Open your mind. LUT.
Lappeenranta University of Technology

TUOTANTOTALOUDEN TIEDEKUNTA
TUOTANTOTALOUDEN KOULUTUSOHJELMA

# ASIANTUNTIJAPALVELUIDEN KEHITTÄMINEN ISÄNNÖINTIALAN YRITYKSESSÄ

Diplomityö

Tarkastajat: Professori Janne Huiskonen
Tutkijaopettaja Petri Niemi

Ohjaajat: AIT Saija Toivonen
AIT Marko Hellevaara

Helsingissä, 15.10.2014

Henna Hartikainen

**TIIVISTELMÄ**

**Tekijä:** Hartikainen, Henna

**Työn nimi:** Asiantuntijapalveluiden kehittäminen isännöintialan yrityksessä

**Vuosi:** 2014 **Paikka:** Helsinki

**Diplomityö, Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Tuotantotalous**

**108 sivua, 30 kuvaa, 5 taulukkoa ja 2 liitettä**

**Tarkastajat:** professori Janne Huiskonen, tutkijaopettaja Petri Niemi

**Hakusanat:** palvelut, asiantuntijapalvelut, palveluiden tuotteistaminen, palveluiden paketointi, asiakassegmentointi, isännöinti

**Keywords:** services, professional services, service productization, service packaging, pricing, customer segmentation, real estate management

Isännöintiala on tämän päivän Suomessa yhä suurempien haasteiden edessä asiakkaiden ja yhteiskunnan asettamien vaatimusten kasvaessa mutta samalla käytössä olevien resurssien niukentuessa. Tämä työ toimii osana kokonaisvaltaisempaa asiantuntijapalveluprosessien kehittämiseen keskittyvää projektia, jonka keskipisteessä ovat isännöintipalvelut ja niiden kehittäminen kohdeyrityksen tarpeiden mukaisesti. Diplomityössä keskitytään isännöintipalveluiden kehittämiseen palveluiden paketoimisen ja hinnoittelun sekä asiakassegmentoinnin näkökulmasta. Työn tavoitteena oli löytää uusia ratkaisumalleja vastaamaan kohdeyrityksen tulevaisuuden tavoitteisiin samalla huomioiden toimintaympäristön muuttuvat tarpeet.

Projekti jakautui kahteen osaan; nykytila-analyysiin ja sen pohjalta rakennettaviin ratkaisuehdotuksiin. Nykytila-analyysin avulla haluttiin löytää nykyisen toiminnan keskeisimmät ongelmakohdat, joihin haettiin sittemmin ratkaisua palveluiden uudelleenpaketoimisen myötä. Merkittävimpiä havaittuja ongelmatekijöitä olivat työn kuormittavuuden epätasainen jakautuminen ja se, ettei kuormittavuutta huomioitu tavassa tuottaa tai hinnoitella palveluita. Kuormittavuuden epätasainen jakautuminen otettiin lähtökohdaksi asiakassegmentoinnin ja palveluiden uudelleenpaketoinnin toteuttamisessa.

**ABSTRACT**

**Author:** Hartikainen, Henna

**Name of Thesis:** Development of Professional Services in a Real Estate Management Corporation

**Year:** 2014 **Location:** Helsinki

**Master's Thesis. Lappeenranta University of Technology. Industrial Engineering and Management.**

**108 pages, 30 pictures, 5 tables and 2 appendices**

**Examiners:** Professor Janne Huiskonen, Associate Professor Petri Niemi

**Keywords:** services, professional services, service productization, service packaging, pricing, customer segmentation, real estate management

The real estate management sector is facing growing challenges in present day Finland. This is due to increasing requirements set by the customers and society combined with decreasing availability of resources. This thesis is a part of a development project of service processes of professional services in the real estate management industry. The master's thesis itself covers real estate management from the perspective of service productization and packaging, pricing, and customer segmentation. The purpose of this master's thesis was to find new solutions to meet the case company's future objectives but at the same time to take into account the changing demands of the operating environment.

The project was divided into two sections; a current state analysis and the construction of solutions based on this analysis. The current state analysis enabled the discovery of the main problems within current activities. These problems were countered by re-packaging services. The most significant problems identified were irregularity of the workload and the fact that the workload was not considered when producing or pricing services. The irregularity of the workload was the basis for the customer segmentation and re-packaging of services.

# ALKUSANAT

Tämä työ sai alkunsa toukokuussa 2014, kun sain mahdollisuuden alustaa diplomityölläni REIM Group Oy Ltd:n ja Lappeenrannan teknillisen yliopiston arvoverkostojen johtamisen yhteistyöprojektia. Diplomityöprojektin aloitus tarkoitti samalla alkua oman kuusivuotisen yliopistotaipaleeni viimeiselle etapille. Nyt, kun työ on valmis, on aika sanoa kiitos kaikille niin diplomityöhöni kuin koko opiskeluaikaanikin vaikuttaneille henkilöille ja tahoille.

Kiitokset tästä diplomityömahdollisuudesta kuuluvat REIMille ja erityisesti AIT Saija Toivoselle ja AIT Marko Hellevaaralle, jotka sekä ohjasivat työtäni mutta myös tutustuttivat minut täysin uuden alan pariin. Lämmin kiitos myös kaikille muille REIMiläisille käyttämästänne ajasta sekä saamistani neuvoista ja tuesta.

Suurin kiitos työn osalta kuuluu projektissa mukana olleille, mutta myös samalla diplomityöni tarkastaneille professori Janne Huiskoselle ja tutkijaopettaja Petri Niemelle, jotka tukivat ja kannustivat sekä näyttivät minulle tarvittaessa oikeaa tietä. Kiitos myös koko LUT:n tuotantotalouden koulutusohjelmalle sekä muulle yliopistomme henkilökunnalle kenen kanssa olen saanut olla tekemisissä opintojeni aikana. Kiitos myös Kaplaaki, joka varmistit ettei opiskelijaelämä jäisi pelkäksi kirjojen tuijotteluksi.

Haluan myös muistaa teitä rakkaat opiskelukaverini - ystäväni. Yön pieninä tunteina mikroluokan koneiden valossa tulee huomaamattaan solmimaan ehkä loppuelämänsä tärkeimmät ihmissuhteet. Erityiskiitokset haluan antaa perheelleni ja rakkaalleni, jotka tuitte ja kuuntelitte minua, kannustitte ja patistitte. Olette aina olleet siellä, missä olen tarvinnut teitä eniten. Kiitos.

