

Henri Kalve

**HUOLTOPALVELUN LAADUNHALLIN-
NAN JA LAATUMITTARIEN KEHITTÄMI-
NEN KIINTEISTÖPALVELUYRITYK-
SESSÄ**

Tekniikka ja luonnontieteet
Diplomityö
Lokakuu 2019

TIIVISTELMÄ

Henri Kalve: Huoltopalvelun laadunhallinnan ja laatumittarien kehittäminen
kiinteistöpalveluyrityksessä
Diplomityö
Tampereen yliopisto
Tietojohdamisen diplomi-insinöörin tutkinto-ohjelma
Lokakuu 2019

Tutkimuksen kohteena olevan kiinteistöpalveluyrityksen strategiana on erottautua kilpailijoistaan palvelun laadun avulla. Tutkimuksen tavoitteena onkin selvittää, millaisilla toimenpiteillä, mittareilla ja tunnusluvuilla kohdeyrityksenä oleva kiinteistöpalveluyritys voi kehittää ja seurata palvelun laatuaan. Erityistä huomiota on kiinnitetty kiinteistöhuoltopalvelun laatuun. Tätä varten tutkimuksessa on lähdetty liikkeelle avoimilla haastatteluilla, joissa on alustavasti kartoitettu kohdeyrityksen nykytilaa, ongelmia ja tarpeita laadun hallinnan osalta. Tutkimuksen alussa on tehty myös havainnointia, jossa on seurattu asiakasyrityksen laadunvalvontaa kiinteistöillä.

Tutkimuksessa on pyritty nojaamaan palvelun laadun yleiseen teoriaan ja palvelun laatuun vaikuttaviin tekijöihin. Tätä on yhdistetty olemassa olevaan kirjallisuuteen kiinteistöpalvelun laatuun vaikuttavista tekijöistä ja laadun mittareista. Teoriaosassa on selvitetty, mistä tekijöistä palvelun laatu muodostuu ja mistä palvelun huono laatu voi johtua. Erityisesti on keskitytty näkökulmaan, jossa palvelun laatu muodostuu asiakkaan odotusten ja kokemusten välille. Lisäksi on esitetty malleja, joista voidaan löytää toimenpiteitä palvelun laadun kehittämiseksi. Tällaisia ovat esimerkiksi palveluorganisaatioille sopiva laatujärjestelmä, josta on voitu nostaa esille kehitystoimenpiteitä kohdeyritykselle, sekä erilaiset laatumittarit ja tunnusluvut, joilla kohdeyritys voisi seurata toteutunutta palvelun laatua.

Kirjallisuuskatsauksen, avoimien keskustelujen, haastattelujen ja havainnoinnin pohjalta on muodostettu tutkimuksen tärkeintä empiiristä osuutta, eli työpajaa, varten runko ja valmiita ratkaisuehdotuksia kohdeyritykselle. Työpaja on toteutettu kohdeyrityksen toimitusjohtajan, asiakaspäällikön ja huollon yksikönpäällikön kanssa. Työpajassa on ideoitu ja määritelty ne toimenpiteet, joiden kehittäminen olisi kohdeyrityksen laadunhallinnan kannalta kaikkein tärkeimpiä, sekä pohdittu erilaisia mittaustapoja, mittareita ja tunnuslukuja, jotka tukevat kohdeyrityksen laadun seuraamista, kehittämistä ja hallintaa.

Tutkimuksen johtopäätöksenä on, että kohdeyritykselle on löydetty viisi toimenpidettä, joiden kehittämisestä uskotaan olevan kohdeyrityksen laadunhallinnalle ja kehittämiselle kaikkein eniten hyötyä. Nämä ovat laadunvarmistuksen, informaatio- ja analyysijärjestelmän, päivittäisen informaatioanalyysin, reklamaatio- ja palautejärjestelmän sekä palkitsemisjärjestelmän kehittäminen. Näiden kehittämiselle on laadittu roadmap eli ajallinen suunnitelma, jossa kehittäminen on pilkottu pienempiin osiin.

Mainittujen toimenpiteiden kehittämisestä lähempään tarkasteluun on otettu päivittäinen informaatioanalyysi, jonka kautta on haluttu löytää kohdeyrityksen laadun hallintaa tukevia mittareita ja tunnuslukuja. Tärkeimmiksi mitattaviksi tekijöiksi huoltopalvelulle on määritelty asiakastyytyväisyys, kiinteistön tekninen kunto, reagointikyky, sopimustenmukaisten töiden hoitaminen, reklamaatiot ja asiakaspalautteet.

Avainsanat: Laadunhallinta, laadun kehittäminen, laatumittarit, kiinteistöpalvelut, kiinteistöhuolto

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

ABSTRACT

Henri Kalve: Development of quality management and service quality meters in real estate maintenance services
Master of science thesis
Tampere University
Master's Degree Programme in Information and Knowledge Management
October 2019

The real estate service company in this research has a strategy to differentiate itself from its competitors by the quality of the service. The aim of the study is to find out what actions and measures a real estate service company can develop to manage and monitor quality of service. Particular attention has been paid to the quality of the property maintenance service. To this end, the study has started with open interviews, which have provided a preliminary survey of the current status, problems and needs of the target company in terms of quality management. At the beginning of the study, an observation was also carried out, which monitored the quality control of the client company's real estate.

The study seeks to build on the general theory of service quality and the factors affecting service quality. This has been combined with the existing literature on quality indicators and factors affecting quality of real estate service. The theory section explains what factors make up the quality of service and what may be the cause of poor quality of service. Particular attention has been paid to the aspect where the quality of service is formed between the customer's expectations and experience. In addition, models have been presented to identify actions to improve the quality of service. These include, for example, a quality system suitable for service organizations, which have highlighted development measures for the target company, as well as various quality indicators that the target company can use to monitor actual service quality.

Based on the literature review, open discussions, interviews and observation, a framework and ready-made solutions for the target company have been formed for the most important empirical part of the research, the workshop. The workshop has been conducted with the CEO, the customer manager and the maintenance service unit manager of the target company. The workshop brainstormed and identified the activities that would be most important for the quality management of the target company, as well as discussing various measurement techniques, metrics and indicators that support the monitoring, development and management of the target company's service quality.

The study concludes that five activities have been identified for the target company, the development of which is believed to be most beneficial to the quality management and development of the target company. These include the development of a quality assurance, information and analysis system, daily information analysis, complaints and feedback system, and reward system. There is a roadmap for developing these, which is broken down into smaller parts.

A closer look has been made at daily information analysis to find meters and indicators that support the quality management of the target company. Customer satisfaction, technical condition of the property, responsiveness, performance of contract work, complaints and customer feedback have been identified as the most important measurable factors.

Keywords: Quality management, quality development, quality meters, real estate service, real estate maintenance

The originality of this thesis has been checked using the Turnitin OriginalityCheck service.

ALKUSANAT

Diplomityö aloitettiin kesällä 2018 tutkimuksen suunnittelulla, kirjallisuuskatsauksella ja erilaisilla haastatteluilla. Vuoden 2018 lopussa edettiin tutkimuksen tärkeimpään empiriseen vaiheeseen ja diplomityö dokumentoitiin loppuun syksyllä 2019, jolloin osa kohdeyritykselle suunnitelluista kehitystoimenpiteistäkin oli jo käytännössä nähtävissä. Diplomityön tekeminen otti siis kokonaisuudessaan noin vuoden verran aikaa. Tutkimuksen kohteena oleva kiinteistöpalveluala on tutkimuksen tekijälle kuitenkin uusi ja siten alan opettelussakin on mennyt huomattavasti aikaa. Viimeisen reilun vuoden aikana allekirjoittaneen kiinnostus kiinteistöalaa kohtaan on kasvanut jatkuvasti ja projektin aikana on tarttunut suuri määrä oppia kiinteistöalasta myös diplomityön aiheen ulkopuolelta. Tästä kuuluu suuri kiitos kaikille kohdeyrityksessä ja muissa sidosryhmissä diplomityöhön osallisina olleille, jotka olette innostaneet alan pariin. Erityisesti haluan kiittää myös diplomityön ohjaajaa Hannu Kärkkäistä, joka oli suureksi avuksi etenkin diplomityön empirisen osan suunnittelussa ja työn loppuun saattamisessa.

Tampereella, 28.10.2019

Henri Kalve

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	1
1.1 Tutkimuksen tausta	1
1.2 Diplomityön tavoite ja rajaukset	3
1.3 Diplomityön rakenne	5
2. PALVELUN LAADUN KEHITTÄMINEN JA MITTAAMINEN KIINTEISTÖPALVELUALALLA	6
2.1 Kiinteistöalan laatutarpeet ja rajoitukset	6
2.1.1 Kiinteistö- ja huoltopalvelut	6
2.1.2 Kiinteistöalan erityispiirteet	7
2.2 Laatujärjestelmän hyödyntäminen kiinteistöpalveluyrityksessä	8
2.2.1 Laatujärjestelmä ja sen hyödyt	8
2.2.2 Palveluorganisaation laatujärjestelmä	11
2.3 Palvelun laadun muodostuminen kiinteistöpalvelualalla	13
2.3.1 Palvelun määritelmät	13
2.3.2 Perinteiset laadun määritelmät	14
2.3.3 Palvelun laadun viisi kuilua	14
2.3.4 Palvelun laadun taustatekijät – odotettu ja koettu palvelu	18
2.3.5 Kohdemarkkinan vaikutus palvelun laatuun	19
2.3.6 Toiminnallinen laatu, tekninen laatu ja asiakastyytyväisyys	21
2.4 Palvelun laadun mittaaminen ja laatumittarit kiinteistöhuollossa	23
2.4.1 PROPERTYQUAL -laatumittaristo	23
2.4.2 Kiinteistöhuollon laadun mittaaminen ja laatumittarit	25
3. TUTKIMUSMENETELMÄT JA -AINEISTO	29
3.1 Kirjallisuuskatsaus	29
3.2 Avoimet keskustelut ja teemahaastattelut	30
3.3 Havainnointi	31
3.4 Työpaja	32
4. TULOKSET JA NIIDEN TARKASTELU	34
4.1 Avoimet keskustelut	34
4.2 Havainnoinnin tulokset	36
4.3 Työpajan tulokset	37
4.3.1 Laadunhallinnan nykytila, ongelmat ja tarpeet kohdeyrityksessä	37
4.3.2 Kohdeyrityksen rajoitteet ja vaatimukset laadun kehittämiseksi	40
4.3.3 Tärkeimmät laadun kehittämisen toimenpiteet ja tavoitetilat kohdeyrityksessä	41
4.3.4 Laadun kehittämisen roadmap	50
4.3.5 Tunnusluvut ja laatumittarit kohdeyrityksessä	50
5. POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	55
5.1 Pohdinta	55
5.2 Johtopäätökset ja suositukset	56
5.2.1 Palvelun laadun kehittämisen roadmap kohdeyrityksessä	58

5.2.2 Laatumittarit ja tunnusluvut kohdeyrityksessä	61
5.3 Työn arviointi ja jatkotutkimus	64
LÄHTEET	67
LIITE A: YANGIN LAATUJÄRJESTELMÄN TOIMENPITEET	70
LIITE B: PALVELUN LAADUN TAUSTATEKIJÄT	73
LIITE C: TYÖPAJAN RUNKO	74

KUVALUETTELO

Kuva 1.	<i>ISO-9001 laatujärjestelmän prosessiajattelu. (ISO 2008)</i>	<i>10</i>
Kuva 2.	<i>Palveluorganisaation laatujärjestelmä mukaillen Yang (2006).....</i>	<i>12</i>
Kuva 3.	<i>Palvelun laadun malli ja viisi kuilua Parasuraman et al. (1985) mukaan.....</i>	<i>16</i>
Kuva 4.	<i>Koetun palvelun laadun muodostuminen Parasuraman et al. (1985) mukaan.....</i>	<i>19</i>
Kuva 5.	<i>Palvelun laatuun vaikuttavat tekijät Haywood-Farmerin (1988) mukaan. Kohdemarkkinan mukaan pitää muodostaa sopiva "laatu-mix".....</i>	<i>20</i>
Kuva 6.	<i>Koetun palvelun laadun muodostuminen Grönroosin (1984) mukaan.....</i>	<i>22</i>
Kuva 7.	<i>Palvelun laadun ja asiakastyytyväisyyden muodostuminen Rahman et al. (2012) mukaan.....</i>	<i>23</i>
Kuva 8.	<i>Baharum et al. (2008) PROPERTYQUAL laatumittaristo.....</i>	<i>24</i>

1. JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Kiinteistöpalveluja tarjoavan kohdeyrityksen strategiassa on painotettu palvelun laadun merkitystä. Asiakaskeskeisyyden ja hyvän laadun toivotaankin näkyvän kohdeyrityksen työntekijöiden työssä ja palvelun laadun merkityksen uskotaan tulevaisuudessa edelleen kasvavan asiakkaiden keskuudessa. Kiinteistöpalvelut, ja etenkin tutkimuksen fokuksessa oleva kiinteistöhuoltopalvelu, ovat kuitenkin luonteeltaan hajautuneita ja palvelun laadun todentamisen ja mittaamisen on koettu olevan haastavaa. Taillandier et al. (2017) mukaan kiinteistönhoidon monimutkaisuutta aiheuttaa erilaisten toimenpiteiden suuri määrä ja niiden jakautuminen usealle vuodelle. Kiinteistönhuoltajat joutuvat tekemään monesti kompromisseja suorittaessaan huoltotoimenpiteitä, jos esimerkiksi palvelun laatu, asiakastyytyväisyys ja budjetissa pysyminen ovat ristiriidassa keskenään.

Toisaalta etenkin pienten asiakkaiden, kuten yksittäisten taloyhtiöiden, osto-osaaminen kiinteistöpalveluhankinnoissa saattaa monesti olla puutteellista ja palveluntarjoajan voi olla vaikeaa edes tietää, mitä asiakas palvelulta ja etenkin palvelun laadulta odottaa. Tämä johtaa alalla usein siihen, että asiakkaan odotukset ja kokemukset palvelusta eivät kohtaa ja asiakas on tyytymätön saamaansa kiinteistöpalveluun. Tämä puolestaan johtaa kiinteistöpalvelujen uudelleen kilpailuttamiseen sen sijaan, että palvelua kehitettäisiin nykyisen palveluntarjoajan kanssa. Toisaalta alalla on esimerkiksi suurempia kiinteistönomistajia, jotka osaavat hyvin tarkasti määritellä vaatimansa palvelun laadun tason ja seuraavat myös palvelun toteutumista omilla tarkastuksillaan ja mittauksillaan.

Kohdeyritys haluaisi reaaliaikaisempaa tietoa palvelun laadusta, niin asiakasnäkökulmasta, esimerkiksi asiakastyytyväisyytenä, kuin sisäisestä näkökulmastaakin, eli tehdyistä töistä suoraan kentältä. Yritys voisi hyötyä esimerkiksi laatujärjestelmästä, jossa laadun mittaamiselle, analysoinnille ja kehittämiseksi luotaisiin yhteinen toimintatapa. Kohdeyrityksessä on käytetty muun muassa laatutarkastuksia ja asiakastyytyväisyyskyselyjä, joilla se saa tietoa palvelunsa laadusta. Näitä ei kuitenkaan kohdeyrityksessä ole sen tarkemmin suunniteltu, eivätkä toimintatavat muodosta toisiaan tukevia ja selkeitä toimintatapoja laadunvalvonnan ja kehittämisen ympärille. Näin esimerkiksi palvelun laa-

dun analysointi ja kehittäminen on haastavaa. Laatuajatteluajattelun kautta olisi todennäköisesti helpompaa kehittää kohdeyrityksen laadunvalvonnan toimenpiteitä, kiinnittää huomiota puutteisiin ja luoda laadunhallinnalle selkeä tavoite kohdeyrityksessä.

Kohdeyrityksen strategian pohjalta kohdeyrityksellä on selkeä tarve mitata reaaliaikaisemmin palveluprosessejaan ja asiakkaiden tyytyväisyyttä, jotta mahdollisiin poikkeamiin voidaan ajoissa puuttua ja sitä kautta parantaa palvelun laatua. Samalla olisi mielekästä, että kohdeyritys pystyisi viestimään palveluntuotannon laadun tasosta läpinäkyvästi, niin yrityksen sisällä, kuin myös asiakkaille. Kohdeyrityksen kanssa toimimassa on käynyt ilmi, että kiinteistöpalveluissa asiakas huomaa huonon laadun nopeasti, mutta hyvän laadun saavuttamiseksi tehtyjä toimenpiteitä ei välttämättä huomata. Kohdeyrityksen mukaan laatumittarit voivat olla myös valintakriteereitä, kun asiakas tekee kiinteistöpalveluhankintoja, joten osoittamalla toteutunutta laatua ja järjestelmällistä laadun mittaamista, voidaan hintakilpailulla alalla saada mahdollisesti asiakkaita myös muuten kuin hinnalla kilpailemalla. Kohdeyrityksen tavoitellessa liikevaihdon kasvua on erilaiset kilpailuetekijät tervetulleita. Tutkimusta voidaan pitää siis tärkeänä etenkin yrityksen palveluntuotannon laadun seuraamiselle ja kehittämiseksi ja siten myös kilpailuedun saavuttamiselle.

Palveluista ja palvelun laadusta löytyy yleisesti paljon määritelmiä ja tutkimusta, ja perusta palveluiden laadun tutkimukselle on luotu jo 1980-luvulla, kuten luvusta 2.3 tullaan huomaamaan. Palvelun laatua ei kuitenkaan tieteellisissä tutkimuksissa ole määritelty kovin tarkasti esimerkiksi kiinteistöhuollon alalle. Käytännön tasolla laatuajattelua alalla varmasti kuitenkin käytetään ja kiinteistöhoitoon löytyy erilaisia ohjeistuksia, esimerkiksi kiinteistöpalveluiden yleiset laatuvaatimukset (Kiinteistö, R.Y.L. 2009). Nämä laatuvaatimukset ovat monesti sellaisia, jotka voidaan todeta kiinteistöllä paikan päällä havainnoimalla, esimerkiksi teknisessä tarkastuksessa. Kiinteistöalaan liittyen palvelun laatua on kuitenkin tutkittu esimerkiksi rakentamisen ja kiinteistönvälityksen osalta huomattavasti enemmän. Monesti näiden tutkimusten mielekkyyttä perustellaan sillä, että kiinteistöhuolto on asiakkaan elämän suurimpia investointeja, joten palvelun laatu on tärkeässä roolissa (Tuzovic 2009). Samasta syystä voidaan perustella esimerkiksi kiinteistöhuolto- ja kiinteistöpalvelun laadun merkitystä, jotta asiakkaat saavat säilytettyä investointiensä arvon. Huolto onkin avaintekijä kiinteistön hallinnassa ja se varmistaa, että kiinteistön tehtävät saavutetaan (Taillandier et al. 2017).

Erilaiset laatuajattelumittarit sekä laadun mittaamisen, seuraamisen ja kehittämisen menetelmät ovat hyvin tutkittuja ja käytettyjä. Kiinteistöhuoltoon tätä ei aiemmin tutkimusmateriaalin perusteella kovin laajasti ole sovellettu ja siten onkin mielenkiintoista nähdä, miten palvelun laadun teoriaa saadaan sovellettua kiinteistöpalvelualalle. Routto & Puhto

(2000) ovat kirjoittaneet ulkoistetun kiinteistönhoidon laadunhallinnasta, eli näkökulmana on palvelun tilaaja. Kyseinen raportti ottaa siis kantaa erityisesti tarjouspyyntöprosessiin ja palveluiden määrittelyvaiheeseen ennen palveluiden varsinaista toteuttamista, jotta tilaaja ja tuottaja ymmärtäisivät palvelun laadun samalla tavalla. Suomessa kiinteistöpalvelun laadunhallinnan aiheesta on tehty muun muassa muutamia ammattikorkeakoulun lopputöitä. Esimerkiksi Pölkki (2011) on tutkinut kiinteistöhuollon asiakaspalvelun laadun kehittämistä ja laatinut asiakaspalvelun laadunseuranta- ja vastuunjakotaulukon. Asiakaspalvelun tehtäviin kuuluu esimerkiksi huoltoilmoitusten kirjaaminen, mutta kenttätyössä tapahtuvaan palvelun laatuun ei oteta kantaa. Myös Kaurila (2012) on käsitellyt laadunhallintaa kiinteistöpalvelussa. Työn ehdotuksena laadunhallinnan parantamiseen on esimerkiksi osto-osaamisen parantaminen ja selkeät palvelukuvaukset, sopimuksen-aikainen yhteistyö esimerkiksi kokouksin, aikaresurssien jakaminen ennakoivaan kiinteistönhoitoon, tekniset tarkastukset, huoltokirjan aktiivinen käyttö ja asiakastyytyväisyyskyselyt. Jostain syystä pelkästään nämä toimenpiteet eivät ole kohdeyrityksessäkään riittäneet. Edellä mainitussa tutkimuksessa on todettu, ettei esimerkiksi huoltokirjan merkinnöillä voida kovinkaan luotettavasti todeta, onko työt todella tehty ja kuinka laadukkaasti, joten tarvittaisiin menetelmiä, joilla voitaisiin varmemmin todeta tehtävät laadukkaasti suoritetuiksi.

1.2 Diplomityön tavoite ja rajaukset

Tutkimuksen aihe siis liittyy kiinteistöhuoltopalvelun laadun valvontaan ja kehittämiseen. Diplomityön tavoitteena on kehittää kohdeyritykselle laatujärjestelmäajattelun pohjalta toimintatapoja, jotka ottavat huomioon kohdeyrityksen rajoitteet ja vaatimukset, ja joilla kiinteistöhuoltopalvelun laatua voidaan mitata, analysoida ja kehittää. Tutkimuksen aluksi selvitetään tarkemmin kohdeyrityksen laadunhallinnan nykytila ja ongelma, johon toimintatapojen kehittämällä ollaan hakemassa ratkaisua. Lisäksi kohdeyrityksestä ja alasta riippuvaiset rajoitukset ja vaatimukset laatujärjestelmälle selvitetään.

Tavoitteena on, että kehitettyjen toimintatapojen kautta kohdeyritys saisi reaaliaikaista tietoa palveluidensa toteutumisesta, minkä avulla kohdeyrityksen pitäisi paremmin ja nopeammin pystyä reagoimaan laatupoikkeamiin ja löytää syy-seuraussuhteita esimerkiksi asiakastyytyväisyyden ja oman toiminnan välille. Esimerkiksi onnistuneen laadun valvonnan kehittämisen ja sitä kautta mahdollisesti myöhemmin käyttöön otettavan laajemman laatujärjestelmän seurauksena yrityksen pitäisi pystyä ylläpitämään ja kehittämään palveluidensa laatua, sekä viestimään siitä. Tämän pitäisi olla kilpailuetu kiinteistöpalve-

lualalla myös tulevaisuudessa. Parhaassa tapauksessa laadun valvontaan saadaan kehitettyä mittareita, joiden avulla voidaan myös ennakoida laatupoikkeamia ja tehdä korjaavia toimenpiteitä jo ennen kuin asiakas huomaa puutteita palvelun laadussa.

Tämän perusteella tutkimuksen päätutkimuskysymykseksi voidaan määrittää:

- Millaisilla toimenpiteillä, mittareilla ja tunnusluvuilla kohdeyritys voi kehittää ja seurata kiinteistöpalveluidensa laatua?

Tähän kysymykseen vastaamiseksi tutkimuksessa selvitetään vastaus alatutkimuskysymyksiin:

- Mikä on laadunhallinnan nykytila kohdeyrityksessä?
- Mitkä ovat kohdeyrityksen keskeiset laadunhallinnan kehittämistarpeet ja ongelmat?
- Mitä rajoitteita ja vaatimuksia kohdeyritys luo laadun kehittämiseksi?
- Mihin kohdeyrityksen muihin prosesseihin ja järjestelmiin laadun kehittäminen liittyy?
- Miten kohdeyritys voi hyötyä laatujärjestelmästä?
- Millaisia mittaustapoja, mittareita ja tunnuslukuja kohdeyritys voi hyödyntää kehittäessään palvelunsa laatua?

Tutkimuksen kohdeyrityksellä on monta eri yksikköä, joihin kaikkiin sovelletaan strategian mukaisesti asiakaskeskeisyyttä ja laadutavoitteita. Siten palvelun laadun seuranta ja kehittämistä on tarkoituksellista suorittaa tulevaisuudessa kaikissa yksiköissä. Tämän diplomityön osalta on kuitenkin tehty rajausta, että laadunhallinnan kehittäminen koskee vain yrityksen yhtä yksikköä ja etenkin huoltopalvelua. Huoltopalvelukin on melko hajautunutta ja erilaisia palveluprosesseja on paljon, joten diplomityön laajuuden uskotaan täyttyvän jo yhden yksikön tarkastelulla. Toisaalta, kun käytännöt huoltopalvelun laadunhallintaan on luotu ja testattu, niin samoja toimintatapoja pitäisi olla jatkossa mahdollista soveltaa ja laajentaa myös muihin yksiköihin.

Laadunvalvontaan liittyy kohdeyrityksessä vahvasti ajatus myös siitä, että toteutuneesta palvelun laadusta saatua tietoa hyödynnettäisiin jatkossa osana laatu- ja tulospalkkiojärjestelmää. Palkitseminen ja palkkiojärjestelmän tarkempi kehittäminen on rajattu tästä diplomityöstä kuitenkin pois, sillä sen käsitteleminen sisältäisi täysin oman teoriaosuutensa. Lisäksi kyseisen palkkiojärjestelmän luominen vaatii yhtenä osana luotettavan tiedon saamisen palvelun laadusta, joten on luonnollista luoda toimintatavat ensin esimerkiksi laadun mittaamisen ympärille. Laatutoimenpiteitä kehitettäessä on kuitenkin hyvä

ottaa huomioon, että niitä tulisi olla mahdollista hyödyntää myös palkitsemistarkoituksessa. Palkitsemisjärjestelmän tutkiminen ja kehittäminen tämän tutkimuksen pohjalta on mahdollisesti järkevä jatko tälle tutkimukselle.

1.3 Diplomityön rakenne

Tässä johdannossa on käsitelty tutkimuksen aihetta ja taustaa, sekä kuvattu tutkimuksen tavoitteita ja tutkimuskysymykset, joihin tutkimuksella pyritään vastaamaan. Johdannon jälkeen luvussa kaksi seuraa kirjallisuuskatsaus, jossa ensin kuvataan kiinteistöpalveluala ja sen erityispiirteitä, laatujärjestelmän hyötyjä ja palveluorganisaatiolle sopivaa laatujärjestelmää, sekä palvelun laadun muodostumiseen, kehittämiseen ja mittaamiseen liittyvää teoriaa.

Luvussa kolme on kuvattu tutkimusmenetelmät ja tutkimusaineisto. Luvussa on muun muassa kerrottu tutkimuksen ongelmaa kartoittavista haastatteluista ja keskusteluista sekä kohdeyrityksen asiakkaalle tehdystä havainnoinnista. Tärkeimpänä tutkimusmenetelmänä on käytetty työpajaa, josta syntyneen aineiston pohjalta on muodostettu ehdotus niistä toimenpiteistä, joihin kohdeyrityksen pitäisi erityisesti kiinnittää huomiota kehittääkseen palveluidensa laatua.

Neljännessä luvussa keskitytään itse tutkimuksen tuloksiin. Luvussa käydään läpi tutkimuksen tuloksia siinä järjestyksessä, kun tuloksia on ajallisesti kerätty. Ensin on kuvattu tuloksia avoimista keskusteluista ja haastatteluista sekä havainnoinnista, jonka jälkeen kuvataan tärkeimmän empirian, eli työpajan tulokset.

Viides luku sisältää tulosten pohdinnan, tuloksista tehdyt johtopäätökset ja suositukset kohdeyritykselle sekä työn arvioinnin ja jatkotutkimusideat. Lopusta löytyy vielä tutkimuksen lähdeluettelo ja liitteet, kuten työpajan runko.

2. PALVELUN LAADUN KEHITTÄMINEN JA MITTAAMINEN KIINTEISTÖPALVELUALALLA

Tässä luvussa tutustutaan ensin kiinteistö- ja huoltopalveluun ja niiden erityispiirteisiin, jotta ymmärretään paremmin tutkimuksen kohdeyritystä. Tämän jälkeen tarkastellaan yleisemmin esimerkiksi laatujärjestelmää ja laadun kehittämisen toimenpiteitä, sekä sitä, miten palvelun laatu muodostuu. Kuvattujen mallien pohjalta on helpompi soveltaa palvelun laadun kehittämistä kohdeyrityksessä. Lopuksi on pyritty nostamaan esiin juuri kiinteistöhuoltopalveluille ominaisia laatumittareita ja tunnuslukuja, joita voitaisiin hyödyntää kohdeyrityksen palvelun laadunhallinnan tukena.

2.1 Kiinteistöalan laatutarpeet ja rajoitukset

2.1.1 Kiinteistö- ja huoltopalvelut

Kiinteistön ylläpito jaetaan kiinteistönhoito- ja kunnossapitopalveluihin. Kiinteistönhoitopalveluita ovat kiinteistön teknisten järjestelmien hoito, kiinteistönhuolto, ulkoalueiden hoito, siivous ja kiinteistön jätehuolto. Kunnossapitopalveluilla puolestaan pyritään säilyttämään kohteen ominaisuudet esimerkiksi korjaamalla vialliset ja kuluneet osat. (Mäkelä et al. 2009)

Palvelut sisältävät kausiluonteisia töitä, kuten lumitöitä, jotka ovat usein kiireellisiä töitä. Laitetekniikkaan kohdistuvat huoltotyöt tehdään etenkin suurissa kiinteistöissä jaksotetusti työkierroksina. Sen sijaan hälytystyöt katkaisevat muut työt yleensä välittömästi. Ennaltaehkäisevällä ylläpidolla pyritään ehkäisemään vikojen syntyminen säännöllisellä kohteiden huoltamisella. Toinen puoli on korjaava ylläpito, jossa vikoja korjataan vasta sitten, kun ne ilmenevät. Ennalta suunnitellussa ylläpidossa pyritään etukäteen suunnittelemaan kiinteistöllä vaadittavat huoltotoimenpiteet ja kirjaamaan ne kiinteistöä koskevaan huoltokirjaan. Rakennusten alkuperäisiä laitteita täytyy huoltaa säännöllisesti, sillä rakennusten elinkaari on huomattavasti teknisten laitteiden elinikää pidempi. (Nikander et al. 2007)

Tämän tutkimuksen kannalta kiinnitetään huomiota erityisesti kohdeyrityksen kiinteistönhuoltopalveluun, joka sisältää niin teknisten järjestelmien ja laitteiden huoltoa, korjaustöitä kuin ulkoalueiden hoitoakin, joissa kausiluontoiset työt korostuvat. Tämän tutkimuksen kannalta työt voidaan jakaa karkeasti kahteen kategoriaan, eli niin sanottuihin hälytystöihin ja ennakoivan huollon töihin. Hälytystyöt ovat esimerkiksi kiinteistöjen asuk-

kailta tulevia vikailmoituksia, joiden kriittisyyden mukaan huoltotyöt käydään suorittamassa. Ennakoivan huollon työt perustuvat pääasiassa huoltosopimuksiin, jossa esimerkiksi kiinteistön huoltokalenteriin on aikataulutettu sopimuksessa määritellyt tehtävät vuoden ajalle. Tehtävät saattavat toistua kerran vuodessa tai kerran kuukaudessa, mutta yleensä tehtävä on merkitty suoritettavaksi tietylle kuukaudelle.

2.1.2 Kiinteistöalan erityispiirteet

Taillandier et al. (2017) mukaan kiinteistöhuollon hallintaan on suunniteltu monia strategisia ja operatiivisia metodeja, kuten PDCA, EPIQR, BUILDER, SIMS ja KMIS, jotka perustuvat rakennusten tekniseen mallinnukseen ja laadulliseen tai määrälliseen arviointiin kiinteistön teknisestä kunnosta. Nämä eivät kuitenkaan ota huomioon rakennusten käyttäjien odotuksia, joka asiakaslähtöisessä toimintatavassa olisi suotavaa. Muun muassa tämän takia on muodostettu propertyqual laatumittaristo, josta kerrotaan luvussa 2.4.1.

