Uuden vuokranantajan palvelukokemuksen kehittäminen – OVV Asuntopalvelut Kuopio

Hanna Blair

Julkaisuvuosi Laurea

LAUREA

Laurea-ammattikorkeakoulu

Uuden vuokranantajan palvelukokemuksen kehittäminen – OVV Asuntopalvelut Kuopio

Hanna Blair

Palveluliiketoiminta

Opinnäytetyö

Toukokuu, 2025

Laurea-ammattikorkeakoulu
Palveluliiketoiminta
Restonomi (AMK)

Tiivistelmä

Hanna Blair

Uuden asiakkaan palvelukokemuksen kehittäminen – OVV Asuntopalvelut Kuopio

Vuosi 2025 Sivumäärä 45

Tämän kehittämistyönä tehdyn opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa helposti käyttöön otettavia kehitysideoita uuden vuokranantajan palvelukokemuksen parantamiseksi. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi vuokra-asuntojen välityspalvelua tarjoava OVV Asuntopalvelut Kuopio, jonka asiakaspalvelun kehittämistarpeisiin opinnäytetyön tavoitteet pohjautuivat. Opinnäytetyöraportin kirjallisen tuotoksen tarkoituksena oli esittää toimeksiantajalle selkeitä ja konkreettisia kehitysehdotuksia tulevaisuuden palveluprosessikuvauksen muodossa, jonka avulla uuden vuokranantajan palvelukokemusta voitaisiin kehittää entistä asiakaslähtöisemmäksi.

Työn teoreettinen viitekehys rakentui asiakaskokemuksen ja asiakkaan kokeman palvelun laadun pohjalta. Asiakaskokemusta käsiteltiin asiakassuhteen elinkaaren alkuvaiheessa. Lisäksi tarkasteltiin asiakastyytyväisyyden ja laadun kokemuksen yhteyttä, sekä arvon tuottamisen elementtejä. Opinnäytetyössä tehtiin määrällinen kyselytutkimus, sekä tutkimukseen perustuva kehittämisen vaihe. Kyselytutkimuksella pyrittiin kartoittamaan yrityksen uusien asiakkaiden, eli uusien vuokranantajien palvelukokemusta palvelun laadun kriteerien ja uuden asiakkaan nykyisen palveluprosessin teoreettisessa viitekehyksessä. Kehittämisvaihe toteutettiin osallistamalla toimeksiantajayrityksen työntekijät ideointiprosessiin hyödyntämällä palvelumuotoilusta tuttua ideointityöpajaa yhteyskehittämismenetelmänä.

Ideointivaiheessa työntekijöiltä kyselyllä kerätty asiakaspalaute, joka perustui heidän arkisiin kohtaamisiinsa asiakkaiden kanssa, antoi lisää taustatietoa kehittämisvaiheen ideoinnin tueksi. Kehittämisvaiheen tuloksena saatiin toteutuskelpoisia ideoita palvelukokemuksen parantamiseksi, jotka esiteltiin kehittämistyön tuotoksena uuden vuokranantajan tulevaisuuden palvelupolun kuvauksella. Kehittämistyön tuotos antoi toimeksiantajalle valmiudet palvelukokemuksen jatkokehittämiseen.

Asiasanat: asiakassuhteen elinkaari, palvelukokemus, palvelun laatu, asiakastyytyväisyys, palveluprosessi

Laurea University of Applied Sciences
Degree Programme in Hospitality Management
Bachelor's thesis

Abstract

Hanna Blair

Developing the service experience of a new landlord: Case OVV Asuntopalvelut Kuopio

Year 2025 Pages 45

The objective of this bachelor's thesis, which was done as a development project, was to produce easily implemented development ideas for the commissioner OVV Asuntopalvelut Kuopio, to improve the service experience and customer satisfaction of new customers. The commissioners' needs for customer service development formed the basis of the thesis objectives. The purpose of the thesis report was to present the commissioner with clear and concrete development ideas in the form of a future service process description to develop the new customer's service experience to have more customer-oriented approach.

The theoretical framework of the thesis was built based on customer experience and the quality of service experienced by the customer. The thesis involved a quantitative survey and a research-based development phase. The survey aimed to map the service experience of the company's new customers, i.e. new landlords, within the theoretical framework of service quality criteria and the current service process for new customers.

The development phase was implemented by involving the employees of the commissioner in the ideation process, utilizing an ideation workshop familiar from service design as a development method. Customer feedback collected from employees through a survey during the ideation phase, which was based on their everyday encounters with customers, provided additional background information to support the ideation in the development phase.

The development phase resulted in practical ideas for improving the service experience, which were presented as the output of the development work with a detailed description of the new landlord's future service path. The output of the development work provided the commissioner with the possibilities to further develop the service experience.

Keywords: customer relationship lifecycle, service experience, service quality, customer satisfaction, service process

Sisällys

1 Johdanto 8
2 Toimeksiantajan esittely ja toimintaympäristö 9
3 Asiakaskokemus asiakassuhteessa 10
3.1 Uusi asiakas asiakassuhteen elinkaarella 10
3.2 Asiakaskokemus ja palvelun laatu 12
3.3 Palvelun kokonaislaatu 12
3.4 Asiakastyytyväisyys 15
4 Asiakkaan kokemuksen mittaaminen 16
5 Palvelukokemuksen kehittäminen 18
5.1 Lähtötilanteen visuaalinen palveluprosessikuvaus 19
5.2 Palvelukokemuksen kartoittaminen kyselytutkimuksen avulla 21
5.3 Palvelukokemuksen yhteiskehittäminen ideointityöpajan avulla 25
5.4 Ideoinnin esivaihe 26
5.5 Ideointityöpajan toteutus 27
5.6 Ideointityöpajan tulokset 28
6 Uuden vuokranantajan kehitetty palvelukokemus 33
7 Johtopäätökset ja pohdinta 37
Lähteet 39
Kuviot 41
Liitteet 42

1 Johdanto

Asiakkaan kokemalla palvelun laadulla ja tästä syntyvällä asiakastyytyväisyydellä on selkeä yhteys asiakaskannattavuuteen ja yrityksen liiketoiminnan kannattavuuteen (Grönroos 201). Asuntojen vuokravälityksen alalla viime vuosina kasvanut kysyntä ja sen mukana kilpailu korostaa asiakkaan palvelukokemuksen merkittävyyttä yrityksen kilpailutekijänä. Palvelukokemuksen muodostumista asiakkaalle voidaan selvittää tutkimalla laadun syntyyn vaikuttavia tekijöitä osana yrityksen palveluprosessia. Laatu syntyy palveluprosessin vuorovaikutuksessa asiakkaan ja yrityksen välillä, jolloin onnistuneen palvelukokemuksen kehittämisen kannalta on tärkeää huomioida ja osallistaa yrityksen työntekijät kehittämisprosessissa.

Tämä opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena kehittämistyönä, ja työn toimeksiantajana oli OVV Asuntopalvelut Kuopio. Kehittämistyön kokonaistavoitteena oli tuottaa toimeksiantajalle kehitysideoita uusien asiakassuhteiden palveluprosessin palvelun laadun ja asiakkaiden palvelukokemuksen parantamiseksi. Opinnäytetyöraportin kirjallisena tuotoksena tavoiteltiin toimeksiantajalle selkeitä, käyttökelpoisia ja helposti toteutettavia tai jatkojalostettavia kehitysideoita tulevaisuuden palveluprosessikuvauksen muodossa.

Opinnäytetyöraportin rakenne mukailee tehdyn kehittämistyön prosessia. Raportin aluksi esitellään kehittämistyön toimeksiantaja OVV asuntopalvelut Kuopio, ja toimeksiantajan tarpeet kehittämistyön lähtökohtana. Lisäksi tehdään katsaus yrityksen toimintaympäristöön vuokravälitys alalla. Tämän jälkeen raportin luvuissa 3 ja 4 rakennetaan työn teoreettinen viitekehys tutkimusongelman, eli tutkimuksen tavoitteen pohjalta, jonka jälkeen luvussa 5 siirrytään työn tutkimukselliseen osioon. Tutkimusmenetelmänä toteutetaan sähköinen kyselytutkimus kokonaistutkimuksena, jolla kartoitetaan yrityksen uusien asiakkaiden kokemuksia palvelun laadun kriteerien arvioimisen kautta, ja osana nykyistä palveluprosessia.

Tutkimuksella kartoitetun tiedon pohjalta toteutetaan luvussa 5.3 Ideointityöpaja, joka on yrityksen työntekijät laadun kehittämiseen osallistava yhteiskehittämismenetelmä. Kehittämistyön tuotoksena esitetään luvussa 6 uuden vuokranantajan kehitetty palvelukokemus tulevaisuuden palvelupolkuna, joka osoittaa kehittämistyössä löydetyt laadun kannalta tärkeät vuorovaikutus- eli kosketuspisteet. Raportin lopuksi luvussa 7 tehdään johtopäätökset ja pohdinta kehittämistyön tuotoksesta.

Kehittämistyössä hyödynnetään palvelumuotoiluajattelua mukailemalla Ojasalon yms. (2009) palvelumuotoilun prosessin kahta ensimmäistä vaihetta; kartoita ja ymmärrä, sekä ideoi ja ennakoi. Näitä vaiheita, sekä niihin sopivia menetelmätyökaluja käytetään tämän työn tavoitteisiin sovittaen tarkoituksenmukaisella tavalla. Visuaalista palveluprosessikuvausta

käytetään kehittämisprosessia havainnollistavana työkaluna sekä tutkimus-, että kehittämisvaiheessa. Kehittämisvaiheen ideointityöpajassa käytetään lisäksi 8x8 ideointimenetelmää apuna kehitysideoiden luomisessa.

2 Toimeksiantajan esittely ja toimintaympäristö

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimi OVV Asuntopalvelut Kuopio. OVV Kuopio kuuluu franchising periaatteella toimivaan yritysketjuun OVV Asuntopalvelut, jonka ydinliiketoiminta on vuokra-asuntojen välitys. Yritys kuuluu Investors House konserniin, joka on keskittynyt kiinteistösijoittamiseen ja kiinteistökehittämiseen. (OVV 2025; investorshouse 2025.) OVV Asuntopalvelut perustettiin vuonna 1994. OVV:n asiakkaita ovat yksityiset asuntosijoittajat, sijoitusyhtiöt, rahastot, säätiöt sekä taloyhtiöt ja yhteisöt. OVV Asuntopalveluiden asiakkaina on lähes 10 000 yksityistä asuntosijoittajaa, sekä yrityksiä ja yhteisöjä. Kuluneena vuonna 2024 OVV Asuntopalvelut ylsi historiansa parhaaseen vuokraustulokseen vuokraamalla yli 5000 asuntoa. OVV Asuntopalvelut toimii koko maan laajuisesti. Toimipistettä on ympäri Suomea sekä kasvukeskuksissa, että keskisuurilla paikkakunnilla. (OVV 2025.)

OVV asuntopalvelut Kuopio toimii Kuopiossa ja Siilinjärvellä, sekä niiden lähialueilla. Yrityksen toimipiste sijaitsee Kuopiossa, ja heillä on kuusi työntekijää, jotka toimivat vuokravälittäjinä ja asiakaspalvelijoina. Yrityksen asiakkaita ovat yksityiset vuokranantajat, jotka omistavat toimialueella yhden tai useampia sijoitusasuntoja. OVV Kuopio tarjoaa kattavaa ”avaimet käteen” vuokravälityspalvelua, jossa yritys hoitaa asunnon vuokrauksen vuokranantajan puolesta. Palveluun kuuluu mm. täysi vuokratakuu koko vuokrasuhteen ajalta, yhteydenpito vuokralaiseen, asunnon alku- ja lopputarkastukset, yhteenveto vuokratuloista veroilmoitusta varten, asumis- ja maksuhäiriöiden selvitykset, sekä oikeudellinen neuvonta vuokrausasioissa koko vuokrasuhteen ajan. (OVV 2025.)

OVV Kuopion toimitusjohtajan Pia Helkiön mukaan (2025) vuokra-asuntojen välitys on kasvava toimiala, ja kilpailu alalla on kasvanut kysynnän siivittämänä viimevuosina. Myös asuntojen yleinen hintojenlasku on vaikuttanut vuokravälitysalaan kilpailevien yritysten määrän kasvulla. Näin on käynyt myös Kuopiossa, jossa perinteiset kiinteistövälitysyritykset ovat laajentaneet toimintaansa vuokravälitykseen myyntimäärien laskiessa. (Helkiö 2025.) Alaan liittyy merkittävästi yksityisten asuntosijoittajien määrän kasvu. Viimeisten parin vuoden notkahduksen jälkeen sijoittajat ovat palaamassa markkinoille, ja sijoitusasuntolainojen nostot ovat olleet jälleen kasvussa. Suomen vuokranantajien mukaan Suomessa on jopa 340 000 yksityistä vuokranantajaa, joista suurin osa omistaa 1–3 vuokra-asuntoa. 38 % kaikista Suomen vuokra-asunnoista on yksityisten vuokranantajien omistuksessa. Suomen vuokranantajien kyselyssä 44,5 % vuokranantajista kertoi asuntosijoittamisen tavoitteekseen säästämisen eläkepäivien toimeentulon varalle. (Suomen vuokranantajat 2024.)

Tämän opinnäytetyön suunnittelu lähti OVV Kuopion tarpeista asiakaspalvelun kehittämiselle entistä asiakaslähtöisemmäksi. Toimeksiantajan tavoitteena kehittämistyölle oli parantaa asiakkaan palvelukokemusta, ja opinnäytteen kirjallinen tuotos, joka voisi käyttää jatkossa työvälineenä hyvän palvelukokemuksen tuottamiseen.

3 Asiakaskokemus asiakassuhteessa

Asiakkaan kokemus asiakassuhteessa riippuu asiakassuhteen elinkaaren vaiheesta. Uusi asiakas kokee palvelua ensimmäistä kertaa, ja asiakkaan kokemus palvelun laadusta on yhteydessä odotuksiin ja siihen, kuinka hyvin palvelu vastaa asiakkaan tarpeisiin, eli tuottaa asiakkaalle arvoa. Arvon ja laadun yhteys on merkittävä myös asiakassuhteen jatkumisen kannalta.

Tässä luvussa käsitellään kehittämistyön teoreettinen viitekehys ja keskeiset käsitteet. Aluksi tarkastellaan asiakaskokemuksen muodostumista asiakassuhteen elinkaarella ja asiakkaan kokemaa palvelun laatua. Palvelun laadun ulottuvuuksia ja asiakkaan laadun odotuksia katsotaan yhdessä arvon tuottamisen elementtien kanssa. Sen jälkeen käsitellään asiakastyytyväisyyden, laadun kokemuksen ja asiakaskannattavuuden yhteyttä.

3.1 Uusi asiakas asiakassuhteen elinkaarella

Yrityksen ja sen jokaisen asiakkaan välillä on asiakassuhde. Asiakassuhteet eivät synny tai säily itsestään, vaan yrityksen on panostettava suhteiden luomiseen ja ylläpitoon omilla toimillaan, ja riippuen siitä, missä kehityksen vaiheessa asiakassuhde on. Asiakassuhteiden eri vaiheita voidaankin kuvata asiakassuhteen elinkaarena. (Grönroos 2015, 319–321.)