Helsingissä 15.10.2014

Henna Hartikainen

# SISÄLLYSLUETTELO

**1 JOHDANTO ..... 10**

1.1 Työn tavoitteet ja rajaus ..... 11

1.2 Tutkimuksen toteutus ..... 13

1.3 Raportin rakenne ..... 17

**2 PALVELUIDEN TUOTTEISTAMINEN, PAKETOINTI JA HINNOITTELU ..... 19**

2.1 Isännöinti asiantuntijapalveluna ..... 20

2.2 Katsaus palveluiden tuotteistamiseen ja paketointiin ..... 21

2.2.1 Palvelukonsepti ..... 21

2.2.2 Palveluiden paketointi ..... 26

2.2.3 Tuotteistaminen ja sen eri prosessit ..... 29

2.2.4 Palveluiden modularisointi ..... 33

2.3 Palveluiden hinnoittelun eri näkökulmat ..... 34

2.3.1 Lähtökohtia palveluiden hinnoittelulle ..... 35

2.3.2 Hinnoittelumallit hintakantajan mukaan ..... 36

2.3.3 Asiantuntijapalveluille sopivat hinnoittelumallit ..... 38

**3 ASIAKASSEGMENTOINTI OSANA PALVELUIDEN KEHITTÄMISTÄ ..... 40**

3.1 Asiakassegmentointi ..... 40

3.2 Asiakassegmentoinnin merkitys palveluiden tuotteistamisessa ja paketoinnissa ..... 44

**4 PALVELUIDEN KEHITTÄMISMENETELMIEN SOVELTAMINEN ISÄNNÖINTIPALVELUIHIN ..... 48**

4.1 Lähtökohdat asiakassegmentoinnille ..... 48

4.1.1 Kuinka määrittää asiakas ..... 48

4.1.2 Sovellettava segmentointiprosessi ..... 49

4.1.3 Asiakastarpeiden kartoitus ..... 51

4.2 Palveluiden tuotteistaminen ja paketointi isännöintipalveluiden näkökulmasta ..... 53

4.3 Tuotteistamiseen ja paketointiin soveltuva hinnoittelu ..... 55

**5 REIM GROUP ISÄNNÖINTIPALVELUIDEN TUOTTAJANA ..... 57**

5.1 REIM isännöinnin toimipisteet ..... 59

5.2 Tarjottavat palvelut ..... 61

5.3 Asiakkaat ja ansaintalogiikka ..... 62

5.4 Liiketoiminnan haasteet, tavoitteet ja vaatimukset ..... 64

5.4.1 Myynti ja palvelut ..... 64

5.4.2 Hinnoittelu ..... 66

5.4.3 Käytössä olevat resurssit ..... 66

**6 REIM GROUP OSANA SUOMALAISTA ISÄNNÖINTIÄ ..... 69**

6.1 Isännöinti ..... 70

6.2 Isännöitsijät ..... 72

6.3 Kilpailu isännöintialalla ..... 74

6.4 Isännöinti ja asiakastarpeet tulevaisuudessa ..... 75

**7 PALVELUIDEN UUDELLEENTARKASTELU REIM GROUPISSA .. 79**

7.1 Haastattelut ..... 80

7.1.1 Haastateltujen profiilit ..... 81

7.2 Kehitysehdotukset haastateltavien näkökulmasta ..... 83

7.3 Havaitut isännöinnin tehtävät ja palvelut ..... 84

7.4 Kuormittavuutta aiheuttavat tekijät ..... 86

**8 JOHTOPÄÄTÖKSET ..... 87**

8.1 Asiakkaat ..... 87

8.1.1 Kuka on asiakas? ..... 88

8.1.2 Havaitut asiakassegmentit ja -profiilit ..... 89

8.2 Uusien asiakassegmenttien mukainen palveluiden paketointi ..... 93

8.2.1 Motiivit uusille palvelupaketeille ..... 94

8.2.2 Kerrostalot ..... 95

8.2.3 Rivitalot ..... 98

8.3 Uusien palvelupakettien mukainen hinnoittelu ..... 99

8.4 Edellytykset palveluiden uudelleenpaketoinnille ..... 100

**9 YHTEENVETO ..... 103**

**LÄHTEET** ..... **105**

**LIITTEET**

LIITE 1. Haastattelurunko taloyhtiöiden hallitusten puheenjohtajille

LIITE 2. Haastattelurunko isännöitsijöille

# KUVALUETTELO

**Kuva 1.** Isännöinnin uudet liiketoimintamallit ..... 12

**Kuva 2.** Tutkimuksen toteutus ..... 14

**Kuva 3**. Tutkimuksen tietolähteet ..... 15

**Kuva 4.** Konstruktiivinen toteuttamisprosessi (Järvinen & Järvinen 2004, s. 107) ..... 16

**Kuva 5.** Asiantuntijapalvelut yrityskentässä (Sipilä 1996, s. 26) ..... 20

**Kuva 6.** Palvelukonsepti puuttuvana linkkinä palveluiden suunnittelun tutkimuksessa? (Goldstein et al. 2002) ..... 22

**Kuva 7.** Palvelukonseptin kehittämisen toiminnot (Bitran & Pedrosa 1998) ..... 24

**Kuva 8.** Palvelukonseptin malli (Edvardsson & Olsson 1996) ..... 24

**Kuva 9.** Palvelukonseptin metodologian johtaminen (Bullinger et al. 2003) ..... 26

**Kuva 10.** Palvelutuotteen ydinpalvelu ja tukipalvelut (Sipilä 1996, s. 64) ..... 27

**Kuva 11.** Palvelutuote (Parantainen 2007, s. 106) ..... 28

**Kuva 12.** Tuotteistamisen asteet (Sipilä 1996, s. 13) ..... 30

**Kuva 13.** Tuotteistusprosessi (Sipilä 1996, s. 37) ..... 30

**Kuva 14.** Kuinka tuplaat katteesi tuotteistamalla? (Parantainen 2007, s. 37) ..... 31

**Kuva 15.** Laajennettu palvelutarjooma (Grönroos 2009, s. 227) ..... 32

**Kuva 16.** Hinnoittelumenetelmät (Sipilä 2003, s. 179) .....37

**Kuva 17.** Segmentointiprosessi (Ala-Mutka & Talvela 2004, s. 55).....50

**Kuva 18.** Asiakastarvekartoitusprosessin vaiheet (Torkkeli et al. 2005, s. 8).....52

**Kuva 19.** Sovellettava palveluiden paketoimismalli.....54

**Kuva 20.** REIM Groupin organisaatio (REIM Group lyhyesti 2014) .....57

**Kuva 21.** REIM Groupin nykyiset asiakassegmentit.....63

**Kuva 22.** REIM Groupin asiakaspalvelutilanteesta.....67

**Kuva 23.** Taloyhtiöiden kustannusten jakauma (Tilastokeskus, 2012) .....70

**Kuva 24.** Isännöitsijöiden arvio työajan jakautumisesta vuonna 2009 (prosenttia koko työajasta) (Kiinteistöalan koulutussäätiö, 2010) .....73

**Kuva 25.** Havaitut lisäarvoa tuottavat tehtävät ja palvelut isännöinnissä.....85

**Kuva 26.** Hahmotelma isännöinnissä havaittavista erilaisista asiakasrooleista....88

**Kuva 27.** Taloyhtiöiden henkilötyypit niiden kuormittavuuden mukaan .....91

**Kuva 28.** Uusi asiakassegmentointi asiakkaiden tarpeet ja isännöitsijän kuormittavuus huomioiden.....93

**Kuva 29.** Palvelupaketit kerrostaloille.....95

**Kuva 30.** Rivitaloille tarjottava palvelukokonaisuus.....98

# TAULUKKOLUETTELO

**Taulukko 1**. Työn rakenne (input-output –taulukko) ..... 18

**Taulukko 2**. Tärkeimmät segmentoinnin muuttujat kuluttajamarkkinoille (Kotler & Keller 2012, s. 237) ..... 41

**Taulukko 3**. Isännöinnin Visio 2020 –hankkeen pääteemat ja keskeiset havainnot (Isännöintiliitto 2011a) ..... 75

**Taulukko 4**. Haastateltujen taloyhtiöiden hallitusten puheenjohtajien profiilitiedot koottuna ..... 82

**Taulukko 5.** Esimerkki Standardi- ja Premium-pakettien eroista ..... 97

# 1 JOHDANTO

Tämä työ on tehty Lappeenrannan teknillisen yliopiston tuotantotalouden koulutusohjelman ja toimitusketjun johtamisen pääaineen diplomityönä. Se toteutettiin osana Lappeenrannan teknillisen yliopiston tuotantotalouden tiedekunnan arvoverkostojen johtamisen ja isännöitsijäkonserni REIM Group Oy Ltd:n (myöhemmin REIM Group) yhteistyöprojektia.

Isännöintiala on tämän päivän Suomessa yhä suurempien haasteiden edessä asiakkaiden ja yhteiskunnan asettamien vaatimusten kasvaessa mutta samalla käytössä olevien resurssien niukentuessa. Muuttuva lainsäädäntö, kasvava kiinnostus omaa asuinympäristöään kohtaan, vanheneva rakennuskanta ja yhteiskunnalliset sekä taloudelliset muutokset asettavat nykyisen isännöinnin murrosvaiheeseen. Jatkuvan kaupungistumisen, toimintojen tehostamisen ja taloudellisen epävakauden tuloksena alan on kehityttävä vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin. Väestön ikääntymisen vaikutuksesta sosiaalisen isännöinnin tarve kasvaa samalla tarkoittaen myös sitä, että merkittävä osa tämän päivän isännöitsijöistä on jäämässä eläkkeelle. Kaikki nämä tulevaisuuden haasteet luovat paineita tarkastella toimintaympäristöä täysin uudella tavalla ja määritellä asiakkaiden tarpeet vastaamaan tätä päivää. Tällöin myös tarjottavat palvelut voidaan rakentaa vastaamaan todellista kysyntää. (Isännöintiliitto 2014a)

REIM Group Oy Ltd on vuonna 1988 perustettu yhtiöryhmä, joka jakautuu kolmeen eri liiketoimintayksikköön; isännöintiin keskittyneeseen REIM isännöintiin, kiinteistövälitystä harjoittavaan REIM välitykseen (REIM Kiinteistövälitys Oy) sekä tilitoimistona toimivaan REIM talouteen (Tilikarelia Oy). REIM isännöinti yhdistää paikallisia REIM -isännöintiyrityksiä ympäri Suomen ja sillä on toimipisteet jopa 11 eri paikkakunnalla; Hämeenlinnassa, Imatralla, Joensuussa, Kouvolassa, Kuusankoskella, Lahdessa, Lappeenrannassa, Mikkelissä, Oulussa, Porvoossa ja Tampereella. (REIM Group 2014a) Tässä

