

Tampereen ammattikorkeakoulu, ylempi amk-tutkinto  
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma  
Eija Kallio

Opinnäytetyö

## **MÄNTTÄ-VILPPULAN KAUPUNGIN ASUNTOTOIMEN ASIAKASPALVELUN KEHITTÄMINEN**

Työn ohjaaja yliopettaja, hallintot.tri Klaus af Ursin  
Työn tilaaja tekninen johtaja Erkki Viitanen, Mänttä-Vilppulan kaupunki  
Tampere 12/2010

Tampereen ammattikorkeakoulu, ylempi amk-tutkinto  
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Tekijä	Eija Kallio
Työn nimi	Mänttä-Vilppulan kaupungin asuntotoimen asiakaspalvelun kehittäminen
Sivumäärä	149
Valmistumisaika	12/2010
Työn ohjaaja	Klaus af Ursin
Työn tilaaja	Erkki Viitanen, Mänttä-Vilppulan kaupunki

## TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Mänttä-Vilppulan kaupungin käyttöön esitys asuntotoimen asiakaspalvelun palvelukonseptista sekä uuden palvelukonseptin avulla luoda asumisen asiakaspalvelusta merkittävä asuinpaikkamarkkinoinnin kilpailutekijä ja asuntotoimesta osa kaupungin kokonaismarkkinointia.

Teoreettinen viitekehys muodostui paikan markkinointia, strategiajohtamista ja asiakaslähtöisyyttä sekä prosessien kehittämistä käsittelevästä kirjallisuudesta.

Tutkimuksessa keskityttiin kaupungin kiinteistötoimiston asiakaspalveluun vuokra-asunnon hakuvaiheessa, asunnon vuokraukseen liittyviin asiakaspalveluprosesseihin sekä asuntomarkkinointiin. Mänttä-Vilppulan kaupungin kiinteistötoimiston nykyinen organisaatio ja tehtävät selvitettiin käyttäen pääosin toimintatutkimuksen menetelmiä. Lisäksi määritettiin ja kuvattiin asunnon vuokraamiseen liittyvät prosessit. Osana nykytilan analyysiä tehtiin kiinteistötoimiston asiakkaille, tärkeimmille sidosryhmille ja kaupungin johdolle ja luottamushenkilöille suunnattu, toimiston asiakaspalvelun tasoa ja markkinoinnin merkitystä kartoittava kysely. Kyselyssä sovellettiin servqual-menetelmää ja kuiluanalyysiä. Kyselyn osalta tutkimusmenetelmä oli pääosin kvantitatiivinen. Koska tutkimuksen asiakaskyselyllä pyrittiin selvittämään palvelun laatua, tutkimus sisälsi myös kvalitatiivisia piirteitä.

Kehittämistyön tuloksena syntyi esitys konkreettisista kiinteistötoimiston asiakaspalveluprosessien kehittämistoimenpiteistä. Eniten kehitettävää löytyi asiakkuudenhallinnassa; sisäisessä tiedon kulussa, teknisissä järjestelmissä ja sähköisten kanavien, kuten internetin ja sähköpostin hyväksikäytössä. Lisäksi asuntomarkkinoinnista tulisi pyrkiä laajempaan asuinpaikkamarkkinointiin, jossa asuntotoimi on kiinteä osa kaupungin kokonaisvaltaista markkinointisuunnitelmaa ja budjetointia, taidekaupunki-imagoa käytetään hyväksi kaikessa viestinnässä, ja kaupungilla on selkeä kuntamarkkinointia ohjaava rooli. Asuinpaikkamarkkinoinnin tueksi suunniteltiin paikkakunnalle muuttavalle tarjottava ”Tutustu taidekaupunkiisi!” –palvelupaketti, joka sisältää mm. muuttajalle tarjottavan palvelusetelin, jolla asiakas voi tutustua uuden kotipaikkansa kulttuuri- tai liikuntamahdollisuuksiin valintansa mukaan.

---

Avainsanat

asiakaslähtöisyys, asiakaspalvelu, asuntotoimi, prosessi, strategia, tuotteistaminen

Writer	Eija Kallio
Thesis	Developing the Customer Services of the Housing Department of Mänttä-Vilppula Town
Pages	149
Graduation time	12/2010
Thesis Supervisor	Klaus af Ursin
Co-operating Company	Erkki Viitanen, Mänttä-Vilppula town

## **ABSTRACT**

The aim of this thesis was to improve the customer service and the service processes of Housing Department of Mänttä-Vilppula town and to productize some elements of the service processes into a new concept of service. With the new concept, habitation sector could become a major competitive factor for marketing and a significant part of marketing of the town itself, the town of art, Mänttä-Vilppula.

The theoretical context consisted of literature of place marketing, strategic management and planning, customer oriented approach, and process development.

The focus of this thesis was in the processes of municipal customer services for the people applying for rental apartments as they move into Mänttä-Vilppula town. Existing methods of municipal customer services are considered quite bureaucratic. Under observation were also existing methods of place marketing.

The organization of Mänttä-Vilppula Housing Department and the processes of renting an apartment were mainly analyzed by methods of activity analysis. The renting processes were defined and described. For the analysis of the present state, a customer survey was made to investigate the quality of customer service and the importance of place marketing. The survey was sent to the customers, main interest groups of the Housing Department and to the operative management and some elected officials in positions of trust of the town. The survey was made applying Servqual-method and the gap analysis. The research method of the survey was mainly quantitative, including some aspects of qualitative research in examining the quality of service.

The outcome of the thesis was that the customer relationship management of the Housing Department needs to be regenerated. The main weaknesses lie in internal information, CMR software and customer data, and in utilization of the Internet and e-mail. Also, the place marketing needs to be advanced. Place marketing should include housing and all other sectors together under the umbrella of "town of art" and have an overall market plan and gross budget. The thesis introduces a service package called "Get Acquainted With Your Town of Art!", including a service bill by which new inhabitants can choose a target to make their acquaintance with the multiple supply of cultural or sports possibilities the town of art, Mänttä-Vilppula, can offer.

---

Keywords customer oriented approach, customer service, housing, process, productization, strategy

## ESIPUHE

Aloittaessani ylemmän amk-tutkinnon opinnot Tampereen ammattikorkeakoulussa syksyllä 2008, pitkäaikainen työnantajani Mäntän kaupunki valmistautui historiansa suurimpaan hallinnolliseen muutokseen, kuntaliitokseen Vilppulan kunnan kanssa. Opinnäytetyön tekeminen kaupungin asuntotoimen asiakaspalvelusta oli ollut esillä ensimmäisen kerran keväällä 2008. Saman vuoden syksyllä pidettiin kuntavaalit, joten vuodenvaihteessa aloitti työnsä uusi yhdistetyn kaupungin kaupunginvaltuusto ja kaupunginhallitus. Kuntaliitoksen ja äänestystuloksen seurauksena kaupungin ylin poliittinen johto vaihtui. Myös kuntien organisaatiot yhdistettiin ja 1.1.2009 toimintansa aloitti uusi Mänttä-Vilppulan kaupunki.

Toiveenani oli, että tutkimukselle olisi perustettu viranhaltijoista ja luottamushenkilöistä koostuva pieni ohjausryhmä, joka olisi aika-ajoin tarkistanut työn etenemisen ja antanut työtä tukevia toimintaohjeita. Koska kehittämistehtävän aloitus tapahtui samanaikaisesti kuntaliitoksen kanssa, jäi opinnäytetyöni ohjaaminen siltä osin suurempien asioiden jalkoihin. Työtä on kuitenkin aika-ajoin käsitelty pienimuotoisesti teknisessä palvelukeskuksessa ja loppupuolella myös uusi kaupunginjohtaja Esa Sirviö on sitä kommentoinut.

Työ on nyt valmis ja siinä esitettyjen kehittämissuhteiden eteneminen on tästä eteenpäin kaupungin operatiivisen johdon lisäksi poliittisten päättäjien käsissä. Kehittämissuhteita tullaan esittelemään tulevan talven kuluessa kaupungin johtoryhmälle, kaupunginhallitukselle sekä käytännön asuntoasioista vastaavalle tekniselle lautakunnalle. Opinnäytetyötä ja sen tuloksia tullaan soveltuvien osin käyttämään myös kaupungin *Kehityskuvatyössä*. Syksyllä 2010 käynnistetyssä Kehityskuvatyössä syvennetään Mänttä-Vilppulan kaupunkistrategiaa ja asumisen kehittäminen on yksi sen monista teemoista. Tavoitteena on kehityskuvan laatimisen myötä luoda edellytykset Mänttä-Vilppulan kaupungin tulevalle kehittämiselle.

Mänttä-Vilppulassa 1.11.2010

Eija Kallio

<b>1 JOHDANTO</b>	1
1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset	2
1.2 Tutkimusote	2
1.3 Tutkimusmenetelmät	3
1.4 Aikaisempi tutkimus	4
1.5 Tutkimuksen kulku	4
<b>2 TUTKIMUKSEN VIITEKEHYS</b>	5
2.1 Kuntien omistaman vuokra-asuntokannan synty	5
2.2 Kunnalliset asuntopalvelut	6
2.3 Tieto- ja osaamisintensiiviset palvelut	7
<b>3 KUNNALLISEN ASUNTOTOIMEN ASIAKASPALVELUN KEHITTÄMISMAHDOLLISUUDET</b>	8
3.1 Paikan markkinointi – kuinka kunnat löysivät markkinoinnin	8
3.1.1 Kaupungin brändin ja imagon merkitys asuntotoimelle	11
3.2 Strategialähtöisyys	15
3.2.1 Sisäinen markkinointi	17
3.3 Asiakslähtöisyys	18
3.3.1 Saako julkisessa hallinnossa palvelua?	18
3.3.2 Palvelun käsite	20
3.3.3 Palvelutarjooma	21
3.3.4 Peruspalvelupaketti ja laajennettu palvelutarjooma	21
3.3.5 Palvelun laatu	22
3.3.6 Koettu palvelun laatu	23
3.3.7 Palvelun laadun mittaaminen	25
3.3.7.1 <i>Servqual-menetelmä</i>	25
3.3.7.2 <i>Palvelun laadun kuiluanalyysi</i>	27
3.3.8 Palvelun laadun kehittäminen	30
3.4 Asiakaspalveluprosessien kehittäminen	31
3.4.1 Prosessinäkökulma	30
3.4.2 Prosessin kehittäminen	33
3.4.2.1 <i>Prosessien tunnistaminen</i>	34

3.4.2.2	<i>Prosessin kuvaaminen</i>	34
3.4.2.3	<i>Prosessin suorituskyvyn mittaaminen</i>	36
3.4.3	Tiimityöskentely	37
3.4.3.1	<i>Tiimityön toiminnan mittaaminen</i>	39
<b>3.5</b>	<b>Palvelun tuotteistaminen</b>	39
3.5.1	Tuotteistaminen	39
3.5.2	Tuotteistamisen asteet	41
3.5.3	Tuotteistamisprosessin eteneminen	42
3.5.4	Palvelutarjooman arviointi ja kehittäminen	43
3.5.5	Asiakkaiden segmentointi	45
3.5.6	Palvelupaketit ja modulointi	46
3.5.7	Tuotekuvaus	48
3.5.8	Palvelun konkretisointi	50
<b>3.6</b>	<b>Asiakkuudenhallinta</b>	50
<b>4</b>	<b>MÄNTTÄ-VILPPULAN KAUPUNGIN ASUNTOTOIMEN ASIAKASPALVELU</b>	53
<b>4.1</b>	<b>Mänttä-Vilppulan kaupunki</b>	53
<b>4.2</b>	<b>Kaupungin vuokra-asunnot; Koskelantalot Oy ja Vilpuntalot Oy</b>	54
<b>4.3</b>	<b>Kiinteistötoimisto</b>	56
4.3.1	Teknisen palvelukeskuksen ja kiinteistötoimiston organisaatio	56
4.3.2	Päätösvalta asiakasrajapinnassa	60
4.3.3	Kuntaliitoksen vaikutus kiinteistötoimiston asiakaspalveluun	61
4.3.4	Asunnon vuokraaminen asiakkaan prosessina	63
4.3.5	Asukasvalintapäätös ja vuokrasopimuksen solmiminen	65
4.3.6	Asiakkuudenhallinta ja back office –toiminnot	66
4.3.6.1	<i>Internet ja sähköposti</i>	66
4.3.6.2	<i>Asuntomarkkinointi</i>	67
4.3.6.3	<i>Messut ja esitteet</i>	68
4.3.6.4	<i>Asiakkuudenhallintajärjestelmät</i>	69
4.3.6.5	<i>Palveluprosessien ja asiakkuudenhallintajärjestelmien keskinäiset riippuvuudet</i>	71

<b>4.4 Kiinteistötoimiston asiakaspalvelun nykytilan analyysi asiakaskyselyn avulla</b>	72
4.4.1 Kyselyn otos	72
4.4.1.1 <i>Kysely I kiinteistötoimiston asiakkaille</i>	73
4.4.1.2 <i>Kysely II kaupungin johdolle, luottamushenkilöille ja sidosryhmille</i>	73
4.4.2 Kyselylomake	74
4.4.3 Validiteetti ja reliabiliteetti	75
4.4.4 Aineiston analysointi	76
4.4.4.1 <i>Vastausprosentti ja kato</i>	77
4.4.5 Kyselyn tulokset	78
4.4.5.1 <i>Kyselyn perustiedot</i>	78
4.4.5.2 <i>Asiakkaiden kokemukset ja odotukset kiinteistötoimiston asiakaspalvelun suhteen</i>	82
4.4.5.3 <i>Kiinteistötoimiston palvelun laadun attribuutit</i>	88
4.4.5.4 <i>Asuinpaikkamarkkinoinnin merkitys</i>	92
4.4.5.5 <i>Asiakaskyselyn vapaat kommentit</i>	95
4.4.5.6 <i>Kyselyn yhteenveto</i>	96
<b>5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET</b>	99
<b>5.1 Kriittiset menestystekijät</b>	99
5.1.1 Strategiset lähtökohdat ja painopistealueet	100
5.1.2 Asuinpaikkamarkkinointi osaksi kokonaismarkkinointia	101
5.1.2.1 <i>Asuntomarkkinoinnista asuinpaikkamarkkinointiin</i>	103
5.1.2.2 <i>Markkinointisuunnitelma ja –budjetti</i>	103
<b>5.2 Paikkakunnalle muuttavalle tarjottavan asiakaspalvelun tuotteistaminen</b>	104
5.2.1 Tuotteistamismahdollisuudet	104
5.2.2 Tuotteistamissuunnitelma ” <i>Tutustu taidekaupunkiisi!</i> ” –palvelupaketiksi	105
5.2.2.1 <i>Tuotekuvaus</i>	106

<b>5.3 Asiakaspalveluprosessien asiakaslähtöisyyden edelleen kehittäminen</b>	109
5.3.1 Asiakkaan prosessi	109
5.3.2 Asiakkuudenhallinta	110
5.3.2.1 <i>Tiimityön kehittäminen</i>	110
5.3.2.2 <i>Asiakkuudenhallintaohjelmistot</i>	111
5.3.2.3 <i>Sähköposti, internet ja esitteet</i>	112
<b>6 AIHEITA ASUNTO- JA KIINTEISTÖTOIMEN JATKOTUTKIMUKSELLE JA KEHITTÄMISELLE</b>	115
6.1 Isännöintipalvelujen prosessien kehittäminen	115
6.2 Erityisryhmien asumisvaihtoehtojen tutkiminen	115
<b>LÄHTEET</b>	117
<b>LITTEET</b>	120



## **Kuviot, taulukot ja kuvat**

- Kuvio 1. Strategian laadintaprosessi
- Kuvio 2. Kaksi palvelun laatu-ulottuvuutta
- Kuvio 3. Koettu kokonaislaatu Grönroosin mukaan kaupungin kiinteistötoimistoon sovellettuna
- Kuvio 4. Palvelun laadun kuiluanalyysimalli
- Kuvio 5. Asiakkuudenhallinta kokonaisuutena
- Kuvio 6. Prosessin kehittämisen vaiheet
- Kuvio 7. Ydinprosessien kuvaustaso
- Kuvio 8. Tehokkaan tiimitoiminnan kulmakivet
- Kuvio 9. Kokonaisstrategian merkitys tuotteistamisprosessissa
- Kuvio 10. Tuotteistamisen asteet
- Kuvio 11. Tuotteistamisprosessin eteneminen
- Kuvio 12. Edwardsonin ja Ohlssonin palvelujen suunnitteluprosessin malli
- Kuvio 13. Palvelun modulointi.
- Kuvio 14. Väkiluvun ja asuntokannan kehitys Mänttä-Vilppulassa vuosina 2005 – 2009
- Kuvio 15. Teknisen palvelukeskuksen organisaatiokaavio
- Kuvio 16. Kiinteistötoimiston tehtävät ja organisaatio
- Kuvio 17. Asiakkaan asunnonhankintaprosessi
- Kuvio 18. Asukasvalinnan päätöksentekoprosessi.
- Kuvio 19. Asunnonhankinnan ja asukasvalinnan tukiprosessit
- Kuvio 20. Vuokra-asumisen asiakaspalvelun asiakkuudenhallintajärjestelmät
- Kuvio 21. Mänttä-Vilppulan kaupungin vuokra-asunnon hankintaan liittyvien prosessien keskinäiset suhteet ja prosesseihin liittyvät asiakkuudenhallintajärjestelmät
- Kuvio 22. Asiakasvastaajien ammatti
- Kuvio 23. Asiakasvastaajien työpaikan sijainti
- Kuvio 24. Mänttä-Vilppulassa työssä olevien asiakkaiden työn aloittamisajankohta
- Kuvio 25. Asiakasvastaajien nykyinen asunto
- Kuvio 26. Kiinteistötoimistossa asioimisen syy
- Kuvio 27. Kaupungin palveluksessa olevien ja sidosryhmiin kuuluvien vastaajien työpaikka
- Kuvio 28. Kaupungin palveluksessa olevat ja luottamushenkilövastaajat
- Kuvio 29. Sidosryhmävastaajien ammatti tai virka-asema
- Kuvio 30. Toiminnan puitteiden kuiluero
- Kuvio 31. Toiminnan luotettavuuden kuiluero
- Kuvio 32. Toiminnan palveluhenkisyyden kuiluero
- Kuvio 33. Toiminnan vakuuttavuuden kuiluero
- Kuvio 34. Toiminnan empaattisuuden kuiluero
- Kuvio 35. Kiinteistötoimiston palvelun laadun attributit
- Kuvio 36. Muuttajille tarjottavien erityispalvelujen merkitys
- Kuvio 37. Vuokra-asuntojen esittelyn merkitys
- Kuvio 38. Asuinpaikkamarkkinoinnin merkitys
- Kuvio 39. Asuntomarkkinointiin tai kiinteistötoimiston asiakaspalveluun liittyvät vapaat kommentit luokiteltuna sisällön mukaisiin ryhmiin

- Taulukko 1. Ydinprosessien tunnistamisen kriittiset vaiheet julkisessa hallinnossa
- Taulukko 2. Kaupungin omistamien vuokratyöyhtiöiden tunnuslukuja tilinpäätöstietojen mukaan
- Taulukko 3. Kaupungin kiinteistötoimistoon jätettyjen asuntohakemusten ja irtisanomisilmoitusten sekä tehtyjen asukasvalintapäätösten lukumäärä
- Taulukko 4. Viisi johdon mielestä tärkeintä laatuodotusta kiinteistötoimiston asiakaspalvelun suhteen
- Taulukko 5. Kiinteistötoimiston palvelun laatuvaatimusten kuilu
- Taulukko 6. Kiinteistötoimiston palvelun toimituksen kuilu
- Taulukko 7. Kiinteistötoimiston markkinointiviestinnän kuilu
- Taulukko 8. Kiinteistötoimiston koetun palvelun laadun kokonaiskuiluero

Kuva 1. ”*Tutustu taidekaupunkiisi!*” -palvelupaketin konkreettinen esitepaketti

## **Työssä esiintyviä käsitteitä:**

**arava**, vuonna 1949 perustettu ja vuonna 1966 lakkautettu Asuntorakennustuotannon rahoitusvaltuuskunta, josta aravalainajärjestelmä on saanut nimensä

**aravavuokra-asunto**, valtion lainoittama vuokra-asunto

**asiakirjojen julkisuus**, pääsääntöisesti viranomaisten asiakirjat ovat julkisia. Poikkeuksena asiakirjat, jotka sisältävät lain nojalla salassa pidettävää tietoa kuten tietoja yksityishenkilön terveydentilasta ja taloudellisesta asemasta, sekä liikesalaisuuksia

**asukasvaihtuvuus**, asukasvaihtojen osuus asuntokannasta

**Asumisen rahoitus- ja kehittämiskeskus ARA**, ympäristöministeriön alainen keskusvirasto

**asuntopolitiikka**, määrätietoinen toiminta asumisen kehittämiseksi

**hallinto; asuntohallinto**, valtion tai kunnan toiminta tehtäviensä ja tarkoituksensa täyttämiseksi, myös tätä varten luotu virkakoneisto, tehtävissä toimivat viranomaiset

**isännöinti, kiinteistöjohtaminen**, jonka tarkoituksena on asumisyhteisöissä vastata

kiinteistöhallintoon ja kiinteistön ylläpitoon liittyvistä toiminnoista ja palveluista

**kiinteistö**, kokonainen rakennus ja siihen kuuluva tontti

**kiinteistöhoito**, kiinteistön ylläpitoon kuuluva säännöllinen toiminta,

jolla pysytetään kiinteistön olosuhteet halutulla tasolla

**luottamushenkilö**, kuntalaisten vaaleilla valitsema valtuutettu tai valtuuston

valitsema henkilö kaupunginhallitukseen, lautakuntiin, tai muihin luottamustehtäviin.

**tilapalvelut**, tilojen ominaisuuksiin kohdistuvat ja käyttäjän toimintaa tukevat palvelut

**vapaarahoitteinen vuokra-asunto**, asunto, jonka rahoittamiseen ei ole saatu

valtion tai kunnan rahaa

**viranhaltija**, kaupunkiin virkasuhteessa oleva henkilö, joka toimivaltansa rajoissa tekee päätöksiä

**vuokra-asuntojen käyttöaste**, kertyneiden vuokra- ja vesimaksutuottojen suhde

budjetoituihin vuokriin ja vesimaksuihin

**vuokravakuus**, suuruudeltaan 1-3 kuukauden vuokraa vastaava summa,

joka on vuokranantajalla takuuna mm. huoneiston kunnosta

**yleishyödyllinen yhteisö**, valtioneuvoston päätöksellä nimetty yhteisö,

joka rakentaa ja hallitsee vuokra-asuntoja ilman voiton tavoittelua

**ympäristöministeriö**, valmistelee valtakunnallisen asunto-olojen kehittämissuunnitelman

ja seuraa asuntopolitiikan kehittymistä Suomessa

Haarla (toim.), Suomen kielen perussanakirja, 1990.

Kiinteistöliiketoiminnan sanasto 2009. [www.rakli.fi](http://www.rakli.fi).

# 1 JOHDANTO

Kuntien toimintaympäristö on ollut voimakkaan muutoksen kohteena jo useamman vuoden ajan. Kasvukeskuksiin suuntautuvan muuttoliikkeen ja väestön vanhenemisen myötä kuntien väliset erot kasvavat jatkuvasti. Viimeaikainen taloudellinen taantuma on lisännyt kuntien taloudellista ahdinkoa ja samaan aikaan asiakkaat ovat tulleet laatutietoisemmiksi; vaatimukset myös kuntien tarjoamia palveluja kohtaan kasvavat jatkuvasti. Tulevaisuudessa väestön, työpaikkojen ja elinkeinoelämän keskittymisen elinvoimaisille kasvuseuduille oletetaan vain kiihtyvän ja kuntien välisten erojen kasvavan. Väestöltään vähenevillä alueilla olevat pienet kunnat, kuten vuoden 2009 vaihteessa kuntaliitoksella syntynyt 11 500 asukkaan Mänttä-Vilppulan kaupunki, joutuvat jatkuvasti miettimään keinoja, joilla kaupunki pystytään pitämään elinvoimaisena.

Sekä valtiolta että kuntalaiset kohdistavat kuntaan erilaisia vaatimuksia. Kunnan tehtävät on kunnallispolitiikan peruskirjallisuudessa jaettu poliittiseen tehtävään ja palvelutehtävään, joiden tavoitteena on kunnan asukkaiden hyvinvoinnin turvaaminen ja parantaminen. Molempien päätehtävien muotoutuminen kytkeytyy vahvasti koko yhteiskunnan kehitykseen. Asuntotoimen tehtävänä on hoitaa lainsäädännöllä kuntien hoidettavaksi kuuluvia asuntohallintoon liittyviä tehtäviä, kuten aravavuokra-asuntojen hallintointia ja vuokraamista sekä valtion asuntopoliittisten tukien myöntämistä. Lisäksi tehtäviin kuuluu usein myös kaupungin omistamien kiinteistöjen isännöinti.

Työpaikkojen ja väkiluvun vähentyessä lisääntyy kaupungissa myös tyhjäksi jäävien asuntojen määrä. Kaupunkikuva hiljenee ja asuntojen hintataso laskee, yritysten ja palvelujen toimintaedellytykset heikkenevät. Asuntojen jääminen tyhjilleen aiheuttaa kaupungille vuokrataloyhtiöiden omistajana lisäksi suuria taloudellisia riskejä. Yhtenä keinona kilpailtaessa asukkaista vetovoimaisten kasvukeskusten kanssa pienenkin kaupungin on opeteltava aikaisemmin vain yritysmaailmaan kuuluviksi ajateltuja markkinointikeinoja.

## 1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää Mänttä-Vilppulan kaupungin käyttöön esitys asuntotoimen asiakaspalvelun palvelukonseptista sekä luoda uuden palvelukonseptin avulla asumisen asiakaspalvelusta merkittävä asuinpaikkamarkkinoinnin kilpailutekijä ja asuntotoimesta osa kaupungin kokonaismarkkinointia.

Tutkimuksessa etsitään vastausta kolmeen tutkimuskysymykseen:

1. Miten Mänttä-Vilppulan kaupungin kiinteistötoimistosta vuokra-asuntoa hakevat kuntalaiset ja kaupunkiin asumaan muuttavat uudet asiakkaat kokevat toimistossa saamansa asiakaspalvelun; onko palvelu riittävän asiakaslähtöistä?
2. Mitä vaatimuksia kuntatyönantaja asettaa asuinpaikkamarkkinoinnille ja asiakaspalvelulle vuokra-asuntoasioissa?
3. Mitkä ovat tuotteistamismahdollisuudet kunnallisen asuntotoimen asiakaspalvelun yhteydessä?

Tutkimuksessa keskitytään kaupungin kiinteistötoimiston asiakaspalveluun vuokra-asunnon hakuvaiheessa, vuokraukseen liittyviin asiakaspalveluprosesseihin sekä asuntomarkkinointiin. Tutkimuksen ulkopuolelle jätetään kaupungin asuntopolitiikkaan liittyvät kysymykset, korjaus- ja energia-avustusten myöntäminen, tonttimarkkinointi, sekä asumisaikaiseen isännöintiin kuuluvat asuin kiinteistöjen huolto ja asiakaspalvelu. Asuntotarvitsijoista tutkimuksen ulkopuolelle on rajattu opiskelija-asunnonhakijat sekä erityisryhmät (vanhukset, vammaiset ja mielenterveyskuntoutujat).

## 1.2 Tutkimusote

Tutkimusote on konstruktiiivinen ja toiminta-analyyttinen. Tutkimus on soveltavaa tutkimusta, jolloin sen tavoitteena on tuottaa uutta tietoa päämääränä ongelman ratkaisu (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 129). Tutkimuksen lähtökohtana ja tutkimusongelmana on, että kunnallisten palveluiden organisointi edelleenkin tapahtuu pääasiassa hallintolähtöisesti asiakaspalvelunäkökulman jäädessä toisarvoiseksi.

Kari Lukka (Konstrukttiivinen tutkimusote, [www.metodix.fi](http://www.metodix.fi)) toteaa, että ihanteellisin tutkimusaihe konstruktiviselle tutkimukselle on sellainen, jolla on käytännöllistä merkitystä, mutta jota ei ole riittävästi analysoitu aikaisemmassa kirjallisuudessa. Konstruktivistisesta tutkimuksesta varten tarvitaan tietoa alaan liittyvistä teorioista, joihin tuleva kehitystyö voidaan perustaa, ja jonka avulla myös työn teoreettista merkitystä pystytään analysoimaan. Kehitystyön tavoitteena tulee olla pyrkimys luoda ratkaisu kehittämistehtävän ongelmille. Tavoitteena tulee olla myös aiheeseen liittyvä yleispätevä ratkaisumalli jolla voisi olla yleisempää teoreettista merkitystä. Uuden ratkaisumallin toimivuudesta on pyrittävä kehittämään myös uutta teoreettista tietoa.

### 1.3 Tutkimusmenetelmät

Kehittämistehtävä on tehty käyttäen pääosin toimintatutkimuksen menetelmiä. Toimintatutkimus ei ole varsinaisesti tutkimusmenetelmä, vaan lähestymistapa, jossa tutkimus kytketään toiminnan kehittämiseen. Siinä on luontevaa yhdistää kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Kun tutkimuksessa perinteisesti kiinnitetään huomiota miten asiat ovat, toimintatutkimuksessa ajatellaan, miten asiat ovat olleet ja mihin suuntaan ne ovat menossa. Tutkimusmenetelminä voidaan käyttää sekä laadullisia että määrällisiä tiedonhankintamenetelmiä. Toimintatutkimus yhdistää teorian ja käytännön ja siinä pyritään toiminnan kehittämiseen reflektiivisen ajattelun avulla. Reflektointi on totuttujen toiminta- ja ajattelutapojen perusteiden pohdintaa ja kehittämistä ja uudelleen kehittämistä tarpeen mukaan. (Heikkinen, Roivio & Syrjälä 2007, 29 -36)

Kiinteistötoimiston asiakkaille tehdyssä asiakaskyselyssä on sovellettu servqual-menetelmää ja kuiluanalyysiä. Kyselyn osalta tutkimusmenetelmä on pääosin kvantitatiivinen. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa kiinnostus kohdistuu kohteiden mitattaviin ja numeroilla ilmaistaviin ominaisuuksiin. Siinä ollaan kiinnostuneita luokitelluista syy- ja seuraussuhteista ja ilmiötä voidaan kuvata määrin, paljouksin ja numeroin. Keskeinen kysymys on, kuinka voidaan määrittää mitattaviksi tulevat ominaisuudet. (Kysymyksenasettelu.[www.amk.fi](http://www.amk.fi))

Asiakkaiden tyytyväisyyttä selvittävät kysymykset voivat olla luonteeltaan myös kvalitatiivisia. Tutkimusmenetelmää sanotaan laadulliseksi aina silloin, kun kyseessä eivät ole määrät vaan ilmiön laatuominaisuudet. Myös laadullista aineistoa on mahdollista käsitel-

lä tilastollisesti luokittelemalla. Koska tutkimuksen asiakaskyselyllä on pyritty selvittämään palvelun laatua, tutkimus sisältää myös kvalitatiivisia piirteitä.

(Kysymyksenasettelu/www.amk.fi)

## **1.4 Aikaisempi tutkimus**

Asuntotoimen tutkimus Suomessa on painottunut enimmäkseen asuntoihin, asumisoloihin ja asuntoalueisiin. Asuntotoimen palveluorganisaatioita käsittelevä tutkimus on puolestaan keskittynyt vanhusten palveluasumiseen tai muihin sosiaalitoimen tai terveydenhuollon erityiskysymyksiin asumisen suhteen. Kuntaliiton kyselyillä on selvitelty kaupunkien asuntotoimen organisaatorakennetta. Kuntien asuntotoimen asiakaspalvelun tasoa tai asiakaspalvelun prosessien sujuvuutta tavallisen vuokra-asuntoa hakevan asiakkaan tai kuntaan työn perässä muuttavan näkökulmasta on tarkasteltu vähän.

## **1.5 Tutkimuksen kulku**

Tutkimustyö on aloitettu perehtymällä lähdeaineistoon. Aineistona on käytetty kunnallishallintoon, strategiajohtamiseen, organisaatioiden ja prosessien kehittämiseen, markkinointiin, palvelujen tuottamiseen ja kehittämiseen, sekä tuotteistamiseen liittyvää kirjallisuutta. Lisäksi lähdeaineistona on ollut Mänttä-Vilppulan kaupungin sääntöjä ja kokousasiakirjoja. Lähdeaineistosta on koottu teoreettinen perusta kehittämistyön tekemiseksi. Peruslähtökohdaksi on otettu strategialähtöisyys kaiken toiminnan kehittämisessä. Lähdekirjallisuuteen perehtymisen jälkeen on selvitetty Mänttä-Vilppulan kaupungin kiinteistötoimiston nykyinen organisaatio ja tehtävät, sekä määritetty ja kuvattu asunnon vuokraamiseen liittyvät prosessit.

Tärkeässä osassa tässä kehittämistehtävässä on asiakaskysely, jolla pyritään tuomaan esiin asiakasnäkökulma. Jos prosessien ja asiakkuudenhallinnan toimivuutta halutaan kehittää, on työtä aloitettaessa tiedettävä millainen käsitys asiakkailta on palveluista. Asiakaskyselyn analyysissä on saatu esille joitakin kehittämistarpeita, jotka on koottu yhteen ehdotuksiksi kiinteistötoimiston asiakaspalvelun kehittämisestä. Prosessien kehittämisen lisäksi työssä on tutkittu mahdollisuuksia tuotteistaa paikkakunnalle muuttaville tarjottavaa asiakaspalvelua.

## 2 TUTKIMUKSEN VIITEKEHYS

Luvussa kaksi käydään läpi kuntien omistaman vuokra-asuntokannan syntyhistoriaa ja lainsäädäntöön perustuvaa asuntotoimen tehtäväkenttää. Kaupunkien omistaman vuokra-asuntokannan olemassaolon juuret ovat syvällä menneiden vuosikymmenten asuntopoliitikassa, ja siksi asuntoasioiden hoitoon liittyvät tehtävät ovat koko maassa perustaltaan samanlaisia.

### 2.1 Kuntien omistaman vuokra-asuntokannan synty

Valtion ja kuntien määräävä asema suomalaisten asuntoasioiden järjestämisessä pohjautuu sodanjälkeisen siirtoväestön asuttamiseen (Tuuri 1998, 9). Kuntien merkitys vuokra-asuntojen omistajana ja aravarahoitteisten asuntojen asukasvalinnan valvojana vakiintui 1900-luvun jälkipuolella niin, että kunnat ovat edelleen suurimpia vuokra-asuntojen omistajia. Kuntaliiton mukaan kuntien ja niiden omistamien yhtiöiden hallussa oli vuonna 2006 edelleenkin yli 300 000 vuokra-asuntoa (Käsikirja vuokrataloille 2008, 3).

Valtiovallan kontrolloima asuntorakentaminen on ollut osa pohjoismaisen hyvinvointivaltion rakentamista. Ari Salmisen (1993, 42) mukaan julkisen sektorin toimenpiteillä on luotu pitkän aikavälin strategioita, joilla hyvinvointia säätelevää lainsäädäntöä on kehitetty. Hyvinvointihallinnolle on ollut tyypillistä, että palvelut tuotetaan kunnissa ja valtio rahoittaa paikallishallinnon palveluita. Kunnalliset tehtävät ovat olleet voimakkaasti lakisidonnaisia. Tiukalla säädöstimisellä sekä valtakunnallisella ohjauksella on pyritty ratkaisemaan sekä taloudellisia että sosiaalisia ongelmia, joten paikallisilla ratkaisuihin ei ole ollut liikkumatilaa. (Harisalo, Rajala & Ståhlberg 1992, 150)

Asuntolainsäädäntö ei edellytä, että kunta omistaa vuokra-asuntoja suoraan tai edes välillisesti. Kaupungin edun mukaista on kuitenkin niin sosiaali- ja elinkeinopoliittisista syistä, kuin kaupungin kehittämisen hallinnan kannalta, että sillä on jonkinlainen vuokra-asuntokanta hallussaan. (Kunnan vuokratalojen omistajapoliittiset... 2008, 6)

## 2.2 Kunnalliset asuntopalvelut

Lainsäädäntö määrää tietyt asuntopalvelujen tehtävät kunnan hoidettaviksi, mutta jättää kokonaan kunnan harkittavaksi sen, millaisella panostuksella se palvelut järjestää (Aravalaki 4 §). Kunta voi hoitaa asuntoasiat kaupunginhallituksen alaisina tai delegoida ne jonkin lautakunnan vastuulle. Asuntoasioiden sijainti kuntaorganisaatiossa voi vaihdella hyvinkin paljon. Ne voivat olla jossakin kunnassa keskushallinnossa tai sosiaalitoimessa, kun taas naapurikunnassa ne ovat teknisen lautakunnan alaisina. Kuntaliiton vuonna 2005 tekemän kyselyn mukaan yleisin asuntoasioita hoitava luottamuselin oli kunnanhallitus (72 %) ja seuraavaksi yleisin tekninen lautakunta (16 %) (Kysely asuntoasioista 2005, 13). Sijainti tuo asioiden hoitamiseen pieniä painotuseroja. Keskushallinnon alaisuudessa painopiste on yleensä elinkeinopolitiikassa. Jos asioita hoidetaan sosiaalitoimessa, on ilmeistä, että halutaan tuoda esille asuntoasioiden sosiaalipoliittinen luonne. Teknisellä sektorilla taas päähuomio kiinnitetään asuinkiinteistöihin, niiden kuntoon ja hoitoon.

Kaupungin asuntotoimen asiakkailleen tarjoamia palveluita ovat yleensä vuokra-asuntojen jako ja korjaus- ja energia-avustusten myöntäminen. Niissä kunnissa, joissa asuntotoimi on teknisen toimen vastuulla, asuntotoimessa hoidetaan edellisten tehtävien lisäksi kiinteistöjen isännöintiin liittyvät työt, kuten Mänttä-Vilppulassa. Osa asuntolainsäädännön alaisista tehtävistä voidaan ulkoistaa, mutta kaupungille jää silloin lainmukaisuuden valvontavelvollisuus. (Asukasvalintaopas 2008, 21)

Asuntolainsäädännön mukaan asukasvalinnassa kaupungin omistamiin aravalainoitettuihin vuokra-asuntoihin etusijalla ovat eniten asunnon tarpeessa olevat, vähävaraiset kansalaiset. (Laki asunto-olojen kehittämistä 29.11.1985/919) Tiukkoja asukasvalintaohjeita on 1990-luvulta lähtien vähitellen väljennetty, ja nykyisen lain mukaan ”*asukasvalinnan tavoitteena on aravavuokra-asuntojen osoittaminen vuokra-asuntoa eniten tarvitseville ruokakunnille ja samalla pyritään säilyttämään vuokratalon monipuolinen asukasrakenne ja sosiaalisesti tasapainoinen asuinalue*”(4a § 18.8.2006/716). Tulkinta sosiaalisesti tasapainoisesta asuinalueesta on kunnan viranomaisilla. Henkilöllä, jonka tekemien valintojen perusteella asukkaat eri vuokrataloihin sijoittuvat, on siis suuri vaikutus eri vuokratalojen ja asuntoalueiden asukasrakenteen muodostumiseen.



## 2.3 Tieto- ja osaamisintensiiviset palvelut

Tietointensiivisessä palveluliiketoiminnassa korostuu tiedon ja osaamisen merkitys laadukkaana palvelun tuottamiseksi ja tietointensiivinen palvelu tarkoittaa palvelua, joka perustuu tiedon merkitykseen keskeisenä pääomana. Tietointensiiviset palveluyritykset (Knowledge intensive business services, KIBS) voidaan luokitella kolmeen kategoriaan, jotka ovat tieto- ja osaamisintensiiviset palvelut, teknologian mahdollistamat uudet palvelut ja palvelun tehostamisen edellyttämät teknologiat sekä tuotteisiin ja tuotantoon integroidut palvelut. (Haataja 2005, 18)

Haatajan mukaan osaamisintensiivisyys korostaa enemmän käytännönläheisyyttä ja oppimista, tietointensiivisyys asiantuntijuutta ja abstraktia ongelmanratkaisua. Molemmissa opiskelulla ja kokemuksella hankittu tieto ja taito otetaan käyttöön. (Haataja 2005, 10) Vaikka tieto- ja osaamisintensiivisten palveluiden alkuperäinen merkitys on kuvata yritysten toisilleen tarjoamia (B to B) palveluita, kaupungin asuntotoimen palvelut voidaan luokitella kuuluviksi osaamisintensiivisiin palveluihin. Tehtävien menestyksellinen hoitaminen vaatii asuntolainsäädännön sekä Asumisen rahoitus- ja kehittämiskeskus ARA:n ja Ympäristöministeriön ohjeiden tuntemista ja soveltamiskykyä, sekä paneutumista yksittäisen asiakkaan asioiden ja usein myös ongelmien ratkaisemiseen. Työssä sovellettu tieto on suurelta osin ns. *hiljaista tietoa*, joka perustuu asiakasrajapinnassa palvelua tarjoavien kokemukseräiseen asiantuntemukseen (Lönnqvist ym. 2010, 94).

### 3 KUNNALLISEN ASUNTOTOIMEN ASIAKAS- PALVELUN KEHITTÄMISMAHDOLLISUUDET

Luvussa kolme käsitellään asuntotoimen asiakaspalvelun kehittämismahdollisuuksia teoreettiselta pohjalta. Lähtökohdaksi on otettu paikan markkinointi asuntotoimen näkökulmasta ja markkinointiin liittyvä lähdekirjallisuus. Sen jälkeen asuntotoimen asiakaspalvelun kehittämistä lähestytään strategialähtöisyyden, asiakaslähtöisyyden ja asiakaspalveluprosessien kehittämistä käsittelevän kirjallisuuden kautta. Luvun lopussa päädytään pohtimaan asumisen asiakaspalvelun tuotteistamismahdollisuuksia.

#### 3.1 Paikan markkinointi – kuinka kunnat löysivät markkinoinnin

*”Paikan markkinointi tarkoittaa sitä, että paikka suunnitellaan siten, että se tyydyttää kohdemarkkinoiden tarpeet. Siinä onnistutaan, kun kansalaiset ja yritykset ovat tyytyväisiä kuntaan ja kävijöiden ja sijoittajien odotukset täytetään.”*

(Seppo Rainisto 2003, 11) <sup>1</sup>

Paikan markkinoinnista väitellyt Seppo Rainisto (2003, 232) tulee väitöskirjassaan johdtopäätökseen, että paikkoja voidaan tietyn edellytyksin markkinoida samalla tavalla kuin yrityksiä ja tuotteita. Markkinointi soveltuu Rainiston mielestä myös paikoille ja kaupunkien tulisikin markkinoida itseään yhtä kehittyneillä menetelmillä kuin yritykset. Paikka on kuitenkin markkinoitavana tuotteena hyvin erilainen kuin yritysten palvelut. Yrityksillä on aina numeeriset budjettitavoitteet myynnille, myyntikatteelle ja tulokselle, mutta ”paikkatuotteeseen” kuuluu myös sosiaalisia tehtäviä ja velvoitteita, joita sen on pakko hoitaa, ja joita ei voi tai saa hinnoitella rahassa (Rainisto 2003, 38).

Myös Virtanen ja Wennberg (2005, 45 - 49) ovat sitä mieltä, että julkisen ja yksityisen sektorin erilaisuudesta seuraa, että yksityisen sektorin opit eivät suoraan voi toimia julkishallinnon rakenteissa. Julkista hallintoa kehitettäessä ja markkinoitaessa on muistettava, että se toteuttaa julkista tehtävää, jolla on myös yhteiskuntavastuu ja sen tulee

---

<sup>1</sup> Kotler P & Gertner D, 2002a. 183

edistää yhteistä hyvää. Hallinnon julkisuudesta seuraa, että organisaation tulee noudattaa hyvän hallinnon periaatteita, muun muassa tasavertaisuutta. Toisin kuin yritykset, julkiset organisaatiot eivät voi periaatteessa valita asiakkaitaan, vaan niiden on tarjottava palveluitaan kaikille, joilla lainsäädännön puitteissa on niihin oikeus.

Rainisto (2004, 10) toteaa, että vaikei yritysten käyttämiä markkinointioppeja voida sellaisenaan soveltaa paikkojen markkinoinnissa, markkinoinnin teoria on muunnettavissa kunnille käyttökelpoiseksi. Kuntien on löydettävä omat toiminnalliset ja laadulliset erityispiirteensä, joilla ne pystyvät erottautumaan muista. Jotkut paikat menestyvät aina toisia paremmin samanlaisista resursseista ja mahdollisuuksista huolimatta. Markkinointikeinojen opetteleminen ja se, että nähdään nykyistä enemmän vaivaa, auttavat paikkoja hyödyntämään yksilöllisiä voimavarojaan ja toimimaan kilpailijoitaan tehokkaammin. Opettelemalla kehittyneitä paikan markkinoinnin keinoja kunnat pystyvät löytämään uusia konsepteja itsensä markkinoimiseen.

Rainiston (2003, 38) mielestä jonkin ympäristön muodostuminen toivotuksi asuinpaikaksi tapahtuu hyvin monimutkaisten prosessien kautta. Eri intressiryhmät, kuten poliittiset päätöksentekijät, hallinto, yritykset ja asukkaat, asettavat aina paikan ”myymiselle” keskenään hyvinkin ristiriitaisia tavoitteita. Oikeiden toimenpiteiden löytäminen voi silloin olla vaikeata. Paikan markkinointitoimien kohdistaminen oikein ja oikealle kohde-ryhmälle ei myöskään ole helppoa. Lisäksi suurimuotoinen markkinointikampanja vaatii mittavia taloudellisia ja henkilöresursseja. Ensimmäiseksi tulisikin miettiä markkinoinnin strategiset linjaukset. Mielikuvien rakentaminen omista lähtökohdista voidaan toteuttaa pieninkin askelin pitemmällä aikavälillä kaupungin taloudellisten mahdollisuuksien ja markkinointiresurssien mukaan.

Lisäksi tarvitaan yhteistyötä seutukunnan yritysten kanssa. Verkostoitumista ja kumppanuksien hyödyntämistä tarvitaan paikkakunnan kehityksen stimuloimiseksi ja kriittisen massan, kuten organisointikapasiteetin ja osaamisen löytämiseksi. Osaavan työvoiman hallinta on haaste paikkojen markkinoinnissa ja kehittämisessä. (Rainisto 2003, 219)

Kuntaliitto toteutti maaliskuussa 2009 kaikille kunnille suunnatun markkinointikyselyn, jossa kysyttiin muun muassa markkinoinnin organisoinnista, resursseista, tavoitteista ja suunnittelusta, profiloinnista, markkinointiviestinnän keinoista, muuttohoukuttamista sekä visuaalisesta ilmeestä. Kyselyn vastausprosentti oli 27 % ja kyselyyn vastasivat pää-

asiassa pienet ja keskisuuret kunnat. Kyselyn mukaan markkinointi on useimmissa kunnissa organisoitu hajautetusti. Kuntien markkinoinnin ja viestinnän organisoinnin hajautaisuutta kuvastaa se, että vastaajissa oli päätoimisesti viestintä- tai markkinointitehtäviä hoitavia vain 23 %. Suurimpina haasteina markkinoinnissa koettiin kyselyn mukaan raha, henkilöresurssit ja aika. Samoin haasteina koettiin markkinoinnin ja viestinnän suunnitelmallisuus ja organisointi. Vastaajat kaipasivat myös enemmän yritys yhteistyötä. Elinkeino- ja yritysmarkkinointi sekä asukasmarkkinointi nähtiin markkinoinnin tärkeimpinä osa-alueina. Lähes kaikki vastaajakunnat olivat mukana jossain yhteismarkkinoinnissa. Yleisimmin yhteistyötä tehtiin elinkeino- ja matkailumarkkinoinnissa.

Valtaosa vastaajista oli sitä mieltä, että kunnan markkinointitoimenpiteet tukevat kuntastrategiassa asetettuja tavoitteita hyvin tai tyydyttävästi. Vähän yli puolella vastaajakunnista oli määriteltynä tavoitemielikuva tai brändi-imago. Kahdella kolmanneksella vastaajakunnista on määritelty myös yhtenäinen visuaalinen ilme. Slogan tai sloganeita on käytössä niin ikään yli 70 prosentilla.

Toiminnallisia tavoitteita olivat muun muassa uusien asukkaiden ja yritysten alueelle saaminen. Kunnat korostavat markkinointiviestinnässään kyselyn mukaan samankaltaisia tekijöitä. Profiloinnissa korostuvat asuminen (49 %), elinympäristö (48 %), kunnan sijainti (46 %), luonto (35 %), kulttuuri (34 %) ja peruspalvelut (34 %). Esimerkiksi henkilöiden käyttö profiloinnissa sai vain yhden maininnan, samoin suvaitsevaisuus. Tärkeimmiksi markkinointiviestinnän keinoiksi kunnat nostivat henkilökohtaisen suhde-toiminnan ja asiakaspalvelun. Merkittävinä keinoina pidettiin myös tiedottamista ja toimittajavierailuja sekä tapahtumamarkkinointia, lehti- ja internetmainontaa. Muuttohoukuttimiksi kunnat nostavat yleisimmin edullisia tontteja ja toimitiloja. Lähes puolella vastaajista ei kuitenkaan ollut käytössään erityisiä muutto- tai investointihoukuttimia. (Kunnat markkinoivat entistä ...[www.kunnat.net](http://www.kunnat.net) )

### 3.1.1 Kaupungin brändin ja imagon merkitys asuntotoimelle

Tuotteiden markkinoinnissa käytetään yhä enemmän mielikuvia ja tunnesidonnaista markkinointia (Kotler 2005, 110). Tämä johtuu siitä, että todelliset erot tuotteiden välillä ovat käyneet hyvin vähäisiksi. Sama erojen vähäisyys tulee esille myös paikan markkinoinnissa. Suomessa on lukuisia pienehköjä paikkakuntia, joissa on vähän teollisuutta, vähän maataloutta, vähän yrittäjiä, ja vuosi vuodelta yhä vähemmän asukkaita. Keinoja erottua muista samanlaisista pikkukaupungeista on vaikea löytää.

Topi Antti Äikäs (2004, 25) toteaa kirjassaan *Imagoa etsimässä - Kaupunki- ja alue-markkinoinnin haasteista mielikuvien mahdollisuuksiin*, että kaupungit on pakotettu luomaan itselleen imagoja, markkinoimaan, ja tuottamaan mainoskampanjoita. ”*Pakon edessä*” tuotetut imagokampanjat saavat kaupunkien viestinnän näyttämään samanlaiselta. Asian voi testata selailemalla erilaisia kuntaesitteitä: peittämällä kunnan nimen voisi esitteiden tekstiosat yhdistää melkein pä mihin kuntaan hyvänsä.

Rainiston mukaan myös Kunnallisalan kehittämissäätiön asiamies Lasse Ristikartano (Rainisto 2004, 7) on todennut, että kuntien halu ja tarve erottua ja siten hakea kilpailuetua yritysten ja asukkaiden hankkimiseksi on usein johtanut toisten matkimiseen. Näin kuntien julkisuuskuva on samankaltaistunut. Ei ole osattu tiedostaa miten tärkeää on erottua. Ei ole tiedetty miten tehdä omasta paikkakunnasta muista erottuva brändi.

Brändäystä mielikuvien avulla voidaan soveltaa mihin tahansa, mistä kuluttajat ovat kiinnostuneita, myös paikkoihin (Kotler & Keller 2009, 278). Lisäksi Kotlerin (2005, 167) mukaan brändi ei synny mainonnan kautta, vaan sitä on rakennettava kokonaisvaltaisesti, käyttämällä suurta määrää erilaisia työkaluja, kuten mainontaa, sponsorointia ja tapahtumia, joilla päästään julkisuudessa esille. Todellinen haaste ei ole mainoksen saaminen lehteen, vaan tiedotusvälineiden mielenkiinnon herääminen. Pienikin voi olla tunnettu, kunhan se huomataan.