Mäkelä et al. (2009) mukaan erityistä kiinteistöpalveluissa on myös se, että palvelua ei välttämättä koskaan toimiteta, vaikka asiakas maksaakin sen toimitusmahdollisuudesta koko ajan. Tällaisia voivat olla esimerkiksi ovenavauspalvelut. Toisaalta erityistä on palvelun toimittamisen tärkeys oikeaan aikaan. Esimerkiksi lumihan sulaa lopulta, vaikkei sitä poistettaisikaan, mutta palvelu on usein hetkellinen apu esimerkiksi viihtyisyyteen tai olosuhteisiin. Kiinteistöhuollossa hieman ikävä erityispiirre on myös se, että palvelun hyvä laatu esimerkiksi kiinteistön teknisen kunnon osalta ei ole helposti havaittavissa. Toisin sanoen kiinteistöhuoltoyritys voi tehdä esimerkiksi ennakoivat ja ylläpitävät huoltotoimenpiteet kiinteistöllä lähes huomaamatta, eivätkä asukkaat kiinnitä niihin välttämättä edes huomiota, jos kaikki toimii ja näyttää siltä kuin pitääkin. Näin esimerkiksi huoltoyhtiön käyttämät resurssit ja aika saattavat jäädä asiakkaalta huomaamatta ja huollosta aiheutuvat kustannukset hämärtyvät. Toisaalta, jos esimerkiksi kiinteistön ulkoalueet ovat epäsiistit tai lämmitys ei toimi, niin kiinteistöhuollon puutteet ja huono palvelu havaitaan heti.

Palveluiden erityispiirteet ovat sovellettavissa myös kiinteistöpalveluihin. Tosin kiinteistöpalveluissa tuote voi kuitenkin olla olosuhteet. Ylläpito on perinteisesti luokiteltu kustannuksia aiheuttavaksi tekijäksi, joka on saanut monet organisaatiot minimoimaan kyseisiä kustannuksia. Ylläpitoa mitattaessa on perinteisesti käytetty historiaa tarkastelevia mittareita, kuten kustannuksia ja töiden kestoa. Tänä päivänä alalla vallitseva tiukka kilpailu, kaventuneet voittomarginaalit, turvallisuusvaatimukset ja tiukemmat ympäristösäännökset asettavat omat vaatimuksensa myös ylläpidolle. (Nikander et al. 2007)

Diplomityön aikana kiinteistöhuollon erityisyydessä on havainnut myös sen, että asiakkaat ja huoltokohteet ovat erilaisia. Kiinteistöhuollossa siis palvelun kohde vaihtelee ja siten on vaikeaa antaa tarkkaa määritelmää siitä, mikä on milloinkin oikea laatutaso ja miten siihen päästään. Koneet, tilat, laitteet ja alueet vaihtelevat kiinteistökohtaisesti, jolloin huomioonotettavia ja vaihtuvia asioita on paljon. Myös olosuhteilla, kuten säällä, on erityinen merkitys kiinteistöhuoltoon, sillä on selvää, että esimerkiksi talvella resursseja saatetaan joutua jakamaan kiireellisiin tehtäviin, jolloin väliaikaisesti muiden tehtävien läpimenoajat kasvavat ja tehtäviä jää hoitamatta. Tämä tuo osaltaan ennakoimattomuutta kiinteistöpalveluihin ja asettaa siten myös haasteita palvelun laadun tuottamiseen.

Routon & Puhdon (2000) mukaan laadun mittaaminen ja tunnuslukujen eli laatumittarien käyttö on ollut varsin yleistä jo pitkään, etenkin teollisuuden puolella. Kiinteistönhoidon parissa tunnuslukujen käyttö ja laadun mittaaminen on kuitenkin ollut vähäistä ja valvonnan avuksi tarvittaisiin kiinteistönhoidon erityistarpeista lähteviä mittareita. Nikander et al. (2007) ovat samoilla linjoilla siinä, että kiinteistöpalvelualalta puuttuvat systemaattiset ja objektiiviset mittarit laadun mittaamiseen, mikä hankaloittaa palvelun sopimuksenmukaisuuden todentamista.

Ongelmana kiinteistöpalvelun laadun mittaamisessa on se, että palvelukuvauksina on usein käytetty listoja erilaisista rakennuksen osista ja laitteista, sen sijaan että olisi kuvattu palvelun lopputulosta. Myös kiinteistöpalvelujen monipuolisuus on haaste mittaamiselle, sillä kiinteistöpalvelut sisältävät useita erityyppisiä palveluja. Kiinteistöpalvelujen laadun mittaamisessa tulisi rakentaa sellainen mittaristo, joka huomioisi eri palvelukokonaisuuksien keskeisimmät kriteerit laadulle. Mittaamista vaikeuttaa myös luvussa 2.3.6 mainittavan teknisen ja toiminnallisen laadun kaksijakoisuus. Myös mittaamisen toteuttaminen on mahdollinen ongelma, sillä se, että yksi tai useampi ihminen kiertää arvioimassa kiinteistönhoidon laatua kohteella, on helposti hyvin raskas. (Nikander et al. 2007)

2.2 Laatu järjestelmän hyödyntäminen kiinteistöpalveluyrityksessä

2.2.1 Laatu järjestelmä ja sen hyödyt

Erinomainen palvelun laatu luo kilpailuetua palveluorganisaatioille. Yritysten pitää kuitenkin ottaa käyttöön kattava laatu järjestelmä kehittääkseen tehokasta ja luotettavaa palvelun laatua. (Yang 2006) Laatu järjestelmä on yrityksen hyvä toimintatapa, joka on dokumentoitu ja kehittyy jatkuvasti. Hyvällä toimintatavalla tarkoitetaan tehokkuutta, systemaattisuutta ja asiakaslähtöisyyttä. Laatu järjestelmä ei tarkoita ainoastaan laadun parantamista, vaan etenkin asiakkaan kanssa sovitun laadun selkeyttämistä ja siinä

pysymistä, sekä tasalaatuisuuden varmistamista. Asiakastarpeiden tunnistaminen on yksi laatujärjestelmän tavoitteista. Selkeät ja yhtenäiset kuvaukset asiakastarpeista selkeyttävät palvelulle asetettuja tavoitteita ja vastuita. Laatujärjestelmän avulla päästään käsiksi toiminnan jatkuvaan kehittämiseen, joka on edellytyksenä sille, että asiakkaiden tarpeet ja odotukset täytetään tulevaisuudessakin. (Siikala 2000)

Rusjan & Alic (2010) ovat vetäneet laatujärjestelmän hyötyjä yhteen ja päätyneet neljään osa-alueeseen, joihin laatujärjestelmällä voidaan erityisesti vaikuttaa. Nämä ovat:

1. Asiakkaan tyytyväisyyden varmistaminen
2. Prosessien tehokas toteutus
3. Työntekijöiden ja liiketoiminnan kehittäminen
4. Positiiviset taloudelliset vaikutukset alentuneiden kustannusten, korkeampien tuottojen ja voittojen, sekä paremman pääoman tuoton kautta.

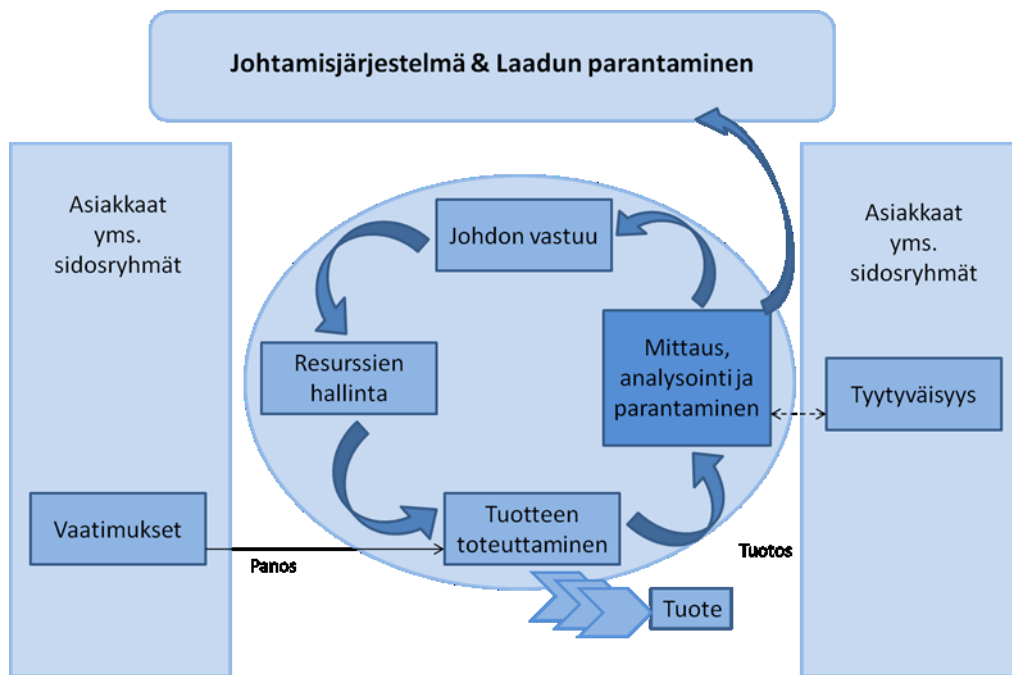
Psomasin (2013) tutkimuksessa puolestaan raportoidaan, että laatujärjestelmää kehittäneet yritykset pyrkivät toimillaan ensisijaisesti parantamaan laatua, estämään poikkeamia ja keskittymään asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseen. Näiden perusteella laatujärjestelmästä tai sen jonkinasteisesta hyödyntämisestä voisi olla kohdeyritykselle hyötyä palvelun laadun kehittämisessä, laatutasojen selkeyttämisessä, asiakkaiden tyytyväisyyden varmistamisessa, prosessien tehostamisessa ja liiketoiminnan kehittämisessä nyt ja tulevaisuudessa. Tämä tietysti tähtää myös taloudellisiin vaikutuksiin positiivisessa mielessä.

Erilaisia laatujärjestelmiä on paljon, mutta esimerkiksi ISO-9001 standardi on yksi perinteisimmistä, joka korostaa erityisesti yrityksen prosesseja, jatkuvaa parantamista ja asiakastyytyväisyyden merkitystä. (ISO 2008)

Kuva 1 esittää perinteistä ISO-9001 laatujärjestelmää prosessiajattelun kautta. Mallissa asiakkaalla on erittäin merkittävä rooli vaatimusten määrittelyssä. Asiakastyytyväisyyden seuranta puolestaan vaatii sitä, että arvioidaan, onko asiakkaan kokemukset ja havainnot vastanneet asiakasvaatimuksia. Järjestelmän tärkeimpiä osia ovat laadun jatkuva parantaminen, johdon vastuu, resurssien hallinnan kautta palvelun toteuttamiseen ja palvelun mittaamiseen, analysointiin ja parantamiseen. (ISO 2008) Tämä kuvaa laatujärjestelmän vaatimukset melko hyvin, mutta ei kuvaa prosesseja tarkemmin. Tarkemmalla tasolla palveluorganisaatiolle sopivaan laatujärjestelmään tutustutaan luvussa 2.2.2.

Kiinteistönhoidon prosessimaisella toimintatavalla pyritään selkeästi määriteltyyn lopputulokseen. Toisin sanoen tällä pyritään saamaan aikaan kiinteistönhoidon tuote. Tuot-

teistaminen tarkoittaa toiminnan tulosten toimittamista, tuotteen tekoprosessin toimittamisen sijaan. Tuotteistamisella kiinteistönhoidon laatu ja sen erittely ovat asiakkaalle huomattavasti ymmärrettävämpiä. Palvelun lopputuloksen kuvaaminen johtaa siihen, että tilaajan ei tarvitse tietää hoitomenetelmistä. Tämä antaa hoitoyritykselle vapauden valita ja kehittää parempia työmenetelmiä sekä kilpailla hinnan lisäksi tehokkuudella ja laadulla. Tuotteistaminen voi helpottaa myös kiinteistöhoitoyrityksen laatujärjestelmän kehittämisessä. Tilaajan hyväksymän ja palveluntuottajan työntekijätasolle asti ulottuvan laatujärjestelmän avulla kiinteistönhoidon valvontavastuuta voidaan siirtää kiinteistöhoitoyritykselle. (Routto & Puhto 2000) Laatujärjestelmän ja laadun omavalvonnan kehittäminen toimivaksi konseptiksi voisi siten avata uusia liiketoimintamahdollisuuksia myös kohdeyritykselle esimerkiksi siten, että kohdeyritys tekee kiinteistönhoidon valvontaa maksua vastaan, jolloin tilaajan ei tarvitse sitä itse suorittaa. Tässäkin mielessä laatujärjestelmä voisi hyödyttää kohdeyritystä.



Kuva 1. ISO-9001 laatujärjestelmän prosessiajattelu. (ISO 2008)

Nikander et al. (2007) kuitenkin muistuttaa, että laatu ei ole vain laatutekniikoita ja -järjestelmiä, vaan päivittäistä työtä, joka edellyttää jokaiselta yrityksen jäseneltä ammattitaitoa. Jatkuvan laadun parantamisen on katettava organisaation kaikki osa-alueet ja laajaan laadun parantamiseen voidaan päästä osallistamalla kaikki organisaation jäsenet.

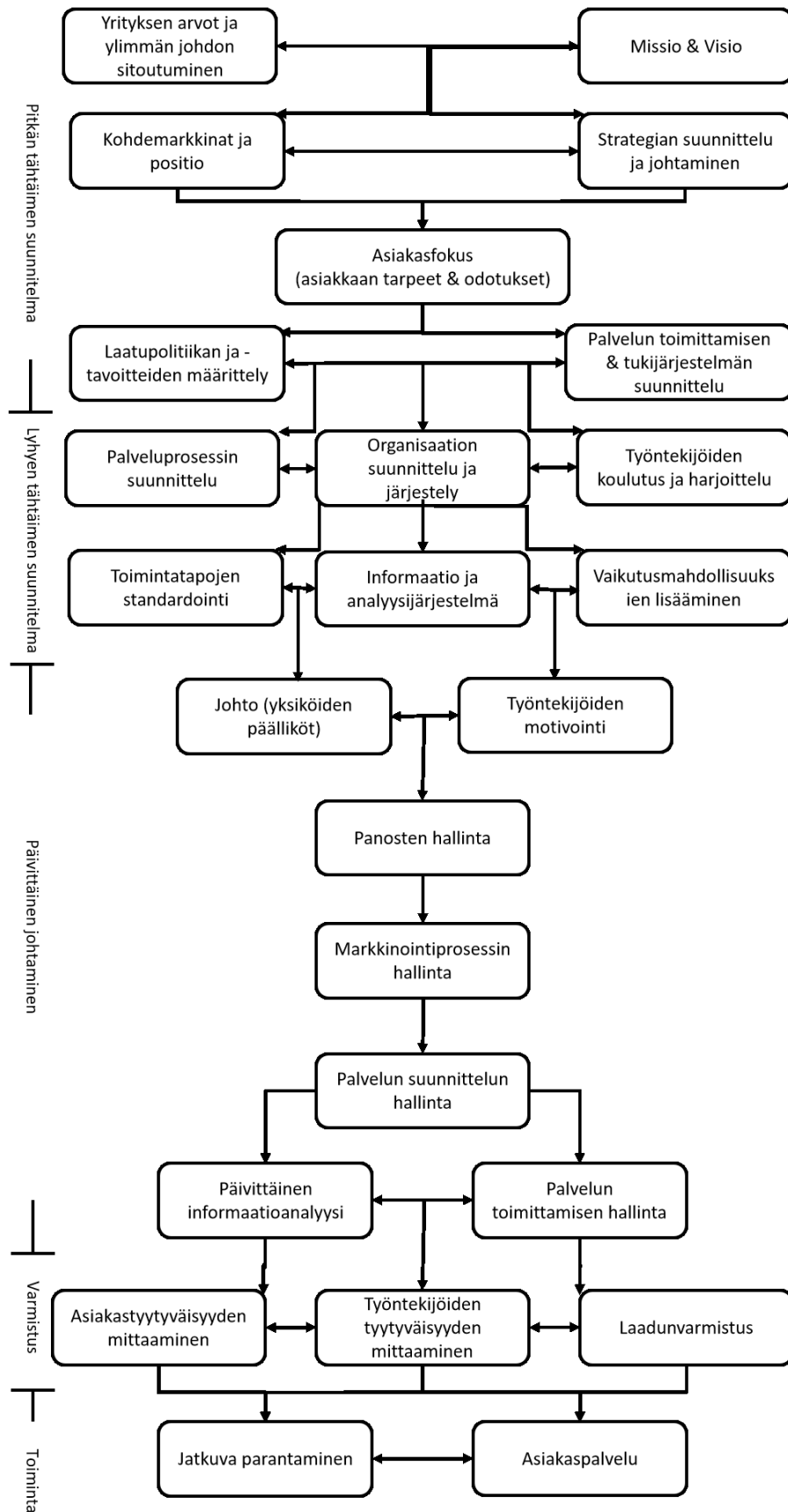
2.2.2 Palveluorganisaation laatujärjestelmä

Yangin (2006) tutkimus esittää laajan laatujärjestelmän palvelualoille ja demonstroi sen käyttöä teoriassa ja käytännössä. Kriittisten laatukäytäntöjen ja erinomaisen laatujärjestelmän käyttöönottamisella ei tavoitella ainoastaan asiakkaiden ilahduttamista ja asiakaskollisuuden lisäämistä, vaan myös liiketoiminnan suorituskyvyn erinomaisuutta. Yang (2006) esittää palveluorganisaation kriittiset laatukäytännöt ja integroi ne kokonaisvaltaiseksi laatujärjestelmäksi.

Yang (2006) on muodostanut mallinsa integroimalla aiempien tutkimusten laatukäytäntöjä Kanjin (1998) erinomaisen liiketoiminnan arviointiprosessiin ja Juranin (1986) laatutrigologiaan eli laadun suunnitteluun, hallintaan ja kehittämiseen. Näiden pohjalta on muodostettu viisivaiheinen malli, joka sisältää pitkän tähtäimen suunnittelun, lyhyen tähtäimen suunnittelun, päivittämisen johtamisen, varmistuksen ja toiminnan. Näin Yang (2006) on muodostanut palveluorganisaatioille sopivan laatujärjestelmän mallin, joka muodostuu yhteensä kahdestakymmenestä viidestä toimintatavasta. Kyseinen laatujärjestelmä on esitetty kuvassa 2. Kuvasta löytyvien kahdenkymmenviiden laatujärjestelmän toimenpiteen tarkemmat selitykset, alkuperäisine lähteineen ja kuvauksineen, löytyy liitteessä A olevasta taulukosta 3.

Yangin (2006) mallin viisi vaihetta sisältää prosessina hyvin samanlaisen jaottelun verrattaessa sitä luvussa 2.2.2 esitettyihin laatujärjestelmän vaatimuksiin ja yleiseen prosessiin. Tämä kyseinen järjestelmä vain ottaa palvelun tarkemmin huomioon ja nimeää erilaisia toimenpiteitä myös yksityiskohtaisemmin. Mallin ensimmäisessä osassa, eli pitkän tähtäimen suunnittelussa kiinnitetään huomiota esimerkiksi yrityksen arvoihin, missioon, visioon ja strategiaan, jotka ohjaavat palvelun laadun muodostamista. Alusta asti tulee kiinnittää huomiota myös asiakkaan tarpeisiin sekä laatupolitiikan ja -tavoitteiden määrittelyyn. Ylimmältä johdolta vaaditaan myös täyttä sitoutumista asiaan, jotta laatu-toimenpiteistä on hyötyä.

Lyhyen tähtäimen suunnittelu keskittyy organisaation ja prosessien suunnitteluun, työntekijöiden osaamisen kehittämiseen ja toimintatapojen standardointiin. Samalla kiinnitetään huomiota informaatio- ja analyysijärjestelmään, sekä työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien lisäämiseen. Kolmannessa vaiheessa kiinnitetään huomiota päivittäiseen johtamiseen muun muassa työntekijöiden motivoinnin, panosten hallinnan, palvelun suunnittelun ja toimittamisen hallinnan sekä päivittämisen informaatioanalyysin kautta. (Yang 2006)



Kuva 2. Palveluorganisaation laatu järjestelmä mukailen Yang (2006).

Neljäs vaihe on varmistus, jossa toteutetaan esimerkiksi asiakastytyväisyyden mittaamista, työntekijöiden tyytyväisyyden mittaamista ja laadunvarmistusta. Viimeisessä vaiheessa tehdään toimia edellisiin vaiheisiin perustuen. Esimerkiksi asiakaspalvelulla pitää reagoida asiakkaiden valituksiin ja yrityksessä tulee miettiä toimenpiteitä, joilla toimintaa voidaan jatkuvasti parantaa. (Yang 2006)

Kuvan 2 mukaista laatujärjestelmää on tässä diplomityössä hyödynnetty erityisesti työpajassa, jossa kartoitettiin, minkälaisia laatujärjestelmän toimenpiteitä kohdeyrityksessä on jo tehty ja mitä toimenpiteitä pitäisi vielä kehittää ja ottaa ensimmäisenä huomioon. Mallin toimenpiteet ovat siis toimineet tärkeänä tukena keskustelussa kohdeyrityksen kanssa, ja sen kautta on ollut helpompi nostaa esille erilaisia toimenpiteitä, jotka voivat auttaa kohdeyritystä palvelun laadun kehittämisessä.

2.3 Palvelun laadun muodostuminen kiinteistöpalvelualalla

2.3.1 Palvelun määritelmät

Palveluilla on tavaroihin verrattuna kolme merkittävää ominaisuutta. Palvelut ovat aineettomia, heterogeenisiä ja niiden tuotanto ja kulutus ovat usein samanaikaisia ja siten erottamattomia. (Parasuraman et al. 1985) Toinen tutkimus määrittelee palveluille lähes samat erityisluonteet, jotka ovat aineettomuus, heterogeenisyys, asiakkaan osallistuminen palvelun tuotantoon sekä työntekijöiden ja fyysisten tilojen vaikutus mielikuvaan palveluista (Haywood-Farmer 1988).

Tavaroita ostaessa asiakas arvioi monia aineellisia ominaisuuksia, kuten tyyli, kovuus, väri, etiketti, tuntu, pakkaus ja sopivuus. Palveluissa aineellisuus rajoittuu usein palvelun tarjoajan fyysisiin tiloihin, laitteisiin ja henkilökuntaan. Heterogeenisyyden takia palveluiden taso voi vaihdella tuottajien, asiakkaiden ja päivien välillä. Erityisesti työvoimavaltaiset palvelut ovat heterogeenisiä. Palvelun tuotanto ja kulutus ovat usein myös erottamattomia. Palvelun laatua ei siis tuoteta tehtaassa, vaan vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. (Parasuraman et al. 1985)

Kun näitä perinteisiä määritelmiä verrataan kiinteistöpalveluun, esimerkiksi kiinteistöhuoltoon, niin voidaan olla yhtä mieltä siitä, että palvelut ovat aineettomia. Palvelun tuotahan liittyy monesti esimerkiksi olosuhteisiin. Kiinteistöpalvelut ovat myös heterogeenisiä, erilaisia palvelutapahtumia on paljon ja hyvin erilaiset kiinteistöt ja asiakkaat aiheuttavat vaihtelua palveluun. Kuitenkin palvelun tuotanto ja kulutus ei kiinteistöpalveluissa välttämättä ole samanaikaista, eikä asiakas välttämättä osallistu palvelun tuotantoon. Kuten aiemmin on mainittu, asiakas saattaa ostaa oven avaus tai aurauspalvelun, mutta

palvelu ei välttämättä ikinä käytännössä toteudu, mutta palvelussa toimittaja on varautunut hoitamaan asian. Erilaisissa huoltotoissa asiakas ei välttämättä ikinä ole mukana, mutta silti asiakkaan kiinteistöissä olosuhteet säilyvät hyvinä. Toisaalta esimerkiksi viikailmoituksiin liittyviä töitä hoidetaan asiakaskontaktissa asukkaiden asunnoissa. Myös palveluntuottajan fyysiset tilat ovat hyvin pienessä merkityksessä, sillä palvelu tapahtuu yleensä asiakkaan tiloissa ja alueilla.

2.3.2 Perinteiset laadun määritelmät

Tuotteiden ja palveluiden laatu nousi merkittäväksi asiaksi 1980-luvulla. Fyysisten tavaroiden laatua oli tutkittu ja mitattu jo pitkään. Esimerkiksi yleisen japanilaisen filosofian mukaan laatu on ”nolla virhettä ja asioiden tekemistä oikein ensimmäisellä kerralla” (Parasuraman et al. 1985). Oxfordin englannin sanakirja (MOT Oxford Dictionary of English) puolestaan määrittelee laadun siten, että laatu on ”jonkin asian standardi, kun sitä verrataan muihin samantyyppisiin asioihin” sekä ”jonkin asian erottuva tai ominainen luonteenpiirre tai ominaisuus”. Garvin (1983) sen sijaan määrittelee laadun laskemalla sisäisten ja ulkoisten vikojen tai häiriöiden määrää. Sisäiset viat havaitaan esimerkiksi ennen tuotteen lähtemistä tehtaalta. Ulkoiset virheet taas havaitaan, kun esimerkiksi tuote on jo käytössä.

Edellä mainitut laadun määritelmät ovat hyvin perinteisiä ja pätevät varsinkin, kun puhutaan fyysisistä tuotteista. Teollisuudessa virheiden ja vikojen määrät sekä erilaiset mitat ja toleranssit ovat omiaan varmistamaan tuotteiden laatua. Palveluiden osalta nämä objektiiviset asiat jäävät kuitenkin melko yksipuoleisiksi, eivätkä ota huomioon laadun subjektiivista puolta, kuten asiakkaiden näkemyksiä, odotuksia ja kokemuksia palvelun laadusta. Tämän takia seuraavassa on esitetty erilaisia malleja palveluista ja palvelun laadun muodostumisesta ja osatekijöistä. Grönroos (1984), Parasuraman et al. (1985) ja Haywood-Farmer (1988) olivat ensimmäisten joukossa määrittelemässä ja tutkimassa palveluiden laatua.

2.3.3 Palvelun laadun viisi kuilua

Seuraavaksi käydään tarkemmin läpi palveluiden erityisluonteen vaikutusta palvelun laatuun ja erilaisia kuiluja palveluprosessin eri vaiheista, joita voi syntyä asiakkaan odottaman ja kokeman palvelun laadun välille. Luvun lopussa on mietitty näitä kuiluja myös kiinteistöpalvelun kannalta.

Palvelun laadun ymmärtäminen vaatii aiemmin mainittujen palveluiden erityisluonteiden, eli aineettomuuden, heterogeenisuuden ja erottamattomuuden, ymmärtämistä. (Parasuraman et al. 1985, Haywood-Farmer 1988) Koska palvelut ovat ennemminkin suori-

tuksia kuin esineitä, niin tarkkaa määritelmää laadun tuottamiselle on vaikea antaa. Palveluita ei voida esimerkiksi laskea, mitata, inventoida, testata ja tarkistaa ennen myyntiä. (Parasuraman et al. 1985) Aineettomuuden takia palvelua on vaikea kuvailla asiakkaalle ja asiakkaan on vaikea kuvailla, mitä palvelulta tarvitsee. Aineettomuus tekee vaikeaksi kääntää huono palvelu hyväksi, sillä kerran tyytymätöntä asiakasta voi olla vaikea vakuuttaa, että palvelu on muuttunut paremmaksi. Aineetonta palvelua ei voi myöskään varastoida ja teollisuudesta tuttua laadun varmistusta ei voida tehdä ennen palvelun tuottamista. (Haywood-Farmer 1988)

Toisaalta palvelut ovat heterogeenisiä ja työntekijät voivat tuottaa aivan erilaista laatua kuin yritys on ajatellut (Parasuraman et al. 1985). Tavaroita voidaan usein arvioida muutamalla ominaisuudella, mutta palveluilla on usein enemmän tärkeitä ominaisuuksia ja niiden suhteellinen tärkeys voi muuttua nopeasti. Jokainen asiakas voi olosuhteitten mukaan arvioida näitä ominaisuuksia eri tavalla. (Haywood-Farmer 1988) Kun asiakas on läsnä ja vaikuttaa palveluprosessiin, niin palvelussa on osallisena myös tekijä, jota yrityksen johdon voi olla vaikea käytännössä kontrolloida. Tällöin myös asiakkaan panoksesta tulee merkittävä palvelun laadulle, esimerkiksi halutun palvelun tai lopputuloksen kuvailun kautta. (Parasuraman et al. 1985, Haywood-Farmer 1988) Lisäksi fyysiset tilat voivat olla tärkeitä palvelun tuottamiselle. Ne tarjoavat myös aineellisen todisteen muuten aineettomasta palvelusta. Tuotantohenkilökunta on usein myös vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Siksi fyysisten tilojen pitää olla suunniteltu ja henkilökunnan koulutettua, niin tuotanto- kuin markkinointimielessäkin. (Haywood-Farmer 1988)

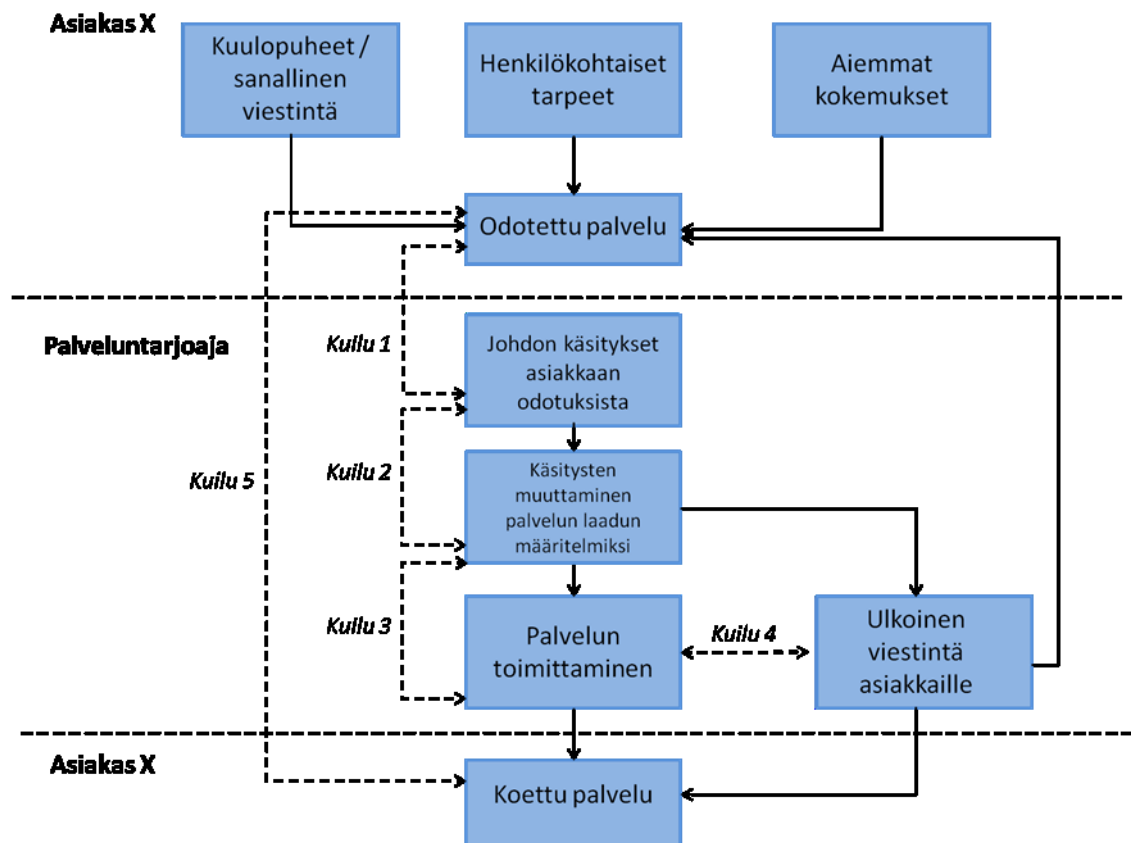
Parasuraman et al. (1985) loivat palvelun laadun mallin, joka kuvaa viisi mahdollista kuitua, jotka vaikuttavat palvelun laatuun joko negatiivisesti tai positiivisesti. Malli on esitetty kuvassa 3.