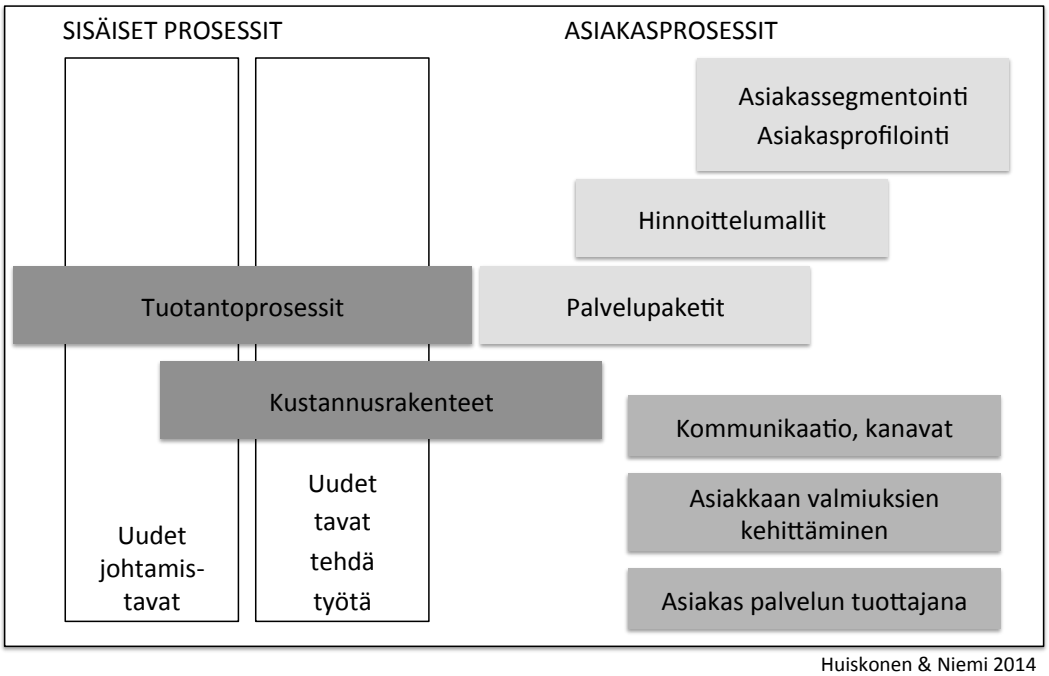
työssä tarkastellaan erityisesti REIM isännöintiä ja sen liiketoimintaan liittyviä haasteita ja tulevaisuuden tavoitteita.

## 1.1 Työn tavoitteet ja rajaus

REIM Group on kasvanut vuosien aikana lukuisten yritysostojen tiimoilta, mutta kasvava koko ei kuitenkaan saisi olla esteenä yritysryhmän toimimiselle entistä tehokkaammin. REIM Groupin tulevaisuuden tavoitteena on ollut sisäisten prosessien tehostaminen sekä selkeyttää nykyisiä tai luoda kokonaan uusia yhteisiä toimintatapoja. Erityisesti kaivattiin uusia näkökulmia ja liiketoiminnan tarkastelua yritysryhmän ulkopuolelta.

Lappeenrannan teknillisen yliopiston tuotantotalouden tiedekunnan arvoverkostojen johtamisen asettaman tutkimusryhmän ja REIM Groupin yhteistyöprojekti pitää kokonaisuudessaan sisällään isännöinnin uusien liiketoimintamallien kehittämisen kuvan 1 mukaisin osa-aluein. Sen tavoitteena on löytää REIM Groupille uusia ratkaisumalleja vastaamaan yhtiöryhmän tulevaisuuden tavoitteisiin, mutta samalla huomioimaan toimintaympäristön muuttuvat tarpeet. Keskeisimmässä roolissa ovat isännöintipalvelut ja niiden kehittäminen.

Tämä työ toimii pohjana tälle kokonaisvaltaisemmalle REIM Groupin palveluprosessien tarkastelulle ja kehittämiselle keskittyen kuvassa 1 asiakasprosesseihin liittyviin kolmeen ylimpään osa-alueeseen; asiakassegmentointiin, asiakasprofilointiin, hinnoittelumalleihin ja palvelupaketteihin. Suurimmaksi ongelmaksi koettiin se, miten isännöinnin tulisi vastata tulevaisuuden asiakastarpeisiin ja tukevatko nykyiset yrityksen prosessit ja palvelut sitä. Erityisesti kiinnostavaksi osa-alueeksi koettiin palveluiden kohde – kuka asiakas oikeastaan on.




**Kuva 1.** Isännöinnin uudet liiketoimintamallit

Työn lopussa REIM Groupin asiakassegmentointia ja -profilointia on uudelleentarkasteltu ja niiden pohjalta on ideoitu uusia palvelupaketteja sekä pohdittu, miten näitä paketteja tulisi hinnoitella. Keskeisimpänä tavoitteena on löytää nykyisen toiminnan epäkohdat näiltä osa-alueilta sekä ideoida ja arvioida siltä pohjalta yritysryhmän tilanteeseen sopivia ratkaisuehdotuksia. Yritysryhmittymän käyttöön on tarkoitus saada uutta näkökulmaa ja konkreettisia asioita, joihin on mahdollisuus tarttua jatkokehitysvaiheessa.

Teoreettisesta näkökulmasta tarkastellaan palveluiden tuotteistamista ja sitä kautta asiakassegmentointia, palveluiden hinnoittelua ja paketoimista. Tuoreimman tutkimuksen ja kirjallisuuden pohjalta etsitään sopivia teoreettisia viitekehyksiä tukemaan uusien ratkaisumallien ideointia ja arviointia.

Esille tuodun ongelman pohjalta keskeisimmäksi tutkimuskysymykseksi määriteltiin:

***”Miten eri asiakassegmenteille tarjottavat palvelut voitaisiin paketoida uudelleen?”***

Päätutkimuskysymyksen todettiin jakautuvan seuraaviin alakysymyksiin:

*Mitä erilaisia asiakassegmenttejä ja –profiileita voidaan tunnistaa?*

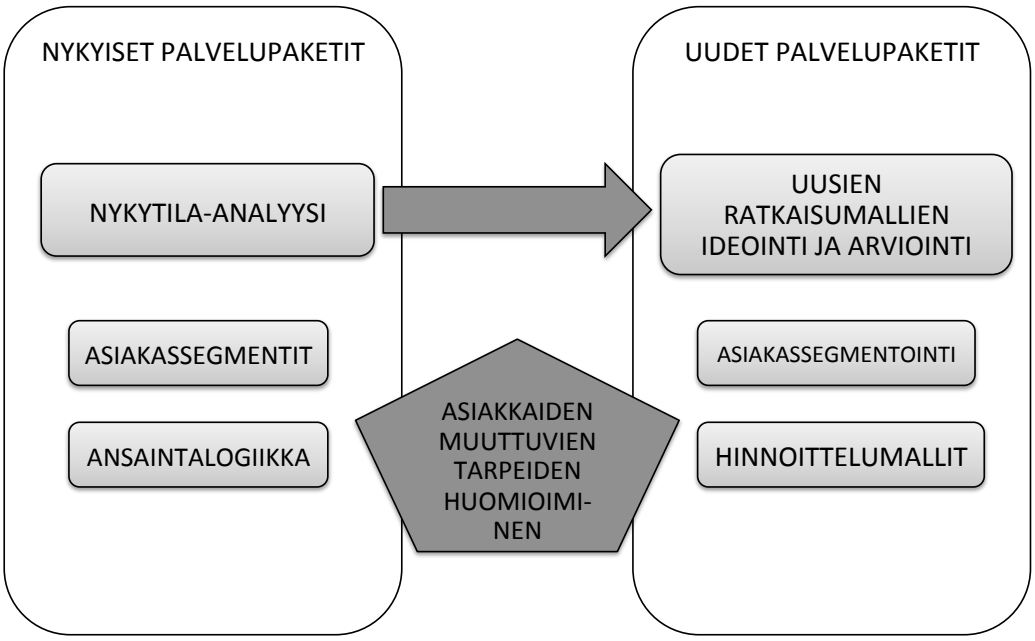
- *Kuka on asiakas, jolle isännöintipalvelua tarjotaan?*
- *Mitä palveluita eri segmenteille ja profiileille voidaan tarjota?*
- *Miten eri asiakastarpeet voidaan huomioida paketoinnissa?*

