

TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULU

Rakennustekniikan koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Hannu Sassali

## **ASIAKASETUJÄRJESTELMÄ**

Työn ohjaaja

Petri Murtomaa

Työn teettäjä

Oulun Sivakka Oy

Tampere 2007

TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULU

Rakennustekniikan koulutusohjelma

Sassali Hannu

Opinnäytetyö

Työn ohjaaja

Työn teettäjä

Huhtikuu 2007

Hakusanat

Asiakasetujärjestelmä

63 sivua + 8 liitettä (8 sivua liitteitä)

Petri Murtomaa

Oulun Sivakka Oy

asiakasetujärjestelmä, vuokratyöyhtiö

## TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön aiheena on asiakasetujärjestelmän perusteiden tutkinta ja kehittäminen Oulun Sivakka Oy:n käyttöön.

Asiakasetujärjestelmän avulla asukkaat saavat pitkän sopimussuhteen perusteella etuja. Eduilla asukas pystyy vaikuttamaan oman asunnon viihtyisyyteen. Lisäksi tavoitteena on tasapainottaa vanhojen asiakkaiden asemaa verrattuna yhtiöön muuttaviin uusiin asiakkaisiin. Tavoitteena on myös arvostaa hyviä, jo olemassa olevia asiakkuuksia, ja saada näitä asiakkaita paremmin sitoutumaan pitkään asiakkuuteen yhtiössämme. Tätä kautta yhtiömme kilpailukyky vuokra-asunto-markkinoilla paranee.

Järjestelmän yksityiskohtien lopullinen hionta tullaan tekemään yhdessä kiinteistötietojärjestelmän toimittajan kanssa, mikäli hanketta lähdetään toteuttamaan.

TAMPERE POLYTECHNIC

Department of Construction Technology

Hannu Sassali            The client benefit system

Final Thesis            63 pages, 8 appendices (8 appendix pages)

Supervising Teacher   Mr Petri Murtomaa

Commissioner           Oulun Sivakka Oy

Supervisor            Mr Seppo Wiik, Leading property manager

April 2007

Key words            client reward system, lease holder company

## **ABSTRACT**

The topic for this final project in engineering is to study and develop the client reward system in Oulun Sivakka Ltd.

The reward system gives benefits to a tenant after living in a Sivakka-home long enough. With the rewards the tenant can make the apartment a more comfortable place to live in. Another point of view is to keep the balance on the repairs between a new and an older tenant. One goal is also to respect the clients we already have and make them stay in the Sivakka-home longer. This way our company's ability to compete on the rentmarkets in the city of Oulu gets better.

If the board of the company starts the project, the final details of the reward system will be worked out with the Tampuuri-system supplier.

## ALKUSANAT

Oulun Sivakan kolme keskeisintä toiminta-ajatusta ovat asumisen turvallisuus, palvelu ja nykyaikaisuus. Palvelu on henkilöstön kykyä vastata asiakkaiden päivittäisiin tarpeisiin. Asumisen turvallisuus on varmuus asunnon pysyvyydestä, tasaisesta vuokrankehityksestä ja kunnossapidon ja ennakoivan huollon systemaattisesta toimimisesta. Nykyaikaisuus tarkoittaa uusien tekniikoiden hyödyntämistä siten, että kiinteistöjen ylläpito on tehokasta ja taloudellista toimintaa. Toisaalta se on myös henkilöstön ajan tasalla pysymistä jatkuvan koulutuksen avulla.

Omalta osaltani olen halunnut vastata näihin yhtiömme haasteisiin. Peruskoulutukseltani olen merkonomi, mutta työssäni olen ollut päivittäin tekemisissä erilaisten rakennusteknisten asioiden kanssa. Usein asioiden eteenpäin vieminen on ollut vaikeaa, koska tarvittavia perusvalmiuksia tai tietoja ei ole ollut. Jatkossa voin paremmin ja suunnitelmallisemmin hoitaa kiinteistöjen ylläpitoon ja korjaukseen liittyviä tehtäviä.

Kiitokset tämän opinnäytetyön valmistumisesta osoitan yhtiömme toimitusjohtaja Risto Korvelle ja isännöintipäällikkö Seppo Wiikille. Heidän myönteisellä tuellaan olen voinut työni ohessa opiskella ja kehittää itseäni. Kiitoksen ansaitsevat myös ohjaustyöryhmän jäsenet, jotka käyttivät omaa työaikaansa asiakasetujärjestelmän perusteiden mietintään. Suuret kiitokset myös kaikille isännöintiosastomme jäsenille ja työkavereilleni. Ilman heidän apuaan en olisi voinut onnistuneesti hoitaa työtehtäviäni ja opiskelua samaan aikaan.

Oulussa 30.04.2007

Hannu Sassali

## TIIVISTELMÄ

## ABSTRACT

## ALKUSANAT

## SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	9
1.1	Taustaa .....	9
1.2	Työn tavoitteet .....	10
1.3	Rajaukset.....	10
1.4	Työn suoritustapa.....	11
2	SIVAKKA-KIINTEISTÖT	13
2.1	Oulun Sivakka Oy:n toiminnan tavoitteet .....	15
2.2	Nykytilanne Oulussa ja Sivakalla .....	17
3	SIVAKAN KIINTEISTÖTIETOJÄRJESTELMÄT	20
4	TEORIAA ASIAKKUUDESTA	22
4.1	Hyvä asiakas .....	22
4.2	Asiakkuuden elinkaari /10, s. 15 - 24/ .....	22
5	MITEN MUUT YHTIÖT TOIMIVAT?	26
5.1	Poimintoja muista yleishyödyllisistä vuokratoyhtiöistä .....	26
5.2	Tampereen Vuokratulosäätiö (VTS) / 11./.....	27
5.3	VVO / 9./.....	28
6	KOERYHMÄN TULOSTEN ARVIOINTI	30
6.1	Koeryhmä.....	30
6.2	Koeryhmän sopimusten jakautuminen ikäryhmiin (luottamuksellinen tieto poistettu) .....	32
6.3	Muuttojen jakautuminen sopimusikäryhmiin 2002 – 2006 (luottamuksellinen tieto poistettu) .....	33
6.4	Muuttokustannukset eri ikäryhmissä .....	35

7	ARVIO ETUJÄRJESTELMÄN KUSTANNUKSISTA /4 /	38
7.1	Käyttöönottovaiheen kustannukset.....	38
7.2	Ylläpitovaiheen kustannukset.....	40
8	TULOSTEN LUOTETTAVUUS	42
8.1	Ongelmia.....	42
8.2	Otannan luotettavuus .....	43
9	TOTEUTUSVAIHTOEHDOT	44
9.1	Vaihtoehto 1: Bonusjärjestelmä (luottamuksellinen tieto poistettu).....	45
9.2	Vaihtoehto 2: Sivakka-järjestelmä (luottamuksellinen tieto poistettu).....	46
9.3	Järjestelmien vertailua .....	48
10	TULEVAISUUS	54
11	LÄHTEET	56

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Taustaa

Oulun Sivakka Oy on 15 viimeisen vuoden aikana kehittynyt nopeasti. 1992 kiinteistöt olivat juuri siirtyneet Oulun kaupungin suorasta omistuksesta yhtiöittämisen myötä Oulun Sivakka Oy:n hallintaan. Tuolloin muutokseen ajoi käytännön pakko. Isoa yhtiö- ja asuntomäärää ei voitu tehokkaasti hoitaa kaupungin organisaation puitteissa. Tämä oli myös jättänyt jäljet kiinteistöihin. Niitä ei ollut ylläpidetty ja hoidettu riittävästi, vaan oli muodostunut korjausvelkaa. Tällä hetkellä korjaustoiminta on varsin suunnitelmallista ja järjestelmällistä työtä kiinteistöjen hyväksi, ja korjausvelka on saatu pienentymään.

Järjestelmällisyys ei kuitenkaan ulotu vielä asuttuihin asuntoihin riittävästi. Kaikki asunnot tarkastetaan kahden vuoden välein, mutta näillä käynneillä painotus on toistaiseksi ollut pikkuvikojen korjauksissa ja pitkän tähtäimen suunnitteluun tarvittavien tietojen saamisessa.

Asuntojen sisäpuolista kunnostamista tehdään vuositasolla pääasiassa lähinnä tyhjentyviin asuntoihin. Isännöitsijät ovatkin työssään saaneet pitkään asuneilta asukkailta terveisiä ja toiveita, että myös heidän asuntojensa korjaustarpeet tulisi huomioida paremmin.

## 1.2 Työn tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda yhtiöllemme asiakasetujärjestelmän perusteet. Sen toimintaympäristöksi tulee Tampuuri-kiinteistötietojärjestelmä.

Järjestelmän tavoitteena on toteuttaa pitkään asuneiden asukkaiden remonttitoiveita siten, että asiakas kokee tulevansa tasapuolisesti kohdelluksi vuosittaisia asuntoremontteja toteutettaessa. Pitkään asunut asukas voi saada järjestelmän kautta asuntoonsa tason parannusta vuokranmäärityskohteen yleiseen tasoon tai varusteluun nähden.

Ohjaustyöryhmässä määriteltiin etujärjestelmälle seuraavat tavoitteet:

- Se huomioi ja palkitsee pitkäaikaisen asiakkaan.
- Järjestelmä tulee toimii Tampuuri-ohjelmassa.
- Sen on yksinkertainen ja toimiva.
- Sen on tasapuolinen.
- Asiakasedut jäävät asuntoon hyödyksi.
- Painoarvoltaan määräävin tekijä on asumisaika yhtiössä.

## 1.3 Rajaukset

Selvitystyö käsitti perehtymistä nykyisin käytössä oleviin asiakasetujärjestelmiin. Niiden pohjalta selvitettiin Sivakalle sopivin toimintamalli. Valitun järjestelmän ja toimintatavan perusteet luotiin ja määriteltiin yhdessä yhtiöstämme valitun ohjaustyöryhmän kanssa.



Työn osatavoitteena on myös selvittää järjestelmän aloitukseen liittyviä kustannuksia ja pohtia sen mahdollisia etuja tai haittoja. Järjestelmäkuvaus on yleisluonteinen ja sen tarkempi toiminnallinen yksilöinti tapahtuu myöhemmin yhdessä kiinteistötietojärjestelmän toimittajan kanssa. Myöhemmin selvitettäväksi jää myös lainopillisten yksityiskohtien tarkistus ja tarvittavien ennakkolausuntojen saaminen verottajalta, KELAlta ja sosiaalitoimelta.

