

**VAASAN YLIOPISTO  
TEKNILLINEN TIEDEKUNTA  
TUOTANNON LAITOS**

Katajamäki Elina  
**PALVELULUPAUKSEN LUNASTAMISELLA PAREMPAA  
LAATUA**

Tuotantotalouden  
pro gradu –tutkielma

**VAASA 2009**

<b>SISÄLLYSLUETTELO</b>	<b>Sivu</b>
TIIVISTELMÄ	3
ABSTRACT	4
1. JOHDANTO	5
1.1. Tutkimuksen taustaa	5
1.2. Tutkimusongelma ja tavoite	6
1.3. Aiheenrajaus ja tutkimusote	7
2. LAATU	9
2.1. Laadun käsite	9
2.1.2. Asiakaskeskeinen laatu	10
2.1.1. Tuotekeskeinen laatu	11
2.1.3. Laatupalkinnot	12
2.2. Palvelun määritelmä	14
2.3. Palvelun laatu	15
2.3.1. Kuiluanalyysi	17
2.4. Asiakaslaatu	19
2.4.1. Asiakkaan tarpeet	19
2.4.2. Asiakkaan arvot	21
2.4.3. Asiakkaan odotukset ja mielikuvat	21
2.5. Toiminnan laatu	22
2.6. Laadun kehittäminen	23
2.6.1. Nykytila-analyysi ja tavoitteiden asettaminen	24
2.6.2. Kehittämisen suunnittelu, toteutus ja seuranta	25
2.7. Palvelun laadun kehittäminen	27
2.7.1. Yritys- ja palvelukulttuuri	28
2.7.2. Asiakastyytyväisyys	29
2.7.3. Sense & Respond eli mittaa ja reagoi	30
3. VUOKRAUSTOIMINNON ERITYISPIIRTEITÄ	33
4. YRITYKSEN ESITTELY – SATO OYJ	34
5. TUTKIMUSMENETELMÄ JA TYÖKALUT	35
5.1. Tutkimusmenetelmä	35
5.2. Tietojen keräys ja analysoinnin työkalut	35
6. TUTKIMUKSEN TULOKSET	39
7. TULOSTEN ARVIOINTI JA KEHITYSEHDOTUKSET	45

8. YHTEENVETO	53
LÄHDELUETTELO	55
LIITTEET	58

---

**VAASAN YLIOPISTO****Teknillinen tiedekunta**

<b>Tekijä:</b>	Elina Katajamäki
<b>Tutkielman nimi:</b>	Palvelulupauksen lunastamisella parempaa laatua
<b>Ohjaajan nimi:</b>	Josu Takala
<b>Tutkinto:</b>	Kauppätieteiden maisteri
<b>Laitos:</b>	Tuotannon laitos
<b>Oppiaine:</b>	Tuotantotalous
<b>Opintojen aloitusvuosi:</b>	2004
<b>Tutkielman valmistumisvuosi:</b>	2009

**Sivumäärä: 61**

---

**TIIVISTELMÄ**

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää mitkä ovat kriittisimmät asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät suomalaisessa, asumisratkaisuja tarjoavassa yrityksessä. Lisäksi tutkimuksessa selvitetään, miten asiakastyytyväisyyskyselyistä esille nousseisiin asioihin on yrityksessä reagoitu ja miten tehdyt toimenpiteet ovat vaikuttaneet asiakastyytyväisyyteen. Tehtyjä toimenpiteitä verrataan yrityksen palvelulupaukseen "Koti kuten haluat" ja selvitetään, tukevatko tehdyt toimenpiteet palvelulupauksen toteutumista.

Laatu on todella tärkeä osa tuotetta/palvelua ja asiakastyytyväisyys on yksi osa palvelua. Asiakkaan kokemus kokonaislaatu muodostuu sekä odotetusta (tekninen ja toiminnallinen) että koetusta laadusta. Jos odotukset ja kokemukset eivät kohtaa, muodostuu kuilu. Palveluprosessien ja laadun kehittämisessä ensimmäinen asia on tietää, mitkä ovat asiakkaiden odotukset ja kokemukset. Asiakastyytyväisyyden tila voidaan selvittää tekemällä kyselyitä ja tutkimalla muita palautekanavia.

Kilpailu liikemaailmassa kovenee koko ajan, joten yrityksille on todella tärkeää pystyä saamaan yhä reaaliaikaisempaa tietoa asiakkaiden tarpeista ja reagoida niihin. Tämä tarkoittaa, että yritysten täytyy olla joustavia ja mukautuvia. Mittaa ja reagoi -malli tarjoaa yrityksille apua tavoitteiden saavuttamisessa. Mallin tavoitteena on asiakasta ymmärtämällä mitata ja ohjata palvelustrategioita ja -toimintaa. Tämä tutkimus perustuu yrityksen kolmena edellisvuotena tekemiin asiakastyytyväisyyskyselyihin. Kyselyn tuloksia on tulkittu metodilla, joka perustuu mittaa ja reagoi -malliin. Analyysissä on käytetty kriittinen tekijä -indeksiä (critical factor index, CFI), joka käyttää hyväkseen muun muassa odotusarvoja, kuiluja, jakaumia sekä kehityksen suunta-arvoja. Tämän indeksin avulla on määritetty yrityksen toiminnan kriittisimmät osa-alueet.

---

**AVAINSANAT:** Asiakastyytyväisyys, Laatu, Palvelu, Prosessien kehittäminen, Critical Factor Index

---

**UNIVERSITY OF VAASA****Faculty of Technology****Author:**

Elina Katajamäki

**Topic of the Master's Thesis:**

Better Quality by fulfilling the Company's Service Promise

**Instructor:**

Josu Takala

**Degree:**

Master of Science in Economics and Business Administration

**Department:**

Department of Production

**Major subject:**

Industrial Management

**Year of Entering the University:**

2004

**Year of Completing the Master's Thesis:** 2009**Pages:** 61

---

**ABSTRACT**

The purpose of this case study is to find out what are the most critical factors affecting on the customer satisfaction in a Finnish company providing housing solutions. Furthermore the research aim is to find out how the company has reacted on the issues coming out from the customer satisfaction surveys and how the actions made have affected on. These actions must also be compared to the company's service promise "Home as you like it" and find out if they are supporting its realization.

Quality is a very important part of the product or service and one part of the quality is customer satisfaction. Overall quality experienced by customers is consisting of both experienced (technical and operational) and expected quality. If customers' expectations and experiences are not in the same level, there is a gap. To know what customers expect and experience is the first step in developing service processes and quality. The state of customer satisfaction can be clarified by doing surveys and also by utilizing other feedback channels.

Competition is getting harder all the time in the business world so it is important to the company to be able to get even more real-time information about the customers' needs and to react to them. This means that companies have to be flexible and adaptive. The sense and respond model provides help for meeting the challenges. The aim of sense and respond method is to measure and direct service strategies and operations by understanding customers. This research is based on the customer satisfaction surveys from the last three years, made by the company. The results of the surveys are interpreted with the help of method based on sense and respond. Analysis has been made by using critical factor index, which is utilizing expectations, experiences, gaps, deviations and directions of development. With the help of this critical factor index the most critical areas in the renting business have been defined.

---

**KEYWORDS:** Customer Satisfaction, Quality, Service, Process Improvement, Critical Factor Index

## 1. JOHDANTO

Laatu on tärkeä asia kaikille yrityksen sidosryhmille, niin asiakkaille, työntekijöille, johdolle kuin omistajillekin. He kaikki tarkastelevat laatua kuitenkin hiukan eri näkökulmista. Asiakkaille laatu tarkoittaa sitä, että tuote/palvelu vastaa heidän odotuksiaan ja se on virheetön. Laatu on siis asiakastytyväisyyttä. Työntekijöille laatu on virheettömyyttä, mutta myös työtytyväisyyttä. Johdolle laatu on ennen kaikkea asiakkaiden odotusten täyttämistä sekä muiden sidosryhmien tyytyväisyyttä. Omistajat mittaavat yrityksen tuottamaa laatua rahassa, joten heille laatu muodostuu laatukustannuksista. (Tuominen & Lillrank 2000: 35–37.)

Laadun merkitys kilpailutekijänä on kasvanut viimeisten vuosikymmenten aikana entisestään, tuotteiden/palveluiden tarjoajan täytyy olla yhä paremmin selvillä siitä, mitkä ovat markkinoiden ja asiakkaiden odotukset. Asiakastytyväisyyskyselyt ovat yksi tapa selvittää asiakkaiden odotuksia ja sitä, mitä mieltä asiakkaat ovat nykyisestä tuotteesta/palvelusta. Pelkkä asiakastytyväisyys ei kuitenkaan riitä, vaan yrityksen toiminnan tulee olla laadukasta – asioita tulee tehdä oikein.

Tässä työssä käsitellään asiakaslähtöisen laadun kehittämistä kiinteistöalalla toimivan yrityksen näkökulmasta. Tutkimuksessa tarkastelun kohteena on asuntojen vuokraus-toiminto, uuden vuokrasopimuksen tekemisestä aina vuokrasopimuksen purkamiseen saakka. Tutkimuksen pohjana toimivat asiakastytyväisyyskyselyt, joita yritys on tehnyt asiakkailleen vuosina 2006–2008. Vastausten perusteella pyritään löytämään vuokraus-prosessista ne kohdat, joihin panostamalla asiakastytyväisyys paranee sekä ne, joihin panostetaan mahdollisesti liikaa.

### 1.1. Tutkimuksen taustaa

Vaikka vuokra-asuntojen asuntojen vuokrausaste on tällä hetkellä Suomessa korkea ja vuokra-asunnoista joillakin alueille jopa pulaa, on asukkaiden vaihtuvuus samaan aikaan melko korkea. Asukkaat eivät tyydy pelkkään ”kattoon pään päällä”, vaan vaativat laatua sekä asunnolta että palvelulta. Palveluiden kehittäminen sekä tehostaminen ja sitä kautta asiakastytyväisyyden parantaminen on tullut jäädäkseen

myös vuokrausalalle. Enää pelkästään edullinen vuokrahinta ei takaa pitkää asiakassuhdetta, vaan palveluilla on yhä kasvava merkitys.

SATO on pyrkinyt vastaamaan kasvaneisiin haasteisiin muun muassa laatuluokittamalla vuokra-asuntonsa: asuntojen kunto ja laatu on yhdenmukaistettu sekä ennalta määritelty, joten asiakkaan on helpompi löytää juuri omaan tarpeeseen sopiva asunto. Esimerkiksi viiden tähden LaatuKodit ovat yksilöllisesti toteutettuja ja ne sijaitsevat arvostetuilla alueilla, kun taas kolmen tähden LaatuKodit ovat keskitasoisia, mutta sijaitsevat kuitenkin hyvien liikenneyhteyksien ulottuvilla. (SATO Oyj 2009.)

Asuntojen laatuluokitus ei tarkoita sitä, että kaikki asunnot vastaisivat heti haluttua laatuluokkaa, tästä syystä SATO joutuukin tekemään runsaasti niin sanottuja laatuluokkakorjauksia eli asunnot remontoidaan vastaamaan haluttua laatuluokkaa. Korjaus- ja remontointikulut ovat vuosittain hyvin merkittävät, mutta niiden vaikutusta asiakastytyväisyyteen on vaikea määrittää.

Koko asumisprosessi, asunnon vuokrasopimuksen tekemisestä sen purkamiseen sisältää monta vaihetta. Asiakas saa palvelua sekä SATOn omilta työntekijöiltä että SATOn kumppaneiden kautta. Asiakastytyväisyyskyselyiden avulla SATO on pyrkinyt selvittämään asiakkaiden tyytyväisyyttä palvelun eri vaiheisiin; onko jossain palvelussa havaittavissa aliresursointia ja toisaalta, panostetaanko johonkin palveluun liikaa.

## 1.2. Tutkimusongelma ja tavoite

Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

- Miten SATO on reagoinut asiakastytyväisyyskyselyistä esille tulleisiin ilmiöihin?
- Miten tehdyt toimenpiteet ovat vaikuttaneet asiakastytyväisyyteen?

Tavoitteena tutkimuksessa on tarkastella miten asiakastytyväisyys on muuttunut vuosien varrella. Mitä toimenpiteitä kohteissa on tehty kyselyiden jälkeen ja ovatko toimenpiteet vaikuttaneet seuraavan vuoden tuloksiin. Tehtyjä toimenpiteitä tulee verrata myös SATOn palvelulupaukseen ”Koti kuten haluat” sekä asunto-omaisuusyksikön yksityiskohtaisempiin palvelulupauksiin – tukevatko toimenpiteet

niiden toteutumista? Samalla tavoitteena on kehittää toimintaprosesseja siten, että asiakastyytyväisyys kasvaisi. Tavoitteena on myös antaa vastauksia siihen, miten asiakastyytyväisyyskyselyä tai sen tulkintaa tulisi kehittää, niin että sen avulla voitaisiin paremmin vastata asiakkaiden tarpeisiin.

### 1.3. Aiheenrajaus ja tutkimusote

Palvelun/tuotteen laadun määrittelee asiakas. Yrityksellä voi olla sekä ulkoisia että sisäisiä asiakkaita. Tässä työssä käsitellään yrityksen ulkoisia asiakkaita, jotka ovat yleensä loppukäyttäjiä, yksityishenkilöitä.

Laatu voidaan jakaa kahteen osaan, asiakaslaatuun ja toiminnan laatuun. Työn teoriaosassa on molempia näistä käsitelty lyhyesti, perustietojen saamiseksi. Työssä on keskitytty erityisesti asiakas- ja palvelulaadun kehittämiseen, lähtökohtana tehdyt asiakastyytyväisyyskyselyt.

Koska koko asumisprosessi vuokrasopimuksen tekemisestä sen purkamiseen on hyvin laaja, on työssä rajauduttu tutkimaan pelkästään asukkaan varsinaisena asumisaikanaan kokemaa palvelun laatua ja sen kehittämistä.

Viime vuosikymmenten aikaan tutkimusotteen jaotteluksi on vakiintunut Neilimon ja Näsin esittämä jako käsiteanalyttiseen, nomoteettiseen, päätöksentekometodologiseen ja toiminta-analyttiseen tutkimusotteeseen. Tähän jaotteluun Kasanen esitti vuonna 1991 lisäyksenä konstruktiivisen tutkimusotteen, joka on melko yleisesti käytetty tutkimusote tuotantotalouden alalla. (Kasanen, Lukka & Siitonen 1993.)



	Teoreettinen	Empiirinen
Deskriptiivinen	Käsiteanalyttinen tutkimusote	Nomoteettinen tutkimusote
Normatiivinen	Päätöksentekometodologinen tutkimusote	Toiminta-analyttinen tutkimusote Konstruktiiivinen tutkimusote

**Kuva 1.** Liiketaloustieteen tutkimusotteet. (Kasanen ym. 1993.)

Tutkimusotteen tyypittelyn pohjana käytetään tiedon käyttötarkoitusta (deskriptiivinen tai normatiivinen) ja sen hankintatapa (teoreettinen tai empiirinen). Tässä työssä käyttötarkoitus on normatiivinen eli pyritään löytämään tuloksia, joita voitaisiin käyttää apuna toimintaa kehitettäessä tai uutta suunnitellessa. Tiedon hankintatapa on empiirinen, jossa yksittäistapausten joukosta etsitään tilastollisesti pääteltäviä, koko populaatiota koskevia ominaisuuksia tai ilmiöitä. (Kasanen ym. 1993.)

Liiketaloustieteelliselle tutkimukselle on tyypillistä, että empiirisissäkin tutkimuksissa käytetään käsiteanalyttistä tutkimusotetta, kuten tässä työssä. Tämä tarkoittaa sitä, että työn alkuosassa rakennetaan teoriakehikko, jota hyödyntäen työn empiirinen aineisto käsitellään. Analysoitaessa saatua tietoa, on tutkimusote lähinnä toiminta-analyttinen. Toisaalta työssä on myös konstruktiiivisen tutkimusotteen piirteitä, koska siinä pyritään esittämään havaittuihin ongelmakohtiin parannus-/ ratkaisuehdotuksia. Molemmille tutkimusotteille on tyypillistä case-tutkimuksen käyttö, joka toteutuu myös tässä työssä. (Kasanen ym. 1993.)

## 2. LAATU

### 2.1. Laadun käsite

Laatu on tärkeä osa tuotetta/palvelua ja sitä pidetäänkin yhtenä tärkeimmistä yrityksen menestyksen tekijöistä. Laajan PIMS-tutkimusohjelman (Profit Impact of Market Strategies) tulosten mukaan asiakkaan kokemalla laadulla on erittäin merkittävä vaikutus yrityksen menestykseen. Sanotaan, että kilpailuetu riippuu yrityksen tarjoamien palveluiden ja tavaroiden laadusta. (Grönroos 1998: 65; Ranta & Takala 2007.)

Laatu-termillä kuvataan sitä, miten haluttava jokin tuote/palvelu tai prosessi on asiakkaan näkökulmasta. Aiemmin mainitun PIMS-tutkimusohjelman tulosten pohjalta on tehty johtopäätös, jonka mukaan laatu on jotain, mitä tahansa, mitä asiakkaat sanovat sen olevan ja tuotteen tai palvelun laatu on sitä, miksi asiakkaat sen kokevat. Asiakkaan laadun kokemiseen vaikuttavat sekä hänen omat odotukset, tarpeet että kokemukset. Esimerkiksi odotuksiin vaikuttavat tuotteen tai palvelun maine sekä muilta käyttäjiltä mahdollisesti kuullut ajatukset. Kokemuksiin taas saattavat vaikuttaa aikaisemmat kokemukset kyseisestä asiasta. (Grönroos 1998: 62.)

Laatu on asia, jota pitää pystyä mittaamaan ja arvioimaan. Mittaamisen ja arvioinnin avulla voidaan hyvät ja huonot asiat erotella toisistaan ja asettaa ne tärkeysjärjestykseen. Mittaamisessa käytetään apuna mittareita, joiden avulla luodaan arviointiasteikkoja joilla selvitetään jotain olennaista mitattavasta asiasta. Arviointi taas perustuu jokaisen arvioijan omaan, subjektiiviseen, näkemykseen asiasta. Arviointi on käyttökelpoisempi silloin, kun kyseessä on jokin laaja tai monimutkainen ilmiö, jonka mittaaminen voisi olla hyvin hankalaa tai jopa mahdotonta. Arvioinnilla on myös huono puolensa – se kertoo vain yhden näkemyksen asiasta. (Lillrank 1998: 24–25.)

Lillrank (1998) tarkastelee kirjassa Laatuajattelu laatua neljästä eri näkökulmasta: tuotanto, suunnittelu, asiakas ja systeemi. Seuraavaksi tarkastellaan laatua asiakkaan sekä systeemin eli tuotekeskeisen laadun näkökulmasta.

### 2.1.2. Asiakaskeskeinen laatu

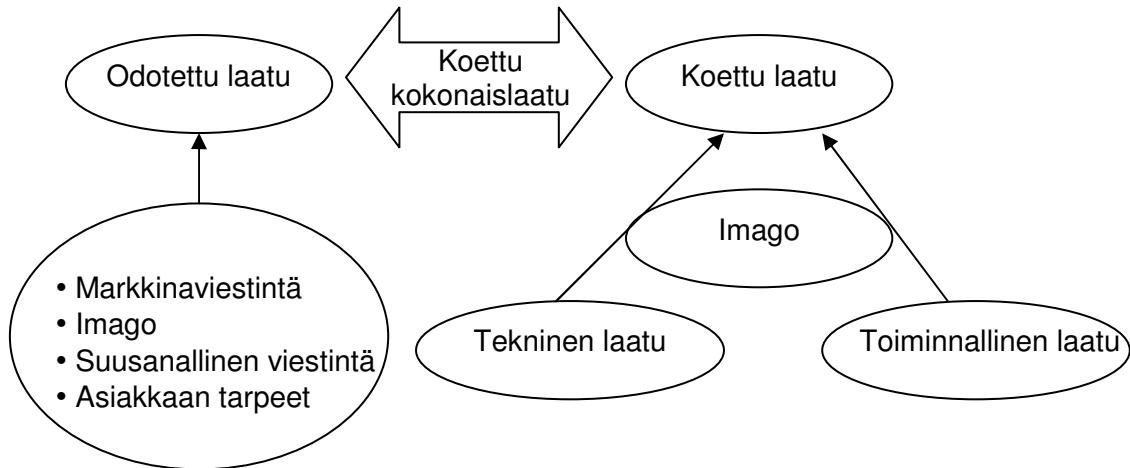
Asiakaskeskeisen laadun avainasia on, miten tuote tai palvelu soveltuu kokonaisuutena asiakkaan tarpeisiin. Asiakaskeskeisessä laadussa asiakas nähdään taloudellisena toimijana, koska hän valitsee, maksaa ja käyttää tuotetta/palvelua. Asiakaskeskeisen laadun tärkein tekijä onkin se, että asiakkaan valintoihin liittyy maksaminen. Valitsemisella ja maksamisella asiakas lähettää tuotteen/palvelun tarjoajalle markkinasignaalin, että katsoo tuotteen/palvelun olevan hankkimisen arvoinen. (Lillrank 1998: 34–37.)

