolla nolasta kymmeneen, kuinka todennäköisesti suosittelisit meitä ystävällesi tai työtoverillesi?”. (Reichheld 2006: 28.)

Suomen kieleen hiukan luontevammin istuvana on kysymys tiivistetty muotoon ”Kuinka todennäköisesti suosittelisit (organisaation nimi) kokemuksesi perusteella?” Tämä vastaa kotimaisen ammattimaisten kiinteistönomistajien, kiinteistösjoihtajien, toimitilajohdon ja rakennuttajien järjestön RAKLIn syyskuussa 2021 julkaistua suositusta asumisen NPS-luvun esittämisestä. Suosituksen tavoitteena on luoda toimialalle vertailukelpoinen mittari yhtenäistämään nykyisen kirjavia NPS-lukujen raportointikäytäntöjä. (Rakli 2021.)

NPS-kysymyksen sijoittelusta kyselyssä ei ole olemassa tarkkaa suositusta, mutta se voidaan sijoittaa joko kyselyn alkuun tai loppuun. Vastausrytmin löytymisen vuoksi kysymyksen sijoittaminen loppuun on usein luontevampaa, jolloin myös avoimen jatkokysymyksen käyttö ja sen kytkeytyminen NPS-kysymykseen on selkeämpää.

Reichheld on määrittänyt NPS-kysymykselle avoimeksi jatkokysymykseksi: "What is the primary reason for your score?" Vapaasti suomennettuna: "Mikä on pääasiallinen syy antamallesi arviolle?" Avoin kysymys voidaan esittää kaikille vastaajille, mutta on erityisen hyödyllistä kohdistaa se vähintään heikon arvioinnin antaneille. Tämä syventää vastauksen taustaa, auttaa tunnistamaan ja korjaamaan ongelmia sekä mahdollistaa asiakkaan kontaktoinnin. Usein asiakas-kohtaamisten onnistumisen mittaamisessa keskitytään laatupoikkeamiin, joihin pyritään reagoimaan tavoiteltujen vasteaikojen puitteissa. Organisaation näkökulmasta on kuitenkin hyödyllistä seurata myös erityisiä onnistumisia, eikä pelkästään virheiden havaitsemiseen ja korjaamiseen tähtääviä negatiivisia poikkeamia.

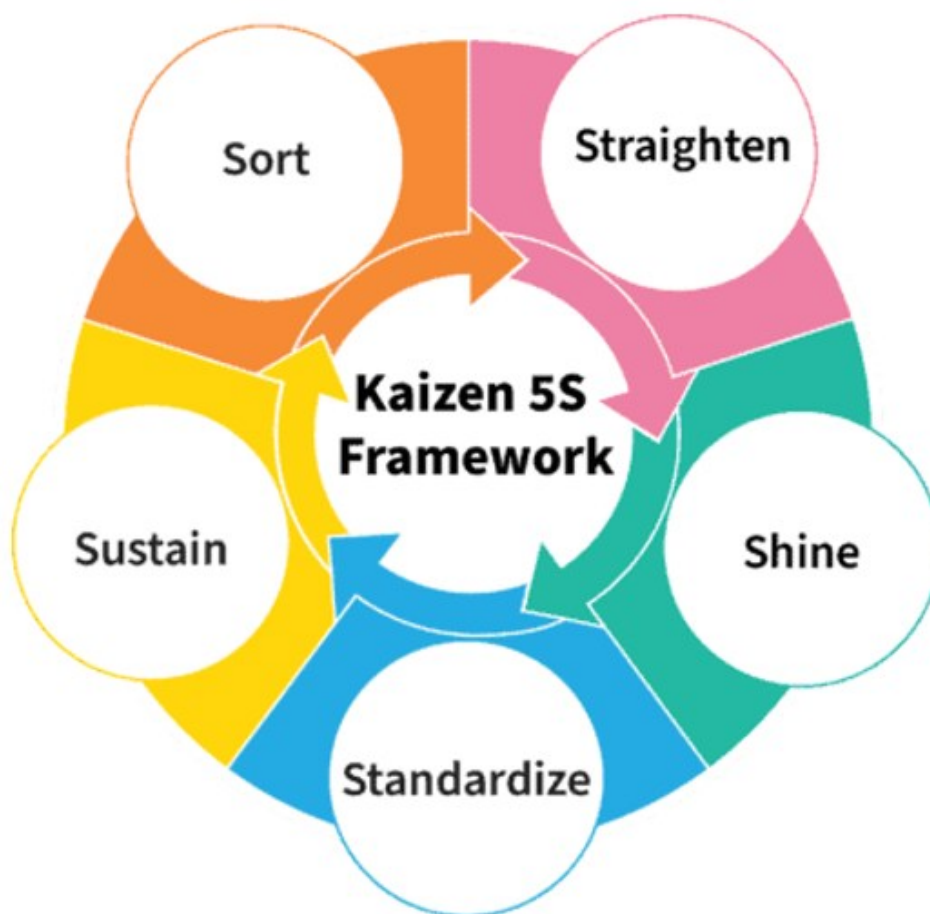
4.4 Nettosuosittelemuindeksi ja toiminnan kehittäminen

Avoimen kysymyksen käyttö ja tyytymättömien asiakkaiden palautteen hyödyntäminen palveluketjun laaduntuottokyvyn analysoinnissa laajentaa NPS-seurannan ulottuvuutta. Tämä lähestymistapa yhdistyy Kaizenin laatumallien ja PDCA-syklin (Plan-Do-Check-Act) mukaiseen Lean-ajatteluun, joka tukee jatkuvaa laadun kehittämistä.

Kaizenin laatumalli on Japanissa kehitetty laatujohtamisfilosofia, joka korostaa jatkuvan parantamisen periaatetta. Mallissa pyritään kehittämään ja parantamaan toimintaa kaikilla organisaation tasoilla pienin askelin, mikä vähentää virheitä ja parantaa tehokkuutta. Tunnetuin tämän laatufilosofian toteuttaja on Toyotan autoteollisuus, jossa Kaizen-periaate on tuotantojärjestelmän kulmakivi.

Kuvassa 4 esitetty Kaizen-malli (Kaizen 5S) perustuu viiteen kehityssyklin vaiheeseen, jossa keskitytään työpaikan järjestämiseen ja toiminnan jatkuvaan parantamiseen. Syklin kolme ensimmäistä vaihetta (*sort–straighten–shine*) sisältävät varsinaiset toimenpiteet, kun kaksi muuta (*standardize–sustain*) liittyvät muutosten ja käytäntöjen toteutumiseen sekä hyödyntämiseen. Menetelmän tavoitteena on auttaa parantamaan tehokkuutta, vähentämään hukkaa ja luomaan turvallisempi työympäristö. Mallia on myöhemmin laajennettu lisäämällä syklin

loppuun turvallisuutta korostava vaihe (*safety*), ja tämä tunnetaan Kaizen 6S -menetelmänä.



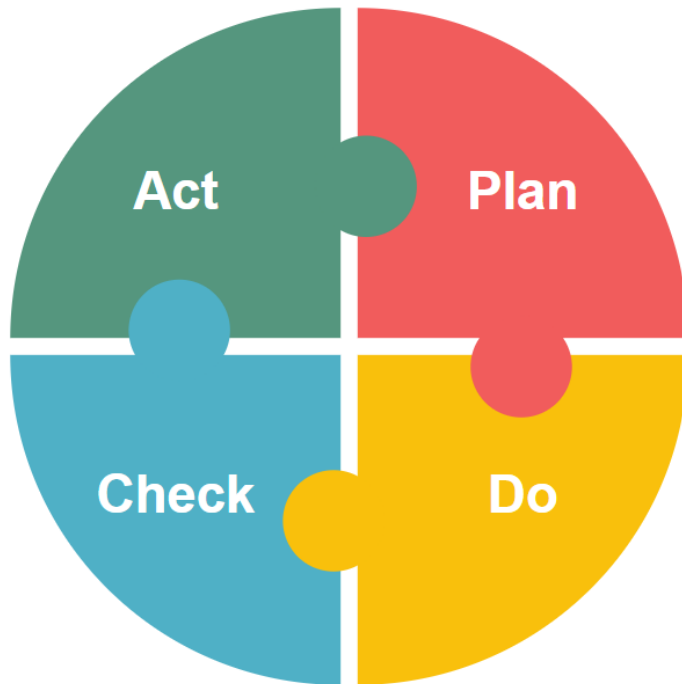
Kuva 4. Kaizen 5S -laatumalli (Kanban Zone 2024).

Laajemmassa toimintamallien jatkuvassa parantamisessa käytetään kuusivaiheista Kaizen-periaatetta (*six-step cycle of Kaizen*). Kuvassa 5 on esitetty tämä kehityssykli, joka käsittää laajasti toimintamallien jatkuvan parantamisen periaatetta. Sykli kattaa vaiheet ongelman tunnistamisesta parannustoimenpiteisiin ja analyysiin. Kaizenin 5S -malli on alun perin kohdistettu työpaikan järjestämiseen, kun tämä laajempi kehitysmalli on puolestaan organisaatiotasoinen, kattaen toiminnan jatkuvan kehittämisen laajemmin.



Kuva 5. Kaizenin kuusivaiheinen sykli (Kanban Zone 2024).