Myös Sipilän (199, 321) ja Parantaisen (2007, 58) mielestä tunnettuus syntyy siitä, että on toimittu niin, että on saatu näkyvyyttä julkisuudessa. Myönteinen julkisuus houkuttaa aina asiakkaita. Kun on aidosti kiinnostavaa kerrottavaa, viestinten kautta välittyvä asia tulee todempana esiin ja on aivan eri tavoin uskottava kuin se mainoksen kautta olisi. Yksi hyvä lehtijuttu saattaa kiinnostaa lukijaa ja kasvattaa myös palveluntarjoajan uskottavuutta enemmän kuin kymmenen samassa lehdessä julkaistua koko sivun ilmoitusta.

Asumista koskevan imagotyön kohteena voivat olla ensisijassa paikkakunnan tarjoamat erilaiset asumismuodot ja asumismahdollisuudet. Kuntaliitos esimerkiksi monipuolisti Mänttä-Vilppulan tonttitarjontaa huomattavasti. On hyvä, jos kaupunki pystyy osoittamaan alueeltaan monipuolisia asuinalueita, joita voidaan kuvailla esimerkiksi ominaisuuksilla: *kaupunkimainen* (“urbaani”) tai *puistomainen* (“maaseutumainen”/puutarhakaupunki); *tiivis-väljä*; *pientalovaltainen-kerrostalovaltainen*; “*vanhat alueet*” – “*uudet alueet*” jne. Oleellisinta asumista koskevassa imagotyössä on, että kaupungin eri asuinalueet houkuttelevat monipuolisesti erilaisia ihmisiä – ei niinkään se, että kaupunki pystyy tarjoamaan kestävän kaupunkisuunnittelun kannalta kyseenalaisia “rantatontteja” tai “rakennusmääräyksistä vapaita alueita”. Asumista koskevassa tarkastelussa on myös pohdittava rohkeasti sitä, millaista paikkakunnalla on elää arkea, ja millainen sosiaalinen ympäristö siellä vallitsee. (Äikäs 2004, 230)

Asuntotoimen näkökulmasta kaupungin imagolla on suuri merkitys viestittäessä paikkakunnalle muuttavien kanssa. Tunnettu imago helpottaa kanssakäymistä, se on aina voimavara, joka vaikuttaa monin tavoin asiakkaiden käsityksiin yhteisön viestinnästä ja toiminnasta. Äikkään (2004, 233) mielestä on myös tunnettu tosiasia, että osaajat vetävät puoleensa osaajia. Imagollisesti menestyvän paikkakunnan taustalla on oikeanlaisen työvoiman saanti ja heidän pysymisensä seudulla. Kulttuurin ystävälle taidekaupunki-imago saattaa painaa vaakakupissa valittaessa muuttotilanteessa kahden palveluiltaan tasavahvan asuinpaikan välillä. Näin on todellisuudessa myös tapahtunutkin.

Viimeisimpänä osoituksena vetovoiman merkityksestä voidaan pitää 1.10.2010 tehtyä merkittävää kiinteistökauppaa, jossa jyvaskyläläinen Kauko Sorjosen säätiö osti Metsä Tissue Oyj:n omistaman kulttuurihistoriallisesti arvokkaan Mäntän Klubin. Säätiö osti jo viime vuonna Honkahovin taidekeskusta pyörittävästä Honkahovi Oy:stä 75 %. Sorjosen säätiön mukaan Mäntässä toimintaa puoltavia tekijöitä ovat mm. paikkakunnalla vallitseva taiteen ja kulttuurin arvostus sekä kulttuuritoimijoiden kyky yhteistyöhön. (Mäntän Klubi sai...Aamulehti 2.10.2010)

Imagolla on Grönroosin (2009, 398) mukaan ainakin kolmen tasoinen tehtävä:

1. *Imago viestii odotuksista*, joita asiakkaalla on asioidessaan. Jos imago on hyvä, asiakas on vastaanottavaisempi myönteiselle viestinnälle.
2. *Hyvä imago on suodatin*. Asiakas suhtautuu ongelmiin ja palvelun laadun tilapäiseen heikkenemiseen anteeksiantavasti. Kielteisellä imagolla on päinvastainen vaikutus. Huono imago saa asiakkaat tyytymättömämmiksi ja vihaisemmiksi kuin he muuten olisivat.
3. *Imago riippuu asiakkaiden kokemuksista ja odotuksista*. Kun asiakkaat muodostavat odotuksia ja kokevat todellisuuden palvelun teknisen ja toiminnallisen laadun muodossa, koettu palvelun laatu muuttaa imagoa. Jos koettu palvelun laatu on imagon mukainen tai ylittää sen, imago vahvistuu. Jos suoritus jää alle imagon, imago heikentyy.

Kaupunkien imagotyössä kuntaorganisaation rooli korostuu; kunnan johto, keskeiset luottamushenkilöt sekä viranhaltijat ovat imagorakentajina kaikkein keskeisimmässä asemassa. Kuntasektorilla imagojen tuottamisen kannalta on oleellista eri toimijoiden selkeä roolijako: johdon, luottamuselinten (valtuusto ja kaupunginhallitus) sekä vaikutusvaltaisimpien poliitikkojen on toimittava imago-asiassa loogisesti ja päättäväisesti. Tämä korostuu entisestään, jos kuntaorganisaatio pyrkii omassa viestinnässään rakentamaan niin sanottua tarinaimagoa itsestään. (Äikäs 2004, 102)

Kotler (2005, 168) muistuttaa, että kun brändin ominaisuudet kertaalleen on määritelty, niitä on tuotava esille aivan kaikessa organisaation viestinnässä ja markkinoinnissa. Vahvan imagon hankkiminen vaatii mielikuvien työstämistä teeman, tunnuslauseen, graafisten yksityiskohtien, logon, ja myös värien valinnan osalta. Näiden avulla organisaatio saadaan asemoitua markkinoille tiettyjen ominaisuuksien suhteen (Rope & Pyykkö 2003, 183).

Myös Rainiston (2003, 218, 2004, 69 - 70) mielestä on kommunikoitava yksinäisesti, kun on löydetty todellinen erottuvuustekijä. Ristiriitaiset viestit rikkovat paikan imagon uskottavuuden. On pidettävä huolta, että esillä on yksi pääviesti, joka on riittävän vahva muodostamaan sateenvarjon muille markkinoitaville osa-alueille. Paikan sateenvarjo- eli kattobrändi ja sen tunnuslause (slogan) on valittava niin, että ne antavat nopeasti mielikuvan paikan keskeisistä vahvuuksista ja vetovoimatekijöistä. Erottuvuuden tulee perustua aitoon olemassa olevaan asiaan. Markkinointiväittäjä ei saa olla liian kaukana paikan olemuksen totuudesta ja realismista.

Mänttä-Vilppulalla on vankka taidekaupunki-imago, joka perustuu seudun vanhaan kulttuuriperintöön ja määrätietoiseen imagon kehittämiseen. Kotlerin (2005, 196) mukaan imagon rakentamisen suurin vaatimus on se, että organisaatio edustaa jotakin, joka laukee asiakkaassa mielikuvia. Suoriutuminen hyvin alallaan on muita vahvempi tekijä imagon rakentamisessa. Mäntän kuvataideviikot, Mäntän Musiikkijuhlat sekä Serlachius-museot Gustaf ja Gösta, sekä niiden hyväksi toimivat organisaatiot, yhteisöt ja henkilöt ovat onnistuneet vuosia kestäneellä työllä nostamaan kaupungin suomalaisen kulttuurimaailman eturiviin. Mänttä-Vilppulan olemukseen perustuva realistinen pääviesti on, että kaupunki on taide- ja kulttuuritarjontaan panostava vireä keskus – taidekaupunki.

Kaupungin slogan on ”Taidekaupunki Mänttä-Vilppula” (kaupunginhallitus 2009/219). Sama lause toistuu kaupungin logossa. Logon käytöstä kaupungin viestinnässä on keskushallinto antanut hallintokunnille ohjeet, joita tällä hetkellä voidaan pitää suosituksina. Mäntän ja Vilppulan yhdistymisen jälkeen logon ja vaakunan käytössä on esiintynyt kirjavuutta. Vaakunan käyttö julkaisuissa on kuntaliitoksen jälkeen paljon yleisempää kuin ennen liitosta Taidekaupunki Mäntässä. Kuntaliitoksen jälkeen brändin vahvistaminen olisi kuitenkin hyvin tärkeätä: Suurella vaivalla luodusta brändistä on pidettävä huolta, ettei sen arvo heikkene (Kotler 2009, 293). Brändin sisältämä ydinajatus ja omaperäisyyden luomat assosiaatiot eivät pysy asiakkaiden mielessä ellei brändiä aika-ajoin vahvisteta markkinointitoimilla. Brändiä tulee viedä jatkuvasti eteenpäin. Paikalleen jääminen merkitsee Kotlerin mukaan katoamista. Taidekaupunki -pääviestin alla kaikkien markkinoinnin osa-alueiden tulisi käyttää hyväkseen taidekaupunki-imagoa ja toistaa sen tunnusmerkeiksi sovittua logoa, slogania ja värimaailmaa.

Vuokon (2003, 114) mukaan brändin vahvistamistyö tulisikin aloittaa organisaation sisäältä. Ensin tulee parantaa sisäistä viestintää ja toimintaa ja sitä kautta sisäistä imagoa. Kuntaliitoksessa syntyneen hallinto-organisaation on sisäistettävä taidekaupunki-imagon merkitys. Tämän jälkeen ulkoisten merkkien käyttäminen sujuu luonnostaan. Grönroosin (2009, 401) mielestä henkilökohtaista asiakastyötä tekevän henkilöstön panos brändin kehittäjänä ja ylläpitäjänä on ensiarvoisen tärkeä. Brändi kehittyy asiakkaiden mielessä vähitellen, saatujen kokemusten tuloksena.



## 3.2 Strategialähtöisyys

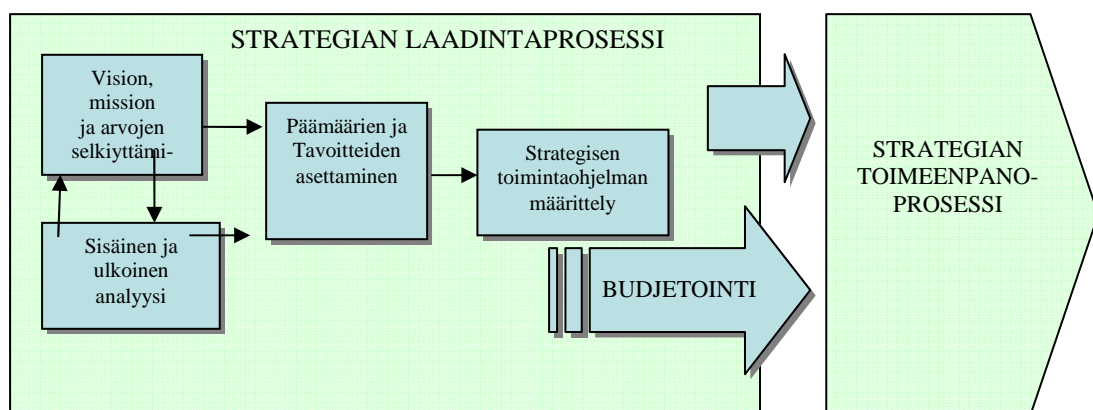
Strategian merkitys ja yhteys operatiiviseen toimintaan tulee esille niin palvelun laadun kehittämistä, prosessijohtamista kuin tuotteistamistakin käsittelevässä kirjallisuudessa. Siksi on selvää, että myös kaupungin asuntotoimen asiakaspalvelun kehittämisessä lähtökohtana tulisi olla kaupungin strategian määrittelemät asuntotoimen tavoitteet. Julkissa organisaatioissa strateginen johtaminen on viime vuosiin asti ollut harvinaista. Tämä on Salmisen (2008, 90) mielestä johtunut organisaatioiden perustamiskäytännöistä, kapeasta toiminta-alasta sekä alhaisesta markkinariippuvuudesta. Johtavilla virkamiehillä ei ole ollut liikkumavaraa, eikä välttämättä motivaatiotakaan huolehtia organisaationsa menestyksestä tai siitä, kuinka organisaatio onnistuu markkinoilla.

Kamenskyn (2008, 349 – 350) mukaan jokaisessa operatiivisesti toimivassa johtamisjärjestelmässä joudutaan ratkaisemaan kysymys, miten strategia kytketään operatiiviseen toimintaan. Julkisen hallinnon palveluorganisaatiossa operatiivinen toiminta tarkoittaa sekä jatkuvaa päivittäistä asiakaspalvelua (front office -toiminta) että tuotannollisia taustapalveluja (back office -toiminta) (Hannus 2004, 181). Mänttä-Vilppulan kaupungin strategian tavoitetasoja on käsitelty kaupunginhallituksessa 23.11.2009 (2009/406). Strategiassa asuntotoimi on nostettu yhdeksi painopistealueeksi. Kaupunkistrategian tarkentamista ja jalkauttamista on tarkoitus jatkaa vuosien 2011 – 2012 kuluessa.

Virtasen ja Wennbergin (2005, 86) mielestä strategiatyössä on toimittava systemaattisesti miettien todella kriittisesti tavoitteiden ja keinojen välistä yhteyttä myös tulosten ja vaikutusten mittaamisen näkökulmasta. Muuten strategiasta tulee lista kaikenlaisista tekemisen muodoista vailla yhteyttä todelliseen ja realistiseen tavoitetilään, jota strategiasa on kutsuttu visioksi. Peruskysymys strategiasta operatiiviseen johtamiseen on tehtävä hyvällä vuosisuunnittelulla tai lyhyemmällä osavuosisuunnitelmilla. Edellytyksenä sille, että strategisen suunnittelun vaiheesta voidaan edetä yksittäisten kehittämishankkeiden suunnitteluun, on että jokainen yksikkö, ryhmä ja yksittäinen työntekijäkin joutuu pohtimaan mitä visiot, strategiat ja kehittämissuunnitelmat merkitsevät käytännössä oman työn kannalta. (Sarala & Sarala 2003, 76)

Voimassa olevan strategian tulisi muodostaa perusta yksikötason vuotuiselle tavoiteasetannalle ja toimintasuunnitelmalle myös kaupungin asuntotoimessa. Vuosisuunnittelu tulisi aloittaa yksikön tavoiteasetannalla, jossa strategiasta lähtien haetaan oikea tasapaino taloudellisten tavoitteiden, ulkoisen tehokkuuden, sisäisen tehokkuuden ja kehittämistavoitteiden välillä. Kuinka itsenäisiä organisaation yksiköiden tulee strategiatyöskentelyssä olla, Juuti ja Luoma (2009, 30) toteavat, että yksiköiden itsenäisyys strategian sisällön ja prosessin suhteen voi olla sitä suurempaa, mitä erilaisempia yksiköt ovat toimialansa, kokonsa, resurssiensa, tilanteensa ja asiakkaidensa käyttäytymisen suhteen.

Strategian laadintaprosessilla on suunnittelun ja budjetoinnin kautta suuri merkitys kaikelle operatiivisen toiminnan onnistumiselle, myös asuntotoimen asiakaspalvelulle. Suunnittelun eteneminen strategiatyössä näkyy alla olevasta kuviosta. Lehtisen ja Niinimäen (2005, 23) mielestä strategisten valintojen tulisi vaikuttaa syvästi ja kauttaaltaan siihen, millainen esimerkiksi tuotteistamis- ja markkinointisuunnitelma on. Tuotteistamis- ja markkinointisuunnitelmalla on oma itsenäinen roolinsa konkreettisessa markkinointitoiminnassa ja niiden laatiminen ja toteutus painottuu alla olevassa kuviossa strategisen toimintaohjelman kohdalle.



Kuvio 1. Strategian laadintaprosessi, Näsi & Aunola 2002 (Lehtinen ym. 2005, 23)

### Tasapainotettu tuloskortti

Mänttä-Vilppulan kaupunkistrategia jakaantuu seitsemään painopistealueeseen, joista on laadittu Balanced Scorecard -järjestelmän mukaiset tuloskortit ja määritellyt mittarit. (kaupunginhallitus 2009/406) Tasapainotettu tuloskortti (Balanced Scorecard) on visiohjattu strategian laatimisen ja toteuttamisen väline. Tasapainotetun tuloskortin laatiminen lähtee liikkeelle organisaation visiosta ja arvoista. Nämä jaetaan strategiakartan

avulla eri näkökulmiin. Useimmiten näkökulmat ovat asiakasnäkökulma, osaamisen ja kehittymisen näkökulma, sisäisen tehokkuuden näkökulma ja taloudellinen näkökulma. Tavoitetilat jaetaan näkökulmittain päämääriksi ja päämäärät kriittisiksi menestystekijöiksi. Kriittiset menestystekijät puretaan numeeriseen muotoon samaan tapaan kuin tavoite- ja tulosjohtamisen avaintulosalueet. (Juuti & Luoma 2009, 295)

Hannuksen (2004, 83) mukaan julkisessa hallinnossa tuloskorttilähestymistapaan liittyvien syy-seuraussuhteiden mallintamisessa olennainen ero yksityiseen sektoriin verrattuna on, että taloudelliset tekijät eivät ole tavoitteita ja lopullisia tulemia, vaan pitkälti lähtökohtana annettuja resursseja, reunaehtoja ja mahdollisuuksia.

### 3.2.1 Sisäinen markkinointi

Kotlerin (2005, 167) ja Sipilän (1999, 41) mukaan sisäisen markkinoinnin keskeinen tehtävä on muokata henkilöstön asenteet palvelustrategiaa tukevaksi. Tämä tapahtuu tehokkaalla tiedottamisella ja henkilöstön jatkuvalla kouluttamisella. Palvelun tuottajan on pystyttävä ohjaamaan henkilöstöään toimimaan laaditun strategian mukaan ja tekemään oman osuutensa palvelun onnistumiseksi.

Lehtisen ja Niinimäen (2005, 50) mielestä sisäistä viestintää ja markkinointia tarvitaan asiakastyötä tekevien ihmisten palveluhenkisyiden ja -taitojen vahvistamiseksi ja palveluprosessin hallitsemiseksi. Palvelubrändi on kokonaisvaltainen prosessi, joka alkaa organisaation ja sen työntekijöiden suhteesta ja kehittyy edelleen johonkin suuntaan työntekijöiden ja asiakkaiden välisissä kohtaamisissa. Näissä kohtaamisissa asiakkaan käsitys palvelusta lopulta muodostuu. Grönroosin (2009, 447) mukaan sisäisen viestinnän kasvava tarve johtuu myös siitä, että nykyisin korostetaan inhimillistä vuorovaikutusta. Mitä enemmän palveluprosesseihin sisältyy tietotekniikkaa, automaattisia järjestelmiä ja itsepalvelua, sitä tärkeämpää on, että työntekijät ovat palveluhenkisiä ja asiakaskeskeisiä.

Rope (1995, 296) määrittelee sisäisen markkinoinnin toteuttamisen tasoiksi:

1. **strategian sisäinen markkinointi**, jonka tavoitteena on varmistaa strategian toimivuus eri toimintapisteissä
2. **toimintatason sisäinen markkinointi**, jonka tavoitteena on varmistaa tehtyjen toimintasuunnitelmien toteuttaminen ja suunniteltu toiminta päivittäisessä työssä.

### 3.3 Asiakslähtöisyys

*”Asiakslähtöisyydellä tarkoitetaan aitoa halua palvella asiakasta kokonaisvaltaisena ihmisenä. Asiakkaan kuuntelu, ymmärtäminen mielipiteiden huomioiminen ja edun ajaminen ovat asiakslähtöisen kulttuurin keskeisiä piirteitä.”* (Jorma Sipilä 1999, 306)

#### 3.3.1 Saako julkisessa hallinnossa palvelua?

Yksityisellä sektorilla yrityksen koko olemassaolo riippuu siitä, miten hyvin se pystyy selviytymään markkinoilla. Menestyneimpien palveluyritysten kilpailukyky perustuu tuotantoprosessien jatkuvaan kehittämiseen ja asiakkaan saaman lisäarvon parantamiseen. Juuri tämän vuoksi keskeinen huomio on kiinnitettävä siihen, mitä asiakas todella haluaa ja mihin suuntaan asiakkaan vaatimukset kehittyvät ja miten asiakasta palvellaan parhaalla mahdollisella tavalla (Stähle & Grönroos 1999, 37 - 38).

Julkiset palvelut eroavat lähtökohdiltaan ja osittain myös sisällöltään ja toteuttamistavoiltaan yksityisistä. Julkiset palvelut ovat osa yhteiskuntapolitiikkaa ja poliittisen päätöksenteon ja -ohjauksen alaisia. Ne ovat säännöspohjaisia, ne perustetaan ja niiden määrää ja laatua ohjataan säännöksin. Usein niiden tavoitteet ovat yhteiskuntapoliittisia, jolloin palveluiden tuottaminen tai tuottamatta jättäminen ei ole organisaatioiden itsensä päätettävissä ja niiden tuottaminen on epätaloudellista (Oulasvirta 2007, 56). Julkisessa palvelutapahtumassa ei myöskään asiakas määritä aina palvelutapahtumaa, vaan toiminnan määrittelee julkisen palvelun erityisluonne.

Lisäksi kunnallishallinto on organisoitunut kaksoisorganisaation muotoon (Harisalo ym. 1992, 101). Kunnallista päätäntävaltaa käyttää vaaleilla poliittisin perustein valittu luottamushenkilöjärjestelmä ja operatiivisesta päätöksenteosta huolehtii virasto-organisaatio. Kunnan tehtävät on jaettu poliittiseen tehtävään ja palvelutehtävään, joiden tavoitteina on kunnan asukkaiden hyvinvoinnin turvaaminen ja parantaminen (Harisalo ym. 1992, 149).

Salmisen (1993, 40) mukaan suomalaiseen virkamieskuvaan ovat historiallisesti katsottuna kuuluneet myös tuomioistuinmaiset toimintatavat ja normisidonnaisuus. Molemmat käsitteitä, joihin ei kovin helposti liitä ajatusta asiakslähtöisestä asiakaspalvelusta. Suomalaisen virkamieshallinnon synty juontaa 1800-luvun autonomian ajalle jolloin vir-

kamieshallinnon pääperiaatteena oli, että hallinnollisia tehtäviä hoitavat julkisessa virassa eli virkamiehen asemassa olevat henkilöt. Virkamieshallinto järjestettiin jo tuolloin byrokraattisen hallinto- ja organisointitavan mukaan. Toiminnassa oli keskeistä korostaa oikeudellisia näkökohtia ja hallintokäytännöissä esivalta ja alamaiset olivat selvästi erotettu toisistaan. Myöhemmin itsenäisyyden ajalla virkamieshallinto, jonka katsotaan vakiintuneen Suomessa 1920 – 1930 -luvuilla, on muotoutunut näiden vanhojen periaatteiden mukaiseksi.

Näkökulma on vuosikymmeniä ollut hallinnollinen ja asiakkaan tehtävä on ollut olla kuuliainen hallintoalamainen. Hallinto on vielä 1990-luvulle ollut muodollista ja normisidonnaista lainsäädännön toimeenpanoa. Valtion ja kuntien palveluiden ei ole oletettu toimivan asiakkaan näkökulmasta. Julkishallinnon rakenteet ovat vähitellen muuttuneet 1990-alkupuolelta lähtien. Virtanen ja Wennberg (2005, 46 – 47) toteavat, että perustellusti voidaan sanoa julkishallinnon organisaatioiden olevan jo mainettaan paljon parempia. Muutos on näkynyt pyrkimyksenä mm. asiakaskeskeiseen ajatteluun, tulosohjauksen periaatteiden noudattamiseen ja viime vuosina myös strategisen kyvykkyiden vahvistamiseen.

Julkista hallintoa on siis mahdollista kehittää ja saada myös hyvää palvelua. Koska julkisten organisaatioiden toimintaa ohjaavat kuitenkin yhteiskuntapoliittiset tavoitteet ja sitä kautta yhteisöllinen näkökulma, vaikuttavat ne palvelun laadun kehittämiseen siten, että kehittämistyön liikkumatila on yksityistä sektoria huomattavasti vähäisempi. Julkisten organisaatioiden kehittämistyössä voidaan vaikuttaa eniten palvelujen tuottamistapaan ja asiointiprosessiin eikä juurikaan siihen, mitä palveluja tarjotaan ja kenelle. Julkisten palvelujen budjettisidonnaisuus antaa myös taloudelliset reunaehdot palvelujen laadun ja määrän kehittämiseksi. (Oulasvirta 2007, 53)

### 3.3.2 Palvelun käsite

Palveluita on perinteisesti kuvattu neljän sellaisen ominaisuuden kautta, jotka erottavat ne tavaroista (Lönnqvist ym. 2010, 41):

1. *aineettomuus* (intangibility)
2. *heterogeenisyys* (heterogeneity) – jokainen palvelutapahtuma erilainen
3. *tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuus* (inseparability)
4. *katoavaisuus* (perishability) – ei voi tuottaa etukäteen tai varastoida

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

(Christian Grönroos 2009, 77)

Kaupungin kiinteistötoimiston tarjoamat palvelut sisältävät yllä olevan Grönroosin palveluiden määrittelyn kuvaamat osatekijät. Asioimaan tulevan asiakkaan ongelma on yleensä asunnontarve, johon hän hakee ratkaisua. Ongelma ratkaistaan järjestämällä asiakkaalle asunto lyhyemmän tai pitemmän ajan kuluessa, ja asiakas ja palvelun tarjoaja ovat vuorovaikutuksessa keskenään.

Kaupungin kiinteistötoimiston tarjoamista palveluista on löydettävissä myös neljä useimmille palveluille luonteenomaista peruspiirrettä (Grönroos 2009, 79):

1. Palvelut ovat prosesseja, jotka koostuvat toiminnoista tai joukosta toimintoja
2. Palvelut tuotetaan ja kulutetaan ainakin osittain samanaikaisesti
3. Asiakas osallistuu ainakin jossain määrin palvelun tuotantoprosessiin

### 3.3.3 Palvelutarjooma

Palvelujen kehittämiseen liittyvät mallit ja käsitteet perustuvat Grönroosin (2009, 221) mukaan siihen tosiasiaan, että palvelu syntyy prosessissa, jonka toiminnasta asiakkaan osallistuminen muodostaa olennaisen osan. Prosessia ja sen lopputulosta ei voi syntyä, ellei asiakas käynnistä palvelun tuotantoprosessia; asukasvalintaa ei tehdä, ellei asiakas hae vuokra-asuntoa. Prosessi alkaa asiakkaasta ja päättyy asiakkaaseen/asiakkaan tarpeen tyydyttämiseen.

Prosessiin ja lopputulokseen liittyvien piirteiden kokonaisuutta kutsutaan palvelutarjoomaksi. Palvelun suunnittelemiseksi tai kehittämiseksi on tämän ydinkäsitteen sisältö ymmärrettävä. Kiinteistötoimiston keskeisin palvelutarjooma asiakkaan näkökulmasta koostuu vuokra-asunnon hankinnan prosessista.

### 3.3.4 Peruspalvelupaketti ja laajennettu palvelutarjooma

Peruspalvelupaketti kuvaa mitä palveluja tarvitaan kohdeasiakkaiden tarpeiden täyttämiseen. Palvelupaketissa on erotettavissa kolme palveluryhmää (Grönroos 2009, 225 - 227):

1. **Ydinpalvelu**, joka on markkinoilla olon syy. Kaupungin kiinteistötoimistossa yksi ydinpalvelutoiminnoista on asuntojen vuokraus.
2. **Mahdollistavat palvelut** (ja tuotteet) ovat lisäpalveluita, jotka tekevät palvelun käytön mahdolliseksi. Jollei niitä ole, ei ydinpalvelua voi kuluttaa. Jollei vuokra-asunnon saajan kanssa tehdä vuokrasopimusta ja avainta luovuteta, ei asiakas pääse asumaan.
3. **Tukipalveluita** (ja -tuotteita) käytetään arvon lisäämiseksi tai palvelun erilaistamiseksi kilpailijoiden tarjonnasta. Paikkakunnalle muuttaville tarjottava kaupungin palvelujen esittely on tyypillinen palvelun erilaistamiseen tähtäävä tukipalvelu.

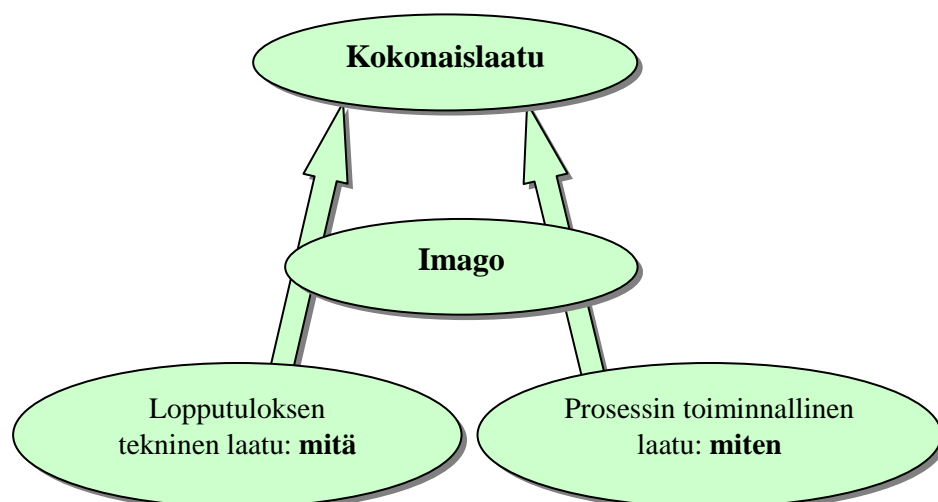
Ydinpalvelu ja mahdollistavat palvelut muodostavat yhdessä peruspalvelupaketin. Mahdollistavat palvelut ovat palvelun tuottamiselle välttämättömiä. Tukipalveluja käytetään sen sijaan pelkästään kilpailukeinona; jos niitä ei ole, peruspalvelua voi käyttää. Palvelupaketti saadaan niiden avulla tuntumaan asiakkaasta räätälöidyltä.

Peruspalvelupaketin osat määräävät mitä asiakas saa. Peruspalvelupaketin kanssa yhdessä se, miten asiakas palveluprosessin kokee ja siihen osallistuu, sekä miten helposti palvelu on saavutettavissa, muodostavat laajennetun palvelutarjooman.

### 3.3.5 Palvelun laatu

Asiakkaiden kokemalla palvelun laadulla on Grönroosin (2009, 101) mukaan pohjimmiltaan kaksi ulottuvuutta, tekninen eli lopputulosulottuvuus ja toiminnallinen, eli prosessiulottuvuus. Asiakkaalle on tärkeätä se *mitä* hän saa, ja *miten* se hänelle toimitetaan. Lisäksi palveluntuottajan imagolla on suuri merkitys palvelukokemukseen. Myönteinen imago auttaa antamaan anteeksi pienet virheet palvelutapahtumassa, mutta kielteistä imagoa kielteinen kokemus vain vahvistaa.

Imagoa voidaan pitää laadun kokemisen suodattimena. Seuraavassa kuviossa on kuvattu imagon vaikutus kahteen palvelun laatu-ulottuvuuteen.



Kuvio 2. Kaksi palvelun laatu-ulottuvuutta. (Grönroos 2009, 103)



### 3.3.6 Koettu palvelun laatu

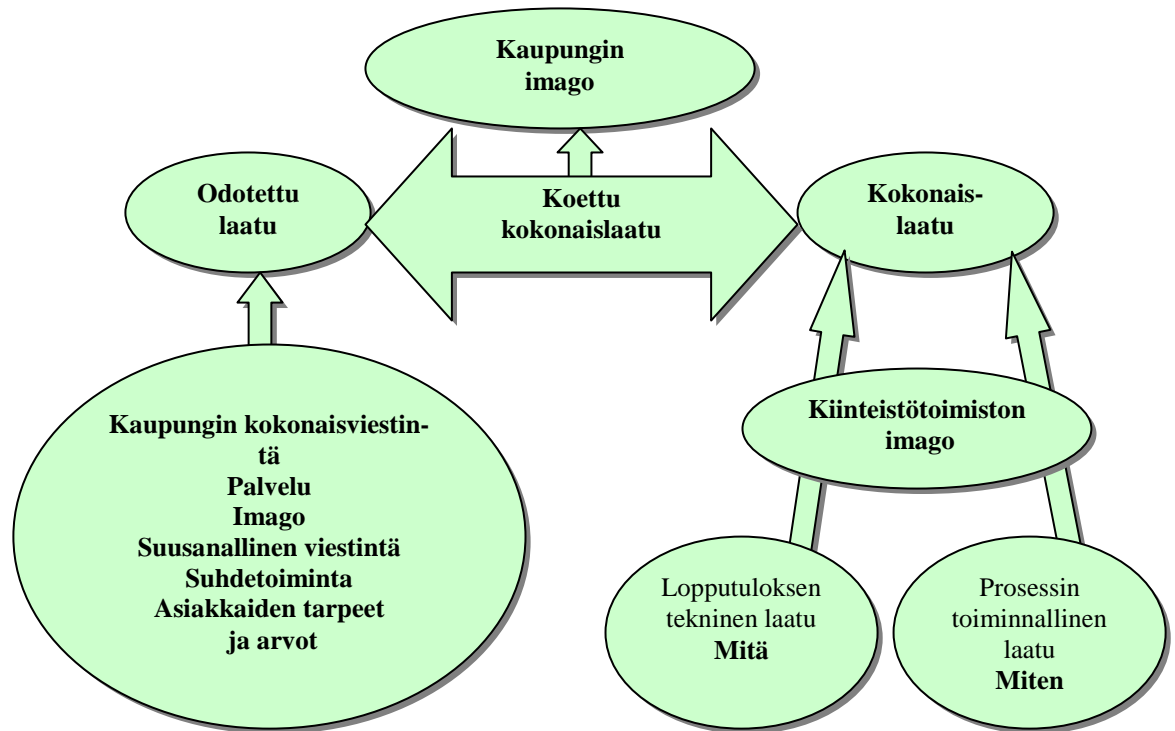
Palvelu koetaan yleensä aina subjektiivisesti, ja asiakkaan odotuksilla on ratkaiseva merkitys laatukokemukseen. (Grönroos 2009, 106; Rope & Pyykkö 2003, 191 - 193)

Kodin hankkiminen on erityisen henkilökohtainen asia jokaiselle meistä. Joskus vuokra-asuntoa haetaan avioerotilanteessa tai muussa elämän taitekohdassa, jolloin asiakas reagoi hyvin herkästi palvelutilanteen ilmapiiriin. Asiakaspalvelutilanteen hoitaminen niin, että asiakas kokee saavansa hyvää palvelua, vaikka hänelle ei heti uutta asuntoa voitaisi tarjotakaan, vaatii työntekijältä tilannetajua ja kykyä empatiaan. Markkinoinnillisesta ja psykologisesta näkökulmasta juuri palvelutapahtuman henkilökohtainen vuorovaikutus on se, minkä asiakas palveluksi mieltää, vaikka palvelutapahtumaan liittyisi myös fyysisiä elementtejä, kuten vuokrattava asunto. On aina mukavaa, kun toinen henkilö kohtelee ystävällisesti.

Julkisessa hallinnossa asiakasta koskevat päätökset tehdään muodollisena päätöksentekoprosessina, jolla on tarkat juridiset ja määrämuotoiset sääntönsä, joiden mukaan tehtäviä on hoidettava. Viranomaisten toimivallan sääntely koskee päätöksenteon lisäksi myös päätöksen tiedoksiantoa, täytäntöönpanoa, sekä asiakkaan oikeutta hakea muutosta tehtyyn päätökseen (Salminen 2008, 61- 62). Tehtävien määrämuotoisuus voi asiakkaasta tuntua työn hitaalta hoitamiselta ja lisätä tunnetta huonosta palvelusta.

Kaupungin kiinteistötoimistossa päätöksentekoprosessi on tehty lain sallimissa puitteissa mahdollisimman joustavaksi ja nopeaksi delegoimalla päätöksenteko-oikeus viranhaltijalle, jonka kanssa asiakas asioi. Grönroos (2009, 467) käyttää päätösvallan siirtämisestä työntekijälle termiä *valtaistaminen*, ja toteaa sen voivan vaikuttaa ratkaisevasti työntekijöiden motivaatioon ja työtyytyväisyyteen, mikä puolestaan parantaa työntekijöiden työpanosta ja sitä kautta myös palvelun laatua.

Asiakkaan palvelulta odottama laatu riippuu monista tekijöistä. Se, että menneinä vuosina julkisella sektorilla asiakas on usein ollut palvelutapahtumassa toisarvoisessa asemassa, on luonut näille palveluille yleisesti kielteisen imagon. Grönroosin (2009, 102) mukaan imago vaikuttaa keskeisesti asiakkaan kokemaan laatuun. Myönteinen imago vahvistaa myönteistä kokemusta ja lieventää kielteisen kokemuksen vaikutusta. Kielteinen imago vastaavasti vahvistaa kielteistä kokemusta ja pienikin virhe palvelutapahtumassa saa asiakkaan mielessä suuremman merkityksen kuin sillä todellisuudessa onkaan.



Kuvio 3. Koettu kokonaislaatu Grönroosin mukaan kaupungin kiinteistötoimistoon sovellettuna (Grönroos 2009, 105)

Grönroosin (2009, 105) mukaan laatu on hyvä, kun koettu laatu vastaa asiakkaan odotuksia, eli odotettua laatua. Jos odotukset ovat epärealistisen korkealla, kokonaislaatu on alhainen, vaikka palvelu jollakin objektiivisella mittarilla mitattuna olisikin hyväksyttävällä tasolla. Odotettu laatu puolestaan riippuu monista tekijöistä, kirjallisesta ja suullisesta viestinnästä, imagosta ja asiakkaan tarpeista. Kaupungin viestintä pitää sisällään yleisen kaupunkilaisia koskevista asioista tiedottamisen, kokoustiedottamisen, www-sivustot ja nettiviestinnän ym. suoraan valvonnassaan olevat asiat. Imagoa, suusanallista viestintää ja suhdetoimintaa kaupunki pystyy valvomaan vain epäsuorasti ja niiden luoma kuva riippuu aikaisemmasta menestyksestä.

Asuntotoimessa pätee myös Jorma Sipilän (1996, 26) toteamus, että asiantuntemuserojen vuoksi palvelutilanteet ovat hyvin vaativia. Asiakkaan ja palvelujen tuottajan näkemuserot tarvittavasta palvelusta voivat olla suuret. Asiakas hallitsee oman asiansa, mutta ei ko. erityisasiaa ja asiantuntijan roolissa toimiva viranhaltija taas ei välttämättä ymmärrä riittävästi asiakkaan taustaa ja muita asiaan liittyviä tekijöitä. Asiakas saattaa myös katsoa asioita lyhytjänteisesti ja hänellä voi olla voimakkaita mielipiteitä asioista, joista

hänellä ei ole kovin täsmällistä tietoa. Harisalo ym. (1992, 153) muistuttaa myös, että osa julkisista palveluista saattaa joillekin asiakkaille olla jopa vastentahtoisia (esimerkiksi tietyt valvontatoimet). Huomautuksia naapureita häiritsevistä asumisesta tai häätötoimenpiteistä ei niiden kohde koe hyväksi palveluksi, vaikka palvelun tuottaja panostaisikin asiakkaan kohtaamiseen.

### 3.3.7 Palvelun laadun mittaaminen

#### 3.3.7.1 Servqual-menetelmä

Grönroosin (2009, 113 - 116) mukaan useimmat palvelun laadun kokemisen tutkimukset ovat perustuneet odotusten ja kokemusten välisen eron käsitteeseen, joissa laatu koetaan vertaamalla eri laatuattributteja koskevia odotuksia ja kokemuksia. Palvelun laadun mittaamisesta puhuttaessa tunnetuin malli on Berryn, Parasuramanin ja Zeithamlin kehittämä servqual-menetelmä, jolla mitataan kuinka asiakkaat kokevat palvelun laadun. Tässä mittausmenetelmässä määritetään joukko laatuattributteja, jotka kuvaavat palvelun ominaisuuksia. Sen jälkeen vastaajia pyydetään antamaan arvosana kyseisten attribuuttien osalta. Mitä suurempi ero koetun ja odotetun laadun välille jää, sitä matalammalla tasolla palvelun laatu yrityksessä on.

Seuraavassa on Berryn ym. 1980-luvulla ensimmäisen tutkimuksen tuloksena syntyneet 10 palvelun laadun osatekijää, jotka kuvaavat asiakkaiden kokemusta palvelun laadusta. Tekijöistä pätevyys liittyy palvelun lopputuloksen tekniseen laatuun ja uskottavuus koetun laadun imagonäkökohtaan. Kaikki muut tekijät liittyvät koetun laadun prosessiulottuvuuteen.

Palvelun laadun 10 osatekijää (Grönroos 2009, 114):

1. **Luotettavuus** merkitsee suorituksen johdonmukaisuutta ja luotettavuutta.
2. **Reagoitavuus** koskee työntekijöiden halua ja valmiutta palvella.
3. **Pätevyys** merkitsee tarvittavien tietojen ja taitojen hallintaa.
4. **Saavutettavuus** merkitsee yhteydenoton helppoutta ja mahdollisuutta.
5. **Kohteliaisuus** merkitsee kontaktihenkilöiden käytöstapoja, kunnioittavaa asennetta, huomaavaisuutta ja ystävällisyyttä.

6. **Viestintä** merkitsee, että asiakkaalle puhutaan kieltä, jota he ymmärtävät ja heitä kuunnellaan.
7. **Uskottavuus** merkitsee luotettavuutta, rehellisyyttä ja asiakkaiden etujen ajamista.
8. **Turvallisuus** merkitsee sitä, että vaaroja, riskejä tai epäilyksiä ei ole.
9. **Asiakkaan ymmärtäminen/tunteminen** merkitsee aitoa pyrkimystä asiakkaan tarpeiden ymmärtämiseen.
10. **Palveluympäristö** sisältää palveluun liittyvät fyysiset tekijät, työtilat, henkilöstön olemuksen ja työvälineet.

Myöhemmin osatekijät on karsittu viiteen osa-alueeseen (Grönroos 2009, 15):

1. **Konkreettinen ympäristö** liittyy organisaation käyttämien toimitilojen, laitteiden ja materiaalien miellyttävyyteen sekä asiakaspalvelijoiden ulkoiseen olemukseen.
2. **Luotettavuus** tarkoittaa, että organisaatio tarjoaa asiakkailleen heti ensimmäisellä kerralla täsmällistä ja virheetöntä palvelua ja tekee sovituksessa ajassa sen, mitä on luvannut.
3. **Reagointialttius** tarkoittaa, että työntekijät ovat halukkaita auttamaan asiakkaita, vastaamaan heidän pyyntöihinsä, kertomaan asiakkaille, milloin palvelu annetaan, ja palvelemaan heitä viipymättä.
4. **Vakuuttavuus** tarkoittaa, että työntekijöiden käyttäytyminen saa asiakkaat luottamaan yritykseen ja tuntemaan olonsa turvalliseksi. Lisäksi työntekijät ovat aina kohteliaita ja he osaavat vastata asiakkaiden kysymyksiin.
5. **Empatia** tarkoittaa, että asiakkaiden ongelmia ymmärretään, heidän etujen mukaisesti toimitaan ja heitä kohdellaan yksilöinä, ja aukioloajat ovat sopivat.

Käytettäessä servqual-menetelmää yllä kuvattuja viittä osa-alueita kuvataan yleensä 22 attribuutilla, ja vastaajia pyydetään ilmoittamaan asteikolla ”täysin samaa mieltä” - ”täysin eri mieltä”, mitä he odottivat palvelulta ja millaiseksi he sen kokivat. Attribuutteja koskevien odotusten ja kokemusten välisten poikkeamien perusteella voidaan laskea kokonaislaatu kuvaava tulos. Mitä selvemmin tulos osoittaa kokemusten jääneen odotuksia heikommaksi, sitä heikompi palvelun laatu on. Kokonaispistemäärän laskemista tärkeämpiä voivat kuitenkin olla yksittäisten ominaisuuksien tulokset. (Grönroos 2009, 16)

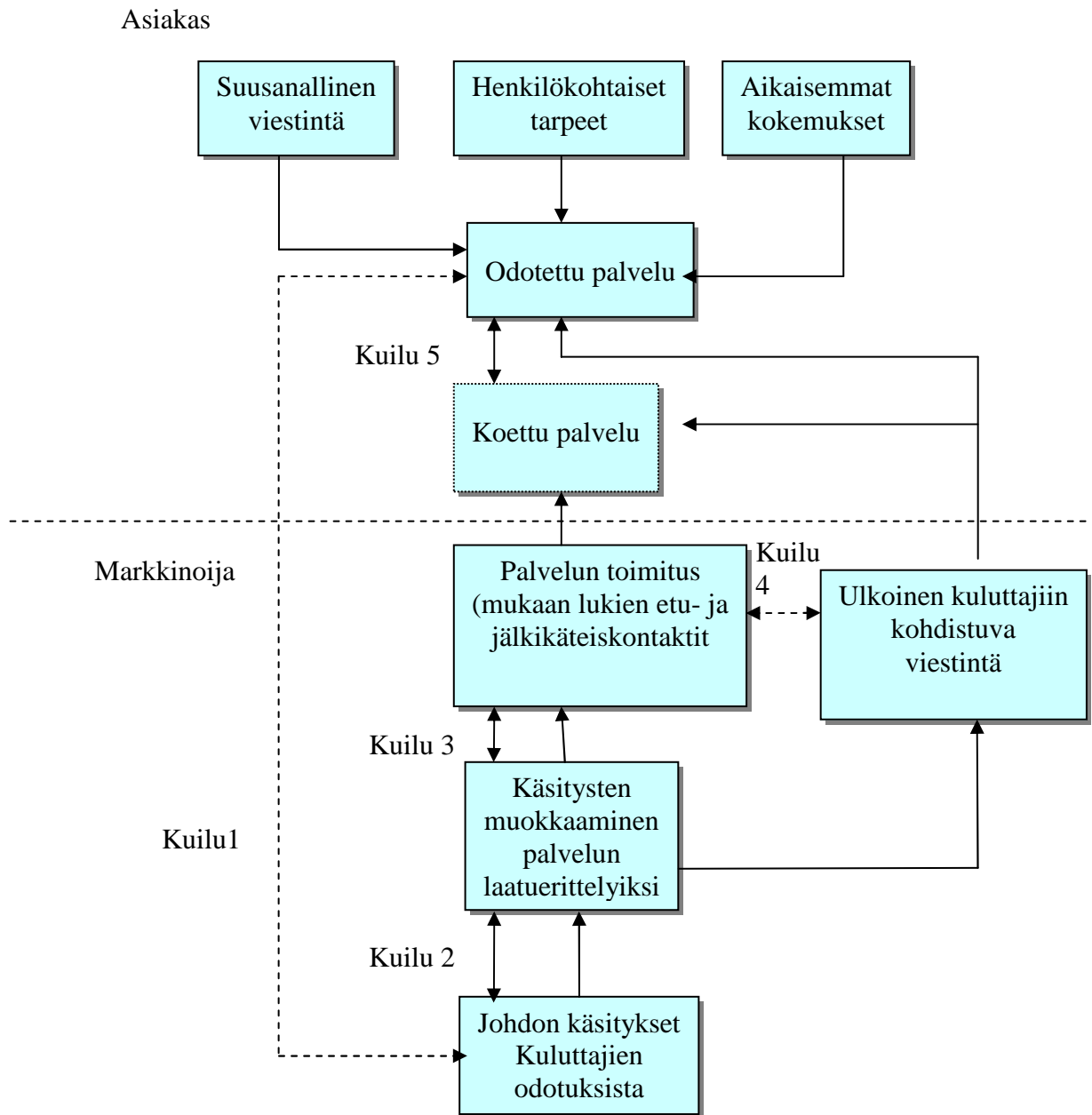
Grönroosin (2009, 17) mielestä servqual-mittarin asteikkoa tulisi soveltaa harkitusti ja sen osa-alueita ja attribuutteja tulisi miettiä etukäteen ennen mittarin käyttöä. Pyrittäessä selvittämään mistä tietty palvelu koostuu, viisi osa-aluetta ja myös kymmenen alkupe-  
räistä osatekijää ovat hyödyllinen lähtökohta palvelun luonteenomaisten piirteiden sel-  
vittämiseen. Mitattaessa koettua palvelun laatua servqual-menetelmällä, osa-alueet ja att-  
ribuutit tulee mukauttaa kulloiseenkin tilanteeseen sopiviksi.

Koetun palvelun laadun mallin tarkoituksena on tarjota käsitteellinen kehikko palvelun  
piirteiden ja lopputulosten sekä prosessi- ja imagoulottuvuuksien ymmärtämiseksi. Se ei  
ole mittausmalli. Sen sijaan sen tulisi antaa tutkijalle ja markkinoijalle perusta tietynlai-  
sen palvelutarjoajan kehittämiseksi. (Grönroos 2009, 121)

### 3.3.7.2 Palvelun laadun kuiluanalyysi

Berry ym. ovat kehittäneet myös nk. kuiluanalyysimallin. Kuiluanalyysimalli on tarkoi-  
tettu analysoimaan laatuongelmien lähteitä ja etsimään palvelun laadun parantamiskei-  
noja. Malli osoittaa kuinka palvelun laatu muodostuu. Mallin yläosassa on asiakkaaseen  
liittyviä ilmiöitä ja alaosassa palvelun toimittajaan liittyviä ilmiöitä. Odotettu palvelu  
riippuu asiakkaan kokemuksista ja tarpeista. Koettu palvelu syntyy päätösten ja toimen-  
piteiden seurauksena. Johdon käsitykset asiakkaiden odotuksista ohjaavat organisaation  
tekemiä päätöksiä palvelun laatuvaatimusten suhteen. Mallin perusrakenne selvittää, mi-  
tä toimenpiteitä on harkittava analysoitaessa ja suunniteltaessa palvelun laatua.

Mikäli palveluntarjoajan ja asiakkaan näkemykset palvelun toimivuudesta ovat hyvin  
erilaiset, on kyse odotetun ja koetun palvelun välisistä kuiluista. Asiakkaan odottama  
palvelun taso riippuu asiakkaan menneistä kokemuksista, henkilökohtaisista tarpeista ja  
suusanallisesta viestinnästä. Koettu palvelu syntyy sisäisten päätösten ja toimenpiteiden  
seurauksena, joita organisaatiossa noudatetaan palvelutapahtuman aikana. Laatu-  
kuilu eli palvelun laadun perusrakenteen osien väliset poikkeamat ovat seurausta laadun-  
johtamisprosessin epäjohtamuksesta. Viides kuilu, odotetun ja koetun palvelun kui-  
lu on riippuvainen muista prosessin kuiluista. (Grönroos 2009, 143 - 149)



Kuvio 4. Palvelun laadun kuiluanalysimalli. (Grönroos 2009, 144)<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Zeithaml ym. 1988

**Kuilu 1; Johdon näkemysten kuilu.** Asiakkaiden odotukset ja johdon käsitys asiakkaiden odotuksista eroavat toisistaan. Tähän kuiluun voivat olla syynä epätarkat tiedot markkinatutkimuksista ja kysyntäanalyysistä, virheellisesti tulkitut tiedot asiakkaan odotuksista, yrityksen johto saa puutteellista tietoa organisaatiolta tai on liian monta organisaatiokerrosta, jotka aiheuttavat tiedonkulun pysähtymisen tai muuttavat itse tietoa matkalla.

**Kuilu 2; Laatuvaatimusten kuilu.** Palvelun laatuvaatimukset eivät ole yhdenmukaisia johdon laatuodotusnäkemysten kanssa. Tähän kuiluun voivat olla syynä suunnitteluprosessien riittämättömyys tai suunnitteluvirheet tai sen huono johto, selkeän tavoiteasettelun puute tai ylimmän johdon tuen puute.

**Kuilu 3; Palvelun toimituksen kuilu.** Palvelun toimituksessa ei noudateta laatuvaatimuksia. Syitä tähän voivat olla liian monimutkaiset tai jäykät vaatimukset, työntekijöiden hyväksymisen puute, vaatimukset eivät ole yhdenmukaisia yrityskulttuurin kanssa, palveluoperaatioiden huono johtaminen, tekniikka ja järjestelmät ovat puutteelliset, jne.