Juuri valintaan ja maksamiseen liittyvät myös asiakaskeskeisen laadun ongelmat. Asiakas ei valitse tuotetta tai palvelua niiden objektiivisia ominaisuuksia ja vaikutuksia kuvaavan täydellisen tiedon avulla, vaan hänellä on subjektiivisia mielikuvia, omia kokemuksia ja sattumaa, joiden myötävaikutuksella valinta tehdään. Asiakkaan tarpeet ilmenevät siis odotuksina ja asiakkaan laatumielikuva syntyy, kun hän vertaa odotuksiaan sekä toteutumaa. (Lillrank 1998: 34–37.)

Lillrankin (1998: 34–37) mukaan laatu ei tarkoita pelkästään tuotteen tai palvelun yleistä erinomaisuutta vaan asiakkaan määrittelemään hinta- ja tarvehaarukkaan mahtuvien ominaisuuksien kokonaisuutta. Tuottajan tavoitteena tulee olla tuottaa sellainen tuote tai palvelu, joka tekee asiakkaan niin tyytyväiseksi, että hän valitsee kyseinen tuotteen/palvelun jatkossakin. Mutta vaikka tuottaja tietäisi tarkalleen, mitkä ovat asiakkaan tämän hetkiset tarpeet, se ei useinkaan johda tuottajan suunnasta uusiin innovaatioihin. Tämä johtuu siitä, että tuottaja ei saa asiakkaalta informaatiota sellaisista asioista, joiden olemassaolosta asiakas ei tiedä mitään. (Lillrank 1990: 45–47.)

Asiakkaan kokema laatu perustuu suurelta osin hänen omaan yksilölliseen näkemykseen ja mielipiteeseen. Laadun kokemiseen liittyy kuitenkin myös muita asioita, jolloin voidaan puhua koetusta kokonaislaadusta. Asiakas kokee laadun hyvänä, kun hänen kokemuksensa laadusta vastaavat hänen laadulle asettamia odotuksia. Odotettu laatu koostuu monista tekijöistä: asiakkaan tarpeista, yrityksen tai tuotteen imagosta, suusanallisesta viestinnästä sekä markkinointiviestinnästä. Imagoon ja suusanalliseen viestintään yritys pystyy vaikuttamaan vain välillisesti, pääasiassa niihin vaikuttaa yrityksen aikaisempi menestyminen/epäonnistuminen. Markkinointiviestintä on osalualue, johon yritys pystyy tehokkaimmin vaikuttamaan, se pitää sisällään muun muassa erilaiset myyntikampanjat, suoramarkkinoinnin, www-sivut ja muun nettiviestinnän.

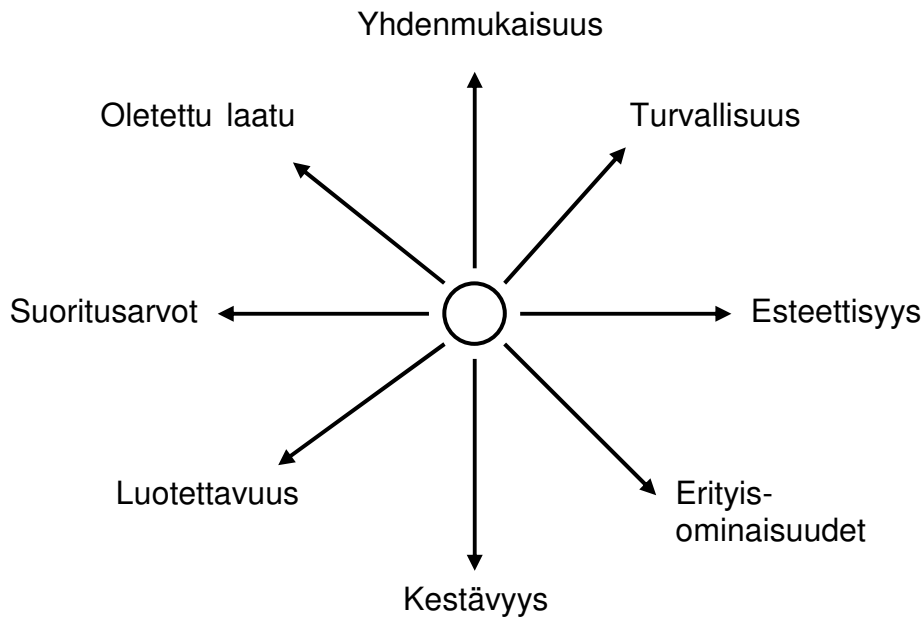
Kuvassa 2 näkyy, miten asiakkaan kokema kokonaislaatu muodostuu. (Grönroos 2003: 104–106.)



**Kuva 2.** Koettu kokonaislaatu. (Grönroos 2003: 105.)

### 2.1.1. Tuotokeskeinen laatu

Tuotokeskeisen laadun ydin on, että tuotteessa on joukko ominaisuuksia jotka määrittävät kyseisen tuotteen suorituskyvyn ja joiden avulla tuote täyttää oletetut tai asetetut vaatimukset. Tuotokeskeinen laatu on helpoiten ymmärrettävissä tarkasteltaessa tavaroita. Näin siitä syystä, että tavarat ovat käsin kosketeltavia ja niitä voi testata. Samat laatuperiaatteet pätevät kuitenkin myös palveluihin. Tuotteisiin kohdistuvat vaatimukset ovat yleensä hyvin monitahoisia ja asiakaskohtaisia. Seuraavassa kuvassa (kuva 3) tuotteen laatu on jaoteltu osatekijöihin. (Lillrank 1990: 43, 1998: 31–34.)



**Kuva 3.** Laadun osatekijät. (Salminen 1990: 10.)

Tuotekeskeisellä laadulla on kaksi keskeistä rajoitusta tai ongelmaa: kuka määrittelee hyvän tai huonon laadun/suorituskyvyn ja jos keskitytään parantamaan jotain tiettyä tuotteen ominaisuutta, onko ominaisuus juuri se, mitä asiakkaat arvostavat. Toinen rajoite on laadun hinta – mitä laadukkaampi tuote halutaan valmistaa, sen kalliimpi siitä tulee. (Lillrank 1990: 43, 1998: 31–34.)

### 2.1.3. Laatupalkinnot

Laatupalkinnot ovat alun perin olleet tuoteorientoituneita ja niitä on jaettu teollisuustuotteiden valmistajille. Kun laatukäsite on vuosien kuluessa laajentunut, on myös laatupalkintokilpailuiden arvostelualue laajentunut ja palkintojen arvostus sekä merkitys kasvanut. Kansainvälisten palkintojen rinnalle on syntynyt myös kansallisia laatupalkintoja, joilla pyritään parantamaan kansallista kilpailukykyä. Vaikka yritys ei tavoittelisikaan voittoa laatupalkintokilpailussa tai osallistuisi kilpailuun lainkaan, niin palkintokriteerien avulla yritys voi arvioida omaa laatuaan sekä toimenpiteitään laadun kehittämiseksi. Lisäksi kriteerien avulla yrityksen on helppoa seurata laatunsa kehittymistä. (Järvelin, Kvist, Kähäri & Räikkönen 1992: 22; Lecklin 1999: 325.)

Yksi merkittävimmistä laatupalkinnoista on Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA). Se on USA:n kansallinen laatupalkinto, joka on jaettu ensimmäisen kerran vuonna 1987. Palkinnon arviointiperusteet on laadittu siten, että tavoitteena on parantaa yritysten ja organisaatioiden kilpailukykyä. Arviointiperusteita on pyritty kehittämään jatkuvasti yrityksiltä ja arvioijilta saadun palautteen perusteella. Palkintoa jaetaan kuudessa eri sarjassa: teollisuus, palvelut, pienyritykset, koulutus organisaatiot, terveydenhuolto organisaatiot ja voittoa tavoittelemattomat organisaatiot. (National Institute of Standards and Technology 2008.)

Palkinnon ydinarvot ja käsitteet on sisällytetty seitsemään arviointialueeseen:

- johtajuus
- strateginen suunnittelu
- asiakaskeskeisyys ja markkinatuntemus
- mittaaminen, analysointi ja tietopääoman hallinta
- henkilöstö
- prosessien hallinta
- toiminnan tulokset

Näille alueille on annettu painoarvot, joiden perusteella arvostelu suoritetaan. Kilpailun enimmäispistemäärä on 1000. (National Institute of Standards and Technology 2008.)

Euroopassa perustettiin vuonna 1991 oma laatupalkintonsa, josta vastaa European Foundation for Quality Management eli EFQM-organisaatio. Malcolm Baldrige –palkintoon verrattuna palkinnon/kilpailun tavoitteet ja periaatteet ovat varsin samanlaiset. EFQM-laatupalkinto sisältää yhdeksän arviointialuetta, jotka muodostavat kehyksen yrityksen kilpailukyvyn ja erinomaisuuden kehittämiseksi. Viisi arviointialuetta keskittyy arvioimaan sitä, miten yrityksessä tehdään asioita ja neljä siihen, millaisia ovat yrityksen saavuttamat tulokset. Euroopan laatupalkinnon arviointialueet ovat:

- johtajuus
- henkilöstö ja johtaminen
- politiikka ja strategia
- resurssit
- prosessit
- henkilöstön tyytyväisyys
- asiakkaiden tyytyväisyys
- vaikutus yhteiskuntaan

- liiketoiminnan tulokset

Palkinnon arviointikriteerit eivät ole yhtä tiukat ja perusteelliset kuin USA:ssa ja palkinto ei pyri ohjailemaan tarkasti, millaisia toimintatapoja yritysten pitäisi noudattaa. Palkinnon perusajatus on, että erinomaisen suorituskyvyn ja laadun voi saavuttaa monilla eri tavoilla. (Lecklin 1999: 328–329.)

Suomessa laatupalkinto on jaettu ensimmäisen kerran jo vuonna 1976, Laatu yhdistyksen laatupalkinto nimellä. Nykyisen nimensä ja muotonsa Suomen laatupalkinto on saanut vuonna 1991. Alun perin palkinnon arviointikriteerien pohjana käytettiin Malcolm Baldrige -palkintoa, mutta vuodesta 2001 lähtien arviointiperusteina on käytetty EFQM Excellence Model -arviointimallia.

Suomen laatupalkinto kilpailu järjestetään vuosittain ja sen tarkoituksena on lisätä tietoisuutta muun muassa erinomaisen toiminnan vaatimuksista, laadun merkityksestä kilpailukyvyllä ja kilpailukyvyn parantamisesta. Kilpailussa on neljä sarjaa: suuret yritykset ja liiketoimintayksiköt, yritysten toiminnalliset yksiköt, pienet yritykset ja liiketoimintayksiköt sekä julkinen sektori ja yleishyödylliset yhteisöt.

Jokaisen yrityksen arvioi arvioijaryhmä, joka on koulutettu tehtäväänsä. Ryhmän keskeisinä tavoitteina on tarkoituksenmukaisen arvioinnin suunnittelu ja toteuttaminen sekä yritystä sen toiminnan kehittämisessä auttavan sekä suullisen että kirjallisen palautteen antaminen. Palautteessa esitetään yrityksen vahvuudet ja heikkoudet eli parantamiskohdat sekä yrityksen saavuttamat pisteet. (Laatukeskus 2009.)

## 2.2. Palvelun määritelmä

Sille mitä palvelu on, ei ole yksiselitteistä määritelmää. Käsitettä/sanaa voidaan käyttää hyvin laajasti, aina henkilökohtaisesta palvelusta palveluun tuotteena. Palvelulle on vuosikymmenten aikana esitetty erilaisia määritelmiä, mutta lopullista, yksimielistä määritelmää ei ole vielä esitetty. Palvelua voisi kuitenkin kuvailla seuraavasti: se on aineetonta, abstraktia eikä sitä voi käsin kosketella. Palvelu on toimintaa, joka syntyy tuotantotapahtumassa, se ei siis ole asia vaan tekoja tai tekojen sarjoja. Palvelulla tarkoitetaan usein jonkinlaista vuorovaikutusta palvelun tarjoajan ja vastaanottajan

välillä ja tästä seuraakin, että palvelussa tuotanto ja kulutus tapahtuvat suureksi osaksi samaan aikaan. Palvelun vastaanottaja kokee palvelun yleensä subjektiivisesti ja sitä voidaan kuvailla esimerkiksi sanoilla luotettavuus ja turvallisuus. Palvelun arvioiminen koetaan vaikeaksi, osaksi sen aineettomuuden vuoksi, mutta myös siksi, että vastaanotettu palvelu ei ole koskaan täysin samanlaista, koska sosiaaliset suhteet vaikuttavat siihen. (Grönroos 2003: 78–80.)

Palvelut voidaan ryhmitellä monilla eri tavoilla, tässä esimerkki kahdesta erilaisesta ryhmittelystä.

- Inhimillisyyttä korostavat (high-touch) vs. tekniikkaa korostavat (high-tech).
- Ajoittain tarjottavat vs. jatkuvasti tarjottavat palvelut.

Inhimillisyyttä korostavissa palveluissa palveluprosessissa mukana olevilla henkilöillä on suuri merkitys, kun taas tekniikkaa korostavat palvelut ovat riippuvaisia erilaisista järjestelmistä, tietotekniikasta ja muista fyysisistä resursseista. Tulee kuitenkin huomata, että myös inhimillisiin palveluihin liittyy usein tekniikkaa ja toisaalta, teknisissä palveluissa tulee eteen myös sosiaalisia vuorovaikutustilanteita.

Toisessa esimerkissä palvelut on ryhmitelty asiakassuhteen luonteen ja keston mukaan. Ajoittain tarjottavia palveluita ovat esimerkiksi matkailupalvelut ja kampaamopalvelut, joissa palvelun tarjoajan on usein vaikeaa solmia suhdetta jota asiakas arvostaisi. Jatkuvasti tarjottavien palveluiden puolella (esimerkiksi vartiointi ja pankkipalvelut) palveluntarjoaja ja asiakas ovat jatkuvasti vuorovaikutuksessa ja tällöin yrityksen on helpompi kehittää suhde, jota asiakas arvostaa. (Grönroos 2003: 84–85.)

### 2.3. Palvelun laatu

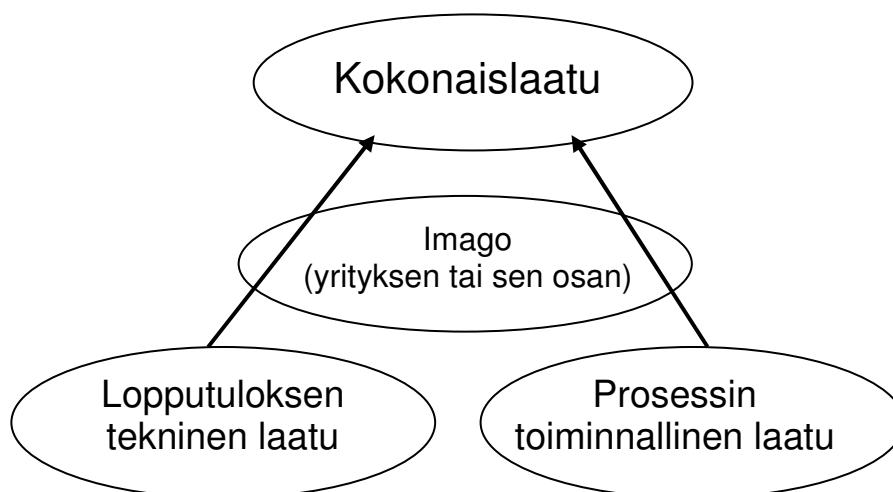
Kuten aiemmassa kappaleessa todettiin, ovat palvelut monimutkaisia prosesseja, joissa tuotanto ja kulutus tapahtuvat suureksi osaksi yhtä aikaa ja joissa palvelun vastaanottajallakin on suuri rooli. Tämän vuoksi palvelun tarjoajan on erittäin tärkeää ymmärtää, mitkä ovat asiakkaiden odotukset ja mitä asiakkaat oikeastaan arvioivat, kun he puhuvat palvelun laadusta.

Palveluiden laadusta alettiin kiinnostua 1970-luvulla ja sen jälkeen sitä on tutkittu runsaasti. Vuonna 1982 Christian Grönroos loi käsitteen ja mallin koetun palvelun



laadusta. Käsitteessä verrataan palveluprosessista ja sen lopputuloksesta saatuja kokemuksia asiakkaalla aiemmin olleisiin odotuksiin. Hyvää laatua on tällöin sellainen, jossa kokemukset vastaavat odotuksia. Kyseinen käsite muodostaa yhä edelleen useiden palvelun laatua koskevien tutkimusten pohjan. (Grönroos 2003: 98–99.)

Usein koettu laatu rinnastetaan hiukan virheellisesti tuotteen tai palvelun teknisiin ominaisuuksiin ja mitä teknisemmällä alalla yritys on, sitä yleisempää rinnastus on. Asiakkaat kokevat laadun kuitenkin paljon laajemmin ja usein laatukokemus pohjautuuakin muihin kuin teknisiin asioihin. Sillä mitä tapahtuu palvelun tarjoajan ja vastaanottajan välisessä vuorovaikutuksessa on olennainen merkitys koettuun palvelun laatuun. Pohjimmiltaan asiakkaiden kokemalla laadulla on kaksi ulottuvuutta, tekninen eli lopputulosulottuvuus ja toiminnallinen eli prosessiulottuvuus, kuva 4. (Grönroos 2003: 99–102.)



**Kuva 4.** Palvelun kaksi laatu-ulottuvuutta. (Grönroos 2003: 102.)

Lopputuloksen tekninen laatu kuvaa sitä mitä asiakas saa, kun vuorovaikutussuhde palvelun tarjoajan kanssa on ohi. Asiakkaalle tälle ulottuvuudella on suuri merkitys, kun hän arvioi palvelun laatua. Tulee kuitenkin muistaa, että se on vain yksi ulottuvuus. Asiakkaan kokemaan palvelun laatuun vaikuttaa myös se, miten ja missä hän saa palvelun ja millaiseksi hän kokee palveluprosessin. Tätä ulottuvuutta kutsutaan prosessin toiminnalliseksi laaduksi. Näiden kahden ulottuvuuden lisäksi asiakkaan kokemaan palvelun laatuun voi vaikuttaa myös yrityksen tai toimipisteen imago. Jos

asiakkaan mielikuva yrityksestä on positiivinen, hän voi antaa anteeksi pieniä virheitä/ongelmia esimerkiksi teknisessä laadussa, mutta jos mielikuva on negatiivinen, pienetkin virheet vaikuttavat suhteellisesti enemmän. (Grönroos 2003: 99–102.)

Edellä esitetyt laatu-ulottuvuudet muodostavat asiakkaan kokeman laadun ja yhdessä odotetun laadun kanssa se muodostaa asiakkaan kokeman kokonaislaadun, joka on esitetty kuvassa 2.