Kuvassa 6 esitetty PDCA-malli keskittyy toimintatapojen systemaattiseen kehittämiseen, jossa muutokset toteutetaan asteittain ja tulokset tarkistetaan ennen siirtymistä seuraavaan vaiheeseen. Kyseessä on neljään vaiheeseen jaettu jatkuvan parantamisen sykli, jota käytetään prosessien kehittämisessä ja ongelmanratkaisussa. PDCA-malli painottuu johdon ja prosessien omistajien käyttöön, kun taas Kaizen edistää jatkuvan parantamisen kulttuuria koko organisaatiossa. Molemmilla malleilla on sama jatkuvan parantamisen tavoite, mutta niiden soveltaminen, painotukset ja lähestymistavat eroavat toistaan.



Kuva 6. Jatkuvan parantamisen PDCA-malli.

Jatkuvan kehityksen periaate linkittyy vahvasti asiakaskokemuksen kehittämiseen ja johtamiseen: asiakastyytyväisyysmittausten tulosten hyödyntäminen toiminnan kehittämisessä edellyttää yritykseltä valmiuksia jatkuvan parantamisen kulttuuriin ja prosessikehitykseen. Reichheldin mukaan pelkkä arvostelijoiden tulosten analysointi ja virheettömyyden varmistaminen ei riitä nostamaan asiakkaita suosittelijoiksi. Resurssien näkökulmasta painotus toiminnan kehittämiseen ja virheiden korjaamiseen on erityisesti alkuvaiheessa perusteltua. Laajempaan tavoitteeseen NPS:n hyödyntämisessä Reichheld korostaa neutraalien vastaajien nostamista suosittelijoiksi.

Reichheldin alkuperäinen tavoite oli kehittää numeerinen mittari, joka ennakoisi yrityksen tulevaa kasvua. Myöhemmin empiirisissä tutkimuksissa (Keiningham 2007: 19–38) on kuitenkin kyseenalaistettu alkuperäisen aineiston voimakas tilastollinen yhteys NPS:n ja yrityksen kasvun välillä.

4.5 NPS-asteikko

Alkuperäinen NPS-malli perustuu 11-kohtaiseen arviointiasteikkoon 0–10. Joissain NPS-kyselyissä on käytetty sovellettuja asteikkoja, kuten 1–5 ja 1–10, mutta 0–10-asteikko on intuitiivinen: nolla on aina heikoin, ja kun nolla on mukana skaalassa, ei arvosanaa 1 voi vahingossakaan tulkita parhaaksi ("ykkönen"). Reichheld perustelee asteikon käyttöä ilmaisulla "kympin suoritus" ja vertaa sitä lääkäreiden käyttämään kipuasteikkoon 0–10. Merkittävät yritykset, kuten Philips, Apple ja GE käyttävät tätä asteikkoa, sillä sen avulla arvosanojen erot tulevat selkeämmin esiin kuin suppeammassa asteikoissa. (Reichheld 2011: 105–106.)

NPS-arvosana on sidoksissa kulttuurin ja toimialaan. Vuonna 2011 Yhdysvalloissa julkaistun kuluttajatutkimuksen (Reichheld 2011: 43) mukaan tyytymättömmät asiakkaat löytyivät Internet-palvelujen tuottajilla, missä heikoin yritys sai NPS-arvosanaksi -30 ja paras +13. Pankkipalveluissa heikoin yritys sai NPS-arvosanaksi -13 ja paras +87. Kuluttajien antamat arviot asiakaskokemuksesta vaihtelivat merkittävästi sekä toimialoittain että toimialan sisällä.

Reichheldin mukaan Yhdysvalloissa asiakaskokemuksen arvioinneissa käytetään arvosana-asteikkoa laajemmin kuin Euroopassa, erityisesti skaalan yläpäässä. Yhdysvaltalainen yritys saattaa pitää Euroopan tytäryhtiön NPS-tuloksia heikkoina, vaikka palvelutaso ei todellisuudessa poikkeaisi. Käyttäytymiserot ovat johtaneet ehdotuksiin sovelletusta eurooppalaisesta NPS-mittauksesta, jossa suosittelijoita olisivat kaikki arvosanasta 8 ylöspäin, neutraaleja 6 ja 7, ja arvostelijoita 0–5. Tämä ajatus kuitenkin sivuuttaa NPS-mittauksen perusidean: asiakaskokemuksen mittauksen ydin on asiakkaan kuunteleminen ja toiminnan kehittäminen, ei pelkästään yksittäisen mittaustuloksen arvo.

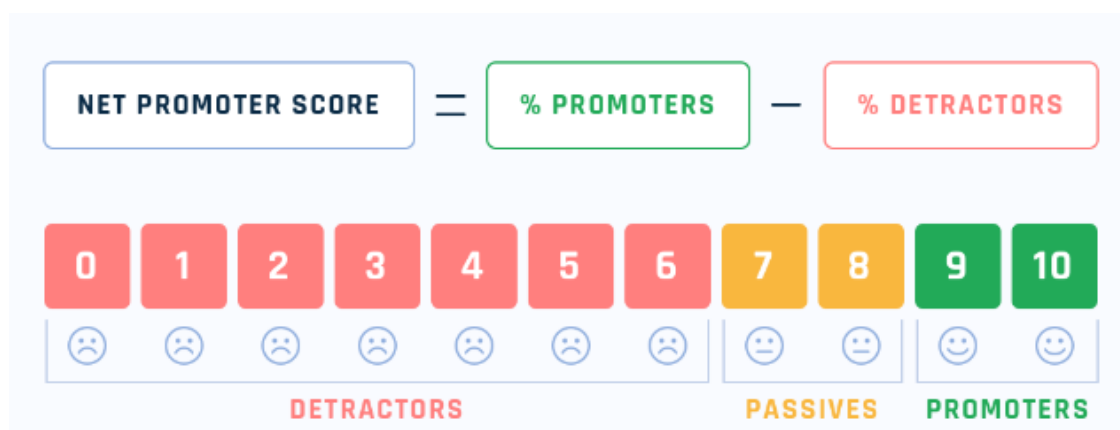
4.6 NPS-luvun laskenta

Kyselytulosten perusteella vastaajat jaetaan kolmeen ryhmään: suosittelijoihin, neutraaleihin ja arvostelijoihin. Suosittelijat (*promoters*) ovat arvosanan 9 tai 10

antaneet vastaajat: uskolliset asiakkaat, jotka ostavat jatkossakin ja suosittelevat yritystä muille. Neutraaleja (*passives*) ovat arvosanan 7 tai 8 antaneet vastaajat: tyytyväiset mutta välinpitämättömät asiakkaat, jotka voivat siirtyä kilpailijalle. Arvostelijat (*detractors*) ovat arvosanan 0–6 antaneet vastaajat: tyytymättömät asiakkaat, jotka voivat vahingoittaa brändiä negatiivisilla kommentteilla.

Kuvassa 6 on esitetty suositteluindeksin (NPS) määritelmä ja laskentaperuste. NPS lasketaan vähentämällä arvostelijoiden prosenttiosuus suosittelijoiden prosenttiosuudesta. Neutraalit vastaukset jätetään laskennasta pois. NPS-luku voi olla -100 (ei suosittelijoita) ja +100 (ei arvostelijoita) välillä. NPS-arviointia käytetään myös henkilöstötyytyväisyyden arvioinnissa, jolloin mittaria kutsutaan nimellä eNPS (*employee NPS*).

Tavallisesti NPS-kysely toteutetaan suljetun ja avoimen kyselyn yhdistelmänä, jossa aiemmat kysymykset sekä suositteluindeksikysymys ovat suljettuja, ja lopuksi esitetään avoin jatkokysymys. Suljetussa kyselyssä vastaaja valitsee anetuista vaihtoehdoista, mikä tekee vastausten analysoinnista yksinkertaisempaa. NPS-kyselyn arviointiskaalaa voidaan havainnollistaa esimerkiksi värien käytöllä. Kuvassa 6 sekä liitteissä 1–3 on esimerkkejä arviointiskaalan numeerisiin arvoihin kytketyistä ja vastaajalle asiaa havainnollistavista toteutuksista.



Kuva 7. NPS-asteikko ja NPS:n laskentaperiaate (Retently 2024).

