



Osaamista  
ja oivallusta  
tulevaisuuden  
tekemiseen

Kari Nieminen

# Isännöinnin liiketoiminnan laajentaminen asukaspalveluihin

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Insinööri (AMK)

Talotekniikka

Insinöörityö

2.6.2020

Tekijä Otsikko	Kari Nieminen Isännöinnin liiketoiminnan laajentaminen asukaspalveluihin
Sivumäärä Aika	71 sivua 2.6.2020
Tutkinto	insinööri (AMK)
Tutkinto-ohjelma	talotekniikka
Ammatillinen pääaine	kiinteistöjohtaminen
Ohjaaja	lehtori Kirsi Maasalo
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää vaatimukset isännöinnin liiketoiminnan laajentamisesta asukaspalveluihin. Asukaspalveluita ovat esimerkiksi kodin puhtaus- ja siivouspalvelut, kodin remonttipalvelut, kuljetus- ja asiointipalvelut sekä digiapu.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää palvelumuotoilun menetelmiä hyödyntäen asukaspalvelujen kehittämisen työkalupakki, jonka avulla isännöintiyritys voi järjestelmällisesti selvittää asukaspalveluiden tarpeita asiakaskunnassaan, arvioida uusia liiketoimintamahdollisuuksia, kehittää uusia palveluita ja rakentaa palvelukumppani verkostoa.</p> <p>Tutkimuksessa haastateltiin helsinkiläisen alueellisen isännöintiyrityksen hallituksen puheenjohtajia alueen asukaspalvelutarpeista. Kirjallisena lähdeaineistona käytettiin tunnettujen palvelumuotoilijoiden, palvelujen johtamisen ja markkinoinnin sekä liiketoimintaverkostojen kehittäjien teoksia.</p> <p>Työssä kehitettiin kuusivaiheinen asukaspalvelujen kehittämismalli sisältäen nykytila-analyysin, asiakastarpeen ymmärtämisen, palveluratkaisujen kehittämisen, palvelujen tuotteistamisen ja pilotoinnin, palvelujen lanseerauksen ja tuotannon sekä palvelujen jatkuvan kehittämisen työkalut. Työkalupakki sisältää yhteensä 17 mallinnustyökalua.</p> <p>Isännöintiyritys voi tämän työkalupakin avulla viedä läpi asukaspalvelujen kehittämishankkeen vaihe vaiheelta ja varmistaa, että kaikki tärkeät asiat tulee tarkistettua uusia palveluita ja uutta liiketoimintaa kehitettäessä.</p> <p>Opinnäytetyö on hyödyksi isännöintiyritysten toimitusjohtajille, palvelujen kehittäjille, asukaspalvelu- ja kotipalveluyrittäjille sekä aiheen opiskelijoille.</p>	
Avainsanat	isännöinti, asukaspalvelut, kotipalvelut, service blueprint, palvelumuotoilu, palvelupolku, kehittäminen, verkosto

Author Title Number of Pages Date	Kari Nieminen Extending Services of Property Management Companies to Household Services 71 pages 2 June 2020
Degree	Bachelor of Engineering
Degree Programme	Building Services Engineering
Professional Major	Property Management
Instructors	Kirsi Maasalo, Senior Lecturer
<p>The purpose of this thesis was to study how property management companies could extend their business to household services, including household cleaning services, mobile, computer and TV setup support, handyman services, transportation services, house renovation etc. The goal was to develop an easy-to-use service development toolbox for property management companies, with instructions on how to design and improve household services and build a network of partners for the services.</p> <p>The final year project analysed the need of household services by interviewing the chairmen of the boards of large housing cooperatives and discussing with residents. Literature by well-known professors and subject matter experts of service design, services management and marketing and partner network developers was studied.</p> <p>The project resulted in a six-phase service development model including 17 service development tools for household service developers.</p> <p>The toolbox expedites service development by having all essential information easily accessible for the creation and launch of new services. The checklist in the toolbox ensures that all necessary elements of the service are considered during the development process.</p> <p>The thesis benefits managing directors and service developers of property management companies, housework service entrepreneurs and educational institutes.</p>	
Keywords	property management, housework services, service blueprint, service design, customer journey map, networking

## Alkusanat

Olen työskennellyt noin 30 vuotta tietotekniikka-alan ja matkaviestintäalan yritysten asiakaspalveluiden asiantuntija-, kehitys- ja palveluesimiestehtävissä. Lisäksi olen toiminut kiinteistöpalvelualalla isännöinti-, projektinjohto- ja isännöintipalveluiden kehitystehtävissä viimeiset seitsemän vuotta.

Olen pyrkinyt tuomaan opinnäytetyössäni systemaattisen lähestymistavan asukaspalveluiden kehittämiseksi isännöintiyrityksille. Toivon, että tästä työstä ja työkalupakista on hyötyä ja iloa kaikille, jotka haluavat laajentaa isännöinnin palveluita asukkaille tarjottaviin palveluihin.

Haluan kiittää opinnäytetyöni ohjaajaa Kirsi Maasaloa, vaimoani Marja-Liisaa, lapsiani Mikaa ja Marikaa sekä ystäviäni, jotka kaikki ovat vahvasti kannustaneet minua eteenpäin kohti maalia ja työn valmistumista.

## Sisällys

### Lyhenteet

1	Johdanto	1
1.1	Asukaspalvelut ja isännöinti 2010-luvulla	2
1.2	Asukaspalveluiden kehittämisen ympäristö alkavalla 2020-luvulla	4
1.3	Tutkimuskysymykset	5
1.4	Käytettävät tutkimusmenetelmät	5
2	Asukaspalvelut ja isännöinti	6
2.1	Isännöintiyrityksen palvelumalli	7
3	Palvelumuotoilun työkalut asukaspalveluiden kehittämisessä	8
3.1	Palvelumuotoilun määritelmiä	9
3.2	Asukaspalveluiden kehittäminen palvelumuotoilun menetelmillä	9
3.3	Vaihe 1 – Arvioi nykytila, rajaa kehityshaaste	12
3.3.1	Työkalu 1: Tavoitetilan kuvaus (brief)	13
3.3.2	Työkalu 2: Yrityksen johdon toimeksiantodokumentti	14
3.3.3	Työkalu 3: Nykytila-analyysi SWOT-analyysillä	14
3.4	Vaihe 2 – ymmärrä asiakastarve	18
3.4.1	Työkalu 4: Asukaskyselyt	18
3.4.2	Työkalu 5: Haastattelut	19
3.4.3	Asukaspalveluhaastattelujen tulokset ja löydökset	26
3.4.4	Työkalu 6: Asiakasnäkökulman kuvaus	29
3.4.5	Työkalu 7: Käyttäjäprofilointikortti	30
3.4.6	Työkalu 8: Business Model Canvas	31
3.5	Vaihe 3 – kehitä ratkaisut	38
3.5.1	Työkalu 9: Ideakortit	38
3.5.2	Työkalu 10: Palvelun prototyyppi	39
3.5.3	Työkalu 11: Palvelujen priorisointimatriisi	40
3.5.4	Työkalu 12: palvelupolku	42
3.5.5	Työkalu 13: Service Blueprint	48
3.5.6	Työkalu 14: Kumppanuusverkoston perustamisen tarkistuslista	51
3.6	Vaihe 4 – Tuotteista ja pilotoi	54
3.6.1	Työkalu 15: Asukaspalveluiden ja palvelumallin tarkistuslista	57

3.7	Vaihe 5 – Lanseeraa, aloita tuotanto, johda palveluita	60
3.7.1	Työkalu 16 - Net Promoter Score NPS suositteluindeksi	60
3.8	Vaihe 6 – Kehitä jatkuvasti	61
3.8.1	Työkalu 17 – Laadukkaan palvelun seitsemän kriteeriä	62
4	Tutkimustulokset ja niiden arviointi	63
4.1	Työn onnistumisen arviointi	63
4.2	Tutkimuskysymyksiin vastaaminen	64
4.3	Teoriaosuuden arviointi	65
4.4	Empiirisen osuuden arviointi	66
5	Päätelmät	67
	Lähteet	69
	Liitteet	
	Liite1. Strukturoitu kysymyslomake, kodin huoltopalvelu, osat 1 ja 2	

## Lyhenteet ja käsitteet

### Asukas

Asunnossa asuva henkilö. Asunnon omistaja (osakas) tai vuokralainen (Kukko ym. 2019).

### Asukaspalvelut

Asukaspalvelut ovat käyttäjäpalveluita, jotka on tarkoitettu asumisyhteisöjen asukkaille (Rakli 2012: 57). Asukaspalveluita ovat esimerkiksi kodin siivous, kauppakassipalvelu, asiointipalvelut, pienremontit jne.

### Asunto-osakeyhtiö, As Oy

Asunto-osakeyhtiö on osakeyhtiö, jonka yhtiöjärjestyksessä määrätty tarkoitus on omistaa ja hallita vähintään yhtä sellaista rakennusta tai sen osaa, jossa olevan huoneiston tai huoneistojen yhteenlasketusta lattiapinta-alasta yli puolet on yhtiöjärjestyksessä määrätty osakkeenomistajien hallinnassa oleviksi asuinhuoneistoiksi. Asunto-osakeyhtiön jokainen osake tuottaa yksin tai toisten osakkeiden kanssa oikeuden hallita yhtiöjärjestyksessä määrättyä huoneistoa tai muuta osaa yhtiön hallinnassa olevasta rakennuksesta tai kiinteistöstä. (Asunto-osakeyhtiölaki 2010/1599 1 § 2.)

### B2B-palvelut

B2B on lyhenne englanninkielisistä sanoista 'Business-To-Business', joka tarkoittaa ammattikäyttöön tarkoitettujen tuotteiden tai palveluiden eli investointi- tai tuotantohyödykkeiden palveluita yritysten ostopäätäjille.

## B2C-palvelut

B2C on lyhenne englanninkielisistä sanoista 'Business-To-Consumer', joka tarkoittaa yksityisille kotitalouksille ja henkilöille eli kuluttajille suunnattuja kuluttajapalveluita. Asukaspalvelut kuuluvat tähän kategoriaan.

## Isännöinti ja isännöitsijä

Isännöinti tarkoittaa kiinteistöjohtamista, jonka tarkoituksena on asumisyhteisössä vastata kiinteistöhallinto, sekä kiinteistön hoito- ja ylläpitopalveluihin liittyvistä toiminnoista. Isännöitsijä toimii asunto-osakeyhtiön toimitusjohtajana (Rakli 2012: 18)

## Kiinteistöhuolto

Kiinteistön hoito- ja ylläpitopalvelu, jonka tarkoitus on pitää kohde käyttö- ja toimintakunnossa ja estää vikojen ilmaantuminen (Rakli 2012: 56).

## Mockup

Malli, simulaatio, pienoismalli. Kuvastaa tuotteen tai palvelun mallia lopullisesta tuotteesta.

## Osakas (taloyhtiössä)

Osakas on asunto-osakkeen omistaja.

## Wireframe

Visuaalinen malli verkkosivusta, jolla mallinnetaan websivun näkymää, toiminnollisuuksia ja rakennetta.



## 1 Johdanto

Tässä tutkimuksessa selvitetään kodin ja asumisen arjen asukaspalvelutarpeita pääkaupunkiseudulla sijaitsevan alueellisen isännöintiyrityksen isännöimissä asunto-osakeyhtiöissä. Tutkimus toteutetaan haastattelemalla asukkaiden palvelutarpeita, sekä arvioidaan isännöintiyrityksen mahdollisuuksia ja keinoja laajentaa liiketoimintaansa asukaspalveluihin.

Tässä työssä sovelletaan esimerkinomaisesti palvelumuotoilun työkaluja hyödyntäen haastattelujen kautta saatua tietoa asukaspalvelutarpeista.

Palvelun kehittämisen eri vaiheet esitellään teoriassa. Teorian ohessa kuvataan esimerkkejä työkalujen käytöstä sovitettuna esimerkkiympäristöihin, jossa tutkimuksen kohteena on ollut alueellinen isännöintiyritys pääkaupunkiseudulla sekä todelliset asunto-osakeyhtiön asukkaat (asiakkaat). Tutkimuksen otanta kattaa viisi suurehkoa asunto-osakeyhtiötä sisältäen 800 huoneistoa, noin 2 500 asukasta sekä viiden As Oy:n hallituksen puheenjohtajien haastattelut.

Tämän työn tavoitteena on rohkaista isännöintiyrityksiä laajentamaan toimintaansa asukkaille tarjottaviin palveluihin tarjoamalla isännöintiyrityksen palvelujen kehittäjille käytännönläheisiä työkaluja uusien asukaspalvelujen innovointiin, kehittämiseen ja uusien toimintamallien kokeilemiseen.

Asukaspalveluilla tarkoitetaan tässä ensisijaisesti kotityöpalveluita, joiden kohteena ovat kodeissa asuvat asukkaat ja kodin normaalin arjen palvelut (Partanen ym. 2012: 9). Asukaspalveluita ovat esimerkiksi siivouspalvelut, ikkunoiden pesut, asioidenhoitopalvelut kuten kaupassakäynti ja virastokäynnit, kodin erilaiset kodin pienkorjaukset ja vaativammat kodin remontit. Asukaspalveluissa maksajana on palvelun kuluttaja, asukas.

## 1.1 Asukaspalvelut ja isännöinti 2010-luvulla

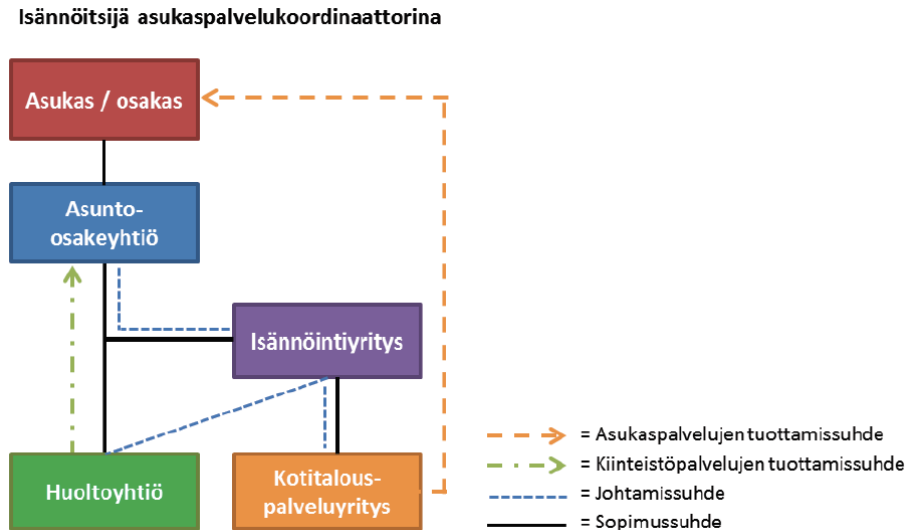
Asukaspalveluita ja isännöinnin roolia niiden toteuttamisessa on tutkittu useaan otteeseen 2000-luvulla. Isännöintiliitto julkisti vuonna 2011 Isännöinnin Visio 2020-ohjelman (Isännöintiliitto 2011), jossa arviointiin siivous, ateriat-, asiointi- ja muiden asumisen palveluiden tarjoavan mahdollisuuksia isännöinnin liiketoiminnan kasvattamiseen.

(Roth ym. 2012: 44) esittivät raportissaan mallin, jossa isännöintiyritys toimii asukaspalveluiden integraattorina tarjoten asukkaille yhteyspisteen, josta asukkaat voivat tilata perinteisten isännöintipalvelujen lisäksi tarvitsemansa asukaspalvelut. Isännöintiyritys voi tuottaa osan palveluista itse ja osan palvelukumppaniensa avulla. Tutkimuksen yhteenvedossa todettiin ongelmaksi alan kehittymättömyys ja haluttomuus tarttua asukaspalveluiden kehittämiseen.

Hanna Arponen tarkasteli diplomityössään (Arponen 2014) toimintamalleja, joilla asukaspalveluita voidaan tuottaa alueellisesti. Työssä selvitettiin rakennusyhtiötä mahdollisena asukaspalvelujen tuottajana. Työssä tarkasteltiin myös isännöintiyrityksen ja alueellisen huoltoyhtiön mahdollisuuksia toimia asukaspalveluiden tuottajina.

Aalto-yliopiston tutkimuksessa (Henttonen ym. 2014) tarkasteltiin asukaspalveluiden tarjoamisesta erilaisten yritysmallien kautta. Tutkimuksessa esitetyistä malleista soveltuvim malli useimmille isännöintiyrityksille on 'isännöitsijä asukaspalvelukoordinaattorina-malli' (Henttonen ym. 53), jossa isännöintiyritys tarjoaa palvelutuottajien kanssa asukkaille palvelutarjonnan. Isännöintiyrityksellä voi olla oma palveluportaali, jonka kautta asukkaat voivat tilata palveluita.

Isännöintiyritys vastaanottaa asukkaiden tilaukset, välittää ne palvelutuottajille, vastaa palveluiden laadusta sekä hoitaa palveluiden laskutuksen (kuva 1).



Kuva 1. Asukaspalvelujen tuottaminen asukaspalveluyrityksen organisoimana (Henttonen ym. 2014: 53).

Tässä viimeisimmän tutkimuksen (Henttonen ym. 2014) johtopäätöksessä todetaan, että asukaspalvelujen tarjonta ja tuottaminen on hajaantunut useille toimijoille, mutta toimijat eivät ole kuitenkaan verkostoituneet, vaan asukaspalveluiden löytäminen ja hankintavastuu on edelleen asukkaalla itsellään. Tutkimuksessa tunnistettiin useita keinoja asukaspalvelujen tarjonnan kehittämiseksi:

- Toimijoiden välinen yhteistyö ja kokeilut, joiden avulla testataan ja kehitetään palvelujen tilaus- ja toimitusprosesseja, logistiikkaa ja koko palvelukonseptia.
- Selvitetään riittävä kysyntä ja asukasmassa palveluille, esim. alueella riittävästi kerrostaloja, asuntoja ja asukkaita.
- Palveluauulat, yhteistilat, kylmätilat, varastot jne.
- Matala tuotanto-organisaatio, asukaspalvelujen joustava toimitus.
- Sähköiset palvelualustat, portaalit, mobiilialustat palvelujen markkinoinnissa, tilaamisessa, toimittamisen seurannassa ja laskutuksessa.
- Aktiivinen alueellinen markkinointi, alueellisten yhteisöjen luominen, alue talonmies, palveluisännöitsijä jne.

- Vaivattoman, helposti ostettavan, ihmisläheisen ja laajan tarjonnan yhden luukun palvelun tarjoaminen taloyhtiöiden asukkaille.

Nyt vuonna 2020 voidaan arvioida, miten visiot ovat toteutuneet. Isännöintiliiton viestintäpäällikkö Kirsi Salo toteaa Isännöintiliiton jäseninfon artikkelissa ”*Isännöinti 2020 on kohta täällä*” vaikka kaupungistuminen on kiihtynyt ja kansa on ikääntynyt, asumispalvelut eivät ole ainakaan toistaiseksi tuoneet visiossa odotettua kasvua isännöintiin” (Salo 2019: 3). Tästä voidaan päätellä, että isännöintiyrietykset ovat vieläkin pysyttäneet perinteisessä liiketoiminnassaan eikä merkittäviä muutoksia isännöintipalveluiden rakenteissa ole vielä juurikaan tapahtunut.

## 1.2 Asukaspalveluiden kehittämisen ympäristö alkavalla 2020-luvulla

2010-luvun alusta vuosikymmenen lopulle tultaessa yhteiskunnassa on tapahtunut useita muutoksia, jotka vaikuttavat asukaspalveluiden kehittämiseen jatkossa.

- Ikääntyminen. Suomessa oli vuonna 2016 yhteensä 1 150 000 yli 64-vuotiasta mikä oli Suomen väestöstä 20%. Vuonna 2035 heitä arvellaan olevan 1,5 miljoonaa, joka on n. 25% väestöstä. Yli 65-vuotiasta 38% asuu yksin. Ikääntyneille kaupallisten palveluiden lähellä olo on asuinalueen tärkein kriteeri, joista päivittäistavarakaupan läheisyys oli tärkein. Yli 75-vuotiaista 45% asui kerrostaloissa (Helminen ym. 2017).
- Älypuhelimet, Internet, sosiaalinen media ja pilvipalvelut. 80% on älypuhelin omassa käytössä. 89% on käyttänyt Internetiä ja heistä 76% käyttää Internetiä useita kertoja päivässä. 61% seuraa yhteisöpalveluja (sosiaalinen media). 47% on ostanut jotain Internetistä ja heistä 25% älypuhelimien kautta (Suomen virallinen tilasto 2018).
- Ostamisen helppous ja asiakaskokemus. Palvelun löytäminen ja saatavuus on oltava helppoa. Palvelun oletetaan olevan saatavilla 24/7. Palvelu on helposti ymmärrettävä ja selkeästi tuotteistettu. Palvelun logiikka toimii luotettavasti. Palvelu antaa sitä mitä lupaa, palvelu on luotettava. Kauppalehden verkkoartikkelissa (Flykt 2019) mainitaan, että 80% asiakkaista yrityksen tarjoama asiakaskokemus on yhtä tärkeä kuin yrityksen tarjoamat tuotteet ja palvelut ja 67% asiakkaista on valmis maksamaan enemmän, jos saa paremman asiakaskokemuksen.
- Vapaa-ajan arvostuksen lisääntyminen (Vapaa-ajan arvostus).
- Varallisuuden kasvaminen.
- Ohjelmistorobotit, tekoäly. Seuraavan 5 vuoden aikana ohjelmistorobotit ja tekoäly tulevat lisääntymään myös isännöintiliiketoiminnassa. Ohjelmistorobotti voi hakea itse tietoa eri järjestelmistä ja voi vastata suoraan valmiiksi

ohjelmoituihin kysymyksiin mikä nopeuttaa ja parantaa siten asiakaspalvelua. Kysymyksen joihin robotti ei osaa itse vastata, se voi ohjata suoraan asiantuntijalle (Lillberg 2019).

Rakennusyritykset ovat jo reagoineet edellä mainittuihin tarpeisiin ja muutoksiin. Esimerkiksi Helsingin Kalasatamassa SRV rakennusyhtiön 2018–2019 rakentamaan REDIn Loiston (Helsingin Redin loisto 2019) uudisrakennuskohteeseen tuli aulapalvelut ja palveluiden tilausjärjestelmä, joiden kautta asukkaat voivat tilata erilaisia kodin palveluita kuten kotisiivoukset, pesulapalvelun, kampaamon ja parturin sekä autonvuokrauksen. Vastaavasti Helsingin Keski-Pasilaan YIT rakennusyhtiön 2019 rakentamaan Tripla kauppakeskukseen tehtiin asuntoja, joissa asukkaat voivat tilata digitaalisen palvelutorin kautta esimerkiksi siivousta, ruoanlaittoa, kauppa-asiointia tai vaikkapa remonttiapua.