### 2.3.1. Kuiluanalyysi

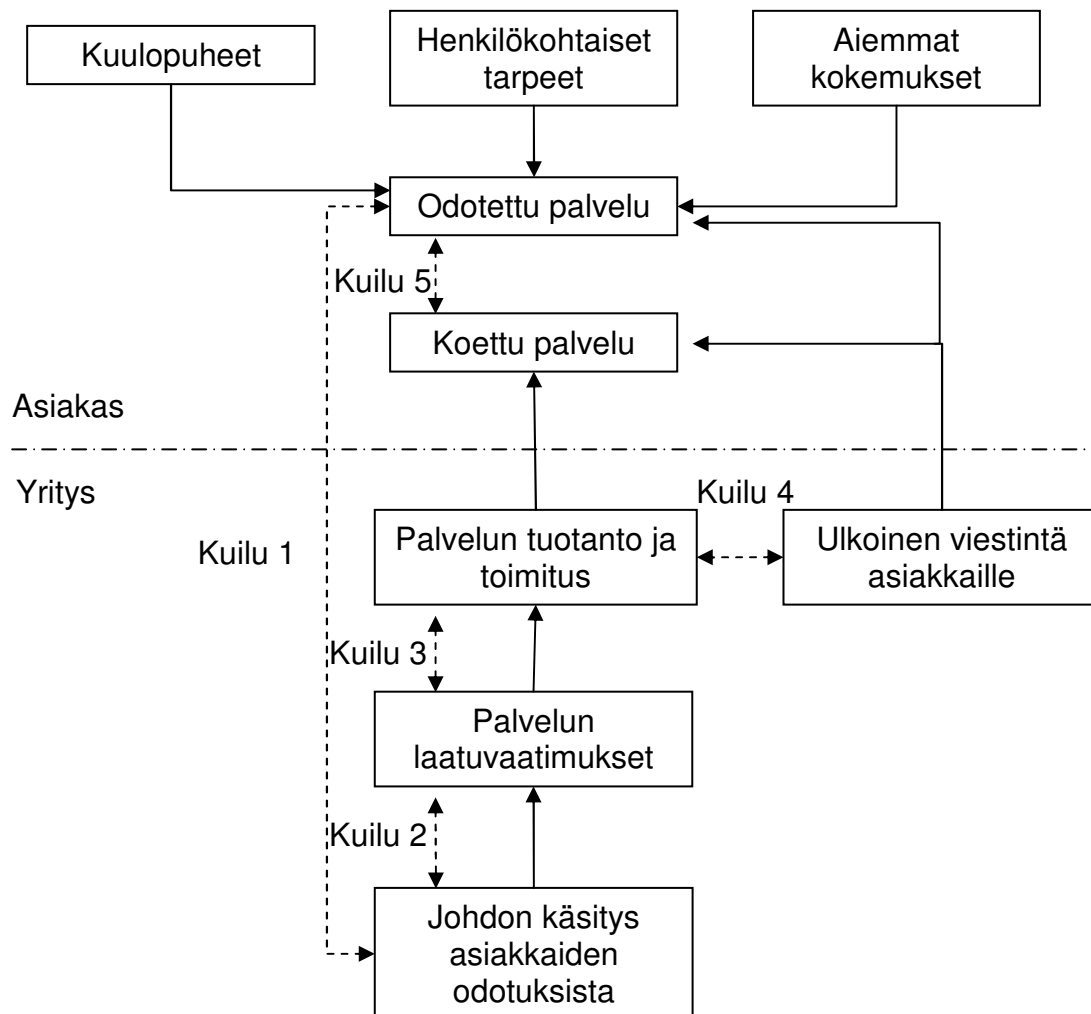
Palvelun laadun hallinnassa esiintyy usein ongelmia, johtuen osaksi sen monitahoisuudesta. Ongelmalähteitä kutsutaan kuiluiksi ja jos kuiluja ei saada kurottua umpeen on vaarana, että palvelun laatu on huonoa tai se koetaan huonompana kuin on ollut tarkoitus. Kuiluja on viisi ja niistä on kehitetty kuiluanalyysimalli, joka ensinnäkin kuvaa miten palvelun laadun muodostuu, mutta myös osoittaa ne kohdat joissa ongelmia esiintyy. Laatukuilut ovat seuraavat:

- 1) Johdon näkemyksen kuilu
  - Asiakkaiden odotukset ja johdon näkemys niistä eivät kohta. Syitä kuiluun voivat olla muun muassa seuraavat: markkinatutkimustiedot ovat epätarkkoja, tiedot asiakkaiden odotuksista on tulkittu väärin tai organisaatio välittää johdolle virheellistä tai puutteellista informaatiota.
- 2) Laatuvaatimusten kuilu
  - Johto ymmärtää asiakkaiden tarpeet, mutta ei ole määritellyt ja viestinyt niihin perustuvia laatutavoitteita ja –mittareita henkilökunnalle. Syitä tähän ongelmaan voivat olla puutteelliset suunnitteluprosessit, suunnittelun huono johtaminen tai organisaation epäselvä tavoiteasettelu.
- 3) Palvelun toimituksen kuilu
  - Palvelun tuotanto- ja toimitusprosessissa mukana oleva henkilökunta ei noudata tai ei pysty saavuttamaan asetettuja laatutavoitteita/-vaatimuksia. Kuilun syitä ovat muun muassa prosessien liian vaativat tai monimutkaiset vaatimukset, työntekijät eivät hyväksy vaatimuksia tai tekniikka ei mahdollista vaatimusten täyttämistä.
- 4) Markkinaviestinnän kuilu
  - Markkinointi lupaa asiakkaille jotain sellaista, mikä ei ole linjassa toimitetun palvelun kanssa tai mitä henkilökunta ei pysty tarjoamaan. Syynä kuiluun voi olla se, että markkinoinnissa on unohdettu palvelutuotanto, henkilökunta

ei noudata asetettuja vaatimuksia tai että markkinointi lupaa liikoja ja liioittelee.

### 5) Koetun palvelun laadun kuilu

- o Asiakkaan kokema palvelu ei vastaa hänen odotuksiaan. Viides kuilu voidaan ajatella kaikkien edellä mainittujen kuilujen summana, koska ne vaikuttavat suoraan joko koettuun tai odotettuun laatuun. Viides kuilu ei aina ole negatiivinen, vaan se voi olla myös positiivinen jolloin se johtaa hyvään tai jopa liian hyvään laatuun. (Grönroos 2003: 146–152; Parasuraman, Zeithaml & Berry 1986: 44–46.)



**Kuva 5.** Kuiluanalyysimalli. (Grönroos 2003: 146.)

## 2.4. Asiakaslaatu

Yrityksen tuottaman laadun arvioi viimeisenä asiakas, siksi onkin tärkeää, että yritys määrittelee aluksi, kuka/ketkä ovat sen asiakkaita. Asiakkaat voidaan jakaa ulkoisiin ja sisäisiin sekä suoriin ja epäsuoriin asiakkaisiin. Suora asiakas on itse yhteydessä yritykseen, hän tekee tilauksen, vastaanottaa palvelun/toimituksen ja maksaa laskun. Epäsuora asiakas ei ole itse yhteydessä yritykseen, mutta käyttää yrityksen tuotteita. Jos tuote myydään lopulliselle asiakkaalle esimerkiksi vähittäisliikkeen kautta, on kuluttaja yrityksen epäsuora asiakas. Ulkoinen asiakas, yrityksen toiminnan lopullinen rahoittaja, voi olla suora tai epäsuora asiakas. Ulkoinen asiakas on yrityksen tärkein ”laatumittari”. Lisäksi yrityksellä on sisäisiä asiakkaita, jotka muodostuvat esimerkiksi tuotantoprosessin eri vaiheista. Kaikissa yrityksissä ei ole sisäisiä asiakkaita. (Lecklin 1999: 88–92.)

Asiakaslaadulla tarkoitetaan toimitetun tuotteen tai palvelun laatua, asiakkaille tarjottavaa ja heidän saamaansa ja kokemaansa laatua. Asiakaslaatu muodostuu asiakkaiden mielikuvista joita heillä on yrityksestä, tuotteista ja palveluista. Asiakaslaatuun vaikuttaa myös se, miten asiakkaat kokevat yrityksen sen kilpailijoihin verrattuna. Vaikuttavat seikat voidaan jakaa neljään ryhmään:

- Asiakkaan omat tarpeet, odotukset ja arvot.
- Yrityksen tuotteiden ja palveluiden todellinen laatu.
- Yrityksen kilpailijoiden todellinen laatu.
- Muut asiakkaiden mielipiteisiin vaikuttavat seikat, kuten imago, saatavuus ja muiden kokemukset. (Lecklin 1999: 92–93.)

### 2.4.1. Asiakkaan tarpeet

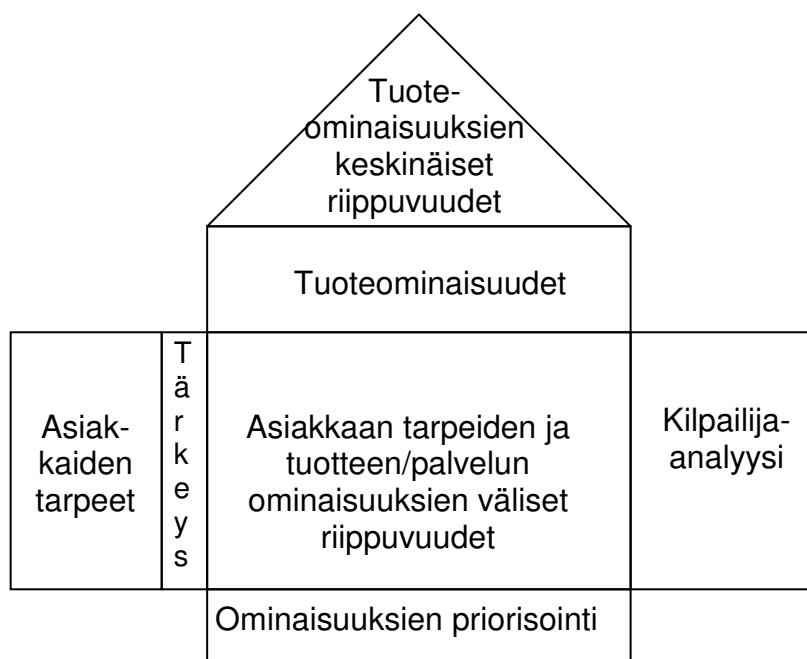
Kun yritys on tunnistanut asiakkaansa, tulee sen selvittää asiakkaiden tarpeet, koska asiakas tekee hankintoja tarpeidensa tyydyttämiseksi. Asiakastarpeiden määrittäminen voidaan nähdä prosessina:

- 1) Määritellään lähtötilanne
- 2) Kerätään tietoa asiakkaiden tarpeista
  - Tieto on usein hyvin hajallaan, joten sitä tulee asiakkaiden lisäksi kerätä myös muun muassa sidosryhmiltä, lehdistä ja messuilta.
- 3) Jäsennetään ja analysoidaan kerättyä asiakastarvetietoa

- Pyritään löytämään oleelliset asiat, hahmottamaan eri asioiden välisiä yhteyksiä ja löytämään taustalla vaikuttavat tekijät.
- 4) Kerätään tietoa yrityksen kilpailutilanteesta
  - Luotettavan kuvan saamiseksi on hyvä saada myös asiakkaan näkemys asiasta.
- 5) Asetetaan tuotetta/palvelua koskevat tavoitteet
  - Tavoitteiden avulla määritellään ominaisuuden, joihin tulee kiinnittää erityistä huomiota.
- 6) Ohjataan tavoitteiden saavuttamiseen

Tarpeiden kartoitus ei ole kertaluonteinen toimenpide, vaan kartoitustyötä sekä analysointia tulee tehdä jatkuvasti. Asiakastarvekartoituksessa voidaan käyttää apuna siihen kehitettyjä työkaluja, joista esimerkkinä seuraavaksi esitelty QFD-analyysi. (Torkkeli, Salmi, Ojanen, Länkinen, Laaksolahti, Hänninen & Hallikas 2005.)

Eräs menetelmä asiakkaiden tarpeiden selvittämiseen on Quality Function Deployment (QFD), jonka tunnetuin työkalu on laatutalo. Se on japanilainen suunnittelutyökalu, jonka avulla määritellään asiakkaiden tarpeet ja jalostetaan niistä tuotteen tai palvelun ominaisuuksia sekä tavoitteita. Samalla verrataan oman tuotteen/palvelun ominaisuuksia kilpailijan omaan. Laatutalon tärkeimmät elementit ja vaiheet nähdään selkeästi kuvasta 6. (Lecklin 1999: 202–203.)



**Kuva 6.** Laatutalo. (Lecklin 1999: 203.)

Matriisin tarkoituksena on selvittää asiakkaiden tarpeiden ja tuote-/palveluominaisuuksien vuorovaikutus sekä niiden merkitys asiakkaalle sekä arvioida kilpailevien tuotteiden/palveluiden suorituskyky. Työkalun avulla voidaan löytää ne prosessin kohdat tai ne tuotteen ominaisuudet, joihin tulee panostaa ja joiden avulla yritys voi paremmin täyttää asiakkaiden tarpeet. QFD-analyysiä tehdessä on olennaista muistaa, että päämääränä ei ole matriisien täyttäminen, vaan asiakkaan ymmärtäminen ja ymmärryksen hyödyntäminen. (Lecklin 1999: 202–203.)

#### 2.4.2. Asiakkaan arvot

Asiakkaiden arvojen tunteminen ja niiden hyödyntäminen luovat edellytyksen menestykselle liiketoiminnalle. Arvojen määrittäminen on prosessi, joka voidaan tehdä seuraavasti: tunnistetaan asiakkaiden arvot, analysoidaan niiden merkitys ja samalla ennakoitaan arvoissa tapahtuvia muutoksia, selvitetään asiakastyytyväisyysmittauksen avulla pystyykö yritys vastaamaan arvoihin, selvitetään kohdat joissa on vielä parannettavaa ja lopuksi laaditaan toimintasuunnitelma, jonka tavoitteena on saada yrityksen toiminta vastaamaan paremmin asiakkaiden arvomaailmaa. (Lecklin 1999: 92–96.)

Asiakkaiden arvot voidaan jakaa hierarkkisesti kolmeen tasoon. Sekä asiakkaalle että yritykselle on helpointa havaita tuotteen/palvelun ominaisuudet, jotka muodostavat arvohierarkian alimman tason. Nämä ominaisuudet voidaan nähdä välttämättöminä – niiden täytyy kuulua palveluun, että ylempien hierarkiatasojen toteutuminen on mahdollista. Toisella tasolla ovat tuotteen käytöstä aiheutuvat seuraukset ja vaikutelmat. Seurauksiin vaikuttavat ominaisuudet, joita tuotteella tai palvelulla on. Ylimmällä tasolla on lopputulos, johon vaikuttavat asiakkaan tavoitteet. Ylimmän tason arvoja on vaikeaa hahmottaa, mutta ne toimivat kuitenkin päätösten taustavaikuttajina. Asiakas haluaa ostaa esimerkiksi luomu-tuotteita, koska hän kokee luonnonsuojelun tärkeäksi asiaksi. (Lecklin 1999: 96–98.)

#### 2.4.3. Asiakkaan odotukset ja mielikuvat

Asiakkaan odotuksilla on ratkaiseva merkitys asiakkaan kokemaan laatuun. Odotuksiin vaikuttavat asiakkaan aiemmat kokemukset ja hänen tarpeensa, yrityksen imago ja

markkinointi sekä kilpailevat yritykset. Asiakkaan odotukset muuttuvat ajan myötä ja myös vaatimustaso kasvaa. Tästä syystä tapahtuu usein niin, että asiakkaan odotukset ovat paljon suuremmat kuin mitä yritys pystyy tarjoamaan ja syntyy laatuaukko. Yrityksen tuleekin jatkuvasti panostaa asiakkaiden odotusten selvittämiseen ja niistä seuraaviin kehitystoimenpiteisiin. Kun yrityksen laatutaso saavuttaa tai ylittää asiakkaiden odotukset saa se siitä kilpailuetua. Yritys voi pyrkiä vaikuttamaan asiakkaiden odotuksiin erilaisten laatumielikuvien avulla ja tätä kautta saavuttaa kilpailuetua sekä asiakastyytyvää. Liian korkean tai matalan mielikuvan ylläpito ei ole suositeltavaa. Tällöin on mahdollisuus ettei yritys pystykään täyttämään mielikuvia, jolloin asiakastyytyvyys laskee ja toisaalta taas liian matalat laatumielikuvat tekevät yrityksestä epäkiinnostavan. (Lecklin 1999: 100–101.)

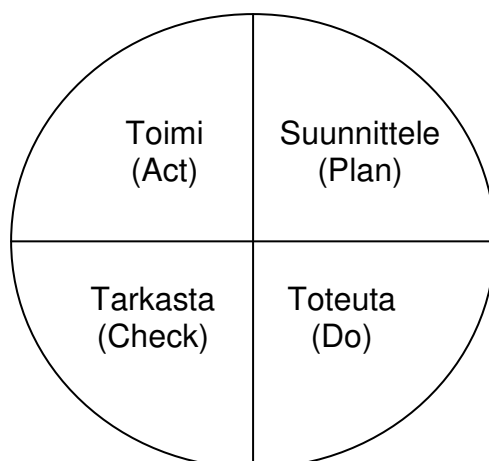
## 2.5. Toiminnan laatu

Toiminnan laatua voidaan tarkastella kahdesta hiukan erilaisesta näkökulmasta.

- 1) Tarkastellaan tuotteen suunnittelun ja tuotannon eri vaiheissa tapahtuvia virheitä eli seurataan toiminnan laatua esimerkiksi laatukustannusten avulla.
- 2) Tarkastellaan kaikkea yrityksen toimintaa sekä organisaation, prosessien ja toimintojen kykyä saavuttaa haluttu laatu.

Toiminnan laatu siis muodostuu siitä, kuinka hyvin yrityksen eri osat/osastot toimivat yhteen. Kun toiminnan laatu on hyvää, tulevat asiat ”kerralla valmiiksi” ja toiminta etenee vaiheesta toiseen häiriöttömästi. Jos laadussa on puutteita, aiheuttaa se kustannuksia, jotka voisivat tarkemmalla seurannalla olla helposti vältettävissä. Toiminnan laatu on tärkeä seurannan ja kehittämisen kohde. Yrityksen toiminta onkin nähtävä prosessina, jonka toisessa päässä ovat tuotteiden/toimintojen kehittäminen ja toisessa päässä asiakas tarpeineen ja vaatimuksineen. Myös yrityksen tukitoiminnot kuuluvat mukaan prosessiin. Prosessin jokaisen vaiheen tulee tuottaa jotain arvoa, muuten se on hyödytön. Arvo on jotain sellaista, mikä on lopputuloksen kannalta oleellista. Yrityksen tulee laatia prosessit siten, että ne ovat tehokkaita ja että niillä saavutetaan paras mahdollinen lopputuotteen/-palvelun laatu. (Pajunen 1991: 12–13; Salminen 1990: 13.)

Prosessien laatimisessa ja tehostamisessa yritys voi käyttää apunaan erilaisia työkaluja. Yksi paljon käytetty työkalu on Demingin PDCA-laatuympyrä. (Kuva 7.)



**Kuva 7.** Demingin laatuympyrä. (Lecklin 2003: 55.)

Ympyrä tai ehkä paremminkin kehitysspiraali, kuvaa laadun parantamisen ja kehittämisen mallia, joka on päättymätön prosessi. Ensimmäiseksi toteutetaan suunnitteluvaihe eli määritellään tavoitteet joihin halutaan päästä ja lisäksi keinot, joilla tavoitteet saavutetaan. Kun suunnitelmat on tehty, voidaan ne toteuttaa. Tarkistusvaiheessa arvioidaan toiminnan tuloksia sekä niiden laatua ja pyritään varmistamaan, että suunnitellut ja tehdyt toimenpiteet ovat linjassa toisiinsa nähden. Tarpeen vaatiessa toimintaa muokataan oikeaan suuntaan viimeisessä vaiheessa. Tämän jälkeen voidaan aloittaa uusi kierros. Muita toiminnan laadun parantamisessa käytettyjä työkaluja ovat esimerkiksi Paretoanalyysi, ohjauskortit ja syy-seurausanalyysi. Paretoanalyysillä kuvataan niitä asioita, jotka ovat tärkeitä ja joiden kehittämiseen kannattaa panostaa. Ohjauskorttien avulla tehdään prosesseista mittaushavaintoja ja tulosten pitäisi olla mahdollisimman lähellä niille asetettuja ihannearvoja. Syy-seurausanalyysiä käytetään yleensä ongelmien ratkomisessa määrittämällä ensimmäiseksi ongelma ja sen jälkeen ongelman syyt. Tavoitteena on ongelman avaaminen helpommin havainnollistettavaan muotoon. (Lecklin 2003: 54–57 ja 191–204.)