**Kuilu 4; Markkinointiviestinnän kuilu.** Markkinointiviestinnässä annetut lupaukset eivät ole johdonmukaisia annetun palvelun kanssa. Syinä voivat olla se, että markkinointiviestinnässä on unohdettu palvelutuotanto, perinteisen markkinoinnin ja tuotannon koordinoiminen on puutteellista, organisaatio ei noudata markkinaviestintäkampanjan lupauksia, tai organisaatiolla on taipumus liioitella lupauksia.

**Kuilu 5; Koetun palvelun laadun kuilu.** Koettu palvelu ei ole yhdenmukainen odotetun palvelun kanssa. Kuilu voi johtua mistä tahansa edellä mainituista syistä tai niiden yhdistelmästä. Kuilun seurauksena voivat olla huono laatu ja laatuongelmat, kielteinen suusanallinen viestintä, kielteinen vaikutus imagoon ja lopulta liiketoiminnan menetys. Viides kuilu voi olla myös myönteinen, jolloin se johtaa hyvään tai liian hyvään laatuun. Koetun palvelun laadun kuilu voi aiheutua mistä tahansa edellisissä kohdissa mainituista syistä tai niiden yhdistelmästä.

### 3.3.8 Palvelun laadun kehittäminen

Palvelun laadun kehittämisen tulisi olla organisaatiossa jatkuva prosessi (Grönroos 2009, 141). Kehitettäessä palvelun laatua on ensimmäiseksi kehitettävä asiakaskeskeisiä palveluajatuksia, jotka ohjaavat laatua tuottavia resursseja ja toimia.

Palvelun laadun hallitsemiseksi Grönroos (2009, 156) esittää seitsenkohtaisen palvelun laadun johtamisohjelman:

#### 1. Palveluajatuksen kehittäminen

- asiakaskeskeiset palveluajatuksat, jotka ohjaavat laatua tuottavia resursseja ja toimia

#### 2. Asiakkaiden odotusten hallinta

- asiakkaiden tarpeisiin ja kokemuksiin nivoutuva markkinointiviestintä

#### 3. Palvelun lopputuloksen hallinta

- vuorovaikutusprosessin kehittäminen ja hallinta palveluajatuksen ja asiakkaiden erityistarpeiden mukaan

#### 4. Sisäinen markkinointi

- palvelun toiminnallisen laadun varmistaminen henkilöstön toimiessa ensimmäisinä markkinoijina asiakasrajapinnassa

#### 5. Fyysisen ympäristön ja resurssien hallinta

- palveluorganisaation resurssit, tekniikka ja järjestelmät

#### 6. Tietotekniikan hallinta

- teknisten ratkaisujen hankinta ja kehittäminen

#### 7. Asiakkaan osallistumisen hallinta

- vuorovaikutustilanteiden onnistumisen varmistaminen asiakkaan toimintaa ohjaamalla



## 3.4 Asiakaspalveluprosessien kehittäminen

### 3.4.1 Prosessinäkökulma

*Toimintaprosessi on joukko loogisesti toisiinsa liittyviä toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavat resurssit, joiden avulla saadaan aikaan toiminnan tulokset.*

(Kai Laamanen 2003, 19)

Hannus (2004, 104) määrittelee palveluprosessin *yhteen kuuluvien toimintojen ketjuksi, joka alkaa asiakkaasta ja päättyy asiakkaaseen*. Prosessi liittyy usein yksittäisen tapahtuman - esimerkiksi asiakkaan hakemuksen - käsittelyyn alusta loppuun. Prosessiajattelu korostaa lisäksi poikkifunktionaalista lähestymistapaa: sisäisten ja ulkoisten raja-aitojen kaatamista. Prosessin asiakas voi olla sisäinen tai ulkoinen. Prosessiajattelussa lähdetään myös Laamasen (2003, 21) mukaan asiakkaan tarpeista. Tuloksellinen toiminta edellyttää organisaation eri osakokonaisuuksien kytkemistä koko organisaation tavoitteisiin eli visioon ja strategiaan. Huomio tulee siirtää osasto- ja yksikkökohtaisista tavoitteista asiakkaisiin ja toiminnan parempaan ymmärtämiseen asiakkaan näkökulmasta.

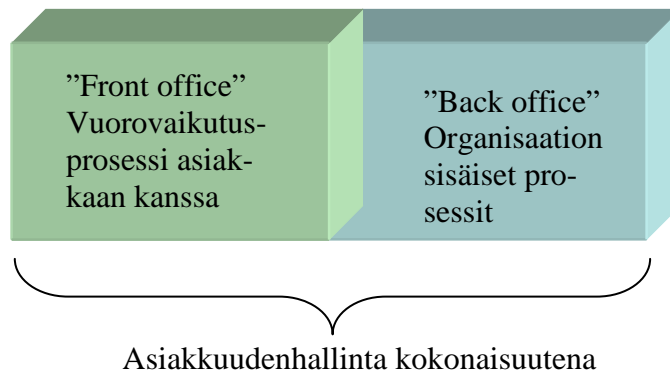
Prosessilähtöinen organisaatio on tietointensiivinen organisaatio, koska sen toiminnassa tiedolla ja tiedon hallinnalla on olennaisen suuri merkitys. Prosessilähtöisyys ohjaa organisaation kiinnittämään automaattisesti huomiota toimintansa vaikuttavuuteen, eli siihen mitä se saa aikaiseksi (Virtanen & Wennberg 2005, 103). Prosessijohtaminen on myös erittäin hyvä työkalu julkisten palvelujen uudistamisessa (Hannus 2004, 114).

Partanen (2007, 218) määrittelee prosessiajattelun tavoitteiksi:

- yhtenäisten ja standardoitujen prosessien luominen
- parhaiden käytäntöjen levittäminen ja käyttöönotto
- lisäarvoa tuottavien prosessien jalostaminen
- operatiivisen toiminnan virtaviivaistaminen
- prosessien nopeuttaminen
- mahdollisuus tukea ja luoda edellytyksiä eri kehittämishankkeille
- jatkuvan kehittymisen kulttuurin muodostaminen ja tukeminen

Palveluprosessi toteutetaan ydinprosessina asiakasrajapinnassa (=front office) sekä näkyvinä tai organisaation sisällä asiakkaalle näkymättöminä (=back office) tukiprosesseina, jotka luovat edellytykset varsinaisten prosessien toiminnalle.

(Jaakkola ym. 2003, 57)



Kuvio 5. Asiakkuudenhallinta kokonaisuutena

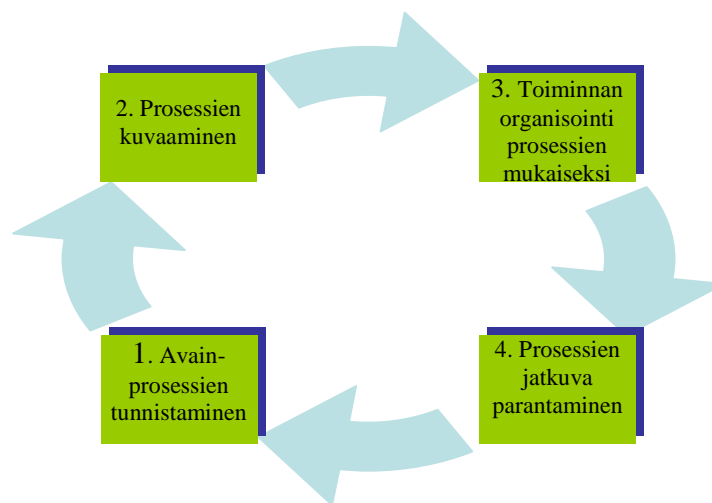
Asuntoa tarvitsevan asiakkaan näkökulmasta kiinteistötoimiston tärkein asiakaspalveluprosessi (= ydinprosessi) on vuokra-asunnon hankinta. Se on toimintojen ketju, joka alkaa asuntohakemuksen jättämisestä ja päättyy siihen hetkeen, kun asiakas ensimmäisen kerran sulkee oven uudessa kodissaan. Grönroosin (2009, 104) mukaan palveluprosessin teknisen laadun lopputulos on yleensä hyvän laadun edellytys. Teknisen laadun pitää olla hyväksyttävä. Millainen hyväksyttävän laadun tason määritelmä kaupungilla on, riippuu puolestaan kaupungin strategiasta ja sen operatiivisesta toimeenpanosta sekä asiakkaiden tarpeista ja odotuksista. Hannuksen mukaan (2004, 157) asiakkaan toiminnan ja prosessien hyvä tuntemus luo perustan selkeälle asiakkuuden hallinnalle. On hyödyllistä kuvata asiakkaan prosessi selkeästi vaihe vaiheelta sekä omien prosessien kytkentä niihin.

### 3.4.2 Prosessin kehittäminen

Prosessin kehittämistä voidaan lähestyä joko sosiaalisena muutoksena ihmisen näkökulmasta tai teknisenä kehittämisenä järjestelmien näkökulmasta. Hyvässä kehittämisessä tarvitaan molempia. Jos ongelma ja kehittämistarpeen painopiste on järjestelmissä, kannattaa pyrkiä analyyttiseen lähestymistapaan. Jos taas ongelma ja kehittämistarve liittyy ihmisten välisiin suhteisiin, on pyrittävä suoraan ratkaisuun. (Laamanen 2003, 209)

Lämsän ja Uusitalon (2002, 82) mukaan prosessinäkökulma korostaa palvelujen tuottamista ja markkinointia tapahtumaketjuna, jossa palvelua ja sen laatua kehitetään jatkuvasti ja suunnitelmallisesti esimiehen johdolla. Jotta palveluorganisaatiossa työskentelevät voisivat toimia yhdensuuntaisesti ja osaisivat kehittää palvelua, heidän on osattava suorittaa päivittäiset palvelutyöhön liittyvät tehtävänsä erittäin hyvin.

Virtanen ja Wennberg (2005, 93) ovat sitä mieltä, että kehittämistyön onnistumisen ja pysyvien vaikutusten aikaansaamiseksi on olennaista, että kaikki mukana olevat ymmärtävät mistä on kysymys ja mitä tavoitellaan. Saralan ja Saralan (2003, 122) mukaan oppimisen kannalta on hyödyllistä, jos työntekijät itse kehittävät työtään. Silloin prosessien kehittämisessä voidaan hyödyntää omaa kokemusta ja korjata nykyisessä käytännössä tunnettuja puutteita. Lisäksi sen yhteydessä voi toteutua myös koko nykyisen toimintatavan kyseenalaistaminen tai aivan uuden toimintatavan suunnittelu. Suunnittelemalla ydinprosessit uudelleen siirrytään uuteen toimintakäytäntöön.



Kuvio 6. Prosessin kehittämisen vaiheet (Laamanen 2003, 50)

### 3.4.2.1 Prosessien tunnistaminen

Prosessien kehittäminen aloitetaan ydinprosessien tunnistamisella ja nimeämisellä, mikä tarkoittaa prosessien rajaamista muista prosesseista. Tunnistaminen koostuu keskeisimpien tavoitteiden, asiakkaiden, toimintojen ja suoritteiden määrittämisestä. Erityisen tärkeätä on heti aluksi selvästi määritellä, mihin prosessilla pyritään, sekä mistä prosessi alkaa ja mihin se päättyy. Organisaation prosessien tunnistaminen puolestaan alkaa ydinprosessien pohtimisella, ja tunnistamistyöhön ryhdyttäessä on oltava selkeä käsitys organisaation strategiasta ja toiminta-ajatuksista. (Virtanen & Wennberg 2005, 116, 119 - 120)

Ydinprosessien tunnistamisessa julkisessa hallinnossa on Virtasen ja Wennbergin mukaan neljä kriittistä vaihetta:

<b>Taulukko 1. Ydinprosessien tunnistamisen kriittiset vaiheet julkisessa hallinnossa. (Virtanen &amp; Wennberg 2005, 120)</b>		
<b>PROSESSIN OMINAISUUS</b>	<b>PROSESSIEN TUNNISTAMISEEN LIITTYVÄ TEHTÄVÄ</b>	<b>TAVOITE</b>
Prosessilla on aina asiakas: joku, jonka tarpeita varten toiminta on olemassa	Tunnista keskeiset asiakkaat ja asiakkaiden tarpeet	Selkeä käsitys asiakkaista ja asiakkaiden tarpeista
Prosessi alkaa asiakkaan tarpeesta ja päättyy tarpeen tyydyttämiseen	Tunnista palvelut, joilla asiakkaiden tarpeisiin vastataan ja ryhmittele asiakkaat samanlaisten tarpeiden mukaan	Palvelut ryhmitelty asiakasryhmien ja näiden tarpeiden perusteella.
Prosessilla on selvä alku ja loppu	Tunnista prosessin alkuherätteet ja prosessin lopputulos	Prosessin alkutila, eli prosessin liikkeelle panevat voimat, ja prosessin lopputila on tunnistettu
Yhteiskunnallinen vaikutus syntyy prosessien välityksellä	Ryhmittele ja nimeä prosessit vaikuttavuustavoitteiden näkökulmasta	Prosessit ilmentävät samankaltaisesti sitä, miksi organisaatio on olemassa ja miten organisaatio toimii

### 3.4.2.2 Prosessin kuvaaminen

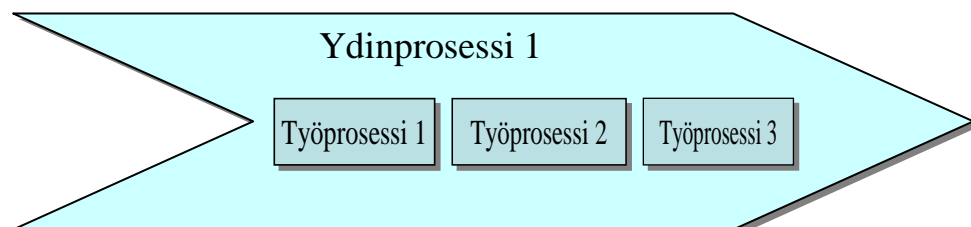
Prosessin tunnistamisen jälkeen seuraava vaihe on prosessin määrittely ja kuvaaminen. Prosessin määrittelyssä on kysymys prosessin sisällön täsmentämisestä. Käytännössä tämä tarkoittaa prosessin käytännön vaiheiden ja niiden välisten yhteyksien kirjaamista. Samalla kirjataan myös kuhunkin prosessin vaiheeseen liittyvät vastuut ja prosessin kannalta kriittiset suorituskykytekijät. (Virtanen & Wennberg 2005, 121)

Prosessin määrittelyssä käytettävä prosessikartta on viestinnän väline, joka auttaa ymmärtämään toimintaa, jolla palvelut tuotetaan. On tärkeätä, että asiakkaan toiminta on esillä prosessikartassa. Prosessikartan tulee kuvata toimintaa niin, että se edistää organisaation systeemiluonteen ymmärtämistä. Prosessit eivät ole putkia, vaan ne vaikuttavat toisiinsa. Keskeisten vaikutussuhteiden tulee olla esillä prosessikartassa, jossa toimintaa tulee kuvata prosessien verkkona. Prosessikartta tulee kuitenkin pitää tarpeeksi yksinkertaisena. (Laamanen 2003, 60 - 63)

Lehtisen ja Niinimäen (2005, 41) mukaan prosessin kuvaamisen hyöty on siinä, että kuvauksen avulla voidaan täsmällisesti määrittellä ketkä osallistuvat palvelun tuottamiseen, missä vaiheessa ja kuinka pitkän ajan. Lisäksi määrittelyssä voidaan täsmentää palvelujen laadulliset, taloudelliset ja muut tavoitteet sekä tarkastella tavoitteiden toteutumista. Tämä on erityisen tärkeätä laadun parantamisen kannalta. Samaan toimintakaavioon voidaan kirjata myös ne palvelun osat, jotka asiakkaan odotetaan itse tekevän. Silloin kaavio muodostaa pohjan koko yhteistyölle.

Virtasen ja Wennbergin (2005, 82) näkemyksen mukaan prosessin kuvauksessa tulee koko ajan olla selvillä siitä, minkä tason kuvausta ollaan laatimassa ja mihin ylätason prosessiin se liittyy.

Prosessin kuvaus edellyttää prosessin tunnistamisen lisäksi täsmällisempää prosessin sisällön määrittelyä. Ydinprosessit muodostuvat toisiinsa loogisesti liittyvien työprosessien sarjoista, jotka edelleen koostuvat alemman tason prosesseista ja toiminnoista. Ryhdyttäessä prosessipohjaiseen toiminnan kehittämiseen prosessikuvaus toimii alustana varsinaisten työprosessien määrittelylle. (Virtanen & Wennberg 2005, 124)



Kuvio 7. Ydinprosessien kuvaustaso (Virtanen & Wennberg 2005, 124)

Kuhunkin ydinprosessiin kuuluvien työprosessien kuvaamisessa käytetään työnkulukaavioita, jotka kuvaavat toimintojen etenemisen organisaatioyksikön sisällä sekä kertovat eri toiminnoista vastaavat henkilöt.

Julkishallintoa varten on laadittu oma prosessikuvaussuositus JHS 152 (Karimaa 2002). Suositus sisältää määrittelyn julkisen sektorin prosessien kuvauksista, mitä osia kuvauksissa pitäisi olla ja niiden esitysmuodot. Siinä on myös prosessiin liittyvien käsitteiden määrittelyä.

Suosituksen mukaan julkishallinnon prosessin kuvaus koostuu kolmesta dokumentista (Karimaa 2002, 12):

1. prosessikaavio
2. prosessin toiminnot
3. sidosryhmien vaatimukset ja organisaation tavoitteet

#### 3.4.2.3 Prosessin suorituskyvyn mittaaminen

Prosessin suorituskyvyn mittaamisen tarkoituksena on tuottaa tietoa prosessien kehittämistyön pohjaksi ja se on myös osa niiden kehittämistä. Julkisissa organisaatioissa toiminnan mittaaminen on osoittautunut erittäin haasteelliseksi. Tähän ovat syynä mm. markkinahintojen puuttuminen, toiminnan ei-standardi luonne, jolloin asiakaskontaktit ovat usein räätälöityjä. Myös organisaatioiden monialaisuus vaikeuttaa yhteismitallisten mittareiden kehittämistä. (Lönnqvist ym. 2010, 174)

Hannuksen (2004, 121) mukaan prosessin mittareiden määrittelyssä on jälleen kerran palattava strategiaan ja johdettava mittarit organisaation strategisista tavoitteista. Virtanen ja Wennberg (2005, 132) kehottavat lähtemään prosessimittareiden laadinnassa liikkeelle samojen toiminnan perusteiden pohtimisesta, joista prosessien tunnistamis- ja määrittelytyökin alkaa:

- Keitä ovat asiakkaat (ja muut sidosryhmät)?
- Mitä he odottavat?
- Miten näiden odotusten toteutumista voidaan mitata?
- Mikä on tavoitetila kunkin mittarin suhteen?

Laamasen (2003, 152 - 153) mukaan yleisin palveluprosessin suorituskyvyn tunnusluku on läpimenoaika. Läpimenoajan lyhentyessä kustannukset laskevat ja työn laatu paranee, koska virheet vähenevät ja asiakastyytyväisyys kasvaa. Palveluprosessin läpimenoaika koostuu odotus-, aloitus-, suoritus- ja lopetusajasta. Muita yleisiä prosessin suorituskyvyn tunnuslukuja ovat kustannukset ja palvelutapahtumien lukumäärät. Jokainen organisaatio joutuu itse ratkaisemaan, mitä tunnuslukuja haluaa käyttää toimintansa ohjaamiseen ja kehittämiseen.

### 3.4.3 Tiimityöskentely

*Tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin, joista he yhdessä kantavat vastuun.* (Katzenbach & Smith 1993, 59)

Hannus (2004, 259) toteaa, että ihmisten osaamisen kehittyessä heidän kykynsä ja halunsa ottaa hoitaakseen yhä suurempia asiakokonaisuuksia lisääntyy. Tiimeihin organisoituneet ihmiset käyttävät osaamistaan tehokkaammin ja tiimien avulla saadaan ihmisten käyttämättä jääneet voimavarat otettua käyttöön. Tiimit voivat olla monen kokoisia, samoin niiden vastualueet. Sama ihminen voi kuulua useaan tiimiin ja tiimi voi vastata pysyvästi jostakin tehtäväkokonaisuudesta. (Spiik 2004, 30 - 35)

Tiimi on ryhmä, joka täyttää seuraavat ominaisuudet (Hannus 2004, 259):

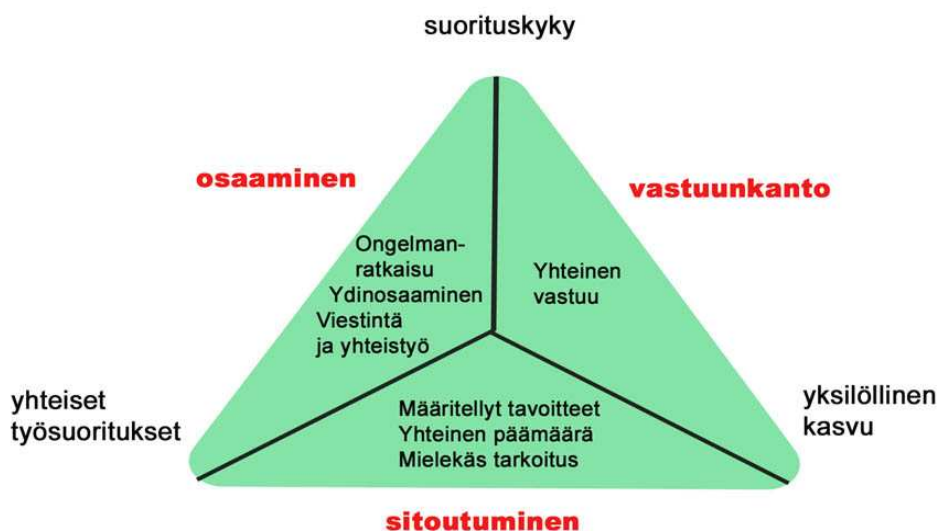
- tiimillä on selkeä yhteinen tavoite ja tehtävä
- tiimin jäsenet ovat yksilöinä sitoutuneet yhteiseen tavoitteeseen ja tehtävään
- tiimille on annettu pitkälle menevät valtuudet tehtävänsä toteuttamiseen ja toimintansa kehittämiseen

Tiimi poikkeaa työryhmästä, koska siinä tarvitaan sekä yksilö- että yhteisvastuuta. Työryhmä puolestaan auttaa kutakin jäsentänsä tekemään oman työnsä paremmin ja vahvistamaan näin toistensa yksilöllisiä suoritusnormeja. (Katzenbach & Smith 1993, 105) Olennainen tekijä tiimin toiminnalle on sille annetut riittävät toiminta- ja päätösvaltuudet. Pitkälle viedyt valtuudet omaavia tiimejä kutsutaan itseohjautuviksi. Itseohjautuvan tiimityön periaate soveltuu periaatteessa mihin tahansa tilanteeseen, jossa ryhmä voi

toimia suhteellisen itsenäisesti ja siten kantaa kokonaisvaltaisen vastuun palvelun tuottamisesta sisäiselle tai ulkoiselle asiakkaalle. (Hannus 2004, 261)

Myös Laamasen (2003, 135 – 136) mielestä tiimityöskentelyn teho perustuu itseohjautuvuuteen, joka vaikuttaa organisaation toiminnan nopeuteen, joustavuuteen ja herkkyyteen. Itseohjautuvuuden idea perustuu siihen, että tiimin jäsenet pystyvät tunnistamaan ja sopimaan yhteisen työn tarkoituksen, he ovat sitoutuneita työhönsä ja tavoitteiden toteuttamiseen. Spiik (2004, 135) toteaa, että itseohjautuvassa tiimityöskentelyssä esimiehen valta vähenee ja tiimin valta lisääntyy. Tiimi ottaa täyden vastuun tehtävistään ja sillä on yleensä tiiminvetäjä, joka osallistuu varsinaisen tiimin työhön ja toimii sen yhdyshenkilönä ulospäin. Esimiehen tehtävänä on varmistaa kokonaisprosessin edellytykset ja tiimin resurssit.

Tiimit ja hyvä suorituskyyky edellyttävät Hannuksen (2004, 260) mielestä toinen toisiaan. Selkeä yhteinen näkemys päämääristä ja konkreettisista tavoitteista sekä vahva sitoutuminen niihin sekä yksilön että koko tiimin tasolla ovat onnistumisen edellytyksiä. Inno-  
vatiiviset tiimit muodostavat uutta tietoa ja yhteistä näkemystä keskustelujen ja vuoro-  
vaikutuksen avulla, jolloin asiakaslähtöisyyden, laadun ja toimintaprosessien kehittäminen tapahtuu jatkuvana omatoimisena prosessina. Sarala ja Sarala kutsuvat sitä oppivan laatuorganisaation toimintamalliksi (Sarala & Sarala 2003, 69).



Kuvio 8. Tehokkaan tiimitoiminnan kulmakivet (Katzenbach & Smith 1993, 21)



Hannuksen (2004, 321) mukaan palvelujen massaräätälöinti ja tuotteistaminen edellyttävät tiimeille perustuvaa organisointia, jolloin sen arvoissa ja kulttuurissa korostuu joustavuus ja tehokkuus. Laamasen (2003, 138) mielestä tiimit kytkeytyvät myös luonnollisesti prosesseihin. Kytkeä prosesseihin syntyy sitä kautta, että yksi tiimi voi hoitaa koko prosessin. Tällöin puhutaan prosessitiimistä, joka muodostaa asiakastiimin, joka hoitaa kaikki yhteen asiakkaaseen liittyvät prosessit asiakkaan suuntaan.

#### 3.4.3.1 Tiimityön toiminnan mittaaminen

Suorituskyky on ominaisuus, jonka avulla kuvataan organisaation kykyä saavuttaa asetettuja tavoitteita. Kuten jo aikaisemmin on todettu, julkisen sektorin toimintaperiaate eroaa yksityisestä, joten julkisella sektorilla voi olla toimivampaa puhua suorituskyvyn sijaan tuloksellisuudesta ja kannattavuuden sijaan taloudellisuudesta. (Lönnqvist ym. 2010, 84 - 85)

Tiimin toiminnan tarkoituksenmukaisuutta ja tuloksellisuutta on myös aika ajoin mitattava. Tiimityön mittareiden tulee Spiikin (2001, 67 - 68) mukaan olla selkeitä ja ymmärrettäviä. Niiden tulee toimia siten, että ne ohjaavat toimintaa ja synnyttävät halua tiimin toiminnan kehittämiseen. Mitata voidaan määriä, laatua, aikatauluja, euroja, poikkeamia, virheitä jne. Laatua mitataan yleensä asiakaspalautteen avulla. Mittareita rakennettaessa on oltava riittävän selvä käsitys koko organisaation strategiasta sekä tiimin tavoitteista. Käytännössä palvelutiimin työn mittarit eivät juuri eroa yleisistä palvelun laadun mittareista ja ne toimivat samalla myös prosessin suorituskyvyn mittareina.

### 3.5 Palvelun tuotteistaminen

#### 3.5.1 Tuotteistaminen

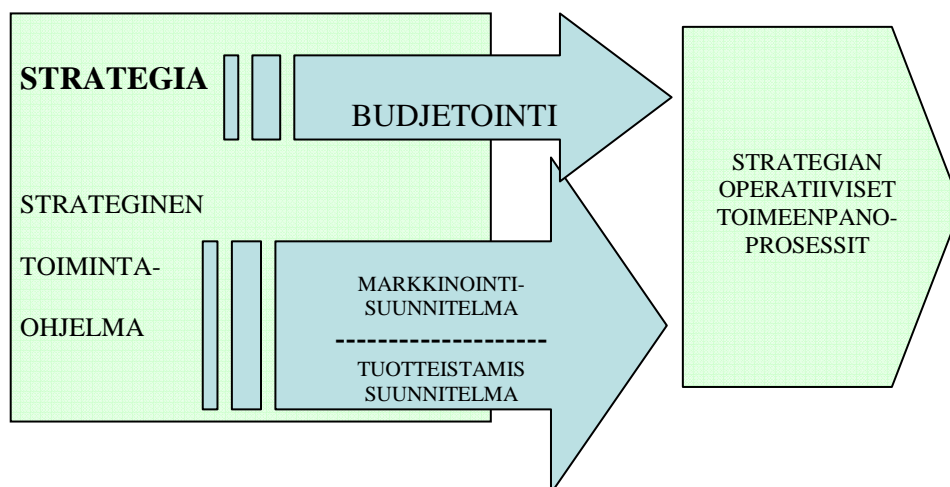
*”Asiantuntijapalvelun tuotteistaminen on asiakkaalle tarjottavan palvelun määrittelyä, suunnittelua, kehittämistä, kuvaamista ja tuottamista siten, että palvelun asiakashyödyt maksimoituvat ja asiantuntijayrityksen tulostavoitteet saavutetaan.”*

(Jorma Sipilä 1996, 12)

Edellä olevan Jorma Sipilän määritelmän mukaan tuotteistaminen tarkoittaa toimintatapojen pohtimista ja parantamista sekä asiakkaan että palveluntuottajan näkökulmasta. Lehtisen ja Niemisen (2005, 30) mukaan tuotteistus laajasti ymmärrettynä on palvelujen kehittämistä vastamaan paremmin asiakkaiden tarpeita. Parantainen (2007, 10) määrittelee tuotteistamisen tarkoittavan työtä, jonka tuloksena asiantuntemus tai osaaminen jalostuu myynti-, markkinointi- ja toimituskelpoiseksi palvelutuotteeksi.

Tuotteistetulla palvelulla tarkoitetaan usealle asiakkaalle myytävää kokonaisuutta, joka on kehittelyn ja konseptoinnin tulos. Konseptoinnilla tarkoitetaan kuvausta tuotteen muodosta, toiminnoista sekä siitä mitä tuotteen tulisi sisältää. Konseptointiin liittyy usein myös kuvaus tavoitelluista asiakkaista ja selkeä asiakaslupaus (Lehtinen & Nieminen 2005, 30). Parantainen (2007, 164) kehottaa tuotteistamalla kiteyttämään asiakkaalle tarjottavan ”*törkeän lupauksen*”, jolla saadaan asiakas vakuuttuneeksi kyvystä ratkaista tämän ongelma.

Internetin mukaan tulo tiedotuskanavana ei ole poistanut esimerkiksi esitteiden merkitystä. Ihmiset haluavat aina konkreettisia, käsin kosketeltavia esineitä, joten jotakin käteen jäävää on hyvä asiakkaalle palvelun yhteydessä antaa (Parantainen 2007, 53). Tuotteistamisella ei tarkoiteta kuitenkaan palvelun muuttamista tavaraksi, vaan jo olemassa olevan palvelutuotteen ymmärtämistä ja edelleen kehittämistä. Koko ajan täytyy pitää mielessä asiakasnäkökulma. Tuotteistaminen perustuu määriteltyihin strategioihin, ja siinä otetaan aina huomioon myös markkinointinäkökulma.



Kuvio 9. Kokonaistrategian merkitys tuotteistamisprosessissa (Täydennetty Lehtinen & Niinimäki 2005, 23)

Tuotteistaminen on markkinointia ja liittyy siksi kiinteästi markkinoinnin suunnitteluun. Sekä markkinointi- että tuotteistamisstrategian pitää tämän lisäksi perustua organisaation kokonaisstrategiaan. Rajanvedot tuotteistamis- ja markkinointisuunnitelman välillä ovat keinotekoisia, koska kummatkin vaikuttavat toisiinsa. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 20, 31) Tuotteistettu palvelu auttaa markkinoimaan palvelua.

Ropen (1995, 169 - 170) mukaan tuotteistus liittyy siihen, että asiakkaan tulee aina tietää, mitä hän saa ja myyjän tulee pystyä tämä kertomaan. Tämän vuoksi tuoteajattelun mukaisesti kehitettävän tuotteen tulee sisältää kolme perusosaa:

1. *Nimi*, jotta asiakas osaa kysyä sitä mitä hän haluaa.
2. Konkretisoitavissa oleva *sisältö*, jotta asiakas tietää mitä tuotteeseen sisältyy.
3. *Hinta*, jotta asiakas tietää paljonko tuotteesta joutuu maksamaan.

### 3.5.2 Tuotteistamisen asteet

Tuotteistus voi Sipilän (1995, 12) mukaan olla eri asteista ja se voi edetä vaiheittain kohti kokonaan tuotteistettua palvelua. Tuotteistamisella voidaan aluksi kehittää sisäisiä työ- ja toimintamenetelmiä. Lisäksi asiakastilanteisiin voidaan kehittää palvelua nopeuttavia ja tehostavia apuvälineitä ja menetelmiä, esim. atk-ohjelmia. Hyvillä atk-ohjelmilla asiakasneuvonta saadaan nopeaksi ja asiantuntevaksi. Sipilä (1995, 18) toteaa myös, että tuotteistaminen pakottaa analysoimaan ja systematisoimaan toimintaprosesseja, jolloin työvaiheet selkiintyvät ja rationalisoituvat. Varsinaisesta tuotekehityksestä on kyse vasta, kun palveluista kehitetään selkeitä palvelukokonaisuuksia tai prosesseja, joita tarjotaan sellaisenaan asiakkaille, tai kun perusmalleista räätälöidään moduulien avulla asiakaskohtaisia versioita.

**Tuotteistaminen voidaan toteuttaa etenemällä portaittain seuraavalla tavalla:**

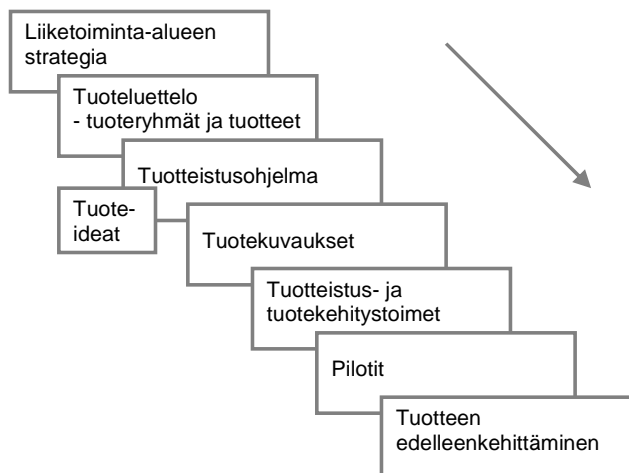
- 4 Monistettava tuote**  
Monistettavissa ja jakelutielle annettavissa oleva tuote, joka on saatu fyysiseen tai sähköiseen muotoon.
- 3 Tuotteistettu palvelu**  
Struktuurit, prosessit, menetelmät ja apuvälineet on tuotteistettu mahdollisimman pitkälle.
- 2 Palvelun tuotetuki**  
Palvelu, jossa käytetään apuna tuotetukea, esimerkiksi tietokoneohjelmia.
- 1 Sisäisten työmenetelmien tuotteistaminen**  
Sisäisiä työmenetelmiä ja toimintatapoja on systematisoitu

Kuvio 10. Tuotteistamisen asteet (Sipilä 1995, 12)

### 3.5.3 Tuotteistamisprosessin eteneminen

Tuotteistaminen on aloitettava laatimalla tuotteistamissuunnitelma, joka perustuu organisaation strategiaan ja toiminta-ajatuksen. Tuotteistamissuunnitelma on syytä laatia sisällöllisesti ja operatiivisesti yhteensopivaksi myös markkinointisuunnitelman kanssa.

(Lehtinen & Niinimäki 2005, 61 - 64)



Kuvio 11. Tuotteistamisprosessin eteneminen. (Sipilä 1995, 37)

### 3.5.4 Palvelutarjooman arviointi ja kehittäminen

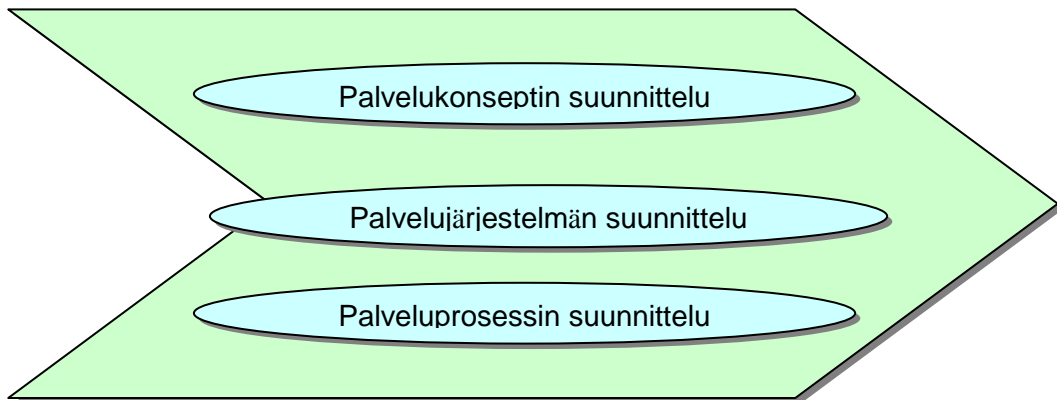
Jotta asumispalvelut voidaan tuotteistaa, tulee ensin määrittää mitä palveluja todella tarjotaan ja mitä palveluja tulisi tarjota, jotta saavutettaisiin asetetut tavoitteet. Tekesin yrityksille suunnatussa oppaassa on esitetty muutamia kysymyksiä jotka on hyvä tehdä myös pohdittaessa asumispalveluiden tuotteistamista. (Jaakkola ym. 2007, 8)

Kehitystyön pohjaksi voi pohtia muun muassa seuraavia kysymyksiä (Mukaiillen Palmer 1998, Sipilä 1995):

- Miten palvelut tyydyttävät asiakkaiden tarpeet?
- Miten asiakkaiden tarpeet kehittyvät?
- Kuinka hyvin palvelut sopivat organisaation strategiaan?
- Puuttuuko tarjoomasta jokin tavoiteltu asiakassegmentti tai palvelu?
- Mitä osaamista palvelujen tuottaminen vaatii?
- Vastaavatko osaaminen ja resurssit tarjottuja palveluja?
- Kannattaisiko jotakin osaamista ostaa ulkopuolelta?
- Kuinka kannattavaa ja tehokasta kunkin palvelun tuottaminen on?
- Miten kunkin palvelun kysyntä on kehittynyt?
- Kuinka pitkä kunkin palvelun odotettu elinkaari on?
- Missä elinkaaren vaiheessa nykyiset palvelut ovat?
- Mitä mahdollisuuksia markkinoilla on tulevaisuudessa?

Tuotteistus nivoutuu läheisesti laatu- ja toimintajärjestelmien kehittämiseen (Sipilä 1998, 34). Kehitettäväksi valitun palvelun tuotteistaminen alkaa palvelun keskeisten ominaisuuksien määrittelyllä: mikä on palvelun sisältö ja käyttötarkoitus ja miten palvelu toteutetaan? On tärkeää tietää, mitä aineellista tai aineetonta hyötyä asiakkaat oikeastaan tavoittelevat palvelun avulla, jotta voidaan suunnitella palvelun sisältö ja toteuttamistapa asiakkaalle arvoa tuottavaksi. Viestinnän täsmentämiseksi voidaan määritellä palvelulupaus, joka kiteyttää yrityksen palvelun asiakaslähtöisesti: miten lupaamme tuottaa ja toimittaa asiakkaalle hänen tarvitsemansa hyödyn? (Jaakkola ym. 2007, 11)

Kehitettäessä toimintajärjestelmää ja palveluprosesseja tuotteistamistyön apuna voidaan käyttää myös Edwardsonin ja Olssonin palvelujen suunnitteluprosessin mallia:



Kuvio 12. Edwardsonin ja Ohlssonin palvelujen suunnitteluprosessin malli (Lehtinen & Niinimäki 2005, 36)

Palvelukonseptilla tarkoitetaan mallissa yksityiskohtaista kuvausta siitä, miten asiakkaiden toiveet täytetään.

Edwardssonin ja Ohlssonin mukaan palvelukonseptin suunnitteluun kuuluvat seuraavat vaiheet:

- idean arviointi,
- konseptin menestymisen arviointi,
- konseptin edelleen kehittäminen,
- kehitystyön jatkamispäätöksen tekeminen tai sen keskeyttäminen sekä
- asiakkaan kokeman laadun arviointi.

Palvelukonsepti syntyy näiden vaiheiden tuloksena ja palvelukonseptia verrataan jo olemassa oleviin palveluihin. Vertailulla selvitetään palvelun tuottamisen edellytyksiä eli sitä, voidaanko palvelu tuottaa kohtuullisin taloudellisin ja teknisin ponnistuksin.

(Lehtinen & Niinimäki 2005, 36)

### 3.5.5 Asiakkaiden segmentointi

Segmentoinnilla tarkoitetaan koko asiakaskunnan ryhmittelyä keskenään samankaltaisiin, tarkoituksenmukaisiin lohkoihin ja näistä kiinnostavien ryhmien = segmenttien valintaa markkinoinnin kohderyhmäksi. Kohderyhmäksi voidaan valita yksi tai useampi segmentti. (Lämsä & Uusitalo 2002, 46) Segmentointi onnistuu parhaiten, kun segmentoitavat ryhmät löytyvät asiakaskunnasta luontevasti. Myöskään Kotlerin ja Kellerin (2009, 248) mukaan segmenttejä ei luoda, vaan tehtävänä on löytää markkinoilla jo olevat, omiin tarkoituksiin parhaiten sopivat segmentit. Tärkeintä kohderyhmän määrittelyssä on se, että käytetään sellaisia segmentointikriteerejä ja kohderyhmämäärittelyjä, jotka edesauttavat markkinointiviestinnän suunnittelua (Vuokko 2003, 144).

Kotler ja Keller (2009, 268) luettelevat segmentoinnille viisi ratkaisevaa kriteeriä, jotka muodostettavan segmentin tulisi täyttää ollakseen mielekäs:

1. *mitattavissa*; koko, ostovoima ja luontaiset ominaisuudet voidaan määrittellä
2. *riittävän suuri*; kannattava erillisenä ryhmänä
3. *saavutettavissa*; voidaan tavoittaa ja palvella tehokkaasti
4. *selvästi erotettavissa*; ryhmä käyttäytyy markkinoilla selvästi muista erottuvalla tavalla, mutta on keskenään homogeeninen
5. *reagoi tarjoukseen*; voidaan kehittää oma palvelu, josta ryhmä kiinnostuu

Kun asiakaskunta on segmentoitu, valittuun kohderyhmään kuuluvaa henkilöä voidaan lähestyä juuri hänen tarveperustojensa mukaisella tarjonnalla ja viestisisällöllä. Jokainen segmentti edellyttää siten erilaisen markkinoinnillisen lähestymisen. (Rope 1995, 95)

Vuokra-asuntoa hakevista asiakkaista voidaan muodostaa selkeitä asiakassegmenttejä sen mukaan, minkä tyyppistä asuntoa he hakevat:

1. tavallista vuokra-asuntoa hakevat
2. opiskelijat (opiskelija-asunnot)
3. vanhukset (vanhustentalot)

Muita asunnontarvitsijoiden segmentointitapoja voivat olla esim. lapsiperheet, perheettömät jne. Segmentointi on aina valintaa. Useimmiten kohderyhmät määritellään useiden samaan aikaan vaikuttavien kriteerien mukaan. Silloin tulokseksi saadaan mahdollisimman yhtenäiset kohderyhmät ja niille oma markkinointiohjelma. (Rope 1995, 101)

Tässä kehittämistehtävässä segmentoinnilla ja palvelun tuotteistamisella halutaan erityisesti tavoittaa vaikeasti paikkakunnalle saatavia erityisammattialojen henkilöitä, jotka hakevat tavallista vuokra-asuntoa. Tätä tarkoitusta varten edellä olevasta tavallista vuokra-asuntoa hakevien ryhmästä voidaan erottaa kaksi uutta asiakassegmenttiä, joihin kohdistetaan toisistaan eroavia markkinointikeinoja:

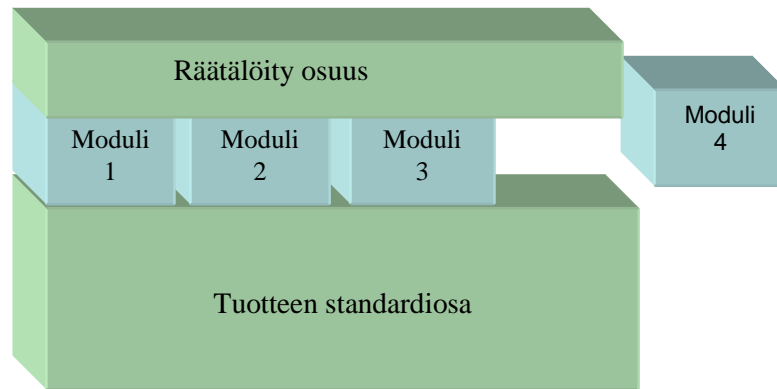
1. paikkakunnalla jo asuvat asiakkaat (peruspalvelupaketti)
2. paikkakunnalle muuttavat asiakkaat  
(peruspalvelupaketti + räätälöidyt palvelut)

### **3.5.6 Palvelupaketit ja modulointi**

Modulirakenne auttaa asiantuntijapalveluiden räätälöinnissä. Moduloinnilla tarkoitetaan tuotteen jakamista toiminnallisiin osiin, moduleihin. Asiakkaan haluamat ominaisuudet voidaan toteuttaa valitsemalla moduleja, jotka vastaavat asiakkaan haluamia ominaisuuksia suoraan tai joita voidaan muokata asiakkaan toivomusten suuntaisiksi. Itse modulit voivat olla standardoituja kokonaispalvelun osia tai palveluprosesseja. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 35)

Modulirakenteen avulla myyjä voi räätälöidä tarjontaansa asiakaskohtaisesti, mutta silti toimittaa täysin tuotteistettuja palveluita. Parantaisen (2007, 92) mukaan tätä kutsutaan massaräätelöinniksi. Asiakas saa juuri tarpeisiinsa muokatun ratkaisun. Palvelu kuitenkin pystytään tuottamaan paljon perinteistä räätälöintiä tehokkaammin, koska kokonaisuus muodostuu etukäteen vakioiduista osista. Asiakkaalla on yleensä usko siihen, että juuri hänen tarpeensa ja ongelmansa ovat ainutlaatuisia, vaikka laajemmin ja käsitteellisemmin tarkasteltuna erot muihin eivät olisikaan kovin suuria. Asiakas kokee usein räätälöidyksi palvelun, jonka palvelun tuottaja toimittaa tälle sopivana vaihtamalla lisäosia perusosan pysyessä hyvinkin standardimaisena ja samana kuin kaikille muillekin asiakkaille. Asiakslähtöisen näkökulman kannalta tärkeitä on se, miten asiakas asian kokee ja se tulisi ottaa suunnittelun pohjaksi. (Sipilä 1999, 105)





Kuvio 13. Palvelun modulointi. (Sipilä 1995, 70)

Palvelun modulointi soveltuu myös asuntotoimen asiakkaiden palvelun tuotteistamiseen. Moduloitaessa palvelutuotteessa on mahdollisimman suuri standardiosa, erilaisia modu-  
liosia ja räätälöity osa. (Sipilä 1996, 69). Esimerkiksi perusosa, joka sisältää pelkän  
asunnon vuokrauksen, sopii jo paikkakunnalla asuvalle. Asiakas tuntee paikkakunnan  
palvelurakenteen eikä tarvitse enää myöskään harrastusmahdollisuuksien esittelyä. Hä-  
nelle ei kuitenkaan jää tunnetta, että palvelu jäisi vajaaksi.

Palvelupakettia, joka sisältää standardiosan lisäksi erilaisia moduleita ja räätälöityä  
osuutta, voidaan tarjota paikkakunnalle muuttavalle asiakkaalle. Modu-  
lit sisältävät eri-  
laisia palvelu- ja harrastuskokonaisuuksia. Paikkakunnalle muuttoa harkitseva pitää saa-  
da vakuuttuneeksi siitä, että muuttaminen Mänttä-Vilppulaan on parempi vaihtoehto  
kuin jonkin toisen paikkakunnan valitseminen tai pysyminen entisellä kotipaikkakunnal-  
la. Modulivaihtoehtoja vaihdellaan asiakkaan tarpeita vastaavasti; perheettömän tuote-  
paketista jätetään pois päivähoidon esittely.

Hannuksen (2004, 321) mielestä modulointi asettaa vaatimuksia asiakaspalveluhenkilös-  
tölle. Heidän tulee pystyä sovittamaan yhteen yksittäisen asiakkaan yksilöllinen tarve ja  
käytettävissä olevat tuotemodulit mahdollisimman hyvin sekä asiakkaan että oman orga-  
nisaation näkökulmasta. Tätä yhteensovitusta voidaan tukea kehittyneillä tietojärjestel-  
mätarkaisilla, joiden avulla osaamista voidaan paketoita ja siirtää käyttöön. Työkalut  
voivat vaihdella yksinkertaisista muistilistoista pitkälle vietyihin asiantuntijajärjestel-  
miin. Kehitettäessä palvelupaketointia on kehitettävä myös asiakkuudenhallintajärjes-  
telmiä.

### 3.5.7 Tuotekuvaus

Tuotteistustyön apuvälineenä voidaan Sipilän (1995, 35) mukaan käyttää sisäiseen käyttöön laadittavaa tuotekuvausta, joka on tekninen ja markkinoinnillinen spesifikaatio tuotteesta ja sen kehittamisestä. Tuotekuvauksessa kuvataan tuotteen markkinat, kohderyhmät, asiakashyödyt, tuotteen sisältö ja versiot, toimitusehdot, tuotekehityskustannukset ja taloudelliset tulostavoitteet. Hyvin tehdystä tuotekuvauksesta löytyvät ainekset myös esitteiden ja internetsivujen tekoon.