## **1.4 Työn suoritustapa**

Valmistelin ohjaustyöryhmien kokoukset hankkimalla tarvittavat taustatiedot ja valmistelemalla esittelymateriaalin. Materiaalin pohjalta käytiin kokouksissa yleinen keskustelu, jonka perusteella luotiin järjestelmän runko. Jatkokäsittelyyn otettiin lopulta kaksi toiminnaltaan erilaista mallia, jotka huomioitavilta perustekijöiltään olivat kuitenkin samanlaisia.

### **1.4.1 Ohjaustyöryhmä**

Työn suorittamista varten perustettiin syksyllä 2006 ohjaustyöryhmä. Ohjaustyöryhmään valittiin yhtiömme eri osastojen vetäjiä ja kolme alueisännöitsijää. Ohjaustyöryhmän tarkoituksena oli saada asiaan riittävän laaja-alainen näkemys etujärjestelmän tavoitteista.

Ohjaustyöryhmässä toimi puheenjohtajana isännöintipäällikkö Seppo Wiik, sihteerinä toimi Hannu Sassali. Työryhmän muut jäsenet olivat asiakaspalvelupäällikkö Maritta Schavikin, hallintopäällikkö Marjut Lempinen, alueisännöitsijät Hannu Ala-aho ja Tarja Tuomaala, joka on perehtynyt Tampuuri-kiinteistötietojärjestelmän kehitystyöhön.

Ohjaustyöryhmä kokoontui 3 kertaa syksyn 2006 aikana. Kokouksissa tutustuttiin muiden yhtiöiden toimintaratkaisuihin ja haettiin niistä omia tavoitteitamme parhaiten tukevia käytäntöjä. Lisäksi kokouksissa määriteltiin ja yksilöitiin järjestelmässä huomioitavia perustekijöitä ja niiden painotuksia.

#### **1.4.2 Työn toteutus**

Selvitettiin nykytilanne muissa vastaavissa yleishyödyllisissä vuokratalo-yhtiöissä niiden www-kotisivujen, asiakaslehtien ja henkilöhaastattelujen perusteella.

Lisäksi tehtiin taustatutkimus oman yhtiömme voimassa olevista ja päättyneistä asiakas-sopimuksista vuosina 2002 - 2006. Määrittelin sopimukset kestoajan perusteella neljään ikäryhmään; 0 - 4 v., 5 - 7 v., 8 - 9 v. ja yli 10 v. kestäneet sopimukset. Tutkimukseen valitsin koeryhmän kiinteistöjä yli 10 vuotta vanhoista kohteista. Koekohteita valittiin eri talotyypeistä ja ikäluokista aina kaksi suunnilleen saman ikäistä kohdetta, jotta saatiin riittävän laaja otanta. Tutkimuskohteista selvitettiin nykyisten ja jo päättyneiden sopimusten jakautuminen valittuihin neljään eri ikäluokkaan vuosina 2002 - 2006. Lisäksi selvitin koekohteiden muuttokustannukset vuosilta 2004 - 2005.

Tulosten perusteella voidaan arvioida muuttokustannuksia vuositasolla sopimusikäryhmittäin ja järjestelmän aloittamisesta aiheutuvaa kustannusta.

## 2 SIVAKKA-KIINTEISTÖT

Oulun Sivakka Oy on kokonaan Oulun kaupungin omistama kiinteistöyhtiö. Emoyhtiö Oulun Sivakka Oy:llä on lisäksi tytäryhtiönä Oulun TOP-Huolto Oy. Oulun Sivakka Oy hallinnoi lisäksi Oulun Tervatalot Oy:tä, jolla on tytäryhtiönä Oulun Remonttimylly Oy. (Liite 1.)

Sivakan emo- ja tytäryhtiön varsinaisen liiketoiminnan yhteenlasketut tuotot olivat vuonna 2006 yhteensä noin 30 miljoonaa euroa. Taseen loppusumma oli 190,4 miljoonaa euroa. Yhtiöiden palveluksessa oli vuoden 2006 aikana keskimäärin 109 työntekijää, joista 38 oli emoyhtiön palveluksessa. /13./

### **Oulun Sivakka Oy**

Oulun Sivakka Oy on yleishyödyllinen vuokratyöyhtiö. Oulun Sivakalla ja Oulun Tervataloilla oli 6 645 asuntoa ympäri Oulua vuoden 2006 päättyessä. Sivakan ja Tervatalojen asunnoissa asuu yli 10 % oululaisista. Oulun Sivakan päätoimiala on kiinteistöjen omistaminen ja hallinta sekä asuntojen vuokraaminen. Lisäksi Oulun Sivakan tehtäviin kuuluu omien kiinteistöjensä isännöinti ja rakennuttaminen. Tytäryhtiöidensä kautta Sivakalla on myös omaa palvelun tarjontaa kiinteistöhuollossa ja korjausrakentamisessa Oulun kaupungin alueella.

Oulun Sivakkaan on fuusioitu useammassa vaiheessa eri yhtiöitä, joiden myötä yhtiön toiminnan alku voidaan sijoittaa vuoteen 1961. Nykymuodossaan yhtiö on toiminut vuoden 1992 alusta alkaen, jolloin Oulun kaupungin omistamat aravarahoitteiset vuokratyöyhtiöt yhtiöitettiin Oulun Sivakka Oy:lle ja vapaarahoitteiset Oulun Tervatalot Oy:lle.

Oulun Sivakalla on palveluksessaan 38 henkilöä. Henkilöstö jakautuu talous- ja hallintoyksikköön, rakennuttamisyksikköön, asiakaspalveluyksikköön sekä seitsemään isännöintialueeseen (liite 2). Oulun Sivakka Oy hoitaa oman taloushallintonsa lisäksi myös sisaryritystensä taloushallinnon.

Oulun Sivakan liikevaihto vuonna 2006 oli 28,3 miljoonaa euroa. Tilikauden päättyessä rästien osuus oli 1,0 % vuosittaisesta vuokratulosta. Yhtiön keskineliövuokra oli 7,24 euroa/m<sup>2</sup>/kk. /13./

#### **Oulun Tervatalot Oy**

Oulun Sivakka Oy hallinnoi ja isännöi Oulun Tervataloja, eikä Tervataloilla ole omaa henkilökuntaa. Yhtiön osakkeet omistaa Oulun kaupunki. Oulun Tervatalot Oy omistaa korkotukilainoilla rahoitettuja ja vapaasti rahoitettuja vuokra-asuntoja.

Oulun Tervatalojen liikevaihto vuonna 2006 oli 6,2 miljoonaa euroa. Rästien osuus oli 0,8 % prosenttia vuoden 2006 vuokratuloista. Yhtiön keskineliövuokra oli 9,16 euroa/m<sup>2</sup>/kk. /13./

#### **Oulun TOP-Huolto Oy**

Oulun TOP-Huolto Oy on Oulun Sivakka Oy:n tytäryhtiö, joka toimii kiinteistöhuoltopalvelujen tuottajana Oulun kaupungin alueella.

Oulun Top-Huollon liikevaihto vuonna 2006 oli 2,44 miljoonaa euroa. Henkilöstöä sillä oli v. 2006 päättyessä 71. /13./

### **Oulun Remonttimyly Oy**

Oulun Remonttimyly Oy perustettiin vuoden 2003 lopulla ja sille siirrettiin Oulun Sivakan kunnossapitoyksikön toiminta. Oulun Tervatalot Oy omistaa Oulun Remonttimylyn. Remonttimyly on keskisuuri rakennus-, korjaus- ja saneerauspalveluja tuottava yritys.

Oulun Remonttimyly Oy:n liikevaihto vuonna 2006 oli 3,59 miljoonaa euroa ja henkilöstöä sillä oli v. 2006 päättyessä 52 /13/.

## **2.1 Oulun Sivakka Oy:n toiminnan tavoitteet**

Yleishyödyllisen yhteisön toimialana on rakennuttaa ja hankkia vuokra-asuntoja sekä vuokrata niitä sosiaalisin perustein tavoitteenaan asukkaiden hyvät ja turvalliset asuinolot kohtuullisin kustannuksin. Yhteisön täytyy ilmoittaa asunnot julkisesti haettaviksi ja yhteisön osakkeet tai osuudet eivät saa olla julkisen kaupankäynnin kohteena (Aravalaki 17.12.1993/1189)

Oulun Sivakka Oy:n toimintaan vaikuttavat voimassa oleva lainsäädäntö ja yhtiön omistajan, Oulun kaupungin, asuntopoliittiset tavoitteet ja yhtiön omat toiminnalleen asettamat tavoitteet. Yhtiön perustamisvaiheessa yksi omistajan keskeinen asuntopoliittinen tavoite on ollut kehittää jo olemassa olevia ja tulevaisuudessa rakennettavia asuntoalueita sosiaalisesti monipuolisiksi.

Käyttöasteen korkeana pitäminen on Oulun Sivakalle tärkeää /13, s.16/. Vuonna 2005 käyttöaste oli 99,2 prosenttia /13/. Muiden vastaavien yhtiöiden käyttöasteet olivat n. 94–95 prosentin välillä /14, liitetaulukko 4 s. 2/. Vuonna 2006 käyttöaste oli 98 % /13/. Suuntaus on laskeva. Käyttöasteen korkeana pitämisen edellytyksenä ovat asuntojen tehokas markkinointi, laadukas asiakaspalvelu, isännöinti ja kunnossapito. Onnistumalla näissä asioissa hyvin Oulun Sivakka Oy voi menestyä ja luoda hyviä asiakkuuksia jatkossakin.

Oulun kaupunki on asettanut tavoitteeksi, että Oulun Sivakka Oy ja Oulun Tervatalot Oy tukevat kaupungin kasvustrategiaa ja kehitystä tasapainottamalla omalta osaltaan asuntotuotantoa ja pitämällä vuokra-asuntojen hintatason kohtuullisena. Vuokra-asuntojen markkinaosuuden kasvattaminen ei ole tavoitteena /12, s. 16/.

Sivakan toiminta keskittyy asumispalvelujen tarjoamiseen. Lisäksi se tytäryhtiöidensä kautta voi kehittää tarjontaa kiinteistöhuoltoon ja korjausrakentamiseen Oulussa /12, s. 18/.

