



**LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU**  
*Lahti University of Applied Sciences*

# BALANCED SCORECARD - ASIAKASNÄKÖKULMAN HYÖDYNTÄMINEN

Case: Päijät-Hämeen Kiinteistö-Isännöinti Oy

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden ala  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Taloushallinto  
Opinnäytetyö  
Syksy 2011  
Maarit Syrjä

Lahden ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

SYRJÄ, MAARIT:

Balanced Scorecard- Asiakasnäkökulman  
hyödyntäminen  
CASE: Päijät-Hämeen Kiinteistö-  
Isännöinti Oy

Taloushallinnon opinnäytetyö, 45 sivua, 5 liitesivua

Syksy 2011

## TIIVISTELMÄ

---

Tämä opinnäytetyö käsittelee Balanced Scorecardin eli tasapainotetun mittariston toimintaa ja selvittää, voiko mittariston asiakasnäkökulma auttaa kohdeyritystä kehittämään palvelujaan. Työ on tehty toimeksiantona Päijät-Hämeen Kiinteistö-Isännöinti Oy:lle. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää mitä mieltä kohdeyrityksen asiakkaat ovat yrityksen palveluiden nykytilasta ja voisiko palveluita jotenkin parantaa. Lisäksi selvitetään, tarjoaako Balanced Scorecardin asiakasnäkökulma uusia ratkaisuja isännöintitoimiston palveluiden kehittämiseen.

Työn teoriaosassa käsitellään isännöintialan kehitystä, työtehtäviä, eettistä vastuuta ja alan muuttuneita vaatimuksia. Lisäksi käsitellään Balanced Scorecardin teoriaa ja toimintaa. Asiakasnäkökulmaa käsitellään asiakaspalvelun, ammattitaidon sekä laadun kannalta, koska niitä voidaan pitää isännöintitoimiston palvelun lähtökohtina. Lähdemateriaaleina on käytetty isännöintiä, Balanced Scorecardia ja asiakaspalvelua käsitteleviä teoksia sekä Internet-aineistoa.

Työn empiriaosa koostuu lyhyestä yritysesittelystä, kyselyn suunnittelu- ja toteutusprosessin kuvaamisesta sekä valmiin asiakastyytyväisyyskyselyn tuloksista ja tulosten analysoinnista. Tutkimusmenetelminä on käytetty teemahaastatteluja ja kyselylomakkeita. Lopullinen asiakastyytyväisyyskysely on tehty isännöintitoimiston isännöitsijöiden kanssa käytyjen teemahaastatteluiden pohjalta. Tutkimuksen lopulliset tulokset perustuvat isännöintitoimiston asiakkaiden antamiin vastauksiin.

Heinäkuussa 2010 voimaantulleen uuden asunto-osakeyhtiölain myötä isännöintiin liittyviä tutkimuksia on tehty viime aikoina melko paljon. Pelkästään isännöintitoimistojen palvelun laatuun keskittyvä valtakunnallinen tutkimus tehtiin viimeksi viime vuonna. Kohdeyritykselle tehdyssä tutkimuksessa esille nousseet kehityskohteet ovat samansuuntaisia kuin valtakunnallisessa tutkimuksessa. Tulosten perusteella kehittämiskohteiksi voidaan nimetä isännöitsijän tiedottamiskäytännöt, ajanhallinta sekä nopeus tehtävien hoidossa.

Avainsanat: isännöintitoimisto, balanced scorecard, asiakasnäkökulma

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Studies

SYRJÄ, MAARIT:

Balanced Scorecard - Utilization of the  
Customer Perspective

CASE: Päijät-Hämeen Kiinteistö-  
Isännöinti Oy

Bachelor's Thesis in Financial Management, 45 pages, 5 appendices

Autumn 2011

## ABSTRACT

---

This thesis deals with the functionality of the Balanced Scorecard in a housing management company. The case company in this study is Päijät-Hämeen Kiinteistö-Isännöinti Oy. The aim is to find out if the case company can improve its services by using the Balanced Scorecard's customer perspective. The aim is also to find out how satisfied the company's current customers are, and whether there is something in the service that should be different.

The theoretical section presents the history of housing management, ethical responsibilities and changed demands of the industry. The theoretical part also introduces the theory and function of the Balanced Scorecard. The customer perspective deals with customer service, expertise and quality.

Sources for the study include literature and internet sources. Sources are about housing management, the Balanced Scorecard and customer perspective.

The empirical part of this thesis consists of company presentation, the planning and implementation process of the questionnaire and analyzing the results. The data for the study were gathered by interviews and questionnaires. The final customer satisfaction survey was made based on the interviews with the managers. The final results were based on customers' answers.

In July 2010 the new Housing Companies Act came into effect. There have been quite many surveys concerning the housing management industry recently mainly because of the new law. Last year a nationwide quality survey was conducted in Finland. The survey was the largest service quality study in the housing management industry since the new law. The results of the nationwide study are quite similar to the results of this thesis. Both surveys indicate that the house manager's briefing policy, time management and quick service are the main things that housing management companies should improve.

Key words: housing management company, Balanced Scorecard, customer perspective

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tausta ja aiemmat tutkimukset	1
1.2	Tutkimuksen tavoite ja rajaus	3
1.3	Tutkimusmenetelmät	4
1.4	Työn rakenne	6
2	ISÄNNÖINTI ALANA	7
2.1	Isännöintialan kehitys	7
2.2	Isännöinnin tehtävät	8
2.3	Isännöitsijän osaamis- ja ammattitaitovaatimukset	10
2.4	Isännöitsijän vastuu	12
2.5	ISA-standardi	12
2.6	Hyvä isännöintitapa	13
3	BALANCED SCORECARD	15
3.1	Mittariston historia	15
3.2	Visio, strategia ja strategiakartat	16
3.3	Tuloskortin näkökulmat	18
3.3.1	Asiakasnäkökulma	19
3.3.2	Oppimis- ja kasvunäkökulma	20
3.3.3	Sisäisten prosessien näkökulma	22
3.3.4	Taloudellinen näkökulma	23
3.4	Mittariston määrä ja käyttö	24
4	CASE: ASIAKASTYYTYVÄISYYSKYSELY PÄIJÄT-HÄMEEN KIINTEISTÖ-ISÄNNÖINTI OY:SSA	26
4.1	Kyselyn suunnittelu ja toteuttaminen	26
4.2	Tulosten purku ja analysointi	27
4.3	Avoimet kysymykset	33
4.4	Johtopäätökset	35
5	YHTEENVETO	39
	LÄHTEET	42
	LIITTEET	47

## 1 JOHDANTO

Yleinen asiakaspalvelun laatu on heikentynyt Suomessa viime aikoina, ja useammilla toimialoilla asiakkaan oletetaan toimivan oma-aloitteisesti. Nykyisin asiakaspalvelussa on yleistä pelko kasvojen menettämisestä, ja siksi yritykset yrittävät usein vierittää syyt asiakkaan niskaan. Suurin osa suomalaisyrityksistä kerää aktiivisesti asiakaspalautetta, mutta harva osaa hyödyntää sitä, varsinkaan huonoa sellaista. (Okkonen 2011.)

Isännöintitoimiston kannattavuuden kannalta asiakaspalvelun tärkeyttä ei voida liikaa korostaa. Asiakaspalveluun pitää varata resursseja, ja sitä pitää aina kehittää. Isännöintiliiton lähteiden mukaan taloyhtiöiden pitäisi pitää osakkaistaan parempaa huolta. Isännöintiliiton toimitusjohtajan Tero Heikkilän mukaan oikealla ohjeistuksella voitaisiin säästää huomattavia summia esimerkiksi remontteja toteutettaessa. (Laakso 2011.)

### 1.1 Tutkimuksen tausta ja aiemmat tutkimukset

Suomessa on noin 11169 kiinteistöalan toimintaa harjoittavaa yritystä. Isännöintiyrityksiä on Suomessa noin 800, ja ne työllistävät arviolta 5000 henkilöä. Suomalaisilla isännöintitoimistoilla on hoidettavanaan 80 000 asunto-osakeyhtiötä, joissa asuu noin 2 000 000 suomalaista. Luvuista voidaan päätellä, että pieni joukko ihmisiä on vastuussa suuren joukon tyytyväisyydestä asumisoloihin liittyen. (Tilastokeskus 2011.)

Isännöintitoimistot ovat kokeneet suuria muutoksia viimeisten vuosien aikana. Selkeästi suurin muutos oli heinäkuun ensimmäisenä päivänä vuonna 2010 voimaantullut uusi asunto-osakeyhtiölaki. Laki toi mukanaan useita uudistuksia, jotka työllistävät isännöitsijöitä aiempaa enemmän. Taloyhtiöiden ja osakkaiden tarpeet ovat muuttuneet vuosien saatossa, ja yksi uuden lain päämäärinä oli ottaa ne paremmin huomioon. Uuden lain tavoitteena oli lisäksi päivittää isännöintitoimistojen toimintatapoja. Tatu Saarisen opinnäytetyössä *Uuden asunto-osakeyhtiölain vaikutukset isännöintityössä* käsitellään voimaantulleen lain

vaikutuksia isännöintitoimistoihin. (Saarinen 2011, 1.) Tämä opinnäytetyö tehdään samalle toimeksiantajalle kuin Saarisen työ, mutta tässä työssä käsitellään isännöitsijän toimintaan kohdistuvia vaatimuksia asiakasnäkökulmasta.

Yrityksille strategian merkitys on nykyisin merkittävämpää kuin aikaisemmin. Tutkimukset kuitenkin osoittavat, etteivät useimmat yritykset vieläkään pysty hyödyntämään strategiaansa riittävän tehokkaasti. Alasta riippumatta useissa yrityksissä luodaan hienoja strategiota, jotka näyttävät paperilla hyviltä, mutta niiden toteutusta ei suunnitella riittävästi. Jotta strategiat saataisiin toimimaan, yritysten tulisi kiinnittää enemmän huomiota tulevaisuuteen kuin menneisyyteen. Kaplan ja Norton kehittivät tätä tarkoitusta varten niin sanotun tasapainotetun mittariston (Balanced Scorecard) vuonna 1992. Suomessa tasapainotettu tulokortti saavutti suosionsa 1990-luvun lopulla, ja edelleen tulokorttitoteutuksiin liittyvien investointien määrä on melko suuri. (Malmi, Peltola, Toivanen 2002, 17-18.)

Isännöintiliitto teetti vuonna 2010 Isännöinnin asiakastyytyväisyystutkimuksen, joka on tällä hetkellä kattavin isännöintialan tutkimus Suomessa. Tutkimuksessa kartoitettiin asukkaiden mielipiteitä isännöitsijöistään ja isännöintitoimistoistaan. (Porthén 2010, 3.) Tämän valtakunnallisen tutkimuksen tuloksia hyödynnetään tässä työssä siten, että niitä verrataan tämän työn toimeksiantajayritykselle tehdyn asiakastyytyväisyyskyselyn tuloksiin.

Balanced Scorecardista on tehty paljon aikaisempia tutkimuksia. Aikaisempiin tutkimuksiin on tutustuttu tämän tutkimuksen teon yhteydessä. Aiheesta aiemmin tehdyt työt ovat auttaneet tämän työn lähdeaineistoa valittaessa ja työn rajauksia suunniteltaessa. Joitain aiheesta kertovia opinnäytetöitä on käytetty myös tämän työn lähdeaineistona. Esimerkkinä voidaan mainita Vesa Kiljusen *Tasapainotettu mittaristo julkishallinnossa*.

Kirjallisuudessa ja tutkimuksissa Balanced Scorecardista käytetään monia eri nimityksiä. Tasapainotettu tulokortti, tasapainotettu mittaristo ja menestyksentekijämittaristo ovat kaikki synonyymeja Balanced Scorecardille.

Tässä opinnäytetyössä käytetään selvyuden vuoksi jatkossa termejä tasapainotettu mittaristo, tuloskortti tai Balanced Scorecard.

## 1.2 Tutkimuksen tavoite ja rajaus

Tämä tutkimus tehdään toimeksiantona Päijät-Hämeen Kiinteistö-Isännöinti Oy:lle. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää taloyhtiöiden hallitusten jäsenten mielipiteitä isännöintipalveluiden toimivuudesta. Kohdeyritys on kiinnostunut selvittämään asiakkaidensa tyytyväisyyden tasoa ja kuulemaan mahdollisista ongelmakohdista toiminnassaan.

Tutkimuksen pääongelmana selvitetään, kuinka isännöintitoimisto voisi parantaa palvelunsa laatua. Viimevuotisen lakiuudistuksen myötä ihmisten epätietoisuus kunnossapidon vastuista on lisääntynyt ja kyselyn avulla selvitetään myös tarvitsevatko asukkaat lisää informaatiota nykyisestä vastuunjaosta isännöintitoimiston ja huoltoyhtiön välillä.

Balanced Scorecardin käyttöönottoprosessi on usein hyvin työlästä.

Isännöintitoimiston käyttötarpeisiin nähden varsinaisen tuloskortin rakentaminen ei ole tarpeellista, joten tässä opinnäytetyössä keskitytään hakemaan ratkaisumalleja yrityksen asiakaspalvelun kehittämiseen pelkästään tuloskortin teorian pohjalta. Tässä työssä ei siis rakenneta varsinaista tasapainotettua mittaristoa case-yritykselle.

Opinnäytetyö on rajattu käsittelemään tasapainotetun mittariston perusteita, asiakasnäkökulman hyödynnettävyyttä ja asiakaspalvelun tärkeyttä. Isännöintiä käsittelevissä kappaleissa kuvataan isännöitsijöiden ja isännöintitoimistojen perustehtäviä ja vastuita.

### 1.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus on luonteeltaan kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus.

Kvantitatiivinen tutkimus etsii suhteita ja pyrkii yleistysten avulla ennustamiseen, selityksiin ja ymmärtämiseen. Kvantitatiivinen tutkimus pyrkii tarkkuuteen ja luotettavuuteen reliabiliuden ja validiuden kautta. (Hirsjärvi, Hurme 2004, 25.)

Tutkimuksen eri vaiheissa käytettiin tutkimusmenetelminä teemahaastatteluja ja kyselylomakemenetelmää. Tutkimus aloitettiin teemahaastatteluilla, joiden tulosten avulla alettiin myöhemmin rakentaa kyselylomakkeita.

Teemahaastattelujen avulla selvitettiin millaisia asioita kyselylomakkeeseen tulisi isännöintitoimiston henkilökunnan mielestä sisällyttää.

Teemahaastattelu on keskustelua, jolla on etukäteen mietitty tarkoitus.

Teemahaastattelussa on oleellista, että haastattelu etenee nimensä mukaisesti tiettyjen teemojen varassa. ( Jyväskylän yliopisto 2003.) Teemahaastattelu huomioi eri ihmisten erilaiset tulkinnat ja asioille antamat merkitykset.

Teemahaastattelu painottaa myös vuorovaikutuksen merkitystä keskustelutilanteessa. (Hirsjärvi, Hurme 2004, 47-48.)

Teemahaastattelun haaste on siinä, että haastattelu ei aina pysy haastattelijan hallinnassa. Teemahaastatteluaineistosta tulee helposti sekava kokoelma ihmisten puhetta ja sen jäsentely jälkeensä saattaa olla haastavaa. Jotta aineisto säilyisi selkeänä, on tärkeää, ettei haastattelija johdattele haastattelun kulkua eikä haastattelu lähde rönsyilemään liikaa. Tämä voidaan ehkäistä siten, että haastattelijalla on selvä päämäärä ja haastattelun teemat on mietitty tarkasti etukäteen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 195-196.)

Toinen tutkimuksessa käytetty menetelmä on kyselylomakemenetelmä, tarkemmin sanottuna asiakastyytyväisyyskysely. Tutkimuksen case-yritys on ISA-auktorisoitu isännöintitoimisto, jonka on kartoitettava asiakkaidensa tyytyväisyyttä tasaisin väliajoin tyytyväisyyskyselyjen avulla.