### 1.3 Tutkimuskysymykset

Tässä tutkimuksessa haetaan vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Millä menetelmillä ja työkaluilla isännöintiyritys selvittää asukkaiden palvelutarpeet?
- Millaisille asukaspalveluille on alueella kysyntää ja mitkä palveluista soveltuvat isännöintiyrityksen palvelutarjontaan?
- Mitä rakenteita ja toimintoja asukaspalveluiden tuottaminen ja toteuttaminen vaatii isännöintiyritykseltä?
- Millaisia yhteistyökumppaneita isännöintiyritys tarvitsee asukaspalveluiden toteutuksessa.

### 1.4 Käytettävät tutkimusmenetelmät

#### Empiirinen osuus

Tutkimuksessa haastatellaan suurien asunto-osakeyhtiöiden hallitusten puheenjohtajia strukturoiduilla määrämuotoisilla kysymyslomakkeilla. Esimerkki kyselylomakkeesta liitteessä 1.

Lisäksi Asunto-osakeyhtiöiden osakkaille ja asukkaille toimitetaan asukaskyselyitä tulevien linjasaneerausten yhteydessä. Kyselyiden yhteyteen liitetään kysymyksiä urakkaan liittyvistä osakaskohtaisista palvelutarpeista.

Teoreettinen osuus

Kirjallisuustutkimuksena selvitetään palvelumuotoilun menetelmiä, palvelujen tuotteistamista ja paketoimista, palvelujen laadun mittaamista sekä palvelujen tuottamista yhteistyöverkoston avulla.

Asukkaiden palvelutarpeita tiedustellaan myös osakasinfoissa sekä päivittäisissä henkilökohtaisissa tapaamisissa isännöitsijän ja asukkaan kesken.

## 2 Asukaspalvelut ja isännöinti

Kiinteistöjen isännöinti on palvelu, joka toimii jo valmiiksi aivan asumisen ytimessä. Perinteisesti isännöinnin ydinpalveluun kuuluvat Asunto-osakeyhtiölain määräämät isännöitsijän yleiset tehtävät liittyen kiinteistön kunnossapitoon, hallintoon ja varainhoitoon.

Isännöitsijä huolehtii kiinteistön ja rakennusten pidosta ja hoitaa yhtiön muita päivittäistä hallintoa hallituksen antamien ohjeiden ja määräysten mukaisesti. Isännöitsijä vastaa siitä, että yhtiön kirjanpito on lain mukainen ja varainhoito luotettavalla tavalla järjestetty. (Asunto-osakeyhtiölaki 2009/1599 7 § 17).

Asunto-osakeyhtiölaki ei kuitenkaan rajoita isännöintiyritystä laajentamasta palvelujaan esimerkiksi erilaisiin asumisen palvelutarpeisiin. Yhteiskunta muuttuu yhä palveluvaltaisemmaksi, eikä isännöinti voi jäädä kehityksessä sivusta seuraajaksi.

Voidakseen täyttää asiakkaidensa kasvavia tarpeita, isännöinnin tulee seurata ja reagoida asumisessa ja asumisen palvelutarpeissa tapahtuviin muutoksiin. Isännöintiyrityksen hallinnoimissa kiinteistöissä on pääkaupunkiseudulla usein yli sata huoneistoa, satoja osakkaita ja asukkaita kiinteistöä kohden ja tuhansia osakkaita/asukkaita isännöintiyritystä kohden.

Osakkailla ja asukkailla on monia jokapäiväiseen asumiseen ja elämiseen liittyviä palvelutarpeita. Isännöintiyritys voi kattavan kumppaniverkoston kautta laajentaa asumiseen liittyvää palvelutarjontansa osakkaille ja asukkaille tarjottaviin moninlaisiin asukkaiden palveluihin.

Isännöintiyrityksillä on jo paljon valmiita rakenteita, toimivia prosesseja, hyviä tietojärjestelmävalmiuksia, osaavaa henkilökuntaa ja laajat yhteistyökumppaniverkostot, joiden jo olemassa olevia ominaisuuksia hyödyntämällä ja toimintoja muovaamalla voidaan tuottaa asukkaiden tarvitsemia ja haluamia asumisen ja arjen lisäpalveluita.

Tarjoamalla kilpailukykyisiä palveluita helposti ja luotettavasti kilpailukykyiseen hintaan, isännöintiyritys voi näin kasvattaa liiketoimintaansa, vahvistaa brändiään, lisätä asiakasuskollisuutta ja profiloitua asukkaita lähellä olevaksi asukaspalvelutoimijaksi.

## 2.1 Isännöintiyrityksen palvelumalli

Isännöintiyritysten palvelutarjooma on vieläkin melko perinteistä. Isännöintipalvelujen ytimen muodostavat kiinteistön hallinnon hoitaminen, talouden hoitaminen sekä kiinteistön teknisestä ja toiminnallisesta kunnosta huolehtiminen. Palveluita tarjotaan kiinteään kuukausihintaan ja lisäksi tuloja tulee erilaista erillishintaisista palveluista.

Isännöinnin palvelupaketti, ydinpalvelut, mahdollistavat palvelut ja tukipalvelut

Asiakaspalveluja käsittävässä kirjallisuudessa (Grönroos 2009: 224) peruspalvelupaketti koostuu ydinpalvelusta, mahdollistavista palveluista sekä tukipalveluista. Ydinpalvelu on markkinoilla olon syy, esimerkiksi isännöintiyrityksen isännöintipalvelu. Mahdollistavia palveluita ovat palvelut, jotka mahdollistavat ydinpalvelun käytön, esimerkiksi isännöintiyrityksen asiakaspalvelu ja kirjanpito palvelu (kuva 2). Tukipalvelut ovat lisäpalveluita, jotka tarjoavat lisäarvoa asiakkaalle. Niitä käytetään arvon lisäämiseksi sekä yrityksen tarjonnan erilaistamiseksi kilpailijoista. Isännöintiyrityksellä nämä voivat olla esim. kiinteistönhuoltopalvelut, teknisen isännöinnin palvelut, projektinjohtopalvelut ja esimerkiksi asukaspalvelut (kuva 2).

Tässä työssä keskitytään oheispalveluihin kuuluvien lisäarvopalveluiden ja erityisesti asukaspalveluiden kehittämiseen isännöintiyrityksessä. Lisäarvopalvelut voidaan jakaa perinteisiin taloyhtiöpalveluihin, jotka ovat B2B (Business to Business) -palveluita, uusiin asukaspalveluihin, jotka ovat osakkaille ja asukkaille tarjottavia kuluttajapalveluita (B2C), sekä uusiin kumppanipalveluihin (B2B), joita tarjotaan isännöintiyrityksen

palvelukumppaneille. Oheisessa kuvassa 2 on jo mallinnettu näkemys siitä, millainen voisi olla tuleva isännöinnin lisäarvopalveluiden kokonaisuus.

Isännöinnin palvelupaketti - uusi		
Ydinpalvelut	Oheispalvelut	
1. Kiinteistön hallinnon hoitaminen 2. Kiinteistön taloudenhoito 3. Kiinteistön teknisen ja toiminnallisen kunnon ylläpito	Mahdollistavat palvelut	Tuki-/lisäarvopalvelut
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asiakaspalvelut</li> <li>- Kirjanpito- ja reskontra palvelut</li> <li>- Kiinteistön huolto/-kumppanit</li> </ul>	Taloyhtiöpalvelut <ul style="list-style-type: none"> <li>-Kiinteistönhuolto</li> <li>-Siivouspalvelut</li> <li>-Tekninen Isännöinti</li> <li>-Viherpalvelut</li> </ul> <b>Asukaspalvelut</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Puhtauspalvelut</li> <li>-Remonttipalvelut</li> <li>-Kuljetus- ja asiointipalvelut</li> <li>-Digiapu</li> </ul> <b>Kumppanipalvelut</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asiakaspalvelu</li> <li>- Taloushallinto</li> <li>- Internet- ja mobiilipalvelusivut</li> <li>- Toiminnanohjausjärjestelmä</li> </ul>

Kuva 2. Isännöintiyrityksen tuleva palvelupaketti (Koivisto 2009: 138).

### 3 Palvelumuotoilun työkalut asukaspalveluiden kehittämisessä

Tässä osiossa kuvataan, mitä on palvelumuotoilu, miten uusien palveluiden kehitys toteutetaan isännöintiyrityksen ympäristössä palvelumuotoilun menetelmiä hyödyntäen, ja millaisia työkaluja uuden palvelun kehittämisen voi käyttää palvelukehityksen eri vaiheissa ja kerrotaan esimerkein, miten niitä käytetään.



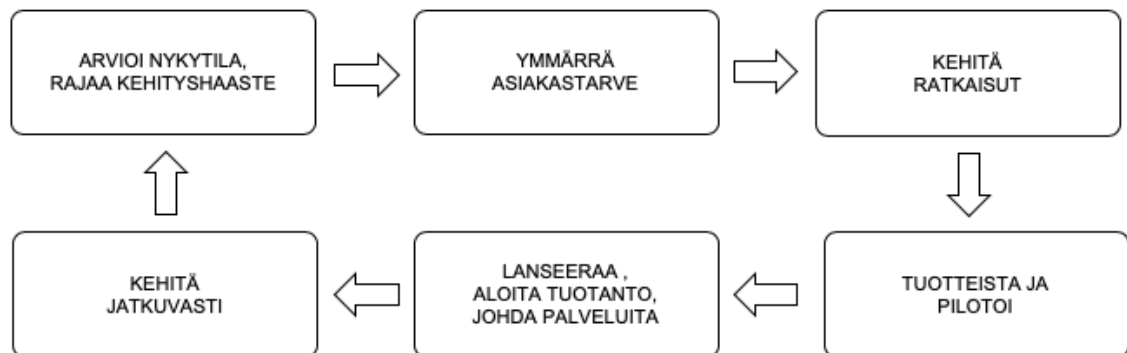
### 3.1 Palvelumuotoilun määritelmiä

Palvelumuotoilu on palvelujen ja asiakaskokemusten kehittämistä, jossa korostuu palvelutapahtuman kokeminen yksilön näkökulmasta. Palvelumuotoilu perustuu luovan ja analyyttisen ajattelun yhdistävään sekä käyttäjiä osallistavaan suunnitteluprosessiin, jonka lopputulos parantaa palvelun laatua ja tuo liiketoiminnallista lisäarvoa” (Koivisto 2014.)

Palvelumuotoilussa käyttäjien tarpeet ja odotukset yhdistetään palveluntuottajan liiketoiminnalliset tavoitteet toteuttaviksi toimiviksi palveluiksi (Tuulaniemi 2013: 25).

### 3.2 Asukaspalveluiden kehittäminen palvelumuotoilun menetelmillä

Tässä työssä esitellään asukaspalveluiden kehittämisen malli (kuva 3.) perustuen kuuteen kehitysvaiheeseen. Kullekin kehitysvaiheelle on esitelty käytännöllisiä työkaluja (taulukko 1), joiden avulla kyseistä kehitysvaihetta voidaan työstää systemaattisesti.



Kuva 3. Asukaspalvelujen kehittämisen kuusi vaihetta. Soveltaen (Tuulaniemi 2013: 130, SDT-Palvelumuotoilun työkalupakki)

#### Palvelujen kehittämisen vaiheet

Asukaspalveluiden kehittäminen etenee vaiheittain, alkaen nykytilan analysoinnista. Kun yrityksen nykytila sekä valmiudet ja halukkuus lähteä kehittämään asukaspalveluita

on selvitetty, voidaan määrittellä, millaisia palveluita lähdetään kehittämään ja lähdetään keräämään niistä lisätietoa kehityksen seuraavissa vaiheissa.

Asiakastarpeen ymmärtämisessä kerätään lisää tietoa kohderyhmän tarpeista ja ostomotiiveista.

Ratkaisujen kehittämisvaiheessa kerätään tietoa ja mietitään vaihtoehtoja asiakkaan ongelmien ratkaisemiseksi. Tässä vaiheessa rakennetaan palvelusta laaja kuva, joka sisältää mm. asiakkaan palvelupolun.

Palvelun tuotteistusvaiheessa palvelu konkretisoidaan, valmistellaan ja viimeistellään kaikki palvelun vaatimat elementit, dokumentit, prosessit ja osaaminen.

Lanseerausvaiheessa palvelu viedään ensin asiakkaille, jotka tunnetaan ja joiden kanssa palvelun yksityiskohdat voidaan vielä viimeistellä ja lopuksi valmistellaan ja toteutetaan palvelun lopullinen lanseeraus markkinoille.

Palvelu on jatkuva prosessi, joka ei ole koskaan valmis. Kehitä jatkuvasti-vaiheessa esitellään palvelun seurannan ja kehittämisen menetelmiä.

Oheisessa taulukossa 1 on esitetty opinnäytetyön luku, jossa työkalu esitellään, kyseessä oleva palvelun kehitysvaihe, kehitystyökalun nimi sekä käyttötarkoitus.

Taulukko 1. Palvelujen kehittämisen vaiheet, työkalut ja niiden käyttötarkoitus.

Luku	Palvelun kehitysvaihe	Työkalun nimi	Käyttötarkoitus
3.3	1. Arvioi nykytila, rajaa kehitys haaste	1. Tavoitetilan kuvaus brief	Palveluiden tarinan määrittely. Kuvataan mitä palvelua halutaan kehittää, miksi, palvelun tarve, liiketoimintatavoite
		2. Yrityksen johdon toimeksianto dokumentti	Johdon tulevaisuuden visio ja uuden tulevan tahtotilan 'julistus'. Muutoksen käynnistys.
		3. Nykytila-analyysi SWOT	Kartoitetaan nykytilanne ja arvioidaan tulevaisuuden mahdollisuuksia.

3.4	2. Ymmärrä asiakastarve	4. Asukaskyselyt	Usein määrämuotoinen kysely, jolla saadaan mitattavaa trendi-informaatiota.
		5. Haastattelut	Kerätään syvällisempää tietoa henkilökohtaisella haastattelulla asiakkaiden tilanteesta, kiinnostuksen kohteista, arvoista jne.
		6. Asiakasnäkökulman kuvaus	Auttaa katsomaan palvelua asiakkaan silmin.
		7. Käyttäjäprofilointikortti	Auttaa ymmärtämään asiakkaiden erilaisia käyttäytymismalleja.
		8. Business Model Canvas	Visuaalinen työkalu liiketoimintamallin kehittämiseen.
3.5	3. Kehitä ratkaisut	9. Ideakortit	Kuvaa idean nimen, kuvauksen, kenelle, mihin tarpeeseen ja idean hyödyt.
		10. Palvelun prototyyppi	palvelun käyttötilanteen testausmallin avulla, esim. sarjakuva-maisesti.
		11. Palvelujen priorisointimatriisi	Palvelun arviointi toteutettavuuden ja asiakasarvon perusteella.
		12. Palvelupolku	Palvelun konseptointi. Ymmärrettään asiakkaan palvelupolku, palvelun kontaktipisteet, palvelun idea.
		13. Service Blueprint	Palveluketjuanalyysi, joka kuvaa koko palveluprosessin ja palvelun näkyvät osat sekä palvelut mahdollistavat taustaprosessit.
		14. Kumppanuusverkoston perustamisen tarkistuslista	Palvelukumppanin valintaprosessin kuvaus.
3.6	4. Tuotteista ja pilotoi	15. Asukaspalveluiden ja palvelumallin tarkistuslista	Palvelun ja palvelun prosessien dokumentointi, palvelutuotannon, markkinoinnin, myynnin, kumppanien ja hallinnon kannalta.
3.7	5. Lanseeraa, aloita tuotanto, johda palveluita	16. Net Promoter Score NPS	Asiakaskokemuksen mittaus menetelmä.
3.8	6. Kehitä jatkuvasti	17. Laadukkaan palvelun seitsemän kriteeriä	Palvelun seurantamittaristo, jatkuva seuranta ja kehittäminen.

### 3.3 Vaihe 1 – Arvioi nykytila, rajaa kehityshaaste

Palvelukehitys lähtee liikkeelle yrityksen johdon visiosta ja asiakkaiden tarpeista. Tässä opinnäytetyössä käsitellään tilannetta, jossa isännöintiyrityksen visiona on laajentaa liiketoimintaansa asukkaille tarjottaviin asukaspalveluihin. Yritys tekee nykytila-analyysin nykyisestä liiketoiminnasta, arvioi uuden liiketoiminnan vaatimuksia ja tekee johtotasolla päätöksen, 'tahtotilan julistuksen' uusista palveluista ja uusista markkinoista. Tässä luvussa esitellään yrityksen nykytilan analysointiin soveltuvat työkalut:

1. Tavoitetilan kuvaus brief.
2. Yrityksen johdon toimeksiantodokumentti.
3. Nykytila-alasyysi (SWOT).

Isännöintiyrityksen nykyiset palvelut ja asukaspalveluiden suunnittelun valmistelu

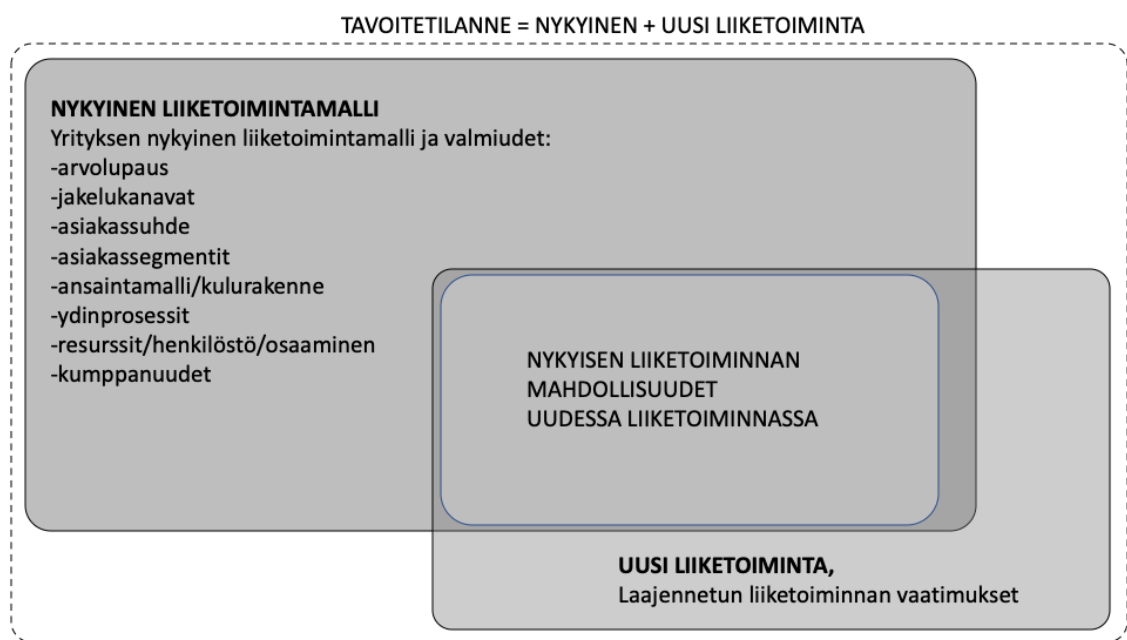
Liikeyrityksen johdon tehtävänä on kehittää ja johtaa yritystä niin, että se tuottaa voittoa yritykseen sijoitetulle pääomalle ja yrityksen omistajille. Isännöintiyrityksen perusliiketoiminta syntyy kiinteistöjen kunnossapitoon, hallintoon ja kiinteistöjen kehittämiseen liittyvistä palveluista ja tehtävistä, joita se tuottaa asunto-osakeyhtiöille sekä kiinteistö-osakeyhtiöille. Isännöinnin perustehtävät määritellään jo Asunto-osakeyhtiölaissa sekä yhtiöjärjestyksissä. Asunto-osakeyhtiöiden tehtävänä on tuottaa isännöinnin toteuttamana asumisen palveluita yhtiön osakkaille, jotka asuvat yhtiössä. Osakkaat voivat olla myös sijoittajaosakkaita, jotka ovat vuokranneet osakehuoneistonsa asukkaille.

Ihmisten asumisen ja vapaa-ajan palveluiden tarpeet kehittyvät ja kasvavat koko ajan. Asumisen ja vapaa-ajan palveluiden toimialalle on syntynyt uutta liiketoimintaa, uusia yrityksiä ja useat yritykset ovat laajentaneet toimintaansa vastaamaan palvelutarpeisiin.

Isännöintiyrityksellä on tässä erinomaiset mahdollisuudet vastata asukkaiden kasvaviin tarpeisiin kehittämällä yhteistyökumppaniverkostoaan ja palveluitaan.

Kehittäminen lähtee nykytilan arvioinnista, jossa selvitetään asiakkaiden tarpeita ja odotuksia, arvioidaan miten omia ja kumppanien vahvuuksia voi hyödyntää vastaamaan uusia tarpeita ja mitä uusia rakenteita tarvitaan omaan organisaatioon.

Yrityksen nykytilan ja uusien asumispalveluiden tavoitetilan välistä suhdetta voidaan kuvata seuraavasti (kuva 4).



Kuva 4. Nykyinen liiketoimintamalli ja siirtyminen ja liiketoiminnan laajentaminen uudella liiketoiminnalla ja uusilla palveluilla.

### 3.3.1 Työkalu 1: Tavoitetilan kuvaus (brief)

Palvelujen kehittäminen aloitetaan tavoitetilan tai tahtotilan kuvauksella. Minne halutaan päästä, miksi ja miten? Mitä uusia asiakkuuksia tavoitellaan? Mitä käyttäjien tarpeita halutaan täyttää? Miten uudet palvelut ja asiakkaat täydentävät nykyistä tarjontaamme ja millaista liiketoiminnan kasvua uudet asiakkaat ja palvelut meille tuovat?

Esimerkkitalanne

Isännöintiyritykseen on tullut asukkailta useita kyselyitä siivouksesta, ikkunoiden ja parvekelasien pesusta. Isännöintiyritys on päättänyt selvittää, löytyykö yhteistyökumppaneita kotisiivous yrityksistä. Yritys on myös päättänyt selvittää kotisiivouksen ja muiden kodin palveluiden lisäämisestä on brändinsä alle. Kotisiivouspalvelut voisivat toimia tässä tapauksessa asukaspalvelujen pilottipalveluna, jolla testataan isännöintiyrityksen ja palvelukumppanin operatiivisten- ja liiketoimintojen yhteensovittamista.

### 3.3.2 Työkalu 2: Yrityksen johdon toimeksiantodokumentti

Yrityksen johto asettaa tavoitteet ja valitsee palvelut ja kohderyhmän, johon keskitytään. Toimeksiantodokumentti sisältää tutkimuksen rajauksen ja tavoitteen asettamisen ja vastaa kysymyksiin.

- Mitä palveluita yrityksessä halutaan kehittää ja miksi?
- Mikä ovat ratkaistava ongelma?
- Kenelle palvelut on tarkoitettu?
- Mistä ja miten asiakkaat tavoitetaan?
- Miten ja kuka toimittaa palvelut?
- Määritellään asiakastutkimushypoteesi: Millä tutkimuksilla, kysymyksillä, havainnoilla ja toimenpiteillä selvitämme asiakkaamme tarpeet parhaiten?