Asuntopoliittisen työryhmän yhtenä merkittävänä tavoitteena on liittää Sivakka-konsernin toimintaan myös Oulun Palvelusäätiö, joka tuottaa asumispalveluista vanhuksille. /12, s.19/

Oulun Sivakan vanhan kiinteistökannan arvo säilytetään ja arvoa nostetaan systemaattisen korjaustoiminnan avulla. Yhtiö käyttää tätä toimintaa varten sisäistä korjausrahastoa. Oulun Sivakka Oy:n tytäryhtiö Oulun TOP-huolto Oy ja Oulun Tervatalot Oy:n tytäryhtiö Oulun Remonttimylly Oy keskittyvät pääsääntöisesti emoyhtiöiden omien kiinteistöjen huolto- ja korjaustoimintaan. /15, § 40./

## **2.2 Nykytilanne Oulussa ja Sivakalla**

### **2.2.1 Oulun asuntomarkkinatilanne**

Vuokralla asuminen on voimakkaassa kilpailutilanteessa. Pitkään jatkunut edullinen korkotilanne on vienyt hyviä asiakkaita omistuspuolelle ja osaomistuskohteisiin. Myös kilpailevat vuokranantajat ovat tuottaneet markkinoille uusia kohteita, joten hyvälaatuisista vuokra-asunnoista on todellista tarjouskilpailua.

Omistusasumisen kilpailuasema on parantunut vuokra-asumiseen nähden alhaisen korkotason ja pidentyneiden laina-aikojen myötä. Tämä on aiheuttanut vuokralaisten yhä kasvavaa muuttoa omistusasuntoihin. Vuokratyhtiöille ja myös Oulun Sivakalle se on tarkoittanut käyttöasteen laskua eli asuntojen tyhjillään olon ja asukasvaihtuvuuden lisääntymistä.

### **2.2.2 Oulun Sivakka Oy:n markkinatilanne**

Oulun Sivakka Oy:llä on kilpailuetu hinta- ja laatusuhteessa muihin paikallisiin toimijoihin verrattuna. Ero on kuitenkin kaventunut. ARA:n selvityksessä /14, liite 4 s.2/ yleishyödyllisten vuokratyhtiöiden tilanteesta Oulussa vuonna 2006 voidaan päätellä, että Sivakan vaihtuvuus on hieman pienempi kuin muiden yleishyödyllisten vuokratyhtiöiden. Huomioitava on kuitenkin, että muut vuokratyhtiöt ovat onnistuneet pienentämään vaihtuvuutta edelliseen vuoteen verrattuna. Sivakalla tilanne on kuitenkin ollut edelleen nouseva 30,6 % (v. 2005 29,2 %). Käyttöaste Sivakalla oli kuitenkin edelleen parempi kuin muilla toimijoilla.

Keskimääräisen neliövuokran perusteella Sivakalla ja Tervataloilla on edelleen kilpailuetu. Muiden aravaraohitteisten yhtiöiden keskimääräinen neliövuokra oli v. 2006 n. 1 - 2 €/m<sup>2</sup>/kk korkeampia aravakohteissa ja korkotukikohteissa oli eroa keskimäärin n. 1 €/m<sup>2</sup>/kk /14, liite 2 s.1/.

Oulun Sivakka on selvinnyt tilanteessa tähän asti hyvin. Vuokra-asumisen kilpailukyky kuitenkin edelleen heikkenee, jos nykyinen kehityssuunta jatkuu. Kilpailu hyvistä asiakkaista jatkuu ja asuntojen markkinoinnin, vuokrauksen ja palvelutoimintojen laadun rooli korostuvat. Toiminnan laatua tulee edelleen parantaa ja samalla pitää kustannustason kehitys tiukassa kontrollissa. Sivakan tulee kehittää ja tehostaa markkinointiaan ja palveluitaan siten, että niillä parannetaan yhtiön kilpailuasemaa markkinoilla.

Lisääntynyt asunnonvaihtoherkkyys näkyy lyhyempinä asiakassuhteina, ja se taas nostaa muuttoremonttikustannuksia vapautuvissa asunnoissa. Vapautuvien asuntojen remontit vievät vuosibudjetista asunnoille varatuista remonttirahoista pääosan. Kiinteistössä pitempään asuneiden asukkaiden remonttitarpeita ei ole viety riittävän järjestelmällisesti eteenpäin.



Sivakalla on jo pitkään ollut käytössä asuntojen määräaikainen tarkastustoiminta kahden vuoden välein. Näissä tarkastuksissa on kerätty tietoa asuntojen kunnosta ja remonttitarpeista. Pääpaino on kuitenkin tähän asti ollut asuntojen pikkuvikojen ja välittömien toiminnallisten vikojen korjauksissa. Yleensä määräaikaiskatselmuksessa ei ole määritelty asuntoihin laajempia remontteja, vaan ne ovat ohjautuneet toteutettavaksi muuttoremonttien yhteyteen. Tämä on toki ollutkin remontin suorittamisen kannalta käytännöllistä. Isoimmat asuttujen asuntojen remontit ovat pääsääntöisesti olleet kylpyhuoneisiin kohdistuneita korjauksia tai muita pienempimuotoisia pintaremontteja seinille ja lattioille.

Isännöitsijöiden saaman asiakaspalautteen mukaan pitkäaikaiset asiakkaamme toivovat asuntojensa parempaa huomioimista. Vaarana onkin, että mikäli tähän asiakaspalautteeseen ei pystytä riittävän hyvin vastaamaan, muuttaa tämä ”paras asiakkaamme” lopulta toisen vuokranantajan kohteeseen saadakseen vaatimuksiaan tyydyttävän asunnon. Asunnon tyhjentyessä on viimeistään pakko tehdä pintaremonttia asuntoon. Muuton yhteydessä tehtävä remontti on kyllä helpompaa. Tällöin remontti on usein myös laajempi ja kalliimpi, koska asunto joudutaan saattamaan ”myyntikuntoon” tuleville asunnon katsojille. Loppujen lopuksi olisi siis ollut ehkä edullisempaa tarjota pitkäaikaiselle, hyvälle asiakkaalle nykyiseen asuntoon täsmätty remontti asiakkaan omiakin toiveita huomioiden.

Pitkään asuvat asukkaat ovat yleensä vuokranantajalle edullisin asiakaskunta. Mitä harvemmin muutetaan, sen vähäisempi tarve on asunnon sisäpuolisille laajoille kunnostustoimenpiteille.

### 3 SIVAKAN KIINTEISTÖTIETOJÄRJESTELMÄT

#### **Miten toimittiin aiemmin**

Oulun Sivakka Oy:n kiinteistöhallinnan tietotekniset järjestelmät ovat tätä opinnäytetyötä tehtäessä isossa muutosvaiheessa. Parhailaan ajetaan sisään uutta kiinteistötietojärjestelmää, Talokeskus Oy:n kehittämää Tampuuri-ohjelmistoa.

Aiemmin käytössämme ovat olleet KIHA-vuokralvontajärjestelmä, TiKon-taloushallinnon tietojärjestelmä ja lisäksi Analyste Oy:n toimittama E-office, sähköinen laskujen ja tilaustietojen käsittelyyn tarkoitettu ohjelma. Nämä erilliset ohjelmat eivät ole juurikaan tukeneet toisiaan ja usein samoja asiakastietoja on jouduttu käsittelemään erillään toisistaan. Edellä mainittujen ohjelmien lisäksi käytössämme on vielä ollut Talokeskuksen Kulunet, kulustietojen seuranta-ohjelma. Näistä E-office ja Kulunet-ohjelmistot ovat olleet internetpohjaisia sovelluksia, muut ohjelmistot ovat omassa sisäisessä tietoverkossamme toimivia ohjelmia.

#### **Miten toimitaan jatkossa**

Tampuuri on kokonaisvaltainen kiinteistönhallinta-ohjelmisto, joka on myös yhteensopiva E-officen kanssa. Kulunet-kulutusseurantaohjelma toimii edelleen, mutta nyt suoraan Tampuuri-ohjelmiston osana.

Tampuuria tullaan jatkossa käyttämään kaikkiin vuokrataloyhtiön kiinteistöhallinnan toimintoihin. Järjestelmään sisältyvät vuokralvonta, taloushallinto, budjetointi, asukastietojen ja muuttojen hallinta. Lisäksi siihen kuuluu kiinteistön teknisen ylläpidon hallinta sisältäen kulutus-seurannan, PTS-suunnittelun, hankkeiden ylläpidon ja valmistelun, asuntokatselmusten ja työtilausten järjestelmän sekä täydellisen kiinteistötietorekisterin.

Tampuurin huoltokirjaasiota tullaan hyödyntämään myös kiinteistöhuollon perusohjelmistona. Aluksi yhteistyö aloitetaan oman tytäryhtiön, Oulun TOP-Huolto Oy:n kanssa, mutta myöhemmin se laajennetaan käsittämään kaikki yhteistyökumppaneina olevat kiinteistöhuoltoliikkeet. Kiinteistöjen huoltosopimuksissa tullaan edellyttämään Tampuurin käyttöä ja sen tietojen ylläpitämistä ja täydentämistä huoltotoiminnasta syntyvillä tiedoilla.

Tampuuri-ohjelmiston sisäänajo on aloitettu v. 2005. Tällä hetkellä ovat käytössä asiakaspalvelun, taloushallinnon, isännöinnin ja kiinteistöhuollon osiot. Suurimmat tulevat kehitystyöt odottavat asuntojen ja kiinteistöjen korjaus-, tilaus- ja ylläpito-järjestelmän kehittämisessä ja käyttöönotossa.

## **4 TEORIAA ASIAKKUUDESTA**

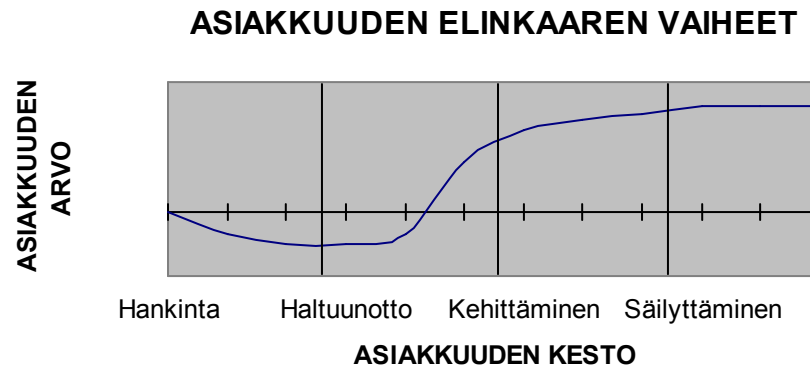
### **4.1 Hyvä asiakas**

Hyvä vuokralainen ei vuokranantajalle juurikaan näy eikä kuulu. Hän maksaa vuokrat ajallaan ja pitää asunnostaan hyvää huolta. Siksi yrityksen tulisi itse aktiivisesti tiedostaa ja tunnistaa, mistä nämä hyvät asiakkaat on tehty. Tunnistamisen jälkeen tulee luoda aktiivinen, systemaattinen tapa toimia tämän asiakasryhmän tarpeiden huomioimiseksi, jotta asiakas-tyytyväisyys säilyisi jatkossakin. Asiakkuudet voidaan segmentoida eri ryhmiin ja niiden painoarvoa yritykselle tulee arvioida tuottavuuden perusteella.