Kyselylomakehaastattelu on tehokas ja taloudellinen tapa kerätä tietoa



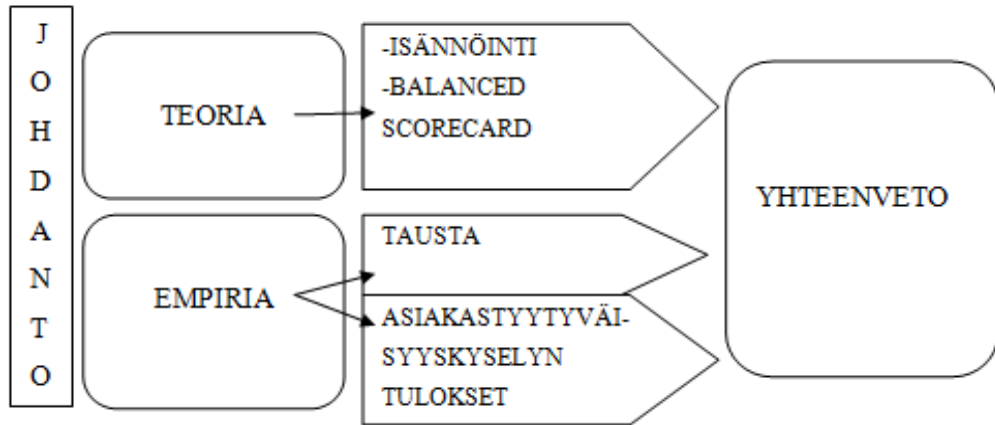
ihmisjoukon mielipiteistä ja kartoittaa näiden mielikuvia yrityksestä, sekä selvittää mahdollisia kehityskohteita. Yksi kyselylomakkeen tavoitteista on muuntaa tutkijan tiedontarve kysymyksiksi, joihin vastaaja on kykenevä ja halukas vastaamaan. (Holopainen, Pulkkinen 2002, 39-40.)

Menetelmän toimivuuden edellytyksenä on ymmärrettävien kysymysten laatiminen, mikä luo usein myös suurimmat ongelmat. Itse haastattelu on melko helppo toteuttaa, mutta kysymykset täytyy valmistella huolellisesti, jotta niillä olisi samanlainen merkitys kaikille. Liian monimutkaiset tai johdattelevat kysymykset aiheuttavat ristiriitaisia vastauksia, ja niitä on vaikea käsitellä. Liian monimutkaiset kysymykset myös alentavat vastausprosenttia, sillä ihmiset jättävät helposti vastaamatta kyselyihin jos kysymykset ovat vaikeaselkoisia. Kyselylomakkeiden avulla voidaan myös minimoida vastausvirheet, joita syntyy helposti haastattelijan yrittäessä tulkita vastaajan epämääräisiä vastauksia. (Hirsjärvi, Hurme 2004, 44-45.)

Isännöintitoimisto teetti vastaavanlaisen asiakastyytyväisyyskyselyn viimeksi vuonna 1995. Aiemmin tehty kysely oli aiheeltaan laajempi, mutta sen avulla voitiin hahmottaa tiettyjä suuntaviivoja tähän kyselyyn. Aiemmin tehdyn kyselyn tavoin tässä tutkimuksessa rakennetut kyselylomakkeet jaettiin isännöintitoimiston asiakkaina olevien asunto-osakeyhtiöiden hallitusten jäsenille. Tässä tutkimuksessa tehdyn kyselyn tuloksista laadittiin yhteenvetoraportti case-yritykselle. Lisäksi luotiin Excel-tietokanta, jota yritys voi halutessaan käyttää parhaaksi katsomallaan tavalla toimintansa parantamisessa. Työn empiriaa koskeva aineisto on kerätty pääasiassa kyselylomakkeilla. Työn teoria-aineisto on kerätty sähköisistä ja kirjallisista lähteistä. Kohdeyritystä koskevat tiedot on saatu Internet-sivustoilta ja yrityksen omista tietolähteistä.

## 1.4 Työn rakenne

Tämä opinnäytetyö muodostuu viidestä pääluvusta. Kuvio yksi esittää työn rakennetta.



KUVIO 1. Työn rakenne

Johdannossa esitellään työn tausta, rakenne ja tutkimusongelma. Näiden lisäksi esitellään myös käytetyt tutkimusmenetelmät. Toinen ja kolmas luku muodostavat työn teoreettisen viitekehyksen ja neljäs luku työn empiriaosan.

Työn toisessa luvussa käsitellään isännöintiä alana ja sitä, miten ala on kehittynyt viime vuosina. Luvussa käydään läpi myös isännöinnin tehtäviä ja isännöintiin liittyviä vaatimuksia. Lisäksi esitellään ISA-standardi ja kuvataan sen merkitystä ja vaikutusta isännöintitoimiston ja isännöitsijän työhön. Kolmannessa luvussa perehdytään tasapainotetun mittariston toimintaan yleisellä tasolla ja selvitetään, millaisia toimintoja siihen kuuluu ja miten sitä voidaan hyödyntää. Kolmannessa luvussa käsitellään myös asiakaspalvelun tarpeellisuutta ja tärkeyttä sekä selvitetään, kuinka se auttaa yrityksiä menestymään. Luvussa keskitytään myös laadun ja ammattitaidon tärkeyteen. Lisäksi pohditaan, millaisiin asioihin isännöintitoimiston kannattaa kiinnittää huomiota asiakaspalvelussaan. Neljäs luku koostuu case-yrityksen esittelystä ja tutkimuksen tuloksista sekä kehitysehdotuksista, jotka käydään läpi SWOT-analyysin avulla. Viides luku muodostuu yhteenvedosta.

## 2 ISÄNNÖINTI ALANA

Jotta taloyhtiön arki sujuisi ongelmitta, tarvitaan isännöitsijän ammattitaitoa. Isännöintiä voi kuvailla asiantuntijapalveluksi, sillä isännöitsijä huolehtii asunto-osakeyhtiön viihtyvyydestä ja arjen asioiden toimivuudesta. Isännöitsijä toimii asunto-osakeyhtiön toimitusjohtajana ja vastaa siten yhtiön toiminnan järjestämisestä ja onnistumisesta (Ingman, Haarma 2005, 13.)

### 2.1 Isännöintialan kehitys

Isännöinnin historia juontaa juurensa 1800-luvun loppupuolelle, jolloin tilanhoitajat huolehtivat kiinteistöistä sekä maatilojen työntekijöiden asumisesta. Varsinaisesti kiinteistöala syntyi vuonna 1926, jolloin säädettiin ensimmäinen asunto-osakeyhtiölaki. Ensimmäisen lain säätämistä pidetään edelleen varsinaisena isännöinnin alkupisteenä, vaikka toimintaa oli ollut jo aiemmin. Laissa ei ollut mainintoja isännöitsijän asemasta tai tehtävistä, mutta tuolloin asunto-osakeyhtiöihin sovellettiin osakeyhtiölakia ja isännöitsijän katsottiin olevan ikään kuin taloyhtiön toimitusjohtaja. (Isännöintiliitto 2010.)

Alusta alkaen isännöitsijän yksi tärkeimmistä tehtävistä on ollut osakkaiden varallisuuden turvaaminen ja kehittäminen. 1900-luvun alkupuolella Suomen ollessa pääomaköyhä maa asunto-osakeyhtiömuotoiset kohteet mahdollistivat ja helpottivat rakennushankkeita, koska kustannukset pystyttiin jakamaan osakkaiden kesken. Koska taloyhtiön hallitus ei voinut pyörittää suuria rahavirtoja eikä yhtiön johto voinut perustua pelkästään osakkaiden muodostaman hallituksen varaan, tarvittiin isännöitsijä, joka hoiti taloyhtiön taloutta puolueettomasti. (Isännöinnin käsikirja 2011.)

Isännöintiä pidettiin aluksi vain lisätienestinä, ja lähestulkoon kuka tahansa saattoi ryhtyä isännöitsijäksi. Kun Suomi alkoi kaupungistua nopeasti 1950-luvulta eteenpäin, siitä lähtien on eletty voimakasta asuntorakentamisen aikaa. Kaupungistuminen tiesi uusia haasteita kiinteistöjen hallinnolle. 1960-luvulta lähtien isännöinnin ammattimaistumiseen on kiinnitetty enemmän huomiota ja

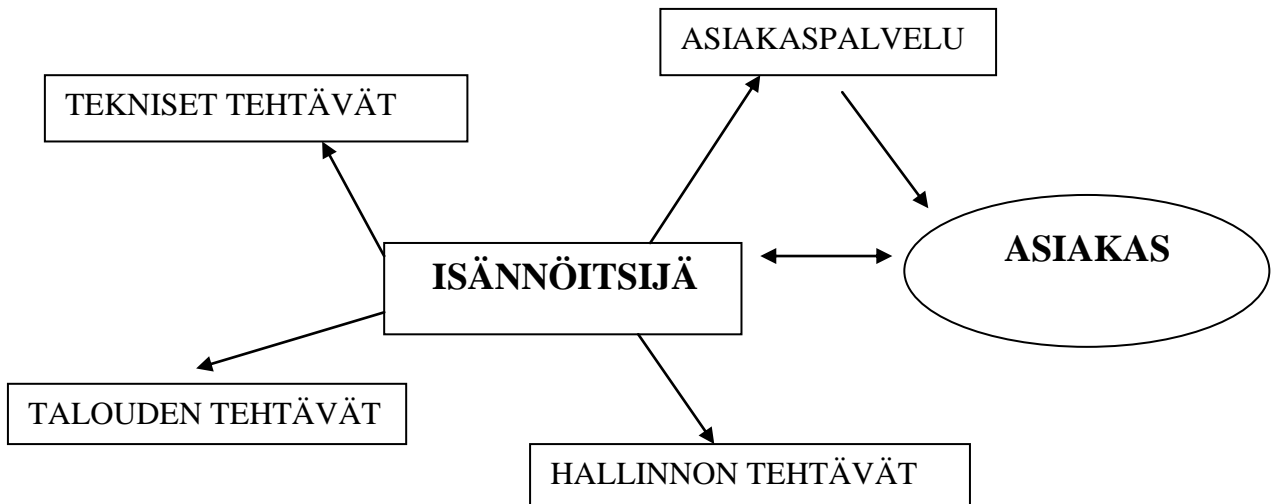
isännöitsijän kouluttautuminen on muodostunut avainasiaksi. Ensimmäisiä isännöintikursseja alettiin järjestää kiinteistöyhdistysten ja Suomen Kiinteistöliiton toimesta, mikä merkitsi alkusysäystä isännöintitoiminnan ammattimaistumiselle. Ammattimaistumisen kulmakivenä pidetään nykyisin Kiinteistöalan Koulutuskeskus Oy:n perustamista vuonna 1978. Koulutuskeskus toimii vielä tänäkin päivänä ja mahdollistaa isännöitsijöiden jatkuvan kouluttautumisen. Aiemmin isännöintipalveluiden tuottamiseen tarvittiin vain yksi henkilö, isännöitsijä. Maailman ja lainsäädännön kehittymisen myötä isännöitsijä tarvitsee lähes poikkeuksetta avukseen kirjanpitäjän, kiinteistösihteerin, asiakaspalveluhenkilön ja teknisen isännöitsijän, jotta kaikki asiat tulisi hoidettua ammattitaitoisesti. (Isännöinnin käsikirja 2011, 24.)

## 2.2 Isännöinnin tehtävät

Isännöinnin käsikirjan (2011, 25) mukaan isännöitsijän tehtävänä on saada arjen asiat sujumaan asunto-osakeyhtiöissä mahdollisimman kitkattomasti. Ingman ja Haarma (2005, 7-10, 14) toteavat, että asunto-osakeyhtiölaissa on perusmääritelmä isännöitsijän toimenkuvasta, mutta se ei juurikaan kerro tehtävän tosiasiallisesta sisällöstä. Isännöinti pitää sisällään monenlaisia tehtäviä ja samalla vaatii isännöitsijältä monenlaista osaamista. Isännöintitoimistot ovat pääasiallisesti melko pieniä alle kymmenen hengen yrityksiä, joten riittävän ja asiakkaita tyydyttävän tarjonnan kehittäminen on suuri haaste.

Isännöinnin palvelutuotteet ovat muuttuneet viime vuosina nopeaan tahtiin. Tähän on vaikuttanut asiakastarpeiden muuttuminen. Perinteisesti isännöitsijän tehtävät on jaettu yleisiin hallinnollisiin tehtäviin, kiinteistön taloushallintoon liittyviin tehtäviin sekä kiinteistön teknisen ja toiminnallisen kunnon ylläpitämiseen liittyviin tehtäviin. (Isännöinnin käsikirja 2011, 25.) Kuvio kaksi havainnollistaa isännöitsijän tehtäviä ja sitä, kuinka laaja isännöitsijän ammattitaidon tulee olla. Edellä mainittujen lisäksi isännöitsijä hoitaa yhtiössä myös huomattavan osan tehtävistä, jotka on laissa määrätty hallituksen tehtäviksi. On myös tapauksia, joissa hallitus voi tapauskohtaisesti sopia isännöitsijän kanssa tietyn tehtävän suorittamisesta. Tällaisia ovat esimerkiksi peruskorjaushankkeiden yhteydessä

ilmentyneet tehtävät, joita ei ole kirjattu isännöintisopimukseen. (Ingman, Haarma 2005, 15-16.)



KUVIO 2. Isännöinnin palvelukuvaus (Toiviainen 2011, 16.)

Teknisiin tehtäviin voidaan lukea kiinteistönhoitotehtävien järjestäminen ja valvonta sekä kunnossapidon suunnittelu ja seuranta. Myös korjaushankkeet ja niiden kilpailuttaminen ovat isännöitsijän vastuulla. Talouden tehtävistä voidaan mainita talousarvioiden teko ja suunnittelu, kirjanpidon, maksuliikenteen sekä tilinpäätöksen hallinnointi. Usein isännöintitoimistoissa eri ihmiset hoitavat yleistä rahaliikennettä, kun taas isännöitsijät keskittyvät taloyhtiöiden asioiden hoitoon. Näin kaikki tehtävät tulevat hoidettua ammattimaisesti ja isännöitsijöillä jää aikaa asiakkaiden palvelemiseen. Hallinnon tehtävinä voidaan pitää yhtiökokousten valmistelua, sopimuksien hoitoa ja laatimista sekä yleisiä johtotehtäviä. Isännöitsijä on vastuussa huoltoyhtiön toimista, joten hänen täytyy huolehtia, että sovitut asiat tulevat hoidettua ja että mahdollisissa remonteissa asiat sujuvat suunnitellun mukaisesti. (Isännöinnin käsikirja 2011, 31-35.)

Nykypäivänä asiakaspalvelulla on suuri rooli isännöitsijän tehtävänkuvassa. Isännöitsijän ammatti on palveluammatti, ja asiakkaat ovat nykyisin erittäin valveutuneita. Asiakkaan saaman palvelun pitäisi olla sopimukseen nähden niin hyvää, että asiakas kokee asioidensa tulleen luottamuksellisesti ja objektiivisesti

hoidetuiksi. Monesti sanotaan, että isännöitsijä tarvitsee talousmiehen, teknokraatin ja psykologin taitoja, mutta hyvää ja hienotunteista käytöstä ei saa unohtaa. (Ingman, Haarma 2005, 30.)

Heinäkuussa 2010 tuli voimaan uusi asunto-osakeyhtiölaki, joka asettaa isännöintitoiminnalle paljon uusia haasteita ja vaatimuksia, ja samalla vaatii isännöitsijältä ammattitaitoa. Isännöintityöhön osallistuvilta henkilöiltä vaaditaan korkeaa moraalialia ja etiikkaa, jotta lopputulos olisi sekä isännöintitoimiston että asiakkaan edun mukainen. (Isännöinnin käsikirja 2011, 26.)

Toimialalla on pitkään toimittu varsin samanlaisen kaavan mukaisesti, ja vasta 2000-luvulla toimistot ovat alkaneet laajentaa palvelusisältöjään asiakasryhmien tarpeiden mukaisiksi. Yksi positiivisimmista asioista isännöintialalla on, että se on muihin toimialoihin nähden lähes suhdanneriippumaton. Riippumatta yhteiskunnan taloudellisesta tilanteesta asiakkaat tarvitsevat jatkossakin isännöitsijöiden palveluita. (Isännöinnin käsikirja 2011, 27.)