*Miten eri segmenteille ja profiileille tarjottavat palvelut tulisi hinnoitella?*

- *Mitä eri tekijöitä palvelupakettien hinnoittelussa tulisi ottaa huomioon?*

## 1.2 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutettiin kahdessa osassa. Työ aloitettiin keväällä 2014 yrityksen nykytilan selvittämisellä ja analysoinnilla, josta työskentely jatkui kesän yli syksyn puolelle uusien ratkaisumallien ideoinnilla ja arvioinnilla. Kuten kuvassa 2 on nähtävissä, nykytila-analyysi piti sisällään nykyisten palvelupakettien tarkastelun asiakassegmentointiin ja palveluiden ansaintalogiikkaan keskittyen. Uudet palvelupaketit ideoitiin nykytila-analyysista saatujen tulosten pohjalta. Erityisesti vaiheiden välillä kiinnitettiin huomiota asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin, jotta uusien ratkaisumallien ideointi olisi mahdollisimman asiakaslähtöistä ja uudet palvelupaketit vastaisivat paremmin tämän päivän kysyntää.

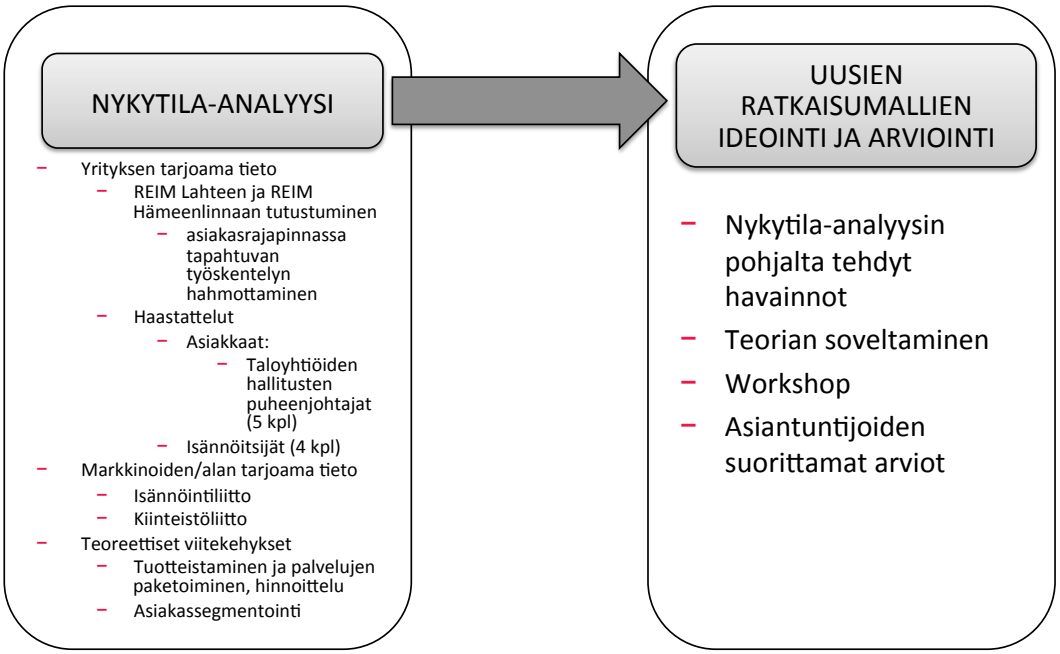



**Kuva 2.** Tutkimuksen toteutus

Nykytila-analyysi aloitettiin REIM Groupin liiketoimintaan perehtymisellä ja tiedon keräämisellä (kuva 3) haastattelujen ja tapaamisten avulla. Lisäksi REIM Group tarjosi olennaisimpia avainlukuja, muun muassa palveluiden hinnoittelusta, tutkimuksen käyttöön. Yrityksen tarjoaman tiedon lisäksi haluttiin nykytilaa tarkastella myös asiakasnäkökulmasta. Tämä toteutettiin erityyppisten taloyhtiöiden hallitusten puheenjohtajien haastatteluilla. Haastatteluissa kartoitettiin niin asiakkaan odotuksia isännöinniltä, kuten myös nykyisiä toimintatapoja taloyhtiön ja isännöitsijän välillä. Isännöitsijöiden tehtäviin ja erityisesti niiden kuormittavuutta tarkasteltiin isännöitsijöiden keskuudessa toteutettujen haastatteluiden avulla. Myös asiakasrajapinnassa työskentelevien henkilöiden, kuten asiakaspalvelupisteiden henkilöstön ja kirjanpitäjien, toimintatapoihin tutustamalla saatiin tärkeää tietoa isännöinnin kokonaiskuvan hahmottamisen kannalta. Markkina- ja toimialatietoutta kerättiin ensisijaisesti Suomen Isännöintiliitto ry:n sekä Suomen kiinteistöliiton kautta.

Nykytila-analyysin valmistuttua päästiin tarttumaan löytyneisiin ongelmakohtiin ja etsimään niihin ratkaisuja. Palveluiden kehittämisen ja hahmoteltujen ratkaisumallien tueksi hyödynnettiin workshop-tyyppistä työskentelytapaa, jossa ne henkilöt, jotka mahdollisesti tulisivat työskentelemään kyseisten

ratkaisumallien parissa, pääsivät itse suunnittelemaan ja erityisesti arvioimaan niitä.

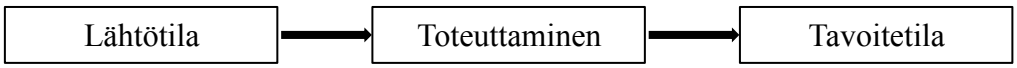



**Kuva 3**. Tutkimuksen tietolähteet

Tutkimusta lähdettiin tekemään suunnittelutieteellisestä eli konstruktiivisesta näkökulmasta. Tulokseksi oli tarkoitus saada Pertti ja Annikki Järvisen (2004) määrittämän konstruktiivisen tutkimusotteen mukaisesti toteutettuja ratkaisumalleja ja niiden suunnitelmia. Konstruktiivinen tutkimus voidaan jakaa innovaation toteuttamiseen sekä toimintatutkimukseen. Innovaation toteuttamisessa edetään järjestelmällisesti lähtötilasta tavoitetilaan toteutettavan innovaation avulla, jonka jälkeen innovaatio arvioidaan. Toimintatutkimuksessa sen sijaan suoritetaan yhden tai useamman kerran ensin tarvittavan muutoksen toteuttaminen ja sitten saavutetun muutoksen arviointi. Toimintatutkimuksessa keskitytään käytännön ongelmien ratkaisuun. (Järvinen & Järvinen 2004, s. 103-131) Tässä työssä on sovellettu molempia toimintatapoja.

Konstruktiivisessa tutkimuksessa on melkein aina mahdollista tunnistaa tutkimuksen lähtökohta mutta sen lisäksi myös ajatus mahdollisesta lopputilasta eli tavoitetilasta. Kuvassa 4 on kuvattu tutkimukselle tyypilliset vaiheet; lähtötila,

toteuttaminen ja tavoitetila. Siinä rakennetaan uutta tai parannetaan entistä jonkun konseptin tai idean pohjalta. Suunnitelma tavoitetilasta ja tulevista toteutustoimenpiteistä tulisi olla niin jäsentynyt ja yksityiskohtainen, että tavoitetila saavutetaan. (Järvinen & Järvinen 2004, s. 103-117)




**Kuva 4.** Konstruktiivinen toteuttamisprosessi (Järvinen & Järvinen 2004, s. 107)

Tavoitetilan voidaan olettaa olevan malli tilanteesta, jossa tutkimuksen lopussa toivotaan olevan, kun ratkaisuksi tullut idean realisoituu. Se esittää, miten asioiden pitäisi olla heijastaen samalla päättäjien sekä innovaation suunnittelijoiden tai muutosprosessissa työskentelevien arvoja. On myös hyvä huomata, että käytännön innovaatioissa on usein useita osapuolia, joilla saattaa olla keskenään jopa vastakkaisia pyrkimyksiä tavoitetilan suhteen. Myös toimintatutkimuksessa työskennellään tiiviissä yhteistyössä niiden kanssa, joiden ongelmasta on kysymys ja näin ollen onkin vastassa onkin usein juurikin muutettavat tavat ja tottumukset. (Järvinen & Järvinen 2004, s. 103-131)