Hyvän asiakkaan tunnistaminen ja huomiointi on uusi haaste vuokra-asuntomarkkinoilla. Toimivia valmiita malleja ei ole vielä juurikaan käytössä. Herääminen asiassa on kuitenkin tapahtunut kilpailun kiristymisen myötä ja uusia yrityskohtaisia järjestelmiä on kehitetty ja ollaan kehittämässä eri puolella Suomea /14, s. 4/.

### **4.2 Asiakkuuden elinkaari /10, s. 15 - 24/**

Elinkaaren perusteella voidaan asiakkuus jakaa neljään eri vaiheeseen: hankinta, haltuunotto, kehittäminen ja säilyttäminen. Näistä vaiheista yrityksen kannalta selkeästi tuottoisimmat vaiheet ovat kehittäminen ja säilyttäminen eli asiakkuuden ylläpitovaiheet.



KUVA 1: Asiakkuuden elinkaaren vaiheet /10. s. 17/

#### 4.2.1 Hankintavaihe

Hankintavaihe on yritykselle työteliään vaihe asiakkuuden hallinnassa. Siinä on lisäksi paljon epävarmuustekijöitä, joita ei voida etukäteen tietää. Vuokra-asumisessa asiakkaan elämäntilanne, asumisen tapa ja asiakkuuden kesto ovat monien eri tekijöiden summa. Asukas voi muuttaa lyhyen ajan jälkeen eri paikkakunnalle työn tai opiskelun tai muun elämäntilanteen muuttumisen vuoksi. Muutto voi tapahtua myös paremman, edullisemman tai sijainniltaan sopivamman asunnon löytämisen perusteella. Uudessa asiakassuhteessa on myös riskejä: asiakas voi osoittautua huonoksi vuokranmaksajaksi tai hän on elämäntavoiltaan sopeutumaton yhtiön järjestyssääntöjen edellyttämään asumistapaan. Pahimmassa tapauksessa uusi vuokralainen saattaa karkottaa maksavia hyviä asukkaita.

Hankintavaiheen tärkeys on yleensä vuokra-asuntoyhtiöissä havaittu ja tiedostettu tärkeäksi, joten siihen on suunnattu myös voimavaroja eniten. Aktiivinen markkinointi ja positiivisen mielikuvan luominen ulospäin, asuntojen ja palveluiden edullisuus suhteessa paikkakunnalla vallitsevaan muuhun vastaavaan tarjontaan ja laatuun. Nämä kaikki ovat selkeitä hankintavaiheen panostuksia.

#### 4.2.2 Asiakkuuden haltuunotto

Asiakkuuden synnyttyä voidaan aloittaa järjestelmällinen asiakkuuden arvonnousuun tähtäävä kehitystyö. Lähtökohtana asiakkuuden kehitystyölle on asiakkuuden kesto. Pitkät asiakkuudet ovat yleensä arvokkaampia kuin lyhyet. Kehitystyötä voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta: esimerkiksi asiakkuuden kannattavuus tai se miten asiakas viestii asiakkuudestaan tuttavilleen (referenssiarvo).

Vuokranantaja vakuuttaa uuden asiakkaan nopealla reagoinnilla asumisen alkuvaiheen yhteydenottoihin. Hyvällä kiinteistöhuollon ja vuokranantajan välisellä yhteistyöllä syntyy asumisen laatu. Kun kiinteistön hoito ja huolto pelaa, ei asiakas siihen kiinnitä juurikaan huomiota. Huollon huono laatu tai toimimattomuus taas aiheuttaa nopeasti yhteydenottoja ja asiakkaiden tyytymättömyyttä.

#### 4.2.3 Asiakkuuden kehittäminen ja säilyttäminen

Yrityksen kannattaa keskittää voimavaroja tuottavuudeltaan parhaisiin asiakkaisiin. Esimerkiksi asunnon vuokraustoiminnassa ei välttämättä haasteellisinta olekaan löytää uusi vuokralainen vaan huomata pitempään asuneiden perusasiakkaiden arvo yhtiölle ja löytää keinot tämän hyvän asiakkuuden säilyttämiseen.

Asiakkuuden ylläpitovaiheiden aikana asiakkaan tulisi saada myönteisiä kokemuksia yrityksen kyvystä hoitaa ongelmatilanteita. Jos asiakas on tyytyväinen yrityksen palveluihin, asiakassuhteen jatkuminen on todennäköisempää ja mahdollisuus asiakkuuden toistumiseen on hyvä. Tavoitteena on saada aikaiseksi pitkä ja toimiva asiakassuhde.

Esimerkiksi asiakas on kolme vuotta asuttuaan huomannut asunnossaan pikkuhiljaa erilaisia korjaustarpeita. Tarpeet ovat vielä niin vähäisiä, ettei siitä ole muodostunut yhteydenottoa vuokranantajaan päin. Vuokranantaja voisi tällöin oikein ajoitetulla yhteydenotolla viestiä, että asukas saa yhtiöltä remonttitarpeita tai –palvelua. Tällaisella toiminnalla yhtiö vakuuttaa asiakkaan ja luo kuvan, että asiakkuus on vuokranantajalle tärkeä ja se halutaan säilyttää jatkossakin.

Näiden asiakkaiden huomioiminen ja tarpeiden ennakointi on yleensä edullisempi vaihtoehto, kuin muuttotilanteen aiheuttama työmäärä yritykselle. Vapautuvan asunnon remontointi on yleensä tehtävä laajempina, koska asuntoon pyritään saamaan uusi asukas mahdollisimman nopeasti ja asunnon tulee olla yleisilmeeltään kunnossa. Asumisen asukkaan remontti on yleensä pienempi muotoinen, johonkin osa-alueeseen kohdistuva kunnostustoimi, jonka parhaassa tapauksessa asukas haluaa vielä itse tehdä. Yritys voi parantaa taloudellista kannattavuutta merkittävästi pienentämällä asiakkaiden vaihtuvuutta muutamalla prosentilla.

## 5 MITEN MUUT YHTIÖT TOIMIVAT?

Tutkiessani muiden vastaavien yleishyödyllisten vuokraloyhtiöiden toimintamalleja huomasin, että alalla on oltu asiakasjärjestelmien kehittämisen suhteen aktiivisia. Useat yhtiöt ovat jo aloittaneet kanta-asiakasohjelmia tai asiakasetujärjestelmiä.

### 5.1 Poimintoja muista yleishyödyllisistä vuokraloyhtiöistä

Kunta-asunnot Oy on toteuttamassa mallia, jossa pitkäaikainen asiakas saa vuokrasta vapaakuukauden asuttuaan 3 vuotta ja sen jälkeen aina joka 5. vuosi. Lisäksi tarjolla on lahjakortti (v. 2006 20 €) hyvästä asiakkuudesta. Hyvä asiakkuus tässä yhteydessä tarkoittaa lähinnä sitä, että vuokrat on maksettu ajallaan. Tämän lisäksi asiakkaalla on mahdollisuus saada käyttöönsä remonttiseti pitemmän asumisajanjakson jälkeen. /6./

Espoonkruunu Oy oli juuri teettänyt asiakastutkimuksen asiakasetujärjestelmän perusteista ja tarpeellisuudesta (liite 3). Asiakaspalautteesta kävi ilmi, että ihmiset odottivat eduilta lähinnä hieman luksusta tai palveluita esim. siivousapua tai remontteja. Itse suoritettavat remontit eivät saaneet kannatusta (tarvike- ja välinepaketit). Kyselyyn vastanneiden mielestä etujen tulisi realisoitua n. 5 vuoden asumisen jälkeen. Yhtiössä vaihtuvuus on pieni (17 %) ja vuokratkin ovat paikkakunnalla kilpailukykyisiä. Tämän vuoksi heillä ei ole järjestelmän käynnistämisen suhteen kiirettä. Mahdollista on myös, ettei sitä toteuteta hankkeen kalleuden vuoksi lainkaan, ellei markkinatilanne oleellisesti muutu. /1./



YH-Suomi tarjoaa 10 v:n asumisen jälkeen asukkaalle mahdollisuuden valita remontteja tai asunnon varustelua 2 kuukauden vuokraa vastaavalla summalla. Tuotteet ovat asuntoon jäävää materiaalia tai varustelua. / 2./

SATO- asunnot Oy on toteuttanut kanta-asiakkuutta lähinnä asiakasetukortilla. Kortilla saa alennuksia liikkeistä ja palveluista yhteistyökumppaneilta. / 8./

Niiralan Kulma Oy Kuopiosta ei ole toteuttanut minkäänlaista etujärjestelmää. He eivät ole toistaiseksi aloittamassakaan omia etujärjestelmiä, vaan kilpailueduksi on riittänyt edullinen vuokrataso ja palveleva asenne. / 3./

## **5.2 Tampereen Vuokratalosäätiö (VTS) / 11./**

VTS aloitti ”Pisteet kotiin”-asiakasetujärjestelmän maaliskuussa 2007 / 7/. Aloitusvaihe on sujunut hyvin, mutta järjestelmätoimittaja ei ole kaikilta osin pysynyt laaditussa aikataulussa / 5 /.

Järjestelmän perusteita on kehitetty parin vuoden ajan ja se on rakennettu Tampuuri- kiinteistötietojärjestelmään toimivaksi. Etupisteillä voi ostaa remontteja tai tarvikkeita. Niillä voi myös maksaa tiettyjen sopimusliikkeiden palveluita tai tuotteita. Järjestelmä on hyvin yksityiskohtainen ja sen malli on haettu Hollannista.

Asiakaskohtaisia etupisteitä saa monelta eri tasolta:

- Jokainen vuokranmaksutapahtuma kerryttää etupisteitä.
- Vuokranmaksu suoraveloituksella kerryttää pisteitä.
- Asumisaika kerryttää pisteitä.
- Asukasaktiivisuus kerryttää pisteitä (asukastoiminta ja talkoot).
- Asunnon hyvä hoito kerryttää pisteitä.
- Omatoiminen remontointi kerryttää pisteitä.
- Sopimuksen aloitus ja päättäminen kerryttää pisteitä.

### **5.3 VVO / 9./**

VVO on toteuttanut vastikään uuden kanta-asiakasetujärjestelmän.