Kuilu 1: Asiakkaan odotukset – johdon tietoisuus

Ristiriitoja saattaa ilmetä, jos asiakkaiden kaikki odotukset eivät ole yrityksen johdon tiedossa. Tutkimuksessa (Parasuraman et al. 1985) oli havaittu, että asiakkaat eivät pitäneet esimerkiksi isoja huolto- ja korjausyrityksiä korkealaatuisina. Pieniä yksityisiä yrityksiä puolestaan pidettiin korkealaatuisina. Johtajat puolestaan pitivät yrityksen suurta kokoa vahvana indikaattorina laatuun. Niinpä johtajat eivät aina etukäteen tieneet, mitkä ominaisuudet merkitsevät korkeaa laatua asiakkaille, mitä ominaisuuksia palvelulla pitää olla kohdatakseen asiakkaan tarpeet ja millä tasolla kyseiset ominaisuudet pitäisi toimittaa. Tämä voi vaikuttaa asiakkaiden käsitykseen palvelun laadusta. Tämä johtaa oletukseen, että *asiakkaiden todelliset odotukset ja johdon käsitykset asiakkaiden odotuksista voivat erota, joka vaikuttaa asiakkaan arvioon palvelun laadusta.*

Kuilu 2: Johdon käsitykset – palvelun laadun määritelmät

Parasuraman et al. (1985) tutkimuksessa johtajat esittivät rajoitteita, jotka estävät heitä tuottamasta asiakkaiden odottamaa laatua. Korjauspalveluyrityksellä oli tiedossa, että asiakas arvostaa nopeaa vastausta, kun laite menee rikki. Silti heidän oli vaikea johdonmukaisesti vastata nopeasti, koska osaavaa palveluhenkilökuntaa oli vähän ja kysyntä vaihteli suuresti. Siten käsitys asiakkaan odotuksista saattaa olla olemassa, mutta keinoja odotusten täyttämiseen ei ole. Siis monet tekijät, kuten resurssien puute tai markkinaolosuhteet, voivat vaikuttaa siihen, että johdon käsitykset asiakkaiden odotuksista ja todelliset määritelmät toteutettavasta palvelusta eivät kohtaa. Tämä johtaa oletukseen, että *johdon käsitys asiakkaiden odotuksista ja yrityksen määritelmät palvelun laadusta saattavat erota, joka vaikuttaa palvelun laatuun asiakkaan näkökulmasta.*



Kuva 3. Palvelun laadun malli ja viisi kuilua Parasuraman et al. (1985) mukaan.

Kuilu 3: Palvelun laadun määritelmät – palvelun toimittaminen

Vaikka yrityksellä olisi olemassa ohjeet palvelun suorittamiseksi oikein ja asiakkaiden kohtelemiseksi hyvin, niin korkealaatuisen palvelun tuottaminen ei silti aina ole itsestään selvää. Yrityksen työntekijöillä on suuri merkitys asiakkaiden kokemaan palvelun laatuun ja työntekijöiden suorituskykyä ei voida aina standardoida. Parasuraman et al. (1985)

tutkimuksessa johtajat raportoivat, että palvelun laadun ongelmat johtuvat usein asiakkaan kanssa yhteydessä olevasta henkilöstä. Esimerkiksi huolto- ja korjausyrityksessä oli paljon erilaisia korjaustyöntekijöitä, joten standardilaatua oli vaikeaa ylläpitää. Tutkimuksen yrityksillä oli muodolliset standardit ja määritelmät palvelun laadun ylläpitämiselle, mutta niistä oli vaikea pitää kiinni työntekijöiden vaihtelevan suoriutumisen takia. Tämä johtaa oletukseen, että *palvelun laadun määritelmät ja todellinen toteutunut palvelu saattavat erota toisistaan, joka vaikuttaa palvelun laatuun asiakkaan näkökulmasta.*

Kuilu 4: Palvelun toimittaminen – ulkoinen viestintä

Mediamainonta ja yrityksen muu viestintä voi vaikuttaa asiakkaan odotuksiin palvelusta. Yrityksen pitää olla varma, ettei se viestinnässään lupaa enempää kuin se todellisuudessa pystyy tuottamaan. Liiat lupaukset nostavat asiakkaiden odotuksia, mutta laskevat käsitystä laadusta, jos lupauksia ei pystytä täyttämään. Asiakkaiden käsitykset laadusta saattavat myös laskea, jos yritys ei onnistu viestimään asiakkaille erityisistä toimenpiteistä laadun varmistuksessa, jotka eivät näy asiakkaalle. Asiakkaat eivät aina ole tietoisia kaikesta, mitä hyvän palvelun eteen on tehty. Tiedottamalla asiakkaita palveluista, jotka eivät vielä ole näkyviä, mutta liittyvät laatustandardiin, voi parantaa asiakkaiden kokemusta laadusta. Asiakkaat, jotka ovat tietoisia, että yritys yrittää kehittyä palvelukseen asiakasta mahdollisimman hyvin, kokevat tuotetun palvelun myös suotuisammin. Siten ulkoinen viestintä ei vaikuta vain odotuksiin vaan mahdollisesti myös koettuun palvelun laatuun. Tämä johtaa oletukseen, että *tuotetun palvelun ja ulkoisen kommunikoinnin välinen ero vaikuttaa palvelun laatuun asiakkaan näkökulmasta.* (Parasuraman et al. 1985)

Kuilu 5: Odotettu palvelu – koettu palvelu

Avaintekijä hyvään palvelun laatuun on täyttää tai ylittää asiakkaan odotukset palvelusta. Parasuraman et al. (1985) tutkimuksessa annetaan esimerkki: ”korjaaja ei vain korjannut laitetta, vaan kertoi, mikä oli mennyt pieleen ja kuinka asiakas pystyisi korjaamaan tilanteen seuraavalla kerralla”. Palvelun laatu arvioitiin loistavaksi, koska asiakkaan odotukset ylitettiin. Toinen esimerkki on, että pankissa asiakas ei saanut selitystä siitä, miksei pankki voinut tarjota palvelua, joten asiakas koki, että pankki oli haluton hoitamaan asiaa, sen sijaan, että oikeasti pankki ei voinut lain takia hoitaa asiaa. Siten palvelun laadun arviointiin vaikuttaa, kuinka asiakas on kokenut palvelun, siinä kontekstissa, kun hän on odottanut palvelun laadun olevan. Tämä johtaa oletukseen, että *asiakkaan kokema palvelun laatu riippuu odotetun ja saadun palvelun välisen eron suuruudesta ja suunnasta.*

Siten asiakkaan kokema palvelun laatu riippuu kuilun 5 suuruudesta ja suunnasta. Kuilu 5 puolestaan riippuu muiden kuilujen suuruudesta ja suunnasta, jotka liittyvät palvelun suunnitteluun, markkinointiin ja tuottamiseen. (Parasuraman et al. 1985)

Tutkimuksen kohdeyrityksen tapauksessa voitaisiin olettaa, että kaikki asiakkaat eivät osaa kertoa, mitä palvelulta odottavat tai tilaavat, jolloin syntyy ristiriitoja. Toisaalta resurssien suunnittelu ja riittävyys voi olla haastavaa kiinteistöhuoltoyritykselle, kun esimerkiksi sääolosuhteet vaikuttavat kysyntään. Työvoimavaltaisella alalla myös työntekijöiden suoriutumisessa on varmasti vaihtelua, vaikka työt ja palvelun laatu olisi määritelty hyvin. Erityisesti kiinteistöhuollossa viestintä korostuu, sillä monet työt ja toimenpiteet ovat sellaisia, että mikäli niistä ei asiakkaalle viestitä, niin nämä jäävät asiakkaalta helposti huomaamatta. Vaikuttaa siis siltä, että asiakkaan odotuksien ja kokemusten välille saattaa helposti muodostua kuiluja myös kiinteistöpalveluissa.

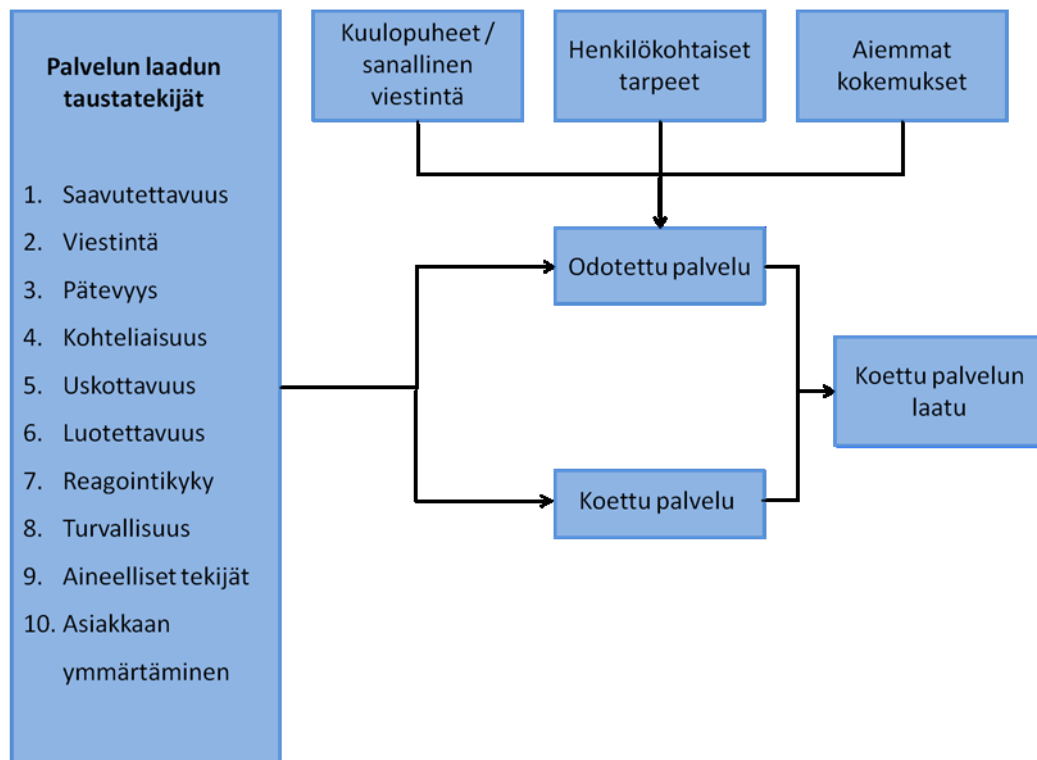
2.3.4 Palvelun laadun taustatekijät – odotettu ja koettu palvelu

Palvelun tyyppistä riippumatta asiakkaat käyttävät samanlaisia kriteerejä palvelun laadun arviointiin (Parasuraman et al. 1985). Nämä kriteerit asettuvat kymmeneen avaintekijään, jotka on esitetty kuvassa 4 palvelun laadun taustatekijöinä. Näitä palvelun laadun taustatekijöitä on avattu sanallisesti tarkemmin liitteen B taulukossa 4. Kuvasta 4 nähdään myös, että asiakas muodostaa käsityksen palvelun laadusta vertaamalla odotettua palvelua ja koettua palvelua keskenään.

Asiakas voi arvioida ennalta vain kahta palvelun laadun taustatekijöistä tekijöistä – ai-neellisia tekijöitä ja uskottavuutta. Kokemukseen perustuvia tekijöitä ovat *saavutettavuus, kohteliaisuus, luotettavuus, reagointikyky, asiakkaan ymmärtäminen ja viestintä*. Nämä tekijät tiedetään vasta, kun asiakas ostaa tai käyttää palvelua. Palveluiden heterogeenisyyden takia asiakas arvioi nämä kokemukseen perustuvat tekijät todennäköisesti aina uudelleen ostaessaan palveluita. Pätevyys ja turvallisuus ovat tekijöitä, joista asiakas ei todennäköisesti ole varma edes palvelun ostamisen ja kuluttamisen jälkeen. Koska osaa tekijöistä on vaikea arvioida ja ennalta arvioitavia tekijöitä on vähän, niin voidaan olettaa, että asiakas tyyppillisesti tukeutuu kokempohjaisiin tekijöihin palvelun laatua arvioidessaan. Siten asiakas arvioi palvelun laatua yleensä edellä mainituilla kuudella kokemukseen perustuvalla tekijällä. (Parasuraman et al. 1985)

Kiinteistöpalveluiden osalta näiden tekijöiden arviointi riippuu hieman siitä, miten asiakas määrittellään. Jos asiakkaana pidetään esimerkiksi asukasta, joka on tehnyt vikailmoituksen, niin asiakas voi yleensä arvioida kaikkia kuutta tekijää, varsinkin, jos on ollut kontaktissa esimerkiksi asiakaspalvelun tai huoltomiehen kanssa. Jos taas asiakkaana nähdään laajemmin esimerkiksi kiinteistön omistaja, niin omistajan voi olla vaikea arvioida

kohteliaisuutta palvelutapahtumiin liittyen. Omistajan kannalta taas luotettavuus tai esimerkiksi viestintä voi korostua enemmän, jotta omistaja tietää, mitä kiinteistöllä on tapahtunut.



Kuva 4. Koetun palvelun laadun muodostuminen Parasuraman et al. (1985) mukaan.

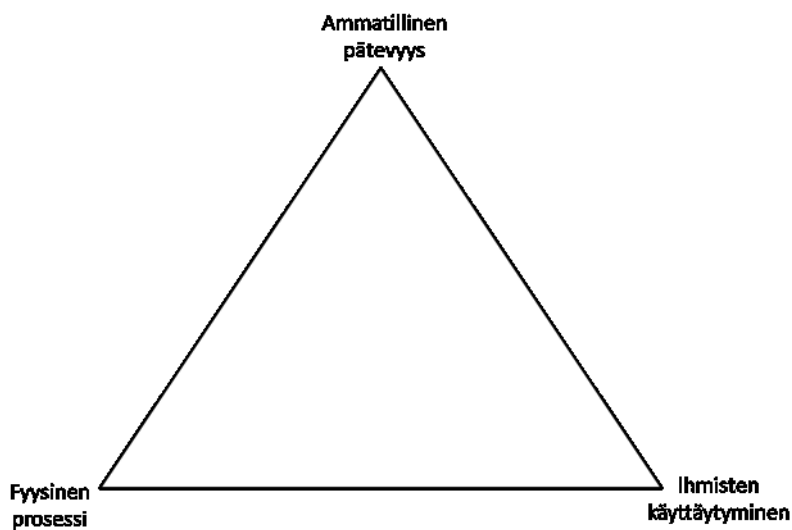
2.3.5 Kohdemarkkinan vaikutus palvelun laatuun

Haywood-Farmer (1988) on puolestaan määritellyt kolmiosaisen palvelun laadun mallin. Tähän kuuluvat 1) fyysiset tilat, prosessit ja menettelytavat, 2) palveluhenkilökunnan henkilökohtainen käyttäytyminen ja 3) palveluhenkilökunnan pätevyyden arviointi.

Ensimmäinen tekijä käsittää fyysiset tilat, jossa palvelu tuotetaan, toimitetaan ja kulutetaan; tavarat, jotka usein myydään osana palvelua; prosessit ja toimintatavat, joilla palvelu tuotetaan, toimitetaan ja kulutetaan. Asiakkaan odotuksiin palvelun laadusta vaikuttaa tilojen sijainti, layout, koko, sisustus ja luotettavuus. Fyysiset tekijät vaikuttavat operatiivisiin prosesseihin, kuten prosessin kulkuun, kapasiteettiin, kapasiteetin tasapainoon, prosessin joustavuuteen ja prosessin kulun kontrolliin, joilla kaikilla on tärkeä merkitys asiakkaan arvioidessa saatua palvelun laatua. Nopeus ja aika, jolloin palvelu saadaan ja tapa, jolla palvelu ja prosessi viestitään asiakkaalle, ovat myös tärkeitä prosessin ominaisuuksia. (Haywood-Farmer 1988)

Toinen tekijä käsittää käyttäytymiselementtejä. Hyvän palvelun tarjoamiseksi palvelun tarjoajan täytyy käyttäytyä sopivasti. Käyttäytyminen sisältää monia tekijöitä, kuten ystävällisyys, kiltteys, hienotunteisuus, asenne, asiakkaiden tarpeiden ennakointi, tarkkaavaisuus, ajantasaisuus, nopeus ja viestintä. Myös se kuinka palveluntarjoaja ratkoo asiakkaan ongelmia ja ottaa vastaan asiakkaan valituksia sisältyy toiseen tekijään. (Haywood-Farmer 1988)

Kolmas tekijä käsittää pätevyden arvioinnin elementit. Pätevyyteen kuuluu asiakkaan tarpeen arviointi, neuvominen, itsenäisyys, diagnosointikyky, motivaatio, tietämys ja oma harkinta. Palvelun laatu riippuu siitä, kuinka henkilökunta onnistuu toimimaan pätevästi. (Haywood-Farmer 1988)



Kuva 5. *Palvelun laatuun vaikuttavat tekijät Haywood-Farmerin (1988) mukaan. Kohdemarkkinan mukaan pitää muodostaa sopiva "laatu-mix".*

Hyvän palvelun avain on se, että pystyy tarjoamaan asiakkaalle palvelun, joka on johdonmukainen ja kohtaa kohdemarkkinan tarpeet. Palvelua pitää mahdollisesti kohdistaa joihinkin edellä kuvatuista tekijöistä, mutta liian vähäinen huomio johonkin toiseen tekijään voi aiheuttaa myös ongelmia. "Laatu-mixiä" pitää hallita ja jos siihen ei kiinnitä huomiota, niin työntekijät saattavat tehdä mitä haluavat, asiakkaat saavat ristiriitaisia käsityksiä ja koettu palvelun laatu laskee. (Haywood-Farmer 1988) Palvelun laadun malli on esitetty kuvassa 5.

Kun palvelun työvoimavaltaisuus kasvaa, niin yksilöiden väliset variaatiot tulevat tärkeämmiksi. Kuitenkin käyttäytymisen ja pätevyden arvioinnin merkitys pysyy pienenä, jos räätälöinnin ja vuorovaikutuksen määrä palvelussa pysyvät pieninä. Kun palvelun räätälöinti kasvaa, niin palveluprosessi pitää suunnitella sopimaan asiakkaalle. Palveluntuottajan pitää neuvoa asiakasta, päättää mitä asiakas haluaa ja päättää kuinka parhaiten

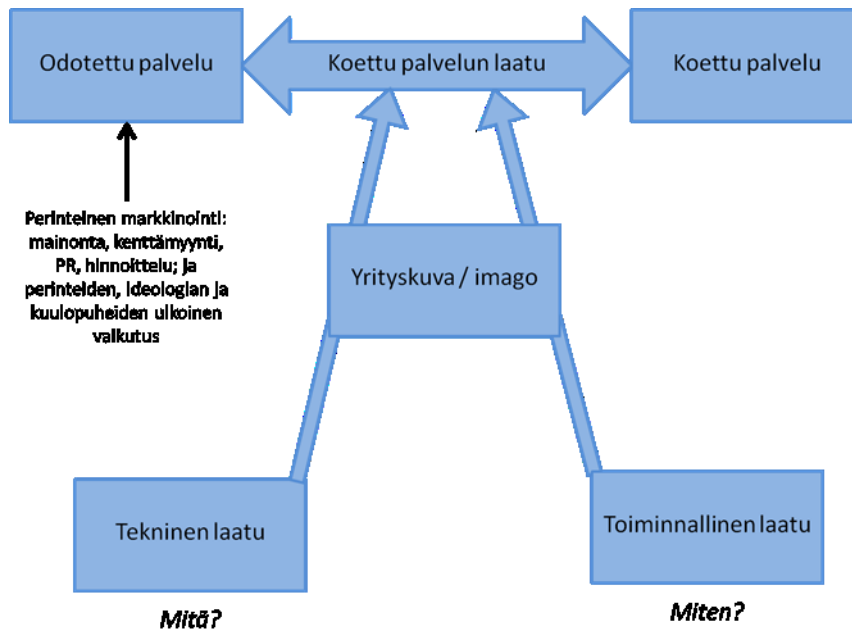
tarjoaa palvelua. Tämä vaatii pätevää arviointikykyä palveluntarjoajalta ja näin tästä tekijästä tulee palvelun laadun kannalta tärkeämpi. Työvoimavaltaisessa palvelussa myös henkilökohtainen käyttäytyminen voi olla tärkeää, jolloin kolmion painopiste siirtyy oikealle. (Haywood-Farmer 1988)

Kyseinen malli on helppo ymmärtää, mutta se on kuitenkin vain konsepti, eikä se esitä asteikkoa mittaamaan laadun tekijöitä. Monet mallin tekijät ovat vaikeita määritellä ja siten myös vaikeita mitata. Kiinteistöpalvelun kannalta fyysisiä tekijöitä on melko vähän, sillä palvelu tuotetaan yleensä asiakkaan tiloissa ja alueilla. Kuitenkin prosessista syntyvä palvelun nopeus ja viestintä voivat olla hyvinkin merkityksellisiä. Käyttäytymiselementit saattavat olla kiinteistöpalvelun kannalta merkityksettä. Vaikka asukas voi olla kontaktissa esimerkiksi asiakaspalveluun tai huoltomieheen huoltotapahtumassa, niin suuri osa palveluista voidaan toteuttaa ilman suoraa asiakaskontaktia (Nikander et al. 2007). Kiinteistöpalveluissa kiinteistöt ja asiakkaat ovat kuitenkin monesti hyvin erilaisia, jolloin palvelut pitää räätälöidä asiakkaalle sopivaksi. Tämä vaatii hyvää ammatillista pätevyyttä. Siten kiinteistöpalvelun ”laatumixin” voidaan olettaa painottuvan kuvan 5 tapaisessa esityksessä kolmion vasemmalle reunalle.

2.3.6 Toiminnallinen laatu, tekninen laatu ja asiakastyytyväisyys

Grönroosin (1984) mukaan palvelun laatuun vaikuttavat toiminnallinen laatu, tekninen laatu ja yrityskuva. Tekninen laatu tarkoittaa, mitä asiakas saa, ja toiminnallinen laatu tarkoittaa, miten asiakas palvelun saa. Yrityskuva voi luoda suotuisan kuvan palvelun tarjoajasta. Kyseinen malli on esitetty kuvassa 6.

Kiinteistöhoitoyrityksessä palvelun laatu muodostuu teknisestä ja toiminnallisesta laadusta. Teknisellä laadulla siis kuvataan, mitä asiakas saa ja toiminnallisella laadulla, miten asiakas sen saa. Koetun kokonaislaadun asiakas muodostaa hänen odotuksensa ja kokemustensa perusteella. (Routto & Puhto 2000) Toisin sanoen tekninen laatu tarkoittaa tuotetun palvelun laatua ja toiminnallinen laatu prosessin laatua (Nikander et al. 2007). Hyvä tekninen laatu tarkoittaa, että asiakas on kokenut toteutuneen palvelutason vastanneen ennako-odotuksia. Tekniseen laatuun voidaan vaikuttaa hoitotiheyksillä, käytettävällä teknologialla, palvelun organisoinnilla, ohjaus- ja seurantajärjestelmillä sekä henkilöstön ammattitaidolla. Toiminnallinen laatu puolestaan kuvaa kiinteistöhoitoyrityksen ja käyttäjän välisen vuorovaikutuksen sujumista. Toiminnalliseen laatuun voidaan vaikuttaa palvelun nopeudella, joustavuudella, palvelualttiudella, asiakkaan kuuntelemisella, henkilökunnan asenteella ja käyttäytymisellä. (Routto & Puhto 2000)



Kuva 6. Koetun palvelun laadun muodostuminen Grönroosin (1984) mukaan.

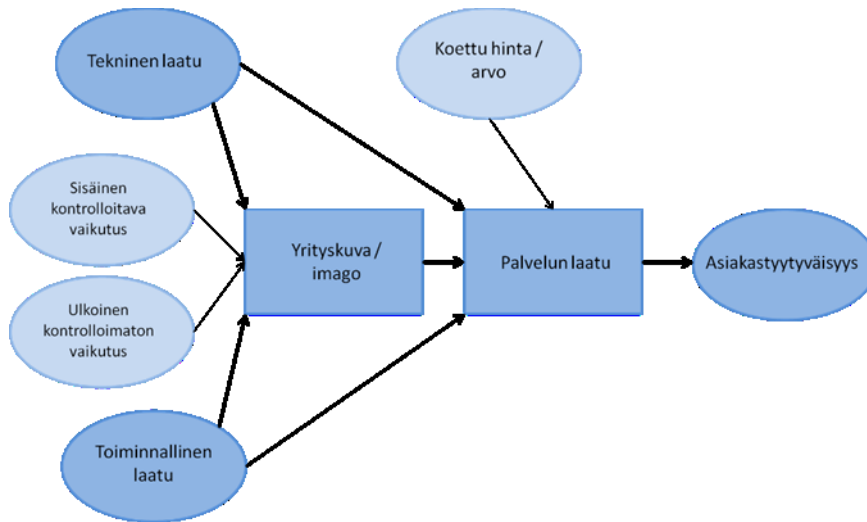
Lopputuotteen laatu määräytyy pääosin toiminnan laadun kautta. Palveluiden osalta painottuu asiakkaan kokemaa suhteellista laatua, joka tarkoittaa asiakkaan saaman palvelun laadun suhdetta odotettuun palvelun laatuun. Palvelun laatu on hyvä silloin, kun asiakkaan kokemaa laatua on vastannut ennako-odotuksia. Odotettu laatu muodostuu palvelun sisältämien ominaisuuksien lisäksi myös asiakkaalle luoduista ennakkokäsityksistä sekä palveluntarjoajan imagosta. (Nikander et al. 2007)

Yleisin konsepti asiakastyytyväisyydelle on niin sanottu ”odotushäiriö” -teoria. Kyseinen teoria esittää, että asiakastyytyväisyys on odotetun ja saavutetun palvelun tason välinen tulos. Aiemmat tutkimukset esittävät, että asiakastyytyväisyydellä on vaikutusta liiketoiminnan tulokseen asiakasuskollisuuden, uudelleenostoaikeiden ja positiivisten kuulopuheiden kautta. Monien tutkijoiden mukaan asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat asiakas-tarpeet, tunteet, tuote- ja palveluominaisuudet. (Rahman et al. 2012)

Rahman et al. (2012) ovat vetäneet myös näitä aiempia tutkimuksia yhteen ja päätelleet kuvan 7 mukaisesti, että palvelun laatu vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen. Palvelun laatuun puolestaan vaikuttavat tekninen laatu ja toiminnallinen laatu, sekä yrityskuva. Myös raha vaikuttaa tyytyväisyyteen, sillä asiakkaiden saadessa odotettua palvelua verrattuna käytettyyn rahamäärään, ovat asiakkaat tyytyväisiä ja he pysyvät yrityksen asiakkaina.

Myös Dabholkar & Overby (2005) ovat todenneet tutkimuksessaan saman asian. Palveluprosessi vaikuttaa palvelun laatuun ja palvelun lopputulos vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen. Palvelun laadulla on kuitenkin myös merkitystä asiakastyytyväisyyteen, joten

asiakkaat arvioivat ensin palveluprosessin, jolla lopputuloksen lisäksi on vaikutusta asiakastyytyvyyteen.



Kuva 7. *Palvelun laadun ja asiakastyytyvyyden muodostuminen Rahman et al. (2012) mukaan.*

Kiinteistöpalvelujen laadun kehittämällä haetaan pääasiassa parempaa asiakastyytyvyyttä sekä palveluyrityksen henkilöstön tyytyväisyyttä. Esimerkiksi kiinteistön omistaja voi päättää laatutasoista asiakkaiden odotuksiin perustuen. Asiakkaiden odottaessa tavallista parempaa laatua, myös kustannukset yleensä kasvavat, mutta toisaalta esimerkiksi vuokria on mahdollista korottaa palveluiden parantuessa. Palvelutason noustessa mielikuva kiinteistön omistajasta paranee ja siten vuokrattavat kohteetkin ovat houkuttelevampia. Parantunut kiinteistöpalvelun laatu voi vaikuttaa esimerkiksi asiakkaiden viihtyvyyteen ja turvallisuuteen ja näiden kautta kiinteistön omistajan talouteen. (Nikander et al. 2007)

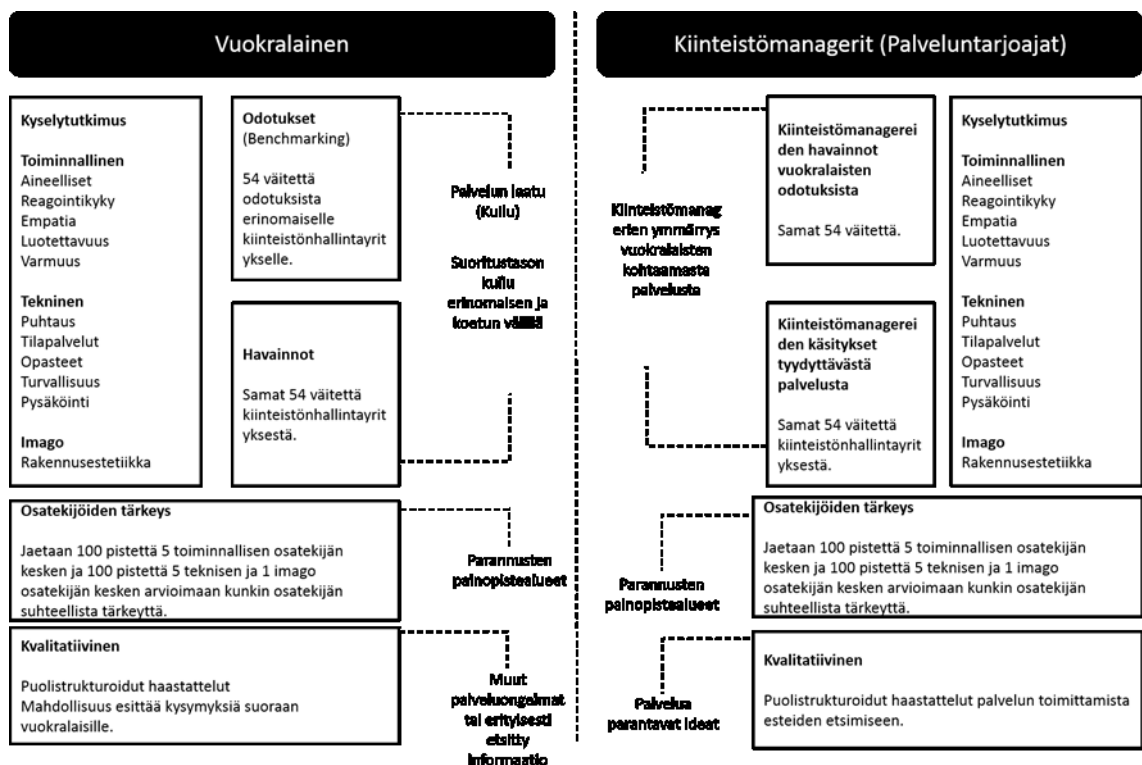
2.4 Palvelun laadun mittaaminen ja laatumittarit kiinteistöhuollossa

2.4.1 PROPERTYQUAL -laatumittaristo

PROPERTYQUAL-työkalu on tarkoitettu analysoimaan odotetun ja koetun palvelun laadun suhdetta kiinteistönhallinnassa etenkin toimitilakiinteistöissä. Vaikka PROPERTYQUALia ei ole työkaluna alun perin kehitetty kiinteistöhuollon laadun mittaamiseen, niin sitä on mielenkiintoista tarkastella, sillä siinä asiakkaana on vuokralainen ja palveluntarjoajana kiinteistömanageri. Työkalua on siis käytetty kiinteistöalalla samojen osapuolien

kanssa, joiden kanssa kohdeyrityskin toimii. Siten se on kirjallisuudesta löytyvänä työkaluna varmasti lähimpänä tämän tutkimuksen tilannetta varsinkin, kun tarkastellaan laatua odotuksiin ja havaintoihin nähden.