Toteuttaminen pitää sisällään metodin, jonka avulla pyritään lähtötilasta tavoitetilaan. Tässä vaiheessa joudutaan arvioimaan, miten voimme toteuttaa tilamuutoksen ja onko tavoitetilaan pääseminen mahdollista halutun innovaation turvin, kun käytössä on tietyt resurssit. Toimintatutkimuksessa toteuttamisvaihe voidaan jakaa viiteen vaiheeseen; 1. Diagnosointi, 2. Suunnittelu, 3. Toteutus, 4. Arviointi, 5. Oppiminen, joka jatkuu mahdollisesti useita kierroksia. (Järvinen & Järvinen 2004, s. 103-131)

Tässä tutkimuksessa on selvästi nähtävillä konstruktiivisen tutkimuksen eri vaiheet; lähtötila, toteuttamisvaihe ja tavoitetila. Lähtötilaksi oli asetettu nykyinen palvelupaketti ja tavoitetilaksi uudet palvelupaketit. Lähtötila selvitettiin

tarkemmin nykytila-analyysin avulla. Toteuttaminen tapahtui nykytila-analyysiin pohjautuen uusien ratkaisumallien rakentamisella ja arvioimisella valitun teoreettisen viitekehyksen turvin, jolloin päästiin toivottuun tavoitteeseen. Toimintatutkimusta hyödynnettiin siltä osin, että tutkimuksen tekijä toimi niin sanottuna muutosagenttina yrityksessä tuoden uusia toimintatapaehdotuksia ja ratkaisuja käytännön ongelmiin. Myös toimintatutkimuksen kiertosykliä hyödynnettiin arvioimalla uusia ratkaisumalleja ja näin ollen soveltamalla niistä opittua aina uudestaan suunnittelussa.

## 1.3 Raportin rakenne

Tämä diplomityön raportti koostuu kuudesta osasta. Työn taustan ja tarkoituksen määrittämisen jälkeen esitellään tämän hetkisen tutkimustiedon tarjoamia teoreettisia viitekehyksiä palveluiden tuotteistamiselle ja hinnoittelulle. Näistä viitekehyksistä valitaan ne, joita sittemmin käytetään REIM Groupin palveluiden uudelleen paketointiin asiakassegmentoinnin näkökulmasta.

Ennen tätä varsinaista ratkaisumallien kehittämistä tutustutaan tarkemmin siihen toimintaympäristöön, jossa tämän tutkimuksen tiimoilta toimitaan; REIM Groupin historiaan ja liiketoimintaan sekä suomalaiseen isännöintiin toimialana. Tämä osio pitää sisällään nykytila-analyysia yrityksen yleiskuvan ja toimialan osalta, kun varsinaisessa palveluiden uudelleentarkastelu -osiossa perehdytään syvällisemmin tutkimuksen kannalta oleellisimpien osa-alueiden nykytilan tarkasteluun. Palveluiden uudelleentarkastelun antamat lähtökohdat ja tulokset ovat pohjana johtopäätöksissä luotuihin ratkaisuehdotuksiin ja malleihin.

Uusien ratkaisumallien kehittämisen ja arvioinnin jälkeen tuodaan esille jatkotoimenpide-ehdotukset REIM Groupin palveluprosessien jatkojalostuksen ja liiketoiminnan kehittämistä varten. Erityisesti tarkastellaan niitä toimenpiteitä, joita uusien palvelupakettien implementointi yritysryhmältä vaatii. Jokaiseen

kappaleeseen syötetyt tiedot ja niiden käsittelyiden tulokset ovat nähtävissä taulukosta 1.

**Taulukko 1**. Työn rakenne (input-output –taulukko)

| Input | | Output |
|---|---|---|
| Tausta ja tarkoitus; yrityksen tarve tutkimukselle | **Johdanto** | Tutkimuskysymykset, rajaukset ja tavoitteet, tutkimusmetodologia, työn toteutus ja rakenne |
| Katsaus nykytutkimukseen ja kirjallisuuteen sekä mitä eri teoreettisia viitekehyksiä on tarjolla palvelujen tuotteistamisesta, paketoinnista, hinnoittelusta sekä asiakassegmentoinnista | **Palvelujen tuotteistaminen, paketointi ja hinnoittelu Asiakassegmentointi osana palvelujen kehittämistä** | Ymmärrys eri näkökulmista palvelujen tuotteistamisen, paketoimisen ja hinnoittelun kannalta sekä siitä mikä merkitys asiakassegmentoinnilla on palvelujen kehittämisessä |
| Teoreettinen viitekehys | **Palvelujen kehittämismenetelmien soveltaminen isännöintipalveluihin** | Sovellettavat tuotteistamis-, asiakassegmentointi- ja hinnoitteluprosessit sekä palvelujen paketoimisprosessit |
| Toimintaympäristö; tietoa yrityksestä, toimialasta, kilpailusta sekä liiketoiminnan haasteista | **REIM Group isännöintipalveluiden tuottajana REIM Group osana suomalaista isännöintiä** | Käsitys toimintaympäristöstä, sen asettamista tavoitteista ja vaatimuksista. Nykytilan kartoitus toimialan ja REIMin yleisen yrityskuvan näkökulmasta. Lähtökohdat kehittämisprosessille. |
| Tarkempi lähestyminen tutkimusongelmaan ja ratkaisujen kehittämiseen | **Palvelujen uudelleentarkastelu REIM Groupissa** | Keinot, joilla palveluja ja asiakasprofiileja ja -segmenttejä tarkasteltiin tarkemmin. Nykytila-analyysin syvempi tarkastelu valittujen osa-alueiden osalta. Ratkaisujen lähtökohdat. |
| Työn tulokset ja niiden merkityksen arviointi | **Johtopäätökset** | Ratkaisut nykytila-analyysin pohjalta havaittuihin ongelmiin. Mahdolliset jatkotoimenpiteet liiketoiminnan kehittämisprosessille. |

# 2 PALVELUIDEN TUOTTEISTAMINEN, PAKETOINTI JA HINNOITTELU

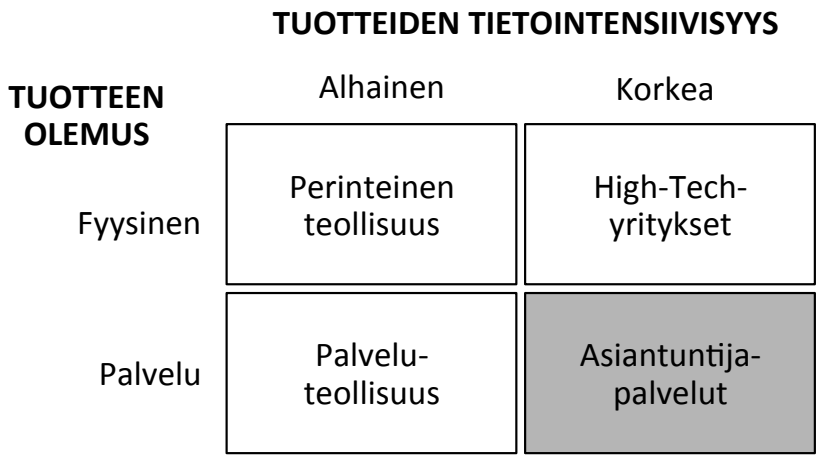
Tässä kappaleessa käsitellään palveluiden tuotteistamista ja hinnoittelua tuoreimman saatavilla olevan kirjallisuuden ja tutkimuksen pohjalta. Näiden eri teoreettisten viitekehitysten tarkastelussa keskitytään siihen, kuinka palveluita voidaan kehittää tuotteistamisen näkökulmasta. Tarkastelun ulkopuolelle pyritään jättämään varsinaisesti uusien palveluiden rakentaminen, sillä työssä käsitellään ensisijaisesti jo olemassa olevien palveluiden kehittämistä. Kuitenkin on syytä huomata, että uusien palveluiden rakentamisen prosessit ovat hyödynnettävissä pitkälti myös jo olemassa olevien palveluiden kehittämiseen. Tämän vuoksi erilaisissa esiteltävissä tuotteistamis-, paketointi- ja hinnoitteluprosesseissa on joukossa myös täysin uusille palveluille hyödynnettäviä malleja.