Järjestelmä perustuu neljään eri tasoon asumisajan perusteella:

- Uusi asukas saa korttietuja ja yhtiön tarjoaman edullisen laajakaistan ja muut yhtiön peruspalvelut.
- Vuoden asunut saa edellisten lisäksi asunnon vaihtoedun ja uusia tuotealennuksia.
- Kolme vuotta asunut saa vuokravakuuden takaisin ja uusia tuotealennuksia.
- Kolme vuotta asuneilla on myös mahdollisuus saada väline- ja tarvikepaketti pintaremonttia varten.
- Kuusi vuotta asunut saa etusijan uudiskohteiden asukasvalinnassa, merkkipäivän muistamisia ja uusia tuotealennuksia.

VVO:lla on lisäksi jo ennestään ollut käytössä remonttietuja 10 vuotta asuneille asukkaille. Kehitteillä on vielä remonttipaketti 5 vuotta asuneille asukkaille. VVO:n asukkaalla on myös mahdollisuus tilata yhtiöltä asunnon tasoa parantavia tuotteita maksamalla niistä isompaa vuokraosuutta.

VVO:n Vantaan yksikön aluepäällikkö Hilikka Honkanen kertoi, että palaute uusista eduista on ollut osittain myös kielteistä. Valtakunnallisen ketjun jotkin edut olivat paikkakuntaakohtaisia, eivätkä siten kaikkien asiakkaiden saatavilla. Honkanen kehottikin muistamaan vuokraustoiminnan perusvahvuuksien merkityksen. Edullinen vuokrataso ja hyväkuntoinen asunto ovat edelleen paras valtti vuokra-asuntoja markkinoitaessa. / 4./

## 6 KOERYHMÄN TULOSTEN ARVIOINTI

Koeryhmän perusteella on tarkoitus arvioida vuokrasopimusten ajallista kestoja tällä hetkellä voimassa olevista sopimuksista. Lisäksi selvitetään muutto- tapahtumien kohdistumista valittuihin ikäryhmiin vuosien 2002 - 2006 välisenä aikana.

Vuosilta 2004 - 2005 selvitetään lisäksi muuttojen aiheuttamat kustannukset.

Näiden selvitysten pohjalta voidaan kohtuullisen luotettavasti arvioida tulevia muuttomääriä ja niiden aiheuttamia kustannuksia.

### 6.1 Koeryhmä

Lähtötilanteessa Sivakka- ja Tervatalot-yhtiöillä oli yhteensä 121 kohdetta. Näistä 92 oli valmistunut v. 1996 tai sitä ennen. Koeryhmään valittiin 12 kiinteistöä 10 vuotta ja sitä vanhempien kiinteistöjen ryhmästä. Lisäksi ryhmään valittiin kaksi juuri kymmenen vuoden ikään tulevaa kohdetta. Yhteensä tutkittavia kiinteistöjä oli 14. Otannan osuus yli 10 v. vanhoista kiinteistöistä on 15,2 %.

Koeryhmään valittiin sekä kerros- että rivitaloja. Koeryhmään valitut kiinteistöt sijaitsevat eri puolilla kaupunkia. Kohteiden pääasiallinen valintaperuste oli kiinteistön ikä. Ryhmään valittiin aina kaksi suunnilleen saman ikäistä kohdetta. (Liite 4.)

### **6.1.1 Sopimuskannan jakautuminen ikäryhmiin (luottamuksellinen tieto poistettu)**

Sopimusten nykytilannetta selvittääkseni jaoin koeryhmän sopimukset ikäluokkiin ajallisen keston perusteella:

- Ryhmä 1 - 4 vuotta vanhat sopimukset ovat lyhytaikaisia sopimuksia ja kuuluvat asiakkuuden elinkaaren haltuunottovaiheeseen .
- Ryhmä 5 - 7 vuotta vanhat sopimukset ovat jo vakiintumisvaiheessa olevia sopimuksia ja ovat asiakkuuden elinkaaren kehittämisvaihetta.
- Ryhmät 8 - 9 ja 10 vuotta tai sitä pitempiaikaiset sopimukset ovat kaikki pitkäaikaisia ja selkeästi säilyttämisvaiheen asiakkuuksia.

Kaikki ryhmät viidestä vuodesta ylöspäin ovat jo luonteeltaan pitkäaikaisia asiakkuuksia, ja ne ovat siis kannattavuuden kannalta hyviä ja toivottavia asiakkuuksia. Myöhemmässä sopimusten muuttokustannuksia selvittävässä osiossa näiden pitkien sopimusten ryhmien tiedot onkin yhdistetty vertailussa lyhytaikaisiin sopimuksiin.

Asiakasetujärjestelmän etujen piiriin tulevat välittömästi kuulumaan kaikki muut paitsi lyhytaikaisten sopimusten ryhmä.

### **Koeryhmän tulokset**

Tulokset ovat varsin yhdensuuntaisia. Sopimuksista 50 - 60 % on lyhytaikaisia. Koeryhmän keskiarvon perusteella ryhmät 5 - 7 v. ja 8 - 9 v. ovat suunnilleen yhtä suuret vajaan kymmenen prosentin osuuksilla. Yli 10 vuotta vanhoja sopimuksia on yllättävän paljon n. 25 %. (Kuva 2.)

### **LUOTTAMUKSELLISTA TIETOA**

**KUVA 2.** on tilaajan pyynnöstä poistettu, koska se sisältää yhtiön sisäistä tietoa.

**Kuva 2.** Koeryhmän sopimusten jakautuminen ikäryhmiin

## **6.2 Koeryhmän sopimusten jakautuminen ikäryhmiin (luottamuksellinen tieto poistettu)**

Päätelmät:

Yli 10 vuotta vanhoja sopimuksia on n. 25 % koeryhmän otannasta. Tämän ryhmän suuruus on merkittävä, sillä asiakasetujärjestelmää käyttöön otettaessa tulee tätä sopimusryhmää palkita heti jollain tapaa.

### **LUOTTAMUKSELLISTA TIETOA**

**TÄSTÄ** on poistettu tilaajan pyynnöstä yksittäisiä kiinteistöjä koskevia tietoja.

### 6.3 Muuttojen jakautuminen sopimusikäryhmiin 2002 – 2006 (luottamuksellinen tieto poistettu)

Muuttokäyttäytymistä selvittäessä tehtiin koeryhmän muutoista seuranta ajanjaksolla 2002 –2006. Sopimuksen päättymishetken perusteella vertailtiin, miten muuttotilanteet jakaantuivat eri sopimusikäryhmiin eri kiinteistöissä (kuvat 3 ja 4).

#### LUOTTAMUKSELLISTA TIETOA

KUVA 3. on tilaajan pyynnöstä poistettu, koska se sisältää yhtiön sisäistä tietoa.

Kuva 3: Muutot eri sopimusikäryhmistä

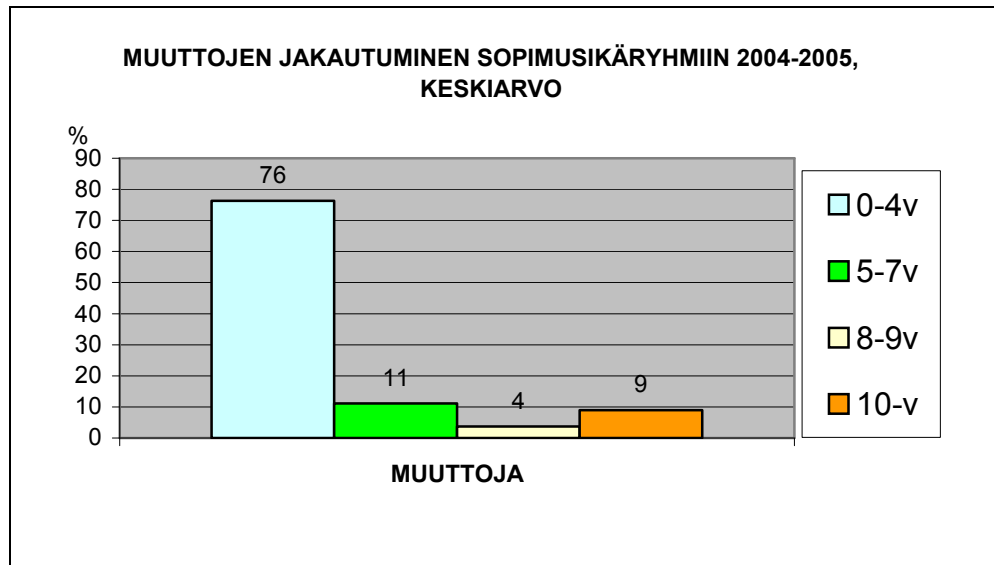
Muutot eri sopimusikäryhmistä

Päätelmät:

Koeryhmän muuttokäyttäytyminen eri sopimusikäluokittain on aika samanlaista. Poikkeuksen tekevät Sivakan vanhin kiinteistö Tavitie ja vanhusten vuokratalo Palokka. (kuva 3.)

#### LUOTTAMUKSELLISTA TIETOA

TÄSTÄ on poistettu tilaajan pyynnöstä yksittäisiä kiinteistöjä koskevia tietoja.



Kuva 4. Koeryhmän muuttojen jakautuminen 2004 - 2005

#### Päätelmät:

Kiinteistöissä lyhytaikaisten sopimusten päättyminen muodostaa miltei 80 % muutoista. Asiakasetujärjestelmän avulla halutaan asiakkaita sitoutumaan asumiseen pitemmäksi aikaa. Pääosa muuttoliikkeestä tapahtuu kuitenkin lyhytaikaisten sopimusten ryhmässä. (Kuva 4.)