Isännöintialan suurin ongelma tulevaisuudessa ovat eläköitymiset. Alalta on eläköitymässä suuri määrä isännöitsijöitä ja muita alan työntekijöitä, eikä alaa pidetä nuorten keskuudessa kovinkaan mielenkiintoisena. Kyseinen yhtälö hankaloittaa tulevaisuudessa isännöintialan kehitystä, sillä samalla kun työntekijät vähenevät, ihmisten vaatimukset kasvavat. Toisena alaa kuihduttavana ongelmana voidaan pitää isännöitsijän työn heikkoa arvostusta. Ihmiset eivät ole tietoisia isännöitsijän työtehtävistä ja usein isännöitsijää saatetaan kritisoida myös hänelle kuulumattomien tehtävien hoitamatta jättämisestä. Myös tietotekniikan jatkuva kehittyminen tuo haasteita tulevaisuudessa. Erityisesti toimistoissa, joissa työntekijät alkavat olla iäkkäitä, ei välttämättä ole halua tai resursseja jatkuvasti kehittää ohjelmistoja. (Isännöinnin käsikirja 2011, 24.)

### 2.3 Isännöitsijän osaamis- ja ammattitaitovaatimukset

Asunto-osakeyhtiölaissa ei ole määritelty vaatimuksia isännöitsijän koulutukselle, kokemukselle tai osoitetulle ammattitaidolle. Monissa teoksissa kuitenkin

korostetaan isännöitsijän ammattitaidon tärkeyttä. Isännöitsijän tulisi olla perillä hänelle kuuluvista teknisistä, hallinnollisista ja taloudellista tehtävistä. Näin ollen voidaan sanoa, että eri tehtäväalueita koskevat säännökset määrittävät vaatimukset isännöitsijän ammattitaidolle. Asunto-osakeyhtiölaissa korostetaan sitä, että hallitus on vastuussa toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä ja siihen kuuluu ammattitaitoisen isännöitsijän valinta. (Isännöinnin käsikirja 2011, 37-38.)

Huolimatta siitä, että laissa ei ole määritetty ammattitaidolle vaatimuksia, löytyy sieltä isännöitsijän kelpoisuusehtoja. Isännöitsijän kelpoisuusehdot ovat:

- Henkilö on täysi-ikäinen.
- Henkilön toimintakelpoisuutta ei ole rajoitettu.
- Henkilö ei ole konkurssissa eikä liiketoimintakiellossa.
- Henkilön asuinpaikka on Euroopan talousalueella.

Kelpoisuusehdot ovat samat sekä isännöitsijälle että hallituksen jäsenille.

Isännöitsijän on pystyttävä osoittamaan, että hän täyttää kaikki kelpoisuusehdot jos hallitus niin vaatii, esimerkiksi isännöitsijän valintatilanteessa. (Isännöinnin Auktorisointisointi ISA ry 2011.)

Isännöitsijän pätevyyttä voidaan arvioida käytännössä osoitetun ammattitaidon perusteella. Tärkein ja näkyvin osoitus osaamisesta on hyvin suoritettu päätoiminen isännöinti eri tyyppisissä ja kokoisissa kohteissa. Kahden vuoden päätoimista työskentelyä alalla voidaan yleensä pitää riittävänä näyttönä isännöitsijän ammattitaidosta. (Isännöinnin käsikirja 2011, 38-39.)

Isännöitsijän osaamisen voidaan katsoa muodostuvan substanssiosaamisesta ja henkilökohtaisesta osaamisesta. Substanssi- eli asiaosaamiseksi luetaan muun muassa lainsäädännön, talouden ja kiinteistön käytön sekä niiden ylläpidon tuntemus. Henkilökohtaisia osaamisalueita ovat puolestaan ihmissuhdetaidot, viestintätaidot, projektien ja prosessien hallintakyky sekä verkosto-osaaminen. (Ingman, Haarma 2005, 32-33.)

Kun isännöitsijän ja hallituksen yhteistyö on sujuvaa, hallituksen työskentely ja päätöksenteko ovat tehokkaampaa. Asiantunteva isännöitsijä auttaa hallitusta kehittämään ja hoitamaan taloyhtiön asioita. Hallituksen kannalta ammattitaitoinen isännöitsijä on elintärkeä, ja isännöitsijän kannalta palveluverkko on tärkeä jokapäiväinen työkalu. Palveluverkosto muodostuu kiinteistöpalveluista sekä remontti- ja korjauspalveluista. Palveluverkoston avulla isännöitsijä pystyy vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin nopeammin ja vielä laajemmalla ammattitaidolla. (Isännöinnin käsikirja 2011, 39-40.)

#### 2.4 Isännöitsijän vastuu

Isännöitsijän vastuuta koskevat perussäännökset on määritelty osakeyhtiölaissa. Isännöitsijä on velvollinen korvaamaan vahingon, jonka hän on toimessaan tahallisesti tai laiminlyönnin vuoksi aiheuttanut yhtiölle. Vahingonkorvausvastuu edellyttää kuitenkin sitä, että jokin vahinko on syntynyt ja että isännöitsijällä on syy-yhteys tähän vahinkoon. Toisaalta isännöitsijän on pystyttävä todistamaan toimineensa huolellisesti. Joskus isännöitsijää vaaditaan vastuuseen toiminnastaan, vaikka yhtiölle ei olisi syntynyt mitään konkreettista vahinkoa. Tällaisissa tapauksissa voi olla kyse toimivallan ylityksestä ja isännöitsijän huolimattomuudesta. Esimerkiksi korjauksiin tarvitaan hallituksen hyväksyntä, eikä isännöitsijä voi niitä ominpäin suorittaa. (Ingman, Haarma 2005, 16-17.)

Edellä mainitun lisäksi Ingman ja Haarma (2005, 16-17.) selvittävät, että mikäli korvausvastuun havaitaan olevan olemassa, korvauksen määräämisessä on lähtökohtana täysimääräisen korvauksen suorittaminen. Vastuun määrä on kuitenkin sovittavissa, jos voidaan katsoa, ettei vahinko syntynyt tahallisella teolla.

#### 2.5 ISA-standardi

Isännöitsijöiden Auktorisointi ISA Ry perustettiin vuonna 1987. Yhdistys on isännöitsijöitä ja isännöintiyrityksiä auktorisoiva ja valvova yhdistys.

Tarkoituksena on edistää ammattimaista isännöintiä ja kiinteistöjen pitkäjänteistä



isännöintiä. Yhdistyksen perustajina ovat Suomen Kiinteistöliitto ja Suomen Isännöintiliitto. ISA ylläpitää ja kehittää isännöinnin auktorisointijärjestelmää sekä valvoo ja valtuuttaa eli auktorisoi isännöintitoimistojen toimintaa. (Isännöinnin Auktorisointisointi ISA ry 2011.)

Isännöintitoimistot saavat ISA-merkinnän todisteeksi siitä, että yritys täyttää ISA ry:n asettamat edellytykset ja laatukriteerit ISA-auktoisoinnille. Esimerkiksi yrityksen palveluksessa toimivilla isännöitsijöillä tulee olla vähintään isännöinnin ammattitutkinto tai jokin muu tutkinto, joka sisältää riittävän määrän opintoja isännöinnistä. Muita kriteerejä ovat muun muassa ISO 9001 –standardin mukaisen laadunhallinnanprosessin noudattaminen. (Isännöinnin käsikirja 2011, 49.) Edellä mainittujen lisäksi ISA ry on määrittänyt perusohjeet ISA-tunnuksen käyttämisestä mainonnassa ja lomakkeissa. (Isännöinnin Auktorisointisointi ISA ry 2011.)

Koska isännöintiyrityksiltä vaaditaan tiettyjen kriteerien täyttämistä, täytyy toimeenpanoa myös valvoa. Kriteerien täytyminen varmennetaan yrityksessä tehtävällä auditoinnilla. Auditointi on riippumatonta ja järjestelmällistä ulkoista arviointia. Auktorisoidut isännöintitoimistot auditoidaan kerran kolmessa vuodessa ISA-auditoijien toimesta. Muita valvontamenetelmiä ovat vuosilmoitukset ja mahdolliset kurinpitomenettelyt. ISA-auktoisoidun isännöintitoimiston tunnistaa ISA-tunnuksesta tai Isännöintiliiton jäsenyritystunnuksesta. (Isännöinnin käsikirja 2011, 49; Ingman, Haarma 2005, 12.)

## 2.6 Hyvä isännöintitapa

Isännöitsijöiden Auktorisointi ISA ry, Suomen Isännöintiliitto ry ja Suomen Kiinteistöliitto ry on hyväksynyt isännöintialan eettiset ohjeet koko isännöintitoimialan noudatettaviksi 2008 vuoden lopusta alkaen. Eettisten ohjeiden avulla pyritään varmistamaan, että alan palvelun laatu olisi halutulla tasolla ja kaikki toimisivat samojen ohjeiden pohjalta. (Isännöinnin Auktorisointisointi ISA ry 2011.)

Isännöintitoimistot, jotka ovat ISA-auktorisoituja, ovat velvollisia noudattamaan säädettyjä ohjeita ja noudattamatta jättämisestä seuraa kurinpitomenettelyjä. Alla oleva taulukko yksi esittää listan vaatimuksista, jotka isännöitsijän ja isännöintitoimiston tulee täyttää, jotta eettisen toiminnan vaatimukset täytyisivät. Ohjeet ovat konkreettisia neuvoja arkipäivän tilanteisiin eli toiminnallisia linjauksia sen suhteen, miten tulee toimia. (Isännöintiliitto 2011.)

TAULUKKO 1. Isännöintiyrityksen eettiset ohjeet (Isännöintiliitto 2011.)

Isännöintiyritys	
toimii huolellisesti ja tilaajan edun mukaisesti	huolehtii parhaansa mukaan siitä, että tilaaja tuntee isännöinnin eettiset ohjeet
kertoo palveluistaan ja hinnoitteluperusteistaan selkeästi	ottaa vastaan vain omien kykyjen ja resurssien mukaisia toimeksiantoja
toimii avoimesti tilaajan hankinnoissa ja käyttää kumppaniverkostoa tilaajan eduksi	tiedostaa vastuunsa, velvollisuutensa ja vaikutusmahdollisuutensa
toimii tasapuolisesti	tuntee toimialansa lainsäädännön ja normit
edistää avoimuutta ja suhtautuu viestintään myönteisesti	huolehtii ammattitaitonsa ylläpitämisestä ja kehittämisestä
noudattaa vaitiolovelvollisuutta luottamuksellisen tiedon suhteen, eikä käytä väärin saamia tietoja	ylläpitää ja kehittää isännöinnin arvostusta
kunnioittaa isännöintialan muita toimijoita ja kilpailee rehellisesti	sitoutuu harmaan talouden torjuntaan

Eettisen ohjeistuksen avulla tuetaan kiinteistöalan kehittymistä turvaamalla isännöintitehtävien riittävän korkeatasoinen hoitaminen, kiinteistönpidon osaamisen lisääntyminen ja alan yleisen arvostuksen kehittyminen (Isännöinnin käsikirja 2011, 49).

### 3 BALANCED SCORECARD

Balanced Scorecard eli tasapainotettu mittaristo on mittausjärjestelmä, jonka tärkein tehtävä on tukea yrityksen strategian vientiä jokapäiväisen toiminnan tasolle (Tuominen 2002, 9).

Vielä joitain vuosia sitten tietoisuus yrityksen aineellisesta pääomasta eli varoista, jotka olivat sitoutuneet varastoon, omaisuuteen, kiinteistöön ja laitteisiin, riitti usealle yritykselle toiminnan seuraamiseen ja ohjaamiseen. Ennen aineellisella pääomalla katsottiin siis olevan talouselämässä suuri merkitys, ja aineellisesta pääomasta kertoneet taloudelliset mittarit riittivät yrityksille. Nykypäivänä yritysten tulee olla aineellisen pääoman lisäksi olla yhä enemmän ja enemmän tietoisia niin sanotusta aineettomasta pääomasta. Aineettomalla pääomalla tarkoitetaan organisaatiossa toimivien yksilöiden tiedosta, osaamisesta ja informaatiosta syntyvä voimavara. Aineetonta pääomaa on aina ollut yrityksissä, mutta ennen vanhaan siihen ei ole osattu välttämättä kiinnittää huomiota. (Kaplan, Norton 2002, 2-3.)

Nykyisin aineettomasta pääomasta on tullut yksi tärkeimmistä kilpailutekijöistä. Tämän vuoksi yritykset tarvitsevat välineitä, jotka kuvaavat aineetonta pääomaa ja siihen liittyviä strategioita sekä luovat yritykselle lisäarvoa. Mikäli tällaisia välineitä ei ole, yritykset voivat joutua vaikeuksiin yrittäessään hallita asioita, joita ei ole mahdollista kuvailla tai mitata. Vastaukseksi tähän ongelmaan kehitettiin tasapainotettu mittaristo, jonka syntyä ja kehitystä käsitellään seuraavassa kappaleessa. (Kaplan, Norton 2002, 3-4.)

#### 3.1 Mittariston historia

Harvard Business Schoolin professori Robert S. Kaplan ja Balanced Scorecard Collaborative Inc:n johtajana nykyisin toimiva David P. Norton esittelivät mittariston ensimmäisen kerran artikkelissaan Harvard Business Review – lehdessä vuonna 1992. (Raskila 2005, 7.) Artikkelissa Kaplan ja Norton esittelivät tasapainotetun mittariston kehittämistä vaiheita ja perustelivat miksi yritykset heidän

mielestään tarvitsivat mittaristoa. Balanced Scorecard eli tasapainotettu tulokortti sai alkunsa 1990-luvun alussa, kun yritykset huomasivat tarvitsevänsä uudenlaisen mittariston suorituskykyä mittaamista varten. Robert S. Kaplan ja David Norton kehittivät perusmallin tulokortista yhteistyössä 12 amerikkalaisen suuryrityksen kanssa. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen, Pellinen 2010, 291-292.) Työn tuloksena syntyi menetelmä, jonka lähtökohtana on näkemys, että yrityksen yleinen päämäärä on luoda pitkäaikasta taloudellista hyötyä (Toivanen 2001, 52).

Tulokortin ajatuksena on korostaa monipuolisen tiedon hyödyntämistä sekä vähentää lyhytnäköisyyttä. Mittariston avulla saadaan myös tietoa siitä, mitä yrityksessä on tarkoitus tehdä sekä perusteluita valituille toimintatavoille. Tulokortti korostaa, että taloudellisten sekä ei-taloudellisten mittareiden tulee olla osa tiedoitusjärjestelmiä. Näin ollen yrityksen jokaisen organisaation tason ja työntekijän on oltava tietoinen tulokortin olemassaolosta ja käyttötarkoituksista. Mittarit ja tavoitteet ovat tasapainotetussa mittaristossa muutakin kuin vain tilapäisiä toimenpiteitä. Ne on johdettu ylhäältä alaspäin tapahtuvalla prosessilla ja niitä ohjaavat visio sekä strategia. (Herckman 2011, 18-19.) Kaplanin ja Nortontin (2002, XI.) mukaan tulokortin toimivuuden ja menestyksekkään hyödyntämisen kannalta on tärkeää, että yrityksen strategia on hyvin suunniteltu jatkuva prosessi.

### 3.2 Visio, strategia ja strategiakartat

Tulokortissa luodaan tunnuslukuja yrityksen strategian ja vision pohjalta. Tavoite on, että nämä tunnusluvut ottavat tasapainoisesti huomioon yrityksen toiminnan eri alueita. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen, Pellinen 2010, 291.)

Visiota voidaan kuvata yrityksen tulevaisuuden tahtotilaksi. Se määrittää, millainen yritys haluaa tulevaisuudessa olla. (Opetushallitus 2011.) Visio kertoo, minkä takia yritys on olemassa, mikä on sen tehtävä ja mitkä ovat sen pitkän aikavälin tavoitteet. Vision kehittäminen vaatii tarkkuutta, sillä sen tulee olla samalla realistinen, mutta kuitenkin tavoitteellinen. Lisäksi visio pitäisi sitoa tiettyyn aikaan. (Raskila 2005, 15.)