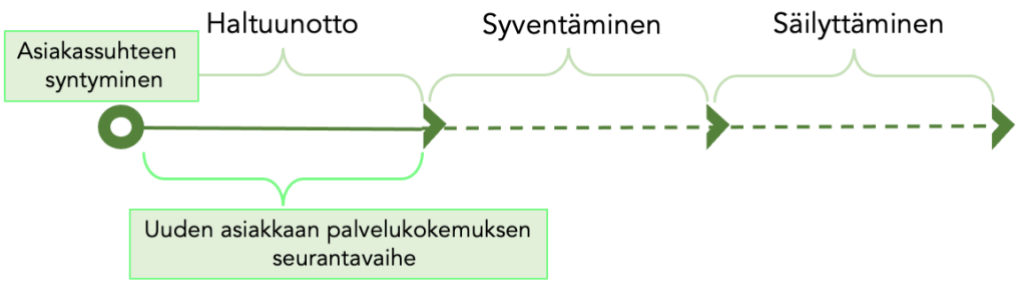
Asiakassuhteen alkuvaiheessa asiakas on vasta potentiaalinen asiakas, joka alkaa tutustua yrityksen palvelutarjoomaan, ja saattaa vertailla vaihtoehtoja eri yritysten välillä. Kun asiakas tekee päätöksen ostaa yritykseltä ja kokeilla sen palvelua, käynnistyy palvelun käyttöprosessi, tai asiakkaan näkökulmasta katsottuna palvelun kulutusvaihe. Kulutusvaiheen aikana asiakas kokee palvelun laadun, ja toteaa olevansa joko tyytyväinen tai tyytymätön palveluun. Tyytyväiset asiakkaat jatkavat asiakassuhdetta huomattavasti todennäköisemmin kuin palveluun pettyneet asiakkaat. Kulutusvaiheen alussa onkin tärkeää, että asiakas saa palvelusta myönteisen asiakaskokemuksen. (Grönroos 2015, 320,364.)

Aika vaikuttaa aina asiakassuhteen sen hetkiseen tilaan, sekä suhteen muuttumiseen ajan myötä. Siksi yrityksen tulisi ymmärtää ja seurata asiakassuhteidensa kehitystä. Näin yritys voi kehittää asiakashallinnan prosessejaan tehokkaammiksi ja asiakkuuden eri vaiheisiin sopiviksi. (Hellman, Peuhkurinen & Raulas 2005, 42.) Asiakassuhteiden kehittämisen ja syvemmän ymmärryksen luomisen näkökulmasta käyttöprosessi voi olla hyödyllistä jakaa pienempiin osiin Mäntynevan (2001, 16–21) ja Hellmanin ym. (2005, 42) asiakassuhteen elinkaaren mallin

mukaisesti. Näiden kahden elinkaaren mallin avulla voidaan yksityiskohtaisemmin tarkastella, mihin asioihin yrityksen tulisi kiinnittää huomiota asiakassuhteiden eri vaiheissa. Yrityksen markkinointiin liittyvien toimien, kuten asiakasviestinnän kannalta on merkitystä, missä vaiheessa asiakassuhdetta asiakas on. Uusi asiakas, joka on vasta ostanut yritykseltä ensimmäisen kerran odottaa ja kokee eri asioita, kuin asiakas, jonka suhde yritykseen on pidempiaikainen. (Bergström & Leppänen 2018, 301–305.)

Hellman ym. (2005, 41–42) jakavat asiakassuhteen elinkaaren neljään vaiheeseen. Elinkaaren alku on uusasiakashankita-vaihe, jossa asiakas vasta harkitsee asiakkuuttaan. Toinen vaihe on uuden asiakassuhteen käynnistys, jolloin yritys pyrkii asiakastyytyväisyyteen ja hankkimaan asiakkaan käyttäytymisestä tarvittavaa tietoa. Mäntyneva (2001, 20–21) käyttää tästä vaiheesta nimitystä asiakassuhteen haltuunottovaihe. Tässä vaiheessa palvelu täytyy sovittaa vastaamaan asiakkaan tarpeita ja odotuksia. Suhde on altis epäonnistumaan, jos asiakas ei koe saaneensa tarvitsemaansa.

Tätä vaihetta seuraa asiakassuhteen syventäminen, jolloin jo sitoutuneiden asiakkaiden kannattavuutta pyritään kehittämään edelleen esimerkiksi asiakassuhdeviestintään keskittymällä, ja asiakkuuden säilyttämiseen panostamalla. (Mäntyneva 2001, 21.) Asiakkaan näkökulmasta tarkasteltuna, tässä vaiheessa asiakas on jo vakuuttunut suhteessa saamastaan hyödystä ja ajattelee sitoutuvansa pidempiaikaisesti palvelun käyttäjäksi. Sitoutuminen on merkki asiakastyytyväisyydestä, ja siten suhteen lujuudesta, ja se vaikuttaa suoraan asiasiakasuskollisuuden kehittymiseen ja suhteen kestoon. (Grönroos 2015, 202; Ylikoski 2000, 178.) Elinkaaren malli on esitetty kuviossa 1.



Kuvio 1: Haltuunottovaihe asiakassuhteen elinkaarella (Hellman ym. 2005, 41–42; Mäntyneva 2001, 20–21)

3.2 Asiakaskokemus ja palvelun laatu

Kun asiakas käyttää palvelua, hän kokee palvelun laadun. Asiakaskokemus on siis palvelun laadun kokemista vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa. (Grönroos 2015, 364.) Löytänän ja Kortesuon (2011, 11) mukaan ”asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa.” Kokemukset voivat vastata asiakkaan odotuksia, tai olla yllättäviä, mutta yrityksen tulisi toiminnallaan pyrkiä siihen, että kokemukset ovat aina yrityksen ennalta suunnittelemia (Bergström & Leppänen 2018, 451). Yrityksen näkökulmasta asiakaskokemuksen ymmärtäminen onkin keskeinen osa asiakaskokemuksen johtamista, jolla vaikutetaan asiakassuhteiden jatkuvuuteen ja asiakaskannattavuuteen. Asiakaskokemusta voidaan ymmärtää mittaamalla siihen vaikuttavia tekijöitä, kuten palvelun laatua ja sen vaikutuksia asiakastyytyväisyyteen. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 57–59.)

Asiakaskokemus rakentuu asiakassuhteessa ajan kuluessa erilaisissa kontaktipisteissä. Kontaktipisteet tarkoittavat vuorovaikutustilanteita asiakkaan ja organisaation välillä, ja niitä ovat kaikki asiakaspalvelutilanteet ja viestintä yrityksen työntekijöiden kanssa. Myös yrityksen verkkosivut ja muut sähköiset järjestelmät, sekä fyysiset toimipisteet ovat kontaktipisteitä. (Saarijärvi & Puustinen, 2020, 73.)

Kontaktipisteet ovat yrityksen näkökulmasta totuuden hetkiä, jotka paljastavat palvelun laadun tilan. Asiakkaalle totuuden hetkiä on palvelun aikana aina useita. Erityisesti vuorovaikutukseen yrityksen ja asiakkaan kohdatessa liittyy paljon totuuden hetkiä, jotka ovat ratkaisevia asiakkaan tyytyväisyyden ja laatukokemuksen kannalta. (Grönroos 2015, 111,520.) Ylikosken (2000, 298–299) mukaan hyvin tärkeitä totuuden hetkiä voivat olla asiakkaan kokemukset yrityksen sähköisten järjestelmien kanssa. Jos ne epäonnistuvat, kokemus ja laatu kärsivät. Epäonnistuminen voi johtua myös siitä, ettei asiakas osaa toimia oikein järjestelmän kanssa. Tämä edellyttääkin yritykseltä hyvää viestintää ja toimintamalleja siihen, miten ohjeistaa asiakasta.

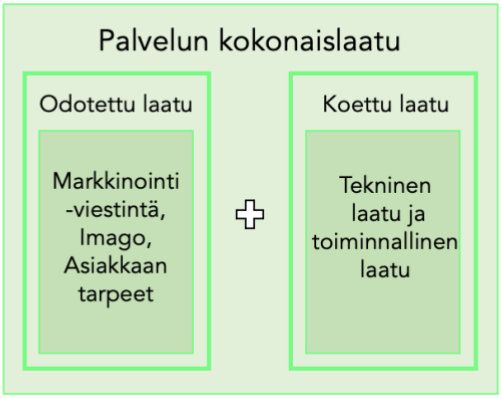
Asiakaskokemukseen keskittyminen voi olla yrityksen kilpailustrategia, jolloin yritys pyrkii luomaan merkityksellisiä asiakaskokemuksia (Löytänä & Kortesuo 2011, 23). Tällöin yrityksen on tärkeää mitata, ymmärtää ja suunnitella asiakaskokemusta keskeisissä kontaktipisteissä. Pelkkä tieto asiakastyytyväisyydestä ei riitä, vaan yrityksen on rakennettava selkeä ja syvällinen näkemys asiakkaan nykytilan odotuksista ja kokemuksista. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 33–35.)

3.3 Palvelun kokonaislaatu

Asiakas kokee palvelun laadun subjektiivisesti, ja käytännössä palvelun laatu voi tarkoittaa asiakkaalle mitä tahansa, mitä hän itse kokee sen olevan. Yrityksen tulisikin määritellä mitä

laatu heidän palvelussaan tarkoittaa, jotta sitä voidaan kehittää kilpailukeinona. (Grönroos 2015, 100–101.) Palvelun laatua voi kuitenkin olla vaikeaa määritellä tarkasti, tai ymmärtää miten sitä tulisi mitata. Onkin tärkeää muistaa, että koska laadun kokemus on asiakkaalle henkilökohtainen, sitä tulisi myös tarkastella asiakkaan näkökulmasta, eli asiakaslähtöisesti. (Ylikoski 2000, 117–118.)

Grönroosin (2015, 101) mukaan asiakkaan kokemalla laadulla on kaksi ulottuvuutta, tekninen ja toiminnallinen laatu. Lisäksi palvelun kokonaislaatua eivät määritä pelkästään nämä kaksi laadun ulottuvuutta, vaan on katsottava myös asiakkaan odotusten ja kokemusten yhteyttä.



Kuvio 2: Palvelun kokonaislaatu (mukaillen Blair 2025; Grönroos 2015, 103–105)

Kuviossa 2 on kuvattu palvelun koetun kokonaislaadun tekijät. Tekninen ja toiminnallinen laatu koetaan palvelun käyttöprosessin aikana, mutta kokonaislaatu koetaan hyväksi, kun palvelu vastaa myös asiakkaan ennakko-odotuksia, ja hän kokee saavansa hyötyä palvelun käytöstä. Tekninen laatu tarkoittaa laatua, jonka asiakas saa palveluprosessin lopputuloksena. Lopputulos voi olla esimerkiksi ateria, jonka asiakas on ravintolassa tilannut, tai vuokrasopimus, jonka vuokranantaja on solminut vuokralaisen kanssa. Palvelun lopputulos on asiakkaalle tärkeää, mutta laadun kokemuksen kannalta merkittävää on myös prosessin toiminnallinen laatu, eli se, millaista vuorovaikutusta asiakkaan ja yrityksen välillä koko palveluprosessin aikana tapahtuu. Toiminnalliseen laatuun liittyvät läheisesti totuuden hetket, joita ovat yrityksen asiakaspalvelijoiden ja muun henkilöstön toiminta, palvelun aikana käytettävät tekniset sovellukset, yrityksen toimipisteen saavutettavuus ja mahdolliset kohtaamiset muiden asiakkaiden kanssa. (Grönroos 2015, 100–103.)

Laatuun vaikuttaa myös yrityksen imago, eli asiakkaan mielikuvat yrityksestä. Jos asiakkaalla on yrityksestä hyvä mielikuva, hän saattaa jopa ohittaa palvelussa tapatuvat pienet virheet ja niistä huolimatta kokea palvelun kohtalaiseksi. (Ylikoski 2000, 118.) Grönroosin (2015, 104–105) mukaan laatu on kilpailuetuna yksi menestyksen avaintekijöistä. Teknisen laadun tulee

olla hyvää, jotta asiakas on tyytyväinen, mutta kilpailuetu syntyy, kun yritys panostaa palvelun toiminnalliseen laatuun. Kilpailevien yritysten palvelujen tekninen laatu voi olla samaa tasoa kuin yrityksen oman palvelun tekninen laatu, jolloin toiminnallisen laadun kehittämisellä erotutaan joukosta. Yrityksen tulisi siis panostaa palvelustrategiassaan yrityksen ja asiakkaiden välisten suorien ja epäsuorien vuorovaikutustilanteiden parantamiseen, jolloin koettu kokonaislaatu nousee uudelle tasolle.

Koettuun palvelun laatuun vaikuttavat laadun ulottuvuudet, eli tekninen ja toiminnallinen laatu, sekä asiakkaan odotukset. Asiakas on mahdollisesti jo muodostanut odotuksia yrityksen palvelusta esimerkiksi saamansa suosittelun perusteella. Odotuksiin vaikuttavat asiakkaan omat tarpeet, ennakkotiedot yrityksestä, yrityksen imago ja kokemukset yrityksen markkinointiviestinnästä. (Ylikoski, 2000, 132; Grönroos 2015, 105.) Odotuksilla on merkittävä vaikutus koettuun laatuun, sillä jos odotukset ja kokemus eivät kohtaa, asiakas voi kokea palvelun laadun heikoksi. Yrityksen on tärkeää pyrkiä antamaan asiakkaalle realistinen kuva, eikä luvata liikoja heti alussa, jotta asiakas ei pety. Kyse on tällöin asiakkaan odotusten hallinnasta. (Grönroos 2015, 105–106.)

Asiakkaalla on ennen palvelukokemusta odotuksia, jotka liittyvät siihen tarpeeseen tai ongelmaan, jonka takia hän on hakeutumassa yrityksen asiakkaaksi. Asiakas luottaa yrityksen voivan ratkaista tämän ongelman, ja tuottaa asiakkaalle arvoa. (Ylikoski, 2000, 94–96.) Arvo tarkoittaa hyötyä, jonka asiakas saa suhteessa uhrauksiin, tai toisin sanoen siihen paljonko asiakas joutuu itse panostamaan kustannuksiin tai ajankäyttöön saadakseen palvelua. Kun asiakas kokee hyötyvänsä asiakkuudestaan, hän kokee arvoa, ja hän kokee palvelun laadun hyväksi. Laatukokemus ei siis voi olla hyvä ilman asiakkaalle luotua arvoa. (Ylikoski 2000, 153; Grönroos 2015, 192–202.)

