

Kati Pesonen-Hellsten

Asuntorakentamisen jälkimarkkinointiprosessin kehittäminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Insinööri (YAMK)

Rakennustekniikan tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

13.1.2016

Tekijä Otsikko	Kati Pesonen-Hellsten Asuntorakentamisen jälkimarkkinointiprosessin kehittäminen
Sivumäärä Aika	83 sivua + 3 liitettä 13.1.2016
Tutkinto	Insinööri (YAMK)
Koulutusohjelma	Rakennustekniikan tutkinto-ohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	Korjausrakentaminen
Ohjaajat	Jälkimarkkinointipäällikkö Pirkka Pikkarainen, DI Valvojaopettaja Anne Pietilä
<p>Liiketoimintojen kehittämisen periaatteena on saada yritykselle uusia markkinoita ja uusia asiakkaita. Keinoina on muun muassa vakioitujen toimintatapojen kehittäminen. Yksi merkittävimmistä kehitettävistä toimintatavoista on NCC Rakennus Oy:n asuntorakentamispuolen jälkimarkkinointiyksikön toiminta.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia asuntorakentamisen jälkimarkkinointitoiminnan kehittämismahdollisuuksia ja siihen liittyviä mahdollisia haasteita sekä tutkia jälkimarkkinointiin liittyviä business-optioita. Tutkimuksen tavoitteena oli vastata päätutkimusongelmaan: ”Miten asuntorakentamisen jälkimarkkinointiprosessia voidaan kehittää?”. Tutkimuksen tutkimusote oli kvalitatiivinen ja tutkimusmenetelmä fenomenografinen. Empiirisen aineiston keräämiseen käytettiin puolistrukturoituja teemahaastatteluja.</p> <p>Tutkimustuloksista havaittiin, että asuntorakentamisen jälkimarkkinointiprosessia on mahdollista kehittää parantamalla tiedonkulkua, muuttamalla viestinnällisiä toimintatapoja sekä laatimalla toimiva prosessikaavio. Toimivan prosessikaavion avulla ja siihen sitouttamalla on mahdollista nopeuttaa havaittujen virheiden informoimista tuotannon suunnitteluun ja laadun ohjaukseen. NCC:n jälkimarkkinointiyksikön mahdollisuudet jälkimarkkinoinnin business-optioihin liittyvät pääosin asiakkaille tarjottaviin palveluihin, kuten huoltopalveluun, etävalvontaan, vuosittaisiin huoltokertoihin, nettikauppaan sekä asiakkaille tarjottavaan neuvontapalveluun.</p>	
Avainsanat	Tiedonkulku, jälkimarkkinointi, Benchmarking, Lean – laadun käsitteenä, business-mahdollisuudet

Author Title Number of Pages Date	Kati Pesonen-Hellsten Development of After Sales Services in Residential Construction 83 pages + 3 appendices 13 January 2016
Degree	Master of Engineering
Degree Programme	Civil Engineering
Specialisation option	Building Renovation
Instructors	Pirkka Pikkarainen, After-Sales Manager Anne Pietilä, Lecturer
<p>The main principle in business development is to acquire new markets and new clients for the company. Methods include, for example, developing standardized modes of operations. One of the most significant modes of operations to be developed is After Sales Services in residential construction. This Master's thesis was commissioned by NCC Construction Company.</p> <p>The aim of this Master's thesis is to investigate possibilities to develop after sales services in residential construction, and to examine the possible challenges and business options. The target is to discover solutions to the main research problem: How can the after sales service processes be developed? This thesis is a qualitative research and the research method is a phenomenographic analysis. The empirical material was collected by using half structured theme interviews.</p> <p>The results showed that it is possible to develop After Sales Services in residential construction by improving the flow of information, by developing the methods of communication and by creating a functional process chart. By using and by committing to the chart, it is possible to speed up the reporting of the observed defects to the production scheduling and to the quality control. The possibilities of the After Sales Services business options relate mainly to the services for the clients, such as maintenance, remote surveillance, annual maintenance times, commerce in the Internet and advice service provided for the clients.</p>	
Keywords	Flow of information, After Sales Services, Benchmarking, Lean - quality, business options

SISÄLLYSLUETTELO

TIIVISTELMÄ ABSTRACT

1	Johdanto	1
1.1	Johdatus aiheeseen	1
1.2	Tutkimuksen tavoitteet	2
1.3	Tutkimusongelmat ja rajaukset	2
1.4	Tutkimusmenetelmät	3
1.4.1	Teemahaastattelut	5
1.4.2	Benchmarking	6
1.4.3	Tutkimuksen analyysiprosessi	7
2	TEORIAT TUTKIMUKSEN TAUSTALLA	8
2.1	Liiketoiminnan kehittäminen	10
2.1.1	Six Sigma ja Lean Six Sigma DMAIC	10
2.1.2	Lean laadun käsite	11
2.1.2.1	Littlen laki	12
2.1.2.2	Kingmanin kaava	13
2.1.2.3	Esteiden teoria (TOC)	14
2.1.2.4	Vaihtelu ja PDCA	15
2.1.2.5	Johtaminen	16
2.2	Suunnittelunohjaus	16
2.3	Suunnittelunohjaus ja jälkimarkkinointi	18
2.4	Jälkimarkkinointi	20
2.5	Reklamaatiot ja niiden käsittely	21
3	SUUNNITTELUNOHJAUS JA JÄLKIMARKKINOINTIPROSESSI OSANA ASUNTORAKENTAMISTA	22
3.1	Prosessikaavio ja käsitteet	22
3.2	Jälkimarkkinoinnin prosessikaavio osana rakennusprosessia	23
3.2.1	Prosessikaavio	25
3.2.2	Prosessikaavion sisältö	26
3.2.2.1	Työpäällikön ja työmaan toiminnan kuvaus	26
3.2.2.2	Jälkimarkkinoinnin toiminnan kuvaus	27

3.2.2.3 Suunnittelunohjauksen toiminnan kuvaus	30
3.2.3 Prosessikaavion haasteet ja kehityskohdat	30
3.3 Toimiva organisaatio	31
3.4 Tiedonkulku	32
4 TEEMAHAASTATTELUT	33
4.1 NCC:n jälkimarkkinointi	34
4.2 Jälkimarkkinoinnin business-optiot	41
4.3 Asuntorakentamisen tulevaisuus	45
4.4 Kone Hissit Oy:n Benchmarking	53
5 TUTKIMUSTULOSTEN ANALYSOINTI	59
5.1 Jälkimarkkinoinnin nykytila	60
5.2 Jälkimarkkinoinnin haasteet ja ongelmakohdat	61
5.3 Business-optioiden tulevaisuuden mahdollisuudet ja haasteet	62
5.4 Asuntorakentamisen tulevaisuuden haasteet ja mahdollisuudet jälkimarkkinoinnin näkökulmasta	64
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	67
7 YHTEENVETO	78
Lähteet	81
LIITTEET	
Liite 1. Haastatteluiden analysointiprosessi	

1 Johdanto

1.1 Johdatus aiheeseen

Olennainen tavoite asuntorakentamisessa on tuotteen lopullinen laatutaso. *”Tavoitteena on tuottaa asiakkaalle parasta mahdollista arvoa tuottajan tarpeet huomioiden. Käytännössä tämä tarkoittaa asiakastyytyvyyden ja tuottajatytyvyyden maksimointia”* (www.sixsigma.fi).

Kilpailu asuntomarkkinoilla on kovaa ja tahtotila erottautua kilpailijoista pitää liiketoimintojen kehittämistä koko ajan vireillä. Liiketoimintojen kehittämisen periaatteena on saada yritykselle uusia markkinoita ja uusia asiakkaita. Keinoina on muun muassa vakioitujen toimintatapojen kehittäminen. Menestyvässä yrityksessä kehittämistä pitää jatkaa jatkuvasti ja pohjalla pitää olla laadittu strategia, jota seurataan erilaisilla työkaluilla. Strategian avulla yritys pystyy tunnistamaan uusia markkinoita sekä asiakkaita ja tämän avulla voidaan löytää myös uusia toimintatapoja. (<http://st.merig.eu>.)

Opinnäytetyön toimeksiantajan NCC Rakennus Oy:n arvoissa nousee esiin käsitteet ”rehellisyys”, ”kunnioitus”, ”luottamus” ja ”edistyksellisyys”. Käsitteiden sisällä on viittauksia korkean laadun tuottamiseen, yhteistyöhön eri tahojen välillä sekä uusien toimintatapojen kehittämiseen. NCC:n visiona on toimialansa uudistaminen. Tämän lisäksi NCC tarjoaa ratkaisuja, jotka ovat yliverkaisia ja kestävän kehityksen mukaisia. (www.ncc.fi.) Yksi merkittävimmistä kehitettävistä toimintatavoista on NCC Rakennus Oy:n asuntorakentamispuolen jälkimarkkinointiyksikön vastuulla oleva asuntorakentamisen jälkimarkkinointi.

Puhuttaessa asunnon hyvästä loppulaadusta, on kohteen oltava luovutushetkellä valmis niin, että tuotannon ohjaus on edennyt nykyaikaisten menetelmien mukaisesti. Menetelmät rakentuvat tehtävänohjausten kautta laadittuun viimeistelyohjelmaan. Näiden perustoimintojen kautta kohde voidaan siirtää NCC:llä luovutuksen jälkeen jälkimarkkinoinnille. Jälkimarkkinoinnissa kohdatut haasteet koskevat muun muassa asiakastytyvyyttä ja sisäistä informaation kulkua.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia asuntorakentamisen jälkimarkkinointitoiminnan kehittämismahdollisuuksia ja siihen liittyviä mahdollisia haasteita sekä tutkia jälkimarkkinointiin liittyviä business-optioita. Lisäksi opinnäytetyössä laaditaan jälkimarkkinoinnin prosessikaavio kuvaamaan jälkimarkkinointiprosessin kokonaisuutta.

Jälkimarkkinointiyksikön edustajan mukaan jälkimarkkinointiyksikön toimintaa ja prosessia pitää kehittää nykyisestä toimivampaan suuntaan. Töitä on tällä hetkellä paljon ja jälkimarkkinointiyksikön toiminnan resursointi sekä töiden suunnittelu on aika ajoin haasteellista muuttuvien työmäärien johdosta. Opinnäytetyön toimeksiantajan vaatimuksena on, että jälkimarkkinoinnin toiminnasta saataisiin luotua prosessikuvaus/-kaavio, joka kertoisi yksikön toiminnasta muille NCC:n osapuolille.

Opinnäytetyön päätavoite pyritään saavuttamaan kuvaamalla, mistä toiminnoista jälkimarkkinointiprosessi tällä hetkellä koostuu ja miten prosessia olisi mahdollista kehittää. Nykyisestä toimintamallista on löydettävä ne osa-alueet, joissa ilmenee ongelmia ja lisäksi on selvitettävä, mitä ongelmien taustalla on. Opinnäytetyö on jälkimarkkinointiprosessin kehittämistyö.

1.3 Tutkimusongelmat ja rajaukset

Tutkimuksen tavoitteena on vastata päätutkimusongelmaan: ”Miten asuntorakentamisen jälkimarkkinointiprosessia voidaan kehittää?”

Päätutkimusongelma on muodostunut seuraavista alatutkimusongelmista:

- mitä ongelmia jälkimarkkinointiprosessissa esiintyy yrityksen eri tahojen välillä?
- mitkä ovat jälkimarkkinoinnin prosessikaavion eri osa-alueiden ongelmakohdat?
- miten tiedonkulku on toteutettu suunnittelunohjauksesta jälkimarkkinointiin?
- miten jälkimarkkinointi on toteutettu toisessa suuressa yrityksessä?
- mitkä ovat jälkimarkkinoinnin mahdolliset tulevaisuuden business-optiot?

Tutkimus etenee teoria- ja empiirisen aineiston avulla ensin alatutkimusongelmien tarkasteluun. Mikäli alatutkimusongelmat saadaan ratkaistuksi, on tutkijalla mahdollisuus ratkaista tutkimuksen päätutkimusongelma. Tutkimusongelmiin vastaamisessa tukeudutaan pääosin empiiriseen tarkasteluun, jossa analysoidaan NCC Rakennus Oy:n asiantuntijoiden haastattelut sekä Benchmarking-aineisto. Haastatteluiden sekä Benchmarking-aineiston painoarvoa tutkimukselle voidaan pitää merkittävänä. Haastatteluaineiston tukena on teoria-aineisto, joka pohjautuu tuottavuuden parantamiseen, jälkimarkkinoinnin prosessin ja laadun kehittämiseen sekä vertailuanalyysiin eli Benchmarkingiin. Teoria-aineisto tukee tutkijan empiirisen tarkastelun havaintoja ja luo pohjaa tutkimusongelmien selvittämiseksi. Tutkimuksen lähteinä ovat kirjalliset ja Internet-lähteet, NCC Rakennus Oy:n aineistot sekä asiantuntijoiden haastattelut.

Opinnäytetyö on rajattu kuvaamaan NCC Rakennus Oy jälkimarkkinointiyksikön toimintaa, toimintaan liittyviä periaatteita, kehitettäviä osa-alueita sekä tulevaisuuden näkymiä. Tähän liittyen kuvataan jälkimarkkinointiprosessin tämän hetkinen tilanne sekä visio tulevaisuudesta mahdollisten business-optioiden näkökulmasta. Vaikka tutkimuksessa käsitellään osittain myös tilaajan roolia eli NCC Rakennus Oy asumisen yksikön yhteistyötä ja siihen liittyvää asiakasyhteistyötä eli loppukäyttäjää, on opinnäytetyön painopisteenä NCC Rakennus Oy:n asuntorakentamisen jälkimarkkinointiprosessi.

1.4 Tutkimusmenetelmät

Tutkimustavan ja tutkimusmenetelmän tulee soveltua tutkittavaan ilmiöön (Kananen 2012, 29). Tämä opinnäytetyö on luonteeltaan laadullinen tutkimus, joka pyrkii tutkimuskohteen syvälliseen ymmärtämiseen vastaten kysymykseen – mistä on kyse? Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa on kysymys sanallisesta kuvaamisesta ja tutkittavan ilmiön ymmärtämisestä ja tulkitsemisesta. Tavoitteena laadullisessa tutkimuksessa on saada ilmiöstä mahdollisimman hyvä kuva (Kananen 2012, 29-30). Tutkittavana ilmiönä on jälkimarkkinointiprosessi ja sen kehittäminen.

Laadullisen tutkimuksen tiedonkeruussa käytetään ihmisiä, jotka on valittu tarkoituksenmukaisesti, eikä satunnaisotoksen menetelmää hyödyntäen. Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä ovat teemahaastattelut sekä havainnointi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164.)

Tutkijan tavoitteena on luoda itselleen jälkimarkkinointiprosessista mahdollisimman hyvä kuva ilman ennakko-odotuksia hyödyntäen teoria-aineistoa sekä havainnoimalla ja tulkitsemalla asiantuntijoiden haastatteluissa esiin tulleita tutkimuksen näkökulmasta merkityksellisiä käsitteitä. Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus ei ollut tähän opinnäytetyöhön soveltuva, koska tällöin haastattelut olisi pitänyt kohdentaa satunnaisesti valitulle otokselle ja haastattelukysymykset olisivat olleet strukturoituja. Lisäksi tämä menetelmä olisi vaatinut numeraalisen havaintomatriisin. Tämän opinnäytetyön haastatteluissa käytettiin mahdollisimman avoimia kysymyksiä ja haastateltavat olivat tarkkaan valittuja asiantuntijoita. Asiantuntijoiden haastatteluiden merkitykselliset käsitteet tutkittavasta ilmiötä tukivat ennakkoon ajateltuna eniten opinnäytetyön tavoitteiden saavuttamista.

Opinnäytetyön tärkeimpänä tutkimusmetodina ovat teemahaastatteluiden analysoinnit fenomenografisen tutkimusmenetelmän avulla. Fenomenografisella tutkimusmenetelmällä verrataan ja tutkitaan haastateltavien päätelmiä, tulkintoja ja ajatuksia sekä samalla etsitään samankaltaisuuksia, erilaisuuksia ja poikkeavaisuuksia tutkittavasta aihealueesta (Alasuutari 2001, 82). Tämän tutkimusmenetelmän avulla tunnistetaan nykyinen jälkimarkkinointiprosessi sekä siihen liittyvät merkitykselliset käsitteet ja kokonaisuudet. Opinnäytetyön analysoinnin pääpaino on laadullisesti ja sisällöllisesti erilaisien käsitysten tutkimisessa ja vertailemisessa, jotka haastateltavat asiantuntijat ovat itselleen jälkimarkkinointiprosessista muodostaneet. Käsitysten analysoinnin ja tulkinnan ja tutkimisen tavoitteena on saada vastauksia opinnäytetyön tutkimusongelmiin. Haastatteluiden ja tutkimusongelmien tarkastelun ja vastaamisen jälkeen tutkija laatii koosteen jälkimarkkinoinnin nykytilasta, tulevaisuuden näkymistä sekä kehitysehdotuksista.

Opinnäytetyön aineistokeruumenetelmänä on käytetty teemahaastatteluista saatavien merkityksellisten käsitteiden ja havaintojen lisäksi vertailuanalyysia eli Benchmarkingia. Benchmarking antaa yritykselle eri näkökulmia oman toiminnan parantamista varten. Toisilta oppiminen ja oman toiminnan kyseenalaistaminen ovat Benchmarkingin perusideoita (www.metodix.com).

Opinnäytetyön Benchmarking-kohteena on Kone Hissit Oy. Benchmarkingia ja teemahaastatteluja tuetaan teoria-aineistolla, joka luo tutkijalle pohjan tutkittavana olevaan aiheeseen.

1.4.1 Teemahaastattelut

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi valittiin puolistruktuurinen teemahaastattelu, koska tutkimus pyrkii kuvaamaan, analysoimaan ja ymmärtämään ihmisen käsityksiä ja kokemuksia tutkittavasta aiheesta. Jälkimarkkinointiprosessin nykytilan ja mahdollisten haasteiden selvittämiseksi asiantuntijoille kohdistetut teemahaastattelut mahdollistavat tutkijan pääsyn tiedon alkulähteille (Gröhn 1992, 1-32).

Teemahaastatteluiden perustana on lähestyä eri aihealueiden kautta tutkittavaa ilmiötä. Haastateltavien kanssa käydään aihealueiden keskustelua, jonka tuloksena saadaan tietoa kysyttävästä asiasta. Haastatteluiden kohteena voi olla yksilö tai ryhmä. Haastateltavien määrää ei pystytä yksiselitteisesti rajaamaan. Aineistoa on kerätty riittävästi, kun vastaukset alkavat toistamaan itseään. (Kananen 2012,100-101.)

Kysymyssanat ”mitä”, ”miksi” ja ”kuinka” ovat teemahaastattelun peruskysymyksiä. Kysymykset on muotoiltava haastattelussa siten, että niihin ei voida vastata yhdellä tai kahdella sanalla, vaan vastaamisen tulee perustua selittämiseen. On myös hyvä huomioida, että etukäteen suunnitellut kysymykset tukevat ja antavat teoriapohjaa tutkittavaan ilmiöön. (Kananen 2012, 106.)

Opinnäytetyön haastattelut kohdistuivat neljään pääryhmään, joista jokaisesta haastateltiin kahta edustajaa kustakin ryhmästä. Näistä jokaisella oli oma ammatillinen näkökulma NCC Rakennus Oy:n jälkimarkkinoinnista ja sekä siihen liittyvistä sidosryhmistä. Perushaastattelukysymykset olivat lähestulkoon samat jokaiselle ryhmälle. Lisäksi tutkija oli laatinut kysymyksiä, jotka tukivat jokaisen omaa työnkuvaa ja avasivat eri sidosryhmien välisiä toimenkuvia. Haastateltavat ryhmät olivat: yrityksen johto, asuminen, jälkimarkkinointi sekä suunnittelunohjaus. Yhteensä haastateltavia oli kahdeksan henkilöä. Haastateltavien määrä koettiin sopivaksi merkityksellisten käsitteiden tulkintaa varten.

Yrityksen johdolle esitetyt haastattelukysymykset painottuivat tulevaisuudennäkymiin, kun taas jälkimarkkinoinnin työnjohtajilta kysyttiin tämän hetken tilannetta ja siihen liittyviä ongelmakohtia. NCC Rakennus Oy:n asumisen henkilöstöltä kysyttiin tilaajan näkökulmasta yhteistyön merkitystä rakennuksen kanssa, miten se toimii tällä hetkellä sekä viitattiin asiakasyhteistyöhön. Suunnitteluohjausryhmän kysymykset painottuivat suunnitteluohjausprosessiin sekä tiedonkulkuun jälkimarkkinoinnin kanssa. Kaikkia

ryhmiä yhdistävä kysymys liittyi jälkimarkkinointikäsitteeseen ja tulevaisuudessa tarjottaviin business-vaihtoehtoihin sekä asuntorakentamisen tulevaisuuden näkymiin.

Haastattelumetodi koettiin tarkoituksenmukaisena menetelmänä tutkimuksen toteuttamiseen, sillä strukturoidut kysymykset eivät olisi antaneet riittävän tarkkaa kuvaa jälkimarkkinoinnin nykytilasta ja tulevaisuuden näkymistä. Tässä tapauksessa havainnot ja tiedonkeruu eivät olisi olleet riittäviä tutkimuksen toteuttamisen kannalta.

Haastattelut järjestettiin NCC Rakennus Oy:n tiloissa ja jokainen haastattelu kesti keskimäärin 45 minuutista yhteen tuntiin. Haastattelut nauhoitettiin ja jokaiselta kysyttiin lupa haastattelun nauhoittamiseen. Erillisiä muistiinpanoja haastatteluista ei tehty, vaan haastattelut purettiin tekstimuotoon myöhempää käyttöä varten. Nauhoituksen purkua ei tehty sanatarkasti, vaan haastatteluista poimittiin olennaiset asiat ylös paperille. Haastateltavien nimiä ei kirjata lähdeluetteloon, vaan ne pidetään anonyymeinä, joka mahdollisti pääsyn mahdollisimman rehellisiin ja aitoihin vastauksiin.

1.4.2 Benchmarking

Toisena aineistonkeruumenetelmänä teemahaastatteluiden lisäksi opinnäytetyössä käytettiin vertailuanalyysia eli Benchmarkingia. Analyysin tarkoituksena on verrata omaa toimintaa toisen vastaavan toimijan toimintaan. Ideana on kyseenalaistaa omia toimintatapoja sekä oppia toisilta. Tätä toimintaa voidaan käyttää laatujärjestelmän ja prosessin kehittämisvälineenä. Analyysi toisen yrityksen toimintatavoitteista auttaa lisäksi asettamaan omalle yritykselle uusia tavoitteita sekä laatimaan kehitysideoita. Benchmarking voi olla asioiden vertailua esimerkiksi strategian, prosessin tai datan muodossa. (www.metodix.com.)

Opinnäytetyön Benchmarkingin toteutustapana oli yritysvierailu Kone Hissit Oy:n kanssa. Ennen tilaisuutta yrityksen henkilöstölle lähetettiin vierailun tarkoituksen syy sekä alustava kysymysrunko. Näin vierailusta saatiin kaikki mahdollinen hyöty irti ja kummallakin osapuolella oli vierailun tarkoitus selvillä. Haastattelu järjestettiin Kone Hissit Oy:n tiloissa Helsingin Haagassa ja tilaisuus nauhoitettiin myöhemmän aineiston analysointia varten. NCC:n haastatteluiden tapaan aineisto purettiin tekstimuotoon, josta ilmenee olennaisimmat asiat tutkimuksen kannalta.

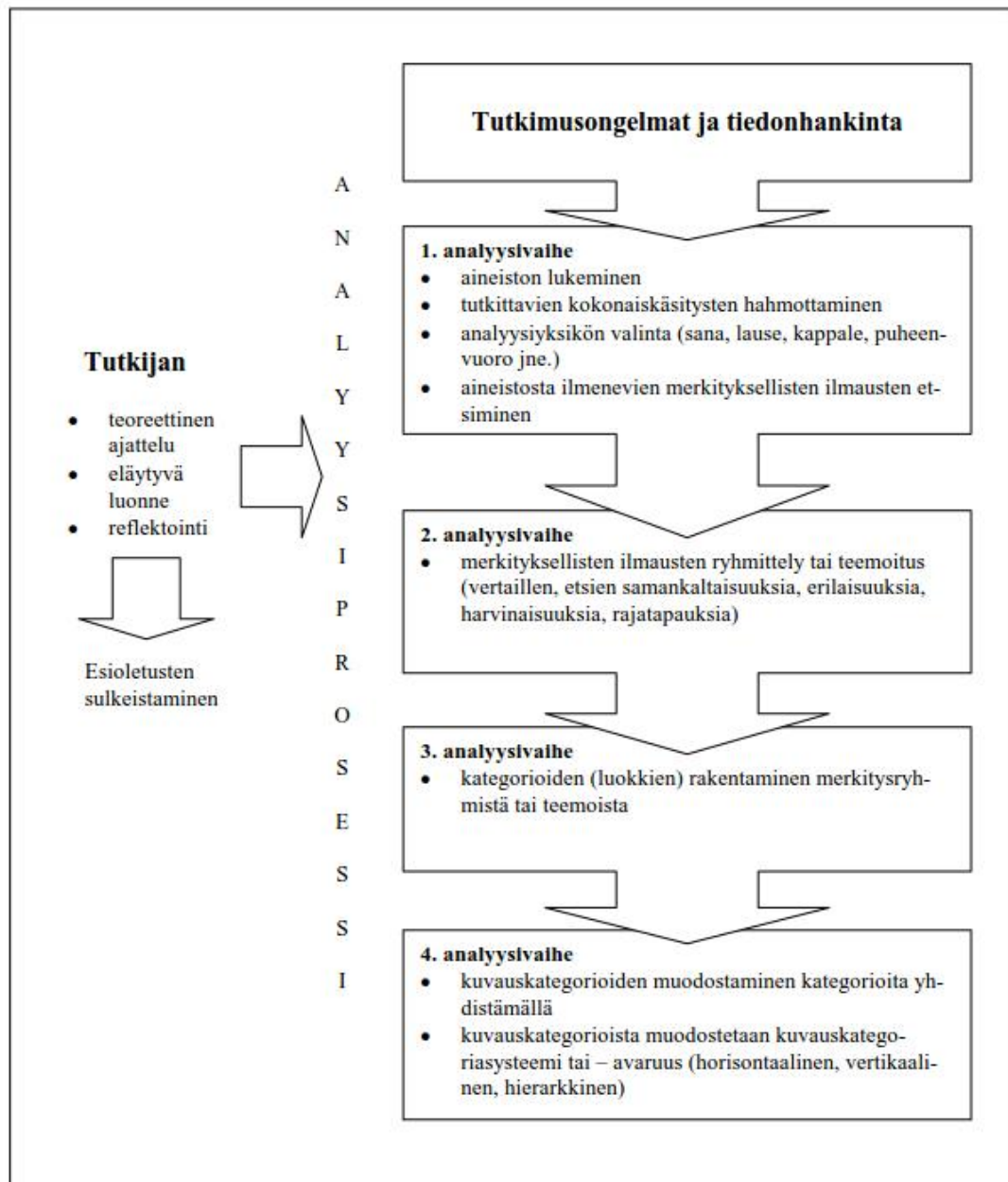
1.4.3 Tutkimuksen analyysiprosessi

Tutkimuksen analyysiprosessina on käytetty fenomenografista tutkimusmenetelmää, jossa pääpaino on laadullisessa ja sisällöllisesti erilaisten käsitysten vertailemisessa. Tavoitteena on tutkia ihmisten erilaisia päätelmiä, tulkintoja ja ajatuksia vertailemalla niitä ja samalla etsiä samankaltaisuuksia, erilaisuuksia sekä poikkeavaisuuksia (Järvinen & Järvinen 2004, 189).

Niikon mukaan fenomenografisen tutkimusmenetelmän aineiston analyysiprosessi voidaan jakaa neljään vaiheeseen:

- Ensimmäinen vaihe on empiirisen aineiston lukeminen, jossa äänitetty aineisto on purettu tekstimuotoon kokonaiskuvan muodostamiseksi. Tarkoituksena on etsiä aineistosta relevantteja ilmauksia ja käsityksiä tutkimuskysymysten kannalta. Ilmaukset tai käsitykset voivat olla yksittäisiä sanoja, puheenvuoro tai kokonainen haastattelu.
- Toisena vaiheena on merkitysten vertailu toisiinsa. Havainnot lajitellaan ja ryhmitellään laajemmiksi kokonaisuuksiksi, jossa ilmenee laadulliset eroavaisuudet – ei niinkään määrälliset erot. Osa ilmaisuista voi olla tutkimusongelman kannalta olennaisempia kuin toiset, mutta tärkeää on kirjata ylös mahdollisimman paljon omia ymmärryksiä asiasta.
- Kolmantena vaiheena on kategorioiden kuvaaminen abstraktitasolla. Kategorioiden muodostetaan alemman tason kuvauskategorioita. Yksittäisten kategorioiden muodostamisessa tavoitteena on, että jokainen kategoria kertoisi teemasta jotain erilaista ja olisi selkeässä suhteessa tutkittavaan teemaan. Kategorioiden sisällöt määrittävät niin, että ne eivät ole limittäin toistensa kanssa.
- Neljäntenä vaiheena on kategoriajärjestelmän muodostaminen, jossa tutkimustulokset on esitetty tiivistetyssä muodossa. Alatason kategorioiden muodostuu ylätasoon kategoriat, joissa sisältö on samankaltainen kuin alatason kategorioiden. Ylemmän tason kategoriat ovat tutkijan tulkintoja haastateltavilta saaduista tiedoista ja käsityksistä. Samalla ylätasoon kategoriat ovat samanarvoisia ja tasavertaisia keskenään. (Niikko 2003, 30-41, 55.)

Tutkimuksen aineiston analyysiprosessi on kuvattu kuvassa 1 sekä teemahaastatteluiden haastatteluprosessit on esitetty liitteessä 1.



Kuva 1. Fenomenografisen tutkimusaineiston analyysiprosessi ja sen toteuttaminen (Niikko 2003, 55).

2 TEORIAT TUTKIMUKSEN TAUSTALLA

Opinnäytetyön teoriaosuuden painopiste kohdistuu yrityksen liiketoiminnan perustietoihin, jossa käsitellään johtamisen laatutasoa, tuottavuuden parantamista sekä prosessin ja laadun kehittämistä. Teoriasta etsitään tukea ja havaintoja NCC Rakennus Oy:n jälkimarkkinointiprosessin kehittämiseksi.

Yrityksen tuottamien tuotteiden laatu on keskeisessä asemassa yrityksen liiketoimintaa tarkasteltaessa. Mahdolliset laatuvirheet vaikuttavat asiakkaaseen, joka puolestaan synnyttää reklamaatioita. Tämä puolestaan voi aiheuttaa jonoutumista ja ruuhkaa, joka vaatii lisää työtä. Laatuvirheestä syntyy siis hukkaa. Esimerkiksi autoteollisuudessa on nostettu laatu numero 1:ksi ja vaatimuksena on 0-virhettä, jonka oppeina on tehokas Lean-tuotanto. (www.qk-karjalainen.fi.)

Virhemäärän kasvaessa turvaudutaan yleensä ratkaisuun, jossa lisätään kapasiteettia, eikä keskitytä parantamaan prosessia eli virheiden vähentämistä. Mikäli virheitä pystytään vähentämään, voidaan tällä toiminnolla myös "lisätä" kapasiteettia. Tässä virheiden ehkäisytekniikassa apuna on "Six Sigma". Six Sigma keskittyy vaihtelun minimointiin. Rinnalla on myös käsite "Lean", joka keskittyy hukkan poistamiseen. Yhdessä Lean ja Six Sigma on virtaus- ja laadunparannustekniikka, jota monet yritykset käyttävät 0-virhepalvelu- ja tuotantoprosesseissa. (www.qk-karjalainen.fi.)

NCC:n tavoitteena on tuottaa 0-virheasuntoja luovutushetkellä. On tarpeellista keskittyä jälkimarkkinointiprosessiin, jossa asiakkaiden reklamaatiot suuntautuvat virheisiin. Virheitä pitäisi analysoida jälkimarkkinointiyksikössä kattavasti ja kootusti. Lisäksi virheistä pitäisi informoida sekä NCC:n suunnitteluohjausta että tuotantoa. Virheistä oppiminen auttaa tuotantoprosessia, jolloin samalla parannetaan tuotteen laatua.

Jälkimarkkinointiprosessia kehittämällä (esimerkiksi luomalla toimiva prosessikaavio) on mahdollista nopeuttaa havaittujen virheiden informoimista tuotannon suunnitteluun ja laadun ohjaukseen. Tämä prosessi luovuttaa jälkimarkkinointiyksikön resursseja päätoimintoihin, eikä kuormita yksikköä turhaan.

Laadusta puhuttaessa käsite "Lean" nouseekin usein esille. Leanissa yksittäisiin asioihin keskittyminen ei tuota tulosta, vaan ajatuksena on keskittyminen kokonaisuuden optimointiin. Tehtävänä on tuottaa sekä itselle että asiakkaalle arvoa ja tämä vie aikaa. Leanin keskeinen tavoite on lyhentää läpimenoaikaa virtaustehokkuuden kasvattamiseksi ja näin resurssien hallinnointi on keskeisenä osana prosessia. Muutosprosessissa on olennaista tuntea parannustoimintaan liittyvä kokonaisuus. (www.sixsigma.fi.)