Tuotekuvauksen rakenne (Sipilä 1995, 75 – 77):

1. Tuotteen nimi ja yleiskuvaus
  - Miksi tuote on otettu erityistarkasteluun, mikä on tuotteen nimi
2. Tuotteen käyttötarkoitus ja asiakashyödyt
  - Mihin tarpeeseen tuote tulee ja miten sitä käytetään
  - Millaisia asiakashyötyjä (kvantifiointi) se lupaa yksittäiselle asiakkaalle
  - Mitkä ovat tuotteen parhaat myyntiargumentit
3. Markkinapotentiaali, asiakkaat ja tavoitteet
  - Millaiset markkinat tuotteella on? Erityisen tärkeää on markkinoiden numeerinen arviointi; millaisiin €-määriin ja volyymituloksiin tuotteella aiotaan päästä
4. Minkä tuotteiden kanssa se kilpailee ja mitä se korvaa
  - Mitkä ovat tuotteen kilpailijat ja ikä on niiden asema markkinoilla
  - Korvaako tuote jonkun oman tai markkinoilla olevan tuotteen
5. Sopivuus oman organisaation strategiaan
  - Tuotetta verrataan strategiaan ja arvioidaan sen sopivuutta koko tuotevalikoiman kannalta
  - Tässä vaiheessa tuotetta myydään ylemmälle johdolle
6. Tuotekuvaus
  - Tuotekuvauksen ydinkohta, jossa kuvataan itse tuote esim. palvelupakettina tai prosessi- tai toimintakaaviona
  - Yleensä perustuotekuvaus on eräänlainen maksimimalli tuotteesta
  - Toiminta- tai prosessikaavio voidaan laatia niin, että siinä näkyy myös asiakkaan tekemät osuudet ja muiden toimittajien osuudet

- Mikäli tuote kuvataan toimintakaaviona, on erityistä huomiota kiinnitettävä myös lopputuloksen kuvaamiseen

#### 7. Tuotteen versiot

- Versiot kertovat perustuotteesta – esim. eri toimialoille tehdyt perusversiot, joista edelleen tehdään asiakaskohtaisia versioita
- Versiot kannattaa suunnitella jo perustuotteen suunnittelun yhteydessä – se säästää aikaa

#### 8. Tuotteen konkretisointi

- Miten tuote tehdään aineellisemmaksi ja siten helpommaksi ostaa
- Tuotekuvauksen liitteiksi esitepohjat, kuvat ja esimerkit

#### 9. Tärkeimmät referenssit

- Referenssit ovat niin olennaisia asiantuntijatuotteen markkinoinnissa, että ne on syytä kuvata tuotekuvauksen yhteydessä
- Mainitse kolme referenssiä, joita voidaan käyttää tuotteen markkinoinnissa, esim. asiakas, projekti, tulokset ja toteutusajankohta

#### 10. Tuotteen hinta

- Hinnoitteluperiaatteet ja hinnoittelujärjestelmä
- Mikä on tuotteen hinta ja hintahaarukka
- Markkinalähtöinen, kiinteä hinta on kehityssuuntana

#### 11. Tuotteen toimitusaika

- Mikä on tuotteen toimitusaika tai toimitusaikahaarukka
- Toimitusaika voidaan sitoa siihen, kun asiakas on tehnyt oman osuutensa – esim. toimittanut tarvittavat materiaalit

#### 12. Vastuuhenkilöt

- Tuotteella tulee olla isä ja äiti. Koska tuotteen tuottamiseen voi osallistua useita henkilöitä organisaation eri osista, on erityisen tärkeää kuvata vastuut selkeästi
- Kuka vastaa tuotteen kehittämisestä, markkinoinnista ja asiakassuhteista, millainen on tuotteeseen osallistuva tiimi

#### 13. Tuotteistuksen ja tuotekehityksen jatkotoimet

- Tuotteistuksen ja tuotekehityksen toteutussuunnitelma; toimenpiteet, aikataulut, vastuuhenkilöt ja kustannukset

#### 14. Vaikutukset toimintaprosesseihin

- Mitä tuotteen tuotanto edellyttää toimintaprosesseilta
- Mitä ideoita tuotteen kehittämisen yhteydessä on tullut toimintaprosessien kehittämiseen

#### 3.5.8 Palvelun konkretisointi

Tuotteistetulle palvelulle voidaan antaa nimi ja suunnitella omaleimainen ilme. Palvelulupausta voidaan tukea rakentamalla aineellistavia elementtejä osaksi palvelua. Esitteiden ja muiden painotuotteiden avulla voidaan kertoa palvelun sisällöstä, käyttötarkoituksesta ja toteuttamistavasta. Selkeän esittelymateriaalin tekeminen edellyttää, että palvelutarjooma on hyvin määritelty. (Jaakkola ym. 2007, 19 – 20)

Tuoteajattelu auttaa myös organisaation sisällä näkemään tavoitteet yhdenmukaisempina, kun tarjottavana on palvelusta kehitetty konkreettinen tuote. Yhtenäinen toiminta näkyy myös selkeytenä imagossa. (Sipilä 1995, 20) On tärkeätä, että kaikki palvelun tuottamiseen osallistuvat saavat tiedon palveluajatuksesta sekä ymmärtävät ja hyväksyvät tuotteistamisen sisällön. Lämsän ja Uusitalon (2002, 101) mukaan esimies on tärkeässä asemassa palveluajatuksen sisällön viestimisessä henkilöstölle.

### 3.6 Asiakkuudenhallinta

Asiakkuudenhallinta (engl. Customer Relationship Management, CRM) tarkoittaa kaikkia organisaation asiakassuhteen hoitamiseksi käyttämiä keinoja. Sen käytännön soveltamisalueita ovat mm. markkinointi, asiakaspalvelu, asiakasviestintä sekä näiden kehittäminen asiakaslähtöiseksi. Termillä CRM tarkoitetaan usein pelkästään asiakkuudenhallintaa tukevia tietojärjestelmiä. Asiakkuudenhallinnan voidaan kuitenkin katsoa olevan ideologia, jossa yhdistyvät asiakaslähtöinen ajattelu ja sitä tukevat tietojärjestelmät. Hannuksen (2004, 133) mukaan asiakkuudenhallinta tarkoittaa pitkäjänteisten ja kannattavien asiakassuhteiden edellyttämien taitojen rakentamista ja niiden jatkuvaa kehittämistä. Systemaattisella ja hyvin hoidetulla asiakkuuksien hallinnalla voidaan varmistaa yhtenäinen tapa toimia asiakassuhteissa, tehokkaampi uusasiakashankinta ja kokonaisuuksien kannalta tehokas ja kannattava toiminta.

Asiakkuuden hallinnan perusta on asiakastietojen tehokas hallinta ja hyödyntäminen (Hannus 2004, 158). Asiakkuudenhallinnassa hyväksi käytettävä tekniikka koostuu kahdesta osasta. Toisen puolen muodostavat tietotekniikan tuottamat tiedon tallentamis-, hallinta-, käsittely- sekä analysointiratkaisut. Toisen puolen muodostavat viestintäteknologian tuottamat tiedon välittämisen ja jakamisen ratkaisut, kuten internet, verkko-, sekä mobiiliratkaisut. Asiakasrajapintaa hoidetaan yhä suuremmassa määrin sähköisesti. Asiakkuudenhallinnan näkökulmasta se edellyttää asiakkaiden tunnistamista ja asiakastietojen, integroitavuutta, tavoitettavuutta sekä dialogin mahdollisuutta. Myös tässä yhteydessä on strategiatyöllä suuri merkitys. (Hellman 2003, 33 - 34)

Tietotekniikan ja viestintäteknologian tuottamien mahdollisuuksien myötä on meneillään kolme merkittävää kehitystrendiä, jotka tulee asiakkuudenhallinnassa ottaa huomioon:

1. Painopiste siirtyy asiakkaisiin ja asiakassuhteisiin.
2. Painopiste siirtyy organisaation sisäisestä toiminnasta ulkoiseen.
3. Kommunikaatiokanavat nousevat yhtä tärkeiksi, ellei tärkeämmiksi kuin jakelukanavat. (Hellman 2003, 36)

Kuntaliiton kehittämispäällikkö Heikki Lunnas toteaa artikkelissa ”*Toimivaa kunnan tietojärjestelmää etsimässä*”, että kunnan sähköisiä palveluja kehitettäessä niitä on tarkasteltava osana koko palvelukirjoa. Palvelun laadun ja toiminnan tuottavuuden kannalta on välttämätöntä integroida eri kanavat, eli asiakaspalvelu, puhelin, internet, yhteispalvelu, etäpalvelu, jne. niin, että ne toimivat saumattomasti yhteen. Myös samassa artikkelissa haastatellun kansanedustaja Jyrki J Kasvin mukaan tietojärjestelmiä kehitettäessä on oltava näkemys koko toiminnan ja organisaation kehittämistarpeista sekä kuntalaisten palvelutarpeista ja mahdollisuuksista. Silloin tietohallinto läpäisee kaikki hallinnonalat ja kuntaorganisaatioista tulee enemmän matriisiorganisaatioita. (Kuntalehti 7/2010, 36)

Tilastokeskuksen vuosittain 3000 haastateltavalle tekemästä tieto- ja viestintäteknikan käyttötutkimuksesta käy ilmi, että keväällä 2009 tietokone oli käytettävissä 80 prosentissa kotitalouksista, joten internetin käytön edellytykset paranevat Suomessa jatkuvasti. Tutkimuksen mukaan 78 % kotitalouksista oli vuonna 2009 internetyhteys. 16 - 74 vuotiaista suomalaisista 82 % ilmoitti käyttäneensä internetiä edellisten kolmen kuukauden aikana. Internet on pääasiassa viestinnän, asioiden hoidon ja tiedonhaun väline. Yleisin netin käyttötapa on sähköposti; jota 16 – 74 vuotiaista netin käyttäjistä lähetti tai vastaanotti 91 % keväällä 2009. Tavaroista ja palveluista etsi tietoja 86 %. (www.stat.fi )

Grönroos (2009, 231) toteaa tietotekniikan kehittymisen sekä internetin ja mobiilitekniikan käytön lisääntymisen tarjoavan organisaatioille uusia mahdollisuuksia myös palvelutarjoomien kehittämiseen. Helppokäyttöiset IT-järjestelmät ja tietokannat auttavat toimimaan vuorovaikutustilanteissa asiakaslähtöisesti. Lisäksi Juslénin (2009, 59 – 63) mukaan internet on rikkonut perinteisen tiedottamisen ja markkinoinnin mallin luomalla markkinoijalle aidosti kaksisuuntaisen viestintäkanavan. Asiakkaalle voidaan tarjota tämän tarpeita vastaavaa tietoa suoraan ilman välikäsiä ja asiakas pääsee käsiksi tietoon itselleen parhaiten sopivana ajankohtana ympäri vuorokauden. Internetin vuorovaikutteisuus tukee myös asiakastyytyväisyyden syntymistä. Yhteyden luomisen ja tietojen välittämisen lisäksi internet mahdollistaa hyvin erilaiset, uudet asiakaspalvelutoiminnot, jotka ovat nousemassa merkittäviksi asiakastyytyväisyyttä vahvistaviksi toiminnoiksi.

Sähköisen palvelutoiminnan menestyksen edellytyksenä on, että asiakkaat luottavat sähköisessä palvelukanavassa toimivaan organisaatioon ja uskaltavat antaa tietonsa sen käyttöön (Salminen 2009, 21). On ratkaisevan tärkeää, että toiminnassa otetaan huomioon asiakkaan tietosuojaan liittyvä lainsäädäntö, ja toiminta on kaikin puolin yksityisyyden suojan suhteen vastuullista ja luotettavaa. Esimerkiksi asuntohakemukset sisältävät asiakasta koskevaa arkaluontoista ja suojattavaa tietoa. Silloin on varmistettava, että hakemusten toimittaminen sähköpostina tapahtuu niin, että tieto kulkeutuu suojattuna suoraan ilman välikäsiä vain asiaa käsitteleville viranhaltijoille.

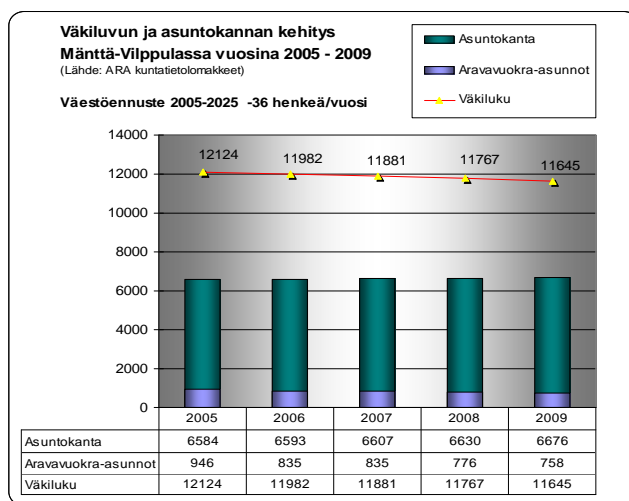
## 4 MÄNTTÄ-VILPPULAN KAUPUNGIN ASUNTOTOIMEN ASIAKASPALVELU

Luvussa neljä käsitellään Mänttä-Vilppulan kaupungin asuntotoimen asiakaspalvelun nykytilaa; kiinteistötoimiston organisaatiota ja tehtäviä, sekä esitellään kaupungin omistamat vuokrataloyhtiöt. Luvussa käydään läpi myös asunnon vuokraamiseen liittyvät prosessit ja asiakkuudenhallinta. Luvun lopussa esitellään asumisen asiakaspalvelun nykytilan analyysiä varten tehty asiakaskysely ja sen tulokset.

### 4.1 Mänttä-Vilppulan kaupunki

Mänttä-Vilppula on vuoden 2009 alun kuntaliitoksessa muodostunut noin 11 500 asukkaan taide-, teollisuus- ja opiskelukaupunki Ylä-Pirkanmaalla, noin tunnin päässä sekä Tampereelta että Jyväskylästä. Mäntän ja Vilppulan asukasluku kasvoi aina 1980-luvulle asti, jolloin se työpaikkojen hävitessä alkoi kääntyä laskuun. Asukasluvun laskuvauhti oli aluksi pari sataa henkilöä vuodessa, 2000-luvulla se vähitellen hidastui nykyiseen runsaaseen sataan henkilöön vuodessa. Mänttä ja Vilppula joutuivat 90-luvun kuluessa muiden väestöltään vähenevillä alueilla sijaitsevien kuntien tavoin uuden ilmiön eteen, kun asuntoja alkoi jäädä tyhjilleen ihmisten muuttaessa työpaikkojen perässä kasvukeskuksiin.

Seuraavassa kuviossa näkyy Mäntän ja Vilppulan asukasluvun ja asuntokannan kehitys viimeisimmän viiden vuoden ajalta.



Kuvio 14. Väkiluvun ja asuntokannan kehitys Mänttä-Vilppulassa vuosina 2005 – 2009

Työpaikkojen ja väkiluvun vähentyessä lisääntyy kaupungissa tyhjäksi jäävien asuntojen määrä. Paikkakunnalla pysyvien asukkaiden siirtyminen omistusasuntoihin jatkuu, joten ensimmäiseksi ilman asukkaita jäävät vuokra-asunnot. Asuntojen jääminen tyhjilleen aiheuttaa kaupungille vuokratyöyhtiöiden omistajana taloudellisia riskejä. Yksi keino vähentää tyhjien vuokra-asuntojen tuottamia vuokratappioita on niiden myyminen omistusasunnoiksi. Jotta omistaja hyötyisi asuntojen myynnistä, ne tulisi myydä vähintään lainoitusarvosta. Ostajia ei pienellä paikkakunnalla kuitenkaan riitä loputtomiin. Kokonaisen kerrostalon ilmestyminen myyntimarkkinoille aiheuttaa pienellä paikkakunnalla helposti myös markkinahäiriön, joka painaa alas muiden myynnissä olevien omistusasuntojen hintoja. Panostaminen asuinpaikkamarkkinoinnin suunnitteluun ja uusasukashankintaan on kaupungin yleisen elinvoimaisuuden säilyttämisen ohella myös kaupungin omistamien vuokratyöyhtiöiden taloudellisen edun mukaista.

## **4.2 Kaupungin vuokra-asunnot; Koskelantalot Oy ja Vilpuntalot Oy**

Alun alkaen kaupunkien omistamat vuokra-asunnot ovat olleet yleensä kaupunkien suorassa omistuksessa. Vuokratyöyhtiöiden talous on silloin ollut osa kaupungin budjettia ja talojen rakentaminen, asuntojen vuokrankorotukset, sekä kaikki muu vuokratyöyhtiöä koskeva päätöksenteko on ollut osa kunnallista päätöksentekoprosessia. 1970-luvulta lähtien kaupungit ovat pyrkineet erottamaan omistamansa vuokra-asuntokannan erillisiksi osakeyhtiöiksi, joiden osakekannan ne omistavat. Salmisen (2008, 84) mukaan julkisella sektorilla yhtiöittämisellä on pyritty lisäämään organisaation toimintavapautta ja sitä kautta mahdollisuutta itsenäisesti päättää strategisista linjauksista. Yhtiöittämisellä vuokratyöyhtiöiden aikanaan suuret aravalainamäärät saatiin pois rasittamasta suoraan kaupunkien taseita, mikä toimintavapauden lisäämisen ohella oli yksi 1980-luvulla yhtiöittämisessä nähdystä hyödyistä. Nykyisen kuntalain mukaan tosin nämä osakeyhtiöt lainoineen ovat taas osa konsernitilinpäätöstä (Käsikirja vuokratyöyhtiöille 2008, 17).

Yhtiöitettäessä julkisen sektorin omistamia organisaatioita niiltä edellytetään myös organisaation toiminta-ajatuksen, toimintaympäristön ja organisaatiokulttuurin muokkaamista liiketaloudellisiin periaatteisiin soveltuvaksi. Kaikki päätöksentekovalta siirtyy osakeyhtiön hallitukselle, joka ei ole juridisesti suoraan sidoksissa kunnalliseen päätöksentekojärjestelmään. Koko osakekannan omistajana kaupunki voi kuitenkin ohjata osakeyhtiön toimintaa omistajapolitiikallaan. Kaupungin kirjaamia omistajapoliittisia linja-



uksia yhtiö sitten käyttää yksittäisissä asioissa päätöksenteon pohjana. (Kunnan vuokratalojen omistajapoliittiset...2008, 7). Yhtiöön kohdistuvaa omistajaohjausta on myös kunnan edustajien päätösvallan käytön ohjaaminen yhtiökokouksessa (Käsikirja vuokrataloille 2008, 17).

Mäntän kaupunki uudisti asuntohallintoaan vuonna 1988. Samalla se fuusioi kaikki suoraan omistamansa aravavuokratilat Koskelantalot Oy -nimisen osakeyhtiön omistukseen. (Mäntän kaupunginvaltuusto 1988/20). Yhtiön toimialana on ”*rakennuttaa, omistaa, hallita ja isännöidä kiinteistöjä, ostaa ja vuokrata alueita ja rakennuksia, sekä antaa vuokralle kiinteistöjä ja huoneistoja*” (Koskelantalot Oy:n yhtiöjärjestys 1988, 1). Yhtiön osakekanta on kokonaan kaupungin omistuksessa. Koskelantalot Oy:n omistuksessa oli vuoden 2009 lopussa 499 vuokra-asuntoa, joista suurin osa on aravalainalla rakennetuissa kerrostaloissa (Kaupungin kiinteistöjen käyttö 2009, 66).

Vilppulan kunta puolestaan päätti vuonna 2000 kuntakonserniin kuuluvien 11 vuokratiloyhtiön sulauttamisesta Vilppuntalot Oy -nimiseksi yhtiöksi (Vilppulan kunnanvaltuusto 2000/30). Yhtiöjärjestyksen mukaan Vilppuntalot Oy:n toimiala on Koskelantalot Oy:n toimialaa hieman laajempi; Vilppuntalot Oy:n toimialana on ”*omistaa, hallita, hankkia, rakentaa tai rakennuttaa ja antaa vuokralle asuntoja ja näitä tarkoituksia varten omistaa ja hallita asuinhuoneistojen hallintaan oikeuttavia osakkeita yhtiöissä, kiinteistöjä sekä muita asuntoja, sekä tuottaa ja myydä isännöinti- ja kiinteistönhuoltopalveluita*” (Vilppuntalot Oy:n yhtiöjärjestys 2001, 1). Vilppuntalot Oy:n omistuksessa vuoden 2009 lopussa oli yhteensä 301 asuntoa (Kaupungin kiinteistöjen käyttö 2009, 66).

Kuntaliitoksen seurauksena Mänttä-Vilppulan kaupungilla on omistuksessaan kaksi vuokratiloyhtiötä, joita toistaiseksi ei ole fuusioitu yhteen. Pohdittaessa fuusiota on tärkeätä vertailla yhtiöiden taloudellista tilaa. Valtiokonttori suosittelee, että kuntaliitosten yhteydessä vuokratiloyhtiöiden fuusioimiseen ryhdytään vain, jos yhtiöt ovat taloudeltaan terveitä ja tasavahvoja. Aravalainoitettujen talojen osalta tarvitaan fuusiolle Valtiokonttorin hyväksyntä. (Lehtiö 1.12.2008)

<b>Taulukko 2. Kaupungin omistamien vuokrataloyhtiöiden tunnuslukuja tilinpäätöstietojen mukaan</b>				
Lähde: Koskelantalot Oy:n ja Vilpunalot Oy:n tilinpäätökset 2008 ja 2009				
	Koskelantalot Oy		Vilpunalot Oy	
	2008	2009	2008	2009
asuntojen lukumäärä	499	499	301	301
asuntojen käyttöaste ( % )	98	92	91	89
asuntojen keskivuokra (€/m <sup>2</sup> /kk)	7.08	7.64	5.75	6.10

Pirkanmaan väestöltään vähenevässä kunnissa asuntojen käyttöaste vuonna 2008 oli keskimäärin 95 %, ja vuonna 2009 keskimäärin 94 %. (Väestö- ja asuntomarkkinatietoja ARA 2009, 5) Vuokrataloyhtiön omistajayhteisön on ryhdyttävä pohtimaan keinoja käyttöasteen parantamiseksi, jos käyttöaste on laskenut alle 97 %:n, tai on pudonnut edellisestä tilinpäätöksestä enemmän kuin 2 % (Pajunen 24.3.2010).

Kaupunki myy yhtiöille niiden tarvitsemat hallintopalvelut, joten vuokrataloyhtiöillä ei ole omaa henkilökuntaa. Yhtiöiden toimitusjohtajana on kaupungin isännöitsijä, ja vuokra-asuntojen jako sekä isännöinti hoidetaan kaupungin kiinteistötoimistossa.

Yhtiöiden omistamien asuntojen lisäksi kaupungilla on suorassa omistuksessa 257 vapaaohoitteista vuokra-asuntoa. Vuoden 2009 lopussa kaupungin ja sen omistamien yhtiöiden omistuksessa oli yhteensä noin 1100 vuokra-asuntoa, joista noin 900 asunnon vuokraaminen ja isännöinti hoidetaan kiinteistötoimistossa.

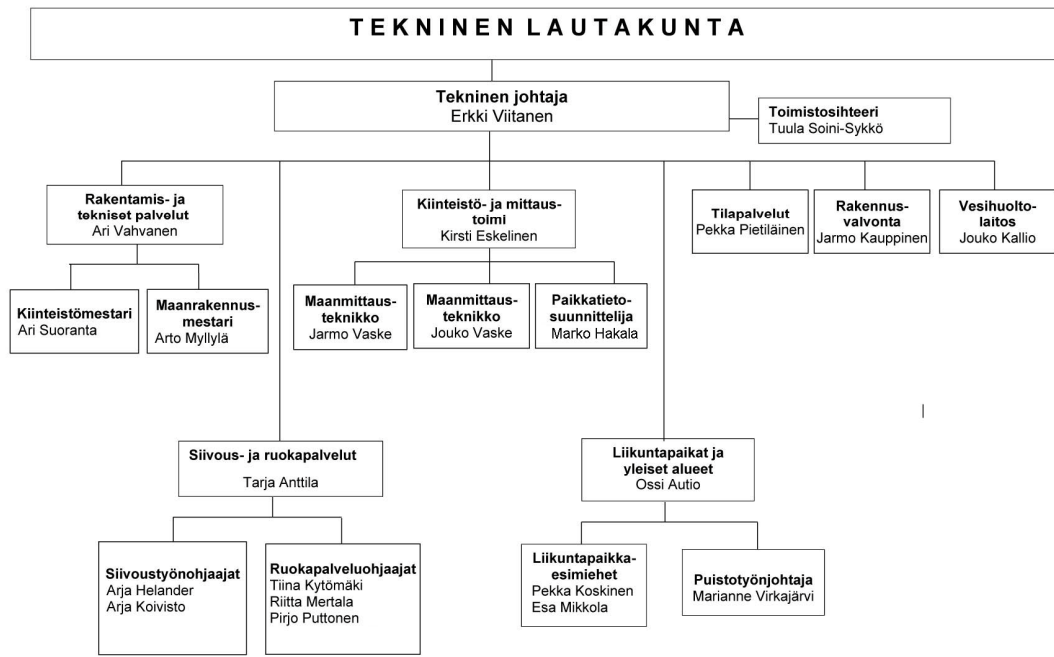
## 4.3 Kiinteistötoimisto

### 4.3.1 Teknisen palvelukeskuksen ja kiinteistötoimiston organisaatio

Mänttä-Vilppulan kaupungin hallinnollinen organisaatio on funktionaalinen, eli toimintojakoisen organisaatio. Ominaista toimintojakoiselle virasto-organisaatiolle on, että valtahierarkia on moniportainen; ylempi taso johtaa ja valvoo alemman tason toimintaa. Tehtävät on järjestetty osastoittain, joita kutakin johtaa osastopäällikkö. Työ ja siihen liittyvä toimivalta määräytyvät virkanimikkeen mukaan. Toimintojakoisen byrokraattisen toimintamallin etuna on, että kaikkia kansalaisia kohdellaan tasapuolisesti ja ennalta määritellyllä tavalla ja palvelut ovat kaikkien saatavilla. Mallin ongelmana on, että toi-

minta johtaa helposti jäykkään ja persoonattomaan asiakaspalveluun, jossa säännöt ja pykälät vaikeuttavat asiakaslähtöistä toimintaa. (Sarala & Sarala 2003, 22)

Kiinteistötoimisto on osa Tilapalveluita, joka puolestaan kuuluu teknisen lautakunnan alaiseen Tekniseen palvelukeskukseen; palvelukeskusta johtaa tekninen johtaja.



Kuvio 15. Teknisen palvelukeskuksen organisaatiokaavio  
(Tekninen lautakunta 2010/19)

Kaupungin taloussuunnitelmaan 2010 – 2012 on tilapalveluiden osalta kirjattu:

*”Tilapalveluilla luodaan puitteita hyvin monenlaiseen toimintaan. Kunnan kiinteistöt tarjoavat toimitiloja hallinnon, sivistystoimen, vapaa-aikatoimen, asuntotoimen sekä yritystoiminnan käyttöön. Tilapalvelut on keskitetty teknisen toimen alaisuuteen. Hallintokuntia laskutetaan kiinteistöjen ylläpidosta sisäisellä vuokralla, joka sisältää käyttökulut. Palveluja myydään myös kaupungin tytäryhtiöille.*

*Isännöinnissä hoidetaan kaupungin omistamien asuntojen, Koskelantalot Oy:n ja Vilpuntalot Oy:n vuokraustoimintaa, asuntolaina-asioita sekä korjausavustuksia. Isännöinnistä laskutetaan Koskelantalot Oy:tä ja Vilpuntalot Oy:tä vuosittain sovittavin laskutusperustein. Henkilöstöön kuuluu kolme toimistohenkilöä ja tekninen isännöitsijä.*

***Hoitoon** kuuluu kaupungin kiinteistöjen ylläpito laitosmiestyönä, jota myydään myös Koskelantalot Oy:lle, Mäntän Kaukolämpö Oy:lle ja Mäntän vesihuollolle. Laitosmiestyöhön kuuluu vikapäivystys, jota myydään edellä mainittujen lisäksi Mäntän sairaalalle. Henkilöstöön kuuluu laitospies-kiinteistön hoitajia 7,6 henkilöä sekä sähköasentaja*

***Muu tilojen ylläpito:** tilojen käyttäjien ja hallintokuntien laskutus hoidetaan sisäisellä vuokralla, joka perustuu syntyneisiin kustannuksiin. Asuntojen ja muiden tilojen vuokrat laskutetaan vahvistetuilla taksoilla.*

(Taloussuunnitelma 2010 - 2012, 51)

Taloussuunnitelman lähestymistapa tilakeskuksessa hoidettaviin tehtäviin on kiinteistönhoidollinen. Tilapalveluiden tunnuslukuina esitetään rakennusten tilavuus- ja m<sup>2</sup>-tietoja. Kaupunkistrategian strategisten tavoitteiden implementointia operatiiviseen toimintaan ei kaupungin organisaatiossa ole vielä aloitettu, joten asumisen strategisten päämäärien käytännön tavoitteita taloussuunnitelmassa 2010 - 2012 ei vielä näy.

Tilakeskuksessa sijaitsevan kiinteistötoimiston henkilökuntaan kuuluu isännöitsijä/toimitusjohtaja, sekä kaksi toimistosihiteeriä ja toimistonhoitaja/asuntoasiamies. Kiinteistötoimistossa hoidetaan kaikkien kaupungin omistamien kiinteistöjen isännöinti, vuokra-asuntojen hallinnointi, kunnalle kuuluvien asuntolainsäädännön alaisten tehtävien hoito, sekä asunto- ja tonttimarkkinointi.

**Kiinteistötoimistossa hoidettavia asuntolainsäädännön alaisia tehtäviä ovat mm.**

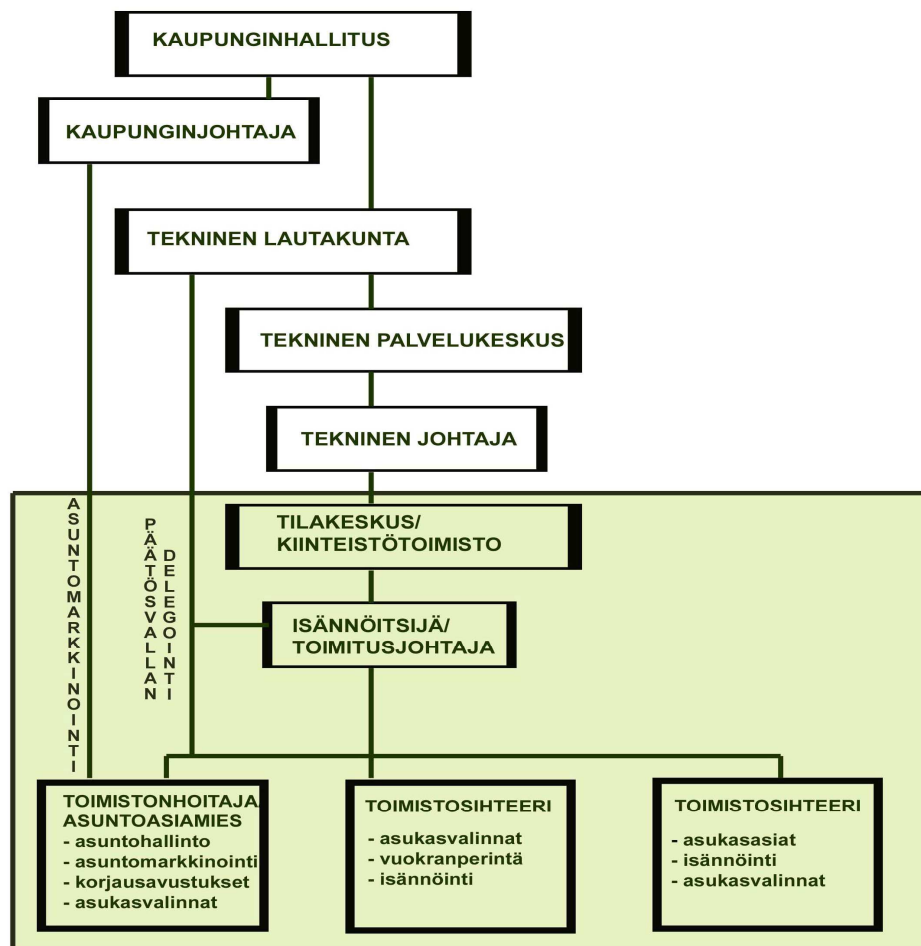
- Ympäristöministeriön ja Asumisen rahoitus- ja kehittämiskeskus ARA:n yleiskirjeiden toimeenpano (asuntohallinto)
- asukasvalinnat
- aravavuokratalojen asukaskokoukset
- korjaus, ja energia-avustukset ja korkotukilainat

**Kiinteistötoimistossa hoidettavia isännöintitehtäviä ovat mm.**

- asukasasiat; valitukset, huomautukset, hädät, ulosotot
- vuokranperintä
- autopaikkojen ja saunavuorojen varaukset
- pesulakorttien lataus
- kiinteistöjen hoitoon liittyvät ostolaskut

Kiinteistötoimisto toimii samalla henkilökuntamäärällä kuin ennen kuntaliitosta. Vilpulaasta tulleet työt ryhdyttiin hoitamaan olemassa olevien tehtäväkuvausten mukaan, töiden uudelleenorganisointia ei ole tehty. Toiminta on määritelty tuloksyksikkömuotoiseksi, mutta vuosittaisia kehityskeskusteluita (kaupunginhallitus 2009/150) tai säännöllisiä tuloksyksikköpalavereita ei kiinteistötoimiston toimistohenkilökunnan kanssa pidetä.

Toimisto on asiakkaille avoinna arkisin klo 9.00 – 12.00 ja 13.00 – 15.00. Keskiviikkoisin toimisto on kokonaan suljettu. Asiakkailta rauhoitettu työaika on tarpeen aukiolona kertyneiden asioiden purkamiseen.



Kuvio 16. Kiinteistötoimiston tehtävät ja organisaatio

### 4.3.2 Päätösvalta asiakasrajapinnassa

Palvelujen luonne ja asiakkaan kokeman palvelun laadun ylläpitäminen saavat aikaan sen, että palvelutoiminnan toimivuutta koskevat päätökset on tehtävä mahdollisimman lähellä asiakasta. Ihannetapauksessa palvelutapaamisiin osallistuvilla työntekijöillä tulee olla valta tehdä nopeita päätöksiä. (Grönroos 2009, 273)

Mänttä-Vilppulan kaupungin hallintosääntö on astunut voimaan 17.8.2009. Vastuu asuntopolitiikasta kuuluu edelleen kaupunginhallitukselle. Hallintosäännön mukaan tekninen lautakunta päättää asuntolainsäädännön alaan kuuluvista asioista ja toteuttaa lainsäädännön kunnalle asettamia käytännön tehtäviä. Delegoinnista on teknisten palvelujen kohdalla hallintosäännössä maininta: *"Tekninen lautakunta voi siirtää päätösvaltaansa alaisilleen viranhaltijoille, ei kuitenkaan pakkokeinon asettamista sisältäviä asioita. Delegointipäätöksistä on pidettävä ajan tasalla olevaa luetteloa."*

Mänttä-Vilppulan tekninen lautakunta on 6.10.2009 tekemällään päätöksellä delegoinut lähes kaiken asuntoasioihin liittyvän päätöksenteko-oikeuden kiinteistötoimiston asiakaspalveluhenkilökunnalle jatkaen näin Mäntässä 1980-luvun lopusta lähtien vallinnutta käytäntöä. Asuntoasioiden delegointi toteutettiin silloin uudistettaessa asuntohallintoa asuntolautakunnan lakkauttamisen yhteydessä vuonna 1988 (Mäntän kaupunginhallitus 1988/31).

#### **Teknisen isännöitsijän ja toimistosihteerien päätösvalta**

**asuntolainsäädännön alaisissa asioissa** (tekninen lautakunta 2009/106)

- asukkaiden valitseminen ja vuokrasopimuksen tekeminen kaupungin omistuksessa oleviin vuokra-asuntoihin.
- asukkaiden vuokrasopimusten irtisanominen ja purkaminen
- vuokravakuustalletusten vastaanottaminen, palauttaminen ja pidättäminen

#### **Toimistonhoitajan päätösvalta asuntolainsäädännön alaisissa asioissa**

(tekninen lautakunta 2009/106)

- korkotukilainapäätökset sekä korjaus-, energia- ja terveyshaitta-avustuksiin liittyvät päätökset
- vanhojen arava- ja korkotukilainojen lainansiirtopäätökset
- vuosimaksulainojen tasomuutospäätökset

- kaupungin lausunnon valmistelu käräjäoikeudelle haettaessa aravalainan velkajärjestelyä
- lausunnot pankille kunnan korkotukipäätöksen saanutta lainaa koskevissa asioissa
- asukkaiden valitseminen ja vuokrasopimuksen tekeminen kaupungin omistuksessa oleviin vuokra-asuntoihin.
- asukkaiden vuokrasopimusten irtisanominen ja purkaminen
- vuokravakuustalletusten vastaanottaminen, palauttaminen ja pidättäminen.
- asuntotoimen alaan kuuluvien muiden tehtävien hoitaminen asuntotoimeen liittyvien säädösten ja määräysten mukaan

Päätösvallan siirtäminen viranhaltijoille antaa heille mahdollisuuden hoitaa asiakaspalvelua itsenäisesti ja omaa harkintaa käyttäen. Oppivan organisaation kehittämissuunnitelmassa korostetaan, miten tärkeätä on työntekijöiden valtuuttaminen (empowerment). Vallan ja vastuun antamisella on henkilöstön kyvykkyyden kehittämisessä tärkeä merkitys. Mitä enemmän työntekijältä edellytetään vastuun ottoa, sitä enemmän hänellä pitäisi olla myös työhönsä liittyvää päätösvaltaa. Päätösvallan siirtäminen asiakasrajapintaan vaikuttaa siis kahdella tavalla. Se nopeuttaa päätöksentekoa ja näin parantaa asiakkaan kokemusta palvelun laadusta. Lisäksi se lisää työn mielekkyyttä; työntekijä oppii käyttämään harkintavaltaansa, tekemään aikataulunsa ja järjestämään työtehtävänsä itse, eli vaikuttamaan tapaan, jolla saa tulosta aikaan. (Sarala & Sarala 2003, 82 - 83)

### **4.3.3 Kuntaliitoksen vaikutus kiinteistötoimiston asiakaspalveluun**

Kuntaliitoksen yhteydessä luonnollisesti yhdistettiin myös Mäntän ja Vilppulan asuntohallinto, asunnonjako ja isännöinti. Käytännössä yhdistäminen tarkoitti sitä, että talvella 2009 myös vilppulalaisten asuntoasioita ryhdyttiin hoitamaan Mäntässä. Asukasvalinnassa jatkettiin Mäntässä noudatettua käytäntöä, koska lisähenkilökuntaa ei Vilppulasta siirtynyt. Vilppulassa asuntoasioista vastannut talousjohtaja siirtyi kuntaliitoksen yhteydessä toisiin tehtäviin ja hallinnollinen isännöitsijä oli irtisanoutunut jo edellisenä vuonna. Vilppunalot Oy:n vuokralaskutusta ja kirjanpitoa Vilppulan taloustoimistossa hoitaneet henkilöt jatkoivat tätä työtä yhdistyneen kunnan taloustoimistossa toukokuun 2010 loppuun, jolloin Vilppunalot oy:n vuokrakirjanpito siirrettiin tilitoimiston hoidettavaksi (Vilppunalot Oy 2010/8).

Asiakasnäkökulmasta katsottuna kuntaliitos muutti Vilppulassa sijaitsevien vuokra-asuntojen hakemus- ja vuokrasopimusmenettelyä huomattavasti. Asiakas joutuu kuntaliitoksen jälkeen hoitamaan asuntoasiansa kaupungintalolla Mäntässä ja jättämään aina kirjallisen asuntohakemuksen. Hakemuslomakkeita saa kiinteistötoimiston lisäksi myös Vilppulan kunnantalolta tai internetistä. Vilppulan kunta ei tehnyt asukasvalinnoista kirjallisia päätöksiä, eikä asunnoista peritty vuokravakuutta. Nyt kaikki hakijat ja asukasvalinnat dokumentoidaan ja asunnonjaosta tehdään kirjallinen viranhaltijapäätös. Lisäksi vuokrasopimuksen solmimisen yhteydessä myös Vilppulasta asunnon saavalta vuokralaiselta peritään Mäntän tavoin yhden kuukausivuokran suuruinen vuokravakuus (Vilppunlat Oy 2009/4). Vuokravakuuteen liittyen tehdään kaikissa asunnoissa nykyisin myös tulo- ja lähtötarkastukset.

Työntekijöiden näkökulmasta Vilppulan asuntoasioiden siirtyessä kiinteistötoimiston hoidettaviksi kuntaliitos merkitsi työ- ja asiakasmäärien kasvamista. Asuntohakemuksia ja irtisanomisilmoituksia jätetään aikaisempaa enemmän, asukasvalintapäätöksiä on tehtävä enemmän. Asiakaspalveluun kuluu enemmän aikaa, ja luonnollisesti myös asiakkuudenhallintaan liittyvät back office -toiminnot ovat lisääntyneet. Lähes tuhannen vuokra-asunnon lisäksi muita isännöitäviä kiinteistöjä on nykyisin noin sata, mikä näkyy myös isännöinnin toimistotehtävien, mm. kiertävien laskujen kasvaneena määränä.

Vertaamalla seuraavan taulukon asuntotoimen tunnuslukuja vuosilta 2008 – 2009 selviää kuntaliitoksen myötä kiinteistötoimistossa tapahtunut asiakkaiden määrän kasvu.

<b>Taulukko 3. Kaupungin kiinteistötoimistoon jätettyjen asuntohakemusten ja irtisanomisilmoitusten sekä tehtyjen asukasvalintapäätösten lukumäärä vuosilta 2008 ja 2009 ilman opiskelijataloa.</b> (Lähde: kiinteistötoimisto)		
	<b>Mänttä 2008</b>	<b>Mänttä-Vilppula 2009</b> (Vilppulan hakijat mukana 1.2. alkaen)
asuntohakemusten kokonaismäärä	223 kpl	278 kpl
asukasvalinnat	143 kpl	206 kpl
asuntojen irtisanomisilmoitukset	149 kpl	218 kpl
asukasvaihtuvuus	32 %	Mäntässä 30 % Vilppulassa 24 %



Pirkanmaalla väestöltään vähenevissä kunnissa asuntojen asukasvaihtuvuus on keskimäärin 25 % (Väestö- ja asuntomarkkinatietoja ARA 2009, 5). Vuoden 2009 luvuista puuttuvat Vilppulaa koskevat tammikuun tiedot. Mäntässä asukasvaihtuvuutta nostavat Koskelantalot Oy:n tavallisissa vuokra-asunnoissa yleensä lukuvuosi kerrallaan asuvat opiskelijat. Lukuihin ei ole kuitenkaan laskettu mukaan joka vuosi asukkaitaan vaihtavaa 54-paikkaista Opiskelijatalo Valkamaa.

Isännöintitehtävät on jätetty tämän kehittämistehtävän ulkopuolelle. Isännöintitehtävillä on kuitenkin yhtymäkohtia asukasvalintaprosessiin ja siten vaikutusta palvelun kokonaisujuvuuteen ja siihen, kuinka ammattitaitoiseksi asukasvalintaan liittyvä asiakaspalvelu koetaan.

Vuokra-asuntojen isännöintiin kuuluvia tehtäviä ei ole kuntaliitoksen jälkeen organisoitu vielä uudelleen, ne hoidetaan kummankin kunnan osalta lähes samoin kuin ennen liitosta. Kahden erilaisen käytännön soveltaminen on ollut omiaan heikentämään kiinteistötoimiston asiakaspalvelun sujuvuutta. Ongelmat ovat tulleet selkeimmin esille lomitustilanteissa, kun kesken oleva asiakasprosessi siirtyy asukasvalintoja päätyönään tekevältä työntekijältä tilapäisesti toiselle. Isännöintitehtävissä suurimpana erona kuntien välillä on, että Vilppulan vuokrataloja hoitavat osittain joissakin taloissa asuvat talonmiehet ja yksi remonttimies. Mäntässä kaikkien vuokra-asuntojen huollosta vastaavat kaupungin laitosmiehet. Myös avainten säilyttämis- ja luovuttamiskäytännöt eroavat. Ilman yhdenmukaista menettelytapaa on tullut tarpeettomia sekaannuksia, jotka asiakasnäkökulmasta ovat kiinteistötoimiston huonoa ja ammattitaidotonta asiakaspalvelua.

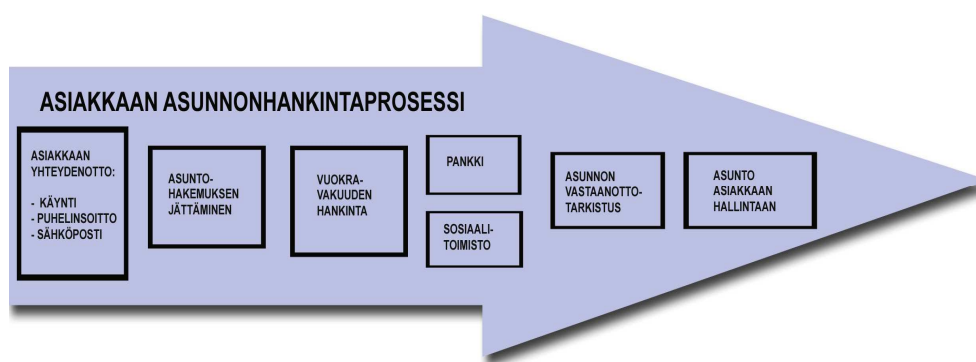
#### **4.3.4 Asunnon vuokraaminen asiakkaan prosessina**

Paikkakunnalle muuttava asunnon etsijä ottaa yleensä ensimmäiseksi yhteyttä kaupungin kiinteistötoimistoon, koska kaupunki on seudulla ainoa suuri vuokranantaja. Yhteydenotto tapahtuu joko käymällä toimistossa, puhelimitse, sähköpostitse, tai asiakas yksinkertaisesti lähettää asuntohakemuksen postin kautta kirjeenä. Huoneistoihin on jatkuva haku, eli hakemuksia voi jättää ilman hakuajoja. Asuntohakemuslomakkeen saa kiinteistötoimistosta paperilomakkeena ja se löytyy myös sähköisenä internetistä kaupungin asumisen sivulta. Internetlomakkeen voi tulostaa, tai sen voi toimittaa kiinteistötoimis-

toon sähköpostin liitetiedostona. Sähköpostina toimitettu hakemus allekirjoitetaan jälkikäteen ennen vuokrasopimuksen allekirjoittamista (Asukasvalintaopas 2008, 12).

Ensimmäisen yhteydenoton yhteydessä asiakas yleensä keskustelee viranhaltijan kanssa asunnon koosta, sijainnista, tulevasta muuttoajankohdasta, sekä mahdollisista toiveistaan asunnon suhteen. Kaikilta asunnonhakijoilta tarvitaan päätöksentekoa varten asuntohakemus, josta selviää asumaan tulevien henkilöiden henkilötiedot, työpaikka, aikuisten ja lasten lukumäärä, haettavan asunnon koko, toivottu asuntotyyppi ja sijainti kaupungissa. Hakijoiden toiveissa ensisijalla on yleensä rivitaloasunto. Niitä kaupungilla on kerrostaloasuntoja vähemmän, ja niissä asukasvaihtuvuus on pientä.

Vuokrauspäätöksen saatuaan asunnonsaajan on ennen vuokrasopimuksen solmimista hankittava vuokravakuus, joka on yhden kuukauden vuokraa vastaava summa. Vuokravakuus on vuokralaisen omissa nimissään tekemä pankkitalletus, joka luovutetaan vuokranantajan haltuun vuokrasuhteen ajaksi. Vuokravakuusmenettelyyn liittyen on tulevan asukkaan tehtävä asunnon tulotarkastus yhdessä asunnontarkastajan kanssa. Tarkastuksesta tehdään pöytäkirja, johon dokumentoidaan huoneiston kunto muuttohetkellä. Pois muutettaessa tehdään vastaava pöytäkirja lähtötarkastuksen yhteydessä. Vakuus palauteetaan lähtötarkastuksen jälkeen, mikäli asunto on moitteettomassa kunnossa ja vuokrarästejä ei ole. Varaton asiakas voi saada vuokravakuuden sosiaalitoimiston antamana maksusitoumuksena ja sen tarpeen määrittelee sosiaalitoimi. Muualta muuttava hakee maksusitoumusta lähtöpaikkakunnan sosiaalitoimelta. Ilman riittävää vuokravakuutta asuntoa ei vuokrata.



Kuvio 17. Asiakkaan asunnonhankintaprosessi

#### 4.3.5 Asukasvalintapäätös ja vuokrasopimuksen solmiminen

Asukasvalinta tehdään kiinteistötoimistossa viranhaltijapäätöksenä, joten myönnettävää asunnosta voidaan sopia alustavasti asiakkaan kanssa usein jo ensimmäisen keskustelun yhteydessä. Päätöksenteko on keskitetty yhdelle toimistosihteerille. Kirjallinen asukasvalintapäätös tehdään yleensä muutaman päivän tai viikon viiveellä ja lähetetään asiakkaalle postitse. Asiakkaan halutessa päätös voidaan lähettää sähköpostitse, jolloin allekirjoitettu kappale lähetetään perässä postitse.

Päätöksentekijän on varattava aikaa asiakkaan antamien tietojen ja muiden asunnon vuokraamiseen vaikuttavien seikkojen tarkistamiseen. Joissakin tapauksissa päätös tehdään asiakkaan odottaessa. Päätöksentekoon tarvittava aika riippuu aina myös asiakkaan asunnontarpeen kiireellisyydestä ja vapaiden asuntojen tilanteesta. Jos tarjottavana ei ole asiakkaan haluamaa huoneistotyyppiä, voi asiakas joutua odottamaan pitempään. Nykyisin yhä useammin joudutaan tarkistamaan myös asiakkaan luottotiedot ennen päätöksentekoa (Asukasvalintaopas 2008, 29).

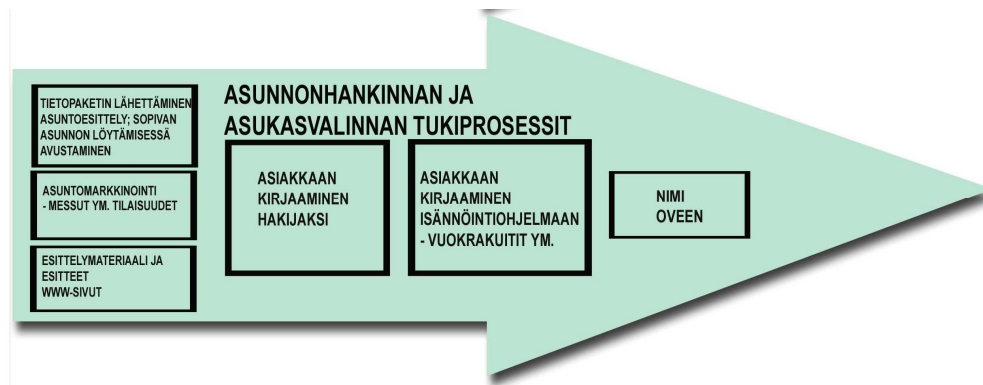
Vuokrasopimus solmitaan sen jälkeen, kun asiakas on toimittanut tarvittavan vuokraavuuden kiinteistötoimistoon. Samalla asiakas saa asunnon avaimet kuittausta vastaan. Tämän jälkeen asunto on luovutettu asiakkaan hallintaan ja omistaja voi mennä asuntoon vain sovittuaan asiasta asukkaan kanssa. Vuokrasopimuksen allekirjoituksella asiakas puolestaan sitoutuu suorittamaan vuokran sovittuna eräpäivänä, pitämään asunnon kunnossa ja asumaan muita asukkaita häiritsemättä.



Kuvio 18. Asukasvalinnan päätöksentekoprosessi.

### 4.3.6 Asiakkuudenhallinta ja back office -toiminnot

Asunnonhankinnan ja asukasvalinnan tukiprosessit koostuvat toiminnoista, jotka parantavat asiakaspalvelun tasoa tai helpottavat työtä. Suuri osa tukiprosesseista on usein asiakkaalle näkymättömiin jääviä back office -toimintoja, jotka ovat sujuvalle asiakaspalvelulle välttämättömiä, ja joiden olemassaoloon kiinnitetään huomiota yleensä vasta siinä vaiheessa, kun ne eivät toimi.



Kuvio 19. Asunnonhankinnan ja asukasvalinnan tukiprosessit.

#### 4.3.6.1 Internet ja sähköposti

Asumisen internetsivut ovat osa Mänttä-Vilppulan kaupungin sivustoa, joka löytyy osoitteesta [www.manttavilppula.fi](http://www.manttavilppula.fi). Asiakas on usein tutustunut Mänttä-Vilppulan internetsivuihin ennen yhteydenottoa kiinteistötoimistoon. Sivuilta löytyvät perustiedot asunnoista, vuokrasta, vuokra-asunnon hakemusmenettelystä sekä linkki ympäristöministeriön asuntohakemuslomakkeelle. Internetsivujen ylläpidossa onkin varmistettava, että asiakas löytää sivut helppojen hakusanojen avulla. Internetsivujen hakukonenäkyvyyden varmistamiseen on pyritty antamalla erikseen kullekin sivuston sivulle yksilöllinen otsikko. Hyvin valittu, sivun sisällöstä selkeän kuvan antava otsikko johtaa todennäköisimmin vierailuun sivulle (Juslén 2009, 185).