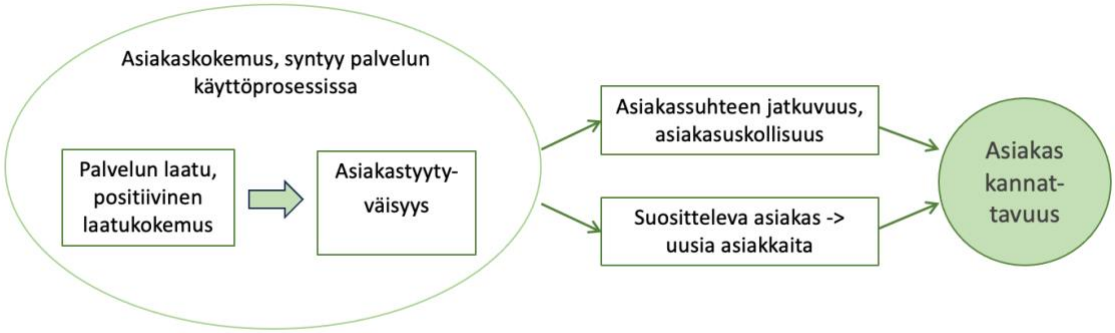
Kuvio 3: Arvon muodostamisen elementit (mukaillen Blair 2025; Tuulaniemi 2011, 34–35)

Tuulaniemi (2011, 34–35) esittää arvon muodostamisen elementit, joista kuvioon 3 on poimittu kuusi tässä kehittämistyössä olennaisinta. Palvelun on oltava helppoa ja mukavaa käyttää. Esimerkiksi palveluun liittyvä teknologia ei saa olla asiakkaalle liian vaikeaa. Tekemisen helpottaminen tarkoittaa, että palvelu helpottaa kiireisen asiakkaan elämää, ja yritys tekee jotain hänen puolestaan. Saavutettavuus on helppoa pääsyä palvelun luokse, ja säästö tarkoittaa esimerkiksi ajan tai kulujen säästöä. Palvelun ominaisuudet tarkoittavat palvelun osia, joista kokonaispalvelu muodostuu, ja joihin asiakkaan valinta suurelta osin perustuu. Riskin pienentäminen tarkoittaa asiakkaan hankintariskin pienentämistä ja on merkittävä valintakriteeri.

3.4 Asiakastyytyväisyys

Asiakastyytyväisyys on yksi tärkeimmistä asiakassuhteen tilan mittareista, joka kertoo kuinka tyytyväisiä asiakkaat ovat yritykseen. Se vaikuttaa suoraan asiakassuhteen lujuuteen, sekä asiakasuskollisuuden kehittymiseen. (Bergström & Leppänen 2018, 443.) Grönroosin (2015, 177–179) mukaan on kuitenkin merkitystä sillä, onko asiakas tyytyväinen vai erittäin tyytyväinen palveluun, sillä vain erittäin tyytyväiset asiakkaat suosittelevat palvelua muille. Suosittelevat asiakkaat ovat erittäin tärkeitä yrityksen kannattavuudelle. Yrityksen tulisikin pyrkiä parantamaan asiakkaiden laatukokemusta niin, että he kokevat voivansa luottaa yritykseen kaikkina aikoina.

Tyytyväinen asiakas kokee asioinnin yrityksen kanssa helppona. Palvelu koetaan miellyttävänä ja sujuvana silloinkin, kun jokin ei mene asiakkaan odotusten mukaisesti. Asiakaspalvelijaan saa helposti yhteyden, ja tämä reagoi asiakkaan ongelmaan nopeasti ja asiantuntevasti. Asiakaspalvelija osaa neuvoa asiakasta ja vastata tämän kysymyksiin. Asiakas tuntee, että hänen tarpeistaan huolehditaan, ja yritykseen voi luottaa. Asioinnin aikana käytettävät sähköiset järjestelmät toimivat moitteettomasti, ja asiakas saa sen mitä on sovittu. (Bergström & Leppänen 2018, 444; Karhinen 2019, 50, 88.)



Kuvio 4: Asiakaskokemus ja asiakaskannattavuus (mukaillen Blair 2025; Grönroos 2015, 201)

Asiakastyytyväisyydellä ja koetulla palvelun laadulla, sekä arvon kokemisella on tärkeä yhteys, kun halutaan ymmärtää asiakaskokemusta (Ylikoski 2000, 153–154). Kuviossa 4 on kuvattu näiden käsitteiden yhteydet. Asiakas kokee palvelun laadun ensin, ja tyytyväisyys syntyy kokemuksen jälkeen (Grönroos 2015, 120). Asiakastyytyväisyyttä mitatessa onkin perusteltua mitata palvelun laatutekijöitä, jotka ovat asiakaskokemuksen ydintä. Laadun kokemus on kuitenkin asiakkaalle henkilökohtainen, jolloin laatua täytyy mitata asiakaslähtöisesti (Ylikoski 2000, 118).

Hyvästä laadusta seuraava asiakastyytyväisyys sen sijaan välittyy yrityksen työntekijöille kontaktipisteissä. He ovat tärkeässä asemassa asiakaspalautteen käsittelyssä, sillä he saavat päivittäisissä asiakaskontakteissaan runsaasti välitöntä tietoa asiakkaiden tyytyväisyydestä palveluun, ja ovat näin ollen arvokas tiedonlähde asiakassuhteiden tilasta. Yrityksen tulisikin kerätä asiakaspalautetta työntekijöiltä, ja ottaa se osaksi asiakassuhteidensa kehittämistä. (Grönroos 2015, 346–347; Ylikoski 2000, 170.)

4 Asiakkaan kokemuksen mittaaminen

Tässä luvussa tarkastellaan asiakaskokemuksen mittaamista laadun kriteereiden avulla. Yrityksen menestymisen edellytys on kyky tuottaa hyviä asiakaskokemuksia. Tämä edellyttää asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavan asiakastyytyväisyyden ja sen tärkeimpänä elementtinä palvelun laadun mittaamista. Saarijärven ja Puustisen (2020, 231) mukaan yrityksen on tunnistettava tärkeimmät kontaktipisteet, joita mitataan, ja harkittava tarkkaan millaisia mittareita se käyttää saadakseen olennaisimman tiedon kehittämisen pohjaksi. Asiakaskokemuksen mittaamiseen he (2020, 232–233) esittävät kaksi tärkeää näkökulmaa; ”kuinka hyvin onnistutaan tavoiteltavan asiakaskokemuksen toteutuksessa” ja ”millaisia vaikutuksia tällä on asiakkaiden tyytyväisyyteen, uskollisuuteen ja suositteluun.” Ensimmäinen on syy- ja toinen seuraustason mittari, eikä näitä kahta tulisikaan sekoittaa keskenään.

Tavoiteltavan asiakaskokemuksen toteutumisesta saadaan tietoa mittaamalla palvelun laatua, ja tarkemmin laatuun vaikuttavia osatekijöitä. Yksi laadun mittaamiseen käytetty menetelmä on SERVQUAL, joka perustuu viiteen osa-alueeseen; konkreettinen ympäristö, luotettavuus, reagointialttius, vakuuttavuus ja empatia. Menetelmää voidaan soveltaa ja mukauttaa sen

mukaan, millainen yritys ja palvelu on kyseessä. (Grönroos 2015, 113–117.)

Kuvio 5: Laadukkaaksi koetun palvelun seitsemän kriteeriä (Grönroos 2015, 122)

Grönroos (2015, 122) esittelee ”Laadukkaaksi koetun palvelun seitsemän kriteeriä”, jotka on kuvattu kuviossa 5. Nämä kriteerit sisältävät laadun eri ulottuvuudet, eli sekä teknisen, että toiminnallisen laadun. Ammattimaisuus ja taidot on teknisen laadun kriteeri, ja tarkoittaa, että yrityksellä on tietoa, taitoa ja resursseja asiakkaan ongelman tai tarpeen ratkaisuun. Maine ja uskottavuus on imagoon liittyvä kriteeri, joka tarkoittaa, että yrityksen toimintaan ja arvoihin voi luottaa, ja yrityksen palvelusta saa rahoille vastinetta.

Loput viisi kriteeriä ovat toiminnallisen laadun kriteereitä. Asenteet ja käyttäytyminen tarkoittaa, että työntekijät huomioivat asiakkaan henkilökohtaisesti, ja palvelu on ystävällistä ja spontaania. Lähestyttävyys ja joustavuus on yrityksen hyvää saavutettavuutta niin, että palvelua on helppo saada eri kanavissa asiakkaiden toiveet huomioiden. Luotettavuus tarkoittaa, että asiakas voi luottaa työntekijöiden lupauksiin, ja saavansa sen mistä on sovittu. Palvelun normalisointia on virheisiin reagointia silloin kun palvelussa menee jotain pieleen niin, että yritys ratkaisee tilanteen nopeasti ja asiakkaan hyväksymällä tavalla. Palvelumaisema tarkoittaa, että asiakkaan kokemus yrityksen fyysiseen ympäristöön liittyvissä asioissa on myönteinen. (Grönroos 2015, 122.)

Karhisen (2019, 50, 70–71) mukaan tunteilla on merkittävä rooli asiakaskokemuksessa, sillä suurin osa asiakaskokemuksesta on tunnetta. Tunteita tulisikin myös mitata osana laadun kehittämistä. Yrityksen on tärkeää ymmärtää asiakkaidensa tunteita, sekä tarkentaa, mitä tunteita se haluaa asiakkaissaan herättää. Tärkeimpiä asiakaspysyvyyteen vaikuttavia tunteita

ovat tyytyväisyys, luottamus, huomioiminen, arvostaminen, ja turvallisuus. Saarijärvi ja Puustinen (2020, 78–79) puhuvat asiakaskokemuksen emotionaalisesta ulottuvuudesta, mikä tarkoittaa tunteita, joita asiakas kokee palveluprosessin aikana, ja ne ovat usein sidottuja asiakkaan odotuksiin. Tunteet ovat sekä todella hyvien, että huonojen asiakaskokemusten tunnuspiirteitä, sillä asiakas muistaa voimakkaat tunteet myös palvelun jälkeen.

Odotuksia on kuitenkin vaikeaa mitata palvelun kokemisen jälkeen, sillä palvelukokemus voi muuttaa asiakkaan ajatuksia omista odotuksistaan. Odotuksia ei tulisikaan mitata erikseen, sillä ne sisältyvät asiakkaan laatukokemukseen automaattisesti. (Grönroos 2015, 119.) Odotusten sijaan voidaan mitata asiakkaan tunteita osana asiakaskokemusta.

Asiakaskokemusta mitattaessa on huomioitava myös konteksti, mihin mittari kohdistetaan, eli minkälainen tuote tai palvelu on mittaamisen kohteena, mitä ominaispiirteitä siihen liittyy, ja millaista asiakaskokemusta tavoitellaan. Mittaamisen oikea-aikaisuus on myös tärkeää, mikä tarkoittaa käytännössä sitä, mitataanko asiakaskokemusta palvelun aikana vai sen jälkeen. (Saarijärvi & Puustinen, 2020, 237–239.) Toimeksiantajayrityksen näkemystä tavoitellun asiakaskokemuksen saavuttamisesta ja mittaamisen kontekstia yleisesti voitiin selvittää palveluprosessin nykytilaa havainnollistaen, sekä pohtimalla, millaista arvoa yritys pyrkii palvelullaan asiakkailleen luomaan. Näitä käsitellään seuraavassa luvussa palvelukokemuksen kehittämisen lähtökohtana.

5 Palvelukokemuksen kehittäminen

Tämän kehittämistyön tavoitteena oli tuottaa toimeksiantajalle käyttökelpoisia ja jatkojalostukseen soveltuvia kehitysideoita uusien asiakkaiden palvelukokemuksen laadun parantamiseksi. Tästä luvusta alkaen käytetään asiakaskokemuksen sijasta käsitettä asiakkaan palvelukokemus, sillä toimeksiantajayrityksen tarjoama tuote on palvelu, jonka asiakas kokee. Tämä työn osa jakautuu tutkimuksen ja kehittämisen vaiheisiin. Näitä opinnäytetyön vaiheita lähestyttiin Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2009) palvelumuotoilun teoriaa hyödyntämällä. Palvelumuotoiluprosessin kartoita ja ymmärrä-, ja ennakoi ja ideoi vaiheita, sekä niihin sopivia menetelmätyökaluja käytettiin tämän työn tavoitteisiin ja teoriapohjaan sovittaen tarkoituksenmukaisella tavalla.

Kartoita ja ymmärrä vaiheessa käytetään tyypillisesti laadullisen tutkimuksen menetelmiä, kuten havainnointia ja haastatteluja, mutta tässä työssä toteutettiin Uuden asiakkaan palvelukokemus-tutkimus kyselytutkimuksena, joka on määrällisen tutkimuksen menetelmä. Tähän päädyttiin sekä aikataulusyistä, että toimeksiantajan toiveesta. Tämän luvun ensimmäisessä osassa 5.1 käsitellään visuaalista palveluprosessikuvausta palvelukokemuksen kehittämisen työkaluna, ja esitellään tutkimuksen lähtötilanne, jonka tarkoituksena on luoda

raamit tutkimuksen toteutusvaiheeseen yhdessä palvelun laadun muodostumisen ja mittaamisen teorian kanssa.

Sen jälkeen esitellään tutkimuksen tekeminen vaiheittain, alkaen käytetyn tutkimusmenetelmän ominaisuuksien kuvauksesta menetelmän etujen ja haasteiden arvioimiseen. Tutkimuksen toteutusvaiheessa käydään läpi tutkimuksen teon prosessi tutkimusongelman määrittämisestä tulosten yhteenvetoon ja raportointiin. Lisäksi arvioidaan tulosten luotettavuutta ja hyödyntämismahdollisuuksia työn seuraavaan, eli kehittämisen vaiheeseen, joka alkaa luvussa 5.3. Tässä kehittämistyön vaiheessa käsitellään ensin käytetyn ideointimenetelmän, eli ideointityöpajan, ja työpajassa käytetyn menetelmätyökalun 8x8 tietoperusta, jonka jälkeen esitellään työpajan suunnittelu, ensivaihe ja toteutus. Lopuksi kerrotaan työpajassa syntyneet tulokset, eli kehitysideat palvelun laadun parantamiseksi.

5.1 Lähtötilanteen visuaalinen palveluprosessikuvaus

Palvelut syntyvät prosessissa yrityksen ja asiakkaan välillä. Palveluprosessi on palvelumuotoilun keskeisimpiä käsitteitä, ja sitä voidaan käyttää myös palvelun laadun kehittämisen visuaalisena työkaluna, joka mahdollistaa yrityksen ja asiakkaan välisen vuorovaikutuksen, eli kontaktipisteiden mallintamisen ja arvioinnin. Palveluprosessista voidaan erottaa asiakkaan palvelupolku, joka kuvaa asiakkaan kokemuksen vaiheita, eli palvelutuokioita. Palvelutuokiot muodostuvat useista kontaktipisteistä, joita ovat ihmiset, ympäristöt, esineet ja toimintatavat. (Tuulaniemi 2013, 76–82.) Palvelun laadun merkittävää roolia asiakkaan palvelukokemuksen rakentumisessa voidaan siis tarkastella palvelutuokioiden ja kontaktipisteiden kautta palveluprosessin visuaalista kuvausta apuna käyttäen.

Asiakas kokee palvelun, mutta koska kyse on vuorovaikutuksesta yrityksen kanssa, myös yrityksen työntekijöiden osa prosessissa on merkittävä. Yrityksen jokainen työntekijä vaikuttaa laadun tuottamiseen ja siten asiakkaan kokemukseen kontaktipisteissä. Myös heillä, jotka eivät ole suorassa kontaktissa asiakkaiden kanssa, on vastuu laadusta, jotta asiakaspalvelijat voivat palvella asiakkaita hyvin. (Grönroos 2015, 154.) Palvelu ei aina ole virheetöntä, ja silloin työntekijän on ratkaistava tilanne niin, että asiakas on tyytyväinen. Palveluprosessikuvauksen avulla voidaan osoittaa ne totuuden hetket, joissa laatua tulee parantaa, ja käyttää palveluprosessia työkaluna palvelun normalisointiin. (Grönroos 2025, 158.) Kun palveluprosessia käytetään palvelun kehittämisen välineenä, voi olla hyödyllistä selvittää myös työntekijöiden kokemuksia eri kontaktipisteissä, ja tutkia heidän näkökulmastaan, mitkä ovat totuuden hetkiä. Heillä on mahdollisuus arvioida, puuttuuko kohtaamisista jotain tärkeää ja miten sen voisi korjata. (Stickdorn, M. 2018, 50.)