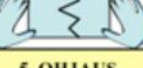
2.1 Liiketoiminnan kehittäminen

2.1.1 Six Sigma ja Lean Six Sigma DMAIC

Six Sigma on mittastandardi tuotteen vaihtelulle. Six Sigman generaatioita on kolme. Ensimmäinen tuli tunnetuksi vuonna 1987 ja fokuksena oli virheiden ja vikojen poistaminen. Toinen generaatio syntyi 1990-luvulla ja kohdentui kustannusten ja pääoman tuottomenetelmään (DMAIC). Ajatuksena oli määrittellä, mihin kohtaan yritystä Six Sigma- menetelmää voidaan soveltaa ja kuinka paljon tuottoa yksittäinen projekti tuo. Tämän aikana menetelmä kohdentui projekteissa tuotannon ja tuotteiden ongelmista yrityksen tukipalveluihin. (www.sixsigma.fi.)

Kolmas Six Sigman generaatio sisältää Lean Six Sigman, jota sovelletaan liikelämässä entistä enemmän. Lean ja Six Sigma yhdistettiin 2002, jolloin Six Sigmasta tuli entistä tehokkaampi. Lean Six Sigma yhdistää Six Sigman laatutason ja Leanin nopeuden. (www.sixsigma.fi.)

Six Sigma- termi rinnastetaan prosessiin, joka tuottaa huippulaatua. Työkaluina käytetään DMAIC-menetelmää. DMAIC koostuu sanoista määrittely (Define), mittaus (Measure), analysointi (Analyze), parannus (Improve) ja ohjaus (Control). Oheiset nimet koostavat myös DMAIC- ongelmaratkaisuprosessin vaiheiden nimet. Prosessin tarkoituksena on löytää tekemisestä suorituskykyä parantavat tekijät, joita voidaan muuttaa tämän jälkeen. (www.sixsigma.fi.)

PROSESSIN PARANNUS LEAN SIX SIGMALLA		
Lean Six Sigman vaiheet	Prosessin parannus	Prosessin suunnittelu/uudelleen suunnittelu
 1. MÄÄRITTELY	<ul style="list-style-type: none"> Tunnista ongelma Määrittele vaatimukset Aseta tavoite 	<ul style="list-style-type: none"> Tunnista onko suppeat vai laajat ongelmat Määrittele tavoite/muutos visio Selkeytä ongelman laajuus ja asiakasvaatimukset
 2. MITTAUS	<ul style="list-style-type: none"> Kelpuuta ongelma/prosessi Viimeistele ongelma/tavoite Mittaa avainkohdat/inputit 	<ul style="list-style-type: none"> Mittaa vaatimusten suorituskyky Kerää prosessin hyötysuhteen määrittämisessä tarvittavaa dataa
 3. ANALYSOINTI	<ul style="list-style-type: none"> Luo syy-seuraus hypoteesi Tunnista keskeiset ydinsyyt Kelpuuta hypoteesit 	<ul style="list-style-type: none"> Tunnista "paras käytäntö" Arvioi prosessisuunnitelmaa <ul style="list-style-type: none"> arvon/ei-arvon lisäys pullonkaulat/katkokset vaihtoehtoiset "polut" Viimeistele vaatimuksia
 4. PARANNUS	<ul style="list-style-type: none"> Luo idea, kuinka ydinsyyt poistetaan Testaa ratkaisu Standardisoi ratkaisu Mittaa tulos 	<ul style="list-style-type: none"> Suunnittele uusi prosessi <ul style="list-style-type: none"> haasteelliset oletukset käytä luovuutta virtausperiaate Toteuta uusi prosessi, rakenteet ja systeemit
 5. OHJAUS	<ul style="list-style-type: none"> Luo standardimittaukset ylläpitämään suorituskykyä Korjaa ongelmat, jos niitä syntyy 	<ul style="list-style-type: none"> Luo mittaukset ja katselmoi ylläpitääksesi suorituskyvyn Korjaa ongelmat, jos niitä syntyy

Kuva 2. DMAIC- ongelmaratkaisumenetelmän eri vaiheet (www.sixsigma.fi).

Oheinen ongelmaratkaisumenetelmä auttaa ongelmien ratkaisussa, joka etenee loogisesti kohti ydin- tai juurisyytä. Vaiheissa on tarkoituksena keskittyä ensin ongelman kuvaamiseen. Tämän jälkeen tunnistetaan ongelman aiheuttajat, jonka jälkeen kerätty data analysoidaan. Parannusvaiheessa ratkaistaan ongelma, jonka jälkeen luodaan järjestelmä, missä varmistetaan parannusprojektin käytäntöjen säilyminen.

2.1.2 Lean laadun käsite

Lean laadun käsitteenä tarkoittaa asiakaslähtöistä prosessijohtamismallia. Yrityksen tavoitteena on tuottaa asiakkaalle ja itselleen arvoa. Ydinajatuksena on läpimenoajan lyhentäminen eli nopeuden kasvattaminen prosessissa. Mikäli läpimenoaika ei saada lyhennettyä, ei myöskään todennäköisesti saavuteta taloudellisia parannuksia. Leanissa käsitteinä ovat läpimenoaika (Lead Time), joka kuvaa työn suorittamiseen kuluvaa aikaa. Tämä puolestaan pitää sisällään arvoa lisäävää (Value Added Time) ja ei arvoa lisäävää aikaa (Non Value Added Time). Puhuttaessa arvoa lisäävällä ajalla tarkoite-

taan niitä asioita, joista asiakas on valmis maksamaan suoraan tai epäsuorasti. Virtaustehokkuutta tai prosessin jaksoajan tehokkuutta kutsutaan puolestaan läpimenoajan ja arvoa lisäävän ajan suhteeksi. (www.sixsigma.fi.)

Lean sisältää lukuisia konsepteja, teorioita ja työkaluja. Työkalut eivät yksin ratkaise ongelmia, vaan työkalut auttavat kaivamaan prosessista ongelmakohtat esiin. Ihmisten tehtävänä on ratkaista ongelmat apunaan hyvät ongelmaratkaisutaidot ja hyvä prosessituntemus. Jatkuva parannus ja sopeuttaminen ovat Leanissa perustavaa laatua olevia ajattelu- ja käyttäytymismalleja. Oheinen toimintatapa yhdistetään usein Toyotan autoteollisuuden tuotantosysteemiin, joka tuli tunnetuksi ylivoimastaan vuonna 1977. Päivittäinen toiminto pitää sisältää parannusta eli toimintaa joka estää organisaation pysähtyneisyyden. Tätä toimintaa kutsutaan Toyota KATA:ksi. ”*Perinteiseen johtamistapaan verrattuna Lean vaatii lähes täysin erilaisen lähestymistavan hetki - hetkeltä johtamiseen.*” (www.sixsigma.fi.)

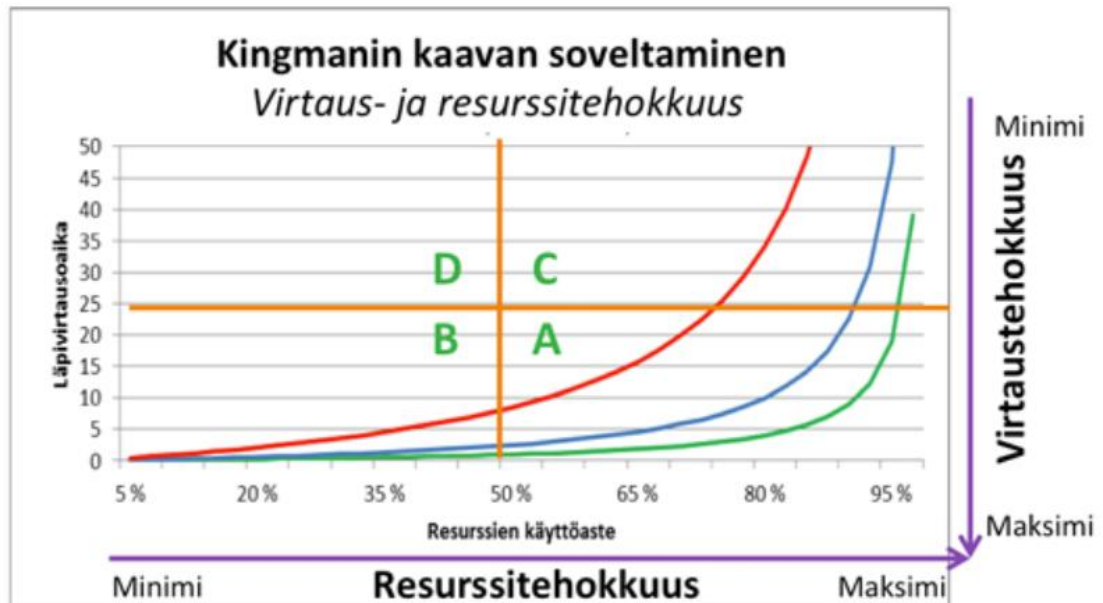
Autoteollisuudesta voidaan ottaa hyviä esimerkkejä siitä, kuinka tuotantosysteemeitä on kehitetty vuosia ja tuottavuutta on saatu paranemaan. Leanista ja sen käytöstä on hyvä tuntee perusasioiden systeemin dynamiikka sekä tuotantosysteemin lait. Kaikkia lainalaisuuksia ei tarvitse osata, mutta parannustoimintaa johtavan olisi hyvä tuntee Leanin kokonaisuus. Perusasioiden ymmärtäminen tuotantosysteemin dynamiikassa auttaa kohdistamaan parannukset oikeisiin kohtiin. Lean-ajattelusta pohjautuu viisi perusasiaa: Littlen laki, Kingmanin kaava, esteiden teoria, vaihtelu ja PDCA sekä johtamissysteemi. (www.sixsigma.fi.)

2.1.2.1 Littlen laki

Littlen laki voidaan rinnastaa tuottavuuden parantamiseen, jossa erilaisilla kaavayhdistelmillä kuvataan valmistus- tai palveluprosessin läpimenoajan määrittämistä. Esimerkkinä voidaan pitää, että prosessin läpimenoaikaa pitää saada lyhennettyä. Jotta läpimenoaikaa saadaan lyhennettyä, pitää keskeneräiseen työn määrään tai läpimenoon saada aikaan muutos. Littlen laki auttaa kertomaan ”mitä tapahtuu”. Se ei kerro ”miksi tapahtuu”. Syyt pitää itse selvittää ja tähän tarvitaan onnistuneita ongelmanratkaisuja. (www.sixsigma.fi.)

2.1.2.2 Kingmanin kaava

Kingmanin kaava avaa läpimenoajan muodostumisen. Kaava koostuu prosessiin vaikuttavista asioista kuten ulkoisista ja sisäisistä vaihteluista, resurssien käytön tehokkuudesta sekä prosessin raa`asta prosessiajasta. Näiden neljän elementin perusteella muodostuu läpivirtausaika, jonka perusteella voidaan laskea alla olevan kuvan 3 mukaiset käyrät:



Kuva 3. Kingmanin kaavan perusteella muodostuva läpivirtausaika (www.sixsigma.fi).

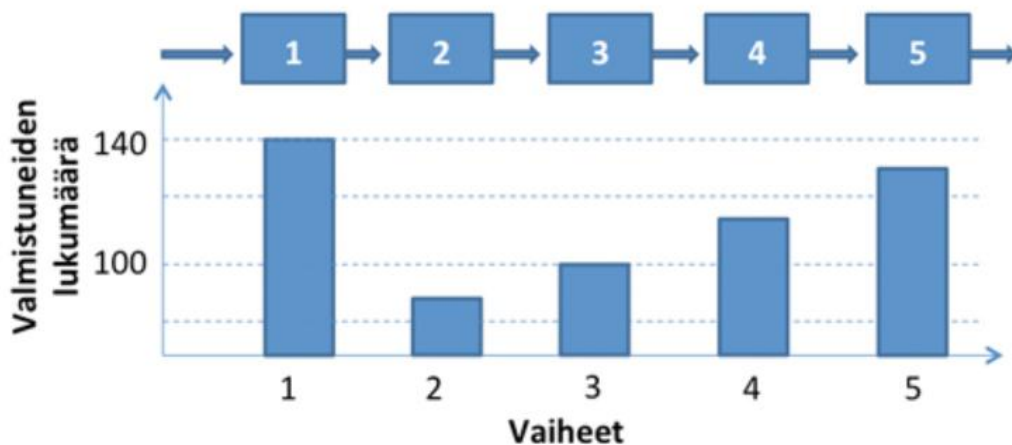
- kuvaajan A kohdassa on korkea resurssitehokkuus (tuottajatytyväisyys) ja korkea virtaustehokkuus (asiakastytyväisyys)
- kohdassa B on alhainen resurssitehokkuus (tuottajatytyväisyys) ja korkea virtaustehokkuus (asiakastytyväisyys)
- kohdassa C on korkea resurssitehokkuus (tuottajatytyväisyys), mutta alhainen virtaustehokkuus (asiakastytyväisyys)
- kohdassa D on alhainen resurssitehokkuus (tuottajatytyväisyys) ja alhainen virtaustehokkuus (asiakastytyväisyys).

Kuvaajan A tila on Leanin tavoitetaso eli korkea asiakas- ja tuottajatytyväisyys. Tilan saavuttaminen vaatii toimenpiteitä, joissa vaihtelua saadaan pienemmäksi ja sitä hallitaan keinoilla millä hyvänsä. Hyvien parannustoimintojen avulla virtaus- ja resurssite-

hokkuus saadaan nostettua, mutta samalla on pystyttävä tunnistamaan, mihin parannus kohdistetaan. (www.sixsigma.fi.)

2.1.2.3 Esteiden teoria (TOC)

Esteiden teoriassa (TOC, Theory of Constraints) selvitetään, kuinka parannuskohteiden priorisointi on tärkeää. Ajatuksena on, että jokaisella systeemillä on yksi este eli systeemin suorituskykyä rajoittava tekijä. Kun estettä kuormitetaan liikaa, alkaa esteen eteen kertyä asioita, jota seuraa läpimenoajan sekä suorituskyvyn laskeminen. Tässä yhteydessä on tärkeää havaita, mikä läpimenoaikaa rajoittava piste systeemissä on ja miten tätä pistettä oikein kuormitetaan. Viisivaiheinen prosessi kuvaa hyvin esteiden teoriaa. (www.sixsigma.fi.)



- Vaihe 2 on pullonkaula. Virtausta rajoittava tekijä.
- Prosessi ei pysty pitkällä aikavälillä tuottamaan enemmän kuin vaihe 2 kykenee tuottamaan. Vaihe 2 määrittää systeemin suorituskyvyn
- Parannustoimenpiteet tulee keskittää vaiheeseen 2.
- Vaiheissa 1, 3, 4 ja 5 parannustoimenpiteet ovat liki tarpeettomia. Niissä saavutetaan joitain säästöjä, mutta ei kasvua eikä varsinaista parannusta.

Kuva 4. Viisivaiheinen prosessikuvaus esteiden teoriasta (www.sixsigma.fi).

Esteiden teoria auttaa havaitsemaan, miksi ylituotantoa kannattaa rajoittaa ja miksi johtamissysteemiä tarvitaan. Konsepti auttaa tunnistamaan todelliset pullonkaulakohdat.

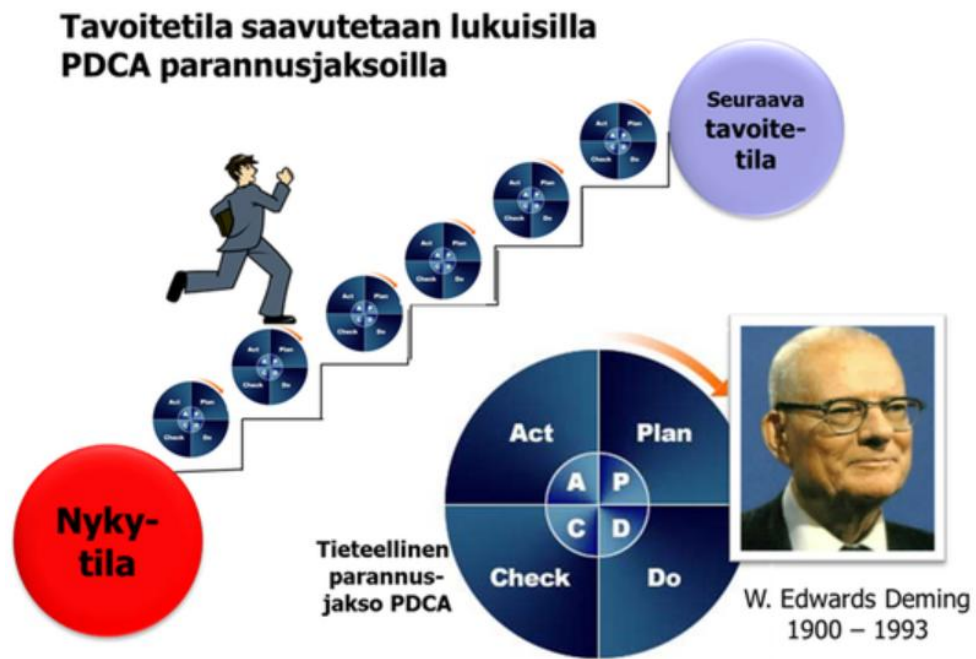
2.1.2.4 Vaihtelu ja PDCA

Leanin keskeisimmät asiat on eliminoida hukka sekä pienentää kustannuksia ja parantaa laatua. Hukkaa syntyy vikojen ja virheiden esiintyessä, jotka puolestaan aiheutuvat vaihtelusta. Pelkästään hukan poistaminen ei ole ratkaisu tuottavaan työhön. Vaihtelun minimointi on olennaista, jolloin hukka vähenee. Ongelmat pohjautuvat vaihtelusta ja tämän takia on tärkeää keskittyä vaihteluun. Vaihtelua esiintyy aina, mutta sen kasvaessa laskee myös tuotantosysteemin suorituskyky. Suorituskyvyn parantamisessa keskeistä on vaihtelun pienentäminen. Vaihtelu voidaan jakaa kahteen luokkaan eli tarkkuuteen (accuracy) ja täsmällisyyteen (precision). Tarkkuus kertoo poikkeamaa ryhmien välisistä keskiarvoista ja täsmällisyys puolestaan ryhmän sisäistä poikkeamaa eli yhdenmukaisuutta (consistency). Muun muassa Toyotan periaatteena on ollut vaihtelun pienentäminen kaikin mahdollisin tavoin. (www.sixsigma.fi.) Keinoja vaihteluiden hallintaan on seuraavanlaisia:

- Vaihtelun pienentäminen, jossa keskitytään kysynnän, valmistuksen ja toimittajien vaihteluun. Kysynnässä keskitytään siihen, että tarjolla on rajoitettu määrä malleja, joista asiakas voi valita. Kysynnän muutosta ei päästetä tehtaan sisään. Valmistuksen vaihteluun liittyy toimenpiteiden kohdistaminen tuotteesta ja toiminnasta tulevan vaihtelun pienentämiseen. Toimittajien vaihtelussa puolestaan toimittajilta otetaan se, mikä tarvitaan ja heidän pitää myös huolehtia tuotteen ja toiminnan vaihtelun pienentämisestä. Buffivarastoja ei saa olla.
- Kapasiteettibufferi turvaa vuorovaihdot. Jokaisen vuoron lopussa valmistellaan asiat niin, että seuraava vuoro voi aloittaa työt suunnitellusti. Tehdään / valmistellaan ennakoivia töitä ennen vuoron vaihtoa.
- Varasto- ja aikabufferi kertoo sen, että lopputuotevarasto ja keskeneräiset työt on ajettu alas. Varastot sijaitsevat systeemin sisällä.

Toyotan menetelmässä ongelmanratkaisutaidot ovat keskeisessä osassa. Yhtenä osana on opettaminen ja syy-seuraussuhteiden ymmärryksen lisääminen organisaatiossa. Toisena osana on tieteellisen menetelmän (PDCA, Plan, Do, Check, Act) opettamista. *"Tieteellinen menetelmä on vaihtelun lajin tunnistamisen sijaan vaihtelun pienentämisen keskiössä."* (www.sixsigma.fi)

PDCA-sykli auttavat tavoitetilan saavuttamisessa. Oheinen kuva 5 kertoo, kuinka tavoitetila saavutetaan monen syklin jälkeen.



Kuva 5. Tavoitetilan saavuttaminen PDCA- menetelmällä (www.sixsigma.fi).

2.1.2.5 Johtaminen

Leanissa johtamissysteemi on erilainen kuin perinteinen johtamistapa. ”Ylhäältä alas” -johtamistyyli on korvattu Toyotan laatimalla menetelmällä, jota kuvataan usein talona. Talon tarkoituksena on kuvata abstraktitasoja, jossa asiakas on kattona, koska päämääränä on tuottaa asiakkaalle arvoa. Talossa on kaksi pilaria, joiden päällä lepää katto. Pilareiden merkitykset talossa ovat: JIT (Just-In-Time, virtaustehokkuus) sekä JIDOKA (vaihtelun pienentäminen). Pilarit puolestaan ovat alustan päällä, joka kuvaa stabiilisuutta.

Talon rakenteen ymmärtäminen on helppoa kun sisäistää Littlen lain, Kingmanin kaavan, esteiden teorian, ongelmanratkaisun sekä virtaus ja resurssitehokkuuden. Kokonaiskuvan hahmotus on tärkeää (www.sixsigma.fi).

2.2 Suunnittelunohjaus

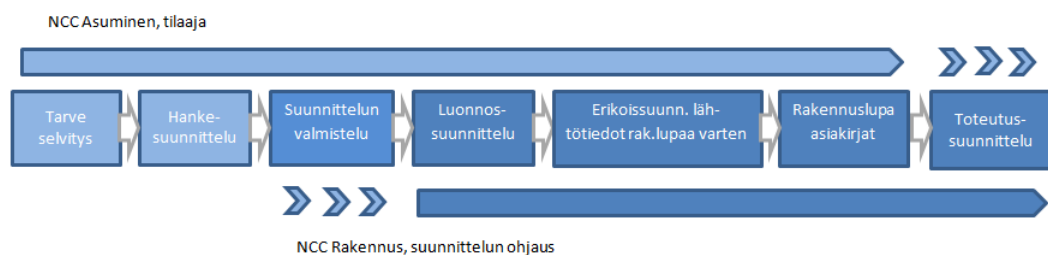
Onnistunut suunnittelu on edellytys onnistuneeseen rakennushankkeeseen. Suunnittelunohjauksella varmistetaan suunnittelutavoitteiden toteutuminen niin, että tavoitteelli-

nen kokonaisuus täyttää tilaajan asettamat tavoitteet ja rakentamiselle määrätyt vaatimukset. Yleisesti suunnittelunohjauksella tarkoitetaan suunnitteluryhmän työn johtamista kohti hankesuunnitelmassa esitettyjä tavoitteita. Suunnittelunohjaus on yksi merkittävimmistä rakennuttamisen osa-alueista. Rakentamisen kustannuksiin voidaan vaikuttaa luonnossuunnitteluvaiheessa ohjaamalla suunnittelua ja sen laatutasoa (RT-kortti 13-10860).

Rakennushankkeen suunnittelua koskevia määräyksiä on maankäyttö- ja rakennuslaissa useita. ”Rakentamista koskeva suunnitelma on laadittava siten, että se täyttää tämän lain ja sen nojalla annettujen säännösten ja määräysten sekä hyvän rakennustavan vaatimukset. Rakennuksen suunnittelussa tulee olla suunnittelun kokonaisuudesta ja sen laadusta vastaava pätevä henkilö, joka huolehtii siitä, että rakennussuunnitelma ja erityissuunnitelmat muodostavat kokonaisuuden, joka täyttää sille asetetut vaatimukset” (Maankäyttö- ja rakennuslaki § 120).

Suunnittelujohtaminen kuuluu ensisijaisesti pääsuunnittelijalle, mutta NCC Rakennus Oy:llä on oma suunnitteluohjausorganisaatio, joka valvoo suunnitelmien etenemistä aina luonnossuunnittelusta erikoissuunnittelun valmistumiseen asti. NCC huolehtii suunnittelun hallinnollisesta johtamisesta ja hankkeen kokonaisaikataulun sovittamisesta yhteistyössä pääsuunnittelijan ja muiden suunnittelijoiden kanssa.

Kuvassa 6 on esitelty pääpiirteet NCC Rakennus Oy Asumisen ja rakennuksen välisistä painopisteistä suunnittelun eri vaiheissa omien kohteiden osalta. Asuminen on tilaajana ja rakennus puolestaan toteuttajana. Tarveselvityksestä rakennuslupa-asiakirjoihin asti vetovastuu kuuluu asumisen projektipäällikölle. Rakennuksen suunnittelunohjaus tulee mukaan pääosin hankkeen luonnossuunnitteluvaiheessa, mutta voi olla mukana myös suunnittelun valmistelussa. Toteutussuunnitelmien vetovastuu kuuluu suunnittelunohjaukselle.

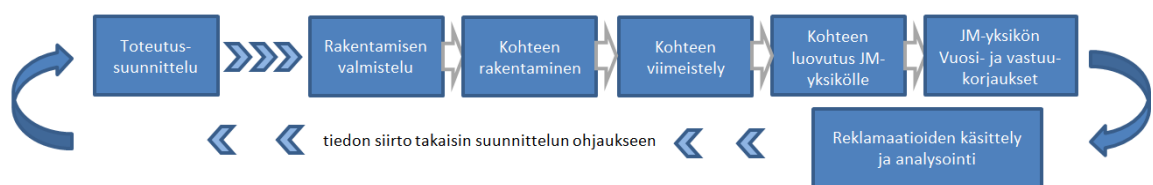


Kuva 6. Rakennushankkeen suunnittelun kulku ja osapuolien painopisteet suunnittelun eri vaiheissa tutkijan näkemyksen mukaan.

Suunnittelunohjauksen tärkeimmät käsitteet ovat organisointi, ohjaus, valvonta sekä koordinointi. Organisoinnilla tarkoitetaan työn suunnittelua, suunnitteluressurssien koostamista ja tehtävien jakamista suunnittelijoille. Ohjauksella tarkoitetaan suunnittelijoiden opastamista, kuten esimerkiksi lähtötietojen antamista ja tavoitteiden sekä yhteensopivien suunnitteluratkaisujen löytämistä. Valvonnalla seurataan suunnitelmien etenemistä ja kehittymistä sekä tarkastamista ja raportointia. Suunnitelmien sisällön yhteensovitus keskenään sisältyen kokonaisuuteen on puolestaan koordinointia (RT-kortti 13-10860).

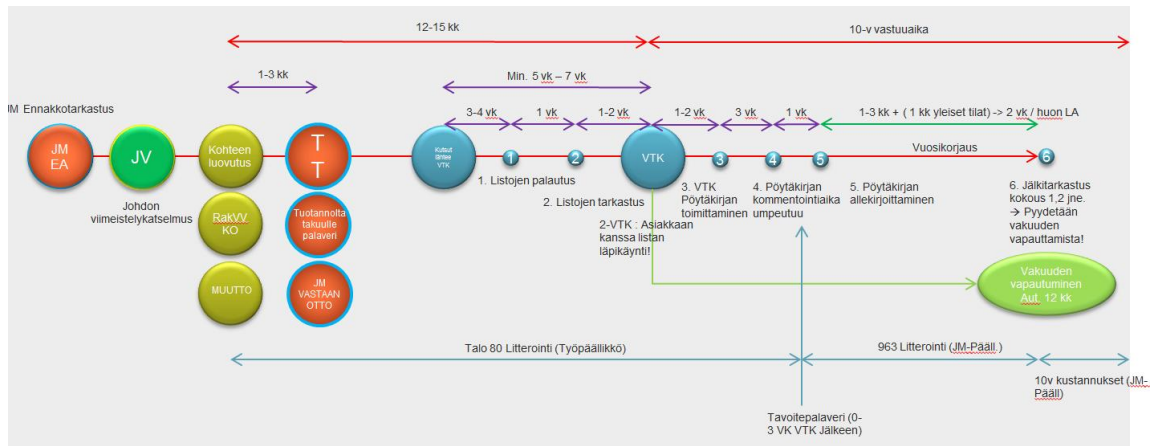
2.3 Suunnittelunohjaus ja jälkimarkkinointi

Kuvassa 7 on esitetty rakennushankkeen kulku suunnittelusta luovutukseen. NCC:llä kohde siirtyy luovutuksen jälkeen jälkimarkkinointiyksikölle, joka hoitaa vuosi- ja vastuukorjaukset. Asiakkaiden reklamaatiot kohdistuvat jälkimarkkinointiyksikölle.



Kuva 7. Rakennushankkeen kuvaus suunnittelusta kohteen luovutukseen ja jälkimarkkinointiyksikön vaiheisiin tutkijan näkemyksen mukaan.

Kaaviossa on esitetty ideaalitilanne, jossa reklamaatioiden käsittelyn ja analysoinnin jälkeen tieto siirtyisi takaisin suunnittelunohjaukseen. Analysoidut virheet ja tehdyt korjauspäätökset tai ehdotukset olisi hyvä siirtää tiedoksi takaisin suunnittelun ohjauspöydällä, jotta välttyttäisiin virheiden uusimiselta. Tässä tiedonsiirrossa NCC:llä on käytössä muun muassa myös Reqqu-reklamaatiojärjestelmä, jonne reklamaatiot kirjataan ja kuitataan tehdyiksi. Järjestelmä ei kuitenkaan ole kaiken kattava, koska se on ollut käytössä vasta vähän aikaa. On myös huomioitava, että kaikki eivät käytä ohjelmaa järjestelmällisesti. Ohjelma ei kata vuosikorjaustietoja ja osa reklamaatioista otetaan vastaan ja käsitellään ilman Reqqu-järjestelmää. Tämä on muodostunut helpoksi ja myös totuksi tavaksi toimia.



Kuva 8. NCC jälkimarkkinointiprosessin kuvaus RS- kohteissa. (Jälkimarkkinointi, NCC Rakennus Oy)

Kuvassa 8 on laadittu jälkimarkkinointiprosessin kuvaus NCC:n oman tuotannon osalta. Jälkimarkkinoinnin mukaantulo projektiin tapahtuu tällä hetkellä siinä vaiheessa, kun tuotannon viimeistelyvaihe on käynnissä. Jälkimarkkinointiyksikön vastaavan johdolla suunnittelujohtaja sekä jälkimarkkinointipäälliköt käyvät tutustumassa kohteeseen ja tekevät omat huomiot viimeistelyn tasosta. Huomioiden tekeminen työmaalla tapahtuu noin kaksi kuukautta ennen luovutusta.

Jälkimarkkinoinnin varsinainen työ alkaa, kun kohteen luovutus tapahtuu tuotannolta jälkimarkkinoinnille. Tämä tapahtuu noin yhdestä kolmeen kuukautta luovutuksen jälkeen. Tuotannon valmistuttua pidetään tuotannolta takuulle palaveri, jossa tuotanto luovuttaa valmiin työmaan jälkimarkkinointiyksikölle. Palaverissa käydään läpi kohteen pääpiirteet sekä aineisto, joka kohteesta on tehty. Olennaista on kertoa todellinen valmiusaste kohteesta sekä jatkossa huomioitavat kohteen erikoisuudet. Palaverissa sovi-taan myös tapa, miten vuosikorjaukset tehdään eli tekeekö vuosikorjaustyöt työmaa vai jälkimarkkinointiyksikkö.

Kohteen luovutuksesta asuntokauppalain mukaan omassa tuotannossa 12-15 kuukau-den sisällä jälkimarkkinointiyksikkö organisoii vuosikorjauslistojen teot asukkailta sekä yhtiöiltä. Listoihin on kirjattu tarvittavat korjaustarpeet niin asuntojen kuin yleisten tilojen osalta. Yhtiön asukkaille lähtevästä kutsusta vuosikorjaustöiden osalta listojen läpi-käynnin kesto asukkaiden osalta on noin 5-7 viikkoa. Listojen läpikäynnin jälkeen jälki-markkinointiyksikkö toimittaa pöytäkirjat ja huomioi mahdolliset kommentit. Tässä kuluu aikaa noin 6 viikkoa. Näiden toimintojen jälkeen alkaa kohteen vuosikorjaukset, jotka kestävät ajallisesti 1-3 kuukautta. Aikajaksossa on huomioitu asunnot sekä yleiset tilat.

Vuosikorjausten päätyttyä jälkimarkkinointiyksikkö pitää jälkitarkastuskokouksen, jossa NCC pyytää vakuuden vapautusta. Tämän jälkeen kohde siirtyy NCC:llä vuosikorjauksesta vastuupuolelle, jota koordinoi jälkimarkkinointipäällikkö.

2.4 Jälkimarkkinointi

”Jälkimarkkinointi”-sanalla on muutamia synonyymejä, kuten jälkihoito ja jälkimyynti. Jälkimarkkinoinnilla tarkoitetaan jälkihoitovaihetta hyödykkeen, tuotteen tai palvelun hankinnan jälkeen. Asiakaspalvelusta jälkimarkkinointi on pieni osa kokonaisuutta. Jälkimarkkinoinnin ajatus lähtee siitä, että saavutettujen asiakassuhteiden ylläpitäminen on helpompaa ja taloudellisesti edullisempaa kuin uusien asiakassuhteiden hankkiminen. (Lahtinen, Isoviita & Hytönen 1994, 47.) Käsitteenä jälkihoito puolestaan merkitsee sitä, että asiakas tuntee saaneensa haluamansa ja on siten tyytyväinen ostamaansa hyödykkeeseen (Rope 2003, 81).