Verkossa ensimmäisen kontaktin ottaa aina asiakas tai potentiaalinen asiakas. Kontakti tulee pyrkiä kehittämään palveluprosessiksi, jossa tapahtuu vuorovaikutusta asiakkaan kanssa, jolloin onnistutaan säilyttämään asiakkaan kiinnostus. Jos asiakasta rohkaistaan ottamaan yhteyttä sähköpostitse, viesteihin pitää vastata välittömästi, tai mahdollisimman lyhyellä viiveellä. (Grönroos 2009, 339)

Internetin merkitys asuntoasioiden hoidossa on kasvava. Vuokra-asuntohakemus voi olla myös sähköisessä muodossa vuoden 2006 säädösmuutoksella (Ympäristöministeriön asetus 2006/904). Tämän jälkeen sähköpostina kiinteistötoimistoon tulevien hakemusten määrä on jatkuvasti kasvanut. Koska kiinteistötoimistolla ei ole omaa sähköpostiosoitetta, asiakkaat lähettävät hakemuksia työntekijöiden henkilökohtaisiin etunimi.sukunimi@manttavilppula.fi -muotoa oleviin osoitteisiin tai kaupungin yleiseen kaupunki@manttavilppula.fi -osoitteeseen. Hakemuksissa olevien henkilötietojen käsittelyn lainmukaisuus tietosuojaan osalta tulisi kuitenkin huomioida kaikessa henkilötietojen käsittelyssä ja kaikissa tietojärjestelmissä (Salminen 2009, 40). Välikäsien kautta tulevat hakemukset eivät täytä tietosuojavaatimuksia. Henkilökohtaisiin sähköpostiosoitteisiin tulevat hakemukset voivat puolestaan esim. lomien vuoksi jäädä huomaamatta pitkäaikin aikaa.

#### 4.3.6.2 Asuntomarkkinointi

2000-luvun kuluessa kunnat ovat alkaneet näkyvästi panostaa asuinpaikkamarkkinointiin. Mäntän kaupunki perusti vuonna 2001 asuntoasiamiehen tehtävän hoitamaan asunto- ja tonttimarkkinointia (Mäntän kaupunginhallitus 2001/281). Asuntomarkkinointi on asunnon myöntämiseen liittyvä tukiprosessi; tehtävän avulla tuotetaan lisäpalveluita kaupungista vuokra-asuntoa etsiville muuttajille. Palvelu on tarkoitettu ensisijassa vaikeasti paikkakunnalle asumaan saataville erityisammattialojen ihmisille, kuten hammaslääkäreille, lääkäreille, yritysten avainhenkilöille ja opettajille. Asuntoasiamiehen tehtävänä on auttaa tulokasta asunnon hankkimisessa. Lisäksi tavoitteena on saada tämä kiinnostumaan paikkakunnasta niin paljon, että hän perheineen näkee seudun myös hyvänä pitempiaikaisena asuinpaikkana.

Asuntoasiamiestehtävä on keskushallinnon alainen, mutta tehtävää hoitaa teknisen palvelukeskuksen organisaatioon kuuluva henkilö. Kahden organisaation välissä sijaitseva tehtäväkokonaisuus on monella tapaa ongelmallinen. Tehtävää tulisi hoitaa verkostomaisesti, yhteistyönä yli organisaatorajojen, mutta funktionaalisessa linjaorganisaatiossa määrärahan käyttö ja käsitys organisaatiolle kuuluvista tehtävistä on suoraviivaista. Keskushallinto ei varaa toisen hallintokunnan työtä varten määrärahaa. Tekninen palvelukeskus puolestaan ei varaa tehtäviin määrärahaa, koska markkinointitoimia pidetään keskushallinnon toimialaan kuuluvina. Lisäksi markkinointitoimet on ylipäättään koettu

vieraiksi kiinteistötoimistossa, joten asuntomarkkinointia ei ole saatu integroitua osaksi paikkakunnalle muuttavien asukasvalintaprosessia. Samasta syystä myös tehtävänjako asuntoasiamiehen ja asuntojen tulo- ja lähtötarkastuksia tekevän asunnontarkastajan välillä on paikkakunnalle muuttavien osalta jonkin verran epäselvä.

#### 4.3.6.3 Messut ja esitteet

Mänttä ja Vilppula ovat osallistuneet Tampereen Asumisen ja rakentamisen ASTA-messuille 2000-luvun alkupuolelta lähtien yhdessä. Myös muutamille muille messuille ja pienempiin tilaisuuksiin on jo vuosia osallistuttu yhdessä. Seutua on markkinoitu hyvänä asuinpaikkana, jossa on edullinen ja monipuolinen tonttitarjonta. Lisäksi esillä on aina ollut myös seudun matkailutarjonta. Ensimmäisen kerran ASTA-messuille osallistuttiin Mänttä-Vilppulana syksyllä 2009.

Kaupungilla ei ole markkinoinnin kokonaissuunnittelua. Matkailun neuvontapalvelut ja infopisteen hoito hankitaan ostopalveluna (kaupunginhallitus 2009/413, 2010/224), ja asumisen messuorganisaatio toimii irrallaan kaupungin matkailumarkkinoinnista. Messuosaston suunnittelua vaikeuttaa myös jo edellä todettu seikka, että mikään hallinnonala ei ole kokenut asuntomarkkinointia omakseen; se ei kuulu sen paremmin keskushallinnon kuin teknisen palvelukeskuksenkaan taloussuunnitteluun tai budjetointiin. Kun messuosallistumisen rahoitus varmistuu myöhään, osaston suunnittelu on tehtävä hyvin lyhyessä ajassa ja toteutus jää harrastelijamaiseksi.

Messuja ei Ropen (1995, 274) mielestä saisi jättää erillistoimenpiteiksi, vaan ne pitäisi kytkeä osaksi suunnitelmallista ja pitkäjänteistä kokonaismarkkinointia. Myös Vallo ja Häyrynen (2009, 20) korostavat, että tapahtumamarkkinointi kytkeytyy muihin markkinoinnin toimenpiteisiin, jolloin messutkaan eivät ole irrallisia, muuhun markkinointiin kytkeytymättömiä tavoitteettomia tilaisuuksia, jotka suunnitellaan ja toteutetaan puoli-huolimattomasti.

On tärkeätä muistaa, että messuosasto kertoo aina myös organisaatiosta ja sen arvoista. Siksi se tulisi suunnitella huolellisesti. Sen olemus ja erityisesti siellä toimiva messumiehitys rakentavat organisaation mainetta ja vahvistavat sen imagoa. Jos etukäteen ei

ole selvää käsitystä, miksi messuille osallistutaan ja mikä on messuosallistumisen konkreettinen tavoite, ei messuille kannata lähteä. (Vallo & Häyrinen, 2009, 80)

Asunto- ja tonttimarkkinoinnin esitteet ja messuaineisto tehdään kaupungin omana työnä, koska kerralla tehtävät painosmäärät ovat melko pieniä, ja esimerkiksi tonttitilanne muuttuu jatkuvasti. Nykyiset tulostuslaitteet ovat niin korkeatasoisia, että tulostusjälki on painotalotasoisista. Oma tuotanto mahdollistaa lukumäärältään pienten sarjojen tuottamisen, joten esitteet on helppo pitää ajan tasalla. Samalla esitteet saadaan vaivattomasti myös pdf-muodossa internetiin asiakkaiden käyttöön. Esitteet tehdään käyttämällä kuvan- ja tekstinkäsittelyohjelmia, koska käytössä ei ole julkaisuohjelmaa.

#### 4.3.6.4 Asiakkuudenhallintajärjestelmät

Asiakasta koskevia tietoja käsitellään useissa kaupungin tietojärjestelmissä, jotka eivät ole yhteydessä keskenään. Tässä suhteessa Mänttä-Vilppulan kaupunki ei ole mikään poikkeus, vaan järjestelmien moninaisuus ja yhteensopimattomuus on julkishallinnossa yleistä. Kuntien tietotekniikka on yleensä säädetty toimivaksi sektorikeskeisissä systeemeissä. (Toimivaa kunnan tietojärjestelmää...Kuntalehti 7/2010)

##### Dynasty-asiakirjanhallintajärjestelmä

Kaupungilla on vuoden 2009 alusta lähtien ollut päätöksenteossa ja asiakirjahallinnossa käytössään Dynasty-asiakirjanhallintajärjestelmä. Myös kaikki kiinteistötoimistossa tehtävät viranhaltijapäätökset tehdään nykyisin käyttämällä Dynasty-ohjelmaa. Asukasvalinnat tehdään kaikki samaan päätöspöytäkirjasarjaan, joten eri henkilöiden tekemät päätökset löytyvät tarvittaessa helposti. Muilla Dynasty-käyttäjillä ei asuntotoimen henkilöpäätöksiin ole lukuoikeutta, joten asiakkaiden tietosuoja on turvattu. Ohjelmaan kirjataan myös toimistoon saapuvat valtion hallinnon ohjeet ja yleiskirjeet.

##### Isännöintiohjelma

Kiinteistötoimistossa on käytössä isännöintiohjelma, joka sisältää asukkaan asuntoon ja vuokranperintään liittyviä tietoja. Ohjelma sisältää kaikki vuokratalot huoneistojen koko-, vuokra- ja asukastietoineen. Asukasvalintapäätöksen teon jälkeen asiakkaan tiedot

syötetään vuokratun huoneiston kohdalle ohjelmaan, jossa tiedot ovat käytettävissä asiakkaan koko asumisajan. Ohjelma on asukasvalintoja päätoimisesti tekevän toimistosihteerin käytössä, joten tämän poissa ollessa ohjelmassa olevia asiakastietoja eivät muut voi käyttää hyväksi.

### Tekstinkäsittelyohjelma ja asiakirjakansiot

Työntekijöiden jokapäiväisessä käytössä on tekstinkäsittelyohjelma, jonne on tallennettu erilaisia asiakirjoja, asiakasrekistereitä ja luetteloita. Näistä on tulostettu käyttökappaleet asiakirjakansioihin. Tekstitiedostoissa olevat asiakirjatiedostot eivät ole toimiston yhteiskäytössä, vaan kullakin työntekijällä on omat salasanan takana olevat asiakirjatiedostonsa.

Vapaista vuokra-asunnoista on luettelo, johon asunnot on listattu taloittain. Paperitulosteena olevaa luetteloä täydennetään asuntojen irtisanomisilmoitusten perusteella ja asunnot poistetaan listalta vuokraamisen yhteydessä. Lista on toimiston omaan käyttöön tarkoitettu ja sitä käytetään asukasvalinnan yhteydessä. Vapaista asunnoista ei ole asiakkaiden käyttöön tarkoitettua listausta esim. internetissä.

Asiakkaiden jättämät asuntohakemukset ja irtisanomisilmoitukset säilytetään asiakirjakansioissa jättöpäivän mukaisessa järjestyksessä. Asuntohakemukset on luokiteltu haettavan huoneiston koon mukaisiin ryhmiin. Allekirjoitetut vuokrasopimukset säilytetään kiinteistötoimistossa asiakirjakansioissa taloittain huoneistonumeroinnin mukaisessa järjestyksessä, samoin huoneistojen tarkastuspöytäkirjat. Vuokravakuusasiakirjat säilytetään taloustoimiston holvissa aakkosjärjestyksessä asiakirjamapeissa.

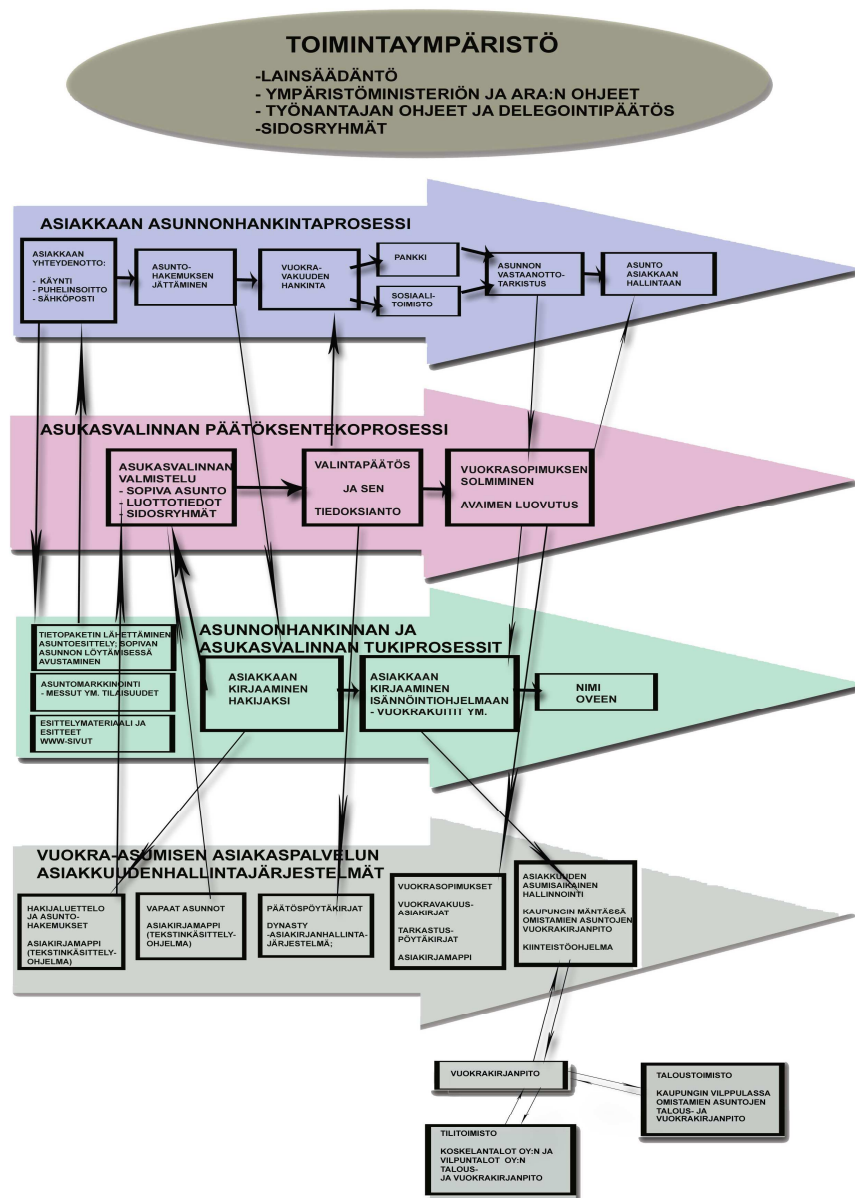


Kuvio 20. Vuokra-asumisen asiakaspalvelun asiakkuudenhallintajärjestelmät



#### 4.3.6.5 Palveluprosessien ja asiakkuudenhallintajärjestelmien keskinäiset riippuvuudet

Mänttä-Vilppulan kaupungin asumisen asiakaspalvelu koostuu asiakkaan asunnonhankinnan, asukasvalintapäätöksen ja niihin liittyvien tukiprosessien muodostamasta kokonaisuudesta. Toimivaan asiakaspalveluun tarvitaan lisäksi joustava asiakkuudenhallintajärjestelmä. Reunaehdot määrittelee toimintaympäristö; asuntolainsäädäntö sekä valtiollan ja työnantajan ohjeet. Asiakaspalvelun sujuvuus on riippuvainen siitä, kuinka hyvin kukin yksittäinen prosessi toimii ja kuinka hyvin prosessit pelaavat yhteen. Seuraavassa kuviossa on esitetty kaupungin vuokra-asunnon hankintaan liittyvien prosessien ja asiakkuudenhallintajärjestelmien keskinäiset suhteet ja riippuvuudet.



Kuvio 21. Mänttä-Vilppulan kaupungin vuokra-asunnon hankintaan liittyvien prosessien keskinäiset suhteet ja prosesseihin liittyvät asiakkuudenhallintajärjestelmät.

## 4.4 Kiinteistötoimiston asiakaspalvelun nykytilan analyysi asiakaskyselyn avulla

Hyvän asiakasstrategian laatiminen etenee vaiheittain siten, että seuraava vaihe perustuu aina edelliseen, minkä vuoksi sen laatimisessa tarvitaan näkemys nykytilasta (Hellman 2003, 92). Arvioinnin tulisi olla kaikkien julkisia palveluita tuottavien organisaatioiden normaalia toimintaa ja jatkuvaa kehittämistä (Euroopan laatupalkintomalli julkisella sektorilla 2001, 6).

Asiakaspalvelun nykytilan ja kehittämistarpeiden selvittämiseksi osana tätä työtä tehtiin toukokuussa 2009 kysely kahdelle kiinteistötoimiston toiminnan kannalta tärkeälle perusjoukolle. Ensimmäiseen ryhmään kuuluivat kiinteistötoimistossa oman asuntoasiansa vuoksi asioivat asiakkaat. Toiseen ryhmään kuuluivat kaupungin johto, esimiehet ja luottamushenkilöitä, sekä asukasvalinnan näkökulmasta kiinteistötoimiston tärkeimpiin sidosryhmiin kuuluvia tahoja.

Kysely tehtiin soveltamalla servqual-menetelmää, jolla mitataan kuinka asiakkaat kokevat palvelun laadun. Tässä mittausmenetelmässä määritetään joukko laatuattributteja, jotka kuvaavat palvelun ominaisuuksia. Sen jälkeen vastaajia pyydetään antamaan arvosana kyseisten attribuuttien osalta. Mitä suurempi ero koetun ja odotetun laadun välille jää, sitä matalammalla tasolla palvelun laatu on. Servqual-menetelmän teoriaa on selitetty tarkemmin luvussa 3.3.7. *Palvelun laadun mittaaminen*.

### 4.4.1 Kyselyn otos

Kyselyn otos oli yhteensä 270 henkilöä ja otantamenetelminä käytettiin asiakaskyselyssä kokonaisotantaa ja johdon ja sidosryhmien kyselyssä harkinnanvaraista otantaa. Otannan ideana on, että kooltaan perusjoukkoa pienemmän otoksen perusteella saadut tulokset voidaan yleistää koskemaan perusjoukkoa. Otokoko on tärkeä, mutta vain yksi tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttava tekijä. Se vaikuttaa siihen, miten tarkasti otos kuvaa perusjoukkoa. Otannan toimivuuden takaavat huolellisesti laadittu otanta-asetelma, tarkoituksenmukainen otantamenetelmä ja ennen kaikkea vastaajien valintaan liittyvä satunnaisuus. (Vehkalahti 2008, 43)

#### 4.4.1.1 Kysely I kiinteistötoimiston asiakkaille

Asiakaskyselyllä pyrittiin selvittämään asiakkaiden kokemusta kiinteistötoimiston asiakaspalvelun tasosta vuokra-asunnon hankinnan yhteydessä tai muuten asioitaessa toimistossa. Rinnakkaiskysymyksinä kysyttiin odotuksista palvelun tason suhteen. Asiakas tässä osakyselyssä tarkoittaa yksityishenkilöä, joka asioi kiinteistötoimistossa hoitaakseen omaa asuntoasiaansa.

Asiakkaille lähetettyyn kyselyyn valittiin kokonaisotantana 1.1. – 15.5.2009 välisenä aikana kiinteistötoimistoon asuntohakemuksen jättäneet asiakkaat, joilla asuntohakemus oli voimassa kyselyn lähettämisaikana. Lisäksi kysely lähetettiin samana ajanjaksona kaupungin kautta vuokra-asunnon saaneille, sekä irtisanomisilmoituksen jättäneille asiakkaille. Päällekkäisyydet poistettiin. Lisäksi kyselyn ulkopuolelle rajattiin Opiskelijatalo Valkamasta opiskelija-asuntoa hakeneet sekä vanhustentalojen asukkaat.

Kyselyajanjaksoksi valittiin vuoden 2009 alkupuolisko, koska näin kyselyyn saatiin mänttäläisten lisäksi myös vilppulalaisia asiakkaita. Vilppulalaiset olivat alkaneet asioida kiinteistötoimistossa helmikuussa 2009. Kyselyn kohdistaminen asunnon saaneisiin ja kyselyajankohtana asunnonhakijana oleviin johtui siitä, että juuri nämä asiakkaat olivat viimeisen puolen vuoden sisällä asioineet henkilökunnan kanssa, eli asiointikokemus oli melko tuoreessa muistissa. Lisäksi heidän osoitetietonsa löytyivät nopeasti asioinnin yhteydessä syntyneistä asiakirjoista. Asiakaskyselyn otos oli 200 asiakasta.

#### 4.4.1.2 Kysely II kaupungin johdolle, luottamushenkilöille ja sidosryhmille

Osittain samoilla kysymyksillä varustettu kysely lähetettiin myös kaupungin johdolle, keskeisille luottamushenkilöille ja kiinteistötoimiston kanssa paljon tekemisissä oleville kaupungin hallintokunnille ja sidosryhmille.

Kyselyn sidosryhmiin kuuluviksi luettiin paikkakunnan oppilaitokset, (yläkoulut, lukio, Pirkanmaan ammattikorkeakoulu [nyk.TAMK], Mäntän seudun koulutuskeskus), terveydenhuoltoalue, paikallispankit, sekä yritykset joiden kanssa on eniten ollut yhteistyötä. Valintakriteerinä hallintokunnista ja sidosryhmistä valituille vastaajille oli, että he asioivat kiinteistötoimistossa joko suoraan asuntoa tarvitsevan asiakkaan edustajina

(esim. sosiaalitoimi), tai työnantajan edustajina rekrytoitaessa uusia työntekijöitä (esim. oppilaitokset). Kyselylomakkeet osoitettiin suoraan yhteisön/yrityksen johtohenkilöille ja kiinteistötoimiston kanssa eniten asioiville työntekijöille. Useamman henkilön yhteisökohtaisella vastaajamäärällä ja perustiedoissa kysytyjen ammattia ja työpaikkaa koskevien tietojen ryhmittelyllä pyrittiin estämään vastaajien tunnistaminen.

Kaupungin luottamushenkilöistä kysely lähetettiin kaupunginvaltuuston puheenjohtajille, kaikille kaupunginhallituksen jäsenille, teknisen lautakunnan puheenjohtajalle ja varapuheenjohtajalle sekä Koskelantalot Oy:n ja Vilpunalot Oy:n hallituksen jäsenille. Kaupungin johtoon, luottamushenkilöihin ja sidosryhmiin kuuluvia henkilöitä kyselyyn poimittiin yhteensä 70 henkilöä.

#### 4.4.2 Kyselylomake

Kysymysten asettelu on kyselytutkimuksessa mietittävä tarkkaan, jotta sillä saadaan mitattua tutkimuksen kannalta oleelliset, asiakastyytyväisyyttä selvittävät tiedot. (Hirsjärvi ym. 2007, 193). Vastaajan täyttäessä kyselylomaketta siihen on myöhäistä tehdä muutoksia. Ratkaisevaa on kysyä sisällöllisesti oikeita kysymyksiä tilastollisesti mielekkäällä tavalla (Vehkalahti 2008, 20). Kyselylomaketta ja asiakaskyselyn kysymysten tarkoituksenmukaisuutta käytiin läpi työyhteisössä kaksi kertaa, 12.5.2009 ja 18.5.2009. Lisäksi kyselyn tekijän kaksi perheenjäsentä toimi kyselyn testivastaajina, minkä perusteella kysymyksenasettelua paranneltiin joiltakin osin. Hyvä kyselylomake on kokonaisuus, jossa toteutuvat sekä sisällölliset että tilastolliset näkökohdat (Heikkinen ym. 2007, 20).

Kysely tehtiin perinteisellä paperilomakkeella. Sähköpostikysely ei tullut kysymykseen, koska käytettävissä oli vain joitakin asiakkaiden sähköpostiosoitteita. Myöskään pelkällä internetkyselyllä ei olisi voitu tavoittaa haluttua vastaajajoukkoa.

Tutkimuksen kysymykset viimeistä lukuun ottamatta olivat monivalintakysymyksiä, joissa on valmiit, numeroidut vastausvaihtoehdot ja vastaaja merkitsee rastin valmiin vastausvaihtoehdon kohdalle. Kysymykset ovat asteikkokysymyksiä, joissa esitetään väittämiä ja vastaaja valitsee niistä sen, miten voimakkaasti hän on samaa mieltä tai eri mieltä kuin esitetty väittäjä (Hirsjärvi ym. 2007, 194 - 195). Kyselyssä käytettiin viisiportaista Likertin asteikkoa, joka on tyypillinen kyselytutkimuksissa käytetty mittausta-

pa (Vehkalahti 2008, 35). Likertin asteikon rakenteeseen kuuluu, että keskimäinen vaihtoehto on neutraali, esim. ”ei samaa, eikä eri mieltä”.

Kysymykset jaettiin neljään osioon, joista ensimmäisessä kysyttiin kaikkien asiakkaiden taustatietoja. Toinen osio käsitteli palvelun laadun attribuutteja (kysymyssarjat A1-E5) ja vastausta pyydettiin kaikilta vastaajilta. Kolmas osio käsitteli asuntomarkkinointia (kysymyssarjat F1 – H5). Siinä kysymyssarjaan F ja G pyydettiin vastausta paikkakunnalle muuttavilta/muuttaneilta sekä johdolta, luottamushenkilöiltä ja sidosryhmiltä. Asuntomarkkinointia koskeva kysymyssarja H koski vain johtoa, luottamushenkilöitä ja sidosryhmiä. Neljännessä osiossa saivat kaikki antaa asuntomarkkinointiin ja kiinteistötoimiston asiakaspalveluun ja toimistossa asioimiseen liittyviä kommentteja vapaamuotoisesti.

Kyselylomakkeita lähetettiin 20.5.2009 yhteensä 270 kpl, joista 200 kpl asiakkaille, ja 70 kpl kaupungin johtoon, luottamushenkilöihin ja sidosryhmiin kuuluville henkilöille. Kysely pyydettiin palauttamaan 18.6.2009 mennessä kaupungintalolle postitse. Kuoreen liitettiin kyselylomakkeen lisäksi lähetekirje ja postimaksuvastauskuori. Postin vaihtoehtona kyselyn sai palauttaa myös kaupungintalon neuvonnan postilaatikkoon tai kiinteistötoimistossa olevaan kyselyn palautuslaatikkoon. (Liitteet 1. – 4. Lähetekirjeet ja kyselylomakkeet)

#### **4.4.3 Validiteetti ja reliabiliteetti**

Tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä tulee arvioida. Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa voidaan käyttää erilaisia tilastollisia mittaustapoja. Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta, eli kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Tutkimuksen validiteetti puolestaan tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä sillä on tarkoituskin mitata. (Hirsjärvi ym. 2007, 226) Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voi varmistaa tarkalla kuvauksella tutkimuksen kaikista eri vaiheista. Validiteetti on tutkimuksen luotettavuuden kannalta ensisijainen peruste, ellei mitata oikeaa asiaa, ei reliabiliteetilla ole merkitystä. Mittauksen reliabiliteetti on sitä tarkempi, mitä vähemmän siihen liittyy mittausrvirhettä. (Vehkalahti, 2008, 41)

Kaupungin johtoon, luottamushenkilöihin ja sidosryhmiin kuuluville henkilöille lähetetyn kyselyn otos oli harkinnanvarainen näyte, jolloin johtopäätökset rajoittuvat lähinnä kyselyyn vastanneisiin, eikä vastauksista voi vetää yleisempiä johtopäätöksiä (Vehkalahti 2008, 46). Kyselyllä haettiin varsinaisesti vertailuaineistoa asiakaskyselyn kuilu-analyysiä varten sekä vastausta tutkimuskysymykseen asuntomarkkinoinnin merkityksestä.

#### **4.4.4 Aineiston analysointi**

Kyselyaineiston analyysi on tehty käyttäen hyväksi SPSS (Statistical Package for Social Sciences) -tilasto-ohjelmaa. Ohjelmalla voidaan täyttää tavallisimmat tilastollisen analyysin tarpeet ja tehdä myös vaativampia tarkasteluja (SPSS-opas I). Aineistosta on luotu kyselylomakkeen pohjalta havaintotiedosto antamalla osioita vastaaville muuttujille sopivat nimet ja sen jälkeen vastauslomakkeiden osiot on tallennettu tiedostoon. (Vehkalahti 2008, 49). Puuttuvia tietoja oli vähän, eikä niitä ei ole paikattu. Tallentamisen jälkeen on aineistoon tutustuttu ja tehty siitä tilastollisia analyyskejä. Analyysien graafiset taulukot raporttiin on tehty käyttäen Microsoft Excel-tilukkolaskentaohjelmaa.

Saatujen tilastollisten tulosten analyysissä on sovellettu kuiluanalyysimallia, jolla analysoidaan laatuongelmien lähteitä ja etsitään palvelun laadun parantamiskeinoja. Mikäli palvelun tarjoajan ja asiakkaan näkemykset palvelun toimivuudesta ovat hyvin erilaiset, on kysymys odotetun ja koetun palvelun välisestä kuilusta. Kuiluanalyysimallin teoriaa on käsitelty luvussa *3.3.7. Palvelun laadun mittaaminen*.

Analyysissa on aina oleellista, että valitaan oman tutkimuksen tutkimuskysymykseen parhaiten soveltuvat menetelmät, joilla saa vastaukset asettamiinsa kysymyksiin. Usean analyysimenetelmän yhdistämistä samassa tutkimuksessa sanotaan menetelmien triangulaatioksi. Triangulaation avulla tavoitellaan tutkimuksen luotettavuutta. (Eriksson & Koistinen 2005, 30)

#### 4.4.4.1 Vastausprosentti ja kato

Vastausprosentti on yksi tutkimuksen luotettavuuden ilmaisun. Se kertoo kuinka moni täytti ja palautti kyselylomakkeen. Mikäli vastausprosentti jää kovin alhaiseksi, voi kyselyn edustavuus jäädä kyseenalaiseksi. Tyypilliset kyselytutkimuksen vastausprosentit jäävät nykyisin usein alle 50 %:n. (Vehkalahti 2008, 44)

Vastauksia asiakkaille postitettuun kyselyyn kertyi 58 kpl. Postikyselyn lisäksi myös kiinteistötoimistossa kävijöille tarjottiin mahdollisuus vastata kyselyyn kiinteistötoimiston odotustiloissa 20.5. - 18.6.2009 välisenä aikana. Vastauslaatikkoon ei kertynyt yhtään vastausta, joten laatikon esillä oloaika jatkettiin elokuun loppuun. Tätä tilaisuutta käytti hyväkseen vain kaksi vastaajaa. Asiakasvastaajien kokonaismääräksi kertyi siten 60 kpl. Yksi vastauslomakkeista jouduttiin hylkäämään kokonaan, koska lomake oli täytetty rastimalla aivan kaikki vaihtoehdot. Hyväksyttävää vastauslomakkeita oli siten 59, ja vastausprosentiksi jäi 29 %. Kaupungin johtoon, luottamushenkilöihin ja sidosryhmiin kuuluville henkilöille lähetetyistä 70 kysymyslomakkeesta palautettiin puolet; eli 35 kpl, joten tämän osakyselyn palautusprosentti oli 50 %. Vastausprosentteja verratessa voi vetää sen johtopäätöksen, että asiakkaat suhtautuivat kyselyyn välinpitämättömämmin kuin kaupungin johto ja kiinteistötoimiston sidosryhmät.

Vastaajien kokonaismääräksi kertyi 94 henkeä, jolloin koko kyselyn vastausprosentiksi saatiin 34 %. Tulosta voidaan pitää kohtuullisena. Useimmiten vastaajien määrä kyselyissä jää juuri 30 - 40 prosenttiin. Kyselyihin vastaamattomuus onkin usein suuri ongelma. Kato määräytyy usein sen perusteella, kuinka kiinnostavaksi tutkimukseen osallistuvat vastaajat kokevat aiheen. (Hirsjärvi 2007, 184) Myös kyselyn ajankohta kesän kynnyksellä on varmasti yksi syy tämän kyselyn kohtalaisen alhaiseen vastausprosenttiin.

Aineiston analysoinnilla pyritään saamaan vastaukset tutkimusongelmaan. Hirsjärven ym. (2007, 216 - 217) mukaan päätelmiä päästään tekemään vasta esitöiden jälkeen. Ensimmäisenä vaiheena aineiston järjestämisessä on tietojen tarkistus, toisena tietojen täydentäminen ja kolmantena aineiston järjestäminen. Yleisohje on, että analysointi aloitetaan mahdollisimman pian keruuvaiheen jälkeen.

#### 4.4.5 Kyselyn tulokset

##### 4.4.5.1 Kyselyn perustiedot

Kyselyn perustietoina kysyttiin kaikkien vastaajien sukupuolta, ikää ja ammattia, sekä työpaikkaan liittyviä tietoja. Kaikista kyselyyn vastanneista yli puolet, eli 57 % oli naisia, miehiä oli 43 %. Kaupungin työntekijöiden ja sidosryhmien kyselyssä luvut olivat päinvastaiset, miehiä 57 % ja naisia 43 %. Asiakaskyselyssä naisten osuus vastaajista oli 66 %, ja miesten osuus 34 %. Suurin osa kyselyyn vastanneista, 32 %, oli keski-ikäisiä, 46 – 55 -vuotiaita. (Liite 5. Perustietojen frekvenssitaulukot)

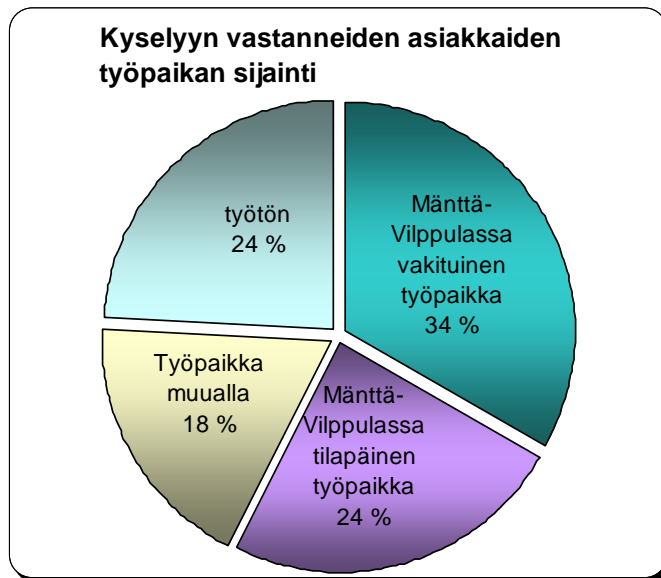


Ammattia koskevaan kysymykseen vastasi 57 asiakasta. Vastaajista suurin osa, eli 33 % oli työntekijöitä. Seuraavaksi suurimman ryhmän muodostivat opiskelijat.

Kuvio 22. Asiakasvastaajien ammatti. N=57

Opiskelija-asunnot on rajattu tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Kaupungilla on opiskelijoita varten 54-paikkainen opiskelijatalo Valkama, mutta heitä asuu myös Koskelantolat Oy:n tavallisissa vuokra-asunnoissa. Opiskelijoiden vaikutus vuokra-asuntojen käyttöasteeseen ja sitä kautta yhtiön talouteen on huomattava. Ammattikorkeakoulun ja koulutuskeskuksen opiskelijamäärillä ja ammattikorkeakoulun toimipisteen säilymisellä paikkakunnalla on tärkeä merkitys myöskin asuntotoimelle.

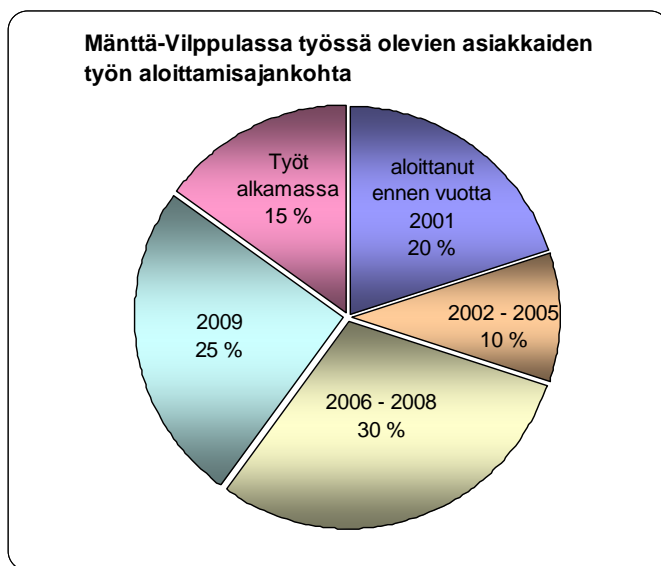




Kuvio 23 Asiakasvastaajien työpaikan sijainti. N=33

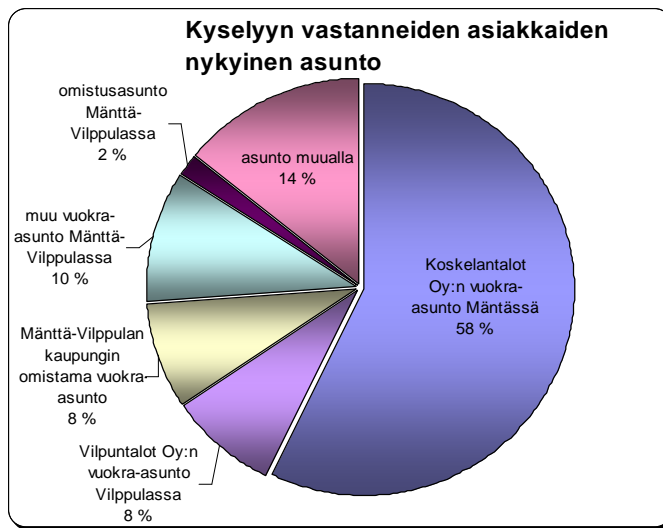
Kysymykseen työpaikan sijainnista vastasi 33 asiakasta, eli 35 % kyselyyn vastanneista.

Asuntotoimen kannalta liikkuvaan asiakasryhmään kuuluvat he, joilla työpaikka on muualla tai Mänttä-Vilppulassa vain tilapäinen työpaikka.



Kuvio 24. Mänttä-Vilppulassa työssä olevien asiakkaiden työn aloittamisajankohta. N=20

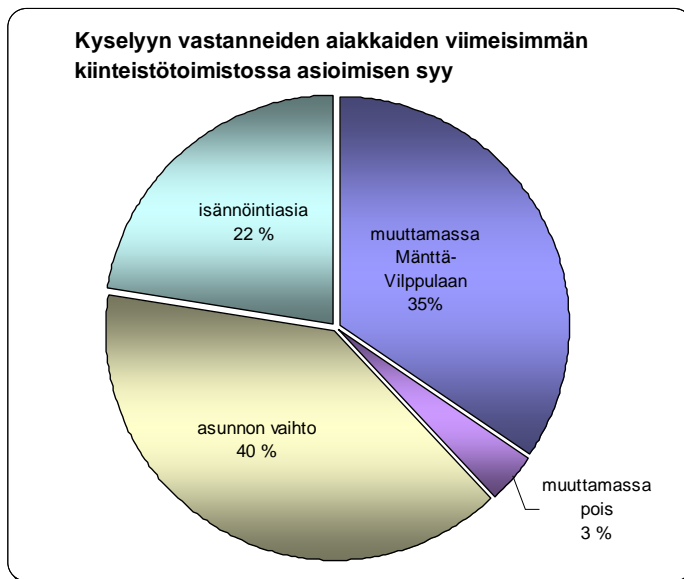
Kysymykseen työn aloittamisajankohdasta vastasi 20 henkilöä, eli 21 % kyselyyn vastanneista. Heistä 40 % oli aloittanut työt kyselyn tekovuonna 2009, tai työt olivat vasta alkamassa.



Kuvio 25. Asiakasvastaajien nykyinen asunto. N=59

Yli puolet, eli 58 % kyselyyn vastanneesta 59 asiakkaasta asui Koskelantalot Oy:n vuokra-asunnossa.

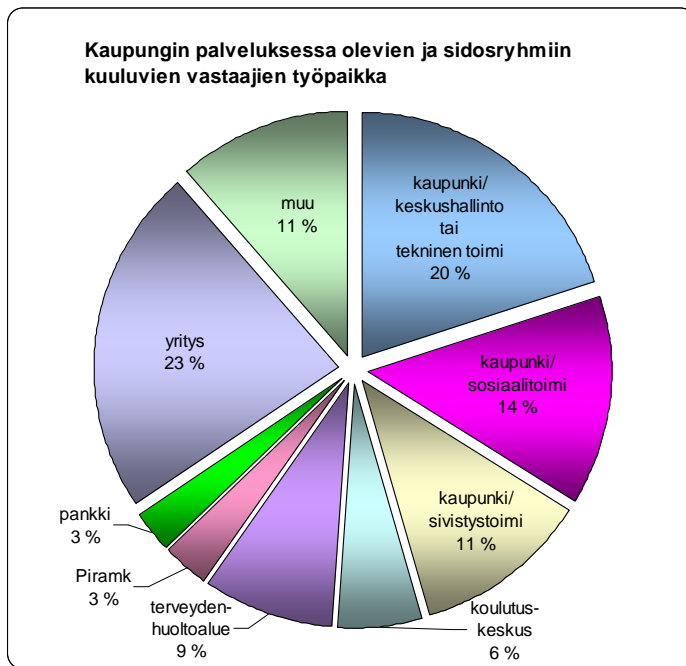
Vilpentalot Oy:n asukkaiden osuus vastanneista oli vain 8 %. Asiointi Mäntässä oli alkanut vasta muutama kuukausi aikaisemmin.



Kuvio 26. Kiinteistötoimistossa asioimisen syy. N=58

58 henkeä vastasi kysymykseen viimeisimmän kiinteistötoimistossa asioimisen syystä. Heistä 20 henkeä, eli 35 %, oli muuttamassa Mänttä-Vilppulaan viimeksi asioidessaan.

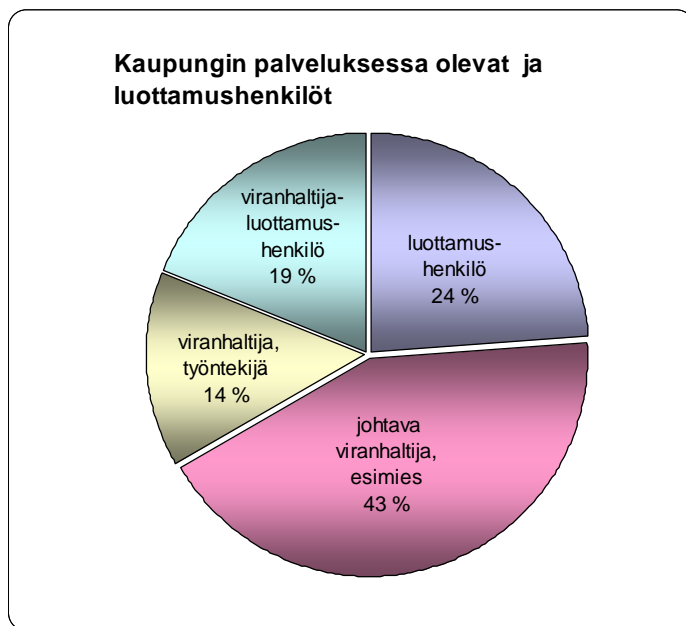
Paikkakunnalla asuvia asunnon vaihtajia oli vastaajissa yhteensä 23 henkeä, ja heistä 18 asui jo nyt kaupungin tai sen yhtiöiden omistamassa vuokra-asunnossa. Sisäisen vaihtuvuuden hidastamiseksi olisi ehkä syytä pohtia erilaisia houkuttimia, jotka saisivat asukkaat pysymään samassa asunnossa mahdollisimman pitkään.



Kuvio 27. Kaupungin palveluksessa olevien ja sidosryhmiin kuuluvien vastaajien työpaikka. N=35

Kaupungin palveluksessa oleville ja sidosryhmiin kuuluville lähetettiin kyselyyn vastasi 35 henkilöä. Kaupungin keskushallinnon ja teknisen toimen yhdistämisellä estettiin kummastakin hallintokunnasta poimittujen vastaajien tunnistaminen perustietojen perusteella.

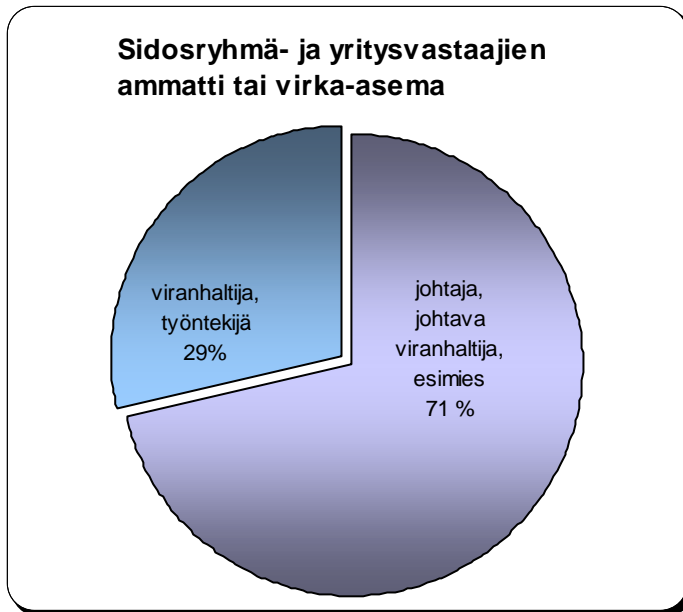
Kysely toteutettiin ennen Tampereen ja Pirkanmaan ammattikorkeakoulujen yhdistymistä, mikä vuoksi kuviossa työpaikkana silloinen Piramk.



Kuvio 28. Kaupungin palveluksessa olevat ja luottamushenkilövastaajat. N=21

Kaupungin palveluksessa olevilta ja luottamushenkilöiltä saatiin vastauksia yhteensä 21.

Kaupungin palveluksessa olevista osa toimii myös luottamustehtävissä, joten vastaus-ten uudelleen luokituksessa muodostettiin ryhmä viranhaltija/luottamushenkilö, jos vastaaja oli ruksannut molemmat kohdat. Pelkästään luottamustoimissa toimivia vastaajia oli viisi



Kuvio 29. Sidosryhmävastaajien ammatti tai virka-asema. N=14

Kyselyyn vastasi 14 henkilöä kiinteistötoimiston sidosryhmiin kuuluvista organisaatioista ja yrityksistä. Joustava ja nopea asunnon järjestyminen on tärkeätä rekrytoitaessa työntekijöitä.

#### 4.4.5.2 Asiakkaiden kokemukset ja odotukset kiinteistötoimiston asiakaspalvelun suhteen

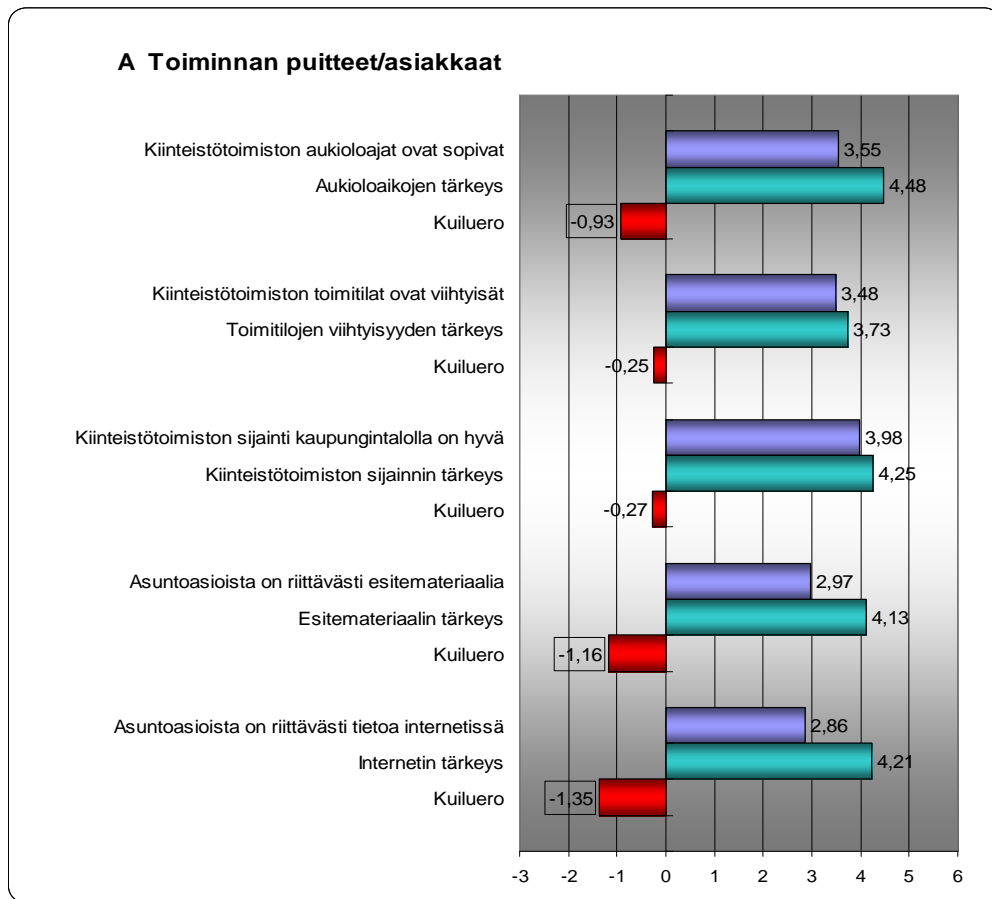
Kyselyn toisessa osiossa haluttiin selvittää asiakkaiden kokemuksia ja odotuksia kiinteistötoimiston palvelun suhteen. Kysely tehtiin käyttäen servqual-menetelmää, ja se koski palvelun viittä osa-aluetta:

- A Toiminnan puitteet
- B Toiminnan luotettavuus
- C Toiminnan palveluhenkisyys
- D Toiminnan vakuuttavuus
- E Toiminnan empaattisuus

Vastaajia pyydettiin kuvaamaan yllä mainittuja osa-alueita yleensä 25 attribuutilla, ja ilmoittamaan asteikolla ”täysin samaa mieltä” - ”täysin eri mieltä”, mitä he odottivat palvelulta ja millaiseksi he sen kokivat. Attribuutteja koskevien odotusten ja kokemusten välisten poikkeamien perusteella on laskettu kokonaislaatua kuvaava tulos. Mitä selvemmin tulos osoittaa kokemusten jääneen odotuksia heikommaksi, sitä heikompi palvelun laatu on. Kokonaispistemäärän laskemista tärkeämpiä voivat kuitenkin olla yksittäisten ominaisuuksien tulokset. (Liite 6. I-kyselyn keskiarvojen vertailutaulukot)

## A Toiminnan puitteet

Kysymyssarjalla toiminnan puitteista on haluttu selvittää asiakkaiden käsitystä kiinteistötoimiston konkreettisen ympäristön, eli toimitilojen, laitteiden ja materiaalien miellyttävyydestä, sekä internetistä ja esitteistä saatavan informaation määrästä ja aukioloaikojen sopivuudesta.