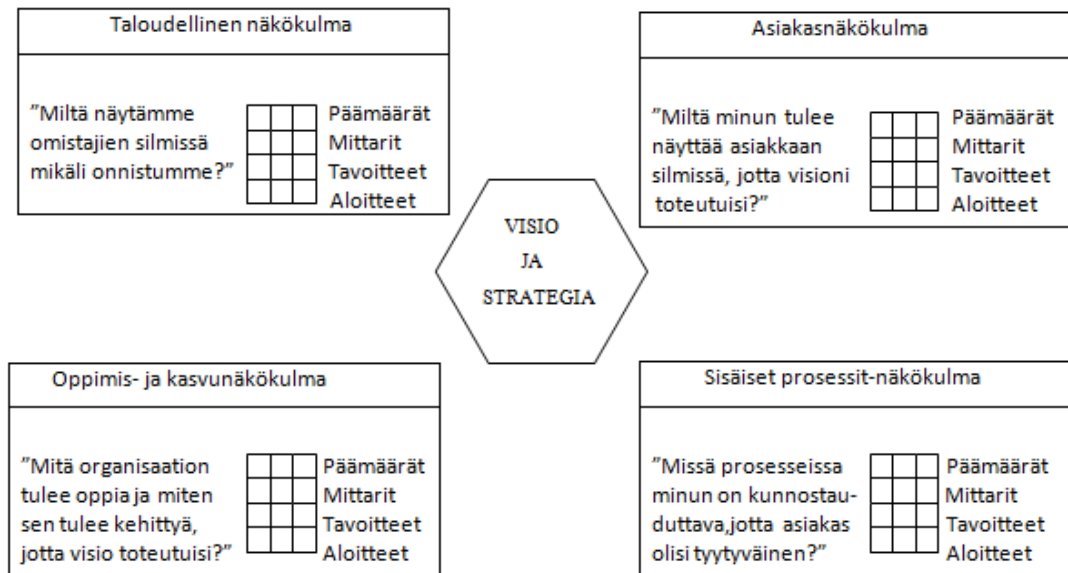
Nykyään liiketoiminnassa strategian merkitys on hyvin suuri. Yrityksen strategialla tarkoitetaan keinoja, esimerkiksi pelisääntöjä, tapahtumia ja päätöksiä, joiden perusteella visio on mahdollista saavuttaa. Strategia määrittelee ne tärkeimmät toimenpiteet, joiden avulla yritys tuottaa arvoa ja ylläpitää asemaansa markkinoilla. (Kaplan, Norton 2002 XI.)

Vision ja strategian merkitystä tuloskortin kehittämissä vaiheissa ei voida korostaa liikaa, sillä ne luovat tuloskorttiprojektin keskeiset onnistumisperusteet. Tuloskortti rakennetaan yrityksen tarpeiden mukaiseksi ja tarkoin mietityt visio ja strategia helpottavat työskentelyä. Kun tuloskortti on rakennettu tarkasti yrityksen tarpeiden mukaisesti, kuvastaa se yrityksen strategiaa ja siitä saadaan irti paras mahdollinen hyöty. Hyvin suunnitellusta mittaristosta voidaan jopa päätellä yrityksen strategian perusteita. (Raskila 2005, 15-16.)

Jokainen Balanced Scorecard –mittari sijoitetaan syy-seuraus –ketjuun, joka yhdistää toisiinsa strategian tavoittelemat tulokset sekä tekijät, joilla tulos saavutetaan. Organisaation muotoilema strategia esitetään niin sanotussa strategiakartassa. Strategiakartta on malli, jolla strategiaa voidaan kuvata. Strategiakarttojen avulla organisaation strategia voidaan esittää yhteinäisesti, tiiviisti ja järjestelmällisesti. Kartat helpottavat strategian ymmärtämistä, mutta sen lisäksi ne tarjoavat välineen strategian toteuttamiseksi tehokkaasti ja nopeasti. Strategia on osa loogista jatkumoa, jossa organisaatiolle määritetty tehtävä siirretään etulinjan ja hallinnon työntekijöiden suoritettavaksi. (Kaplan, Norton 2002, 77-80;84-85; Friedag, Schmidt 2005, 20-21.)

### 3.3 Tulokortin näkökulmat

Alunperin tasapainotetulla mittaristolla oli neljä näkökulmaa. Ne olivat taloudellinen, asiakas-, sisäisten prosessien sekä oppimisen ja kasvun näkökulma (KUVIO 3).



KUVIO 3. Esimerkki Balanced Scorecardista (Keys 2011, 2.)

Jokainen näistä neljästä näkökulmasta liittyy toisiinsa syy- ja seuraussuhteiden kautta. Esimerkiksi henkilöstön osaamisen kehittäminen (oppimis- ja kasvunäkökulma) parantaa asiakaspalvelua (sisäiset prosessit-näkökulma), mikä puolestaan johtaa korkeampaan asiakastyytyväisyyteen ja –uskollisuuteen (asiakasnäkökulma) ja kasvattaa lopulta tuottoa ja parantaa tulomarginaalia (taloudellinen näkökulma). (Kaplan, Norton 2007, 19.)

Useat organisaatiot, jotka ovat ottaneet mittariston käyttöönsä, ovat muokanneet näkökulmia omaan toimintaansa sopiviksi. Erityisesti monet ruotsalaiset ja suomalaiset soveltajat ovat ottaneet mukaan henkilöstönäkökulman viidenneksi näkökulmaksi. Muita käytettyjä näkökulmia ovat esimerkiksi ympäristönäkökulma, toimittaja-/alihankkijanäkökulma ja yhteiskunnallinen näkökulma. Näkökulmia pohdittaessa on hyvä muistaa, että alkuperäinen malli syntyi kahdentoista yrityksen kehityshankkeen synteinä. Näkökulmat kannattaa

mieltä yrityskohtaisesti, sillä eri aloilla toimivien yritysten tulokortit eivät voi olla identtisiä, mikäli tavoitellaan tulokortin parasta mahdollista hyödynnettävyyttä. Näkökulmien valinnan pohjaksi on kannattavaa ottaa sellainen toiminnan logiikka, jossa eri näkökulmat nivoutuvat selvästi toisiinsa. Seuraavissa kappaleissa käsitellään kuviossa kolme esitettyä näkökulmaa tarkemmin. (Malmi, Peltola, Toivonen 2002, 23-24; Toivanen 2001, 53.)

### 3.3.1 Asiakasnäkökulma

Tyytyväinen asiakas on kallisarvoinen voimavara. Asiakasnäkökulman perusteella yritys tunnistaa asiakas- tai markkina-alueen, jossa se haluaa kilpailla. Tämän näkökulman avulla voidaan havainnollistaa niitä lähteitä, joista liikevaihto tulee yrityksen taloudellisiin tavoitteisiin. (Herckman 2011, s. 21)

Asiakastyytyväisyys, asiakaskannattavuus, asiakasuskollisuus ja uusien asiakkaiden lukumäärä ovat varsin tavallisia mittareita asiakasnäkökulmaa mitattaessa. Edellä mainitut mittarit ovat niin sanottuja perusmittareita, ja ne ovat hyvin samankaltaisia organisaatioissa. Usein ajatellaan, että ne heijastavat yrityksen onnistumista markkinoilla ja asiakasrajapinnassa. (Malmi, Peltola, Toivonen 2006, 26-27.)

Perusmittareiden lisäksi on olemassa niin sanottuja asiakaslupauksen mittareita. Tämän ryhmän mittareiden ideana on kertoa, mitä yrityksen tulisi asiakkailleen tarjota, jotta asiakkaat olisivat tyytyväisiä ja uskollisia, ja uusia asiakkaita saataisiin houkuteltua. Tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi hinta ja laatu. Myös suhde asiakkaaseen, mitattuna esimerkiksi täsmällisyydellä tai asiakaspalvelulla, voivat olla tällaisia tekijöitä. (Malmi, Peltola, Toivonen 2006, 27)

Asiakaspalvelu on tärkeä osa tulokortin asiakasnäkökulmaa. Nykyisin asiakaspalvelun merkitys on korostunut useiden yritysten jokapäiväisessä toiminnassa. Asiakaspalvelu on monimutkainen käsite. Sanalla on monia merkityksiä, koska asiakaspalvelua voi esiintyä monissa muodoissa. Kun ihminen on ravintolassa, ostoksilla tai sairaana, tilanteet poikkeavat merkittävästi toisistaan

ja asiakaspalvelu on erilaista. Yhteiskunta on muuttunut vuosikymmenien aikana ja samoin asiakaspalvelu on muuttanut muotoaan. Ennen asiakkaita palveltiin fyysisesti, mutta nykyään asiakkaan oletetaan olevan mahdollisimman omatoiminen. Monissa tilanteissa asiakkaaseen keskitytään vasta, kun kauppa on jo tehty. Hyvän asiakaspalvelun erottaa siitä, että palveltavalle jää muistiin mielikuva. Jos asiakkaalle jää palvelusta tunne, että hän sai enemmän kuin mitä alalla yleisesti tai enemmän kuin hän odotti, on asiakaspalvelu onnistunutta. (Joutsenvaara 2010, 2.)

Asiakkaan näkökulman ymmärtäminen, empatia, on asiakaspalvelutaidoista tärkein. Asiakas tekee ratkaisunsa asiakaspalvelutilanteen herättämien tunteiden perusteella. Tämä unohdetaan valitettavan usein, ja asiakaspalveluprosessi räätälöidään usein samaa kaavaa noudattavaksi, ja asiakaspalvelijan kannalta helpoksi tilanteeksi. (Pesonen, Lehtonen, Toskala 2002, 59-60.)

Se, miten asiakas palvelutilanteen kokee riippuu monista tekijöistä, esimerkiksi kulttuurista ja mielialasta. Palveluammateissa, esimerkiksi isännöinnissä on hyvä muistaa, että kaikkien kanssa ei voi myötäelää eikä asiakas kerro miten herkkä hän kulloinkin on. Varmaa on, että mitä enemmän asiakaspalvelija antaa aikaa asiakkaalle ja on kiinnostunut asiakkaan tarpeista, sitä parempaan vuorovaikutukseen päästään ja molemmille jää hyvä mieli. (Pesonen, Lehtonen, Toskala 2002, 68-69.)

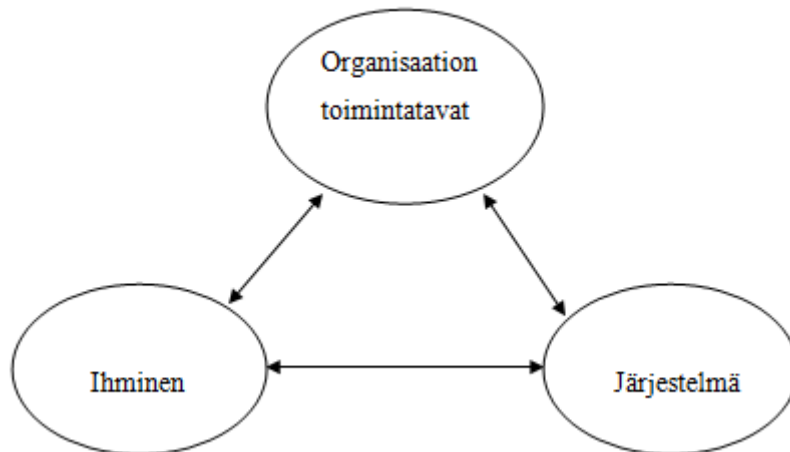
### 3.3.2 Oppimis- ja kasvunäkökulma

Oppimis- ja kasvunäkökulman mittareille on ominaista se, että ne vastaavat kysymykseen: pystyykö organisaatio myös tulevaisuudessa kehittymään ja luomaan arvoa omistajilleen? Nykyinen osaaminen tuskin riittää tulevaisuudessa, sillä asiakkaiden vaatimukset kovenevat ja sisäiset prosessit kehittyvät. Osaamis- ja kasvunäkökulman kannalta kehittyminen ja ammattitaito ovat tärkeitä tekijöitä. Yhtenä ohjenuorana voidaan pitää sitä, että oppimis- ja kasvunäkökulmassa tulisi määritellä, minkälaisen niin sanotun infrastruktuurin kehittämiseen organisaation



kannattaa keskittyä. Jos määrittely onnistuu, organisaation menestys on turvattu myös tulevaisuudessa. (Malmi, Peltola, Toivanen 2002, 28-29.)

Kuvio neljä esittää oppimis- ja kasvunäkökulmaa yksinkertaistaen. Organisaation oppimisen ja kasvun voidaan katsoa syntyvän kuviossa esitetyistä lähteistä: ihmisistä, organisaation toimintatavoista ja järjestelmistä.



KUVIO 4. Oppimis- ja kasvunäkökulma (Raskila 2005, 11.)

Kaikki kolme lähdettä ovat vaikutuksessa keskenään ja kaikki täytyy ottaa huomioon tulokorttia suunniteltaessa. Kaikkien osien tulee toimia saumattomasti, jotta saavutettaisiin mahdollisimman hyvä lopputulos. (Raskila 2005, 11-12.)

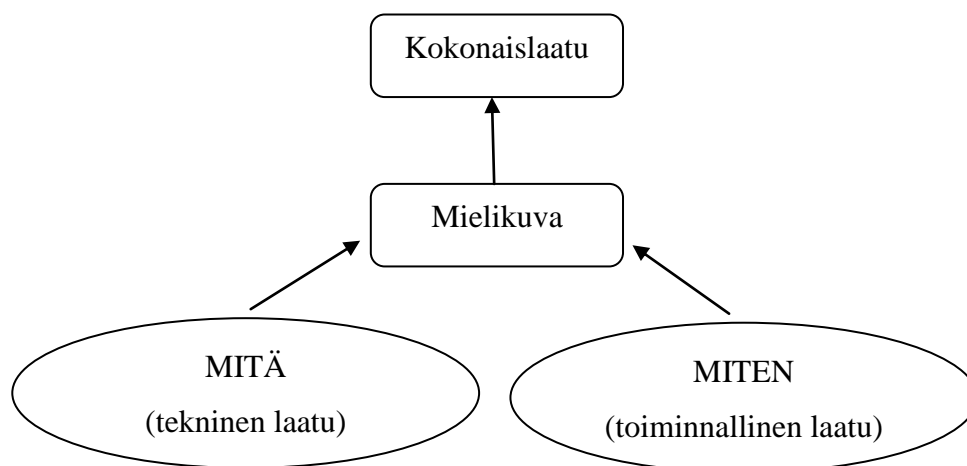
Ammattitaito on osa oppimis- ja kasvunäkökulmaa. Ammattitaito on tavoitteellista ja opittua toimintaa. Ammattitaito on jatkuvaa oppimista ja ilman ammattitaitoisia työntekijöitä yritys ei voi kehittyä. Ammattitaito on yhteiskunnallisen työnjaon edellyttämää valmiutta tai pätevyyttä toimia tietyssä ammatissa. Sen voi hankkia joko koulutuksen tai kokemuksellisen toiminnan kautta. Ymmärtäminen on myös osa ammattitaitoa. Ammattitaitoa on myös kyky hallita koko työprosessi ajatuksen tasolla ja toimia oikein vaativissakin tilanteissa. (Hotarinen 2006, 11.)

### 3.3.3 Sisäisten prosessien näkökulma

Sisäisten prosessien näkökulmassa on tarkoitus mitata niitä prosesseja, joissa yrityksen täytyy onnistua erinomaisesti, jotta taloudellisessa ja asiakasnäkökulmassa laaditut tavoitteet saavutetaan. Mitattavat prosessit voivat vaihdella yritysten välillä paljonkin, mutta erityisesti innovointiprosessi voi auttaa yritystä luomaan arvoa pitkällä aikavälillä. Muita prosesseja ovat esimerkiksi tilaus-toimitusprosessi sekä myynnin jälkeinen palveluprosessi. (Malmi, Peltola, Toivanen 2006, 27-28)

Laatua ovat kaikki ne palvelun ominaisuudet, jotka täyttävät asiakkaan odotukset. Palveluorganisaation näkökulmasta laatuajattelussa on kaksi laadun mittaria: asiakkaan tyytyväisyys ja henkilöstön tyytyväisyys. Laatutavoitteen voidaan katsoa olevan saavutettu silloin, kun asiakas on kaikin puolin tyytyväinen tuotteeseen ja saamaansa palveluun. Asiakaspalvelun laatutavoite voi toteutua vain, jos henkilöstö ymmärtää, mitä toiminnan laatu merkitsee, ja kun jokainen osallistuu laatutyöskentelyyn. (Pesonen, Lehtonen, Toskala 2002, 95-96.)