Jälkimarkkinointi kuuluu osaksi asiakassuhteiden elinkaaren vaiheita. Eri vaiheissa asiakassuhteissa olevat asiakkaat toimivat toisistaan poikkeavalla tavalla. Tärkeää on, että yritys seuraa jokaisen asiakassuhteen kehittymistä siten, että asiakasta voidaan ohjata erilaisilla markkinointitoimenpiteillä eteenpäin kohti seuraavaa vaihetta.

Keskeisiä vaiheita asiakassuhteissa ovat asiakassuhteen luominen sekä asiakassuhteen kontaktivaihe. Kontaktivaiheessa asiakkaan kiinnostus pitää pyrkiä ylläpitämään tarjottavaan kohteeseen. Asiakassuhteen kehittämävaiheen eli jälkimarkkinoinnin tavoitteena on asiakkaiden sitouttaminen yritykseen. Sitouttaminen tapahtuu erilaisilla asiakasuskollisuus- ja asiakasohjelmilla. Asiakkaalle on oltava mahdollisuus ostamisen jälkeen pyytää tuotteeseen liittyen apua. Ongelmatilanteissa asiakkaan on esimerkiksi saatava varaosia tai huoltoapua, mikäli tuote ei ole kunnossa. Jälkimarkkinoinnin tavoitteena on asiakassuhteiden kehittäminen, lisämyynnin aikaansaaminen ja asiakassuhteen monipuolistaminen. (www.aedu.sakky.fi)

Tärkeimpiä jälkimarkkinoinnin toimenpiteitä ovat yhteydenotot kaupanteon jälkeen sekä asiallinen ja henkilökohtainen asiakaspalvelu. Mainonta ja neuvontapalvelut nousevat tärkeisiin toimenpiteisiin niin vastuullisen toiminnan kuin asiakkaiden muistamiseen ostojen tai asiointikertojen välisellä ajalla. (www.aedu.sakky.fi)

Jälkimarkkinoinnin onnistuminen tuo yritykselle vakioasiakaskuntaa. Tyytyväiset asiakkaat voivat maksaa joskus jopa korkeimpia hintoja kuin uudet asiakkaat. Pienet virheet annetaan anteeksi. Tyytyväiset asiakkaat hankkivat referensseillään uusia asiakkaita. ”Puskaradio” on hyvin tehokas markkinoinnin muoto niin hyvässä kuin pahassa asiassa. (www.aedu.sakky.fi.)

Jälkimarkkinoinnin tärkeimpänä osana on hyvä ja jatkuva palvelu. Muistamalla asiakasta kaupanteon jälkeen, nostaa yritys omaa profiiliaan ja luo mahdollisuudet lisä- ja täydennysmyynnille eli asiakassuhteiden kehittämiseksi (Lahtinen ym 1994, 48). Rakentamisessa otetaan usein vertailukohteeksi autoteollisuus, koska autoteollisuus on saanut kehitettyä hyvän toimintatavan tuottaa tuotteitaan tehokkaasti. Esimerkiksi yli puolet autojen lisävarusteista myydään parin kuukauden kuluessa auton hankinnasta, 20 prosenttia kahdesta neljään kuukauden kuluessa sekä loput lisävarusteista myydään vuoden aikana auton luovuttamisesta asiakkaalle (Rubanovitsch & Aalto 2007,155). Myyjän yhteydenotot uuden auton toimittamisen jälkeen koetaan erittäin tärkeänä ja tutkimuksen mukaan myös kaksi kolmesta kuluttajasta on tätä mieltä (Vähä-kungas 2009, 25).

Asuntorakentamisessa jälkimarkkinointi mielletään yleisesti esimerkiksi asennuspalveluna. NCC:llä on ollut jo pitkään käytössä kyseinen palvelu eli asukkaalle tarjotaan kohteen valmistumisen jälkeen palvelua, joka sisältää lähinnä taulujen, verhotankojen tai muiden pienten asennusten tekemistä. Palvelua tarjotaan noin kaksi tuntia käytettäväksi jokaista uutta asukasta kohden ja tämän tekee joko työmaan oma tai jälkimarkkinointipuolen työntekijä.

2.5 Reklamaatiot ja niiden käsittely

Reklamaatio on yksinkertaistettuna asiakkaan ilmoitus asiasta, jossa asiakkaan odotukset eivät ole täyttyneet. Reklamaatiot voidaan jakaa kahteen tyyppiin: suulliset - sekä kirjalliset reklamaatiot. Huomioiden tarkoituksena on saada yritys korvaamaan tai hyvittämään tapahtunut virhe. Suulliset reklamaatiot voidaan helposti käsitellä keskustelun lomassa, mutta hankaluutena pidetään sitä, että tilannetta pitää lähteä heti purkamaan. Kirjallinen reklamaatio voi puolestaan olla haasteellisempi, koska huomiot tehdään vain tekstin perusteella. (Barlow & Moller, 1998,20; Valvio, 2010, 152-155.)

Reklamaatioiden käsittely asiakkaan ja yrityksen välissä mittaa usein yrityksen toiminnallisuuden, sitoutumisen sekä toimintatavan reklamaatioita kohtaan. Reklamaatioiden oikea-aikainen käsittely sekä niiden loppuun saattaminen voi lujittaa asiakassuhteita, koska asiakas näkee, että häntä palvellaan myös vaikeissa asioissa. Näin asiakkaan luottamus yritystä kohtaan kasvaa. (Kannisto & Kannisto, 2008,161.) NCC:lle reklamaatiot tulevat asiakkaiden suunnalta kirjallisesti joko sähköpostilla taikka Reqqu-järjestelmän kautta.

Kirjallisissa reklamaatioiden käsittelyissä on hyvä huomioida seuraavia asioita, joiden mukaan toimimalla reklamaatio saadaan hoidettua huolellisesti ja tehokkaasti. Reklamaatioon liittyen lisätiedot pitää pyytää mahdollisimman nopeasti, joko puhelimitse tai sähköpostitse. Lopullinen reklamaatiovastaus pitää tehdä samassa muodossa kuin se on vastaanotettu. Asiakkaalle tulee ilmoittaa välittömästi, jos asian käsittelyyn kuluu aikaa. Samalla on hyvä ilmoittaa myös seuraavasta yhteydenotosta. Lupauksista on tärkeää pitää kiinni. Asian käsittelyn jälkeen on suositeltavaa tarkistaa asiakkaalta tyytyväisyys esimerkiksi soittamalla asiakkaalle jonkin ajan kuluttua. Toimintatavalla varmistetaan, että asia on loppuunkäsitelty (Valvio 2010, 155-161). Reklamaatioita ei pidä vältellä, vaan ne on hyvä käsitellä heti tiedoksisaannin jälkeen. Reklamaatioiden kautta on mahdollisuus saada lisätietoa ihmisten käyttökokemuksista. Tämän jälkeen yritys voi parantaa tuotettaan ja palvelujaan.

3 SUUNNITTELUNOHJAUS JA JÄLKIMARKKINOINTIPROSESSI OSANA ASUNTORAKENTAMISTA

3.1 Prosessikaavio ja käsitteet

Opinnäytetyön yhtenä tarkoituksena on luoda kuvaus jälkimarkkinoinnin toiminnasta prosessikaavion muodossa. Prosessikaavion tarkoituksena on avata jälkimarkkinoinnin toiminnan kuvaa muille NCC:n osapuolille. Kaaviossa on esitetty työpöällikön, työmaan sekä jälkimarkkinointiyksikön ja myös suunnitteluohjauksen henkilöiden keskeisimmät painopistealueet tuotannon eri työvaiheissa.

Prosessin kehittämisessä voidaan nähdä kolme vaihetta: nykytilan kartoitus, prosessi-analyysi sekä prosessin parantaminen. Nykytilan kartoittamisella saadaan prosessista pohjatietoa ja samalla organisoitua prosessityö sekä arvioitua prosessin toimivuus.

Prosessikaavion laatiminen sisältyy kartoitusvaiheeseen. Analyysin aikana yritetään selvittää prosessin ongelmakohdat ja samalla tehdään toimintatapojen vertailua eli Benchmarkingia. Prosessin parantamisen tai kehittämisen vaiheissa nostetaan esiin kohdat, joihin pitää puuttua. Kehittämisen pohjalta on hyvä tehdä säännöllisesti Benchmarking-vertailuja ja seurata tiiviisti asiakastytyväisyytuloksia. (Lecklin 2006, 134-135.)

Prosessikaavion tarkoituksena on esittää prosessin vaiheet ja funktiot piirroksena havainnollistamalla prosessikuvauksen sisältöä. Kaavio on tarkoitus esittää pelkistetyksi ja sen tulee mahtua yhdelle sivulle. (Laamanen & Tinnilä 2002, 63; Lecklin 2006, 140-141.) Toiminnot ja tietovirrat kuvataan symboleilla tai teksteillä. Kaavio auttaa ymmärtämään toimintojen järjestystä ja niiden välisiä riippuvuuksia. Kaavion esitystapana on käytetty niin sanottua uimarata-mallia, missä kukin rooli kuvataan omana uimaratana, ja tällöin sille sijoitetut prosessiaskleet kuuluvat tämän roolin vastuulle (<http://docs.jhs-suositukset.fi>).

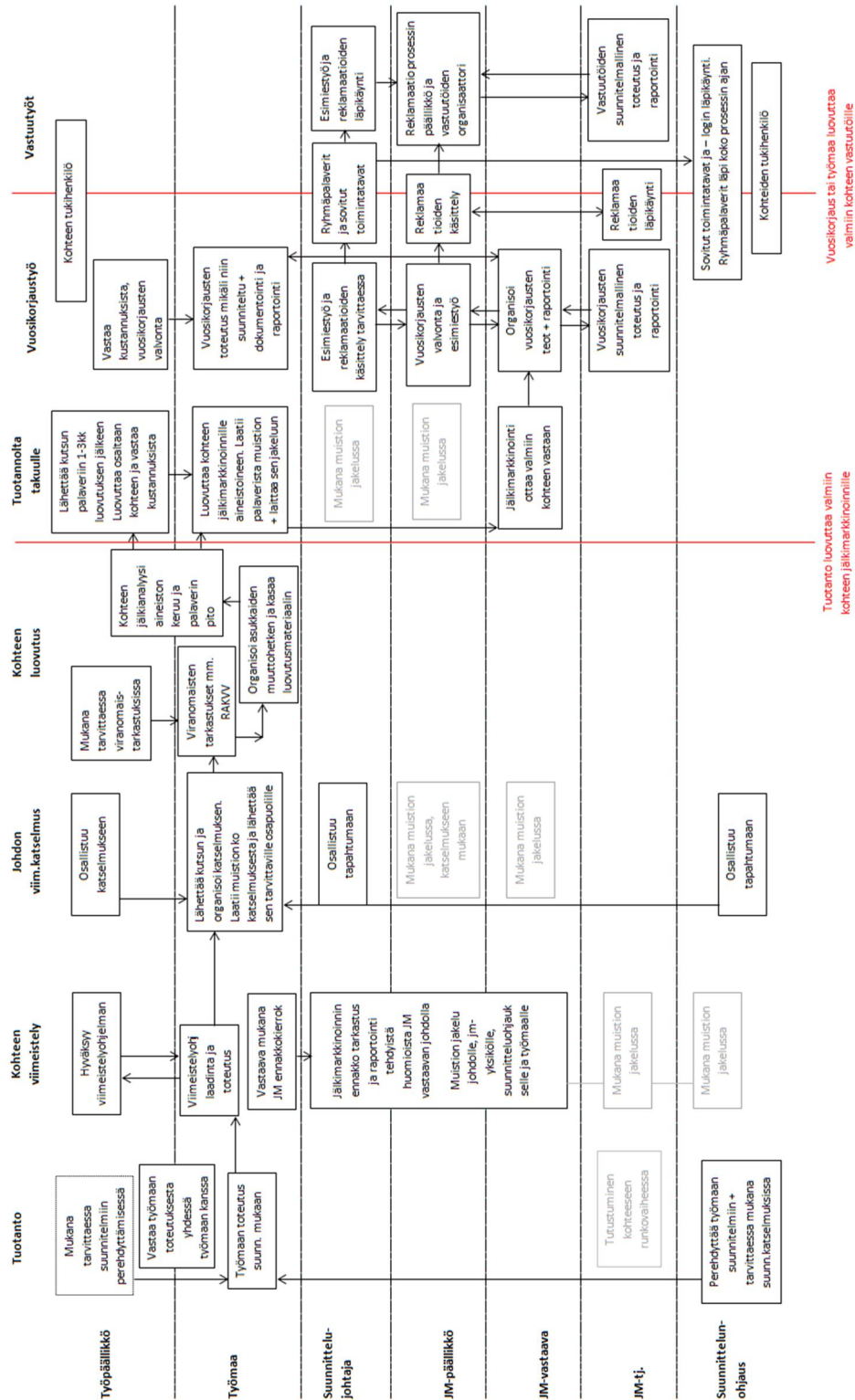
Prosessikuvauksen tarkoituksena on yhdenmukaistaa ja selkeyttää prosessien kulkua. Työn tarkoituksena on kuvata nykytila, joka määrittää prosessin toiminnan juuri tällä hetkellä. Prosessien kehittäminen liittyy organisaation suunnitteluun ja kehittämiseen, ja sen pohjana ovat organisaation visiot, strategiat ja toimintaperiaatteet. Prosessikuvaus on väline, joka auttaa johtamisessa, hallinnoinnissa ja toiminnan parantamisessa. Samalla prosessikuvaus auttaa kokonaisuuden hallinnassa, prosessien jäsentelyssä sekä toimijoiden vastuutuksissa. Olennaista on analysoida prosessia ja havaita toiminnan kehittämisen osa-alueet. Tavoitteena on myös ymmärtää, mitä prosessissa tapahtuu ja ketkä ovat siihen osallisena. Lisäksi tavoitteena on tunnistaa mahdolliset haasteet ja esteet. Prosessikaaviosta nostettavat ongelmakohdat tulisi huomioida jatkossa, kun prosessin osa-alueita kehitetään eteenpäin. Olennaista on myös prosessikuvaajan käyttö perehdyttämisessä tai toiminnan kuvaamisessa muille yrityksen osapuolille. (<http://docs.jhs-suositukset.fi>)

3.2 Jälkimarkkinoinnin prosessikaavio osana rakennusprosessia

Prosessikaavion aloittamiseen liittyen pitää nykytilan kartoittamista varten kerätä tietoa eri työvaiheista, vastuista sekä tiedonhallinnasta. Prosessikuvaajan hahmottamisessa on käytetty apuna asiantuntijahaastatteluiden aineistoa, joka pohjautuu asiantuntijoiden

työnkuvien sisältöön. Kaaviosta huomataan toimenkuvien painopisteet. Olennaiset asiat on merkitty kaavioon kahdella punaisella pystyviivalla. Pystyviivojen tarkoituksena on kuvata toimintaa, joka mahdollistaa jälkimarkkinointitoiminnan kehittämistä ja työn laadun parantumista.

3.2.1 Prosessikaavio



Kuva 9. Jäljimarkeeringintyösköän prosessikuvaus osana rakennusprosessia tutkijan näkemyksen mukaan

3.2.2 Prosessikaavion sisältö

Prosessikaavio käsittelee työpäällikön, työmaan, jälkimarkkinointiyksikön sekä suunniteluohjauksen välisiä työnkuvia tuotannon ja vastuutöiden välisellä aikajaksolla. Keskeistä on hahmottaa jälkimarkkinoinnin osuus prosessista. Osapuolien toiminnan kuvaukset pohjautuvat asiantuntijahaastatteluista saatuihin tietoihin sekä tutkijan omiin päätelmiin.

3.2.2.1 Työpäällikön ja työmaan toiminnan kuvaus

Työpäällikön rooli hankkeen koko aikavälillä on merkittävä. Pääpaino vastuista kuuluu projektin alkuvaiheisiin, mutta jatkuu aina vuosi- ja vastuutöiden pariin. Tuotantovaiheessa työpäällikkö vastaa työmaan kanssa hankkeen toteutuksesta sekä raportoi kuukausittain projektin etenemisestä johdolle. Kohteen viimeistelyn osalta työpäällikkö hyväksyy viimeistelyohjelman sekä osallistuu viimeistelyvaiheessa kohteen johdon viimeistelykatselmukseen. Johdon viimeistelykatselmuksessa työpäällikkö kertoo kohteen erityispiirteet sekä johto kiertää ja arvioi työmaan viimeistelyn laatutason. Kierroksen organisoinnista vastaa työmaa. Työmaa laatii katselmuksesta kattavan muistion valokuvineen. Muistion tarkoituksena on kuvata kohteen erikoisuudet aina suunnittelusta tuotantoon asti valokuvineen. Muistioon kuvataan niin hyvät kuin kehitettävät suunnitteluratkaisut sekä kerrotaan työmaan onnistuneista menetelmistä. Yhteenvetona kirjaetaan viimeistelyn laatutason arvosana. Arvosana määräytyy kaikkien katselmukseen osallistuvien toimihenkilöiden keskiarvosta, mutta lopullisen arvion kohteesta antaa yksikön johtaja.

Kohteen luovutus asukkaille ja tilaajalle on työmaan vastuulla, jossa työpäällikkö on tarvittaessa mukana. Työmaan rooli luovutuksessa on suuri, koska silloin kohde luovutetaan loppukäyttäjälle. Näin määräytyy myös viimeistelyn lopullinen laatutaso. Samalla yritys antaa kuvan toimivasta organisaatiosta sekä asiakaspalvelun toiminnasta. Tärkeänä osana luovutusta on luovutusmateriaalin kokoaminen kohteesta. Materiaalin kokoamiseen kuuluu muun muassa asukkaille luovutettavat kodin kansiot sekä yhtiölle luovutettava huoltokirja kaikkine aineistoineen. Luovutettavat materiaalit käsittävät myös asukkaiden tekemät asuntojen tarkastuslistat kuittauksineen sekä rakennusvalvonnan ja viranomaisten tekemien pöytäkirjojen taltioinnit. Luovutusmateriaalin kokoamisen ajankohta ajoittuu kohteen viimeistelyvaiheeseen ja materiaalin luovutus teh-

dään yhtiölle pääsääntöisesti kohteen luovutusviikolla. Muun materiaalin luovutus sisäisesti NCC:llä tapahtuu, kun kohde siirtyy tuotannolta takuulle.

3.2.2.2 Jälkimarkkinoinnin toiminnan kuvaus

”Tuotannolta takuulle”-palaverissa työmaa luovuttaa materiaalit takuulle. Tällä hetkellä materiaalin ottaa vastaan jälkimarkkinointivastaava. Työmaa tuottaa jälkimarkkinoinnille luovutusaineiston ja sisältö käydään läpi muun muassa muistion muodossa. Muistiossa käsitellään luovutettavan materiaalin sisältö sekä kohteen erityispiirteet. Luovutettava aineisto valokuvineen sekä piirustuksineen tallennetaan NCC:llä käytössä olevaan Pro3-järjestelmään. Toiminnan tehostamisen myötä paperiarkistoista on tahdottu eroon ja pääosa aineistosta pitää arkistoida sähköisesti. Digitalisaatio nostaa koko ajan asemaa ja yhä enemmän toiminta ohjautuu aineiston sähköiseen käsittelyyn.

Luovutettava aineisto käydään läpi ennen ”tuotannolta takuulle”-palaveria. Jälkimarkkinoinnin sihteeri käy aineiston sisällöllisesti läpi työmaainsinöörin kanssa NCC:n arkistohjeen mukaisesti. Aineiston läpikäynti on tärkeää ja näin varmistetaan, että luovutettava aineisto on arkisto-ohjeen mukainen ja luovutettavissa jälkimarkkinoinnille.

Luovutettavaa aineistoa on paljon ja sen läpikäynti edellyttää aikaa ja sitoo resursseja. Pro3-järjestelmään olisi hyvä luoda työkalu, joka niin sanotusti vahtii luovutettavan materiaalin sisällön. Ohjelmaan ladattavan materiaalin valmistuttua ohjelma kuittaisi ladattun materiaalin olevan sisällöllisesti kunnossa, jolloin jälkimarkkinointivastaava tai -sihteeri saisi tiedon valmistuneesta sisällöstä.

Luovutettavan materiaalin laatutaso on vaihdellut työmaittain ja siksi luovutettava aineisto käydään läpi työmaittain. Kyseinen tapa ohjaa näin parempaan sisältöön aineiston osalta. Ohjelman kuittaus auttaisi niin työmaata kuin jälkimarkkinointia siinä, että tarvittava aineisto on selkeästi löydettävissä järjestelmästä. Ohjelman kuittaus voisi perustua NCC:n arkistointiohjeen runkoon. Kodin kansion materiaali sekä huoltokirjan materiaali huolto-ohjeineen on hyvä löytyä myös sähköisesti. Huoltokirjan materiaalista on ainakin hyvä tehdä listausta siitä, mitä kaikkea aineistoa huoltokirja sisältää. Listaus auttaa siinä tilanteessa, kun huoltokirjan kokoaa ulkopuolinen taho. Tämä toimintatapa ohjaisi työmaita selkeästi siihen, että luovutettava aineisto olisi kaikkien työmaiden osalta kattava ja näin ollen selkeästi löydettävissä.

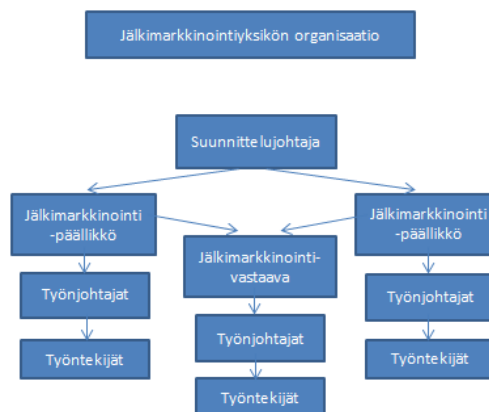
Toimintajärjestelmän kuittaus olisi selkeä signaali jälkimarkkinointivastaavalle, että kohteen voi materiaalin osalta ottaa vastaan. Tätä toimintatapaa kuvaa prosessikaaviossa punainen pystyviiva. Jotta päästään laadukkaaseen lopputuotteeseen ja saadaan entistä enemmän tyytyväisiä asiakkaita, on tärkeää luovuttaa kohde valmiina jälkimarkkinointiyksikölle. Jälkimarkkinoinnin työt on organisoitu siten, että jälkimarkkinointivastaava organisoii vuosikorjaukset ja raportoi niistä jälkimarkkinointipäällikölle. Jälkimarkkinointivastaava organisoii vuosikorjaustyöt aluejaon mukaisesti työnjohdolle. Työnjohto toteuttaa työt suunnitelmallisesti ja raportoi näistä jälkimarkkinointivastaavalle.

Toinen tärkeä huomio prosessikaaviossa on punainen pystyviiva vuosi- ja vastuutöiden välissä. Jos kohteen luovutus ”tuotannolta takuulle” valmiina on tärkeää, niin yhtä tärkeää on myös kohteen luovutus valmiina vuosikorjaukselta vastuutöille. Prosessin osat alueet kärsivät, jos työtehtäviä ei tehdä valmiiksi sen siirryttyä seuraavaan prosessin vaiheeseen. Häiriö siirtymävaiheessa aiheuttaa ongelmia resursointiin, kustannuksiin ja henkilöiden perehdytykseen sekä tuottaa viivästystä mahdollisten keskeneräisten työvaiheiden loppuun saattamisessa.

Jälkimarkkinoinnin pääpaino alkaa ”tuotannolta takuulle” jälkeen. Ennen tätä jälkimarkkinointi vierailee työmaalla kohteen viimeistelyn aikana. Vierailusta laaditaan jälkimarkkinointivastaavan johdolla muistio työmaan sen hetkisestä laatuolosuhteesta. Katselmuksessa ovat mukana jälkimarkkinoinnin esimies eli suunnittelujohtaja, jälkimarkkinointipäällikkö, jälkimarkkinointivastaava sekä työmaan vastaava mestari.

Prosessikaaviossa on esitetty myös harmaalla jälkimarkkinointityönjohdon vierailu työmaalla tuotantovaiheessa. Työnjohdon vierailun tarkoituksena olisi, että työnjohto voisi tutustua alustavasti kohteeseen esimerkiksi runkovaiheen valmistuttua ja ottaa kantaa riskirakenteisiin ja tuoda jälkimarkkinoinnin näkemystä tuotantoon. Vierailun tarkoituksena olisi rakentavassa mielessä kiinnittää niihin asioihin huomiota, joita jälkimarkkinointi joutuu käsittelemään useasti vuosi- ja vastuukorjaustöissä. Työnjohdon vierailu pitää suunnitella kuitenkin niin, että vierailu ajoittuu työmaalla luontevasti jonkin merkittävän palaverin yhteyteen, kuten esimerkiksi työmaan seurantalaveriin. Samassa palaverissa on yleensä mukana projektiin liittyvät muut toimihenkilöt niin suunnitteluohjauksesta, hankinnasta kuin laskennastakin. Työmaavierailut koetaan kuitenkin aina tärkeänä, koska silloin nähdään konkreettisesti työn jälki. Tuotannon tekemisestä ei ole konttorihenkilöstönkään hyvä vieraantua.

Suunnittelujohtajan rooli jälkimarkkinoinnissa on esimiestyötä sekä haastavien reklamaatioiden käsittelemistä. Suunnittelujohtajan alaisuudessa on jälkimarkkinointi ja suunnittelunohjaus. Organisaatorakenteella on tarkoitus helpottaa tiedonkulkua organisaation osapuolilta toisille. Jälkimarkkinoinnin organisaatorakenne on kuvattu seuraavaan kaavioon havainnollistamaan vastuuasioita.



Kuva 10. Jälkimarkkinointiyksikön organisaatorakenne kuvattuna tutkijan näkökulmasta.

Suunnittelujohtajan vastuulla on kehittää tuotteistamista sekä tuoda viestiä jälkimarkkinoinnin huomioista suunnitteluohjauksen pöydälle sekä päinvastoin. Viestin välitys tapahtuu tällä hetkellä omien ryhmäpalavereiden kautta, jossa tarkoituksena on käsitellä kummankin ryhmän päällimmäiset ja työllistävimmät asiat työtehtävissä. Suunnittelujohtajan rooli prosessikuvassa on selkeä. Hän osallistuu katselmuksiin ja tuo samalla omaa ammattitaitoa näkyviin oman työroolin kautta ja puuttuu tarvittaessa huomattuihin epäkohtiin.

Jälkimarkkinointipäälliköiden ensisijainen työnkuva kuuluu vastuutöiden pariin. Vastuutöiden osalta he ovat aluejaon mukaisesti reklamaatioprosessin päälliköitä sekä vastuutöiden organisaattoreita. Vuosikorjausten osalta he vastaavat töiden valvonnasta sekä esimiestyöstä. Vuosi- ja vastuutöiden ohessa he käsittelevät tulevat reklamaatiot sekä raportoivat tehdyistä korjauksista johdolle ja tekevät kustannusseurantaa. Jälkimarkkinointipäälliköt tutustuvat kohteisiin viimeistelyvaiheessa ja ovat mukana muistion jakelussa, joka tehdään johdon viimeistelykatselmuksista. Olennaista olisi, että jälkimarkkinointipäälliköt olisivat mukana myös johdon viimeistelykatselmuksissa. Läsnäolojen avulla voitaisiin hyvin verrata viimeistelyn laatutasoa ja verrata sitä edellisiin työmaakäynteihin, jotka toteutuivat työmaiden viimeistelyvaiheissa.

3.2.2.3 Suunnittelunohjauksen toiminnan kuvaus

Prosessikuvaajan osana on myös käsitelty suunnittelunohjausta. Suunnittelunohjauksen työn pääpaino on kohteen suunnitelmien laadullisessa toteutuksessa. Suunnitelmien valmistuttua suunnittelunohjaus on mukana projektissa aina kohteen luovutukseen saakka. Suunnittelunohjauksen tärkein osa ennen tuotannon alkua on perehdyttää työmaa kohteen suunnitelmiin ja kertoa taustatietoja tehdyistä suunnitelmaratkaisuista.

Suunnittelunohjauksen henkilö on mukana työmaan tukena suunnitelmakatselmuksissa, mikäli tähän esiintyy tarvetta. Muutoin suunnittelunohjaus on mukana työmaan tuotantovaiheessa muistiojapelussa tai ainakin johdon viimeistelykatselmuksessa. Läsnäolo tilaisuudessa on tärkeää, koska silloin pääsee näkemään kohteen toteutusta sekä konkreettisesti kriittisimmät tai onnistuneet suunnitteluratkaisut. Suunnittelunohjauksen rooli prosessissa on muuten olla kohteen tukihenkilönä sekä etsiä uusia tai toimivimpia suunnitelmaratkaisuja yhdessä jälkimarkkinoinnin kanssa uusiin suunnitelmiin.

3.2.3 Prosessikaavion haasteet ja kehityskohdat

Prosessikaavion yleisluonteesta huomaa hyvin jälkimarkkinoinnin työnkuvan pääpainon. Työtä on paljon ja selkeää laatikoiden asetelmaa tai vastuurajojen määrittystä on vaikea esittää kaaviossa. Tärkeänä osana kaaviota ovat punaiset pystyviivat. Aikaisemmin mainittujen pystyviivojen funktio kuvaajassa olisi tärkeää sisäistää ja ohjata toimintaa selkeästi siihen suuntaan. On tärkeää, että työn luovutus seuraavaan prosessivaiheeseen tapahtuu virheettömästi sekä oikein dokumentoituna. Toiminta ohjaa näin prosessin kulkua virheettömästi eteenpäin.

Prosessikaavion töiden kasaantumispisteenä nähdään selkeästi kohteen vuosikorjaustyöt. Kaaviossa on esitetty vaihtoehtoisesti, että kohteen vuosikorjaustyöt tekevät työmaa tai jälkimarkkinointiyksikkö. Toiminta voi helposti puuroutua etenkin resurssien osalta. Työmaan sitoutuessa vuosikorjaustöihin, tulisi kiinnittää huomiota, että työt saatetaan aikataulullisesti loppuun ja tehdyt korjaukset dokumentoidaan kattavasti. Resursoinnissa tulee usein esille se, että työnjohto kiinnitetään uudelle työmaalle ja tämän takia vuosikorjaustyöt voivat jäädä kesken. Uuden henkilön perehdytys vie aikaa ja tuottaa prosessin toimintaan kipupisteitä. Samalla on hyvä huomioida, että työmaan tehdessä vuosikorjaukset, on organisaation hyvä tietää ajallisesti vuosikorjauksen toimintaperiaate.

Toisena selkeänä osana kaaviota on suunnittelujohtajan ja jälkimarkkinointipäällikön toimenkuvien selkeytys. Jälkimarkkinointipäällikön toimenkuva vuosikorjaustöissä on suurimmaksi osaksi esimiestyötä sekä työn valvontaa. Siirto vuosikorjaukselta vastuutöille tapahtuu jälkimarkkinointivastaavan toimesta. Mikäli työt jäävät joltain osin kesken, jää työn loppuunsaattaminen tässä tapauksessa jälkimarkkinointipäällikölle. Tämä toimintatapa ei ole suotavaa, eikä se kuulu jälkimarkkinointipäällikölle. Usein myös myymättömien asuntojen viimeistelyn laatutasossa on huomioita ja ne joudutaan korjaamaan ennen asukkaiden muuttoa sisään. Niin sanotut keskeneräiset työt kuormittavat jälkimarkkinointia ja aiheuttavat niin resurssisuunnitteluun kuin aikataulusuunnitteluun paineita. Tärkeä osa kohteen luovutusta on kohteen valvojan roolin työlaadun tehostaminen. Valvojan listat tulee olla kattavat koko kohteen osalta ja tuotannon tulee suorittaa korjaukset ennen kohteen varsinaista luovutusta.

Suunnittelujohtajan asema jälkimarkkinointiyksikössä on osaksi esimiestyötä. Henkilön toimenkuvaan kuuluu myös suunnittelunohjauksen esimiestyö sekä tuotekehitys. Prosessikaaviossa suunnittelujohtajan rooli on selkeästi kuvattu, mutta käytännössä työnkuva sisältää paljon muuta.

3.3 Toimiva organisaatio

Kilpailu, kansainvälistyminen, sähköiset palvelut sekä uudistaminen tuovat haasteita johtajille jokapäiväiseen työhön. Tulosten saavuttamisessa pitää panostaa organisaation eri rakenteisiin. Organisaatio muodostuu puolestaan ryhmästä ihmisiä, jotka on järjestetty toimimaan tietyllä tavalla yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Organisaatio on yhteisö, jossa keskustellaan ja jaetaan kokemuksia. (www.innotiimi.fi.)

Organisaation sekä henkilöstön vuorovaikutus on olennaisessa osassa yhteistyön sujuvuuden kannalta. Vaihtelevat toimintatavat aiheuttavat epäselvyyksiä sekä vaikuttavat yhteisen lopputuloksen saavuttamiseen. Toimintatapojen erilaisuus näkyy niin ulkoiselle kuin sisäiselle asiakkaalle epätasaisena palvelunlaatuna ja voi aiheuttaa samalla tyytymättömyyttä. (www.innotiimi.fi.)

3.4 Tiedonkulku

Yrityksen sisäisessä viestinnässä käytetään usein erilaisia viestintäkanavia. Viestintäkanavien lisäksi pidetään erilaisia palavereita, joissa tieto kulkee suoraan osapuolilta toisille. Palavereiden pidossa on olennaista muodostaa oikeanlaiset neuvotteluryhmät, joilla mahdollistetaan tapahtuman hallinta sekä saadaan ohjattua neuvottelua parhaalla mahdollisella tavalla kohti tavoitetta. Tiedonkulun puutteellinen sisältö voi aiheuttaa ongelmatilanteita missä tahansa prosessin vaiheessa. Tiedonkulkuun liittyvät ongelmat voivat aiheuttaa uudelleen suunnittelua, joka puolestaan vaikuttaa sovittuun aikatauluun ja resursseihin. Tiedon välittäminen oikeassa muodossa on myös olennaista, sillä vaillinainen tai sopimaton tieto aiheuttaa asian selvittelyyn aikaa. (Saavalainen & Suomi 2012,14.)