## 2.6. Laadun kehittäminen

Alun perin laadun kehittämisellä tarkoitettiin virheiden karsimista ja laadun kehittämisestä huolehtivat erilliset osastot, jotka valvoivat koko yrityksen laatukuria. 1980-luvulla asenteet kuitenkin muuttuivat ja laatua on siitä lähtien tuotu lähemmäs yrityksen muuta organisaatiota ja henkilöstöä on koulutettu laatuasioihin. Näin tapahtui



sen jälkeen kun huomattiin, että laadunkehittäminen ei onnistu pelkän laatuosaston voimin vaan kehittämisessä täytyy olla mukana myös niiden, jotka ovat mukana itse toiminnassa. Laatua kehitetään ja parannetaan lähes kaikissa yrityksissä myös tiedostamatta, ilman laatuosastoa. Laatu voi parantua niin sanotusti evoluutiomaisesti eli laatu parantuu, vaikka tiedostettuja ponnisteluja sen parantamiseksi ei tehdä. Esimerkiksi henkilöstöä koulutetaan tai hankitaan uusi kone vanhan tilalle. Tällainen sattumanvarainen laadun parantaminen ei kuitenkaan riitä, varsinkaan jos yrityksen kilpailijat kehittävät laatuaan suunnitelmallisesti. (Salminen 1990: 18–20; Järvelin ym. 1992: 87–88.)

Ennen kuin yritys alkaa suunnitelmallisesti kehittää laatuaan, tulee yrityksen johdon huolellisesti miettiä miksi laatuun tulee panostaa. Kun yritys haluaa tuloksia, ei sen kannata tyytyä helppoihin vastauksiin, kuten: ”koska kaikki kilpailijatkin kehittävät laatua” tai ”meillä tulee olla laatusertifikaatti, että olemme kilpailukykyisiä”. Laadun kehittämiseksi tulee asettaa selkeät tavoitteet siitä, mitä halutaan saada aikaa ja mikä on aikataulu. Tavoitteiden ei heti alussa tarvitse olla yksityiskohtaisia, vaan ne tarkentuvat prosessin edetessä. Laadun kehittämistoimintaan liittyy myös riskejä, jotka tulee tunnistaa heti alussa. Useimmat epäonnistuneet laatuprojektit ovat kaatuneet johdon asenteisiin, sitoutumattomuuteen tai vika on löytynyt valvonnasta. Kun nämä asiat tunnistetaan ja niiden ehkäisyyn panostetaan, on laatuprojektilla paremmat selviytymismahdollisuudet. (Lecklin 1999: 58.)

### 2.6.1. Nykytila-analyysi ja tavoitteiden asettaminen

Laadun kehittämisen on hyvä aloittaa laatujärjestelmämallin valitsemisella. Usein mallin puuttumisesta voi seurata, että laadun kehittäminen on sekavaa. Kaksi käytetyintä mallia ovat yksikkökohtainen laadun kehittäminen ja prosessikohtainen laadun kehittäminen. Yksikkökohtainen malli on hyvä esimerkiksi silloin, kun yrityksessä on käytössä yksiköihin perustuva tulosjohtamisjärjestelmä. Haittapuolena mallissa voi olla yksiköiden välisten raja-aitojen vahvistuminen. Prosessikohtaisessa mallissa kehitetään nimensä mukaisesti tiettyä prosessia. Yleensä on hyvä, jos valittu prosessi koskettaa mahdollisimman laajasti koko yritystä. (Järvelin 1992: 120–124.)

Varsinainen laadunkehitystyö alkaa työn organisoinnilla. Kehitystyöstä voi olla vastuussa yrityksen johtoryhmä, laatu- ja kehityspäällikkö tai erillinen laatujohtoryhmä.

Tärkeintä kuitenkin on, että laadunkehitystyötä johtaa vain siihen erikseen nimetty ryhmä, jossa on edustajia sekä yrityksen johdosta että tärkeimmistä toiminnoista. Ryhmä ei saa olla liian iso, koska muuten sen toimintaa on vaikea organisoida. (Salminen 1990: 33–35.)

Laatutoiminnan käynnistämisen aluksi on hyvä tehdä kartoitus yrityksen liiketoiminnan sekä laadun nykytilasta. Tällä tavalla selkiytyy kuva yrityksestä ja sen asemasta markkinoilla. Lisäksi tietojen perusteella tehdään päätös jatkotoimenpiteistä. Keskeisiä asioita liiketoiminnan kartoituksessa ovat: keitä ovat asiakkaat ja sidosryhmät, mitä tuotteita on olemassa, keitä ovat kilpailijat ja mikä on kilpailutilanne, toiminnan kuvaus, vahvuuksien ja heikkouksien selvitys sekä tulevaisuuden näkymät. Laadun nykytilan selvittämisessä tarvitaan muun muassa seuraavia tietoja: asiakastyytyväisyys tuotteisiin sekä yrityksen toimintaan, mitkä ovat ongelmakohtia ja mistä tulee eniten reklamaatioita, henkilöstön osaaminen ja työtyytyväisyys, alihankinnan mahdolliset ongelmakohdat ja mahdollisesti käynnissä olevat laatuprojektit. (Lecklin 1999: 58–59.)

Nykytila-analyysi kannattaa tehdä sekä kokeneen henkilöstön että toiminnan ulkopuolisen henkilön yhteistyönä. Tällöin toiminnasta saadaan realistinen kuva. Ulkopuolinen henkilö voi tarkoittaa henkilöä esimerkiksi yrityksen toiselta osastolta. Jos laadun kehittämisessä on tarkoitus käyttää apuna esimerkiksi laatustandardia tai laatupalkintokriteerejä, kannattaa nykytila-analyysissäkin käyttää pohjana samaa referenssiä. (Järvelin 1992: 126–127.)

Nykytila-analyysin valmistuttua kehitystyölle voidaan laatia projektisuunnitelma ja täsmälliset tavoitteet. Projektisuunnitelman tulee kuitenkin olla sellainen, että sitä voidaan tarpeen tullessa muuttaa, koska kehitystyön aikana voidaan havaita asioita joita ei ole huomattu nykytila-analyysia tehtäessä. Koska kyse on laadun parantamisesta ja kehittämisestä, niin tavoitteetkin voivat muuttua muotoaan ja niistä tulee haastavampia. (Järvelin 1992: 127.)

#### 2.6.2. Kehittämisen suunnittelu, toteutus ja seuranta

Kun yrityksen nykytila on analysoitu ja laadun kehittämiselle on asetettu tavoitteet, tulee valita kehitettävät toimintaprosessit. Tulee muistaa, että kaikkea ei voida kehittää kerralla, vaan kehitystyö tapahtuu pienin askelin. Kehitystoiminta kannattaa aloittaa

toimintaprosessista, joka soveltuu hyvin pilottikohteeksi, mutta myös prosessin ongelmallisuus ja tärkeys tulevaisuuden kannalta vaikuttavat aloituskohteen valintaan. (Salminen 1990: 57–58.)

Laatupalkintomalleihin perustuva itsearviointi on oiva apuväline yrityksen parantamiskohteiden löytämisessä, arvioinnissa ja valinnassa. Yritys voi suorittaa itsearvioinnin monella tavalla. Kevyin tapa on suorittaa pika-analyysi, jossa yrityksen tai yksikön johtajat vastaavat ennalta laadittuihin kysymyksiin. Toinen tapa itsearvioinnin suorittamiseen on osallistua laatupalkintokilpailuun. Ennen itsearvioinnin aloittamista tulee päättää arvioinnin laajuus, toteuttamistapa sekä arviointiin sisällytettävät laatupalkinnon osa-alueet. On suositeltavaa, että itsearviointi aloitetaan johtoportaan ja edetään tarvittaessa tulosityksikkötasolle. (Lecklin 1999: 301–304.)

Kun yritys kartoittaa toimintaansa esimerkiksi itsearvioinnin avulla, löytyy yleensä suuri määrä kohteita, joissa kehitystä tarvitaan. Tällöin samankaltaiset asiat tulisi ryhmitellä ja yhdistää järkeviksi kokonaisuuksiksi, kehittämisohjelmiksi. Kehittämiskohteet voidaan ryhmitellä kolmeen eri luokkaan: pienet parantamiskohteet, pienet projektit ja suuret projektit. Pienet parantamiskohteet voidaan yleensä toteuttaa heti ja ilman erillistä projektia. Jos taas kehittämiskohde koskee useampia yksiköitä, voidaan perustaa pieni projekti. Suuri projekti on kyseessä silloin, kun kehitys koskettaa koko yrityksen toimintaa, esimerkiksi prosessien uudistamiset luetaan suuriin projekteihin. (Lecklin 1999: 309–310.)

Tietyn toimintaprosessin kehitystyö alkaa joko laatuanalyysin tai poikkeamamittausten pohjalta (laatuvirheet kirjataan ylös). Tämän jälkeen ideoidaan parannustoimenpiteet ja aloitetaan niiden toteutus. Parannustoimenpiteitä mietittäessä tulee pohtia myös niiden mahdollisia haittavaikutuksia sekä itse toimintaan, mutta myös muihin prosesseihin.

Kehitystyössä on tärkeää huomioida myös ne seikat, jotka luovat paremmat edellytykset laadun kehittämisen onnistumiselle. Merkittävimpiä onnistumiseen vaikuttavia asioita ovat johdon ja henkilöstön sitoutuminen sekä asennoituminen kehitystyöhön. Jos henkilöstö ei koe laadun kehittämistä tärkeänä asiana tai se on heille jotenkin abstrakti käsite, ei heidän sitoutumisenkaan ole hyvää. Myös yrityksen yleinen suhtautuminen kehittämiseen sekä toimenpiteiden vaikutus työtehtävien sisältöön vaikuttavat yksittäisten henkilöiden asennoitumiseen. Henkilöstön asenteisiin ja sitoutumiseen voidaan vaikuttaa esimerkiksi koulutusten kautta. Koulutuksen avulla lisätään

henkilöstön tietoisuutta laatuasioista ja voidaan samalla vähentää asiaa kohtaan vallitsevia ennakkoluuloja. (Salminen 1990: 58–63.)

Valmistavassa teollisuudessa tuotannon laadun tarkastaminen, mittaaminen ja seuraaminen on huomattavasti yleisempää kuin muiden toimintojen. Tästä syystä muiden toimintojen kehittämisprojektit epäonnistuvat helpommin. Kun seuranta ei ole järjestelmällistä, ei kehittämisellä saavutetuista tuloksista voida olla varmoja ja näin koko kehittämiseltä putoaa pohja. Kehittämisen seuranta on siis yhtä tärkeää kuin itse kehittäminen. Seurannan apuna on hyvä käyttää erilaisia mittareita. Yksi mittari ei kerro koko totuutta, joten mittareita kannattaa olla useampia. Ennen mittareiden valintaa tulee päättää, millaista tietoa halutaan saada/mistä on hyötyä, miten saatua tietoa voidaan hyödyntää jatkokehityksessä ja mitkä ovat mittareiden raja-arvot. Mittaaminen on työntekijöiden mielestä harvoin mukavaa, joten yrityksen tulee varoa etteivät työntekijät sopeuta toimintaansa mittareihin, jolloin tulokset näyttävät hyviltä vaikka toiminta ei sitä välttämättä olekaan. (Pajunen 1991: 46.)

Laadun kehittäminen ei lopu silloin kun projekti loppuu, vaan sen jälkeen alkaa jatkuva parantaminen. Jatkuva parantaminen tarkoittaa laadun saavutetun tason ylläpitoa ja edelleen kehittämistä. Se tarttuu seurannassa ilmenneisiin ongelmiin, etsii niihin ratkaisuja ja pyrkii kehittämään toimintatapoja niin, että ongelmia ei enää synny. (Pajunen 1991: 53.)

## 2.7. Palvelun laadun kehittäminen

Palvelun laadun kehittämisen yksi tärkeimmistä tavoitteista on parantaa asiakastyytyväisyyttä. Asiakkaiden tyytyväisyys vaikuttaa sekä välillisesti että välittömästi moniin asioihin, kuten yrityksen imagoon, asiakassuhteiden kestoon ja uusien asiakkaiden hankkimiseen. Palvelun laadun kehittäminen vaikuttaa usein positiivisesti myös yrityksen työntekijöihin: selkeät ja yhtenäiset ohjeet tekevät työskentelystä helpompaa. Signaaleita palvelun laadun kehittämiseen voidaan saada sekä yrityksen omilta työntekijöiltä että yrityksen asiakkailta.

### 2.7.1. Yritys- ja palvelukulttuuri

Kappaleessa 2.3. kuvattiin mitä palvelun laatu on asiakkaan näkökulmasta tarkasteltuna. Palvelun laatu koostuu sekä teknisestä että toiminnallisesta laadusta. Laatua kehitettäessä yrityksissä keskitytään enemmän teknisen laadun kehittämiseen, koska sitä on helpompi mitata ja muuttaa. Teknisen laadun kehittämisessä on pääasiassa kyse rahasta. Palvelussa on kuitenkin usein kyse henkilökontaktista, jolloin myös toiminnallisella laadulla on suuri merkitys asiakkaiden tyytyväisyyteen. Toiminnallinen laatu muodostuu muun muassa palvelutuottajan arvoista, asenteista ja käyttäytymisestä, jotka ovat osa yrityksen palvelu- ja yrityskulttuuria. (Lehmus & Korkala 1996: 17–18.)

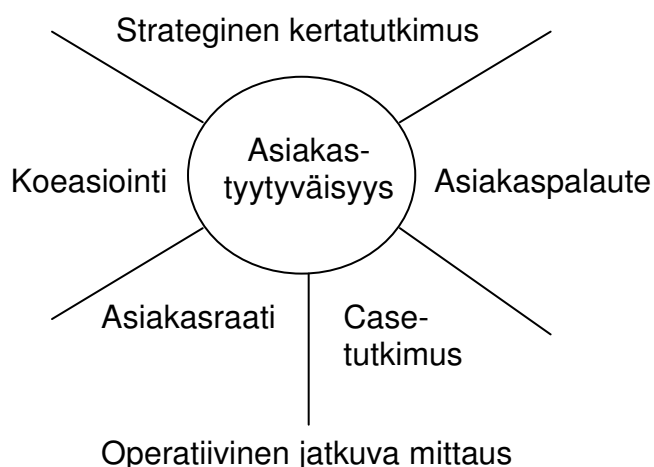
Yrityskulttuurilla on merkittävä vaikutus palveluorganisaation menestykseen. Se kuvaa yrityksen yleisiä arvoja sekä normeja ja antaa yrityksen työntekijöille merkityksen ja säännöt kuinka organisaatiossa tulee käyttäytyä. Yrityskulttuuri vaikuttaakin suuresti yrityksen työntekijöiden palveluhenkisyyteen. Heikko kulttuuri aiheuttaa epävarmuutta työntekijöiden toiminnassa sekä joustamattomuutta käytöksessä ja näiden seurauksena koettu palvelun laatu heikentyy. Vahvan kulttuurin omaavassa yrityksessä työntekijät toimivat tietyllä tavalla ja reagoivat asioihin yhtenäisesti. Palveluorganisaatiossa tarvitaan vakiintunutta ja vahvaa yrityskulttuuria sekä asiakaskeskeisyyden arvostusta. Vahvan yrityskulttuurin avulla yrityksen johto voi harjoittaa epäsuorasti muuten palveluorganisaatiossa melko vaikeasti toteutettavaa laadunvalvontaa. Palveluorganisaatioiden tavoitteena tulisi olla saavuttaa yrityskulttuuri, jota voitaisiin kutsua palvelukulttuuriksi. Tällaisessa kulttuurissa jokainen organisaation jäsen pitää luonnollisena ja tärkeänä ohjeena sekä sisäisten että ulkoisten asiakkaiden hyvää palvelua. Palvelukulttuuri tarkoittaa myös sitä, että organisaatiossa toimivat henkilöt ovat palvelukeskeisiä. Asiakkaat kokevat palvelukeskeisyyden toiminnallisen laadun parantumisena. (Grönroos 1998: 299–302.)

Yrityskulttuurin muuttaminen kohti palvelukulttuuria on suuri tehtävä ja alkuun pääseminen on usein vaikeaa. Palvelukulttuurin saavuttamiseksi vaaditaan, että seuraavat edellytykset on tunnistettu: strategiset edellytykset, organisatoriset edellytykset, johtamisedellytykset sekä osaamis- ja asenne-edellytykset. Nämä edellytykset täytetään kehittämällä yritykselle palvelukeskeinen strategia, joka määrittää yrityksen palveluajatukset ja jonka lähtökohtana voi olla esimerkiksi pyrkimys ratkaista kaikki asiakkaan asumiseen liittyvät ongelmat palvelua korostavalla tavalla. Strategian tulee lisäksi heijastella markkinoiden tarpeita ja toiveita. Osa palvelustrategiaa on myös

henkilöstöstrategia, jolla on suora vaikutus henkilöstön palveluhenkisyyteen ja palvelukulttuurin saavuttamiseen. Kun palvelukulttuuriin siirtymisessä on päästy riittävän pitkälle, se pääsee yleensä vauhtiin. Palvelukulttuuria tulee kuitenkin ylläpitää jatkuvasti, muuten on vaarana, että kiinnostus palvelua kohtaan alkaa heikentyä ja tehty työ valuu hukkaan. (Grönroos 1998: 305–315.)

### 2.7.2. Asiakastyytyväisyys

Palveluiden laadun kehittämiseksi ja laatuavoitteille voidaan saada apua ja tukea muun muassa markkina-analyyseista, voimavarojen kartoituksesta ja asiakastyytyväisyysmittauksista. Lisäksi kehittämisessä on hyvä hyödyntää yrityksen saamia reklamaatioita ja muuta palautetta. Asiakastyytyväisyysmittauksia on sekä strategisia että operatiivisia, jaottelu näkyy kuvasta 8. (Grönroos 1989: 89–90.)



**Kuva 8.** Asiakastyytyväisyysmittauksen lajit (Järvelin ym. 1992: 45.)

Strategiset tutkimukset tarkoittavat kertaluonteisia tutkimuksia, joissa on tarkoitus selvittää asiakastyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä sekä tyytyväisyyden sen hetkinen taso. Strategisesta tutkimuksesta saadut tulokset mahdollistavat myös operatiivisen mittauksen aloittamisen. Operatiivisella mittauksella pyritään tuomaan esiin yrityksen prosesseihin liittyvät laatuongelmat. Koska mittaus on jatkuvaa, se tuo esiin esimerkiksi viikonpäivästä tai vuodenaikasta riippuvat vaihtelut asiakastyytyväisyydessä. Tällöin myös palvelua voidaan, mahdollisuuksien mukaan, muuttaa paremmin kutakin

ajankohtaa vastaavaksi. Yritys saa asiakaspalautetta koko ajan, sitä tulee muun muassa valituksina, kiitoksina ja henkilökunnan havaintoina. Myös tällaisen palautteen kirjaaminen ja analysointi on tärkeää palvelun laatua kehitettäessä. Yrityksen kannattaa luoda järjestelmä palautteen vastaanottamiseksi ja keräämiseksi, jolloin sen hyödyntäminenkin tehostuu. Yksi nopeasti palvelualalla yleistynyt tutkimusmuoto on koeasiointi eli mystery shopping. Sen ideana on, että tutkija toimii tavallisen asiakkaan tavoin ja kirjaa palvelutapahtuman jälkeen ylös tekemiään havaintoja. Koeasiointi kertoo sekä asiakaspalvelun laadun, mutta myös asiakaspalvelua tukevien järjestelmien tason. (Järvelin ym. 1992: 43–56.)