Laadun kehittäminen Suomessa on nyt erityisen tärkeää, sillä työttömyysaste on tällä hetkellä korkea ja vientimme määrä riippuu oleellisesti tuotteiden laatu- ja hintatasosta (Sarala, Sarala 2001, 95-96). Palvelun laatuun vaikuttavat vuorovaikutuksen lisäksi monet muutkin tekijät. Kuvio viisi esittää asiakkaan kokemalla palvelun laadulla olevaa kahta ulottuvuutta, jotka ovat tekninen ja toiminnallinen laatu.



KUVIO 5. Palvelun koettu kokonaislaatu (Grönroos 2001, 65.)

Tekninen ja toiminnallinen laatu suodattuvat yrityksen imagon kautta käsitykseksi koetusta palvelun laadusta. Jos asiakkaalla on ennakkokäsitys yrityksestä, saattaa se vaikuttaa palvelun laadun kokemiseen. Imago eli mielikuva yrityksestä näyttelee suurta roolia asiakkaiden keskuudessa. Hyvämaineisen yrityksen pienet poikkeamat laadussa annetaan helpommin anteeksi kuin huonomaineisen. (Grönroos 2001, 65-66.)

Koettuun laatuun vaikuttavat monet tekijät. Erityinen vaikutus on asiakkaan ja palveluntarjoajan vuorovaikutuksella. Tekninen laatu kuvaa sitä, mitä asiakas saa palvelutilanteessa ja mitä hänelle jää, kun palvelutilanne on ohi. Toiminnalliseen laatuun vaikuttavat muun muassa palvelun saavutettavuus, toimitilojen viihtyvyys ja asiakaspalvelijan ulkoinen olemus. Ensivaikutelmaan kannattaa panostaa, sillä esimerkiksi palvelun ulkoiset puitteet jäävät asiakkaalle helposti päällimmäiseksi mieleen, vaikka ne eivät olekaan tärkeimpiä asioita. (Pesonen, Lehtonen, Toskala 2002, 44-46.)

Sisäisten prosessien näkökulma on syy, joka erottaa tasapainotetun mittariston aiemmin käytetyistä mittaristoista ja mittaristokokonaisuuksista. Tasapainotetun mittariston rakentamisen yhteydessä joudutaan usein määrittelemään kokonaan uusia prosesseja, ja silloin yritykset joutuvat tarkastelemaan toimintaansa laajalaisemmin kuin aiemmin. Tärkeää sisäisten prosessien näkökulman hyödyntämisessä on myös, ettei kaikkia ydin- ja tukiprosesseja mitata yhdessä tulokortissa. Strategian tulisi määrittää, mitkä prosesseista kulloinkin valitaan seurannan kohteeksi yrityksen tai sen yksikön tulokorttiin. (Malmi, Peltola, Toivanen 2006, 27-28)

### 3.3.4 Taloudellinen näkökulma

Taloudellisen näkökulman päätavoitteena voidaan pitää niiden asioiden mittausta, joista yrityksen omistaja on kiinnostunut. Yhtenä vaihtoehtona on myös nimetä näkökulma omistajanäkökulmaksi, jotta sen tarkoitus avautuu myös henkilöstölle. (Malmi, Peltola, Toivanen 2002, 24-25.)

Taloudellisen näkökulman mittareilla on normaalisti kaksi roolia tasapainotetussa mittaristossa. Ne kuvaavat, kuinka hyvin strategia on onnistunut taloudellisesti, toisaalta ne määrittävät tavoitteet, joihin strategioilla ja niitä kuvaavilla muilla mittareilla pyritään. Nämä tavoitteet taas ovat riippuvaisia siitä, missä tilanteessa yritys on. (Malmi, Peltola, Toivanen 2006, 24-25.)

Kaikkien taloudellisten mittareiden tulisi olla osa syy-seurausketjua, joka kulminoituu taloudellisen suorituskyvyn parantamiseen. Mittariston avulla tulisi nähdä strategia, joka alkaa pitkän tähtäimen taloudellisista tavoitteista. Tämän jälkeen mittariston tulisi yhdistää tavoitteet tapahtumaketjuksi, joka toteutettaessa mahdollistaa pitkän aikavälin taloudellisen hyödyn. (Hercman 2011, 19.)

### 3.4 Mittariston määrä ja käyttö

Tasapainotettu mittaristo ei saisi missään nimessä olla vain kokoelma taloudellisia ja ei-taloudellisia mittareita, jotka on jaettu neljään eri näkökulmaan. Mittariston tulee heijastaa organisaation rakennetta. Strategiakeskeisissä organisaatioissa on tärkeää, että kaikki työntekijät ymmärtävät strategian ja toimivat päivittäisissä töissään tavalla, joka tukee strategian onnistumista. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen, Peltola 2010, 295-296.)

Oikeaa mittareiden määrää on vaikea määrittää, eikä siihen ole vain yhtä oikeaa vastausta. Kaplanin ja Nortonin mukaan yhtä näkökulmaa kohti mittareita olisi hyvä olla 5-10. Kaplan ja Norton olivat usein tekemissä suurten yritysten kanssa, joten pienempien yritysten mittaristomäärä voi olla pienempikin. Myös käyttötarkoitus ja organisaatiotaso vaikuttavat mittarien todelliseen määrään. (Malmi, Peltola, Toivanen 2006, 31-32.) Mittareiden määrää mietittäessä on hyvä muistaa, että kaikkea yrityksen mittaamia asioita ei tarvitse ottaa mukaan tulokorttiin. (Raskila 2005, 21.)

Nimestä tasapainotettu tulokortti voidaan jo päätellä, että mittariston tulee olla tasapainossa. Tasapainon tulisi näkyä ensinnäkin rahallisten ja ei-rahallisten

mittareiden suhteessa. Tyypillisessä mittaristossa tämä suhde on 20% rahallisia ja 80% ei-rahallisia. Tämä suhde mahdollistaa sen, ettei johto nojautu liikaa taloudellisiin mittareihin. Toinen tasapaino tulisi vallita tulosmittareiden ja ennakoivien mittareiden välillä. Tätä hankaloittaa se, että ennakoivia mittareita on huomattavan paljon vaikeampaa löytää kuin tulosmittareita. (Puustinen, Sankari 2009, 10-11.)

Suomessa eri yritysten tasapainotettujen mittaristojen mittareiden määrä on vaihdellut 4-25 mittarin välillä. Joillekin saattaa riittää jopa yksi mittari näkökulmaa kohden. Mittareiden määrää suunniteltaessa tärkeintä on muistaa, että ne ovat sidoksissa mittariston käyttötarkoitukseen ja -tapaan. (Raskila 2005, 21-22.)

Mittariston toimivuudesta voi tehdä päätelmiä sen ymmärrettävyyden perusteella. Jos mittaristosta on mahdollista ymmärtää organisaation strategian vain katsomalla mittaristoa ja strategiakarttaa, on se silloin tarpeeksi informatiivinen. Monet yritykset yrittävät tehdä mittaristosta liian moniulotteista, jolloin lopputuloksena saadaan epäselvä ja mitäänsanomaton mittaristo. (Malmi, Peltola, Toivanen 2006, 26.)

Hyvä niin sanottu ”happotesti” rakennetulle mittaristolle on, sopiiko se lähes mille tahansa yritykselle. Jos näin on, mittarit on todennäköisesti määritetty liian yleisellä tasolla, eikä organisaatio saa riittävää hyötyä irti mittaristostaan. (Malmi, Peltola, Toivanen 2006, 26.)

Työssä on tähän mennessä käsitelty isännöinnistä ja tasapainotetusta mittaristosta kertovaa teorian tietoa. Tästä voidaan siirtyä tarkastelemaan asiakasnäkökulman isännöitsijän työlle asettamia vaatimuksia empiriaosassa käsiteltävän asiakastyytyväisyyskyselyn avulla.

#### 4 CASE: ASIAKASTYYTYVÄISYYSKYSELY PÄIJÄT-HÄMEEN KIIINTEISTÖ-ISÄNNÖINTI OY:SSA

Isännöintipalveluita tarjoavia yrityksiä on Päijät-Hämeessä noin 30. Lahdessa toimistoja on 16. Päijät-Hämeen Kiinteistö-Isännöinti Oy tarjoaa isännöintipalveluita asunto-osakeyhtiöille ja niiden asukkaille. Isännöintitoimisto hoitaa tällä hetkellä 88 taloyhtiön ja noin 4000 asukkaan asuinympäristöä. (Isännöintiliitto 2011.) Yrityksessä työskentelee kuusi isännöitsijää ja kolme kirjanpitäjää. Tällä hetkellä tarjottavien palvelujen tason mittaamiseksi ja jatkokehitystyön pohjaksi on tärkeää selvittää luotettavasti asiakkaiden mielipiteet ja näkemykset isännöintitoimiston palveluista. Mittaukset suoritettiin asiakastyytyväisyyskyselyn avulla.

##### 4.1 Kyselyn suunnitteleminen ja toteuttaminen

Kysely suunniteltiin Päijät-Hämeen Kiinteistö-Isännöinti Oy:n työntekijöiden kanssa. Pohjana käytettiin yritykselle aiemmin toteutettua kyselyä, sillä poikkeuksella, että nyt keskityttiin pääasiassa isännöintitoimiston toiminnan synnyttämiin mielipiteisiin. Kysely lähetettiin yrityksen asiakkaina olevien taloyhtiöiden hallitusten jäsenille. Kyselyssä keskityttiin selvittämään ihmisten mielipiteitä isännöitsijän ja isännöintitoimiston henkilökunnan toiminnasta, isännöitsijän lähettämän materiaalin informatiivisuudesta sekä yhtiökokousten sujuvuudesta.

Kyselylomakkeen toteutus- ja suunnitteluprosessi aloitettiin käymällä teemahaastatteluja isännöintitoimiston isännöitsijöiden kanssa. Haastattelujen pohjalta luotiin kyselyn ensimmäinen versio. Ensimmäinen versio käytiin läpi isännöitsijöiden kanssa, minkä jälkeen suoritettiin puutteiden korjaukset ja muut muokkaustoimet. Kyselyä muokattiin kaiken kaikkiaan kaksi kertaa, minkä jälkeen kyselyt voitiin lähettää asukkaille. Isännöintitoimisto toimitti nimilistat asiakkaina toimivien asunto-osakeyhtiöiden hallitusten jäsenistä. Listoista valikoitiin satunnaisesti 250 ihmistä, joille kysely lähetettiin.

Kysely jaettiin tiettyihin osa-alueisiin, jotta tulosten käsittely olisi helpompaa. Osa-alueita olivat isännöintitoimiston toiminta, materiaali ja yhtiökokoukset. Kaikki osa-alueet sisälsivät väittämiä, joiden arviointi tapahtui likertin asteikolla. Likertin asteikko on mielipideväittämissä yleisesti käytetty 4- tai 5-portainen järjestysasteikon tasoinen asteikko. Likertin asteikon ääripäänä on usein *täysin samaa mieltä* ja toisena ääripäänä *täysin eri mieltä*. Vastaaajan tulee valita asteikolta parhaiten omaa käsitystään kuvaava vaihtoehto. (Heikkilä 2008, 53.)

Kyselylomake sisälsi myös kyllä-ei –kysymyksiä ja avoimia kysymyksiä. Avoimissa kysymyksissä keskityttiin selvittämään ihmisten haluamia muutoksia ja yleisiä mielipiteitä isännöitsijän nykyisestä toiminnasta. Lisäksi selvitettiin miten yrityksen toimintaa tulisi asiakkaiden mielestä kehittää.

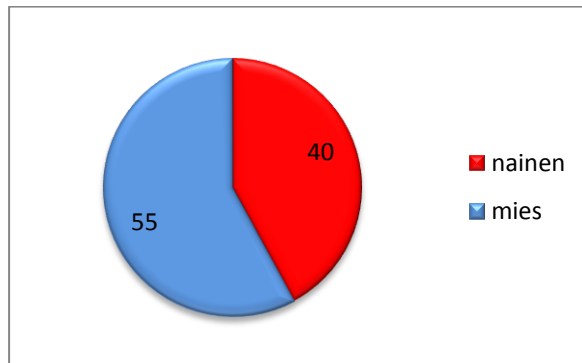
Asiakastyytyväisyyskyselystä saadut vastaukset syötettiin Excel-tietokantaan, joka mahdollisti tilastojen tekemisen ja analysoinnin. Tietokanta ja täydelliset tutkimustulokset toimitettiin kohdeyritykselle raportin kera. Esimerkkikuva tietokannasta löytyy tämän työn liitteistä (Liite 2.) Seuraavassa kappaleessa esitellään asiakastyytyväisyyskyselyn tulokset.

#### 4.2 Tulosten purku ja analysointi

Kyselyjä lähetettiin 250 kappaletta, ja vastauksia saatiin 95 kappaletta. Täten vastausprosentiksi saatiin 38%. Kyselyt lähetettiin satunnaisesti valituille henkilöille kuten aiemmin jo mainittiin. Kokemus palvelun laadusta on aina subjektiivista, ja se vaikuttaa aina vastaustyyliin. Vastauksia oli kuitenkin niin runsaasti, että niiden perusteella pystyttiin arvioimaan, missä isännöintitoimisto on keskimäärin onnistunut ja missä on parantamisen varaa.

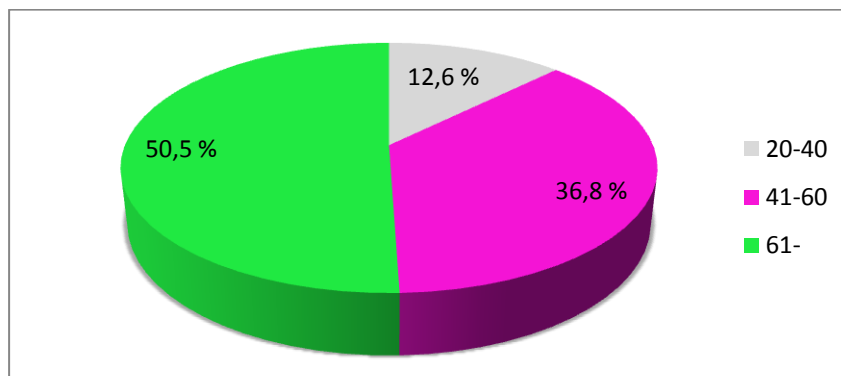
Lopullinen kyselylomake sisältää 22 kysymystä mukaan lukien avoimet kysymykset. Tässä raportissa ei analysoida jokaista kysymystä erikseen, vaan käsitellään case-yrityksen toiminnan kannalta tärkeimpiä kysymyksiä. Kokonainen asiakastyytyväisyyskyselylomake löytyy tämän työn liitteistä (Liite 1.)

Kyselyyn vastanneista miehiä oli 55 ja naisia 40. Vastanneiden välistä sukupuolijakaumaa kuvaa kuvio kuusi. Suomen Isännöintiliiton teettämässä valtakunnallisessa kyselyssä oli myös nähtävissä miesten suurempi vastausaktiivisuus, joten voidaan olettaa, että miehet ovat enemmän kiinnostuneita taloyhtiön asioista.



KUVIO 6. Sukupuolijakauma

Vastanneiden ikäjakauma oli epätasaisesti jakautunut, ja selvästi eniten oli yli 61 -vuotiaita tai sitä vanhempia vastaajia. Koska kyselyjä lähetettäessä ei ollut mahdollista saada tietoa asukkaiden iästä, vastanneiden ikäjakauman ei oletettukaan olevan tasainen. Kuvion seitsemän pohjalta voidaan päätellä, että yli 61-vuotiaat ovat aktiivisimpia taloyhtiönsä asioiden hoidossa.