Työkalu jakaa laadun toiminnalliseen ja tekniseen laatuun aivan kuten luvussa 2.3.6 on esitetty. Toiminnallinen laatu koostuu palvelun aineellisista ominaisuuksista, reagointikyvyistä, empatiasta, luotettavuudesta ja varmuudesta. Nämä Baharum et al. (2009) ovat valinneet pääasiassa Parasuraman et al. (1988) kehittämän SERVQUAL työkalun pohjalta, jonka on aiemmissa tutkimuksissa todettu olevan hyvin toimialariippumaton työkalu. Tekninen laatu puolestaan koostuu tilojen puhtaudesta, tilapalveluista, opasteista, turvallisuudesta ja pysäköinnistä. Nämä on puolestaan muodostettu tarkastelemalla toimitilakiinteistöihin liittyvää kirjallisuutta. Kohdeyrityksen tapauksessa pitäisi tarkastella enemmän asuinkiinteistöjä, joten mittaristo ei sellaisenaan välttämättä sovi kohdeyrityksen käyttöön. Toiminnallisen ja teknisen laadun lisäksi Baharum et al. (2009) pitävät imagoa erittäin tärkeänä brändin ja kilpailuedun tekijänä kiinteistöalalla. Lisäksi työkalu sisältää kuiluanalyysin, joka mittaa odotetun ja koetun palvelun välistä eroa, niin vuokralaisilla kuin palveluntarjoajilla. Kyseinen kuiluanalyysin toimintatapa on tullut tunnetuksi Zeithaml et al. (1985) tutkimuksesta.



Kuva 8. Baharum et al. (2008) PROPERTYQUAL laatumittaristo.

Baharum et al. (2009) ovat esimerkkitutkimuksessaan käyttäneet odotuksien ja havaintojen selvittämiseen 54 kohdan kyselytutkimusta, joka sisältää yksitoista edellä mainittua

asiaa liittyen tekniseen ja toiminnalliseen laatuun sekä imagoon. Työkalussa vertaillaan sekä asiakkaan että palveluntarjoajan odotuksia ja kokemuksia palvelun laadusta erikseen, mutta verrataan myös, miten nämä odotukset ja kokemukset asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä vertautuvat toisiinsa. Näin voidaan löytää mielenkiintoisia eroavaisuuksia siitä, miten asiakkaan ja palveluntarjoajan kokemukset palvelun toteutumisesta eroavat toisistaan. Samoin odotusten kautta nähdään, miten tärkeinä laadun eri tekijöitä pidetään. Työkalussa jaetaan myös pisteitä eri osatekijöille kuvan 8 mukaisesti, jolloin löydetään parannusten painopistealueita. Esimerkkitutkimuksessa käytettiin myös kvalitatiivista haastattelumateriaalia, jolla on mahdollista löytää lisää ongelmakohtia ja tarkentaa jo havaittuja ongelmia.

Tällaisen mittariston ja työkalun käyttäminen voisi olla kohdeyrityksellekin mahdollinen toimintatapa esimerkiksi asiakastytyväisyyskyselyyn yhdistettynä. PROPERTYQUALissa teknisen laadun osatekijät olivat kiinteistön hallintaan liittyviä, mutta näitä muokkaamalla kohdeyrityksessäkin kannattaisi varmasti seurata odotuksia ja kokemuksia palvelun laadusta, niin asiakas kuin sisäisestäkin näkökulmasta.

Tässä tutkimuksessa käytetään muutenkin hieman PROPERTYQUALin kaltaista mittariston muodostamisen tekniikkaa, jossa osa mitattavista tekijöistä tulee hyvin yleisesti jo aiemmin esitetystä palvelun laadun teoriasta ja osatekijöistä, ja osa pyritään muodostamaan spesifimmin kiinteistöhuoltoon liittyvän kirjallisuuden ja haastattelujen pohjalta.

2.4.2 Kiinteistöhuollon laadun mittaaminen ja laatumittarit

Kiinteistöhuollon hetkellistä laatua voidaan mitata havainnoimalla tietyllä ajanhetkellä, esimerkiksi tekemällä valvontakierroksia kiinteistöllä. Tällöin seurataan yleensä palvelun teknistä laatua. Toisaalta asiakkaalta voidaan saada subjektiivinen näkemys niin palvelun lopputuloksesta kuin prosessistakin, esimerkiksi erilaisilla kyselytutkimuksilla. Mäkelä et al. (2009) ehdottavatkin, että havainnoimalla tehty laadunvalvonta ja asiakastytyväisyyskyselyn yhdistäminen antavat parhaan yhteiskuvan kiinteistöhuollon laadusta. Palvelun laatua voidaan tukea myös monilla muilla, esimerkiksi palveluprosessia kuvaavilla, mittareilla ja tunnusluvuilla. Tällaisia ovat esimerkiksi reklamaatioiden määrä, sopimustenmukaisten töiden hoitaminen sekä vaste-, reagointi- ja läpimenoajat. Näitä mittaamistapoja ja mittareita käsitellään tässä luvussa tarkemmin.

Se, mitä mitataan, saa yleensä myös suoraa huomiota. Mittausjärjestelmällä voidaan myös viestiä yrityksen tavoitteista ja arvoista yrityksen työntekijöille. Esittämällä mittaus tuloksia työntekijöille ja yhdistämällä tulokset palkitsemiseen voidaan mittausjärjestelmällä luoda organisaatioon ymmärrystä ja sitoutumista. (Nikander et al. 2007) Mittaaminen vaikuttaa myös ihmisten käyttäytymiseen, eli kun laatumittarien tavoitteet ovat työtä

suorittavan henkilöstön tiedossa, kiinnitetään mitattavaan asiaan enemmän huomiota ja työn lopputulos paranee. Mittaaminen on väline, jolla kiinteistönhoidon tavoitteiden toteutumista voidaan konkreettisesti ja systemaattisesti arvioida. (Routto & Puhto 2000) Mittareilla pyritään havainnoimaan mitattavia asioita mahdollisimman objektiivisesti. Niiden tulee esittää suoriutumisen tasoa ja mittarien arvojen tulee olla riittävän riippumattomia muista tekijöistä. Mittausmenetelmien pitää olla myös käytännössä toteutettavissa ja mittaustulosten olla mahdollisimman yksiselitteisiä. Olennaista mittaamisessa on myös tulosten visualisointi. Mittaustulokset pitäisi esittää asianosaisille selkeästi ja motivoivasti, jotta suoritusta voitaisiin parantaa. Kullekin relevantit tulokset pitäisi laittaa näkyville paikkaan, josta kukin voi tutustua niihin. Tuloksista tulisi ymmärtää, mihin suuntaan ollaan menossa ja missä on vielä parannettavaa. (Nikander et al. 2007)

Mittaustulosten avulla mitattavaa asiaa voidaan hallita paremmin ja huomioida päätöksenteossa. Siten asioiden suunnittelu, ohjaus ja arviointi edellyttää mittaamista. (Nikander et al. 2007) Mittaamalla pyritään ensisijaisesti löytämään kehityskohteet ja parantamaan kiinteistönhoidon laatua. Tavoitteena on tehdä toiminnan jatkuvasta arvioimisesta vakituinen osa palveluprosessia. (Routto & Puhto 2000) Mittaamisen keskeisimpiä tavoitteita on luoda ajankohtaista, luotettavaa ja merkityksellistä tietoa, jonka perusteella voidaan tehdä päätöksiä. Pelkkien taloudellisten mittareiden mittaamista ja seuraamista merkityksellisempää onkin selvittää, miten kyseisiin tuloksiin on päästy. Taloudelliset mittarit kuvaavat historiaa ja sitä, miten hyvin toiminnassa on onnistuttu. Pelkästään tällaisilla mittareilla ei voida tehdä yritystä koskevia päätöksiä, vaan tarvitaan myös mittareita, jotka kuvaavat toimintaa ja panoksia. (Nikander et al. 2007)

Tunnuslukujen tavoitteena on sisältää olennaista ja tiivistettyä tietoa pelkistetyssä muodossa. Huomio tulee kiinnittää tunnuslukujen taustalla olevien arvojen toteutumista lisäävien menetelmien kehittämiseen. Mittaustulokset ovat hyödyllisiä vain, kun niitä seurataan ja käytetään motivointiin ja jatkotoimenpiteiden suunnitteluun. Kun tunnuslukuja käytetään oikein, ne eivät jää kiinteistönhoidon tavoitteista irrallisiksi tilastollisiksi suureiksi. Tärkeää on seurata mitatuissa arvoissa tapahtuvia muutoksia. Parhaimmillaan mittarit varoittavat jo etukäteen huonon laadun syntymisestä, jolloin havaitut poikkeamat johtavat korjaaviin toimenpiteisiin. (Routto & Puhto 2000) Mittaaminen voi parantaa päätöksentekoa viiden osa-alueen perusteella: parempi kommunikaatio ja yhteinen ymmärrys, parannustarpeiden tunnistaminen, ongelmien parempi ymmärtäminen, tavoitteiden etenemisen seuraaminen, aikaansaatuisten tulosten ja muutosten kvantifiointi sekä raportointi. (Nikander et al. 2007)

Kiinteistöhoitopalvelun arvioinnissa tilaaja voi käyttää kriteereinä esimerkiksi palvelun luotettavuutta, henkilöstön palveluhalukkuutta ja asiantuntemusta, palvelun saavutettavuutta, kommunikointikykyä sekä palvelun varmuutta. Laatumittareita kiinteistönhoidolle ovat esimerkiksi sopimuksenmukaisuus, reklamaatioiden määrä, asiakaskyselyn tulokset, vikailmoitusraportit, poikkeamien määrät, huoltosuunnitelmien toteutuminen, kunto- raportit, käyttöpäiväkirjat, menekkiseurantaraportit, tapaturmatilastot ja palautteet. (Siikala 2000) Mäkelä et al. (2009) mukaan laadun tavoitearvoja tilaajan ja palveluntuottajan välillä ovat esimerkiksi asiakastyytyväisyyden tulos, teknisen tarkastuksen tulos, sopimustyöhuomautusten määrä, reklamaatiot, työmääräysten vastaanottoaika ja työmääräysten läpimenoaika.

Kiinteistöpalvelun hyvä tekninen laatu on sitä, että asiakas kokee toteutuneen palvelutason vastanneen ennako-odotuksia. Tekniseen laatuun voidaan vaikuttaa etenkin hoitotiheyksien, käytettävän teknologian, palvelun organisoinnin, ohjaus- ja seurantajärjestelmien sekä henkilöstön teknisen ammattitaidon kautta. (Routto & Puhto 2000) Palvelun teknisellä laadulla tarkoitetaan kiinteistöön kohdistuvan palvelun lopputulosta eli tuotetta. Tuote voi olla esimerkiksi tietyn tasoinen pihakäytävä sääolosuhteista riippumatta. (Nikander et al. 2007)

Kiinteistönhoidon teknisen laadun mittaustapoja ovat aistinvarainen arviointi ja objektiiviset mittaukset. Pääasiallinen teknisen laadun mittaustapa on kuitenkin aistinvarainen arviointi. Laadunarviointikierroksilla kiinteistöhoitoyritys yksin tai yhdessä asiakkaan kanssa määrittelee toteutuneen teknisen laadun omiin havaintoihin pohjautuen. (Routto & Puhto 2000, s. 24) Auditoinneilla mitataan kiinteistön hetkellistä kuntoa. Kun arviointi tehdään teknisestä näkökulmasta, on kyse kylmästä arvioinnista, sillä siinä arvioidaan lopputulosta tietyllä ajanhetkellä. Kiinteistöpalvelua ei voi kuitenkaan arvioida yhdellä kerralla tehtyjen havaintojen mukaan, vaan useampien havainnointikertojen yhteistulos on parempi lähtökohta. (Nikander et al. 2007, Mäkelä et al. 2009)

Toiminnallinen laatu kuvaa sitä, kuinka kiinteistöhoitoyrityksen ja asiakkaan välinen vuorovaikutus on sujunut. Toiminnallisen laadun osatekijöitä ovat palvelun nopeus, joustavuus, palvelualltius, asiakkaan kuunteleminen sekä henkilökunnan asenne ja käyttäytyminen. Toiminnalliset laatutekijät vaikuttavat eniten asiakkaan kokemaan laatuun. Jokainen asiakas haluaa yksilöllistä palvelua ja että hänet huomioidaan. Toiminnallisen laadun mittaaminen on kuitenkin huomattavasti vaikeampaa kuin teknisen laadun mittaaminen. (Routto & Puhto 2000) Ennakoivassa huollossa tulee kiinnittää huomiota sovitujen asioiden noudattamiseen, kuten tehtävien tekemiseen ajallaan ja tarvittavan dokumentoinnin tekemiseen. Korjaava huolto on monesti loppukäyttäjien palvelemista, jol-

loin palvelun toiminnalliset ja pehmeät puolet korostuvat. Tätä voidaan arvioida mittamalla esimerkiksi huollon vaste-, reagointi- ja suoritusajkoja sekä toiminnallisen laadun reklamaatioiden lukumäärää. (Nikander et al. 2007)

Kiinteistön omistaja voi asettaa tavoitteita esimerkiksi asiakastyytyväisyydelle. Käyttäjä-tyytyväisyyskyselyjen ja reklamaatioiden kautta voidaan arvioida kiinteistön käyttäjän kokemaa laatua. Asiakastyytyväisyyskyselyillä voidaan mitata asiakastyytyväisyyttä systemaattisesti ja pitkäjänteisesti ja kohdistaa mittaus eri asiakassegmentteihin. (Routto & Puhto 2000, s. 11-13) Tilaajat yleensä tietävät, mitä on sovittu ja millaista palvelun laadun tulisi olla. Näin tilaajia voidaan pyytää arvioimaan toteutunutta laatua ja odotusten täyttymistä hyvinkin yksityiskohtaisesti. Tällainen ”kylmä” mittaaminen kertoo palveluiden hetkellisestä nykytilasta. Aineistoa voidaan kerätä myös heti palvelutapahtuman jälkeen ”kuumalla” arvioinnilla, esimerkiksi työpyyntöjen yhteydessä. Tällaisen jatkuvan mittaamisen etuna on se, että tulosten perusteella operatiivinen johto voi korjata palvelun laatua. Asiakastyytyväisyys on kuitenkin epävarma mittari, sillä subjektiivinen tyytyväisyys ei suoraan ennusta tulevia valintoja. (Nikander et al. 2007)

Reklamaatioiden avulla voidaan arvioida odotetun ja toteutuneen palvelun laadun välistä suhdetta. Reagoimalla reklamaatioihin voidaan poistaa laatuvirheitä ja siten vähentää kustannuksia ja parantaa asiakastyytyväisyyttä. (Mäkelä et al. 2009) Lisäksi reklamoivat asiakkaat ovat yleensä hyvin uskollisia, sillä ongelmia kohdanneet reklamoivat asiakkaat ostavat palvelua todennäköisemmin uudelleen, kuin ne, jotka eivät reklamoivat. Hoitoyrityksen tuottamaa laatua voidaan mitata työn sopimuksenmukaisuudella. (Routto & Puhto 2000, s. 42)

Kiinteistöpalveluissa olisi mahdollista hyödyntää selvästi enemmän automaatiojärjestelmiä, joita löytyy yleensä nuorista toimitilakiinteistöistä. Automaattisesti tallentuvasta informaatiosta tulisi määritellä raja-arvoja, joiden ylitys laukaisee hälytyksen. Hälytysten määrä ja raja-arvojen ulkopuolella oltu aika olisivat relevantteja mittareita. (Nikander et al. 2007)

3. TUTKIMUSMENETELMÄT JA -AINEISTO

Seuraavaksi Taulukko 1 on esitetty yhteenveto tutkimuksen aikana käytetyistä tutkimusmenetelmistä ja tutkimuksen aikana syntyneestä tutkimusaineistosta. Taulukkoa seuraavissa alaluvuissa on kerrottu tarkemmin tutkimusmenetelmistä ja tutkimuksen etenemisestä.

Taulukko 1. *Yhteenveto tutkimusmenetelmistä ja aineistosta.*

Menetelmä	Tavoite	Aineisto
Kirjallisuuskatsaus	Löytää tietokannoista yleisimmät ja eniten viitatus palvelun laatuun liittyvät aineistot, joiden avulla voidaan pohtia kohdeyrityksen palvelun laadun kehittämistä ja mittaamista. Hyödyntää kohdeyrityksen ehdottamaa toimialakohontaista aineistoa vertaamalla sitä palvelun laadun yleiseen teoriaan. Muodostaa työpajalle runko kirjallisuuskatsauksen pohjalta.	Palvelun laatuun, palvelun laadun tekijöihin ja malleihin liittyvät englanninkieliset aineistot, joihin palvelun laatuun liittyvät tutkimukset yleisimmin pohjautuvat. Suomenkieliset toimialakohtaiset aineistot kiinteistöpalvelun laadusta ja laatumittareista.
Avoimet keskustelut ja teemahaastattelut	Kerätä kesän 2018 aikana taustatietoja kohdeyrityksen laadun hallinnan nykytilasta ja kehittämistarpeista. Saada aineistoa ratkaisuehdotusten pohjaksi työpajaan käymällä keskusteluja kunkin kohdeyrityksen edustajan kanssa 1-3 kertaa noin 30 minuutin ajan, jolloin kukin on voinut vapaasti kertoa ajatuksiinsa kohdeyrityksen palvelun laatuun liittyen.	Muistiinpanot kohdeyrityksen toimitusjohtajan, huollon yksikönpäällikön, asiakaspäällikön ja laadunvalvojan kanssa käydyistä avoimista keskusteluista ja haastatteluista.
Havainnointi	Kerätä kesän 2018 aikana havaintoja kohdeyrityksen asiakasyrityksen suorittamasta laadunvalvonnasta asiakasyrityksen kiinteistöillä. Saada aineistoa ratkaisuehdotusten pohjaksi työpajaan.	Kahdella noin 3 tuntia kestäneillä havainnointikäynneillä kirjatut muistiinpanot laadunvalvonnasta, sekä laadunvalvojen jakamat listat tarkastettavista asioista.
Työpaja	Käydä kahden tunnin työpajassa etukäteen muodostetun työpajan rungon puitteissa läpi kohdeyrityksen laadunhallinnan nykytilaa, kehitystarpeita ja rajoitteita. Keskustella ja muodostaa näkemys kriittisimmistä palvelun laadun hallinnan kehittämisen toimenpiteistä ja laatumittareista yhdessä kohdeyrityksen toimitusjohtajan, huollon yksikönpäällikön ja asiakaspäällikön kanssa.	Kahden tunnin aikana työpajassa kirjatut muistiinpanot. Huomiota kiinnitetty erityisesti eri henkilöiden eri näkökulmiin sekä yhteisen näkemyksen luomiseen kriittisimmistä kehitystarpeista.

3.1 Kirjallisuuskatsaus

Tutkimuksen teoriaan on tutustuttu ja teoriatausta tehty kirjallisuuskatsauksena. Tutkimusaineistoa on etsitty muun muassa Scopus, Web Of Science, SpringerLink ja Google

Scholar tietokannoista. Aineiston hakeminen on aloitettu muun muassa seuraavilla hakusanoilla ja -lausekkeilla:

- "service AND quality"
- "service AND quality AND management"
- "service AND quality AND determinants"
- "measuring AND service AND quality"
- "quality management system".

Haut on kohdistettu artikkelien otsikkoon tai otsikkoon, tiivistelmään ja avainsanoihin. Hakutuloksia on järjestetty eniten viittauksia saaneiden artikkelien mukaan. Hakutuloksia on käyty läpi ensin otsikkotasolla ja valittu sopivimpia jatkotarkasteluun. Valituista artikkeleista on luettu tiivistelmät, jonka kautta on valittu artikkeleita tarkemmin luettavaksi. Artikkeleita lukemalla ja lähdeluetteloita selaamalla on löytynyt myös alan perusteoksia ja -lähteitä, joita on voitu hakea suoraan artikkelin tai esimerkiksi kirjan nimellä. Näin on löydetty yleisimmin viitatut ja hyväksytyimmät aineistot etenkin palvelun laatuun liittyen. Haasteena kirjallisuuskatsauksessa ja siten tutkimuksen teoriaosassa on ollut löytää tietokannoista toimialakohtaista lähdemateriaalia, joten haut ja lähdemateriaalit ovat painottuneet yleisemmin palveluorganisaatioihin. Toimialakohtaiset, eli kiinteistö- ja huolto-palveluihin liittyvät lähteet ovat pääosin suomenkielisiä ja niiden pariin on päädytty myös kohdeyrityksen ehdotuksen kautta. Myös diplomityönohjaajan vinkistä on päädytty erilaisiin aineistoihin, kuten propertyqualia käsitteleviin artikkeleihin.

3.2 Avoimet keskustelut ja teemahaastattelut

Diplomityö on aloitettu tutustumalla kohdeyritykseen, kiinteistöpalveluun ja tutkimuksen aiheeseen hyvin avointen keskustelujen kautta. Keskusteluja on käyty kohdeyrityksen toimitusjohtajan, asiakaspäällikön ja huollon yksikönpäällikön kanssa kesällä ja syksyllä 2018. Keskustelut on käyty pääasiassa kunkin kanssa erikseen. Tässä vaiheessa ei vielä tehty strukturoituja haastatteluja, sillä kiinteistöpalveluala ei ollut tutkimuksen tekijälle tuttu ja keskusteluissa annettiin jokaiselle mahdollisuus vapaasti kertoa kohdeyrityksen tarpeista ja mahdollisista ongelmista. Näin keskusteluista odotettiin nousevan esiin myös sellaisia alaan liittyviä asioita, joita tutkimuksen tekijä ei tässä vaiheessa olisi osannut vielä edes haastatteluissa kysyä. Diplomityön aihe oli kuitenkin jo valittu, joten keskustelujen teema pidettiin kiinteistöpalvelujen laadun ympärillä. Näiden keskustelujen kautta päästiin vielä tarkentamaan tutkimuksen aihetta, tutkimuskysymyksiä sekä suunnittelemaan tutkimuksessa toteutetun työpajan runkoa ja kehitysehdotuksia. Näiden

avointen keskustelujen avulla pystyttiin siis kartoittamaan kunkin näkemyksiä kohdeyrityksen laadun hallinnan nykytilasta, ongelmista ja tarpeista, jolloin työpajassa pystyttiin keskittymään yhteisen näkemyksen luomiseen kohdeyrityksen laadun kehittämiseksi. Avoimista keskusteluista saadut esitiedot olivat edellytys myös sille, että työpajassa ehdittiin käydä läpi laaja määrä asioita.

Kesän 2018 aikana tehtiin myös lyhyt haastattelu eräälle yrityksen työntekijälle palvelun laadunvalvonnan teemasta. Työntekijän tehtäviin kuuluu esimerkiksi kohdeyrityksen huollossa olevien kiinteistöjen kiertäminen valvoen, että sovittu huoltopalvelun laatu kiinteistöillä toteutuu. Haastattelussa saatiin tarkempaa tietoa etenkin siitä, miten laadunvalvontaa kohdeyrityksessä nykyään käytännössä toteutetaan.

Tässä vaiheessa voidaan mainita myös, että tutkimuksen tekijä on päässyt tutkimuksen aikana olemaan mukana erään toimialajärjestön taustaryhmässä, jossa on keskusteltu kiinteistöpalvelualan digitalisaation haasteista ja ongelmista. Taustaryhmässä on keskusteltu muun muassa informaation puutteellisesta siirtymisestä eri kiinteistöalan toimijoiden välillä, kiinteistöjen historia- ja suunnittelutietojen puutteesta kiinteistöpalveluissa, sekä erilaisten antureiden ja sensoreiden käytöstä esimerkiksi kiinteistöjen olosuhteiden mittaamisessa ja valvonnassa. Näitä keskusteluja ei suoraan ole käytetty tässä diplomityössä, mutta näilläkin keskusteluilla on saattanut olla vaikutusta diplomityön näkemyksiin, esimerkiksi sensoridatan hyödyntämisen mahdollisuuksiin laadunvalvonnassa.

3.3 Havainnointi

Kohdeyrityksen toimitusjohtajan mukaan eräs kohdeyrityksen asiakkaista suorittaa kiinteistöillään laadunvalvontaa esimerkiksi. Tästä aloitteesta tutkimuksen tekijälle avautui kesällä 2018 kahteen otteeseen mahdollisuus käydä tutustumassa asiakkaan laadunvalvontaan, jossa tarkastaja kävi läpi sekä huolto- että siivouspalvelun toteutumista. Huollon laadunvalvonnassa oli kyseessä kiinteistöjä, jotka olivat kohdeyrityksen huoltopalvelun piirissä. Siivouksen laadunvalvonnassa kiinteistön siivouksesta vastasi eri yritys.

Tutkimuksen tekijä pääsi siis havainnoimaan kentälle laadunvalvontaa, eli niin sanottua teknistä tarkastusta, jossa kohta kohdalta käydään läpi muun muassa kiinteistön tiloja, alueita, rakennuksia ja laitteita, sekä tarkastetaan, että sovitut laatutasot toteutuvat. Siivouksen ja huollon tekniset tarkastukset eroavat lähinnä vain tarkastettavien kohteiden osalta. Siivouksessa voidaan tarkastella esimerkiksi pintojen puhtautta, kun taas huollossa voidaan tarkastella esimerkiksi taloteknisten laitteiden toimintakuntoa tai ulkoalueilla leikkivälineiden kuntoa. Tarkastettavat kohdat löytyvät kiinteistön huoltokalenterista,

joka perustuu sopimuksessa määriteltyihin tehtäviin. Toimenpiteet molemmissa tarkastuksissa ovat kuitenkin samat, eli kiertäminen ja havainnointi kohteella, sekä havaintojen dokumentointi.

Tutkimuksen tekijä kulki teknisessä tarkastuksessa mukana havainnoiden teknistä tarkastusta. Suurimman osan ajasta havainnoitava tarkastuksen tekijä kertoi aktiivisesti tekemistään toimenpiteistä tarkastuksen aikana, sekä selitti myös yleisesti, mitä laadunvalvonnassa tapahtuu ja mihin tarkastuksessa kiinnitetään huomiota. Tutkimuksen tekijällä oli havainnoinnin aikana käytössään myös lista eri asioista, joita kyseisen teknisen tarkastuksen aikana käydään läpi. Tarkastuksen aikana oli mahdollista esittää tarkentavia kysymyksiä havainnoitavalle. Havainnoinnin aikana tehdyt huomiot kirjattiin muistiinpanoiksi. Havainnoinnissa pyrittiin kiinnittämään huomiota siihen, miten kohdeyritys pystyisi hyödyntämään asiakasyrityksen toimintatapoja.

3.4 Työpaja

Tutkimuksen tärkein empiirinen osuus, eli työpaja, toteutettiin joulukuussa 2018. Työpajaan osallistuivat kohdeyrityksen toimitusjohtaja, huollon yksikönpäällikkö ja asiakaspäällikkö. Näin saatiin näkemyksiä laajasti aina yrityksen strategisista asioista asiakkaiden näkökulmaan ja huoltopalvelun käytännön asioihin. Samalla saatiin nämä henkilöt saman pöydän viereen ja päästiin yhdessä määrittämään kohdeyrityksen tärkeimpiä ongelmia ja kehitystarpeiden tärkeysjärjestystä. Näin tutkimuksen tekijällekin syntyi paremmin yhteinen käsitys ongelmista ja asioiden tärkeydestä, kuin jos näitä henkilöitä olisi haastateltu esimerkiksi erikseen.

Työpajaan oli varattu aikaa kaksi tuntia ja työpajaa varten oli etukäteen luotu tarkka runko ja aikataulu, jonka mukaan asioita käytiin läpi. Työpajan runko suunniteltiin tutkimusongelman, aiempien avointen keskusteluiden ja haastatteluiden sekä havainnoinnin pohjalta. Työpajan aikataulu ja tavoitteet jaettiin työpajaan osallistuville henkilöille myös etukäteen. Kyseinen työpajan runko ja aikataulu ovat tutkimuksen liitteessä C. Työpajaan pyrittiin luomaan jo valmiiksi ratkaisuehdotuksia tutkimuksen teorian pohjalta muun muassa tärkeimpiin kehitettäviin toimenpiteisiin ja laatumittareihin liittyen. Aiempien keskusteluiden ja haastatteluiden perusteella pystyttiin työpajassa esimerkiksi suurimmat ongelmakohdat ja tarpeet nostamaan nopeasti esiin. Näin aikaa jäi enemmän siihen, että työpajassa pystyttiin luomaan yhteinen näkemys siitä, mitkä ovat kohdeyrityksen suurimmat ongelmat ja tärkeimmät kehitystarpeet.

Työpajassa selvitettiin etenkin yrityksen laadunhallinnan nykytila ja keskeiset ongelmat, sekä tärkeimmät rajoitteet ja vaatimukset laatu järjestelmälle. Aiempien keskustelujen

pohjalta työpajaan oli pystytty jo luomaan ehdotuksia kehitystä vaativille toimenpiteille kirjallisuuteen perustuen. Työpajassa keskusteltiin erityisesti näiden ehdotusten tärkeysjärjestyksestä, joka toimisi alustavana roadmap -kehityssuunnitelmana näiden toimenpiteiden toteutumiselle. Työpajan viimeisenä asiana pohdittiin mahdollisia laatumittareita ja tunnuslukuja kohdeyrityksen käyttöön. Tämän osalta työpajaan oli jälleen kirjallisuuden perusteella pyritty luomaan erilaisia mittariehdotuksia, sekä määritetty, mitä dataa näihin mittareihin liittyen kohdeyrityksellä olisi jo käytössä ja mitä dataa pitäisi vielä kerätä.

Kokonaisuudessaan työpajassa ehdittiin käsitellä melko laaja määrä asioita varsin rajatussa ajassa. Tähän auttoi etukäteen suunniteltu runko työpajalle. Työpajassa nousi esille eri henkilöiden hieman erilaiset näkemykset ongelmista, sekä erilaiset tarpeet laadun kehittämiseksi ja mittareille. Eri näkökulmiin pyrittiin kiinnittämään huomiota myös työpajan dokumentoinnissa. Työpajassa päästiin kuitenkin hyvin nopeasti yhteiseen näkemykseen esimerkiksi kohdeyrityksen kehitystarpeiden tärkeysjärjestyksestä.

4. TULOKSET JA NIIDEN TARKASTELU

Seuraavaksi käydään läpi tutkimuksen tulokset siinä järjestyksessä, kun ne ajallisesti on tutkimuksen aikana kerätty. Lukujen 4.1 ja 4.2 avoimet keskustelut ja havainnointi ovat olleet enemmän aihetta, kohdeyrityksen nykytilaa ja tarpeita kartoittavia. Luku 4.3 sisältää tutkimuksen kannalta tärkeimmät tulokset eli työpajan tulokset.

4.1 Avoimet keskustelut

Diplomityön aiheeseen ja kohdeyritykseen tutustuminen aloitettiin siis hyvin avoimilla keskusteluilla kohdeyrityksen toimitusjohtajan, huollon yksikönpäällikön ja asiakaspäällikön kanssa. Näissä keskusteluissa kävi nopeasti ilmi kohdeyrityksen halu panostaa palveluidensa laatuun, mutta myös ongelmat palvelun laadun mittaamisessa, -valvonnassa ja kehittämisessä. Näin päästiin tarkemmin käsiksi diplomityön aiheeseen ja tutkimusongelman asetteluun. Tämän jälkeen keskusteluja käytiin pääasiassa palvelun laadun ympärillä ja tutkimuksen tekijän oli myös helpompi asettaa kysymyksiä tästä teemasta ja haastatella edellä mainittuja henkilöitä tarkemmin. Näissä haastatteluissa kartoitettiin pääasiassa kunkin haastateltavan ajatukset kohdeyrityksen laadun hallinnan nykytilasta, ongelmista ja tarpeista. Esimerkiksi toimitusjohtajalta saatiin selkeästi strategisia näkemyksiä siitä, että kohdeyrityksen palvelun laatua tulisi valvoa ja dokumentoida, jotta siitä voitaisiin myös viestiä asiakkaille. Viestintä nousi esiin myös tehtyjen töiden suorittamisen ja dokumentoinnin osalta. Samoin toimitusjohtaja korosti työntekijöiden motivointia palkitsemisjärjestelmän avulla, joka ottaisi huomioon niin palvelun laadun kuin euromääräisen tuloksenkin.