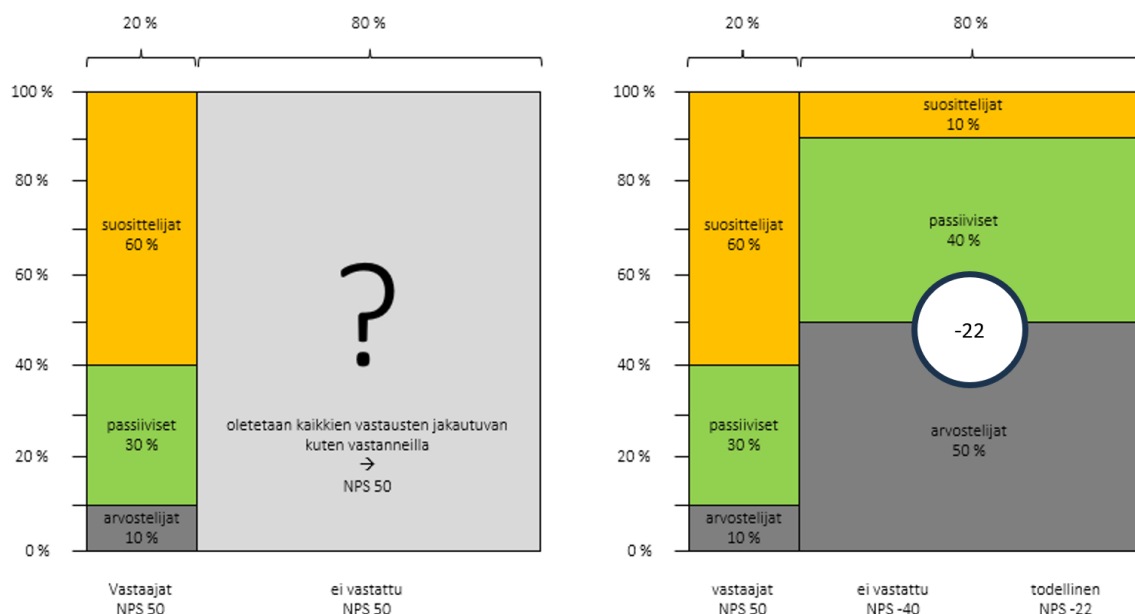
4.7 NPS-tulosten herkkyys ja tulkinta

Reichheld käsittelee kirjassaan (Reichheld 2011: 111–112) alhaisen vastausaktiivisuuden riskiä, joka voi johtaa virheellisiin tulkintoihin asiakasuskollisuudesta. Kuvassa 7 olevan teoreettisen herkkyystarkasteluesimerkin vasemmanpuoleisen yhteenvedon mukaan yrityksen kyselyjen vastausaktiivisuus on ollut 20 %, ja saadut vastaukset ovat jakautuneet seuraavasti: suosittelijat (60 %), neutraalit (30 %) ja arvostelijat (10 %). Näiden jakaumien perusteella NPS-luku lasketaan seuraavasti: $(60-10) / 100 = 50 \%$, jolloin nettosuositeluindeksi (NPS) on +50. Tässä oletetaan, että vastaamatta jättäneiden vastaukset ovat yhteneviä saatujen vastausten kanssa.

Kuvan oikeanpuoleisessa yhteenvedossa tarkastellaan mallin herkkyyttä oletta-
malla, että vastaamatta jättäneet ovatkin kriittisempiä. Tällöin heidän ja-
kaumansa olisi: suosittelijat (10 %), neutraalit (40 %) ja arvostelijat (50 %).

Nyt NPS-luvun laskenta: $[(0,2 \times 60 + 0,8 \times 10) - (0,2 \times 10 + 0,8 \times 50)] / 100 = -22 \%$.

Ero edellisen laskentaesimerkkiin on huomattava, ja tämä herkkyystarkastelu korostaa vastausaktiivisuuden ja tulosten oikean tulkinnan merkitystä. Alhaista vastausaktiivisuutta (vastauskato, non-response bias) voidaan parantaa sujuvalla ja helppokäyttöisellä kyselytoteutuksella.



Kuva 8. NPS-laskenta ja herkkyys tulkinnoille (mukaillen Reichheld, 2011).

4.8 NPS-mittaamisen etuja ja haittoja

Suositteluhalukkuusmittausselelytysten ja yleisten kokemusten mukaisesti NPS-mittauksen edut ovat suuremmat kuin tulosten tulkintaan liittyvät epäselvyydet tai suoranaiset haitat. Seuraavassa on listattu eri lähteissä yleisimmin esitettyjä etuja ja haittoja NPS-mittausten käytölle:

- + Kysely on yksinkertainen toteuttaa.
- + Kysely on asiakkaalle vaivaton sekä nopea.
- + Tulos on helppo määrittää ja saatavissa pienimmillään yhdellä kysymyksellä.
- + NPS on asiakasuskollisuuden mittarina laajasti käytetty ja vakioitu.
- + NPS-tulos on vertailukelpoinen toimialoittain.
- + Kysely reagoi muutoksiin ja antaa jatkuvan mittauksen kautta ajantasaista tietoa asiakaskokemuksesta ja sen kehityksestä.
- + Työkalu onnistuneen asiakaskokemuksen toteutukseen ja kehittämiseen, ei pelkästään väline palvelutapahtuman tai tuotteen tyytyväisyyden mittaamiseen.
- + Yritystason toimintatapa, ei pelkkä yksittäinen mittaamisen työkalu.
- Vastaukset kertovat tunnetilasta, ei todellisesta suositelusta.

- Perusmuodossaan kyselyn yksinkertaisuus ei mahdollista tarkempaa analyysiä mahdollisista muutoksista.
- Neutraalien vastausten osuuden huomiotta jättäminen.
- Eri toimialoilla tai maantieteellisesti eri markkinoilla toimivien yritysten suora vertailu ei ole mahdollista.
- Edellyttää jatkuvaa mittausta ja riittävää vastausmäärää. (Reichheld 2006: 77–93.)

NPS-mittausta on käytetty asiakaskokemuksen mittarina jo 20 vuotta. Mittaus on käytössä lukuisilla toimialoilla kansainvälisesti ja eri tutkimuksissa on todettu, että korkean Net Promoter Score -tuloksen ja yrityksen taloudellisen menestyksen välillä on selkeä korrelaatio. (Reichheld 2006: 41–44; Reichheld 2011: 76–80; Reichheld 2021: 93–100.)

4.9 Asiakaskokemusmittareita

Asiakaskokemusmittarit ovat työkaluja yrityksille, jotka haluavat ymmärtää ja parantaa asiakaskokemusta. Eri mittareilla on omat vahvuutensa, ja ne tarjoavat monipuolisen näkemyksen asiakaskokemuksen eri ulottuvuuksista. Mittareita voidaan käyttää erikseen tai yhdessä, mikä antaa laajemman kokonais kuvan asiakaskokemuksesta ja auttaa tunnistamaan parantamisen kohteet.

4.9.1 CSAT-mittari

Perinteisessä asiakastyytyväisyyden mittarissa CSAT:ssa (Customer Satisfaction Score) kysytään tyytyväisyyttä palveluun (How satisfied were you with our service? / How would you rate your overall satisfaction with the goods/services you received?) ja vastaus annetaan yleensä asteikolla 1–5. Arvosana 1 tarkoittaa erittäin tyytymätöntä (very dissatisfied) ja 5 erittäin tyytyväistä (very satisfied). CSAT-kyselyllä voidaan arvioida palveluja, tuotteita ja tyytyväisyyttä hetkellisenä mittarina, joka kuvastaa osaa asiakaskokemuksesta. Avoin jatkokysely on usein mukana kehitystarpeiden arviointia varten. CSAT-arvosana määritetään laskemalla tyytyväisten (arvosanat 4 ja 5) vastaajien prosenttiosuus koko

vastaajamäärästä. Arvostelijoiden ja neutraalien vastaajien määrää ei laskennassa.

4.9.2 CES-mittari

Käyttäjäkokemukseen keskittyvä CES (Customer Effort Score) mittaa asiointin helppoutta yrityksen kanssa. Kysymys ”Kuinka helppoa oli asioida yrityksemme kanssa?” (are we hard work to deal with?) arvioidaan asteikolla 1–5, jossa 1 on heikoin (erittäin vaikeaa / strongly disagree) ja 5 on paras (erittäin helppoa / strongly agree). CES-kyselyllä voidaan, kuten CSAT-kyselyllä, arvioida palveluja, tuotteita ja asiakastyytyväisyyttä, mutta se painottuu erityisesti asiointin sujuvuuteen. Avointa jatkokysymys on myös käytössä kehitystarpeiden arviointiin.

CES-arvosana lasketaan kuten CSAT, mutta yrityskohtaisessa vertailussa on huomioitava, että käytössä olevissa CES-arviointiasteikoissa käytetään variaatiota, kuten asteikot 1–3 tai 1–7, mikä tekee vertailusta haasteellisempaa.

Mittareista CSAT mittaa asiakkaan tyytyväisyyttä yksittäiseen tapahtumaan, kun taas CES mittaa asiointin sujuvuutta. NPS kertoo laajemmin asiakkaan lojaaliudesta ja siitä, suosittelesiko hän yritystä. Mittarit eivät sulje toisiaan pois: CSAT- tai CES-arvot voivat olla korkeita, vaikka NPS-arvo olisi heikko, koska yksittäinen palvelukokemus voi olla onnistunut, vaikka vastaaja ei olisikaan valmis suosittelemaan yritystä.

4.9.3 Muita asiakkuusmittareita

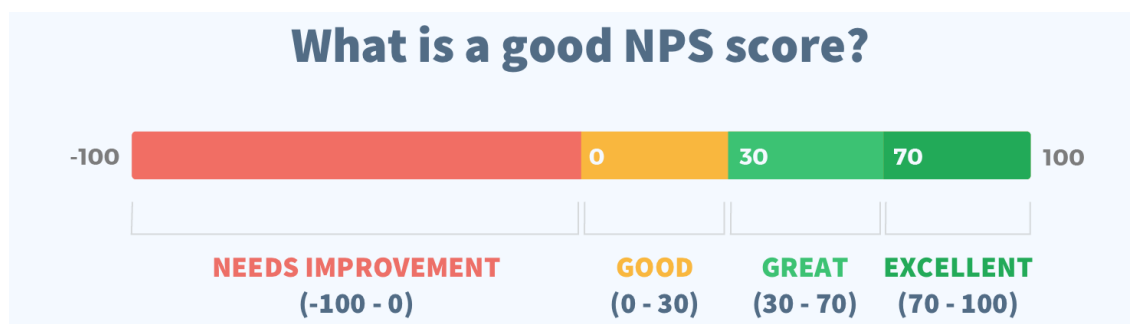
Muita käytössä olevia asiakaskokemusmittareita ovat mm. CLV (Customer Lifetime Value) ja CCR (Customer Churn Rate). CLV mittaa asiakkaan tuottamaa arvoa asiakkuuden elinkaaren aikana, ja se määritetään asiakkuuden keston sekä ostohistorian ja keskimääräisten ostojen perusteella. Arvo lasketaan keskimääräisen asiakkuuden keston ja keskimääräisen oston (arvo × taajuus) kautta. Monet asiakasbonusjärjestelmät perustuvat CLV-mittauksiin.