Kehittämistyön tutkimuksellisen osan lähtötilanteena oli toimeksiantajan antama kuvaus yrityksen nykyisestä uuden asiakkaan palveluprosessista, joka on kuvattu kuviossa 6. Palveluprosessikuvaus visualisoi prosessin asiakkaalle näkyvän osan, ja sen tärkeimmät

palvelutuokiot asiakkaan polulla, sekä yrityksen työntekijöiden taustatoimintoja, jotka eivät näy suoraan asiakkaalle. Palveluprosessikuvaus havainnollistaa asiakkaan polkua vuokratoimeksiantosopimuksen allekirjoittamisesta kolmesta neljään viikkoa eteenpäin. Tämän ajanjakson katsottiin olevan yritykselle asiakassuhteen haltuunottovaihetta, jolloin asiakas tutustuu yritykseen ja arvioi suhteen jatkuvuutta odotuksiinsa ja kokemaansa arvoon pohjautuen.

Toimeksiantajan tavoitteet palvelukokemuksen kehittämisestä entistä asiakaslähtöisemmäksi huomioitiin selvittämällä, millaisiin arvon muodostumisen elementteihin palvelu perustuu. OVV:n palvelussa korostuivat arvon muodostumisen elementeistä helppokäyttöisyys, palvelun ominaisuudet ja tekemisen helpottaminen. Palvelukokemuksen aikaiseen helppokäyttöisyyteen on panostettu selkeällä viestinnällä, sekä esimerkiksi asiakirjojen sähköisen allekirjoittamisen mahdollisuudella. Merkittävä arvon luomisen elementti ovat palvelun ominaisuudet, jotka on rakennettu vastaamaan asiakkaan tarpeisiin koko vuokrausprosessin ajalta. Tekemisen helpottaminen on arvon elementti, joka syntyy palvelun ominaisuuksista.

Palveluprosessin nykytila	Toimeksianto-sopimus	Viikko 1	Viikko 2	Viikko 3-4
ASIAKASRAJAPINTA				
Vuorovaikutteinen osa (näkyy asiakkaalle)	Asiakasneuvojan kanssa valittu sopimusmalli allekirjoitetaan joko sähköisesti (Visma sign) tai toimipisteessä Ohjeistetaan asiakasta sopimuksen allekirjoituksessa	Avainten luovutus, sovitaan kuvaamisen ajankohta. Kuvataan asunto, vuokra-arvion anto asiakkaalle. Neuvotellaan vuokrasta	Asunnon julkaisu nettiin. Hakemusten esittely asiakkaalle, vuokralaisen valinta ja vuokrasopimuksen allekirjoitus sähköisesti tai toimipisteessä (jos asiakas haluaa tavata vuokralaisen) Vuokravakuus asiakkaalle	Jos ei tule hakemuksia, kontaktoidaan asiakasta, voidaanko tarkistaa vuokraa, annetaan vaihtoehtoja kysynnän nostamiseksi (esim, alennukset, lisää kuvia, muutoksia asuntoon)
Taustatoiminnot (ei näy asiakkaalle)	Valmistellaan sopimus	Asunnon arviointi ja Vuokra-arvion teko	Asuntoilmoituksen teko ja julkaisu. Hakemusten läpikäyminen. Sopimustekniset asiat (valvotaan vuokravakuuden maksu ja kotivakuutus)	Seurataan hakemuksia, mietitään vaihtoehtoja

Kuvio 6: Lähtötilanteen palveluprosessi

OVV:n uuden asiakkaan palveluprosessikuvauksessa näkyy asiakkaan palvelupolku palvelutuokioineen, joka on prosessin vuorovaikutteista osaa. Vuorovaikutteisen osan rajaa asiakasrajapinta, jonka toisella puolella ovat yrityksen asiakkaalle näkymättömät

taustaprosessit. Asiakkaan palvelupolulta voidaan osoittaa kriittisiä kontaktipisteitä, joita ilman arvon tuottamisen elementit, kuten palvelun ominaisuudet eivät toteudu. Palveluprosessissa teknistä laatua edustaa vuokralaisen kanssa solmittu vuokrasopimus, ja toiminnallista laatua kaikki muut vuorovaikutteiset kontaktipisteet. Kontaktipisteitä on palvelun aikana useita, ja tähän poimittiin niistä toimeksiantajan kuvauksen perusteella onnistuneen palvelukokemuksen kannalta tärkeimmät.

Palveluprosessikuvaus rajattiin palvelun aikaiseen asiakkaan kokemukseen 3–4 viikon ajanjaksolta, eikä aikaa ennen palvelua huomioitu erikseen, sillä asiakkaan odotusten toteutumista voitiin arvioida Grönroosin (2015, 119) teorian mukaan palvelun aikaisen laadun kokemuksen kautta. Asiakkaan palvelukokemuksen laadun mittaamiseen soveltuisi oikea-aikaisuus huomioiden reaaliaikainen mittaaminen, eli seurantajakso, jolloin laatua mitataan samalla kun asiakas sen kokee, mutta koska tämä ei käytännön toteutuksen syistä ollut mahdollista, mittaaminen päätettiin suorittaa palvelukokemuksen jälkeen. Tämän lähtötilanteen palveluprosessikuvauksen, sekä työn teoreettisen viitekehyksen pohjalta tehtiin seuraavassa vaiheessa kyselytutkimus uusille asiakkaille.

5.2 Palvelukokemuksen kartoittaminen kyselytutkimuksen avulla

Kartoita ja ymmärrä vaihe on asiakasymmärryksen ja tiedonhankinnan vaihe. Ojasalon ym. (2009, 74) mukaan tämän vaiheen menetelmillä pyritään keräämään laajasti faktatietoa kehittämiskohteesta ja käyttäjätarpeista. Tässä kehittämistyössä tutkimusmenetelmänä käytettiin kyselytutkimusta, joka toteutettiin kokonaistutkimuksena kaikille määritellyn ajan sisällä asiakassuhteensa aloittaneille uusille asiakkaille.

Kysely on määrällisen, eli kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmä, jolla tavoitellaan määrällistä tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Menetelmän käyttötarkoitus on tutkia tietyn ihmisryhmän mielipiteitä, kokemuksia, käsityksiä tai käyttäytymistä niin, että tutkimuksen otanta edustaa juuri sitä ihmisryhmää, jonka tutkimisesta ollaan kiinnostuneita. Tästä syystä tutkimuksen otanta on kohdennettava oikein, ja tutkimusaineisto on kerättävä tavalla, joka tavoittaa halutun ihmisryhmän. Kyselytutkimuksen etuna on, että sen avulla voidaan tavoittaa suuri vastaajajoukko, joka takaa sen, että tulokset voidaan yleistää koskemaan koko tutkittavaa ihmisryhmää. Esimerkiksi nettikyselyillä voidaan saada paljon vastauksia, ja kattava tutkimusaineisto. (Hirsjärvi ym. 1997, 186–192.)

Ojasalon ym. (2009, 121,128) mukaan sähköisen kyselyn etuna on lisäksi sen käyttämisen tehokkuus ja nopeus, sekä numeeriset tulokset, joita on helppoa analysoida tilastollisesti. Kyselytutkimuksen haasteena voi olla oikean vastaajajoukon tavoittaminen, sekä menetelmällä saadun tiedon pinnallisuus, sillä kyselyn tekijä ei voi arvioida kyselyyn vastaajien asennetta tai sitä, millä tavoin he lopulta ovat ymmärtäneet kysymykset. Tämän takia tulkinnanvaraisia tai muuten vaikeasti ymmärrettäviä kysymyksiä tulisi välttää (Ojasalo

2009, 131). Kyselytutkimuksen toteutuksessa hyödynnettiin edellä mainitun teorian lisäksi Heikkilän (2014, 45–52) ohjeistusta hyvän kyselylomakkeen laatimiseen, jonka mukaan tärkeintä kyselyn onnistumisessa ovat hyvät ja selkeät kysymykset, sekä oikean kohderyhmän tavoittaminen.

Tutkimuksen tavoitteena oli mitata asiakkaan palvelukokemusta laadun kriteerien avulla. Tutkimuksella haluttiin selvittää tavoitellun palvelukokemuksen rakentumisen syitä, ei niinkään seurauksia, joten mittariksi valittiin laadun kriteerit asiakastyytyväisyyden sijaan. Kyselytutkimus valittiin tiedonkeruumenetelmäksi, sillä sen arvioitiin soveltuvan tutkimuksen tavoitteeseen ja aikatauluun. Kyselylomake olisi mahdollista rakentaa mukailemaan uuden asiakkaan palveluprosessia, ja siihen sisältyviä palvelutuokioita niin, että mahdolliset totuuden hetket voitaisiin osoittaa myös määrällisen datan avulla. Lisäksi avoimilla kysymyksillä olisi mahdollista kerätä myös laadullista tietoa asiakaspalvelusta. Menetelmän valinnassa huomioitiin myös toimeksiantajan toiveet ja kehittämistarpeet, sillä kyselyn avulla olisi mahdollista tavoittaa runsaasti vastaajia, sekä kerätä laaja aineisto ideointivaihetta varten.

Kyselytutkimuksessa oli tarkoituksena mitata uuden asiakkaan kokemusta palvelu laadusta, jolloin aluksi oli tarpeen määritellä mitattava havaintoyksikkö eli ”uusi asiakas” toimeksiantajan näkemyksiin ja asiakassuhteen elinkaariteoriaan pohjautuen. Kaikki yrityksen asiakkaat ovat olleet uusia asiakkaita asiakassuhteensa alussa, mutta koska tutkimuksella haluttiin tietoa palvelukokemuksen nykytilasta, oli uusi asiakkuus asetettava ajalliseen kontekstiin niin, että vastaajat olivat aloittaneet asiakkuutensa muutaman kuukauden sisällä. Tällä rajaamisella varmistettiin myös, että vastaajilla olisi mahdollisimman tuoreet muistikuvat asiakkuutensa alkuajoista. Uuden asiakkaan määrittelyssä päädyttiin kaikkiin niihin yrityksen asiakasrekisterissä oleviin asiakkaisiin, jotka ovat aloittaneet asiakassuhteensa viimeisten kuuden kuukauden aikana. Heidän katsottiin olevan asiakkuuden haltuunottovaiheessa, jolloin suhde on vielä tuore ja asiakas muodostaa käsitystään palvelusta saamastaan arvosta.

Kyselytutkimus toteutettiin sähköisenä lomakekyselynä 14.4.25–29.4.25 välisenä aikana. Kyselylomakkeen (Liite 1) verkkoalustana käytettiin google forms kyselysovellusta, jonka katsottiin olevan helppokäyttöinen ja mahdollisesti entuudestaan tuttu osalle kyselyyn vastaajista. Linkki kyselyyn lähetettiin vastaajille sähköpostitse, sekä sen mukana kyselystä kertova saatekirje, joka sisälsi tiedotteen tutkimuksesta ja sen tiedonkeruutavasta, sekä toimeksiantajan tervehdyksen ja kiitoksen kyselyyn osallistujille.

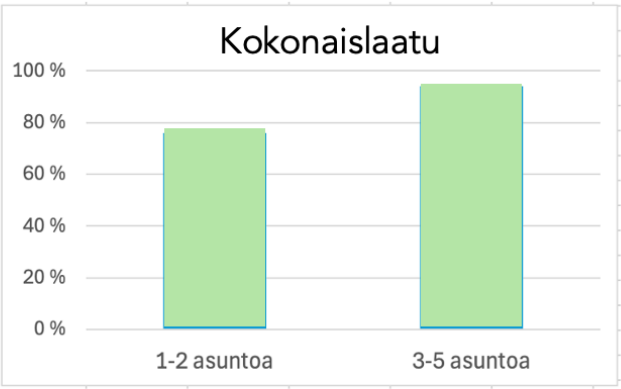
Kyselyn nimenä oli Uuden asiakkaan palvelukokemus. Linkki sähköiseen kyselylomakkeeseen lähetettiin kaikille yrityksen asiakasrekisterissä oleville korkeintaan kuusi kuukautta taaksepäin asiakkuuden aloittaneille henkilöille, joita oli yhteensä yhdeksänkymmentä.

Tutkimusta varten ei suoritettu otantaa, vaan vastaajiksi valittiin kaikki kuuden kuukauden ajanjaksolla tulleet uudet asiakkaat eli koko perusjoukko. Kyseessä oli tässä tapauksessa kokonaistutkimus. Tavoite kyselyn vastausprosentille asetettiin kahdenkymmenen ja kolmenkymmenen prosentin välille pohjautuen toimeksiantajan antamaan arvioon siitä, kuinka suuri joukko asiakkaita kyselyllä voitaisiin tavoittaa.

Kyselyn alussa kysyttiin taustatietoina vastaajan asiakkuuden alkamisajankohtaa, asiakkaan omistamien vuokra-asuntojen määrää, sekä onko asiakas ollut toisen vuokravälitysyrityksen asiakas aiemmin. Kyselyosuus rakennettiin sisältämään monivalintakysymyksiä, joihin vastattiin Likertin arviointiasteikolla samaa mieltä, osittain samaa mieltä, en osaa sanoa, osittain eri mieltä tai eri mieltä. Monivalintakysymykset jaoteltiin kolmeen pääteemaan; palvelun helppokäyttöisyys, vuokrausprosessin eteneminen ja asiakaspalvelu. Lisäksi kahteen viimeksi mainittuun lisättiin myös avoimen vastaamisen mahdollisuus, jossa pyydettiin vastaajaa kertomaan lisää, jos tämä antoi arvion osittain eri mieltä tai erimieltä. Palvelun helppokäyttöisyysteemassa pyrittiin selvittämään, miten helpoksi tai vaikeaksi asiakas kokee asioinnin yrityksen kanssa eri kanavissa, ja teema perustui laadun kriteereihin ”lähestyttävyys ja joustavuus”, ja ”palvelumaisema”.