Tiedon liikkuminen on olennainen osa organisaation toimintaa. Tiedonkulku on viestimistä, joka on muun muassa tiedon vaihtamista ja merkityksien jakamista. Viestinnän päämääränä organisaatiossa on luoda yhteinen tulkinta viestin lähettäjän ja vastaanottajan kesken. (Hämäläinen 2011, 4.) Viestintä on arkipäivää ja se kuuluu kaikille, ei pelkästään johdolle. Viestintä on tärkeä osa myös prosesseja ja samalla voidaan sanoa viestinnän kuuluvan jokaisen työyhteisön jäsenen ammattiosaamiseen. (Hämäläinen 2011, 2.)

Tiedonkulku ja viestiminen NCC:llä tapahtuu jälkimarkkinoinnin ja suunnitteluohjauksen välillä pitkälti keskustelun, kuten esimerkiksi käytäväkeskusteluiden sekä ryhmäpalavereiden muodossa, tai jonkin viestintävälineen kautta. Viestintävälineet ovat esimerkiksi sähköposti, puhelin tai käytössä olevat ohjelmat. Oheiset tavat toimia ovat hyvin yleisiä viestin välitystapoja. Useat tutkimukset ovat kartoittaneet, että tiedonkulussa on monien yritysten taholla haasteita tai puutteita. Tiedotuskanavia on, mutta haasteita tulee usein esimerkiksi organisaatiomuutoksen jälkeen yksikön vastuunjaoissa ja organisoitumisessa. Lähiyhteisön eli oman työorganisaation kesken tiedonkulku toimii parhaiten. Heikointa tiedonkulku on muiden sisäisten yksiköiden kanssa.

Tiedonkulun tärkeänä välineenä pidetään usein sähköpostia, mutta tapaamisilla eli kasvokkain tapahtuvilla vuorovaikutuksilla on huomattava merkitys tiedonkulussa. Tiedonkulussa voi esiintyä myös paineita informaatiotulvasta. Muita kuormittavia tekijöitä ovat erilaiset työskentelytyylit ja ajattelu- sekä toimintatapaerot. (Kokko ym.2006.) Sisäisessä viestinnässä henkilöstö kaipaa usein työyhteisöä koskevia päätöksiä, tiedot-

teita niin suunnitelmista kuin strategisista asioista. (Joensuu 2001, 43-44). Projektin tai työyhteisön omat kokoukset koetaan tärkeiksi ja tiedon välittyminen on tällöin parasta. Sähköpostilla saatava tieto koetaan keskimääräisen tärkeänä, mutta voidaan olettaa, että usein tieto hukkuu sähköpostiin informaatiotulvan takia. On myös havaittu, että viestintävälineiden ja -kanavien käytössä ei ole todettu välttämättä rationaalisia syitä, vaan käyttäjäkään ei aina tiedosta välineen valintaa. (Hämäläinen 2011, 18.)

4 TEEMAHAASTATTELUT

Tässä luvussa esitetään konkreettisimmat havainnot toteutetuista teemahaastatteluis-
ta. Teemahaastatteluiden tulkitusten ja analysoitujen vastausten perusteella tutkijalla on mahdollisuus saada vastauksia asetettuihin tutkimusongelmiin.

Haastatteluissa esitetyt kysymykset jaetaan niiden sisällöstä riippuen tosiasia- ja mieli-
pidekysymyksiin (Hirsjärvi ja Hurme 1993,44). Teemahaastattelussa esitetyt kysymyk-
set olivat mielipidekysymyksiä. Tarkoituksena oli, että kaikki kysymykset olivat tyypis-
tään riippumatta mahdollisimman avonaisia. Tämän ansiosta haastatteluista saatiin
paljon erilaisia käsityksiä.

Haastatteluaineiston analysoinnin jälkeen luodaan perusteita johtopäätöksille. Vasta-
ukset tuodaan esille sellaisenaan sana sanalta puhutun kielen mukaisesti. Tällä mene-
telmällä pyritään ehkäisemään väärät johtopäätökset.

Haastatteluista saadun aineiston analyysiprosessi aloitettiin välittömästi. Tutkimuson-
gelmiin liittyviä merkityksellisiä käsityksiä esiintyi aineistossa paljon, joten tässä vai-
heessa analyysiprosessia analysoitaviksi kokonaisuuksiksi valittiin seuraavat kolme
teemaa.

TEEMA	MERKITYKSELLISET KÄSITYKSET (KPL)
1. Jälkimarkkinointi	60
2. Jälkimarkkinoinnin business-optiot	19
3. Asuntorakentamisen tulevaisuus	22

Merkityksellisten käsitysten lukumäärästä voidaan todeta, että eniten käsityksiä syntyi tutkittavan ilmiön kannalta ensimmäisestä teemasta. Teemojen käsitykset veivät tutkimusta eteenpäin myös tutkimusongelmien näkökulmasta. Käsitteiden määrästä ja laadusta voidaan todeta, että tarvittavan tiedon alkulähteille päästiin ja tutkittaviksi valitut asiantuntijat osoittautuivat riittäviksi tiedonantajiksi.

Aineiston analyysiprosessi suoritettiin teemoittain. Tarkoituksena oli muodostaa tutkimusaineiston kokonaisuus mahdollisimman selkeäksi ja johdonmukaiseksi. Teema-alueet muodostuivat tutkimusongelmaa tukevista kokonaisuuksista, joissa esiintyvät käsitteet veivät tutkijaa kohti tutkimuksen päätutkimusongelmaa. Tämä antoi tutkijalle myös indikaation siitä, että teemahaastattelun kysymykset olivat laadittu siten, että tutkijalla oli mahdollisuus toteuttaa tutkimuksen analyysiprosessi. Teemahaastattelun kysymykset käsittelivät tutkimuksen kannalta olennaisimpia asioita ja haastatteluista saadut vastaukset antoivat tutkijalle kattavan aineiston tutkittavaan aiheeseen.

4.1 NCC:n jälkimarkkinointi

Haastattelun ensimmäinen teema oli NCC Rakennus Oy:n jälkimarkkinointi. Teemaan sisältyy jälkimarkkinointiyksikön henkilöstö ja sen toimenkuvat, jälkimarkkinointiyksikön toiminnan haasteet, reklamaatioiden käsittely sekä ”jälkimarkkinointi”-käsitteenä. Tavoitteena oli kartoittaa jälkimarkkinoinnin kokonaiskuvaa ja tekijöitä, jotka aiheuttavat jälkimarkkinointitoimintaan haasteita. Teeman odotettiin antavan asiantuntijoille mahdollisuus ilmaista omia käsityksiä jälkimarkkinoinnista mahdollisimman avoimesti ilman minkäänlaisia rajoitteita. Yhdeksi tärkeäksi kokonaisuudeksi muodostui jälkimarkkinoinnin käsite, josta eri asiantuntijoiden mielikuvat muodostivat ”jälkimarkkinointi”-sanasta oman käsityksensä. Lisäksi jälkimarkkinointiyksikön toimenkuva oli monelle epäselvä tai ei tiedetty, mikä jälkimarkkinointiyksikön toimenkuvan tavoite tulevaisuudessa oikeasti on.

Prosessin ensimmäisessä vaiheessa haastatteluaineistoa kuunneltiin useaan otteeseen. Haastatteluaineiston kuuntelemisen tavoitteena oli löytää haastatteluaineistosta tärkeitä ja merkityksellisiä käsitteitä. Tämän jälkeen haastatteluaineistosta etsittiin tutkittavan aiheen kannalta samankaltaisia ja eriäviä merkityksellisiä käsityksiä. Aineiston analyysiyksiköksi valittiin koko teema eli jälkimarkkinointi. Tämä tarkoitti tärkeimpiä asiantuntijoiden esille tuomia käsityksiä tutkittavasta aiheesta. Haastatteluiden kuunte-

leminen paljasti, missä analyysiyksikön rajat kulkivat. Analyysiyksikköä ei määritelty ulkoisin perustein etukäteen, koska se ei olisi mahdollistanut analyysiyksikön rajojen hahmottamista (Ahonen 1995, 143). Teemaan liittyviä erilaisia käsitteitä tuli yhteensä 60 kappaletta, joista tärkeimmät valittiin osaksi analyysiprosessia. Merkitykselliset käsitykset on esitetty liitteessä 1.

Analysoinnin aikana aineistosta nousi esiin paljon teemaan liittyviä käsityksiä, joista yleisimmät liittyivät jälkimarkkinoinnin organisaatioon, eri osapuolien väliseen tiedonkulkuun ja toiminnan kehittämiseen. Erilaisia käsityksiä nousi esiin myös avoimista kysymysasetelmista johtuen. Seuraavassa on esitetty olennaisimpia haastatteluotteita tutkimusaineistosta. Tarkoituksena ei ole tuoda esiin kaikkia teemaan liittyviä käsityksiä, vaan esittää muutaman esimerkin kautta tutkittavan teeman kannalta tärkeimmät esiin nousevat asiat. Tiedonkulku oli yksi tärkeimmistä käsitteistä, joka esiintyi kaikkien asiantuntijoiden vastauksissa. Vastausten perään ei ole merkitty vastausten antajaa.

Jälkimarkkinointi-teeman tärkeimmät esille nousseet käsitykset tiedonkulkuun liittyen ovat seuraavat:

"Jälkimarkkinoinnin rooli on epäselvä. Emme ole tietoisia, mitä tavoitteita heillä on ja mikä on heidän roolinsa tarkoitus organisaatiossa."

"Pitäisin tärkeänä, että jälkimarkkinointi olisi kanava, joka on tietoinen hyvistä ja huonoista kokemuksista (tuote/palvelu) ja on elin, joka vie näitä tietoja eteenpäin projekteille. Näin ollen se tekee työtä sisäisesti sen eteen, että parhaat käytännöt saadaan osaksi toimintaa ja vältetään virheet."

"Jälkimarkkinoinnin yksi tärkeimmistä asioista olisi analysointi. Siihen kuuluisi erilaisten asiakas-, projekti- ym. palautteiden läpikäyntiä ja analysointia."

Jälkimarkkinointiyksikköä ja sen tuottamaa tietoa pidetään potentiaalisena tiedon lähteenä muille yksiköille. Selkeästi on havaittavissa, että yksikön keskeinen toiminta ei ole kaikille selvää. Toiminnan selkeyttäminen ja oikean informaatiokanavan löytäminen auttaa osapuolia kehittämään yhteistyötä nykyisestään.

Organisaatiomuutoksissa noin kaksi vuotta sitten on tavoitteena ollut jälkimarkkinointiyksikön toiminnan tehostaminen. Yksikön rakennetta on muutettu niin henkilöresurssien kuin nimen myötä. Seuraavia asioita nousi esiin tiedonkulkuun liittyen:

"Johdon näkemys ei välttämättä ole toteutunut siinä mielessä, että vuosikorjauksen viesti palautuisi takaisin suunnittelunohjaukseen."

”Nähdään, että nykyisellä suunnittelujohtajalla on paljonkin nykyisessä pestissään työtä ja vuosikorjauksen huomiot ei kaiken kaikkiaan johdu pelkästään suunnittelunohjauksesta, vaan mukana on selkeitä työvirheitä.”

”Tieto liikkuu melko huonosti. Tiukkojen aikataulupaineiden vuoksi suunnittelun ohjauksen ryhmäpalavereita on pidetty vähäisesti.”

”Tieto jälkimarkkinoinnista ei palaudu suunnittelunohjaukseen. Tiedonkulku on tällä hetkellä ns. käytäväkeskustelua. Tiedonsiirto jälkimarkkinoinnista suunnittelun ohjaukseen on pitkälti tällä hetkellä suunnittelujohtajan vastuulla ja Reqqun varassa.”

”Jälkimarkkinoinnin ja suunnitteluohjauksen yhteistä palaverikäytäntöä ei välttämättä nähdä oikeana informaatiokanavana. Keskustelu ei välttämättä kohdistu oikeaan asiaan. Tieto pitäisi tulla suunnitteluohjaukseen suunnittelujohtajan kautta.”

”Tieto pitäisi vaihtua.”

”Vastuupuolen välinen keskustelu suunnittelunohjauksen kanssa on vähäistä.”

Keskeistä kaikissa asiantuntijoiden vastauksissa on selkeästi tiedonkulun välittäminen eri osapuolien välillä. Asiantuntijoiden mukaan uutta järjestelmää ei kaivata ongelman ratkaisuun, vaan oikeaa toimintatapaa, joka ei kuormittaisi päivittäistä tekemistä. Tiedonkulun informaatioväylä pitäisi olla osa jokapäiväistä tekemistä ja helposti tehtävissä. Tärkeänä pidetään suunnittelujohtajan roolia, joka toimii niin jälkimarkkinoinnin kuin suunnittelunohjauksen esimiehenä. Yhden henkilön varaan ei voida kuitenkaan informaation välittämistä eri osapuolien välille jättää. Yhteiset palaverikäytännöt nähdään raskaana niin jälkimarkkinoinnin kuin suunnittelunohjauksen kanssa, koska silloin käytetään helposti turhaa aikaa sellaisten asioiden läpikäyntiin, joka ei ole olennaista toiselle osapuolelle. Yhtenä tärkeänä työkaluna nähdään kuitenkin kootut listaukset käsiteltävistä reklamaatioista sekä työn alla olevista vuosi- ja vastuukorjauksista.

”Informaation kulku ei liity ohjelmiin vaan johtuu jostain muusta. Tällä hetkellä ei selkeää toimintatapaa/väylää infota. Järjestelmät eivät ratkaise tiedonvälitystä.”

”Nykyinen jälkimarkkinoinnin raportointi on listausta ennustettavista kustannuksista. Ennen oli listaus työmaista eli mitä on käynnissä ja missä mennään työmaiden vuosi- ja vastuukorjausten osalta.”

”Ennen on esitelty vastuupuolen asiat yksikköpalaverissa, valokuvien kera.”

”Ennen on ollut käytössä top10 listaus virheistä.”

”Tällä hetkellä jälkimarkkinointi tekee raporttia kustannukset edellä eli ei kerro virheiden laadusta.”

”Kaivataan kuukausittaista raporttia vaikka missä on 5 päällimmäistä havaintoa tai korjattavia asioita ja kuinka ne on ratkaistu. Tämän jälkeen koottu raportti jakoon eri foorumeihin.”

Monen asiantuntijan taholta tuli tarve selkeille listauksille, josta näkisi tämän hetken tilanteen vuosi- ja vastuukorjaustyömaista. Toisena selkeänä asiana nousi ylempään johdon linjanveto asioiden ratkaisujen suhteen. Reklamaatioiden käsittelyssä ja ratkaisuissa saadaan esimiesten mielipiteet käsiteltävään asiaan, mutta turhan helposti lähdetään tekemään johtopäätöksiä. Päätökset pitäisi tehdä niin, että käsiteltävästä asiasta olisi kokonaisuus hallussa ja näin välttyttäisiin suuremmilta vahingoilta. Jos kokonaisuus ei ole tiedossa, tehdään helposti nopeita ja vääriä johtopäätöksiä. Kyseinen ongelma tulee esiin varsinkin merkittävien ja haastavien reklamaatioiden kanssa. Asiantuntijat myöntävät sen, että selkeää linjanvetoa on hankala tehdä, koska reklamaatioissa käsiteltävät ongelmat ovat suurelta osin yksilöllisiä. Tässä kuitenkin painottuu kokonais kuvan hahmottaminen.

”Selkeät viat pitää korjata, mutta firman rahoja pitää pystyä säästämään jos viat eivät ole NCC:n vastuulla olevia korjauksia. Asuntokauppalain ja YSE:n mukaiset asiat on huomioitava, mutta kaupalliset perusteet on huomioitava myös... kaupanehtona voi olla korjaustöiden tekeminen. Korjattavat asiat ovat tulkinnan varaisia asioita.”

Selkeästi voidaan havaita, että kattava raportointi niin johdolle kuin muille sidosryhmille on tarpeellista. Asioiden ratkaisujen suhteen on helpompi tehdä päätöksiä silloin, kun käsiteltävästä asiasta on kattava raportti, kuten esimerkiksi käsiteltävän asian lähtökoh- ta valokuvineen ja muuta taustatietoa. Raportti vaatii tekijältä aikaa, mutta luultavam- min antaa lopussa enemmän lisäarvoa asian käsittelyn suhteen. Reklamaatioiden ra- portointi valokuvineen on havainnollinen keino kertoa asiasta muille osapuolille.

”Yksi henkilö pitäisi olla tekemässä ja tuottamassa dataa, jota tulee vastuupuolel- ta – parantaisiko se tiedonkulkua? Henkilön pitäisi tietää rakentamisesta paljon, jotta osaisi suodattaa olennaiset asiat esiin.”

Raporttien laadinnasta tuli esiin myös se, että aikaa tarpeeksi kattavien raporttien laa- timiseksi ei ole. Eriäviä mielipiteitä nousi esiin resurssien suhteen:

”Aluejako sekä 2 jälkimarkkinointipäällikköä nähdään positiivisena. Jälkimarkki- nointipäälliköillä jää nyt enemmän aikaa panostaa haastaviin kohteisiin.”

”Jälkimarkkinoinnin organisaatorakenne on mielestäni kunnossa ja tie- toa/pätevyyttä löytyy eli resurssit työnjohdon ja toimihenkilöiden osalta on ok.”

”Suunnittelujohtajan työpanosta pitäisi pystyä jakamaan enemmän jälkimarkkinointipäälliköille, että aikaa jäisi suunnittelujohtajan töihin.”

Jälkimarkkinoinnin aluejako on tehty organisaation muutosten myötä ja siinä toimivien työnjohtajien ja jälkimarkkinointipäälliköiden uudelleen organisointi nähdään toimivana. Aluejaon myötä resursseja on lisätty yhdestä jälkimarkkinointipäälliköstä kahteen. Muutos koetaan kuitenkin niin, että työmäärä ei ole hirveästi helpottunut. Jälkimarkkinointipäälliköillä kuin työnjohtajilla ei ole riittävästi aikaa laatia kattavia raportteja tehdyistä töistä. Aikaisempaan verrattuna jälkimarkkinointipäällikön työnkuvaan on tullut lisäksi mukana olot vuosikorjausasioissa sekä reklamaatioiden vastauksien teot.

Resurssointi nähdään riittävänä, mutta johtopäätöksenä voidaan pitää, että toimenkuvissa ja sisällöissä olisi selkeyttämisen varaa. Henkilöiden oikean toimenkuvan listaus auttaisi epäselvissä asioissa ja vapauttaisi henkilöresursseja niihin tarvittaviin kohtiin, joissa nähdään nyt selkeää vajausta. Kohteena nähdään siis suunnittelujohtajan ja jälkimarkkinointipäällikön työnkuvien selkeyttäminen.

Työnkuvien selkeyttäminen auttaisi myös raportointiin. Käsiteltävät ja päätetyt asiat olisi hyvä myös kirjata ylös, jotta vältyttäisiin samoilta virheiltiltä esimerkiksi suunnittelussa. Yksi ratkaisu voisi olla tiedonsiirron työkalu:

”Sovitut päätökset -logi, olisi hyvä olla olemassa.”

Listaus auttaisi eri osapuolia omassa työssään. Käsiteltäviä asioita listattaisiin esimerkiksi logiin, joita on sovittu tehtäväksi tai toteutettavaksi yksikköpalavereissa. Login tai listauksen ylläpito ja päivitys kuuluisi esimerkiksi suunnittelujohtajalle ja asioita käytäisiin läpi suunnitteluohjauksen ryhmäpalavereissa. Login sisältämä tieto olisi kaikkien saatavilla. Samalla sieltä löytyisi tuorein tieto ja historiatieto pysyisi myös listauksessa mukana.

Tiedonkulku rakentamisen ja asumisen välillä koetaan epäselvänä. Yksittäisten vastausten johdosta voidaan päätellä, että selkeää toimintakuvaa ei ole tehty. Yhteistyö koetaan pitkälti henkilöriippuvaisena eli riippuu henkilöstä, kuinka paljon yhteistyötä eri tahojen välillä tehdään. Haasteita yhteistyöhön tuo tietenkin resurssien muuttuminen.

”AR:n jälkimarkkinointi, mitä tavoittelee? Asuminen ei tiedä, joten tämän selkeyttämisen jälkeen voisi miettiä uudelleen toimintatapoja. Miten voitaisiin yhdessä kehittää asioita eteenpäin?”

”Asumisen projektipäällikkö tulee jälkimarkkinointiin mukaan pitkälti silloin, kun rekламаatioita pitää selvittää eli tulipaloja sammuttaa.”

”Jälkimarkkinointi on käynyt asumisen yksikköpalaverissa mukana ja kertonut korjauksista, viimeksi keväällä. Infoa annetaan, että milloin työmaiden vuosikorjaukset alkavat ja loppuvat. Listoja käsitellään AR:n yksikköpalaverissa.”

*”Asumisen projektipäälliköitä on hankala saada mukaan vuosikorjauksen asioihin. Perusteluna on, että asumisen projektipäälliköitä on vaihtunut tai lähtenyt ta-
lostasta pois. Näin ollen tietoa on hankala saada.”*

Aineiston analysoinnin edetessä nousi esiin myös asiantuntijoiden käsitykset jälkimarkkinoinnista käsitteenä. Käsitteen merkitystä tutkittavaan aiheeseen pidettiin tärkeänä, koska jälkimarkkinointi käsitteenä antaa monelle erilaisen mielikuvan asiasta.

”Nimi on pitkälti valittu sisäisen markkinoinnin näkökulmasta. On vissi ero, että puhutaanko jälkimarkkinoinnista vai vastuu ja vuosikorjausasioista. Jälkimarkkinointi sanana kuvaa enemmän huolenpitoa ja velvollisuuksia.”

”Miellän termin jälkimarkkinointi liittyväksi siihen, että asiakkaalle myydään jotain lisää tai hänen kauttaan tavoitellaan lisää asiakkuuksia.”

”Mikäli kyse on enemmän asiakaspalvelusta/reklamaatioista/koordinoinnista, ”asiakkaista huolehtimista myös kaupan jälkeen”, olisiko parempi ottaa käyttöön termi, joka kuvaisi tätä paremmin.”

”Nimi on hyvä, mutta sana tarkoittaa markkinointia. Tällä hetkellä sana tarkoittaa NCC:llä vahvasti teknistä työtä.”

”Millä tavalla AR:ssa näkyy jälkimarkkinointi, tällä hetkellä on epäselvää. Jälkimarkkinointi pitäisi muuttua asiakaslähtoisemmäksi markkinoinniksi, mutta millä tavalla muutetaan?”

”Jälkimarkkinointi on uusi hieno termi. Bisneksen teko tulee ensimmäisenä mieleen. Rakentajalle ehkä tällä hetkellä vielä kaukainen termi, mutta kattaa pääosin palvelua.”

Oheisista käsityksistä huomaa sen, että jälkimarkkinointi käsitteenä mielletään markkinoinniksi, mutta NCC:n toiminnassa käsite on monille epäselvä tai se mielletään koh-
teiden korjattavien töiden loppuunsaattamiseksi eli tekniseksi työksi.

Aivan selvää jälkimarkkinointi-käsite ei organisaation sisällä ole. Yhtenä jälkimarkkinoinnin tavoitteena on lisämyynnin aikaansaanti, kuten edellä viitattiinkin, mutta käsitettä tarkasteltaessa pitää huomioida myös asiakassuhteiden kehittäminen ja niiden mo-
nipuolistaminen.

Edelliset merkitykselliset käsitteet muodostivat analyysin tässä vaiheessa kuvan käsitysten ryhmittelemisestä niiden sisällöllisten merkitysten perusteella. Teemaan liittyen merkityksellisiä käsitteitä olivat tiedonkulku, jälkimarkkinoinnin tavoite ja sisältö, henkilöstö ja reklamaatioiden käsittely. Käsitteet ovat tekijöitä, jotka muodostavat kokonaiskuvan jälkimarkkinoinnista.

Analyysin toisessa vaiheessa merkitykselliset käsitteet ryhmitettiin merkitysryhmiin. Ryhmittely suoritettiin vertailemalla asiantuntijoiden käsityksiä keskenään ja etsimällä ilmausten joukosta samankaltaisuuksia sekä eroavaisuuksia. Käsitteistä muodostettiin kokonaisuuksia.

Kolmannessa analyysin prosessivaiheessa ryhmistä muodostettiin kategorioita, jotka muodostivat alatason kategorioita. Alatason kategoriat muodostettiin tutkittavien käsitysten avulla, jonka jälkeen kategoriat kuvattiin ydinmerkitysten termein. Muodostettavien kategorioiden tarkoituksena oli, että kategoriat olisivat selkeässä suhteessa tutkittavaan teemaan ja jokainen kategoria kertoisi teemasta jotain erilaista. Sisällön perusteella määriteltiin rajat kategorioille. Alatason kategoriat muodostuivat seuraavista:

- A: jälkimarkkinoinnin organisaatio
- B: jälkimarkkinoinnin ongelmakohtat
- C: jälkimarkkinointi käsitteenä
- D: jälkimarkkinoinnin reklamaatioiden käsittely

Neljännessä vaiheessa alatason kategorioista muodostettiin yläntason kategoriat. Tarkoituksena oli pohtia, että mitä merkitsevää ja erilaista käsitteiden merkityksissä oli (Ahonen 1995, 127). Alatason kategoriat muodostivat samankaltaisten sisältöjen perusteella yläntason kategoriat, jotka ovat:

- jälkimarkkinoinnin nykytila 1 / A C
- jälkimarkkinoinnin haasteet ja ongelmakohtat 2 / B D

Yläntason kategorioista muodostuu käsitysten ja kokemusten perusteella ominaispiirteet aineistolle. Kategoriat ovat opinnäytetyöntekijän tulkintoja asiantuntijoilta saaduista tiedoista ja heidän käsityksistä. Kategoriat auttavat kuvaamaan, analysoimaan ja ymmärtämään tutkittavaa teemaa. Opinnäytetyöntekijän oma teoria muodostui yläntason

kategorioista eli tutkittava asia sai sisällön. Ilmaisut ja niiden merkitykset ovat opinnäytetyöntekijän johtopäätösten pohjalla (Ahonen 1995, 127-128).

4.2 Jälkimarkkinoinnin business-optiot

Haastattelun toisella teemalla oli tutkimuksen kannalta mielenkiintoa herättävä painoarvo. Toinen teema tuotti selkeästi vähemmän merkityksellisiä käsitteitä kuin ensimmäinen teema.

Prosessin ensimmäisessä vaiheessa haastatteluaineisto kuunneltiin ja analysoitiin. Tarkoituksena oli hahmottaa kokonais käsitys mahdollisista business-optioista, joita voitaisiin liittää osaksi jälkimarkkinointia. Kokonais käsityksen hahmottamisen jälkeen haastatteluaineistosta alettiin etsiä tutkittavan ilmiön kannalta merkityksellisiä käsityksiä.

Aineiston analyysiyksiköksi valittiin koko teema aivan kuten ensimmäisen teeman osalta. Tämä tarkoitti tärkeimpiä asiantuntijoiden ilmaisemia käsityksiä tutkittavasta teemasta. Teemaan liittyviä merkityksellisiä käsityksiä muodostui 19 kappaletta, joista 7 kappaletta esiintyi useammin kuin kerran. Merkitykselliset käsitykset on esitetty liitteessä 1.

Aineistossa esiintyvät käsitykset business-optioista jakaantuivat tutkittavan asian ympärille melko suppeasti. Aineiston analyysin alkuvaiheesta lähtien oli nähtävillä muutamia käsitteitä, jotka esiintyivät useasti asiantuntijoiden haastatteluissa. Nämä käsitteet liittyivät business-optioiden suuntaamisessa huoltopalveluun, neuvontapalvelun tarjoamiseen sekä sähköiseen luovutusaineistoon ja nettikauppaan.

Seuraavassa on esitetty olennaisimmat otteet tutkimusaineistosta, joissa nämä käsitykset ilmenevät. Kaikkia teemaan liittyviä käsityksiä ei tuoda esille, vaan asiantuntijoiden käsitykset esitetään muutamilla olennaisimmalla esimerkillä.

Asiantuntijoiden yleisin näkemys mahdollisista business-optioista oli selkeästi huoltopalvelun tarjoaminen asukkaille. Huoltopalvelun tarjoaminen nosti esiin myös vertausta autoteollisuuteen sekä sen kannattavuutta isolle rakennusliikkeelle.

"Kehitys niin, että voitaisiin tarjota asukkaille business mielessä lisäarvoa (palvelujen myyntiä) asukkaille, isännöitsijälle tai huollolle: 30 000€ auto vaatii vuosittain korjaukset ja tämä hyväksytään, mutta asunnon osalta oletetaan, että tekniikka ym. kulutuspinnat kestävät vuosikymmeniä ilman korjauksia/huoltoa. Ihmisten tulisi ymmärtää tämä, että asunto sisältää myös kulutusosia, joita pitää huoltaa tai korjata."

"Huoltoympyrän ylläpitoa. Tieto pysyisi näin ollen hyvin firmassa, mitä korjataan ja kuinka korjaus on tehty. Tämä vaatisi kuitenkin hyvän organisaation. Heräisikö omassa huoltoympyrässä tai palvelun tarjonnassa jääviysasiat mieleen. Rakennat itse ja samalla huollat, kuinka esitetään kustannukset?"

"NCC:n huoltopalvelu on nykypäivää toimitilapuolella. NCC:llä asuntopuolella ei ole omaa liikettä ja kilpailussa tuskin pärjätään. Tuskin huoltopalvelu olisi asuntopuolella toimivaa. Puhetta on ollut omasta huoltopalvelusta, mutta kokeilussa ei ole ollut."

Merkillepantavaa oli, että huolto nähtiin yleisenä business-optiona, mutta samalla kyseenalaistettiin, että onko huolto jälkimarkkinointia vai palvelua. Yleisesti voidaan sanoa, että jälkimarkkinoinnissa merkittävää on, että yrityksen tarjoamat palvelut hoidetaan hyvin ja saadaan asiakassuhde jatkumaan asiakkaan tyytyväisyyden kautta (Rope 2003, 85). Tästä näkökulmasta tarkasteltuna palvelu on osa jälkimarkkinointia. Huoltopaketin tarjonnasta nousi esiin myös asioita, joita on hyvä miettiä:

"Voisiko esimerkiksi rajattua huoltopakettia tarjota optiona lisänä asunnon hintaan?"

Esimerkki kuitenkin herättää seuraavaksi kysymyksen "miten". Rakentamisessa on vaikea määrittää jonkin rakennusosan kulumista tai käyttöikä, sillä eri rakennusosat ovat alttiita kulumisille riippuen eri käyttöasteista. Toisena ajatuksena voisi olla, että kauppahintaan lisäisi optiona vuosittaiset huoltokerrat, jossa olisi listattuna säännöllisesti huoltoa kaipaavat osat. Kyseisen huoltopaketin tarjonta on tällöin suurelta osin huoltoliikkeen toimintaa ja palataan takaisin lähtötilanteeseen, jossa käsiteltiin NCC:n tarjoamaa huoltopalvelua ja sen kannattavuutta. Huoltopalveluille on selkeästi kysyntää rakennusliikkeen suunnalta ja tämä saa tukea asiantuntijoiden haastatteluista.

"Pienkorjaustöille on asukailta päin kysyntää, mutta jälkimarkkinointi joutuu kieltäytymään palvelun tarjonnasta. NCC:llä on korjauspuolella ko. palvelua, mutta he eivät voi määrältänsä töitä ottaa."

"Jälkimarkkinointi antaa verkoston kautta aliurakoitsijoiden yhteystietoja korjauksen osalta."

Huoltopalvelun puuttuessa jälkimarkkinointi tarjoaa verkoston kautta käytettyjen aliurakoitsijoiden yhteystietoja. Asiakkaalle yritetään tarjota palvelua, jonka kautta asiakas

voi itse viedä asiaa eteenpäin. Huoltopalvelun osaksi esiin tuli neuvontapalvelun tarjoaminen. Kyseistä palvelua tarjoaa jo moni ala kuten esimerkiksi kodinkonemyyjät.

”Esimerkiksi AEG:n nettisivulta löytyy huolto- ja tukipalvelu josta voi kysyä neuvoja ongelmatilanteissa. Samasta nettisivustosta löytyy myös tietoa laitteesta ja sen varaosista kun syöttää laitteen tiedot palveluun.”

”Rakennusala on lastenkengissä siinä mielessä, että rakentajat tai asukas ei saa kootusti tietoa, mitä rakennusaineita on käytetty missäkin. Tässä mielessä asian hoito on vaikeaa.”