Tarjolla olevien eri hinnoittelumallien tarkastelu nähdään tärkeänä osana palveluiden kehittämistä ja näin ollen tuotteistamista. Ennen kaikkea erilaisten hinnoittelumallien tarkastelu antaa mahdollisia viitekehyksiä uusien palvelupakettien hinnoittelussa huomioitavien tekijöiden löytämiseksi. Erityisesti halutaan antaa näkökulmaa siihen, mitkä hinnoittelumenetelmät ovat sopivia asiantuntijapalveluille.

Tarkastelun kohteena ovat palveluiden kehittämisen ja niiden tuotteistamisprosesseihin keskittyvät perusteokset kuten Grönroosin *Palveluiden johtaminen ja markkinointi* (2009) ja Jari Parantaisen *Tuotteistaminen* (2007). Myös Jorma Sipilän eri teokset, kuten *Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen* (1996) ja *Palveluiden hinnoittelu* (2003), antavat hyvän näkökulman erityisesti asiantuntijapalveluiden kehittämisen näkökulmasta. Lisäksi tarkastellaan muutamia palveluiden kehittämiseen keskittyviä artikkeleita.

## 2.1 Isännöinti asiantuntijapalveluna

Isännöinti nähdään asiantuntijapalveluna (Isännöintiliitto 2014b) ja tämän vuoksi on syytä tarkastella myös kirjallisuutta suoraan asiantuntijapalveluiden tuotteistamisesta. Hyvän näkökulman aiheeseen antaa esimerkiksi Sipilä kirjassaan *Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen* (1996). Palveluiden tuotteistamisessa ja erityisesti asiantuntijapalveluiden tuotteistamisessa onkin hyvä tunnistaa niiden piirteet. Sipilän (1996) mukaan asiantuntijapalveluiden tärkein piirre on niiden luovuus ja ainutlaatuinen osaaminen, mikä erottaa ne muista palveluista. Hänen mukaansa asiantuntijapalveluiden sijoittuminen yrityskenttään voidaan nähdä kuvan 5 osoittamalla tavalla.




**Kuva 5.** Asiantuntijapalvelut yrityskentässä (Sipilä 1996, s. 26)

Asiantuntijapalvelut nähdään tuotteina, joissa vaativien aineettomien elementtien, kuten osaamis- ja tietoelementtien, osuus on hyvin suuri. Tämän tyyppisiä palveluita tarvitaan uuden rakentamiseen sekä monimutkaisten ongelmien ratkomiseen. Yleensä asiantuntijapalvelu rakennetaan yhdessä asiakkaan kanssa ja niihin kohdistuu suuria vaatimuksia, jonka vuoksi asiantuntijapalveluiden tuottaminen nähdään hyvin haastavana ja erityistä, kyseiseen aihealueeseen sopivaa ammattitaitoa vaativana. Asiantuntijapalvelut voidaan jakaa

ongelmanratkaisu-, kehitys- sekä käsittelypalveluihin. (Sipilä 1996, s. 26-32) Isännöinnin voidaan olettaa pitävän sisällään näitä kaikkia.

Myös Parantainen puhuu asiantuntemuksen merkityksestä palveluiden tuotteistamisessa kirjassaan *Tuotteistaminen* (2007) korostaen, että mikäli kilpailuetu perustuu asiantuntemukseen, on se tuotteistettavissa. Lisäksi hänen mukaansa tuotteistamisella tarkoitetaan sitä työtä, jonka tuloksena asiantuntemus tai osaaminen jalostuu myynti-, markkinointi- ja toimituskelpoiseksi palvelutuotteeksi. Näin voidaan olettaa, että myös Parantainen (2007) puhuu tuotteistamisesta asiantuntijapalveluiden näkökulmasta.

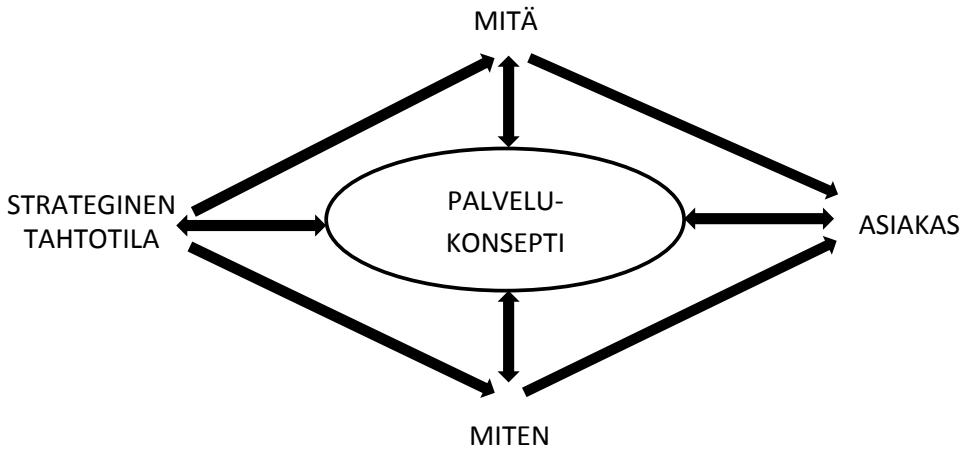
## 2.2 Katsaus palveluiden tuotteistamiseen ja paketointiin

Palveluiden tuotteistamisen ja erityisesti palveluiden paketoinnin eri keinojen esittely edellyttää, että niihin liittyvässä tutkimuksessa esillä oleva termistö ymmärretään. Tässä osassa tuodaan esille niin tuotteistamis- ja paketointiprosesseja mutta myös erilaisia niiden rakentamiseen liittyviä termejä kuten palvelukonsepti ja modularisointi, jotka ovat taustalla palveluiden tuotteistamis- ja paketointiprosesseissa.

### 2.2.1 Palvelukonsepti

Palvelukonsepti -termiä käytetään usein palveluiden suunnittelua ja uusien palveluiden kehittämistä käsittelevässä kirjallisuudessa. Sillä tarkoitetaan usein palveluiden suunnittelun, kehittämisen ja innovoinnin ydinprosesseja. (Goldstein et al. 2002) Goldstein et al. (2002) asettavat palvelukonseptin avainrooliin palveluiden suunnitteluprosessissa ja esittävät, että palvelukonsepti konkretisoi palvelun luonnetta. Erityisesti se toimii asiakastarpeiden ja organisaation strategisten tavoitteiden yhdistäjänä ilmaisten samalla rajat, missä palvelujärjestelmässä toimitaan. (Goldstein et al. 2002)

Kuten kuvan 6 kuvaamista yhteyksistä on nähtävissä, konsepti kertoo mitä suunnitellaan ja miten; yhdistäen asiakkaan ja palvelun tuottajan odotukset siitä, mitä palvelun tulisi olla, jotta asiakas tyydyttää sillä tarpeensa. Palvelukonseptia rakennettaessa onkin otettava huomioon, että tuottaja pystyy tarjoamaan ja esittämään palvelun niin, että asiakas kokee tyydyttävänsä tarpeensa palvelun avulla - asiakas kun voi käsittää palvelun eri tavoin kuin palvelun tuottaja. (Goldstein et al. 2002)




**Kuva 6.** Palvelukonsepti puuttuvana linkkinä palveluiden suunnittelun tutkimuksessa? (Goldstein et al. 2002)

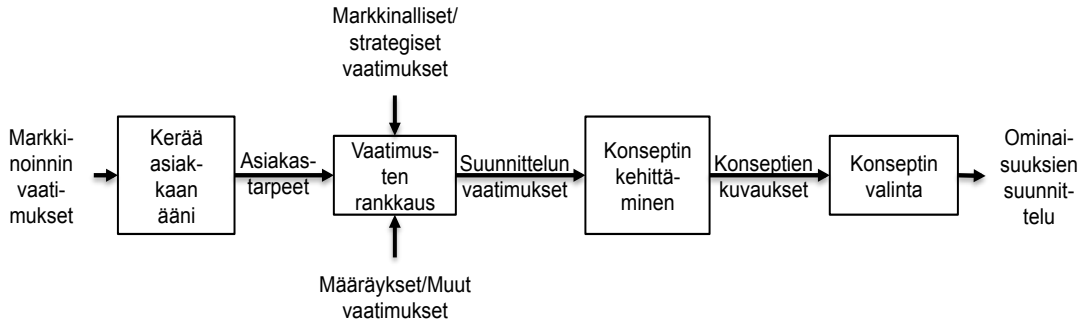
Myös Grönroos (2009, s. 223) näkee palvelukonseptin ajatuksena siitä, mitä palvelu on - palveluajatuksena. Se määrittää organisaation aikeet ja toimii esimerkiksi palvelupaketin kehittämisen pohjana (Grönroos 2009, s. 223)