Esimerkki isännöintiyrityksen johdon toimeksiannosta:

”Asukaspalvelujen kehittämisessä keskitytään yhteistyökumppanien kautta hankittavaan ja toimitettavaan B2C palveluun. Avainkysymyksiä ovat, miten isännöintiyritys voi auttaa osakasta erilaisissa hankkeissa, miten sopimukset ja yhteistyökuviot muodostetaan palvelutarjoajien kanssa, miten brändi muodostetaan yhtenäiseksi ja miten tehtäväkokonaisuus saadaan näkyväksi tuotteeksi. Esimerkiksi muuttopalvelut, varastointipalvelut, asumisen neuvontaa, pienkorjaukset, osakasmuutostyöremontit...”

### 3.3.3 Työkalu 3: Nykytila-analyysi SWOT-analyysillä

Uusien palveluiden ja markkinoiden kehittämisen alkuvaiheessa on tarpeen kartoittaa yrityksen nykytilanne. Mitkä ovat yrityksen vahvuudet ja mahdollisuudet, joiden päälle

uusia palveluita ja asiakkuuksia voidaan rakentaa, mitä mahdollisia heikkouksia on vahvistettava ja mitä uhkia poistettava tavoitteisiin pääsemiseksi.

SWOT-analyysi (Humphrey) on eräs yleisimmin käytetyistä analyyseistä, joka soveltuu erittäin hyvin nykytilan kartoitukseen. SWOT-analyysi on nelikenttä, jossa tarkastellaan yrityksen sisäisiä vahvuuksia (Strengths) ja heikkouksia (Weaknesses) sekä ulkoisen toimintaympäristön mahdollisuuksia (Opportunities) ja uhkia (Threats) valittujen aihealueiden osalta.

Sisäisiin tekijöihin yritys voi itse vaikuttaa toiminnallaan. Sisäisten vahvuuksien avulla yritys menestyy ja suuntautuu uusiin palveluihin ja uusiin asiakassegmentteihin.

Sisäiset heikkoudet estävät yritystä kehittymästä ja niiden tunnistaminen on tärkeää, jotta niiden vaikutus voidaan lieventää ja poistaa.

Ulkoiset mahdollisuudet kertovat liiketoimintaympäristön muutoksista suunnassa, johon yrityksen kannatta edetä vahvuuksiaan hyödyntäen.

Ulkoiset uhat kertovat liiketoimintaympäristön muutoksista, joissa yrityksen heikkoudet saattavat realisoitua ja jotka toteutuessaan heikentävät yrityksen liiketoimintamahdollisuuksia ja saattavat uhata koko yrityksen toimintaa.

SWOT-analyysin nelikenttiin valitaan aihealueet, joiden kautta nykytilaa ja tulevaisuutta halutaan tarkastella.

Taulukossa 2 SWOT-analyysin esimerkissä tarkasteluelementit on valittu liiketoimintamallista (Ostwalder & Pigneur 2010), joka esitellään erikseen jäljempänä työkalussa 8.

- *Arvolupaus* kuvaa yrityksen tarjoaman kullekin asiakasryhmälle.
- *Jakelukanavat* kertoo miten yritys saavuttaa asiakkaansa ja miten asiakkaat löytävät yrityksen.
- *Asiakassuhde* kuvaa tavat, joilla pidämme yhteyttä asiakkaisiin
- *Asiakassegmentit* kertovat ketkä ovat tärkeimmät asiakkaamme
- *Ansaintamalli* kuvaa yrityksen tuotteet ja palvelut, joihin liiketoiminta perustuu.

- *Kulurakenne* kuvaa merkittävimmät kustannukset liiketoiminnassa.
- *Ydinprosessit* mitkä vaaditaan yrityksen arvolupauksen toimittamiseksi, asiakassuhteen ylläpitämiseksi, ansaintamallin ylläpitämiseksi, jakelukanavien ylläpitämiseksi sekä kumppanien yhteistoiminnan ylläpitämiseksi.
- *Resurssit/henkilöstö/osaaminen* joita tarvitaan arvolupauksen, jakelukanavien, asiakassuhteiden, ansaintamallin sekä kumppanien hoitamiseksi.
- *Kumppanuudet* yrityksen tärkeimmät kumppanit ja toimittajat. Mitä avainresursseja, osaamisia ja toimintoja tarvitsemme kumppaneilta palvelujen toimittamiseksi.

Taulukossa 2 on tarkasteltu **alueellisen** isännöintiyrityksen nykytilaa SWOT-analyysin avulla. SWOT-nelikentissä tarkastellaan seuraavia asioita.

- Mitä sisäisiä vahvuuksia yrityksellä on, joita voisi hyödyntää tulevaisuuden asukaspalveluissa?
- Mitä ulkoisia mahdollisuuksia uusiin palveluihin suuntautuminen toisi yritykselle?
- Mitä sisäisiä heikkouksia yrityksellä on, joita tulisi pienentää jatkossa?
- Mitä ulkoisia uhkia tai haasteita yritys näkee uusien palveluiden kehittämisessä ja uuteen liiketoimintaan suuntautumisessa?



Taulukko 2. Isännöintiyrityksen SWOT nykytila-analyysi. Yrityksen nykyiset vahvuudet ja heikkoudet sekä mahdollisuudet ja uhat/haasteet asukaspalveluita kehitettäessä.

Vahvuudet (strengths) Yrityksen sisäinen, nykytila	Mahdollisuudet (opportunities) Toimintaympäristö, tuleva tila
<b>Arvolupaus:</b> Alueellinen sijainti - olemme lähellä, turvallinen taloyhtiön kumppani, hallitusten luottamus, olemassa oleva hyvä kumppaniverkosto	<b>Arvolupaus:</b> Yritys on tunnettu, lähellä asukkaita jolla on luotettava ja pitkäikäinen asiakassuhteen alueen as oy:hin. Tämä tarjoaa hyvän pohjan laajentaa kotitalouksien palveluihin sekä kotitalouksien palvelutuottajille tarjottaviin tukipalveluihin
<b>Nykyinen asiakassegmentti:</b> As Oy, vuokra- ja liikekiinteistöt ja niiden hallitukset. Osakkaiden osalta osakasmuutostyöt ja huoneistokorjaukset kiinteistön osalta	<b>Uusi asiakassegmentti:</b> As Oy asukkaat (osakkaat ja vuokralaiset), kotitalouksien palvelutuottajat, pienpalveluyritykset
<b>Omat resurssit/hlöstö/osaaminen:</b> Alueellinen isännöitsijä, omatalkkari huoltohlö, lähellä oleva asiakaspalvelu, oma tekninen isännöitsijä ja tekninen osasto, verkkosivusto hallitusten ja taloyhtiön isännöintipalveluiden käyttöön	<b>Resurssit/hlöstö/osaaminen:</b> Isännöintipalveluyrityksen kaikille työntekijöille kotitalousasiakkaiden asiakaspalveluvalmennus. Kuluttajapalveluiden toimitus- ja laskutusprosessein ja järjestelmien käyttöönotto.
<b>Kumppanuudet:</b> Vakio siivouskumppani, vakio pienurakka kumppani, muutto- ja kuljetuspalvelu kumppanit, kiinteistöhuolto kumppanit, korjausrakentamisen urakoitsijat, suunnittelijat, projektipäälliköt ja valvojat	<b>Kumppanuudet:</b> Isännöintiyrityksen ja palvelukumppanien väliset kotitalouspalveluiden kumppanisopimukset kuntoon. Yhtenäinen sopimusrakenne sisältäen palveluiden välityspalkkiot sekä tukipalvelut palvelukumppaneille.
<b>Ansaintamalli:</b> Isännöinti, kiinteistöhuolto, siivous ja tekninen isännöinti As Oy ja vuokra kiinteistöille ja liikekiinteistöille omilla ja kumppanien resursseilla.	<b>Ansaintamallin laajennus kotitalouksille:</b> Siivouskumppanilta palvelutuotteet kotitalouksille. Tekniseltä isännöinniltä remonttipalvelut kotitalouksille. Palvelukumppaniverkoston tarjonnasta tuotteistetaan sopivat palvelut kotitalouksille. Isännöintitoimistolle osuus palvelukumppanien tuotosta välityspalkkiona sekä tuotto tukipalveluista.
Heikkoudet (weaknesses) Yrityksen sisäinen, nykytila	Uhat (threats) Toimintaympäristö, tuleva tila
<b>Arvolupaus:</b> Tarjoama As Oy asukkailla ja osakkailla puuttuu.	<b>Arvolupaus:</b> Isännöinnin laatu, kotitalouspalveluiden laatu ja kumppanien laatu vaikuttavat jatkossa toisiinsa myös negatiivisesti.
<b>Asiakassegmentti:</b> As Oy osakkaiden ja asukkaiden (kotitalouksien) asumisen arjen palvelutarpeita ei ole juurikaan huomioitu kotitalouksien kannalta.	<b>Uusi asiakassegmentti:</b> Kotitalouspalvelusegmentin haltuunotto hallitusti niin ettei se vaikuta heikentävästi isännöinnin ja kiinteistöhuollon perusliiketoimintaan.
<b>Resurssit/hlöstö/osaaminen:</b> Kuluttajapalveluiden palvelu- ja laskutusprosessit puuttuvat. Kiinteistöhuoltoa ja teknisiä palveluita ei ole valmennettu kotitalouksien kuluttajapalveluiden asiakaspalveluun.	<b>Resurssit/hlöstö/osaaminen:</b> Kiinteistöhuollon ja teknisen palvelun henkilöstön halukkuus/haluttomuus asukas-/kotitalouspalveluihin. Saattaa vaatia erilaisia valmiuksia joita on palkattava erikseen ulkoa tai ulkoistettava asianomaisille kumppaneille.
<b>Kumppanuudet:</b> Sopimus-, laskutus- ja palveluiden toimitusmallit tällä hetkellä vain B2B tyyppisiä. B2C sopimus-, laskutus- ja palvelutoimitusmallit puuttuvat.	<b>Kumppanuudet:</b> Sopivien asukas-/kotitalouspalveluita täydentävien kumppanien löytäminen, sopimus- ja toimintamalleista sopiminen ja sopimuksiin pääseminen.
<b>Ansaintamalli:</b> Palvelutuotteet, -prosessit, -hinnastot ja jakelukanavat/kumppanit kotitalouksille puuttuvat	<b>Ansaintamalli:</b> Sopimusten, kumppani- ja ansaintajakomallien aikaansaaminen kumppanien kanssa.

### 3.4 Vaihe 2 – ymmärrä asiakastarve

Asiakaskohderyhmän odotusten, tarpeiden ja syvempien motiivien ymmärtäminen ja niiden oikea tulkinta on lopullisen palvelun onnistumisen kannalta yksi tärkeimmistä vaiheista palvelukehityksessä. Tässä vaiheessa asiakaskohderyhmää on syytä arvioida useasta eri näkökulmasta riittävän tiedon saamiseksi. Tähän kehitysvaiheeseen tarvitaan seuraavat työkalut:

4. Asukaskyselyt.

5 Haastattelut.

6 Asiakasnäkökulman kuvaus.

7 Käyttäjäprofilointi-kortti.

8 Business Model Canvas.

#### 3.4.1 Työkalu 4: Asukaskyselyt

Tiedonkeruumenetelminä on käytetty haastatteluja, osakaskyselyitä ja palvelukokeiluja. Asukaskyselyillä ja hallitusten puheenjohtajien haastatteluilla tutustutaan tarkemmin ratkaistaviin asukkaiden ongelmiin ja asiakasarvoa antaviin palveluihin.

Asukaskyselyillä selvitetään yksittäisten asukkaiden arjen palvelutarpeita ja halukkuutta hankkia palveluita isännöintiyrityksen ja kumppanien kautta. Kyselyissä selvitetään palveluiden tärkeyttä, esiintymistiheyttä, kestoa ja arvoa asiakkaalle. Kyselyn avulla selvitetään myös palvelun kannattavuutta, toteutuksen helppoutta, yrityksen nykyisten resurssien kattavuutta ja mahdollisten kumppanien tarvetta palveluiden toteutuksessa. Kysely voidaan toteuttaa isännöintiyrityksen omana toteutuksena, Isännöintiliiton tai markkinatutkimusyrittäjän toimeksiantona. Kysely on helpoin toteuttaa verkkotyökaluilla, jolloin analyysiin koostaminen on vaivatonta. Tällöin on kuitenkin varmistuttava, että ei rajata pois asiakkaita, joilla ei ole valmiuksia vastata verkkokyselyyn.

### 3.4.2 Työkalu 5: Haastattelut

Haastattelussa kerätään tietoa keskustelemalla asiakkaan kanssa palvelutarpeista ja palveluiden käytöstä (Koivisto 2014).

Yksilöhaastattelumenetelmiä

1. Teemahaastattelu, jossa haastateltavalta kysellään vapaamuotoisesti tietystä aiheesta.

Esimerkki tehdystä teemahaastattelusta

Kolmen alkavan linjasaneerauskohteen 500 asukkaalle tehtiin remonttiin osakaskysely, jonka ohessa avoin kysymys 'missä tulevaan remonttiin liittyvissä asioissa tarvitset apua'. Tällä kartoitettiin osakkaiden palvelutarpeita linjasaneerausremontteihin, kuten muuttoapua, pakkausapua jne.

2. Strukturoitu haastattelu, jossa rakennetaan ensin valmis kysymysluettelo, jonka pohjalta haastattelu suoritetaan.

Esimerkki tehdystä strukturoidusta haastattelusta

As Oy hallitusten puheenjohtajia haastateltiin henkilökohtaisesti asukaspalvelutarpeista strukturoitujen lomakkeiden kanssa. Haastatteluissa käytiin läpi kymmenen eri asukaspalvelu vaihtoehtoa. Jokaista palvelua varten oli yksi kysymyslomake, joka sisälsi 8 palveluun liittyvää kysymystä. Tämän tutkimustyön kirjoittaja kirjasi vastaukset kysymyslomakkeelle.

Tutkimuksen otanta kattoi viisi suurehkoa asunto-osakeyhtiötä sisältäen 800 huoneistoa, n. 2500 asukasta sekä viiden As Oy:n hallituksen puheenjohtajan haastattelut. Strukturoitu kyselylomake esimerkki on esitetty liitteessä 1.

Tutkimuksessa haastateltiin Asunto-osakeyhtiöiden hallitusten puheenjohtajia asukaspalveluista. Kyselyssä kerättiin tietoa ja tarpeita *kymmenestä* mahdollisesta asukaspalvelusta, joita olivat

- kodin siivouspalvelut
- kodin huoltopalvelut
- kodin remonttipalvelut ja muutostyöt
- asiointi- ja kuljetuspalvelut
- muuttopalvelut
- loma- ja matka-ajan lomituspalvelut
- kodin digiapu
- tulkkauspalvelut
- tapahtumapalvelut
- yhdessä tekeminen.

Jokaista palvelua varten laadittiin oma haastattelulomake. Esimerkkinä on kysely kodin siivouspalvelusta (taulukko 3).

Taulukko 3. Kodin siivouspalvelun haastattelulomake.

<b>Asukaspalvelu kysely 1.0</b>		
<b>As Oy:</b>		
<b>As Oy puheenjohtaja:</b>		
<b>Asukaspalvelu ehdokkaat</b>		
<b>Palvelu 1. Kodin siivouspalvelut - tehtävät:</b>		
perus- ja ylläpitosiivous		
tekstiilien pesu ja jälkikäsittely		
tekstiilien vienti- ja tuonti pesulasta		
vuodehuolto		
pesutilojen puhdistus (pinnat, vesikalusteet)		
autotallin siivous ja järjestely		
varaston siivous ja järjestely		
ikkunoiden pesu		
Tärkeys, merkitys asukkaalle 1-10. 1=pieni, 10= suuri		
Määrä kertoja vk/kk/vuosi		
Mistä asukas olisi palvelussa valmis maksamaan?		
Palvelun veloitusyksikkö. Aikaperusteinen tai yksikköhinta?		

Kyselylomakkeessa kartoitettiin taloyhtiön osakkaiden ja asukkaiden tarvetta kodin siivouspalveluihin. Asiakkaalta kysyttiin tarkemmin kodin siivouspalvelun sisällöstä, kuten perus- ja ylläpitosiivous, ikkunoiden pesu jne.

Lomakkeella kysyttiin palvelun merkityksestä osakkaalle asteikolla 1 (pieni tärkeys) – 10 (suuri tärkeys). Palvelujen tarpeen määrää ja laskutusperusteita kysyttiin liiketoiminnan volyymin arviointia varten.

#### Palveluhaastattelujen tulosten käsittely asteikolla

Haastatteluissa haastateltavat pisteyttivät palvelun merkityksen asukkaille 1-10. Haastattelujen perusteella palvelut asetettiin pisteytyksen mukaiseen tärkeysjärjestykseen yhteenvetotaulukkoon (taulukot 4 ja 5). Yhteenvedon tulokset jaettiin kahteen taulukkoon palvelujen merkityksellisyyden kannalta. Palvelut, jotka saivat 8,2–6,6 pistettä todettiin eniten kiinnostusta herättäneiksi palveluehdokkaiksi, joissa on merkittävästi palvelupotentiaalia. Palvelut, jotka saivat 6,0 pistettä tai alle (taulukot 6 ja 7), siirretään mahdolliseen myöhempään kehitysvaiheeseen.

Taulukko 4. Asukaspalveluehdokkaat, jotka saivat eniten kannatusta. Taulukon alkuosa.

Asukaspalveluehdokkaat ja niihin sisältyvät tehtävät	Tärkeys, merkitys asukkaalle 1-10	Tapahtumien määrä/huoneisto (arvio)	Kohderyhmä
<b>Kodin siivouspalvelut</b> - perus- ja ylläpitosiivous - pesualtaat, wc-, kph ja huoneistosaunan pesu - ikkunoiden ja parvekelasien pesu	8,2	siivous 1-2krt/kk ikkunat 2 krt/v	seniorit nuoremmat lapsiperheet
<b>Kodin huoltopalvelut</b> <b>1.Kertahuollot :</b> - lamppujen, loisteputkien ja ledien vaihto - palovaroittimen pariston tarkistus/vaihto - taulujen kiinnitys, huonekalujen siirrot <b>2.Määräaikaishuollot esim. 1krt/vuosi</b> - korvausilmaventtiilien puhdistus/vaihto - poistoilmaventtiilien puhdistus - liesituulettimen suodattimen puhdistus - jääkaapin sulatus, taustan imurointi pölystä	8,2	kertahuolto 1/4kk vuosihuolto 1krt/v	seniorit nuoremmat lapsiperheet
<b>Kodin remonttipalvelut ja muutostyöt</b> - remontin suunnittelu - kustannusarviointi - lupa-asioiden selvitys (taloyhtiö, viranomaiset) - vakuutus- ja verottajalle ilmoitukset - urakkakilpailutukset - valvonta ja tarkastukset	8	1krt/10v	uudet asukkaat putkiremontti
<b>Asiointi- ja kuljetuspalvelut</b> - asiointit: apteekki, pankki, virastot, kirjasto, tori, näyttelyt, museot - kauppa tai kauppakassipalvelut, ateriapalvelut - tavaroiden vienti kierrätykseen / sorttiasemalle	6,6	ateriapalvelut joka pv kauppakassi 1 krt/vk muut asiointit 1 krt/kk	seniorit liikunta- rajoitteiset

Taulukko 5. Asukaspalveluehdokkaat, jotka saivat eniten kannatusta. Taulukon loppuosa.

Asukaspalveluehdokkaat ja niihin sisältyvät tehtävät	Tärkeys, merkitys asukkaalle 1-10	Mistä asukas olisi valmis palvelussa maksamaan	Miksi asukas haluaisi ostaa palvelua
<b>Kodin siivouspalvelut</b> - perus- ja ylläpitosiivous - pesuallaat, wc-, kph ja huoneisto saunan pesu - ikkunoiden ja parvekelasien pesu	8,2	hinta luottamus	Ikä, sairaus, tehtävä liian vaativa itse tehtäväksi, yksin asuminen, nuoremmat tottuneet ostamaan, ostetaan yhdessä, uusavuttomuus, lisää laatuaikaa, eläkkeessä on varaa ostaa palvelua, suositelijat vaikuttavat
<b>Kodin huoltopalvelut</b> <b>1.Kertahuollot :</b> - lamppujen, loisteputkien ja ledien vaihto - palovaroittimen pariston tarkistus/vaihto - taulujen kiinnitys, huonekalujen siirrot <b>2.Määräaikaishuollot esim. 1krt/vuosi</b> - korvausilmaventtiilien puhdistus/vaihto - poistoilmaventtiilien puhdistus - liesituulettimen suodattimen puhdistus - jääkaapin sulatus, taustan imurointi	8,2	luottamus, sosiaalinen aspekti, nimetty henkilö, ammattitaito, turvallisuus, huolettomuus, helppous	Vikatilanne halutaan nopeasti ja helposti kuntoon. Halutaan turvaa, ettei mitään yllättävää ja odottamatonta pääse tapahtumaan. Tehtävät liian vaativia tai vaarallisia itse tehtäväksi. Ei voi nousta korkealle jakkaralle. Ei ole osaamista eikä työkaluja.
<b>Kodin remonttipalvelut ja muutostyöt</b> - remontin suunnittelu - kustannusarviointi - lupa-asioiden selvitys (taloyhtiö, viranomaiset) - vakuutusilmoitukset - urakkailmoitus verottajalle - urakkakilpailutukset - valvonta ja tarkastukset	8	kokemus luottamus, asiantuntemus, sovituisissa kustannuksissa pysyminen	Isännöinti/huoltoyhtiön suositus koetaan tärkeäksi. Valvonnasta/ohjaamisesta huolehtiminen koetaan tärkeäksi. Työ tehdään lain mukaisesti. Avaimet käteen palveluna. Ei haluta joutua huijatuksi.
<b>Asiointi- ja kuljetuspalvelut</b> - asioinnit: apteekki, pankki, virastot, kirjasto, tori, näyttelyt, museot - kauppa tai kauppakassipalvelut, ateriapalvelut - tavaroiden vienti kierrätykseen / sorttiasemalle	6,6	luotettavat toimitukset	Luotettava kumppani tieto. Asiointireissut kimppekyydillä.

Taulukko 6. Asukaspalveluehdokkaat, joiden pisteytys oli 6,0 ja alaspäin. Taulukon alkuosa.

Asukaspalveluehdokkaat ja niihin sisältyvät tehtävät	Tärkeys, merkitys asukkaalle 1-10	Tapahtumien määrä/huoneisto (arvio)	Kohderyhmä
<b>Muuttopalvelut</b> - muuttojen tilaaminen - huonekalujen siirrot ja kantoapu - irtaimiston suojaus remontin ajaksi - varastointipalvelu - tiedottaminen väistöasunnoista	6	1 krt/10v	seniorit, yksin asuvat,
<b>Loma- ja matka-ajan lomituspalvelut</b> - lemmikkien hoito - kukkien kastelu - postien katsominen - kodin toimintojen ja talotekniikan valvonta	5,3	2 krt/v	kaikenikäiset
<b>Kodin digiapu</b> - tietokoneen, oheislaitteiden, älypuhelimien, digi-TV yhteensovitus ja käytön opastus	4,6	1 krt/5v	erityisesti seniorit
<b>Tulkkauspalvelut</b> - online tulkkipalvelut	4,2	tarvittaessa	maahanmuuttajat
<b>Tapahtumapalvelut</b> - tietoa tapahtumien järjestämistiloista - juhlapalvelutarjoajista	3	tarvittaessa	kaikki
<b>Yhdessä tekeminen</b> - tietoa palvelutarjoajista, vapaaehtoisjärjestöt, kolmas sektori jne.	1,8	tarvittaessa	kaikki



Taulukko 7. Asukaspalveluehdokkaat, joiden pisteytys oli 6,0 ja alaspäin. Taulukon loppuosa.