Valtakunnallisesti on tutkittu, että sähköiset palvelut lisäävät kansalaisten mahdollisuuksia käyttää palveluja ajasta tai paikasta riippumatta. Kyseinen tapa toimia on samalla myös yleisesti ottaen helpoin ja nopein tapa toimia ja hoitaa asioita. Olennaisinta sähköisten palvelujen rakentamisessa on käyttäjäkeskeinen suunnittelu, palveluprosessien uudistaminen sekä palvelujen yhteentoimivuus. (<http://vm.fi/>)

Yhtenä merkittävänä palvelun osana tuli esiin asumiseen liittyvien pehmeiden arvojen tarjoaminen asiakkaille, joita ovat esimerkiksi muuttoapu, varasto-, ruoka-, tai siivouspalvelut. Näiden palvelujen avulla tuotaisiin lisäarvoa rakennusliikkeeltä asukkaalle päin. Palvelut olisi helppoa liittää osaksi asuntoon liittyviä lisäpalveluita. Osa palveluista toimisi hyvin sähköisen palvelun kautta ja tällöin puhutaan osaksi jo nettikauppatoiminnasta. Omaa toimintaa on helppo tehostaa toisenlaiseksi tietotekniikan avulla. Nettikaupan rinnalle tuli esiin sähköinen luovutusaineisto. Ideana sähköisessä järjestelmässä on, että kaikki kohteeseen ja asuntoon liittyvät tiedot olisivat sähköisessä järjestelmässä ja tavallisista kohdekohtaisista paperimapeista päästäisiin eroon. Tämä toiminto on digitalisaatiota, jota myös kehitetään maan laajuisesti. Digitalisaatio uudistaa toimintotapoja, jossa osana on palvelujen sähköistäminen (<http://vm.fi/>).

NCC:llä on ollut käytössä omien kohteiden osalta oma nettikoti-järjestelmä. Nettikodissa asukkaalle päin on kerrottu rakennusvaiheesta alkaen työmaan etenemisestä aina valmistumiseen saakka. Järjestelmään on ollut mahdollista liittää myös asuntokauppaan liittyviä asiakirjoja. Tähän järjestelmään olisi jatkossa myös hyvä liittää lisätoimintoja, joita tuli esiin asiantuntijoiden haastatteluissa. Yhtenä merkittävänä palveluna ehdotettiin kohdekohtaisia etävalvontamahdollisuuksia.

”Tällä hetkellä voisi olla mahdollista laittaa etävalvonta yhtiökohtaisesti, mutta jatkossa pitäisi olla etävalvonta asuntokohtaisesti. Etävalvonta antaisi lisäinfoa asunnon toiminnasta ja reagointi voisi olla helpompaa ongelmatilanteissa.”

Asuntokohtainen etävalvonta kertoo asuntokohtaista tietoa esimerkiksi asunnon lämpötilasta. Etävalvonnan kautta olisi mahdollista reagoida asukkaan reklamaatioihin, jotka liittyvät lämpötilaan. Etävalvonnalla pystyisi säätelemään asunnon lämpötiloja sähköisen järjestelmän kautta niin, että välttämättä ei tarvitsisi mennä fyysisesti paikan päälle säätelemään lämpöjä. Tässä toiminnossa olisi kyse palvelusta, jossa asukkaat voisivat soittaa rakennusliikkeen palvelunumeroon. Lisäksi etävalvontaa voisi hyödyntää yhtiölle päin esimerkiksi niin, että itse rakennusliike tai yhteistyössä oleva suunnittelutoimisto tekisivät energiaseurantaa ja raportoisivat lukemista yhtiölle päin. Energiaseurantaa voi tietenkin jokainen yhtiö tehdä myös itse, mutta liikeideana voisi olla energiaseurannan lisäksi energian kulutuksen minimointi ja siihen liittyvien vaihtoehtojen kartoittaminen. Kyseinen toiminto olisi etävalvontaa, joka toimisi taloyhtiön tiloissa olevan VAK-laitteen kautta (rakennusautomaatio, valvonta-alakeskus), jossa osana olisi esimerkiksi Fidelix-järjestelmä (rakennusautomaatio ja turvallisuusjärjestelmä).

"Fidelix-järjestelmän kautta esimerkiksi Optiplan suunnittelutoimisto pääsee käsiksi VAK:n antamiin tietoihin kunhan vain VAK:n IP-osoite ja netti ovat taloyhtiön puolesta toimintakunnossa. VAK:n antamien tietojen perusteella pystyy tekemään listoja esim. energian kulutuksista ym. ja näin ollen pystyisi tekemään aktiivista energian seurantaa."

Tällä hetkellä ongelmana on kuitenkin ollut, että VAK:n toimintaan kuuluva IP-osoite (internetin yhteyskäytäntöosoite, numerosarja) ja Internet eivät ole järjestelmällisesti jostain syystä toimintakunnossa. Toiminta mahdollistaisi, että tietoa saataisiin keskiteysti etävalvontaominaisuutena yhtiöstä rakennusliikkeelle.

Oheisten business-optioiden lisäksi on tärkeää, että jälkimarkkinointi on tiiviisti mukana luovutuksen jälkeisessä asiakaspinnassa. Tämä takaisi sen, että palaute niin yhtiön luovutuksesta ja käytöstä palautuisi takaisin NCC:lle ja mahdollistaisi ongelmatilanteisiin nopeamman reagoinnin. Palaute yhtiön toiminnosta auttaisi myös jatkossa suunnittelunohjausta reagoimaan suunnitelmien toimivuuteen ja karsimaan epäkohtia valituista ratkaisuista.

Prosessin toisessa vaiheessa merkitykselliset käsitteet ryhmitettiin merkitysryhmiin. Merkitysryhmät muodostettiin niiden samankaltaisuuksien perusteella. Kolmannessa prosessin vaiheessa ryhmistä muodostettiin alatason kategoriat ryhmien samankaltaisuuksien perusteella. Alatason kategorioiksi muodostuivat seuraavat:

- E: Business-mahdollisuudet
- F: Business-mahdollisuuksien haasteet

Prosessin neljännessä vaiheessa alatason kategorioista muodostettiin ylätason kategoria. Kategorioiden muodostaminen perustui alatason kategorioiden samankaltaisiin sisältöihin. Ylätason kategoriaksi muodostui:

- Business-optioiden tulevaisuuden mahdollisuudet ja haasteet 3 / E F

Ylätason kategoria muodosti tutkijan oman teorian eli selitysmallin tutkittavalle asialle. Tämä selittää asiantuntijoiden ilmaisuja ja niiden merkitystä. Tämä on myös tutkijan laatimien johtopäätösten pohjana.

4.3 Asuntorakentamisen tulevaisuus

Haastattelun kolmantena teemana oli asuntorakentamisen tulevaisuus. Teeman tarkoituksena oli tutkia asiantuntijoiden näkemyksiä tulevaisuuden näkymistä ja peilata sitä osaksi NCC:n jälkimarkkinointiyksikköä. Tavoitteena oli muodostaa kokonaiskäsitys siitä, missä ollaan nyt ja mihin ollaan menossa.

Prosessin ensimmäisessä vaiheessa aineisto kuunneltiin ja analysoitiin. Analysoinnin tarkoituksena oli hahmottaa asiantuntijoiden käsitys nykytilasta ja tulevaisuuden näkymistä. Kokonaiskäsityksen hahmottamisen jälkeen haastatteluaineistosta alettiin etsiä tutkittavan asian kannalta merkityksellisiä käsitteitä.

Aineiston analyysiyksiköksi valittiin koko teema eli asuntorakentamisen tulevaisuus. Tämä tarkoitti tärkeimpiä asiantuntijoiden ilmaisemia käsityksiä tutkittavasta teemasta. Teemaan liittyviä erilaisia merkityksellisiä käsityksiä muodostui 22 kappaletta. Merkitykselliset käsitykset on esitetty liitteessä 1.

Seuraavassa on esitetty olennaisimmat otteet tutkimusaineistosta. Haastatteluiden avoimuuden johdosta asiantuntijoiden ilmaisut olivat melko selkeät siitä, millaisena tulevaisuus nähdään.

Selkeänä tavoitteena nähdään informaation kulun parantaminen osapuolien välillä. Tiedonkulku nousi vahvasti esiin myös ensimmäisen teeman osalta, mutta asiantuntijat painottivat sitä selkeästi myös kolmannen teeman osalta. Tiedonkulun parantaminen auttaa osapuolia kehittämään toimintaa paremmaksi, jolloin tekeminen tehostuu ja muutoksia saadaan aikaan yhteistyön kautta.

"Tehdyistä korjauksista ja huolloista tieto paremmin organisaatiolle."

Asiantuntijoiden vastausten mukaan tiedonkulun rinnalle nousi vahvasti esiin lopputuotteen laatu. Ennen mitään suurempia muutoksia pitää lopputuotteen laatu olla hyvää niin että luovutettavat kohteet ovat virheettömiä.

"Jälkimarkkinointi ei ota kohdetta vastaan, jos kohdetta ei ole kunnolla dokumentoitu tai jos kohde ei ole valmis. Työmaaorganisaatio tekee kohteen valmiiksi."

Lopputuotteen laadunvarmistamisessa on otettu käyttöön toimintatapa, missä jälkimarkkinointi käy työmaalla tekemässä työmaakäyntejä. Työmaavierailujen tarkoituksena on ottaa kantaa työn laatuun ja kiinnittää huomiota riskirakenteisiin. Työmaakäynneistä syntyy raportti, missä ehdotetaan tarvittavat korjaustarpeet. Työmaa saa näin aikaa tehdä korjaukset ennen kohteen varsinaista viimeistelykierrukseen liittyviä huomioita ja puutelistojen tekoa. Tällä hetkellä jälkimarkkinoinnin työmaavierailut on tehty noin kuukausi ennen luovutusta, mutta tämä on todettu liian myöhäiseksi ajankohdaksi. Tällä hetkellä tavoitteena on tehdä jälkimarkkinointivastaavan toimesta työmaavierailut noin kaksi - kolme kuukautta ennen kohteen luovutusta. Jälkimarkkinointivastaavan tehtävänä on koota työmaasta sen hetkinen tilannekatsaus ja tarvittaessa opastaa työmaata.

"Jälkimarkkinoinnin vierailu työmaalla tehdään 2-3kk aikaisemmin luovutusta ja tämä tehdään joka kohteen osalta ennen kuin tehdään tuotannolta takuulle siirtoa."

"Työmaakierroksen tarkoitus on, että katsotaan viimeistelyohjelma, tsekataan luovutettavat materiaalit eli kuinka materiaalit dokumentoidaan ja minne ne tallennetaan. Mikäli ongelmia ilmenee, niin niistä raportoidaan ylemmälle johdolle."

Jälkimarkkinoinnin työmaavierailu nähdään positiivisena toimintatapana, mutta toiminnassa nähdään myös riskejä. Vierailun tarkoitus pitää toteuttaa rakentavassa mielessä, eikä niin, että työmaa kokee vierailun virheiden etsimiskanavana. On myös hyvä huomioida työmaiden toimivat ratkaisut ja jakaa niitä organisaation välillä myös toisten tietoon. Työmaavierailun ajankohta on kuitenkin katsottava tapauskohtaisesti niin, että olosuhteet vastaavat vierailun tarkoitusta. Vierailua voisi myös ajatella työmaalla, kun kohteen runkotyöt ovat valmistuneet. Tässä kohtaa pääsisi tarkemmin kiinni kohteen erikoisuuksiin ja voisi kiinnittää enemmän huomiota tuleviin riskirakenteiden toteutuskohtiin. Jälkimarkkinoinnilla olisi tässä hyvä kanava informoida vuosi- ja vastuukorjausasioista ja niistä riskirakenteista tuotantoa, joissa on esiintynyt eniten reklamaatioita.

"Työmaa-aikana olisi hyvä, että joku esimerkiksi vuosikorjaustyöjohtajista kävisi työmaalla tutustumassa kohteeseen ja kriittisimpiin työvaiheisiin."

"Vastuupuolen vierailu enemmän työmaalla esimerkiksi runkovaiheessa ja pönostaminen oikeasti riskien arviointiin ja niiden läpikäynti. Hankintahenkilöstä pitäisi saada myös mukaan työmaavierailuihin eli raha edellä ei voida aina edetä hankintojen osalta."

Vierailu työmaalla koetaan kuitenkin niin, että riittääkö resurssit ja kuinka hyvin työmaa on valmis ottamaan vastaan niin sanotusti ulkopuolisen tahon antamia neuvoja.

"Hyvin paljon on siitä kiinni millainen työmaaporukka on kyseessä, ei ole välttämättä helppo lähestyä käsiteltävää asiaa."

"Runkovaiheessa olisi hyvä käydä työmaaporukan kanssa läpi riskirakenteita ja nostaa asioita esiin, mutta tämä toimintatapa vaikuttaa myös resursointiin."

On kuitenkin selvää, että muutettavat asiat toimintatavassa ja toimintoja kehitettäessä herättävät ristiriitaisia tunteita. Tärkeää on muistaa, että rakennusprojekti on yhteistyötä ja hyvän laadun saavuttaminen vaatii työtä ja projektiin sitoutumista. Projektin ulkopuolisen henkilön ohjeistukset voisivat hyvin auttaa työmaata kiinnittämään huomiota kriittisimpiin asioihin. Toiminta tulisi kuitenkin suunnitella niin, että se olisi toimintatapana jatkuva ja se kuormittaisi resursointia mahdollisimman vähän. Työmaavierailu auttaisi myös jälkimarkkinointiyksikköä tutustumaan kohteeseen jo alkuvaiheessa. Jälkimarkkinoinnin aluejaon mukaisesti esimerkiksi työnjohtajat kävisivät työmaalla ja käynnistä laadittaisiin työmaan kanssa yhteisesti raportti. Raportissa olisi kerrottu lyhyesti työmaan erikoispiirteet ja riskirakenteet, joihin tulee kiinnittää huomiota. Työmaan päätyttyä raportti olisi hyvä käydä läpi riskirakenteiden osalta ja kertoa kuinka kyseiset kohdat on toteutettu. Raportin läpikäynti olisi hyvä tehdä tuotannolta takuulle -palaverissa. Näin jälkimarkkinoinnin työnjohtaja pääsisi heti kiinni kohteen erikoispiirteisiin. On myös huomioitava asiantuntijoiden painotukset siitä, että työmaat tekisivät kohteen vuosikorjaukset itse.

"Parhaana mahdollisena asiana ei pidetä sitä, että luovutuksen jälkeen kohteen vastuu siirtyy työmaalta heti pois. Luovutuksen jälkeiset pienet työt, jotka pitää korjata, vaatii vuosikorjaukselta resursointia ja aikaa."

"Oli hyvä, että työmaat itse hoitaisivat vuosikorjauksensa. Työmaata kiinnostaa raha ja samalla virheet tulisivat esiin ja työmaan tuntemus olisi jo olemassa. Mutta datan ja korjattavien asioiden dokumentointiin pitäisi kiinnittää huomiota."

"Virheiden korjauksessa pitäisi huomioida se, että NCC ei korjaa aliurakoitsijoiden virheitä. Yhtenä syynä voi olla, että ns. ulkopuolinen työnjohtaja teettää"

työt vaikka kuuluisi jollekin aliurakoitsijalle. Organisaatio viehdään työmaan päätyttyä jo uudelle työmaalle, joten tämän takia työt siirtyy vuositakuulle – resursointi!”

Asiantuntijoiden haastatteluissa ilmeni myös se, että vuosikorjaus- ja vastuutöiden toteutuksessa on huomioitava tarkkaan kenelle korjaustyöt kuuluvat. On myös tärkeää selvittää lähtötiedot tarkoin ennen kuin korjaustöitä lähdetään tekemään. Huomioitavia asioita ennen korjaustöiden aloitusta:

- Lähtötilanteen huomioiminen, mitä tehdään ja kenelle korjaustyöt kuuluvat.
- Huolellinen työsuunnittelu ennen työn aloitusta eli työvaiheiden suunnittelu, aikataulun laadinta, resurssien selvitys, tarvittavan materiaalin hankinta hyvissä ajoin sekä osapuolien tiedottaminen korjausajankohdasta sekä työn budjetointi.
- Aliurakoitsijan sitouttaminen korjaukseen ja tarvittaessa hankintojen kilpailuttaminen.

Oheisten toimintojen jälkeen, kun perusteellinen työtarpeen kartoittaminen on tehty olemassa olevien tuotantosuunnitelmien mukaan, työt voidaan aloittaa. Aliurakoitsijan toiminnassa on huomioitava myös seuraavia asioita:

- Yli 10 000€ työsuoritteet kilpailutetaan, tuntiveloitusperiaatteella ei enää tehdä.
- Hankinnoissa käytetään pientä toimittajamäärää. Kumppanuus ei kehity jos käytetään montaa toimittajaa.
- Aliurakoitsijan sitouttaminen korjaustöihin. Aliurakoitsijasopimukseen lisätään velvoite suorittaa tulevat vuosikorjaustyöt sovitun aikataulun mukaisesti.

Aliurakoitsijoiden sitouttaminen vuosikorjaustöihin tuottaa usein haasteita. Merkittävimmät ongelmakohdat edellisten tutkimusten perusteella nähdään materiaalien hankinnassa sekä aliurakoitsijoiden töiden jaksottamisessa. Oheisten haasteiden johdosta korjaustöihin kuluvat läpimenoajat pitkittyvät ja tavoitteisiin ei ole päästy. (Teräsniska 2003). Aikataulutamisessa apuna on, että työsuoritteesta ilmoitetaan aliurakoitsijalle riittävän aikaisessa vaiheessa. Tärkeää on, että sitouttaminen vuosikorjaustöihin tehdään jo kohteen aliurakoitsijasopimusvaiheessa. Mikäli aliurakoitsijan työn tekemisessä ilmenee ongelmia, niin sopimukseen voidaan laittaa ehto: *”mikäli aliurakoitsija ei tule tekemään sovittua työtä, niin NCC suorittaa työt omilla miehillä ja laskuttaa x % - määrällä tehdyn työn aliurakoitsijalta.”*

Teräsniskan työssä on myös nostettu esiin seuraavia kehitysehdotuksia paremman laadun saavuttamiseksi. Yhtenä näkökanta oli, että työmaat tekisivät itse vuosikorjaustyöt eli työ suoritettaisiin alkuperäisellä henkilöstöllä (Teräsniska 2003). Sama ehdotus nousi esiin myös tämän tutkimustyön asiantuntilausunnoissa. Toimintatapa auttaa sii-

nä, että henkilöstö oppii ja samalla näkee, kuinka työvaiheiden tekeminen vaikuttaa tuotteen loppulaatuun. Käytäntö on ollut jälkimarkkinointiyksikön uudistuksen myötä käytössä, mutta käytännössä on ollut myös haasteita.

”Alkuperäisen työmaahenkilöstön käyttö vuosikorjauksissa on toiminut hyvin, mutta kohteiden lisääntyessä tekijöistä voi olla pulaa.”

”Työmaahenkilöstön sitouttaminen vuosikorjauksiin voi olla hankalaa sillä työt voi jäädä kesken, koska uusi kohde on alkamassa. Tässä tapauksessa joutuu perehdyttämään uuden henkilön kohteeseen.”

”Ajatuksena on hyvä, että työmaaporukka tekee vuosikorjaukset, tämä auttaa virheiden oppimisessa. Seuraavia asioita on tullut kuitenkin esiin eli korjauksia ei ole tehty kunnolla. Ongelmat ovat tulleet esille muutaman vuoden kuluttua. Vuosikorjauksista ei välttämättä ole tietoa, että mitä on tehty ja miten sekä henkilökemiat eivät välttämättä sovellu ihmisten kanssa asiointiin.”

Oheisten asiantuntijoiden perusteella nykyistä käytäntöä on hyvä jatkaa ja se on myös johdon tavoite. Resursointiin on kiinnitettävä entistä enemmän huomiota. Työmaahenkilöstön tehdessä vuosikorjaukset, tulee tehtyjen korjausten dokumentointiin kiinnittää erityistä huomiota. Henkilökemiaa sivuttiin aikaisemmassa tutkimusvaiheessa eli suurimmat reklamaatiot kohdistuvat henkisen puolen ominaisuuksiin. Syynä tähän on se, että asioita ei hoideta sovitussa aikataulussa tai niistä ei informoida tarpeeksi kattavasti tarvittavia osapuolia.

Tärkeää on, että niin tuotannossa kuin vuosi- ja vastuukorjausasioissa riskirakenteet ja reklamaatiot huomioidaan ja käsitellään mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Työmaan luovutuksen jälkeiset työt sekä kohteen virheetön luovutus auttavat lopputuotteen laadun parantamisessa. Tästä seuraa se, että tulevan asukkaan tekemät huomiot vähenevät. Tämä puolestaan auttaa jälkimarkkinointia työn teossa ja kasvattaa asiakastytyväisyyttä.

”Käytäntönä on, että nykyään laitetaan asiakas mittaamaan, onko asunnon laatu hyvää. Näin ei saa olla.”

”Nykyiset virheet ovat joko teknisiä tai tuotannollisia. Henkisen puolen virheistä tulee suurimmat reklamaatiot eli kun sovittuja asioita ei tehdä tai informaatio ei tavoita kaikkia osapuolia. Erilaiset ihmiset reagoivat eritavalla eri asioihin.”

Mikäli päästään eroon niin sanotuista turhista virheistä, paranee lopputuotteen laatu huomattavasti. Tämä vaatii kuitenkin jokaiselta osapuolelta sitoutumista omaan työhön niin, että suunnitelmien laatu on hyvää ja toteutuskelpoista sekä työn tekeminen on tehokasta nykyisten laadunvarmistustoimenpiteiden mukaisesti. Suunnitelmien osalta

päästään parempaan lopputulokseen, kun hyödynnetään paremmin tuotevakiointeja ja nykyisiä platform-ratkaisuja. Tuotevakioinnit koostuvat valmiista suunnitelmaratkaisuis- ta eri rakennusosille. Platformit ovat valmiita tuotekomponentteja. NCC:llä on käytössä tuotevakiointeja, mutta niiden käytössä on ollut haasteita varsinkin, kun kyseessä on jokin ulkopuolinen suunnittelutoimisto. Optiplan-suunnittelutoimiston kanssa toiminta tuotevakiointien kanssa on toiminut hyvin.

”Optiplanin kanssa käytetään valmiita tuotevakiointeja, mutta ulkopuolisen suunnittelutoimiston kanssa voi tulla haasteita eli eivät välttämättä halua käyttää ns. valmiita suunnitelmia. Suunnitelmat eivät ole heidän mielestään parhaita mahdollisia ja näin ollen vakiointi ei toimi.”

”Kokemuksen omaavilla henkilöillä on tapana tehdä asiat niin kuin ennenkin, joten tämän puolesta vakioinnit eivät ole vielä onnistuneet.”

”Näkemyks on, että ei olla onnistuttu kauhean hyvin käyttämään tuotevakiointeja. Pääkaupunkiseudun arkkitehtuuri on omaa luokkaansa, jokaisella työmaalla on omat erikoisuutensa. Tuotevakiointien tallennuspaikka ja ylläpito on hankalaa ja tietoa on paikoin vaikea hakea.”

Tuotevakiointien käytöstä ollaan yksimielisiä siinä, että ne luovat suunnittelulle hyvän perustan, mutta samalla vakiointien käyttö on haasteellista. Vakioituja ratkaisuja käytetään, mutta samalla niiden päivitykselle pitäisi olla aikaa tai henkilö, joka vastaa päivityksistä ja niiden ylläpidosta. Kokenut tekijä käyttää hyväksi havaittuja ratkaisuja, mutta uudet henkilöt suunnittelunohjauksessa joutuvat pitkälti tukeutumaan valmiisiin tuoteratkaisuihin, jotka auttavat suunnittelunohjaustyössä. Selkeänä tavoitteena on kuitenkin vahvistaa tuotekehitystä ja nostaa tuotteistamisen tasoa.

”Tuotteistaminen ja tuotekehitys kuntoon eli tehdään asioita hyväksi havaittujen tuoteratkaisujen mukaisesti. Kurinalainen tekeminen eli ei käytetä muita tuoteratkaisuja kuin ne mitä on yhdessä sovittu käytettäväksi.”

Oheisesta vastauksesta nousee esiin yhdessä tekeminen ja sovitut toimintatavat. Tämä pohjautuu siihen, että tieto liikkuu ja tehdään niin kuin on sovittu. Tuotekehityksessä on tarkoitus myös konsultoida jälkimarkkinointia ja saada sieltä tietoa hyvistä ja toimivista ratkaisuista. Tässä kohdassa palataan myös siihen asiaan, jota käsiteltiin ensimmäisen teeman kohdalla. Jälkimarkkinointi on taho, joka tekee työtä sisäisesti sen eteen, että parhaat käytännöt saadaan osaksi toimintaa virheet välttämällä.

Tuotteistamisen lisäksi on tärkeää kiinnittää huomiota huoltosopimusten sisältöön sekä valvonnan laatuun. Tällä hetkellä huoltojen laiminlyönneistä tulee palautetta. Huoltoyhtiöiden toiminta on kirjavaa ja toiminto voi henkilöityä hyvin helposti.

"Huoltoliikkeiden toiminta ei ole tällä hetkellä hyvässä maineessa. Huollon toimivuudesta ollaan montaa mieltä ja tietoa pitäisi saada enemmän korjattavista asioista."

"Huoltoyhtiöissä paljolti ihmisestä kiinni kuinka huolto toimii, kirjavuutta on. Isännöitsijä on hallinnollisena johtajana, joten ottaa huonosti kantaa korjauksiin. Vastuuasioiden tieto on monella hukassa eli kenelle kuuluu korjaukset. Sopimussisältöön olisi hyvä kiinnittää huomiota."

"Huolto-ohjelmien käyttö esim. FimX tai Tampuuri niin korjauksista pitäisi saada kuittauksset järjestelmään, mutta näissäkin käytännöissä on kirjavuutta."

Huollon toimivuuden kannalta olisi olennaista kiinnittää huomiota sopimussisältöön ja toimintatapaan. Korjausten kuittauksset olisi kaikkien osapuolien kannalta suotavaa saada järjestelmään, jotta jatkossa vältytään turhilta epäselvyyksiltä. Huollon lisäksi on myös keskityttävä valvonnan laatuun.

NCC:llä on pitkään panostettu työturvallisuuskulttuurin kehitykseen. Kehitystä on tapahtunut koko ajan. Samalla tavoin pitäisi nostaa myös valvonnan tasoa. Nyt ei ole kyse pelkästään tuotannon aikaisesta toiminnasta, vaan valvontaa pitäisi sitouttaa entistä tiiviimmin kohteen alkuvaiheessa kohteeseen. Samalla valvonnan tasoa pitäisi nostaa kohteen luovutusvaiheessa. Myymättömien asuntojen tarkastukset ja valvojan listat pitäisi olla samalla tasolla kuin valmiiden asuntojen. Tämä puolestaan johtaisi siihen, että myymättömät asunnot tehtäisiin luovutushetkellä valmiiksi, jolloin kohde olisi valmis tuotannon osalta ja näin tekemättömiä töitä jäisi työmaalle tai jälkimarkkinoinnille mahdollisimman vähän luovutuksen jälkeen. Valvonnan tehostamiseksi olisi hyvä miettiä toimintaa, jossa jälkimarkkinointivastaava kävisi pistokoe-luontoisesti tarkastamassa kohteen luovutusviikolla. Näin jälkimarkkinointivastaava saisi kuvan kohteen valmiusasteesta ja kohteen käsiteltäviä asioita oli helpompi käydä läpi tuotannolta takuulle -palaverissa. Lisäksi ulkopuolisen valvonnan profiilin nostamisessa olisi syytä kiinnittää huomiota sopimussisältöihin ja toimintatapoihin.

"Valvontaan pitää satsata yhtä paljon kuin työturvallisuuskulttuuriin. Kiinnostus asiaan pitää saada kuntoon."

"Valvojan roolia korostettava eli valvonnan tasoa on nostettava."

"Valvojan olisi hyvä olla mukana esim. riskien kartoittamisessa ja näin ollen sitouttaa henkilö enemmän projektiin. Kohdekohtaisuus tulisi näin ollen esiin ja samalla valvoja tekisi valvontasuunnitelmaa."

"Yhtenä mietittävänä asiana voisi olla, että valvojat nimettäisiin AR:n puolelle. Nyt asuminen palkkaa valvojan. Valvojia tulisi kouluttaa, pitäisi olla enemmän mukana vastuupuolen asioissa. Valvojat joutuisivat raportoimaan työmaista enemmän."

Asiantuntijoiden vastauksista on havaittavissa hyvin asioita, joihin tulisi jatkossa kiinnittää huomiota. Urakkapuolen kohteissa tilaaja nimeää kohteeseen valvojan, jonka työkuvaan kuuluu esimerkiksi valvontasuunnitelman tekeminen, vierailut työmaalla sekä viimeistelyvaiheen listojen teot. Tästä on havaittavissa, että urakkapuolen virheet ovat vähäisemmät kuin oman tuotannon, sillä valvonnan rooli on tällä hetkellä paljon suurempi kuin oman tuotannon. Valvojan sitouttaminen kohteeseen jo alkuvaiheessa sekä erityisesti viimeistelyvaiheen huomiot auttavat kohteen virheettömässä luovutuksessa. Valvontapalaverit sekä valvojan laatimat raportit työmaista tehostaisivat hyvin valvojan toimintatapaa. Nämä edellä mainitut valvojan toimintatavat ovat pitkälti käytössä urakkapuolen kohteissa, joten samat käytäntöt tulisi viedä omaan tuotantoon sekä asiat pitäisi nostaa esiin jo sopimusvaiheessa. Valvojan paikka organisaatiossa on myös mietittävä eli olisiko hyvä tuoda valvoja lähemmäksi tuotantoa eli AR:n puolelle.

”Asumisen olisi hyvä panostaa asiakkuuksiin ja tuotteen kehittämiseen ja AR puolestaan vastaisi teknisistä asioista.”

Pääosa valvonnasta tapahtuu tuotantovaiheessa, joten sen toimivuuden merkitys heijastuu hyvin paljon jälkimarkkinointiin. Valvonnan laiminlyönti tai toiminnan tehottomuus vaikuttavat jälkimarkkinoinnin työmäärään. Jälkimarkkinoinnissa tekemättömät työt tai tuotantovirheet aiheuttavat resursointiin haasteita.

Yhtiön luovutuksen jälkeisistä töistä on tärkeää, että tehdyt korjaukset kirjataan ylös. Asialistalla on, missä, mitä ja miksi korjattu sekä kuinka korjaus on tehty. Korjausten dokumentointi auttaa asioiden käsittelyä jatkossa.

”Asunto-osakeyhtiölaki vaatii kaikista korjauksista hallituksen hyväksynnän. NCC:n olisi hyvä yhtiöiden korjauksista laatia raportti yhtiölle, varsinkin raportti niistä osakohteista, jotka ovat taloyhtiön hallinnassa esim. parvekkeet, julkisivu tai parkkihallin vuodot. Raportista olisi hyvä käydä ilmi, että mikä on ollut ongelma ja kuinka se on korjattu (liitteeksi kuvat). Raportti olisi hyvä myös liitteineen liittää Reqquun. Raportin laadinta nähdään vielä aikaa vievänä ja työllistävänä tekijänä.”

Asiantuntijan vastauksista näkee hyvin sen, että raportointi nähdään tärkeänä työkaluna, mutta sen laadinta vie aikaa. Asiaa käsiteltiin myös ensimmäisen teeman kohdalla. Haasteena nähtiin ajanpuute ja kehitysehdotuksena nousi esiin toimenkuvien täsmen-täminen tai henkilöresurssien lisäys. Resurssilla viitattiin henkilöön, joka tuottaisi dataa vuosi- ja vastuukorjauspuolelta muille osapuolille.

Olellaisena havaintona voidaan kuitenkin pitää sitä, että ensimmäisen, toisen ja kolmannen teeman merkityksellisissä käsitteissä toistui sama käsite eli 0-virhe-luovutus.

Käsitellyt asiantuntijoiden käsitykset ovat tärkeässä osassa sitä kuinka saavutetaan lopputuotteen virheetön luovutus.

Tulevaisuuden visiot painottuvat voimakkaasti siihen, että lopputuotteen laatu saadaan kuntoon niin hankintojen kuin tekemisen osalta. Tärkeänä pidetään kohteen 0-virhe-luovutusta. Ohessa on myös keskityttävä jälkimarkkinoinnin tämän hetken kuntoon ja toiminnan tehostamiseen. Käyttöliittymien ja sähköisten järjestelmien kehittäminen pitää toteuttaa yhteistyössä asumisen ja AR:n kanssa. Tärkeää on saada suunnitelmat kuntoon, jolloin tehokkuus paranee. Suunnitelmien toimivuuden parantamisessa on olennaisena osana tuotteistamiseen keskittyminen sekä platformien hyödyntäminen.

Prosessin toisessa vaiheessa merkitykselliset käsitteet ryhmitettiin merkitysryhmiin. Merkitysryhmät muodostettiin niiden samankaltaisuuksien perusteella. Kolmannessa prosessin vaiheessa ryhmistä muodostettiin alatasen kategoriat ryhmien samankaltaisuuksien perusteella. Alatasen kategorioiksi muodostuivat seuraavat:

- G: Asuntorakentamisen nykytilan haasteet jälkimarkkinoinnissa
- H: Asuntorakentamisen tulevaisuuden mahdollisuudet jälkimarkkinoinnissa

Prosessin neljännessä vaiheessa alatasen kategorioista muodostettiin ylätasen kategoriat. Kategorioiden muodostaminen perustui alatasen kategorioiden samankaltaisiin sisältöihin. Ylätasen kategoriaksi muodostui:

- Asuntorakentamisen tulevaisuuden mahdollisuudet ja haasteet jälkimarkkinoinnin näkökulmasta 4 / G H

Ylätasen kategoriat muodostivat tutkijan oman teorian eli selitysmallin tutkittavalle asialle. Tämä selittää asiantuntijoiden ilmaisuja ja niiden merkitystä. Tämä on myös tutkijan laatimien johtopäätösten pohjana.