CCR puolestaan mittaa asiakkaiden menetystä tietyn ajanjakson aikana suhteessa koko asiakaskantaan. Tämä luku saadaan jakamalla menetettyjen asiakkaiden määrä kokonaisasiakasmäärällä, ja tulos esitetään yleensä prosenttiosuutena. Näitä mittareita käytetään pääasiassa asiakkuuden arvon arvioimiseen, ja ne soveltuvat rajallisesti asumisen asiakaskokemuksen seurantaan.

5 NPS-mittaus Kruunuasunnoissa

Kruunuasunnot Oy otti käyttöönsä palvelutapahtumiin liittyvän jatkuvan asiakaskokemusmittauksen (NPS) syyskaudella 2017. Kyselyn käyttönotolla on haluttu varmistaa yksittäisten asiakaskohtaamisten onnistuminen sekä seurata asiakastytyvyyttä ja sitoutumista asiakassuhteen eri vaiheissa. Palvelutapahtumiin kytketty NPS-seuranta täydentää vuosittaista erillistä asukaskyselyä ja ennakoii yleisen asiakastytyvyyden kehitystä.

Kuvassa 8 on esitetty pohjoisamerikkalaisen Retently-yrityksen arvio suositteluindeksin (NPS) tyypillisestä vaihteluvälistä eri toimialoilla. Sen mukaan yleinen tavoiteltu suositteluindeksin alaraja on +30.



Kuva 9. NPS-arvosanojen tulkinta (Retently 2024).

NPS-tavoitteet vaihtelevat merkittävästikin toimialoittain, ja kunkin alan erityispiirteet vaikuttavat asiakkaiden kokemuksiin ja odotuksiin. NPS-tavoitteet asetetaan yleensä suhteessa kilpailijoihin, asiakkaiden odotuksiin sekä aiempiin mitaustuloksiin. Olennaista on, että NPS-mittausta käytetään jatkuvan parantamisen työkaluna, ei pelkkänä lopullisena päämääränä.

5.1 Yleistä vuokra-asuntomarkkinan NPS-mittareista

Kotimaisessa vapaarahoitteisessa asuntovuokramarkkinassa yritykset julkaisevat vaihtelevasti tietoja asiakaskokemusmittauksista. Yritystasolla NPS-arvolle saattaa olla sisäisiä tavoitteita, mutta julkisessa raportoinnissa näitä tuodaan esiin vaihtelevasti. Vertailtavuutta asuntotoimialan sisällä hankaloittaa se, että arvioinnit eivät ole sisällöltään yhteneviä. Kiinteistöalan yhteistyöjärjestö Rakli on suositellut, että vuosittaisen asiakastyytyväisyyskyselyn yhteydessä kysytään nettosuositeluhalukkuutta (NPS), ja Rakli raportoi toimialan mediaanin ja keskiarvon ilman yrityskohtaisia tietoja. Julkisten tulosten ja niiden keskinäisen vertailtavuuden odotetaan kannustavan toimialan sisällä asiakaskokemuksen kehittämiseen sekä tuovan kilpailuetua yrityksille, jotka rakentavat onnistuneen asiakaskokemuksen.

5.2 Kruunuasuntojen NPS-mittaukset

Hyvä asiakaskokemus ja sen jatkuva kehittäminen ovat Kruunuasuntojen strategisia tavoitteita. Tavoitteiden toteutumista seurataan jatkuvasti: ajantasainen tulosyhteenveto palvelutapahtumien NPS-tilanteesta on jatkuvasti nähtävissä yrityksen intranetin etusivulla, ja asiakaskokemustilannetta käsitellään säännöllisesti. NPS-mittausta toteutetaan osana vuosittaista asiakastyytyväisyyskyselyä sekä jatkuvana palvelutapahtumakohtaisena asiakaskokemuskyselynä.

Palvelutapahtumakohtainen tyytyväisyyskysely on selvästi tiiviimpi kuin vuosittainen kysely ja se kohdistuu tiettyyn tapahtumaan. Vastausaktiivisuus on kuitenkin lähes sama, noin 20–30 %. Vastausaktiivisuuden lisäksi luotettavuutta ja tulkintaa heikentää se, että asiakas saattaa vastata eri asiaan kuin mihin kysely kohdistuu. Tätä virhettä pyritään minimoimaan kyselyn oikea-aikaisuudella ja selkeällä viestinnällä siitä, että kyse koskee yksilöityä palvelutapahtumaa. Kyselyt toimitetaan asiakkaille automatisoidusti sähköpostitse tai tekstiviestilinkkinä.

Palvelutapahtumakohtaiset kyselyt ryhmitellään asumisen elinkaaren vaiheiden mukaan: sisäänmuutto, asumisen aikaiset palvelutapahtumat ja poismuutto.

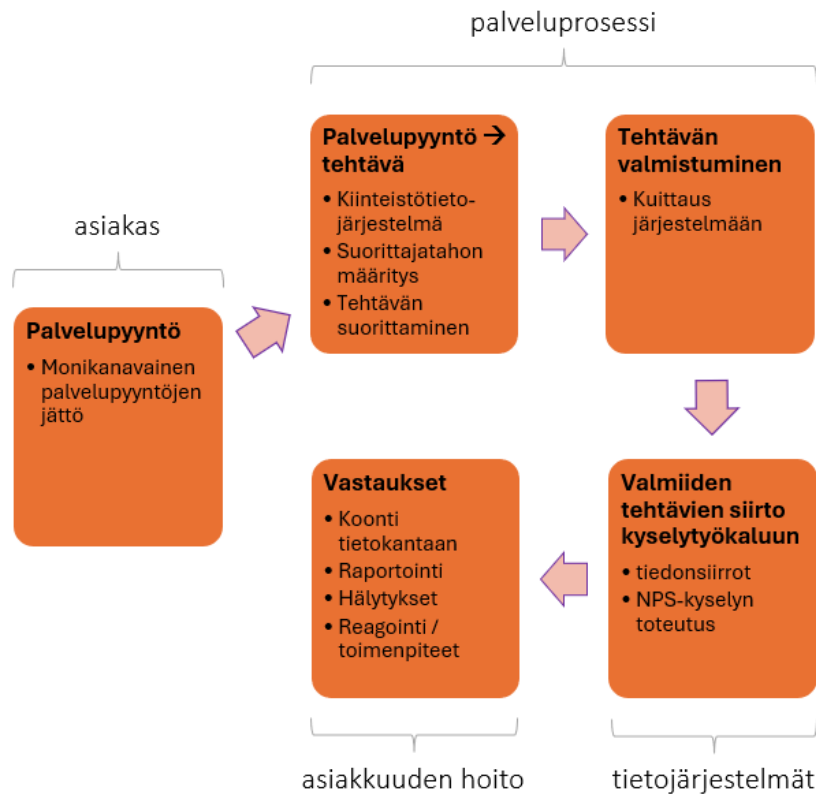
Sisäänmuuttovaiheessa mitataan vuokraustapahtuman onnistumista ja asunnon vastaavuutta asiakkaan odotuksiin. Kysely ajoitetaan kahden viikon päähän muutosta, jolloin vuokraustapahtuma on vielä tuoreessa muistissa ja asumiseen liittyvät käytännön järjestelyt on saatu tehtyä. Tyypillisesti sisäänmuuttovaiheen tyytyväisyys on mitattavista osa-alueista korkein.

Asumisen aikaisista palvelutapahtumista, kuten esimerkiksi vikailmoituksista, lähetetään sähköinen kysely vuorokauden sisällä siitä, kun tehtävä on kuitattu tehdyksi vastuutahon toimesta. Eniten ongelmia tässä seurannassa aiheuttavat palveluketjussa toimivien yhteistyökumppanien viiveet palveluketjun käsittelyssä, mikä vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen. Kuitenkin myös heikoiksi arvioidut tapahtumat ovat arvokkaita, sillä ne auttavat tunnistaman palveluketjun laadun- tuottokyvyssä mahdollisesti olevat ongelmat. Palvelutapahtumien arvosanat jäävät tyypillisesti hiukan sisäänmuuttovaiheen tulosten alapuolelle.

Poismuutossa mitataan muuttoon liittyvien järjestelyjen sujuvuutta, kuten ohjeis- tusta, asuntotarkastusta ja mahdollisen sopimusvakuuden palautusta. Kysely lä- hetetään samalla aikataululla kuin sisäänmuutoissa, eli kaksi viikkoa muuton jäl- keen. Tämä ajoitus varmistaa, että myös mahdollinen vakuuden palautus on hoidettu ja kaikki asumiseen liittyvät asiat on saatu päätökseen.