Huollon yksikönpäälliköllä puolestaan korostui resurssien ohjaamisen tarpeet laadukaana palvelun tuottamiseksi. Yksikönpäällikön kanssa keskusteltiin muun muassa data-tarpeista ja raportoinnista työnjohdon käyttöön, mikä voisi helpottaa esimerkiksi työntekijöiden ohjaamista ja ongelmien havaitsemista. Asiakaspäällikön kanssa puhuttiin myös sopimustenmukaisten töiden suorittamisesta ja seurannasta, sekä työajanseurannasta, jotta palvelun suunnittelu helpottuisi. Kaikkien osalta keskusteluissa nousi esiin, että erilaista dataa yrityksellä olisi jo käytettävissä, jota ei kuitenkaan pystytä tällä hetkellä hyödyntämään palvelun kehittämiseksi ja laadun varmistamiseksi. Samalla korostettiin, että digitalisaatiota pitäisi pystyä hyödyntämään paremmin ja esimerkiksi nykyisillä järjestelmillä dokumentointi on haastavaa. Näissä keskusteluissa saatiin siis esitietoa siitä, että kohdeyritys tarvitsisi parempia järjestelmiä palvelun dokumentointiin ja seuraamiseen ja

sitä kautta datan hyödyntämistä niin resurssien ohjaamiseen, avoimeen asiakasviestintään kuin työntekijöiden motivointiin.

Kohdeyrityksessä laadunvalvontaa tekevän työntekijän haastattelu vahvisti käsityksen siitä, että laatutarkastusten dokumentointi nykyisillä työkaluilla on ollut hankalaa. Laatu-tarkastuksia on käyty tekemässä kentällä ja myöhemmin tarkastuksesta on tehty dokumentaatiota toimistolla, mutta sen hankaluuden vuoksi dokumentointi on jäänyt usein puutteelliseksi ja dokumentoinnin hyödyntäminen myöhemmin on hankalaa. Haastateltava totesikin, että silloin kun dokumentointia on tehty, on jäänyt tunne, että kyseistä dokumentointia ei jälkikäteen käytetä hyödyksi, jolloin hankala dokumentointi on jäänyt vähemmälle. Laadunvalvonta ei haastattelun perusteella ole myöskään kovin suunniteltua ja sitä tehdään aina silloin tällöin sopivissa väleissä. Kohdeyrityksen laadunvalvonassa voidaan tällä hetkellä siis havaita viitteitä ongelmista suunnitelmallisuudessa, dokumentoinnissa ja analysoinnissa.

Kiinteistöpalvelualan taustaryhmässä käydyistä keskusteluista voidaan yhteenvetona todeta, että kiinteistöpalvelualan puutteellinen digitalisaatio aiheuttaa hieman vanhanaikaisia toimintatapoja ja tehottomuutta, joilla on myös vaikutusta yritysten kykyyn tarjota laadukasta palvelua ja motivoida työntekijöitä. Esimerkiksi alan erilaiset tietojärjestelmät ovat hyvin siiloutuneita, jolloin kiinteistöpalveluyritykset eivät pääse hyödyntämään kaikkea tarpeellista dataa palvelutuotantaansa. Kun tähän lisätään se, että monesti kiinteistön omistajan tulisi olla vastuussa kiinteistön digitalisaatioon liittyvistä investoinneista, niin omistaja ei välttämättä näe investointia kannattavana, etenkin jos esimerkiksi sijoitus nähdään lyhyellä elinkaarella. Näin esimerkiksi kiinteistöjen anturointi ja sensorointi olosuhteiden tai vedenkulutuksen mittaamiseksi on hyvin harvinaista etenkin vanhemmissa taloyhtiöissä. Siten kiinteistöpalveluissa ei päästä hyödyntämään dataa, jolla voitaisiin havaita muutokset ajoissa, tarjota tasaisia asumisolosuhteita ja estää esimerkiksi vesivahinkoja. Esimerkiksi vesimittarit luetaankin pääosin manuaalisesti, joka kuluttaa turhaan huoltoyhtiön resursseja ja saattaa vanhanaikaisena työtapana jopa laskea joidenkin huollon työntekijöiden työmotivaatiota. Siten rakennettuun ympäristöön tarvittaisiinkin standardointia ja yhteinen alusta, joka varmistaisi datan sujuvan liikkumisen eri toimijoiden välillä ja mahdollistaisi uusia digitaalisia palveluita niin kiinteistönomistajien kuin kiinteistöpalveluyritysten käyttöön. Mikäli kiinteistönomistajat eivät suoraan näe investointien kannattavuutta, niin kiinteistöpalveluyrityksille voisi olla kiinnostavaa kehittää uusia liiketoimintamalleja, jossa kiinteistönomistajille myydään kustannussäästöjä.

Nämä aiemmat keskustelut ja haastattelut ovat siis olleet suureksi avuksi tutkimuksen työpajan suunnittelussa, sillä näiden pohjalta voitiin työpajan runkoon ideoida valmiiksi

esimerkiksi ehdotuksia kohdeyrityksen tärkeimmistä laadun kehittämisen toimenpiteistä ja mahdollisista laatumittareista.

4.2 Havainnoinnin tulokset

Tutkimuksen aikana päästiin siis kahteen kertaan havainnoimaan kohdeyrityksen asiakkaan suorittamaa laadunvalvontaa, eli niin sanottua teknistä tarkastusta. Tarkastajalla oli tietojärjestelmässä valmis sopimuksenmukaisiin töihin perustuvaa tarkastuslista, eli tarkastettavat asiat löytyvät myös kiinteistön huoltokalenteritehtävistä. Siten tarkastettavia asioita kiinteistöllä oli noin 20 – 30 kappaletta ja tarkastettavat asiat saattavat hieman vaihdella vuodenajan mukaan. Tarkastaja kävi asiat kohta kohdalta kiinteistöllä läpi, yhdessä kohteen huoltomiehen ja huoltomiehen esimiehen kanssa. Kiertäessään tarkastaja merkitsi tabletin avulla järjestelmään, olivatko tarkastetut asiat kunnossa vai eivät. Merkinnot tehtiin tietojärjestelmään periaatteella kunnossa tai ei kunnossa, eli välimuotoja ei ollut. Tarkastajalla oli mahdollisuus myös lisätä kommentteja, kuvia ja videoita kunkin tarkastettavan asian kohdalle, sekä viedä puutteet suoraan työmääräimeksi ja tiedoksi huollosta tai siivouksesta vastaavalle yritykselle. Tarkastaja otti koko tarkastuksen ajan digikameralla kuvia, jotka hän kertoi liittävänsä myöhemmin toimistolla tarkastuksen dokumentointiin. Yhden kiinteistön tekninen tarkastus kesti noin tunnin, hieman kohteen koon mukaan.

Kyseisen kiinteistön huollosta tai siivouksesta vastaava työntekijä kulki koko tarkastuksen ajan mukana ja tarkastaja pyrki selittämään myös hänelle mahdolliset puutteet ja huomioitavat asiat. Tarkastajan ohjaavasta ja kouluttavasta otteesta syntyi kuva, että työntekijöitä pyrittiin ennemminkin kouluttamaan ja ohjaamaan parempaan työn laatuun kuin pelkästään etsimään virheitä. Yhden kiinteistön kaikki rakennukset, tilat ja alueet käytiin kerralla läpi, jonka jälkeen teknisestä tarkastuksesta muodostettiin laatuasteet kyseiselle kiinteistölle ja kiinteistön huoltajalle tai siivoojalle. Pisteytys muodostui välille 0 - 10000 pistettä havaittujen puutteiden määrän mukaan. Kyseinen asiakas käyttää näitä pisteitä eri kiinteistöpalveluyritysten arviointiin. Kiinteistöpalveluyritykset joutuvat maksamaan sanktioita, mikäli tiettyihin laatuasteisiin ei yllä. Toisaalta riittävän hyvillä pisteillä kiinteistöpalveluyritys ansaitsee laaturahkion. Samoin asiakas palkitsee esimerkiksi parhaita pisteitä saaneita huollon työntekijöitä.

Yhteenvetona ja havainnoinnin päällimmäisenä ajatuksena voidaan sanoa, että kyseisen yrityksen tekninen tarkastus oli hyvin tarkka ja aikaa vievä. Toisaalta tarkastukset dokumentoitiin hyvin ja tuohon tietoon voidaan myöhemmin palata, sekä tietoa hyödyntää esimerkiksi palkitsemisessa. Kohdeyrityksen kiinteistömäärän ja resurssit huomioon ot-

taen näin yksityiskohtainen tarkastus ei omana laadunvalvontana varmasti onnistu, mikäli kaikki kohdeyrityksen kiinteistöt halutaan tarkastaa kerran vuodessa. Kohdeyrityksessäkin laadun pisteytys teknisellä tarkastuksella olisi hyvä asia, jolloin pisteytystä voitaisiin käyttää palkitsemisjärjestelmän osana. Lisäksi huolellinen dokumentointi auttaisi todentamaan ja viestimään toteutunutta palvelua asiakkaiden kanssa. Havainnoinnissa olikin selvä etu kohdeyrityksen tapaan toimia, sillä dokumentointi tehtiin kuvien lisäämistä lukuun ottamatta suoraan kentältä, eikä jälkepäin ollut tarvetta muistella asioita, joissa oli puutteita tai kirjata asioita paperille ja myöhemmin järjestelmään.

4.3 Työpajan tulokset

Seuraavat luvut ja niiden asiat on pyritty käymään läpi samassa järjestyksessä kuin ne ovat työpajan rungossa liitteessä C, eli asiat ovat samassa järjestyksessä kuin niitä työpajassa käsiteltiin.

4.3.1 Laadunhallinnan nykytila, ongelmat ja tarpeet kohdeyrityksessä

Tutkimuksessa toteutettu työpaja aloitettiin käymällä läpi kohdeyrityksen laadunhallinnan nykytilaa ja mahdollisia ongelmia. Keskustelun aikana todettiin, että kohdeyrityksen palvelun laatuun liittyvät toimenpiteet ovat tällä hetkellä lähinnä teknisiä tarkastuksia, asiakastyytyväisyyskyselyitä ja reklamaatioihin reagoimista.

Huollon yksikönpäällikön mukaan huollon esimiehille on varattu puoli työpäivää viikossa teknisten tarkastusten, eli palvelun laadunvalvonnan, suorittamiseen kentällä, mutta käytännössä tämä ei kuitenkaan aina toteudu. Käytännössä laadunvalvonta johtaa tällä hetkellä siihen, että mahdollisista puutteista tehdään asiasta vastaavalle huoltomiehelle työmäärän asian korjaamiseksi. Laadunvalvontaan käytettävät sovellukset ovat kuitenkin puutteellisia ja hankalakäyttöisiä, joten tarkastusten dokumentointikin on jäänyt usein puutteelliseksi. Näin välittömien korjaavien toimenpiteiden lisäksi tarkastuksista ei jää juurikaan historiatietoa, jota voitaisiin käyttää hyväksi esimerkiksi huoltomiesten suoriutumisen arviointiin, palvelun laadun kehittämiseen ja asiakkaan kanssa kommunikointiin. Yksikönpäällikön mukaan ne tarkastukset, jotka on dokumentoitu, ovat lähes poikkeuksetta myös sellaisia, joissa ei ole ollut suurta huomautettavaa ja puutteita ei ole kommentoitu. Työpajassa kuitenkin epäiltiin, että tämä ei ole todellinen tilanne ja tarkastuksissa pitäisi tarttua puutteisiin tarkemmin. Siten tarkastajien yhteinen käsitys vaadituista laatutasoista saattaa olla puutteellinen tai arviot virheeksi luokiteltavista puutteista saattavat vaihdella.

Myös osa kohdeyrityksen merkittävimmistä asiakkaista suorittaa laadunvalvontaa omilla kiinteistöillään, eli niin sanottuja teknisiä tarkastuksia. Kahta näistä asiakkaan tarkastuksista on käyty havainnoimassa, josta on kerrottu luvussa 4.2. Näistä asiakkaan tarkastuksista on mahdollista saada tietoa palvelun laadusta esimerkiksi asiakaspalaverien kautta ja kehittää palvelua huomioiden mukaan. Nämä asiakkaat myös palkitsevat tai antavat sanktioita palveluntuottajille toteutuneen laadun mukaan. Kohdeyrityksen toimitusjohtaja pitää samantyylistä laatupalkitsemista kiinnostavana ajatuksena myös kohdeyrityksen sisäisen palkitsemisjärjestelmän osana.

Kohdeyrityksen asiakaspäällikön mukaan asiakastytyväisyyskyselyjä on tehty noin joka toinen vuosi ja kyselyt on ostettu ulkoistettuna palveluna. Asiakastytyväisyyskyselyn yhteydessä on toteutettu itsearviointi, jossa kohdeyrityksen työntekijät arvioivat itse samoja asioita, kuin asiakkaatkin. Asiakastytyväisyyskyselyssä on siis jo noudatettu samoja elementtejä, kuin teoriaosassa esiteltyssä PROPERTYQUALissa. Asiakastytyväisyyskyselyistä on saatu hyvää tietoa palvelun laadusta ja kyselyistä on saatu kohdistettua tietoa eri palveluista ja asiakkaista. Kyselyissä on kysytty mielipidettä muun muassa asiakaslähtöisyydestä, asiointin sujuvuudesta, viestinnästä, palvelun ja reagoinnin nopeudesta, vikailmoitusprosessin helppoudesta, reklamaatioiden käsittelystä, sopimustenmukaisten töiden hoitamisesta ja kausiluontoisista töistä. Kohdeyrityksen toimitusjohtaja toivoo asiakastytyväisyydestä kuitenkin myös reaaliaikaisempaa tietoa siten, että asiakkaalta saataisiin palautetta aina tietyn palvelun toteuduttua, jotta mahdollisiin puutteisiin olisi mahdollista reagoida työnjohdossakin nopeammin. Tällä hetkellä asiakastytyväisyyttä ei voida myöskään kohdistaa työntekijätasolle, jotta esimerkiksi huoltomiesten suoriutumista voitaisiin arvioida ja käyttää hyväksi esimerkiksi mahdollisessa palkitsemisjärjestelmässä.

Myös reklamaatioista saadaan tietoa palvelun laadusta, tai lähinnä puutteellisesta palvelun toteutumisesta. Asiakaspäällikön mukaan reklamaatiot tulevat lähinnä sähköpostilla tai puhelinsoittona, mutta niitä ei juurikaan dokumentoida järjestelmiin. Reklamaatiot käsitellään siten, että aiheelliset reklamaatiot johtavat korjaaviin toimenpiteisiin, eli huoltomiehelle tehdään esimerkiksi työmääräin reklamoidun asian korjaamiseksi. Reklamaatiot kuitenkin häviävät helposti sähköpostiin ja esimerkiksi asiakaspalavereissa tiedot reklamaatioista saattavat olla muistinvaraisia. Yksikönpäällikkö uskoi myös, että kenttätyössä tulee vastaan paljon reklamaatioita, jotka hoidetaan paikan päällä, mutta niitä ei dokumentoida mihinkään. Kohdeyrityksellä on samantyyppinen tilanne myös asiakaspalautteiden kanssa. Kohdeyrityksen verkkosivujen kautta tulee asiakaspalautteita, mutta niidenkään käsittelystä ei juurikaan jää dokumentointia myöhempää tarkastelua varten. Toimitusjohtajan mukaan reklamaatiot ja palautteet pitäisi pystyä dokumentoimaan ja

tilastoimaan nykyistä paremmin ja helpommin, jotta tätä tietoa voitaisiin analysoida ja käyttää palvelun kehittämisessä. Lisäksi asiakassuhteen päättyessä tehdään kyselyjä asiakassuhteen päättymisen syistä, mutta nämäkin kyselyt joudutaan tekemään manuaalisesti ja vastausprosentti on monesti heikko.

Lisäksi kohdeyrityksen tietojärjestelmiin tallentuu jo tällä hetkellä paljon erilaista dataa käytännön kenttätyöstä esimerkiksi erilaisina työsuoritusten kuittauksina, jota pystyttäisiin hyödyntämään oman palvelutuotannon toteutumisen seurantaan ja siten palvelun laadun kehittämiseen. Tällaisia asioita olisivat esimerkiksi palvelun nopeus ja sopimustenmukaisten töiden eteneminen. Yksittäisen kiinteistön tai tehtävän osalta näitä asioita pystytään tarkastelemaan, mutta kohdeyrityksen toimitusjohtajan mukaan tarvittaisiin koko kiinteistö- ja asiakasmassan tuomista yhteen ja raportointia tälle tiedolle, jotta esimerkiksi palvelunopeudesta ja huoltotyön onnistumisesta voitaisiin oikeasti tehdä johtopäätöksiä ja toimenpiteitä niiden kehittämiseksi. Huollon yksikönpäällikön mukaan työjohto tarvitsisi raportointia juuri tällaisista asioista, sillä tällä hetkellä töiden suorittamista ja tekemättömiä tehtäviä on vaikea seurata.

Kiinteistön omistajille esimerkiksi kiinteistön kulutus- ja energiatiedot voivat olla merkittäviä ja laadukkaalla kiinteistöpalvelulla voidaan tietysti osaltaan vaikuttaa esimerkiksi kiinteistön energiankulutukseen. Näitä tietoja kohdeyrityksessäkin kirjataan, mutta esimerkiksi vesimittarilukemat kirjataan pääasiassa manuaalisesti ja kerran kuukaudessa tehtävien kirjausten takia reagointi esimerkiksi vesivuoto-ongelmiin ja muihin poikkeamiin on haastavaa. Työpajassa kuitenkin todettiin, että kiinteistönomistajat eivät tällä hetkellä juurikaan näe investointeja esimerkiksi anturointiin kannattavana ja huoltoyhtiön on vaikea kantaa vastuuta tällaisista hankinnoista. Samalla tämä nähtiin siinä mielessä ongelmana, että automatisoitavissa oleva asia kuluttaa tavallaan turhaan kohdeyrityksen resursseja, joiden aika voitaisiin käyttää paremmin laadukkaan palvelun tuottamiseksi.

Lisäksi työpajan alussa korostui toimialan työvoimavaltaisuus ja kohdeyrityksen resursien hallinta laadukkaan palvelun toteuttamiseksi. Kohdeyrityksen toimitusjohtajan mukaan yrityksessä tarvittaisiin huomattavasti enemmän tietoa siitä, paljonko työntekijöiden huoltokierroksiin on mennyt aikaa, mitä työntekijä on kierroksellaan tehnyt ja missä aika on kulutettu, eli esimerkiksi työtehtävän pituus ja kesto GPS-sijaintiin perustuen. Myös kohdeyrityksen asiakaspäällikkö oli samaa mieltä siitä, että työntekijöiden käyttämästä työajasta pitäisi saada enemmän tietoa, jopa minuutti tasolla, esimerkiksi sopimustenmukaisten ja lisälaskutettavien töiden erittelyyn. Huollon yksikönpäällikkö lisäsi tähän, että samaa tietoa tarvittaisiin myös erilaisten työkoneiden osalta, jotta tiedettäisiin, paljonko töihin on mennyt aikaa ja mihin aika on käytetty, kuinka pitkiä matkoja on ajettu,

sekä paljonko koneille tulee tyhjääaikaa verrattuna varsinaiseen työaikaan. Näiden tietojen avulla resurssien ohjaaminen ja tehokas käyttö olisi helpompaa ja esimerkiksi asiakaspäällikön mukaan palvelun suunnittelu ja budjetointi helpottuisi, jolloin asiakkaalle pystyttäisiin jo lähtökohtaisesti tarjoamaan sopivampaa ja laadukkaampaa palvelua. Kohdeyrityksen toimitusjohtaja lisäsi, että näistä resursseista tarvittaisiin tietoa myös esimerkiksi asiakaskokouksiin ja asiakasviestintään, jotta palvelun toteutumista ja sen laatua voitaisiin todentaa asiakkaalle. Tämä olikin tärkeä huomio, sillä työsuoritteiden dokumentointi ja laadun valvonta yhdistettynä avoimeen asiakasviestintään nähdään kohdeyrityksessä strategisesti tärkeänä tekijänä tulevaisuudessa.

4.3.2 Kohdeyrityksen rajoitteet ja vaatimukset laadun kehittämiseksi

Seuraavaksi työpajassa käsiteltiin mahdollisia rajoitteita ja vaatimuksia, joita kohdeyritys asettaa laadun kehittämiseksi. Yksimielisesti oltiin sillä kannalla, että laatujärjestelmän toimenpiteiden tulee viedä mahdollisimman vähän resursseja ja kaiken tulee toimia mahdollisimman automaattisesti ja osana jo olemassa olevia prosesseja. Esimerkiksi laadunvalvontaan olisi käytettävissä noin viisi työntekijää ja olemassa olevista prosesseista kertyvää dataa pitäisi pystyä hyödyntämään siten, ettei datan keräämiseen ja analysointiin kulu ylimääräistä aikaa.

Kohdeyrityksen toimitusjohtajan mukaan laatutoimenpiteiden tulisi olla mahdollisimman lähellä käytännön työtä ja esimerkiksi laatumittareiden tulisi keskittyä kenttätöihin. Mahdollisten ratkaisujen tulisi sisältää myös osia, kuten mittareita, joilla voitaisiin arvioida ja pisteyttää laatua työntekijätasolla, sillä nämä pisteet haluttaisiin jatkossa liittää kohdeyrityksen laatu- ja tulospalkitsemisjärjestelmään. Laadun osalta tähän järjestelmään työntekijälle suunniteltiin kertyvän plus tai miinus pisteitä esimerkiksi työntekijän kohteella suoritusta laadunvalvonnasta, asiakastyytyväisyydestä, reklamaatioista, vahingonkorvauksista tai muista työntekijän suoriutumista kuvaavista mittareista. Kehitettävien toimenpiteiden pitäisi siis olla sellaisia, että myös laatu- ja tulospalkitsemisjärjestelmän käyttöön saadaan dataa laadun osalta euromääräisten tulostittarien rinnalle.

Yksikönpäällikkö muistutti myös, että kehitettävät toimenpiteet, mittarit ja tunnusluvut pitäisi olla mahdollisimman nopeasti ja helposti ymmärrettäviä myös huollon työntekijöille. Esimerkiksi tietyn tunnusluvun tai mittarin esittäminen työntekijälle kentällä tai kahvihuoneen seinällä pitäisi nopeasti antaa käsitys, mikä on ongelmana, missä on kehitettävää ja mihin palveluprosessin osaan tulisi kiinnittää huomiota.

Asiakaspäällikkö nosti esille myös tietynlaisen ongelman palvelun laadun arvioinnissa, sillä asiakkaana voidaan nähdä niin kiinteistön asukas kuin myös kiinteistön omistaja.

Kiinteistössä asuva asukas saattaa huomattavasti useammin nähdä palveluprosessin, eli esimerkiksi huoltomiehen työssään, kun taas kiinteistön omistaja harvemmin näkee, mitä kiinteistöllä tehdään. Tällöin kiinteistön omistajan arvio palvelun laadusta perustuu usein esimerkiksi tietyllä ajanhetkellä tehtyyn tarkastukseen ja dokumentointiin. Asukas taas saattaa muodostaa omia mielipiteitään palvelun laadusta, mutta asukkaalla ei välttämättä ole kovinkaan tarkkaa kuvaa siitä, mitä palvelusopimuksessa on sovittu esimerkiksi laatutasoista. Tämä tietyiltä osin rajoittaa esimerkiksi sitä, kuinka totuudenmukaisesti eri tahoja voidaan pyytää esimerkiksi arvioimaan tietyn palvelun laatua. Tämäkin osaltaan perustelee tarvetta sille, että asukkailta pyydetäisiin reaaliaikaisempaa asiakaspalautetta palveluprosessista ja esimerkiksi kiinteistönomistajat arvioisivat palvelua enemmän sopimuksiin perustuvien kriteerien.

Kohdeyrityksen toimitusjohtaja muistutti myös, että etenkin laadunvalvonnan tulisi pyöriä kevyesti ja pienillä kustannuksilla. Tämä mahdollistaisi onnistuessaan sen, että laadunvalvonnasta voisi jatkossa kehittyä myös palvelutuote, josta yksittäinen asunto-osakeyhtiökin voisi pienellä kustannuksella olla kiinnostunut.

4.3.3 Tärkeimmät laadun kehittämisen toimenpiteet ja tavoitteellat kohdeyrityksessä

Työpajan seuraavassa vaiheessa pohdittiin, mihin toimenpiteisiin laadun kehittämisessä tulisi erityisesti kiinnittää huomiota. Lisäksi pyrittiin luomaan alustava käsitys aikataulusta ja mahdollisesta järjestyksestä eri toimenpiteiden toteuttamiselle, eli luomaan niin sanottu roadmap laadun kehittämiselle. Keskustelun tukena käytettiin luvussa 2.2.2 esitettyä Yangin (2006) palveluorganisaation laatujärjestelmän kaaviota. Jo työpajaa edeltäneiden keskusteluiden ja muun kohdeyrityksestä saadun informaation perusteella keskustelua pystyttiin nopeasti ohjaamaan mahdollisiin kriittisimpiin ongelmakohtiin ja jättämään jo paremmassa tilassa olevat kaavion toimenpiteet vähemmälle huomiolle.

Etenkin kaavion yläosa on saanut kohdeyrityksessä jo huomiota ja siten näissä toimenpiteissä ei ole suuria ongelmia. Esimerkiksi yrityksen arvot, johdon sitoutuminen, missio, visio ja strategia ovat käyneet myös tutkimuksen tekijälle alusta asti selville ja ne kaikki korostavat palvelun laadun merkitystä. Myös muita kaavion yläosan asioita pystyttiin työpajassa jättämään heti vähemmälle huomiolle, sillä aiempien keskustelujen perusteella näissä ei ollut havaittu suurempia ongelmia. Työpajan tiukan aikataulun takia esille pyrittiinkin nostamaan valmiiksi asioita, jotka olisivat mahdollisesti kriittisimpiä kehityskohteita ja valitsemaan työpajassa näistä tärkeimmät. Näin aikataulun puitteissa oli mahdollista keskustella tärkeimmistä asioista enemmän.

Aiempien keskusteluiden sekä työpajan nykytilan ja ongelmien kartoituksen perusteella keskusteluun nostettiin Yangin (2006) laatujärjestelmästä etenkin informaatio- ja analyysijärjestelmä, työntekijöiden vaikutusvalta ja motivointi, päivittäinen informaatioanalyysi, laadun varmistus ja jatkuva parantaminen. Näiden tärkeydestä oltiin työpajassa hyvin yksimielisiä ja näiden asioiden kehittäminen vaikutti palvelevan useampaa näkökulmaa. Toisaalta näiden asioiden ulkopuolelta Yangin (2006) laatujärjestelmästä ei noussut juurikaan muita asioita esille, joskin kaavion eri asiat sivuavat toisiaan.

Laadun varmistus

Ensimmäisenä keskusteluun nostettiin laadun varmistus eli kohdeyrityksen oman laadunvalvonnan kehittäminen. Erityisesti huollon yksikönpäällikkö painotti että, laadunvarmistukseen ja sen dokumentointiin tarvittaisiin helppokäyttöisiä työkaluja, joilla voidaan yksiselitteisesti jo kohteessa paikan päällä kirjata ovatko tarkastetut asiat kunnossa vai eivät. Samalla dokumentointiin pitää pystyä liittämään kuvia puutteista ja yhdellä kertaa viemään puute työmääräimeksi huoltomiehelle, jotta puutteet korjataan. Laadun varmistuksen data halutaan myös raportointiin analysoinnin mahdollistamiseksi. Samalla tarkastuslistat pitäisi standardoida, jotta jokainen tarkastuskohta voidaan pisteyttää ja työntekijät ovat samalla viivalla, kun pisteitä käytetään hyväksi laatu- ja tulospalkitsemisjärjestelmässä. Tässä kohtaa keskusteltiin myös havainnoinnista, jota asiakkaan laadunvalvonnassa oli aiemmin tehty ja todettiin, että kohdeyrityksessä on todennäköisesti järkevämpää tehdä yksi noin 5–7 kohtaa sisältävä yleisen tason tarkastuslista, jota toteutetaan kaikilla kohteilla. Tämä siksi, että kohdeyrityksen resurssit eivät tule riittämään erittäin tarkan 20–30 kohdan kohdekohtaisen tarkastuslistan läpikäymiseen.

Asiakaspäällikkö muistutti, että laadunvalvonnan tarkastukset pitäisi myös aikatauluttaa vuoden ajalle ja suunnitella huolellisesti etukäteen siten, että jokaisessa kohteessa käydään vuoden aikana ainakin kerran. Näin voidaan varmistaa myös se, että jokaisen työntekijän kohteilla käydään eri vuodenaikoina ja jokainen kohde tulee todella tarkastettua, jotta pisteet saadaan palkitsemisen kannalta tasapuoliseksi. Työpajassa todettiin, että tarkastajien olisi hyvä pitää esimerkiksi omia työpajoja määrittämään tarkastuksissa vaadittuja laatutasoja, jotta arviointi eri tarkastajien välillä ei vaihtelee ja arviointi olisi jälleen työntekijän kannalta reilu.

Erityisesti kohdeyrityksen toimitusjohtaja nosti esiin, että laadun varmistuksen viestintään pitää jatkossa kiinnittämään huomiota, jotta esimerkiksi kiinteistön omistaja, isännöitsijä ja taloyhtiön hallitus tietää, että laadun varmistusta on tehty. Laatumielikuvan kannalta on olennaista, että kohdeyritys viestii kiinnittävänsä huomiota puutteisiin aktiivisesti sekä avoimesti kertomaan mahdollisista puutteista, sekä mitä toimenpiteitä niiden

korjaamiseksi on oma-aloitteisesti tehty. Keskustelun perusteella uskottiin, että laadun varmistuksen huolellisella suunnittelulla, aikataulutuksella ja hyvillä työkaluilla työnjohto tulee olemaan enemmän kentällä varmistamassa laatua ja ohjaamassa työntekijöitä, jolloin reklamaatioiden määränkin uskotaan laskevan.

Tavoitteena on, että hyvin suunniteltu ja oikein aikataulutettu laadun varmistus kentällä ohjaa suoraan työntekijöitä tekemään vaadittua laatutasoa, sekä korjaamaan mahdolliset puutteet palvelussa. Tavoitteena on myös dokumentoida laadun varmistuksen kierrokset helppokäyttöisillä työkaluilla, jotta resursseja kuluu mahdollisimman vähän ja laadun varmistuksesta voidaan viestiä myös asiakkaille. Tarkastukset eivät saa myöskään olla liian kuormittavia ja tarkastuslistat liian pitkiä. Siten laadun varmistuksen onkin hyvä olla aiemmin esitettyä kohdeyrityksen asiakkaan laadun varmistusta kevyempi, niin sanottu päivittäisseurannan tarkastus, jossa yleisellä tasolla käydään tarkastamassa esimerkiksi viisi erilaista asiaa. Asioiden on hyvä olla sellaisia, jotka ovat kaikille näkyviä ja joista asiakkaat herkimmin ovat yhteydessä. Tällöin voidaan helposti puuttua yleisimpiin ja helpoimmin reklamaatioita aiheuttaviin asioihin. Samalla laadun varmistuksen kautta pisteytetään laatutasoja, jotta tietoa voidaan käyttää hyväksi palkitsemisjärjestelmässä. Tavoitteena on, että dokumentoitua tietoa laadun varmistuksesta pystytään vetämään yhteen ja käyttämään myös myöhemmin analysoinnissa, esimerkiksi yleisimpien ongelmien havaitsemisessa.

Kohdeyrityksessä tulee siis testata ja ottaa käyttöön laadun varmistukseen ja dokumentointiin sopiva työkalu, aikatauluttaa tarkastukset, sopia vaadittavista laatutasoista tarkastuksissa ja luoda tarkastuslista laadun varmistukseen. Lisäksi laadun varmistuksesta kertyvä data tulee siirtää raportointiin ja mahdollistaa tiedon analysointi palvelun kehittämiseksi sekä kehittää asiakasviestintää laadun varmistuksesta.