Looy et al. (1998) pitävät palvelukonseptia tärkeänä palveluiden kehittämisessä ja he tarkastelevatkin palvelukonseptia eritoten niitä tuottavan organisaation johtamisen näkökulmasta. Sen lisäksi, että palvelukonsepti ottaa huomioon asiakkaan tarpeet, on tärkeää, että palvelukonsepti kohdistuu palveluorganisaatiossa työntekijöiden tarpeisiin. Palvelukonseptin tarkoitus onkin olla suunnitelma, joka kertoo työntekijöille, minkälaista palvelua heidän tulee antaa, ja asiakkaille, minkälaista palvelua heidän on syytä odottaa. (Looy et al. 1998, s. 25-27)

Sen sijaan Bitran & Pedrosan (1998) näkökulmasta palvelukonseptin lähtökohtana on asiakkaan ääni. Konseptin suunnittelu lähteekin heidän mielestään asiakkaiden tarpeiden havaitsemisesta - mitä asiakas tarvitsee ja odottaa palvelulta. Tarpeista rakentuu konsepti pohja ja vaatimuksen palvelun toiminnalle. Tarpeet voidaan jaotella eri tavoin; sosiaalisiin tai palvelutapahtuman tunnelmaan liittyviin tai ne voidaan jakaa esimerkiksi perustarpeisiin, palvelussa haluttaviin tarpeisiin sekä tarpeisiin, joiden mukaiset ominaisuuden palvelussa lisäävät asiakkaan tyytyväisyyttä entisestään. (Bitran & Pedrosa 1998)

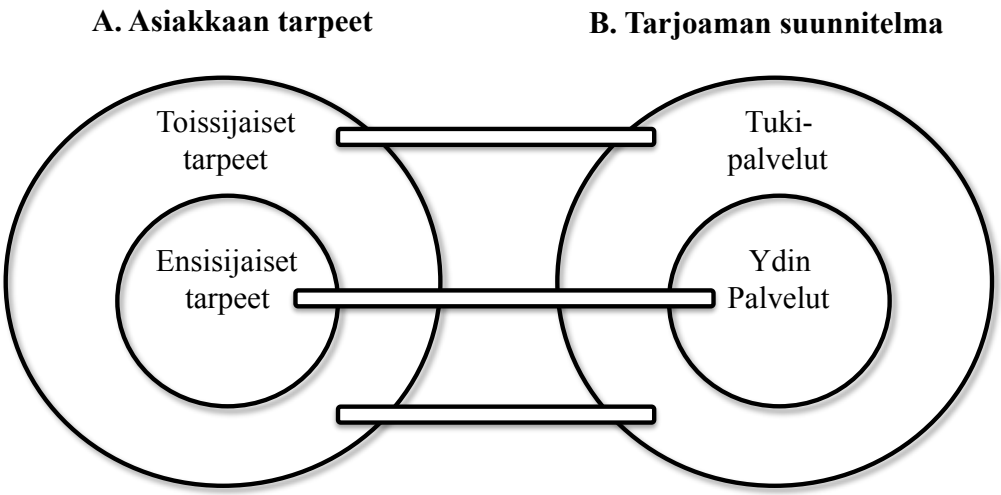
Tarpeet voidaan jakaa myös rationaalisiin ja emotionaalisiin tarpeisiin ja niiden tarkastelussa voidaan ottaa huomioon myös aikamääre - nykyiset ja tulevaisuuden tarpeet. Konseptin rakentamisessa tulee tarpeiden määrittämisen jälkeen laittaa ne tärkeysjärjestykseen ja keskittyä ainoastaan kaikista tärkeimpiin - niihin, jotka kohtaavat yrityksen strategian kanssa. Tarpeiden tärkeysjärjestykseen laittamisessa kannattaa huomioida mahdolliset säädökset ja lait sekä hyödyntää myös esimerkiksi tietoa markkinoista. (Bitran & Pedrosa 1998)

Kun vaatimukset on identifioitu ja laitettu tärkeysjärjestykseen, mietitään mitkä tarpeista käännetään koko järjestelmän ominaisuuksiksi tai sen osaksi. Tämä muodostaa palvelujärjestelmän arkkitehtuurin. Riippuen jokaisen ominaisuuden painotuksesta ja tärkeysasteesta tullaan luoduksi erilaisia palvelukonsepteja. Näistä konsepteista valitaan yksi tai useampi tulevaa kehittämistä varten. (Bitran & Pedrosa 1998) Palvelukonseptin kehittäminen on nähtävillä kokonaisuudessaan kuvassa 7.




**Kuva 7.** Palvelukonseptin kehittämisen toiminnot (Bitran & Pedrosa 1998)

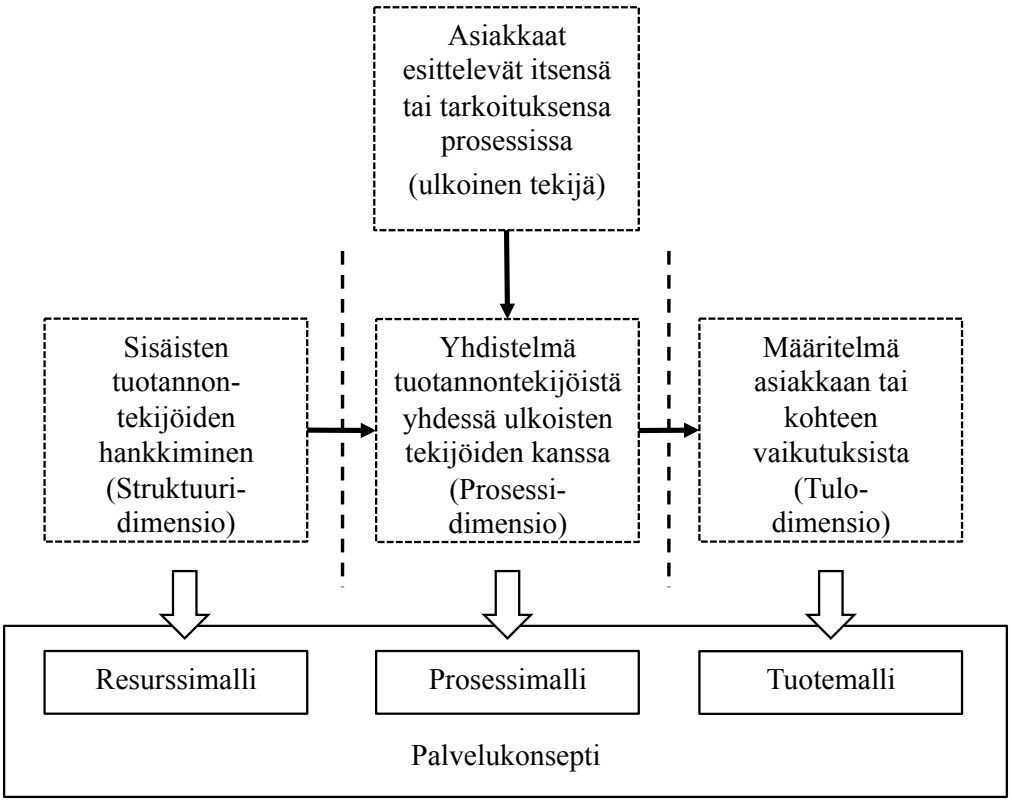
Myös Edvardsson & Olsson (1996) tarkastelevat palvelun konseptia asiakkaan näkökulmasta. Heidän mielestään palvelukonsepti ilmentää asiakkaan kokemaa hyötyä ja arvoa, mitä palveluiden on tarkoitus tarjota ja ilmaista asiakkaalle. Tarkemmin ottaen palvelukonsepti voidaan nähdä yksityiskohtaisena selostuksena siitä, mitä asiakkaan hyväksi tulisi tehdä, mitä asiakkaan tarpeita ja toiveita tullaan tyydyttämään sekä miten nämä saavutetaan ja tarjotaan. Konsepti spesifioi niin ensisijaiset kuin toissijaisetkin asiakastarpeet (kuva 8). Ensisijaisilla asiakastarpeilla tarkoitetaan niitä tarpeita, jotka toimivat niin sanotusti laukaisevana tekijänä palvelulle; tarpeina, jonka vuoksi asiakas kokee tarvetta palvelulle. Nämä tarpeet tyydytetään ydinpalvelulla. Kun palvelu valitaan ensisijaisten tarpeiden perusteella, kutsutaan siitä syntyvää tulosta toissijaisiksi tarpeiksi. Jotta nämä tarpeet tyydytetään, tarvitaan muitakin kuin ydinpalveluita. Näitä palveluita kutsutaan tukipalveluiksi. (Edvardsson & Olsson 1996)