Kaikissa asiakaskohtaamisten kyselyissä on hälytystoiminto: asiakkaalta arvo- sanan 0–6 saaneet palvelutapahtumat käsitellään asiakasvastuullisten toi- mesta. Laatupoikkeamat käsitellään, tapahtumaketju selvitetään ja asiakkaa- seen otetaan yhteyttä.

Kuvassa 9 on esitetty Kruunuasuntojen yksinkertaistettu palvelupyynnön tapah- tumaketju. Kun palvelupyyntö on kuitattu valmiiksi tietojärjestelmässä, siirretään tiedot automaattisesti kyselysovellukseen, joka toimittaa asiakkaalle sähköisen tyytyväisyyskyselyn. Kyselyyn saadut vastaukset tallentuvat järjestelmään, joka mahdollistaa haluttujen seurantatasojen raportoinnin ja poikkeamien hälytykset.



Kuva 10. Yksinkertaistettu NPS-kyselyn tapahtumaketju.

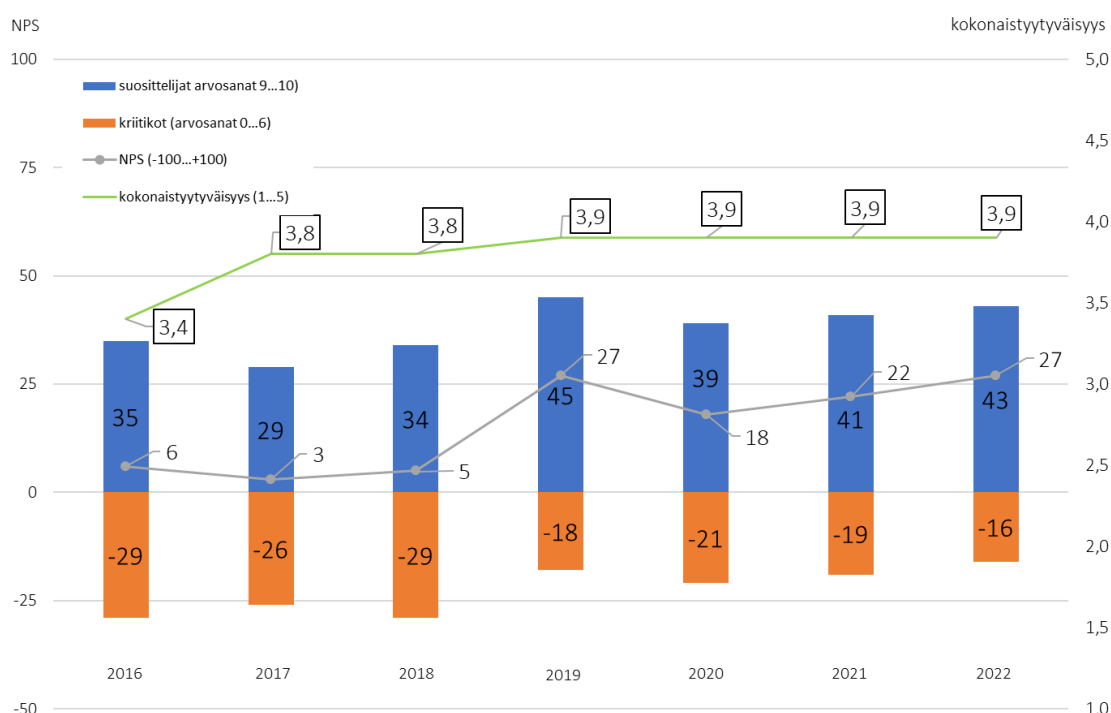
5.3 Vuosittainen asiakastyytyväisyys- ja NPS-kysely, tulokset

Asumisaikaista asiakastyytyväisyyttä ja yleistä asiakaskokemusta mitataan jatkuvan palvelutapahtumakohtaisen seurannan lisäksi vuosittaisella tyytyväisyyskyselyllä, joka kohdistetaan koko asiakaskuntaan. Kyselyssä pyydetään asiakailta mielipiteitä eri osa-alueista, ja vastaukset arvioidaan asteikolla 1–5. Osa-alueiden keskiarvot yhdistetään kokonaistyytyväisyyden keskiarvoksi samalla asteikolla. Kokonaistyytyväisyys on pysynyt vuosittain tasaisena, ja vastausaktiivisuus on noin 20 % vastausmäärän ollessa noin 400.

Vuosittaisessa kyselyssä on myös NPS-kysymys, jossa vaihtelua on selvästi enemmän kuin kokonaistyytyväisyydessä. Tämä johtuu pääosin siitä, että kokonaistyytyväisyyden rakentuminen teemakohtaisista arvioista ja niiden keskiarvoista tasoittaen yksittäisten arvioiden ääripäitä. Kuvassa 11 nähdään, että vuosina 2016–2022 kokonaistyytyväisyys on pysynyt tasaisena, kun taas palvelutapahtumakohtaisissa kyselyissä on ollut enemmän vaihtelua. NPS-arvon

suotuisa kehitys liittyy sekä positiivisten arvioiden (arvosanat 9–10) lisääntymiseen että heikkojen arvioiden (arvosanat 0–6) vähenemiseen.

Vuonna 2023 laajaa vuosittaista asiakastytyväisyyskyselyä ei toteutettu yrityksen asuntosalikkukaupan ja rakennejärjestelyjen vuoksi. Kaupassa myytiin noin 1 200 asuntoa, mikä vastasi lähes kahta kolmasosaa koko yrityksen asuntokannasta. Kauppaan liittyen jouduttiin tekemään myös toimintaan liittyviä järjestelyjä, eikä kyselyn tekemistä näiden vuoksi pidetty perusteltuna.

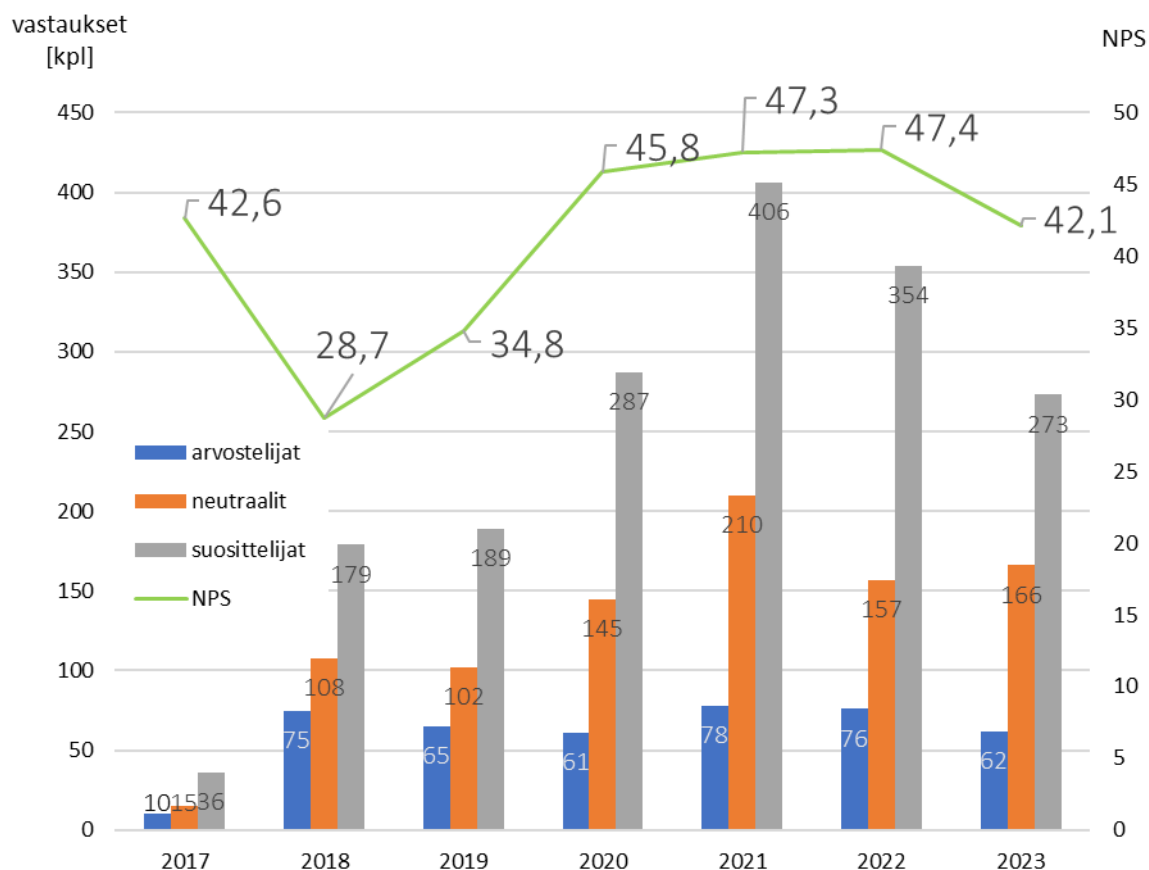


Kuva 11. Vuosittaisen asiakastytyväisyyskyselyn NPS ja kokonaistyytyväisyys vuosina 2016–2022.