Informaatio- ja analyysijärjestelmä

Seuraavana keskustelun aiheeksi työpajassa nostettiin informaatio- ja analyysijärjestelmä. Keskustelussa kävi selväksi, että yrityksellä on näissä järjestelmissä kehitettävää sekä kenttätöiden helpottamiseksi että analysointiin työnjohdolle esimerkiksi resurssien ohjauksen näkökulmasta.

Esimerkiksi huoltopalvelussa olennaisena osana on kiinteistön huoltokalenteri, joihin määritellyjä tehtäviä tulisi kuitata tehdyksi ennalta määritettynä ajankohtana. Huollon yksikönpäällikön mukaan huoltomiehet saavat tällä hetkellä vikailmoituksia mobiilisovellukseensa, mutta näitä omia huoltokalenteritehtäviä he eivät näe tai saa puhelimelta kuitattua tehdyksi, vaan tehtävät kuitataan jälkeinpäin työasemalla. Toimitusjohtajan mukaan huoltokalenteritehtävien kuittausaste on yksi merkittävä tekijä, jota asiakkaat palvelun

toteutumisesta seuraavat. Huoltokalenteritehtävien kuittaamisessa onkin kohdeyrityksellä ollut ongelmia ja tämän asian kehittäminen olisi olennaista, jotta huoltomiehet tietävät myös kentällä ollessaan, mitä sopimukseen kuuluvia tehtäviä tulisi hoitaa ja tehtävät saataisiin myös saman tien kuitattua, jotta kuitaus ei unohdu tai myöhästy, vaikka tehtävä olisikin aikataulussa suoritettu. Kuittaamattomista tehtävistä on sopimuksissa saatettu asettaa sanktioita ja nämä tehtävät ovat yksi merkittävä kriteeri, kun asiakas arvioi palvelun toteutumista ja sen laatua.

Yksikönpäällikön ja asiakaspäällikön mukaan työnjohdon käyttöön pitäisi pystyä näistä järjestelmistä keräämään dataa yhteen, jotta työnjohdossa osattaisiin reagoida muun muassa kuittaamattomiin huoltokalenteritehtäviin tai vikailmoituksiin, joiden suorittamiseen on kulunut tavallista enemmän aikaa. Näin resursseja pystyttäisiin ohjaamaan oikeisiin tehtäviin jo ennen kuin asiakas tai asukas ehtivät olla yhteydessä kohdeyritykseen. Työnjohdolle tarvittaisiin siis oma analyysijärjestelmä olemassa olevan informaatiojärjestelmän pohjalta. Tätä informaatioanalyysiä on käsitelty tarkemmin seuraavassa alaluvussa.

Sen lisäksi, että informaatiojärjestelmät tukevat työntekijöitä antamalla tehtävien suorittamiseen vaadittavan informaation, pitäisi niillä olla mahdollista suorittaa huoltotyön dokumentointia helposti. Kohdeyrityksen toimitusjohtajan mukaan esimerkiksi huoltotehtävillä pitäisi pystyä ottamaan valokuvia tehdyistä toimenpiteistä ja dokumentoimaan huoltokäynneillä tapahtunutta muutosta esimerkiksi olosuhteissa tai siisteydessä. Tällaisella dokumentoinnilla voitaisiin viestiä asiakkaalle tehtävistä, joita on tehty ja jotka muuten olisivat asiakkaalta saattaneet jäädä huomaamatta. Myös esimerkiksi asukkaalle tehdystä huoltokäynnistä kuvan esittäminen auttaisi asukasta huomattavasti paremmin ymmärtämään, mitä palvelussa on tapahtunut. Tällainen dokumentointi ja viestintä nostaisi varmasti laatumielikuvaa kohdeyrityksen tekemistä töistä. Asiakaspäällikön mukaan myös huoltomiesten käyttämästä ajasta eri työtehtäviin pitäisi saada tarkkaa tietoa, jotta resurssien käyttöä eri kohteissa pystyttäisiin arvioimaan. Näin resurssien ohjaaminenkin parantuisi ja asiakkaille pystyttäisiin jo palvelua suunnitellessa tarjoamaan laadukasta palvelua. Huoltomiehet eivät voi kuitenkaan kuluttaa ylimääräistä aikaa merkitsemällä jokaiseen työhön erikseen tunteja ja minuutteja, joten järjestelmässä tulisi olla mahdollisuus tunnistautua nopeasti esimerkiksi kohteella leimaamalla. Huollon yksikönpäällikön mukaan tällainen tieto olisi oleellista myös erilaisista työkoneista, jotta etenkin talvella aurausten ja hiekoitusten osalta pystyttäisiin seuraamaan ajankäyttöä ja tehtävien etenemistä, sekä tiedottamaan asiakkaalle, milloin työt tullaan tekemään tai milloin ne on tehty.

Tavoitteena on, että työntekijät, esimerkiksi huoltomiehet, pystyvät suoraan kentältä näkemään myös etukäteen aikataulutetut huoltotehtävät ja huoltotyön suoritettuaan merkitsemään työt tehdyiksi järjestelmään. Tämä pätee etenkin huoltokalenteritehtäviin, joita asiakkaat seuraavat arvioidessaan palvelun toteutumista ja sopimukseen sisältyvien tehtävien suorittamista. Tämän lisäksi työntekijöiden pitää pystyä helposti dokumentoimaan tekemänsä huoltotehtävät esimerkiksi valokuvin, jotta huoltotyön laatu ja tapahtunut muutos voidaan helpommin osoittaa asiakasviestinnässä. Tavoitteena on saada kerättyä huoltomiesten eri kohteilla tekemät merkinnät yhteen, jotta palvelun toteutumista pystytään helpommin analysoimaan. Näin esimiehet pystyvät ohjaamaan resursseja ja palvelun laatu paranee, kun tehtäviä ei jää pitkäksi aikaa suorittamatta ja työntekijää voidaan tarvittaessa muistuttaa tehtävistä jo ennen kuin niiden sovittu suoritusajankalenteri umpeutuu. Samalla esimiehet voivat seurata eri kohteiden kuormittavuutta huoltomiehille ja tarvittaessa muuttaa resurssien käyttöä, jotta asiakas saa palvelua esimerkiksi mahdollisimman nopeasti.

Kohdeyrityksessä tulee siis kehittää tietojärjestelmiä siten, että myös huoltokalenteritehtävät näkyvät ja ovat kuitattavissa tehdyiksi suoraan mobiililaitteilla. Myös huoltotyön dokumentaatiota mobiililaitteilla tulee kehittää ja luoda kohdeyritykseen sellainen kulttuuri, että kyseistä dokumentaatiota tehdään ja edellytetään. Tämän jälkeen kyseinen data tulee viedä raportointiin ja työnjohdon analysoinnin hyväksi, sekä kehittää asiakasviestintää dokumentoinnin pohjalta. Lisäksi työntekijöiden mobiilijärjestelmiin tulisi kehittää työajanseuranta ja -erittelyä.

Tässä kohtaa puhuttiin myös resurssien käytön tehostamisen ongelmasta. Resurssien käyttöä voisikin tietyissä työtehtävissä tehostaa huomattavasti, jos olisi käytössä automaattisia järjestelmiä esimerkiksi vesimittarilukujen tai muiden kulutustietojen lukemiseen. Tällä hetkellä esimerkiksi vesimittarilukemat joudutaan manuaalisesti paikan päällä lukemaan ja syöttämään järjestelmään käsin. Tämä on periaatteessa turhaa huoltoyhtiötä kuormittavaa työtä, joka olisi hoidettavissa erilaisten sensoreiden ja antureiden kautta. Esimerkiksi vesimittarien lukeminen kuukausittain ei suoraan näy kiinteistön arvossa tai ole palvelun laatua nostavaa työtä, vaikka sillä tietysti voidaan ehkäistä esimerkiksi vesivahinkoja havaitsemalla vuotoja. Näissäkin tapauksissa vuodot huomataan kuitenkin viiveellä ja vähittäisiin muutoksiin on vaikea reagoida. Reaaliaikaisella seurannalla esimerkiksi vesivuotoihin olisi mahdollista reagoida nopeasti ja minimoida vauriot. Tällainen reagointi tietysti parantaisi kiinteistöpalvelunkin laatua ja kiinteistöpalveluyritys voisi saada havaituista ongelmista lisätöitä. Työpajassakin todettiin, että ongelmana kuitenkin on, ettei esimerkiksi sensorointi voi olla kiinteistöpalveluyrityksen vastuulla vaan kiinteistönomistajan tulisi hankkia tarvittavat järjestelmät, joita kiinteistöpalveluyrityskin

voi palveluntuotannossaan hyödyntää. Järjestelmien hankkimisen haasteena ovat usein korkeat kustannukset, sekä se, että eri järjestelmät eivät välttämättä keskustele keskenään. Huoltoyhtiölle resurssien ja työajan säästö voisi olla huomattava, mutta kiinteistön omistajalle kustannussäästöt voivat olla etukäteen vaikeammin arvioitavissa.

Päivittäinen informaatioanalyysi

Informaatio- ja analyysijärjestelmään pitäisi siis tuoda tietoja huomattavasti paremmin yhteen, jotta tietomassasta pystyttäisiin päivä- ja viikkotasolla tekemään johtopäätöksiä palvelun toteutumisesta, laatupoikkeamista ja ohjaamaan palvelun tuotantoa jo etukäteen siten, ettei ongelmia pääsisi syntymään. Nykyisellä järjestelmällä pystytään siis näkemään esimerkiksi vain yhden kiinteistön vikailmoituksia ja huoltokalenteritehtäviä kerrallaan. Tällä tavalla työmäärä olisi valtava, jos haluttaisiin selvittää esimerkiksi poikkeuksellisen kauan tekemättä olleita vikailmoituksia, myöhässä olevia huoltokalenteritehtäviä tai muita poikkeamia palvelussa. Siten kohdeyritykseen olisi saatava raportointijärjestelmä, joka helpottaisi ja automatisoisi analyysien tekemistä ja ongelmakohtien löytämistä. Kohdeyrityksellä ei ole resursseja siihen, että erilaisia raportteja ja analyysejä tehtäisiin päivittäin, joten käytettävissä olevasta datasta pitäisi pystyä muodostamaan sellaisia tunnuslukuja tai yhteenvetoja, joista esimerkiksi aamulla nopeasti tarkastamalla huomaisi mahdolliset poikkeamat tai tulevat ongelmat.

Huollon yksikönpäällikön mukaan työnjohdossa tarvittaisiin tietoa esimerkiksi huoltokalenteritehtävien kuittausasteesta huoltomiehistä ja kohteittain. Heidän pitäisi siis nähdä yhden työntekijän huoltokalenteritehtävät, sekä paljonko tehtäviä on kuitattu ajallaan, paljonko myöhässä ja paljonko työntekijällä on tehtäviä, joihin ei ole reagoitu vielä mitenkään. Toisaalta esimiesten pitäisi kerralla nähdä kaikki tehtävät, jotka ovat jo myöhässä, sekä näiden tehtävien vastuuhenkilöt, jotta tilanne saadaan korjattua. Lisäksi esimiehille olisi hyvä saada jonkinlaisia hälytyksiä, jotka varoittaisivat jo etukäteen, että tehtäviä on myöhästymässä sovitusta aikataulusta. Näin mahdollisiin ongelmiin voitaisiin reagoida jo ennen niiden syntymistä tai että asiakkaan tarvitsee olla yhteydessä hoitamattomista tehtävistä.

Toinen tärkeä tieto esimiehille olisi vikailmoituksiin perustuva informaatio. Esimiehille pitäisi koostaa raportteja, joista näkisi jälleen koko kiinteistömässän vikailmoitukset niin kohteisiin kuin huoltomiehiin perustuen. Erittäin tärkeää olisi muodostaa jälleen hälytyksiä, joiden avulla esimiehet löytäisivät vikailmoituksia, jotka ovat olleet esimerkiksi poikkeuksellisen kauan tekemättä tai joihin ei muuten ole reagoitu. Näin pystyttäisiin helpommin selvittämään, mitä ongelmia kyseisten töiden hoitamiseen liittyy ja esimerkiksi

asukkaat eivät joudu kohtuuttoman kauan odottamaan vikojen korjaamista. Yleensä asukas on myös uudelleen huoltoyhtiöön yhteydessä, mikäli vikailmoitus ei etene kohtuullisessa ajassa. Tämä tietysti heikentää laatumielikuvaa. Myös vikailmoitustehtävien läpimenoajat olisivat tärkeitä tunnuslukuja työnjohtoon. Näin voidaan keskimäärin seurata, että palvelun nopeus on vaaditulla tasolla. Asiakkaat kuitenkin odottavat saavansa palvelua tietyllä aikataululla ja mikäli tähän ei päästä, niin palvelun laatukin kärsii. Kun tähän tietoon yhdistetään vielä vikailmoituksen vikaluokka, niin voidaan analysoida, onko esimerkiksi tiettyihin vikoihin reagoinnissa enemmän ongelmia kuin muissa.

Asiakaspäällikön mukaan tällaista raportointia tarvittaisiin myös asiakkaiden tai kiinteistön omistajan mukaan suodatettuna, jotta tietyn asiakkaan kaikkien kiinteistöjen tilanne saataisiin vedettyä yhteen esimerkiksi ennen asiakaspalaveria. Myös kiinteistöillä toimivat osapuolet, kuten huoltomiehet ja konekuskit olisi hyvä saada yhteenvetona esimerkiksi kartalle, jolloin palvelun suunnittelu helpottuisi. Tämän avulla voitaisiin suunnitella esimerkiksi konekuskeille alueita ja reittejä ja siten varmistaa, että esimerkiksi asiakkaiden pihat käydään auraamassa ja hiekoittamassa mahdollisimman nopeasti.

Erityisesti huollon yksikönpäällikölle tarvittaisiin myös laadun varmistukseen liittyvää informaatioanalyysiä, eli missä kohteissa aiemmin mainittua laadun varmistusta on käyty tekemässä, millaisia puutteita kohteissa on havaittu ja millaisia pisteitä kohteet ja työntekijät ovat laadun varmistuksesta saaneet. Näin voidaan jälleen tulevaisuudessa kiinnittää huomiota asioihin, jotka ovat tuottaneet eniten ongelmia ja muuttaa jatkossa esimerkiksi palveluprosessia näiden asioiden osalta.

Kohdeyrityksessä tulisi siis olemassa olevan kiinteistötietojärjestelmän pohjalta kehittää analyysi- ja raportointijärjestelmä etenkin kohdeyrityksen työnjohdon ja esimiesten käyttöön. Raporttien tulisi olla automaattisesti päivittyviä, jotta käyttäjät saisivat tarvittavan informaation nopeasti esimerkiksi aamuisin. Monilta osin tarvittava data on kohdeyrityksessä jo olemassa, joten tehtäväksi jää esimerkiksi sopivien mittareiden ja tunnuslukujen muodostaminen. Erilaisia kohdeyritykseen sopivia tunnuslukuja ja mittareita laadun kehittämisen tueksi käsiteltiin työpajan lopuksi ja ne on esitelty luvussa 4.3.5.

Reklamaatiot, palautejärjestelmä ja jatkuva parantaminen

Seuraavaksi tärkeäksi kehityskohteeksi valittiin reklamaatioiden, palautteiden ja vahingonkorvausten järjestelmällinen dokumentointi. Asiakaspäällikön mukaan nämä ovat pääasiassa päätyneet sähköpostiin, joten historiatietoa esimerkiksi reklamaatioista ei ole juurikaan jäänyt. Reklamaatioita ja palautteita ei siis juurikaan ole pystytty vetämään yhteen ja löytämään näistä esimerkiksi yleisimpiä aiheita ja ongelmakohtia, joihin puuttua.

Myös asiakaspalavereissa reklamaatioihin liittyvät tiedot ovat usein muistinvaraisia. Kohdeyritys tarvitsee siis järjestelmän, johon se voi järjestelmällisesti dokumentoida nämä asiat ja josta näitä asioita voidaan jälkeempään analysoida. Nämä asiat täytyy myös palkitsemisjärjestelmän takia pystyä kohdistamaan oikeaan työntekijään, jotta palkitsemisessä käytettävät pisteet kohdistuvat oikein.

Yksikönpäällikön mukaan asiakaspalautteitakin tulee, mutta niitäkään ei juuri dokumentoida. Näistäkin olisi hyvä saada tilastoa esimerkiksi negatiivisista ja positiivisista palautteista, sekä palautteiden aiheista. Vahingonkorvaukset puolestaan kohdeyrityksessä kirjataan järjestelmään ja on selvää, että vahingot aiheuttavat asiakkaille haittaa, jolloin ne vaikuttavat myös palvelun laatuun. Vahingonkorvausten aihe voitaisiin dokumentoida vielä paremmin, mutta muuten kyseinen tieto olisi käytettävissä esimerkiksi osana palkitsemisjärjestelmää.

Toimitusjohtaja korosti, että näitä tietoja pitäisi siis jälleen kerran pystyä käyttämään hyväksi analyysissä, jotta palvelun ongelmakohtiin pystyttäisiin puuttumaan. Analysoinnin ja työnjohdon kannalta olisi jälleen hyvä, jos esimerkiksi reklamaatioista ja negatiivisista palautteista pystyttäisiin muodostamaan hälytyksiä, jossa esimerkiksi normaalista poikkeava määrä reklamaatioita ja palautteita nostaisi kohteen ja ongelman esiin. Näin päättäisiin siihen, että jos muista laadun hallinnan toimenpiteistä huolimatta asiakkailta tulee reklamaatioita, niin näihin pystyttäisiin nopeasti reagoimaan. Näiden tietojen perusteella pystytään myös havaitsemaan muutos reklamaatioiden ja palautteiden määrässä aiempaan, jolloin voidaan arvioida, onko kehittämistoimilla ollut vaikutusta palvelun laatuun.

Kohdeyrityksessä tulee siis mahdollistaa reklamaatioiden ja palautteiden parempi dokumentointi, sekä luoda kulttuuri, jossa näitä asioita todella dokumentoidaan. Nämä tiedot tulee viedä myös raportintiin ja analysoinnin käyttöön, jotta palvelua voidaan edelleen parantaa.

Työntekijöiden vaikutusvalta, motivointi ja palkitseminen

Erityisesti kohdeyrityksen toimitusjohtaja haluaisi, että laatulementtejä tuotaisiin osaksi palkitsemisjärjestelmää, joka motivoisi työntekijöitä suorittamaan palveluita tasapainossa tuloksen ja laadun suhteen. Kun työntekijät saisivat pisteitä sekä tuloksesta, että tekemästään laadusta, työntekijöillä olisi omalla työllään mahdollisuuksia vaikuttaa oman palkkionsa suuruuteen, joten työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet ja motivaatio työhönsä paranisivat. Palkkiojärjestelmän keskusteltiin olevan laatu- ja tulospalkkiojärjestelmä, jossa laatu ja eurot olisivat tasapainossa, jotta euroja ei pyrittäisi maksimoimaan laadun kustannuksella ja toisinpäin.

Laadun osalta järjestelmän pitäisi kohdistaa työntekijöille pisteitä etenkin laadun varmistuksesta, eli laadunvalvonnassa käytettävän ohjelmiston tulisi automaattisesti laskea kohteelle ja työntekijälle lautupisteet riippuen siitä monessako tarkistuslistan kohdassa havaittiin puutteita. Työntekijän eri kohteista saamat pisteet muodostavat tälle keskiarvon, joka luo pohjan työntekijän lautupisteille.

Seuraavaksi järjestelmässä olisi tarve dokumentoida reklamaatioita ja kohdistaa aiheelliset reklamaatiot oikealle työntekijälle. Reklamaatiot luonnollisesti vähentäisivät työntekijän lautupisteitä. Samoin lautupisteitä vähentäisivät työntekijän aiheuttamat vahingot, eli vahingonkorvauksilla olisi myös vaikutus työntekijän lautupisteisiin. Tällaisia vahinkoja voivat olla esimerkiksi aurasvahingot, jotka aiheuttavat euromääräisiä vahinkoja kiinteistöön.

Tärkeänä osana palkitsemisjärjestelmää suunniteltiin olevan myös asiakastyytyväisyys. Kohdeyrityksen toimitusjohtaja toivoo, että aina työtehtävän suorituksen jälkeen esimerkiksi vikailmoituksen tehneelle asiakkaalle tehtäisiin reaaliaikainen lyhyt asiakastyytyväisyyskysely, jonka kautta huoltomiehelle saataisiin kohdistettua asiakastyytyväisyyden lautupisteitä. Työpajassa todettiin, että kyselyn muodostamisessa täytyy pisteytyksen kannalta olla tarkkana, että arvioidaan sellaisia asioita, joihin huoltomiehellä on aidosti ollut mahdollisuus vaikuttaa. Esimerkiksi se, että työn suorittaminen on kestänyt kauan, ei välttämättä ole pelkästään huoltomiehen suorituksesta kiinni, jos esimerkiksi olosuhteet ovat olleet huonot ja yrityksen resurssit pienet.

Työpajassa keskusteltiin myös, että esimerkiksi huoltokalenteritehtävien kuittausaste ja vikailmoitusten läpimenoaika voisivat olla tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijän lautupisteisiin. Näiden käyttö todettiin mahdolliseksi, kunhan niillä on tasapainottavia tekijöitä, kuten asiakastyytyväisyys. Muuten näiden asioiden mittaaminen ja pisteytyminen voi pahimmillaan johtaa siihen, että tehtäviä kuitataan tehdyksi liian aikaisin tai jopa ilman, että niitä on oikeasti tehty.

Tämä palkitsemisen ja motivoinnin osuus seuraa kehittävästä asioista todennäköisesti viimeisenä, sillä data ja tiedot, jotka sen muodostamiseksi tarvitaan löytyvät pääosin aiemmin esitellyistä kohdista. Työpajassa kuitenkin todettiin, ettei palkitsemisjärjestelmää tarvitse tuoda kerralla käyttöön, vaan siihen voidaan tuoda lisää elementtejä sitä mukaa, kun uutta dataa on saatavilla. Palkitsemista pyritään siis kehittämään jatkuvasti muiden asioiden rinnalla.

Palkitsemisjärjestelmä ei välttämättä siis tuo kohdeyritykselle lisää kehitettävää aiemmin esitettyjen asioiden lisäksi, sillä palkitsemisjärjestelmän ja pisteytyksen luominen on lä-

hinnä aiemmissa kohdissa kerätyn datan koostamista. Työpajassa todettiin, että palkitsemisjärjestelmässä kannattaa kiinnittää erityistä huomiota siihen, että se on tasapuolinen kaikille työntekijöille, jotta siihen kohdistuvat motivaatiotavoitteet saadaan irti. Lisäksi todettiin, että palkitsemisjärjestelmän selkeyteen ja viestintään työntekijöille tulee kiinnittää huomiota.

4.3.4 Laadun kehittämisen roadmap

Yhteenvetona työpajassa pohdittiin edellä mainittujen toimenpiteiden tärkeysjärjestystä ja mahdollista kehittämisjärjestystä kohdeyrityksessä. Niin sanotun roadmapin suunnittelusta voidaan todeta, että laadun varmistuksen ja työntekijöiden motivointiin liittyvän palkitsemisjärjestelmän kehittämistä pidettiin kaikkein tärkeimpinä asioina kohdeyritykselle. Ajallisesti laadun varmistuksen kehittäminen on mahdollista aloittaa heti, sillä erilaisia työkaluja laadun varmistukseen ja sen dokumentointiin on jo olemassa. Palkitsemisjärjestelmä puolestaan koostuu monesta osasta, joten on luonnollista, että sen kehittämistä viedään eteenpäin samoissa sykleissä, kun siihen liittyvää dataa saadaan käyttöön. Informaatiojärjestelmien ja informaatioanalyysin kehittämisen aloittamisen todettiin olevan mahdollista aloittaa heti, joskin informaatiojärjestelmiin liittyy enemmän epävarmuutta, mikäli tarvitaan ulkopuolista kehitystyötä. Informaatioanalyysiä on puolestaan mahdollista kehittää lähes välittömästi, sillä kohdeyrityksellä on jo paljon analyysiin tarvittavaa dataa ja datasta pitäisi vain rakentaa esimerkiksi raportteja analyysin tueksi. Reklamaatio- ja palautejärjestelmä nähtiin näistä viidestä vähiten kiireisenä, joten sen kehitys jätettiin roadmapin loppupuolelle. Työpajassa uskottiin, että ainakin informaatiojärjestelmiin ja -analyysiin sekä laadun varmistukseen liittyviä asioita saataisiin toteutettua vielä vuoden 2019 aikana.

4.3.5 Tunnusluvut ja laatumittarit kohdeyrityksessä

Edellisessä luvussa on esitetty jo paljon erilaisia tekijöitä, joista kohdeyrityksessä haluttaisiin tietoa ja hyödynnettäväksi esimerkiksi päivittäiseen informaatioanalyysiin. Työpajan viimeisessä osiossa pyrittiin vielä tarkemmin pohtimaan, millaisia tunnuslukuja ja mittareita palvelun kehittämisen ja seuraamisen tueksi tarvittaisiin, sekä mitä tietoa kohdeyrityksellä näihin liittyen olisi jo käytössä ja mitä puolestaan täytyisi vielä saada lisää. Ehdotuksia mittareista ja tunnusluvuista nostettiin työpajaan esiin teorian pohjalta.

Ensimmäisenä mittarina käsiteltiin asiakastytyväisyyttä, joka voidaan jakaa kahteen osaan; harvemmin toteutettavaan laajaan asiakastytyväisyystutkimukseen, sekä reaaliaikaisempaan kapeaan asiakastytyväisyyskyselyyn, esimerkiksi huoltotyön valmistuttua. Asiakaspäällikön mukaan laajempaa asiakastytyväisyystutkimusta on kohdeyrityksessä jo toteutettu noin joka toinen vuosi ja palvelun eri osia arvioidaan viisiportaisella

asteikolla. Sama kysely tehdään myös kohdeyrityksen työntekijöille, samoin kuin PROPERTYQUALin tapauksessa, jolloin voidaan vertailla asiakkaiden ja oman yrityksen työntekijöiden välisiä näkemyksiä palvelun laadusta ja löytää mahdollisia ristiriitoja myös näiden välillä. Tästä asiakastyytyväisyystutkimuksesta saadaan siis kohdeyrityksen palveluiden eri osille tunnusluku, joka on arvoltaan maksimissaan viisi. Tämän tunnusluvun muutosten perusteella voidaan arvioida, kuinka palvelu on kehittynyt edellisten tutkimusten ajankohtaan nähden. Tämä tieto kohdeyrityksellä on siis jo käytettävissä ja sitä voitaisiin käyttää hyväksi myös palkitsemisjärjestelmässä esimerkiksi tuomaan pisteitä kohdeyrityksen eri palveluiden työntekijöille. Toinen, erityisesti kohdeyrityksen toimitusjohtajan toivoma, osa asiakastyytyväisyyttä olisi siis reaaliaikaisempi kysely, jossa esimerkiksi huoltotyön valmistumisen jälkeen voitaisiin asiakkaalta välittömästi pyytää arviota palvelun onnistumisesta kahdella tai kolmella kysymyksellä, esimerkiksi viisiportaisella asteikolla. Mitattavia tekijöitä ei työpajassa vielä tarkemmin määritetty, mutta tällaisella mittaamisella voitaisiin huomattavasti nopeammin reagoida asiakastyytyväisyydessä tapahtuviin muutoksiin, mikäli reaaliaikainen arvio poikkeaa keskiarvoista. Tällaisen asiakastyytyväisyyden mittaaminen toimisi myös tasapainottavana tekijänä sille, että yksi laadun arvioinnin peruste on palvelun nopeus. Tällöin töitä ei tehdä ainoastaan nopeasti, vaan myös asiakkaan tyytyväisyys tulee otettua huomioon. Tätä tietoa kohdeyrityksellä ei kuitenkaan vielä ole olemassa, joten reaaliaikaisen asiakastyytyväisyyden mittaamiseen pitäisi ensin kehittää toimintatavat.

Toisena mittarina keskusteltiin asiakaspalautteista ja reklamaatioista. Palvelun laadun mittarina voitaisiin käyttää positiivisten ja negatiivisten palautteiden sekä aiheellisten reklamaatioiden määrää ja muutosta. Reklamaatioiden määrää olisi tärkeä mitata myös palkitsemisjärjestelmän näkökulmasta, sillä työnsuorittajaan kohdistettujen reklamaatioiden on suunniteltu vähentävän työntekijän pisteitä palkitsemisjärjestelmässä. Asiakaspalautteiden ja reklamaatioiden dokumentointiin ei kohdeyrityksellä kuitenkaan ole vielä sellaisia toimintatapoja, että tätä tietoa voitaisiin hyödyntää palvelun laadun seuraamiseen. Näiden toimintatapojen kehittäminen löytyykin laadun kehittämisen roadmapista.

Seuraavaksi työpajassa pohdittiin erilaisia mittareita ja tunnuslukuja etenkin kohdeyrityksen työnjohdon käyttöön. Jo aiemmin on todettu, että palvelun nopeus on yksi kriteeri, jolla asiakkaat arvioivat palvelua ja mikäli esimerkiksi vikailmoituksiin ei pystytä reagoimaan riittävän nopeasti, tämä näkyy palvelun laadussa. Siten reagointikyky määriteltiinkin hyväksi mittariksi ja tämä eriteltiin vikailmoitusten läpimenoajan osalta kahteen osaan. Siihen aikaan, joka kohdeyritykseltä kuuluu, että työntekijä vastaanottaa vikailmoituksen asiakkaan tekemän ilmoituksen jälkeen, eli ottaa vikailmoituksen työn alle. Toi-

sena tunnuslukuna on se aika, joka kohdeyrityksen työntekijältä kuluu, että vikailmoitukseen liittyvä huoltotyö on kuitattu tehdyksi. Jälkeenpäin näihin läpimenoaikoihin lisättiin vielä aika, joka kuluu, että työtehtävä on siirtynyt laskutukseen. Tätäkin on luonnollista mitata laadun kannalta, sillä asiakkaan näkökulmasta palvelusta annetaan parempi mielikuva, jos työtehtävän laskutus kohdistetaan lähelle palvelun toteutumisen ajankohtaa. Näitä läpimenoaikoja suunniteltiin hyödynnettäväksi myös hälytyksiin, jotka nostavat esille sellaiset vikailmoitukset, jotka ovat olleet vastaanotettuina tavallista pidempään. Työpajassa tällaisiksi raja-arvoiksi ehdotettiin yli 3 päivää ja yli 14 päivää vastaanotettuna olleita vikailmoituksia. Lisäksi työnjohdolle haluttaisiin tieto avoimena olevien vikailmoitusten määrästä, eli ilmoituksista, joita ei vielä ole otettu työn alle. Samoin voidaan vetää yhteen vikailmoitusten kokonaismäärä, jonka muutokset osaltaan kertovat ennakoidun huollon onnistumisesta. Näin mittareiksi siis määriteltiin vikailmoitusten läpimenoajat vastaanotetuiksi, tehdyiksi ja laskutetuiksi, sekä lisättiin tähän tieto yli 3 päivää ja yli 14 päivää vastaanotettuna olleiden ilmoituksien määrästä. Lisäksi listataan avoimien tehtävien määrä ja vikailmoitusten määrä ylipäättään. Kun palvelun laadun kriteeriksi otetaan palvelun nopeus, niin luonnollisesti tilanne on sitä parempi, mitä pienempiä nämä tunnusluvut ovat. Nämä tiedot tallentuvat vikailmoitusten kuittausaika- ja tila-aineistoina jo nyt kohdeyrityksen tietojärjestelmään, joten niitä voitaisiin hyödyntää heti, kun tiedot saatettiin yhteen esimerkiksi tietovarastossa ja näkyväksi raportointityökalulla.