Asukaspalveluehdokkaat ja niihin sisältyvät tehtävät	Tärkeys, merkitys asukkaalle 1-10	Mistä asukas olisi valmis palvelussa maksamaan	Miksi asukas haluaisi ostaa palvelua
<b>Muuttopalvelut</b> - muuttojen tilaaminen - huonekalujen siirrot ja kantoapu - irtaimiston suojaus remontin ajaksi - varastointipalvelu - tiedottaminen väistöasunnoista	6	asiantuntemus hinta	Fyysisesti vaativa työ. Halutaan antaa luotettavan ammattilaisen hoidettavaksi.
<b>Loma- ja matka-ajan lomituspalvelut</b> - lemmikkien hoito - kukkien kastelu - postien katsominen - kodin toimintojen ja talotekniikan valvonta	5,3	luottamus, asiantuntemus	Halutaan lomaillla turvallisesti tietoisena, että kodista huolehditaan.
<b>Kodin digiapu</b> - tietokoneen, oheislaitteiden, älypuhelimien, digi-TV yhteensovitus ja käytön opastus	4,6	luotettava kumppani hinta	Halutaan löytää luotettava palvelun tarjoaja helposti, kun on tarve.
<b>Tulkkauspalvelut</b> - online tulkkipalvelut	4,2	tieto luotettavista palvelutarjoajista helposti saatavilla	Erilaisissa asumisen kysymyksissä.
<b>Tapahtumapalvelut</b> - tietoa tapahtumien järjestämistiloista - juhlapalvelutarjoajista	3	tieto luotettavista palvelutarjoajista helposti saatavilla	Isännöintiyrityksellä on tietoa käytettävissä olevista tiloista toimialueellaan.
<b>Yhdessä tekeminen</b> - tietoa palvelutarjoajista, vapaaehtoisjärjestöt, kolmas sektori jne.	1,8	tieto luotettavista palvelutarjoajista helposti saatavilla	Ei vielä ajankohtainen.

## Haastattelutulosten yhteenveto (taulukot 4, 5, 6 ja 7)

Yhteenvetotaulukkoon kysyttiin arvioita kymmenestä potentiaalisesta asukaspalvelusta. Palvelujen tulokset koottiin yhteen ja palvelut järjestettiin tärkeyden ja merkityksen perusteella tärkeysjärjestykseen. Asukaspalveluehdokkaat ovat vaakariveillä ja niihin kohdistettu kysymykset ovat pystysarakkeissa.

Asukaspalveluehdokkaat ja niihin sisältyvät tehtävät -sarake kuvaa asukaspalveluehdokkaan päänimikkeen esim. kodin siivouspalvelut päätuotteen, joka sisältää palveluun

kuuluvat tehtävät kuten perus- ja ylläpitosiivous, pesualtaat, wc, kph, ja huoneistosaunan pesu sekä ikkunoiden ja parvekelasien pesu.

*Tärkeys, merkitys* asukkaalle -sarake kuvaa haastateltavan antaman pisteityksen palvelun tärkeydelle. 1 kuvaa pientä tärkeyttä ja 10 kuvaa suurta tärkeyttä.

*Tapahtumien määrä-/ huoneisto* -sarake kuvaa arvioidun tapahtumien määrän viikossa, kuukaudessa tai vuodessa taloutta kohden. Tätä tietoa hyödynnetään palvelujen resursointia ja liiketoimintavolyymiä määriteltäessä.

*Kohderyhmä* -sarake kuvaa potentiaalisen asiakasryhmän, johon markkinointi kyseessä olevan palvelun osalta kannattaa suunnata.

*Mistä asukas olisi valmis palvelussa maksamaan* -sarake kuvaa haastattelussa esiin tulleet palvelun valintatekijät kuten luottamus toimittajaan, osaaminen ja asiantuntemus, tilaamisen ja toimittajan kanssa toimimisen helppous.

*Miksi asukas haluaisi ostaa palvelua* -sarake kuvaa juurisyyt miksi asukas tarvitsee ja haluaa asukaspalvelua. Syitä ovat ikä, tehtävän vaativuus, turvallisuus (jottei mitään yllättävää tapahdu) ja turvallisuus (että kodin remontti teetetään luotettavalla urakoitsijalla lain mukaisesti isännöinnin järjestämän valvojan alaisuudessa).

### 3.4.3 Asukaspalveluhaastattelujen tulokset ja löydökset

Hallitusten puheenjohtajien asukaspalvelutarpeiden haastattelujen tulokset (taulukot 4, 5, 6 ja 7)

Kodin siivouspalvelut 8,2 pistettä koettiin tärkeimmäksi sekä seniori-ikäisten että lapsiperheiden talouksissa.

Kodin huoltopalvelut, joita ovat pienet kertakorjaukset sekä vuosittain tapahtuvat puhdistukset ja säädöt, koettiin myös tärkeäksi arvosanalla 8,2.

Kodin remonttipalvelut, jotka ovat isompia, myös viranomaislupia ja valvontaa vaativia remontteja, koettiin palveluiksi, jotka halutaan ostaa luottamuksen omaavan kanavan, kuten isännöitsijäyhtymän kautta. Tämä sai arvosanan 8,0.

Asiointi ja kuljetuspalveluita ei koettu niin merkittäväksi kuin edeltäviä, mutta tämä on selkeästi kasvava palvelutarve jatkossa. Arvosana 6,6.

Tämä opinnäytetyö valmistui juuri maailmanlaajuisen koronaviruspandemian aikaan keväällä 2020, jolloin mm. Kesko Oy:n ruoan kotiinkuljetuspalvelujen liikevaihto on moninkertaistunut edelliseen vuoteen verrattuna. Jos haastattelu tehtäisiin nyt, tämän palvelun merkitys olisi varmastikin aivan kärjessä.

#### *Isännöintiyrityksen roolit asukaspalveluissa*

As Oy puheenjohtajien haastatteluissa kysyttiin myös isännöintiyrityksen rooleja ja työnjakoa palvelukumppanien kanssa eri asukaspalveluissa. Isännöintiyritykselle nähtiin seuraavat roolit.

- Isännöintiyrityksen rooliksi nähtiin asukkaiden luottamuskumppanina ja asukkaiden yhteydenottopisteenä toimiminen.
- Isännöintiyritykseltä odotettiin palvelujen järjestäjän ja palvelujen tarjoajan roolia hyvien palvelukumppanien tukemana.
- Isännöintiyritykseltä toivottiin vahvaa roolia asukkaan edustajana toimimiseen erilaisissa palvelutyötilauksissa.
- As Oy puheenjohtajat odottivat ja olettivat, että parhaat asiantuntijat tulevat kunkin alan yrityksistä.
- Isännöintiyrityksen tehtävänä olisi koostaa yhdessä palvelukumppanien kanssa palvelutarjonta asukkaille, organisoida tarjonta ja tehdä palvelujen tilaaminen mahdollisimman helpoksi ja turvalliseksi asukkaille.

## Kumppanipalveluna toimiminen

Lisäpiirteenä konseptiin voitaisiin lisätä isännöintiyrityksen kumppanitukipalveluita erityisesti pienemmille asiantuntijayrityksille ja kumppaneille.

- Asiakaspalvelupisteenä toimiminen.
- palvelupyyntöjen ohjaus kumppaneille
- laskutus- ja kirjanpito palvelut kumppaneille
- kumppanien palveluiden markkinointi isännöintiyrityksen asiakkaille asiakasyhtiöiden asukkaille.

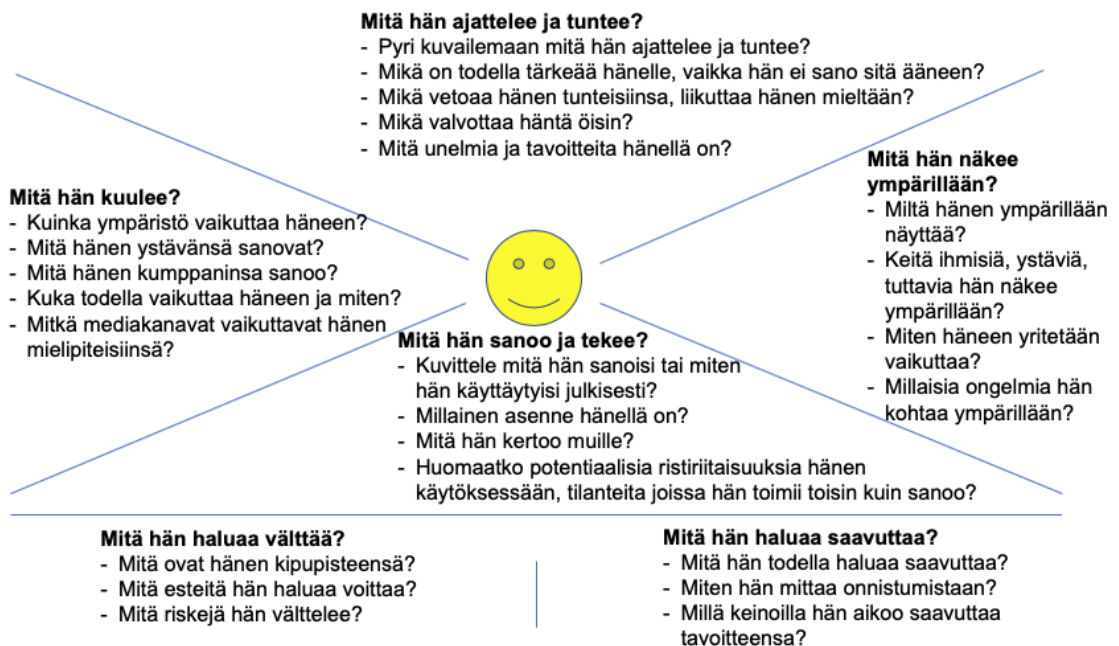
Ohessa yhteenvetotaulukko (taulukko 8) isännöintiyrityksen ja yhteistyökumppanien työnjaosta.

Taulukko 8. Isännöintiyrityksen ja isännöinnin kumppanien keskinäinen työnjako ja roolit.

Työnjako isännöintiyritys - palvelukumppani	Isännöinti-yrityksen roolit	Palvelukumppanin roolit
Asiakaspalvelu	x	
Työtilauksen vastaanotto ja kirjaus	x	
Työn välitys palvelukumppanille	x	
Työn tekeminen, asiantuntijapalvelut		x
Työn etenemisen seuranta	x	(x)
Työn valvontapalvelut	x	
Työn raportointi isännöintitoimistolle		x
Työn raportointi tilaajalle	x	
Työn laskutus asukkaalta	(x)	x
Palvelun markkinointi- ja hallintopalkkion laskutus palvelukumppanilta	x	
<b>Tukipalvelut kumppanille</b>	x	
Asiakaspalvelu	x	
Tilausten vastaanotto ja kirjaus	x	
Työn välitys palvelukumppanille	x	
Laskutuspalvelut	x	
Kirjanpito palvelut	x	
Palvelukumppanin markkinointi asukkaille	x	
Verkkopalvelut	x	

### 3.4.4 Työkalu 6: Asiakasnäkökulman kuvaus

Asiakkaan tilanteen, ympäristön, odotusten ja toiveiden, kipupisteiden ja tavoitteiden ymmärtäminen on tärkeää, jotta voidaan kehittää asiakkaiden tarpeisiin ja tilanteisiin sopivia palveluita, joista asiakkaat ovat valmiita maksamaan. Asiakkaan tilannetta suhteessa palveluihin voidaan tarkastella Asiakasnäkökulman kuvaustyökalulla (kuva 5).



Kuva 5. Asiakasnäkökulman kuvaustyökalu (Empathy Map Canvas 2020).

Asiakasnäkökulman kuvaustyökalun soveltaminen käytännössä

Asetu asiakkaasi asemaan. Mieti millainen on tyypillinen asiakkaasi. Mikä on hänen nimensä? Minkä ikäinen hän on? Missä hän asuu? Mitä hän tekee työkseen? Vastaa sen jälkeen kuvassa 5 oleviin kysymyksiin. Täydennä tietoja tekemällä havaintoja asiakkaasta, keskustele asiakkaan kanssa, kysele tarkentavia kysymyksiä. Näin sinulle muodostuu profiili asiakkaasta, hänen tilanteestaan, tarpeistaan ja odotuksistaan.

### 3.4.5 Työkalu 7: Käyttäjäprofilointikortti

Käyttäjäprofiilit ovat tietyn käyttäjäryhmän edustajia, joiden tarpeet, toiveet ja olosuhteet tunnetaan ja heidän käyttäytymismallinsa erilaisissa palvelutilanteissa tiedetään. Käyttäjäprofiilit perustuvat kerättyyn asiakasaineistoon. Käyttäjäprofiileilla voidaan testata ajateltuja palvelujen käyttötilanteita teoriassa (Koivisto 2014).

Käyttäjäprofiilien edustajina palvelujen simuloinnissa käytetään 'protohenkilöitä', teoreettisia oletushenkilöitä, joiden piirteet edustavat keskimääräistä palveluasiakasta (Gothelf 2012). Protohenkilö voidaan kuvata oheiseen nelikenttään (kuva 6), (Kalbach 2016: 92).

- Henkilön nimi ja kuvaus, jotka auttavat muistamaan henkilön.
- Väestöryhmä, demografia johon henkilö liittyy.
- Käyttäytyminen ja päivittäiset arjen toiminnot henkilön elämään liittyen.
- Henkilön arjen tarpeet ja kipupisteet, joita hän kohtaa päivittäin.

<p><b>PROTO HENKILÖN NIMI JA KUVA TAI KUVAUS</b></p> <p>KOTISIIVOUSPALVELUN KÄYTTÄJÄN PROFILOINTI</p> <p><b>KIIREINEN KAROLIINA 35V</b></p>	<p><b>PROTOHENKILÖN KÄYTTÄYTYMINEN JA TOIMINTA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- KULJETTAA PÄIVITTÄIN TYÖN JÄLKEEN LAPSIA HARRASTUKSESTA TOISEEN</li> <li>- KODIN LOGISTIIKkaa 'KÄRSII' KUN EI EHDI SIIVOTA OMIA EIKÄ LASTEN JÄLKIÄ</li> <li>- ENRGIAA SIIVOAMISEEN JA 'PAKOLLISIIN KOTITÖIHIN' ON NIUKALTI</li> </ul>
<p><b>VÄESTÖRYHMÄ, DEMOGRAFIA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- YLIOPISTO KOULUTUS</li> <li>- PÄIVÄT TÖISSÄ OPETTAJANA</li> <li>- 35 VUOTTA</li> <li>- 3 LASTA, 2 POIKAA JA 1 TYTTÖ</li> <li>- ASUU 5H + K KERROSTALOSSA HELSINGISSÄ LÄHIÖSSÄ</li> <li>- AVIOMIES TÖISSÄ, PERHEELÄ KÄYTTÖVARAA OSTAA AIKA-AJOIN KODIN PALVELUITA</li> </ul>	<p><b>TARPEET JA KIPUPISTEET</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- AKTIIVISESTI MUKANA LASTEN HARRASTUSTOIMINNASSA</li> <li>- KÄY ITSE KUNTOSALILLA KUN SILLE ON AIKAA</li> <li>- KAIPAA AIKAA LEVÄHTÄÄ KOTONA</li> <li>- 'RUUHA-AVUSTA' KUTEN KODIN SIIVOUS JA PYYKINPESU OLISI SUURTA ILOA AIKA-AJOIN</li> </ul> <p><b>KIPUPISTEET</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- PALJON AKVIVITEETTEJA, EI AINA EHDI HOITAA KOTIA KUNTOON VAIKKA PITÄISI</li> </ul>

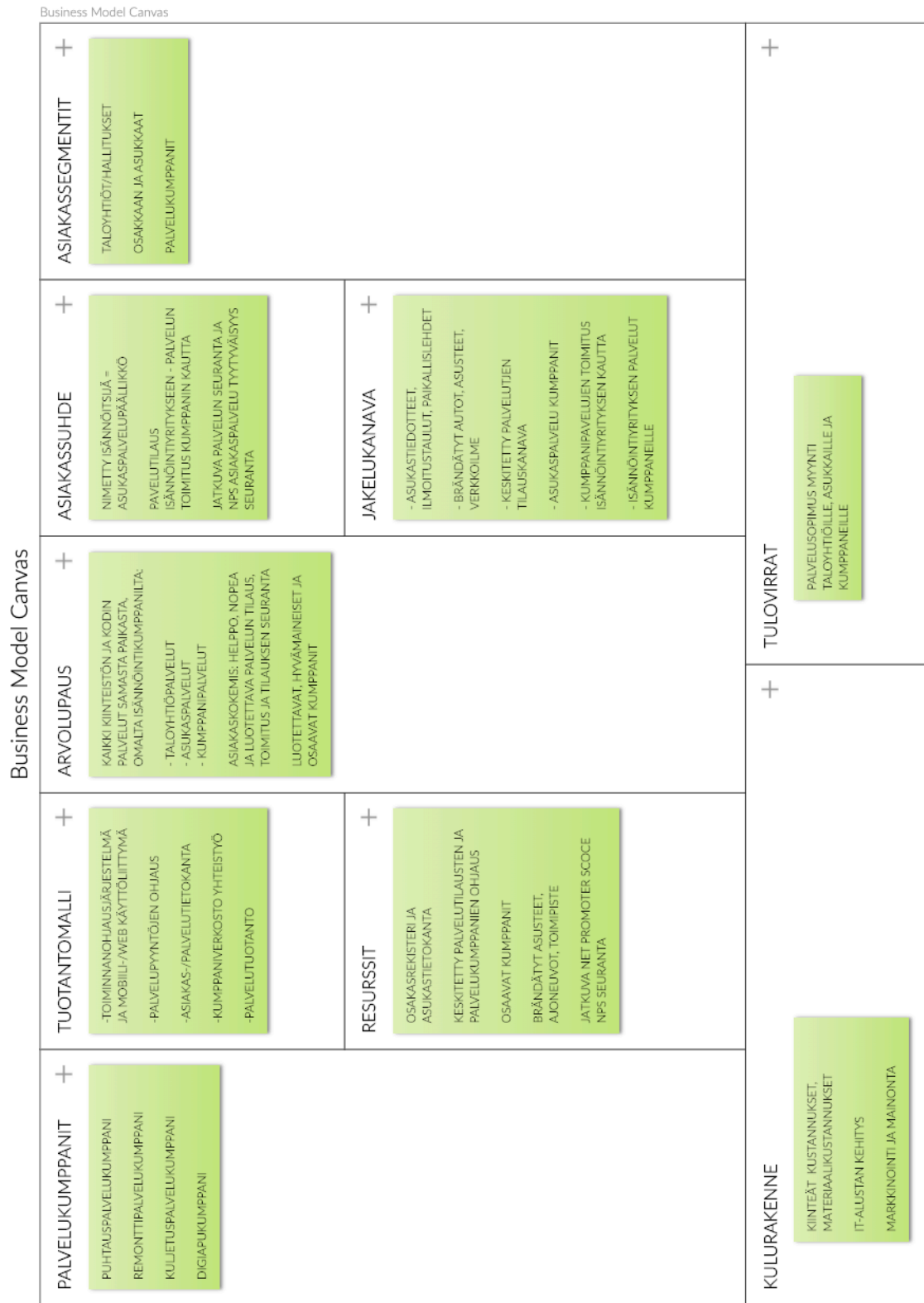
Kuva 6. Siivouspalvelun käyttäjä 'protohenkilö' Kiireinen Karoliina 35 v. Käyttäjäprofilointikortti (Kalbach 2016: 92).

### 3.4.6 Työkalu 8: Business Model Canvas

Uudet asukaspalvelut vaativat ymmärryksen niiden liiketoimintamallista. Tässä vaiheessa yrityksen on hyvä päivittää liiketoimintamalliaan vastaamaan uutta tavoitetta.

Business Model Canvas (Ostwalder 2010) toimii hyvänä apuna liiketoiminnan mallintamisessa. Business Model Canvas on yhdeksään osaan jaettu taulu, jonka avulla kehitetään liiketoimintamallia.

Kuvassa 7 Business Model Canvas työkalua on käytetty isännöintiyrityksen uusien asukaspalveluiden liiketoiminnan mallintamiseen.



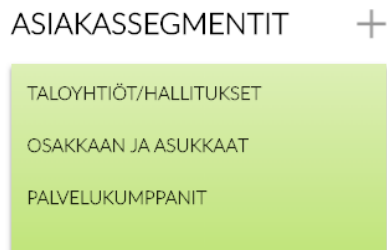
Kuva 7. Business Model Canvas – liiketoimintamalli asukaspalveluiden mallintamisessa (Ostwalder 2010).



Seuraavassa on kuvattu kukin liiketoiminmallin elementti erikseen.

### Asiakassegmentit (kuva 8)

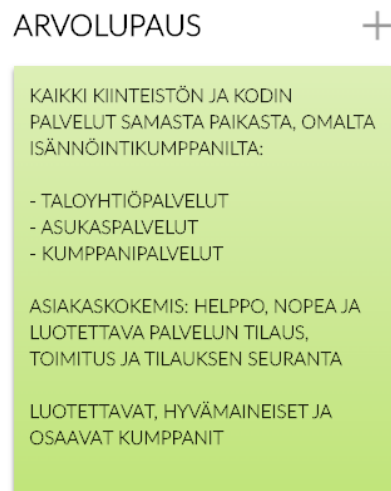
Kenelle luomme arvoa? Ketkä ovat tärkeimmät asiakkaamme?



Kuva 8. Asiakassegmentit (Ostwalder 2010).

### Arvolupaus (kuva 9)

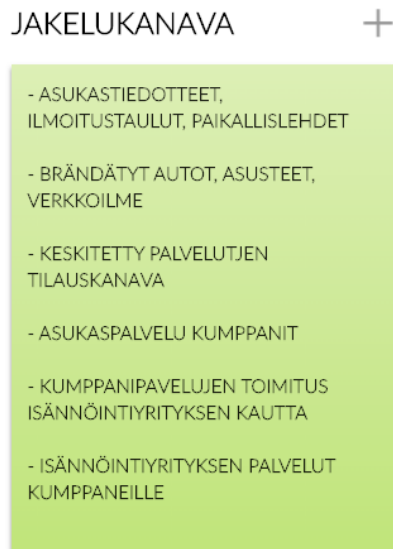
Mitä arvoa me luomme asiakkaillemme? Mitä asiakkaan ongelmaa olemme ratkaisemassa? Mitä asiakkaamme tarpeita olemme tyydyttämässä? Mitä tuotteiden ja palveluiden tarjoamaa me tarjoamme kullekin asiakasryhmällemme?