### 2.7.3. Sense & Respond eli mittaa ja reagoi

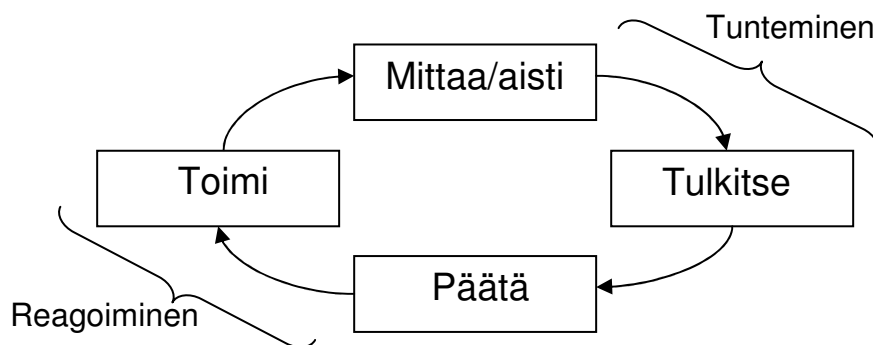
Tietotekniikan kehitys viimeisten muutaman vuosikymmenen aikana on ollut hurjaa, Internet ja sen tuomat edut sekä haitat ovat arkipäivää lähes kaikille yrityksille. Tämä on muuttanut myös yritysten tapaa toimia ja pärjätä markkinoilla. Perinteinen ”valmista ja myy” -strategia ei enää ole toimiva ja kilpailukykyinen, vaan sen on korvannut reaaliaikaisempi ”mittaa ja reagoi” -strategia. Sen sijaan että yritykset pyrkisivät ennustamaan asiakastarpeita ja suunnittelemaan valmistusta vuosiksi eteenpäin, ne ovat kehittäneet reaaliaikaisia sensoreita, joiden avulla voidaan jatkuvasti tutkia millaisia tarpeita asiakkailla on ja sen jälkeen pyrkiä mahdollisimman nopeasti täyttämään nuo tarpeet. Tavoitteena on lähes välitön vastaus asiakastarpeisiin dynaamisten resurssien allokoinnin ja toteutuksen avulla. Tämä on johtanut siihen, että kilpailu on kaikilla aloilla koventunut ja yritysten on ollut pakko kehittää organisaatioitaan sekä prosessejaan joustavimmiksi. Lisäksi yritysten välisestä yhteistyöstä ja erilaisista liittoutumista on tullut yhä tärkeämpi osa yritysmaailmaa. (Bradley & Nolan 1998: 3–9.)

Asiakkaan tarpeiden tunnistaminen reaaliaikaisesti on suurin haaste, kun yritys ottaa käyttöön ”mittaa ja reagoi” -strategiaa. Asiakastarpeiden tunnistamisesta saatavan tiedon käyttö toimintaprosessien muuttamiseen tulee kuitenkin olla harkittua. Yrityksen tulee suunnitella tarkasti, millä tavoin se hyödyntää/jalostaa saatua tietoa, sekä miten se toteuttaa oppimisprosessinsa ja tuottaa täten parempaa laatua asiakkaan kokemusten perusteella. Yrityksellä täytyy olla tietämys myös siitä, miten hallita kehitettäviä prosesseja. (Bradley & Nolan 1998: 121.)

Yritysten tulee pystyä vastaamaan nopeasti yritysmaailmassa tapahtuviin muutoksiin, yritysten tulee olla joustavia ja ympäristössä tapahtuviin muutoksiin tulee suhtautua mahdollisuutena, ei uhkana. Yrityksen joustavuudella tarkoitetaan sen fyysisiä mahdollisuuksia toimia ja taitoa löytää sopivat keinot toimintaan. Että yritys voisi olla joustava, tulee sen prosessien olla sellaisia, että ne voidaan nopeasti muuntaa vastaamaan markkinoilla ilmennyttä kysyntää ja mahdollisuuksia, prosessien tulee siis pystyä oppimaan ympäristöstä – tällöin puhutaan yhtenäisestä tai johdonmukaisesta ”mittaa ja reagoi” -strategiasta. (Mathiassen & Vainio 2007.)

Joustavien yritysten tulee siirtyä massatuotannosta kohti massaräätälöintiä, tämä vaatii sekä prosessi- että yritystasojen yhdistymistä yhtenäiseksi ”mittaa ja reagoi” -järjestelmäksi. Tällöin jokaisella avainprosessilla täytyy olla taito oppia ja muuttua ympäristön signaaleiden perusteella. ”Mittaa ja reagoi” -organisaatio tunnistaa muuttuvat asiakastarpeet ja uudet liiketoimintamahdollisuudet sellaisina kuin ne ovat ja vastaa niihin mahdollisimman nopeasti ennen kuin ne katoavat tai muuttuvat. (Mathiassen ym. 2007; Haeckel 1999:3.)

Joustava silmukka (adaptive loop) kuvaa millaista ”mittaa ja reagoi” -organisaation toiminnan tulee olla. Silmukka muistuttaa sekä ulkonäöltään että vaiheiltaan PDCA-laatuympyrää.



**Kuva 9.** Joustava silmukka. (Haeckel 1999: 76.)

Ensimmäisessä vaiheessa organisaation tulee mitata/aistia omaa toimintaympäristöään ja sen muutoksia. Seuraavaksi sen pitää tulkitä tietoja sekä muutoksia joita se on havainnut ja erottaa uhat mahdollisuuksista sekä oleelliset tiedot muusta. Kolmannessa



vaiheessa organisaatio päättää miten se toimii ja lopuksi se toteuttaa tehdyt päätökset. Organisaatio ei pysty, eikä sen tarvitsekaan aistia kaikkia mahdollisia signaaleja. Tämän vuoksi on tärkeää, että yritys harkitsee tarkkaan minne se sijoittaa niin sanotut antenninsa aistimaan asioita ja mitkä ovat ne keinot, joilla tärkeät signaalit erotetaan muusta massasta ja joihin reagoimalla saavutetaan menestystä. (Mathiassen ym. 2007; Haeckel 1999: 75–76.)

### 3. VUOKRAUSTOIMINNON ERITYISPIIRTEITÄ

Vuokraustoiminto, johon tässä työssä keskitytään, on monilta osin hiukan erilainen palvelutapahtuma kuin monet muut niin sanotut perinteiset palvelutapahtumat. Vuokraustoiminto käsittää palvelut vuokrasopimuksen allekirjoittamisesta asumisen kautta irtisanomiseen. Teknisenä toimintona vuokrasopimuksen allekirjoittaminen on kuten mikä tahansa osto- tai hankintatapahtuma, asiakas allekirjoittaa paperit ja sitoutuu maksamaan vuokranantajalle kuukausittain tietyn rahasumman. Tähän tapahtumaan liittyy kuitenkin huomattavasti enemmän tunteita kuin moneen muuhun, onhan kyse kodin hankkimisesta, jota on edeltänyt sen pohtiminen mitä halutaan: omistus- vai vuokra-asunto tai kenties osaomistus, asunnon koko, kunto ja hinta, entäpä asunnon sijainti ja ympäristö, myös välittäjällä voi olla merkitystä valintaa tehtäessä. Asunnon vuokraaminen koetaan usein huomattavasti merkittävämpänä tapahtumana kuin esimerkiksi television hankinta, tästä syystä palvelun laadulla on suuri merkitys asiakkaan tyytyväisyyteen. Asiakkaan tulee kokea asunnon vuokraaminen vaivattomana ja helppona tapahtumana.

Monet asumisen aikaiset palvelut, kuten huoltoyhtiö, sisältyvät vuokrasopimukseen eli niihin asiakkaalla ei ole juurikaan vaikutusmahdollisuutta. On kuitenkin erittäin tärkeää, että asiakas on tyytyväinen näihin palveluihin, koska ne vaikuttavat hänen asumisviihtyvyyteensä. Vuosittaisilla asiakastyytyväisyyskyselyillä sekä muuta kautta saatavan palautteen avulla vuokranantaja voi selvittää asiakkaiden tyytyväisyyttä sekä edellä mainittuun huoltoyhtiöön että myös muihin asioihin liittyen. On tärkeää, että asiakkaiden antamalla palautteella on myös vaikutusta asioihin.

#### 4. YRITYKSEN ESITTELY – SATO OYJ

SATO Oyj on yksi Suomen johtavista asumisratkaisuja tarjoavista yrityksistä, jonka päätoimialana on asuntosijoittaminen. Lisäksi SATO rakennuttaa uusia asuntoja myytäväksi ja konsernin sijoitusasunnoiksi. Ensimmäiset Sato-yhtiöt perustettiin 1940-luvulla Helsinkiin ja Tampereelle. Tuolloin osakkaina olivat rakennusaineteollisuuden ja kaupan – yritykset, rakennusalan yrittäjät sekä eräät vakuutuslaitokset. 1970-luvulla SATO nousi Suomen suurimmaksi asuntorakennuttajaksi ja 1990-luvulla uusiksi liiketoiminta-alueiksi tulivat asuntojen omistaminen sekä isännöinti. 2000-luvulla SATO:n toiminta on keskittynyt asuntosijoitukseen ja -rakennuttamiseen.

Yrityksen suurimpia omistajia ovat suomalaiset eläkevakuutus- ja vakuutusyhtiöt. Yhtiön toiminta-alueena ovat pääkaupunkiseutu lähialueineen sekä Tampereen, Turun, Jyväskylän ja Oulun talousalueet. SATO:n omistuksessa on noin 22 000 vuokra-asuntoa, joista noin 70 % on pääkaupunkiseudulla. (SATO Oyj 2009.)

Asuntoliiketoiminta jakautuu edelleen pienempiin yksiköihin: investoinnit ja realisoinnit, asunto-omaisuus, tekninen yksikkö sekä Pietarin alueyksikkö. Tämä loppuyö toteutetaan pääasiassa yhteistyössä asunto-omaisuusyksikön kanssa, joka vastaa vuokra-asuntojen hallinnoinnista. (SATO Oyj 2009.)

SATO:n palvelulupaus asiakkailleen on ”Koti kuten haluat”. Palvelulupauksella tarkoitetaan, että SATO tarjoaa asiakkaille valinnanmahdollisuuksia; vuokra- tai omistusasunto, rivi- tai kerrostalo, kaupunki- tai lähiöalueelta, uusi tai vanha, 1h+kk – 5h+k, nyt tai myöhemmin. Lisäksi asunto-omaisuusyksiköllä on yksityiskohtaisemmat palvelulupaukset: Autamme asumisen alkuun, Annamme asunnolle laatutakuun, pitkäaikainen asuminen kannattaa ja Senioriasunnoissamme huolenpitopalvelut on järjestetty. (SATO Oyj 2006.)

SATO hallinnoi vuokra-asuntojaan yhdessä kumppaneidensa kanssa. Kumppanit hoitavat vuokra-asuntojen isännöinnin ja huollon, johon kuuluvat muun muassa poismuuttotarkastukset ja kohteiden kunnossapidosta huolehtiminen. Myös osa asuntojen vuokrauksesta on ulkoistettu kumppaneille. Pääosan vuokrauksesta, vuokravalvonnan ja kiinteistösihteerin toiminnot SATO hoitaa itse.

## 5. TUTKIMUSMENETELMÄ JA TYÖKALUT

### 5.1. Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmänä on käytetty strategisia asiakastyytyväisyystutkimuksia. Tutkimukset on suoritettu kertatutkimuksina vuosina 2006, 2007 ja 2008. Kohderyhmänä kyselyissä ovat olleet kaikki SATOn vuokra-asunnoissa asuvat henkilöt, joka tarkoittaa noin 18 000 asuntoa vuosittain. Tutkimus on suoritettu kirje- sekä verkkokyselynä. Jokaiseen talouteen lähetettiin asiakastyytyväisyyskysely kirjeenä, joka oli mahdollista palauttaa palautuskuoressa. Asiakkailta oli mahdollisuus täyttää kysely myös yrityksen Internet-sivuilla. Kysely toteutettiin vuonna 2006 yhteistyössä KTI Kiinteistötieto Oy:n kanssa ja vuosina 2007 sekä 2008 Digium Oy:n kanssa. Kyselyt suoritettiin loka-marraskuussa ja vastausaikaa oli noin kaksi viikkoa.

Yrityksen tekemän asiakastyytyväisyystutkimuksen tavoitteena oli selvittää asiakkaiden tyytyväisyys asuntoon, asuintaloon, asuinympäristöön, vuokranantajaan ja palveluihin. Jokaisella edellä mainitulla kohdalla oli kyselyissä lisäksi tarkentavia alakohtia, esimerkiksi asunto-kohdassa kysyttiin asiakkaan tyytyväisyyttä keittiön kuntoon. Lisäksi tutkimukset sisälsivät kysymyksiä Internet-sivuihin, asiakasetuihin sekä vastaajan taustatietoihin liittyen. Kyselyissä oli myös avoimia kysymyksiä. Asiakkaat arvioivat tyytyväisyyttään asteikolla 1-5, jossa 1 tarkoitti erittäin tyytymätöntä ja 5 erittäin tyytyväistä. Varsinaisen kyselylomakkeen mukana lähetettiin myös saatekirje, jossa kerrottiin miksi kysely suoritetaan. Kyselyyn vastanneilla oli mahdollisuus osallistua myös kilpailuun ja tällä tavalla vastausmääriä yritettiin nostaa.

### 5.2. Tietojen keräys ja analysoinnin työkalut

Asiakastyytyväisyystutkimuksen tietojen keräys ja analysointi aloitettiin valitsemalla satunnaisesti viisi kohdetta, joiden tietoja ja tuloksia käsiteltiin tarkemmin. Jokaisesta kohteesta vastauksia oli vuosittain tullut noin 15 kappaletta. Tuloksia ei kuitenkaan ollut saatavilla asiakaskohtaisesti, vaan ne käsiteltiin kohteittain. Vuoden 2008 kyselylomake on liitteenä. Kohteiden valinnan jälkeen valittiin lomakkeen kysymysten joukosta 11

kiinnostavinta attribuuttia (kysymystä), joiden tiedot kerättiin taulukossa 1 esitettyyn lomakkeeseen.

**Taulukko 1.** Lomake johon attribuuttien tiedot kerättiin.

	Odotus (1-5)	Kokemus (1-5)	Verrattuna kilpailijoihin			Kehityksen suunta		
			Huonompi	Sama	Parempi	Huonompi	Sama	Parempi
Attribuutti 1								
Attribuutti 2								
Attribuutti 3								

Tiedot lomakkeeseen saatiin seuraavasti:

- Odotus = Kohdekohtaisia odotusarvoja ei saatavilla, joten odotusarvot on laskettu korottamalla 2007 vuoden kokemusarvoja tietyllä, asunto-omaisuusyksikön johtajan kanssa määritellyllä, prosenttiarvolla. Korotus tehty kohteittain ja arvoista laskettu keskiarvo.
- Kokemus = Keskiarvo asiakkaiden kokemusarvoista vuodelta 2008 (viiden kohteen otos).
- Verrattuna kilpailijoihin = Kokemusarvoa verrataan koko massaan eli kohteisiin, joihin kysely on tehty.
- Kehityksen suunta = Otoksen kokemusarvojen kehitys kolmen kyselyvuoden aikana.

Tietojen analysointi aloitettiin tekemällä tuloksille alustava analyysi, jossa laskettiin keskihajonnat, keskiarvot sekä tulosten jakaumat. Keskiarvo ja keskihajonta laskettiin viiden kohteen otoksesta kullekin attribuutille. Jakaumat muodostettiin vertaamalla otoksen vastausten määrää koko massaan sekä edellisten vuosien tuloksiin.

Lopulliset tutkimustulokset saatiin hyödyntämällä Rannan ja Takalan kehittämää critical factor index (CFI) -mallia. Mallin pohjana on Rautiaisen ja Takalan kehittämä monivalintapäätöksentekomalli, jonka avulla yritys voi selvittää tärkeimmät palvelun kehityskohteet sekä tehostaa ja parantaa palvelun laatua. Ranta ja Takala ovat kehittäneet edellä mainitun mallin pohjalta laadullisen tutkimusmetodin, jonka avulla yritys voi löytää ja poistaa esteet, jotka vaikuttavat suorituskykyyn. Metodien

tarkoituksena on tunnistaa tekijät, jotka voivat aiheuttaa ongelmia palveluprosessissa. (Ranta & Takala 2007.)

CFI (critical factors index) kehitettiin alun perin Stora Ensolle IMPL-indeksin pohjalta. Työkalu on kattavampi ja käytännöllisempi kuin painotettu IMPL-indeksi, koska se huomioi myös odotusten keskihajonnan sekä kuilun asiakkaiden odotusten ja kokemusten välillä. (Ranta & Takala 2007.)

$$\text{CFI} = \frac{\text{Odotuksen keskihajonta} * \text{Kokemuksen keskihajonta}}{\text{Tärkeysindeksi} * \text{Kuiluindeksi} * \text{Kehityksen suuntaindeksi}} \quad (1)$$

Tärkeysindeksi (2) kuvaa attribuutin tärkeyttä. Jakajana kaavassa on tutkimuksessa tehtyjen/käytettyjen kyselyiden lukumäärä eli tässä tapauksessa otoksessa olevat viisi kohdetta.

$$\text{Tärkeysindeksi} = \text{Odotuksen keskiarvo} / 5 \quad (2)$$

Kuiluindeksi (3) kertoo eron odotusten ja kokemusten välillä. Kun indeksin arvo on yli 1, se tarkoittaa että kokemukset ovat alhaisempia kuin odotukset ja kun arvo on alle 1, kokemukset ovat korkeampia kuin odotukset. Arvon ollessa tasan 1, ei odotusten ja kokemusten välillä ole kuilua. Jakajana on tutkimuksessa tehtyjen/käytettyjen kyselyiden lukumäärä eli tässä tapauksessa otoksessa olevien kohteiden lukumäärä. (Ranta & Takala 2007.)

$$\text{Kuiluindeksi} = |(\text{Kokemuksen keskiarvo} - \text{Odotuksen keskiarvo}) / 5 - 1| \quad (3)$$

Kehityksen suuntaindeksi (4) kertoo mihin suuntaan yrityksen palvelun kehitys on menossa. Kun arvo on 1, tarkoittaa se että toiminta on pysynyt samalla tasolla, arvon ollessa alle 1 on toiminta kehittynyt ja kun arvo on yli 1, on toiminta huonontunut. (Ranta & Takala 2007.)

$$\text{Kehityksen suunta indeksi} = \left| \frac{(\text{Kehityksen suunta, parempi \%} - \text{Kehityksen suunta, huonompi \%})}{100} - 1 \right| \quad (4)$$

Kehityskohteet valitaan CFI-arvojen perusteella. Mitä pienempi saatu arvo on, sitä kriittisempi tekijä on kyseessä ja siihen on syytä kiinnittää huomiota.

Tietojen analysoinnissa käytettiin apuna myös heikkoa markkinatestiä. Markkinatesti suoritettiin yrityksen aluepäälliköille tehdyn kyselyn avulla. Kyselyssä aluepäälliköille kerrottiin tutkimuksessa saadut tulokset ja kysyttiin heidän mielipidettään tulosten hyödynnettävyydestä palvelun laadun kehittämisessä. Lisäksi aluepäälliköitä pyydettiin arvioimaan ovatko tutkimuksessa kriittisiksi merkityt attribuutit todella sellaisia, joihin kehitystyötä kannattaa suunnata ja millaisin toimenpitein he lähtisivät laatua ja sitä kautta asiakastyytyväisyyttä kehittämään. Kyselyn avulla pyrittiin näkemään vahvoja ja heikkoja signaaleja siitä, mitä ja millaisia toimenpiteitä yrityksen kannattaa tehdä laadun kehittämiseksi. Vahvoja signaaleja ovat sellaiset, joiden toteuttamisesta sekä tutkimustulokset että aluepäälliköt ovat samaa mieltä – näin yrityksen kannattaa toimia. Heikkoja signaaleja ovat toimenpiteet, joiden toteuttamisesta tutkimustulokset ja aluepäälliköt ovat eri mieltä.