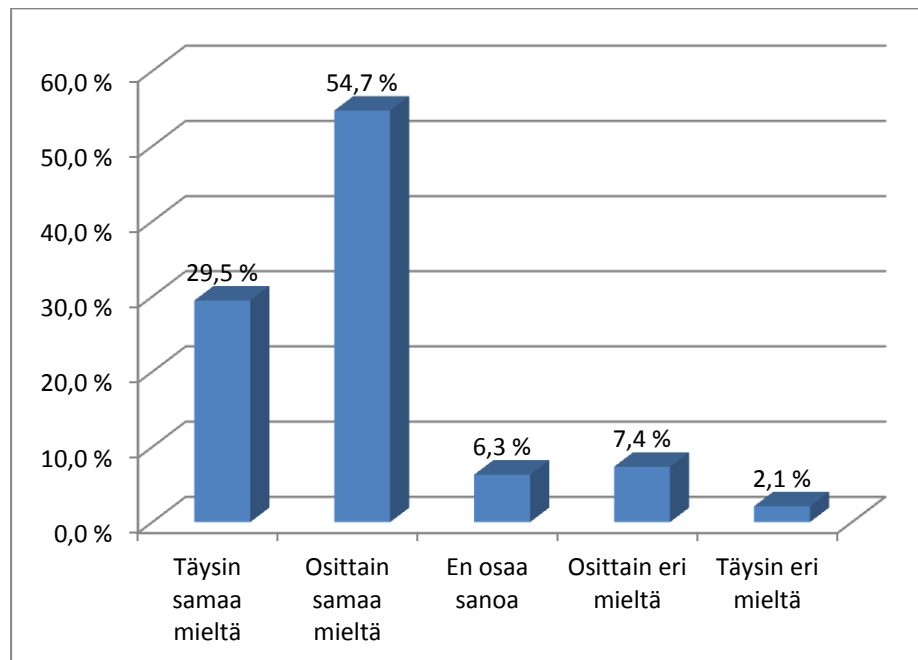
KUVIO 7. Vastanneiden ikäjakauma

Suomen Isännöitsijäliiton keräämien tietojen mukaan taloyhtiöiden hallitusten jäsenten keski-ikä on tällä hetkellä 52-53 vuotta ja 39 % heistä on yli 60-vuotiaita.



Alle 30-vuotiaita jäsenistä on ainoastaan 4%. Tässä tutkimuksessa vastanneiden keski-ikä oli 56 vuotta, joten tutkimustulokset tukevat toisiaan. Yli 60-vuotiaiden osuus oli hieman valtakunnallisia tutkimustuloksia suurempi, mutta kuten aiemmin mainittiin, kyselyjä lähetettäessä ei pystytty huomioimaan ihmisten ikää, joten se saattaa vääristää tulosta hiukan.

Kuten aiemmin on jo mainittu, isännöitsijän yksi suurimmista kilpailuvalteista on ammattitaito. Isännöitsijän ammattitaitoa pidettiin vastaajien keskuudessa hyvällä tasolla ja suurin osa vastaajista oli tyytyväisiä isännöitsijän ja toimiston henkilökunnan ammattitaitoon, kuten kuvio kahdeksan osoittaa.



KUVIO 8. Isännöitsijän ammattitaito

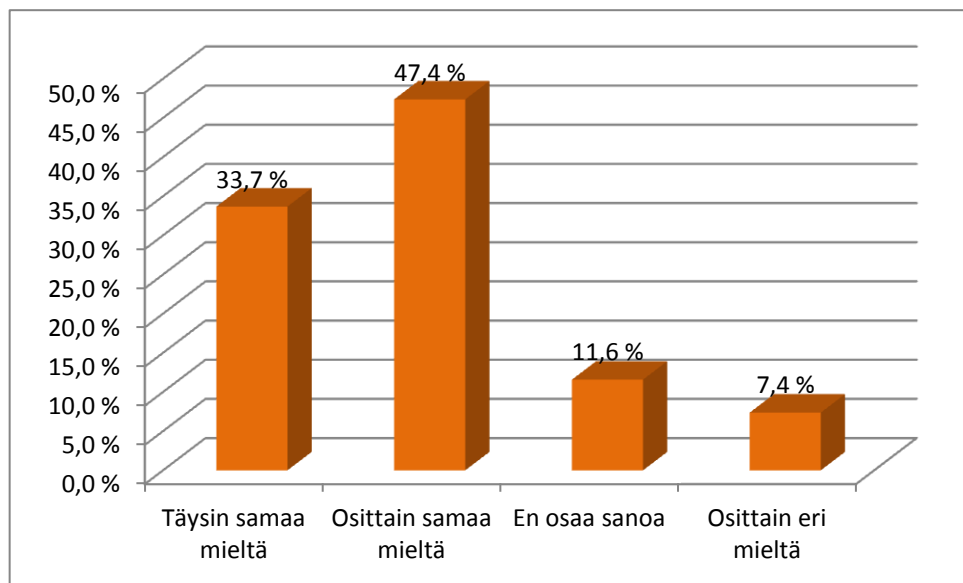
Kohdeyritykselle tehtiin vuonna 1995 edellinen asiakastyytyväisyyskysely, ja sen tuloksissa ilmeni vastaajien tyytymättömyys isännöitsijän ammattitaitoa kohtaan, joten selvää parannusta on tapahtunut.

Tällä kertaa kysyttiin myös vastaajien tyytyväisyyttä koko toimiston ammattitaitoa ja palvelualltiutta kohtaan ja tulokset olivat senkin suhteen positiivisia. Vastauksissa ilmeni myös, että harva vastaajista oli todellisuudessa ollut tekemisissä isännöintitoimiston henkilökunnan kanssa. Kaikki asiat on

hoidettu isännöitsijän kanssa joko puhelimitse tai yhtiökokouksissa.

Kanssakäyminen isännöitsijän kanssa on täten osalla vastaajista rajoittunut yhtiökokouksiin, joten muun henkilökunnan ammattitaidon arvioiminen saattoi olla hankalaa.

Kysymys, joka aiheutti suurinta hajontaa vastanneiden kesken koski tyytyväisyyttä isännöintitoimiston palveluja kohtaan. Kuvio yhdeksän kuvaa saatujen vastausten jakaumaa.

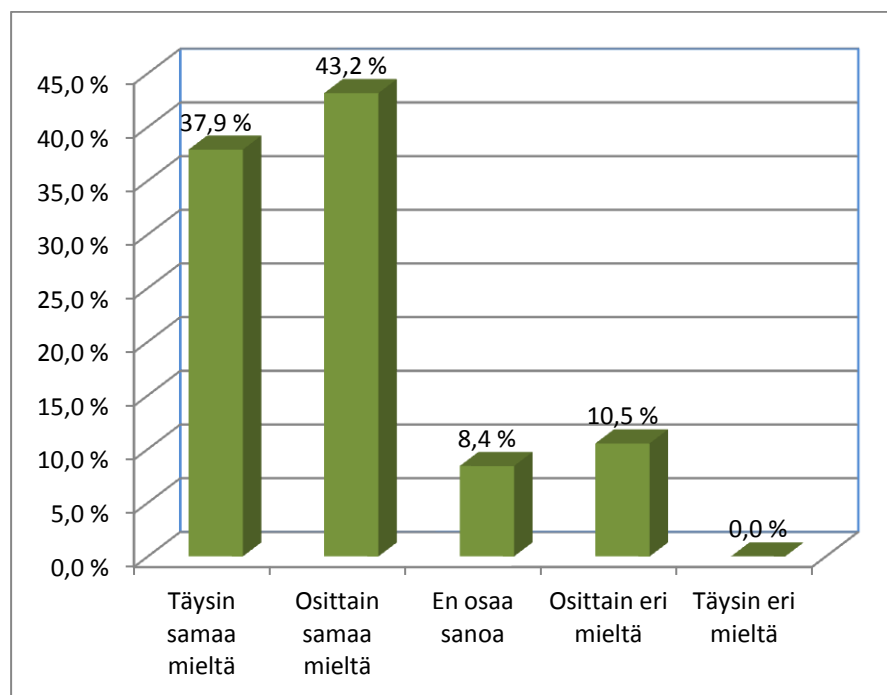


KUVIO 9. Tyytyväisyys isännöintitoimiston tarjoamiin palveluihin

Huolimatta siitä, että suurin osa vastaajista oli osittain samaa mieltä isännöintitoimiston palvelutarjonnan riittävydestä, vastaukset jakautuivat selvästi muita enemmän. Erityisesti sukupuolten välillä oli vastauksissa selvää hajontaa. Naiset olivat tyytymättömämpiä kuin miehet ja usein sitä selitettiin tiedoittamisen puutteella tai isännöitsijän vastaamattomuudella. Silmiinpistävää oli myös se, että hallituksen puheenjohtajat olivat tyytyväisempiä isännöintitoimiston palveluihin kuin muut hallituksen jäsenet. Asiaa voidaan selittää sillä, että puheenjohtajat ovat eniten tekemässä isännöitsijän kanssa ja heidän välinen yhteistyö saattaa tämän vuoksi toimia sujuvammin. Osakkaat, jotka näkevät isännöitsijää vain yhtiökokouksissa, joutuvat muodostamaan mielipiteensä kokousten ja huhujen pohjalta.

Nyt tehdyssä asiakastyytyväisyyskyselyssä nousi esille samoja puutteita kuin mitä Isännöintiliiton vuosi sitten tekemässä tutkimuksessa selvisi. Muun muassa päätettyjen asioiden hoidossa ilmeni parantamisen varaa, eikä tehokkuuskaan ollut sitä, mitä asukkaat vaativat. Alan vaatimusten kasvettua ja toimistojen henkilökunnan määrän vähennyttyä on selvää, että isännöitsijän aika ei aina riitä hoitamaan kaikkia asioita. Tämä ei kuitenkaan saisi vaikuttaa isännöitsijän työhön tai sen laatuun. Tulevaisuudessa palvelun laadun parantaminen vaatii isännöintitoimistoilta ympäri Suomen erityistä huomiota.

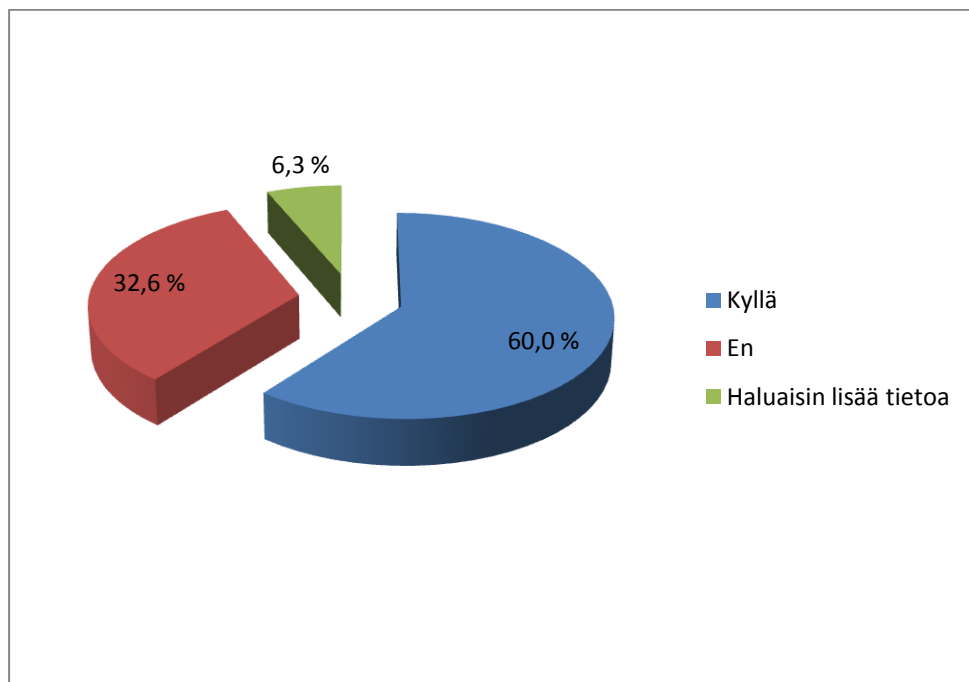
Kyselyssä kartoitettiin ihmisten mielipidettä siitä, kuinka nopeasti isännöitsijän tulisi vastata asukkaiden kyselyihin. Kuvio 10 osoittaa, että enemmistön mielipide oli, että isännöitsijän tulisi vastata viimeistään seuraavana päivänä.



KUVIO 10. Isännöitsijän tavoitettavuus

Asian kiireellisyys toki vaikuttaa ihmisten odotuksiin, mutta tavallisissa asioissa osa vastaajista oli valmis odottamaan pidempäänkin. Vastausten avulla isännöintitoimisto pystyy jatkossa kiinnittämään enemmän huomiota asioiden hoit nopeuteensa. Hoit nopeudesta tuli myös kritiikkiä, sillä vastauksista kävi ilmi, että kiireisiäkään asioita ei aina ehditä hoitaa riittävän nopeasti.

Kuten aiemmin on mainittu, toimeksiantajayritys on ISA-auktorisoitu isännöintitoimisto. ISA-auktorisointia voidaan pitää kilpailuvalttina, ja isännöintitoimistojen kannalta on tärkeää, että asukkaat osaisivat arvostaa auktorisoidun yrityksen ammattitaitoa. Tietoisuus auktorisoinnista parantaisi asiakkaiden mielikuvaa yrityksestä ja asiakkaiden on helpompi luottaa asoidensa tulevan hoidetuksi lakien ja säännösten vaatimalla tavalla. Kuvio 11 havainnollistaa vastanneiden tietoisuutta ISA-standardista.



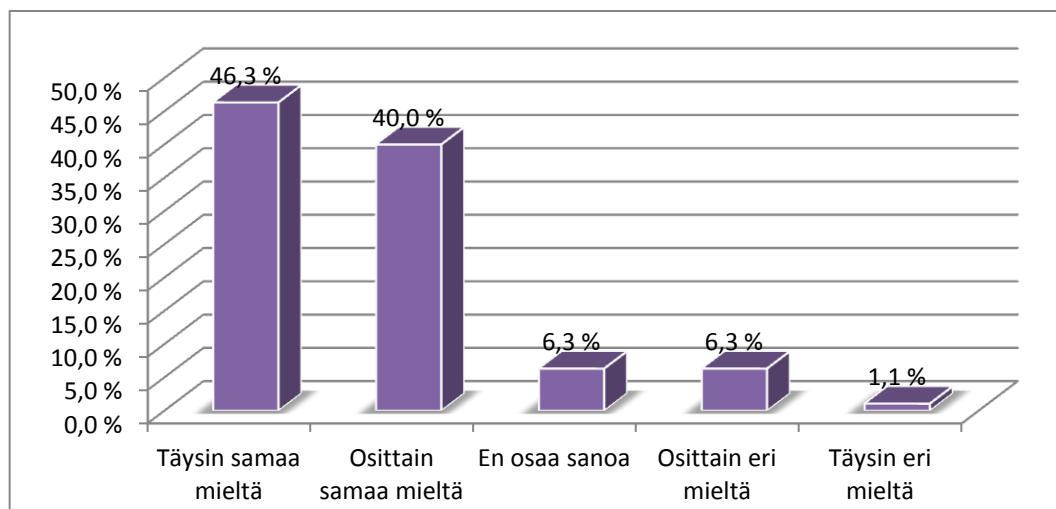
KUVIO 11. Tietoisuus ISA-standardista ja sen vaikutuksista

Ihmisten tietoisuus auktorisoinnin vaatimuksista oli selvästi odotettua suurempaa, sillä 60% vastaajista tiesi auktorisoinnista ja sen tuomista velvoitteista. Kyselyä suunniteltaessa isännöitsijöiden kanssa pohdittiin, että kenties puolet vastaajista tietäisivät ISA-auktorisoinnista, mutta tulokset osoittivat veikkaukset vääriksi.

Vastaajien valveutuneisuudesta kertoi myös heidän tietoisuutensa huoltoyhtiön ja isännöintitoimiston tehtäväjaosta. Uuden asunto-osakeyhtiönlain voimaantultua tehtäväjako koki muutoksia, mutta silti suurin osa vastaajista (n.85%) tiesi miten tehtävävastuut jakaantuvat. Asiaan vaikuttaa varmasti vastaajien hallitustausta, sillä yhtiökokouksissa on luultavasti käsitelty muuttuneita kohtia. Jos kyselyt

olisi lähetetty muille kuin hallituksen jäsenille, olisi prosenttijakauma saattanut olla täysin erilainen.