Työnjohdolle tärkeäksi mittariksi resurssien ja töiden ohjaamiseen pidettiin sopimustenmukaisten töiden kuittausastetta. Kohdeyrityksen kohteilla on siis käytössä huoltokalenteri, johon aikataulutetaan vuoden ajalle erilaisia sopimuksenmukaisia kiinteistönhoidon tehtäviä. Huoltomiehen tulee huoltokalenterista kuitata työ suoritetuksi ja huoltokalenteriin jää siten merkintä, mikäli tehtävää ei ole tehty suunnitellussa aikataulussa. Näin voidaan arvioida myös kohdeyrityksen luotettavuutta, eli miten hyvin kohdeyritys pystyy suoriutumaan ennakkoon sovituista tehtävistä. Siten kohdeyrityksen työnjohdolle haluttiin mittarit, jotka kertovat huoltokalenterien kuittausasteesta, paljonko tehtäviä on suoritettu aikataulussa, paljonko tehtäviä on suoritettu myöhässä ja paljonko on tehtäviä, jotka ovat tekemättä ja jo myöhässä aikataulusta. Näin työjohto löytäisi helposti ne kohteet, joissa sopimustenmukaisia töitä ei ole hoidettu ja työntekijät, joilla jostain syystä on ollut ongelmia saada töitä tehdyksi aikataulussa. Näiden lisäksi työpajassa suunniteltiin, että näiden tietojen pohjalta pitäisi saada hälytyksiä, joka nostaa esiin sellaiset huoltokalenteritehtävät, joiden kuittamiseen on alle 5 päivää aikaa. Näin työjohto pystyisi reagoimaan ajoissa ja ohjaamaan työntekijöitä suorittamaan tällaisia tehtäviä jo ennen kuin ne myöhästyvät. Myös nämä tiedot ovat jo saatavilla kohdeyrityksen tietojärjestelmästä, ja niitäkin voitaisiin hyödyntää raportointityökalun kautta.

Työpajassa pohdittiin myös sitä, että reagointikykyyn ja luotettavuuteen liittyvät mittarit eivät kuitenkaan välttämättä kerro mitään siitä, onko työt tehty laadukkaasti, sillä pahimassa tapauksessa työntekijä saattaisi vain kuitata työt tehdyiksi mahdollisimman nopeasti, jos töiden kuittaukset ovat palkitsemisen ainoa peruste. Nopeasti tehty työ saattaa johtaa myös siihen, että esimerkiksi työn jälki on heikkoa ja huolimatonta. Nämä lisäävätkin palvelun laatua lähinnä sillä edellytyksellä, että työ on todellisuudessa tehty hyvin.

Niinpä työpajassa otettiin seuraavaksi laadun varmistus tarkasteluun. Laadun varmistuksessa mitataan siis kiinteistön teknistä kuntoa, eli kiinteistöä käydään havainnoimassa tietyllä ajanhetkellä. Työpajassa keskusteltiin siitä, että pitäisikö laadun varmistuksen olla aiemmin esitetyn asiakasyrityksen tekemän teknisen tarkastuksen kaltainen, jossa käydään hyvin tarkasti läpi huoltokalenteriin perustuvia tehtäviä vai ennemminkin kevyempi päivittäisseurannan tarkastus. Työpajassa päädyttiin kevyempään päivittäisseurannan tarkastukseen, jossa tarkastuslista muodostuisi 5-7 hyvin yleisen tason asiasta. Nämä olisivat esimerkiksi yleisilmeeseen liittyviä asioita, jotka asiakkaatkin havaitsivat helposti liikkeudessaan kiinteistöllä. Kiinnittämällä laadun varmistuksessa huomiota näihin, saataisiin ainakin ne asiat jo etukäteen korjattua, joista asiakkaat yleisimmin reklamoivat. Samalla laadun varmistus kattaa tietysti osan huoltokalenteritehtävistä, jolloin työntekijälle ei tule houkutusta kuitata tehtävää tehdyksi, vaikkei sitä olisi ehditty teemmään. Samalla kevyempi ja nopeampi tarkastus mahdollistaa sen, että kohteella käydään tekemässä tarkastus useammin, jolloin mittaaminen ei perustu yksittäiseen ajankohtaan ja tulokset ovat luotettavampia. Työpajassa sovittiin, että kyseisessä päivittäisseurannan dokumentoinnissa kohteelle ja kohteen huoltomiehelle jaetaan laadun varmistuksen pisteet, joka on maksimissaan 10 000 pistettä, jos kaikki tarkastetut asiat ovat kunnossa. Pisteet laskevat puutteiden määrän mukaan. Näin pisteytyksestä saadaan myös nopea tunnusluku, josta esimerkiksi huollon yksikönpäällikkö voi seurata, missä kohteissa laatu ei ole ollut vaaditulla tasolla tai jos tietyillä työntekijöillä on ongelmia päästä tavoitteeseen. Tätä tietoa kohdeyrityksellä ei vielä ole saatavilla. Vaikka tarkastuksia on satunnaisesti tehty, niin kohdeyrityksen tietojärjestelmä ei ole tukenut sellaista dokumentointia, että esimerkiksi pisteytys olisi mahdollista. Tähän pitääkin kehittää ensin laadun varmistusta tukeva järjestelmä ja tämän järjestelmän ympärille kehittää laadun varmistuksen toimintatapa.

Viimeisenä mittarina työpajassa keskusteltiin vahingonkorvausten määrästä. Tavallaan tämä on euromääräinen mittari, joka ei suoraan kerro työn laadusta, mutta toisaalta, mitä vähemmän vahingonkorvauksia kohdeyrityksessä tulee, niin euro kuin kappalemääräisesti, niin sitä vähemmän asiakkaille aiheutetaan harmia. Tällä voitaisiin mitata ainakin työn huolellisuutta. Vahingonkorvaukset kirjataan jo kohdeyrityksen tietojärjestelmään,

joten sieltä vahingonkorvauksille voitaisiin nostaa tunnusluku samoin kuin läpimenoaikojen ja kuittausasteiden tapauksessa.

5. POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Pohdinta

Tutkimusta aloittaessa tutkimuksen tekijällä oli ajatus, että laadun mittaaminen voisi tarkoittaa esimerkiksi kiinteistöillä olevien anturien tai sensorien hyödyntämistä ja näistä saatavan esimerkiksi olosuhde- ja muun mittausdatan hyödyntämistä laadukkaan ja oikea-aikaisen palvelun tuottamiseksi. Kohdeyrityksen edustajien ja alan taustaryhmän kanssa käytyjen keskustelujen kautta hieman yllättäen kävi ilmi tällaisten toimintatapojen ongelmallisuus esimerkiksi kiinteistöhuoltoyrityksille. Vastuu esimerkiksi anturoinnista tai muista mittauslaitteista on kiinteistöjen omistajilla, jotka harvoin näkevät tällaisen investoinnin kannattavuutta, etenkin jos sijoituksen elinkaari on lyhyt. Toisaalta yksittäisen taloyhtiön voi olla vaikea nähdä investoinnista saatavia säästöjä, vaikka huoltoyhtiön resursseja kuluu jopa turhaan työhön, kun mittareita luetaan manuaalisesti ja laitteisiin tehdään huoltoja pelkästään kalenteriin perustuen, ilman todellista tarvetta. Kun tähän lisätään se, ettei erilaiset anturointi- ja mittausjärjestelmät keskustele kovin hyvin keskenään, on tällaisten mahdollisuuksien käyttäminen kohdeyrityksessäkin haastavaa, sillä huoltoyhtiön on vaikea tehdä kiinteistöihin tällaisia investointeja asiakasvaihtuvuuden takia. Tämä osaltaan rajoittaa esimerkiksi ennakoivan ja oikea-aikaisen huollon kehittämistä ja ainakin osaltaan pakottaa kiinteistöpalveluyrityksen mittaamaan palvelun laatua perinteisemmin tavoin. Alkueletuksiin nähden tuloksissa hieman yllättäviä ovat alan ongelmat ja rajoitteet tällaiseen mittaamiseen.

Työpajassa eri henkilöiden hieman erilaiset näkökulmat nousivat esiin lähes toivotulla ja odotetulla tavalla. Toimitusjohtajalla oli selkeästi strategisia ja johtamiseen liittyviä näkökulmia laatuun esimerkiksi laadun varmistuksen, asiakasviestinnän ja palkitsemisjärjestelmän lautta. Asiakaspäällikön osalta korostui puolestaan laadukkaan palvelun suunnittelu, asiakastyytyväisyys sekä reklamaatioiden ja palautteiden käsittely. Huollon yksikön päälliköllä oli selkeitä näkemyksiä palvelun laadun kehittämisestä kenttätyön näkökulmasta sekä erilaisista työkaluista ja tunnusluvuista esimerkiksi työnjohdon avuksi. Tutkimuksen aikana kyseinen työnjohdon näkökulma korostuikin etenkin siinä, että kohdeyrityksen olemassa olevasta tiedosta pyrittiin löytämään kohdeyritykselle tunnuslukuja ja mittareita päivittäiseen informaatioanalyysiin, jonka avulla työnjohto pystyisi seuraamaan palvelun toteutumista ja resursseja paremmin ja siten osaltaan parantamaan tuotetun palvelun laatua. Tämä tiedon hyödyntämiseen liittyvä näkökulma korostui tutkimuksen aikana ehkä enemmän kuin tutkimuksen alussa oli ajateltu.

Tutkimustuloksissa ennakko-odotuksiin nähden yllättävää oli myös se, että vaikka rakennetussa ympäristössä yleisesti esimerkiksi suunnittelu- ja rakentamisvaiheessa digitalisaatiota on hyödynnetty melko hyvin, niin ylläpidon puolella digitalisaation hyödyntämisessä ollaan vielä alkuvaiheessa. Näin esimerkiksi tutkimuksessa nousseet tarpeet olemassa olevan datan hyödyntämiselle palvelun tuottamisessa olivat hieman yllättäviä, sillä muilla aloilla esimerkiksi liiketoimintatiedon hallintaa on tehty jo pitkään.

Muuten tutkimuksen tulosten kerääminen sujui melko odotetusti ja tulokset eivät sinällään sisältäneet suuria yllätyksiä. Haastattelut ja työpajat sujuivat hyvin suoraviivaisesti eikä niissä tullut esiin ongelmia. Esimerkiksi työpajaan osallistuneilla oli jo yllättävän hyvä näkemys kohdeyrityksen tilanteesta, tarpeista ja kehitettävistä toimintatavoista, joten alan yrityksillä on todennäköisesti kuitenkin kehittynyt mielikuva, miten palvelua pitäisi kehittää, mutta varsinaiset resurssit kehittämiseen puuttuvat.

5.2 Johtopäätökset ja suositukset

Seuraavaksi käydään läpi, miten tutkimuksessa on vastattu alussa määriteltyihin tutkimuskysymyksiin, sekä tutkimuksen aikana syntyneet ehdotukset ratkaisuksi kohdeyritykselle.

Tutkimuksen päätutkimuskysymykseksi asetettiin:

- Millaisilla toimenpiteillä, mittareilla ja tunnusluvuilla kohdeyritys voi kehittää ja seurata kiinteistöpalveluidensa laatua?

Tähän on pääosiltaan vastattu kahdessa seuraavassa alaluvussa. Työpajassa määriteltiin tärkeimmät toimenpiteet laadun kehittämiseksi kohdeyrityksessä ja tämän pohjalta on muodostettu ajallinen roadmap näiden asioiden kehittämiseksi. Kohdeyrityksestä löytyi melko helposti viisi kokonaisuutta, joiden kehittämistä työpajassa pidettiin yhteisesti järkevimpänä. Laadun kehittämisen toimenpiteet on kuvattu roadmapissa luvussa 5.2.1. Samoin työpajaan oli teorian pohjalta tuotu erilaisia laatumittari ja tunnuslukuehdotuksia, joiden hyödyllisyyttä työpajassa arvioitiin. Näistä mittareista ja tunnusluvuista kohdeyrityksessä realistisesti toteutettavat on taulukoitu luvussa 5.2.2. Etenkin kohdeyrityksen työjohtoa tukevat, kohdeyrityksen prosesseja ja työn toteutumista seuraavat mittarit korostuivat. Yllättävää oli lopulta se, miten paljon kohdeyrityksellä on jo valmiiksi dataa näitä mittareita varten ja asioiden esiin tuominen vaatii kohdeyritykseltä lähinnä tämän datan raportoinnin kehittämistä. Luvut 5.2.1 ja 5.2.2 ovat samalla suosituksia kohdeyrityksen laadunhallinnan, laatumittarien ja -tunnuslukujen kehittämiseksi.

Tutkimuksen alatutkimuskysymyksiä olivat:

1. Mikä on laadunhallinnan nykytila kohdeyrityksessä?
2. Mitkä ovat kohdeyrityksen keskeiset laadunhallinnan kehittämistarpeet ja ongelmat?
3. Mitä rajoitteita ja vaatimuksia kohdeyritys luo laadun kehittämiseksi?
4. Mihin kohdeyrityksen muihin prosesseihin ja järjestelmiin laadun kehittäminen linkittyy?
5. Miten kohdeyritys voi hyötyä laatuajattelusta?

Tutkimuksen aikana näihin kysymyksiin on vastattu seuraavasti:

1. Kohdeyrityksessä tehdään laajoja asiakastyytyväisyystutkimuksia noin kahden vuoden välein. Reklamaatiot ja asiakaspalautteet tulevat useimmiten sähköpostilla tai puhelinsoittona, mutta niitä ei välittömien toimenpiteiden jälkeen juurikaan dokumentoida myöhempää käsittelyä varten. Kohdeyritys suorittaa kiinteistöillä palvelunsa omalaadunvalvontaa, mutta liian vähän ja ilman tarkkaa suunnitelmaa. Kohdeyrityksen nykytilaa on kuvattu tarkemmin luvussa 4.3.1
2. Kohdeyritys on kokenut, että asiakastyytyväisyydestä tarvittaisiin reaaliaikaisempaa tietoa, jossa asiakkaan tyytyväisyys voitaisiin liittää lähes välittömästi tiettyyn palvelutapahtumaan. Reklamaatiot ja asiakaspalautteet pitäisi pystyä myös dokumentoimaan paremmin, jotta dokumentoitua aineistoa voidaan myöhemmin analysoida ja tietää, miten esimerkiksi reklamaatioihin on reagoitu. Palvelun laadunvalvonnan dokumentointi on ollut nykyisillä työkaluilla haastavaa. Puutteellisen dokumentoinnin takia laadunvalvonnasta syntyvää aineistoa ei voida hyödyntää tarkempaan analysointiin palvelun laadun puutteista. Kohdeyrityksen järjestelmissä olisi myös palveluprosessien ohessa syntyvää tietoa palvelun toteutumisesta, mutta sitä ei ole osattu hyödyntää esimerkiksi raportoinnin ja analyysin kautta palvelun laadun seuraamiseen ja kehittämiseen. Kohdeyrityksen laadunhallinnan kehittämistarpeet ja ongelmat on kuvattu tarkemmin luvussa 4.3.1
3. Kohdeyrityksen tärkeimmiksi rajoitteiksi laadun kehittämiseksi on kuvattu resurssit, eli työntekijöiden aika ja se, että kustannusten täytyy pysyä maltillisina. Lisäksi mittarien ja tunnuslukujen tulee olla lähellä käytännön työtä ja siten myös työntekijöille helposti ja nopeasti ymmärrettäviä. Lisäksi laadusta pitää saada tietoa palkitsemisjärjestelmän tueksi. Kohdeyrityksen asettamat rajoitteet ja vaatimukset laadun kehittämiseksi on käsitelty tarkemmin luvussa 4.3.2.

4. Tutkimuksen aikana laatu- ja tulospalkitsemisjärjestelmä nousi yhdeksi tärkeäksi asiaksi kohdeyrityksessä. Kyseisen järjestelmän avulla voitaisiin motivoida kohdeyrityksen työntekijöitä, sekä lisätä työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä. Palvelun laadusta tulisi siis saada euromääräistä tulosta tasapainottavaa tietoa työntekijätasolla. Tämä on johtanut lähinnä siihen, että laadunvalvonnassa laatua tulisi pisteyttää työntekijätasolla, jotta palvelussa ei panosteta pelkästään tuloksen maksimointiin tai täydelliseen laatuun vaan molemmat kulkevat tasapainossa. Lisäksi laadun kehittäminen linkittyy vahvasti tiedon analysointi- ja raportointijärjestelmään, sillä kohdeyritys haluaa selvästi enemmän ja helpommin tietoa tuottamansa palvelun laadusta ja tasosta. Palkitsemisjärjestelmää on kuvattu tarkemmin etenkin luvun 4.3.3 osassa työntekijöiden vaikutusvalta, motivointi ja palkitseminen.
5. Laatujärjestelmä on hyödyttänyt kohdeyritystä tässä vaiheessa jo ainakin siinä mielessä, että yhtä laatujärjestelmän mallia on käytetty keskustelun tukena ja viitekehyyksenä, kun kohdeyritykselle on ideoitu kehitettäviä toimenpiteitä. Näin kohdeyrityksen toimintaa on pystytty peilaamaan laatujärjestelmän toimintatapoihin ja sitä kautta miettimään, missä voisi olla tärkeimpiä kehittämisen kohteita. Laatujärjestelmän yleisiä hyötyjä on esitelty luvussa 2.2.1 ja kohdeyrityskin kokee varmasti ainakin osan näistä hyödyistä, vaikka varsinaista laatujärjestelmää tässä diplomityössä ei luotu. Laatujärjestelmän perusteella kehitettävistä toimenpiteistä kohdeyritys hyöttyy oletettavasti ainakin asiakastyytyväisyyden varmistamisesta, prosessien tehostamisesta palvelun toteutumisen seuraamisen kautta sekä palkitsemisjärjestelmän tuomat taloudelliset vaikutukset.

5.2.1 Palvelun laadun kehittämisen roadmap kohdeyrityksessä

Työpajassa valittiin siis Yangin (2006) laatujärjestelmän pohjalta kohdeyritykselle viisi eniten kehittämistä ja huomiota vaativaa asiaa:

1. Laadun varmistus
2. Informaatio- ja analyysijärjestelmä
3. Päivittäinen informaatioanalyysi
4. Reklamaatio- ja palautejärjestelmä sekä jatkuva parantaminen
5. Työntekijöiden motivointi ja palkitseminen

Näiden sisältöä on kohdeyrityksen näkökulmasta käsitelty tarkemmin tutkimuksen tuloksissa luvussa 4.3.3. Tulee ottaa huomioon, että nämä valitut asiat sivuavat myös montaa muuta laatujärjestelmän osaa, esimerkiksi motivoinnissa esitetty palkitsemisjärjestelmä sisältää yhtenä osana asiakastyytyväisyyden mittaamisen, joka laatujärjestelmässä on

omana osanaan. Päivittäinen informaatioanalyysi puolestaan tähtää panosten parempaan hallintaan, joka laatu järjestelmässä on myös omana osanaan.

Näille viidelle tärkeimmäksi valitulle tekijälle pyrittiin jo työpajan loppupuolella muodostamaan karkea toteuttamissuunnitelma, eli missä järjestyksessä asiat pystyttäisiin kohdeyrityksessä toteuttamaan. Tämän pohjalta Taulukko 2 on luotu roadmap eli suunnitelma, missä järjestyksessä ja milloin toimenpiteitä pystyttäisiin kohdeyrityksessä kehittämään.

Roadmap on jaettu noin kolmen kuukauden pituisiin jaksoihin joulukuu – maaliskuu, maaliskuu – kesäkuu, kesäkuu – syyskuu, syyskuu – joulukuu, sekä vuoteen 2020. Roadmapia ei ole lähdetty tekemään liian tarkasti, sillä aikataulujen on odotettu kuitenkin muuttuvan. Tarkoitus on ollut kuitenkin löytää tärkeysjärjestyksen lisäksi alustava suunnitelma sille, millaisella aikataululla asioita voitaisiin suunnilleen kehittää, mikä olisi järkevä järjestys kehitykselle ja millaisiin osiin kehitystä voitaisiin pilkkoa.

Välille joulukuu – maaliskuu on kirjattu lähinnä suunnittelua ja kartoittamista, jotta asiat saadaan liikkeelle. Ensimmäisessä vaiheessa on uskottu pystyvän kartoittamaan vaihtoehtot laadunvarmistuksen ja sen dokumentoinnin työkaluille, todettujen informaatio- ja analyysijärjestelmän puutteiden tarkemmalle selvittämiselle ja ratkaisujen kartoittamiselle, tulevan raportointijärjestelmän kartoittamiselle ja valinnalle, sekä palkitsemisjärjestelmän tarkemmalle suunnittelulle.

Välille maaliskuu – kesäkuu on kirjattu, että laadunvarmistuksen työkaluja päästäisiin kohdeyrityksessä jo testaamaan ja opettelemaan dokumentointikäytäntöjä. Myös tähän mennessä esiin tulleista informaatiojärjestelmän puutteista huoltokalenteritehtävien viemisen mobiililaitteisiin on uskottu olevan mahdollista. Myös informaatioanalyysin käyttöönotto on suunniteltu tähän väliin olemassa olevan datan osalta, eli esimerkiksi seuraavassa luvussa olevat tunnusluvut tuotaisiin näkyviksi.

Kesä – syyskuulle on ajoitettu laadun varmistuksen laajempi käyttöönotto, jotta kaikilla laatutarkastuksia tekevillä työntekijöillä olisi työkalut käytettävissä ja toimintatavat selvillä. Samalla alettaisiin kerryttämään laatupisteitä työntekijöille ja dataa näiden analyysille. Samaan ajankohtaan on suunniteltu, että palkitsemisjärjestelmään saataisiin ensimmäiset pisteet euroihin ja laskutukseen liittyvästä tulososuudesta, joka on tasapainottamassa laatua.

Välille syyskuu – joulukuu on esitetty, että laadun varmistuksesta pystyttäisiin muodostamaan raportteja, joita voitaisiin käyttää sisäisiin analyysihin laadun omavalvonnasta. Informaatiojärjestelmään liittyen suunniteltiin huoltotöiden dokumentointikäytäntöjen käyttöönottoa. Samalla palkitsemisjärjestelmään voitaisiin tuoda jo laatupisteitä, mikäli

Taulukko 2. Roadmap laatujärjestelmän tärkeimpien asioiden kehittämiseksi kohdeyrityksessä.

	Joulu – maaliskuu	Maalis – kesäkuu	Kesä – syyskuu	Syys – joulukuu	2020
Laadun varmistus	Laadun varmistuksen suunnittelu ja työkalujen kartoitus.	Mobiilisovelluksen ja dokumentointikäytäntöjen testaus ja käyttöönotto yhdellä laadunvalvojalla.	Laadun varmistuksen laajempi käyttöönotto kaikille laadunvalvojille.	Laatupisteet ja datan hyödyntäminen raportoinnissa ja informaatioanalyysissä.	Laadun varmistuksesta ja laatutarkastusten tuloksista viestiminen avoimesti asiakkaille.
Informaatio- ja analyysijärjestelmä	Informaatiojärjestelmien ongelmien tarkempi selvittäminen ja ratkaisujen kartoittaminen.	Huoltokalenteritehtävien viemisen ja tehtävien kuittaamisen mahdollistaminen mobiililaitteilla suoraan kentältä.		Huoltotehtävien dokumentointikäytäntöjen luominen ja käyttöönotto. Informaatiojärjestelmien jatkokehittämisen suunnittelu ja kartoitus.	Huoltotöiden viestiminen asiakkaille avoimesti. Työntekijöiden ja työkoneiden työajan seuranta ja -erittely. Seuran vieminen raportointiin ja analysoitavaksi.
Päivittäinen informaatioanalyysi	Raportointi- ja analyysijärjestelmän kartoitus ja valinta.	Olemassa olevan datan tuominen raportointiin tunnusluvuiksi ja mittareiksi. Informaatioanalyysin käynnistäminen.	Informaatioanalyysin ja raportointijärjestelmän käyttöönotto esimiehille ja työnjohdolle.	Raportoinnin ja analyysien jatkokehittäminen.	
Reklamaatio-, asiakastyytyväisyys- ja palautejärjestelmä				Reklamaatio- ja palautejärjestelmän suunnittelu ja kartoittaminen. Reaaliaikaisen asiakastyytyväisyyskyselyn suunnittelu ja kartoitus.	Reklamaatio- ja palautejärjestelmän käyttöönotto. Reaaliaikaisen asiakastyytyväisyyskyselyn käyttöönotto.
Työntekijöiden motivointi	Palkitsemisjärjestelmän osien tarkempi suunnittelu.		Palkitsemisjärjestelmään tuodaan euroihin ja laskutukseen perustuva työntekijäkohtainen tulososuus.	Palkitsemisjärjestelmään tuodaan ensimmäiset työntekijäkohtaiset laatupisteet laadunvalvonnasta.	Reklamaatioihin, palautteisiin ja asiakastyytyväisyyteen perustuvat laatupisteet. Palkitsemisjärjestelmä täydessä käytössä.

laadun varmistuksen käyttöönotto on aiemmin onnistunut. Myös reklamaatio- ja palautejärjestelmiä voitaisiin alkaa suunnittelemaan. Informaatioanalyysiä jatkokehitetään aina tarpeiden mukaan.

Vuodelle 2020 on jätetty laadunvalvonnan ja huoltotöiden dokumentoinnin viestiminen asiakkaille, muun muassa siksi, että huoltotöitä ei juurikaan ole dokumentoitu esimerkiksi kuvin ja tällaisen kulttuurin ja toimintatavan luominen esimerkiksi huoltomiehen työnkuvaan ei tapahdu hetkessä. Myös työntekijän ja työkoneiden ajankäyttöön liittyvä seuranta tulee todennäköisesti jäämään vuodelle 2020, sillä se vaatii selvästi enemmän ulkopuolista kehittämistä. Vuodelle 2020 työpajassa toivottiin myös reklamaatio- ja palautejärjestelmän käyttöönottoa sekä reaaliaikaista asiakastytyväisyyskyselyä, joka mahdollistaisi näiden tietojen liittämisen palkitsemisjärjestelmään. Tällöin palkitsemisjärjestelmäsäkin olisi tähän mennessä suunnitellut osat vuonna 2020. Myös laadun varmistuksen ja laadun kehittäminen luonnollisesti jatkuu ja toiveissa on, että laadun varmistuksesta voitaisiin jossain vaiheessa muodostaa myös kohdeyrityksen toimitusjohtajan toivoma palvelutuote.

5.2.2 Laatumittarit ja tunnusluvut kohdeyrityksessä

Työpajassa päästiin hyvin käsiksi siihen millaisia tunnuslukuja ja laatumittareita kohdeyrityksessä tarvittaisiin. Osa laatumittareiden datasta on kohdeyrityksessä jo saatavilla, osa taas vaatii kehittämistä ja esimerkiksi asioiden dokumentointia. Etenkin työnjohdon avuksi kohdeyrityksen prosesseista on jo saatavissa hyvin dataa, jota voidaan hyödyntää raportoinnissa nostamalla asioita erilaisiksi tunnusluvuiksi.

Kohdeyrityksessä realistisesti toteutettavia laatumittareita ja -tunnuslukuja on työpajan pohjalta kerätty Taulukko 3. Taulukossa puhutaan monessa kohdassa vain määrästä, päivistä tai kappaleista. Mittarina näissä pitää kuitenkin ottaa huomioon, että on luontevaa tarkastella myös luvuissa tapahtuvaa muutosta, jotta voidaan arvioida, onko palvelua näiltä osin onnistuttu parantamaan.

Roadmapissa päivittäinen informaatioanalyysi on merkitty maaliskuis – kesäkuun välille ja tutkimuksen aikana Taulukko 3 onkin kohdeyrityksessä pystytty muodostamaan raportointiin jo tunnuslukuja. Esimerkiksi reagoitavuuden osalta kaikki tunnusluvut on tuotu kohdeyrityksen työnjohdon käyttämiin raportteihin, jolloin työnjohto on voinut esimerkiksi kuukausi- tai viikkotasolla seurata, kuinka nopeasti tehtävät saadaan työn alle ja lopulta suoritetuksi. Näin on voitu tutkia läpimenoaikoja myös kohde- ja työntekijäkohtaisesti, jolloin voidaan löytää esimerkiksi kohteet, joissa haluttu palvelunopeus ei toteudu tai työntekijät, jotka eivät esimerkiksi kuormituksen takia pääse tavoiteltuun reagoitavuuteen. Samoin yli 3 ja yli 14 päivää vastaanotettuna olleiden töiden esiin nostaminen on

palautteen mukaan helpottanut tällaisten töiden havaitsemista ja työnjohdossa on päästy tutkimaan, miksi kyseisten töiden suorittaminen on kestänyt tavallista pidempään. Kesälomakaudella myös avoimien töiden määrä vaikuttaa olevan hyvä indikaattori sille, riittävätkö resurssit haluttuun palvelunopeuteen.

Taulukko 3. Kohdeyritykselle määritellyjä palvelun laatuun ja palvelun laadun seurantaan liittyviä mittareita, mittaustapoja ja tunnuslukuja.

Mitattava tekijä	Mittaus- / toimintatapa	Tunnusluku / asteikko	Tieto olemassa
Asiakastyytyväisyys	Laaja asiakastyytyväisyyskysely 1-2 vuoden välein.	1-5	Kyllä
	Reaaliaikainen asiakastyytyväisyyskysely huoltotyön valmistuttua.	1-5	Ei
Reklamaatiot	Aiheellisten reklamaatioiden dokumentointi.	Reklamaatioiden määrä (kpl) Reklamaatioiden määrän muutos (kpl)	Ei
Asiakaspalautteet	Positiivisten ja negatiivisten palautteiden dokumentointi.	Positiivisten palautteiden määrä (kpl) Negatiivisten palautteiden määrä (kpl) Palautteiden määrän muutos (kpl) Positiivisten ja negatiivisten palautteiden suhde	Ei
Reagointikyky	Palveluprosessissa järjestelmään syntyvät aikaleimat.	Läpimenoaika: työ vastaanotettu (päivät)	Kyllä
		Läpimenoaika: työ tehty (päivät)	Kyllä
		Läpimenoaika: työ laskutettu (päivät)	Kyllä
Sopimustenmukaisten töiden hoitaminen / luotettavuus	Palveluprosessissa syntyvät kuittaukset ja aikaleimat.	Yli 3 päivää vastaanotettuna olevia töitä (kpl)	Kyllä
		Yli 14 päivää vastaanotettuna olevia töitä (kpl)	Kyllä
		Avoimien tehtävien määrä (kpl) Vikailmoitusten kokonaismäärä (kpl)	Kyllä
Kiinteistön tekninen kunto / huoltotyön laatu	Laadun varmistus kohteella havainnoimalla / päivittäisseurannan merkinnät.	Huoltokalenteritehtävien kuittausaste (%) Myöhässä kuitattujen tehtävien määrä (%) Myöhässä olevien tehtävien määrä (%)	Kyllä
		Tehtävien määrä, joiden kuittaamiseen alle 5 päivää aikaa (kpl)	Kyllä
Kiinteistön tekninen kunto / huoltotyön laatu	Laadun varmistus kohteella havainnoimalla / päivittäisseurannan merkinnät.	0 – 10 000 pistettä (kohteelle & työntekijälle)	Ei
Työn huolellisuus / vahingonkorvaukset	Vahinkojen ja vahingonkorvausten dokumentointi.	Vahinkojen määrä (kpl) Vahingonkorvausten määrä (euroa)	Kyllä

Myös sopimustenmukaisten töiden hoitamisesta on saatu kuittausasteet työnjohdon hyödynnettäväksi. Näin on helpommin pystytty löytämään ne kohteet ja työntekijät, joiden osalta sopimustenmukaisia töitä ei kohdeyrityksessä ole esimerkiksi ehditty hoitamaan. Samoin on saatu nostettua esille ne aikataulutetut tehtävät, joiden kuittamiseen on alle 5 päivää, jolloin työjohto pystyy ajoissa muistuttamaan työntekijöitä tehtävien suorittamisesta tai jakamaan tehtäviä tarvittaessa muille työntekijöille. Ainakin työnjohdon palautteen perusteella päivittäisen informaatioanalyysin kehittämisen myötä töiden etenemistä on pystytty seuraamaan helpommin ja poikkeamat on huomattu nopeammin ja helpommin. Samoin tunnusluvut ovat ainakin tässä vaiheessa melko yksinkertaisia ja käytännön työsuoritusta lähellä olevia, jolloin niiden esittäminen pitäisi olla melko informatiivisia myös työntekijöille. Nopea yhteenveto esimerkiksi tietyn asiakkaan kiinteistömassan töiden tilanteesta on jatkossa varmasti hyödyllinen myös asiakaspalaverissa.