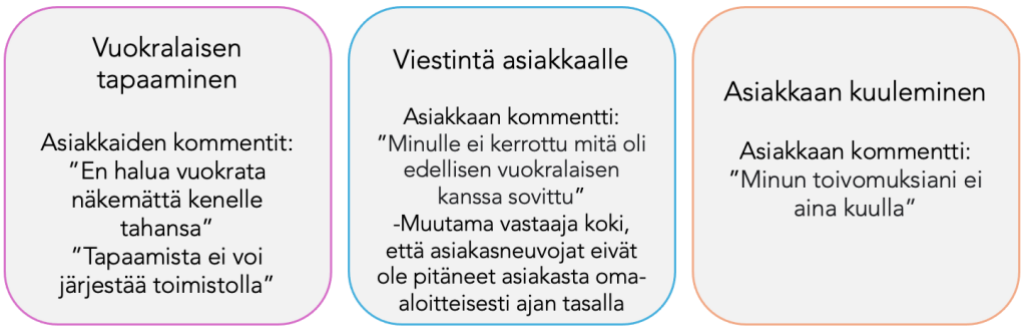
Vuokrausprosessin etenemisteema mukaili asiakkaan polkua palveluprosessissa, jonka lähtötilanteen kuvaukseen kysymykset perustuivat. Teeman kysymykset alkoivat toimeksiantosopimuksen allekirjoittamisesta aina vuokralaisen valintaan saakka, ja niissä haluttiin selvittää asiakkaan laadun kokemusta sekä teknisen- että toiminnallisen laadun osalta keskittyen kolmeen laadun kriteeriin; ”asenteet ja käyttäytyminen”, ”ammattimaisuus ja taidot”, sekä ”luotettavuus”. Asiakaspalveluteeman kysymyksillä kartoitettiin samoja laadun kriteereitä kuin edellisessä teemassa, sekä lisäksi odotettua laatua. Kyselylomakkeen lopussa kysyttiin avoimella kysymyksellä risuja ja ruusuja, sekä suositteluhalukkuutta, jolla selvitettiin laadun kriteerin ”maine ja uskottavuus” toteutumista. Toisaalta suositteluhalukkuus kertoo myös tavoitellun palvelukokemuksen toteutumisesta asiakastyytyväisyytenä.

Sähköiseen lomakekyselyyn vastasi kuusi henkilöä. Kyselyn vastausprosentti oli 6,7 %, mikä jäi selvästi asetetusta 20 % tavoitteesta. Tutkimustulokset käsiteltiin Excelissä, jossa tehtiin taulukointia vastauksista löytyvien yhteyksien, eli korrelaation selvittämiseksi vastaajien taustatietojen ja muiden kyselyn osioiden vastausten välillä. Analyysissä selvisi, että kaikki asiakkaat, jotka omistavat useamman vuokra-asunnon, ovat tyytyväisempiä palvelun kokonaislaatuun, kuin asiakkaat, jotka omistavat yhdestä kahteen asuntoa. Tämä on kuvattu kuviossa 7. Muunlaista korrelaatiota vastaajien taustatietojen ja heidän vastaustensa välillä ei voitu osoittaa.



Kuvio 7: Kokonaislaatu

Palvelun kokonaislaatu selvitettiin laskemalla, kuinka monta vastausasteikon ”samaa mieltä” tai ”osittain samaa mieltä” vastausta saatiin suhteessa monivalintakysymysten kokonaismäärään. Palvelun kokonaislaaduksi saatiin näin 92/108. Laatu koettiin hyvänä erityisesti ”vuokrausprosessin eteneminen” teemassa, jonka tulos on 97/108. ”Palvelun helppokäyttöisyys” sai tulokseksi 86/108 ja ”asiakaspalvelu” 89/108. Näiden kahden osion kokonaispistemäärää laski tosin se, että yksi vastaaja arvio laadun heikoksi molemmissa osioissa. Tämän vuoksi johtopäätöksiä teemojen tulosten eroihin pohjautuen ei voida tehdä. Kyselyn avointen kysymysten vastauksissa nousi esiin muutamia selkeitä palauteteemoja, jotka on esitetty kuviossa 8. Ensimmäinen teema liittyi asiakkaan mahdollisuuteen tavata hakija yrityksen toimipisteessä, toinen asiakkaalle viestintään, ja kolmas asiakkaan toiveiden kuulemiseen. Näistä palautteista saatua tietoa voitiin hyödyntää kehittämistyön seuraavassa vaiheessa.



Kuvio 8: Kyselytutkimuksesta löydetyt kehittämisteemat

Kyselylomakkeen lopussa kysyttiin vastaajien suositteluhalukkuutta, ja tuloksena 5/6 vastaajasta on suositellut tai voisi suositella palvelua. Kun tutkimustuloksia tarkastellaan

kehittämistyön teoreettisessa viitekehyksessä, suositteluhalukkuus antaa positiivista viestiä asiakkaiden tyytyväisyydestä. Uuden asiakkaan palveluprosessia mukailevan kyselyn teeman ”vuokrausprosessin eteneminen” hyvän tuloksen voidaan katsoa olevan osoitus siitä, että yrityksen palvelun ominaisuudet ovat asiakkaan näkökulmasta toimivat, ja vastaavat asiakkaan odotuksiin ja tarpeisiin. Erityisesti laadun kriteerit ”asenteet ja käyttäytyminen”, ”ammattimaisuus ja taidot”, sekä ”luotettavuus” vaikuttivat toteutuvan. Tästä kertoi myös hyvän tuloksen saanut kyselyn teema ”asiakaspalvelu”, joka perustui samojen toiminnallisen laadun kriteerien kartoittamiseen. Heikoimman tuloksen saanut ”palvelun helppokäyttöisyys” selvitti laadun kriteereitä ”lähestyttävyys ja joustavuus”, ja ”palvelumaisema”.

Tulokset jäivät matalan vastausprosentin takia suppeiksi, ja niitä ei voitu yleistää koskemaan kaikkien uusien asiakkaiden kokemusta, tai tehdä niistä luotettavia johtopäätöksiä. Tuloksia voitiin kuitenkin analysoida ja miettiä oletuspohjalta, mitä palvelukokemuksen kehittämisen näkökulmasta olennaisia teemoja niistä voidaan muodostaa tulevan ideointivaiheen onnistumista ajatellen. Tuloksista esiin nousevat laadun kriteerit, jotka eivät täysin toteudu, ovat teknisen laadun kriteeri ”ammattimaisuus ja taidot”, sekä toiminnallisen laadun kriteerit ”asenteet ja käyttäytyminen” sekä ”luotettavuus”.

5.3 Palvelukokemuksen yhteiskehittäminen ideointityöpajan avulla

Yrityksen työntekijät ovat palvelun laadun tuottajia. Kehittämistyön mukanaan tuoma muutos vaikuttaa työntekijöiden arkeen väistämättä, joten on järkevää osallistaa ja sitouttaa heidät muutosprosessiin aktiivisina toimijoina (Koivisto, Säynäjäkangas, Forsberg. 2019, 40). Erityisesti silloin, kun kehittäminen kohdistuu asiakkaan ja palveluntarjoajan väliseen vuorovaikutukseen asiakasrajapinnassa, on työntekijöiden osallisuus ehdottoman tärkeää. Palvelumuotoiluajatteluun kuuluu myös näkemys, jonka mukaan ”positiivista asiakaskokemusta ei voi saavuttaa ilman positiivista työntekijäkokemusta” (Koivisto ym. 2019, 22). Kehittämisvaiheessa ratkaisuja voidaan etsiä myös hyödyntämällä työntekijöiden antamaa palautetta ja kritiikkiä (Koivisto ym. 2019, 46).

Ideointimenetelmän valinnassa on huomioitava kehittämisen kohde ja tarpeet. Erilaisia menetelmätyökaluja käytetään eri tilanteissa riippuen siitä mikä on tavoiteltu lopputulos. (Tuulaniemi 2013, 187.) Tässä kehittämistyössä tavoitteena oli saada helposti käyttöön otettavia ja konkreettisia kehitysehdotuksia asiakasrajapinnassa tapahtuviin totuuden hetkiin. Työntekijät kehittämistyöhön osallistava ideointityöpaja oli yhteiskehittämismenetelmänä helposti toteutettava ja tehokas, kun huomioitiin ideointiin käytettävät ajalliset resurssit, työpajan tavoitteet, sekä etäyhteyden käytön tuomat rajoitteet.

Ideointityöpaja on Ojasalon ym. (2009, 160–162) mukaan ryhmässä tapahtuva luovan ongelmanratkaisun menetelmä, jossa ryhmän osallistujat ideoivat ohjaajan johdolla uusia ratkaisuja johonkin tiettyyn ongelmaan. Ideointityöpaja voidaan jakaa neljään vaiheeseen;

esivaiheessa rajataan ideoinnin tavoitteet, lämmittelyvaiheessa pyritään pääsemään luovaan tilaan, ideointivaiheessa tuotetaan runsaasti ideoita, ja valintavaiheessa ideoita tarkastellaan kriittisesti ja valitaan ideoista parhaat jatkoon.

Ideoiden tuottamis- ja valintavaiheessa voidaan hyödyntää erilaisia visuaalisia menetelmätyökaluja, kuten 8x8 ideointimatriisia. Se muistuttaa ajatuskarttaa, mutta on menetelmänä järjestelmällisempi noudattaen tiettyä kaavaa, jolla ideoita viedään eteenpäin kohti lopullista muotoaan. Menetelmässä alkuperäinen ongelma kirjoitetaan matriisin keskelle, jonka ympärille ideoidaan kahdeksan uutta näkökulmaa tai mahdollista ratkaisua ongelmaan. Tämän jälkeen jokaisen kahdeksan uuden näkökulman ympärille ideoidaan taas kahdeksan uutta ideaa. Menetelmällä on mahdollista tuottaa lyhyessä ajassa suuri määrä pitkälle jalostettuja ideoita. (Ojasalo ym. 2009, 163–165.)

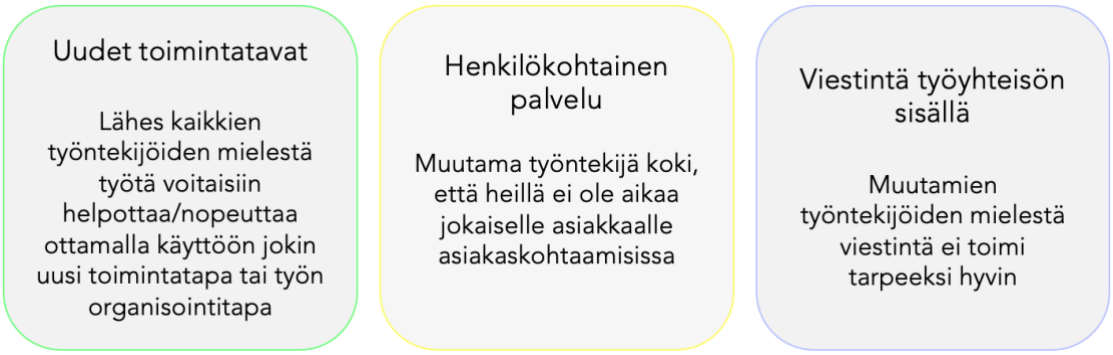
Ideointityöpajan suunnitellussa on tärkeää asettaa selkeät raamit ja lähtökohdat kehitettävälle aiheelle niin, että kehittäminen on osallistavaa ja inspiroivaa ideointiin osallistuville. Kehitettävä aihe on hyvä esitellä osallistujille ongelman sijaan mahdollisuutena, jonka luomiseen heillä on tilaisuus vaikuttaa. (Stickdorn 2018, 162.) Ideointityöpaja voidaankin aloittaa esivaiheella, jonka tarkoituksena on määrittää ideoinnin tavoitteet (Ojasalo ym. 2019, 161). Ennen ideointityöpajaa voidaan toteuttaa ideointiin johdattelevia aktiviteetteja, joiden tarkoitus on inspiroida ja ohjata ajatustyötä oikeaan suuntaan alusta alkaen. Ennen ideointityöpajaa voidaan myös tehdä valmistelevaa tiedonkeruuta jo olemassa olevien ratkaisujen löytämiseksi. (Stickdorn 2018, 162.)

5.4 Ideoinnin esivaihe

Tässä kehittämistyössä esivaiheena toteutettiin sähköinen kysely yrityksen kaikille työntekijöille, jotka toimivat yrityksessä vuokravälittäjinä ja asiakaspalvelijoina. Kyselyllä pyrittiin kartoittamaan työntekijöiden päivittäisessä työssään kohtaamia konkreettisia ongelmatilanteita, sillä nämä hankaluudet heidän työssään peilautuvat asiakkaan kokemuksiin kontaktipisteissä mahdollisina totuuden hetkinä. Kyselyssä kysyttiin myös mahdollisia olemassa olevia ratkaisuja. Kyselyn sisältö ja rakenne muokattiin tarkoituksenmukaiseksi ja toimivaksi osallistujien osallistamisen ja inspiroimisen näkökulmasta.

Kyselyn tarkoituksena ei ollut tuottaa määrällistä tai kaikkiin työtekijöihin yleistettävää dataa, vaan toimia osallistavana elementtinä sekä ennen työpajaa, että sen aikana, sekä lisäksi tuottaa helposti visualisoitavia tulokset, jotka voidaan esitellä osallistujille ideointityöpajan alussa lähtökohtana, josta ideointiprosessi lähtee liikkeelle. Kysely toteutettiin sähköisenä lomakekyselynä 14.4.25–20.4.25 välisenä aikana. Kyselylomakkeen verkkoalustana käytettiin google forms kyselysovellusta ja lomake laadittiin käyttäen sekä avoimia kysymyksiä, että monivalinta-asteikkoa, jossa vastaaja saattoi valita lähinnä omaa mielipidettään olevan vastausvaihtoehdon. Kysely pohjautui kehittämistyön teoriaan laadun

kriteereistä, sekä arvon luomisen elementeistä uuden asiakkaan palveluprosessin viitekehyksessä. Kyselyssä vastaajilta kysyttiin ajankäytön resursseista yhtä asiakasta kohden, kokemuksista negatiivisen palautteen osalta, mahdollisuuksista vaikuttaa tai parantaa työskentelyprosesseja. Avoimiin kysymyksiin lisättiin mahdollisuus antaa kritiikkiä ja kehitysehdotuksia, kuinka palvelua voitaisiin kehittää.



Kuvio 9: Ideoinnin esivaiheessa löydetyt kehittämisteemat

Kyselyn tuloksista selviää, että työntekijöillä on pääosin toimivat resurssit tarjota hyvää asiakaspalvelua, ja he kokevat, että heillä on selkeät toimintaohjeet vuokrausprosessin eri vaiheisiin. Osassa vastauksia ilmenee kuitenkin lievää erimielisyyttä esimerkiksi ajankäytön ja työyhteisön sisäisen viestinnän tilasta. Nämä esiin nousseet teemat on esitetty kuviossa 9. Työntekijöiden mielestä työyhteisössä tulisi ottaa käyttöön uusia toimintatapoja tai tapoja organisoida työtä, sekä muutama toi vastauksessaan esiin, ettei heidän aikansa riitä asiakaskohtaamisissa henkilökohtaiseen palveluun. Tuloksissa avointen vastausten osalta nousi positiivisesti esiin suorat asiakaspalautteet, joiden mukaan palvelu on ammattimaista ja nopeaa, ja työntekijät ovat kuulleet asiakkaiden kertoneen suositelleensa palvelua myös muille.

Varsinaisia kehitysehdotuksia esitettiin vain yksi, jossa vastaaja ehdotti työyhteisöön yhtenäisiä menetelmiä, jotta työnteko olisi helpompaa ja nopeampaa. Kyselyn tuloksista, sekä kartoita vaiheen asiakaskyselyn tuloksista yhdisteltiin esiin nousseita teemoja, joita käytettiin ideointityöpajassa ideoinnin lähtökohtina.