Kuva 9. Arvolupaus (Ostwalder 2010).

## Jakelukanavat (kuva 10)

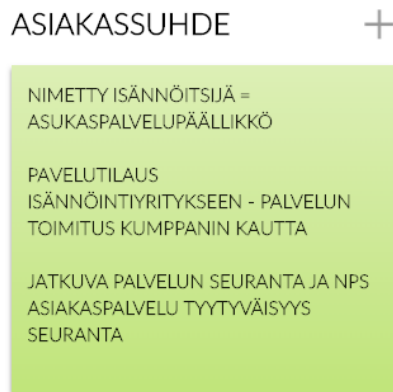
Minkä kanavien kautta meidän asiakassegmenttimme haluavat tulla saavutetuiksi? Miten me saavutamme asiakkaamme tällä hetkellä? Kuinka jakelukanavamme ovat integroituneita keskenään? Mitkä jakelukanavamme toimivat parhaiten? Mitkä jakelukanavamme ovat kustannustehokkaimpia? Kuinka jakelukanavamme integroituvat asiakkaidemme rutiineihin?



Kuva 10. Jakelukanavat (Ostwalder 2010).

## Asiakassuhde (kuva 11)

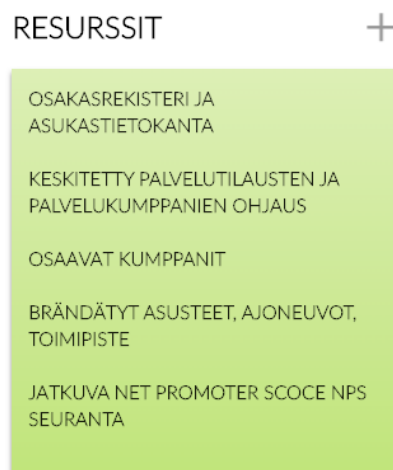
Millaista asiakassuhdetta asiakassegmenttimme odottavat meiltä? Mitkä näistä on jo toiminnassa asiakkaillemme? Minkä hintaisia ne ovat? Kuinka nämä asiakassuhteemme ovat integroitu liiketoimintamallimme?



Kuva 11. Asiakassuhde (Ostwalder 2010).

## Resurssit (kuva 12)

Mitä avainresursseja arvolupauksemme vaatii? Mitä avainresursseja jakelukanavamme tarvitsevat? Mitä avainresursseja asiakassuhteemme vaativat? Mitä avainresursseja ansaintamallimme vaatii?



Kuva 12. Resurssit (Ostwalder 2010).

### Tuotantomalli (kuva 13)

Mitä toimintoja arvolupauksemme vaatii? Mitä toimintoja jakelukanavamme vaativat?

Mitä toimintoja asiakassuhteemme vaatii? Mitä toimintoja ansaintamallimme vaatii?



Kuva 13. Tuotantomalli (Ostwalder 2010).

### Palvelukumppanit (kuva 14)

Ketkä ovat meidän tärkeimpiä kumppaneitamme? Ketkä ovat tärkeimpiä toimittajiamme?

Mitä avainresursseja hankimme kumppaneiltamme? Mitä ydinprosesseja kumppanimme meille toimittavat?

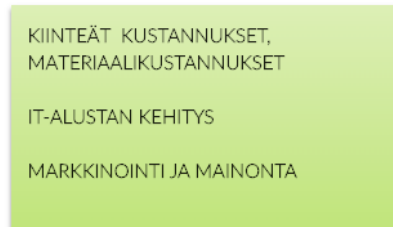


Kuva 14. Palvelukumppanit (Ostwalder 2010).

## Kulurakenne (kuva 15)

Mitkä ovat meidän merkittävimmät kulumme liiketoimintamallissamme? Mitkä avainresurssit ovat meille kalleimpia? Mitkä ydinprosessit ovat meille kalleimpia.

### KULURAKENNE

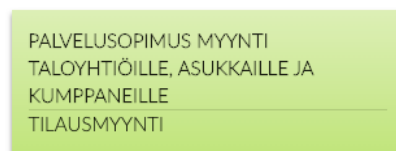


Kuva 15. Kulurakenne (Ostwalder 2010).

## Tulovirrat (kuva 16)

Mistä asiakasarvosta asiakkaamme ovat meille valmiita maksamaan? Kuinka asiakkaamme meille tällä hetkellä maksavat? Kuinka he mieluiten maksavat? Kuinka paljon eri arvoketjut tuovat osansa kokonaistuloksestamme?

### TULOVIRRAT



Kuva 16. Tulovirrat (Ostwalder 2010).

### 3.5 Vaihe 3 – kehitä ratkaisut

Tässä vaiheessa kerätään mahdollisimman suuri määrä ideoita asiakkaan ongelman tai palvelutarpeen ratkaisemiseksi. Ideoiden pohjalta rakennetaan asiakkaan palvelupolku ja kehitetään ja ymmärretään palvelua ympäröivät elementit ja palvelun toimintaympäristö. Selvitetään palvelun tuottamiseen mahdollisesti tarvittavat kumppanit. Tässä kehitysvaiheessa on käytössä seuraavat työkalut:

9. Ideakortit.
10. Palvelupolku.
11. Palvelun prototyyppi.
12. Palvelujen priorisointimatriisi.
13. Palvelukertomus.
14. Palvelun Blueprint.
15. Kumppanien valinta.

#### 3.5.1 Työkalu 9: Ideakortit

Ideakortti-menetelmässä ideoita listataan mahdollisimman paljon. Kukin idea kuvataan omalle kortilleen (kuva 17). Korttiin kirjataan idean nimi, selostus idean kuvauksesta, kenelle idea on suunnattu ja mihin tarpeeseen idea liittyy, sekä mitä hyötyjä kohderyhmä saavuttaa idealla.

<b>IDEAKORTTI</b> Idean nimi:	<b>IDEAN KUVAUS:</b>
	<b>KENELLE SUUNNATTU JA MIHIN TARPEESEEN:</b>
	<b>MITÄ HYÖTYJÄ SAAVUTETAAN:</b>

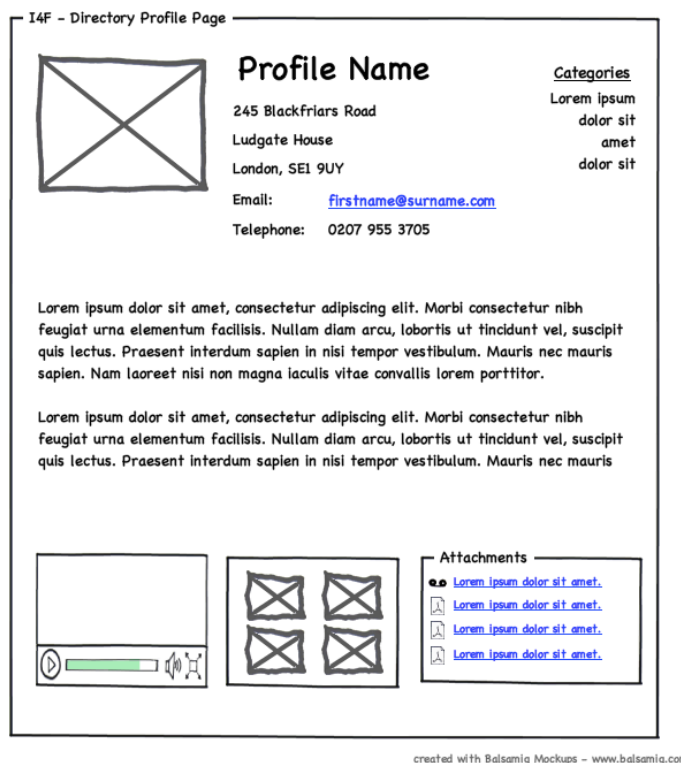
Kuva 17. Ideakortti (Koivisto 2014).

### 3.5.2 Työkalu 10: Palvelun prototyyppi

Prototyppinnissa palvelusta, palvelutilanteesta rakennetaan mahdollisimman aidon tuntuinen prototyyppi, jonka avulla palvelukonseptin eri osien toimivuutta voidaan testata käytännössä kustannustehokkaasti. Prototyyppejä voivat olla

- Palvelunäytteet.
- Palvelupisteen protoympäristö kaikkine visuaalisine ja fyysisine elementteineen.
- Käyttöliittymän hahmotelma. Esim. Web-sivuston prototyyppi, joka tunnetaan ns. rautalankaversiona englanninkielisillä termeillä 'Website wireframe' tai 'mocup:ina'. Käyttöliittymän 'wireframe:lla' kuvataan käyttöliittymän visuaalista ilmettä, sivuston toiminnallisuutta, navigointia sivustolla sekä informaatiovirtoja ja toiminnan logiikkaa 'pinnan alla'

Kuvassa 18 on esimerkki Web sivun wireframe:sta, joka on tehty Balsamiq Mockup-työkalulla (Balsamiq Wireframes 2020).

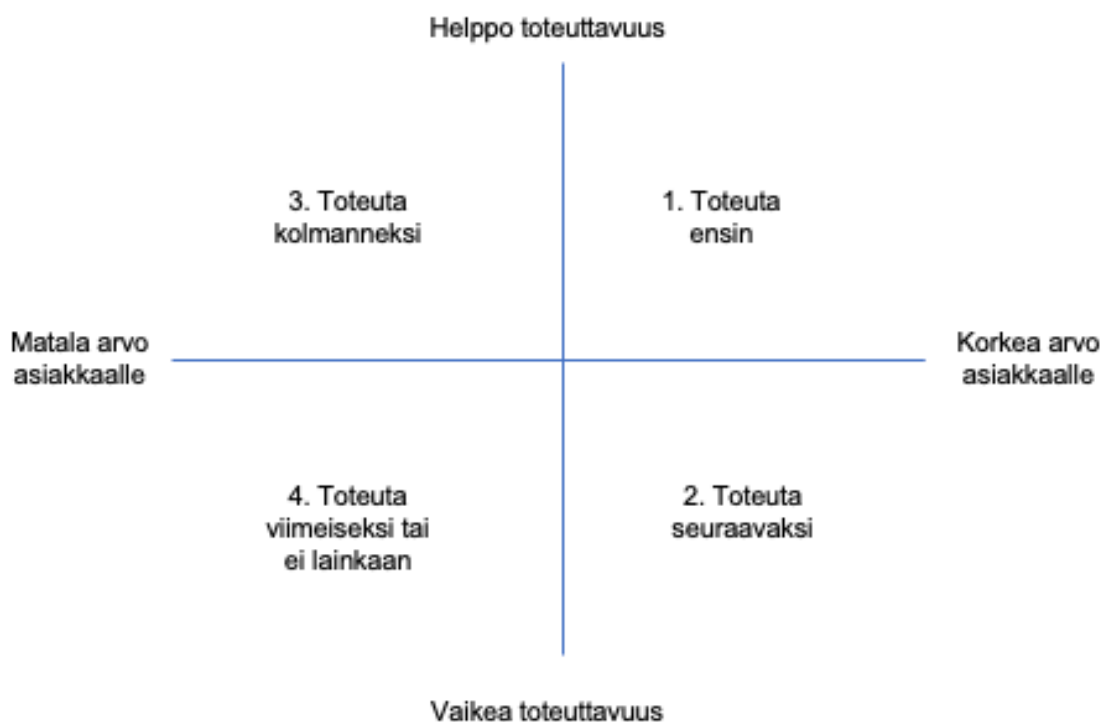


Kuva 18. Website wireframe, käyttöliittymän prototyyppi

### 3.5.3 Työkalu 11: Palvelujen priorisointimatriisi

Palveluiden kehitysehdokkaiden laittamiseksi toteuttavuusjärjestykseen, voidaan käyttää kuvan 19 palvelujen priorisointimatriisiä. Matriisin pystyakseli kuvaa, kuinka helppo tai vaikea palvelu on toteuttaa, saako ensimmäisen koeversion nopeasti markkinoille testattavaksi vai vaatiiko se paljon työtä ja ponnistelua. Matriisin vaakakseli kuvaa palvelun arvoa asiakkaalle. Korkea arvo tarkoittaa palvelun merkityksellisyyttä ja sen arvoa asiakkaalle ja matala arvo tarkoittaa vastaavasti, että palvelu ei ole asiakkaan tarpeiden kärkipäässä ainakaan tällä hetkellä.

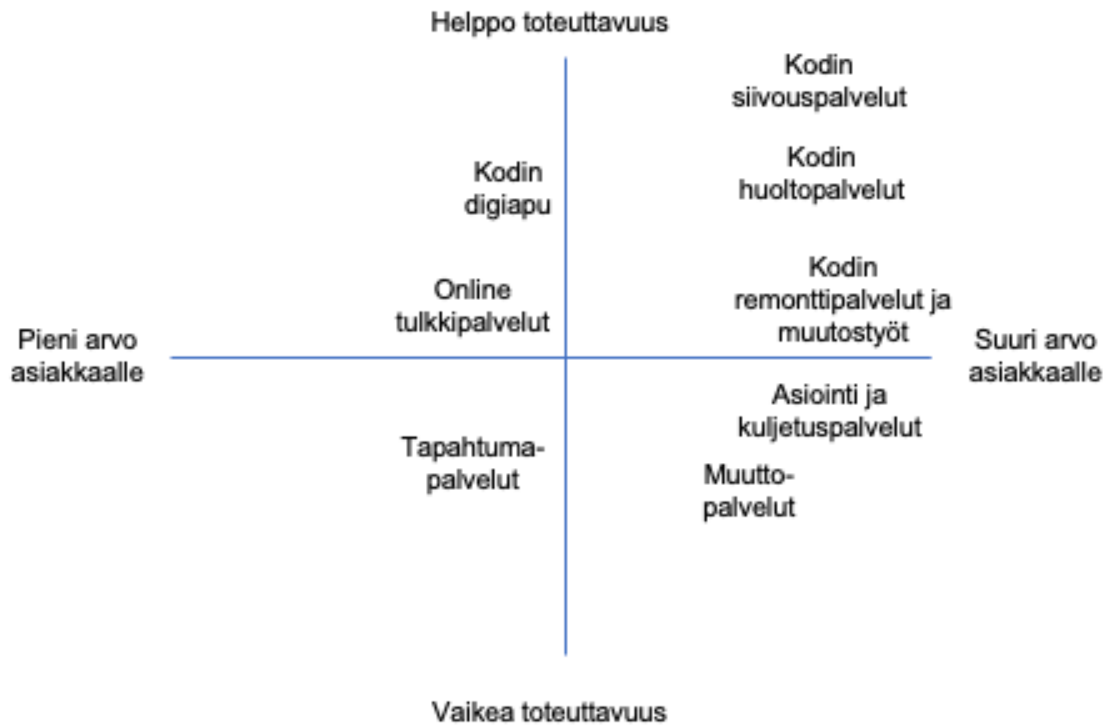
Palveluehdokkaat arvioidaan niiden toteuttavuuden ja asiakasarvon perusteella oheiseen matriisiin. 1. Toteuta ensin -lohkoon sijoitetaan helpommin toteutettavat palvelut, joilla on suurin merkitys asiakkaalle. Muissa lohkoissa olevat jäävät odottamaan tulevia muutoksia palvelutarpeiden kehittämisessä.



Kuva 19. Palvelujen priorisointimatriisin rakenne (Kalbach 2016).



Kuvassa 20 on esimerkki isännöintiyrityksen tekemästä palveluiden priorisoinnista. Esimerkissä kodin siivouspalvelut on helppo toteuttaa sekä sillä on merkittävä arvo ja tärkeys asiakkaalle. Tapahtumapalvelut sen sijaan voivat jäädä odottamaan tarpeiden kehittymistä tulevaisuudessa.



Kuva 20. Asukaspalveluehdokkaiden priorisointimatriisi, johon on sijoitettu asukaspalvelut (Kalbach 2016)

### 3.5.4 Työkalu 12: palvelupolku

Palvelupolun avulla voidaan kuvata asiakkaan palvelukokemusta hänen siirtyessään vaiheesta toiseen palvelussa. Palvelupolku kuvaa aika-akselilla palvelun päävaiheet, erilaiset palvelutuokiot ja niiden kontaktipisteet, joissa palvelun käyttäjä ja palvelun tuottaja kohtaavat toisensa (Tuulaniemi 2013: 78).

Palvelupolku voidaan jakaa kolmeen päävaiheeseen.

Vaihe 1. Palveluun tutustuminen, asioihin, jotka tapahtuvat ennen palvelun käyttöä.

Vaihe 2. palvelun käyttäminen, palvelun kuluttaminen.

Vaihe 3. jälkipalvelut ja sitouttaminen.

#### *Vaihe 1. Palvelupolun alku, palveluun tutustuminen (Pre-service period)*

Tässä vaiheessa selvitetään ja kuvataan, mihin asiakkaan tarpeisiin palvelu vastaa ja mistä kanavista asiakas yleensä etsii tietoa ja saa tietoa palveluistamme.

Miksi juuri meidän palvelumme täyttää asiakkaan tarpeet parhaiten?

#### *Vaihe 2. Palvelupolun palvelutuokiot (Service period)*

Palvelussa asiakas kulkee palvelupolkua pitkin erilaisten palvelutuokioiden kautta, joissa asiakas on vuorovaikutuksessa palvelun tuottajan kanssa, joko henkilökohtaisessa kontaktissa, tai vaikkapa mobiilisovelluksen avulla.

Palvelutuokio on yksittäinen tapahtuma palvelupolulla, esimerkiksi siivouspalvelun tilaaminen. Palvelutuokio koostuu lukuisista kontaktipisteistä, joiden kautta asiakas on kontaktissa palvelun. Kontaktipisteet muodostuvat palveluun osallistuvista ja sitä tuottavista ihmisistä, palvelun fyysistä ja digitaalisista toteutusympäristöistä, palvelun tuottamiseen liittyvistä esineistä, toimintatavoista sekä aistihavainnoista.

*Palvelun kontaktipisteet: Ihmiset ja toimintatavat, esineet ja työvälineet*

Palvelun tuottajan tulee suunnitella etukäteen vakioidut menettelytavat, miten palvelua tuotetaan, käyttäytymiskoodit, miten asiakasta puhutellaan ja miten asiakkaan kanssa toimitaan erilaisissa tilanteissa. Millaista brändiä ja imagoa halutaan viestiä? Millaista tunnelmaa, olotilaa ja olemusta halutaan viestiä kontaktissa? Millaisia työasuja käytetään? Millaisia työvälineitä käytetään ja miten? Miten palvelutoiminta aloitetaan, miten palvelu toimitetaan ja miten palvelutapahtuma päätetään?

Esimerkiksi, kun palvelu toimitetaan asiakkaalle palvelukumppanin välityksellä, yhtenäisen palvelubrändin tuottamisesta sopiminen palvelutuottajaosapuolten kesken on tärkeää jo ennen kuin yhteistyöhön ryhdytään.

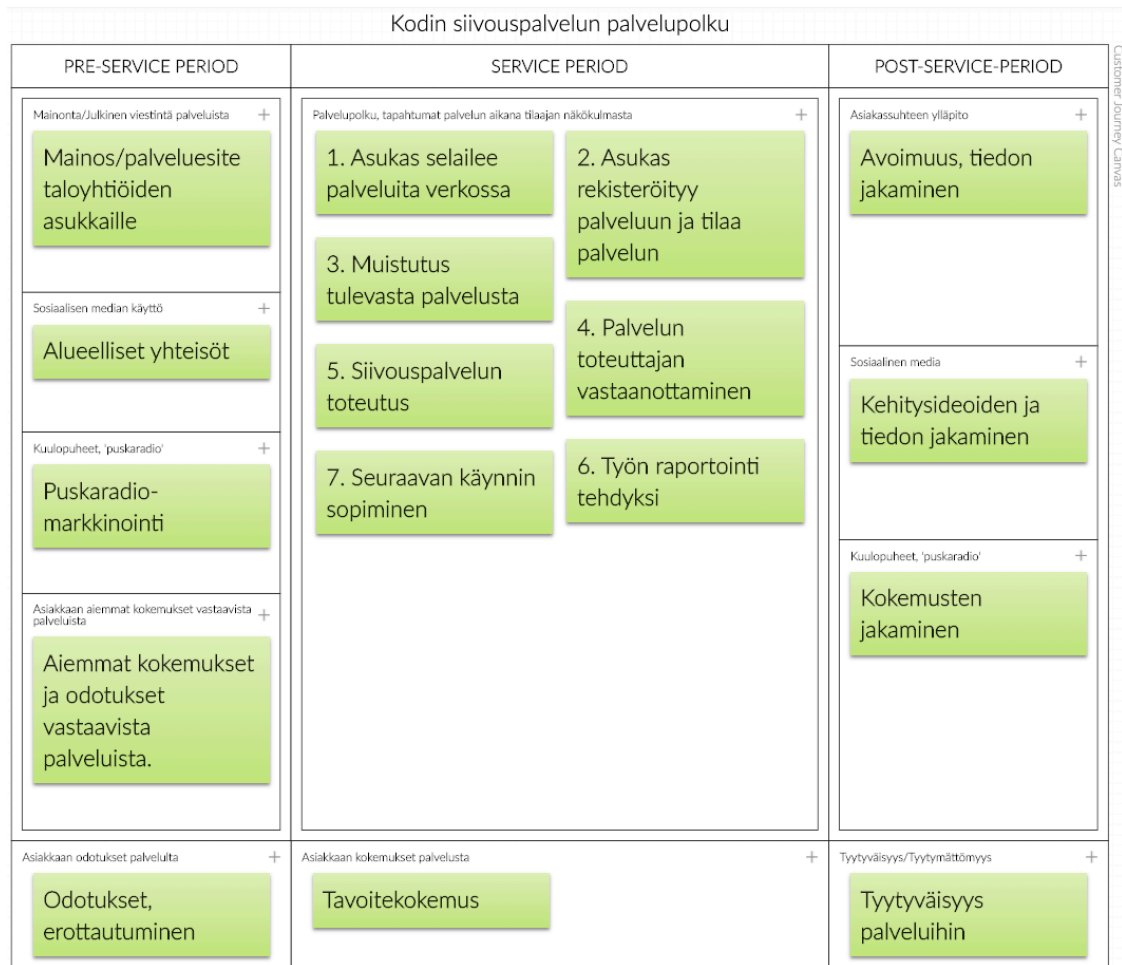
*Palvelun kontaktipisteet: Ympäristöt*

Palvelutuotantoympäristöt pitävät sisällään sekä fyysiset että digitaaliset ympäristöt. Koteihin toimitettavissa palveluissa ympäristönä on ihmisten oma koti, jolloin vaaditaan erityistä hienotunteisuutta ja sovittautumista. Digitaalisten ympäristöjen käyttöliittymien helppokäyttöisyys on niiden tärkeimpiä asioita.