## 6. TUTKIMUKSEN TULOKSET

Asiakastyytyväisyystutkimus on suoritettu yrityksen asiakkaille vuosina 2006, 2007 ja 2008. Tutkimus on tehty vuosittain suunnilleen samaan aikaan ja vastausaika on ollut yhtä pitkä joka vuosi. Vastausprosentti on vaihdellut sekä vuosittain että kohteittain, mutta koko massan osalta vastausprosentti on pysynyt vuosittain suunnilleen samana, noin 30 %:ssa. Tutkimuksen kysymykset ovat vaihdelleen hiukan, lähinnä avoimien kysymysten osalta. Kysymyksiä on ollut joka vuosi noin 40 kappaletta. Näistä valittiin tätä tutkimusta varten 11 kysymystä eli attribuuttia. Attribuuttien tärkeysjärjestys yrityksen näkökulmasta kerrotaan taulukossa 2.

**Taulukko 2.** Tutkimukseen valitut attribuutit ja niiden tärkeysjärjestys.

	<b>Attribuutti</b>	<b>Tärkeys</b>
1	Kokonaistyytyväisyys asuntoon	2
2	Asunnon hinta-laatusuhde	3
3	Kokonaistyytyväisyys SATOon vuokranantajana	1
4	Kokonaistyytyväisyys huoltoon ja isännöintiin	4
5	isännöitsijän toiminta	5
6	Isännöitsijän tavoitettavuus	6
7	Huoltoyhtiön palvelu	7
8	Huoltoyhtiön tavoitettavuus	8
9	Ulkoalueiden huolto	9
10	Siivous	10
11	Jätehuolto	11

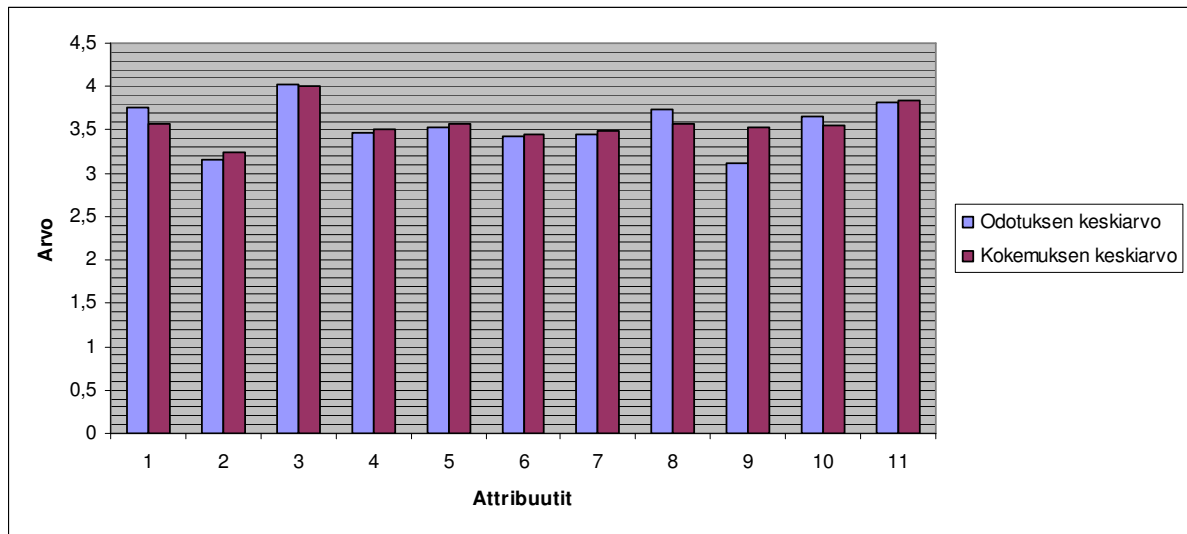
Attribuuttien tulokset kerättiin lomakkeeseen (taulukko 1), jonka pohjalta tehtiin alustava analyysi. Alustavan analyysin tulokset nähdään taulukossa 3. Taulukon odotus- ja kokemusravot on laskettu viiden kohteen otoksen asiakastyytyväisyysarvoista. Verrattuna kilpailijoihin -kohdassa on verrattu otoksen kokemuksen keskiarvoa koko muun massan kokemusravoon ja tarkasteltu kuinka monella prosentilla arvo on huonompi, sama tai parempi. Kehityksen suunnassa otoksen kokemuksen keskiarvon kehitystä on verrattu koko massan kokemusravon kehittymiseen.



**Taulukko 3.** Tulokset ja alustava analyysi.

Attri- buutti	Odotuk- sen ka	Keski- hajonta	Kokemuk- sen ka	Keski- hajonta	Verrattuna kilpailijoihin (%)			Kehityksen suunta (%)		
					Huonompi	Sama	Parempi	Huonompi	Sama	Parempi
<b>1</b>	3,75	0,28	3,57	0,16	60	0	40	60	20	20
<b>2</b>	3,15	0,31	3,25	0,26	40	0	60	60	0	40
<b>3</b>	4,03	0,3	4,01	0,12	20	20	60	20	40	40
<b>4</b>	3,47	0,35	3,51	0,3	20	20	60	40	0	60
<b>5</b>	3,53	0,59	3,57	0,22	40	0	60	60	0	40
<b>6</b>	3,42	0,61	3,44	0,22	40	20	40	60	0	40
<b>7</b>	3,44	0,46	3,49	0,08	40	20	40	80	0	20
<b>8</b>	3,74	0,25	3,58	0,2	60	0	40	40	20	40
<b>9</b>	3,11	0,5	3,52	0,46	20	20	60	20	0	80
<b>10</b>	3,65	0,49	3,55	0,32	20	0	80	40	0	60
<b>11</b>	3,82	0,38	3,84	0,2	0	0	100	40	0	60

Keskihajonta kuvaa, miten havaintoarvot ryhmittyvät keskiarvon ympärille eli mitä pienempi keskihajonta on, sitä lähemmäs keskiarvoa ja samalla toisiaan luvut ovat ryhmittyneet. Asiakkaiden kokemuksissa on kyselyn perusteella jonkin verran hajontaa. Suurimmat hajonnat löytyvät kohdista 4, 9 ja 10, joiden attribuutit liittyvät huollon toimintaan. Toisaalta asiakkaat ovat eniten yksimielisiä juuri huoltoyhtiön palvelusta. Odotusarvojen kohdalla suurin keskihajonta on havaittavissa attribuuttien 5 ja 6 kohdalla, jotka liittyvät isännöitsijän toimintaan. Odotus ja kokemus kuitenkin kohtaavat näiden attribuuttien kohdalla hyvin. Kuvasta 10 nähdään, että suuria eroa odotuksen ja kokemuksen keskiarvojen välillä ei ole. Ainoastaan attribuuttien 1, 8 ja 10 kohdalla voidaan sanoa, että odotukset ovat olleet suuremmat kuin asiakkaiden kokemukset.



**Kuva 10.** Odotuksen odotus- kokemusarvot.

Tutkimuksessa saadut tulokset nähdään taulukosta 4.

**Taulukko 4.** Tutkimuksen tulokset.

Attri- buutti	Kilpailija indeksi	Suunta indeksi	Gap indeksi	Tärkeys indeksi	CFI
1	0,80	1,40	1,04	0,75	0,04
2	1,20	1,20	0,98	0,63	0,11
3	1,40	0,80	1,00	0,81	0,06
4	1,40	0,80	0,99	0,69	0,19
5	1,20	1,20	0,99	0,71	0,15
6	1,00	1,20	1,00	0,68	0,16
7	1,00	1,20	0,99	0,69	0,05
8	0,80	1,00	1,03	0,75	0,06
9	1,40	0,40	0,92	0,62	1,01
10	1,60	0,80	1,02	0,73	0,26
11	2,00	0,80	1,00	0,76	0,12

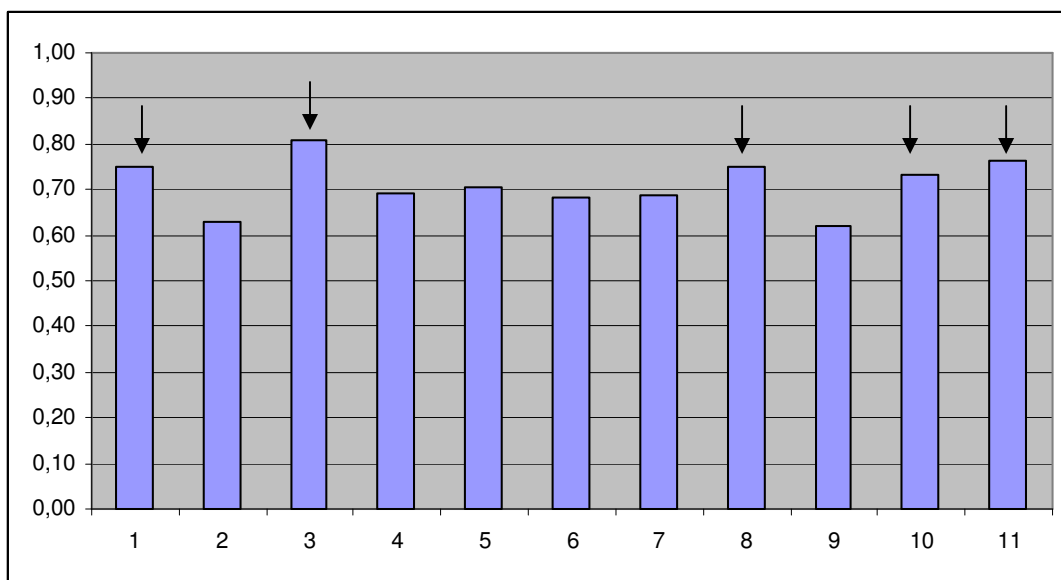
Suuntaindeksi kertoo, millaista kehitystä kyseisessä attribuutissa on tapahtunut. Arvon ollessa alle yhden, on kehitys positiivista ja arvon ollessa yli yhden on kehitystä tapahtunut negatiiviseen suuntaan. Taulukosta 4 nähdään, että kehitystä on tapahtunut tasaisesti molempiin suuntiin. Merkittävimmin positiiviseen suuntaan on kehittynyt

attribuutti numero yhdeksän eli ulkoalueiden huolto, kun taas attribuutin numero yksi eli kokonaistyytyväisyys asuntoon kehitys on ollut negatiivista.

Gap-indeksi kuvaa attribuutin kokemus- ja odotusarvon välistä eroa. Indeksien arvoissa yli yhden ovat attribuutille asetetut odotukset korkeammat kuin kokemukset.

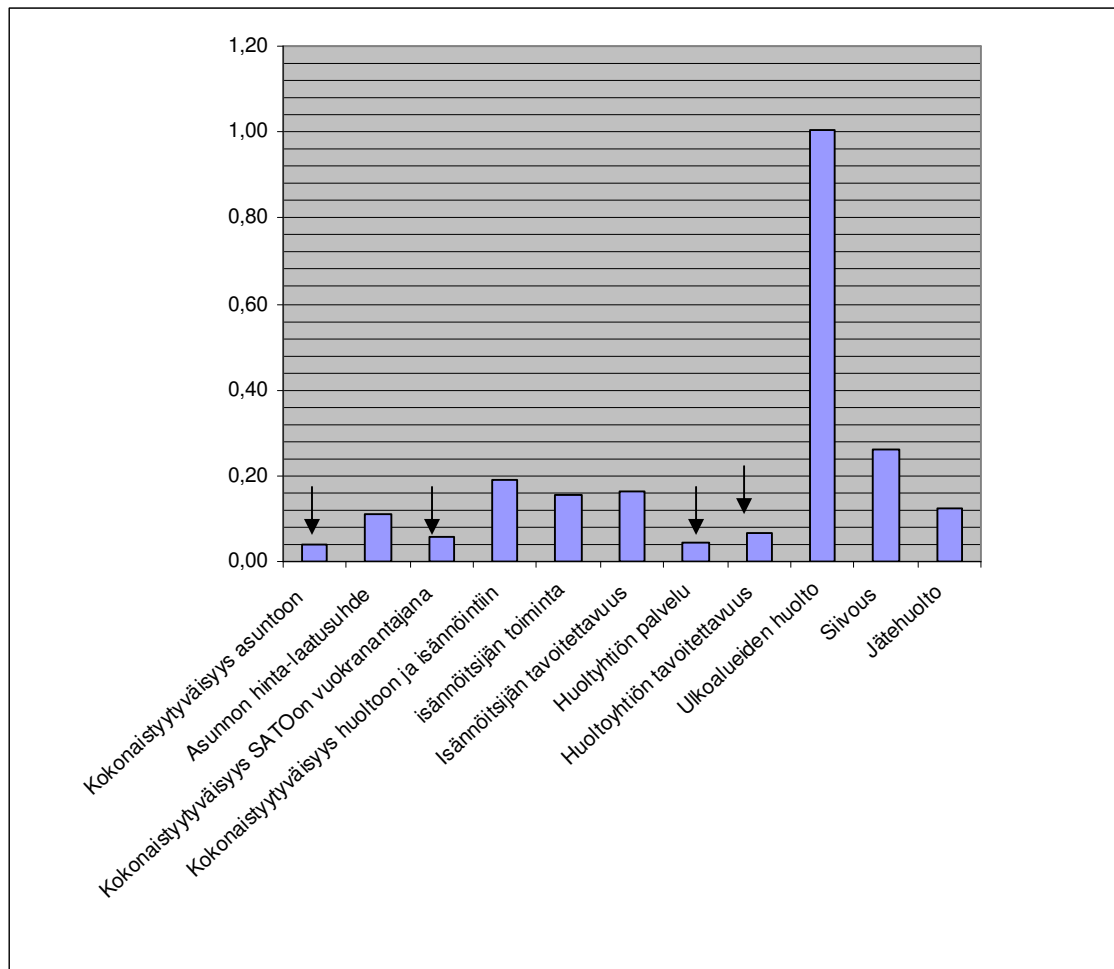
Tutkimuksen 11 attribuutin joukosta löytyy kolme, joilla odotukset ovat kokemuksia korkeammat, attribuutit 1, 8 ja 10. Positiivisena tuloksena tutkimuksesta voidaan nähdä, että yhdenkään attribuutin gap-indeksi ei poikkea merkittävästi tasapainotilasta eli luvusta yksi.

Tärkeysindeksi kuvaa sitä, kuinka tärkeänä tutkimuksessa käytetyt attribuutit koetaan toisiinsa verrattuna. Mitä korkeampi indeksiluku on, sitä tärkeämpi attribuutti. Tuloksista nähdään (kuva 11) viisi attribuuttia, joiden arvot ovat selvästi muita korkeammat. Tärkeinä koetaan attribuutit 1 (kokonaistyytyväisyys asuntoon), 3 (kokonaistyytyväisyys SATOon vuokranantajana), 8 (huoltoyhtiön tavoitettavuus), 10 (siivous) sekä 11 (jätehuolto).



**Kuva 11.** Attribuuttien tärkeysindeksit.

Critical factor index (CFI) kertoo, mitkä ovat yrityksen palvelun kriittiset attribuutit, joihin tulee kiinnittää huomiota. Mitä pienempi CFI-arvo on, sitä kriittisempi on attribuutti. Kuvassa 12 x-akselille on listattu tutkimuksessa käytetyt attribuutit ja y-akseli kuvaa CFI-arvoa.



**Kuva 12.** Attribuutit ja niiden CFI-arvot.

Tutkimustulosten mukaan neljä kriittisintä attribuuttia palvelun ja sitä kautta asiakastyytyväisyyden kannalta ovat numerot 1, 3, 7 ja 8 (kokonaistyytyväisyys asuntoon, kokonaistyytyväisyys SATOon vuokranantajana, huoltoyhtiön palvelu ja huoltoyhtiön tavoitettavuus).

Yritys priorisoi attribuutin numero yksi (kokonaistyytyväisyys SATOon vuokranantajana) korkeimmalle ja tutkimus todistaa, että se on myös asiakkaiden

näkökulmasta kriittisten attribuuttien joukossa. Huomionarvoista on, että yritys ei priorisoinut huoltoyhtiön tavoitettavuutta kovin korkealle, kun taas tutkimuksen mukaan se on yksi neljästä kriittisestä attribuutista

Alhainen CFI-arvo ei tarkoita, että kyseisen attribuutin toiminta olisi huonoa. Se voi kertoa myös asiakkaiden odotusten ja kokemusten yhteneväisyydestä. Kyselyn tuloksia pitääkin tarkastella kokonaisvaltaisesti.

## 7. TULOSTEN ARVIOINTI JA KEHITYSEHDOTUKSET

Tutkimuksen tavoitteet saavutettiin melko hyvin. Pääosa tutkimusaineistosta saatiin käyttöön helposti, mutta etenkin tiedon saaminen kohteisiin tehdyistä toimenpiteistä tuotti viivästyksiä. Joitain tutkimuksessa tarvittavia tietoja ei suoraan raportoida/rekisteröidä tietojärjestelmiin, mutta tutkimuksen kannalta oleellimmat tiedot kuitenkin saatiin käyttöön soveltamalla olemassa olevia tietoja. Suuri yllätys oli, kuinka selkeitä eroja attribuuttien välille lopputuloksissa tuli. Ennakko-odotus siitä, että tietyt attribuutit erottuisivat joukosta, mutta muut olisivat tasaista massaa, ei pitänyt täysin paikkaansa. Kriittisiksi nousi myös sellaisia attribuutteja, joita ei aiemmin ole koettu kriittisiksi toiminnalle ja joihin ei tästä syystä ole kiinnitetty erityishuomiota.

Tutkimuksessa kriittisiksi attribuuteiksi muodostuivat kokonaistyytyväisyys asuntoon ja SATOon vuokranantajana sekä huoltoyhtiön palvelu ja tavoitettavuus. Näistä kaksi ensin mainittua ovat kokonaisuuksia, jotka muodostuvat pienemmistä asioista, mutta samalla myös tukevat toisiaan – kun asiakas on tyytyväinen asuntoonsa, on hän todennäköisesti tyytyväinen myös SATOon vuokranantajana. Myös kaksi jälkimmäistä muodostavat kokonaisuuden, onhan tavoitettavuus yksi hyvän palvelun osista.

Tutkimuksessa kriittisimmäksi attribuutiksi nousi kokonaistyytyväisyys asuntoon. Tutkimustulosta tukevat myös asiakastyytyväisyyskyselyiden avointen kysymysten vastaukset, joissa nousi selkeästi esille tarve asuntoremonteille, erityisesti määräaikaikunnostuksille, joilla tarkoitetaan asunnon remontointia asiakkaan asumisaikana. SATO/Asunto-omaisuusyksikkö antaa palvelulupauksessaan asunnoille laatutakuun. Tällä tarkoitetaan sitä, että asunto on laatumerkinnän mukaisessa kunnossa asukkaan muuttaessa sinne. Takuu koskee kuitenkin pääasiassa vain asunnon uusia asukkaita/asuntoja, joissa tapahtuu muutto, eikä asuntoja, joissa sama asukas on saattanut asua jo vuosikymmenen saamatta minkäänlaisia remonteja tai korjauksia asuntoonsa. Määräaikaistarkastusten ja –kunnostusten tekeminen on kuitenkin vasta alussa ja asuntokannasta löytyykin useita asuntoja, jotka voivat olla esimerkiksi 60-luvun alkuperäisasussaan. SATOon/Asunto-omaisuusyksikön kolmas palvelulupaus ”pitkäaikainen asuminen kannattaa” ei siis välttämättä toteudu jokaisen asunnon kohdalla tavoitellusti. Jos asunnon kunto ei ole oikealla tasolla, eivät erilaiset asiakasedut ja asukasyhteisölle tarjottavat tapahtumat paranna asiakkaan kokonaistyytyväisyyttä. Ymmärrettävää on, että asuntojen määräaikaikunnostusten

määrä riippuu suuresti siitä, miten paljon rahaa on käytettävissä. Asiakastyytyväisyyden kannalta olisi mielestäni kuitenkin tärkeää, että vaikka rahaa varsinaisiin kunnostuksiin ei olisi runsaasti käytettävissä, käytäisiin asunnot ainakin tarkastamassa. Tämä antaisi asiakkaalle mielikuvan siitä, että häntä palvellaan palvelulupauksen mukaisesti ja hänen asumisviihtyvyydestään välitetään. Samalla saataisiin asuntojen suoranaiset puutteet ja viat selville mahdollisimman aikaisessa vaiheessa ja ennaltaehkäistyä mahdolliset tulevat vahingot, kuten vuodoista johtuvat vesivahingot. Jo pienilläkin korjauksilla voi asiakastyytyväisyys sekä asuntoon että SATOon kokonaisuudessaan parantua.