Lähetetty materiaali eli tiedotteet ja kokouskutsut miellettiin riittävän selkeiksi ja informatiivisiksi, mutta niiden vähyttä kritisoitiin useaan otteeseen. Kuvio 12 selventää mitä mieltä vastaajat olivat lähetettyjen materiaalien informatiivisuudesta.



KUVIO 12. Materiaalin selkeys ja informatiivisuus

Tällä hetkellä lähetettyä materiaalia ovat pääasiassa yhtiökokouskutsut ja tiedotteet esimerkiksi sähkön tai veden käyttökatkoksista. Asukkaat kuitenkin haluaisivat enemmän tiedotteita, joten taloyhtiöissä on ilmeisesti tapahtunut asioita, joista ei ole informoitu tarpeeksi etukäteen. Tiedottamisen määrän lisääminen on vaikeaa, jos mitään varsinaista tiedottamista ei ole.

Asiakastyytyväisyyskyselyn vastausten perusteella tarvetta lisätiedottamiselle kuitenkin on ja isännöintitoimiston kannattaa ottaa selvää millaisista asioista asukkaat haluavat lisätietoa.

#### 4.3 Avoimet kysymykset

Avoimissa kysymyksissä kartoitettiin vastaajien mielipiteitä isännöitsijän toiminnassa ilmenevistä myönteisistä ja kielteisistä asioista. Avoimet kysymykset

jäivät monilta vastaajilta tyhjiksi, mutta ne vastaukset joita saatiin, olivat erittäin hyödyllisiä. Vastauksista huomasi, että ihmiset olivat pohtineet asioita ja tiesivät missä asioissa palvelun taso ei ollut riittävää. Useista vastauksista löytyi samoja piirteitä ja samoista puutteista valitettiin useaan otteeseen. Avoimissa kysymyksissä kartoitettiin positiivisia ja negatiivisia asioita liittyen isännöitsijän nykyiseen toimintaan. Kyselyssä kartoitettiin myös vastaajien mielteitä siitä, miten huomattuja puutteita voitaisiin korjata, ja ehdotukset olivat todella varteenotettavia.

Positiivisina puolina esille nousi isännöitsijöiden ammattitaito, luotettavuus ja asiantuntevuus. Kaikki nämä piirteet saivat myös Isännöintiliiton tutkimuksessa kiitosta, joten ammattitaitoisia isännöitsijöitä Suomessa ainakin riittää. Ihmiset kiittelivät myös isännöitsijöiden sosiaalisia taitoja ja auttamisvalmiutta. Monille isännöitsijän tuttuus oli positiivinen asia, ja he kokivat, että tutulle ihmiselle on helpompi mennä juttelemaan tai kertomaan epäkohdista. Kuten aiemmin mainittiin, ihmiset kokevat asiat eri tavalla ja se oli huomattavissa vastauksista. Toisten mielestä asiat olivat todella hyvin, mutta jotkut kokivat samat asiat todella kielteisesti. Yhtenä positiivisena asiana pidettiin myös isännöitsijän kykyä myöntää virheensä tai tietämättömyytensä. Voidaankin siis todeta, että asiakkaat arvostavat isännöitsijän rehellisyyttä.

Parantamisenkin varaa isännöintitoimiston tehtävistä löytyi, mutta esille nousi samoja kehityskohteita kuin Isännöintiliiton tutkimuksessa. Etenkin tiedottaminen nousi esiin, ja huolimatta siitä, että materiaali on ollut selkeää, on tiedottaminen jäänyt liian vähäiseksi. Hallituksen jäsenet eivät aina tiedä tulevista muutoksista ja informaatio isännöintitoimiston ja asukkaiden välillä takkuua ajoittain selvästi. Vastausten perusteella kanssakäyminen hallituksen ja isännöitsijän kanssa on melko vähäistä ja rajoittuu yhtiökokouksiin. Erityisesti vuorovaikutuksen vähäisyys on seikka, johon monet halusivat parannusta.

Myös oma-aloitteisuus keräsi paljon moitteita, ja vastaajien mielestä jämäkkyys asioiden hoitamisessa puuttuu. Vastausten perusteella asiakkaat ovat joutuneet mainitsemaan samoista asioista useamman kerran ennen kuin ne on hoidettu. Tämän lisäksi yhtiökokouksissa päätetyt asiat eivät vastaajien mielestä toteudu

niin nopeasti kuin pitäisi. Tällaista tapahtuu erityisesti silloin, kun isännöitsijän panosta vaaditaan normaalia enemmän.

#### 4.4 Johtopäätökset

Isännöintitoimiston palveluja tarkasteltaessa on selvää, että asiakaspalvelu on yksi tärkeistä menestystekijöistä. Isännöitsijät palvelevat taloyhtiöiden asukkaita, ja vuorovaikutustaidot näyttelevät suurta roolia. Isännöitsijän roolia asiakaspalvelijana hankaloittaa se fakta, että asiakaskunta on erittäin laaja. Taloyhtiöissä asuu kaikenikäisiä ja erilaisia ammattitaustoja omaavia ihmisiä, joilla kaikilla saattaa olla oma näkemyksensä hyvästä asiakaspalvelusta.

Yleisesti ottaen tässä työssä kohdeyrityksenä ollut isännöintitoimisto tekee hyvää työtä ja sen palveluihin ollaan asiakkaiden keskuudessa tyytyväisiä. Joissain asioissa on kuitenkin parannettavaa ja isännöintitoimiston kannattaakin miettiä uudestaan esimerkiksi töidensä aikataulutusta ja asiakaspalvelun kehittämistä. Vastausten perusteella voi päätellä asukkaiden olevan jopa hieman huolissaan isännöitsijöiden jaksamisesta. Kiire ja töiden liiallinen määrä herättivät paljon kritiikkiä, ja monet vastaajista toivoivatkin, että isännöitsijöiden työtehtäviä karsittaisiin ja loput tehtävät suoritettaisiin huolellisesti.

Isännöintitoimiston asiakaspalvelun tulevaisuutta käsitellään SWOT-analyysin avulla. SWOT-analyysi on työkalu, jonka avulla voidaan kartoittaa yrityksen nykytilaa ja tulevaisuutta. Lyhenne SWOT tulee englannin sanoista Strengths (vahvuudet), Weaknesses (heikkoudet), Opportunities (mahdollisuudet) ja Threats (uhat).

SWOT-analyysin tuloksia hyödynnetään usein jonkin projektin tai hankkeen suunnittelu- tai kehitysvaiheessa, sillä se avulla voidaan kartoittaa mahdollisia ongelmia ja hyötyjä. Tuloksista voidaan tehdä johtopäätöksiä seikoista, jotka vaativat parannusta tai seikoista, jotka ovat selkeitä vahvuuksia. SWOT-analyysi on helppo tapa analysoida yritysten tämänhetkistä tilannetta. Analyysin tekeminen pakottaa tekijän ajattelemaan realistisesti. Myös jatkotoimenpiteitä suunniteltaessa

hyvin toteutettu SWOT-analyysi auttaa merkittävästi tulevaisuuden suunnittelussa. (Opetushallitus 2011.)

Kuvio 13 esittää case-yritykselle tehtyä asiakasnäkökulmasta tehtyä SWOT-analyysia.

<b>Vahvuudet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- vahva ammattitaito</li> <li>- asiakkaiden keskimääräinen tyytyväisyys</li> </ul>	<b>Heikkoudet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- töiden liiallinen määrä</li> <li>- ajan käytön suunnittelu</li> </ul>
<b>Uhat</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kilpailun kasvaminen</li> <li>- isännöitsijöiden työtahti</li> <li>- eläköitymiset</li> </ul>	<b>Mahdollisuudet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- palveluiden laajentaminen</li> <li>- uusien isännöitsijöiden palkkaus</li> </ul>

KUVIO 13. SWOT –analyysi kohdeyrityksen asiakaspalvelun tulevaisuudesta

Isännöintitoimiston asiakaspalvelun selkeä vahvuus on isännöitsijöiden vahva ammattitaito. Isännöitsijät ovat selvillä uusista lain määrittämistä vaatimuksista ja asiakkaat voivat luottaa isännöitsijöiden tietotasoon. Vahvuutena voidaan pitää myös asiakkaiden tyytyväisyyttä isännöintitoimiston toimintaan. Vaikka toiminnassa oli puutteita, keskimäärin suurin osa oli tyytyväisiä nykyiseen tilanteeseen.

Tässä työssä kohdeyrityksenä olleen isännöintitoimiston kannalta uhkina voidaan nähdä kilpailun kasvaminen. Suuret isännöintitoimistot pystyvät tarjoamaan laajempia palveluita ja edullisempia ratkaisuja. Huolimatta siitä, että toimistojen määrä vähenee, niiden koko on kasvanut. Yhtenä uhkana on myös asiakastyytyväisyyskyselyssä esiin noussut isännöitsijöiden rankka työtahti. Asiakkaiden mielestä kohdeyrityksen isännöitsijöillä on liikaa asioita huolehdittavanaan, ja kaikkia asioita ei ehditä aina hoitaa. Liian vaativa työtahti on sekä fyysisesti että henkisesti kuluttavaa, joten isännöintitoimiston kannattaisi huomioida ja reagoida tähän tutkimustulokseen. Kuten aiemmin on jo mainittu, myös eläköitymiset ovat koko isännöintialaan kohdistuva uhka. Merkittävä osa



nykyisistä isännöitsijöistä jää tulevan vuosikymmenen aikana eläkkeelle ja ongelmaksi muodostuu jatkajien löytyminen.

Yrityksen mahdollisuuksina voidaan pitää palvelukentän laajentamista, sillä monet isännöintitoimistot ovat aloittaneet palveluidensa muokkaamisen kohderyhmittäin. Erityisesti suurissa kaupungeissa on isännöintitoimistoja, jotka ovat erikoistuneet tietynlaisiin asiakassegmentteihin. Päijät-Hämeen Kiinteistö-Isännöinti Oy on melko suuri isännöintitoimisto, joten asiakaskunnan kartoitus ja palveluiden räätälöinti voisi olla yksi uusi kilpailukeino tulevaisuudessa. Uusien isännöitsijöiden palkkaaminen on yksi mahdollisuus toiminnan kehittämiseksi, sillä tutkimuksen edetessä tuli ilmi, että nykyisillä isännöitsijöillä on liikaa työtehtäviä ja silloin työn laatu saattaa kärsiä.

Heikkouksia Päijät-Hämeen Kiinteistö-Isännöinti Oy:lla ei ole monia, mutta niihin tulee silti reagoida. Töiden liiallinen määrä on selvä heikkous asiakasnäkökulmasta katsottuna. Liian kauan jatkuva kiire alkaa jossain vaiheessa yleensä näkymään työn laadussa. Lisäksi työtehtävien ajankäyttöä ja sen suunnittelua kannattaisi miettiä tarkemmin sillä se ei tällä hetkellä ole parhaimmalla mahdollisella tasolla. Huomioidessaan edellä mainitut tulokset reagoituaan niihin, isännöintitoimisto saa nostettua palveluidensa laadun vielä korkeammalle tasolle.

Asiakastyytyväisyyskyselyn vastausten perusteella isännöintitoimistolle on rakennettu esimerkki tasapainotetusta mittaristosta (Taulukko 2).

TAULUKKO 2. Esimerkki isännöintitoimiston Balanced Scorecardista

	<b>Strategiset tavoitteet</b>	<b>Mittarit</b>	<b>Seuranta</b>
<b>Asiakas- näkö- kulma</b>	Asiakastyytyväisyys	Asiakastyytyväisyys- kysely	1-2 vuoden välein, tuloksia voidaan vertailla keskenään
	Asiakasuskollisuus	Asiakkaiden vaihtuvuus	Yhteenveto vuoden lopussa
	Asioiden oikea aikataulutus	Ajankäyttöä seuraava taulukointi, esim. excel	Kuukauden ajan, 1-2 kertaa vuodessa

Koska asiakasnäkökulma katsottiin olevan tärkein näkökulma isännöintitoimiston kannalta, mittaristossa on huomioitu vain asiakasnäkökulman mittarit.

Mittaristosta ilmenee tavoitteet, joihin toiminnan parantamisella pyritään sekä mittarit, joiden avulla edistystä mitataan. Tavoitteiden saavuttamiseksi on tärkeää, että toimintaa myös seurataan, joten seuranta-sarakkeeseen on kerätty suositeltavat seuranta-ajat.

Asiakastyytyväisyyttä tulee seurata tasaisin väliajoin, jotta puutteet tulevat ajoissa esiin ja niihin voidaan reagoida. Säännöllisesti tehtyjen kyselyjen tuloksia on myös helpompaa vertailla keskenään. Asiakasuskollisuus on isännöintialalla melko muuttumaton tunnusluku, mutta siitä huolimatta sitä on syytä seurata. Asiakasuskollisuuden seuraamisesta saadaan viimeistään tietoa siitä, että onko jokin asunto-osakeyhtiö tyytymätön isännöitsijän toimintaan.

Kuten vastauksista pystyttiin päättelemään, isännöitsijöillä on liikaa tehtäviä.

Tämän ongelman ratkaisemiseksi jokaisen isännöitsijän pitäisi kirjata tekemisensä ja niihin kuluva aika, jotta seurantajakson jälkeen voitaisiin vertailla, mihin kuluu eniten aikaa. Tulosten perusteella töiden jakaminen olisi myös helpompaa, koska työmääristä olisi konkreettisia tuloksia.

## 5 YHTEENVETO

Asiakaspalvelun laatu on heikentynyt viime vuosien aikana. Asiakkaiden tarpeita ei välttämättä oteta enää huomioon yhtä paljon kuin aiemmin ja asiakkaiden oletetaan olevan oma-aloitteisia. Yrityksen keräävät ahkerasti asiakaspalautetta, mutta vastauksista poimitaan vain positiiviset asiat. Negatiivista palautetta ei osata tai haluta käsitellä. Asiakkaiden antamaa palautetta ei siis useinkaan osata hyödyntää kokonaisvaltaisesti. Isännöinti on aina ollut asiakaspalveluammatti ja asiakkaiden vaatimukset ovat kasvaneet viime vuosien aikana merkittävästi. Asiakaspalvelun tärkeyden korostumisesta johtuen, isännöintitoimistojen tulee nykyisin kiinnittää asiakaspalvelunsa tasoon entistä enemmän huomiota. Asiakaspalvelun tasoa pitäisi myös pystyä mittaamaan. Tähän tarkoitukseen voidaan käyttää niin sanottua tasapainotettua mittaristoa ja sen asiakasnäkökulmaa.

Isännöinti on huolehtimista asunto-osakeyhtiön asukkaiden viihtyvyydestä ja arjen asioiden toimivuudesta. Kiinteistöalan katsotaan syntyneen 1926, jolloin ensimmäinen asunto-osakeyhtiölaki tuli voimaan. Huolimatta siitä, että isännöintiä harjoitettiin jo aiemmin, lain säätämistä pidetään isännöinnin alkupisteenä. Isännöintiä pidettiin aluksi vain tapana hankkia lisätienestiä, mutta nykyisin ammatti vaatii ammattitaitoa ja laajaa tietämystä. Ennen isännöitsijä selvisi jokapäiväisistä töistä yksin, mutta nykyisin isännöitsijä tarvitsee lähes poikkeuksetta avukseen kirjanpitäjän, kiinteistösihteerin ja asiakaspalveluhenkilön. Isännöitsijän tehtäväkuvaus on laaja ja pitää sisällään monenlaisia tehtäviä, ja vaatii isännöitsijältä ammattitaitoa, vuorovaikutustaitoja ja kärsivällisyyttä.