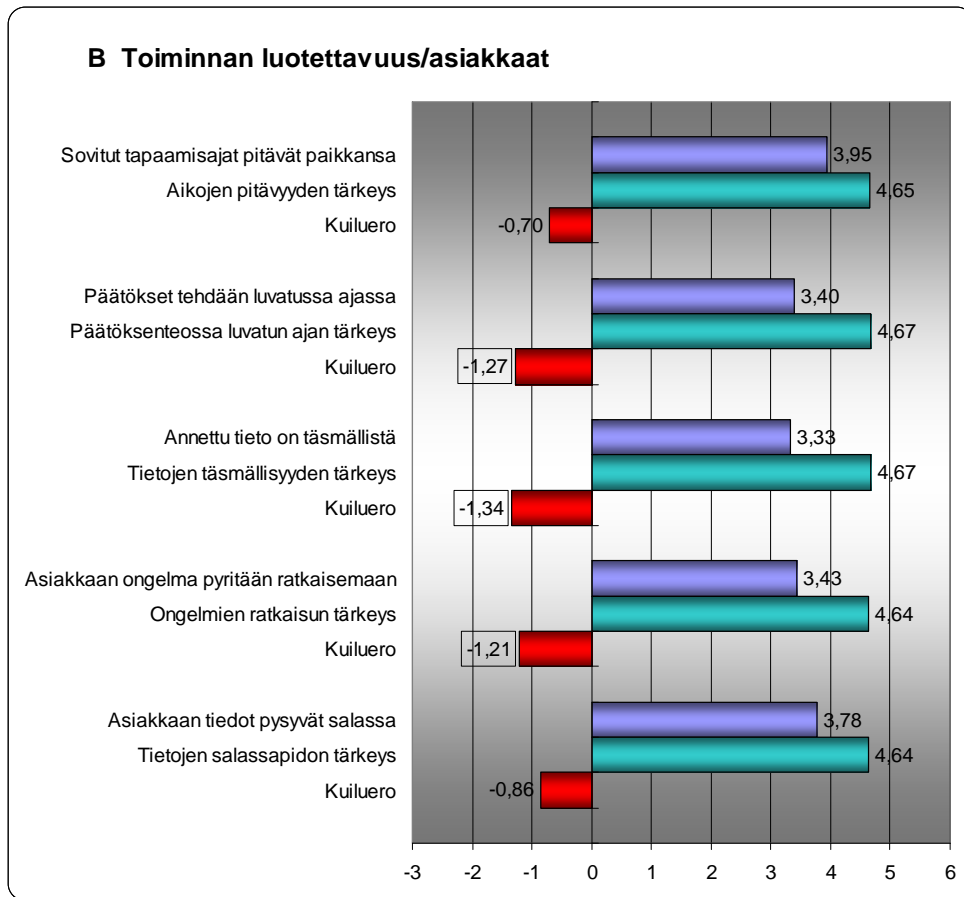


Kuvio 30. Toiminnan puitteiden kuiluero. N = 59

Kiinteistötoimiston toiminnan puitteissa asiakkaat näkevät tärkeimpänä aukioloaikojen sopivuuden (4,48). Kiinteistötoimisto on avoinna arkisin klo 9.00 - 12.00 ja 13.00 - 16.00, keskiviikkoisin toimisto on kokonaan suljettu. Jos asiakas ei pääse normaalina aukioloaikana, tapaamisajankohta yleensä sovitaan asiakkaan toiveiden mukaan. Sovittelun mahdollistaa kaupungin liukuva työaika. Kyselyyn vastanneet näkevät aukioloajoissa kuitenkin jonkin verran puutteita (-0,93). Seuraavaksi tärkeimpänä pidetään kiinteistötoimiston sijaintia, (4,25) jota kaupungintalolla pidetään hyvänä (3,98). Eniten puutteita nähdään internetissä olevan tiedon määrässä (-1,35). Tämä kuvastaa internetin merkityksen jatkuvaa kasvua. Myöskään esitteitä ei asiakkaiden mielestä ole tarpeeksi (-1,16).

## B Toiminnan luotettavuus

Luotettavuus tarkoittaa, että organisaatio tarjoaa asiakkailleen heti ensimmäisellä kerralla täsmällistä ja virheetöntä palvelua ja tekee sovituksessa ajassa sen, mitä on luvannut.



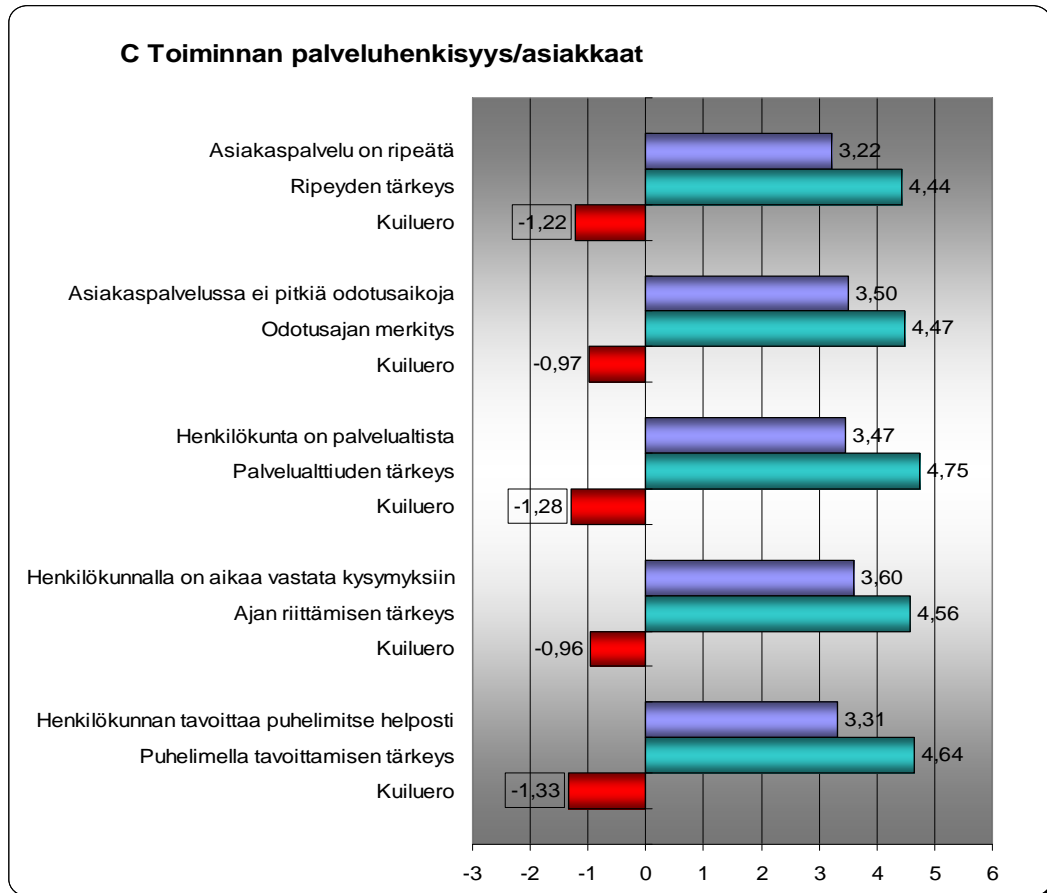
Kuvio 31. Toiminnan luotettavuuden kuiluero. N = 59

Toiminnan luotettavuus on asiakkaiden mielestä lähes kaikilta osatekijöiltään yhtä tärkeä (ka. 4,65). Suurimmat puutteet nähdään annetun tiedon täsmällisyydessä (-1,34) ja päätöksen teossa luvatussa ajassa (-1,27). Kykyyn ratkaista asiakkaan ongelma tunnetaan myös epäluottamusta (-1,21). Kaikkien osatekijöiden kokemuksellinen arvio on kuitenkin kohtalainen, alhaisimmillaan 3,33 (annetun tiedon täsmällisyys).

Vaatimukset luotettavuuden suhteen ovat oikeutetusti korkeat. Syitä kuilueroon tulisikin pohtia, koska työntekijöillä on pitkä työkokemus alalta. Käymällä läpi palveluprosessit pystytään selvittämään syitä mm. päätöksenteon viipymiseen ja siihen, miksi asiakkaat tuntevat etteivät saa täsmällistä tietoa. Vuokra-asuntokanta on kerrostalovaltaista ja vaihtuvuus rivitaloasunnoissa vähäistä, joten asiakkaan ongelmaa ei aina etsityn asuntotyypin suhteen pystytä ratkaisemaan, jos asiakas haluaa rivitaloasunnon.

### C Toiminnan palveluhenkisyys

Palveluhenkisyys ja reagointialttius tarkoittavat, että työntekijät ovat halukkaita auttamaan asiakkaita, vastaamaan heidän pyyntöihinsä, kertomaan asiakkaille, milloin palvelu annetaan, ja palvelemaan heitä viipymättä.



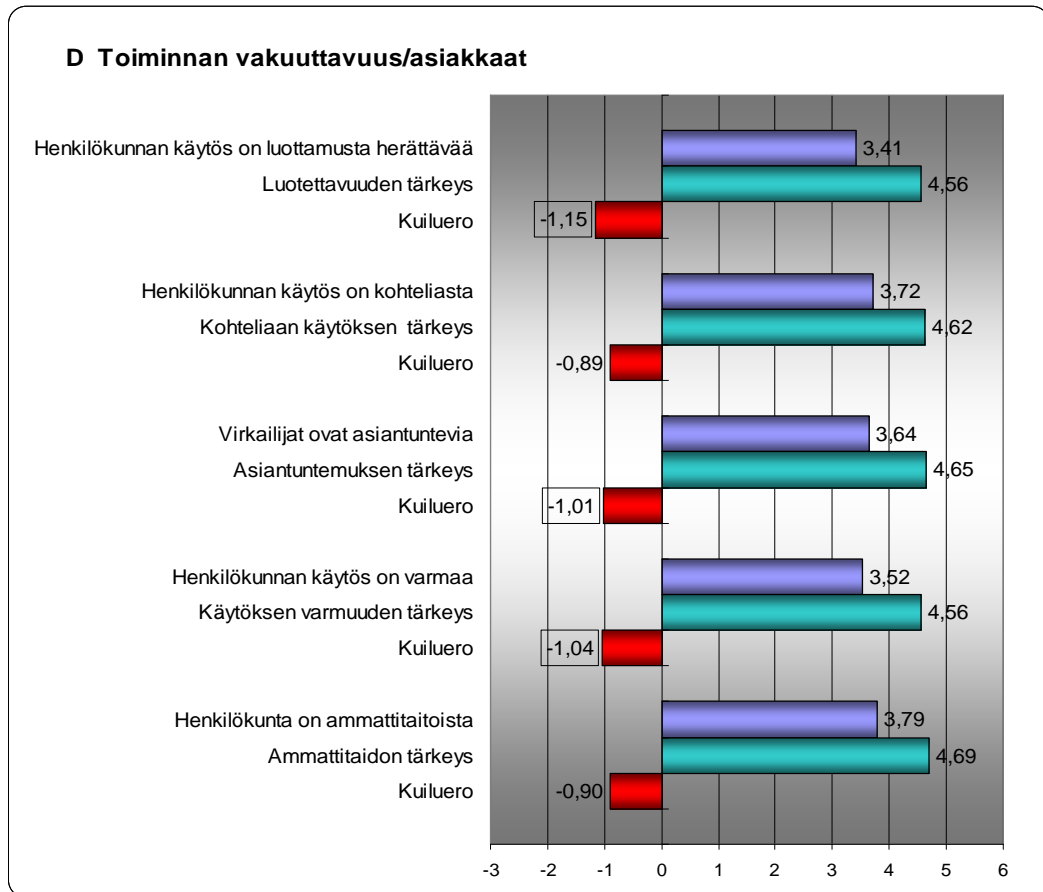
Kuvio 32. Toiminnan palveluhenkisyys kuiluero. N = 59

Kyselyyn vastanneet näkevät palveluhenkisyys tärkeimmäksi osatekijäksi työntekijöiden palvelualltiuden (4,75). Seuraavaksi tärkeimpänä pidetään sitä, että henkilökunnan tavoittaa tarvittaessa puhelimitse (4,64). Kolmantena arvostetaan sitä, että henkilökunnalla on aikaa vastata kysymyksiin (4,56). Suurin kuiluero on mahdollisuudessa tavoittaa puhelimitse helposti (-1,33). Lähes yhtä suuri kuiluero on palvelualltiudessa (-1,28) ja asiakaspalvelun ripeydessä (-1,22).

Kuntaliitoksen jälkeen asiakkaita käy aikaisempaa enemmän. He joutuvat aikaisempaa useammin odottamaan, koska henkilökuntaa ei ole lisätty. Aukioloajan ulkopuolella myös puhelin on suljettu, koska vain siten voi rauhassa perehtyä aukioloaikana jätettyihin hakemuksiin ja muihin back office -toimintoihin keskeytyksettä.

## D Toiminnan vakuuttavuus

Toiminnan vakuuttavuus tarkoittaa, että työntekijöiden käyttäytyminen saa asiakkaat luottamaan organisaatioon ja tuntemaan olonsa turvalliseksi. Lisäksi työntekijät ovat aina kohteliaita ja he osaavat vastata asiakkaiden kysymyksiin.



Kuvio 33. Toiminnan vakuuttavuuden kuiluero. N = 59

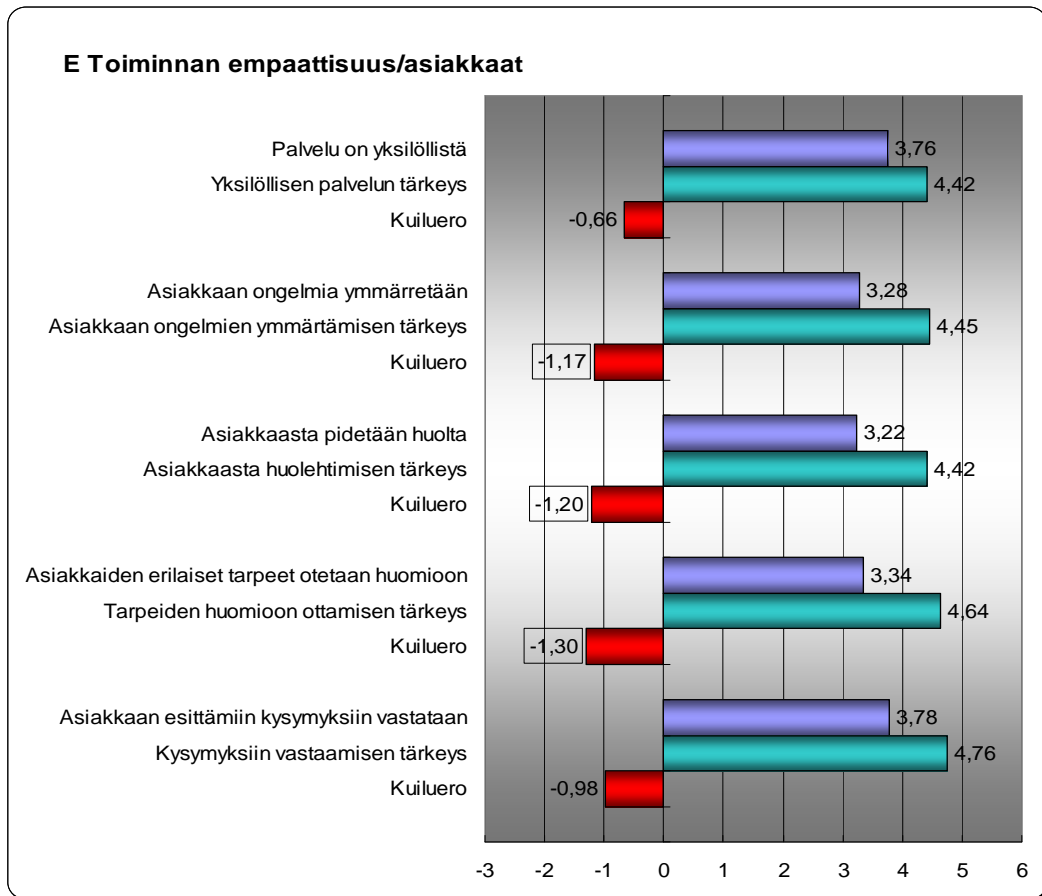
Asiakkaat pitävät ammattitaitoista (4,69), asiantuntevaa (4,65) ja kohteliasta (4,62) henkilökuntaa tärkeänä. Luottamusta herättävän käytöksen kuiluero on suurin (-1,15). Seuraavana ovat asiantuntevuuden (-1,01) ja käytöksen varmuuden (-1,04) kuiluerot.

Puutteet kiinteistötoimiston sisäisessä tiedonkulussa heijastuvat joskus epävarmuutena asiakaspalvelussa. Asiakastilanteessa avainten etsiminen tai asiakkaan asian pitkäksi venyvä selvittely papereista tämän läsnä ollessa on asiakasnäkökulmasta huonoa ja asiantuntematonta palvelua ja omiaan vahvistamaan epäluottamusta. Puutteet tiedonkulussa tulevat selvimmän ilmi asukasvalintaa päätoimisesti tekevän henkilön jäätyä lomalle.



## E Toiminnan empaattisuus

Empatia tarkoittaa, että asiakkaiden ongelmia ymmärretään, heidän etujen mukaisesti toimitaan ja heitä kohdellaan yksilöinä.



Kuvio 34. Toiminnan empaattisuuden kuiluero. N = 59

Tärkeimpinä seikkoina toiminnan empaattisuudessa asiakkaat pitivät esittämiinsä kysymyksiin vastaamista (4,76), asiakkaiden erilaisten tarpeiden huomioon ottamista (4,64) sekä sitä, että asiakkaan ongelmia ymmärretään (4,45). Suurimmat kuiluerot ovat erilaisten tarpeiden huomioon ottamisessa (-1,30), asiakkaasta huolehtimisessa (-1,20) sekä asiakkaan ongelmien ymmärtämisessä (-1,17).

Asuntojen kysynnän ja tarjonnan kohtaamattomuus selittävät osittain asiakkaiden tunteita siitä, että kaikkia heidän tarpeitaan ei oteta huomioon. Kaupungin asuntokanta on hyvin kerrostalovaltaista. Suurin osa vuokrataloista on rakennettu 1960 - 70 -luvulla, joten huoneistotyypeissä ei ole paljon eroja. Suurin osa asiakkaista toivoo rivitaloasuntoa, joita on huomattavasti kerrostaloasuntoja vähemmän. Siksi asiakkaille joudutaan usein tarjoamaan asuntotyyppiä, joka ei ole toiveissa ensimmäisellä sijalla. Kiire ja työmäärä

selittävät osaksi tunnetta siitä, että asiakkaasta ei pidetä huolta, jos heidän asiansa hoitaminen on pitkään avoin.

#### 4.4.5.3 Kiinteistötoimiston palvelun laadun attribuutit

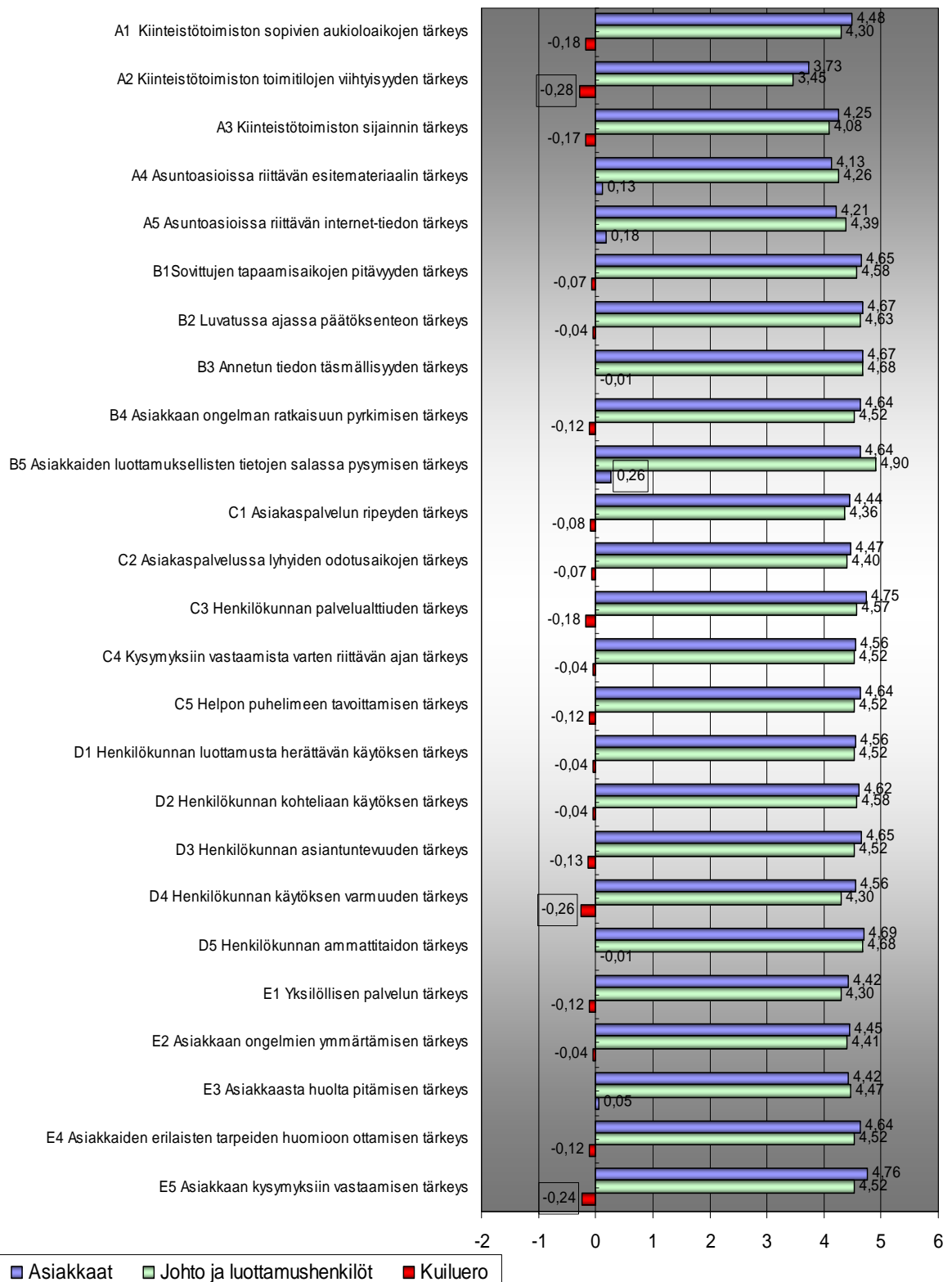
Grönroosin (2009, 143) mukaan johdon käsitykset asiakkaiden odotuksista ohjaavat organisaation noudattamia palvelun laatuvaatimuksia koskevia päätöksiä palvelun toimitamisen yhteydessä. Asiakas puolestaan kokee kaksi laadun osatekijää: palvelun toimitus- ja tuotantoprosessin (toiminnallinen laatu; asunnon vuokraamisprosessi) ja prosessin seurauksena olevan teknisen ratkaisun lopputuloksen (tekninen laatu; asunto). Markkinoitviestinnällä voi olla vaikutusta sekä koettuun palveluun että odotettuun palveluun.

Koska kunnan päätöksenteossa ylintä valtaa käyttävät luottamushenkilöt, kiinteistötoimiston palvelun laadun attribuutteja arvioitaessa on operatiivisen johdon ohella johdoksi laskettava myös luottamushenkilöt (Liite 7. II-kyselyn keskiarvojen vertailutaulukot). Johdon näkemyksen kuilu 1 on tarkasteltu kyselyn tulosten perusteella siten, että johdon ja luottamushenkilöiden käsitystä laatuvaatimuksista on verrattu asiakkaiden odotuksiin palvelun laadun suhteen.

**Kuilu 1; Johdon näkemyksen kuilu.** Kuilu syntyy, jos johto näkee asiakkaiden laatuodotukset puutteellisesti. Seuraavan sivun kuviossa 35. on johdon ja luottamushenkilöiden laatuvaatimusten keskiarvoja verrattu asiakkaiden vastausten vastaaviin keskiarvoihin. Jos keskiarvojen välillä on eroa, muodostaa se johdon näkemyksen kuiluero. Kuiluero voi olla myös positiivinen. Silloin asiakkaiden vaatimukset palvelun suhteen ovat johdon vaatimuksia alhaisemmalla tasolla.

Asiakkaiden ja johdon näkemykset kiinteistötoimiston palvelun laatuvaatimuksista eroavat tämän kyselyn mukaan hyvin vähän toisistaan. Todellisia kuilueroja ei seuraavan sivun taulukossa johdon ja asiakkaiden näkemyksissä palvelun laatuvaatimusten suhteen juuri ole.

**Kiinteistötoimiston palvelun laadun attribuutit/  
johton ja asiakkaiden näkemykset palvelun laadun osatekijöiden tärkeydestä**  
(johto = luottamushenkilöt + operatiivinen johto)



Kuvio 35. Kiinteistötoimiston palvelun laadun attribuutit

Kuviosta 35. on poimittu alla olevaan taulukkoon 4. viisi johdon mielestä tärkeintä laatuodotusta kiinteistötoimiston asiakaspalvelun suhteen.

<b>Taulukko 4. Viisi johdon mielestä tärkeintä laatuodotusta kiinteistötoimiston asiakaspalvelun suhteen</b>		
1.	B5 Asiakkaan tiedot pysyvät salassa	4,90
2.	D5 Henkilökunta on ammattitaitoista	4,68
3.	B1 Sovitut tapaamisajat pitävät paikkansa	4,58
4.	D2 Henkilökunnan käytös on kohteliasta	4,58
5.	C3 Henkilökunta on palvelualtista	4,57

Seuraavana esitettävät kuiluerot 2. – 5.on koottu asiakaskyselystä saaduista palvelun koetun ja odotetun laadun attribuuttien välisistä kuilueroista A-E.

**Kuilu 2; Laatuvaatimusten kuilu.** Kuilu syntyy, kun palvelun laatuvaatimukset eivät ole yhdenmukaisia johdon laatuodotusnäkemysten kanssa. Johdon käsityksiä asiakkaiden odotuksista ei pystytä muokkaamaan laatuvaatimuksiksi asiakastyössä.

<b>Taulukko 5. Kiinteistötoimiston palvelun laatuvaatimusten kuilu</b>		
B3	Annettu tieto on täsmällistä	-1,34
B4	Asiakkaan ongelma pyritään ratkaisemaan	-1,21
B5	Asiakkaan tiedot pysyvät salassa	-0,86

**Kuilu 3; Palvelun toimituksen kuilu.** Kuilu syntyy, jos palvelun toimituksessa ei pystytä noudattamaan johdon asettamia laatuvaatimuksia. Syitä tähän voivat olla liian monimutkaiset tai jäykät vaatimukset (esim. lainsäädäntö) ja ohjeet toimintatavoista, palveluoperaatioiden huono johtaminen, tekniikka ja järjestelmät voivat olla puutteellisia, jne.

<b>Taulukko 6. Kiinteistötoimiston palvelun toimituksen kuilu</b>		
B2	Päätökset tehdään luvatussa ajassa	-1,27
C5	Henkilökunnan tavoittaa puhelimitse	-1,33
D1	Henkilökunta on palvelualtista	-1,35

**Kuilu 4; MarkkinointiviestinnänUILU.** Markkinointiviestinnässä annetut lupaukset eivät ole johdonmukaisia annetun palvelun kanssa. Syynä voi olla markkinoinnin ja palvelutuotannon puutteellinen koordinointi. Palvelun toimitukseen liittyvä markkinointi sisältää myös etukäteis- ja jälkikäteiskontaktit.

A4	Esitemateriaalia on riittävästi	-1,16
A5	Internetissä on tietoa riittävästi	-1,35
E3	Asiakkaasta pidetään huolta	-1,20
E4	Asiakkaiden erilaiset tarpeet otetaan huomioon	-1,30

**Kuilu 5; Koetun palvelun laadunUILU.**UILU syntyy, kun koettu palvelu ei ole yhdenmukainen odotetun palvelun kanssa.UILU voi johtua mistä tahansa edellä mainituista syistä tai niiden yhdistelmästä.UILUn seurauksena voi olla kielteinen suusanallinen viestintä, kielteinen vaikutus imagoon ja lopulta huono maine. ViidesUILU voi olla myös myönteinen, jolloin se johtaa hyvään tai liian hyvään laatuun

Kiinteistötoimiston koetun palvelun laadun kokonaisUILUerot on koottu taulukkoon 8. laskemalla asiakaskyselyn vastaustenUILUeroista kunkin ryhmän aritmeettinen keskiarvo.

	kokemus	tärkeys	UILUero
A Toiminnan puitteet	3,37	4,16	-0,79
B Toiminnan luotettavuus	3,58	4,65	-1,07
C Toiminnan palveluhenkisyys	3,42	4,57	-1,15
D Toiminnan vakuuttavuus	3,62	4,62	-1,00
E Toiminnan empaattisuus	3,48	4,54	-1,06

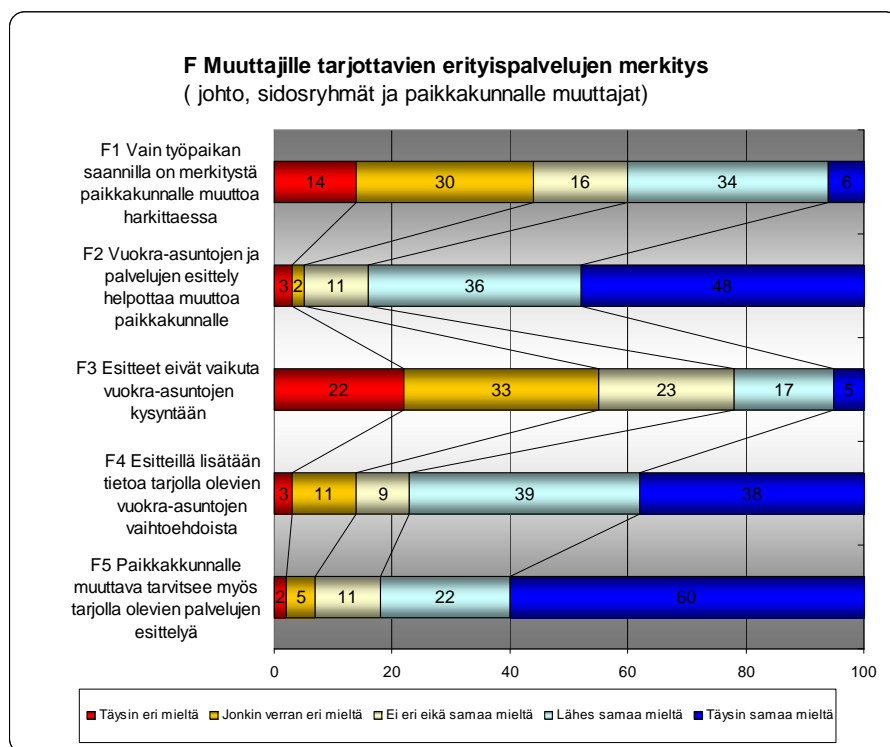
SuurinUILUero on toiminnan palveluhenkisyudessa ja pienin puolestaan toiminnan puitteissa. Korkeimmat odotukset asiakkailla on toiminnan luotettavuuden ja vakuuttavuuden suhteen. Asiakkaat eivät aseta vaatimuksiaan liian korkealle; asioiden tärkeys on keskimäärin 4,50. Kokemustensa perusteella asiakkaiden arvioima asiakaspalvelun taso on keskiarvoltaan puolestaan 3,49.

#### 4.4.5.4 Asuinpaikkamarkkinoinnin merkitys

Kyselyn kolmas osa käsitteli asuntomarkkinointia. Muuttajille tarjottavien erityispalveluiden merkitystä koskevaan kysymyssarjaan F ja vuokra-asuntojen esittelyn merkitystä koskevaan kysymyssarjaan G pyydettiin vastausta paikkakunnalle muuttavilta/muuttaneilta sekä johdolta, luottamushenkilöiltä ja sidosryhmiltä. Messujen ja markkinoinnin merkitystä koskevaan kysymyssarjaan H haluttiin vastaus vain johdolta, luottamushenkilöiltä ja sidosryhmiltä. (Liite 8. F - H frekvenssitaulukot)

#### F, G Muuttajille tarjottavat lisäpalvelut

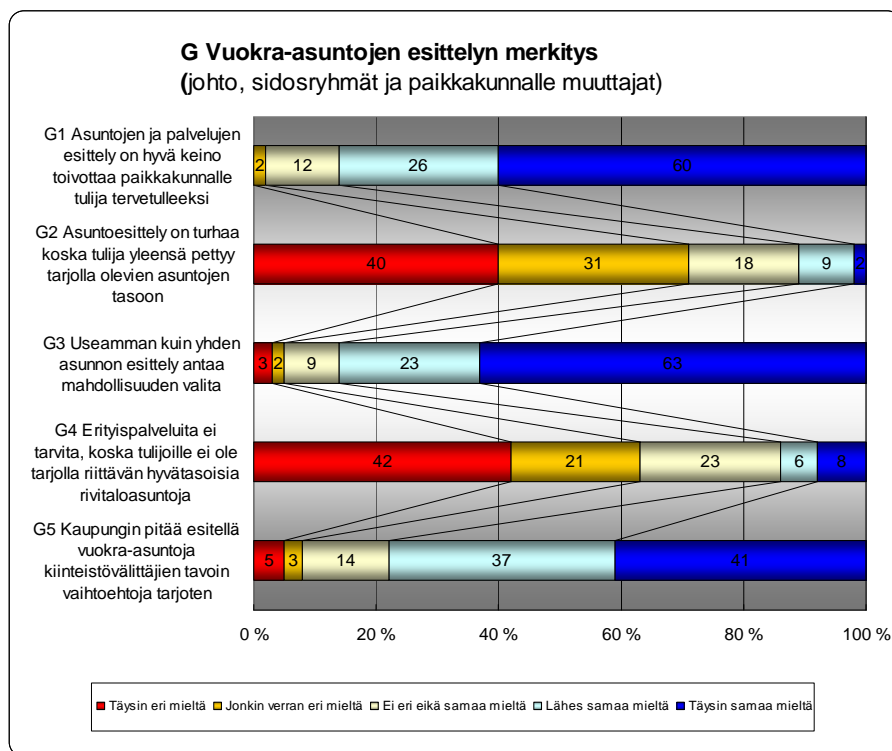
Väitesarjoilla F ja G haluttiin selvittää vastaajien käsitystä siitä, mikä merkitys muuttajalle on asuntojen ja paikkakunnan palvelujen esittelyllä harkittaessa muuttoa tai muutettaessa paikkakunnalle, vai onko työpaikka ainoa asunnon hankintaan vaikuttava tekijä. Kysymykseen vastasi 64 henkeä, eli 68 % kyselyyn vastanneista. Johdon ja sidosryhmiin lisäksi vastaamaan pyydettiin asiakkaita, jotka olivat muuttaneet tai muuttamassa Mänttä-Vilppulaan muualta, ja paikkakunta oli muutettaessa ennalta tuntematon. Heidän osuutensa oli 45 % F ja G kysymyssarjaan vastanneista.



Kuvio 36. Muuttajille tarjottavien erityispalvelujen merkitys. N = 64

Työpaikan saanti paikkakunnalta on yleisin syy muuttamiselle. Lievä enemmistö vastaajista päätyi sille kannalle, että työn saanti on ainoa asia, jolla muuttajalle lopulta on merkitystä. 44 % vastaajista oli samaa tai lähes samaa mieltä väitteen kanssa, 40 % oli lähes tai täysin eri mieltä asiasta. Heidän välissään 16 % kysymykseen vastanneista ei ollut samaa eikä eri mieltä väitteen kanssa.

Asuntojen ja palvelujen esittelyllä nähtiin kuitenkin olevan merkitystä muuttajalle. Yli 80 % kysymykseen vastanneista oli lähes tai täysin samaa mieltä siitä, että asuntojen ja palvelujen esittely helpottaa muuttoa ja että palvelujen esittely on muuttajalle tarpeen. Noin puolet uskoi myös esitteillä olevan jonkin verran vaikutusta asuntojen kysyntään, koska niillä lisätään tietoa tarjolla olevista vuokra-asunnoista.

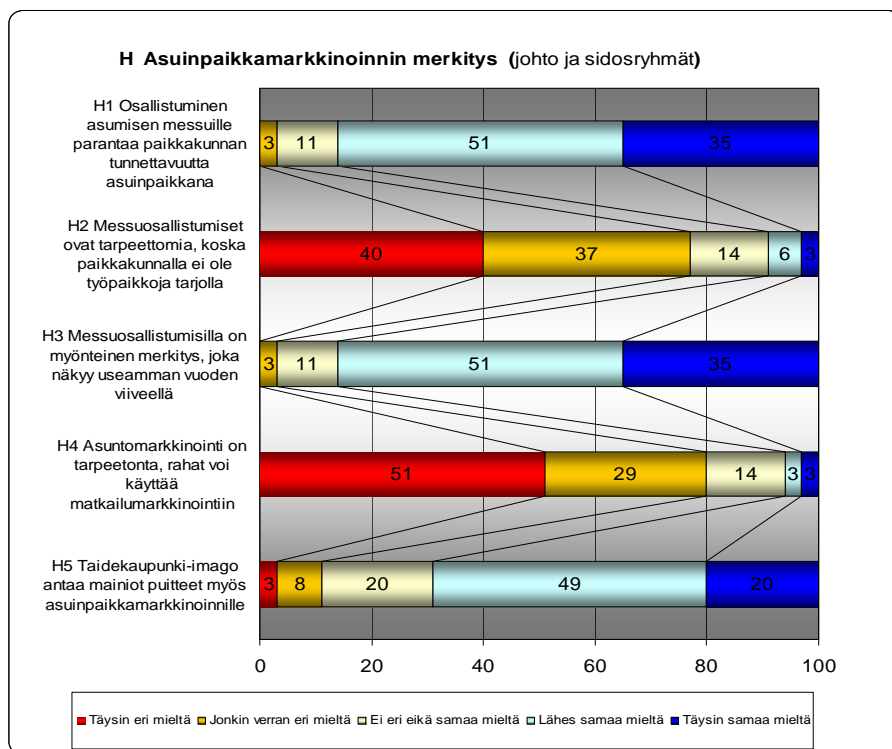


Kuvio 37. Vuokra-asuntojen esittelyn merkitys. N = 65

Vuokra-asuntojen esittely nähdään myös tarpeellisenä. 60 % vastaajista piti asuntojen ja palvelujen esittelyä hyvänä keinona toivottaa muuttaja tervetulleeksi. Turhana asuntoesittelyä piti vain 2 % vastaajista. Useamman kuin yhden asunnon esittelyä pidetään myös tarpeellisenä ja 78 % vastaajista oli samaa tai lähes samaa mieltä siitä, että kaupungin tulisi toimia asuntoja esitellessään kiinteistövälittäjien tavoin vaihtoehtoja tarjoten.

## H Johdon ja sidosryhmien käsitys asuinpaikkamarkkinoinnin merkityksestä

Korkeasti koulutetuilla erityisammattialoilla, kuten terveydenhuollossa, on vaikeuksia saada työntekijöitä paikkakunnalla avoimiin työpaikkoihin. Väitesarjalla H pyrittiin selvittämään kaupungin luottamushenkilöiden, johdon ja esimiesten, sekä asuntotoimen sidosryhmien edustajien käsitystä asuinpaikkamarkkinoinnin merkityksestä erityisammatteissa toimivien ja muiden uusien asukkaiden houkuttelemiseksi paikkakunnalle. Asuinpaikkamarkkinointia tehdään esimerkiksi tuottamalla esitteitä ja osallistumalla asumisen messuille. Lisäksi joillekin paikkakunnalle muuttaville tarjotaan henkilökohtaista palvelua esittelemällä vuokra-asuntoja sekä paikkakunnan palveluita jo ennen muuttoa tai muuton yhteydessä.



Kuvio 38. Asuinpaikkamarkkinoinnin merkitys. N = 35

Markkinointia koskevat väitteet esitettiin kyselyssä vastakkaisina, eikä väitteitä analyysivaiheessa käännetty. Taulukoituna vastakkaisuus muodostaa säännöllisen kuvion, josta näkyy, että noin 80 % vastaajista oli täysin tai lähes samaa mieltä asuinpaikkamarkkinoinnin merkityksestä. Taidekaupunki-imago nähdään tärkeänä, sillä 20 % vastaajista oli täysin samaa mieltä ja 49 % lähes samaa mieltä siitä, että taidekaupunki-imago antaa mainiot puitteet myös asutomarkkinoinnille. Täysin eri mieltä messuosallistumisten myönteisistä vaikutuksista tai niiden tunnettuutta lisäävästä vaikutuksesta ei



ollut kukaan, mutta 3 % oli asiasta jonkin verran eri mieltä. Saman suuruinen 3 % ei uskonut taidekaupunki-imagoon tai asuinpaikkamarkkinointiin, eikä nähnyt messuosallistumisiakaan tarpeellisina.

Kysymyssarjaan H vastasi kaupungin luottamushenkilöitä, johtoa ja esimiehiä, sekä työnantajan näkökulmasta asioita katsovia sidosryhmien edustajia. Tämän vuoksi tuloksesta voidaan vetää se johtopäätös, että päättäjät ja sidosryhmät pitävät asuinpaikkamarkkinointia ja taidekaupunki-imagon hyväksikäyttöä markkinoinnissa tärkeänä, vaikka työllä ei välittömiä vaikutuksia voidakaan heti osoittaa.

#### 4.4.5.5 Asiakaskyselyn vapaat kommentit

Kyselyn viimeisenä osiona oli avoin kysymys, jossa vastaajat saivat ilmaista vapaasti mielipiteensä asuntomarkkinoinnista tai kommentoida kiinteistötoimistossa saamaansa asiakaspalvelua. Kommentteja oli 23 vastauslomakkeessa ja yksi vastaaja saattoi kommentoida useampaa asiaa. Yhteensä erilaisia kommentteja kertyi 47 kpl. Kommentit on luokiteltu ja taulukoitu alla olevaan Excel-taulukkoon siten, että samaa asiaa käsittelevät vastaukset on laskettu yhteen.



Kuvio 39. Asuntomarkkinointiin tai kiinteistötoimiston asiakaspalveluun liittyvät vapaat kommentit luokiteltuna sisällön mukaisiin ryhmiin.

Eniten kommentteja kertyi oman asuntoasian hoidosta (7 kpl), johon oltiin tyytymättömiä. Tyytymättömiä oltiin asian hitaaseen etenemiseen, tai siihen että vaihto toiseen vuokra-asuntoon ei ole onnistunut, tai juuri tiettyä asuntoa ei ole saatu. Asiakaspalveluun tyytyväisyytensä ilmaisivat he, joiden kohdalla palvelu oli toiminut nopeasti ja saumattomasti. Asiakaspalveluun tyytymättömiä puolestaan olivat he, jotka olivat joutuneet soittamaan tai asioimaan toimistossa useampaan kertaan saman asian takia.

#### 4.4.5.6 Kyselyn yhteenveto

Asiakkaiden ja johdon näkemykset asiakaspalvelulle asetettavista vaatimuksista ovat kyselyn mukaan melko lailla yhteneväiset. Asiakkaat pitävät tärkeimpänä toiminnan luotettavuutta ja vakuuttavuutta. Samat tekijät ovat myös johdon tärkeimpinä pitämien joukossa. Johdon mielestä tärkeimmäksi seikaksi nousee se, että asiakkaiden tiedot pysyvät salassa. Tämä on johdolle vielä hieman tärkeämpää kuin asiakkaille. Asiakkaille puolestaan on aavistuksen verran johtoa tärkeämpää kiinteistötoimiston toimitilojen viihtyisyys ja toimiston sijainti, sekä aukioloaikojen sopivuus ja henkilökunnan varma käytös. Henkilökunnan ammattitaitoa molemmat pitävät tärkeänä.

Aukioloajoissa nähdään jonkin verran puutteita. Toimiston päivittäinen aukioloaika on kokonaan suljettua keskiviikkoa lukuun ottamatta arkisin 9.00 – 12.00 ja 13.00 – 15.00. Liukuva työaika mahdollistaa kuitenkin työssä olon iltaisin klo 18.00 asti ja yksittäisen asiakkaan kanssa on yleensä sovittu tälle parhaiten sopiva kellonaika. Kaikkien asiakkaiden tiedossa tämä asia ei ehkä ole. Ennen päätöstä kiinteän aukioloajan pidentämisestä tulisikin lisätä tiedottamista mahdollisuudesta sopia käynnistä varsinaisen aukioloajan ulkopuolella silloin, kun käynti aukioloaikana ei onnistu.

Suurimmat puutteet asiakkaat ja johto näkevät lähes samoissa asioissa, eli henkilökunnan palveluhenkisyydessä ja vakuuttavuudessa. Palveluhenkisyyden tärkeimpiä osatekijöitä ovat työntekijöiden palvelualttius ja se, että henkilökunnan tavoittaa tarvittaessa puhelimitse. Kuntaliitoksen jälkeen asiakkaita käy aikaisempaa enemmän ja he joutuvat aikaisempaa useammin odottamaan. Asiakkaan läsnä ollessa ei aina voi vastata puhelimeen ja aukioloajan ulkopuolella myös puhelin on suljettu, koska vain siten voi rauhassa perehtyä aukioloaikana jätettyihin hakemuksiin ja back office -toimintoihin keskeytyksettä.

Puutteet kiinteistötoimiston sisäisessä tiedonkulussa ja asiakkuudenhallintajärjestelmissä heijastuvat joskus epävarmuutena asiakaspalvelussa, mikä on omiaan lisäämään asiakkaan tunnetta siitä, että henkilökunnan toiminta ei ole vakuuttavaa.

Erot johdon ja asiakkaiden käsityksissä palvelun laadun osatekijöiden tärkeydestä ovat kaiken kaikkiaan hyvin pieniä. Kokemusten perusteella asiakkaiden arvioima kiinteistötoimiston asiakaspalvelun tason keskiarvo oli kyselyajankohtana 3,49 ja asioiden tärkeys on asiakkaiden mielestä keskimäärin 4,50. Kouluarvosanana palvelun taso on siten kohtuullista keskitasoa, mutta siinä olisi kuitenkin noin numeron verran parantamisen varaa pyrittäessä asiakkaiden ja johdon näkemysten mukaiseen palvelun laadun tavoitetasoon.

Kyselyyn vastanneet pitävät muuttajille tarjottavia erityispalveluita ja muita asuinpaikkamarkkinointitehtäviä tärkeinä. Erityispalveluita koskevaan kysymyssarjaan vastanneista 65 henkilöstä vain hyvin pieni vähemmistö (2 % – 3 %) pitää niitä turhina. Asuntojen ja kaupungin palveluiden esittelyä pidetään muuttoa helpottavana ja tarpeellisena, vaikka työ- tai opiskelupaikan saanti vastaajien mielestä yleensä onkin lopulta ainoa asia, joka paikkakunnalle saa muuttamaan. Asiakkaan valinnan mahdollisuuksien lisäämistä esittelemällä useampia asuntoja pidetään suotavana. Asuntojen esittelytoiminnan tehostamista kiinteistöväilysten suuntaan pidetään myös suotavana.

Asuinpaikkamarkkinoinnin merkitystä koskeviin kysymyksiin vastasi 35 henkeä kaupungin luottamushenkilöistä, johdosta, esimiehistä ja sidosryhmistä, joten vastauksista voidaan vetää johtopäätös, että johdon ja päättäjien keskuudessa taidekaupunki-imagoa pidetään tärkeänä, ja sitä tulee käyttää hyväksi myös asuntomarkkinoinnissa. Vastaajista keskimäärin 80 % oli samaa tai lähes samaa mieltä markkinointia tukevien väitteiden kanssa, ja vain 2 %- 3 % piti markkinointia tarpeettomana.

Kyselyn vastausten perusteella myös messuosallistumiset nähdään tarpeellisina ja taidekaupunki-imago tarjoaa siihen oivat puitteet. Messuesiintymisten ja markkinoinnin tuloksellisuuden osoittaminen uusien asukkaiden hankinnassa on lähes mahdotonta. Yksittäisen messutapahtuman vaikutusta asiakkaan vuosiakin myöhemmin tekemiin valintoihin ja päätöksiin ei voida osoittaa, ellei asiakas sitä itse tuo esille. Voidaan ainoastaan sanoa, että jättäytymällä pois ei näy. Silloin on vaarana, ettei asiakkaiden silmissä ole olemassa. Nykyihmiset odottavat, että heille tarjotaan tietoa, jolloin heidän ei tarvitse si-

tä itse vaivalloisesti etsiä. Messut tarjoavat asiakkaalle nopean keinon hankkia tietoa useammalta tarjoajalta samalla kertaa. Messuilla tonttitarjontaa tutkivat usein henkilöt, joiden työ antaa mahdollisuuden vapaaseen asuinpaikan valintaan. He ovat juuri niitä joita vähän työpaikkoja tarjoava paikkakunta tarvitseekin, koska he tuovat työpaikan tullessaan.

Internetin merkitys kasvavana tiedon välittäjänä tuli myös selvästi esille sekä asiakkaiden että johdon ja sidosryhmien vastauksissa. Johto piti internetiä ja esitteitä aavistuksen verran tärkeämpinä kuin asiakkaat, vaikka asiakkaat puolestaan kokivat nykytilan niiden osalta johtoa puutteellisemmaksi. Tällä hetkellä internetissä olevaa tiedon määrää kaikki pitivät riittämättömänä. Internetin lisääntyvä käyttö perustuu asioimisen helppouteen ja viestinnän kaksisuuntaisuuteen. Myös esitemateriaalia pidettiin tärkeänä, asiakkaat olivat johtoa ja sidosryhmiä tyytymättömämpiä esitteiden kautta saatavan tiedon määrään. Lähes puolet vastaajista uskoi esitteillä olevan vaikutusta myös vuokra-asuntojen kysyntään. Esitteiden uskotaan lisäävän tietoa tarjolla olevista asunnoista.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Luku viisi sisältää tutkimuksen johtopäätökset ja kiinteistötoimiston asiakaspalvelun kehittämisehdotukset, mm. suunnitelman paikkakunnalle muuttavalle tarjottavan asiakaspalvelun tuotteistamisesta. Kehittämisehdotuksissa on lähdetty siitä, että asuntotoimen tehtävät hoidetaan kaupungin omana työnä. Tutkimuksen tulkinnalla tarkoitetaan sitä, että analyysin tuloksia pohditaan ja niistä tehdään omia synteesejä. Synteetit kokoavat yhteen pääseikkoja ja auttavat vastaamaan asetettuihin ongelmiin. Hirsjärven ym. (2007, 224) mukaan tulkinta on aineistosta analyysin kautta saatavan tiedon pohdintaa. Tämä tutkimus on onnistunut, jos sen perusteella pystytään luomaan Mänttä-Vilppulan asuntotoimen käyttöön uusi palvelukonsepti, ja asuntotoimesta saadaan kehitettyä merkittävä kilpailutekijä osana kaupungin kokonaismarkkinointia.

### 5.1 Kriittiset menestystekijät

Hannuksen (2004, 78) mukaan kriittiset menestystekijät ovat tekijöitä, joissa onnistuminen on välttämätöntä strategisiin tavoitteisiin pääsemisen kannalta. Tuotteistettujen palvelujen liiketoimintamallissa kriittiset toiminnalliset kyvykkyudet liittyvät tuotteistamis- ja markkinointikykyyn. Brändin hallinta ja mielikuvamarkkinointi samoin kuin varsinaiset tuote- tai palvelubrändit ovat silloin tärkeitä.

Asiakaslähtöisesti ajatellen, perustumatta Mänttä-Vilppulan kaupungin strategiaan, asuntotoimen asiakaspalvelun yleispäteviä kriittisiä menestystekijöitä ovat mm.

- kokonaisvaltainen asiakkuudenhallinta, ja sitä kautta
- palveluprosessien sujuvuus.

Mänttä-Vilppulan asuntotoimen kriittisiä menestystekijöitä edellisten lisäksi ovat

- vuokra-asuntojen käyttöasteen pitäminen kohtuullisella tasolla (yli 97 %)
- *tehokas* – ei siis välttämättä kallis - asuinpaikkamarkkinointi taisteltaessa asukasluvun laskua vastaan.

### 5.1.1 Strategiset lähtökohdat ja painopistealueet

Asuntotoimen asiakaspalvelun kehittämisessä on lähtökohtana Mänttä-Vilppulan kaupunkistrategia. Strategia jakaantuu seitsemään painopistealueeseen: (kaupunginhallitus 406/2009)

1. Hallinto ja viestintä
2. Talous
3. Maankäyttö, kaavoitus ja ympäristö
4. Elinkeinopolitiikka
- 5. Asuminen**
6. Palvelut
7. Henkilöstö

Strategian painopistealueista on laadittu Balanced Scorecard -järjestelmän mukaiset tulokortit ja määritelty mittarit. Kohdan 5. *Asuminen* painopistealueen strategiseksi päämääräksi on määritelty ”*Monipuolinen, vetovoimainen ja varustetasoltaan ajanmukainen asuntotarjonta viihtyisässä toimintaympäristössä.*”

Asumisen tulokortin kriittisiksi painopistealueiksi puolestaan luetellaan:

1. Eri-ikäisten ihmisten tarpeiden huomioiminen
2. Palveluiden saatavuus, sisäinen liikenne, palveluliikenne
3. Viihtyisän ja turvallisen ympäristön kehittäminen
4. Nykyisten vapaa-aika- ja harrastemahdollisuuksien ylläpitäminen ja uusien kehittäminen kysyntää vastaavaksi

Jotta strategiatyöllä pystyttäisiin ohjaamaan operatiivista toimintaa, pitäisi kaupunkistrategian painopistealueet pystyä konvertoimaan käytännön tavoitteiksi ja toiminnaksi.