5.4 Jatkuva palvelutapahtumakohtainen NPS-kysely, tulokset

Kuvassa 12 on esitetty vuosien 2016–2023 jatkuvan asiakaskokemusmittauksen (NPS) kehitys sekä vastaajien antamien arvioiden jakauma arvostelijoiden, neutraalien ja suosittelijoiden kesken. Tietojen perusteella palvelutapahtumien NPS on keskimäärin hyvällä tasolla (>40). Suotuisa kehitys on samalla tavalla kuin vuosittaisessa kyselyssä, eli suosittelijoiden (arvosanat 9–10) määrän

kasvu ja arvostelijoiden (arvosanat 0–6) määrän väheneminen ovat vaikuttaneet positiivisesti. Vuoden 2023 vastaajamäärän pieneneminen johtuu asuntosalkku-kaupan aiheuttamasta volyymimuutoksesta.

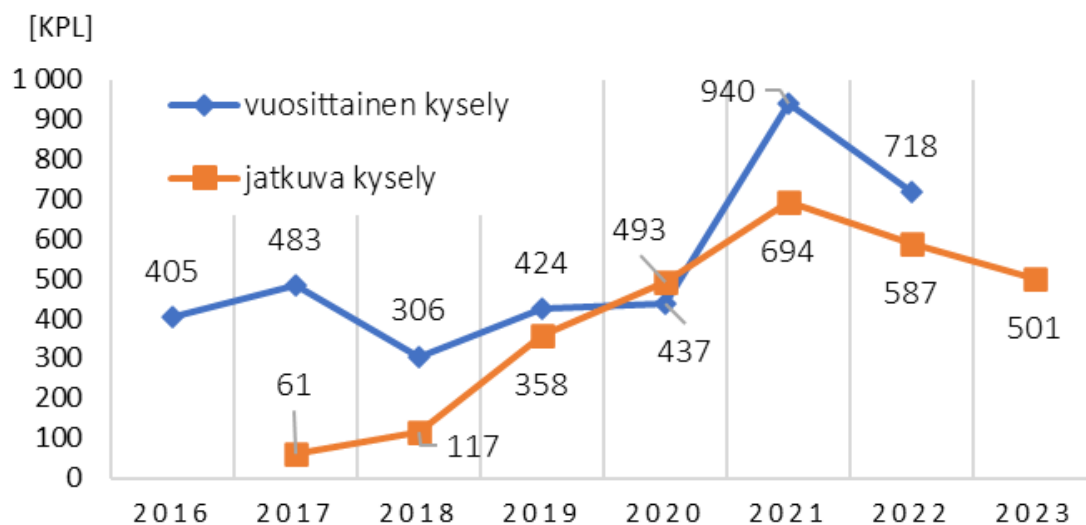


Kuva 12. Jatkuvan palvelutapahtumien asiakaskohtaamisten NPS-tulokset ja kehitys 2017–2023.

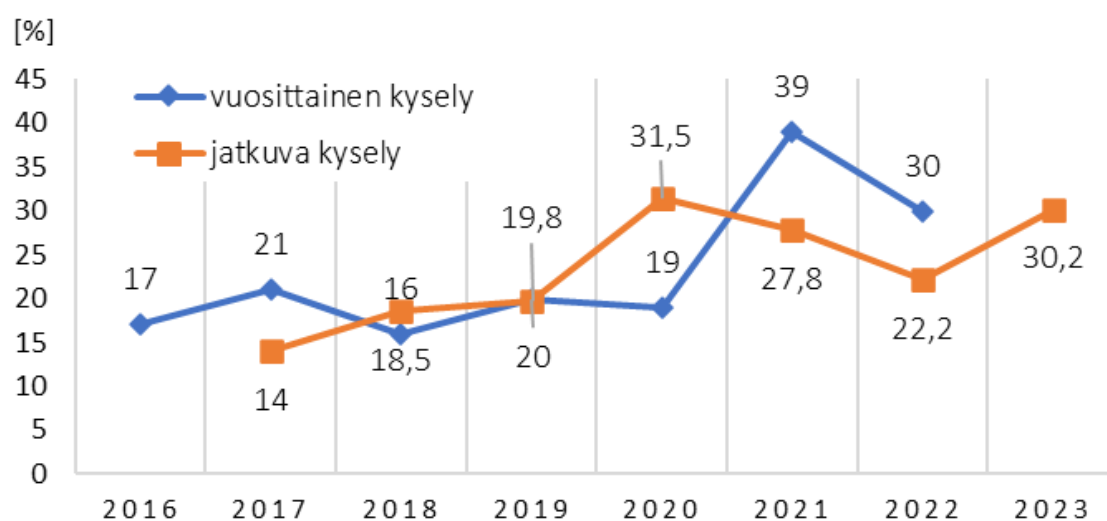
5.5 Asiakaskokemusmittausten vastaajamäärät ja vastausaktiivisuus

Tarkastelukauden 2016–2023 aikana palvelutapahtumiin kytkettyjen kyselyjen vastaajamäärät ylittivät hetkellisesti vuosittaisien asiakaskyselyjen määrät. Vastausaktiivisuus nousi erityisesti vuonna 2020, jolloin se oli 32 %, kun taas vuosittaisen kyselyn vastausaktiivisuudeksi jäi 19 %. Tähän kasvuun vaikutti todennäköisesti tuolloin käyttöön otettu vastausaktiivisuuden parantamiseen tähtäävä malli, jossa kaikkien kyselyihin vastanneiden kesken arvottiin kuukausittain lahjakortteja. Vuonna 2021 kehitettiin edelleen vuosittaisen asiakaskyselyn

toteutusta, mikä myös paransi välittömästi vastausaktiivisuutta. Aiheet on esitetty kuvissa 13 ja 14.



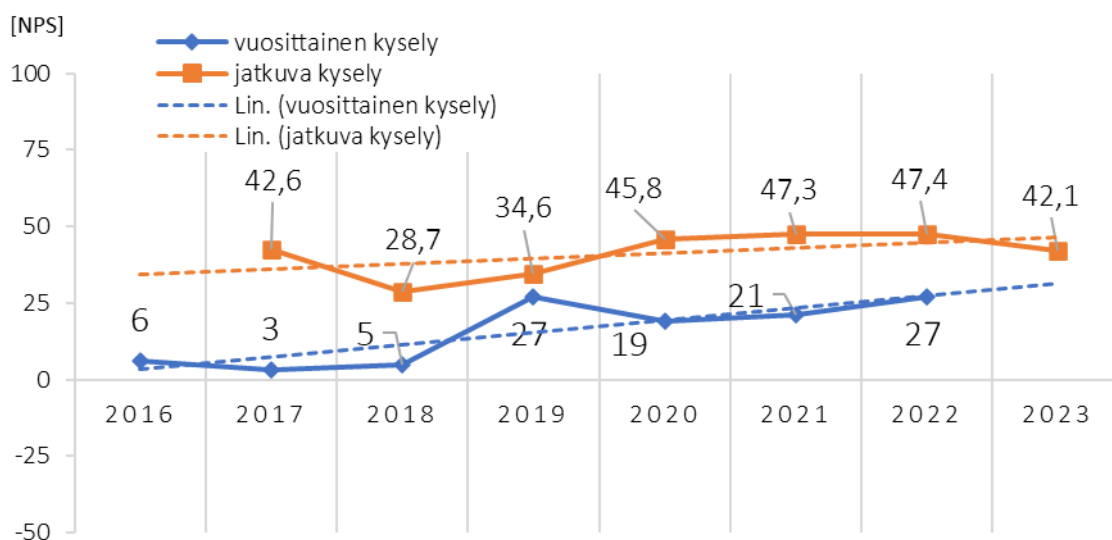
Kuva 13. Tyytyväisyyskyselyjen vastaajamäärien kehitys 2016–2023.



Kuva 14. Tyytyväisyyskyselyjen vastausprosenttien kehitys 2016–2023.

Asiakaskokemuksen arvosanojen ja vastausaktiivisuuden kehitys on vuosina 2016–2023 ollut kokonaisuutena hyvin samansuuntainen, kuten kuvasta 14 on nähtävissä. Vastausaktiivisuuden kasvu on todennäköisesti vaikuttanut NPS-arvosanan positiiviseen kehitykseen. NPS-laskennassa neutraalien vastaajien

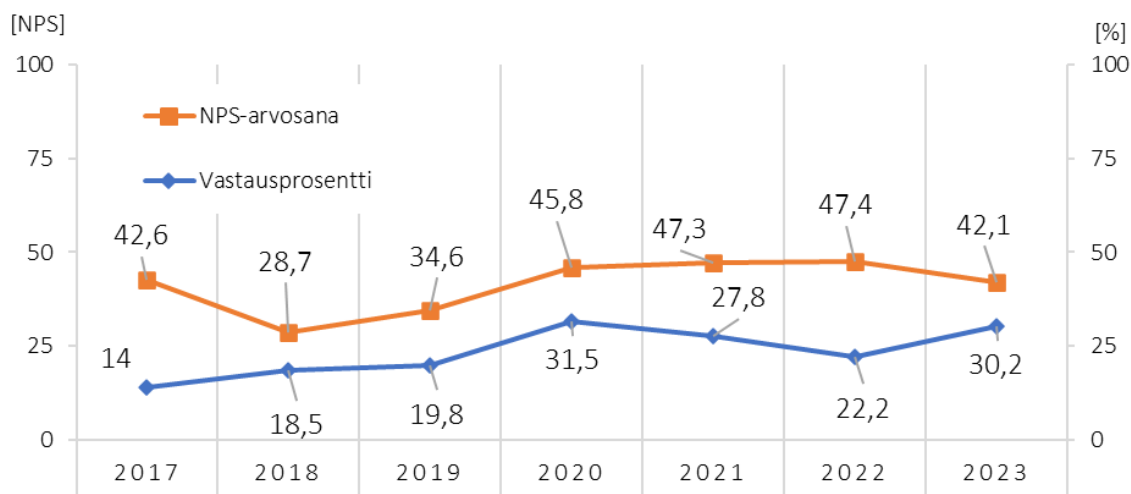
määrän kasvu tasoittaa ääripäitä suhteellisten osuuksien pienentyessä. Vuosina 2019–2023 neutraalien vastaajien osuus on kuitenkin pysynyt ennallaan, joten positiivinen muutos johtuu pääasiassa suositelijoiden osuuden kasvusta. Kuvassa 15 on esitetty katkoviivoilla lineaarinen käyräsovitte havainnollistamaan pitkän aikavälin kehitystä.