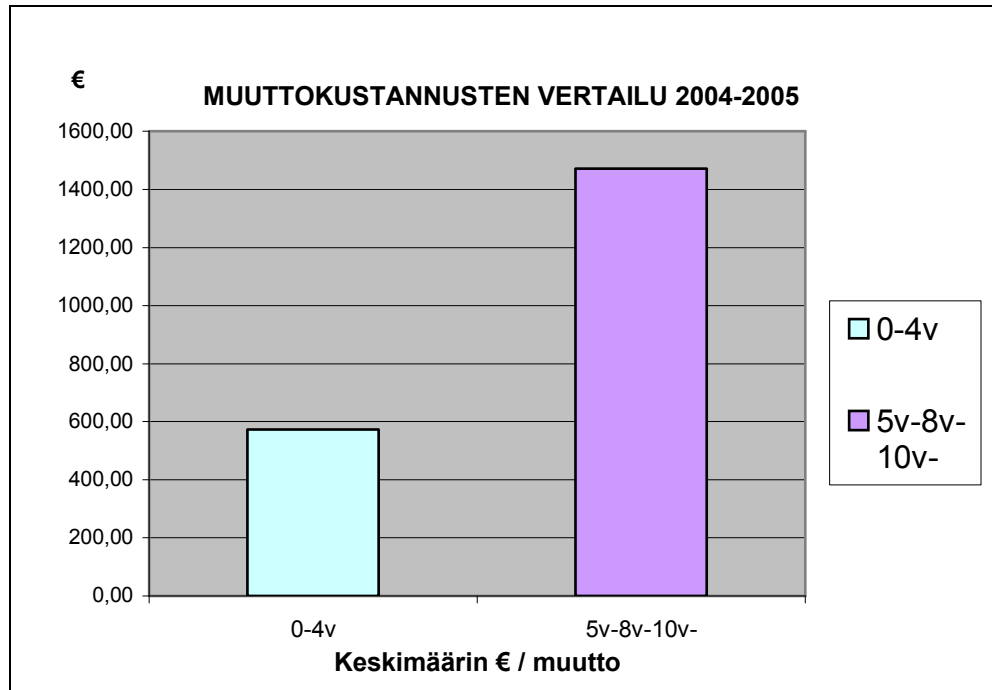
Arvioitavissa onkin, ettei asiakasetujärjestelmän luomisella juurikaan vaikuteta tämän suurimman ja lyhytkestoisimman asiakasryhmän käyttäytymiseen. Sopimusten lyhytkestoisuuden syyt ovat useimmiten yhtiöstämme riippumattomia tekijöitä. Yleinen asuntomarkkinatilanne, työllisyystilanne ja perheen muut elämänvaihetilanteet ovat tekijöitä, jotka liikuttavat tätä ryhmää.



Toisaalta juuri tämän asian vuoksi asiakasetujärjestelmän tulee sallia asunnon vaihdot yhtiön sisällä siten, että asiakas voi hyödyntää saavutettuja etuja muuton jälkeen myös uudessa asunnossa. Sillä on Sivakan kannalta myönteinen merkitys asukkaan tehdessä valintapäätöstä, jääkö hän edelleen Sivakan asiakkaaksi vai muuttaako toisen yhtiön tarjoamaan asuntoon.

#### **6.4 Muuttokustannukset eri ikäryhmissä**

Muuttotapahtumista selvitettiin niiden aiheuttamat korjauskustannukset eri ikäryhmissä. Kustannukset huomioitiin vain vuosien 2004 - 2005 muuttojen osalta. Muuttokustannuksiksi huomioitiin kaikki muuttoihin kohdistuneet korjauskustannukset ja siivouskulut. Lukitusmuutoksien osalta huomioitiin kustannuksena 50 € muuttoa kohti, lisäksi huomioitiin hallinnollisia kuluja isännöinnin ja asiakaspalvelun osalta yhteensä 200 €/muutto. Kuvassa 5. muuton keskiarvohinnat siis sisältävät hallinnollisia ja lukituskuluja yhteensä 250 €/muutto. Pylväsdiagrammissa pitkäaikaisten sopimusten kustannukset on laskettu yhteen (Kuva 5.).



Kuva 5. Muuttokustannusten vertailu 2004 - 2005

**Päätelmät:**

Muuttoremonttikustannukset ovat pitkäaikaisella asiakkaalla selvästi kalliimmat kuin lyhytaikaisissa vuokrasuhteissa. Tämä selittyy sillä, että lyhyissä vuokrauksissa asunto ei ehdi kulua merkittävästi ja asunto saadaan kaupaksi oleellisesti pienemmillä kustannuksilla kuin pitkään asutun asunnon vapautuessa. Mukaan kustannuksiin tuli näissä vanhoissa asunnoissa mm. huonetilojen mattotöitä ja kylpyhuoneiden kunnostuksia, jotka ovat kalliita yksittäisiä remontteja.

Näinkin suuri ero kustannuksissa puoltaa asiakasetujärjestelmää. Asiakasetujärjestelmän avulla ylläpidetään ja parannetaan asunnon kuntoa jo sopimus-suhteen aikana. Tämä tulee laskemaan muuttoremonttien kustannuksia sitten kun järjestelmä on aktiivisesti ollut käytössä. On perusteltua tehdä remonttia jo asumisen aikana, silloin voidaan ylläpitoa hoitaa jatkuvana toimintona pienempinä erillisosina ja halvemmalla tavalla.

## **7 ARVIO ETUJÄRJESTELMÄN KUSTANNUKSISTA /4 /**

### **7.1 Käyttöönottovaiheen kustannukset**

Koeryhmän vuoden 2004 - 2005 muuttokustannuksia ja vuosien 2002 - 2006 muuttoprosenttia perusteina käyttäen on laadittu liite 6. Taulukon perusteella voidaan arvioida asiakasetujärjestelmän käyttöönoton kustannusvaikutuksia.

Mikäli kaikki yhtiön yli 10 v. vanhat sopimukset tulisivat heti aloituksessa järjestelmän piiriin, aiheutuisi siitä 500 euron asiakasedulla n. 650 000 €:n kustannukset katettavaksi. Tiputtamalla maksimiedun arvo 300 euroon, olisi aloituskustannus n. 450 000 €:n luokkaa. Lisäksi on huomioitava, että mikäli osa asiakkaista hyödyntää etupisteitään jo ennen maksimipisteiden saavuttamista, on realistista olettaa pienemmistä bonuseduista n. 100 000 €:n kululisää. (Liite 6.)

Asiakasedun arvon pienentäminen taas kovin pieneksi heikentäisi edun merkitystä asiakkaille. Alle 300 euron remonttieduilla tai tuotteilla ei välttämättä ole kovin suurta mainosarvoa loppukäyttäjälle, joka on asunut kymmenen vuotta yhtiössä (liite 7). Vaikutus saattaa olla jopa negatiivinen pitkäaikaisen asiakkaan mielestä, koska pitkältä asiakkuudelta odotetaan isompaa arvostusta yhtiön taholta.

Käynnistysvaiheen jälkeen järjestelmän asiakkaalle tuottama maksimietu onkin ennakoitu n. 1 000 € yli kymmenen vuoden asiakkuudesta. Etuhintataulukon mukainen toteutushinta asiakkaalle ei välttämättä ole sama kuin edun reaalihintana yhtiölle, vaan se on arvioitu listahinta. (Liite 7.)

Laskentataulukkoon on esitetty myös toinen tapa rajata aloitusvaiheen suuria kustannuksia. Siihen on lisätty kiinteistökohtaisia leikkureita kolmella eri perusteella (liite 6):

- Kohde on perusparannettu alle 10 v. sitten (804 asuntoa).
- Kohde on valmistunut 10 -13 v. sitten (820 asuntoa).
- Kohde on valmistunut alle 15 v. sitten (643 asuntoa).

Näiden kiinteistöryhmien asuntomäärät on vähennetty taulukossa kokonais-asuntomäärästä, jolloin alkuvaiheessa asiakasetuja saavia asiakkaita on vähemmän. Tämä kiinteistökohtainen leikkuri on sikäli perusteltavissa, että näiden ikäryhmien kiinteistöjen asunnot ovat tasoltaan vielä varsin hyvälaatuisia.

Perusparannuskohteissa kannattaa tehdä vielä erillisharkintaa kiinteistöittäin, koska perusparannuksia on toteutettu eritasoisena eri kiinteistöissä. Erot johtuvat vuokranmäärityskohteen taloudellisesta tilanteesta tai remontin aikana vallinneesta korjausrakentamisen kustannustasosta.

Kaikkia leikkureita käytettäessä tippuisi aloitusvaiheen 5 317 asunnon määrä 3 040 asuntoon ja se jakaisi aloitusvaiheen kustannuksia pitemmälle aikavälille. Poisleikatut kiinteistöt tulisivat järjestelmän piiriin vaiheittain asetetun ikäkynnyksen saavutettuaan.

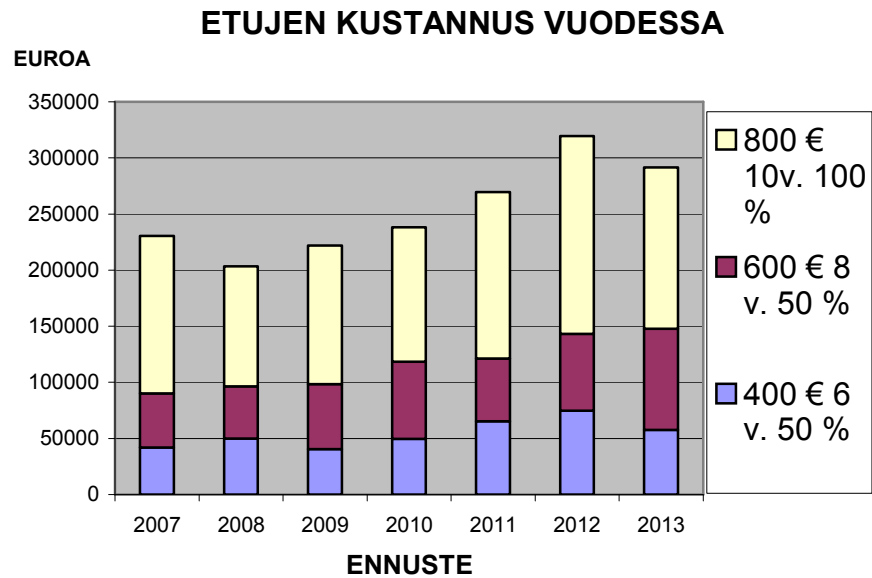
## 7.2 Ylläpitovaiheen kustannukset

Ylläpitovaiheen kustannusten arviointi tapahtui nykyisen sopimusjakauman perusteella laaditusta vuosittaisen sopimusmäärän muutosten ennakoimisesta (liite 5). Laskennan perusteena on käytetty koeryhmän tutkimuksessa saatuja ikäryhmille ominaisia irtisanomisprosentteja.

Vuotuisen määrävaihtelun perusteella on laadittu arviointi ylläpitovaiheen vuotuisista kustannusten kehityksestä lähivuosille. Taulukossa on laskettu etuun oikeutettujen sopimusten määrä 6, 8 ja 10 v:n kohdilla.

Määrästä on leikattu arviopohjaisesti edun käyttäjiä pois.

- 6 v. vanhojen sopimusten ryhmässä on huomioitu vain 50 % edun saajista. Oletuksena on, että useampi käyttäjä haluaisi nostaa edun arvoa ja käyttää sen sitten myöhemmin.
- 8 v. vanhoissa sopimuksissa on arvioitu laskentaan 50 %, koska osa on käyttänyt etuaan jo aiemmin ja koska osa säästää edun arvoa isommaksi.
- 10 v. sopimukseen tulevista on huomioitu kaikki, koska kyseessä on kuitenkin suurin mahdollinen etu asumisajalta.