Vaihe 3. jälkipalvelut ja sitouttaminen (Post-service-period)

Palvelutapahtuman onnistumisen mittaaminen ja toteaminen on tärkeä osa palvelun jatkuvuutta ja jatkokehitystä. Palvelutapahtuman jälkeen asiakkaan kanssa pyritään sopimaan tai kannustetaan seuraavaan palvelutapahtumaan ja näin varmistamaan asiakassuhteen jatkuvuus. Mahdolliset palvelupoikkeamat on käsiteltävä ja hyvitetävä välittömästi ja niistä kertyneet opit on vietävä korjauksina palveluprosessiin niin, että vastaavia poikkeamia ei jatkossa tapahdu. Palveluun liittyvä tapahtumat ja kokemukset voidaan jakaa sosiaalisessa mediassa läpinäkyvästi.

Kuvassa 21 on esimerkki sähköisestä Canvanizer-palvelupolku työkalun käytöstä kodin siivouspalvelun kehittämisessä.



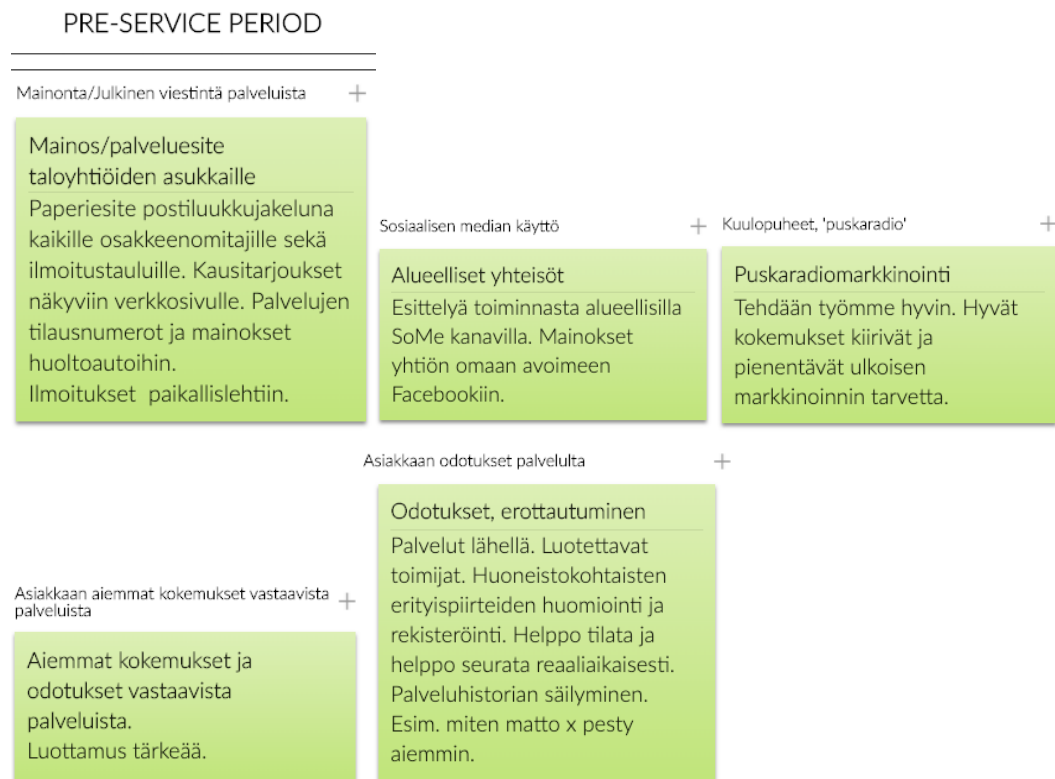
Kuva 21. Kodin siivouspalvelun palvelupolku (Customer Journey 2020).

Esimerkkinä on kodin siivouspalvelun palvelupolku

Vaihe 1. Palvelupolun alku, palveluun tutustuminen

Kuvassa 22 kuvataan palvelupolun alkupään kanavat, joiden kautta asiakas tekee päätöksen, valitseeko hän kyseisen palvelun käyttöönsä. Yrityksen tulee hyödyntää asiakkaan valitsemia tiedonhakukanavia. Näitä kanavia ovat perinteiset paperiesitteet, sosiaalinen media, 'puskaradio' asiakkaan tuttavaverkoston kautta, sekä aiemmat kokemukset vastaavista palveluista.

On tärkeää ymmärtää asiakkaan perimmäiset odotukset, mitkä asiat merkitsevät palvelussa asiakkaalle eniten.

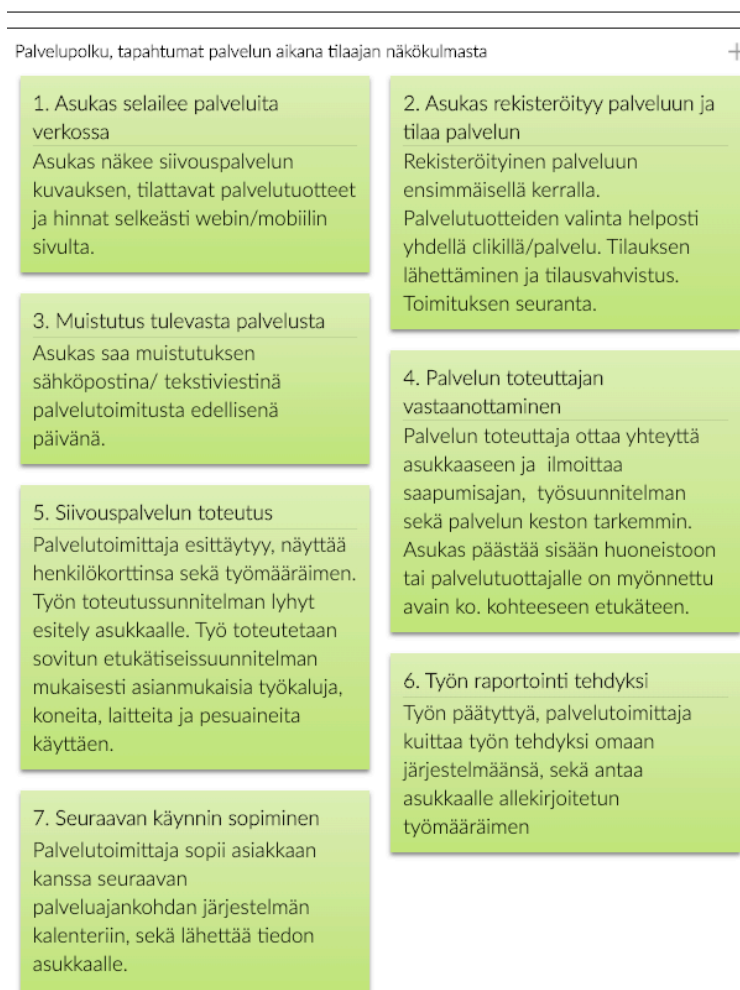


Kuva 22. Palvelupolun tutustumisvaihe (Customer Journey 2020).

## Vaihe 2. Palvelupolun palvelutuokiot

Kuvassa 23 esitetään palvelun kulku, jossa asiakas kokee palvelupolun vaiheet ja erilaiset kontaktit palvelun kuluttamisvaiheessa oheisen kaavion mukaisesti.

## SERVICE PERIOD



## Asiakkaan kokemukset palvelusta

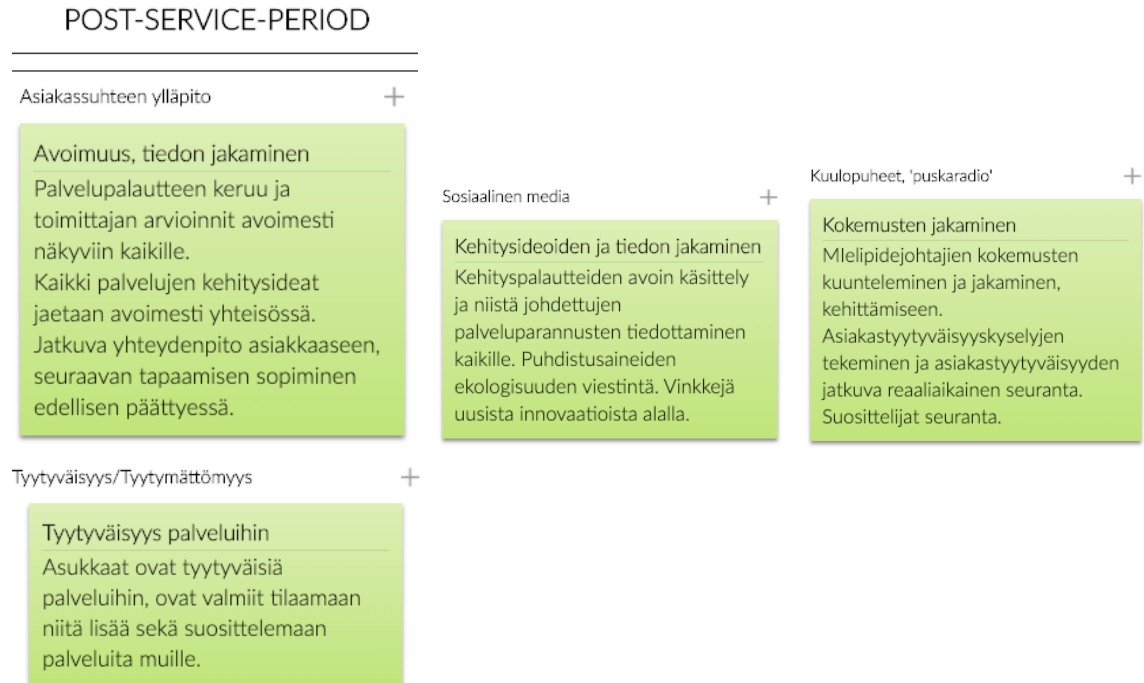
Tavoitekokemus  
Palvelujen löytäminen verkosta ja niiden tilaaminen on helppoa. Palvepaketit ovat hyvin suunniteltuja ja toteutettuja. Asukas on tyytyväinen palveluihin ja tilaa niitä lisää,

Kuva 23. Palvelupolun käyttövaihe ja palvelun kuluttaminen (Customer Journey 2020).

### Vaihe 3. jälkipalvelut ja sitouttaminen

Kuvassa 24 kuvataan palvelun jälkeiset tapahtumat. Palvelusta saadut kokemukset ratkaisevat, tuleeko asiakas käyttämään palvelua uudelleen. Palveluun liittyvän tiedon

avoin jakaminen ja seuraavan tapaamisen sopiminen palvelun päättyessä pitävät asiakassuhdetta yllä. Yrityksestä käytävää keskustelua sosiaalisessa mediassa on syytä seurata koko ajan ja kerätä jatkuvasti palautetta palvelun edelleen kehittämiseksi.



Kuva 24. Palvelupolun jälkipalvelut (Customer Journey 2020).

### 3.5.5 Työkalu 13: Service Blueprint

Service Blueprintin (Shostack 1984) avulla kuvataan yrityksen palvelua tuottava kokonaisjärjestelmä, joka sisältää palvelun näkyvät osat kuten asiakkaan ja asiakaspalveluhenkilöstön toiminnot palvelussa, sekä asiakkaalle näkymättömät toiminnot, joihin kuuluvat mm. sisäiset palvelutuotannon prosessit ja tietojärjestelmät.

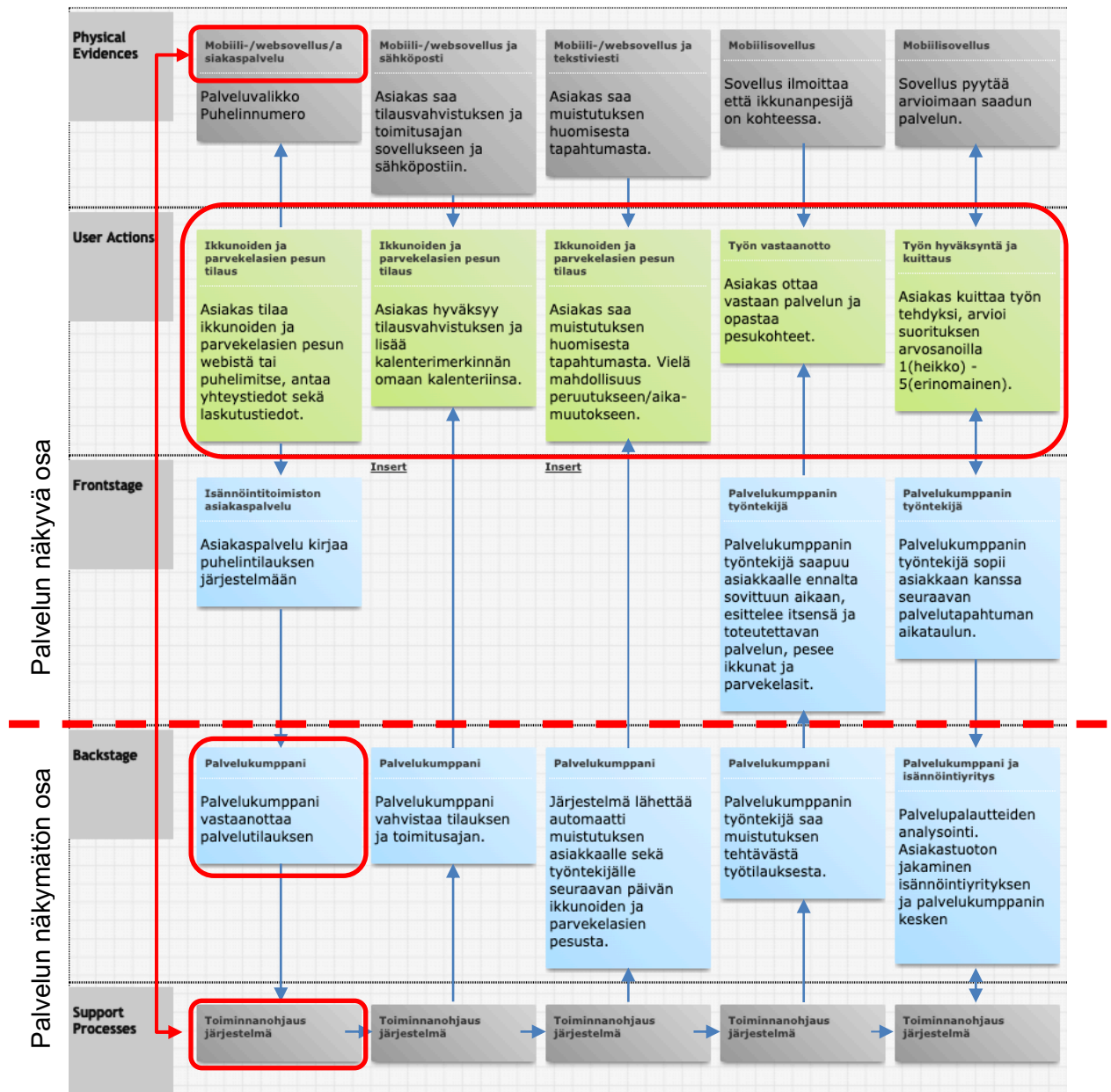
Menetelmällä voidaan tarkastella palvelutuotannon kaikkia elementtejä yksityiskohtaisesti ja löytää palvelun kannalta kriittiset kohdat, korjata ja kehittää niitä ja siten parantaa asiakkaan palvelukokemusta. Menetelmää voidaan kuvata teatterimetaforalla (Tuulaniemi 2013: 235-238), kielikuvalla, jossa teatterin näkyvä osa, näytelmä, tapahtuu verhojen etupuolella ja näkyy yleisölle, palvelun käyttäjille. Verhon takana oleva osa, 'backstage' sisältää kaikki aputoiminnot kuten lavastajat, kuiskaajat, orkesteri, musiikki ja näyttämön taustatekniikka, joka ei näy, mutta jota ilman näytelmä ei voisi toimia.

Kuvassa 25 esitetään kaavio, jossa asukas tilaa isännöintiyritys tarjoaa As Oy:n asukkaille siivous ja puhdistuspalveluita yhteistyössä palvelukumppanin kanssa. Kaavio on toteutettu verkosta löytyvää Canvanizer-työkalua käyttäen. Kuvassa 'physical evidences' kuvaa palvelusta näkyviä fyysisiä elementtejä. Kuvan 25 esimerkissä fyysisenä elementtinä on mobiilisovelluksen näkymä. Se voisi olla myös asiakaspalvelijan vaatetus, esite, tilauskaavake tai vastaava.

Service Blueprint -tasot esitetään kuvassa 25.

- 'Physical Evidences' kuvaa palvelusta näkyviä fyysisiä elementtejä
- 'User Actions' kuvaa asiakkaan toimintaa palvelussa
- 'Front stage' kuvaa asiakaspalveluhenkilöstön toimintaa palvelussa.
- 'Backstage' kuvaa tässä isännöintiyrityksen palvelukumppanin taustatoimintoja tässä palvelussa.
- 'Support processes' kuvaa tässä toiminnanohjausjärjestelmää, jolla tietoja käsitellään ja toimintaa ohjataan.
- 'Frontstagen' ja 'backstagen' välinen katkoviiva kuvaa palvelun näkyvän osan ja näkymättömän osan välistä rajaa.





Kuva 25. Esimerkki Service Blueprint-kaaviosta, jossa asukas tilaa siivouspalvelun isännöintiyrityksen mobiilisivustolta (Service Blueprint 2020)

Edellisessä Service Blueprint -esimerkissä voidaan paikallistaa suunnitellun palvelun onnistumisen edellytykselle kolme kriittistä elementtiä ja vaatimusta, jotka ratkaisevat asiakkaan kokemuksen siitä, kuinka onnistuneena palvelu koetaan. Fyysisellä näkyvällä tasolla palvelun helppoon saatavuuteen ja käytettävyyteen vaikuttaa tässä mobiili- ja web-sovelluksen helppokäyttöisyys ja kuinka hyvin se vastaa käyttäjä odotuksia ja totuttuja Internet -käyttöliittymien käyttötapoja.

Asiakas kokee palvelun sen näkyvällä alueella (User Actions), joka sijoittuu palvelun fyysisten elementtien ja asiakaspalveluhenkilöstön tarjoaman kokemusten keskiöön. Siinä asiakaspalveluhenkilöstön odotusten mukainen toiminta ja sovelluksen välinen harmonia tarjoaa parhaimmillaan erinomaisen lopputuloksen mikä saa asiakkaan käyttämään palvelua uudelleen.

Näkyvän palvelun onnistuminen edellyttää hyvin suunniteltuja taustatoimintoja. Tässä tapauksessa asukaspalveluita tarjoavan yhteistyökumppanin toimintamallit on oltava saumattomasti sovitettu isännöintiyrityksen toimintoihin yhtenäisten käytäntöjen, pelisääntöjen ja toimintamallien osalta niin, että tapahtumaketjut etenevät sujuvasti organisaatiosta toiseen.

Tässä esimerkissä kaiken taustalla on yhteinen toiminnanohjausjärjestelmä, joka pitää kirjaa tapahtumista, rekisteröi ja aikatauluttaa tapahtumia ja välittää tietoa työvaiheesta toiseen ja ohjaa palveluottajien toimintoja sekä välittää tietoja mobiili- ja web-käyttöliittymän ja toiminnanohjausjärjestelmän välillä.

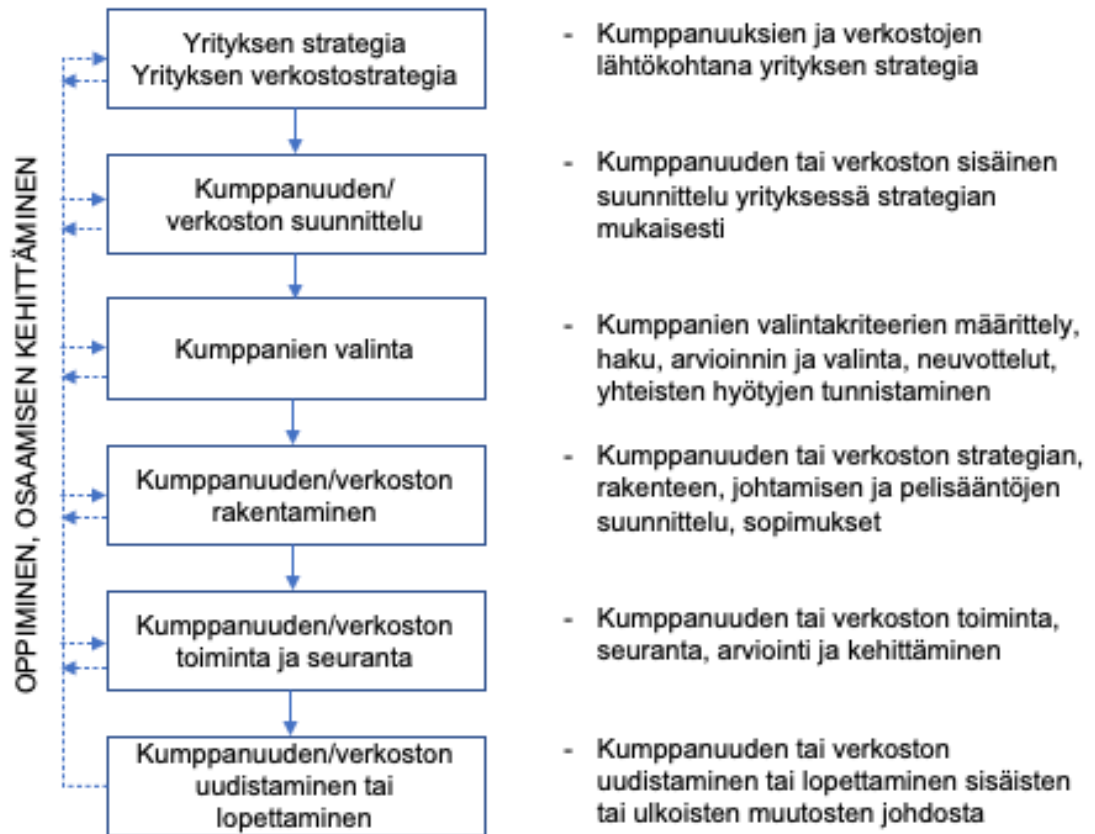
Palveluketjuanalyysin käyttö palvelun kehittämisessä tuo koko palveluketjun ja palveluprosessin näkyväksi ja helpottaa palvelun vaiheiden ja rajapintojen analyysia ja tuo esiin palveluketjun kehityskohteet. Asiakkaat odottavat oletusarvoisesti, että koko palveluprosessi toimii kitkattomasti.

### 3.5.6 Työkalu 14: Kumppanuusverkoston perustamisen tarkistuslista

Ennen kuin yritys lähtee laajentamaan palvelutarjoamaa uusiin palveluihin kumppanien avulla, yrityksen tulee laatia verkostostrategia, jonka avulla se hallinnoi kumppanuuksia jatkossa. Lisäksi jokainen kumppanuus vaatii oman strategiansa. Verkostostrategia kuvaa konkreettisia keinoja ja toimenpiteitä vision saavuttamiseksi. Ohessa kuvaus verkkostrategian sisällöstä (Hakanen ym. 2007: 108).