5.5 Ideointityöpajan toteutus

Ideointityöpaja järjestettiin 20.5.25 virtuaalisena etätyöpajana Teams-viestintäsovelluksen kautta. Työpajaan osallistuivat opinnäytetyön tekijä, joka toimi työpajan ohjaajana, sekä kaikki yrityksen kuusi työntekijää, jotka toimivat yrityksessä vuokravälittäjinä ja asiakaspalvelijoina. Ideointityöpajan sisältö ja vaiheet suunniteltiin ohjaajan toimesta hyödyntämällä Innokylän (2025) ohjeistusta virtuaalityöpajan onnistuneeseen toteutukseen. Työpajassa pyrittiin käyttämään välineitä ja käsitteitä, jotka olisivat osallistujille

entuudestaan tuttuja, jotta uusien asioiden esittelyyn ei kuluisi aikaa. Työpajassa käytettiin PowerPoint esityspohjaa työskentelyn valkotauluna, jonka ohjaaja oli suunnitellut valmiiksi ideoinnin vaiheiden kulun mukaan visuaalisuus ja osallistavuus huomioiden. Kartoita vaiheen asiakaskyselystä ja työntekijöiden kyselystä esiin nousseista kehitysteemoista muodostettiin esityspohjalle ideointimatriisi.

Työpajan alussa osallistujille kerrottiin opinnäytetyön tavoitteesta ja toimeksiantajan ilmaisemasta asiakaspalvelun kehittämisen tarpeesta, johon opinnäytetyö pohjautuu. Osallistujille selitettiin mikä on ideointityöpaja, sen tarkoitus osana opinnäytetyötä, sen vaiheet ja tavoitteet. Tämän jälkeen käytiin läpi ideoinnissa käytetty 8x8 menetelmä. Ideointi jakautui kahteen vaiheeseen. Ensimmäinen vaihe oli yhdistetty lämmittely- ja ideointivaihe, johon sisältyi teemojen esittely, niiden tarkastelu ja vapaa keskustelu. Osallistujille näytettiin kuvio valituista kehittämisteemoista, johon oli yhdistetty sekä työntekijöiden kyselyvastauksia, että asiakaskyselyn tuloksia teemoittain ryhmiteltynä. Tällä pyrittiin tuomaan selkeästi esiin ideoinnin lähtökohdat. Selkeitä teemoja käyttämällä pyrittiin ohjaamaan osallistujien ajatustyötä pois ongelmien ajattelusta, ja kohti omassa työssään piileviä mahdollisuuksia parantaa palveluprosessia, sujuvoittaa omaa työtään ja lopputuloksena asiakkaan kokemusta.

Ideointipajan toinen vaihe oli ideoiden valinta- ja jalostamisvaihe, jossa näytettiin 8x8 pohjan ideointimatriisi, johon täytettiin jo olemassa olevat kehittämisteemat, joita oli yhteensä viisi. Viidestä teemasta kolme poimittiin asiakaskyselyn tuloksista, ja nämä olivat vuokralaisen tapaaminen, viestintä asiakkaalle ja asiakkaan kuuleminen. Loput kaksi teemaa syntyivät ideoinnin esivaiheen työntekijöiden kyselystä, ja nämä teemat olivat uudet toimintatavat ja henkilökohtainen palvelu. Teemojen ympärille ideoitiin kehittämisehdotuksia ja näkökulmia käyttäen apuna apukysymyksiä, kuten ”mitä muutoksia ratkaisu käytännössä vaatisi?” ja ”miten ratkaisu vaikuttaisi asiakkaan kokemukseen?” Ideat kirjoitettiin ideointimatriisiin, johon kerättynä ne muodostivat aineiston tulosten analyysiin ja raportointiin seuraavaa vaihetta varten.

5.6 Ideointityöpajan tulokset

Ideointityöpajassa saatiin ryhmätyöskentelynä tuotettua uusia kehitysehdotuksia kyselyissä esiin nousseiden kehittämisteemojen pohjalta. Työpajassa hyödynnetty 8x8 ideointimatriisi, johon kehitysideat kerättiin, on esitelty kuviossa 10 ja liitteessä 2. Työpajan aikana löydettiin uusia näkökulmia asiakkaan palvelukokemuksen tulkintaan työntekijöiden kesken, ja pohdittiin ratkaisuja, jotka olisi mahdollista toteuttaa olemassa olevilla resursseilla pienilläkin toimintatapojen muutoksilla. Ideoinnissa pyrittiin nopeatahtiseen ratkaisujen esiintuomiseen niin, ettei alkuperäistä ongelmaa jäätäisi käymään läpi liian pitkään. Fokus pidettiin ratkaisukeskeisyydessä asiakkaan kokemuksen parantamiseksi.

	Perehdytään näkemättä-hakijaan entistä tarkemmin ja tarjotaan vuokranantajalle vaihtoehtoja hakijan kontaktoimiseen ennen vuokrausta.					
1.Vuokralaisen tapaaminen Asiakkaiden kommentit: "En halua vuokrata näkemättä kenelle tahansa" "Tapaamista ei voi järjestää toimistolla"	Videopuhelu vuokralaisen kanssa>jossa tiedustellaan lisäkysymyksiä ja saadaan parempi näkemys	Kaikille yhteinen toimintatapa, jossa asiakas (etenkin toimeksiantaja) pidetään joka vaiheessa ajan tasalla	2.Viestintä asiakkaalle -Asiakkaan kommentti:" Minulle ei kerrottu mitä oli edellisen vuokralaisen kanssa sovittu." -Muutama vastaaja koki, että asiakasneuvojat eivät ole pitäneet asiakasta oma-aloitteisesti ajan tasalla	Toimeksiantosopimusta tehdessä perehtyminen asiakkaaseen, mitkä viestintäkanavat hän kokee parhaimmaksi. Niitä kautta lähestymme, aina tilanteen muuttuessa.	Asiakaskohtaamisissa pysähtyminen ja keskittyminen juuri häneen varmistaen, että häntä on kuultu -> LÄSNÄOLO	3.Asiakkaan kuuleminen Asiakkaan kommentti:" Minun toivomuksiani ei aina kuulla"
Tiedustellaan vuokranantajalta, miksi näkeminen on tärkeää. Käyttää kuitenkin välittäjää ja onko luottamusta välittäjän näkemykseen.	Mikäli epävarmuutta hakijassa, joka hakee näkemättä > soitto tai lisäkysymysten selvittely. On kuunneltava myös mitä VA haluaa > ei painostusta.	Matalammalla kynnyksellä väliaikatietoja va'lle. Asuntojen perkaaminen säännöllisin väliajoin (va:n kontakointi) ja miettiminen mitä voisi tehdä toisin, että asunnosta saataisiin kysyntää esim. pitäisikö ottaa uusia kuvia tai muuttaa vuokraa/lemmikki-kohtaa			Kirjataan asunnon taakse/asiakastietoihin vuokranantajan toiveet, jotta muutkin tietävät nämä	Kerrotaan asiakkaalle tarkasti meidän toimintatavat, joiden pohjalta toimitaan, mutta huomioidaan asiakkaan toiveet siinä määrin missä pystytään.
Yhteniäiset menetelmät	Viestinnän tehostaminen työyhteisössä	1.Vuokralaisen tapaaminen Asiakkaiden kommentit: "En halua vuokrata näkemättä kenelle tahansa" "Tapaamista ei voi järjestää toimistolla"	2.Viestintä asiakkaalle -Asiakkaan kommentti:" Minulle ei kerrottu mitä oli edellisen vuokralaisen kanssa sovittu" -Muutama vastaaja koki, että asiakasneuvojat eivät ole pitäneet asiakasta oma-aloitteisesti ajan tasalla	3.Asiakkaan kuuleminen Asiakkaan kommentti:" Minun toivomuksiani ei aina kuulla"	Työkuorman tasapuolinen jakaminen, jolloin asiakaskohtaamisiin jää enemmän aikaa	Asiakkaan kanssa sovitaan erikseen aika tapaamiseen
4.Uudet toimintatavat Lähes kaikkien työntekijöiden mielestä työtä voitaisiin helpottaa/nopeuttaa ottamalla käyttöön jokin uusi toimintatapa tai työn organisointitapa	Yksinkertaistetaan toimintatapoja, eikä tehdä turhan monimutkaisesti asioista vaan ns. "suoraviivaisesti"	4.Uudet toimintatavat Lähes kaikkien työntekijöiden mielestä työtä voitaisiin helpottaa/nopeuttaa ottamalla käyttöön jokin uusi toimintatapa tai työn organisointitapa	Kehitysideat	5.Henkilökohtainen palvelu Muutama työntekijä koki, että heillä ei ole aikaa jokaiselle asiakkaalle asiakaskohtaamisissa	Ajankäytön tehostaminen ja varmistaminen, että kaikkiin työvaiheisiin jää riittävästi aikaa	5.Henkilökohtainen palvelu Muutama työntekijä koki, että heillä ei ole aikaa jokaiselle asiakkaalle asiakaskohtaamisissa
Parempi viestintä ja yhteiset toimintatavat. Oma aloitteellisuus ja luotto omaan tekemiseen.	Tiedonkulun parantaminen				Työnmäärä menee välillä yli resurssien	Selkeät vastuualueet, esim. asiakaspalveluvastaavat, jotta asiakaspalveluun keskitytään, mutta välittäjillä jää aikaa muuhun.

Kuvio 10: Ideoinnin tulokset 8x8 matriisilla

Viidestä kehitysteemasta neljään saatiin kehitettyä konkreettinen asiakkaan palvelukokemukseen positiivisen muutoksen tekevä, mutta helposti käytännössä toteutettava kontaktipiste. Kehitysteema ”uudet toimintatavat” jäi pohdinnoissa kesken, mutta sen kautta tunnistettiin, että työyhteisön sisäisiä toimintatapoja, kuten viestintää tai vastuunjakoa voitaisiin jatkossa miettiä uudelleen.

Nämä ideointityöpajasta syntyneet tulokset koottiin yhteen kuviossa 11 ja 12, jossa näkyvät kehitysideat ja niiden toteutuminen asiakkaan palvelupolulla uusina kontaktipisteinä. Kuvioissa on esitetty asiakkaan kontaktipisteisiin liittyvät laadun kriteerit, jotka pohjautuvat alkuperäisiin kehitysteemoihin, joista kehitysideat on luotu. Lisäksi taulukkoon lisättiin arvon muodostumisen elementit, joihin kontaktipisteiden toteutumisella on vaikutusta.

Kehitysteema ja kehitysidea	Mikä osa palvelupolkua, kontaktipiste/pisteet	Laadun kriteeri, arvon tuottaminen
1.Vuokralaisen tapaaminen a. Perehdytään hakijaan tarkemmin esim. Puhelu tai videopuhelu vuokralaisen kanssa, lisäkysymyksiä. Tietoa millä perustella hakijan valinta b. Tarjotaan VA vaihtoehtoja itse vuokralaisen kontaktoimiseen.	Uusi kontaktipiste: Toimeksiantosopimusta tehdessä tiedustellaan toivooko VA a, b tai ei kumpaakaan. Mikä tieto olisi VA tärkeää? Olemassa oleva kontaktipiste: vuokralaisten hakemusten läpikäynti ja esittely, enemmän tietoa vuokralaisesta	Laadun kriteerit: "asenteet ja käyttäytyminen" "ammattimaisuus ja taidot" "luotettavuus" Tekemisen helpottaminen Riskin pienentäminen Palvelun ominaisuudet
2.Viestintä asiakkaalle -Selvitetään mitkä viestintäkanavat asiakkaalle parhaimmat -Luodaan kaikille yhteinen toimintatapa, jossa VA pidetään ajan tasalla koko ajan oma-aloitteisesti	Uusi kontaktipiste: Toimeksiantosopimusta tehdessä kysytään mitkä viestintäkanavat asiakkaalle parhaimmat Uusi kontaktipiste/pisteitä: Matalalla kynnyksellä väliaikatietoja asiakkaalle valitussa viestintäkanavassa	Laadun kriteerit: "asenteet ja käyttäytyminen" "luotettavuus" "Palvelun normalisointi" Saavutettavuus Helppokäyttöisyys
3.Asiakkaan kuuleminen -Asiakaskohtaamisissa keskittyminen -Yhteysymmärryksen lisääminen, tiedonkulun parantaminen molemmin puolin	Uusi kontaktipiste: Kirjataan asiakastietoihin VA toiveet, jolloin kaikki työntekijät tietoisia mitä VA kanssa sovittu Uusi kontaktipiste: Informoidaan asiakasta meidän toimintatavoista paremmin ja selkeämmin.	Laadun kriteerit: "asenteet ja käyttäytyminen" "luotettavuus" "Lähestyttävyys ja joustavuus" Saavutettavuus Helppokäyttöisyys

Kuvio 11:Kehittämistyön tulokset teemoittain, osa 1.

Ensimmäiseen kehittämisteemaan "vuokralaisen tapaaminen" löydettiin kaksi mahdollisuutta. Asiakas, eli vuokranantaja (VA), joka kokee haluavansa tavata vuokralaisen ennen sopimuksen tekoa, voisi itse järjestää tapaamisen vuokralaisen kanssa helpommin, jos vuokralaisen kontaktoimiseen tarjottaisiin vaihtoehtoja, tai hyväksi havaittuja tapoja. Jos tapaamisen järjestäminen on asiakkaalle tärkeää, mutta sitä ei voida toteuttaa yrityksen toimistolla, eikä siihen tarjota asiakkaalle suositeltavaa toimintatapaa, asiakas voi kokea jääneensä hänelle tärkeän asian kanssa yksin. Toinen mahdollisuus on perehtyä potentiaaliseen vuokralaiseen paremmin niin, ettei asiakas koe tarvetta tapaamiselle. Ideointityöpajassa koettiin, että tähän tulisi pyrkiä. Tällöin asiakasta on tärkeää informoida jo toimeksiantosopimusta tehdessä, että hakijaan perehdytään tietyllä prosessilla, johon kuuluu esimerkiksi vuokravälittäjän toteuttama puhelinhaastattelu, ja tiedustella asiakkaalta, millainen tieto hakijasta olisi hänelle tärkeää. Tällä tavoin asiakkaalle voidaan viestiä, että hänen toiveensa

huomioidaan osana valintaprosessia, mutta yrityksellä on jo olemassa oleva toimiva tapa hakijoiden ns. haastatteluun ja valintaan. Tämä olisi asiakkaan polulla uusi kontaktipiste, joka tapahtuisi toimeksiantosopimusta tehtäessä.

Laadun kriteerien kannalta tällainen uusi toimintatapa näkyisi asiakkaalle asiakaspalvelijoiden ammattitaidossa niin, että yritys noudattaa sellaista vuokralaisen valintaan liittyvää prosessia, jonka lopputuloksena asiakas voi solmia vuokrasopimuksen luottaen saaneensa asuntoonsa hyvän ja luotettavan vuokralaisen. Asiakkaalle näkyy myös asiakaspalvelun asenne, jossa asiakkaan tarpeet ja toiveet huomioidaan ja tunnistetaan heti suhteen alussa ennakoivasti ilman, että asiakkaan on itse tuotava niitä esille myöhemmin. Tähän liittyy merkittävästi laadun kriteeri luottamus, jolloin asiakas voi luottaa yrityksen toimivan tavoilla, jotka palvelevat asiakkaan etua. Yrityksen palvelun käytön tarkoitus on helpottaa asiakkaan tekemistä ja pienentää asiakkaan ottamaa riskiä asuntosijoittajana, joka liittyy myös vuokralaisen valintaan. Solmittu vuokrasopimus on palvelun ominaisuuksien toteutumisen kannalta merkittävä lopputuloksen laadun kriteeri, jota tavoiteltaessa ammattitaito, sen viestiminen asiakkaalle ja luottamuksen rakentaminen ovat kaikki tärkeitä palvelukokemuksen elementtejä.