Kuva 15. Asiakaskohtaamisten NPS-kehitys ja lineaarinen käyräsovitte.

Palvelutapahtumien asiakaskohtaamisten NPS-arvosanojen ja vastausaktiivisuuden kehitys on esitetty kuvassa 15. Graafissa vasen akseli kuvaa NPS-arvosanaa ja oikea akseli kyselyn vastausprosenttia.

Yritys- ja markkinatutkimusten vastausprosenttina on eri lähteissä riittäväksi arvioitu 10–30 %. NPS-tutkimuksissa vastaustason minimiksi arvioidaan 20 %. Tulosten luotettavuuden arvioinnissa on vastausprosentin lisäksi huomioitava vastausmäärä. Alhaisella vastausaktiivisuudella tai pienellä vastaajamäärällä saadut tulokset on syytä arvioida erikseen luotettavuuden kannalta.



Kuva 16. Asiakaskohtaamisten vastausprosentin ja NPS-arvosanojen kehitys.

5.6 NPS-mittausten tulosten hyödyntäminen

Kyselyjen tuloksia seurataan useilla eri tasoilla ja tekijöillä. Yksittäisten havaintojen (data) osalta seurataan erityisesti poikkeamia (arvostelijat), jotka käydään läpi osana asiakaspalvelun päivittäistä työtä. Havaintojen koonteja (informaatio) seurataan palvelutapahtumien yhteenvedoissa ja tulosten trendiseurannassa. Kerätty tieto (informaation analyysi) voidaan raportoida eri tekijöiden analyysiksi, jotka selittävät kehityksen taustalla olevia syitä.

Asiakaskokemuskyselyillä seurataan sekä omaa että palvelutuottajien onnistumista. Mittaustulokset on kytketty Kruunuasuntojen yritystason tavoitteisiin ja palvelutuottajien laatupalkkiotavoitteisiin. Kriittisistä palautteista (arvostelijat, arvosana 0–6) luodaan järjestelmässä tapauskohtainen yhteenveto yrityksen sisäiselle jakelulle. Kaikkiin arvostelijoihin ollaan yhteydessä henkilökohtaisesti ja ongelmien syyt selvitetään. Toiminnassa noudatetaan Lean-ajattelun mukaisesti jatkuvan kehittämisen periaatetta.

6 Yhteenveto ja johtopäätökset

Insinööriyön tavoitteena oli tarkastella asiakaskokemuksen muodostumista, sen onnistumista mittaavien asiakkuusmittarien keskinäistä suhdetta sekä

mittaamisen hyötyjä asiakastytyväisyyden kehittämisessä. Tarkastelun taustaineistona oli käytettävissä Kruunuasunnot Oy:n asiakastytyväisyysmittausten tulokset ajalta 2017–2023. Työssä arvioitiin kirjallisuuskatsauksen avulla NPS-mittarin lisäksi myös muita yleisimpiä käytössä olevia toimialariippumattomia asiakaskokemuksen mittareita ja niiden soveltuvuutta asumisen asiakaskokemuksen arviointiin.

Insinööriyössä tarkasteltiin asiakaskokemuksen jatkuvaa mittaamista, sen kehitystä sekä suhdetta vuosittain toteutettaviin asiakastytyväisyyskyselyihin. Näiden mittareiden keskinäinen korrelaatio ja niiden hyödyntäminen asiakaskokemuksen kehittämisessä jatkuvan parantamisen periaatteen mukaisesti muodostivat keskeisen osan työn analyysia.

NPS-mittauksessa olennaista on asiakastytyväisyyden jatkuva seuranta ja poikkeamiin reagointi. Kruunuasunnot Oy:n palvelutapahtumien NPS-mittaus on osoittautunut toimivaksi työkaluksi, joka täydentää vuosittaista laajempaa asiakastytyväisyyskyselyä. Mittareiden yhteiskäyttö auttaa arvioimaan, kuinka hyvin asiakkaiden odotukset täyttyvät ja miten asiakaskokemus onnistuu. Jatkuva seuranta mahdollistaa palvelun laadun suunnitelmallisen kehittämisen sekä omassa toiminnassa että yhteistyökumppaneiden osalta. Mittarien yhdistelmä tasapainottaa myös lyhyen ja pitkän aikavälin asiakaspalautetta, mikä vahvistaa palvelun kehitystä.

Kyselyt eivät sulje toisiaan pois, ja saadut tulokset tukevat tätä. Palvelutapahtumien NPS-kyselyjen reaaliaikaisuus täydentää vuosittaista kyselyä tuoden esiin mahdolliset palvelutason poikkeamat nopeasti, mikä mahdollistaa nopean reagoinnin. Asiakaskokemuksen mittaamisen alkuvaiheessa painopiste on yleensä toiminnan virheiden korjaamisessa, mutta myös onnistumisten esille tuominen on tärkeää. Suosittelevien palautteen läpikäynti ja onnistumisten korostaminen tukevat hyvän asiakaspalvelukulttuurin rakentamista.

Tutkimusaineiston perusteella Kruunuasuntojen vuonna 2017 käyttöön ottama NPS-mittaus ja sen mukanaan tuoma jatkuvan parantamisen malli on nostanut

asiakastyytyväisyyden tasoa. Yritystasolla mittaritavoitteena on kaikkien palvelutapahtumien NPS, kun taas yksikkö- ja henkilötasolla tavoitteena on vastualueen omien palvelutapahtumien NPS. Lisäksi NPS on käytössä ostopalvelujen arvioinnissa osana yhteistyökumppanien ja palveluketjujen onnistumisten mittausta.

Kirjallisuudessa on esitetty, että NPS-vastaukset voivat heijastaa enemmän vastaajien hetkellisiä tai yleisiä tunnetiloja kuin todellista suositteluhalukkuudesta. Kruunuasuntojen kyselytulostenkin perusteella voidaan todeta, että palvelutapahtumakohtainen NPS on lyhyellä aikavälillä herkkä yksittäisille vastauksille, mutta jo kuukausitasolla vastausmäärä on riittävän suuri tasoittamaan yksittäisten ääripäiden vaikutukset.

Asiakaskokemuksen mittaaminen aiheuttaa kustannuksia ja vaatii paljon resursseja, mutta se tarjoaa mahdollisuuden saada ajantasaista tietoa asiakkaiden näkemyksistä ja kehittää yrityksen toimintaa. Erityisesti arvostelijoiden antaman palautteen analysointi ja yhteyden ottaminen heihin voivat olla raskaita prosesseja, mutta ne auttavat tunnistamaan mahdollisia ongelmia, vastuunjakoa tai tiedonkulun katkoja asiakaskohtaamisissa. Suurin hyöty yritykselle on kuitenkin asiakaspalvelukulttuurin kehittyminen ja yleisen asiakasymmärryksen parantuminen.

Asiakaskokemuksen kyselyissä on tärkeää varmistaa vastausten luottamuksellisuus. Vastauskynnyksen madaltamisen ja vastausaktiivisuuden parantamisen lisäksi on pyrittävä vähentämään vastausharhaa, joka voi johtua vastaajien erilaisista taustoista ja aiemmista kokemuksista ja vääristää tuloksia. Sähköinen kysely sopii erityisen hyvin tähän tarkoitukseen.

Asuntotoimialalle Raklin kautta lanseerattu asumisen NPS-luku edellyttää yrityksiltä vertailukelpoista tietoa asiakaskokemuksesta. Jatkossa voisi mahdollisesti kehittää toimialan yhteisen mallin, jossa julkaistaan palvelutapahtumiin liittyvien asiakaskohtaamisten NPS-tulokset. Tämä vaatii kuitenkin yhteistä näkemystä ja vakiintuneita käytäntöjä, jotta tulokset olisivat aidosti vertailukelpoisia.

Vapaaehtoiseen vuokra-asuntomarkkinan kilpailutilanne ei tällä hetkellä tue laajasti avoimen ja vertailukelpoisen NPS-tiedon keräämistä ja hyödyntämistä. Tulosten vertailua vaikeuttavat erilaiset kyselytoteutukset ja rajallinen raportointi: asiakastyytyväisyyden NPS-tuloksia ei joko julkaista lainkaan tai ne ovat vertailukelvottomia, koska ne koskevat vain yksittäisiä palvelun osa-alueita.