- Kumppanuuksien merkitys yrityksen vision, päämäärien ja tavoitteiden saavuttamisessa
- Mitä liiketoimintahyötyä yritys hakee verkostoitumisella?
- Millä osa-alueilla, palveluissa ja toiminnoissa yritys tarvitsee kumppaneita?
- Mitä osaamista ja resursseja kumppaneilta tarvitaan. Kumppanivalintakriteerit?
- Verkostosuhteen pelisäännöt
- Miten kumppanit kytkeytyvät yrityksen prosesseihin?
- Miten verkostosuhteen/kumppanien toimintaa ja toteutumista mitataan?
- Millaisen kokonaisuuden, verkoston kumppanit muodostavat?
- Mitä osaamista ja kyvykkyyksiä yrityksessä itsessään tarvitaan, että yhteistyö olisi tehokasta verkoston kanssa?
- Miten asiakasliiketoimintatuotto tuloutetaan ja jaetaan kumppanin kanssa?
- Toimiiko kumppani isännöintiyrityksen brändin alla vai käyttääkö kumppani omaa brändiään?

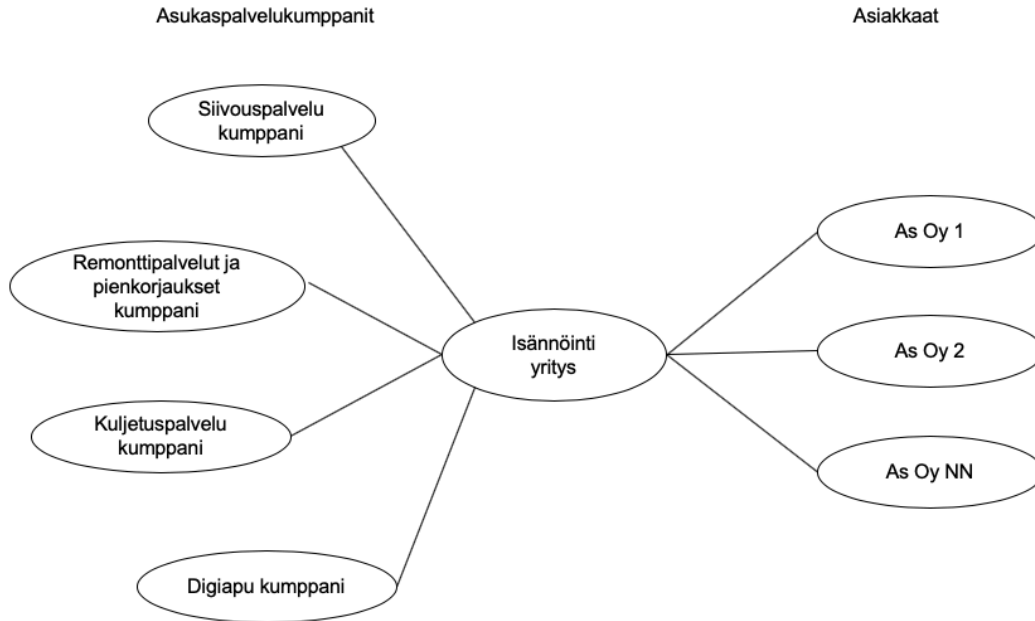
Isännöintiyrityksen laajentaessaan palveluitaan asukaspalveluihin, voidaan sopivien kumppaneiden selvittämisessä käyttää kuvan 26 kumppanuus-/verkostoitusprosessi mallia.



Kuva 26. Kumppanuus- tai verkostoitumisprosessi (Hakanen ym. 2007: 158).

### Isännöintiyrityksen asukaspalvelut ja kumppaniverkosto

Kuvan 27 esimerkissä isännöintiyritys on päättänyt kehittää asukaspalveluitaan yhdessä palveluita täydentävien asukaspalvelukumppanien kanssa, joiden avulla yritys voi tarjota asiakkailleen siivouspalveluita, remontti ja pienkorjauspalveluita, kuljetus- ja muuttopalveluita sekä digiapua.



Kuva 27. Isännöintiyrityksen Asukaspalveluiden kumppaniverkosto (Möller ym. 2009: 61).

Sopivien kumppanien löytämiseksi yrityksen on syytä määritellä ensin kumppanin valintakriteerit. Tähän on syytä panostaa, koska kyseessä on pitkäaikaisen kumppanin löytäminen, jonka kanssa voi rakentaa yhteistä visiota asukaspalveluiden tarjoamiseksi. Ohessa esimerkki siivouspalvelukumppanin valintakriteereistä.

- kotityöpalvelu sertifikaatti henkilöstöllä
- toimiva kotipalveluprosessi
- asiakaspalvelutaidot, vuorovaikutustaidot ja koulutus
- riittävät resurssit
- asiakastyytyväisyysreferenssit ja tulokset
- henkilöstötyytyväisyystulokset
- yrityksen imagokuva
- alueellinen toimipiste
- henkilöstöstä huolehtiminen
- henkilöstön vaihtuvuus ja sitoutuminen yritykseen
- kokemusta kumppanitoiminnasta
- halukkuus pitkäaikaiseen kumppanisuhteeseen
- siivous ja välineiden laatu, puhtaus, allergiasiivousvälineet

- erikoissiivousvälineistö
- palvelujen tuotteistus tällä hetkellä
- halukkuus kehittyä ja innovoida
- ajoneuvokalusto
- kokemus kotisiivouksesta sekä kiinteistösiivouksesta
- kielitaito
- luotettavuus, vakavaraisuus, referenssit
- tunnettuus ja hyvä maine
- halukkuus toimia yrityksen brändin alla (asut, logot, kommunikointi...)
- tietojärjestelmäosaaminen
- omien tietojärjestelmien liittäminen pääyrityksen tietojärjestelmiin
- kyky ja halu käyttää isännöintiyrityksen tietojärjestelmiä, esim. tilausten vastaanotto ja raportointi
- odotukset isännöintiyritykseltä
- yhteistoimintahalukkuus

Pysyvän kumppanuuden toiminnan seuranta ja jatkuvaa kehittämistä varten on syytä miettiä mittarit, joiden avulla voidaan seurata, että suhde kehittyy haluttuun suuntaan ajan kanssa. Ohessa esimerkki mittareista.

- asiakaspalveluarvioinnit 2 krt/v
- henkilöstötyytyväisyys arvioinnit 2 krt/v
- innovaatiotoiminta, uudet ideat ja ajatukset per aikayksikkö
- asiakasmäärän kehittyminen, jatkuva seuranta
- liikevaihdon ja tuloksen kehittyminen, jatkuva seuranta
- kumppani yhteistyön kehittyminen, jatkuva dialogi esim. viikkopalaverit

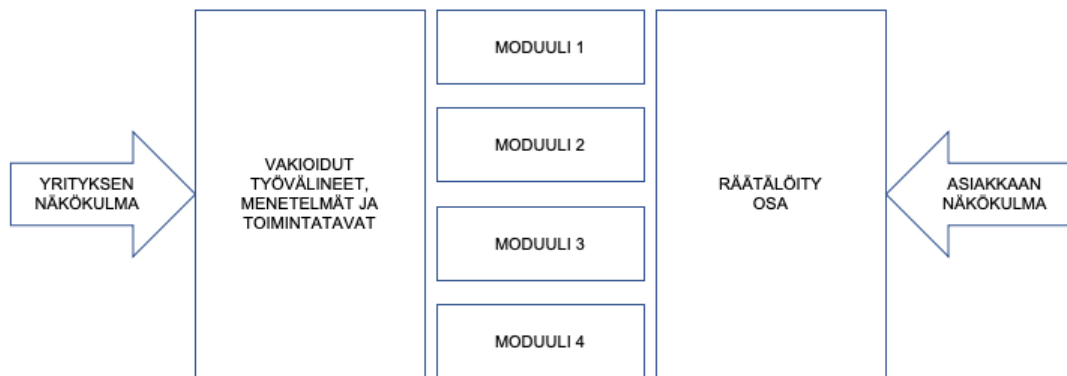
### 3.6 Vaihe 4 – Tuotteista ja pilotoi

Tässä vaiheessa palvelutarpeista, palvelun kohderyhmistä, osaamistarpeista ja myyntiargumenteista, hinnoittelusta ja palvelun rakenteesta on kertynyt riittävästi tietoa palvelutuotteen viimeistelyyn ja tuotteistamiseen. Tuotteistamiseen liittyy dokumentaatiot palvelun tuotekuvauksesta, palvelun toimitus-, myynti-, markkinointi- ja hallinnointimallit, joiden avulla varmistetaan palvelun toteuttaminen ja vakioitu laatu.

## Palvelun viimeistely ja tuotteistaminen

Palvelun tuotteistamisella tarkoitetaan palvelutuotteen sisällön ja palveluprosessin vakiointia, paketointia ja modularisointia helposti hallinnoitavaksi kokonaisuudeksi. Tuotteistettu palvelu on helppo ymmärtää, ostaa ja toimittaa. Asiakkaat haluavat kuitenkin usein juurin heidän tarpeitaan varten räätälöityä palvelua. Asiakkaat ja yritys hyötyvät myös siitä, että työmenetelmät ja yrityksen sisäiset toimintatavat ovat vakioituja, mitkä varmistavat jatkuvasti toistettavissa olevan vakioidun laadun.

Asiakkaan odotukset palvelun räätälöinnistä juuri heidän tarpeisiinsa ja palvelun paketointi ja vakiointi voidaan yhdistää moduloimalla palvelu pienemmiksi vakiopaketeiksi, joita yhdistämällä voidaan tarjota asiakkaalle räätälöity ratkaisu (kuva 28).

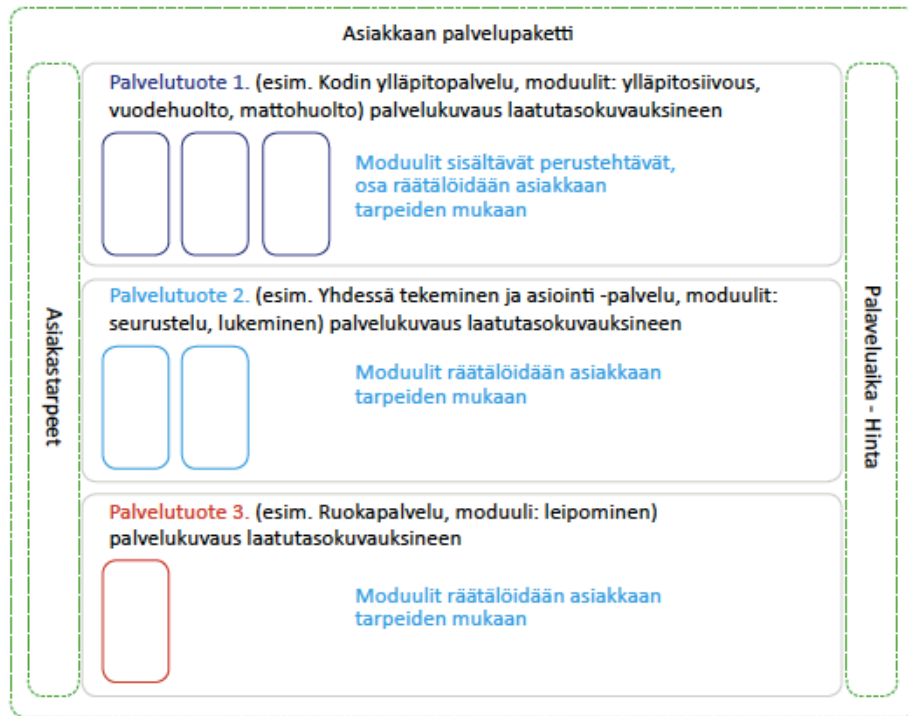


Kuva 28. Esimerkki modulaarisen palvelun rakenteesta (Jaakkola ym. 2009: 20; Sipilä 1995).

Asukaspalveluiden kaltaisten kotityöpalveluiden tuotteistamista on käsitelty onnistuneesti Jyväskylän Ammattikorkeakoulun julkaisussa Laadukas Kotityöpalvelu, Työvälineitä kotityöpalvelun laadun arviointiin ja kehittämiseen. Julkaisussa käsitellään aihetta 'paketoitu palvelu on helppo ostaa ja myydä' sekä 'valmis palvelupaketti syntyy osista' (Partanen ym. 2012: 17).

Kuvassa 29 on esimerkki asiakkaan tarpeiden mukaan rakennetusta palvelupaketista. Pakettiin on valittu kolme palvelutuotetta. Palvelutuote 1, Kodin ylläpitopalvelu on esitelty tarkemmin kuvassa 30. Kodin ylläpitopalvelun sisältää kahdeksan palvelumodulia mm.

Ylläpitosiivouksen. Kukin palvelumoduuli sisältää oman palvelukuvauksensa. Ote Ylläpitosiivouksen palvelukuvauksesta on kuvassa 31.



Kuva 29. Kotityön palvelupaketti, palvelutuotteet ja (Partanen ym. 2012: 17).



Kuva 30. Kodin ylläpitopalvelu ja palvelun moduulit (Partanen ym. 2012: 18).



## Ylläpitosiivouksen sisältö

Kuivat tilat (eteistilat, makuuhuoneet, oleskelutilat, keittiö, kodinhoitohuone, vaatehuone)

- roska-astioiden tyhjennys ja puhdistus tarvittaessa
- tekstiilipintaisten kalusteiden ja koristetyynyjen imurointi käyttöalueelta
- mattojen (myös alapuoli osittain), lattialistojen ja lattioiden imurointi
- kalusteiden tasopintojen (ulottuvuuskorkeus) nihkeäpyyhintä
- peilien ja ovilasien nihkeäpyyhintä
- pikkuesineiden kuivapuhdistus tai nihkeäpyyhintä
- likaantuneiden kosketuspintojen kosteapyyhintä ovista, ovenpielistä, kovista tuoleista sekä kaapistojen ovista
- keittiössä koneiden ulkopintojen ja kaapistojen välitilan kosteapyyhintä

Kuva 31. Ote Ylläpitosiivous moduulin työtehtävistä (Partanen ym. 2012: 19).

### 3.6.1 Työkalu 15: Asukaspalveluiden ja palvelumallin tarkistuslista

Palvelukehityksen loppuvaiheessa palvelu ja sen moduulit on rakennettu valmiiksi. Palvelua on testattu asiakkaiden, isännöintiyrityksen ja palvelunkumppanien kanssa. Palvelun myynti- ja markkinointi sekä tuotanto on valmisteltu, on palvelumalli vielä kuvattava ja dokumentoitava ennen palvelun varsinaista lanseeraamista markkinoille (Tuulaniemi 2013: 234-238).

Ennen palvelun lanseeraamista, varmistetaan että palvelutuote ja palvelumallin kaikki toiminnot on kuvattu, dokumentoitu ja että henkilöstö ja palvelukumppanit on valmennettu palveluiden markkinointiin, myyntiin ja toimittamiseen. Ohessa palvelutuotteen valmiuden tarkistuslista ennen palvelun lanseeraamista.

### Yritystason vaatimukset

- Asukaspalveluja tuottavan organisaation rakenne ja nimi
- Asukaspalveluiden kumppaniverkosto
- Asukaspalvelujen brändipäätökset kumppanien kanssa
- Asukaspalvelujen vaatimat tietojärjestelmäratkaisut ja investoinnit
- isännöintiyrityksen ja kumppanin palveluprosessin sovittaminen toisiinsa

### Palvelutuotevaatimukset

- Palvelutuoteperheen nimi
- Palvelun nimi
- Palvelun sisältökuvaus
- Tilaus-/tuotenumero
- Tuotteen hinnoitteluperiaatteet
- Palvelun esivaatimukset
- Toimitus- ja sopimusehdot
- Palvelutakuuehdot

### Markkinointi- ja myyntivaatimukset

- Pääviestit, palvelulupaus (kenelle, mitä hyötyä, miten)
- Asukaspalvelujen graafisen ilmeen, värimaailman päättäminen
- Palvelujen tunnuslause
- Kampanjamalli, mainonta ja viestintä
- Palvelun hinta
- Tulonjakomalli- ja sopimusmallit palvelukumppanien kanssa
- Myynnin ja kumppanien koulutus
- Myyntiesite ja tuotekuvaus
- Markkinointi- ja viestintä- sekä myynninedistämissuunnitelmat
- www-sivut, julkaisut lähialueen lehdissä, verkkosivuilla, alueellinen radio, kampanjat, postiluukkujakelut, ilmoitustaulut, sähköpostijakelut, esittelytilaisuudet, asukaskahvitilaisuudet, referenssit

## Palvelutuotantovaatimukset

- *Ihmiset ja osaaminen.*
  - asiakasrajapinnan henkilöstön koulutus
  - taustaorganisaation koulutus
  - tuote-, asiakaspalvelu- ja prosessiosaaminen, käytösmalli
  - tietojärjestelmäosaaminen
- *Palveluympäristö, fyysiset elementit.*
  - palveluun tarvittavat rekvisiitan, fyysisen palveluympäristön kuvaus
  - palvelujen esineellistäminen (kortit, myyntipakkaukset jne)
  - työkalut, aineet ja tarvikkeet
- *Palveluiden toimittaminen.*
  - palveluorganisaation kuvaus
  - palvelua toimittavan organisaation roolien ja vastuiden kuvaus
  - kumppaniverkoston kuvaus
- *Palveluprosessit ja tietojärjestelmät.*
  - mobiili asiakas- ja kumppanikäyttöliittymä kaikkiin toimintoihin
  - yrityksen toiminnanohjausjärjestelmän ja kumppanin toiminnanohjausjärjestelmän viestinvälitys rajapinnan sovittaminen toisiinsa
  - *myyntiprosessi:* tilaaminen, toimittaminen, myynti ja markkinointi, laskutus, kumppanit, palvelujen verkkokauppa
  - *tuotantoprosessi:* palvelun tilaaminen, toimittaminen, vahvistaminen, kalenteri muistuttaminen, laskutus, asiakastuki, palautteen pyytäminen
  - *hallintoprosessit:* Kirjanpito, myynti- ja ostoreskontra, laskutus
  - sähköiset viestintäkanavat: www, mobiili, sosiaalinen media, chat- ja sähköpostiviestintä
  - poikkeamatilanteiden hallinta, eskalointi- ja johdon viestintä
  - usein kysytyt kysymykset
- *Kumppanipalvelut (isännöintiyrityksen yrityspalvelut kumppaneille).*
  - asiakaspalvelu
  - palvelutilausten vastaanotto, kirjaus ja ohjaus kumppanille
  - palvelupyyntöjen kirjaus- ja seurantajärjestelmä
  - asiakaslaskutuspalvelut
  - kirjanpitopalvelut
  - kumppanien markkinointi isännöintiyrityksen asiakkaille
  - verkkopalvelut

### 3.7 Vaihe 5 – Lanseeraa, aloita tuotanto, johda palveluita

Palvelun lanseeraus on hyvä tehdä ensin pienemmässä mittakaavassa tunnetuille ystävällisille asiakkaille, joiden kanssa voidaan vielä hioa palvelun viimeisetkin yksityiskohdat kuntoon ennen laajempaa lanseerausta. Palvelun toimivuutta arvioidaan yhdessä asiakkaan ja palvelukumppanien kanssa.

Palvelun lanseerauksessa hyödynnetään palvelujen kohderyhmästä saatuja tietoja asiakkaiden tarpeista, motivaatiotekijöistä, mitä tiedonsaantikanavia asiakkaat käyttävät ja mistä heidät parhaiten tavoittaa. Esimerkiksi taloyhtiön asukkaille luontevia markkinointi- ja tiedotuskanavia ovat suoramarkkinointiesitteet koteihin ja taloyhtiöiden ilmoitustauluille, sekä mainokset alueella ilmestyviin paikallislehtiin. Myös isännöintitoimistojen asukaskoulutusillat, asukaskokoukset ja yhtiöiden tiedotustilaisuudet ovat mahdollisia viestintäkanavia.

Palvelun onnistuneisiin ensikokemuksiin panostaminen on tärkeää uusien palveluiden osalta. Näin saadaan positiivinen 'puskaradio' markkinointi liikkeelle asiakkaiden kertoessa muille hyvistä palvelukokemuksistaan.

#### 3.7.1 Työkalu 16 - Net Promoter Score NPS suositteluindeksi

Palvelun asiakaskokemuksesta kerätään palautetta NPS Net Promoter Score (Reichheld ym. 2003) asiakaskokemus-mittarin avulla.

NPS eli Net Promoter Score mittari on maailmanlaajuisesti yleisimmin käytetty asiakaskokemusten mittari, suositteluindeksi, joka kerää tietoa asiakkaan suositteluhalukkuudesta ja asiakkaan tyytyväisyydestä palveluun yhdellä kysymyksellä. Kysymys on "kuinka todennäköisesti suosittelisit palvelua / tuotetta ystävällesi tai kolleegallesi? Kysymyksiin vastataan asteikolla 0-10, jossa 0 tarkoittaa "en suosittelisi ollenkaan" ja 10 "suosittelisin erittäin todennäköisesti". Vastaukset jaetaan kolmeen luokkaan.

- Arvosanat 9-10 antaneet ovat suosittelijoita.
- Arvosanat 7-8 antaneet ovat neutraaleja.
- Arvosanat 0-6 ovat arvostelijoita.

NPS-luku = Suosittelijat % - Arvostelija %.

NPS-luvun perustana ovat kaikki kyselyyn vastanneet asiakkaat (100 %).

NPS-lukua laskettaessa neutraalin arvosanan 7-8 antaneet pudotetaan pois. Luvussa huomioidaan ainoastaan suosittelijat, joista vähennetään arvostelijat ja lukujen erotus on NPS luku. Taulukossa 9 on kuvattu esimerkki NPS luvun laskemisesta.

Taulukko 9. Esimerkki NPS-luvun laskemisesta (Tuulaniemi 2013: 244).

Arvosanat	Vastaajat	% osuus
Suosittelijat 9-10	55	63
Neutraalit 7-8	12	14
Arvostelijat 0-6	20	23
Yhteensä	87 henkilöä	100 %

Esimerkissä suosittelijoita on 63% ja arvostelijoita on 23%.

NPS-luku = 63–23 = 31, eli suositteluindeksi on 31.

NPS-lukua on syytä verrata omaan toimialaan. Esim. isännöinti toimialalla 2018 tehdyn kyselyn mukaan suositteluindeksi eli NPS-luku oli 37, mitä pidetään hyvänä arvosanana.

### 3.8 Vaihe 6 – Kehitä jatkuvasti

Palvelu ei ole koskaan valmis. Asiakkaiden tarpeet ja odotukset muuttuvat koko ajan. Palvelun mittaamiseen ja arviointiin on useita eri työkaluja ja menetelmiä, joista tähän on valittu mittaristoksi 'laadukkaan palvelun seitsemän kriteeriä'.

Palvelu on jatkuvasti kehittyvä prosessi, jota kehitetään jatkuvasti asiakkaan palvelutarpeiden ja odotusten mukaisesti sekä optimoimalla ja kehittämällä yrityksen sisäistä palvelutuotannon toimintaa jatkuvasti.

Hyväksi koettu palvelu koostuu useista tekijöistä. Olen valinnut tähän työhöni palvelujen asiakkaan kokeman laadun mittaristoksi Christian Grönroosin (Grönroos 2009:121-123) esittelemän 'laadukkaan palvelun seitsemän kriteeriä' jotka perustuvat useiden tutkimusten ja teoreettisten pohdintojen yhdistelmään.