4.4 Kone Hissit Oy:n Benchmarking

Asiantuntijoiden haastatteluiden ohella yksi tärkeä aineistonkeruumenetelmä on ollut Benchmarking eli vertailuanalyysi. Benchmarking-kohteena oli Kone Hissit Oy, joka on pystynyt kehittämään toimintaansa joka osa-alueella menestyksekkäästi. Haastattelun sisältö pohjautui siihen, kuinka yrityksen prosessi eroaa NCC:n omasta suunnittelusta tuotannon kautta jälkimarkkinointiin. Samalla käsiteltiin Kone hissit Oy:n näkökulmasta jälkimarkkinoinnin merkitystä ja sisältöä sekä paneuduttiin jälkimarkkinoinnin toiminta-

tapaan. Haastatteluaineistoa ei käsitelty samalla tavoin kuin NCC:n haastatteluaineistoa, vaan haastattelun äänitys purettiin tekstimuotoon, josta poimittiin olennaisimmat huomiot tutkimuksen kannalta opinnäytetyöhön.

Suurimpana eroavaisuutena nähtiin asuntorakentamisen sekä vertailukohteena olevan yrityksen välisessä toimintatavassa se, että Kone Hissit Oy:n toiminta on prosessimaisista, kun taas rakentaminen puolestaan on projektiluonteista. Projektiluonteisessa toiminnassa hankkeet ovat toisistaan erilaisia, jolloin toistoa esiintyy harvemmin. Rakennusprojektissa detaljit voivat olla hyvin erilaisia ja laatua voi olla vaikea vakioida, kun asiat muuttuvat. NCC:llä ratkaisuja yritetään vakioida niin pitkälle kuin mahdollista, mutta aina se ei onnistu. Benchmarking-kohteen toiminta on pyrkinyt siihen, että työt tehdään prosessimaisemmaksi eli tuotteet ja työtavat vakioidaan mahdollisimman pitkälle. Kone Hissit Oy:n hankkeissa ei ole projektipäällikköä, vaan hankkeita johtaa prosessimainen työnjohtaja. Yrityksen työvaiheet esimerkiksi asuntotyömaalla kestää noin kaksi viikkoa ja tämän jälkeen kunnossapitopuoli palaa paikalle. NCC:n rakennushankkeen kesto on puolestaan pidempi ja kohteen luovutuksen jälkeen kohde siirtyy NCC:llä jälkimarkkinointiin.

Kone Hissit Oy:n liiketoiminta perustuu järjestelmälliseen toimintatapaan. Prosessin alkuvaiheessa uuden kohteen osalta organisaatio tekee yhteistyötä niin tilaajan kuin arkkitehtien, rakennesuunnittelijoiden sekä muun tärkeän tahon, kuten esimerkiksi kaupunkisuunnittelun kanssa. Kaupunkisuunnittelun kanssa tehtävä yhteistyö sisältää perusarvojen määrittämistä, kuten esimerkiksi ”mitä on hyvä liikkuminen rakennuksissa”. Tämä kaikki edellä mainittu asian toteutus kuuluu markkinoinnille, viestinnälle sekä omalle suunnitteluorganisaatiolle. Palvelujen tarjontaa esimerkiksi kaupungille yritys ei tarjoa, mutta se on vahvasti mukana alueiden kehityksissä konsultin roolissa. Tämä ei kuitenkaan kuulu normaaliin liiketoimintaan.

Yrityksen prosessi kulkee tuotevakioiduista ratkaisuista myyntivaiheeseen myyntiorganisaatiolle. Hissikaupan jälkeen kohde siirtyy suunnitteluun, missä tehdään tilaus tehtaalalle, tarkistetaan piirustukset niin, että suunnitelmat ovat teknisesti toimivat. Tämän jälkeen tilaus siirtyy toteutukseen. Tuotanto vastaa toteutuksesta, jonka jälkeen valmis asennuskohde siirtyy kunnossapitopuolelle. Yrityksen eri prosessivaiheet eroavat rakennusprojektista ainakin alkupuolen osalta. NCC:llä omaperustaisessa tuotannossa Asuminen tekee kohteesta tarveselvitykset, hankesuunnittelun sekä käynnistää ja valmistelee suunnittelun aloitusta arkkitehdin kanssa. Alkuvaiheessa on usein mukana

myös eri konsultteja, joilta varmistetaan kohteen ominaispiirteitä ja suunnittelun lähtötietoja. Luonnossuunnittelun vaiheessa suunnittelunohjaus tulee mukaan suunnittelun toteutukseen. Erikoissuunnittelun käynnistyttyä vetovastuu siirtyy suunnittelunohjaukselle. NCC:llä pyritään käyttämään heti suunnittelun alkuvaiheesta alkaen tuotevakiointia. Rakentamisen puolella tuotevakiointi tarkoittaa perusedaljeja kuinka eri rakennusosat tai liitososat olisi hyvä tehdä. Kone Hissit Oy:llä puolestaan on laaja valikoima valmiita komponentteja, joista hissit rakentuvat.

Tärkeä osa kokonaisuutta on henkilökohtainen palvelu. Tästä kokonaisuudesta yrityksessä vastaavat asiakasvastaavat sekä suunnittelijat. Asiakastytyvyyteen on panostettu ja oheiset toimintatavat ovat osa palvelua. Tuotantovaiheessa Kone Hissit Oy mahdollistaa hissien työmaa-aikaisen käytön ja tämä nähdään osana palvelua asiakkaalle päin. Hissin käyttö tuotantovaiheessa ennen luovutusta vaatii tarkastukset ja tarvittavat huollot ennen kuin hissi voidaan lopullisesti luovuttaa loppukäyttäjällä. Yritys tekee ennen luovutusta omat testaukset, johon kuuluu esimerkiksi ajomukavuusmittaus eli kuinka hissi käyttäytyy ajon aikana. Testissä tarkistetaan, että esimerkiksi tärinöitä tai ylimääräisiä ääniä ei kuulu. Oheisten mittausarvojen pitää läpäistä tietyt testien vaatimukset. Toimituksista testataan lähes kaikki asennukset. Mittaustulokset kirjataan lähes 90 %:sti Kone Hissit Oy:n käyttämään SAP-järjestelmään. Testillä varmistetaan loppukäyttäjän ajomukavuus. Tarkastusten sekä luovutuksen jälkeen hissi siirtyy kunnossapitopuolelle.

Toimintatapa Kone Hissit Oy:llä on melko samanlainen tuotannon ja luovutuksen suhteen kuin rakennusprojektilla. Rakennusprojektissa asukkaille annetaan mahdollisuus tutustua kohteeseen ennen luovutusta. Tällä haetaan samaa ajatusta kuin Kone Hissit Oy:llä tarjoamalla asiakkaalle jotakin enemmän, ennen kuin kohde on valmis. Viimeistelyvaiheessa tuotannossa tehdään tarkastuslistoja eri tahojen toimesta, joilla varmistetaan kohteen lopullinen laatutaso. Toimintajärjestelmän mukaan tuotannon omat sekä asukkaan huomioid pitää taltioida ja arkistoida tulevia vuosi- ja takuutarkastustoimia varten. Työmaista riippuen käytäntö voi kuitenkin olla erilainen, joten selkeää tai yhtä ainutta kanavaa viimeistelyn huomioiden kirjauksissa ei ole.

Tarkastusten lisäksi hisseillä on omat huoltosopimukset ja se sitouttaa yritystä tarjoamaan palvelua asukkaille päin. Huoltosopimusten laadinnasta yrityksessä vastaa kunnossapitopuoli. Rakennusprojektissa on tällä hetkellä lakisääteiset velvoitteet eli asuntopaikkain sekä YSE:n (yleiset sopimusehdot) mukaiset vastuut luovutuksen jälkeen.

Tutkimuksen aiheena on ollut kartoittaa, kuinka jälkimarkkinointiin olisi mahdollista lisätä asiakkaalle palveluja. Aikaisemmissa asiantuntijoiden käsityksissä nousi esiin myös huoltosopimukset ja huollon tarjoaminen osaksi asunnon hintaa. Asuntopuolella on kysyntää palvelulle. Samalla olisi hyvä muuttaa vastuu- ja takuuasiat enemmän palvelun tarjoamiseen päin, kuin että puhutaan pelkästään asuntokauppalaian velvoitteista. Rakennuslalla on haasteita tuottaa 100 % laatua, koska projekti käsittää monta eri osa-alueen yhteensovitusta. Tämän johdosta takuu- ja vastuuasioita on kohteissa enemmän tai vähemmän kuin esimerkiksi Kone Hissit Oy:n prosessoidussa toiminnassa.

Osana Kone Hissit Oy:n kunnossapidon toimintaa on, että vikoja pyritään välttämään. Apuna on ollut se, että pyritään toimimaan ennakoivasti. Vian ilmetessä selvitetään heti, kuinka asiasta tiedotetaan eri osapuolille. Tiedottaminen on osa toimintatapaa, jolla pyritään vähentämään asiakkaan negatiivisia kokemuksia. Tästä toimintatavassa yrityksessä puhutaan jälkimarkkinoinnista tai pikemminkin asiakaskokemuksesta. Asiakaspalautteiden käsittely Kone Hissit Oy:ssä tapahtuu kerran vuodessa tehdyllä asiakaskokemuuskyselyllä eli NPI- mittarilla (Net Promoter Index). Isoin ja ohjaavin palauttekanava on NPI-mittari ja tämän mukaan ohjautuu myös käytettävä toimintatapa. Palautteet tulevat arkkitehdiltä, rakennusliikkeiltä, isännöitsijältä ja joltain osin myös taloyhtiöiltä. NCC:llä on myös käytössä palautekanava NPS (Net Promoter Score). Asiantuntijoiden mukaan palautteesta on vaikea saada yhteenvetoa tai kokonaiskuvaa niin, että siitä voisi jotain oppia. NCC:llä palautteen hyödyntäminen asiakasnäkökulmasta on vaikeaa, koska asiakkailta saatavat vastaukset riippuvat niin paljon ihmisen luonteesta. Ihmiset laittavat erityyppistä palautetta ja ongelmien tai reklamoitavien asioiden taso on eri ihmisillä erilainen. Palautteissa on myös sekalainen kirjo aiheita, jolloin niistä pitäisi pystyä tekemään yhteenvetoa ja samalla analysoimaan tuloksia. NCC:llä NPS:ää pidetään yleisenä mittarina, joka sopii tietynlaisen trendin seuraamiseen. Henkisen puolen seurantaan NPS on hyvä mittari, mutta se ei auta toimenpiteiden ratkomisessa. Syynä tähän on, että mittari näyttää asiat pintapuolisesti, mutta taustoja vastauksista ei saa. NCC:llä NPS-mittauksen suorittaa omaperustaisessa tuotannossa Asumisen puoli. Olennaista olisi, että NPS-tuloksia pitäisi käsitellä avoimesti jälkimarkkinoinnin kanssa. Kun jälkimarkkinoinnin toimintaa ja tuotteen lopullista laatutasoa saadaan nostettua, olisi hyvä tehdä vertailua NPS:n kautta. Herää kysymys: ”Onko toiminnan muuttumisella korrelaatiota NPS-tuloksiin?”.

Asiakaspalaute sekä reklamaatioiden käsittely on jokseenkin samanlainen toimintamalli kummallakin osapuolella. Kone Hissit Oy:ssä reklamaatiot kirjataan omaan järjestelmään, jonka jälkeen ne ohjautuvat henkilölle, jolle ne kuuluvat. Ohjelma sisältää tietyt vasteajat, jolloin pitää viimeistään olla yhteydessä asiakkaaseen päin. Koko reklamaation ketju käsittelystä ja vastauksista tehdään kyseisen järjestelmän kautta. Näin tieto pysyy samassa järjestelmässä ja kaikkien ulottuvilla. Samaa periaatetta käytetään myös NCC:llä. Asiantuntijoiden lausunnoissa kävi ilmi, että osa reklamaatioista käsitellään kuitenkin ohi reklamaatiojärjestelmän eli Reqqu:n. Tämä puolestaan johtaa siihen, että tieto ei ole kaikkien saatavilla ja tietopankkia ei kerry niin kuin oletetaan. Kone Hissit Oy:n aluejohto seuraa järjestelmään tulevaa palautevirtaa ja reklamaatioita. NCC:llä Reqqu:n käyttö vaihtelee käyttäjästä riippuen.

Kone Hissit Oy:lle tulevat reklamaatiot kohdistuvat pääosin vanhempiin laitteisiin, eikä niinkään tuotannossa tai asennuksessa oleviin laitteisiin. Uusiolaitteiden palautevirtaa tutkitaan tarkoin, että mahdolliset viat eivät enää uusiutuisi. Samalla ylläpidetään vikamääräluetteloja, josta ilmenee mahdollisten komponenttien viat. Uusia tuoteosia tai pieniä muutoksia tulee vuosittain noin yhdestä kahteen kappaletta. Suuremmat muutokset vievät aikaa vuosia.

Tuotekehityksessä kehitys muuttuu tuotteeksi ja tuote siirtyy tuotekehityksen hallintaan eli henkilöille, jotka vastaavat laadusta. Yrityksen tuotteilla on omat vastuuhenkilöt ja tuotteet on jaettu platformeihin. Tuotekomponentit on suunniteltu niin, että esimerkiksi jonkin tuotteen ovea voidaan käyttää myös muissakin eri hissityypeissä.

Kone Hissit Oy on prosessi- ja laatuorientoitunut yritys, joka on panostanut paljon kunnossapitomenetelmiin. Vahvuutena yritys pitää prosessia, mutta samalla se tuo omat haasteet prosessiosa-alueille. Tärkeänä pidetään tiedonsiirtoa, joka siirtyy prosessilta toiselle. Asioita tulee katsoa asiakkaan näkökulmasta, jolloin on mahdollisuuksia uusien innovaatioiden tekemiseen, eikä pelkästään tehdä orientoitua prosessitekemistä. Haasteita rakentamisessa tulee, kun tekijät ovat suureksi osaksi aliurakoitsijoita ja tekijöitä on paljon. Tuotannossa ja jokaisella osa-alueella tulisi sisäistää kenelle ja minkälaisista kohdista tehdään. Kone Hissit Oy:ssä prosessiosa-alueiden lisäksi haasteita toteutukseen tuo se, että asentajat työskentelevät hajautetusti ja pääosin yksin. Samalla työnjohtajat joutuvat liikkumaan paljon. Yritys käyttää joissakin tilanteissa aliurakoitsijoita, mutta toimintamallissa on selkeä vastuunjako. Tässä tapauksessa on tärkeää määrittää vastuujako, jolloin tiedetään, kuka työt on tehnyt. Samaa urakkarajojen määrittästä

on tärkeää painottaa myös rakentamisessa, jotta vuosi- ja vastuukorjausasioissa saadaan oikeat tekijät vastaamaan virheistä.

Kone Hissit Oy:ssä luovutuksen jälkeinen toiminta on hyvin selkeää. Toimintaan kuuluvat huolto ja takuu-aika. Hyvin usein takuuajan ja huollon vastuut kuuluvat samalle yritykselle. Takuuajan jälkeen huoltosopimukset ovat kuitenkin vapaasti neuvoteltavissa olevia sopimuksia. Tästä johtuen yritys ei välttämättä huolla laitteitaan takuuajan jälkeen. Huoltosopimusten kesto jatkuu, mikäli niitä ei erikseen irtisanota. Suurimmissa sopimuksissa ovat mukana optiot huoltosopimuksen keston lisäksi. Sopimukset ovat voimassa tyypillisesti toistaiseksi.

Huoltoa ja takuuasioita hoitaa oma kunnossapitoliiketoimintaorganisaatio, joka on samalla oma liiketoiminta-alueensa. Organisaatiossa myyjät vastaavat toiminnasta ja ohessa myös hissien modernisoinnista sekä kunnossapidosta. Organisaatioon kuuluu huoltopäälliköt, jotka vastaavat oman alueensa organisaatiosta sekä organisoinnista. Kunnossapitoliiketoiminta mieltää luovutuksen jälkeisen toiminnan palvelumarkkinoinniksi, kun taas ennen luovutusta keskitytään markkinoimaan Kone Hissit Oy:n tuotteita ja niiden ominaisuuksia. Yrityksellä on käytössä palvelupaketteja, jotka sisältävät sisällöllisesti eri asioita. Ensimmäisenä kokonaisuutena on hissiin mahdollista saada Kone Hissit Oy:n perusturvapaketti, joka ei sisällä korjauksia. Seuraavana on täysturva, joka puolestaan sisältää valtaosan korjauksista. Tärkeänä osana pakettien valintaa ovat kuitenkin neuvottelut asiakkaiden kanssa. Paketteja on mahdollista räätälöidä sisällöllisesti asiakkaan tahtotila huomioiden. Mukana voi olla myös optioita. Osana toimintaa on siis palvelumarkkinointi, joka takaa sen, että asiakkaan kanssa neuvotellaan paras mahdollinen paketti kohdekohtaisesti. Paketteja ei ole mahdollista itse rakentaa sähköisesti yrityksen nettisivuilla, vaan paketit neuvotellaan aina henkilökohtaisesti erikoisuudet huomioiden. Pakettien sisällöstä vastaavat myyjät, jolloin samalla Kone Hissit Oy antaa palvelulupauksen.

Liiketoiminnan kehittämisen taustalla on strategia. Strategian avulla pystytään tunnistamaan uusia markkinoita sekä asiakkaita (<http://st.merig.eu>). Kone Hissit Oy:n strategiset tavoitteet ovat selkeät. Ensimmäisenä ovat uskollisimmat asiakkaat, joita seurataan NPI -mittarin avulla kilpailijoihin nähden. Toisena merkittävänä kokonaisuutena on erinomainen työpaikka, jota puolestaan mitataan henkilöstökyselyllä vuosittain. Markkinoita nopeampi kasvu sekä paras taloudellinen kehitys ja johtava toimija kestävässä kehityksessä ovat osana vahvaa strategiaa. Kaikkien näiden taustalla on megatrendit,

jotka vaikuttavat yrityksen liiketoimintaan. Yrityksen strategia on säilynyt pitkään johdonmukaisena. Tarkistuksia matkan varrella on tehty, mutta ne eivät ole olleet suuria. Tätä pidetään hyvänä ja kestäväenä ratkaisuna. Yrityksen strategia käydään läpi kaikkien osapuolien kanssa niin työntekijöiden kuin johdon kanssa. Johtoryhmä kiertää teki- jöiden niin tuotannon kuin kunnossapidon luona kolme kertaa vuodessa. Välitettävä viesti vaihtelee käyntikerroittain eli jokaisella kerralla on oma teema. Teemat ovat aluei- ta, joissa voidaan kehittyä ja jotka vaikuttavat liiketoimintaan. Näistä asioista koostuu painopistealueet, jotka poimitaan kehitysohjelmiin ja joita tarkastellaan säännöllisesti toiminnan kehittämisen näkökulmasta.

Kone Hissit Oy toimii 40:ssä eri maassa. Toimintatapoja on yhtenäistetty, joka helpot- taa eri osapuolien toimintaa. Uuden suunnittelijan on helppo aloittaa työt, kun yrityksen eri osat ovat suurimmaksi osaksi tuotteistettu, yksittäisiä poikkeustapauksia lukuun ottamatta. Erikoistapauksissa suunnittelusta vastaa oma yksikkö, Major Projects - yksikkö joka tukee maayhtiötä. Platformit puolestaan ovat vahva osa tuotekehitystä. Yrityksen platformeista vastaa oma henkilö. Tuotekehityksen taustalle on laadittu oma ohjelma, joka tuottaa sellaisia hissejä, jotka on mahdollista toteuttaa. Prosessi on pit- källe tuotteistettu. Käytössä on globaalin teknologian platformit.

Tulevaisuuden näkymät Kone Hissit Oy:ssä ovat luottavaiset. Tukijalkana on moderni- sointi eli vanhojen kohteiden hissien uusinta. Modernisoinnissa olennaisinta ovat tekni- set ratkaisut, joissa apuna käytetään asentajataustaisia suunnittelijoita tietotaidon vuoksi. Modernisoinnin lisäksi tärkeänä osana on palvelukehitys. Tulevaisuuden näky- missä ympäristön ja kaupungin kehitys ovat tärkeässä roolissa.

5 TUTKIMUSTULOSTEN ANALYSOINTI

Tutkimuksen asiantuntijahaastatteluiden teemoista muodostui yhteensä neljä ylätason kategoriaa. Tässä luvussa tuodaan esille analysoidut havainnot ylätason kategorioiden merkityksellisimmistä käsityksistä kategoria kerrallaan.

5.1 Jälkimarkkinoinnin nykytila

Ensimmäiseksi ylätason kategoriaksi muodostui jälkimarkkinoinnin nykytila. Jälkimarkkinoinnin nykytilasta on havaittavissa se, että jälkimarkkinointiyksikön toiminta ja toimenkuva organisaation sisällä eivät ole kaikille selvää. Jälkimarkkinointiyksikköä ja sen tuottamaa tietoa pidetään kuitenkin potentiaalisena tiedon lähteenä muille yksiköille.

Jälkimarkkinoinnin käsite mielletään yleisesti markkinoinniksi tai kohteiden korjattavien töiden loppuunsaattamiseksi eli tekniseksi työksi. Jatkossa on tärkeää avata jälkimarkkinoinnin käsite ja sisältö koko organisaation sisällä.

Jälkimarkkinoinnilla tarkoitetaan yleisesti hankinnan jälkeistä jälkihoitovaihetta hyödykkeen, tuotteen tai palvelun osalta (Lahtinen, Isoviita & Hytönen 1994, 47). Tärkeänä pidetään, että asiakas tuntee saaneensa haluamansa ja on siten tyytyväinen ostamaansa tuotteeseen. Toimenpiteinä onnistuneeseen asiakaspalveluun ovat yhteydenotot kaupanteon jälkeen sekä asiallinen ja henkilökohtainen palvelu. Esimerkiksi Kone Hissit Oy:ssä pidetään erityisen tärkeänä palvelumarkkinointia eli panostamista asiakaspalveluun. Koneen valmiit huoltopaketit voidaan räätälöidä jokaisen asiakkaan tarpeiden mukaan. Olennaisena osana asiakaspalvelun kehittämistä ovat asiakasuskollisuuskyselyt, jotka tehdään kerran vuodessa. Käytössä oleva NPI-mittari on isoin ja ohjaavin palautekanava, jota Kone Hissit Oy käyttää. NCC:llä puolestaan on käytössä NPS-palautekanava, mutta palautteen hyödyntäminen asiakasnäkökulmasta on vaikeaa. Kyselyn perusteella saatavat vastaukset riippuvat hyvin paljon ihmisen luonteesta. Lisäksi erityyppiset ihmiset laittavat eritasoisia palautetta samantasoisista asioista. NPS:ää pidetään pitkälti yleisenä mittarina, mutta se ei auta toimenpiteiden ratkaisuisissa. Samalla on hyvä miettiä asiakastyytyväisyyskyselyn teettämistä jälkimarkkinointiyksikön toiminnasta suoraan asiakkailta tai yhtiöltä. Suora palaute jälkimarkkinoinnin toiminnasta asiakaspinnasta auttaisi toiminnan kehittämisessä.

Jälkimarkkinoinnin työnjohtajien ja jälkimarkkinointipäälliköiden uudelleen organisointi on toimiva. Vaikka henkilöstöresursseja on lisätty, ei se kuitenkaan ole helpottanut työmäärää. Tämän johdosta olisi tärkeää selkeyttää tehtävien ja toimenkuvien, kuten suunnittelujohtajan ja jälkimarkkinointipäälliköiden, sisältöjä. Tämä auttaisi epäselvissä asioissa ja raportoinnissa sekä vapauttaisi henkilöresursseja niihin tarvittaviin kohtiin, joissa nähdään nyt vajausta.

Jälkimarkkinoinnin toiminta on avattu prosessikaavion muodossa. Kaavion yleisluonnetta kuvaa hyvin se, että työtä on paljon ja selkeää laatikoiden asetelmaa tai vastuurajojen määrittystä kaaviossa on haasteellista esittää. Kaaviossa on esitetty olennaisena osana kaksi punaista pystyviivaa, jotka kuvaavat prosessin tärkeät vaiheet. Viivat kuvaavat työn luovutusta seuraavaan prosessin vaiheeseen. Tarkoituksena on luovuttaa kohteet valmiina sekä oikein dokumentoituna seuraavaan prosessin vaiheeseen. Kohteen luovutus virheettömästi ja oikein dokumentoituna ovat tärkeässä osassa luovutusta. Materiaalin luovutus takuulle sitoo tällä hetkellä resursseja, joten NCC:llä käytössä olevaan Pro3-järjestelmään olisi hyvä luoda työkalu, joka niin sanotusti vahtii ladattavan luovutusaineiston sisällön ja ilmoittaa sisällön valmistuneeksi, kun materiaali on sinne tallennettu. Toiminta ohjaisi työmaata ja samalla johto saisi reaaliaikaista tietoa sisällöstä ja materiaalin valmiusasteesta. Ladattavan materiaalin pohjalla olisi hyvä olla NCC:n arkistointiohje.

Merkittävänä huomiona voidaan pitää myös vuosikorjausten organisointia. Toimintaa olisi hyvä selkeyttää niin, että toimittaisiin kautta linjan samalla tavalla. Töiden siirtyessä toiselta osapuolelta toiselle, tuo vaihto aina prosessiin tiedonkulullisia sekä aikataullisia ja rahallisia haasteita.

5.2 Jälkimarkkinoinnin haasteet ja ongelmakohdat

Toiseksi ylätasoinen kategoriaksi muodostui jälkimarkkinoinnin haasteet ja ongelmakohdat. Merkittävimmät haasteet liittyivät tiedonkulkuun. Tiedonkulku eri osapuolien välillä on tärkeää. Tiedonkulku pitää olla osa jokapäiväistä tekemistä ja sen pitää olla helposti toteuttavissa. Toiminnan selkeyttäminen ja oikean informaatiokanavan löytäminen auttaa osapuolia kehittämään yhteistyötä.

Informaation välittämistä eri osapuolien välille ei voida jättää pelkästään suunnittelujohdajan varaan. Lisäksi yhteisesti pidettävät palaverit ovat raskaita jälkimarkkinoinnin ja suunnitteluohjauksen kanssa. Palavereissa pitää käsitellä asioita, jotka ovat olennaisia molemmille osapuolille.

Tärkeänä pidetään koottuja listauksia käsiteltävistä reklamaatioista sekä työn alla olevista vuosi- ja vastuukorjauksista. Jälkimarkkinoinnin tehdessä listausta työmaista kustannusmielessä, pitäisivät listaukset keskittyä enemmän myös asioihin ”mitä ja miten?

korjaukset on suoritettu valokuvineen”. Raportointi nähdään tärkeänä osana muiden sidosryhmien ja johdon välisessä yhteistyössä. Kattava raportointi valokuvineen auttaa asioiden ratkaisuisissa, koska silloin kokonais kuvan hahmottaminen on helpompaa. Samalla vältetään suurimmat vahingot päätösteon yhteydessä. Kattavan raportin laadinta vaatii tekijältä aikaa, mutta antaa luultavammin lopussa enemmän lisäarvoa asian käsittelyn suhteen. Valokuvien käyttö raporteissa on havainnollinen keino kertoa asiasta muille osapuolille.

Suunnitteluohjauksen ja jälkimarkkinoinnin välisessä tiedonkulussa on havaittu ongelmia. Yksin järjestelmän varaan tiedonkulkua ei voida jättää, joten yhteisen toimintatavan uudelleen organisointi olisi järkevintä. ”Sovitut päätökset”-logi olisi hyvä esimerkki siitä toimintatavasta, joka voisi sopia niin suunnitteluohjauksen kuin jälkimarkkinoinnin työkaluksi. Suunnittelujohtajan vastuulla voisi olla login ylläpito, johon kirjataan uusimmat päätetyt toimintatavat ja käytettävät ratkaisut. Login ylläpito olisi näin yhden henkilön vastuulla ja sitä päivitetäisiin suunnitteluohjaus- ja jälkimarkkinointipalaverissa. Logi olisi myös helppo ja ajan tasalla oleva työkalu, josta löytyisi uusien sekä historiatieto.

5.3 Business-optioiden tulevaisuuden mahdollisuudet ja haasteet

Kolmanneksi ylätasoinen kategoriaksi muodostui business-optioiden tulevaisuuden mahdollisuudet ja haasteet. Autoteollisuutta pidetään usein vertailukohteena, kun puhutaan toiminnan kehittämisestä rakennuspuolella. Näin ollen opinnäytetyössä nostettiin esiin huoltopalvelun tarjoaminen asukkaille. Yleisenä business-optiona asuntorakentamisessa nähtiin huolto, mutta samalla kyseenalaistettiin huollon toimivuus ja kannattavuus isolle rakennusyritykselle. Huolto käsitteenä on joko jälkimarkkinointia tai palvelua, mutta yleisesti voidaan todeta, että yrityksen tarjoamat palvelut hoidetaan hyvin ja näin asiakassuhde saadaan jatkumaan asiakkaan tyytyväisyyden kautta.

Asuntoon kuuluvat huoltokerrat on vaikea määrittää, koska jonkin rakennusosan kulumista tai käyttöikä on vaikea määrittää kulutusosan käyttöasteista riippuen. Ajatuksena heräsivät optiot, jotka voisi liittää osaksi kauppahintaa eli vuosittaiset huoltokerrat eri sisältöineen. Optiot ja niiden sisällöt olisi listattuna ja tärkeimpinä olisivat säännöllisesti huoltoa kaipaavat osat. Huoltopaketit voisi keskittyä rakennusteknisesti tärkeimpiin rakennusosiin eikä niinkään siivous- tai yleisiin ylläpitopalveluihin. Tärkeää olisi kohdis-

taa paketit niihin rakennusosiin, jolla on merkittävät painoarvot rakennuksen toimivuuden kannalta. Asiantuntijoiden haastatteluista on havaittavissa, että huoltopalveluille on selkeästi kysyntää.

Kone Hissit Oy:n Benchmarking-aineistossa käsiteltiin yrityksen palvelupaketteja, jotka voidaan pääosin räätälöidä sisällöllisesti vastaamaan asiakkaan tarpeita. Yrityksellä on kaksi valmista pakettisisältöä: perusturva sekä täysturva, joita voidaan vielä erikseen muokata. Osa tätä kokonaisuutta on palvelumarkkinointia, jota Kone Hissit Oy pitää erityisen tärkeänä. Palvelun tehostamiseksi osaksi huoltopalvelua pidetään neuvontapalvelua. Palvelua tarjoaa jo moni ala kuten esimerkiksi kodinkonemyyjät. Neuvontapalvelun toimintaperiaate on neuvoa suoraan asiakasta puhelimitse tai Chatin kautta Internetin välityksellä. Asiakas voi ottaa yhteyttä rakennusliikkeeseen ongelmatilanteen sattua ja saada välittömästi neuvoja asian ratkaisun suhteen.

Osaksi neuvontapalvelua olisi hyvä liittää myös asuntokohtaiset etävalvonnat. Etävalvontamahdollisuus kertoo asuntokohtaista tietoa esimerkiksi asunnon lämpötiloista. Etävalvonta mahdollistaa asuntojen lämpötilojen säätelyn, mikäli asunnot ovat varustettu asiaan kuuluvalla tekniikalla. Tällä hetkellä on mahdollisuus seurata yhtiökohtaisia tietoja taloyhtiön tiloissa olevan VAK-laitteen kautta, jossa osana on esimerkiksi Fidelix-automaatiojärjestelmä. Etävalvonta mahdollistaisi energiaseurannan. Liikeideana voisi puolestaan olla energiakulutuksen minimointi ja siihen liittyvien vaihtoehtoratkaisujen löytäminen suoraan taloyhtiöille yhdessä rakennusliikkeen sekä suunnittelutoimiston kautta. Vaikka energian seurannan liikeideaa ei saisi myytyä taloyhtiöille, olisi etävalvonnan kautta tuleva tieto tärkeää rakennusliikkeelle datan analyysia varten sekä suunnitelmien kehittämisen kannalta.

Puhuttaessa neuvontapalvelusta, liittyy se osaksi myös kehittyvää digitalisaatiota. Digitalisaatio uudistaa toimintatapoja, jossa osana on palvelujen sähköistäminen. Rakennusliikkeen osaksi voidaan ajatella nettikauppatoimintaa. Osa palveluista toimisi sähköisten palvelujen kautta, kuten esimerkiksi asumiseen liittyvien pehmeiden arvojen tarjoaminen. Näitä voisivat olla muuttoapu, varasto-, ruoka- tai siivouspalvelut. Palvelut tuottaisivat lisäarvoa rakennusliikkeelle ja samalla rakennusliike tarjoaisi palveluja asiakkaille. Palvelutarjontojen lisäksi voisi asukas tilata nettikaupasta erikseen asuntoon liittyviä pienkorjausosia. Rakennusliikkeellä on kaikki kohteeseen liittyvät tiedot olemassa ja samalla järjestelmään voisi kehittää sähköisen luovutusaineiston sisältöineen. Digitalisaation kehittyessä paperiarkistoista tahdotaan eroon.

Business-optioiden lisäksi on tärkeää, että jälkimarkkinointi on tiiviisti mukana luovutuksen jälkeisessä asiakaspinnassa. Palautevirta yhtiöltä takaisin rakennusliikkeelle olisi taattu sekä reagointi ongelmatilanteisiin olisi nopeampaa. Palautteen saaminen yhtiön toiminnasta auttaa jatkossa reagoimaan suunnitelmien kehittämiseen ja karsimaan epäkohtia valituista ratkaisuista.