Toiseen kehittämisteemaan ”viestintä asiakkaalle” saatiin kaksi ideaa, joista molemmat toteutuisivat uusina kontaktipisteinä asiakkaan polulla. Ensimmäinen idea oli selvittää asiakkaalle parhaat viestintäkanavat, joiden kautta viestintä asiakkaan kanssa hoidettaisiin. Tämä toteutettaisiin heti toimeksiantosopimusta tehtäessä, jolloin valitusta viestintäkanavasta muodostuisi vakiintunut käytäntö asiakassuhteessa, ja asiakkaan olisi mahdollisimman helppoa saada yhteys asiakaspalvelijaan, ja päinvastoin. Toinen idea oli yhtenäistää asiakaspalvelun toimitapoja niin, että jatkossa kaikki noudattaisivat yhteydenpitoa asiakkaisiin tilannepäivityksillä silloinkin, kun mitään erityistä ei ole tapahtunut. Asiakkaalle se, ettei mitään ole tapahtunut, eli esimerkiksi se, ettei vuokralaista ole vielä löytynyt on tärkeää tietoa, josta asiakasta tulisi informoida oma-aloitteisesti niin, ettei asiakkaan tarvitse ihmetellä tilannetta yksin. Asiakkaan polulla tämä näkyisi uusina kontaktipisteinä, joiden määrä olisi tilanne- ja asiakaskohtainen, ja riippuisi asiakaspalvelijan omasta arvioista yhteydenoton tarpeellisuudesta.

Asiakkaalle asiakaspalvelun uusi aktiivisempi ote viestintään ja oma-aloitteeseen tiedon antamiseen näkyisi samoissa toiminnallisen laadun kriteereissä, kuin edellisessä kehitysteemassa. Lisäksi se näkyisi myös palvelun normalisoinnissa, mikä tarkoittaa tapahtuneisiin virheisiin reagointia ja niiden nopeaa korjaamista. Tehokkaalla viestinnällä asiakkaalle sopivassa kanavassa tapahtuneet virheet on helppoa korjata ennen kuin suurempiä väärinymmärryksiä pääsee tapahtumaan. Toisaalta oma-aloitteinen viestintä myös ennalta ehkäisee väärinymmärryksistä johtuneiden virheiden syntymistä, jolloin palvelun normalisointia ei tarvita niin paljon, kuin ehkä aiemmin. Asiakkaalle arvon tuottamisen

näkökulmasta sekä palvelun saavutettavuus, että helppokäyttöisyys toteutuvat todennäköisemmin toimivan viestinnän avulla.

Kolmannessa kehittämisteemassa ”asiakkaan kuuleminen” löydettiin paljon yhteistä edellisen teeman kanssa. Tässä teemassa pohdittiin asiakkaan tarpeiden toteutumista ja kuinka ne tulisi kiireisessä asiakaspalvelun arjessa helpointa muistaa huomioida. Kehitysideoiksi saatiin parempi keskittyminen asiakaskohtaamisissa ja yhteisymmärryksen lisääminen asiakassuhteessa. Uudeksi kontaktipisteeksi kehitettiin asiakkaan toiveiden aktiivisempi tiedustelu siihen sopivissa tilanteissa, tai silloin kun asiakaspalvelija katsoo siihen olevan syytä. Asiakkaan toiveet ja asiat, joista on asiakkaan kanssa sovittu, tulisi kirjata asiakastietoihin niin, että kaikki asiakaspalvelijat olisivat niistä tietoisia, ja ne olisi helpompi huomioida hetkessä asiakastietoja katsomalla.

Työpajan keskustelussa asiakkaan kokemuksen siitä, ettei hän ole tullut kuulluksi ajateltiin osittain johtuvan viestinnän puutteesta, jolloin asiakas ei aina ole tietoinen asiakaspalvelun toimintatavoista. Tämä katsottiin tarpeelliseksi korjata lisäämällä asiakkaan ymmärrystä yrityksen toimintatavoista, jolloin oleellista olisi keskittyä parempaan viestintään asiakkaan polun kaikissa eri vaiheissa. Näissä kontaktipisteissä asiakkaalle välittyy samoja toiminnallisen laadun kriteereitä kuin edellisessä vaiheessa, mutta lisäksi kokemus asiakaspalvelun lähestyttävyydestä ja joustavuudesta parantuisi merkittävästi.

Kehitysteema ja kehitysidea	Mikä osa palvelupolkua, kontaktipiste/pisteet	Laadun kriteeri, arvon tuottaminen
4.Uudet toimintatavat -Viestinnän tehostaminen työyhteisössä (Toimintatapojen yksinkertaistaminen, oma-aloitteisuus, yhtenäiset menetelmät, luottamus omaan tekemiseen)	Asiakkaan koko palvelukokemus	Laadun kriteerit: Kaikki
5.Henkilökohtainen palvelu -Asiakaskohtaamisiin enemmän aikaa (Ajankäytön tehostaminen, Työkuorman tasainen jakautuminen, selkeät vastuualueet)	Sovitaan aika tapaamiseen jos hetkessä ei ole aikaa henkilökohtaiseen palveluun	Laadun kriteerit: ”asenteet ja käyttäytyminen” ”luotettavuus” ”Lähestyttävyys ja joustavuus” Saavutettavuus Helppokäyttöisyys

Kuvio 12: Kehittämistyön tulokset teemoittain, osa 2.

Neljännen kehittämisteeman tulokset jäivät suppeiksi, eikä aiheeseen päästy kovin syvälle ratkaisujen ideoinnin kannalta, mutta keskustelussa tunnistettiin asiakaspalvelun työntekijöiden sisäisen viestinnän tehokkuuden ja tehottomuuden välittyvän asiakkaan kokemukseen koko palvelupolun ajalta. Viestintään katsottiin vaikuttavan ennen kaikkea yhtenäistämistä vaativat toimintatavat, joista päättämiseen ja sopimiseen tulisi panostaa jatkossa. Asiakkaan laadun kokemuksen kannalta viestintä nousi koko työpajan keskeiseksi teemaksi, jonka pohjalta uusia kontaktipisteitä tunnistetiin eri teemojen alle useita. Sekä työyhteisön sisäistä, että asiakasviestintää parantavat toimet voitaisiin ottaa kehittämiskeskustelun kattoteemaksi. Työyhteisin sisäistä kehittämistä korostavat toimet on merkitty taulukossa sinisillä kehyksillä.

Viidenteen kehittämisteemaan ”henkilökohtainen palvelu” löydettiin kehitysideaksi ajankäytön lisääminen asiakaskohtaamisissa. Asiakkaan polulla tämä näkyisi uutena kontaktipisteenä esimerkiksi ajan varauksena keskustelulle tilanteissa, jotka vaativat selvittelyä. Asiakaspalvelijan ollessa selvästi kiireinen puhelimitse käytävän keskustelun aikana asiakkaalle voi välittyä kuva, ettei hänen asioidensa hoitamiseen ja niihin keskittymiseen ole aikaa. Ajan varauksella tapahtuva yhteydenotto olisi henkilökohtaista palvelua parhaimmillaan, ja ajalle voitaisiin myös asettaa ennalta määritelty kesto, jolloin yhden asiakkaan tapaaminen ei vie asiakaspalvelun ajallisia resursseja liiallisesti. Laadun kriteereistä lähestyttävyys ja joustavuus liittyy erityisesti asiakkaan kokemukseen siitä, että hänen toiveisiinsa suhtaudutaan joustavasti, ja palvelua saa silloin kun sitä tarvitsee. Mahdollisuus ajanvaraukseen helpottaa palvelun käyttöä, ja asiakas voi sopia ajan silloin kun se hänelle parhaiten sopii.

Tässä teemassa nähtiin yhteys myös työyhteisön sisäisiin toimintatapoihin. Ajankäytön lisääminen asiakaskohtaamisissa vaatisi yleisesti ajankäytön tehostamista, sekä asiakaspalvelijoiden vastuualueiden ja työkuorman jakautumiseen liittyviä muutoksia. Suuri osa työpajassa löydetyistä kehitysideoista olisi mahdollista tuoda käytäntöön heti, mutta henkilökohtaiseen palveluun sisältyvä ajanvaraus mahdollisuus tarvitsisi toteutuakseen jatkokehittelyä.

6 Uuden vuokranantajan kehitetty palvelukokemus

Kehittämisvaiheessa löydettyjen kehitysideoiden, ja niiden pohjalta tunnistettujen kontaktipisteiden pohjalta luotiin uuden asiakkaan, eli uuden vuokranantajan kehitetty palvelukokemus, joka on esitetty tulevaisuuden palvelupolun muodossa kuvioissa 13 & 14. Tulevaisuuden palvelupolku on mallinnus siitä, millainen asiakkaan kokemus on tulevaisuudessa, kun kehittämisideat on tuotu käytäntöön, ja uusia kontaktipisteitä sovelletaan yrityksen palveluprossissa. Tulevaisuuden palvelupolusta tehtiin asiakkaan

kokemuskeskeinen versio, joka painottaa palvelukokemuksen emotionaalista ulottuvuutta, eli havainnollistaa, mitä asiakas tuntee palvelupolun kontaktipisteiden yhteydessä. Asiakkaan kokemusta ja tunnetta ei voida erottaa toisistaan, sillä kokemukset ovat aina tunnepohjaisia.

Tulevaisuuden palvelupolussa esitetyt vaiheet perustuvat luvussa 5.1 esiteltyyn tutkimuksen lähtötilanteen kuvaukseen. Uudessa asiakaskeskeisessä palvelupolun versiossa ei huomioida yrityksen taustaprosesseja. Osa esitetyistä kontaktipisteistä on samoja, kuin lähtötilanteen versiossa, ja osa uusia, jotka ovat kehittämistyön tulosta.

Palvelu-prosessin vaihe	Toimeksiantosopimus				Viikko 1		
Asiakkaan tunne-kokemus	Tyytyväisyys ja luottamus valittuun sopimukseen : Olen saanut kaiken tarvitsemani tiedon päätöksen tekoon	Huomioimine n ja arvostus): Toiveitani kysytään ja tarpeeni huomioidaan alusta alkaen	Huomioiminen ja turvallisuus (riskin pienentäminen) : Toiveitani kysytään ja minulle annetaan vaihtoehtoja	Tyytyväisyys selkeään tiedon saatiin ja luottamus että yritys toimii ammatti-taitoisesti	Tyytyväisyys helppouteen: Viestintä on helppoa ja sujuvaa	Tyytyväisyys helppouteen: Viestintä on helppoa ja sujuvaa	Tyytyväisyys selkeään perusteluun, luottamus yrityksen ammatti-taitoon ja asiakkaan mielipiteen huomiointi
KONTAKTI-PISTEET ASIAKASRAJA-PINNASSA	●	●	●	●	●	●	●
Asiakkaan polku palvelun vuoro-vaikutteisessa osassa	Asiakas-palvelijan kanssa valittu sopimusmalli allekirjoiteta an	Kysytään mitkä viestintä-kanavat asiakkaalle parhaimm at	Tiedustellaa n toivooko VA hakijan haastattelua vai itse kontaktoimis ta, tarjotaan vaihtoehtoja	Informoida an asiakasta asiakas-palvelun toiminta-tavoista selkeästi	Avainten luovutukses ta sopiminen	Sovitaan kuvaami-sen ajankohta	Vuokra-arvion anto asiakkaalle. Neuvotellaan vuokrasta

Kuvio 13: Uuden vuokranantajan tulevaisuuden palvelupolku, osa 1.

Uuden vuokranantajan palvelupolku havainnollistaa, kuinka merkittävä vaihe asiakkuuden ensimmäinen, eli toimeksiantosopimuksen tekemisen vaihe on asiakkaan kokemuksen muodostumisessa, ja siten koko asiakassuhteen jatkon kannalta. Jos palvelukokemuksen laadun ja arvon tuottamisessa onnistutaan, asiakas kokee jo tässä vaiheessa kaikki hyvän asiakaskokemuksen kannalta tärkeät tunteet; tyytyväisyys, luottamus, huomioiminen, arvostaminen, ja turvallisuus. Asiakassuhteen alku on altis epäonnistumaan, mutta kuten palvelupolku osoittaa, pienilläkin uusilla kontaktipisteillä voidaan asiakkaalle tuottaa positiivinen tunnekokemus palvelun käytöstä. Asiakaspalvelijalle yksittäiset ja lyhytkestoiset palvelutilanteet voivat tuntua rutiinilta, mutta ne sisältävätkin asiakkaan kokemuksen kannalta merkittäviä kontaktipisteitä, jotka muodostuvat totuuden hetkiksi, joissa palvelun todellinen laatu, ja arvo todentuu.

Lähtötilanteen palvelupolkuun verrattuna toimeksiantosopimusvaiheeseen on tulevaisuuden palvelupolussa löydetty kolme uutta kontaktipistettä. Tässä vaiheessa kaikella yrityksen ja

asiakkaan välisellä vuorovaikutuksella viestitään palvelun tuottamasta arvosta asiakkaalle. Sen ominaisuuksista asiakkaan tarpeisiin nähden, helppokäyttöisyydestä ja saavutettavuudesta asiakkaan arjessa, ja turvallisuudesta asuntosijoittamisen riskejä pienentämällä. Tässä vaiheessa asiakkaalle muodostuu käsitys siitä, miten palvelu jatkuu tästä eteenpäin. Asiakkaalle muodostuu odotuksia ja toiveita jatkoa ajatellen, jolloin odotuksia tulisi pyrkiä ohjaamaan antamalla asiakkaalle oikeaa tietoa ja lisäämällä asiakkaan ymmärrystä asiakaspalvelun toimintatavoista. Avainasemassa on selkeä viestintä ja asiakkaan toiveiden huomioiminen alusta alkaen.

Palvelupolun seuraavissa vaiheissa asiakkaalle luodut odotukset on pystyttävä lunastamaan. Asiakas kokee tyytyväisyyttä palvelun helppokäyttöisyyteen, kun asiakaspalvelu ottaa häneen yhteyttä sovitulla tavalla valitussa kanavassa, ja tapahtumien ajankohdista on helppoa sopia asiakaspalvelijan kanssa. Kun asiakas kokee palvelua ensimmäisen kerran, asioiden on sujuttava mutkattomasti, erityisesti kun kyse on pienistä asioista, kuten avainten luovutus.

Palvelu-prosessin vaihe	Viikko 2						Viikko 3-4
Asiakkaan tunne-kokemus	Tyytyväisyys ja luottamus valittuun palveluun	Tyytyväisyys selkeään tiedon saatiin ja asiakkaan huomioimisen	Luottamus yrityksen ammatti-taitoon ja asiakkaan mielipiteen huomiointi	Asiakkaan toiveiden huomiointi ja turvallisuus (riskin pienentämin en)	Tyytyväisyys ja luottamus valintaan: Olen saanut kaiken tarvitsemani tiedon päätöksen tekoon	Tyytyväisyys ja luottamus valintaan: Olen saanut kaiken tarvitsemani tiedon päätöksen tekoon	Luottamus yrityksen ammatti-taitoon ja neuvoihin, asiakkaan mielipiteen huomiointi
KONTAKTI-PISTEET ASIAKASRAJA-PINNASSA	●	●	●	●	●	●	●
Asiakkaan polku palvelun vuoro-vaikutteisessa osassa	Asunnon julkaisu nettiin	Väliaika-tietoja tilanteesta	Hakemusten esittely asiakkaalle, hakijoista päätetään ketä haastatellaan	Keskustelu ajanvarauksel la valinta-kriteereistä	vuokralaisen valinta	Vuokra-sopimuksen allekirjoitus	Jos ei tule hakemuksia, kontaktoidaan asiakasta, voidaanko tarkistaa vuokraa, annetaan vaihto-ehtoja kysynnän nostamiseksi

Kuvio 14:Uuden vuokranantajan tulevaisuuden palvelupolku, osa 2.