Kaupungin strategiassa hyväksytyt painopistealueet on kuitenkin jätetty niin abstraktille tasolle, että selkeää asumisen tavoitteenasettelua on lähes mahdotonta niiden perusteella tehdä. Asumisen kriittisissä painopistealueissa kiinteistötoimiston asiakaspalvelun voi nykyisessä kaupunkistrategiassa ajatella kuuluvan kohtaan 2. *Palveluiden saatavuus*. Lisäksi strategian painopistealueet 6. *Palvelut* ja 7. *Henkilöstö* on otettava huomioon suunniteltaessa kiinteistötoimiston palvelustrategiaa ja toimenpideohjelmaa.

Tuloskorttiohjaus on tarkoitettu käytettäväksi strategian jalkauttamiseen ja sen avulla tulee pyrkiä varmistamaan, että koko organisaatio ponnistelee kohti yhteisiä, strategian mukaisia tavoitteita. Kiinteistötoimistossa tulisi tehdä vuosittain toimintasuunnitelma, jossa määritellään toimiston tärkeimmät toimenpiteet strategian toteuttamiseksi seuraavalle vuodelle. Vuosisuunnitelmasta johdetaan edelleen toimipisteen omien tuloskorttien mittarit ja niiden tavoitetasot myös asiakastyön osalta. Jotta kiinteistötoimiston palvelustrategia pystytään laatimaan, tulisi kaupunkistrategian asumisen tuloskortin kriittisten painopistealueiden sisältöä tarkentaa ja selventää. Nykyisellään voidaan mihin tahansa suuntaan viedyt operatiiviset tavoitteet tulkita strategiaan perustuviksi.

Kiinteistötoimiston toimipistekohtaisten tuloskorttien tulee sisältää hyvin lähellä operatiivista tekemistä olevia mittareita ja tavoitteita. Niiden tarkoitus on ohjata päivittäistä työtä siten, että kiinnitetään huomiota ja parannetaan käytännön tekemisen tasolla niitä asioita, joilla on merkitystä koko kaupungin kannalta, esimerkiksi kaupunkiin muuttavien lukumäärä kasvaa, vuokra-asuntojen käyttöaste nousee, tai vuokralaisten vaihtuvuusaste laskee. Kiinteistötoimiston tuloskortteihin on pyrittävä löytämään sellaisia mittareita, jotka parhaiten suoraan tai välillisesti vaikuttavat asumisen kriittisten painopistealueiden mittareihin. Tarkoitusta varten tulee ensin määritellä kiinteistötoimiston kriittiset menestystekijät.

### **5.1.2 Asuinpaikkamarkkinointi osaksi kokonaismarkkinointia**

Markkinoinnin kokonaisvastuu on aina organisaation ylimmällä johdolla. Kuntasektorilla se tarkoittaa kaupunginjohtajan ja johtoryhmän lisäksi myös poliittisia päättäjiä. Kaupunki tarvitsee pitkällä tähtäimellä laaditun markkinointistrategian ja toimeenpano-ohjelman, johon myös poliittisten päättäjien tulee sitoutua. Ilman poliittista yhtenäisyyttä ja yhdenmukaisuutta paikan markkinointi ja kehittäminen on hankalaa, jopa tuloksetonta. Markkinoinnin perusstrategioita laadittaessa kaikkien keskeisten toimijoiden osallistuminen ja sitoutuminen prosessiin on tärkeää (Rainisto 2003, 220).

Mänttä-Vilppulan markkinoinnin eittämätön keihäänkärki on taidekaupunki-imagon ympärille rakennettu kulttuuri- ja matkailutarjonta, johon kaupungin markkinointistrategian tulee perustua. Kaupungin tulisi ottaa selkeä rooli kuntamarkkinoinnin kokonaisuuden ohjaajana, eikä tyytyä vain maksajan osaan. Taidekaupunki-imagon sisällöllinen

mielikuva on edelleen hyvin voimakkaasti mänttäläinen ja sen keskeisimmät laitokset ja toimijat ovat Mäntässä. Tämä on omiaan herättämään turhia epäilyksiä siitä, että kaupunki ohjaa sekä taloudelliset että toiminnalliset resurssinsa vain mänttäläisten yritysten ja yhteisöjen hyväksi. Roolin vahvistaminen tukisi myös sisäistä markkinointia, ja kaupungin ohjaavan roolin vahvistaminen olisi erityisen tärkeätä nyt kuntaliitoksen jälkeen. Paikkakunnalla on jonkin aikaa toiminut kulttuurimatkailun laatutiimi osana valtakunnallista Kulttuurin ketju –hanketta. Hankkeen tarkoituksena on edistää kulttuuri- ja matkailualan verkostomaisen yhteistyön kehittymistä ja luoda käytännön laatu- ja tuotekehityksen välineitä kulttuurimatkailualan yrityksille ja toimijoille. Mäntän matkailuinfo on hankkeessa mukana, mutta Mänttä-Vilppulan kaupungin hallinnon nimeämää edustajaa tiimissä ei ole.

Kaupungin tulisi perustaa kaupunginjohtajan johdolla muutaman kerran vuodessa koontuva kuntamarkkinoinnin ohjausryhmä, johon kuuluisi johdon ja luottamushenkilöiden lisäksi myös paikkakunnan kulttuurivaikuttajia ja eri alojen yrittäjiä koko kaupungin alueelta (vrt. Rainiston verkostoitumismalli sivulla 9; Rainisto 2003, 219). Ohjausryhmän tarkoituksena olisi huolehtia Mänttä-Vilppulan kokonaismarkkinoinnin strategisista linjanvedoista. Ohjausryhmän olemassaolo korostaisi taidekaupunki-imagon olevan myös muille kuin matkailuyrityksille juuri se keino, jolla pystytään erottautumaan muista.

Ohjausryhmän lisäksi tarvitaan lisäksi tiimi hoitamaan kaupungin omaa käytännön markkinointityötä. Tiimin tehtävänä olisi huolehtia siitä, että eri hallintokunnissa tehtävässä markkinointityössä noudatettaisiin yhteisesti sovittua linjaa logon, sloganin, väri-tyksen ym. aineiston suhteen. Kaupungin markkinointityöstä saataisiin näin nykyistä suunnitelmallisempaa ja yhtenäisempää. Yhteisen *taidekaupunki* -sateenvarjon alla asuntomarkkinointi olisi yksi osa-alue muiden joukossa.

Ohjausryhmän ja työryhmän olemassaolo ei suoranaisesti nosta kaupungin markkinointikustannuksia. Kaupunki esimerkiksi antaa vuosittain eri järjestöjen ja lehtien pyynnöstä lukuisia kannatusilmoituksia. Ilmoitusten julkaiseminen on nykyisellään enemmän ilmoitushankkijälähtöistä kuin suunnitelmallista kaupungin imagomarkkinointia. Se maksaa kuitenkin yhtä paljon kuin suunnitelmallisesti tehty pitkäjänteinen työ.



### 5.1.2.1 Asuntomarkkinoinnista asuinpaikkamarkkinointiin

Hyvin kapeasti tulkittuna asuntomarkkinointi voidaan nähdä tyhjäksi jäävien kerrostalo-kolmioiden tyrkyttämisenä vastentahtoïsille asiakkaille, onhan kaupungin vuokra-asuntokanta hyvin kerrostalovaltaista. Asuntomarkkinointi tulisi kuitenkin nähdä yhden tai kahden asunnon markkinoimista laajempänä asuinpaikkamarkkinointina. Muuttajan ensi käynti paikkakunnalla liittyy usein asunnon hankintaan. Asuntoesittelyn yhteydessä on helppo keskustella asiakkaan kanssa myös muista paikkakuntaan liittyvistä asioista ja palveluista.

Tämän tutkimuksen asiakaskyselyn viimeisessä kysymyssarjassa tiedusteltiin kaupungin viranhaltijoiden, luottamushenkilöiden sekä asuntotoimen tärkeimpiin sidosryhmiin kuuluvien vastaajien käsityksiä asuntomarkkinoinnin merkityksestä. Vastaajista 20 % oli täysin samaa mieltä ja 49 % lähes samaa mieltä siitä, että taidekaupunki-imago antaa mainiot puitteet myös asuntomarkkinoinnille. Vain 3 % ei uskonut taidekaupunki-imagoon tai asuntomarkkinointiin.

Taidekaupunki-imago tulisikin mieltää koko organisaation läpäisevänä ja läsnä olevana peruselementtinä kaikessa kaupungin toiminnassa. Jokaisen hallintokunnan tulisi miettiä sen käyttö omista lähtökohdistaan nousevaksi luontevaksi osaksi toimintaa ja tiedottamista. Hyvänä esimerkkinä tästä on kaupungin sivistystoimen syksyllä 2010 kouluissa aloittama ”Taidetuubi”, jossa lähialueen kuvataiteilijat vierailevat ja opettavat oppitunneilla esikoulusta yläkouluun samanaikaisopettajina. Taiteilijavierailuista sovitaan ja päätetään yhdessä koulujen kanssa. Jokaisella koululla on opettajien keskuudesta valittu yhteyshenkilö, joka toimii koulun edustajana yhteistyössä taiteilijoiden koordinaattorin kanssa. (Taidetuubi [www.manttavilppula.fi](http://www.manttavilppula.fi) )

### 5.1.2.2 Markkinointisuunnitelma ja -budjetti

Markkinointiohjelma on suunnitelma, johon kuuluvat yksityiskohtaiset päätökset, joita strategian mukaan asetettujen tavoitteiden saavuttaminen edellyttää. Mäntän kaupungilla ei ole ollut talousarviossa erikseen nimettyä markkinointibudjettia eikä markkinointisuunnitelmaa, matkailumarkkinointi on rahoitettu suurelta osin erilaisten elinkenoelämän kehittämisprojektien kautta. Vilppulan kunnalla markkinointi kuului yritysasiamiehen

tehtäviin ja se sisälsi kaiken markkinoinnin. Vuonna 2010 Mänttä-Vilppulan matkailu-markkinoinnille on varattuna oma menokohtansa. Asuntomarkkinoinnin menot Mänttä-Vilppulan kaupungilla kirjattiin vuonna 2009 keskushallinnon erityisprojekteihin, ja tilanne on sama vuonna 2010, erillistä määrärahaa ei ole.

Budjetti on kuitenkin edelleen sekä yritysten että julkishallinnon organisaatioiden toiminnan ohjauksen ja suunnittelun keskeisin väline. Budjetti tukee toiminnan suunnittelua määrittämällä yhteisesti hyväksytyt päämäärät ja tavoitteet. Olennaista budjettisuunnittelussa on tasapainottaa tulo- ja menorakenne siten, että organisaation strategiset päämäärät ja operatiiviset tavoitteet toteutuvat. Tyypillisesti budjetoinnin tarkoituksena on mm. tavoitteiden asettaminen, resurssien allokointi, toiminnan tehostaminen, tuki rahoituksen hallintaan sekä tulevaisuuden toimintaedellytysten varmistaminen ennusteiden laadinnan avulla. (Parantainen 2007, 158 – 160)

Jos markkinointitoimilla tähdätään pitkäaikaisiin vaikutuksiin, markkinointiviestinnän kustannukset tulisi nähdä investointeina, eikä kuluina. Niiden lopulliset kokonaisvaikutukset voivat näkyä vasta pitkällä aikavälillä. (Vuokko 2003, 145)

Jos Mänttä-Vilppulan kaupunki haluaa panostaa kokonaisvaltaiseen kuntamarkkinointiin, on tarkoitukseen varattava myös rahaa. Kaupunki tarvitsee strategiaan perustuvan markkinointisuunnitelman ja -budjetin.

## **5.2 Paikkakunnalle muuttavalle tarjottavan asiakaspalvelun tuotteistaminen**

### **5.2.1 Tuotteistamismahdollisuudet**

Työn vuoksi paikkakunnalle muuttaville ja vaikeasti saataville erityisammattialojen edustajille, kuten lääkärit, hammaslääkärit, jne. kohdistetaan jo nyt lisäpalveluita asuntoesittelyiden ja paikkakunnan palvelujen esittelyn muodossa. Asiakaspalvelun tuotteistamisella haetaan suurinta hyötyä juuri tämän asiakassegmentin palveluun. Palvelun parantamisella pyritään madaltamaan paikkakunnalle muuton kynnyksiä.

Lainsäädäntö ei aseta esteitä tuotteistamiselle, kunhan tuotteistamalla ei aiheuteta tilannetta, jossa jokin väestöryhmä saa keskimääräistä huonompaa palvelua, tai jää kokonaan palvelua vaille. Kaikkia asiakasryhmiä pitää palvella hyvin. Asumispalveluita voidaan tuotteistaa ainakin toimintamenetelmien ja asiakastilanteiden osalta ilman, että asiakkaiden yhdenvertaisuutta loukataan. Asiakkaat voidaan segmentoida ja kehittää erilaisia palvelukokonaisuuksia eri asiakasryhmiä varten. Paikkakunnalle muuttavien valinta erityispalvelua saavaksi asiakassegmentiksi ei vaaranna muiden asiakkaiden palvelua, kun kaikki asiakaspalvelu pidetään vähintään hyvällä tasolla.

### **5.2.2 Tuotteistamissuunnitelma ”Tutustu taidekaupunkiisi!” -palvelupaketiksi**

Mänttä-Vilppulan kaupungin vahvuuksia on runsas kulttuuritarjonta ja tunnettuus taidekaupunkina, joten on luonnollista, että taidekaupunki-imagoa käytetään myös asuntojen markkinoinnissa hyväksi. Tuotteistettaessa palvelua paikkakunnalle muuttaville, kaupungin kulttuuritarjonnan esittely antaa tavanomaisten palvelu- ja harrastustoimintojen lisäksi asiakkaalle kuvan aktiivisesta ja monipuolisesta kaupungista, jossa pienestä koosta huolimatta löytyy paljon vaihtoehtoja. Ennen kaikkea asiakkaalle pyritään antamaan kuva, että kyseessä on kaupunki, jossa asukas voi viihtyä.

”Tutustu taidekaupunkiisi!” -palvelupaketti on esittelyaineistosta ja palveluista koostuva kokonaisuus, joka tarjotaan paikkakunnalle muuttavalle. Paketin *taidekaupunki*-houkuttimena muuttajalle tarjotaan mahdollisuus tutustua kaupungin monipuoliseen tarjontaan ilmaisen kulttuuri/liikuntasetelin avulla. Seteliin on merkitty kohteet, joista asiakas voi valita mieluisensa. Tarjolla olevissa vaihtoehdoissa on mukana kuvataideviikkojen ja musiikkijuhlien ym. kulttuuriin liittyvien vapaalippujen lisäksi myös paikkakunnan liikuntaharrastukset, kuten uimahalli, keilailu, golf jne.

### 5.2.2.1 Tuotekuvaus

”*Tutustu taidekaupunkiisi!*”-palvelupaketin tuotekuvaus:

(soveltaen Sipilä 1996, 75 – 77):

#### 1. Tuotteen nimi ja yleiskuvaus

- ”*Tutustu taidekaupunkiisi!*” -palvelupaketti, joka koostuu konkreettisesta esitteitä sisältävästä tietopaketesta, sekä 1 – 3 vuokra-asunnon ja palveluiden esittelystä paikkakunnalle muuttavalle

#### 2. Tuotteen käyttötarkoitus ja asiakashyödyt

- Palvelupaketti antaa paikkakunnalle muuttavalle tietoa kaupungista
- Asiakkaan on helpompi muodostaa kuva kaupungin asunto-, palvelu-, ja kulttuuritarjonnasta
- Parhaana myyntiargumenttina pitkälle viety henkilökohtainen palvelu ja vapaaliput asiakkaan valitsemiin tilaisuuksiin

#### 3. Markkinapotentiaali, asiakkaat ja tavoitteet

- Asiakkaina paikkakunnalle muuttavat, tavoitteena muuton helpottaminen sekä pysyvien asukkaiden saaminen kaupunkiin luomalla myönteinen kuva taidekaupungin kulttuuri- ja harrastusmahdollisuuksista.

#### 4. Minkä tuotteiden kanssa se kilpailee

- Kilpailijoina muut vastaavankokoiset asukkaita menettävät kaupungit

#### 5. Sopivuus oman organisaation strategiaan

- Tuote soveltuu kiinteistötoimiston strategiaan parantaen vuokra-asuntojen käyttöastetta ja se soveltuu myös kaupungin strategiaan, koska markkinoinnissa käytetään hyväksi kaupungin taidekaupunki-imagoa

#### 6. Tuotekuvaus

”*Tutustu taidekaupunkiisi!*”-esitepaketti annetaan paikkakunnalle muuttavalle tämän tullessa tutustumaan vuokra-asuntoihin

Paketti sisältää:

1. Koskelantalot Oy:n ja Vilpunalot Oy:n vuokra-asuntoesitteet
2. Kaupungin kartta
3. Liikuntapaikkaesite
4. Taidekaupunkiesite
5. Musiikkijuhlien, kuvataideviikkojen ym. kulloinkin ajankohtaisten tapahtumien esitteet

6. Henkilökohtainen esittely 1 – 3 vuokra-asuntoon. Asiakkaalla on mahdollisuus valita näistä mieluisin
7. Kaupunkikierrros asiakkaalle sopivaan aikaan. Kierroksella esitellään asiakkaan valinnan mukaan erilaisia kohteita: päiväkodit, koulut, terveystalvelut, vapaa-ajanviettomahdollisuudet
8. Kulttuuri/liikuntaseteli, jolla asiakas saa ilmaisen sisäänpääsyn yhteen seteliin merkityistä kohteista valintansa mukaan

#### 7. Tuotteen versiot

- Perustuote: esitteet ja hyvä asiakaspalvelu ja sujuvat prosessit jo kaupungissa asuville. Versiot kertovat perustuotteesta – esim. eri toimialoille tehdyt perusversiot, joista edelleen tehdään asiakaskohtaisia versioita
- Rääätälöity palvelutuote paikkakunnalle muuttaville

#### 8. Tuotteen konkretisointi

- Asuntoesitteet, www-sivut, muu ajankohtainen esitemateriaali
- Tuotekuvauksen liitteiksi esitepohjat, kuvat ja esimerkit
- Paikkakunnalle muuttaville tarjottavat erityisporckkat

#### 9. Tärkeimmät referenssit

- Tyytyväisten paikkakunnalle muuttaneiden lyhyet kommentit esitteissä

#### 10. Tuotteen hinta

- Kaupungin edullinen vuokrataso tuodaan esille asuntoja esiteltäessä ja myös esitteissä
- Kulttuuri/liikuntaseteli asiakkaalle ilmainen

#### 11. Tuotteen toimitusaika

- Asunnon vuokraaminen tehdään asiakkaan kannalta mahdollisimman joustavaksi, esim. muutto mahdollinen virka-ajan ulkopuolella
- Tulotarkastuksen yhteydessä asiakkaan toiveet pienistä remonteista otetaan huomioon

#### 12. Vastuuhenkilöt

- Vastuu palvelutuotteen kehittämisestä, markkinoinnista ja asiakassuhteista asuntoasiamiehellä. Palvelutuotteen kehittämiseen osallistuu koko kiinteistötoimiston henkilöstö

#### 13. Tuotteistuksen ja tuotekehityksen jatkotoimet

- Tuotteistuksen ja tuotekehityksen toteutussuunnitelma; toimenpiteet, aikataulut, vastuuhenkilöt ja kustannukset

#### 14. Vaikutukset toimintaprosesseihin

- Toiminnan asiakaslähtöisyyttä kehitetään iteratiivisena prosessina
- Palvelupaketti pidetään ajankohtaisena aina kulloistenkin kulttuuritapahtumien aikataulun mukaan



Kuva 1. ”Tutustu taidekaupunkiin!” -palvelupaketin konkreettinen esitepaketti sisältää esitteitä ja vaihtoehtoisia tutustumismahdollisuuksia tarjoavan palvelusetelin.

Palvelupakettiin kuuluvan palvelusetelin käyttöön otto vaatii ennakkosuunnittelua ja neuvotteluja niiden organisaatioiden kanssa, jotka palvelusetelin piiriin aiotaan sisällyttää. Tavoitteena on kehittää kevyt järjestelmä, joka tyydyttää sekä kaupunkia että palvelusetelin kohdeorganisaatioita setelin käyttöönsä saavan muuttajan lisäksi.

Tuotteistamistyössä kehitetään paikkakunnalle muuttaville tarjottavan palvelupaketin lisäksi myös vuokra-asunnon hankintaan liittyviä prosesseja asiakaslähtöisemmiksi. Prosessikuvaukset ja niiden kehittäminen on tehtävä toimintatutkimuksen työmenetelmiä käyttäen yhdessä kiinteistötoimiston henkilökunnan kanssa.

## **5.3 Asiakaspalveluprosessien asiakaslähtöisyyden edelleen kehittäminen**

### **5.3.1 Asiakkaan prosessi**

Prosessien uudistaminen edellyttää yleensä tietojärjestelmien kehittämistä, ja tietojärjestelmien kehittäminen ilman prosessien kyseenalaistamista ja uudistamista ei ole mielekäästä (Hannus 2004, 281). Asiakkaan prosessin etenemistä on helpotettu hallinnollisesti niin pitkälle kuin se on mahdollista delegoimalla asukasvalinta asiakasrajapintaan. Asiakas asioi suoraan sen henkilön kanssa, joka asunnon myöntämispäätöksen tekee.

Asiakkaan asunnon hankinnan prosessin hitauteen tai sujuvaan etenemiseen kiinteistötoimistossa vaikuttavat päätöksentekoprosessin eteneminen sekä tukiprosessien ja asiakkuudenhallintajärjestelmien toimivuus. Myös asiakkaan oma toiminta vaikuttaa prosessin etenemiseen. Esimerkiksi se, kuinka nopeasti asiakas ilmoittaa ottavansa myönnetyn asunnon vastaan, tai hankkii ennen vuokrasopimuksen solmimista tarvittavan vuokrakuuden, vaikuttavat siihen kuinka nopeasti päätöksentekoprosessia päästään jatkamaan.

Asiakkaan prosessin eteneminen kiinteistötoimistossa on riippuvainen siihen liittyvistä muista prosesseista. Asiakkaan prosessia voidaan siis parantaa kehittämällä sen toimintaan sidoksissa olevia muita kiinteistötoimiston prosesseja. Avainasemassa ovat asiakkuudenhallinnan prosessien eli sisäisen tiedonkulun, tietojärjestelmien, sähköpostipalveluiden sekä esitteiden ja internetsivujen kehittäminen.

Säännölliset työpaikkakokoukset parantavat työntekijöiden tiedon tasoa. Myös selkeillä prosessikuvauksilla ja toimivalla asiakkuudenhallintajärjestelmällä pystytään parantamaan työntekijöiden keskinäistä tiedonkulkua. Kehittämällä asiakkuudenhallintaa saadaan asiakkaan asunnonhankinnan prosessi sujumaan saumattomasti ja ongelmitta, minkä asiakas kokee parantuneena palveluna. Kun asiakaspalvelutehtävässä oleva henkilö osaa sanoa varmuudella heti asioiden oikean laidan, on se omiaan vahvistamaan asiakkaan käsitystä myös henkilökunnan ammattitaidosta ja asiantuntevuudesta.

### 5.3.2 Asiakkuudenhallinta

Karkeasti ottaen kiinteistötoimistossa ei ole tällä hetkellä toimivaa asiakkuudenhallintajärjestelmää. Suurimmat ongelmat liittyvät toimiston sisäiseen tiedonkulkuun; tiedottamiseen, säännöllisten työpaikkakokousten puuttumiseen ja teknisten asiakkuudenhallintajärjestelmien puutteisiin. Jo aiemmin olemassa olleet puutteet ovat korostuneet kunta-liitoksen jälkeen, kun tehtävien ja asiakkaiden määrä on kasvanut, ja Vilppulassa noudatettavista käytännöistä ei ole ollut riittävästi kirjattua tietoa. Tieto on siirtynyt työntekijältä toiselle sattumanvaraisesti epävirallisissa kahvipöytäkeskusteluissa, tai tieto on pitänyt hankkia yrityksen ja erehdyksen kautta keskellä monimutkaista asiakastapahtumaa.

#### 5.3.2.1 Tiimityön kehittäminen

Kiinteistötoimiston asiakastyötä tekevät työntekijät toimivat itseohjautuvasti, he ovat suoraan yhteydessä asiakkaisiinsa ja vastaavat koko päätökseen liittyvästä toimintoketjusta, koska asiakasta koskeva päätösvalta on annettu heille. Tämä antaa valmiudet kehittää asukasvalintaprosessin käsittelyä tiimityöskentelyn suuntaan. Tällä hetkellä kiire ja jokaisen työntekijän itsenäinen tehtäväkenttä tosin vaikuttavat päinvastoin; yhteistyö toimiston sisällä on vähäistä. Säännönmukaisella yhteistyöllä ja työpalavereilla parannettaisiin asiakkaisiin liittyvän tiedon vaihtoa, eli asiakkuudenhallintaa toimiston sisällä.

Tiimityöskentely tuo työpaikkakokoukset säännölliseksi osaksi työtä. Kokouksissa tulee käydä lyhyesti läpi kaikki esim. viikon aikana esille tulleet uudet asiat. Kun kokoukset hoidetaan suunnitelmallisesti, ne parantavat asiakkuudenhallintaa ja niistä saatava tieto nopeuttaa asiakaspalvelua. Palavereita voidaan käyttää myös tiimityöskentelyn iteratiiviseen kehittämiseen, ja toiminnan rutinoituessa yksittäiseen palaveriin ei tarvitse käyttää pitkiä aikoja. Puhdasoppinen tiimiorganisaatio edellyttää kuitenkin koko kaupungilta prosessiajattelua ja sitä, että tiimit rakennetaan organisaation ydinprosessien mukaisesti (Sarala & Sarala 2003, 171). Pelkästään kiinteistötoimiston osalta tiimityötä voidaan kehittää kuitenkin laatupiirinä - omaa työtä kehittävänä tiiminä. Laatupiiritoiminta vaatii koulutusta, jonka avulla annetaan tavoitteellisen ryhmätoiminnan perusvalmiudet, opetetaan toimintaongelmien analysointimenetelmiä ja luovan ongelmanratkaisun tekniikoita (Sarala & Sarala 2003, 165).



### 5.3.2.2 Asiakkuudenhallintaohjelmistot

#### Asiakirjatiedoston yhteiskäyttö ja asiakirjakansiot

Toimiston käytössä on tekstinkäsittelyohjelma jonka tekstitiedostoissa olevat asiakirjat eivät ole toimiston yhteiskäytössä, vaan kullakin viranhaltijalla on omat salasanan takana olevat asiakirjatiedostonsa. Kiinteistötoimiston yhteiskäytössä oleva asiakirjatiedosto helpottaisi erilaisten asiakirjojen, mm. vuokrasopimusten tekoa sekä isännöintiin liittyvien tehtävien hoitoa. Kaupungin keskustietokoneelle tulisi avata vain kiinteistötoimiston henkilökunnan käyttöön tarkoitettu asiakirjatiedosto, jonne olisi tallennettuna asiakkuudenhallintaa helpottavia rekistereitä, asiakirjoja ja asiakirjapohjia. Näitä olisivat esimerkiksi vuokrasopimukset taloittain, sekä erilaiset isännöintiin liittyvä asiakirjat, kuten saunavuoro- ja autopaikkalistat.

Asiakkaiden jättämät asuntohakemukset säilytetään asiakirjakansioissa luokiteltuna haettavan asunnon koon mukaan hakemuksen jättämispäivän mukaisessa järjestyksessä. Hakijat on mapitettu erikseen Mäntän ja Vilppulan osalta. Asiakirjoissa tulisi aina käyttää jotakin yleisesti hyväksyttyä luokittelujärjestelmää, joko aakkos- tai numerojärjestystä. Hakijamäärien kasvaessa nimien osalta käyttökelpoisin on aakkosjärjestys. Asiakirjojen luokittelujärjestelmää tulee pohtia meneillään olevan arkistosäännön laatimisen yhteydessä.

Asiakirjatiedostoon tarvittavan hakemiston tekeminen vaatii runsaasti valmistelevaa työtä. Ensimmäiseksi tarvitaan prosessikuvaukset eri toiminnoista, jotta tiedostohakemisto saadaan kattavaksi ja helppokäyttöiseksi. Prosessikuvausten tekeminen vaatisi erillisen projektin perustamista ja yhden henkilön koko työpanoksen useamman viikon ajaksi. Kattavien prosessikuvausten tekoon tarvitaan koko henkilökunnan työpanosta.

Toimistosta lähtevien kirjeiden ja asiakirjojen kieli- ja ulkoasuun tulisi myös kiinnittää huomiota, ne ovat viesti lähettävän organisaation ammattitaidosta.

### 5.3.2.3 Sähköposti, internet ja esitteet

Jari Parantainen on todennut, internet ei poista esitteiden tarvetta, koska ihminen haluaa aina jotakin konkreettista käsin hypisteltävää. Esite- ja internet ovat siten toisiaan tukevia tiedotusjärjestelmiä. Muutaman sivun esitteeseen saa tietoa esille rajallisesti, mutta esite voi olla esillä missä tahansa ja herättää mielenkiinnon hankkia lisätietoa internetin kautta. Internet puolestaan voi sisältää laajoja sivustoja esitteen sisältämistä aiheista ja mahdollistaa nopean tiedonvälityksen kahteen suuntaan.

#### Kiinteistötoimistolle oma sähköpostiosoite

Kiinteistötoimistoon tulisi saada oma sähköpostiosoite, jonka lukuoikeus on yhteisesti vain kiinteistötoimiston henkilökunnalla. Näin turvattaisiin asiakkaiden henkilötietojen käsittelyn lainmukaisuus tietosuojan osalta ja varmistettaisiin hakemusten asianmukainen perille tulo toimistoon mm. loma-aikoina. On myös muistettava, että jokaiseen asiakkaalta tulevaan sähköpostiin on vastattava. Vastaus voi asiasta riippuen olla pelkkä vastaanoton kuittaus.

#### Internetsivujen kehittäminen

Kaupungin verkkosivujen yleisilmeen tulisi perustua luodulle markkinointi-imagolle. Tällöin kaupunki säilyttää sekä verkko- että printtiviestinnässään yhtenäisen ilmeensä ja tyyliinsä ja vahvistaa omaa profiiliaan. Asumisen internetsivuilla on vielä kuntaliitoksen jäljiltä runsaasti puutteita, joten sivuja tulee täydentää myös lisäämällä siellä olevien asiakkaiden käyttöön tarkoitettujen lomakkeiden määrää. Toistaiseksi sieltä löytyvät vain asuntohakemus ja irtisanomisilmoitus.

Kaupungin paikkatietojärjestelmän kehittäminen tarjoaa merkittäviä uusia mahdollisuuksia myös asuntotoimen internetpalvelujen kehittämiseen. Kaupunki tekee yhteistyötä Virtain, Ruoveden, Pälkäneen ja Oriveden kanssa yhdessä rekisteri- ja paikkatietohjelmien toimittajien kanssa. Yhteistyökuntien kanssa on myös kehitteillä ArcGis-Server -ratkaisumalli, joka toteutuu v. 2010 aikana. Internetissä olevaa asumisen asiakaspalvelua voidaan jatkossa parantaa laatimalla paikkatietojärjestelmän tarjoamalle alustalle erilaisia paikkakunnalle muuttamista ja asunnon vuokraamista palvelevia tiedostoja.

Karttapohjalle voidaan luoda esimerkiksi vuokratalotiedosto, johon merkitään mm. vuokratalojen sijainti, talossa olevien asuntojen lukumäärä, talossa perittävän vuokran suuruus jne. Vuokrataloista julkaistavat tiedot on harkittava tarkkaan esim. pohjapiirustusten osalta väärinkäytösten välttämiseksi. Muiden kuntien sivuja seuraamalla on voinut huomata, että vapaiden vuokra-asuntojen luetteloiden ylläpito internetissä on hankalaa; useimmiten sivuilla todetaan, että listat eivät ole ajan tasalla. Mahdollisuuksia uudelleenlaiseen vuokra-asuntojen esittelyyn internetissä tarjoaa myös Mänttä-Vilppulassa keuhalla 2010 tehty ilmakekuvaus. Vuokratalojen sijainti voidaan merkitä ilmakekuviin ja kuvatieostot siirtää internetiin asiakkaiden katsottaviksi. Kuvissa näkyy alueen rakennettu ja luontoympäristö, näin asiakas saa hyvän käsityksen siitä millaisessa ympäristössä mahdollinen tuleva asunto sijaitsee.

### Monipuolinen esitetuotanto

Kaikista kyselyyn vastanneista yli 80 % piti sekä internetiä että esitteiden olemassaoloa tärkeänä tai erittäin tärkeänä. Lähes 80 % vastaajista oli myös samaa tai lähes samaa mieltä siitä, että esitteillä lisätään tietoa tarjolla olevien asuntojen vaihtoehtoista. Lisäksi esitteillä uskottiin olevan jonkun verran vaikutusta myös vuokra-asuntojen kysyntään. Koskelantalot Oy:n vuokra-asunnoista on tehty esitettä vuodesta 2002 alkaen. Esite sisältää yleistietoa asuntotarjonnasta, hakumenettelystä, vuokravakuudesta, vuokrasta ja sekä kiinteistötoimiston aukiolo- ja yhteystiedot. Vastaavat tiedot sisältävä esite tarvitaan myös Vilpunalot Oy:n asunnoista. Esitteiden sisällön kehittämistä tulee pohtia.

Ulko- ja kieliassultaan korkeatasoinen esite tai asiakirja on aina viesti organisaation ammattitaidosta. Kaupunki on hankkinut vuonna 2009 uusia monitoimilaitteita, joilla värikopioiden tulostaminen on aikaisempaa nopeampaa ja edullisempaa. Myös digikamera on uusi ja korkeatasoinen. Painotalotasoinen ja edullisen asiakirjojen monivärituotannon takaavia laitteita ei kuitenkaan pystytä hyödyntämään täysipainoisesti, koska itse julkaisujen tekemistä varten ei ole kunnollista julkaisuohjelmaa.

Tekstiä ja kuvia sisältävien asiakirjojen tuottamiseen käytetään joko pelkästään kuvankäsittelyohjelmaa, tai yhdessä kuvankäsittelyohjelman kanssa tavallista tekstinkäsittelyohjelmaa, joka on julkaisujen tekemiseen ominaisuuksiltaan puutteellinen. Kummallakin tavalla tehtynä kunnollisten, paljon tekstiä ja kuvia tai karttoja sisältävien asiakirjojen tekeminen vie paljon aikaa. Lisäksi OpenOffice Writer -tekstinkäsittelyohjelma sopii

käytössä olevan Adobe Photoshop -kuvankäsittelyohjelman kanssa huonosti yhteen, mikä tekee työn hyvin vaivalloiseksi.

Erilaisia selvityksiä, muistioita ja esitteitä tehdään eri hallintokunnissa jatkuvasti, joten kaupungin käyttöön tulisi hankkia käytössä olevan kuvankäsittelyohjelman kanssa yhteen sopiva julkaisuohjelma (esim. Adobe InDesign), sekä lisenssejä riittävä määrä. Kunnollisella julkaisuohjelmalla pystyttäisiin kalliit monitoimilaitteet hyödyntämään täysipainoisesti. Oma tuotantona esitteitä voidaan tehdä nopeasti ja edullisesti hyvin-kin lyhyinä sarjoina, jolloin ne on helppo pitää ajan tasalla.

## **6 AIHEITA ASUNTO- JA KIINTEISTÖTOIMEN JATKOTUTKIMUKSELLE JA KEHITTÄMISELLE**

### **6.1 Isännöintipalvelujen prosessien kehittäminen**

Isännöintipalvelut on jätetty tämän kehittämistyön ulkopuolelle. Koska asukasvalintaprosessi on kiinteässä yhteydessä isännöintiin, ei asukasvalinnan asiakaspalvelua pystytä kehittämään ilman isännöintipalvelujen parantamista. Siispä myös isännöinnin prosessit tulisi kartoittaa ja niistä tulisi tehdä kattavat prosessikuvaukset prosessien kehittämiseksi. Laitosmiespalvelun, talonmiestoiminnan ym. lukuisten pienten tehtäväkokonaisuuksien keskinäiset riippuvuudet ja yhteys kiinteistötoimiston asiakaspalveluun saataisiin silloin kirjatuksi näkyviin. Vasta sen jälkeen tehtävässä isännöintipalvelujen uudelleen organisoinnissa asiakkuudenhallintaa pystyttäisiin kehittämään niin, että kaikki toisiinsa vaikuttavat osa-alueet tulisivat otetuksi huomioon. Selkeillä prosessikuvauksilla ja toimivalla asiakkuudenhallintajärjestelmällä kiinteistötoimiston asiakaspalvelun tasoon vaikuttavat ongelmat voitaisiin minimoida.

### **6.2 Erityisryhmien asumisvaihtoehtojen tutkiminen**

Väestön ikääntyminen näkyy mm. vanhusten erityyppisten asuntojen kasvavana tarpeena. Myös kehitysvammaisten asumisesta ja asumistarpeista on tehty viime aikoina useita selvityksiä. Tavoitteena on muun muassa vähentää laitoshoidtoa ja korvata se uusilla asumisratkaisulla. Nykyisen hallituksen linjauksen mukaan vanhukset, vammaiset, mielenterveyskuntoutujat ja muut asumisessaan tukea tarvitsevat henkilöt pyritään jo lähitulevaisuudessa asuttamaan laitoksen asemesta normaaliasunnoissa (Asuntopoliittinen ohjelma 2008, 8). Esimerkiksi kehitysvammaisten pitkäaikaista laitoshoidtoa on suunniteltu vähennettäväksi jo vuoden 2015 loppuun mennessä koko maassa alle 500 paikkaan (Asuntoja kehitysvammaisille... 2009, 32). Myös lapsuudenkodistaan muuttaville aikuisille kehitysvammaisille tarvitaan asuntoja ja asumista tukevia palveluja. Vaikeavammaisilla on jo nyt subjektiivinen oikeus palveluasumiseen, kunnan on järjestettävä palveluasuminen, jos henkilö vammansa tai sairautensa johdosta välttämättä tarvitsee palvelua suoriutuakseen tavanomaisista elämän toiminnoista (Vammaispalvelulaki 3.4.1987/380).

Erityisasumisen järjestäminen on tulevaisuudessa yhä enemmän kuntien vastuulla. Samanaikaisesti jatkuvasta väestön vähenemisestä johtuva vuokra-asuntojen käyttöasteen lasku heikentää kaupungin omistamien vuokrataloyhtiöiden taloutta. Vuokrataloja on myyty, mutta alle lainoitusarvon jäävällä hinnalla se ei ole kannattavaa. Tarpeellinen tutkimuksen kohde olisikin selvittää, mikä kokonaistaloudellinen vaikutus Mänttä-Vilppulan kaupungille olisi sillä, että kaupungin omistamien yhtiöiden vuokrakerrostaloja/vuokra-asuntoja muutetaan erityisryhmien käyttöön soveltuviksi eriasteisiksi palveluja tukiasunnoiksi. ARA esimerkiksi tukee erityisryhmien asuinolojen parantamista myöntämällä sekä uudisrakentamista että perusparantamista varten korkotukilainaa ja investointiavustusta. Avustuksen suuruus määräytyy tulevien asukkaiden asumisaikaisen tuen tarpeen mukaan ja voi olla 10 % – 50 % rakentamis- tai perusparannuskustannuksista.

**Lähteet:****Kirjallisuus:**

- Grönroos, Christian. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Juva 2009. WSOY.
- Hallituksen asuntopoliittiset ohjelmat. Ympäristöministeriön raportteja 15/2008. Helsinki 2008. Edita Prima Oy.
- Haarla, Risto (toim.). Suomen kielen perussanakirja. Kotimaisten kielten tutkimuskeskus. 1990. Helsinki. Valtionpainatuskeskus.
- Hannus, Jouko. Strategisen menestyksen avaimet. Tehokkaat strategiat, kyvykkyydet ja toimintamallit. Pro Talent Oy. Jyväskylä. 2004. Gummeruksen kirjapaino Oy.
- Harisalo, Risto, Rajala Tuija, & Ståhlberg Krister. Kunnallispolitiikka. Helsinki 1992. VAPK-kustannus.
- Heikkinen, Hannu, Roivio, Esa & Syrjälä, Leena (toim.). Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa 2007. Dark Oy.
- Hellman, Kalevi. Asiakastavoitteet ja strategiat. Helsinki 2003. WSOY.
- Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula. Tutki ja kirjoita. Keuruu 2007. Kirjayhtymä Oy.
- Jaakkola, Elina, Orava, Markus & Varjonen, Virpi. Palvelujen tuotteistaminen. Opas yrityksille. Helsinki 2007. Tekes.
- Juuti, Pauli & Luoma, Mikko. Strateginen johtaminen. Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin. Keuruu 2009. Otavan Kirjapaino Oy.
- Juslén, Jari. Netti mullistaa markkinoinnin. Hyödynnä uudet mahdollisuudet. Hämeenlinna 2009. Talentum.
- Kamensky, Mika. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Talentum. Helsinki 2008. Kariston Kirjapaino Oy.
- Katzenbach, Jon R., Smith, Douglas K. Tiimit ja tuloksekas yritys. Porvoo 1993. Weilin+Göös Oy.
- Kotler, Philip. 80 konseptia menestykseen. Markkinoinnin avaimet. Jyväskylä. 2005. Gummerus Oy.
- Kotler, Philip & Keller, Kevin Lane. Marketing Management. Upper Saddle River. New Jersey. 2009. Pearson Education Inc.
- Laamanen, Kai. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Keuruu. 2003. Otavan kirjapaino.
- Lehtinen, Uolevi & Niimimäki, Satu. Asiantuntijapalvelut. Tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. Helsinki 2005. WSOY.
- Lehtiö, Sakari. Fuusio. Tehdäänkö ja milloin. Vaikutukset tukitoimiin. Luentomoniste. Valtiokonttori 1.12.2008.
- Lämsä, Anna-Maija & Uusitalo, Outi. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Helsinki. 2002. Edita Prima Oy.
- Lönnqvist, Antti & Jääskeläinen, Aki & Kujansivu, Paula & Käpylä, Jonna & Laihonen, Harri & Sillanpää, Virpi & Vuolle, Maiju. Palvelutuotannon mittaaminen johtamisen välineenä. Tallinna. 2010. Tietosanoma Oy. Raamatutrukikoda.
- Oulasvirta, Leena. Palvelun laadun arviointi moniportaisessa julkisessa organisaatiossa. Väitöskirja. Tampere. 2007. Tampereen yliopistopaino Oy.
- Pajunen, Raija. Vuokranmääritys ja vuokraoikeuden työkalut. Omakustannusvuokran määritys. Luentomoniste. ARA Asumispäivä 24.3.2010.
- Parantainen, Jari. Tuotteistaminen. Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. Hämeenlinna. 2007. Talentum. Karisto Oy.
- Partanen, Vesa. Talousviestintä johtamisen tukena. Jyväskylä. 2007. Talentum Media Oy. Gummerus kirjapaino Oy.
- Rope, Timo. Markkinointiossaaminen. Keuruu. 1995. Kustannusyhtiö Otava.
- Rope, Timo & Pyykkö, Manne. Markkinointipsykologia. Väylä asiakasmieleiseen markkinointiin. Helsinki. 2003. Talentum.
- Salminen, Ari. Hallintotiede. Organisaatioiden hallinnolliset perusteet. Helsinki. 1993. Painatuskeskus Oy.
- Salminen, Ari. Julkisen toiminnan johtaminen. Hallintotieteen perusteet. Helsinki. 2008. Edita Prima Oy.
- Salminen, Markus. Tietosuoja sähköisessä liiketoiminnassa. Hämeenlinna. 2009. Talentum Media Oy. Kariston kirjapaino Oy.

- Sarala, Urpo & Sarala, Anita. Oppiva organisaatio. Oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Tampere. 2003. Tammer-Paino Oy.
- Sipilä, Jorma. Asiantuntija ja asiakas. Myymmekö tunteja vai tulosta. Porvoo 1998. WSOY.
- Sipilä, Jorma. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. Helsinki 1996. WSOY.
- Sipilä, Jorma. Asiantuntijapalvelujen markkinointi. Porvoo 1999. WSOY
- Spiik, Karl Magnus. Tiimityöstä voimaa. Juva 2001. Ws Bookwell Oy.
- Stähle, Pirjo & Grönroos, Mauri. Knowledge management – tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. Porvoo 1999. WSOY.
- Tuuri, Antti. Linnuille pesänsä, ketuille kolonsa. Asuntorakentamisen viisi värikästä vuosikymmentä. Suomen Rakentamislehti Oy. 1998. Salpausselän kirjapaino.
- Vallo, Helena & Häyrinen, Eija. Tapahtuma on tilaisuus. Tapahtumamarkkinointi ja tapahtuman järjestäminen. Tallinna 2008. Tietosanoma Oy. AS Pakett.
- Vehkalahti, Kimmo. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Vammala 2008. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Virtanen, Petri & Wennberg, Mikko. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki 2005. Edita Prima Oy.
- Vuokko, Pirjo. Markkinointiviestintä. Merkitys, vaikutus ja keinot. Porvoo 2003. Ws Bookwell Oy.

### Internet-aineisto:

- Arava- ja korkotukivuokra-asuntojen asukasvalintaopas. Asumisen rahoitus- ja kehittämiskeskus [www.ara.fi](http://www.ara.fi). 25.4.2008 päivitetty. Viitattu 8.12.2008.
- Asuntoja kehitysvammaisille ja vaikeavammaisille. Ympäristöministeriön raportteja 16/2009. <http://www.ymparisto.fi> /Ympäristöministeriön raportteja. Viitattu 1.9.2009.
- Eriksson, Päivi & Koistinen, Katri. 2005. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus. <http://moodle.tamk.fi/mod/resource/view.php?inpopup=true&id=79419>. Moniste Viitattu 20.1.2009.
- Haataja, Marjo. Kilpailukykykymallien arviointi tietointensiivisten palveluyritysten näkökulmasta. e-Business Research Center. Research Reports 17. Tampere 2005. [http://www.ebrc.fi/kuvat/eBRC\\_RR17.pdf](http://www.ebrc.fi/kuvat/eBRC_RR17.pdf). Viitattu 28.12.2009.
- Karimaa, Erkki. JHS 152. Prosessien kuvaukset. Yleinen rakenne, esitysmuoto ja käsitteet. Suomen Kuntaliitto 2002. [www.kunnat.net](http://www.kunnat.net). Viitattu 1.3.2010.
- Kiinteistöliiketoiminnan sanasto. [www.rakli.fi](http://www.rakli.fi) . 2001-05-25. Viitattu 20.8.2010.
- Kunnat markkinoivat entistä harkitummin. Suomen Kuntaliitto 4.6.2009. [www.kunnat.net](http://www.kunnat.net) . Viitattu 26.9.2010.
- Kunnan vuokratalojen omistajapoliittiset linjaukset. Suomen Kuntaliitto 2008. [www.kunnat.net](http://www.kunnat.net). Viitattu 8.12.2008.
- Kysely asuntoasioista. Suomen Kuntaliitto 2005. [www.kunnat.net](http://www.kunnat.net). Viitattu 8.12.2008.
- Kysymyksenasettelu. Ylemmän AMK-tutkinnon metodifoorumi. [www.amk.fi](http://www.amk.fi) . Viitattu 29.3.2009.
- Käsikirja vuokrataloille. Suomen Kuntaliitto 2008. [www.kunnat.net](http://www.kunnat.net). Viitattu 8.12.2008.
- Lukka, Kari. 2001. Konstruktiivinen tutkimusote. [www.metodix.com](http://www.metodix.com). Viitattu 19.10.2008.
- Rainisto, Seppo. Kunnasta brändi? Kunnallisanalan kehittämissäätöön Polemia-sarjan julkaisu nro 54. Pole-Kuntatieto ja Seppo Rainisto. 2004. [www.polemiikki.fi/files/1148-Polemia54\\_net.pdf](http://www.polemiikki.fi/files/1148-Polemia54_net.pdf) . Viitattu 13.7.2009.
- Rainisto, Seppo. Success factors of place marketing: A study of place marketing practices in Northern Europe and the United States. Teknillinen korkeakoulu. Väitöskirja 2003/4. <http://lib.tkk.fi/Diss/2003/isbn9512266849/isbn9512266849.pdf> Viitattu 13.7.2009.
- SPSS-opas I. <http://moodle.tamk.fi/mod/resource/view.php?id=27138>. Viitattu 21.1.2009.
- Taidetuubi [http://www.manttavilppula.fi/koulutus\\_ja\\_kirjasto/koulutus/taidetuubi/](http://www.manttavilppula.fi/koulutus_ja_kirjasto/koulutus/taidetuubi/) Viitattu 14.9.2010.
- Tieto- ja viestintätekniikan käyttö (tilasto 8.9.2009). Tilastokeskus. [www.stat.fi](http://www.stat.fi) Viitattu 19.2.2010.
- Toimintakertomus 2006. Valtion asuntorahasto. [www.ymparisto.fi](http://www.ymparisto.fi). Viitattu 8.12.2008.
- Väestö- ja asuntomarkkinatietoja 2009. Asumisen rahoitus- ja kehittämiskeskus 20.5.2009. [www.ara.fi](http://www.ara.fi) Viitattu 20.8.2010.
- Äikäs, Topi Antti. Imagoa etsimässä. Kaupunki- ja aluemarkkinoinnin haasteista mielikuvien mahdollisuuksiin. 2004 Suomen Kuntaliitto. [www.kunnat.net](http://www.kunnat.net). Viitattu 1.3.2010.



**Lainsäädäntö:**

Aravalaki 17.12.1993/1189.

Asetus valtion asuntorahastosta 30.4.1993/401.

Laki asunto-olojen kehittämistä 29.11.1985/919.

Laki vammaisuuden perusteella järjestettävistä palveluista ja tukitoimista 3.4.1987/380.

Ympäristöministeriön asetus arava- ja korkotukivuokra-asuntojen hakemuslomakkeesta ja sen liitteistä 19.10.2006/904.

**Lehdet:**

Jokaisella on oikeus hyvään asumiseen 2008. Araviesti 1/2008.

Kaartinen, Vesa. Toimivaa kunnan tietojärjestelmää etsimässä. Kuntalehti 7/2010.

Mäntän klubi sai uuden omistajan. Aamulehti 2.10.2010.

**Muu aineisto**

Kaupungin kiinteistöjen käyttö. Mänttä-Vilppulan tekninen palvelukeskus. 2009. Moniste.

Koskelantalot Oy. Yhtiöjärjestys 1988.

Mäntän kaupunginhallitus 1988. 7.11.1988/31 §.

Mäntän kaupunginhallitus 2001. 5.11.2001/281 §.

Mäntän kaupunginvaltuusto 1988. 14.3.1988/20 §.

Mänttä-Vilppulan kaupunginhallitus 2009. 20.4.2009/150 §.

Mänttä-Vilppulan kaupunginhallitus 2009. 8.6.2009/219 §.

Mänttä-Vilppulan kaupunginhallitus 2009. 23.11.2009/406 §.

Mänttä-Vilppulan kaupunginhallitus 2009. 7.12.2009/423 §.

Mänttä-Vilppulan kaupunginhallitus 2010. 16.8.2010/224 §.

Mänttä-Vilppulan kaupungin tekninen lautakunta 2010. 23.3.2010/19 §.

Vilppulan kunnanvaltuusto 2000. 14.6.2000/30 §.

Vilpuntalot Oy. Hallitus 2009. 27.1.2009/4 §.

Vilpuntalot Oy. Hallitus 2010. 17.5.2010/8 §.

Vilpuntalot Oy. Yhtiöjärjestys 2001.

Eija Kallio  
PL 69  
35801 MÄNTTÄ  
050 558 0235

**LIITE 1**

19.5.2009

Arvoisa Vastaanottaja

## **KYSELY MÄNTTÄ-VILPPULAN KAUPUNGILTA ASUNTOASIOISSA SAAMASTANNE ASIAKASPALVELUSTA**

Opiskelen Tampereen ammattikorkeakoulussa ylempää AMK-tutkintoa ja teen opintoihin kuuluvassa päättötyössäni tutkimusta Mänttä-Vilppulan kaupungin asuntoasioihin liittyvän asiakaspalvelun kehittämismahdollisuuksista.