### 3.8.1 Työkalu 17 – Laadukkaan palvelun seitsemän kriteeriä

#### 1. Ammattimaisuus ja taidot

Asiakkaat ymmärtävät, että palvelun tarjoajalla ja sen työntekijöillä on sellaiset tiedot ja taidot, operatiiviset järjestelmät ja fyysiset resurssit, joita tarvitaan heidän ongelmiansa ammattitaitoisena ratkaisuna (lopputulokseen liittyvä kriteeri).

#### 2. Asenteet ja käyttäytyminen

Asiakkaat tuntevat, että asiakaspalvelijat (kontaktihenkilöt) kiinnittävät heihin huomiota ja haluavat ratkaista heidän ongelmansa ystävällisesti ja spontaanisti (prosessiin liittyvä kriteeri).

#### 3. Lähestyttävyyden ja joustavuus

Asiakkaat tuntevat, että palveluntarjoaja, tämän sijainti, aukioloajat, työntekijät ja operatiiviset järjestelmät on suunniteltu ja toimivat siten, että palvelu on helppo saada ja että yritys on valmis sopeutumaan asiakkaan vaatimuksiin ja toiveisiin joustavasti (prosessiin liittyvä kriteeri).

#### 4. Luotettavuus

Asiakkaat tietävät, että mitä tahansa tapahtuu tai mistä tahansa on sovittu, he voivat luottaa palveluntarjoajan ja sen työntekijän lupauksiin ja asiakkaan etujen mukaiseen toimintaan (prosessiin liittyvä kriteeri).

## 5. Palvelun normalisointi

Asiakkaat ymmärtävät, että aina kun jotain menee pieleen tai kun tapahtuu jotain odottamatonta, palvelun tarjoaja ryhtyy heti toimenpiteisiin pitääkseen tilanteen hallinnassa ja löytääkseen uuden, hyväksyttävän ratkaisun (prosessiin liittyvä kriteeri).

## 6. Palvelumaisema

Asiakkaat tuntevat, että fyysinen ympäristö ja muut palvelutapaamisen ympäristöön liittyvät tekijät tukevat myönteistä kokemusta (prosessiin liittyvä kriteeri).

## 7. Maine ja uskottavuus

Asiakkaat uskovat, että palveluntarjoajan toimiin voi luottaa, että palveluntarjoaja antaa rahalle vastineen ja että sillä on sellaiset suorituskriteerit ja arvot, jotka asiakaskin voi hyväksyä (imagoon liittyvä kriteeri).

# 4 Tutkimustulokset ja niiden arviointi

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää isännöintiyriyten liiketoiminnan laajentamista asukkaille tarjottaviin kodin ja arjen asukaspalveluihin. Tutkimuksen onnistumista on tarkasteltu lähemmin seuraavissa luvuissa.

## 4.1 Työn onnistumisen arviointi

Työn päätavoitteena oli tuoteistaa isännöintiyriyksille työkalupakki asukaspalvelujen kehittämiseen ja toteutukseen. Työ onnistui tässä tarkoituksessa hyvin. Työssä esiteltiin asumispalvelujen kehittämisen vaihemalli, luku 3.2, ja kullekin kehitysvaiheelle konkreettiset kehitystyökalut, luvut 3.3–3.8. Seuraavissa luvuissa tarkastellaan, saatiinko tutkimuksessa vastaus asetettuihin tutkimuskysymyksiin, sekä miten tutkimuksen teoriaosuudessa ja käytännön empiirisessä tutkimuksessa onnistuttiin.

## 4.2 Tutkimuskysymyksiin vastaaminen

Tässä tutkimuksessa selvitettiin seuraavaa neljää pääkysymystä:

1. Millä menetelmillä ja työkaluilla isännöintiyritys selvittää asukkaiden palvelutarpeet?
2. Millaisille asukaspalveluille on alueella kysyntää ja mitkä palveluista soveltuvat isännöintiyrityksen palvelutarjontaan?
3. Mitä rakenteita ja toimintoja asukaspalveluiden tuottaminen ja toteuttaminen vaatii isännöintiyritykseltä?
4. Millaisia yhteistyökumppaneita isännöintiyritys tarvitsee asukaspalveluiden toteutuksessa.

Kysymykseen 1 on vastattu luvussa 3.2. Taulukossa 1 on esitelty palvelun kehitysvaiheet ja kullekin kehitysvaiheelle sopivat kehitystyökalut. Luvuissa 3.3–3.8 on käsitelty tarkemmin kuhunkin kehitysvaiheeseen soveltuvat kehitystyökalut.

Kysymykseen 2 on vastattu luvussa 3.4.3 Asukaspalveluhaastattelujen tulokset ja löydökset.

Kysymyksen 3 isännöintiyrityksen asukaspalveluiden tuottamisen mahdollistavia rakenteita on käsitelty työkalussa 13 Service Blueprint, työkalussa 14 kumppaniverkon perustamisen tarkistuslista, sekä työkalussa 15 isännöinnin asukaspalveluiden ja palvelumallin tarkistuslista.

Kysymykseen 4 on vastattu kohdassa 3.4.3, asukaspalveluhaastattelujen tulokset, sekä kohdassa, 3.5.5 työkalu 14, kumppanuusverkoston perustamisen tarkistuslista.



Tutkimustyössä edellä mainittujen työkalujen 13 Service Blueprinting, 14 Kumppanuusverkoston perustamisen tarkistuslista ja 15 asukaspalveluiden ja palvelumallin tarkistuslistan määrittelyn yhteydessä ilmeni, että yrityksen tehdessä päätöksen palveluiden laajentamisesta asukaspalveluihin, on sen tehtävä jo mahdollisimman alkuvaiheessa päätökset seuraavista asioista.

- Vaaditut muutokset yrityksen organisaatorakenteeseen.
- Asukaspalveluiden vaatimukset yrityksen toiminnanohjausjärjestelmälle.
- Mobiili- ja Web-käyttöliittymien sekä verkkokaupan vaatimukset.
- IT kumppanin tarve kehitystyöhön.
- Kumppanien tarve taloushallinto, asiakaspalvelu ja markkinointitukeen isännöintiyritykseltä.
- Kumppanien toiminta isännöintiyrityksen vai oman brändinsä alla.
- Ansaintamalli isännöintiyrityksen ja kumppanin kesken.

#### 4.3 Teoriaosuuden arviointi

Luvussa 1.1 on käsitelty useita 2010-luvun alkupuolella tehtyjä tutkimuksia asukaspalveluiden toimittamisesta taloyhtiöille, joissa asukaspalveluita oli käsitelty isännöintiyrityksen näkökulmasta, rakennusyriytysten näkökulmasta, erilaisten alueellisten toimijoiden näkökulmasta sekä Isännöintiliiton toimesta. Nämä toimivat hyvänä lähtökohtana aiheen tarkastelulle uudelleen 2020-luvun alussa.

Palveluiden paketoinnissa ja palvelun laadun mittaamisessa on viitattu Christian Grönroosin kirjaan *Palvelujen johtaminen ja markkinointi* (Grönroos 2009). Christian Grönroos on yksi varhaisimpia palvelujohtamisen kehittäjiä ja palvelukirjallisuuden kansainvälisesti merkittävimmistä nimistä.

Palvelujen paketoinnissa ja asukaspalveluiden kehittämisessä on viitattu myös Jyväskylän Ammattikorkeakoulun julkaisuun *Laadukas Kotityöpalvelu*, työvälineitä kotityöpalvelun laadun arviointiin ja kehittämiseen (Partanen ym. 2012).

Palvelumuotoilun rooli palveluiden kehityksessä on kasvanut uudeksi toimialaksi 2010-luvun aikana. Tässä työssä on viitattu Juha Tuulaniemen teokseen *Palvelumuotoilu*

(Tuulaniemi 2013) sekä Juha Tuulaniemen ja Jyväskylän Ammattikorkeakoulun yhdessä tekemään Palvelumuotoilun työkalupakkiin (SDT 2012).

Palvelumuotoilun osalta tutkimuksessa on viitattu myös Aalto Yliopiston järjestämään palvelumuotoilu koulutukseen 2014 (Koivisto 2014), jossa kouluttajana oli Mikko Koivisto, johtava palvelumuotoilija Diagonal Mental Structure Oy:stä.

Palvelukumppanien ja kumppaniverkostojen valintaan liittyvässä tutkimuksessa olen viitannut teoksiin Tulevaisuutena liiketoimintaverkot (Möller ym. 2009), sekä (Verkostojen strategiat (Hakanen ym. 2007).

Lisäksi tutkimuksessa on viittauksia verkkoaineistoihin, joiden luotettavuutta ei voida kaikilta osin täysin varmentaa.

#### 4.4 Empiirisen osuuden arviointi

Luvussa 3.4 on esitelty työkalu 5 strukturoitu haastattelu, jossa haastateltiin alueellisen isännöintiyrityksen viiden suuren helsinkiläisen taloyhtiön hallituksen puheenjohtajien arvioita asukaspalveluiden tarpeista. Haastatteluaineiston viidessä taloyhtiössä oli 800 huoneistoa, noin 2500 asukasta.

Hallitusten puheenjohtajien haastattelut, tehdyt osakaskyselyt linjasaneerausten aloitusvaiheessa, kirjoittajan kokemus isännöintitehtävistä, sekä taloyhtiön monivuotisesta hallituksen puheenjohtajan tehtävistä toimivat pohjana tutkimustyön työkalujen kehittämiseksi ja niiden sovittamiselle todelliseen toimintaympäristöön.

## 5 Päätelmät

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää isännöintiyritysten liiketoiminnan laajentamista asukkaille tarjottaviin kodin ja arjen asukaspalveluihin.

Tutkimuksen perusteella voidaan päätellä, että asukaspalveluille on alati kasvava tarve ja kysyntä. Alueellinen isännöintiyritys koetaan luotettavana osapuolena, jonka kautta asukkaat olisivat valmiita tilaamaan palveluita. Hallituksen puheenjohtajat näkevät isännöintiyrityksellä palveluiden välittäjän ja koordinoivan sekä laadunvalvonnan roolin. Itse palvelujen tuotannon ja asiantuntemuksen uskotaan olevan palvelukumppaneilla. Isännöintiyritykseltä odotetaan verkoston rakentajan roolia, jonka takaa löytyvät luotettavat asukaspalvelukumppanit.

Luotettavan kumppaniverkoston rakentaminen on asukaspalvelujen tarjonnan ensimmäinen vaihe. Brändin rakentaminen ja hallinta yhdessä kumppanien kanssa on yksi merkittävistä päätettävistä asioista jo ennen kuin kumppaneita aletaan hakemaan.

2020-luvun palveluilta odotetaan jo itsestään selvää selkeyttä, helppoutta ja varmaa laatua. Palvelun löytäminen, tilaaminen, reaaliaikainen seuranta ja maksaminen mobiililaitteella alkaa olla monille palveluille jo perusvaatimus.

Työkalu 13, Service Blueprint, palveluketjuanalyysi tuo esiin, että mobiililla tilattava asukaspalvelu edellyttää saumatonta informaation virtaa asiakkaan, isännöintiyrityksen (palvelun koordinaattorin) sekä palvelukumppanin kesken. Tämä edellyttää, että isännöintiyritys ja palvelukumppani ovat saumattomasti kytkeytyneet samaan informaatiovirtaan, joko yhteisen tietojärjestelmä tai toisiinsa integroidun tietojärjestelmä avulla. Tästä seuraa, että laadukas nykyaikainen toteutus vaatii mukaan myös IT-kumppanin ratkaisemaan tietotekniset kysymykset.

Koska tietotekniset ratkaisut, mobiilit käyttöliittymät jne. vaativat investointirahaa, tämä kehitys on mahdollista vain suuremmille isännöintiyrityksille. Vaihtoehtoina voisi olla myös asukaspalveluita tarjoavan palveluverkon muodostuminen tai muodostaminen. Asukaspalveluja toimittavat yritykset luovat yhteisen palveluverkon ja ratkaisun, joka voidaan liittää isännöintiyritysten kotisivuille ja näin asukaspalveluverkko voisi toimittaa

palveluja esim. kaikille pääkaupunkiseudun isännöintiyriytysten asukkaille. Tällaiselle hankkeelle voisi etsiä mahdollista sijoittajaa/rahoittajaa.

#### Jatkotutkimussuosituksia

Selvitetään mahdollisuudet kehittää asukaspalveluyrityksille rakennettava yhteinen sähköinen palveluverkko, joka kytkee useat pienet ja keskisuuret palvelutoimittajat toisiinsa. Tämä palvelu sisältäisi loppuasiakkaalle tarjottavan mobiilin tilaus-, tilauksen seuranta- ja maksujärjestelmän. Järjestelmää voisi tarjota liitettäväksi isännöintiyriytysten kotisivuille, jonka kautta isännöintiyriytiset voisivat ohjata asukaspalvelujen työtilauksia asukaspalveluverkkoon liitetyille yrityksille.

## Lähteet

AOYL 1:2, Asunto-osakeyhtiölaki 22.12.2009/1599 1.luku 2 §.

Ammerman, M. (1998), *The Root Cause Analysis Handbook: A Simplified Approach to Identifying, Correcting and Reporting Workplace Errors*. New York: Quality Resources.

Arponen, Hanna. 2014. *Alueellisten asukaspalveluiden tuottajan liiketoimintamallit*. Diplomityö, Aalto Yliopisto. Rakennus ja ympäristötekniikan kirjasto.

Customer journey. 2020. Verkkoaineisto. Canvanizer, create a new customer journey canvas < <https://canvanizer.com/new/customer-journey-canvas> > Luettu 1.2.2020.

Empathy Map Canvas. 2017. Verkkoaineisto. Gamestorming.com. < <https://gamestorming.com/wp-content/uploads/2017/07/Empathy-Map-Canvas-006.pdf> > Luettu 2.2.2020.

Flykt, Johan. 2019. Verkkoaineisto. Kauppalehti 16.1.2019. <<https://blog.kauppalehti.fi/uuden-tyon-dna/tata-trendia-et-voi-ohittaa-jos-haluat-palvella-asiakkaitasi>>. Luettu 24.5.2019.

Gothelf, Jeff 2012. *Using proto-personas for executive alignment*. UX Magazine, May 2012.

Grönroos, Christian. 2009. *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. Helsinki. Talentum Media Oy.

Hakanen, Matti., Heinonen, Upi., Sipilä, Petri. 2007. *Verkostojen strategiat: Menesty yhteistyössä*. Helsinki: Edita Prima.

Helminen, Ville; Vesala, Satu; Rehunen, Antti; Strandell, Anna; Reimi, Petra; Priha, Alisa. 2017. *Ikääntymisen asuinpaikat nyt ja tulevaisuudessa*. Suomen Ympäristökeskuksen raportteja 20/2017. Verkkoaineisto. Suomen ympäristökeskus. <[www.syke.fi/julkaisut](http://www.syke.fi/julkaisut)>. Luettu 25.11.2019.

Helsingin REDin loisto. 2019. Redi. Verkkoaineisto. SRV Yhtiöt Oy. <<https://www.srv.fi/asuminen/helsingin-redin-loisto>>. Artikkelin nimi 'Täysin uusi palvelukonsepti'. Luettu 1.2.2019.

Henttonen, Anu; Puhto, Jukka; Junnonen, Juha-Matti. 2014. *Asukaspalvelujen uudet yrityslähtöiset organisointimallit*. Verkkoaineisto. Aalto-yliopisto. < <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-6029-3> >. Luettu 2.10.2019.

Humbrey, Albert. 1960s -SWOT-analyysi. Verkkoaineisto Wikipedia. < <https://fi.wikipedia.org/wiki/SWOT-analyysi> >. Luettu 5.1.2020.

Jaakkola, Elina., Orava, Markus., Varjonen, Virpi. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Opas yrityksille. Helsinki: Tekes.

Kalbach, Jim. 2016. Mapping Experiences. Canada: O'Reilly.

Koivisto Mikko. 2009. Designing services with innovative methods. E-kirja. Luettu 15.1.2020.

Koivisto Mikko. 2014. Esitysmateriaali. Aalto Yliopiston palvelumuotoilukoulutus 6.5.–11.6.2014.

Kukko, Alpo ym. 2019. Putkiremontin vastuunjako taloyhtiössä. Helsinki. Kiinteistöalan kustannus Oy.

Lillberg, Petri. 2019. Ohjelmistorobotti on asiakaspalvelijan nokkelin apuri. Verkkoaineisto. Visma Blog Finland. <<https://www.visma.fi/blog/ohjelmistorobotti-on-asiakaspalvelijan-nokkelin-apuri/>>. Luettu 24.5.2019.

Miettinen, (toim.). 2011. Palvelumuotoilu - uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiatieto Teknova Oy.

Möller, Rajala & Svahn. 2009. Tulevaisuutena liiketoimintaverkot, johtaminen ja arvontuonti. Teknologiateollisuuden julkaisuja nro 11/2004. 3.p. Helsinki: Teknologiatieto Teknova.

Ostwalder, Pigneur. 2010, Business Model Generation. Verkkoaineisto < [https://canvanizer.com/downloads/business\\_model\\_canvas\\_poster.pdf](https://canvanizer.com/downloads/business_model_canvas_poster.pdf) >.

Partanen, E., Sulasalmi, K., Svärd, E. Laadukas Kotityöpalvelu. 2012. Työvälineitä kotityöpalvelun laadun arviointiin ja kehittämiseen. Jyväskylän Ammattikorkeakoulun julkaisuja 128 (PDF). Kirjakonsepti: Serus Media Oy/Personal Book.

Rakli ry. 2012. Kiinteistöliiketoiminnan sanasto, 2. laitos. Helsinki. Sanastokeskus TSK.

Reichheld, Frederick. 2003. "One number You need to grow". Harvard Business Review.

Roth, L., Viita, J., Kananen, J., Tyvima, T. 2012. Asumisen palvelut tulevaisuuden isännöinnissä. Raportti 13. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto. Rakennustekniikan laitos, Rakennustuotanto ja -talous.

Salonen, Kirsi. 2019. Isännöinti 4/2019 – Isännöintiliiton jäseninfo. Helsinki. Isännöintiliitto.

SDT-Palvelumuotoilun työkalupakki. 2012. Verkkoaineisto. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. <[https://www.uef.fi/documents/10975/1474731/sdt\\_palvelumuotoilun\\_tyokalupakki.pdf/7c23433a-bb17-4c0f-8724-153d265f4551](https://www.uef.fi/documents/10975/1474731/sdt_palvelumuotoilun_tyokalupakki.pdf/7c23433a-bb17-4c0f-8724-153d265f4551)>. Luettu 1.5.2019

Service blueprint. 2020. Verkkoaineisto. Canvanizer, create a new Service Blueprint Canvas <<https://canvanizer.com/new/service-blueprint-canvas>>. Luettu 1.2.2020.

Shostack G. Lynn. 1984. Verkkoaineisto. Harvard Business Review <<https://hbr.org/1984/01/designing-services-that-deliver>> Luettu 2.2.2020.

Sipilä, Jorma. 1995. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. WSOY: Porvoo.

Suomen Isännöintiliitto ry. 2011. Isännöinnin visio 2020, loppuraportti. Helsinki.

Suomen virallinen tilasto. 2018. Verkkoaineisto: Tilastokeskus <[http://www.stat.fi/til/sutivi/2018/sutivi\\_2018\\_2018-12-04\\_tie\\_001\\_fi.html?ad=notify](http://www.stat.fi/til/sutivi/2018/sutivi_2018_2018-12-04_tie_001_fi.html?ad=notify)> Luettu 20.10.2019.

Tuulaniemi, Juha. 2013. Palvelumuotoilu. 2. tarkistettu painos. Helsinki.Talentum.

Vapaa-ajan arvostus. 2017. Verkkoaineisto. Ennakointiakatemia. <<https://ennakointiakatemia.fi/signaalit/matkailu/vapaa-ajan-arvostus>>. Luettu 22.3.2020

Verkostokonsultit-pl Oy. 2005. Työkirja.

Balsamiq Wireframes. 2020.Verkkkoaineisto. Quick and easy Wireframing Tool <<https://balsamiq.com/wireframes/>>. Luettu 10.4.2020

Yrttimaa, Reetta. 2019. Lisävirtaa isännöintiin. Verkkoaineisto. <<https://www.lisavirtaa.fi/asiakkaat-ovat-tyytyvaisia-isannointiin-vai-ovatko/>>. Luettu 25.4.202

Taulukko 10. Strukturoitu kysymyslomake, kodin huoltopalvelu, osa 1

Asukaspalvelu kysely 1.0		
Kuluttajapalvelut		
Asukaspalvelu ehdokkaat	Isännöinti yritys itse tai kumppani	Sisältö: osamodulit/tehtävät
<b>2. Kodin huoltopalvelu: Kertahuolto ja vuosihuolto</b>	Isänn Huoltomies + laajennus	lattiakaivon puhdistus
		käsinpesualtaan ja astianpesualtaan puhdistus
		kaakelipintojen silikonisaumojen uusiminen
		suihkupään/bideesuihkun vaihtaminen
		pyykinpesukoneen suodattimien puhdistus
		APK liitosten tarkastus
		Säätimien ja termostaattien vuotojen tarkastus
		Jääkaapin sulatus tarvittaessa
		Jääkaapin taustan imurointi pölyistä
		Liesituulettimien akviivihillisuodattimen puhdistus ja vaihto
		ikkunatiivisteiden vaihto
		korvausilmaventtiilien puhdistaminen, suodattimien pesu/vaihto
		poistoilmaventtiilien puhdistus
		Lampun ja loisteputken vaihto
		Sulakkeen vaihto
		Palovaroittimen pariston vaihto, varoittimen testaus
		auton renkaiden vaihto
		taulujen kiinnitys
		käytöstä poistettujen tavaroiden kuljetus sorttiasemalle
Tärkeys, merkitys asukkaalle 1-10. 1=pieni, 10= suuri		
5 x Miksi?		
Määrä kertoja vk/kk/vuosi		
Mistä asukas olisi palvelussa valmis maksamaan?		
Top 3 ongelmat palvelussa nyt?		
Palvelun veloitusyksikkö. Aikaperusteinen vai yksikköhinta?		



Taulukko 11. Strukturoitu kysymyslomake, palvelu 2, kodin huoltopalvelu, osa 2

<b>Isännöintitoimiston roolit Asukaspalveluiden toimittamisessa?</b>		
	Työtilauksen vastaanotto ja kirjaus	
	Työntekeminen isänn. toimiston omilla resursseilla	
	Työn ohjaus palvelukumppanille	
	Työn etenemisen seuranta ja valvonta	
	Työn laskutus	
	työn raportointi	
<b>Isännöintitoimiston kumppanin roolit palvelun toimittamisessa?</b>		
	Työtilauksen vastaanotto ja kirjaus	
	Työntekeminen omilla palvelukumppanin resursseilla	
	Työn etenemisen seuranta ja valvonta	
	Työn raportointi isännöintitoimistolle	
	työn raportointi suoraan tilaajalle	
	Työn laskutus	
<b>As Oy roolit?</b>		