Kuva 6. Ylläpitovaiheen kustannusennuste

#### Päätelmät:

Etujen hintaa ja arvioitua käyttöprosenttia muuttamalla kuvaaja antaa melko hyvän arvion tulevasta kehityksestä. Vuotuiset käyttökustannukset eduille tulisivat olemaan koko yhtiössä n. 200 000 – 300 000 €.

Arvion luotettavuutta heikentää se, että järjestelmässä olevien asiakkaiden käyttäytymistä ei voi etukäteen varmuudella ennustaa.

## **8 TULOSTEN LUOTETTAVUUS**

### **8.1 Ongelmia**

#### **8.1.1 Muuttokustannusten haku**

Muuttokustannusten selvitystyö oli työläs vaihe. Kirjanpidossamme ei ollut eritelty asuntoremonttien osalta muuttoihin liittyviä kustannuksia. Kustannukset piti poimia yksittäin kirjatusta tapahtumista ja verrata niitä muuttoihin. Tämän vuoksi rajasin kustannusten seurannan ainoastaan kahdelle vuodelle. Toinen peruste siihen oli se, että korjauskustannusten hinnan muutos tutkittavalla aikavälillä ei saisi olla kovin suuri.

#### **8.1.2 Perusparannuskohteiden sopimukset**

Ikäryhmittäin sopimuksia jaettaessa havaitsin aineistossa asiakkaita, joiden sopimuksen alkamisajankohta oli kirjattu Tampuuriin todellisuudesta poikkeavana. Esimerkiksi perusparannuskohteissa, joiden sopimuskanta on remontin jälkeen uusittu, saattaa olla alkuperäisiä asukkaita talon valmistumishetkestä alkaen. Tampuurissa heidän sopimuksen alkamisajankohta on vasta perusparannuksen jälkeen tehdyn uuden sopimuksen mukainen. Nämä asukkaat pitäisi poimia järjestelmästä yksitellen, jotta heidät voisi arvioida bonusjärjestelmään oikeudenmukaisesti.

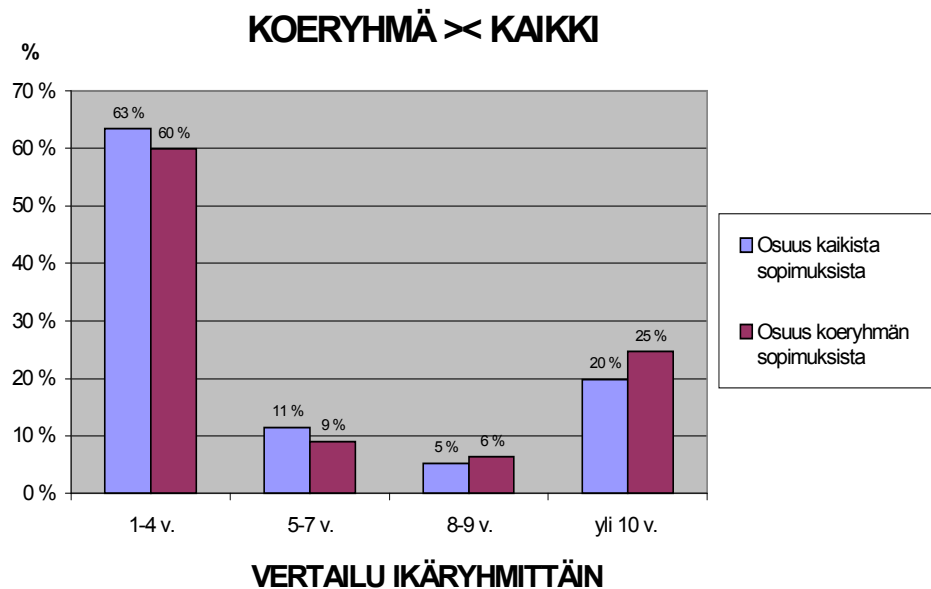
#### **8.1.3 Yhtiön sisäiset muutot**

Sama tilanne aiheutuu asiakkaille, jotka ovat tehneet ns. yhtiön sisäisen muuton. He ovat saattaneet asua hyvin pitkään Sivakalla, mutta aina perhetilanteen muuttuessa ovat vaihtaneet sopivamman kokoiseen asuntoon. Järjestelmässämme heille on kirjattu vain nykyisen sopimuksen alkamisajankohta. Bonusjärjestelmän aloitus ei siis kohtele myöskään heitä oikeudenmukaisesti.



## 8.2 Otannan luotettavuus

Koeryhmän tulosten oikeellisuutta tarkistin tekemällä Tampuurin kautta seulonnan koko yhtiön sopimuskannan jakaantumisesta. Saatua tulosta on sitten vertailtu koeryhmän perusteella tehtyyn vastaavaan jakoon.



Kuva 7. Koeryhmän ja koko yhtiön sopimuskannan vertailu

### Päätelmät:

Vertailutulokset ovat jakaumaltaan miltei samanlaiset. Koeryhmän perusteella tehdyt päätelmät sopimusmäärien jakautumisesta ovat siis varsin luotettavia.

Ryhmässä yli 10 v. vanhat sopimukset 5 % erotus ja ryhmän 1 - 4 v. vanhojen sopimusten 3 % erotus selittyvät osittain kohdassa 7.1.2. esille tuodun asian perusteella. Joissakin perusparannuskohteissa oli sopimusten uusimisen yhteydessä kirjattu vanhojen asukkaiden sopimukset alkamaan uusimispäivästä lukien.

## 9 TOTEUTUSVAIHTOEHDOT

Markkinoilla jo olevat asiakasetujärjestelmät on yleisimmin toteutettu erilaisilla asiakasetukorteilla. Niillä saa alennuksia palveluista ja tuotteista joko suoraan vuokranantajalta tai sitten yhteistyö-kumppaneiksi valituilta yrityksiltä. Etukorttia ei kuitenkaan Sivakalla katsottu lähimmäksi toteutusvaihtoehdoksi, koska yksi päätavoite oli saada edut kohdistumaan ja jäämään kyseiseen asuntoon. Myöskään erityyppiset sopimuksen keston sidotut vuokranalennus-automaatit tai vuokravakuuden palautus eivät olleet osioita, joita työryhmä halusi järjestelmään sisällyttää.

Useammalla yhtiöllä on käytössä asumisaikaan sidottuja remonttietuja pitkään asuneille asukkaille. Tämä katsottiin hyväksi osaksi asiakasetujärjestelmää.

Näistä toteutetuista malleista Tampereen Vuokratalosäätiön (=VTS) malli herätti ohjaustyöryhmässä eniten palautetta ja keskustelua. Sen monipuolisuus ja palkitsevuus koettiin erittäin hyvin ajatelluksi. Järjestelmä jopa kannusti takaisinmuuttoon yhtiöön, mikäli asiakkuus päättyy normaalisti /11, s.42/. VTS:n mallissa oli tosin mahdollisia ylläpidon ja toteutuksen ongelmiakin muihin järjestelmiin verraten enemmän, koska siinä oli niin monia pisteytysperusteita. Yhtenä merkittävänä tekijänä on myös se, että molemmilla yhtiöillä on Tampuuri-ohjelmisto käyttöympäristönä. Tällöin järjestelmän kehitysvaiheessa olisi mahdollista hyödyntää VTS:n kokemuksia ja tietotaitoa.

Ohjaustyöryhmä päätti kehittää VTS:n tyypistä, mutta rajatumpaa bonus-pistejärjestelmää. Saatuja etupisteitä voisi käyttää asunnon remontointiin, tason parannuksiin ja varusteisiin tai muuttotilanteessa aiheutuneiden korjaus-, siivous- tai lukkosarjotuskustannusten kattamiseen. Toiseksi vaihtoehdoksi kehitin yksinkertaisemman asumisaikaan sidotun asukasetujärjestelmän, josta kappaleessa 9.2 käytetään nimitystä ”Sivakka-järjestelmä”.

## 9.1 Vaihtoehto 1: Bonusjärjestelmä (luottamuksellinen tieto poistettu)

**LUOTTAMUKSELLISTA TIETOA**

**JÄRJESTELMÄKUVAUS** on poistettu tilaajan pyynnöstä.

## **9.2 Vaihtoehto 2: Sivakka-järjestelmä (luottamuksellinen tieto poistettu)**

**LUOTTAMUKSELLISTA TIETOA**

**JÄRJESTELMÄKUVAUS on poistettu tilaajan pyynnöstä.**



## **9.3 Järjestelmien vertailua**

### **9.3.1 Ohjaustyöryhmän odotukset asukasetujärjestelmän hyödyistä**

Ohjaustyöryhmässä mietittiin myös, mitä hyötyjä järjestelmä tuo:

- uusien ja vanhojen asukkaiden tasapuolisempi kohtelu
- hyvän asiakkuuden palkitseminen
- hyvän asiakassuhteen säilyttäminen
- asiakkaan parempi sitoutuminen asumiseen
- muuttojen väheneminen
- muuttokustannusten pieneneminen
- pitkällä aikavälillä asuntojen parempi kunto
- asuntojen markkinoitavuuden paraneminen.

### **9.3.2 Arvioitu taloudellinen hyöty asukasetujärjestelmästä**

Laskelman perustana ovat pienentyneet muuttokustannukset ja muuttomäärät pitkissä asiakkuuksissa. Liite 6:n laskentapohjasta katsottuna, esim.

10 % alennus pitkän sopimusryhmän muuttomääriin toisi vuositason säästöä n. 32 000 €. Tästä summasta täytyy sitten vähentää vastaava bonusetujen käytön lisäys n. 4 000 €. Yhtiö jäisi siis 28 000 € voitolle vuositason.

(Tähän ei ole huomioitu lainkaan aloitusvaiheen eduista aiheutuvia suuria kustannuksia eikä korkoa sijoitetulle pääomalle. Myöskään tähän ei ole hinnoiteltu järjestelmän vuosittaisen ylläpidon aiheuttamaa lisäkustannusta.)

### 9.3.3 Bonusetujärjestelmä-vaihtoehdon hyödyt

#### **Monipuolisuus ja kannustavuus**

Huomioi ja kannustaa asukasta. Koska osa etupisteistä jää asiakkaan hyödyksi myös muuttotilanteen jälkeen, se kannustaa muuttamaan yhtiöön takaisin.

#### **Maksukäytäntöjen ohjausta**

Ohjaa asiakasta yhtiölle edullisten maksutapojen käyttöön.