Ohessa on tutkimukseen liittyvä asiakaskysely, jonka tavoitteena on selvittää, miten olette kokenut asuntoasioissa Mänttä-Vilppulan kaupungilta saamanne asiakaspalvelun ja kuinka tärkeänä erilaisia palveluun liittyviä tekijöitä pidätte. Kyselyyn vastaaminen on erittäin tärkeätä, koska sen perusteella on tarkoitus tutkia asiakaspalvelun kehittämismahdollisuuksia. Vastauksenne tullaan käsittelemään tilastollisesti, eikä tilastotaulukoista voi tunnistaa kenenkään yksityisiä vastauksia. Kootut tiedot tulevat vain tutkijan käyttöön ja ne käsitellään ehdottoman luottamuksellisina.

Kyselyn saaneiden osoitetiedot ovat peräisin kiinteistötoimiston asiakasrekisteristä. Kysely on lähetetty Koskelantalot Oy:n ja kaupungin omistamissa vuokra-asunnoissa asuville, jotka ovat saaneet asunnon vuonna 2009 Mänttä-Vilppulan kaupungilta. Kyselyssä mukana olevat vilppulalaiset ovat asioineet 1.2.2009 alkaen Mänttä-Vilppulan kaupungin kiinteistötoimistossa. Lisäksi kysely on lähetetty tällä hetkellä vuokra-asuntoa Mänttä-Vilppulasta hakeville ja asunnon irtisanomisilmoituksen kevään aikana jättäneille. Kyselyyn voivat osallistua myös kaikki kiinteistötoimistossa alkukesästä 2009 asioivat asiakkaat.

Pyydän Teitä ystävällisesti käyttämään hetken aikaa oheisen kyselylomakkeen täyttämiseen. **Palauttakaa kysely postitse saamallanne palautuskuorella 18.6.2009 mennessä. Kuoren voi palauttaa suljettuna myös kaupungintalon neuvonnan postilaatikkoon.**

Yhteistyöterveisin

**Eija Kallio**

Eija Kallio  
 PL 69  
 35801 MÄNTTÄ  
 050 558 0235

**LIITE 2**

Pyydän Teitä ystävällisesti vastaamaan alla oleviin Mänttä-Vilppulan kaupungin vuokra-asuntoasioiden asiakaspalveluun liittyviin kysymyksiin.

**I Vastatkaa ensin muutamiin taustatietoja koskeviin kysymyksiin. Ympyröikää oikean vaihtoehdon edessä oleva numero.**

1. Sukupuoli
- |           |        |              |
|-----------|--------|--------------|
| 1. mies   | 2. ikä | 1. 16 - 25 v |
| 2. nainen |        | 2. 26 – 35 v |
|           |        | 3. 36 - 45 v |
|           |        | 4. 46 – 55 v |
|           |        | 5. 56 – 65 v |
|           |        | 6. 66 -      |

3. Ammatti
1. tekninen, palvelualan tai muu työntekijä
  2. alempi toimihenkilö
  3. ylempi tai johtavassa asemassa oleva toimihenkilö
  4. yrittäjä
  5. kotiäiti/isä
  6. opiskelija
  7. jokin muu, mikä \_\_\_\_\_

4 Työpaikan sijainti. Jos olette opiskelija, siirtykää kysymykseen 5.

- .
1. Mänttä-Vilppulassa vakituinen työpaikka \_\_\_\_\_ alkaen
  2. Mänttä-Vilppulassa tilapäinen työpaikka \_\_\_\_\_ alkaen
  3. työpaikka muulla paikkakunnalla, missä \_\_\_\_\_
  4. työtön

5. Nykyinen asunto
1. Koskelantalot Oy:n vuokra-asunto Mäntässä
  2. Vilpuntalot Oy:n vuokra-asunto Vilppulassa
  3. Mänttä-Vilppulan kaupungin omistama vuokra-asunto
  4. muu vuokra-asunto Mänttä-Vilppulassa
  5. omistusasunto Mänttä-Vilppulassa
  6. asunto muulla paikkakunnalla, missä \_\_\_\_\_

6. Kuinka kauan olette asunut nykyisessä asunnossanne

1. alle vuoden
2. 1 - 2 vuotta
3. yli 2 vuotta

7. Asioimisen tarkoitus, kun olette viimeksi ollut puhelinyhteydessä tai käynyt henkilökohtaisesti Mänttä-Vilppulan kaupungin kiinteistötoimistossa.

1. muuttamassa Mänttä-Vilppulaan
2. muuttamassa pois Mänttä-Vilppulasta
3. asunnon vaihto Mänttä-Vilppulassa
4. Kaupungin, Koskelantalot Oy:n tai Vilpunalot Oy:n asunnon asumisaikaiseen isännöintiin liittyvä asia
5. jokin muu syy, mikä \_\_\_\_\_

II Seuraavat kysymykset koskevat käsitystänne asuntoasioissa annettavan palvelun tasosta Mänttä-Vilppulan kaupungin kiinteistötoimistossa. Alla on 25 väittämää siitä, millaisena koette kiinteistötoimiston palvelun ja kuinka tärkeinä eri tekijöitä pidätte. Pyydän Teitä vastaamaan väittämiin käyttäen asteikkoa 1 – 5 sen mukaan oletteko samaa tai eri mieltä väittämän kanssa. Ympyröikää numero 1, jos olette täysin eri mieltä ja numero 5, jos olette täysin samaa mieltä. Jos kantanne on jokin numeroiden 1 ja 5 väliltä, ympyröikää ko. numero.

Viereisiin sarakkeisiin pyydän Teitä ympyröimään vielä samaa kysymystä koskien edelleen asteikolla 1 -5, kuinka tärkeänä asian hoidon kannalta pidätte kyseistä seikkaa. Ympyröikää jälleen numero 1, jos asia ei mielestänne ole lainkaan tärkeä ja numero 5, jos pidätte asiaa hyvin tärkeänä, tai ympyröikää numero ääripäiden väliltä kantanne mukaisesti.

<b>A. Kokemuksenne kiinteistötoimiston toiminnan puitteista</b>		täysin eri mieltä	jonkin verran eri mieltä	ei eri eikä samaa mieltä	lähes samaa mieltä	täysin samaa mieltä	Kuinka tärkeänä pidätte tätä asioiden hoitamisessa 1 ei tärkeä 5 hyvin tärkeä				
1.	Kiinteistötoimiston aukioloajat ovat sopivat.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2.	Kiinteistötoimiston toimitilat ovat viihtyisät.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3.	Kiinteistötoimiston sijainti kaupungintalolla on hyvä.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4.	Asuntoasioista on riittävästi esitemateriaalia.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5.	Asuntoasioista on riittävästi tietoa internetissä.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

<b>B. Kokemuksenne kiinteistötoimiston toiminnan luotettavuudesta</b>		täysin eri mieltä	jonkin verran eri mieltä	ei eri eikä samaa mieltä	lähes samaa mieltä	täysin samaa mieltä	Kuinka tärkeänä pidätte tätä asioiden hoitamisessa 1 ei tärkeä 5 hyvin tärkeä				
1.	Sovitut tapaamisajat pitävät paikkansa.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2.	Päätökset tehdään luvatussa ajassa.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3.	Annettu tieto on täsmällistä.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4.	Henkilökunta tekee parhaansa asiakkaan ongelman ratkaisemiseksi.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5.	Luottamukselliset tiedot pysyvät salassa	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

<b>C. Kokemuksenne kiinteistötoimiston henkilökunnan palveluhenkisydestä</b>		täysin eri mieltä	jonkin verran eri mieltä	ei eri eikä samaa mieltä	lähes samaa mieltä	täysin samaa mieltä	Kuinka tärkeänä pidätte tätä asioiden hoitamisessa 1 ei tärkeä 5 hyvin tärkeä				
1.	Asiakaspalvelu on ripeätä.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2.	Asiakaspalvelussa ei ole pitkiä odotusaikoja.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3.	Henkilökunta on palvelualtista.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4.	Henkilökunnalla on aikaa vastata kysymyksiin.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5.	Henkilökunnan tavoittaa puhelimitse helposti.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

<b>D. Kokemuksenne kiinteistötoimiston henkilökunnan toiminnan vakuuttavuudesta</b>		täysin eri mieltä	jonkin verran eri mieltä	ei eri eikä samaa mieltä	lähes samaa mieltä	täysin samaa mieltä	Kuinka tärkeänä pidätte tätä asioiden hoitamisessa 1 ei tärkeä 5 hyvin tärkeä				
1.	Henkilökunnan käytös on luottamusta herättävää.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2.	Henkilökunnan käytös on kohteliasta.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3.	Virkailijat ovat asiantuntevia.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4.	Henkilökunnan käytös on varmaa.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5.	Henkilökunta on ammattitaitoista.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

<b>E. Kokemuksenne kiinteistötoimiston henkilökunnan empatiasta</b>		täysin eri mieltä	jonkin verran eri mieltä	ei eri eikä samaa mieltä	lähes samaa mieltä	täysin samaa mieltä	Kuinka tärkeänä pidätte tätä asioiden hoitamisessa 1 ei tärkeä 5 hyvin tärkeä				
1.	Palvelu on yksilöllistä.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2.	Henkilökunta ymmärtää asiakkaan ongelmia.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3.	Henkilökunta pitää huolta asiakkaista.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4.	Asiakkaiden erilaiset tarpeet otetaan huomioon.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5.	Asiakkaiden esittämiin kysymyksiin vastataan.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

III Lopuksi muutama väite asuntomarkkinoinnin ja erityispalveluiden merkityksestä muutettaessa Mänttä-Vilppulaan. Vastatkaa kysymyksiin, jos olette muuttanut tai muuttamassa Mänttä-Vilppulaan muulta paikkakunnalta, ja paikkakunta on teille ennalta tuntematon. Mikäli Mänttä-Vilppula on Teille tuttu, voitte vielä siirtyä seuraavalle sivulle ja halutessanne vastata osion IV kysymykseen, tai lopettaa vastaamisen tähän. Jos Mänttä-Vilppula on/on ollut teille ennalta vieras, vastatkaa alla oleviin väittämiin käyttämällä asteikkoa 1 – 5 sen mukaan oletteko samaa tai eri mieltä väittämän kanssa. Ympyröikää numero 1, jos olette täysin eri mieltä ja numero 5, jos olette täysin samaa mieltä. Jos kantanne on jotakin siltä väliltä, ympyröikää ko. numero.

<b>F. Paikkakunnalle muuttaville tarjottavien erityispalveluiden merkitys</b>		täysin eri mieltä	jonkin verran eri mieltä	ei eri eikä samaa mieltä	lähes samaa mieltä	täysin samaa mieltä
1.	Vain työpaikan saannilla on merkitystä paikkakunnalle muuttoa harkittaessa.	1	2	3	4	5
2.	Vuokra-asuntojen ja palvelujen esittely helpottaa muuttoa paikkakunnalle.	1	2	3	4	5
3.	Esitteet eivät vaikuta vuokra-asuntojen kysyntään.	1	2	3	4	5
4.	Esitteillä lisätään tietoa tarjolla olevien vuokra-asuntojen vaihtoehdoista.	1	2	3	4	5
5.	Paikkakunnalle muuttava tarvitsee myös tarjolla olevien palvelujen esittelyä.	1	2	3	4	5

<b>G. Kaupungin vuokra-asuntojen esittelyn merkitys uusien asukkaiden saamiseksi</b>		täysin eri mieltä	jonkin verran eri mieltä	ei eri eikä samaa mieltä	lähes samaa mieltä	täysin samaa mieltä
1.	Asuntojen ja palvelujen esittely ovat hyvä keino toivottavaa paikkakunnalle tulija tervetulleeksi.	1	2	3	4	5
2.	Asuntoesittely on turhaa, koska tulija yleensä pettyy tarjolla olevien asuntojen tasoon.	1	2	3	4	5
3.	Useamman kuin yhden vuokra-asunnon esittely antaa tulijalle mahdollisuuden valita.	1	2	3	4	5
4.	Erityispalveluita ei tarvita, koska tulijoille ei ole tarjolla riittävän hyvätasoisia rivitaloasuntoja.	1	2	3	4	5
5.	Kaupungin pitää esitellä vuokra-asuntoja kiinteistövälitysten tavoin vaihtoehtoja tarjoten.	1	2	3	4	5

**IV Tuleeko mieleenne jotakin muuta kiinteistötoimiston asiakaspalveluun ja siellä asioimiseen liittyvää?**

---

---

---

---

---

---

---

**Vastaukset tullaan käsittelemään luottamuksellisesti ja tilastollisesti siten, että yksittäisten vastaajien henkilöllisyys ei tule esille.**

**Palauttakaa kysely postitse saamallanne palautuskuorella 18.6.2009 mennessä. Kuoren voi palauttaa suljettuna myös kaupungintalon neuvonnan postilaatikkoon.**

**Kiitos vastauksistanne!**

Eija Kallio  
PL 69  
35801 MÄNTTÄ  
050 558 0235

**LIITE 3**

19.5.2009

Arvoisa Vastaanottaja

## **KYSELY MÄNTTÄ-VILPPULAN KAUPUNGIN ASUNTOASIOIDEN ASIAKASPALVELUSTA**

Opiskelen Tampereen ammattikorkeakoulussa ylempää AMK-tutkintoa ja teen opintoihin kuuluvassa päättötyössäni tutkimusta Mänttä-Vilppulan kaupungin kiinteistötoimiston asiakaspalvelun kehittämismahdollisuuksista.

Pyydän Teitä ystävällisesti vastaamaan oheiseen kyselyyn, joka on lähetetty Mänttä-Vilppulan kaupungin johtaville viranhaltijoille sekä asuntotoimen kannalta tärkeimmille muille viranhaltijoille, luottamushenkilöille ja sidosryhmille. Kyselyn tavoitteena on selvittää millainen käsitys Teillä on kaupungin asuntoasioihin liittyvästä asiakaspalvelusta. Lisäksi pyritään selvittämään, kuinka tärkeinä pidätte erilaisia palveluun liittyviä tekijöitä. Vastaava kysely tehdään myös otokselle asunnonsaajia ja -hakijoita.

Palvelun tasoon liittyviin väittämiin pyydän Teitä vastaamaan kokemuksen perusteella, jos olette asioinut kiinteistötoimistossa henkilökohtaisesti tai puhelimitse. Jos suoraa kontaktia ei ole ollut, vastatkaa sen mukaan, millainen käsitys Teillä palvelusta on. Toisena kokonaisuutena on sarja asuinpaikkamarkkinointiin liittyviä väittämiä, jotka ovat kaikki tulleet esille jossakin keskusteluyhteydessä. Väittämien avulla pyritään selvittämään, mitä vaatimuksia, toiveita ja odotuksia viranhaltijoilla, luottamushenkilöillä ja muilla sidosryhmillä asuinpaikkamarkkinoinnin suhteen oikeastaan on.

Kyselyn tulosten perusteella on tarkoitus pohtia asuntoasioissa annettavan palvelun ja asuntomarkkinoinnin kehittämis- ja tuotteistamismahdollisuuksia, joten kyselyyn vastaaminen on erittäin tärkeätä. Vastauksenne tullaan käsittelemään tilastollisesti, eikä tilastotaulukoista voi tunnistaa kenenkään yksityisiä vastauksia. Kootut tiedot tulevat vain tutkijan käyttöön ja ne käsitellään ehdottoman luottamuksellisina.

Pyydän Teitä ystävällisesti käyttämään hetken aikaa oheisen kyselylomakkeen täyttämiseen. **Palauttakaa kysely mukana tulleella palautuskuorella 18.6.2009 mennessä. Kuoren voi palauttaa suljettuna myös kaupungintalon neuvonnan postilaatikkoon.**

Yhteistyöterveisin

**Eija Kallio**

Eija Kallio  
 PL 69  
 35801 MÄNTTÄ  
 505 558 0235

## LIITE 4

Pyydän Teitä ystävällisesti vastaamaan alla oleviin Mänttä-Vilppulan kaupungin asuntoasioiden asiakaspalvelua koskeviin kysymyksiin.

### I Vastatkaa ensin muutamiin taustatietoja koskeviin kysymyksiin. Ympyröikää oikean vaihtoehdon edessä oleva numero.

- |              |           |        |              |
|--------------|-----------|--------|--------------|
| 1. Sukupuoli | 1. mies   | 2. ikä | 1. 16 - 25 v |
|              | 2. nainen |        | 2. 26 – 35 v |
|              |           |        | 3. 36 - 45 v |
|              |           |        | 4. 46 – 55 v |
|              |           |        | 5. 56 – 65 v |
|              |           |        | 6. 66 -      |

#### 3. Työnantaja

1. Mänttä-Vilppulan kaupunki/keskushallinto tai tekninen toimi
2. Mänttä-Vilppulan kaupunki/sosiaalitoimi
3. Mänttä-Vilppulan kaupunki/koulutoimi
4. Mäntän Seudun Koulutuskeskus
5. Ylä-Pirkanmaan terveydenhuoltoalue
6. Pirkanmaan Ammattikorkeakoulu
7. Pankki
8. Yksityinen yritys
9. Jokin muu

#### 4. Asema kaupungin organisaatiossa. Vastatkaa kysymykseen, jos olette kaupungin palveluksessa tai luottamushenkilö, muussa tapauksessa voitte siirtyä seuraavaan kysymykseen.

1. luottamushenkilö
2. johtava viranhaltija/esimies
3. viranhaltija/työntekijä

#### 5. Asema kiinteistötoimiston ulkoisen asiakkaan organisaatiossa. Vastatkaa kysymykseen, jos työnantajanne on jokin muu kuin Mänttä-Vilppulan kaupunki. Vastatkaa kysymykseen myös, jos toimitte kaupungin luottamushenkilönä.

1. luottamushenkilö
2. johtaja/johtava viranhaltija/esimies
3. viranhaltija/työntekijä



II Seuraavat kysymykset koskevat käsitystänne asuntoasioissa annettavan palvelun tasosta Mänttä-Vilppulan kaupungin kiinteistötoimistossa. Alla on 25 väittämää siitä, millaisena koette kiinteistötoimiston palvelun ja kuinka tärkeinä eri tekijöitä pidätte. Pyydän Teitä vastaamaan väittämiin käyttäen asteikkoa 1 – 5 sen mukaan oletteko samaa tai eri mieltä väittämän kanssa. Ympyröikää numero 1, jos olette täysin eri mieltä ja numero 5, jos olette täysin samaa mieltä. Jos kantanne on jotakin ääripäiden väliltä, ympyröikää ko. numero. Viereisiin sarakkeisiin pyydän Teitä ympyröimään vielä samaa kysymystä koskien edelleen asteikolla 1 -5, kuinka tärkeänä asian hoidon kannalta pidätte kyseistä seikkaa. Ympyröikää jälleen numero 1, jos asia ei mielestänne ole lainkaan tärkeä ja numero 5, jos pidätte asiaa hyvin tärkeänä, tai ympyröikää numero ääripäiden väliltä kantanne mukaisesti.

<b>A. Käsityksenne kiinteistötoimiston toiminnan puitteista</b>		täysin eri mieltä	jonkin verran eri mieltä	ei eri eikä samaa mieltä	lähes samaa mieltä	täysin samaa mieltä	Kuinka tärkeänä pidätte tätä asioiden hoitamisessa 1 ei tärkeä 5 hyvin tärkeä				
1.	Kiinteistötoimiston aukioloajat ovat sopivat.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2.	Kiinteistötoimiston toimitilat ovat viihtyisät.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3.	Kiinteistötoimiston sijainti kaupungintalolla on hyvä.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4.	Asuntoasioista on riittävästi esitemateriaalia.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5.	Asuntoasioista on riittävästi tietoa internetissä.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

<b>B. Käsityksenne kiinteistötoimiston toiminnan luotettavuudesta</b>		täysin eri mieltä	jonkin verran eri mieltä	ei eri eikä samaa mieltä	lähes samaa mieltä	täysin samaa mieltä	Kuinka tärkeänä pidätte tätä asioiden hoitamisessa 1 ei tärkeä 5 hyvin tärkeä				
1.	Sovitut tapaamisajat pitävät paikkansa.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2.	Päätökset tehdään luvatussa ajassa.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3.	Annettu tieto on täsmällistä.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4.	Henkilökunta tekee parhaansa asiakkaan ongelman ratkaisemiseksi.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5.	Luottamukselliset tiedot pysyvät salassa.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

<b>C. Käsityksenne kiinteistötoimiston henkilökunnan palveluhenkisydestä</b>		täysin eri mieltä	jonkin verran eri mieltä	ei eri eikä samaa mieltä	lähes samaa mieltä	täysin samaa mieltä	Kuinka tärkeänä pidätte tätä asioiden hoitamisessa 1 ei tärkeä 5 hyvin tärkeä				
1.	Asiakaspalvelu on ripeätä.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2.	Asiakaspalvelussa ei ole pitkiä odotusaikoja.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3.	Henkilökunta on palvelualtista.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4.	Henkilökunnalla on aikaa vastata kysymyksiin.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5.	Henkilökunnan tavoittaa puhelimitse helposti.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

<b>D. Käsityksenne kiinteistötoimiston henkilökunnan toiminnan vakuuttavuudesta</b>		täysin eri mieltä	jonkin verran eri mieltä	ei eri eikä samaa mieltä	lähes samaa mieltä	täysin samaa mieltä	Kuinka tärkeänä pidätte tätä asioiden hoitamisessa 1 ei tärkeä 5 hyvin tärkeä				
1.	Henkilökunnan käytös on luottamusta herättävää.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2.	Henkilökunnan käytös on kohteliasta.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3.	Virkailijat ovat asiantuntevia.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4.	Henkilökunnan käytös on varmaa.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5.	Henkilökunta on ammattitaitoista.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

<b>E. Käsityksenne kiinteistötoimiston henkilökunnan empatiasta</b>		täysin eri mieltä	jonkin verran eri mieltä	ei eri eikä samaa mieltä	lähes samaa mieltä	täysin samaa mieltä	Kuinka tärkeänä pidätte tätä asioiden hoitamisessa 1 ei tärkeä 5 hyvin tärkeä				
1.	Palvelu on yksilöllistä.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2.	Henkilökunta ymmärtää asiakkaan ongelmia.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3.	Henkilökunta pitää huolta asiakkaista.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4.	Asiakkaiden erilaiset tarpeet otetaan huomioon.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5.	Asiakkaiden esittämiin kysymyksiin vastataan.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

III Korkeasti koulutetuilla erityisammattialoilla, kuten terveydenhuollossa, on vaikeuksia saada työntekijöitä avoimiin työpaikkoihin. Seuraavaksi on muutama väite asuinpaikkamarkkinoinnin merkityksestä erityisammateissa toimivien ja muiden uusien asukkaiden houkuttelemiseksi paikkakunnalle asumaan. Asuinpaikkamarkkinointia tehdään esimerkiksi tuottamalla esitteitä ja osallistumalla erilaisille asumisen messuille. Lisäksi joillekin paikkakunnalle muuttaville tarjotaan henkilökohtaista palvelua esittelemällä vuokra-asuntoja sekä paikkakunnan palveluita jo ennen muuttoa tai muuton yhteydessä.

Pyydän Teitä vastaamaan väittämiini käyttäen asteikkoa 1 – 5 sen mukaan oletteko samaa tai eri mieltä väittämän kanssa. Ympyröikää numero 1, jos olette täysin eri mieltä ja numero 5, jos olette täysin samaa mieltä, jos kantanne on jotakin siltä väliltä, ympyröikää ko. numero.

<b>F. Paikkakunnalle muuttaville tarjottavien erityispalveluiden merkitys</b>		täysin eri mieltä	jonkin verran eri mieltä	ei eri eikä samaa mieltä	lähes samaa mieltä	täysin samaa mieltä
1.	Vain työpaikan saannilla on merkitystä paikkakunnalle muuttoa harkittaessa.	1	2	3	4	5
2.	Vuokra-asuntojen ja palvelujen esittely helpottaa muuttoa paikkakunnalle.	1	2	3	4	5
3.	Esitteet eivät vaikuta vuokra-asuntojen kysyntään.	1	2	3	4	5
4.	Esitteillä lisätään tietoa tarjolla olevien vuokra-asuntojen vaihtoehtoista.	1	2	3	4	5
5.	Paikkakunnalle muuttava tarvitsee myös tarjolla olevien palvelujen esittelyä.	1	2	3	4	5

<b>G. Kaupungin vuokra-asuntojen esittelyn merkitys uusien asukkaiden houkuttelemiseksi</b>		täysin eri mieltä	jonkin verran eri mieltä	ei eri eikä samaa mieltä	lähes samaa mieltä	täysin samaa mieltä
1.	Asuntojen ja palvelujen esittely ovat hyvä keino toivottaa paikkakunnalle tulija tervetulleeksi.	1	2	3	4	5
2.	Asuntoesittely on turhaa, koska tulija yleensä pettyy tarjolla olevien asuntojen tasoon.	1	2	3	4	5
3.	Useamman kuin yhden vuokra-asunnon esittely tarjoaa tulijalle mahdollisuuden valita.	1	2	3	4	5
4.	Erytispalveluita ei tarvita, koska tulijoille ei ole tarjolla riittävän hyvätasoisia rivitaloasuntoja.	1	2	3	4	5
5.	Kaupungin pitää esitellä vuokra-asuntoja kiinteistöväälitysten tavoin vaihtoehtoja tarjoten.	1	2	3	4	5

<b>H. Asuinpaikkamarkkinoinnin merkitys uusien asukkaiden houkuttelemiseksi</b>		täysin eri mieltä	jonkin verran eri mieltä	ei eri eikä samaa mieltä	lähes samaa mieltä	täysin samaa mieltä
1.	Osallistuminen asumisen messuille parantaa paikkakunnan tunnettavuutta asuinpaikkana.	1	2	3	4	5
2.	Messuosallistumiset ovat tarpeettomia, koska paikkakunnalla ei ole työpaikkoja tarjolla.	1	2	3	4	5
3.	Messuosallistumisilla on myönteinen merkitys, joka näkyy useamman vuoden viiveellä.	1	2	3	4	5
4.	Asuinpaikkamarkkinointi on täysin tarpeetonta, nekin rahat voi käyttää matkailumarkkinointiin.	1	2	3	4	5
5.	Taidekaupunki-imago antaa erinomaiset puitteet myös asuinpaikkamarkkinoinnille.	1	2	3	4	5

IV Tuleeko mieleenne jotakin muuta asuntomarkkinointiin tai kiinteistötoimiston asiakaspalveluun ja toimistossa asioimiseen liittyvää?

---

---

---

---

---

---

---

**Vastaukset tullaan käsittelemään luottamuksellisesti ja tilastollisesti siten, että yksittäisten vastaajien henkilöllisyys ei tule esille.**

**Palauttakaa kysely saamallanne palautuskuorella 18.6.2009 mennessä. Kuoren voi palauttaa suljettuna myös kaupungintalon neuvonnan postilaatikkoon.**

**Kiitos vastauksistanne!**

## LIITE 5

## Vastaajien perustietojen frekvenssit

## 1. Vastaajien sukupuoli/kaikki

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	mies	40	42,6	42,6	42,6
	nainen	54	57,4	57,4	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

## 2. Vastaajien ikä/kaikki

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	16 - 25	14	14,9	14,9	14,9
	26 - 35	15	16,0	16,0	30,9
	36 - 45	16	17,0	17,0	47,9
	46 - 55	30	31,9	31,9	79,8
	56 - 65	14	14,9	14,9	94,7
	66 -	5	5,3	5,3	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

## 3. Asiakasvastaajien ammatti/I-kysely

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	työntekijä	19	20,2	33,3	33,3
	alempi toimihenkilö	5	5,3	8,8	42,1
	ylempi tai johtavassa asemassa oleva toimihenkilö	9	9,6	15,8	57,9
	yrittäjä	1	1,1	1,8	59,6
	kotiäiti/isä	3	3,2	5,3	64,9
	opiskelija	12	12,8	21,1	86,0
	eläkeläinen	8	8,5	14,0	100,0
	Total	57	60,6	100,0	
Missing	System	37	39,4		
Total		94	100,0		

## 3. Kaupungin työntekijöiden ja sidosryhmiin kuuluneiden vastaajien työnantaja/II-kysely

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kaupunki/keskushallinto tai tekninen toimi	7	7,4	20,0	20,0
	kaupunki/sosiaalitoimi	5	5,3	14,3	34,3
	kaupunki/sivistystoimi	4	4,3	11,4	45,7
	koulutuskeskus	2	2,1	5,7	51,4
	terveydenhuoltoalue	3	3,2	8,6	60,0
	Piramk (nykyisin Tamk)	1	1,1	2,9	62,9
	pankki	1	1,1	2,9	65,7
	yrittäjä	8	8,5	22,9	88,6
	muu	4	4,3	11,4	100,0
	Total	35	37,2	100,0	
Missing	System	59	62,8		
Total		94	100,0		

## 4. Asiakkaiden työpaikan sijainti/I-kysely

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Mänttä-Vilppulassa vakituinen työpaikka	11	11,7	33,3	33,3
	Mänttä-Vilppulassa tilapäinen työpaikka	8	8,5	24,2	57,6
	Työpaikka muualla	6	6,4	18,2	75,8
	työtön	8	8,5	24,2	100,0
	Total	33	35,1	100,0	
Missing	System	61	64,9		
Total		94	100,0		

## 4a. Mänttä-Vilppulassa työssä olevien asiakkaiden työn aloittamisajankohta/I-kysely

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ennen vuotta 2001	4	4,3	20,0	20,0
	2002 - 2005	2	2,1	10,0	30,0
	2006 - 2008	6	6,4	30,0	60,0
	2009	5	5,3	25,0	85,0
	Työt alkamassa	3	3,2	15,0	100,0
	Total	20	21,3	100,0	
Missing	System	74	78,7		
Total		94	100,0		

## 4. Kaupungin palveluksessa olevat ja luottamushenkilöt/II-kysely

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	luottamushenkilö	5	5,3	23,8	23,8
	johtaja, johtava viranhaltija, esimies	9	9,6	42,9	66,7
	kaupungin viranhaltija/työntekijä	3	3,2	14,3	81,0
	kaupungin viranhaltija/luottamushenkilö	4	4,3	19,0	100,0
	Total	21	22,3	100,0	
Missing	System	73	77,7		
Total		94	100,0		

## 5. Asiakkaiden nykyinen asunto/I-kysely

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Koskelantalot Oy:n vuokra-asunto Mäntässä	34	36,2	57,6	57,6
Vilpunalot Oy:n vuokra-asunto Vilppulassa	5	5,3	8,5	66,1
Mänttä-Vilppulan kaupungin omistama vuokra-asunto	5	5,3	8,5	74,6
muu vuokra-asunto Mänttä-Vilppulassa	6	6,4	10,2	84,7
omistusasunto Mänttä-Vilppulassa	1	1,1	1,7	86,4
asunto muualla	8	8,5	13,6	100,0
Total	59	62,8	100,0	
Missing System	35	37,2		
Total	94	100,0		

## 5. Asuntotoimen sidosryhmät ja yritysasiakkaat/II-kysely

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid johtaja, johtava viranhaltija, esimies	10	10,6	71,4	71,4
viranhaltija, työntekijä	4	4,3	28,6	100,0
Total	14	14,9	100,0	
Missing System	80	85,1		
Total	94	100,0		

## 6. Asunut asunnossa/I-kysely

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid alle vuode	31	33,0	52,5	52,5
1 - 2 vuotta	15	16,0	25,4	78,0
yli kaksi vuotta	13	13,8	22,0	100,0
Total	59	62,8	100,0	
Missing System	35	37,2		
Total	94	100,0		

## 7. Kiinteistötoimistossa asiomisen syy/I-kysely

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	muuttamassa Mänttä-Vilppulaan	20	21,3	34,5	34,5
	muuttamassa pois	2	2,1	3,4	37,9
	asunnon vaihto	23	24,5	39,7	77,6
	isännöintiasia	13	13,8	22,4	100,0
	Total	58	61,7	100,0	
Missing	System	36	38,3		
Total		94	100,0		



## LIITE 6

## Palvelun laadun attribuutit/Asiakkaat

## Sukupuoli/asiakkaat

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	mies	20	33,9	33,9	33,9
	nainen	39	66,1	66,1	100,0
Total		59	100,0	100,0	

## A Toiminnan puitteet/asiakkaat

		Kiinteis- tötoimis- ton au- kioloajat ovat sopivat	Aukiolo- aikojen tärkeys	Kiinteis- tötoimis- ton toimi- tilojen viihtyi- syyssyys	Toimitilo- jen viih- tyisyyden tärkeys	Kiinteis- tötoimis- ton sijain- ti	Kiinteis- tötoimis- ton sijain- nin tärke- ys	Esitema- teriaalin riittävyys	Esitema- teriaalin tärkeys	Internetis- sä tietoa riittävästi	Internetin tärkeys
N	Valid	58	56	58	56	58	56	58	56	58	56
	Missing	1	3	1	3	1	3	1	3	1	3
	Mean	3,55	4,48	3,48	3,73	3,98	4,25	2,97	4,13	2,86	4,21
	Median	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	5,00	3,00	4,00	3,00	4,00
	Mode	4 <sup>a</sup>	5	4	5	5	5	2 <sup>a</sup>	5	4	5
	Std. Deviation	1,273	,738	1,128	1,183	1,116	,977	1,337	1,096	1,249	1,004
	Variance	1,620	,545	1,272	1,400	1,245	,955	1,788	1,202	1,560	1,008
	Minimum	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1
	Maximum	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	Sum	206	251	202	209	231	238	172	231	166	236

**B Toiminnan luotettavuus/asiakkaat**

		Sovittujen aikojen pitävyys	Aikojen pitävyyden tärkeys	Päätökset tehdään luvatussa ajassa	Päätöksen- teossa luvatun ajan tärkeys	Annettu tieto on täsmällistä	Tietojen täsmälli- syyden tärkeys	Asiakkaan ongelmien ratkaisu	Ongelmien ratkaisun tärkeys	Asiakkaan tiedot pysyvät salassa	Tietojen salassapi- don tärke- ys
N	Valid	58	55	58	55	58	55	58	55	58	55
	Missing	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4
	Mean	3,95	4,65	3,40	4,67	3,33	4,67	3,43	4,64	3,78	4,64
	Median	4,00	5,00	4,00	5,00	4,00	5,00	4,00	5,00	4,00	5,00
	Mode	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
	Std. Deviation	1,220	,615	1,533	,668	1,503	,579	1,500	,620	1,200	,677
	Variance	1,489	,378	2,349	,446	2,259	,335	2,250	,384	1,440	,458
	Minimum	1	3	1	2	1	3	1	3	1	3
	Maximum	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	Sum	229	256	197	257	193	257	199	255	219	255

**C Toiminnan palveluhenkisyys/asiakkaat**

		Asiakas- palvelu on riipeätä	Asiakas- palvelun riipeyden tärkeys	Asiakas- palvelussa ei pitkiä odotusai- koja	Odotus- ajan merkitys	Henkilö- kunta on palvelual- tista	Henkilö- kunnan palveluult- tiuden tärkeys	Henkilö- kunnalla on aikaa vastata kysymyk- siin	Ajan riittämisen tärkeys	Henkilö- kunnan tavoittaa puhelimit- se	Puhelimeen tavoittamisen tärkeys
N	Valid	58	55	58	55	58	55	58	55	58	55
	Missing	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4
	Mean	3,22	4,44	3,50	4,47	3,47	4,75	3,60	4,56	3,31	4,64
	Median	3,50	5,00	4,00	5,00	4,00	5,00	4,00	5,00	4,00	5,00
	Mode	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	Std. Deviation	1,511	,856	1,392	,790	1,581	,517	1,401	,631	1,489	,589
	Variance	2,282	,732	1,939	,624	2,499	,267	1,963	,399	2,218	,347
	Minimum	1	2	1	2	1	3	1	3	1	3
	Maximum	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	Sum	187	244	203	246	201	261	209	251	192	255

**D Toiminnan vakuuttavuus/asiakkaat**

	Henkilö- kunnan käytös on luottamus- ta herättä- vää	Henkilö- kunnan luotetta- vuuden tärkeys	Henkilö- kunnan käytös on kohteliasta	Henkilö- kunnan kohteliaan käytöksen tärkeys	Virkailijat ovat asiantun- tevia	Virkaili- joiden asiantun- tevuuden tärkeys	Henkilö- kunnan käytös on varmaa	Henkilö- kunnan käytöksen varmuuden tärkeys	Henkilö- kunta on ammatti- taitoista	Henkilö- kunnan ammatti- taidon tärkeys
N Valid	58	55	58	55	58	55	58	55	58	55
Missing	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4
Mean	3,41	4,56	3,72	4,62	3,64	4,65	3,52	4,56	3,79	4,69
Median	3,50	5,00	4,00	5,00	4,00	5,00	4,00	5,00	4,00	5,00
Mode	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Std. Deviation	1,377	,788	1,399	,623	1,334	,673	1,341	,714	1,321	,635
Variance	1,896	,621	1,958	,389	1,779	,453	1,798	,510	1,746	,403
Minimum	1	2	1	3	1	2	1	3	1	3
Maximum	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6
Sum	198	251	216	254	211	256	204	251	220	258

**E Toiminnan empaattisuus**

	Palvelu on yksilöllistä	Yksilöllisen palve- lun tärkeys	Asiakkaan ongelmia ymmärtä- tään	Asiakkaan ongelmien ymmärtä- misen tärkeys	Asiakkaas- ta pidetään huolta	Asiakkaas- ta huolta pitämisen tärkeys	Asiakkai- den erilai- set tarpeet otetaan huomioon	Asiakkai- den tarpei- den huoi- mioon ottamisen tärkeys	Asiakkaan esittämiin kysymyk- siin vasta- taan	Kysymyk- siin vas- taamisen tärkeys
N Valid	58	55	58	55	58	55	58	55	58	55
Missing	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4
Mean	3,76	4,42	3,28	4,45	3,22	4,42	3,34	4,64	3,78	4,76
Median	4,00	5,00	3,00	5,00	3,00	5,00	3,50	5,00	4,00	5,00
Mode	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5
Std. Deviation	1,329	,762	1,374	,878	1,390	,786	1,421	,649	1,377	,508
Variance	1,765	,581	1,887	,771	1,931	,618	2,019	,421	1,896	,258
Minimum	1	2	1	2	1	3	1	3	1	3
Maximum	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Sum	218	243	190	245	187	243	194	255	219	262



## B Toiminnan luotettavuus

Kaupungin palveluksessa olevat ja luottamushenkilöt		Sovittujen aikojen pitävyys	Aikojen pitävyyden tärkeys	Päätökset tehdään luvatussa ajassa	Päätöksenteossa luvatus ajan tärkeys	Annettu tieto on täsmällistä	Tietojen täsmällisyyden tärkeys	Asiakkaan ongelmien ratkaisu	Ongelmien ratkaisun tärkeys	Asiakkaan tiedot pysyvät salassa	Tietojen salassapidon tärkeys
luottamushenkilö	Mean	4,40	4,60	3,80	4,60	3,80	4,80	3,80	4,60	4,60	4,80
	N	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	Std. Deviation	,548	,548	1,095	,548	1,095	,447	1,095	,548	,548	,447
johtaja, johtava viranhaltija, esimies	Mean	3,89	4,56	3,78	4,67	3,78	4,56	4,11	4,44	3,89	5,00
	N	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
	Std. Deviation	,782	,527	,667	,500	,833	,527	,928	,527	,782	,000
kaupungin viranhaltija/työntekijä	Mean	5,00	4,67	4,00	4,67	4,00	4,67	4,00	4,67	5,00	5,00
	N	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	Std. Deviation	,000	,577	1,732	,577	1,732	,577	1,000	,577	,000	,000
kaupungin viranhaltija/luottamushenkilö	Mean	4,25	5,00	4,25	5,00	4,25	5,00	4,50	5,00	5,00	5,00
	N	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
	Std. Deviation	,500	,000	,957	,000	,500	,000	,577	,000	,000	,000
Total	Mean	4,24	4,67	3,90	4,71	3,90	4,71	4,10	4,62	4,43	4,95
	N	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
	Std. Deviation	,700	,483	,944	,463	,944	,463	,889	,498	,746	,218





## E Toiminnan empaattisuus

Kaupungin palveluksessa olevat ja luottamushenkilöt	Palvelu on yksilöllistä	Yksilöllisen palvelun tärkeys	Asiakkaan ongelmia ymmärtää	Asiakkaan ongelmien ymmärtämisen tärkeys	Asiakkaasta huolta pidetään huolta	Asiakkaasta huolta pitämisen tärkeys	Asiakkaiden erilaiset tarpeet otetaan huomioon	Asiakkaiden tarpeiden huomioon ottamisen tärkeys	Asiakkaan esittämiin kysymyksiin vastataan	Kysymyksiin vastaamisen tärkeys	
luottamushenkilö	Mean	3,40	4,60	3,60	4,60	3,60	4,60	3,60	4,60	3,80	4,60
	N	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	Std. Deviation	,894	,548	,894	,548	,894	,548	,894	,548	1,095	,548
johtaja, johtava viranhaltija, esimies	Mean	4,00	4,00	3,89	4,22	3,89	4,33	3,89	4,44	3,78	4,44
	N	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
	Std. Deviation	,707	,707	,601	,441	,601	,500	,601	,527	,667	,527
kaupungin viranhaltija/työntekijä	Mean	4,33	4,33	4,00	4,00	3,67	4,33	3,00	4,33	4,00	4,67
	N	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	Std. Deviation	,577	,577	1,000	1,000	1,528	,577	1,732	,577	1,000	,577
kaupungin viranhaltija/luottamushenkilö	Mean	4,25	4,75	4,25	4,75	3,75	4,25	3,50	4,75	4,25	5,00
	N	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
	Std. Deviation	,957	,500	,957	,500	,957	,957	,577	,500	,500	,000
Total	Mean	3,95	4,33	3,90	4,38	3,76	4,38	3,62	4,52	3,90	4,62
	N	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
	Std. Deviation	,805	,658	,768	,590	,831	,590	,865	,512	,768	,498



## LIITE 8

## III Asuntomarkkinoinnin ja erityispalveluiden merkitys F – H

## F Muuttajille tarjottavien erityispalvelujen merkitys

		Vain työpaikan saannilla merkitystä	Vuokra-asuntojen ja palvelujen esittely helpottaa muuttoa	Esitteet eivät vaikuta vuokra-asuntojen kysyntään	Esitteillä lisätään tietoa tarjolla olevista vuokra-asunnoista	Paikkakunnalle muuttava tarvitsee myös palvelujen esittelyä
N	Valid	64	64	64	64	64
	Missing	30	30	30	30	30
	Mean	2,89	4,25	2,50	3,97	4,36
	Median	3,00	4,00	2,00	4,00	5,00
	Mode	4	5	2	4	5
	Std. Deviation	1,210	,943	1,155	1,098	,966
	Variance	1,464	,889	1,333	1,205	,932
	Sum	185	272	160	254	279

## F1 Vain työpaikan saannilla merkitystä

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin eri mieltä	9	9,6	14,1	14,1
	jonkin verran eri mieltä	19	20,2	29,7	43,8
	ei eri eikä samaa mieltä	10	10,6	15,6	59,4
	lähes samaa mieltä	22	23,4	34,4	93,8
	täysin samaa mieltä	4	4,3	6,3	100,0
	Total	64	68,1	100,0	
Missing	System	30	31,9		
Total		94	100,0		

## F2 Vuokra-asuntojen ja palvelujen esittely helpottaa muuttoa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin eri mieltä	2	2,1	3,1	3,1
	jonkin verran eri mieltä	1	1,1	1,6	4,7
	ei eri eikä samaa mieltä	7	7,4	10,9	15,6
	lähes samaa mieltä	23	24,5	35,9	51,6
	täysin samaa mieltä	31	33,0	48,4	100,0
	Total	64	68,1	100,0	
Missing	System	30	31,9		
Total		94	100,0		

## F3 Esitteet eivät vaikuta vuokra-asuntojen kysyntään

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin eri mieltä	14	14,9	21,9	21,9
	jonkin verran eri mieltä	21	22,3	32,8	54,7
	ei eri eikä samaa mieltä	15	16,0	23,4	78,1
	lähes samaa mieltä	11	11,7	17,2	95,3
	täysin samaa mieltä	3	3,2	4,7	100,0
	Total	64	68,1	100,0	
Missing	System	30	31,9		
Total		94	100,0		

## F4 Esitteillä lisätään tietoa tarjolla olevista vuokra-asunnoista

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin eri mieltä	2	2,1	3,1	3,1
	jonkin verran eri mieltä	7	7,4	10,9	14,1
	ei eri eikä samaa mieltä	6	6,4	9,4	23,4
	lähes samaa mieltä	25	26,6	39,1	62,5
	täysin samaa mieltä	24	25,5	37,5	100,0
	Total	64	68,1	100,0	
Missing	System	30	31,9		
Total		94	100,0		

## F5 Paikkakunnalle muuttava tarvitsee myös palvelujen esittelyä

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin eri mieltä	1	1,1	1,6	1,6
	jonkin verran eri mieltä	3	3,2	4,7	6,3
	ei eri eikä samaa mieltä	7	7,4	10,9	17,2
	lähes samaa mieltä	14	14,9	21,9	39,1
	täysin samaa mieltä	39	41,5	60,9	100,0
	Total	64	68,1	100,0	
Missing	System	30	31,9		
Total		94	100,0		

## G Vuokra-asuntojen esittelyn merkitys

		Asuntojen ja palvelujen esittely hyvä keino toivottaa tervetulleeksi	Asuntoesittely on turhaa, koska asuntojen taso huono	Useamman asunnon esittely antaa mahdollisuuden valita	Erityispalveluita ei tarvita, koska tarjolla ei ole riittävän hyvätasoisia rivitaloasuntoja	Vuokra-asuntoja on esiteltävä kiinteistöväilysten tavoin vaihtoehtoja tarjoten
N	Valid	65	65	65	65	65
	Missing	29	29	29	29	29
Mean		4,45	2,02	4,42	2,17	4,08
Median		5,00	2,00	5,00	2,00	4,00
Mode		5	1	5	1	5
Std. Deviation		,771	1,053	,950	1,257	1,050
Variance		,595	1,109	,903	1,580	1,103
Sum		289	131	287	141	265

## G1 Asuntojen ja palvelujen esittely hyvä keino toivottaa tervetulleeksi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	jonkin verran eri mieltä	1	1,1	1,5	1,5
	ei eri eikä samaa mieltä	8	8,5	12,3	13,8
	lähes samaa mieltä	17	18,1	26,2	40,0
	täysin samaa mieltä	39	41,5	60,0	100,0
	Total	65	69,1	100,0	
Missing	System	29	30,9		
Total		94	100,0		

**G2 Asuntoesittely on turhaa, koska asuntojen taso huono**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin eri mieltä	26	27,7	40,0	40,0
	jonkin verran eri mieltä	20	21,3	30,8	70,8
	ei eri eikä samaa mieltä	12	12,8	18,5	89,2
	lähes samaa mieltä	6	6,4	9,2	98,5
	täysin samaa mieltä	1	1,1	1,5	100,0
	Total	65	69,1	100,0	
Missing	System	29	30,9		
Total		94	100,0		

**G3 Useamman asunnon esittely antaa mahdollisuuden valita**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin eri mieltä	2	2,1	3,1	3,1
	jonkin verran eri mieltä	1	1,1	1,5	4,6
	ei eri eikä samaa mieltä	6	6,4	9,2	13,8
	lähes samaa mieltä	15	16,0	23,1	36,9
	täysin samaa mieltä	41	43,6	63,1	100,0
	Total	65	69,1	100,0	
Missing	System	29	30,9		
Total		94	100,0		

**G4 Erityispalveluita ei tarvita, koska tarjolla ei ole riittävän hyvätasoisia rivitaloasuntoja**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin eri mieltä	27	28,7	41,5	41,5
	jonkin verran eri mieltä	14	14,9	21,5	63,1
	ei eri eikä samaa mieltä	15	16,0	23,1	86,2
	lähes samaa mieltä	4	4,3	6,2	92,3
	täysin samaa mieltä	5	5,3	7,7	100,0
	Total	65	69,1	100,0	
Missing	System	29	30,9		
Total		94	100,0		

## G5 Vuokra-asuntoja on esiteltävä kiinteistövalitysten tavoin vaihtoehtoja tarjoten

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin eri mieltä	3	3,2	4,6	4,6
	jonkin verran eri mieltä	2	2,1	3,1	7,7
	ei eri eikä samaa mieltä	9	9,6	13,8	21,5
	lähes samaa mieltä	24	25,5	36,9	58,5
	täysin samaa mieltä	27	28,7	41,5	100,0
	Total	65	69,1	100,0	
Missing	System	29	30,9		
Total		94	100,0		

## H Asuinpaikkamarkkinoinnin merkitys/johto ja sidosryhmät

		Messuosallistumiset parantavat tunnettuutta asuinpaikkana	Messuosallistumiset tarpeettomia, koska ei työpaikkoja	Messuosallistumisten myönteinen vaikutus näkyy useamman vuoden viiveellä	Asuinpaikkamarkkinointi on tarpeellista, rahat voi käyttää matkailumarkkinointiin	Taidekaupunki-imago antaa erinomaiset puitteet myös asuinpaikkamarkkinoinnille
N	Valid	35	35	35	35	35
	Missing	59	59	59	59	59
Mean		4,17	1,94	4,17	1,77	3,74
Median		4,00	2,00	4,00	1,00	4,00
Mode		4	1	4	1	4
Std. Deviation		,747	1,027	,747	1,003	,980
Variance		,558	1,055	,558	1,005	,961
Sum		146	68	146	62	131

## H1 Messuosallistumiset parantavat tunnettuutta asuinpaikkana

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	jonkin verran eri mieltä	1	1,1	2,9	2,9
	ei eri eikä samaa mieltä	4	4,3	11,4	14,3
	lähes samaa mieltä	18	19,1	51,4	65,7
	täysin samaa mieltä	12	12,8	34,3	100,0
	Total	35	37,2	100,0	
Missing	System	59	62,8		
Total		94	100,0		

**H2 Messuosallistumiset tarpeettomia, koska ei työpaikkoja**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin eri mieltä	14	14,9	40,0	40,0
	jonkin verran eri mieltä	13	13,8	37,1	77,1
	ei eri eikä samaa mieltä	5	5,3	14,3	91,4
	lähes samaa mieltä	2	2,1	5,7	97,1
	täysin samaa mieltä	1	1,1	2,9	100,0
	Total	35	37,2	100,0	
Missing	System	59	62,8		
Total		94	100,0		

**H3 Messuosallistumisten myönteinen vaikutus näkyy useamman vuoden viiveellä**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	jonkin verran eri mieltä	1	1,1	2,9	2,9
	ei eri eikä samaa mieltä	4	4,3	11,4	14,3
	lähes samaa mieltä	18	19,1	51,4	65,7
	täysin samaa mieltä	12	12,8	34,3	100,0
	Total	35	37,2	100,0	
Missing	System	59	62,8		
Total		94	100,0		

**H4 Asuinpaikkamarkkinointi on tarpeetonta, rahat voi käyttää matkailumarkkinointiin**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin eri mieltä	18	19,1	51,4	51,4
	jonkin verran eri mieltä	10	10,6	28,6	80,0
	ei eri eikä samaa mieltä	5	5,3	14,3	94,3
	lähes samaa mieltä	1	1,1	2,9	97,1
	täysin samaa mieltä	1	1,1	2,9	100,0
	Total	35	37,2	100,0	
Missing	System	59	62,8		
Total		94	100,0		

**H5 Taidekaupunki-imago antaa erinomaiset puitteet myös asuinpaikkamarkkinoinnille**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin eri mieltä	1	1,1	2,9	2,9
	jonkin verran eri mieltä	3	3,2	8,6	11,4
	ei eri eikä samaa mieltä	7	7,4	20,0	31,4
	lähes samaa mieltä	17	18,1	48,6	80,0
	täysin samaa mieltä	7	7,4	20,0	100,0
Total		35	37,2	100,0	
Missing	System	59	62,8		
Total		94	100,0		