Asiakkaiden tyytyväisyys huollon palveluihin ja tavoitettavuuteen on koettu yrityksessä haasteena jo pidemmän aikaa. Mutta koska tarkkoja mittareita huoltoyhtiöiden toiminnan mittaamiseen ei ole ollut, on toiminnan kehittäminenkin ollut hankalaa. Huoltoyhtiön palvelu ja tavoitettavuus nousivat tutkimuksessa kriittisiksi attribuuteiksi. Kriittisyys ei kuitenkaan aina tarkoita, että attribuuttien toiminta olisi huonolla tasolla. Edellistä ajatusta tukee tutkimuksesta saatu tieto, että SATO:n asettamat odotusarvot ja asiakkaiden kokemusarvot ovat samalla tasolla eli odotus ja kokemus kohtaavat. Tehtyjen asiakastyytyväisyyskyselyiden perusteella huollon palvelusta löytyy kuitenkin runsaasti kehitettävää, varsinkin tavoitettavuuden osalta. Siihen, miten asiakkaat kokevat huollon palvelun, vaikuttavat suhteellisen pienetkin asiat esimerkiksi puiden karsiminen taloyhtiön pihassa tai lampun vaihtaminen rappukäytävään. Nämä asiat ovat niitä, joihin asiakkaat kiinnittävät huomiota ja joiden perusteella he antavat huoltoyhtiölle arvosanansa. Pienilläkin huollon toimintaan kohdistuvilla kehitystoimenpiteillä voidaan saada aikaan merkittävää parannusta asiakastyytyväisyydessä, lisäksi toiminnan kehittäminen voi tuoda esiin positiivisia tuloksia lyhyelläkin aikavälillä.

Tulosten perusteella voidaan sanoa, että huoltoyhtiöiden toiminta on kokonaisuudessaan hyvällä tasolla, mutta tavoitettavuuteen sekä palvelun nopeuteen tulee kiinnittää huomiota. Lisäksi huoltoyhtiöiden toiminnan laadussa on runsaasti alueellisia eroja, joista tulee pyrkiä pääsemään eroon. Huoltoyhtiöiden seuranta tulee kehittää esimerkiksi sähköisten järjestelmien avulla, kuten SATOssa ollaan tekemässä. Uudessa toimintamallissa asiakkaat voivat jättää yhteydenotto-/korjauspyyntönsä sähköiseen järjestelmään, johon huoltoyhtiö kuittaa ilmoituksen vastaanotetuksi ja myöhemmin suoritetuksi. Tällä tavoin voidaan seurata huoltoyhtiön reagointinopeutta ja tehokkuutta, lisäksi pystytään melko nopeasti raportoimaan, millaisia toimenpiteitä kohteisiin ja asuntoihin on tehty. Järjestelmää olisi hyvä kehittää vielä lisää, niin että sinne

kirjattaisiin myös muut kohteisiin ja asuntoihin kohdistuvat remontit ja korjaukset. Tällä hetkellä tietoa tehdyistä toimenpiteistä ei ole helposti saatavilla, joten asiakastytyväisyyskyselyiden tulosten perusteella tehtyjen toimenpiteiden vaikutuksia ei voida tarkasti selvittää. Sähköisen järjestelmän lisäksi huoltoyhtiöille ja heidän työntekijöilleen on tärkeää järjestää säännöllisesti koulutusta. Koulutuksen tavoitteena on yhtenäistää toimintamallit sekä –tavat ja vähentää toiminnassa esiintyviä alueellisia eroja.

Tutkimustulosten perusteella asiakkaat kokevat vähiten kriittisiksi ulkoalueiden huollon ja siivouksen. Näihin SATOssa on kiinnitetty viime vuosina runsaasti huomiota. Molemmista attribuuteista saadaan myös runsaasti palautetta, joiden pohjalta kehittämistä tehdään. Suuntaindeksin mukaan ulkoalueiden huolto on attribuutti, jossa on tapahtunut selkeästi eniten myös kehitystä. Tämä kertoo siitä, että tehdyt toimenpiteet ovat olleet tehokkaita ja myös asiakkaat ovat ne huomanneet. Myös siivouksen osalta kehitystä on tapahtunut. Ulkoalueiden huollon huomattavan korkean CFI-arvon voi osaksi selittää se, että SATOlla on viime vuosina ollut muutamia koko massaa koskevia teema-parannuksia. Eräs tällaisista teemoista on ollut ulkoalueiden kuntoa ja samalla jätehuoltoa koskeva parantaminen kaikkien jätekatosten siivoamisen avulla. Toinen mainittava teema on ollut pihan leikkivälineiden kunnon tarkastus ja huolto. Teemojen vaikutus näkyy varmasti myös asiakastytyväisyyskyselyn tuloksissa ja nostaa täten ulkoalueiden huollon CFI-arvon hyvin korkeaksi verrattuna muihin attribuutteihin. Ulkoalueet sisältävät kuitenkin paljon muutakin kuin jätekatosten ja leikkivälineiden kunnon, esimerkiksi viihtyisät ulkokalusteet ja tästä syystä, vaikka ulkoalueiden CFI-arvo on korkea, ei panostusta siihen kannata vähentää. Tulevaisuudessa tehtävien toimenpiteiden tulee kuitenkin muuttua/kehittyä ja ulkoalueiden kehittämisessä tulee ottaa huomioon yhä enemmän esimerkiksi ikääntyvä väestö ja heidän tarpeensa.

Kokonaistyytyväisyys SATOon vuokranantajana oli yksi tutkimuksen neljästä kriittisestä attribuutista. Kyseinen attribuutti kattaa monet muista mukana olleista attribuuteista ja siksi sen tulkinta on hiukan ongelmallinen. Asiakas muodostaa kyseiselle attribuutille arvosanan omien, yritykselle näkymättömien, arvostustensa mukaan. Tästä syystä attribuutin arvoa ei voida tulkita suoraan, kuten esimerkiksi lattiamateriaalien saamaa arvosanaa. Kokonaisuustyytyväisyys vuokranantajana voidaankin nähdä paremmin mittarina, joka kertoo koska palvelun laatu kokonaisuutena



on riittävällä tasolla. Attribuutille asetetaan tavoitearvo ja kun se saavutetaan, voidaan tilanteeseen olla tyytyväisiä.

SATOn aluepäälliköille tehdyn heikon markkinatestin mukaan aluepäälliköt ovat yhtä mieltä siitä, että tutkimuksesta saadut tulokset ovat hyvin toimintaa kuvaavia. Pientä hämmästyttä kuitenkin aiheutti siivouksen ja jätehuollon karsiutuminen neljän kriittisimmän attribuutin joukosta, koska kyseisistä attribuuteista tulee runsaasti negatiivista palautetta. Aluepäälliköt uskovat, että panostamalla kriittisten attribuuttien seurantaan ja mahdolliseen kehittämiseen myös asiakastyytyväisyys paranee. Kriittisiin attribuutteihin kohdistuvia kehitystoimenpiteitä kysyttäessä, oli vastaus lähes yksimielinen – asuntojen määräaikaiskunnostuksiin tulee panostaa ja sitä kautta nostaa asiakkaiden tyytyväisyyttä asuntoon, lisäksi yhteydenpitoa huoltoyhtiöiden kanssa ja heidän toimintansa aktiivista seurantaan tulee kehittää. Vaikka aluepäälliköt näkevät kaikki tutkimuksessa mukana olleet attribuutit ja niiden kehittämisen tärkeänä, nousee huoltoyhtiön palvelun kehittäminen kuitenkin muiden yläpuolelle. Kyseisen attribuutin kehittäminen koetaan suhteellisen helppona sekä tuloksekkaana ja huoltoyhtiön toimivuuden vaikutus muihin attribuutteihin positiivisena. Markkinatestin lopuksi tiedusteltiin jokaisen aluepäällikön mielipidettä kriittisimmästä attribuutista. Yhtä, selkeästi kriittisintä attribuuttia ei noussut esille, vaan mielipiteet jakautuivat attribuuttien 1-4 välille.

Vahvoina signaaleina ja kehityskohteina voidaan tutkimuksen ja markkinatestin perusteella pitää huoltoyhtiön palvelua ja kokonaistyytyväisyyttä asuntoon. Nämä nähdään tutkimuksen perusteella kriittisinä attribuutteina asiakkaiden näkökulmasta ja myös aluepäälliköt laittaisivat näiden attribuuttien mittaamiseen ja kehittämiseen eniten panoksia. Tutkimustulosten mukaan siivous ja jätehuolto eivät ole kovin kriittisiä tyytyväisyyden kannalta, mutta aluepäälliköt panostaisivat myös näihin. Voidaan siis sanoa että ne ovat heikkoja signaaleja, joiden kehittymiseen ja seurantaan kannattaa kiinnittää huomiota. Myös asunnon hinta-laatusuhde koettiin tärkeänä aluepäälliköiden suunnasta, mutta samalla todettiin, että hinta-laatusuhde paranee asuntojen kuntoon panostettaessa. Asiakkaiden mielipiteelle asunnon hinta-laatusuhteesta ei voida mielestäni antaa kovin suurta painoarvoa, koska tutkimus on tehty niille henkilöille, jotka jo asuvat SATOn omistamissa asunnoissa. Mielestäni voidaan olettaa, että asiakkaat ovat tyytyväisiä hinta-laatusuhteeseen, koska ovat valinneet juuri SATOn vuokranantajakseen

Tarkasteltaessa tutkimustuloksia kuiluanalyysin avulla, huomataan nykyisessä palvelun laadussa esiintyvän useita kuiluja. Johdon näkemyksen kuilu yhdistettynä laatuvaatimuksen kuiluun näkyy toiminnassa siten, että yritys ei pysty tarkentamaan asiakkaiden tyytymättömyyden syytä/syitä ja viestimään laatuvaatimuksia henkilöstölle. Koska kohdemassa on suuri, ei yrityksen johdolla ole aikaa ja resursseja pohtia kehitystoimenpiteitä kohdekohtaisesti, vaan esitettävät toimenpiteet ovat koko kohdemassaa koskevia. Aluepäällikön ja isännöitsijän tavoitteena on kuitenkin käydä kehitystoimenpiteitä läpi myös kohdetasoisesti. Asiakastyytyväisyyskyselyiden tuloksista on vuosittain nostettu esille muutama, johdon mielestä tärkeä attribuutti. Attribuuteille on asetettu tavoitearvot sekä toimenpide-ehdotukset seuraavaksi vuodeksi. Kehityskohteet ovat koskeneet laajoja osakokonaisuuksia esimerkiksi ”kokonaistyytyväisyys asuntoon”, joiden alle on valittu yksi tai kaksi yksityiskohtaisempaa attribuuttia, kuten ”lattiamateriaalit”, lisäksi tavoitteet ovat olleet samat koko asuntomassalle. Täsmällistä tietoa asiakkaiden tyytyväisyyteen tai tyytymättömyyteen vaikuttavista asioista ei ole ollut saatavilla, joten selkeää käsitystä siitä, mihin kohtiin erityisesti pitäisi puuttua ja millä tavoin, ei ole voitu muodostaa. Tästä syystä ongelmakohtiin ei ole voitu puuttua täsmäiskuin, vaan kehitystä on pyritty tekemään kokonaisvaltaisesti. Tällaisesta kehittämisestä ei ole kaikille kohteille hyötyä, esimerkiksi huoltoyhtiön vaihdos ei välttämättä paranna kaikkien kohteiden asiakastyytyväisyyttä. Ensisijaisesti tulisikin pohtia niin sanottuja kevyempiä kehitystoimenpiteitä – asiakastyytymättömyys ei välttämättä johdu itse huoltoyhtiöstä, vaan esimerkiksi siitä että SATOn ja huoltoyhtiön välinen viestintä on epäselvää eikä huoltohenkilöstö tiedä mitä heiltä odotetaan. Mielestäni ennen suurten kehitystoimenpiteiden toteutusta, kuten huoltoyhtiön vaihtamista, tulisi yrityksessä pohtia voisiko asiakkaiden tyytymättömyyden taustalla olla jokin toinen syy, joka voitaisiin korjata helpommin ja edullisemmin.

Koko massaa tarkasteltaessa useisiin asetettuihin numeraalisiin asiakastyytyväisyystavoitteisiin on päästy ja tehtyjen toimenpiteiden voidaan päätellä vaikuttaneen positiivisesti. Mielestäni on hyvä, että koko massaa koskevia tavoitearvoja ja toimenpideohjeita annetaan, mutta lisäksi asiaa tulisi tarkastella alueellisesti esimerkiksi kaupungeittain. Tämä siitä syystä, että eri kaupungeissa sekä kohteiden kunnot että asukasrakenteet saattavat olla joiltain ominaisuuksiltaan erilaisia ja samat toimenpiteet eivät ole kaikkialla tehokkaita.

Tarkasteltaessa toiminnan laatua koko SATOn organisaation näkökulmasta, havaitaan palvelun toimituksessa esiintyvä kuilu, jossa henkilöstö ei pysty saavuttamaan asetettuja laatutavoitteita. Tavoitteena on, että prosessit ja toiminnot saavuttaisivat toimintatason, jossa asiat etenevät sujuvasti ja tulevat kerralla valmiiksi. Toiminnan häiriöttömän etenemisen mahdollistavat yrityksen sisäinen viestintä, toimintaa ja viestintää tukevat järjestelmät sekä yhtenäiset toimintamallit. Tällä hetkellä tiedon häiriötön/sujuva kulku ei täysin toteudu SATOssa, johtuen pääasiassa useista tietojärjestelmistä. Työntekijät joutuvat etsimään tietoja useasta järjestelmästä, joka omalta osaltaan hidastaa toimintaa, lisäksi tietojen tallentaminen tehdään useaan järjestelmään. Joissain järjestelmissä on päällekkäisiä tietoja, mutta yhdestä järjestelmästä ei löydy kaikkea. Useiden järjestelmien käyttö lisää myös virheiden mahdollisuuksia ja niiden selvittämiseen/korjaamiseen menee oma aikansa. Uusien järjestelmien käyttöönotto ja/tai vanhojen integrointi toisiinsa on kuitenkin pitkä ja kallis projekti, joten ainakin tällä hetkellä henkilöstön kouluttaminen säännöllisin väliajoin voidaan nähdä helpompana ja mahdollisesti myös edullisempänä vaihtoehtona. Järjestelmien kehittäminen tulee kuitenkin olla osa jatkuvaa toiminnan laadun parantamista ja järjestelmien aiheuttamiin ongelmakohtiin tulee aktiivisesti etsiä ratkaisuja.

Asiakastyytyväisyyskyselyiden avointen kysymysten vastauksia tutkittaessa voitiin huomata, että vastaukset jakautuivat melko selkeästi kolmeen kokonaisuuteen. Nämä kolme kokonaisuutta ovat asuntoa koskevat, kohdetta ja sen ulkoaluetta koskevat sekä huoltoa koskevat palautteet. Palautteet kertovat millaisia asioita asiakkaat toivovat kehitettävän ja toisaalta mihin he ovat tyytyväisiä. Kolmen eri vuoden vastauksia tarkasteltaessa huomattiin, että mitä uudempia vastauksia tarkasteltiin, sen yksityiskohtaisempiin asioihin asiakkaat kiinnittävät huomiota. Tämä voi johtua esimerkiksi vastaajaryhmän ikäjakauman muutoksista, mutta myös siitä, että yleinen vaatimustaso asumista kohtaan on noussut ja asumistyyli muuttunut. Vaikka avointen kysymysten vastausten tutkiminen on hidasta, on se myös toiminnan kehittämisen kannalta oleellista. Vastauksia tarkastelemalla saadaan tarkemmin selville asiakkaiden tyytyväisyyden ja tyytymättömyyden syyt ja tällöin myös korjaavat toimenpiteet osataan kohdistaa paremmin. Tähän saakka SATOssa on reagoitu kyselyissä esille tulleisiin seikkoihin hiukan eri tavalla sekä alueesta että kohteesta riippuen. Aiemmin ei kuitenkaan ole tutkittu, millaisia vaikutuksia tehdyillä toimenpiteillä on ollut asiakastyytyväisyyteen.

Avointen vastausten perusteella suurimmiksi kehityskohteiksi asiakkaat kokivat huollon toiminnan, tiedotuksen ja asenteen sekä asuntoremontit tai oikeammin niiden puutteen. Tyytyväisiä asiakkaat olivat puolestaan asuntopalvelun toimintaan, huoneistojen hintalaatusuhteeseen, lisäksi SATOa pidettiin luotettavana vuokranantajana. Positiivista palautetta saanut asuntopalvelun toiminta on ollut kehitettävien toimintojen listalla jo useita vuosia. Toiminnan laadun kehittämisessä on käytetty apuna esimerkiksi erilaisia mittareita ja mystery shopping -menetelmää. Myös yrityksen palvelulupauksen toteuttamisessa asuntopalvelun toiminta on merkittävässä roolissa. Yksi asunto-omaisuusyksikön palvelulupauksista on ”Autamme asumisen alkuun” ja juuri tässä kohdassa on kyse asuntopalvelun toiminnasta. Asuntopalvelun toiminta on myös osa asiakkaiden kriittiseksi kokemaa kokonaistyytyväisyyttä SATOon vuokranantajana. Mielestäni voidaan todeta, että asuntopalvelun toiminnallinen laatu on kohdillaan – on pyritty luomaan yhtenäiset toimintamallit sekä –tavat ja niiden toteutumista seurataan. Lisäksi asiakassuhteiden luomiseen ja ylläpitoon on panostettu, tavoitteena tyytyväisemmät asiakkaat sekä vaihtuvuuden pienentäminen.

Tehdyn tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että tutkimuksessa käytetty CFI-malli on käyttökelpoinen myös kiinteistöalalla ja hyvä väline päätöksenteon avuksi. Yksi tutkimuskerta kertoo tietynlaista suuntaa toiminnan kehittämiseksi, mutta jos tutkimuksella halutaan luotettavampia suuntaviivoja toiminnan kehittämiseksi, tulisi se tehdä useamman kerran, mieluiten säännöllisin väliajoin. Koska asiakastyytyväisyyskysely tehdään yrityksessä vuosittain, on vuoden aikajänne sopiva myös tällaiselle tutkimukselle.

Toteutetussa tutkimuksessa tuli esille muutamia kehityskohteita, joihin tulevissa tutkimuksissa tulee kiinnittää huomiota. Tässä tutkimuksessa attribuuttien odotusarvot eivät olleet asiakkaiden määrittelemiä, vaan ne tulivat yrityksen suunnasta. Tämä vaikuttaa tulosten luotettavuuteen, eikä kerro asiakkaiden täydellistä mielikuvaa yrityksestä. Jatkossa kannattaa miettiä, voisiko asiakastyytyväisyyskyselyssä tiedustella myös asiakkaiden odotusarvoja attribuuteille, kokemusarvojen lisäksi. Tutkimukseen mukaan otettavien attribuuttien määrää tulisi lisätä muutamalla, määrä ei kuitenkaan tule olla yli 20 kappaletta. Nykyisistä attribuuteista ei kuitenkaan tule luopua tutkimustulosten vertailtavuuden saavuttamiseksi. Kysely ja tutkimus olisi tulevaisuudessa hyvä suorittaa myös yrityksen eri intressiryhmille esimerkiksi tietylle henkilöstön osalle ja kumppaneiden työntekijöille. Saatuja tuloksia voitaisiin vertailla keskenään ja nähtäisiin kokevatko eri ryhmät attribuutit samalla tavalla vai onko

näkemyksissä eroja. Tällöin toiminnan kehittäminen selkiytyisi, kun tiedettäisiin ne kohdat, joissa suurimmat näkemyserot ovat. Tutkimustulosten tulkinnassa kannattaa jatkossa käyttää apuna tietoa asiakaskannan ikäjakaumasta. Tutkimuksessa käytetyn otoksen ikäjakaumaa tulee verrata koko kyselymassan ikäjakaumaan ja sitä edelleen koko asiakasmassan ikäjakaumaan. Tätä kautta voidaan tehdä johtopäätöksiä siitä, antaako tutkimusotos luotettavan kuvan asiakkaiden mielipiteistä. Jos esimerkiksi otokseen tulee runsaasti kohteita, joissa vastaajat ovat yli 60 vuotiaita, mutta asuntokannassa suurin ikäryhmä ovat 30–40 vuotiaat, voidaan melko varmasti sanoa, että otoksesta saatu tieto ei kuvaa luotettavasti koko massan mielipidettä asioista.