Tasapainotettu mittaristo (Balanced Scorecard) on Kaplanin ja Nortonin kehittämä suorituskykymittari. Mittariston avulla yritykset pystyvät hyödyntämään tietoa monipuolisemmin ja avarakatseisemmin. Kaplanin ja Nortonin mukaan yksi mittariston tavoitteista onkin, että yritykset katsoisivat enemmän tulevaisuuteen menneisyyden sijasta. Tasapainotetun mittariston perusmalli koostuu neljästä näkökulmasta: taloudellisesta näkökulmasta, asiakasnäkökulmasta, oppimis- ja kasvunäkökulmasta ja sisäisten prosessien näkökulmasta. Tasapainotetun mittariston toimivuuden kannalta yrityksen strategian ja vision on oltava tarkasti

mietittyjä, sillä ne luovat tuloskortin keskeiset onnistumisperusteet. Kun strategia on laadittu huolellisesti, on helpompaa ottaa tuloskortti käyttöön ja tuloskortista saadaan irti paras mahdollinen hyöty.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, auttaisiko Balanced Scorecardin asiakasnäkökulma isännöintitoimiston palvelujen kehittämisessä. Pääongelmana selvitettiin miten isännöintitoimisto voisi parantaa palvelunsa laatua. Tutkimuksen tuloksista laadittiin kohdeyritykselle Excel-tietokanta ja raportti, joiden pohjalta isännöintitoimiston palvelun laatua voidaan kehittää. Asiakastyytyväisyys on palvelualalla toimivien yritysten kannalta elintärkeä mittari, ja asiakkaiden tarpeista tulee huolehtia. Isännöintitoimiston kannalta tämä tarkoittaa huomion kiinnittämistä kyselyssä esiin nousseiden puutteiden korjaamiseen.

Työn empiriaosassa esiteltiin kohdeyritys ja kerrottiin tutkimuksen toteutuksen vaiheista. Tutkimuksen tulos selvitettiin teemahaastattelujen sekä kyselylomakehaastattelujen avulla. Haastattelut ja kysely toteutettiin elo- ja syyskuussa 2011. Teemahaastatteluissa kartoitettiin kohdeyrityksen työntekijöiden toiveita asiakastyytyväisyyskyselyn sisällöstä.

Kyselylomakehaastattelu kohdistettiin asunto-osakeyhtiöiden hallitusten jäsenille. Hallitusten jäseniltä (asiakkailta) kysyttiin mielipiteitä muun muassa isännöintitoimiston palvelujen laadusta, lähetetyistä materiaaleista sekä yhtiökokousten toimivuudesta. Kyselyssä oli myös avoimia kysymyksiä, joissa kartoitettiin vastaajien mielipiteitä isännöintitoimiston nykyisestä toiminnasta ja toiveita mahdollisten muutosten suhteen.

Tutkimusten tuloksista kävi ilmi, että isännöintitoimiston asiakkaat ovat keskimäärin tyytyväisiä isännöitsijöiden toimintaan. Toiminnan taustalla on vahva ammattitaito ja hyvät vuorovaikutustaidot. Tietyt kehityskohteet nousivat esiin useimmissa vastauksissa, joten niiden pohjalta voidaan sanoa isännöintitoimiston toiminnassa olevan hiukan parantamisen varaa. Kehityskohteita löytyi tiedottamisesta ja ajanhallinnasta.

Tutkimuksen tuloksia voidaan pitää luotettavina, sillä otos oli suuri ja vastauksia tuli riittävästi. Tulokset ovat myös vertailukelpoisia esimerkiksi Isännöintiliiton

teettämän valtakunnallisen tutkimuksen kanssa. Tuloksia voidaan pitää myös yleistettävänä, sillä niistä löytyi paljon yhtymäkohtia Isännöintiliiton tutkimuksen tulosten kanssa.

Jatkotutkimuksena voitaisiin tutkia kohdeyrityksenä olleen isännöintitoimiston toiminnan kehittymistä tämän tutkimuksen jälkeen. Kehitystä pystytään tutkimaan uuden asiakastytyväisyyskyselyn avulla esimerkiksi vuoden kuluttua. Näiden kahden asiakastytyväisyyskyselyn tuloksia pystyttäisiin vertailemaan ja niistä nähtäisiin, että onko isännöintitoimisto reagoinut nyt saatuihin tuloksiin ja onko palvelun laatu parantunut. Tämän tutkimuksen avulla saadut tulokset auttavat kohdeyritystä kehittämään palvelunsa laatua. Tältä osin voidaan todeta, että tutkimukselle asetetut tavoitteet on saavutettu.

## LÄHTEET

### **Painetut lähteet:**

2011. Isännöinnin käsikirja. 15. uudistettu painos. Kiinteistöalan Kustannus Oy.

Grönroos, C. 2000. Service Management and Marketing.

Friedag, H., Schmidt, W. 2005. Balanced Scorecard- Tasapainotettu mittaristo. Pastor Oy.

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. 7. uudistettu painos. Edita Prima Oy.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2004. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. 6. uudistettu laitos. Tummavuoren kirjapaino Oy.

Holopainen, M., Pulkkinen, P. 2002. Tilastolliset menetelmät. 1. painos. Dark Oy.

Ingman, I. & Haarma, K. 2005. Tehokas isännöitsijä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2010. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. 1.painos. WSOYpro Oy.

Kaplan, R. & Norton, D. 2007. Strategian toteutus. Karisto Oy.

Kaplan, R., S. & Norton, D. 2002. Strategialähtöinen organisaatio. Gummerus Kirjapaino Oy.

Keys, J. 2011. Implementing the Project Management Balanced Scorecard. Taylor and Francis Group.

Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. 2002. Balanced Scorecard-Rakenna ja sovelta tehokkaasti. 2.painos. Helsinki: Talentum Media Oy

Pesonen, H., Lehtonen, J. & Toskala, A. 2002. Asiakaspalvelu vuorovaikutuksena. Gummerus Kirjapaino Oy.

Sarala, U. & Sarala, A. 2001. Oppiva organisaatio- oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. 9. painos. Gaudeamus Helsinki University Press Oy.

Toivanen, J. 2001. Balanced Scorecardin implementointi ja käytön nykytila Suomessa. Lappeenranta: Digipaino.

### **Elektroniset lähteet:**

Harjunkoski, P. 2011. Isännöinnin asiakastytyväisyystutkimus 2010. [viitattu: 20.09.2011]. Saatavissa: <http://www.isannointiliitto.fi/attachements/2011-02-18T08-45-3841.pdf>

Herckman, J., 2011. Organisaation suorituskyvyn mittaaminen Balanced Scorecardin avulla. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu, Teknologian osaamisen johtamisen koulutusohjelma. [viitattu 01.10.2011]. Saatavissa: [https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/33187/Herckman\\_Juha.pdf?sequence=1](https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/33187/Herckman_Juha.pdf?sequence=1)

Hotarinen, O., 2006. Ammatillinen kasvu ja asiantuntijuus. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Ammatillinen opettajakorkeakoulu. [viitattu 01.10.2011]. Saatavissa: <https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/19601/TMP.objres.379.pdf?sequence=1>

Isännöinnin auktorisointi ISA ry. 2011. Laatuksiteerit. [viitattu: 20.10.2011]. Saatavissa: <http://www.isa-yhdistys.org/taloyhtiolle/laatuksiteerit/>

Isännöinnin Auktorisointi ISA ry. 2011. Uudistuvasta ISA-tunnuksesta kehitetään

isännöintiyritysten laadun tae. [viitattu 25.09.2011]. Saatavissa: <http://www.isa-yhdistys.org/1929.aspx>

Joka kodin asuntomarkkinat. 2008. Yhtiökokous taloyhtiössä. [viitattu: 15.09.2011]. Saatavissa: [http://www.asuntotieto.com/30000i\\_Taloyhtiotieto/2008\\_k/yhti%F6kokous2/yhtiokokous2.html](http://www.asuntotieto.com/30000i_Taloyhtiotieto/2008_k/yhti%F6kokous2/yhtiokokous2.html)

Joutsenvaara, T., Nissinen, A. Luontevaa asiakaspalvelua kaikille [viitattu 15.09.2011]. Saatavissa: <http://www.pkky.fi/Resource.phx/pkky/aiko/projektit/monitulkki/aineisto.htx.i1843.pdf>

Jyväskylän yliopisto. 2003. Kvantitatiivisen metodologian kysymyksiä. [viitattu: 15.09.2011]. Saatavissa: <http://users.jyu.fi/~mmantys/180203.pdf>

Kiljunen, V. 2009. Tasapainotettu mittaristo julkishallinnossa. Mikkeli: Mikkelin ammattikorkeakoulu, Liiketalouden koulutusohjelma. [viitattu 25.09.2011]. Saatavissa: [https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/4315/Kiljunen\\_Vesa.pdf?sequence=1](https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/4315/Kiljunen_Vesa.pdf?sequence=1)

Laakso, L. 2011. Taloyhtiö: Huolehdi asukkaista –väältä riidat ja säästä rahaa [viitattu 14.10.2011]. Saatavissa: <http://www.kauppalehti.fi/5/i/porssi/omaraha/uutiset.jsp?oid=20111097033>

Okkonen, K. 2011. Saitko surkeaa palvelua? Tästä se johtuu [viitattu 14.10.2011]. Saatavissa: <http://www.taloussanomat.fi/palvelut/2011/10/11/saitko-surkeaa-palvelua-tasta-se-johtuu/201114409/12>

Opetushallitus. 2011. Menetelmiä ja työvälineitä [viitattu 14.10.2011]. Saatavissa: [http://www.oph.fi/saadokset\\_ja\\_ohjeet/laadunhallinnan\\_tuki/wbl-toi/menetelmia\\_ja\\_tyovalineita/swot-analyysi](http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/menetelmia_ja_tyovalineita/swot-analyysi)



Puustinen, M., Sankari, S. 2009. Balanced Scorecardin laatiminen Osuuskauppa Osla Handelslagille. Kerava: Laurea ammattikorkeakoulu [viitattu 15.09.2011].

Saatavissa:

<https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/2571/Oppari%20PDF.pdf?sequence=1>

Raskila, A., 2005. Tasapainotetun tuloskortin käyttöönoton kokemukset kohdeyrityksessä. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu, Liiketalouden koulutusohjelma. [viitattu 20.09.2011]. Saatavissa:

<https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/9256/TMP.objres.310.pdf?sequence=2>

Saarinen, T. 2010. Uuden asunto-osakeyhtiölain vaikutukset isännöintityössä. Lahti: Lahden ammattikorkeakoulu, Liiketalouden ala. [viitattu 18.09.2011].

Saatavissa:

[https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/28526/saarinen\\_tatu.pdf?sequence=2](https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/28526/saarinen_tatu.pdf?sequence=2)

Taloyhtiö.net. 2010. Hyvä isännöintitapa-Isännöinnin eettiset ohjeet. [viitattu: 20.09.2011]. Saatavissa:

<http://www.taloyhtio.net/hallinto/isannoitsija/hyvaisannointitapa/>

Taloyhtiö.net. 2011. Isännöitsijöiden ja isännöintiyhteisöjen auktorisointi. [viitattu: 26.09.2011]. Saatavissa:

<http://www.taloyhtio.net/hallinto/isannoitsija/auktorisoidutisannoitsijat/default.html>

Tilastokeskus. Teemahaastattelu. [viitattu 20.09.2011]. Saatavissa:

<http://www.stat.fi/virsta/tkeruu/04/03/>

Toiviainen, T., 2010. Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli strategian toteuttamisen työkaluna isännöintialalla. Hyvinkää: Laurea ammattikorkeakoulu, Yrittäjyyden koulutusohjelma. [viitattu: 25.09.2011]. Saatavissa:

*[https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/12577/Toiviainen\\_Tero.pdf?sequence=1](https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/12577/Toiviainen_Tero.pdf?sequence=1)*

**Suulliset lähteet:**

Jussila, M. Isännöitsijä, AIT, ISA

Teurokoski, T. Isännöitsijä, AIT, ISA, LKV

## LIITTEET

Päijät-Hämeen Kiinteistö-Isännöinti Oy  
Vesijärvenkatu 8  
15100 Lahti

01.09.2011

### **ASIAKASTYYTYVÄISYYSKYSELY**

Päijät-Hämeen Kiinteistö-Isännöinti Oy haluaa kehittää toimintaansa ja haluamme selvittää, mitä mieltä asioista ollaan hallituksen jäsenten keskuudessa. Toivomme, että teillä olisi hetki aikaa kyselyn täyttämiseen, jotta saamme mahdollisimman kattavia vastauksia.

Liitteenä on kyselylomake, jonka avulla kartoitamme hallituksen jäsenten tyytyväisyyttä ja mielipiteitä isännöintitoimistoa kohtaan.

Tyytyväisyyskysely tehdään yhteistyössä Lahden ammattikorkeakoulun kanssa, ja kaikki vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Kysely on osa taloushallinnon tradenomiopiskelijan opinnäytetyötä ja tulokset raportoidaan yhteenvetona isännöintitoimistolle.

Kyselyyn voi vastata myös sähköisesti. Päijät-Hämeen Kiinteistö-Isännöinti Oy:n kotisivuilta [www.phki.fi](http://www.phki.fi) löytyy linkki, josta pääset vastaamaan kyselyyn.

Toivomme vastauksia 16.09.2011 mennessä, jotta tulosten käsittelyyn jää riittävästi aikaa. Käytähän vastauksia postittaessasi oheista palautuskuorta. Postimaksu on maksettu valmiiksi.

Kysely koostuu pääsääntöisesti priorisointikysymyksistä, kyllä/ei –kysymyksistä ja avoimista kysymyksistä. Priorisointikysymyksissä arviointiasteikkona toimivat numerot 1-5. Rastita omia ajatuksiasi parhaiten kuvaava vaihtoehto.

Arviointiasteikon numerot tarkoittavat:

- 5 = täysin samaa mieltä
- 4 = osittain samaa mieltä
- 3 = en osaa sanoa
- 2 = osittain eri mieltä
- 1 = täysin eri mieltä

## ASIAKASTYYTYVÄISYYSKYSELY

1. Ikä:

- 20-40
- 41-60
- 61-

2. Sukupuoli

- Nainen
- Mies

3. Asemanne hallituksessa?

Puheenjohtaja

Jäsen

4. Asutteko/toimitteko omistamassanne huoneistossa?

Kyllä

En

### Isännöintiomisto

- |  | 5                     | 4                     | 3                     | 2                     | 1                     |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 5. Isännöitsijän ammattitaito on korkealla tasolla.                              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 6. Olen tyytyväinen Päijät-Hämeen Kiinteistö-Isännöinnin tarjoamiin palveluihin. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 7. Toimiston henkilökunta on ammattitaitoista ja joustavaa.                      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 8. Isännöitsijän tavoittaa tarvittaessa nopeasti.                                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

9. Kuinka nopeasti isännöitsijän pitäisi mielestänne vastata yhteydenottoihinne?

- Samana päivänä
- Seuraavana päivänä
- Samalla viikolla
- Seuraavalla viikolla
- En osaa sanoa

10. Päijät-Hämeen Kiinteistö-Isännöinti on ISA-auktorisoitu isännöintitoimisto. Tiedätkö mitä ISA-tunnus tarkoittaa?

Kyllä

En

Haluaisin lisää tietoa

### Materiaali

11. Luetteko isännöitsijän lähettämät tiedotteet?

- Aina
- Silloin tällöin
- En koskaan

12. Isännöitsijän lähettämä materiaali on selkeää ja informatiivista.

**5 4 3 2 1**

13. Tiedän millaisissa asioissa tulee ottaa yhteyttä isännöitsijään.

14. Tiedän millaisissa asioissa tulee ottaa yhteyttä huoltoyhtiöön.

### Yhtiökokoukset

15. Käyttekö yhtiökokouksissa?

Kyllä

En

**5 4 3 2 1**

16. Yhtiökokoukset ovat hyvin ja huolellisesti valmisteltuja.

17. Yhtiökokoukset etenevät johdonmukaisesti ja tehokkaasti.

**Avoimet kysymykset**

Mitkä asiat ovat mielestänne myönteisiä isännöitsijän nykyisessä toiminnassa?

---

---

---

---

Mihin asioihin haluaisitte muutoksia?

---

---

---

---

Miten mahdolliset muutokset tulisi mielestänne hoitaa?

---

---

---

---

Haluaisitteko saada isännöitsijätoimistolta joitain sellaisia palveluita, joita nyt ette saa?

---

---

---

---

Muut terveiset isännöitsijälle:

---

---

---

---

KIITOS VASTAUKSISTANNE JA MUKAVAA SYKSYN JATKOA!