#### **Aktiivinen asiakassuhteen hoito**

Vuosittain lähetettävä bonusinfo on aktiivista asiakkuuden hoitoa.

Vaihtoehtona on myös, että asiakas pääsee kotisivujen kautta seuraamaan tilannettaan.

### 9.3.4 Bonusjärjestelmä-vaihtoehdon haitat

#### **Kustannukset ja työmäärä**

Ainakaan alkuvaiheessa järjestelmä ei tuota mitään, mutta aiheuttaa yhtiön organisaatiolle mittavasti töitä. Mikäli järjestelmä toimii huonosti, heikentää se yhtiön imagoa.

#### **Kyselyt**

Vuositedotteet poikivat jatkossa asiakkailta kyselyitä. Työllistävä vaikutus.



### **Kilpailukyky**

Yksi kanta-asiakasohjelmien vaaratekijä on, että tehdään kannattavasta asiakas-suhteesta kannattamaton. Tämä kannattaa huomioida etutuotteiden hintoja päätettäessä. Liian hyvät edut liian lyhyessä ajassa nostavat kustannuksia, ja muodostavat kustannusautomaatin, joka saattaa tehdä pitkästä asiakas-suhteesta kannattavuudeltaan huonon.

## **9.3.5 Sivakka-järjestelmän hyödyt**

### **Vuorovaikutteisuus**

Tilatun asiakasedun toteuttaminen edellyttää asiakkaan ja yhtiön edustajan yhteistä katselmusta asunnossa. Katselmuksessa todetaan asunnon kunto.

Samalla asukas saa tietoa, mitä mahdollisia töitä asuntoon on muuten suunniteltu lähivuosille. Näin vuokranantajan näkemys saadaan paremmin mukaan tilausvaiheen päätöksentekoon ja vältetään päällekkäisyyksiltä yhtiön muun korjaustoiminnan kanssa.

### **Etujen tilauskannan hajauttaminen**

Koska järjestelmä perustuu yksittäisen sopimuksen alkamisaikaan, ajoittuvat asiakaskirjeet ja toteutukset tasaisesti ympäri vuoden. Näin ne eivät kuormita liiaksi normaaleja korjaustöiden ja muuttoremonttien pyörittämistä kuukausitasolla. Töiden toteutus ja katselmuksset voidaan ajoittaa kuun keskivaiheille. Tällöin on muutenkin kapasiteettia paremmin saatavilla kuin kuunvaihteessa, jolloin muuttovaihe on menossa.

### **Kohdentuu hyviin asiakassuhteisiin**

Järjestelmä karsii asiakasetukirjeet niiltä asukkailta, joiden asiakassuhteessa on ongelmia. Etuudet kohdistetaan hyvin maksaville ja oikein asuville asukkaille.

### **Asukkaan riittävän aikainen huomioiminen**

Muuttotilastojen perusteella asukkaaseen täytyy saada aktiivisesti yhteys jo kolmannen asumisvuoden aikana, mikäli halutaan vaikuttaa asumista koskeviin jatkopäätöksiin. Jo kolmen vuoden jälkeen tapahtuva kädenojennus on asiakkuutta ylläpitävää toimintaa.

### **Yksinkertainen**

Tässä mallissa ei tarvitse tehdä monimutkaisia jyvityksiä tai pisteseurantaa. Asiakkaan itsensä tekemät tilaukset määräävät seuraavan edun ajankohdan ja myös asiakas tietää tilanteen heti.

## **9.3.6 Sivakka- järjestelmän haitat**

### **Työllistää**

Asiakastilausten pyörittäminen ainakin alkuvaiheen aikana on mittavaa ja se tulee hoitaa hyvin, ettei anna negatiivista mainosta yhtiön toiminnasta.

### **Aktiivisuus asiakkaaseen päin**

Kolmen vuoden periodilla tapahtuva yhteydenpito ei välttämättä ole riittävän aktiivista toimintaa asiakkaan suuntaan. Bonusjärjestelmän vuositiedote on parempi, koska yhteydenpito on säännöllistä vuosittain tapahtuvaa tiedottamista.

### **Lyhyempi asumisaika maksimi asiakasetuun**

Järjestelmään ennakoitu lyhyempi aikaväli maksimiedun saavuttamiseen, tekee tästä mallista kalliimman vaihtoehdon.

## **9.3.7 Asiakasetujärjestelmien ennakoituja huonoja puolia yleisesti**

### **Kustannukset**

Vanhojen asukkaiden etujen huomioiminen aiheuttaa alussa kustannuspiikin.

### **Toteutus**

Alkuvaihe on toteutukseltaan ongelma. Huomioitavia asiakkaita on paljon. Etujen käyttöön ottoa kannattaisikin porrastaa aiemmin esitetyllä tavalla esim. kiinteistöjen ikäluokittain. Järjestelmän aloitus ja ylläpito edellyttävät kustannusten ennakoimista ja henkilöstöpuolen resurssien mitoittamista siten, ettei hyvästä ajatuksesta tule ”kivireki” suorittavalle portaalle.

### **Taloudellisuus**

Asiakasetujärjestelmä ei ole taloudellisesti kannattava hanke alle 15 vuoden aikavälillä mitattuna, johtuen korkeista aloituskustannuksista (liite 6).

### **Vaikutus lyhyisiin sopimuksiin pieni**

Asiakasetujärjestelmä ei välttämättä vaikuta lyhytaikaisten sopimusten kestoa pidentävästi. Myöskään järjestelmän vaikutusta asiakkuutta sitovana tekijänä ei voi varmuudella ennakkoon arvioida, sillä asiakasetuja tarjoavat monet muutkin vuokratyöyhtiöt.

## 10 TULEVAISUUS

Yhtiön toimivan johdon ja asukkaiden edustajat ovat valintatehtävän edessä. Perusteltua on arvioida asiakasetujärjestelmän kannattavuutta kriittisesti ennen seuraavaa askelta järjestelmän toteuttamiseen.

Kaikki isot valtakunnalliset yhtiöt ovat olleet jollain tasolla kehittämässä etujärjestelmää itselleen. Paikallisella tasolla toimivilla yrityksillä on huonommat taloudelliset edellytykset toteuttaa laajaa asiakasetujärjestelmää. Mikäli yhtiö on muuten riittävän hintakilpailukykyinen omalla talousalueellaan, voi olla myös asuvien asukkaiden etu toimia jatkossakin ilman kanta-asiakasjärjestelmää.

Järjestelmän kehittäminen, käyttöönotto ja ylläpito tuovat välittömiä kustannuksia. Oulun Sivakan tyyppisen vuokratoyhtiön tulot muodostuvat pääasiassa vuokratuotoista. Pelkona onkin, että vuokrataso nousee entisestä ja sitä kautta asiakasetujärjestelmä pikemminkin laskee yhtiön kilpailukykyä kuin parantaa sitä muihin toimijoihin nähden.

Asukasedustajien puolelta katsottuna etujärjestelmällä on varmasti kannattajia, koska sen kautta pitkäaikaiset asiakkaat saavat enemmän vastinetta vuokrilleen.

Bonusjärjestelmän rinnalle kehitetty Sivakka-järjestelmä ei vaihtoehtona ole ilmainen sekään. Etujen hinnat ovat samaa luokkaa molemmissa järjestelmissä. Järjestelmän avulla pystyttäisiin parantamaan parhaiden asiakkaidemme asemaa asuntojen ylläpitoremonttien toteutuksessa. Mikä on sitten sopiva sopimusajan pituus huomioida asiakasta täydellä edulla. Siitä käydään yhtiössämme vielä arviointia, mikäli jompaakumpaa mallia todella lähdetään toteuttamaan.

Etujärjestelmän ottaminen käyttöön vaatii ehdottomasti koko henkilöstön sitoutumista järjestelmän ylläpitoon ja käyttöön, jotta siitä tulee sujuva osa arkirutiinia. Selvää on, että varsinkin aloitusvaiheessa järjestelmä lisää työtä ja kustannuksia asiakaspalvelu-, korjaus- ja isännöintisektorilla. Pitkällä aikavälillä järjestelmä kuitenkin pienentää yksittäisten asuntojen korjaustarpeita ja muuttokustannuksia vuositason ja vähentää myös yhtiöstä pois muuttoja.

## 11 LÄHTEET

### Henkilöhaastattelut

1. Korvala Merja, hallintopäällikkö. Puhelinhaastattelu 26.03.2007.  
Espoonkruunu Oy, Espoo
2. Kiviniemi Markku, isännöitsijä. Puhelinhaastattelu 07.03.2007.  
YH-Suomi Oy, Oulu
3. Vanninen Päivi, asiakaspalvelupäällikkö. Puhelinhaastattelu 07.03.2007.  
Niiralan kulma Oy, Kuopio
4. Honkanen Hilikka, aluepäällikkö. Henkilöhaastattelu 31.03.2007. VVO-  
Kiinteistövastuu, Vantaan alue, Helsinki
5. Jantunen Reijo, asiakaspalvelupäällikkö, VTS, Tampere

### Sähköiset lähteet

6. Kunta-asunnot Oy [www-sivut] [viitattu 07.03.2007] Saatavissa:  
<http://www.kunta-asunnot.fi/uutiset.asp#30>
7. VTS-kodit [www-sivut] [viitattu 05.08.2006]  
[www.vts.fi/asukkaille/pisteetkotiin/etupisteet](http://www.vts.fi/asukkaille/pisteetkotiin/etupisteet)
8. Sato [www-sivut] [viitattu 31.03.2007] [http://www.sato.fi/fi/sato-asiakkaan\\_palvelu/01\\_vuokra-asunnot/03\\_asukkaan\\_edut/index.jsp](http://www.sato.fi/fi/sato-asiakkaan_palvelu/01_vuokra-asunnot/03_asukkaan_edut/index.jsp)

**Kirjalliset lähteet**

9. Asukas, VVO:n asukaslehti 4 / 2006, s. 26 – 27 Avainasukkaan sivut
10. Mäntyneva, Mikko, Asiakkuudenhallinta, WSOY 2001
11. Kujansuu, Pasi, Asukasetupistejärjestelmä, Tutkintotyö. Tampereen ammattikorkeakoulu. Rakennustekniikan koulutusohjelma. Tampere 2004. 44 sivua.
12. Oulun kaupungin asuntopoliittiset linjaukset 2006, asuntopoliittikan työryhmä, 31.03.2006
13. Oulun Sivakka Oy, tilinpäätös 2006
14. Valtion Asuntorahaston selvityksiä 2 / 2007, Vuokra-asuntotilanne marraskuussa 2006 eräissä kaupungeissa
15. Oulun kaupunginvaltuuston päätöksiä, 18.04.2005 § 40.