Vuokra-asuntotoimijoiden keskuudessa erityisesti tuetun asumisen toimijoilla olisi mahdollisuuksia lisätä avoimuutta ja vertailukelpoisuutta, koska ne eivät käytännössä kilpaile keskenään. Tämä mahdollistaisi läpinäkyvyyden toiminnan onnistumisen seurannassa NPS-mittareiden avulla, ja tuloksia voitaisiin esittää niin yritystasolta kuin yksittäisten kohteiden tasolla. Laajempi julkinen ja vertailukelpoinen asiakastyytyväisyyden raportointi olisi myös toimialan kehityksen kannalta tärkeää. Kruunuasunnot raportoi osaltaan asiakas- ja henkilöstötyytyväisyystulokset osana vuosittaista, julkista GRI-tasoista yritysvastuuraporttia.

Lähteet

Asiakaskohtaamisten NPS-seuranta 2017–2023. Yrityksen sisäinen aineisto. Kruunuasunnot Oy.

Asiakastyytyväisyyskyselyt 2017–2023. Yrityksen sisäinen aineisto. Kruunuasunnot Oy.

Asuntokunnat vuosina 2010–2023. Muuttujina hallintaperuste. Verkkoaineisto. Tilastokeskus. <https://pxdata.stat.fi/PxWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin__asas/stat-fin_asas_pxt_116e.px/chart/chartViewLine/>. Päivitetty 20.9.2024. Luettu 12.10.2024.

Dibley, Anne. 2017. Linking Customer Experience to Business. Verkkoaineisto. Henley Centre for Customer Management, University of Reading. <https://centaur.reading.ac.uk/82311/1/R44_Linking%20Customer%20experience%20to%20Business%20Performance%20%28Aug%202017%29.pdf>. Elokuu 2017. Luettu 22.4.2024.

Grönroos, Christian. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOYpro.

Grönroos, Christian. 1991. Nyt kilpaillaan palveluilla. Helsinki: Weilin+Göös.

Häkkinen, Anssi. 2021. Isot omistajat jylläävät vuokramarkkinoilla. Verkkoaineisto. Tilastokeskus. <<https://stat.fi/tietotrendit/blogit/2021/isot-omistajat-jyllaavat-vuokramarkkinoilla/>>. 9.9.2021. Luettu 12.10.2024.

Kanban Zone. Kaizen 5S Framework. Verkkoaineisto. Kanban Zone. <<https://kanbanzone.com/resources/lean/kaizen/>>. Luettu 11.9.2024.

Kanban Zone. Kaizen Six-Step Cycle. Verkkoaineisto. Kanban Zone. <<https://kanbanzone.com/resources/lean/kaizen/>>. Luettu 11.9.2024.

Keiningham, Timothy. 2007. A Longitudinal Examination of Net Promoter and Firm Revenue Growth. Verkkoaineisto. Journal of Marketing. <<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1509/jmkg.71.3.039?journalCode=jmxa/>>. Heinäkuu 2007. Luettu 22.4.2024.

Lillrank, Paul. 1998. Laatuajattelu: laadun filosofia, tekniikka ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. Helsinki: Otava.

Measuring Your Net Promoter Score. Verkkoaineisto. Bain & Company. <<https://www.netpromotersystem.com/about/measuring-your-net-promoter-score/>>. Luettu 22.04.2024.

Pitkänen, Raimo. 2006. Parasta palvelua. Helsinki: WSOY

Puhto, Jukka & Junnonen, Juha-Matti 2022. Asukaspalvelujen hankinta- ja tarjontamallien kehittäminen (ASU). Helsinki: Kaupallinen tutkimushanke.

Rakli, 2021. Suositus asukastyytyväisyyskyselyyn Raklin jäsenille. Verkkoaineisto. Rakli. <<https://www.rakli.fi/rakli-tiedottaa/ammattimaisten-vuokranantajien-asiakastyytyvaisyys-hyvalla-tasolla/>>. 31.3.2022. Luettu 25.4.2024.

Reichheld, Fred. 2006. The Ultimate Question: Driving Good Profits and True Growth. Boston: Harvard Business Review Press.

Reichheld, Fred. 2011. The Ultimate Question 2.0: How Net Promoter Companies Thrive in a Customer-driven World. Boston: Harvard Business Review Press.

Reichheld, Fred. 2021. Winning on Purpose: The Unbeatable Strategy of Loving Customers. Boston: Harvard Business Review Press.

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

Retently. What is a Good Net Promoter Score? Verkkoaineisto. Retently. <<https://www.retently.com/blog/good-net-promoter-score/>>. 23.3.2024. Luettu 15.8.2024.

Tunnettuuskysely 2019. 2019. Yrityksen sisäinen aineisto. Kruunuasunnot Oy.

Tunnettuuskysely 2020. 2020. Yrityksen sisäinen aineisto. Kruunuasunnot Oy.

Tärkeimmät vuokra-asunnon valintaperusteet tällä hetkellä. Uusinta tietoa Vuokra-asuminen 2022 -tutkimuksesta. 2022. Verkkoaineisto. Alma media. <<https://www.etuovi.com/mediatieto/tarkeimmat-vuokra-asunnon-valintaperusteet-talla-hetkella/>>. 23.5.2024. Luettu 7.7.2024.

Vainio, Terttu. 2020. Asuntotuotantotarve 2020–2040. Verkkoaineisto. Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy. <<https://publications.vtt.fi/pdf/technology/2020/T377.pdf>>. Luettu 20.4.2024.

Vehkalahti, Kimmo. 2019. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Verkkoaineisto. Helsingin yliopisto. <<https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/bc1c2c8a-0eb8-4881-ba8f-510ce386b810/content>>. 2019. Luettu 22.4.2024.

Sisäänmuuton asiakaskokemuksen kyselylomake



Sain tietää Kruunuasunnoista

- Lehti-ilmoituksesta Kruunuasuntojen kotisivuilta
- Netin asuntoilmoituksesta Sosiaalisesta mediasta
- Tuttavalta tai perheeltä
- Jostain muualta, mistä?

Mitkä seuraavista tekijöistä vaikuttivat eniten valintaasi?

- Asunnon kunto Asunnon vuokra Asunnon sijainti
- Lapsiystävällinen pihapiiri Palvelut Talon savuttomuus
- Lemmikkien salliminen Hyvät liikenneyhteydet
- Turvallinen vuokranantaja

Kerrothan, miksi valitsit asunnon meiltä?

Sisäänmuuton asiakaskokemuksen kyselylomake

Miten arvioisit seuraavia väittämiä?

Sain riittävästi tietoa ennen vuokrauspäätöstä

(0-6 = Arvostelija, 7-8 = Neutraali, 9-10 = Suosittelija) *

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Asiointi oli helppoa

(0-6 = Arvostelija, 7-8 = Neutraali, 9-10 = Suosittelija) *

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Mahdolliset huolto- ja korjaustoimenpiteet tehtiin sovitusti

(0-6 = Arvostelija, 7-8 = Neutraali, 9-10 = Suosittelija)

*

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Asunto vastasi odotuksiani

(0-6 = Arvostelija, 7-8 = Neutraali, 9-10 = Suosittelija)

*

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Kuinka todennäköisesti suosittelisit Kruunuasuntoja kokemuksesi perusteella?

(0-6 = Arvostelija, 7-8 = Neutraali, 9-10 = Suosittelija)

*

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Kerrothan vielä missä onnistumme ja mitä voimme parantaa

Asumisaika/palvelupyynnö



Miten arvioisit seuraavia väittämiä?

Asiointi oli helppoa

(0-6 = Arvostelija, 7-8 = Neutraali, 9-10 = Suosittelija) *



Olen tyytyväinen työn laatuun

(0-6 = Arvostelija, 7-8 = Neutraali, 9-10 = Suosittelija)

*



Sain nopeasti apua ongelmaani

(0-6 = Arvostelija, 7-8 = Neutraali, 9-10 = Suosittelija)

*



Tiedottaminen toimii hyvin

(0-6 = Arvostelija, 7-8 = Neutraali, 9-10 = Suosittelija) *



Kuinka todennäköisesti suosittelisit Kruunuasuntoja kokemuksesi perusteella?

(0-6 = Arvostelija, 7-8 = Neutraali, 9-10 = Suosittelija)

*



Poismuutto



Poismuuttooni vaikutti ensisijaisesti
(voit valita yhden tai useamman vaihtoehdon)

- Asumiskustannukset
- Asumisviihtyvyys
- Asuinalueen palvelut
- Asuinalueen liikenneyhteydet
- Asunnon koko
- Asunnon varustelutaso
- Huollon toimivuus
- Siivouksen toimivuus
- Häiritsevät naapurit
- Isännöinnin toimivuus
- Muutto toiselle paikkakunnalle
- Perhetilanteen muutos

Jokin muu:

Miten arvioisit seuraavia väittämiä?

Viihdyin asunnossa hyvin

Poismuutto



Sain riittävästi ohjeita muuttoa varten

0 = Täysin eri mieltä

10 = Täysin samaa mieltä *



Voisin valita saman vuokranantajan uudestaan

0 = Täysin eri mieltä

10 = Täysin samaa mieltä *



Vakuuden palautus sujui ongelmitta
(mikäli asuntoon kuului vakuus)

0 = Täysin eri mieltä

10 = Täysin samaa mieltä *



Kuinka todennäköisesti suosittelisit Kruunuasuntoja kokemuksesi perusteella? *



Kerrothan vielä missä onnistumme ja mitä voimme parantaa