5.4 Asuntorakentamisen tulevaisuuden haasteet ja mahdollisuudet jälkimarkkinoinnin näkökulmasta

Neljänneksi ylätasoinen kategoriaksi muodostui asuntorakentamisen tulevaisuuden haasteet ja mahdollisuudet jälkimarkkinoinnin näkökulmasta. Tiedonkulun tason nostaminen nousi vahvasti esiin sekä ensimmäisen että kolmannen teeman osalta. Informaationkulun parantaminen osapuolien välillä on selkeästi tärkeä osa toiminnan kehittämisessä.

Asiantuntijoiden haastatteluiden mukaan on tärkeää panostaa lopputuotteen laatuun ennen suurempien muutosten tekemistä. Tuotannon laadunvarmistamisessa jälkimarkkinointiyksikkö käy osaltaan tekemässä tuotannon viimeistelyvaiheessa katselmuksen. Katselmuksessa kiinnitetään huomiota viimeistelyn tasoon sekä laaditaan raportti. Vierailu ajoittuu noin kaksi - kolme kuukautta ennen kohteen luovutusta. Ajankohdan valinta on tehtävä tarkasti, koska on tärkeää, että työmaa on katselmuskunnossa. Lisäksi pitää huomioida, että korjaamiseen jää riittävästi aikaa ennen asukkaiden muuttoa. Yhtenä merkittävänä huomiona voisi olla jälkimarkkinointiyksikön työnjohtajan vierailu aluejaon mukaisesti työmaan runkovaiheessa. Vierailun voisi ajoittaa työmaan seurantapalaverin ajankohtaan, jolloin työnjohtaja voisi kiinnittää huomiota kohteen erikoisuuksiin sekä painottaa vuosi- ja vastuukorjaustöiden asioista sekä esiintyvistä rakenteisiin kohdistuvista reklamaatio-asioista. Vierailu sitoo tietenkin resursseja, mutta vierailun tarkoituksena voisi olla myös tiedon välittäminen tuotantoon, jolloin mahdollisiin epäkohtiin päästäisiin puuttumaan mahdollisimman aikaisessa vaiheessa.

Tärkeänä osana jälkimarkkinointityössä on tunnistaa kenelle korjaustyöt kuuluvat. Lähtötietojen perusteellinen selvittäminen ennen korjaustöiden teettämistä sekä aliurakoitsijoiden sitouttaminen työhön on tärkeää. Materiaalien hankinta sekä aliurakoitsijoiden töiden jaksottaminen ovat olennaisena osana korjaustöitä. Korjaustarpeista ilmoittaminen riittävän aikaisessa vaiheessa sekä aliurakoitsijan sitouttaminen jo sopimusvaiheessa vuosi- ja vastuutöihin sitovat aliurakoitsijan kohteisiin. Olennaisena asiana on saada NCC:llä hankintaosasto tiiviisti mukaan myös jälkimarkkinoinnin toimintaan.

Jälkimarkkinointiprosessin kannalta tärkeää olisi myös toiminnan yhtenäistäminen. Opinnäytetyön asiantuntijoiden lausunnoista nousi esiin, että työmaiden pitäisi itse tehdä vuosikorjaustyöt. Käytäntö on ollut jälkimarkkinointiyksikön käytössä, mutta käytännössä kohteen työmaaorganisaation käyttö kohteen vuosikorjaustöissä on ollut haasteellista. Haasteet ilmenevät resurssien käytössä, sillä usein kohteiden loputtua työmaaorganisaatio saa uuden työmaan, jolloin käynnissä olevalta työmaalta on vaikea irrottautua vanhan kohteen vuosikorjaustöihin. Käytäntöä pidetään toimivana ja se on myös johdon tavoite. Asia, johon pitää kiinnittää huomiota, on resurssien suunnittelu. Lisäksi työmaan tehdessä vuosikorjaukset, on dokumentoinnin tasoon kiinnitettävä erityistä huomiota. Vuosikorjausten onnistuttua on myös huomioitava, että sovitusta aikatauluista pidetään kiinni ja asiakaspalveluun panostetaan.

Lopputuotteen laadun parantamisessa on olennaista, että niin tuotannossa kuin vuosi- ja vastuukorjauksissa riskirakenteet ja reklamaatiot huomioidaan ja käsitellään mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Oikea-aikainen reagointi yritykselle kohdistuviin reklamaatioihin auttaa asiakassuhteiden ylläpidossa. NCC:llä käytössä oleva Reqqu-ohjelma on hyvä apuväline reklamaatioiden käsittelyssä, koska ohjelma ohjaa reklamaatiot aikataulullisesti ja sisällöllisesti käsittelyssä eteenpäin. Reklamaatioiden käsittelyssä on kuitenkin kehitettävää. Reklamaatioiden pitäisi ohjautua järjestelmällisesti ohjelman kautta käsittelyyn. Tällä hetkellä reklamaatiot tulevat osittain myös sähköpostilla käsittelyyn totutun tavan mukaisesti. Vastaavasti Kone Hissit Oy:n järjestelmällinen toiminta reklamaatioiden käsittelyissä toimii yhden ohjelman kautta. Kun reklamaatioiden käsittely ja vastaukset tehdään yhden ohjelman avulla, pysyy tieto myös yhden järjestelmän sisällä. Reqqu:n sisäistäminen ja henkilöstön ohjeistus ohjelman käyttöön on avainasemassa. Ohjelma pitää olla kaikkien saatavilla. Lisäksi ohjelman käytöstä pitää olla selkeät ohjeet.

Ripeä ja asianmukainen reagointi korjattaviin asioihin on osa hyvää asiakaspalvelua. Turhien virheiden karsiminen prosessin eri vaiheista parantaa lopputuotteen laatua huomattavasti. Huomioitavat kohdat prosessissa ovat suunnitelmien laadullinen parantaminen sekä työn tekeminen niin tuotannossa kuin vuosi- ja vastuukorjaustöissä nykyisten laadunvarmistustoimenpiteiden mukaisesti. Suunnitelmien laadullisessa parantamisessa on osana tuotevakiointien ja platformien edelleen kehittäminen. Käytettäessä valmiita tuotevakiointeja, on tärkeää sitouttaa käytettävä suunnittelutoimisto käyttämään oheisia suunnitelmaratkaisuja. Vakiointi auttaa suunnittelunohjausta yhtenäistämään toimintaa ja silloin toimintaa voidaan verrata myös Koneen toimintaan. Koneella tuotteiden vastuuhenkilöt vastaavat tuotteiden sekä platformien kehityksestä.

Kone Hissit Oy:n tapaan NCC:llä on platformeille nimetty omat vastuuhenkilöt. Vastuuhenkilöiden nimeäminen on osa tuotteen kehittämistä. Samalla pitäisi pitää huoli siitä, että vakioitujen tuotemenetelmien päivitykseen jää riittävästi aikaa ja siihen on nimetty oma vastuuhenkilö. Oheinen toiminta auttaa tavoitteen saavuttamisessa siten, että tuotekehitystä vahvistetaan ja samalla nostetaan tuotteistamisen tasoa.

Sovittujen toimintatapojen yhtenäistämässä olennaisena on yhdessä tekeminen ja tiedon liikkuminen. Jälkimarkkinoinnin ammattitaitoa on hyvä käyttää tuotekehityksessä konsultin roolissa, jolloin saadaan tietoa hyvistä ja toimivista ratkaisuksista. Jälkimarkkinoinnilla on siis suuri merkitys organisaatiossa. Se on taho, joka tekee työtä sisäisesti niin, että parhaat käytännöt saadaan osaksi toimintaa.

Huollon merkitys ja valvonnan laatu on nostettava myös tarkastelun alle. Osa jälkimarkkinoinnille tulevista huomioista on huoltoyhtiöiden tekemät laiminlyönnit huoltojen osalta. Olennaista on kiinnittää huomiota huollon sopimussisältöön ja toimintatapaan. Huoltosisältöä ja tehtyjä korjauksia pitää pystyä seuraamaan luotettavasti siten, että rakentaja saa reaaliaikaista tietoa yhtiöihin tehdyistä huolloista ja yhtiön kunnosta.

Valvonnan laatu heijastuu aina jälkimarkkinointiin asti. Valvonnan laiminlyönti tai toiminnan tehottomuus vaikuttavat jälkimarkkinoinnin työmäärää lisäävästi. Hyvin ja kattavasti tehdyt valvojan listat kohteen luovutusvaiheessa koko yhtiön osalta ovat tärkeässä osassa kohteen 0-virheluovuksessa. Koko yhtiötä palvelevat valvojan tarkastuslistat ja tuotannon tekemät korjaustyöt johtavat kohteen 0-virheluovutukseen. Valmis kohde on helppo luovuttaa jälkimarkkinoinnille, koska tekemättömiä töitä jää luovutuksen jälkeen vähän. Yhteenvetona on, että valvonnan roolia on hyvä nostaa jo sopimusvaiheessa. Samalla valvoja pitää sitouttaa kohteeseen entistä enemmän, jolloin myös vastuu lopputuotteesta kasvaa. Valvojan roolia on hyvä miettiä niin, että valvojan paikka olisi lähempänä AR:n tuotantoa ja jälkimarkkinointia.

Raportointi on tiedonkulun rinnalla tärkeässä osassa osapuolien toimintaa. Raporttien laadinta nähdään aikaa vievänä toimintana, mutta hyödyt siitä ovat merkittävät. Raporttien laadinta erityisesti yhtiön luovutuksen jälkeisistä töistä on tärkeää. Tehtyjen korjausten dokumentointi auttaa asioiden käsittelyä jatkossa. Asiantuntijalausuntojen perusteella raporttien laadintaan pitää kiinnittää huomiota. Lisäksi raporttien sisällön pitäisi olla kattava. Haasteena nähdään ajanpuute, mutta kehitysehdotuksena on toimenkuvien täsmentäminen tai henkilöresurssien lisäys. Henkilöresurssien lisäyksellä viitattiin henkilöön, joka tuottaisi dataa vuosi- ja vastuukorjauspuolelta muille osapuolille. Henki-

löllä pitäisi olla vahva rakennusalan kokemus, joka osaisi suodattaa analysoitavasta datasta olennaisen esiin.

Kaikkien teemojen käsitteissä nousi esiin 0-virheluovutus. Laaturvirheet vaikuttavat asiakkaaseen, joista syntyy puolestaan reklamaatioita. Reklamaatioiden käsittely voi aiheuttaa ruuhkaa asioiden purkuun ja käsittelyt vaativat puolestaan lisää työtä. Tulevaisuuden visiot on hyvä painottaa resurssien oikeisiin sisällöllisiin ja hyvin määriteltyihin työnkuviin. Jotta toimintaa saadaan tehostettua, on painotettava eri osapuolien rooleja prosessissa.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen johtopäätökset perustuvat asiantuntijoiden käsitysten ymmärtämiseen ja tulkintaan. Johtopäätökset esitetään tutkimusongelmiin sitoen. Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen alatutkimusongelmat johtopäätöksineen. Tutkimuksen 7 luvussa vastataan tutkimuksen päätutkimusongelmaan tämän luvun johtopäätösten perusteella.

1. ALATUTKIMUSONGELMA

Tutkimuksen ensimmäisellä alatutkimusongelmalla pyrittiin selvittämään, mitä ongelmia jälkimarkkinointiprosessissa esiintyy yrityksen eri tahojen välillä. Tähän ongelmaan liittyviä ylätasoon kategorioita havaittiin tutkimuksen ensimmäisestä teemasta:

- jälkimarkkinoinnin nykytila (kategoria 1)
- jälkimarkkinoinnin haasteet ja ongelmakohdat (kategoria 2).

Tutkimustuloksista on havaittavissa, että jälkimarkkinoinnin rooli yrityksen eri toimijoiden välillä on epäselvä. Jälkimarkkinointi käsitteenä koetaan eri tavalla, eikä kaikille ole selvää, mitä asiakokonaisuuksia jälkimarkkinointiin sisältyy. Tämän takia jälkimarkkinointiin liittyvien ongelmakohtien kartoittaminen on myös haastavaa. Tavoitteet, jotka jälkimarkkinoinnille on asetettu, ovat myös epäselviä. Asiantuntijoiden haastatteluista selvisi myös, että yrityksessä ei ole mietitty riittävästi tavoitteita, jotka jälkimarkkinoinnille pitää tulevaisuudessa asettaa.

Merkittävin ongelma jälkimarkkinointiin liittyen on tiedonkulku yrityksen eri toimijoiden välillä, joka on puutteellista. Tällä hetkellä tietoa vaihdetaan niin sanottujen käytävä-

keskusteluiden avulla, mutta toimintatapana se ei ole riittävä. Henkilöstö ei kaipaa tiedonkulkuun ja -välittämiseen mitään uutta järjestelmää, vaan tärkeämpää on kehittää tiedonkulun toimintatavat oikeiksi.

Tutkimuksessa tuli esille myös seikka, että reklamaatioihin liittyvät viestit ja palautteet eivät palaudu riittävällä tasolla vuosikorjauksesta suunnittelunohjaukseen. Tämä ei mahdollista havaittujen virheiden korjaamista jo suunnitteluvaiheessa, jolloin virheet voivat toistua uusissa kohteissa. Tämä on yritykselle merkittävä kustannuserä, johon voidaan vaikuttaa kehittämällä tiedonkulkua organisaation sisällä. Viestien ja palautteiden palauttaminen takaisin suunnittelunohjaukseen ei voi myöskään olla yhden henkilön varassa. Prosessiin pitää sitouttaa lisää henkilöitä ja huomioida asia myös valittujen henkilöiden tehtävänkuvauksissa tai löytää toimiva palautekanava.

Nykyisen toimintatavan mukaisesti jälkimarkkinointipäällikkö käsittelee reklamaatiot. Tämän jälkeen jälkimarkkinointiyksikkö laatii käsiteltävistä asioista raportit. Laadittujen raporttien pitää olla jatkossa entistä kattavampia ja niiden pitää sisältää myös valokuvat tärkeimmistä havainnoista. Haasteena on kuitenkin raporttien laadintaan käytössä oleva aika, joka koetaan tällä hetkellä vähäiseksi. On kuitenkin huomioitava, että pitkällä tähtäimellä kattavat raportit kehittävät yrityksen toimintoja ja henkilöstön kykyä hahmottaa kokonaisuuksia. Tämä lisää myös tietoisuutta yrityksen eri toimijoiden välillä.

Jälkimarkkinoinnin laatimat raportit painottuvat tällä hetkellä kustannustietojen tarkasteluun. Raportit jaetaan tällä hetkellä sähköisesti. Jatkossa olisi tärkeää, että organisaatiossa varmistuttaisiin tietojen saattamisesta kaikille asianosaisille. Palavereita on tällä hetkellä paljon, eikä niiden määrää ole syytä lisätä. Palavereiden sisältöä sen sijaan olisi hyvä tarkastella. Tärkeää on, että laaditut raportit esitellään johdolle, suunnittelunohjaukselle sekä tuotannon edustajille. Esiteltäviä asioita olisivat esimerkiksi havaitut virheet, virheiden laatu ja toimenpiteet virheiden korjaamiseksi. Tämä toimintatapa avaisi asioita selkeämmin muille osapuolille ja auttaisi hahmottamaan kokonaisuuksia paremmin kuin pelkkä sähköisessä muodossa olevan raportin lukeminen. Näin myös välttyttäisiin hätiköidyiltä johtopäätöksiltä ja toimintaa voitaisiin analysoida yhdessä, kun kaikki asianosaiset olisivat saman pöydän ääressä. Samaa toimintamallia voitaisiin käyttää myös onnistuneiden asioiden osalta, jolloin muodostuisi kokonaiskuva siitä, missä yritys on onnistunut ja asioista, joita ei tarvitse muuttaa. Näiden tietojen välittäminen myös muille, kuin palavereissa oleville työntekijöille, on tärkeää. Tietoa voidaan jakaa palavereiden lisäksi myös sähköisiin foorumeihin esimerkiksi top-5-listausten

muodossa. Näihin foorumeihin voisi lisätä kootut listaukset käsiteltävistä reklamaatioista sekä työn alla olevista vuosi- ja vastuukorjauksista.

Leanin DMAIC-ongelmaratkaisumenetelmää voidaan hyödyntää raporttien laadinnassa, jolloin keskitytään ensin ongelmien kuvaamiseen. Tämän jälkeen tunnistetaan ongelman aiheuttajat, jonka jälkeen kerätty data analysoidaan. Parannusvaiheessa ratkaistaan ongelma, jonka jälkeen luodaan järjestelmä, missä varmistetaan parannusprojektin käytäntöjen säilyminen. Näitä käytäntöjä on saatettava myös asianosaisten tietoisuuteen palavereiden yhteydessä. DMAIC-menetelmä soveltuu myös muiden ongelmien ja asioiden ratkaisumenetelmäksi. Raportit kehittävät yrityksen toimintoja ja henkilöstön kykyä hahmottaa kokonaisuuksia. Tätä ajatusta tukee myös Leanin perusajatus. Leanissa yksittäisiin asioihin keskittyminen ei tuota tulosta, vaan ajatuksena on keskittyminen kokonaisuuksiin ja niiden optimointiin. Tämä lisää myös tietoisuutta yrityksen eri toimijoiden välillä ja organisaatiossa varmistutaan tietojen saattamisesta kaikille asianosaisille.

Reklamaatioihin liittyvät viestit ja palautteet on palautettava vuosikorjauksesta suunnittelunohjaukseen. Tämä mahdollistaa havaittujen virheiden korjaamisen jo suunnittelu- vaiheessa, jolloin virheet eivät toistu uusissa kohteissa. Tämä on yritykselle merkittävä kustannuserä, johon voidaan vaikuttaa kehittämällä tiedonkulkua organisaation sisällä.

Tutkimustuloksissa nousi esiin myös hankintapuoli, jonka pitäisi olla selkeämmin mukana jälkimarkkinointitoiminnassa. Lisäksi aliurakoitsijatoimintaan pitää saada enemmän selkeyttä, kuten esimerkiksi vastuut korjaus- ja takuutöistä. Tutkimustulosten mukaan aliurakoitsijoiden sitouttaminen vuosikorjaustöihin tuottaa usein haasteita. Ongelmia esiintyy materiaalien hankinnassa sekä aliurakoitsijoiden töiden jaksottamisessa. Tämän johdosta korjaustöihin kuluvat läpimenoajat pitkittyvät, eikä tavoitteisiin päästä. Tämä ei ole myöskään Leanin mukaista toimintaa. Aliurakoitsijat pitää sitouttaa vuosikorjaustöihin jo kohteen aliurakoitsijasopimusvaiheessa. Mahdollisiin ongelmiin aliurakoitsijoiden töissä voidaan vaikuttaa jo ennakoivasti sopimusehdoilla. Paremman laadun saavuttamiseksi on myös mahdollista, että työmaat tekisivät vuosikorjaustyöt itsenäisesti. Tämän avulla henkilöstö näkisi, miten eri työvaiheiden toteuttaminen vaikuttaa tuotteen loppulaatuun.

Johtopäätöksenä ensimmäiseen alatutkimusongelmaan on se, että tiedonkulkua ja tiedonkulun toimintatapoja organisaation sisällä pitää kehittää, jotta jälkimarkkinointi-

prosessi ja siinä havaitut ongelmat välittyisivät kaikille asianosaisille. Ennen tiedonkulun kehittämistä, pitää jälkimarkkinoinnin kokonaisuus saattaa organisaation sisällä kaikkien tietoon. Merkittävimpiä haasteita aiheuttavat totut toimintatavat tiedonkulussa, työmäärä sekä kiire. Toiminnan selkeyttäminen ja oikean informaatiokanavan löytäminen auttaa osapuolia kehittämään yhteistyötä nykyisestä.

Jatkossa yrityksen pitää panostaa entistä enemmän jälkimarkkinointiprosessiin, jossa asiakkaiden reklamaatiot suuntautuvat virheisiin. Näitä virheitä pitää analysoida jälkimarkkinointiyksikössä kattavasti ja kootusti. Virheistä pitää informoida johtoa, suunnittelunohjausta ja tuotantoa. Virheistä oppiminen auttaa tuotantoprosessia, jolloin samalla parannetaan tuotteen laatua. Tärkeää on, että niin tuotannossa kuin vuosi- ja vastuukorjausasioissa riskirakenteet ja reklamaatiot huomioidaan ja käsitellään mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Työmaan luovutuksen jälkeiset työt sekä kohteen virheetön luovutus auttavat lopputuotteen laadun parantamisessa. Lopputuloksena tulevan asukkaan tekemät huomiot vähenevät ja asiakastyytyväisyys kasvaa.

Edellä esitettyjen havaintojen perusteella on saatu vastaus tutkimuksen ensimmäiseen alatutkimusongelmaan. Johtopäätösten pohjana olevat ylätason kategoriat teorioineen tukevat tätä vastausta. Kyseisten jälkimarkkinointiprosessissa havaittujen ongelmien huomioiminen ja niiden korjaaminen luo organisaatiolle mahdollisuuden kehittää jälkimarkkinointiprosessia entistä toimivammaksi.

2. ALATUTKIMUSONGELMA

Tutkimuksen toisella alatutkimusongelmalla pyrittiin selvittämään, mitkä ovat jälkimarkkinoinnin prosessikaavion eri osa-alueiden ongelmakohdat. Tähän ongelmaan liittyviä ylätason kategorioita havaittiin ensimmäisestä teemasta:

- jälkimarkkinoinnin nykytila (kategoria 1)
- jälkimarkkinoinnin haasteet ja ongelmakohdat (kategoria 2).

Kategorioiden lisäksi havaintojen tukena on käytetty tutkimuksessa laadittua jälkimarkkinoinnin prosessikaaviota.

Jälkimarkkinoinnin prosessikaaviossa olevien vastuurajojen määrittäminen on haasteellista ja se vaatii paljon työtä. Jatkossa on tärkeää, että työn luovutus seuraavaan

prosessivaiheeseen tapahtuu virheettömästi sekä oikein dokumentoituna. Toiminta ohjaa näin prosessin kulkua virheettömästi eteenpäin.

Prosessikaaviossa yhtenä töiden kasaantumispisteenä nähdään selkeästi kohteen vuosikorjaustyöt. Prosessikaaviossa esitetään vaihtoehtoisesti, että kohteen vuosikorjaustyöt tekee työmaa tai jälkimarkkinointiyksikkö. Toiminta voi helposti kasautua varsinkin resurssien osalta. Kun vuosikorjaustöitä kuormitetaan liikaa esteiden teorian mukaisesti, alkaa esteen eteen kertyä asioita, jota seuraa läpimenoajan sekä suorituskyvyn laskeminen. Mikäli työmaa sitoutuu vuosikorjaustöihin, pitää kiinnittää huomiota, että työt saatetaan aikataulullisesti loppuun ja tehdyt korjaukset dokumentoidaan kattavasti. Ongelma resursoinnissa on se, että työnjohto kiinnitetään uudelle työmaalle ja vuosikorjaustyöt voivat jäädä kesken. Uuden henkilön perehdytys vie aikaa ja samalla se tuottaa prosessin toimintaan kipupisteitä. Organisaation pitää myös tietää ajallisesti vuosikorjauksen toimintaperiaate, mikäli korjaukset toteutetaan työmaan toimesta. Vuosikorjausten kokonaisuutta pitää jatkossa selkeyttää vastuut mukaan lukien, jotta kyetään suunnittelemaan ja kohdentamaan käytettävissä olevat resurssit oikein jo hyvissä ajoin.

Kohteen luovutus valmiina ”tuotannolta takuulle” on yhtä tärkeää kuin kohteen luovutus ”vuosikorjaukselta vastuutöille”. Mikäli työtehtäviä ei tehdä valmiiksi prosessin siirryttyä seuraavaan vaiheeseen, kärsivät prosessin eri osa-alueet eli toisin sanoen koko prosessi kärsii. Siirtymävaiheiden häiriöt aiheuttavat ongelmia resursointiin, kustannuksiin ja henkilöiden perehdytykseen. Myös viivästys mahdollisten keskeneräisten työvaiheiden loppuun saattamisessa kasvaa.

Prosessikaaviosta on havaittavissa myös se, että suunnittelujohtajan ja jälkimarkkinointipäällikön toimenkuvia pitää selkeyttää. Siirto vuosikorjaukselta vastuutöille tapahtuu jälkimarkkinointivastaavan toimesta. Mikäli työt jäävät joltain osin kesken, jää työn loppuunsaattaminen jälkimarkkinointipäällikölle. Tämä toimintatapa ei ole suotavaa, eikä se kuulu jälkimarkkinointipäällikölle. Usein myös myymättömien asuntojen viimeistelyn laatutasossa on huomioita ja ne joudutaan korjaamaan ennen asukkaiden muuttoa sisään. Keskeneräiset työt kuormittavat jälkimarkkinointia ja ne aiheuttavat niin resurssi- kuin aikataulusuunnitteluun paineita. On myös havaittavissa, että suunnittelujohtajan työhön liittyviä resursseja tarvitaan enemmän suunnittelunohjauksessa. Henkilöiden oikean toimenkuvan listaus auttaa epäselvissä asioissa ja vapauttaa henkilöresursseja niihin kohtiin, joissa nyt nähdään selkeää vajausta. Yhtenä havaintona jälkimarkkinoin-

nin toiminnan kehittämisen kannalta on myös jälkimarkkinointipäälliköiden osallistuminen johdon viimeistelykatselmuksiin. Läsnäolojen avulla voidaan verrata viimeistelyn laatutasoa ja verrata sitä myös edellisiin työmaakäynteihin, jotka toteutettiin työmaiden viimeistelyvaiheissa.

Tutkimustuloksista nousi esille myös kohteiden valvonnan tason nostaminen. Valvonta on mahdollista liittää kokonaisvaltaisesti osaksi prosessia. Valvontaa pitää toteuttaa entistä enemmän kohteen alkuvaiheesta alkaen aina kohteen luovutusvaiheeseen asti, eikä pelkästään toteuttamalla tuotannon aikaista valvontaa. Myymättömien asuntojen tarkastukset ja valvojan listat pitää olla samalla tasolla kuin valmiiden asuntojen. On tärkeää, että myymättömät asunnot tehdään luovutushetkellä valmiiksi, jolloin kohde olisi valmis tuotannon osalta ja tekemättömiä töitä jäisi työmaalle tai jälkimarkkinoinnille mahdollisimman vähän luovutuksen jälkeen.

Johtopäätöksenä toiseen alatutkimusongelmaan on se, että jälkimarkkinointiprosessia kehittämällä, esimerkiksi luomalla toimiva prosessikaavio, on mahdollista nopeuttaa havaittujen virheiden informoimista tuotannosuunnitteluun ja laadunohjaukseen. Tämä prosessi luovuttaa jälkimarkkinointiyksikön resursseja päätoimintoihin, eikä kuormita yksikköä turhaan. Vastuut vuosi- ja vastuukorjaustöistä pitää olla selkeät jo ennen prosessin käynnistämistä. Lisäksi suunnittelujohtajan ja jälkimarkkinointipäällikön toimenkuvia selkeyttämällä vapautetaan resursseja niihin toimintoihin, joissa tällä hetkellä on havaittavissa vajautta.

Edellä esitettyjen havaintojen perusteella on saatu vastaus tutkimuksen toiseen alatutkimusongelmaan. Johtopäätösten pohjana olevat ylätasen kategoriat teorioineen tukevat tätä vastausta.

3. ALATUTKIMUSONGELMA

Tutkimuksen kolmannella alatutkimusongelmalla pyrittiin selvittämään, miten tiedonkulku on toteutettu suunnittelunohjauksesta jälkimarkkinointiin. Tähän ongelmaan liittyviä ylätasen kategorioita havaittiin ensimmäisestä temasta:

- jälkimarkkinoinnin nykytila (kategoria 1)
- jälkimarkkinoinnin haasteet ja ongelmakohdat (kategoria 2).

Tutkimustuloksissa on havaittavissa, että suunnittelunohjauksen ja jälkimarkkinoinnin välisessä tiedonkulussa on ongelmia. Tiedonkulku ja viestintä jälkimarkkinoinnin ja suunnittelunohjauksen välillä on toteutettu keskusteluiden, kuten esimerkiksi käytäväkeskustelujen sekä ryhmäpalavereiden muodossa, tai jonkin viestintävälineen kautta. Viestintävälineet ovat esimerkiksi sähköposti, puhelin tai käytössä olevat ohjelmat. Tiedotuskanavia on, mutta haasteita tulee usein esimerkiksi organisaatiomuutoksen jälkeen yksikön vastuunjaoissa ja organisoitumisessa. Haasteena on myös se, miten olennaisimmat asiat saadaan välitettyä kaikkien asianosaisten tietoon.

Pelkästään järjestelmien varaan tiedonkulkua ei voida jättää, koska esimerkiksi sähköpostilla saatava tieto hukkuu usein sähköpostiin informaatiotulvan takia. Informaatiotulvan lisäksi on huomioitava, että ihmisillä on erilaiset työskentelytyylit sekä ajattelu- ja toimintatapaerot. Kasvokkain tapahtuvalla vuorovaikutuksella on tutkimusten mukaan todettu olevan huomattava merkitys tiedonkulussa työntekijöiden välillä.

Palavereita pidetään, mutta tämän lisäksi voisi kiinnittää huomioita uusien toimintatapojen kehittämiseksi. Yksi työkalu suunnittelunohjauksen ja jälkimarkkinoinnin toimintatapojen kehittämiseksi viestinnän näkökulmasta olisi esimerkiksi ”sovitut päätökset”-logi. Vastuu login ylläpidosta olisi yhdellä henkilöllä, suunnittelujohtajalla. Logiin kirjattaisiin uusimmat päätetyt toimintatavat tai käytettävät ratkaisut. Logia voitaisiin päivittää suunnittelunohjauksen- ja jälkimarkkinoinnin palavereissa. Sama tieto olisi molempien osapuolien käytössä. Tämä parantaisi tiedonkulkua näiden kahden yksikön välillä. Tärkeää on, että logissa on jatkuvasti reaaliaikainen tieto, josta löytyisi uusien tietojen lisäksi myös historiatiedot.

Tutkimuksen kuvassa 7 on esitetty ideaalitalanne, jossa reklamaatioiden käsittelyn ja analysoinnin jälkeen tieto siirtyisi takaisin suunnittelunohjaukseen. Analysoidut virheet ja tehdyt korjauspäätökset tai ehdotukset pitää siirtää takaisin suunnittelun ohjauspöydällä, jotta vältetään virheiden uusimiselta. Tässä tiedonsiirrossa on käytössä osittain Reqqu-reklamaatiojärjestelmä, jonne reklamaatiot kirjataan ja kuitataan tehdyiksi. Järjestelmä ei ole kaiken kattava, koska se on ollut käytössä vasta vähän aikaa. On myös huomioitava, että kaikki eivät käytä ohjelmaa järjestelmällisesti. Reqqu on jälkimarkkinoinnin käytössä vaihtelevasti ja suunnitteluohjauksen käytössä hyvin pienissä määrissä. Analysoitua dataa ei siis hyödynnetä vielä kaiken kattavasti Reqqu:n kautta. Ohjelma ei myöskään kata vuosikorjaustietoja ja osa reklamaatioista otetaan vastaan ja käsitellään ilman Reqqu -järjestelmää. Tämä on muodostunut helpoksi ja myös totutuksi

tavaksi toimia, johon voidaan vaikuttaa toimintatapojen muutoksella ja sitouttamalla henkilöstöä järjestelmän käyttöön.

Johtopäätöksenä kolmanteen alatutkimusongelmaan on se, että suunnittelunohjauksen ja jälkimarkkinoinnin välisessä tiedonkulussa on kehittämismahdollisuuksia. Näitä toimenpiteitä ovat esimerkiksi ”sovitut päätökset”-login luominen ja sitoutuminen Reqqu-järjestelmän käyttämiseen. On myös huomioitava, että tiedonkulun puutteellinen sisältö aiheuttaa ongelmatilanteita missä tahansa prosessin vaiheessa ja minkä tahansa yksiköiden välillä. Tiedonkulkuun liittyvät ongelmat aiheuttavat uudelleen suunnittelua, joka puolestaan vaikuttaa sovittuun aikatauluun ja resursseihin. Tiedon välittäminen oikeassa muodossa ja kaikkien asianosaisten tietoon on myös olennaista, sillä vaillinaisen tai sopimaton tieto vie turhaa aikaa asian ratkaisemiseksi, eikä toimintaa voida kehittää prosessin näkökulmasta eikä eri työyksiköiden välillä.

Tiedonkulkua suunnitteluohjauksen ja jälkimarkkinoinnin välillä voidaan parantaa muuttamalla tiedonkulun toimintatapa, sitouttamalla henkilöstö uuden menetelmän käyttöön sekä sitouttamalla henkilöstö Reqqu:n käyttöön.

Edellä esitettyjen havaintojen perusteella on saatu vastaus tutkimuksen kolmanteen alatutkimusongelmaan. Johtopäätösten pohjana olevat ylätasoon kategoriat teorioineen tukevat tätä vastausta.

4. ALATUTKIMUSONGELMA

Tutkimuksen neljännellä alatutkimusongelmalla pyrittiin selvittämään, miten jälkimarkkinointi on toteutettu toisessa suuressa yrityksessä. Tähän ongelmaan liittyviä asioita käsiteltiin vertailuanalyyseissa eli Kone Hissit Oy:n Benchmarking-aineistossa.