Asiakkaan polun seuraavassa vaiheessa asunto julkaistaan markkinointiin, ja asiakkaalla on toiveita ja odotuksia kysynnän suhteen. Asiakas todennäköisesti haluaa nopeaa tietoa tilanteesta kysynnän suhteen, silloinkin kun varsinaista tietoa ei vielä ole antaa. Muutama päivä julkaisun jälkeen asiakkaalle olisi hyvä viestiä realistisia väliaikatietoja esimerkiksi niin, että asuntoon ei vielä ole tullut hakemuksia, mutta kiinnostusta osoittaa ilmoituksen katselujen määrä. Yritys tuntee vuokramarkkinat asiakasta paremmin, ja yrityksellä on mahdollisesti dataa ilmoitusten suosioista, jonka voi jakaa asiakkaan kanssa. Asiakkaalle tieto

on arvokasta jatkon ennakoimisen suhteen, kun asiakas voi tiedon perusteella orientoitua esimerkiksi vuokrapyynnin tarkistamiseen. Asiakkaan tarpeita ennakoiva viestintä on palvelun normalisointia etukäteen, kun väärinymmärryksiä ei päästetä syntymään. Väärinymmärrykset esimerkiksi kysyntään liittyen johtuvat asiakkaan epärealistisista odotuksista, jotka voivat taas johtua viestinnän puutteista.

Merkittävä totuuden hetki asiakkaan polulla on seuraava kontaktipiste, jossa saapuneet hakemukset ja hakijat esitellään asiakkaalle. Asiakas kokee luottamusta asiakaspalvelun ammattitaitoon ja kykyyn löytää oikea vuokralainen. Asiakkaan toiveet ja mielipiteet huomioidaan valinnassa, ja jos asiakas on toivonut hakijan puhelinhaastattelua, hän voi luottaa, että yritys hoitaa sen sovitusti ja tiedustelee asiakkaalle tärkeitä kysymyksiä. Toisaalta, jos asiakas toivoo tapaamista hakijan kanssa, hänelle annetaan vaihtoehtoja tai ohjeita, kuinka tapaaminen voidaan järjestää. Riippumatta siitä, kumman tavan asiakas valitsee, kyse on tiedon saannista päätöksen tueksi. Lopullista päätöstä varten asiakas voi tarvita lisäkeskustelua asiakaspalvelijan kanssa, jolloin ajanvarauksella sovittava puhelinkeskustelu toimisi henkilökohtaisen palvelun kontaktipisteenä, jossa päätökselle saadaan varmuutta. Varmuus pienentää riskin ottamisen tunnetta ja luo turvallisuutta.

Asiakas kokee tyytyväisyyttä ja luottamusta valintaan ja vuokrasopimuksen solmimiseen. Hän on saanut tarvitsemansa tiedon, tullut huomioiduksi palvelupolun eri vaiheissa ja saanut henkilökohtaista palvelua. Asiakas on saanut palvelusta lopputuloksen, joka vastaa hänen tarpeitaan ja odotuksiaan asiakkuudelta. Jos kuitenkin käy niin, ettei sopivaa vuokralaista löydy, yrityksen on jatketta aktiivista ja oma-aloitteista yhteydenpitoa asiakkaaseen tilanteen ratkaisemiseksi. Asiakas ei saa kokea jääneensä tilanteessa yksin, vaan asiakaspalvelun on osattava neuvoa ja antaa realistinen kuva siitä, mitä tehdään kysynnän nostamiseksi. Tässä tilanteessa ajanvaraus puhelinkeskustelulle olisi toimiva ratkaisu, joka myös viestittäisi asiakkaalle, että hänen ongelmansa ratkaisuun paneudutaan ja laitetaan aikaa sekä ajatustyötä. Henkilökohtainen palvelu on erityisen tärkeää silloin, kun asiat eivät sujukaan asiakkaan odotusten mukaan.

Asiakkaan sitoutuminen suhteeseen tarkoittaa, että palveluntarjoajan on myös sitouduttava asiakkaaseen tarjoamalla henkilökohtaista palvelua. Asuntosijoittamisessa asiakkaalle kyse on taloudellisesti merkittävistä asioista, mikä tarkoittaa myös merkittäviä asiakastarpeita. Henkilökohtainen palvelu huomioi tarpeet, mutta se lisää myös yrityksen asiakasymmärrystä, kun yritys tuntee asiakkaansa. Asiakasymmärryksestä kertynyt tieto voidaan hyödyntää palvelun suunnittelussa entistä asiakaslähtöisemmäksi.

7 Johtopäätökset ja pohdinta

Tämän kehittämistyönä tehdyn opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa kehitysehdotuksia uuden asiakkaan palvelukokemuksen parantamiseksi laadun kriteereitä mittaavalla tutkimuksella, ja osallistamalla yrityksen työntekijät kehittämisprosessiin konkreettisten kehitysideoiden löytämiseksi. Kehitysehdotusten tavoiteltiin olevan helposti käyttöön otettavia uusia toimintatapoja asiakkaan kokemuksen parantamiseksi ja kehittämiseksi entistä asiakaslähtöisemmäksi.

Työ jakautui palvelumuotoilusta tuttuihin kartoita- ja ideoi vaiheisiin. Kehittämistyön teoreettinen viitekehys rakentui uuden asiakkaan palvelukokemuksen ja palvelun laadun kriteerien pohjalta. Lisäksi käsiteltiin arvon muodostumisen elementtejä. Kehittämistyö lähti liikkeelle nykyisen palveluprosessin kuvauksesta, jota hyödynnettiin yhdessä teorian kanssa kartoita vaiheen kyselytutkimuksen teossa. Kyselytutkimus tehtiin kokonaistutkimuksena, jossa kysely lähetetiin kaikille tietyllä aikavälillä asiakassuhteensa aloittaneille uusille asiakkaille. Kyselytutkimus jäi vastausprosentiltaan matalaksi, eikä tältä osin vastannut asetettuja tavoitteita. Kyselyyn vastaajat edustivat kuitenkin täysin tavoiteltua kohderyhmää, eli uusia asiakkaita. Kyselyssä saatiin myös avointen kysymysten vastausten puolelta syvällisempääkin laadullista tietoa asiakkaiden kokemista totuuden hetkistä koskien hakijan tapaamista ja valintaa osana vuokrauksen palveluprosessia. Näitä tietoja voitiin hyödyntää ideoinnin perustana yhdessä ideoinnin esivaiheessa löydettyjen työntekijöiden palautteiden kanssa. Tutkimuksessa saatuja tuloksia käsiteltiin suuntaa antavana pohjana ideointi vaiheen työpajalle.

Kartoita vaiheessa olisi mahdollisesti saatu syvällisemmän asiakasymmärryksen kannalta parempia tuloksia käyttämällä laadullista menetelmää, kuten haastatteluja kyselyn sijasta. Tämän ei kuitenkaan todettu olevan mahdollista käytössä olevat aikaresurssit huomioiden, mikä oli ymmärrettävää, sillä haastateltavien etsiminen, ja haastatteluajoista sopiminen olisi vienyt toimeksiantajalta aikaa. Kyselytutkimuksella katsottiin olevan mahdollista tavoittaa riittävä määrä vastaajia ja saada hyvät tulokset, kun lomakkeen rakenne ja sisältö suunniteltaisiin huolella. Lisäksi pohdinnassa oli mittaamisen oikea-aikaisuus, sillä parhaat tulokset voitaisiin saada reaaliaikaisella mittaamisella asiakaskokemuksen aikaisella seurantatutkimuksella. Tämä ei kuitenkaan käytännön näkökulmasta olisi ollut mahdollista, joten mittaaminen kohdistettiin asiakkaisiin, joiden asiakassuhde on riittävän tuore, jotta heillä olisi tapahtumista hyvät muistikuvat.

Ideointivaiheessa toteutettiin ideoinnin esivaiheena toimeksiantajayrityksen työntekijöille sähköinen lomakekysely, jolla pyrittiin keräämään taustatietoa työntekijöille välittyvästi asiakastyytyväisyydestä, sekä osallistamaan työntekijät kehittämiseen. Kyselyn tuloksia voitiin hyödyntää ideointityöpajan lähtökohtana yhdessä asiakaskyselyn tulosten kanssa.

Kehittämistyön tuotoksena syntyi ryhmässä ideoitujen kehitysehdotusten pohjalta uuden vuokranantajan tulevaisuuden palvelupolku, joka kuvaa palvelupolkua sen jälkeen, kun kehitysehdotukset ja niistä muodostetut uudet kontaktipisteet on otettu käytäntöön osaksi palveluprosessia. Palvelupolkuun tuotiin myös asiakkaan emotionaalisen kokemuksen ulottuvuus, mikä osoittaa asiakkaan kokemat tärkeät tunteet palvelun aikana. Visuaalinen kuvaus havainnollistaa selkeästi uusien kontaktipisteiden merkitystä asiakkaan polulla, ja vastaa kehittämistyön tavoitteita.

Toimeksiantaja voi hyödyntää kehitysehdotuksia sellaisenaan, tai tulevaisuuden palveluprosessikuvausta uusine kontaktipisteineen asiakassuhteiden kehittämisessä. Palveluprosessikuvaus havainnollistaa yrityksen työntekijöille asiakkaan tunnekokemusta palvelun aikana, ja yksittäisten kontaktipisteiden merkitystä arvon tuottamisessa asiakkaalle. Uusia kontaktipisteitä voidaan hyödyntää myös mahdollisessa jatkotutkimuksessa, jonka voisi toteuttaa haastatteluilla selvittäen palvelukokemuksen aikaisten tunteiden roolia ja sitä kautta asiakkaan odotusten toteutumista. Tässä kehittämistyössä yhdistettiin laadullisia mittareita ja määrällistä mittaustapaa. Syvempää ymmärrystä laadun kokemuksen muodostumisesta voidaan jatkossa tuottaa haastatteluiden avulla, mutta myös työntekijöiden asiakastyytyväisyydestä saama tieto kontaktipisteissä voidaan ottaa osaksi aktiivista asiakassuhteiden kehittämistä. Lisäksi työntekijöiden taustaprosessien tehostaminen nousi teemaksi kehitysvaiheessa, johon ei kuitenkaan löydetty konkreettisia kehitysehdotuksia. Tämä voisi olla myös lisätutkimuksen aiheena tai tavoitteena, jota työyhteisön sisällä työstetään jatkossa.

Opinnäytetyön toimeksiantaja OVV Asuntopalvelut Kuopio oli aktiivisesti osallisena työn alkuvaiheen tavoitteiden asettamisesta aina loppuvaiheen ideointityöpajaan saakka. Koko prosessin aikana opinnäytetyön tekijä pyrki pitämään toimeksiantajan ajan tasalla työn etenemisen suhteen varmistaakseen aikataulussa ja tavoitteissa pysymisen. Yhteistyö oli toimivaa, ja erityisesti ideointityöpajan tulokset onnistuneet. Toimeksiantajan palaute prosessin aikana, sekä valmiin työn tuotoksesta oli hyvin positiivista, ja toimeksiantajan mukaan kehittämistyön selkeitä tuloksia voidaan hyödyntää sellaisenaan toiminnan kehittämisessä lyhyellä aikavälillä, sekä tulevaisuudessa jatkuvan kehittämisen työvälineenä.

Lähteet

Bergström, S. & Leppänen, A. 2018. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita

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

Grönroos, C. 2015. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 5. painos. Helsinki: Talentum

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita

Hellman, K. Peuhkurinen, E. Raulas, M. 2005. Asiakasjohtamisen työkirja. Juva: WS Bookwell.

Hirsjärvi, S. Remes, P. Sajavaara P. 2007. 13. uud. p. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Innokylä. 2025. Virtuaalinen idea riihi. Viitattu 20.4.2025.
https://innokyla.fi/fi/tyokalut/virtuaalinen-idea riihi

Investorshouse. 2025. Viitattu 10.3. 2015 https://www.investorshouse.fi/fi/

Karhinen, K. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus

Koivisto, M. Säynäjäkangas, J. Forsberg, S. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. 2 painos. Helsinki: Alma Talent Oy.

Löytänä, J. & Kortesuo, K. 2011. Asiakaskokemus – palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum

Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuuden hallinta. Helsinki: Werner Söderström Oy.

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

OVV Asuntopalvelut. 2025. Viitattu 10.3.2025. https://www.ovv.com/

OVV Asuntopalvelut. 2025. Toimipisteemme. Viitattu 10.3.2025.
https://www.ovv.com/toimipisteemme/kuopio/

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

Stickdorn, M. 2018. This is service design doing. O'Reilly Media. E-kirja. Viitattu 20.3.2025.

Suomen vuokranantajat. 2014 Vuokranantajakysely. Viitattu 10.3.2015
https://vuokranantajat.fi/palvelut/tutkimukset/vuokranantajakysely2024/

Tuulaniemi, J. 2013. Palvelumuotoilu. 2. tark. p. Helsinki: Talentum.

Ylikoski, T. 2000. Unohtuiko asiakas? 2. uud. p. Keuruu: KY-palvelu Oy.

Julkaisemattomat lähteet

Helkiö, P. 2025. Toimitusjohtajan haastattelu. Viitattu 20.3.2025.

Kuviot

Kuvio 1: Haltuunottovaihe asiakassuhteen elinkaarella (Hellman ym. 2005, 41–42; Mäntyneva 2001, 20–21) 11
Kuvio 2: Palvelun kokonaislaatu (mukaillen Blair 2025; Grönroos 2015, 103–105) 13
Kuvio 3: Arvon muodostamisen elementit (mukaillen Blair 2025; Tuulaniemi 2011, 34–35) ... 14
Kuvio 4: Asiakaskokemus ja asiakaskannattavuus (mukaillen Blair 2025; Grönroos 2015, 201) 15
Kuvio 5: Laadukkaaksi koetun palvelun seitsemän kriteeriä (Grönroos 2015, 122) 17
Kuvio 6: Lähtötilanteen palveluprosessi 20
Kuvio 7: Kokonaislaatu 24
Kuvio 8: Kyselytutkimuksesta löydetyt kehittämisteemat 24
Kuvio 9: Ideoinnin esivaiheessa löydetyt kehittämisteemat..... 27
Kuvio 10: Ideoinnin tulokset 8x8 matriisilla 29
Kuvio 11:Kehittämistyön tulokset teemoittain, osa 1. 30
Kuvio 12: Kehittämistyön tulokset teemoittain, osa 2. 32
Kuvio 13: Uuden vuokranantajan tulevaisuuden palvelupolku, osa 1. 34
Kuvio 14:Uuden vuokranantajan tulevaisuuden palvelupolku, osa 2. 35

Liitteet

Liite 1: Uuden asiakkaan palvelukokemus - kyselylomake..... 42
Liite 2: Ideoinnin tulokset 8x8 matriisilla..... 45