Kiinteistön teknisen kunnan ensimmäiset pisteet on kohdeyrityksessä juuri saatu käyttöön ja ainakin alustavasti näyttäisi siltä, että kohdeyrityksessä on pisteytyksen avulla helpompi analysoida, missä kohteissa tavoiteltuihin laatutasoihin ei ole päästy ja ohjata työntekijöitä, jotta puutteet korjataan ennen kuin asiakas havahtuu puutteelliseen palvelun laatuun. Palvelun nopeuden ja tehtävien kuittausaste -mittareiden rinnalle on tärkeää saada myös tällaisia todellisen laadun havainnointiin perustuvia mittareita, jotka tasapainottavat toisiaan. Näin ei mitata pelkästään esimerkiksi nopeutta tai kuittausmääriä, jotka voisivat ohjata väärin toimintamalleihin, vaan varmistetaan paikan päällä, että tehtävät on todella suoritettu oikein ja laadukkaasti.

Kaiken kaikkiaan tähän mennessä palveluprosessista käyttöön otetut mittarit vaikuttavat siltä, että niiden kautta palvelun tilaan ja muutoksiin on nopeampi reagoida työnjohdossa ja potentiaalisii huonon laadun tilanteisiin on helpompi tarttua. Kun tähän lisätään jatkossa reaaliaikainen asiakastyytyväisyys, reklamaatiot ja asiakaspalautteet, niin palvelun laadun puutteisiin pystytään toivottavasti reagoimaan nopeasti, mikäli sitä ei ennakkoivasti ole vielä pystytty tekemään. Nämä mittarit ja tunnusluvut, joihin dataa ei vielä ole kohdeyrityksessä saatavissa on merkitty kehittämisen roadmapiin luvun 5.2.1 Taulukko 2. Pidemmällä aikavälillä näiden tunnuslukujen muutokset tietysti kertovat, mihin suuntaan palvelun laatu on yrityksessä kehittynyt.

Mittaamalla eri asioita kiinnitetään tietysti näihin asioihin huomiota ja oletuksena on, että työntekijöillä on myös motivaatiota silloin parantaa näitä asioita, varsinkin kun mitattavat asiat liitetään palkitsemisjärjestelmään.

5.3 Työn arviointi ja jatkotutkimus

Tutkimuksessa lähdettiin kartoittamaan kiinteistöpalveluita tuottavan kohdeyrityksen palvelun laadun hallinnan nykytilaa, ongelmia ja tarpeita, joiden kautta pyrittiin löytämään toimenpiteitä kohdeyrityksen palvelun laadun kehittämiseksi. Samalla pyrittiin kehittämään mittareita ja tunnuslukuja, jotka tukevat palvelun laadun hallintaa. Mielenkiintoista, mutta myös haastavaa tutkimuksen kartoitusvaiheessa oli se, että palvelun laatua on tutkittu jo pitkään, mutta kiinteistöpalveluihin liittyen tutkimustietoa ja lähdemateriaalia on melko rajoitetusti. Kiinteistöalalta suunnittelusta, rakentamisesta ja kiinteistöjen omistamisen näkökulmasta materiaalia löytyy huomattavasti enemmän, mutta ylläpitovaihe tuntuu jääneen vähemmälle huomiolle. Tämä on hieman outoa siinä mielessä, että kiinteistöpalveluilla ylläpidetään huomattavan arvokasta omaisuutta ja ylläpito on kiinteistön elinkaarella huomattavasti pidempi aika kuin sen suunnittelu ja rakentaminen. Toivottavasti tämäkin tutkimus osaltaan auttaa kiinnittämään enemmän huomiota myös kiinteistöjen ylläpidon palveluihin.

Tutkimuksessa jouduttiin lähtemään liikkeelle hyvin yleisestä palvelun laatuun liittyvästä teoriasta ja pohtimaan, mitä se tarkoittaa kiinteistöpalvelun ja etenkin tämän tutkimuksen fokuksessa olleen huoltopalvelun kannalta. Tämän teorian soveltamisessa ei varmasti olisi päästy kovin pitkälle ilman, että tutkimuksessa olisi ollut osallisena kohdeyrityksen työntekijöitä, joilla on huomattava kokemus alasta ja näkemys siitä, mitä esimerkiksi laaturjestelmässä esitetyt kehittämistoimenpiteet voisivat kohdeyrityksessä tarkoittaa.

Siinä mielessä tutkimusta voidaan pitää onnistuneena, että tutkimuksessa löydettiin kohdeyritykselle laadun hallinnan tarpeita ja ongelmia, ja niille pystyttiin kartoittamaan potentiaalisia kehitystoimenpiteitä. Siten jo yleinen kartoitus ja yhteinen näkemys asioista on johtanut siihen, että laadun kehittämiseksi on löydetty suunnitelma, jonka kanssa voidaan edetä. Tutkimuksessa laadittu roadmapin aikataulut on syksyyn 2019 mennessä pitänyt melko hyvin paikkaansa ja ensimmäisistä toteutuneista vaiheista saadun palautteen perusteella näissä asioissa on onnistuttu. Lyhyellä otannalla esimerkiksi pitkään avoimena tai vastaanotettuna olevien töiden määrä on kohdeyrityksessä jo hieman vähentynyt, samoin kuin kuitaamatta jääneiden huoltosopimustöiden määrä. Voidaan siis olettaa, että kohdeyrityksen asiakkaiden pitäisi ainakin näillä kriteereillä olla hieman tyytyväisempiä palvelun tasoon. Ainakin tutkimuksen tekijällä on vankka usko, että yhdistämällä erilaiset tavat mitata asiakastyytyväisyyttä ja kiinteistöillä tehdyn omalaadunvalvonnan, sekä huollon työjohtoa tukevat erilaiset palvelun toteutumista kuvaavat tunnusluvut ja työntekijöitä motivoivan palkitsemisjärjestelmän, kohdeyritys pystyy kehittämään palveluidensa laatua.

Tästä tutkimuksesta tulee muistaa, että se on tehty tutkimuksen kohdeyrityksen tapauksesta ja näkökulmasta ja erityistarkastelussa on ollut huoltopalvelu. Siten tutkimuksesta ei voida vetää yleistä johtopäätöstä, että näillä toimenpiteillä voitaisiin yleisesti vaikuttaa positiivisesti kiinteistöpalveluiden laatuun. Kuitenkin sillä näkemyksellä, joka tutkimuksen tekijälle on tutkimuksen aikana kiinteistöpalvelualasta syntynyt, voi sanoa, että monelle yritykselle samankaltaisista toimista olisi varmasti hyötyä. Tämän tutkimuksen toimenpiteiden kopiointia tärkeämpää kiinteistöpalveluyritykselle olisikin varmasti valita palvelun laadun kehittämisen malli, kuten Yangin (2006) laatujärjestelmä, ja pohtia, mitä se tarkoittaa oman yrityksen palvelun laadun kehittämisen kannalta.

Tutkimuksen aikana on herännyt muutamia mielenkiintoisia ajatuksia jatkotutkimukseksi kiinteistöpalvelun laadun aihepiiristä. Yksi tärkeä asia olisi erilaisten automaattisten antureiden ja sensoreiden mahdollistaminen kiinteistöillä ja siten huoltotyön järkevöittäminen ja laadukkaampi huolto. Esimerkiksi kiinteistöillä tehtävät suodattimien vaihdot perustuvat tällä hetkellä kalenterissa määriteltyihin vaihtopäiviin, joka ei todellisuudessa välttämättä vastaa suodattimen vaihtotarvetta. Kiinteistönomistaja ei tätä investointia välttämättä näe kannattavana, jolloin voisi olla mielenkiintoista tutkia uusia liiketoimintamalleja, jossa kiinteistönomistajalle tai asiakkaalle tarjotaan esimerkiksi yhteistyökumppanin kautta kustannussäästöjä asiakkaalle ja kiinteistöpalveluyritys voisi saada osan näistä kustannussäästöistä. Samalla kiinteistöpalveluyritys saisi tehostettua työtä ja säästettyä resursseja. Toinen mielenkiintoinen asia on se, että kiinteistöt tuntuvat olevan jo lähtökohtaisesti suunniteltu tai rakennettu siten, että kiinteistöpalvelun laadukas toteuttaminen on hankalaa. Mielenkiintoista voisi olla tutkia, miten kiinteistöpalveluyritys voisi toimia yhteistyössä jo kiinteistöjen suunnittelu- ja rakennusvaiheessa, jotta kiinteistön elinkaaren kannalta myös esimerkiksi kiinteistön huolto olisi mahdollisimman helppoa ja kustannuksia sekä resurssien turhaa käyttöä saataisiin vähennettyä.

Tätä tutkimusta olisi lisäksi mielenkiintoista jatkaa selvittämällä, miten kohdeyrityksessä suunnitellut toimenpiteet lopulta vaikuttavat käytännössä. Paraneeko esimerkiksi kohdeyrityksen asiakastyytyväisyys? Muuttuuko esimerkiksi kohdeyrityksen reagointikyky eli laskevatko töiden läpimenoajat tai parantuvatko huoltosopimustehtävien kuittausasteet paremmiksi. Samoin palkitsemisjärjestelmän käyttöönotosta voisi tehdä kokonaan oman tutkimuksensa selvittämällä, miten sen käyttöönotto vaikuttaa palvelun laatuun ja työntekijöiden motivaatioon. Lopulta mielenkiintoisinta olisi varmasti selvittää, onko kehittämistoimilla vaikutusta esimerkiksi liikevaihdon kasvuun tai yrityksen kilpailukykyyn.

Vaikka tutkimuksen alussa sanottiin, että palkitsemisjärjestelmän kehittäminen jätetään tutkimuksen ulkopuolelle, niin tutkimuksen aikana käydyissä keskusteluissa syntyi melko

hyvä kuva jo siitä, mitä palkitsemisjärjestelmä tulee pitämään sisällään. Kantavana teemana palkitsemisjärjestelmässä ovat tasapainottavat mittarit eli palvelun laatu ja euro-määräinen tulos kulkevat tasapainossa. Täältäkin osin vaikuttaa, että tutkimus on edistänyt palkitsemisjärjestelmän palvelun laatuun liittyvää puolta ja kohdeyritys saa toteutettua työntekijöitä motivoivan palkitsemisjärjestelmän.

LÄHTEET

- Baharum, Z.A., Nawawi, A.H. & Saat, Z.M. (2009). Assessment of Property Management Service Quality of Purpose Built Office Buildings. *International Business Research*, Vol. 2(1), pp. 162–174.
- Dabholkar, P. A., & Overby, J. W. (2005). Linking process and outcome to service quality and customer satisfaction evaluations: An investigation of real estate agent service. *International journal of service industry management*, Vol. 16(1), pp. 10–27.
- Fitzsimmons, J. A. & Fitzsimmons, M. J. (2008) *Service Management: Operations, Strategy, and Information Technology*. Boston MA, McGraw-Hill. 6th edition. 537 p.
- Garvin, D. (1983). Quality on the line. *Harvard Business Review*, September-October, pp. 65–75.
- Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of marketing*, Vol. 18(4), pp. 36–44.
- Grönroos, C. (1991). *Nyt kilpaillaan palveluilla*. Weilin+Göös. 2. painos. 338 s.
- Haywood-Farmer, J. (1988). A conceptual model of service quality. *International journal of operations & production management*, Vol. 8(6), pp. 19–29.
- ISO, (2008). *ISO 9001:2008: Quality management systems - Requirements*. Saatavissa: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-4:v2:en>. Viitattu: 10.8.2019.
- Juran, J. M. (1986). The quality trilogy. *Quality progress*, Vol. 19(8), pp. 19–24.
- Kanji, G. K. (1998). Measurement of business excellence. *Total Quality Management*, Vol. 9(7), pp. 633–643.
- Kaurila, A. (2012). *Laadunhallinta kiinteistöpalvelussa*. 36 s.
- MOT Oxford Dictionary of English. Quality. Oxford University Press. Viitattu: 23.11.2018.
- Mäkelä, P., Pitkänen, J., & Järvenpää, H. (2009). *Kiinteistönhoidon ostaminen*. Helsinki: Kiinteistöalan kustannus Oy. 229 s.
- Nikander, R., Heimbürger, M., Junnonen, J., & Puhto, J. (2007). *Kiinteistöpalvelujen teknisen laadun arviointi*. Teknillisen korkeakoulun rakentamistalouden laboratorion selvityksiä 67, Helsinki University of Technology, 85 s.
- Kiinteistö, R. Y. L. (2009). *Kiinteistöpalveluiden yleiset laatuvaatimukset*. Rakennustietosäätiö RTS.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of marketing*, Vol. 49(4), pp. 41–50.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). Servqual: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality, *Journal of retailing*, Vol. 64(1), pp. 12–40.

Psomas, E. L. (2013). The effectiveness of the ISO 9001 quality management system in service companies. *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 24(7-8), pp. 769–781.

Pölkki, H. (2011). Kiinteistönhoidon asiakaspalvelun laadun kehittäminen. 58 s.

Rahman, M. S., Khan, A. H., & Haque, M. M. (2012). A conceptual study on the relationship between service quality towards customer satisfaction: Servqual and Gronroos's service quality model perspective. *Asian Social Science*, Vol. 8(13), pp. 201–210.

Routto, E. & Puhto, J. (2000). Ulkoistetun kiinteistönhoidon laadunhallinta. Teknillisen korkeakoulun rakentamistalouden laboratorion raportteja 189. Espoo. 56 s.

Rusjan, B., & Alič, M. (2010). Capitalising on ISO 9001 benefits for strategic results. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 27(7), pp. 756–778.

SIKALA, J., 2000. Kiinteistönpidosta kiinteistöliiketoimintaan. Jyväskylä: Kiinteistöalan kustannus, 457 s.

Sureshchandar, G. S., Rajendran, C., & Anantharaman, R. N. (2001). A conceptual model for total quality management in service organizations. *Total quality management*, Vol. 12(3), pp. 343–363.

Taillandier, F., Fernandez, C., & Ndiaye, A. (2017). Real estate property maintenance optimization based on multiobjective multidimensional knapsack problem. *Computer-Aided Civil and Infrastructure Engineering*, Vol. 32(3), pp. 227–251.

Thompson Jr., A. A. & Strickland III, A. J. (1998) *Strategic Management: Concepts and Cases*, 10th ed. (Boston, MA: McGraw-Hill, Irwin).

Tuzovic, S. (2009). Key determinants of real estate service quality among renters and buyers. *Journal of Services Marketing*, Vol. 23(7), pp. 496–507.

Yang, C. C. (2003a). Establishment and applications of the integrated model of service quality measurement. *Managing Service Quality: An International Journal*, Vol. 13(4), pp. 310–324.

Yang, C. C. (2003b). Improvement actions based on the customers' satisfaction survey. *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 14(8), pp. 919–930.

Yang, C. C. (2006). Establishment of a quality-management system for service industries. *Total Quality Management and Business Excellence*, Vol. 17(9), pp. 1129–1154.

Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1988). Communication and control processes in the delivery of service quality. *Journal of marketing*, Vol. 52(2), pp. 35–48.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of marketing*, Vol. 49(4), pp. 41–50.

LIITE A: YANGIN LAATUJÄRJESTELMÄN TOIMENPITEET

Taulukko 4. *Yangin (2006) laatujärjestelmän toimenpiteiden tarkemmat selitykset.*

Vaihe	Toimenpide	Selitys
Pitkän-tähtäimen suunnittelu	Yrityksen arvot ja korkeimman johdon sitoutuminen	Yhtiön arvot ovat yrityksen toimintaperiaatteiden mukaisia konkaisliiketoiminnan ja toimintastrategian suhteen. Ylimmän johdon sitoutuminen on edellytys onnistuneelle laatujärjestelmän käyttöönotolle palveluorganisaatiossa.
	Missio ja visio	Missiota voidaan hyödyntää keskittymään liiketoiminnan luonteeseen ja asiakkaiden nykyisiin tarpeisiin. Selkeä ja yrittäjähenkoinen visio on edellytys tehokkaalle strategiselle johtamiselle. Näiden ei pitäisi olla vain tarttuvia sloganeita yritykselle, vaan ennemminkin strateginen ajatus yrityksen tulevaisuuden liiketoiminnasta ja polusta, johon yrityksen johto on sitoutunut. (Thompson & Strickland 1998, Yang 2006 mukaan)
	Kohdemarkkinat ja positio	Palveluorganisaatioiden täytyy tehdä strategisia päätöksiä, jotka ottavat huomioon yrityksen liiketoiminnan tulevan suunnan. Korkean kannattavuuden ja pitkän aikavälin kehityksen vuoksi on tehtävä päätöksiä kohdeasiakkaista, näiden asiakkaiden tarpeista, toteutettavista liiketoiminnoista ja pitkän aikavälin markkina-asemasta.
	Strateginen suunnittelu ja johtaminen	Strategiat ovat liiketoiminnan lähestymistapoja, joilla yritys sijoittaa itsensä valitulle markkina-alueelle, kilpailemaan menestyksekkäästi, miellyttämään asiakkaita ja saavuttamaan hyvän liiketoiminnan suorituskyvyn. (Thompson & Strickland 1998, Yang 2006 mukaan) Erinomaiseen johtamiseen tarvitaan sekä erinomaiset strategiat että niiden erinomainen toteuttaminen.
	Asiakasfokus	Mahdollistaa organisaation paremman markkinasuuntautumisen, mikä tarjoaa kilpailuetua kilpailijoihin ja tehostaa liiketoimintaa (Sureshchandar et al., 2001). Intensiivisessä kilpailussa asiakkaiden tyydyttäminen ei välttämättä riitä. Kilpailuetu tulee asiakkaiden ilosta ja uskollisuudesta. Asiakkaiden tarpeiden ja odotusten ymmärtäminen on siksi kriittinen osa laadunhallintajärjestelmää.
	Laatupolitiikan ja -tavoitteiden määrittely	Laatupolitiikkojen on oltava riittävän tarkkoja, jotta ne voivat tarjota hyödyllisiä ohjeita laatutoimenpiteille ja jotta tavoitteita voidaan priorisoida. Laatutavoitteet helpottavat korkean laadun saavuttamista palveluorganisaatioissa. Laatupolitiikan ja -tavoitteiden tarkoituksena on tavoitella asiakkaiden iloa ja uskollisuutta.
Lyhyen-tähtäimen suunnittelu	Palvelun toimittamisen ja tukijärjestelmän suunnittelu	Oleellinen osa, kun varmistetaan, että palvelu toimitetaan korkealaatuisena. Koostuu esimerkiksi tilojen suunnittelusta, ponnoksista, tuotoksista, prosesseista, spesifikaatioista toimittajille, laitteiden valinnasta ja tehokkuuden mittaamisesta.
	Palveluprosessin suunnittelu	Sisältää kaikkien palveluprosessien ja spesifikaatioiden määrittelyn ja suunnittelun. Päätökset teknologian innovatiivisesta käytöstä palveluprosesseissa ja palvelun laadussa. Uutta teknologiaa on arvioitava huolellisesti toimintakustannusten vähentämiseksi.
	Organisaation suunnittelu ja järjestäminen	Päätökset operatiivisesta tiimistä, johtajuudesta, esimiehistä ja viestintätekniikoista. Organisaatio on mukautettava innovatiivisen laadunhallintaprosessin mukaiseksi, ja työntekijöiden haluttu käyttäytyminen on tunnistettava. Lisäksi on määriteltävä työntekijöiden tarpeet ja odotukset, ja määriteltävä asianmukainen palkkijärjestelmä.

	Työntekijöiden koulutus ja harjoittelu	Henkilöstön koulutus- ja koulutustarpeet on otettava huomioon ja jatkuvaa osaamisen koulutusta vaaditaan kaikille työntekijöille. Tietämyksenhallintajärjestelmä pitäisi suunnitella ja työntekijöiden innovatiivista koulutusta olisi parannettava. Koulutukseen ja koulutukseen tarvitaan lisää resursseja.
	Toimintatapojen standardointi	Palvelunprosessien ja operatiivisten ohjeiden toimintatavat pitäisi standardoida ja dokumentoida. Jokaisen toimintatavan suorituskyvyn taso pitäisi määrittää sekä suunnitella toiminta- ja valvontajärjestelmä.
	Informaatio- ja analyysijärjestelmä	Antaa työntekijöille nopean, riittävän ja asianmukaisen tiedon palveluprosessin ja toimituksen seuraamiseksi, jotta palvelun korkeaa laatua voidaan ylläpitää. Järjestelmä voi auttaa täyttämään asiakkaan vaatimukset kaikissa tilanteissa, erityisesti ruuhka-aikoina.
	Vaikutusmahdollisuuksien lisääminen	Koskee vaikutusvallan, tiedon, tietämyksen ja palkkioiden antamista asiakaskontaktissa olevalle henkilökunnalle varmistamaan, että he voivat palvella asiakkaita itsenäisesti. Työntekijöille olisi annettava valtuudet päivittäiseen päätöksentekoon, ja työntekijöiden pitäisi vastata omasta laadunvarmistuksesta.
Päivittäinen johtaminen	Johto (yksiköiden päälliköt)	Yksiköiden päälliköt tarjoavat koulutusta ja ohjeita työtai-doista, joita alaiset tarvitsevat. Johtajien tulisi rohkaista ja kannustaa työntekijöitä tyydyttämään asiakkaiden tarpeet nopeasti ja tekemään asiat ensimmäisellä kerralla oikein.
	Työntekijöiden motivointi	Yrityksen pitäisi tarjota työntekijöille houkutteleva palkkio- ja etuusjärjestelmä. Näin varmistetaan, että laadun parantamiseen on asianmukaisia kannustimia. Kommunikointi ja tiimityösuhteet tulisi olla sujuvia ja tehokkaita.
	Panosten hallinta	Kriittinen tekijä palvelun laadun hallinnassa. Sisältää tilojen ylläpidon, säädettävän kapasiteetin luomisen, tavaroiden hankinnan ja varastoinnin helpottamisen, sekä tehokkaan päivittäisen työvuorojen suunnittelun. (Fitzsimmons & Fitzsimmons 2008)
	Markkinointiprosessin hallinta	Viittaa markkinatutkimusten käyttämiseen markkinan ja yksittäisten asiakkaiden ymmärtämiseksi. Markkinointistrategiat ja toimet voidaan siten suunnitella ja toteuttaa (Grönroos 1991). Asiakaskontaktissa oleva henkilöstö voi tarkasti tunnistaa asiakkaiden tarpeet ja odotukset. Johtajat voivat saada tarkan käsityksen yksittäisten asiakkaiden tarpeista kommunikoimalla asiakaspalveluhenkilöstön kanssa.
	Palvelun suunnittelun hallinta	Yksittäisten asiakkaiden vaatimukset voidaan siirtää tarkasti suunniteltuun palveluun. Halutut laatuominaisuudet ja vaaditut spesifikaatiot pitäisi tunnistaa. Nämä voidaan sitten täyttää organisaation kyvyillä ja järjestelmillä. Näin voidaan taata laatuvaatimukset asiakkaille. (Zeithaml et al. 1988)
	Päivittäinen informaatio-analyysi	Tarkoittaa seuranta- ja valvontajärjestelmien käyttöä reaaliaikaisen datan keräämiseen asiakaspalvelusta, toimitusprosessista, toimitusajasta, tilojen käytöstä jne. Tieto- ja analysointijärjestelmää käytetään näiden tietojen integroimiseksi ja analysoimiseksi. Tuotetaan hyödyllistä tietoa johdolle palvelun laadun seuraamiseksi, tarvittavien parannustoimien toteuttamiseksi ja palvelun palauttamiseksi tarvittaessa.
	Palvelun toimittamisen hallinta	Sisältää johtamisarviointeja, kuten työntekijöiden kyky palvella asiakkaita, työntekijöiden käyttäytyminen ja työn laatu, työvälineiden ja teknologian tarkoituksenmukaisuus työn suorittamiseen, tarve yksinkertaistaa ja virtaviivaistaa palvelu- ja toimitusprosesseja, sekä seurata ja valvoa toimitusprosesseja.
Varmistus	Asiakastytyväisyyden mittaaminen	Asiakastytyväisyyden mittaaminen on keskeinen toimintatapa yrityksissä. Yritykset käyttävät sitä arvioidakseen palvelun laatua, ja analyysin pohjalta tehdään jatkotoimia. Lyhyitä kyselylomakkeita ja puhelinkyselyjä voidaan käyttää transaktiotutki-

		<p>muksissa. Laajemmat tutkimukset, kuten asiakaskyselyt (postitetut kyselylomakkeet) ja asiakashaastattelut ovat yleisiä menetelmiä asiakastyytyväisyyden mittaamiseksi (Yang 2003a).</p> <p>Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että työntekijöiden hyvinvoinnin ja asiakkaiden havaitseman palvelun laadun ja tyytyväisyyden välillä on vahva yhteys. Sen lisäksi, että organisaatiot keskittyvät palvelun laadun tuottamiseen asiakkaille, niiden täytyy keskittyä myös työntekijöiden tyytyväisyyteen (Sureshchandar et al. 2001). Työntekijöiden tyytyväisyyden, sitoutumisen, moraalin, saavutusten ja arvojen mittaaminen ovat tärkeitä käytäntöjä, jos laatujärjestelmä halutaan toteuttaa onnistuneesti.</p> <p>Palveluorganisaatiot voivat laatia palvelustandardin tai laatustandardin palvelun ominaisuuksille, joita he pitävät tärkeinä. Laadittuja standardeja (tai suorituskyvyn tasoja) voidaan käyttää laadunmittaukseen ja sisäisiin tarkastuksiin (Yang 2003a). Organisaation on myös tarkastettava laatukäytännöt ja mitattava prosessin vaihtelua, työn tuottavuutta sekä huonon laadun aiheuttamia kustannuksia.</p>
	<p>Työntekijöiden tyytyväisyyden mittaamien</p> <p>Laadunvarmistus</p>	
Toiminta	<p>Jatkuva parantaminen</p> <p>Asiakaspalvelu</p>	<p>Asiakastyytyväisyyskyselyn tarkoituksena ei ole vain todellisen tyytyväisyyden selvittäminen, vaan myös korostaa vahvuuksia ja parannettavia alueita (Yang, 2003b). Palveluorganisaation pitäisi toteuttaa asianmukaisia toimenpiteitä parantaakseen niitä laatuominaisuuksia, joilla on alhaisempi tyytyväisyyden taso asiakaskyselyiden tai valitusten perusteella.</p> <p>Palveluorganisaatiolla on oltava tyydyttävä järjestelmä asiakkaiden valitusten käsittelemiseksi. Se voi tarjota asiakkaille houkuttelevaa lisäarvopalvelua. Organisaatio voi myös suunnitella asiakassuhteiden hallinnan käytäntöjä asiakkaiden tulevien vaatimusten täyttämiseksi ja läheisten asiakassuhteiden varmistamiseksi.</p>

LIITE B: PALVELUN LAADUN TAUSTATEKIJÄT

Taulukko 5. *Palvelun laadun taustatekijöiden selitykset ja esimerkkejä Parasuraman et al. (1985) mukaan.*

Palvelun laadun taustatekijä	Selite	Esimerkki
Luotettavuus	Suorituskyvyn ja luotettavuuden johdonmukaisuus.	- Palvelu tehdään oikein ensimmäisellä kerralla. - Lupausten kunnioitus: laskutuksen tarkkuus, kirjanpidon oikeellisuus, palvelun suorittaminen määritettyyn aikaan.
Reagointikyky	Työntekijöiden halukkuus ja valmius tarjota palveluita. Palveluiden ajantasaisuus.	- Tapahtumalipun lähettäminen sähköpostilla välittömästi. - Soittaminen asiakkaalle nopeasti takaisin. - Palvelun nopea antaminen (tapaamisten nopea sopiminen).
Pätevyys	Palvelun suorittamiseksi vaadittavien taitojen ja tietämyksen hallitseminen.	- Yhteyshenkilöiden tietämys ja taidot. - Operatiivisen henkilöstön tietämys ja taidot.
Saavutettavuus	Lähestyttävyyys ja yhteydenoton helppous.	- Palvelu puhelimitse helposti saavutettavissa (linjat eivät ole ruuhkaisia). - Odotusaika palvelun saamiseksi ei ole pitkä. - Sopivat palvelutunnit päivässä. - Palvelutilojen sopiva sijainti.
Kohteliaisuus	Yhteyshenkilön kohteliaisuus, kunnioitus, huomioon ottaminen ja ystävällisyys (vastanottovirkailijat jne.)	- Kuluttajan omaisuuden huomioiminen. - Yhteyshenkilön puhdas ja siisti ulkonäkö.
Viestintä	Asiakkaiden informoiminen heidän ymmärtämällään kielellä ja asiakkaiden kuunteleminen. Yrityksen pitää muuttaa ammatillisen kielen tasoa asiakkaan mukaan. Sivistyneempi kieli asian ymmärtäville asiakkaille ja yksinkertaisempi noviiseille.	- Palvelun selittäminen. - Paljonko palvelu tulee maksamaan. - Palvelun ja hinnan välisen tasapainon selittäminen. - Asiakkaan vakuuttaminen, että ongelma hoidetaan.
Uskottavuus	Luotettavuus, uskottavuus, rehellisyys. Asiakkaan etujenmukaisuus.	- Yrityksen nimi. - Yrityksen maine. - Yhteyshenkilöiden henkilökohtaiset ominaisuudet. - Myynnillisyyden määrä asiakasvuorovaikutuksessa.
Turvallisuus	Vapaus vaaroista, riskeistä ja epäilyistä.	- Fyysinen turvallisuus. - Taloudellinen turva. - Luottamuksellisuus.
Asiakkaan ymmärtäminen	Asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen.	- Asiakkaan erityisvaatimusten opettelu. - Yksilöllisen huomion tarjoaminen. - Tavallisen asiakkaan huomioonotto.
Aineelliset tekijät	Palvelun fyysiset tekijät.	- Fyysiset tilat. - Henkilökunnan vaikutelma. - Työkalut ja laitteet, jolla palvelua tarjotaan.

LIITE C: TYÖPAJAN RUNKO

Taulukko 6. Työpajassa käytetty runko ja aikataulusuunnitelma.

Aika	Asia
10 min 5 min 5 min	- Johdatus teemaan - Miksi pidetään workshop? Mitä ollaan tekemässä? - Laatujärjestelmän yleinen esittely, hyödyt & tavoitteet.
10 min 3 min 7 min	- Laadunhallinnan nykytila & keskeiset ongelmat. - Laadunhallinnan nykyisten toimenpiteiden läpikäynti. - Laadunhallinnan keskeisten ongelmien läpikäynti.
10 min 5 min 5 min	- Laadun kehittämisen rajoitteet, vaatimukset & tavoitteet. - Kohdeyrityksen & alan tärkeimpien rajoitteiden läpikäynti. Rajoitteiden vaikutukset laadun kehittämiseen & mittaustapoihin. - Kohdeyrityksen & alan tärkeimmät vaatimukset ja tavoitteet laadun kehittämiseksi ja mittaamiseksi. Vaikutukset laadun kehittämiseen & mittaustapoihin.
40 min 10 min 5 min 10 min 10 min 5 min	- Laadun kehittämisen toimitatavat & Roadmap. - Yangin laatujärjestelmän esittely. - Mitä ehdotetun laatujärjestelmän toimenpiteitä on jo käytössä? - Mitä ehdotetun laatujärjestelmän toimenpiteitä pitäisi ottaa vielä käyttöön tai kehittää? - Puuttuvien ja kehitettävien toimenpiteiden priorisointi ja perustelut. - Tärkeysjärjestyksen siirtäminen alustavaan roadmapiin.
40 min 5 min 10 min 5 min 10 min 10 min	- Kiinteistöhuollon laatumittaristo. - Propertyquality -mittariston yleinen esittely. - Ehdotukset kohdeyritykselle sopivasta mittaristosta. - Mitä asioita palvelun laadusta on jo mitattu? - Mitä asioita palvelun laadusta ei ole vielä mitattu tai mitä pitäisi vielä mitata? - Mikä on puuttuvien mittareiden tärkeysjärjestys? Perustelut.
YHT. 1h 50min	Mikäli aikaa jää, voidaan lopussa palata ja keskustella lisää liian vähän huomiota saaneista asioista.