Kone Hissit Oy:ssä jälkimarkkinointi mielletään suurilta osin asiakaskokemukseksi. Tiedottaminen on suuressa roolissa, jonka avulla pyritään vähentämään asiakkaan negatiivisia kokemuksia. Yritys pitää vahvuutena prosessimaista toimintaa sekä panostaa kunnossapitupuolen toimintoihin. Tärkeimmät huoltosisällöt sekä -sopimukset määräytyvät kunnossapitupuolen organisaation kautta. Kone Hissit Oy huoltaa hyvin usein omat hissinsä ja tämä perustuu pääosin huoltosopimukseen. Huoltosopimukset ovat yleensä voimassa toistaiseksi, mikäli ei erikseen sovita toisin. Suurimmat sopimukset voivat sisältää huoltosopimusten sisällön lisäksi optiot. Sopimussisällöt ovat kunnossa-

pitopuolen vastuulla, jossa myyjät vastaavat toiminnasta ja ohessa myös hissien modernisoinnista sekä kunnossapidosta. Organisaation sisällä on huoltopäälliköt, jotka vastaavat toiminnan organisoinnista omalla alueella.

Kunnossapito-organisaation lisäksi Kone Hissit Oy on myös yhtenäistännyt toimintatapoja. Yritys toimii 40 eri maassa, joten toimintatapojen yhtenäistäminen auttaa osapuolien toimintaa. Hyvänä esimerkkinä voidaan pitää uuden suunnittelijan työn aloitusta. Yrityksen osat on pääosin tuotteistettu sekä platformien taustalla on oma ohjelma, joka tuottaa hissejä, joita on mahdollista toteuttaa. Prosessin takana on tuotteistaminen, joka pohjautuu globaalin teknologian platformeihin. Kone Hissit Oy on onnistunut hyvin siinä, että kysynnässä keskitytään rajoitettuun määrän tarjolla olevia malleja, joista kokonaisuus voidaan tehdä. Oheinen toimintatapa pohjautuu pääosin Leanin vaihteluun. Sama toimintaperiaate on ollut käytössä myös autoteollisuudessa, Toyotalla. Vaihtelua vähentämällä, vähenee myös hukka, jolloin kyetään ylläpitämään tuotantosysteemin suorituskykyä.

Kone Hissit Oy:n toimintatavat poikkeavat NCC:ltä siinä määrin, että jälkimarkkinointiyksikkö tekee YSE:n ja asuntokauppalaan mukaiset korjaukset vastuuajallaan asuntoihin, mutta ei tarjoa tällä hetkellä lisäpalveluja tai huoltopaketteja asiakkaille. Kone Hissit Oy:n ja NCC:n toimintatavat niin reklamaation käsittelyssä kuin tuotteistamisessa ovat periaatteena samankaltaisia. Suunnittelunohjaus pyrkii käyttämään valmiiksi tehtyjä suunnitelmaratkaisuja. Haasteita tuovat ulkopuoliset suunnittelutoimistot sekä haastavat kohteet, joissa valmiiksi tehtyjä suunnitelmaratkaisuja ei voida käyttää, vaan niitä pitää muokata. Reklamaatioiden käsittelyssä asiakkaan ja yrityksen välillä on huomiotava, että käsittely mittaa yrityksen toiminnallisuuden ja sitoutumisen sekä toimintatavan reklamaatioita kohtaan. Reklamaatioiden oikea-aikainen käsittely sekä niiden loppuun saattaminen lujittaa asiakassuhteita, koska asiakas näkee, että häntä palvellaan myös vaikeissa asioissa. Näin asiakkaan luottamus yritystä kohtaan kasvaa.

Johtopäätöksenä neljänteen alatutkimusongelmaan on se, että jälkimarkkinointi on toteutettu Kone Hissit Oy:ssä siten, että oma kunnossapito-organisaatio vastaa huollon myynnistä sekä toteutuksesta. Käytettävät tuotteet on pääosin tuotteistettu ja lisäksi yritys panostaa asiakaspalveluun. Asiakkaan tarpeita kuunnellaan ja sisäistetään, mitä ollaan tekemässä. Organisaatorakenne on kaikille selvä. Reklamaatiojärjestelmää käytetään kauttaaltaan ja kaikki reklamaatioihin liittyvät toimenpiteet tehdään yhden ohjelman kautta. Yhden ohjelman käyttö kokoaa dataa käsitellyistä asioista.

Edellä esitettyjen havaintojen perusteella on saatu vastaus tutkimuksen neljänteen alatutkimusongelmaan. Johtopäätösten pohjana olevat ylätasoon kategoriat teorioineen tukevat tätä vastausta.

5. ALATUTKIMUSONGELMA

Tutkimuksen viidennellä alatutkimusongelmalla pyrittiin selvittämään, mitkä ovat jälkimarkkinoinnin mahdolliset business-optiot. Tähän ongelmaan liittyviä ylätasoon kategorioita havaittiin toisesta ja kolmannesta teemasta:

- Business-optioiden tulevaisuuden mahdollisuudet ja haasteet (kategoria 3)
- Asuntorakentamisen tulevaisuuden haasteet ja mahdollisuudet jälkimarkkinoinnin näkökulmasta (kategoria 4)

Jälkimarkkinoinnin mahdollisia business-optioita tarkasteltaessa, nousee keskeiseen rooliin asiakkaat ja heille tuotetut palvelut. Asuntorakentamisessa jälkimarkkinointi mielletäänkin yleisesti esimerkiksi asennuspalveluna. NCC:llä asukkaille tarjotaan kohteen valmistumisen jälkeen palvelua, joka sisältää lähinnä taulujen, verhotankojen tai muiden pienten asennusten tekemistä. Jatkossa on tärkeää, että asiakkaalla on mahdollisuus ostamisen jälkeen pyytää tuotteeseen liittyen apua. Tapa, jolla asiakas voi pyytää apua, on tehtävä mahdollisimman yksinkertaiseksi ja helpoksi. Ongelmatilanteissa asiakkaan on esimerkiksi saatava varaosia tai huoltoapua, mikäli tuote ei ole kunnossa. Palvelun tehostamiseksi ja osaksi huoltopalvelua on mahdollisuus toteuttaa neuvontapalvelua. Neuvontapalvelun toimintaperiaate on neuvoa suoraan asiakasta puhelimitse, tai esimerkiksi Chatin kautta Internetin välityksellä. Asiakas voi ottaa yhteyttä rakennusliikkeeseen ongelmatilanteen sattuessa ja saada välittömästi neuvoja asian ratkaisemiseksi. Palvelu lähettäisi tiedon toteutettavasta huollosta ja työn suorituksen jälkeen kuittaus tulisi myös NCC:lle. Mikäli NCC toteuttaa huollot itse, säilyy tieto ja työt NCC:llä ja varmistutaan yhtiön asianmukaisesta hoidosta. Tutkimuksessa on havaittavissa yleisesti, että huollon toiminnassa on tällä hetkellä parannettavaa. Näitä toimintamalleja on mahdollista kehittää jälkimarkkinoinnin avulla. Samalla kehitetään asiakassuhteita, aikaansaadaan lisämyyntiä sekä monipuolistetaan asiakassuhteita.

Jälkimarkkinoinnin rooli asiakassuhteiden ylläpidossa on merkittävä ja se kuuluu osaksi asiakassuhteiden elinkaaren eri vaiheita. Yrityksen pitää seurata jokaisen asiakassuhteen kehittymistä siten, että asiakasta voidaan ohjata erilaisilla markkinointitoimenpiteillä eteenpäin kohti seuraavaa vaihetta. Muistamalla asiakasta kaupanteon jälkeen, nos-

taa yritys omaa profiiliaan ja luo mahdollisuudet lisä- ja täydennysmyynnille eli asiakassuhteiden kehittämiseksi. Tärkeimmät toimenpiteet ovat yhteydenotot kaupanteon jälkeen, sekä asiallinen ja henkilökohtainen asiakaspalvelu. Mainonta ja neuvontapalvelut nousevat tärkeisiin toimenpiteisiin niin vastuullisen toiminnan kuin asiakkaiden muistamiseen ostojen tai asiointikertojen välisellä ajalla. Onnistuessaan jälkimarkkinointi tuo yritykselle vakioasiakaskuntaa. Kaiken pohjana on hyvä ja jatkuva palvelu.

Merkittävänä business-optiona osana tutkimuksesta nousi esiin asumiseen liittyvien pehmeiden arvojen tarjoaminen asiakkaille. Näitä voisivat olla esimerkiksi muuttoapu, varasto-, ruoka- tai siivouspalvelut. Näiden palvelujen avulla olisi mahdollista tuoda lisäarvoa rakennusliikkeeltä asukkaalle päin. Palvelut on helppo liittää osaksi asuntoon liittyviä lisäpalveluja. Osa palveluista toimisi sähköisen palvelun kautta ja tällöin puhutaan osaksi jo nettikauppatoiminnoista. Nettikaupan rinnalle tuli esiin myös sähköinen luovutusaineisto. Ideana sähköisessä järjestelmässä on, että kaikki kohteeseen ja asuntoon liittyvät tiedot olisivat sähköisessä järjestelmässä ja tavallisista kohdekohtaisista paperimapeista päästäisiin eroon. Tämä toiminto on digitalisaatiota, jota myös kehitetään maan laajuisesti. Digitalisaatio uudistaa toimintotapoja, jossa osana on palvelujen sähköistäminen.

Yhtenä business-optiona voisi olla myös kauppahintaan lisätyt optiot vuosittaisista huoltokerroista, jossa olisi listattuna säännöllisesti huoltoa kaipaavat osat. Tosin tämä voi olla haastavaa toteuttaa, sillä rakentamisessa on vaikea määrittää jonkin tietyn rakennusosan kulumista tai käyttöikä, sillä eri rakennusosat ovat alttiita kulumisille riippuen eri käyttöasteista. Kyseisen huoltopakettien tarjonta on tällöin suurelta osin huolto liikkeen toteuttamaa toimintaa. Huoltopalveluille on kuitenkin selkeästi kysyntää rakennusliikkeen suunnalta.

NCC:llä on ollut käytössä omien kohteiden osalta oma nettikoti-järjestelmä. Nettikodissa asukkaalle päin on kerrottu rakennusvaiheesta alkaen työmaan etenemisestä aina valmistumiseen saakka. Järjestelmään on ollut mahdollista liittää myös asuntokauppaan liittyviä asiakirjoja. Sähköisiä järjestelmiä kehitettäessä olisi hyvä miettiä kohdekohtaista etävalvontamahdollisuutta. Etävalvonnan kautta olisi mahdollista reagoida asukkaan reklamaatioihin, jotka liittyvät esimerkiksi lämpötilaan. Etävalvonnalla pystyisi säätelemään asunnon lämpötiloja sähköisen järjestelmän kautta ilman paikan päälle menemistä. Tässä toiminnossa olisi kyse palvelusta, jolloin asukkaat voisivat soittaa rakennusliikkeen palvelunumeroon. Lisäksi etävalvontaa voisi hyödyntää yhtiölle päin esimerkiksi niin, että itse rakennusliike tai yhteistyössä oleva suunnittelutoimisto tekisi-

vät energiaseurantaa ja raportoisivat lukemista yhtiölle päin. Energian seurantaa voi tietenkin jokainen yhtiö tehdä myös itse, mutta liikeideana voisi olla energiaseurannan lisäksi energian kulutuksen minimointi ja siihen liittyvien vaihtoehtojen kartoittaminen. Kyseinen toiminto olisi etävalvontaa, joka toimisi taloyhtiön tiloissa olevan VAK-laitteen kautta, jossa osana olisi esimerkiksi Fidelix-järjestelmä. Vaikka energian seurannan liikeideaa ei saisi myytyä taloyhtiöille, olisi etävalvonnan kautta tuleva tieto tärkeää rakennusliikkeelle datan analyysia varten sekä suunnitelmien kehittämisen kannalta.

Oheisten business-optioiden lisäksi on tärkeää, että jälkimarkkinointi on tiiviisti mukana luovutuksen jälkeisessä asiakaspinnassa. Tämä takaa sen, että palaute niin yhtiön luovutuksesta ja käytöstä palautuu takaisin NCC:lle ja mahdollistaa nopean reagoinnin ongelmatilanteisiin. Palaute yhtiön toiminnosta auttaa myös jatkossa suunnittelunohjausta reagoimaan suunnitelmien toimivuuteen ja karsimaan epäkohtia valituista ratkaisuista.

Johtopäätöksenä viidenteen alatutkimusongelmaan on se, että mahdollisuuksia jälkimarkkinoinnin business-optioihin on olemassa. Nämä liittyvät pääosin asiakkaille tarjottaviin palveluihin, kuten huoltopalveluun, etävalvontaan, vuosittaisiin huoltokertoihin, nettikauppaan sekä asiakkaille tarjottavaan neuvontapalveluun. Tämä edellyttää kuitenkin kustannusten vertailua, suunnittelua ja esimerkiksi asiakkaiden näkemyksiä mahdollisten lisäpalvelujen tarpeesta ennen mahdollista toimeenpanoa. Leanin PDCA-syklien hyödyntäminen auttaa järkimarkkinointiyksikön toimintaa halutun tavoitetilan saavuttamisessa.

Edellä esitettyjen havaintojen perusteella on saatu vastaus tutkimuksen viidenteen alatutkimusongelmaan. Johtopäätösten pohjana ovat ylätason kategoriat teorioineen tukevat tätä vastausta.

7 YHTEENVETO

Tässä luvussa vastataan tutkimuksen päätutkimusongelmaan alatutkimusongelmiin saatujen johtopäätösten perusteella. Tutkimuksen päätutkimusongelmalla pyrittiin selvittämään, miten asuntorakentamisen jälkimarkkinointiprosessia voidaan kehittää.

Asuntorakentamisen jälkimarkkinointiprosessia on mahdollista kehittää seuraavilla toimenpiteillä:

- Jälkimarkkinoinnin kokonaisuus toimenkuvineen ja tavoitteineen pitää aukaista organisaation sisällä kaikkien tietoon. Jälkimarkkinointiyksikön rakenne ja toimenkuvat sekä tulevaisuuden tavoitteet pitää kirjata auki.
- Olennaista on tiedonkulun parantaminen muuttamalla viestinnällisiä toimintatapoja. Yksi työkalu suunnittelunohjauksen ja jälkimarkkinoinnin toimintatapojen kehittämiseksi viestinnän näkökulmasta on esimerkiksi suunnittelujohtajan ylläpitämä ”sovitut päätökset”-logi. Sama tieto olisi molempien osapuolien käytössä ja se parantaisi tiedonkulkua näiden kahden yksikön välillä. Login läpikäynti ja täydentäminen tapahtuisivat ryhmäpalavereiden yhteydessä.
- Jälkimarkkinointiyksikön laatimat raportit pitää olla jatkossa entistä kattavampia. Raportissa on hyvä olla havaitut virheet, virheiden laatu ja toimenpiteet virheiden korjaamiseksi, esimerkiksi Top 5-listaus-muodossa. Havaittuja virheitä pitää analysoida jälkimarkkinointiyksikössä kattavasti ja kootusti. Analysoinnin jälkeen tieto pitää siirtyä takaisin muun muassa suunnittelunohjaukseen, jotta havaitut virheet eivät toistuisi uusissa kohteissa.
- Prosessikaaviota tarkasteltaessa korostuu, että työn luovutus seuraavaan prosessivaiheeseen tapahtuu virheettömästi sekä oikein dokumentoituna. Pro3-ohjelmaan on hyvä miettiä työkalua, joka tunnistaa tallennetun datan arkistointiohjeen mukaisesti. Työkalu kertoo työmaan tallennetun datan valmiusasteen kattavasti niin johdolle kuin jälkimarkkinoinnille tuotannon luovutushetkellä.
- Suunnittelujohtajan ja jälkimarkkinointipäällikön toimenkuvia pitää selkeyttää. Suunnittelujohtajan resursseja kaivataan enemmän suunnittelunohjauksessa. Jälkimarkkinointipäälliköille pitää jäädä enemmän aikaa takuutöille sekä raporttien ja hankalampien asioiden käsittelyyn.
- Yhtenä havaintona jälkimarkkinointitoiminnan kehittämisen kannalta on myös jälkimarkkinointipäälliköiden osallistuminen johdon viimeistelykatselmuksiin. Läsnäolojen avulla voidaan verrata viimeistelyn laatutasoa ja verrata sitä myös edellisiin työmaakäynteihin, jotka olivat työmaiden viimeistelyvaiheissa.
- Jälkimarkkinointiin liittyen, nousee esille lisäpalveluiden tai huoltopakettien tarjoaminen asiakkaille. NCC:n jälkimarkkinointiyksikön mahdollisuudet jälkimarkkinoinnin business-optioihin liittyvätkin pääosin asiakkaille tarjottaviin palveluihin, kuten huoltopalveluun, etävalvontaan, vuosittaisiin huoltokertoihin, netti-kauppaan sekä asiakkaille tarjottavaan neuvontapalveluun.
- Merkittävimpana havaintona päätutkimusongelmaan on se, että jälkimarkkinointiprosessia voidaan kehittää luomalla toimiva prosessikaavio. Tämä edellyttää henkilöstön sitouttamisen kaaviossa esitettyyn jälkimarkkinointiprosessin kokonaisuuteen. Kaaviosta havaitaan jälkimarkkinointiprosessin kriittiset kohdat sekä kaavio avaa jälkimarkkinoinnin toiminta-ajatuksen henkilöstölle.
- Jälkimarkkinointitoiminnan kannalta olisi hyvä miettiä myös jälkimarkkinointiyksikön työnjohtajien vierailuita työmaalla runkovaiheessa. Runkovaiheen katsel-

muksessa olisi hyvä kiinnittää huomiota kohteen riskirakenteisiin ja samalla tuoda esille vuosi- ja vastuutöiden kriittisimpiä korjauskohtia.

- Henkilöstön sitouttaminen uusiin toimintatapoihin kuten esimerkiksi Reqqu-ohjelman käyttöön. Reqqu-ohjelmaa tulee kehittää niin, että ohjelma on kaikkien saatavilla ja siitä on pidetty kattava koulutus. Reklamaatiot sekä käsitellyt asiat on hyvä löytyä yhden ohjelman takaa. Näin analysoitua dataa alkaa kertyä ja sitä voidaan hyödyntää jatkossa.
- Hankintapuoli pitää saada tiiviimmin mukaan jälkimarkkinointiin. Lisäksi aliurakoitsijatoimintaan pitää saada enemmän selkeyttä, kuten esimerkiksi vastuut korjaus- ja takuutöistä. Aliurakoitsijat pitää sitouttaa vuosikorjaustöihin jo kohteen aliurakoitsijasopimusvaiheessa. Tärkeää on myös laatia selkeät toimintaohjeet jälkimarkkinointiryhmälle hankintojen, kilpailuttamisen sekä urakoiden sopimiseen suhteen.
- On hyvä miettiä asiakastyytyväisyyskyselyn teettämistä jälkimarkkinointiyksikön toiminnasta suoraan asiakkailta tai yhtiöltä. Suora palaute jälkimarkkinoinnin toiminnasta asiakaspinnasta auttaisi toiminnan kehittämisessä.
- Jälkimarkkinoinnin toiminnan tehostamiseksi voisi miettiä omaa kannustinjärjestelmää. On hyvä luoda henkilökohtaiset tavoitteet, seurata ja arvioida niitä. Tavoitteiden saavutettua tapahtuisi palkitseminen.
- Kohteen valmiustaso olisi hyvä tarkastaa pistokoeluontoisesti jälkimarkkinointivastaavan toimesta ennen luovutusta. Tuotannolta takuulle palaverissa pitää saada mahdollisimman hyvä käsitys kohteen valmiustasosta. Tekemättömiä töitä ei saa tarkoituksen mukaisesti jäädä luovutuksen jälkeen tehtäväksi.

Lähteet

Ahonen, S. 1995. Fenomenografinen tutkimus. Teoksessa Ahonen, S., Saari, S., Syrjälä, L., & Syrjäläinen, E. 1995. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Rauma: Kirjapaino West Point Oy.

Alasuutari, P. 2001. Laadullinen tutkimus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Asiakassuhteiden eri vaiheet liiketoiminnassa:
<http://www.aedu.sakky.fi/opinnet/markkinointi/1vaiheet.htm>, luettu 5.10.2015

Asiantuntijahaastattelut, Kone Yhtiöt Oy, Helsinki 5.3.2015. Materiaali tekijän hallussa

Asiantuntijahaastattelut, NCC Rakennus Oy, Helsinki 5.8.2015. Materiaali tekijän hallussa

Asiantuntijahaastattelut, NCC Rakennus Oy, Helsinki 6.8.2015. Materiaali tekijän hallussa

Asiantuntijahaastattelut, NCC Rakennus Oy, Helsinki 11.8.2015. Materiaali tekijän hallussa

Asiantuntijahaastattelut, NCC Rakennus Oy 13.8.2015. Materiaali tekijän hallussa

Barlow, J & Moller, C.1998. Ota asiakasvalitus lahjana. Helsinki: Tietosanoma

Benchmarking-kotisivut: <http://www.wikipedia.org/benchmarking>, luettu 6.9.2015

Benchmarking-käsitteenä:
http://www.metodix.com/fi/sisallys/01_menetelmat/02_metodiartikkelit/kyro_roots_content_benchmarking/100, luettu 2.11.2015

Digitalisaatio: <http://vm.fi/digitalisaatio>, luettu 5.10.2015

Gröhn, T. & Jussila, J. 1992. Laadullisia lähestymistapoja koulutuksen tutkimuksessa. Helsinki: Yliopistopainos

Hirsjärvi, S &. & Hurme, H. 1993. Teemahaastattelu. Helsinki: Yliopisto

Hirsjärvi, S., Remes, P & Sajavaara, P. 2004 vai 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kirjayhtymä

Huippumenestyvän organisaation johtaminen –kotisivut:
http://www.innotiimi.fi/site/?lan=1&page_id=225, luettu 7.12.2015

Hämäläinen, S. Pro gradu- tutkielma: Työyhteisön sisäisen viestinnän haasteet organisaation muutoksessa. Jyväskylän yliopisto, 2011.

Joensuu, S.2001. Viestintävajeet ja niihin liittyvät arvot postmodernissa organisaatiossa. Pro gradu-työ: Jyväskylän yliopisto, viestintätieteiden laitos, yhteisöviestintä. Haettu 7.12.2015

Järvinen, P. & Järvinen, A. 2004. Tutkimustyön metodeista. Tampere: Opinpaja

Julkisen hallinnon kuvaus prosessikuvauksesta. Saatavilla: (<http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS152/JHS152.html>). Luettu 3.12.2015

Kananen, J 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä – kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 134

Kannisto, P & Kannisto, S.2008. Asiaskaspalvelu: Tiedettä, taikuutta vai talonpoikaisjärkeä? Tampere: AMK-Kustannus

Kokko, N & Vartiainen, M. 2006. Hajautetun työskentelytavan vaatimukset ja hyvinvointitekijät. Teknillinen korkeakoulu. Työpsykologian ja johtamisen laboratorio. Raportti 2006/2.

Laamanen, K & Tinnilä, M.2002. Prosessijohtamisen käsitteet. Metalliteollisuuden keskusliitto. Tampere: Tammerpaino Oy

Lahtinen, J, Isoviita, A ja Hytönen, K: Asiakassuhdemarkkinoinnin perusteet, Kokkola 1994

Lean-kotisivut: <http://www.qk-karjalainen.fi/fi/artikkelit/onko-laatu-leania-vai-lean-laatu-lean-six-sigma>, luettu 8.9.2015

Lean-kotisivut: <http://www.sixsigma.fi/fi/lean>, luettu 7.9.2015

Lean-kotisivut: <http://www.sixsigma.fi/fi/six-sigma/roolit/>, luettu 8.9.2015

Lean-kotisivut: <http://www.sixsigma.fi/fi/six-sigma/dmaic/>, luettu 9.9.2015

Lean-kotisivut: <http://www.sixsigma.fi/fi/lean/yleinen/>, luettu 8.9.2015

Lean-kotisivut: <http://www.sixsigma.fi/fi/lean/littlen-laki/>, luettu 10.9.2015

Lean-kotisivut: <http://www.sixsigma.fi/fi/lean/kingmanin-kaava>, luettu 10.9.2015

Lean-kotisivut: <http://www.sixsigma.fi/fi/lean/esteiden-teoria-toc>, luettu 10.9.2015

Lean-kotisivut: <http://www.sixsigma.fi/fi/lean/yleinen/toyota-kata/>, luettu 11.9.2015

Lean-kotisivut: <http://www.sixsigma.fi/fi/lean/johtamissysteemi/>, luettu 11.9.2015

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. uudistettu painos. Hämeenlinna Talentum Media Oy

Liiketoiminnan kehittäminen, Romyana Grozeva, Strategy-train: Small Enterprise Strategic Development Training, Luku 8. Saatavissa: http://st.merig.eu/uploads/media/Download_Luku_8.pdf, luettu 15.8.2015

Maankäyttö- ja rakennuslaki L 1999 / 120§ (verkkoaineisto). Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990132>

Niikko, A. 2003. Fenomenografia kasvatustieteellisessä tutkimuksessa. Joensuu: Joensuun yliopistopaino

NCC Rakennus Oy:n kotisivut: <http://www.ncc.fi/tietoa-nccsta/toimintajarjestelma/ncc-rakennus-laatupolitiikka/>, luettu 6.9.2015

Rope, T. 2003. Onnistu Myynnissä. Helsinki: WSOY

Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2007. Haasteena myynnin johtaminen. Oy Imperial Sales AB

Saavalainen, H. & Suomi, J. 2012. Kandidaatintyö: Tiedonkulun merkitys erilaisissa tuotannonohjausympäristöissä. Lappeenrannan teknillinen yliopisto

Suunnittelun johtaminen rakennushankkeessa. RT 13-10860 (online). Helsinki: Rakennustieto. Saatavissa: https://www.rakennustieto.fi/kortistot/tuotteet/RT_9190.html.stx

Sähköiset palvelut: <http://vm.fi/sahkoiset-palvelut>, luettu 5.10.2015

Teräsniska, M. 2003. Opinnäytetyö: Vuosikorjaukset perustajaurakoitsijakohteissa. Seinäjoen ammattikorkeakoulu

Valvio, T.2010. Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen. Helsinki: Helsingin Kauppakamari

Vähä-Kungas, J-M. 2009. Opinnäytetyö: Jälkimarkkinointi autokaupassa. Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulu.

Teemahaastatteluiden analysointiprosessi

LIITE1

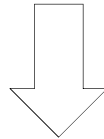
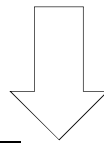
1. TEEMA: JÄLKIMARKKINOINTI

MERKITYKSELLISET KÄSITYKSET:

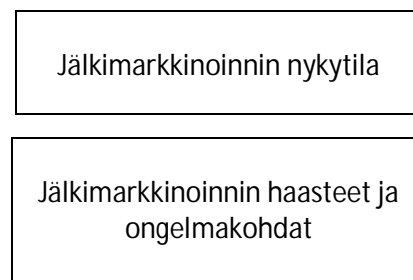
JM-prosessikaavion laadinta	toimihenkilöiden resurssien määrä koetaan riittäväksi	JM aluejako hyvä
kaivataan selkeää linjanvetoa asioiden ratkaisujen suhteen	suunnittelujohtajan rooli koetaan hyvänä	NCC AR:n ja Asumisen välinen yhteistyö ok
työmaavierailut riskirakenteiden osalta	palaverikäytännöt	työnjohtajien vastualueet koetaan selkeinä
JM-päällikön työnkuvan avaus	kuukausittainen raportointi kuvineen esim 5 asiasta	henkilökohtainen asenne kuntoon
tiedon siirto/kulku eri tahojen välillä	suunnittelujohtajan ja jm-päällikön välinen työnjako	suunnitelmaratkaisujen vaihtoehtoinen
reklamaatioiden kokonaiskuvan hahmottaminen	Pro3 käyttö ja tiedon löytäminen	valokuvien yksilöinti
vuosikorjausten ennustettavuus haasteellista	työntekijöiden resurssointi	työn valvonta
huoltoyritysten tekemien korjausten kuittaukset	hajanainen toiminta ja vaikea seurattavuus – haasteellinen lähiesimiestyö	palautteen saanti asukkailta
jm tekee jonkin verran vielä tuotannolta jääneitä töitä luovutuksen jälkeen	rakentamisen laadussa parannettavaa	jälkimarkkinointi sanana ja sisällöllisesti epäselvä
markkinointia	asiakastytyväisyyskyselyt	jm koetaan teknisenä työnä eli tehdään kuuluvat vuosikorjaus- ja vastuutyöt
uusi hieno termi	asiakaspalveluna loppuasiakkaalle	asumiskokemusten parantaminen ja brändin vahvistus
positiivinen mielikuva	tuote kunnossa luovutushetkellä	selkeiden virheiden korjaus
firman rahojen säästäminen	jm-nimi sisäisen markkinoinnin näkökulmasta	jm-nimi kuvaa huolenpitoa ja velvollisuuksia
korjaukset asuntokauppalain ja YSE:n mukaan	luovutusten jälkeiset asukkaalle reklamaatioihin reagointi välittömästi	reklamaatiojärjestelmä
reun käyttö vaihtelee	reun saatava data vielä vähäistä	reklamaatioiden tarkka kuvaus valokuvineen – lähtö- ja lopputilanne
reun helppokäyttöisyys	osa reklamaatioista tulee ohi reun suoraan sähköpostiin	reun nähdään potentiaalisena työkaluna

requesta ei löydy luovutukseen liittyviä virheitä	requestissa on pelkät vastuasiat ei vuosikorjausasioita	requestu parantaneesi asiakastyytyväisyyttä reklamaatioihin vastaamisen, käsittelyn ja seurannan helpottuessa
vuosikorjaukset työmaiden hoidettavaksi	sovitut päätökset-logi olisi hyvä luoda	jm raportointi tehdään nykyään kustannusten kautta
platformit ja yhteneväiset toimintavat	jm olisi hyvä laatia raportti taloyhtiöille tehdyistä korjauksista	työt tehdään pääosin laskutyönä – pitäisi kilpailuttaa ja teettää töitä urakalla
hankinta voimakkaammin mukaan jm prosessiin	tuotannolta takuulle palaverit	kustannustehokkuus jälkimarkkinoinnissa

Alatason kategoriat



Ylätason kategoriat

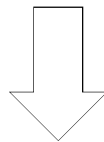


Teemahaastatteluiden analysointiprosessi

2. TEEMA: BUSINESS-OPTIOT

MERKITYKSELLISET KÄSITYKSET:

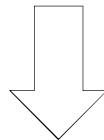
rajatun huollon tarjoaminen, sisälllys asunnon hintaa	jälkimarkkinointi tiiviisti mukaan kohteen käytön aikaiseen toimintaan – ei pelkästään huollolla ja ylläpidolla
asumisen pehmeiden arvojen tarjonta esim. varasto, ruoka- tai siivouspalvelut	huolto tai korjauspalvelu
muuttoapu	energian kulutusseuranta ja raportointi
peittyvien rakenteiden valokuvaus ja niiden luovutus asukkaille ja yhtiölle	luovutusmateriaali sähköisesti asukkaalle
palvelujen tarjonta aliorakoitsijalla	aliorakoitsijan kannattavuus
energian kulutusseurannan työkalut – esim. Fidelix ja Vakin IP-osoitteen yhteensovitus	ihmisten käsitysten muuttaminen – asunto tarvitsee myös huoltoa
rakennusosien kulumista vaikea arvioida	vastuutöiden litteroinnin parantaminen
neuvonta-palvelu	0-virhe luovutukset
nettikauppa periaate	rahoitusapua
vaihtoehtoisten asuntojen tarjoaminen asiakkaille (elämäntilanteet) – verkoston ylläpito	



Alatason kategoriat

Mahdollisuudet

Haasteet



Ylätason kategoriat

Business-optioiden tulevaisuuden mahdollisuudet ja haasteet

Teemahaastatteluiden analysointiprosessi

3. TEEMA: ASUNTORAKENTAMISEN TULEVAISUUS

MERKITYKSELLISET KÄSITYKSET:

Huoltosopimusten sisällön tarkastaminen	tehdystä korjauksista / huolloista tieto paremmin organisaatiolle
valvojen roolin muuttaminen – mukana enemmän työmaan riskien kartoittamisessa	valvojat ar:n puolelle – tällähetkellä ovat asumisen puolella
asumisen hyvä keskittyä kehittämään asiakkuuksia	hankintojen kilpailuttaminen
selkeät toimintaohjeet	mahdollisen oman kannustinjärjestelmän luominen vuosi- ja vastuukorjauspuolelle
valmiiden asuntojen tiedot sähköiseen järjestelmään	0-virhe luovutukset
asuntojen hallittu ja virheetön luovutus	tuotevakiointit ja platformit
digitalisaatio	laadunvarmentaminen omaan portaaliin
3D mallin parempi hyödyntäminen	oman rautakaupan käyttö – hankinta pyörittää tiettyjä sortimenteja omassa rautakaupassa
suunnitelmat kuntoon	huolenpito työntekijöistä – vaihtuvuuden minimointi
asuminen kehittää asukkaille päin käyttöliittymiä jossa ar tukee toimintaa	tuotanto kuntoon hankintojen ja tekemisen osalta
tehokkuuden parantaminen	informaation kulku

Alatason kategoriat

Asuntorakentamisen nykytilan haasteet jälkimarkkinoinnissa

Asuntorakentamisen tulevaisuuden mahdollisuudet jälkimarkkinoinnissa

Ylätason kategoria

Asuntorakentamisen tulevaisuuden mahdollisuudet ja haasteet jälkimarkkinoinnin näkökulmasta