Itse kyselyyn ei muutoksia juurikaan voi ja kannata tehdä, koska tällä hetkellä kyselyn kysymykset on valittu siten, että tuloksia voidaan verrata muiden alalla toimivien yritysten vastaaviin kyselytuloksiin.

## 8. YHTEENVETO

Työn tavoitteena oli selvittää miten SATOn asiakastyytyväisyys on kehittynyt muutaman viime vuoden aikana ja millaisia toimenpiteitä sen parantamiseksi on tehty. Tutkimukselle asetettiin alussa kaksi tutkimuskysymystä: Miten SATO on reagoinut asiakastyytyväisyys-kyselyistä esille tulleisiin ilmiöihin? ja Miten tehdyt toimenpiteet ovat vaikuttaneet asiakastyytyväisyyteen? Lisäksi työssä tuli selvittää tukevatko tehdyt toimenpiteet palvelulupauksen toteutumista sekä miten asiakastyytyväisyyskyselyä tai sen analysointia tulisi kehittää.

Työn pääasiallisena aineistona käytettiin SATOn vuosina 2006, 2007 ja 2008 tekemiä asiakastyytyväisyyskyselyitä. Lisäksi tutkimustulosten tulkinnassa käytettiin apuna yrityksen aluepäälliköille tehtyä heikkoa markkinatestiä. Työn lopputulokset saatiin selville hyödyntämällä critical factor index (CFI) -mallia. CFI-mallin avulla saatiin selville kriittiset attribuutit, joiden joukosta voitiin valita kehityskohteet.

Ensimmäisen tutkimuskysymykseen voidaan vastata, että SATO on reagoinut esille tulleisiin asioihin hyvin vaihtelevasti. Kyselyiden tuloksista on nostettu esiin muutamia asioita, joiden kehittämiseen on panostettu muiden asioiden jäädessä vähemmälle huomiolle. Kehitystoimet ovat pääsääntöisesti koskeneet koko massaa. Toimenpiteiden vaikutusta asiakastyytyväisyyteen ei voida tarkasti kertoa, koska kaikkia tehtyjä toimenpiteitä ei ole raportoitu. Yleisesti voidaan kuitenkin todeta, että koko kohdemassaa tarkasteltaessa asiakastyytyväisyys on noussut joka vuosi eli toimenpiteillä on ollut positiivinen vaikutus. Tutkimusotoksessa kuitenkin huomattiin, että jotkin toimenpiteet ovat vaikuttaneet tyytyväisyyteen negatiivisesti. Tästä voidaan päätellä, että samat toimenpiteet eivät vaikuta samalla tavalla kaikissa kohteissa.

Kun asiakastyytyväisyyskyselyiden pohjalta toteutettuja toimenpiteitä tarkastellaan SATOn ja asunto-omaisuusyksikön palvelulupausten näkökulmasta, voidaan todeta, että toimenpiteet ovat pääosin linjassa niiden kanssa. Asunnoille annettava laatutakuu toteutuu asuntojen määräaikaistarkastusten ja -korjausten kautta. Myös pitkäaikaiseen asumiseen kannustetaan huolehtimalla hyvästä tiedottamisesta sekä palveluiden saatavuudesta. Monessa kohden on kuitenkin vielä kehitettävää ja näitä kehityskohteita pyrittiin selvittämään CFI-mallin avulla.

CFI-mallin avulla tehdyn tutkimuksen perusteella attribuuttien joukosta erottui selkeästi neljä kriittisintä attribuuttia: asiakkaiden kokonaistyytyväisyys asuntoon, kokonaisuustyytyväisyys SATOon vuokranantajana, huoltoyhtiön palvelu sekä huoltoyhtiön tavoitettavuus. Näiden attribuuttien tärkeyttä korosti myös asiakastyytyväisyyskyselyssä käytettyjen avointen kysymysten vastaukset, kuten myös heikon markkinatestin tulokset.

Tutkimuksen perusteella toiminnan laadun kehittäminen ei ole ollut johdonmukaista, vaan kehittämistä on tehty hiukan sieltä täältä. Lisäksi toimenpiteiden seurantaan ja mittaamiseen ei ole panostettu juurikaan. Palvelun laadun kehittäminen tulisikin aloittaa valitsemalla selkeät kehityskohteet ja luomalla niille mittarit, joilla mitataan toimintaa ja pyritään parantamaan sitä. Mittareita ei saa olla liian montaa, koska silloin mittaaminen tulee liian työlääksi ja kehittämisen tavoite katoaa. Tämä tutkimus antaa hyvän kuvan siitä, mitkä asiat asiakkaat kokevat kriittisinä ja mitä kannattaa alkaa kehittämään sekä mittaamaan. Mittareita luotaessa täytyy kuunnella myös henkilöstön mielipidettä ja mittaustuloksia tulee käydä läpi yhdessä heidän kanssaan. Mittareille tulee asettaa selkeät tavoitteet sekä arvot, joiden saavuttamisen jälkeen tilanteeseen ollaan tyytyväisiä. On tärkeää kuitenkin muistaa, että toiminnan parantamien ei lopu koskaan, mutta panostuksen määrää voidaan vaihdella.

Loppuun vielä erästä esimiestä lainaten: Asiakkaat eivät välttämättä odota saavansa uusia kaappeja keittiöön, vaan jos he ilmoittavat huoltoyhtiölle esimerkiksi jätekatoksen oven jäykkyydestä on tämän "pienen" asian nopea korjaaminen heille huomattavasti tärkeämpää ja nostaa enemmän heidän asiakastyytyväisyyttään. Jos tätä pientä asiaa ei korjata, voi asiakas antaa kyselyssä huollolle huonoja arvosanoja, vaikka muuten olisikin tyytyväinen toimintaan. Pienet, mutta asumisen helppouteen ja turvallisuuteen liittyvät asiat ovat niitä, jotka vaikuttavat eniten asiakastyytyväisyyteen.

## LÄHDELUETTELO

- Bradley, Stephen P. & Richard L. Nolan (1998). *Sense & Respond Capturing Value in the Network Era*. Boston: Harvard Business School Press. ISBN 0-875874-835-4.
- Grönroos, Christian (1989). *Miten palveluja markkinoidaan*. 4.-5. painos. Espoo: Weilin+Göös. ISBN 951-35-4879-1.
- Grönroos, Christian (1998). *Nyt kilpaillaan palveluilla*. 4. painos. Porvoo: WSOY. ISBN 951-0-22816-8.
- Grönroos, Christian (2003). *Palveluiden johtaminen ja markkinointi*. 2. painos. Porvoo: WS Bookwell Oy. ISBN 951-0-25648-X.
- Haeckel, Stephan H. (1999). *Adaptive Enterprise: Creating and Leading Sense-and-Respond Organizations*. Boston: Harvard Business School Press. ISBN 0-87584-874-5.
- Järvelin, Kimmo, Hans-Henry Kvist, Perttu Kähäri & Jukka Räikkönen (1992). *Palveluyrityksen laadun kehittäminen*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. ISBN 951-96518-0-2.
- Kasanen, Eero, Kari Lukka & Kari Siitonen (1993). The constructive approach in management accounting research. *Journal of Management Accounting Research* 5, 243-259.
- Laatukeskus Excellence Finland (2009). *Suomen Laatupalkinto 2009: Kilpailun säännöt ja ohjeet* [online]. [siteerattu 23.2.2009]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:[http://www.laatukeskus.fi/content/SLP/2009/Kilpailijat/SLP\\_Kilpailusaannot\\_2009.pdf?from=9771601402877764](http://www.laatukeskus.fi/content/SLP/2009/Kilpailijat/SLP_Kilpailusaannot_2009.pdf?from=9771601402877764)>.
- Lecklin, Olli (1999). *Laatu yrityksen menestystekijänä*. 3. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. ISBN 952-14-0094-3.



- Lehmus, Pertti & Tapio Korkala (1996). *Asiakaspalvelu ja laaduntekijät*. Helsinki: Hakapaino Oy. ISBN 951-9378-019-7.
- Lillrank, Paul (1990). *Laatunmaa: Johdatus Japanin talouselämään laatujohtamisen näkökulmasta*. Jyväskylä: Gummeruksen Kirjapaino Oy. ISBN 951-662-506-1.
- Lillrank, Paul (1998). *Laatuajattelu: Laadun filosofia, tekniikka ja johtaminen tietoyhteiskunnassa*. Keuruu: Otava. ISBN 951-1-15812-0.
- Mathiassen, Lars & Anu Marianne Vainio (2007). Dynamic capabilities in small software firms: A sense-and-respond approach. *IEEE Transactions on Engineering management* 54:3, 522-538.
- National Institute of Standards and Technology (2008). *Frequently Asked Questions about the Malcolm Baldrige National Quality Award* [online]. [siteerattu 20.2.2009]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:[http://www.nist.gov/public\\_affairs/factsheet/baldfaq.htm](http://www.nist.gov/public_affairs/factsheet/baldfaq.htm)>.
- Pajunen, Timo (1991). *Laadun kehittäminen – esimerkkejä PKT-yrityksistä*. Tampere: Metalliteollisuuden kustannus Oy. ISBN 951-817-506-3.
- Parasuraman, A., Valarie A. Zeithaml & Leonard L. Berry (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing* 49, 41-50.
- Ranta, Juha-Matti & Josu Takala (2007). A holistic method for finding out critical features of industry maintenance services. *International Journal of Services and Standards* 3:3, 312-325.
- Salminen, Pekka (1990). *Tuotteiden ja toiminnan laadun kehittäminen*. Mänttä: Metalliteollisuuden Kustannus Oy. ISBN 951-817-450-4.
- SATO Oyj (2006). *Saton palvelukäsikirja*. Julkaisematon.
- SATO Oyj (2009). Yrityksen internetsivut. [siteerattu 30.3.2009]. Saatavana World Wide Webistä: URL:<http://www.sato.fi>.

Torkkeli, Marko, Pekka Salmi, Ville Ojanen, Heli Länkinen, Antti Laaksolahti, Sami Hänninen & Jukka Hallikas (2005). *Asiantuntijapalvelujen johtamisen haasteet*. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto. ISBN 952-214-166-6.

Tuominen, Carita & Paul Lillrank (2000). *Laatukäsitykset suomalaisissa yrityksissä*. Helsinki: Edita Oy. ISBN 951-739-573-6.

## LIITTEET

## Liite 1. Asiakastyytyväisyyskysely vuodelta 2008.

Asuntokohde:

## SATOOn asiakastyytyväisyyskysely 2008

**1. Arvioi tyytyväisyyttäsi asuntoon asteikolla 1-5.** (5=erittäin tyytyväinen, ..., 1=erittäin tyytymätön)  
Merkitkää tärkeysjärjestyksessä, mitkä näistä tekijöistä ovat kolme tärkeintä asiaa tyytyväisyytenne kannalta.  
(1=tärkein, 2=toiseksi tärkein, 3=kolmanneksi tärkein)

	Tyytyväisyys asuntoon					Tärkeysjärjestys (kolme tärkeintä)
	Erittäin tyytyväinen			Erittäin tyytymätön		
Kokonaistyytyväisyys asuntoon	5	4	3	2	1	
Keittiön kunto	5	4	3	2	1	_____
Kylpyhuoneen kunto	5	4	3	2	1	_____
Asunnon yleiskunto	5	4	3	2	1	_____
Tietoliikenneyhteydet	5	4	3	2	1	_____
Asunnon hinta-laatusuhde	5	4	3	2	1	_____

**2. Arvioi tyytyväisyyttäsi asuintaloon asteikolla 1-5.** (5=erittäin tyytyväinen, ..., 1=erittäin tyytymätön)  
Merkitkää tärkeysjärjestyksessä, mitkä näistä tekijöistä ovat kolme tärkeintä asiaa tyytyväisyytenne kannalta.  
(1=tärkein, 2=toiseksi tärkein, 3=kolmanneksi tärkein)

	Tyytyväisyys asuintaloon					Tärkeysjärjestys (kolme tärkeintä)
	Erittäin tyytyväinen			Erittäin tyytymätön		
Kokonaistyytyväisyys asuintaloon	5	4	3	2	1	
Porraskäytävä	5	4	3	2	1	_____
Piha-alueiden viihtyisyys (lasten leikkipaikat yms.)	5	4	3	2	1	_____
Asuintalon rauhallisuus	5	4	3	2	1	_____
Talon sijainti	5	4	3	2	1	_____

**3. Arvioi tyytyväisyyttäsi asuinympäristöön asteikolla 1-5.** (5=erittäin tyytyväinen, ..., 1=erittäin tyytymätön)

	Tyytyväisyys asuinympäristöön				
	Erittäin tyytyväinen			Erittäin tyytymätön	
Kokonaistyytyväisyys asuinympäristöön	5	4	3	2	1

**4. Arvioikaan tyytyväisyyttä vuokranantajaan asteikolla 1-5.** (5=erittäin tyytyväinen,...,1=erittäin tyytymätön)  
Merkitäkää tärkeysjärjestyksessä, mitkä näistä tekijöistä ovat kolme tärkeintä asiaa tyytyväisyytenne kannalta.  
(1=tärkein, 2=toiseksi tärkein, 3=kolmanneksi tärkein)

	Tyytyväisyys vuokranantajaan					Tärkeysjärjestys (kolme tärkeintä)
	Erittäin tyytyväinen			Erittäin tyytymätön		
Kokonaistyytyväisyys SATOon vuokranantajana	5	4	3	2	1	
Ammattimaisuus asioiden hoidossa	5	4	3	2	1	_____
SATOon luotettavuus	5	4	3	2	1	_____
SATOon henkilökunnan tavoitettavuus	5	4	3	2	1	_____
Tiedonkulku asuintaloon ja vuokra-suhteeseen liittyvissä asioissa	5	4	3	2	1	_____
Asunnon vuokraukseen liittyvä asiakaspalvelu	5	4	3	2	1	_____
Vuokrien laskutukseen liittyvä asiakaspalvelu	5	4	3	2	1	_____

**5. Arvioikaan tyytyväisyyttä huoltoon ja isännöintiin asteikolla 1-5.** (5=erittäin tyytyväinen,...,1=erittäin tyytymätön)  
Merkitäkää tärkeysjärjestyksessä, mitkä näistä tekijöistä ovat kolme tärkeintä asiaa tyytyväisyytenne kannalta.  
(1=tärkein, 2=toiseksi tärkein, 3=kolmanneksi tärkein)

	Tyytyväisyys huoltoon ja isännöintiin liittyviin palveluihin					Tärkeysjärjestys (kolme tärkeintä)
	Erittäin tyytyväinen			Erittäin tyytymätön		
Kokonaistyytyväisyys huoltoon ja isännöintiin	5	4	3	2	1	
Isännöitsijän toiminta	5	4	3	2	1	_____
Isännöitsijän tavoitettavuus	5	4	3	2	1	_____
Huoltoyhtiön palvelu	5	4	3	2	1	_____
Huoltomiehen tavoitettavuus	5	4	3	2	1	_____
Ulkoalueiden hoito	5	4	3	2	1	_____
Siivous	5	4	3	2	1	_____
Jätehuolto	5	4	3	2	1	_____

**6. Oletteko huomanneet viimeisen vuoden aikana talossanne tapahtuneen kehitystä kiinteistöön, asuntoihin tai palveluun liittyvissä asioissa?**

Kyllä

En

Jos vastasitte kyllä, mitä muutoksia olette havainneet? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**7. Kehitysehdotuksia asuintaloon tai palveluihin liittyen:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**8. Onko käytössä internetyhteys?** Kyllä Ei**9. Oletteko käyneet SATOn internetsivuilla?** Kyllä En

	Erittäin tyytyväinen			Erittäin tyytymätön	
<b>10. Tyytyväisyys SATOn internetsivuihin</b>	5	4	3	2	1

**11. Kehitysehdotuksia SATOn internetsivuihin liittyen:** \_\_\_\_\_**12. Luetteko SATOn Kotona-lehteä?** Kyllä En

	Erittäin tyytyväinen			Erittäin tyytymätön	
<b>13. Tyytyväisyys SATOn Kotona-lehteen</b>	5	4	3	2	1

**14. Kehitysehdotuksia SATOn Kotona-lehteen liittyen:** \_\_\_\_\_**15. Oletteko hyödyntäneet seuraavia SATOn asiakasetuja tai palveluja?**

	Kyllä	En	En ole ollut tietoinen edusta
Vuokravakuuden palautus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vaihtajan etu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Suoraveloitus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vaihtoehtoinen vuokranmaksupäivä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SATOn asiakastilaisuudet (mm. sirkusnäytökset ja elokuvat)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**16. Oletteko hyödyntäneet SATOn neuvottelemia asiakasetuja yhteistyökumppaneilta?**

	Kyllä	En	En ole ollut tietoinen eduista
Alennuksia sisustus-, huonekalu- ja askarteluliikkeistä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tarjouksia tietoliikenneyhteisistä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lehtien näytenumeroita tai tilauksia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muuttoon liittyviä etuja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Alennuksia teatteriesityksistä, sirkuslipuista tai Linnanmäkirannekkeista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kampanjatarjouksia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Joitakin muita, mitä _____			

**17. Miten suhtaudutte SATOn asiakasetuihin ja -tilaisuuksiin?** Suhtaudun myönteisesti En ole kiinnostunut asiakaseduista tai -tilaisuuksista En ole saanut riittävästi tietoa asiakaseduista tai -tilaisuuksista Jokin muu, mikä \_\_\_\_\_

**18. Mikä vaihtoehto kuvaa parhaiten suhtautumistanne vuokra-asumiseen?**

- Vuokra-asunto on todennäköisesti pysyvä asumismuoto.  
 Vuokra-asunto on pitempiaikainen asumismuoto, mutta harkitsen myös muita vaihtoehtoja.  
 Vuokra-asunto on väliaikainen asumismuoto.

**19. Mikä vaihtoehto kuvaa parhaiten suhtautumistanne oman talon asukastoimintaan?**

- Suhtaudun myönteisesti ja osallistun toimintaan  
 Suhtaudun myönteisesti, mutta en osallistu toimintaan  
 Talossamme ei ole toimintaa, mutta olisin kiinnostunut toiminnasta  
 Talossamme ei ole toimintaa, enkä ole siitä kiinnostunut  
 Talossamme on asukastoimintaa, mutta suhtaudun siihen kriittisesti  
 Jokin muu, mikä \_\_\_\_\_

**20. Palautetta asukastoimintaan liittyen:** \_\_\_\_\_

---



---

**21. Missä asioissa olette erityisen tyytyväisiä SATOon?** \_\_\_\_\_

---



---

**22. Missä asioissa tai palveluissa SATOlla olisi parannettavaa?** \_\_\_\_\_

---



---

**23. Voisitko suositella SATOa myös ystäville?**

- Kyllä  
 En

**Taustatiedot:****Vastaajan ikä**

- alle 25 vuotta  
 25-40 vuotta  
 41-60 vuotta  
 yli 60 vuotta

**Taloudessa henkilöitä yhteensä**

- 1       4  
 2       5  
 3       6 tai enemmän

**Taloudessa alle 18-vuotiaita henkilöitä yhteensä**

- ei lainkaan  
 1  
 2  
 3 tai enemmän

**Asumisaika nykyisessä asunnossa**

- alle vuoden  
 1-2 vuotta  
 3-5 vuotta  
 6-10 vuotta  
 yli 10 vuotta

**Arvionne tulevasta asumisajasta nykyisessä asunnossanne**

- Alle vuoden  
 1-2 vuotta  
 3-5 vuotta  
 6-10 vuotta  
 yli 10 vuotta  
 en osaa sanoa

**Oletteko aiemmin asunut SATOn asunnossa?**

- Kyllä  
 En

**Oletteko aiemmin vastannut SATOn asiakastytyväisyyskyselyyn?**

- Kyllä  
 En

Kiitos palautteesta!