**Kuva 8.** Palvelukonseptin malli (Edvardsson & Olsson 1996)

Toisaalta Edvardsson & Olsson (1996) tarkastelevat palvelukonseptia myös tarkemmin itse asiakkaan näkökulmasta. Näin tarkasteltuna palvelukonseptin voidaan sanoa pitävän sisällään asiakastulokset, asiakasprosessit ja palvelun edellytykset. Asiakastulokset ja asiakasprosessit riippuvat siitä, mitkä edellytykset palvelun tarjoamiseen on luotu. Toisin sanoen, mitkä resurssit tekevät palvelun mahdolliseksi. Heidän mielestään palveluita tuottava yritys ei vain tarjoa palveluita vaan edellytyksiä toteuttaa erilaisia palveluita, jotka ovat generoituja erityyppisiin asiakasprosesseihin ja asiakastuloksiin. Ylipäätään palveluiden kehittäminen tulisi lähteä parhaiden ja oikeiden edellytysten luomisesta hyvin toimiville asiakasprosesseille ja houkutteleville asiakastuloksille. Houkuttelevilla asiakastuloksilla tarkoitetaan sitä, että asiakas kokee palvelun laadukkaana ja arvoa tuottavana. (Edvardsson & Olsson 1996)

Bullinger et al. (2003) lähestyvät palvelun kehittämistä eri moduuleista rakentuvan palvelukonseptin lähtökohdasta (kuva 9). Konseptin rakentumisen lähtökohtana on ulkoisina tekijöinä nähtävä asiakas ja asiakkaan tarpeet mutta sen jälkeen palvelun kehittäminen voidaan nähdä jakautuvan kolmeen erilaiseen dimensioon; struktuuridimensio, prosessidimensio ja tulosdimensio. Nämä voidaan esittää myös palvelukonseptin rakentavina resurssi-, prosessi- ja tuotemalleina. Struktuuridimensiolla tarkoitetaan sitä kykyä ja tahtoa, joka tarvitaan kyseessä olevan palvelun tarjoamiseen. Prosessidimensiolla taas tarkoitetaan sitä, miten palvelun toimeenpano toteutetaan tai mitä ulkoisia tekijöitä käytetään prosessissa. Tulodimensiolla tarkoitetaan sitä tuloa, joka palvelusta saadaan sekä niitä aineettomia vaikutuksia, jotka syntyvät ulkoisille tekijöille, eli asiakkaille. (Bullinger et al. 2003)



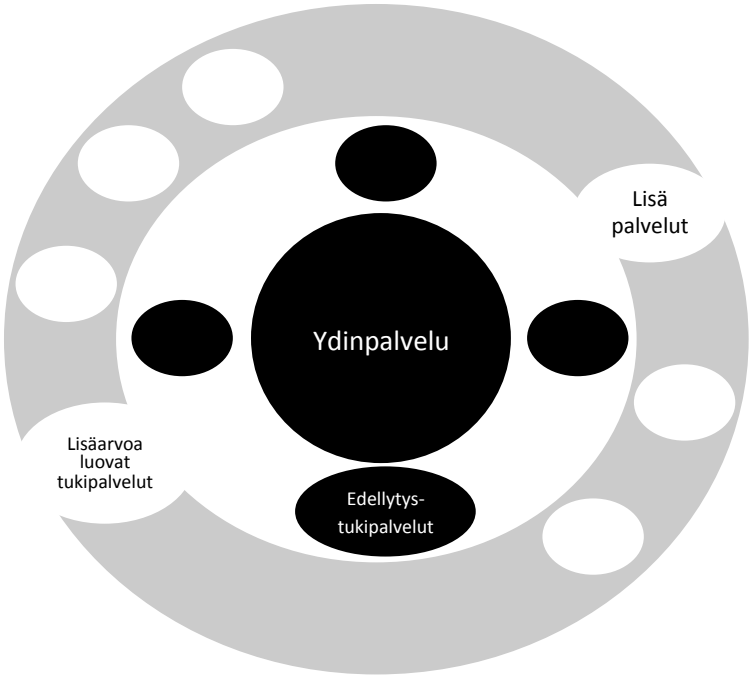

**Kuva 9.** Palvelukonseptin metodologian johtaminen (Bullinger et al. 2003)

### 2.2.2 Palveluiden paketointi

Palvelukonsepteissa ja palveluiden paketoinnissa on paljon yhteisiä piirteitä, josta johtuen kaikki eivät erottele palveluiden konseptoimista ja paketoimista toisistaan. Tässä kappaleen osassa esitellään niitä näkökulmia, jotka erityisesti mainitaan paketointina tai niissä nähdään muuten paketoinnille ominaisia piirteitä.

Sipilän (1996, s. 64-65) mukaan palvelupaketilla voidaan tarkoittaa joko monielementtistä palvelua, jonka osaelementtejä ei kuitenkaan myydä erikseen, tai osapalvelukokonaisuutena, jossa palvelupaketin eri osapalveluita myydään myös erikseen. Ensimmäisessä vaihtoehdossa erotetaan asiakkaan varsinaisesti haluavat palvelut eli ydinpalvelut ja ydinpalveluiden toteutumista tukevat tai lisäpalveluina toimivat tukipalvelut toisistaan (kuva 10). Tukipalveluiden idea on tuottaa lisäarvoa ja nostaa palvelun laatumielikuvaa asiakkaiden mielessä. Ydin- ja tukipalveluista muodostuvaa kokonaisuutta voidaan kutsua palvelupaketiksi.

Tavoitteena tämän kaltaisessa palvelupaketissa on saada tuote mahdollisimman asiakkaan tarpeen mukaiseksi. (Sipilä 1996, s. 64-65)

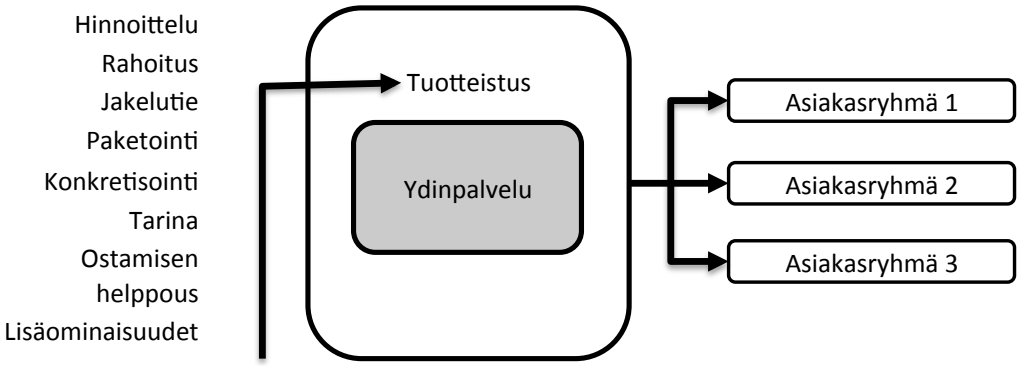



**Kuva 10.** Palvelutuotteen ydinpalvelu ja tukipalvelut (Sipilä 1996, s. 64)

Toinen vaihtoehto on, että palvelupaketin kokonaisuus koostuu erilaisista osapalveluista. Näitä osapalveluita voidaan myydä kuitenkin myös erikseen. Ajatuksena on kertoa asiakkaalle ensin vaihtoehtoisista komponenteista ja tarjota kuitenkin niistä koottuja kombinaatioita eli palvelupakettia. (Sipilä 1996, s. 65) Sipilä (1996, s. 65) tuo esille kolme erilaista usein käytettyä palvelupakettimahdollisuutta; pienasiakkaille tarjottava edullinen peruspaketti, joka on hyvin riisuttu, keskikokoisten asiakkaiden peruspalvelupaketti, jota myydään kuitenkin ensisijaisesti kaikille ja erikoispaketit, jotka koostuvat peruspaketista ja eri asiakkaiden tarpeiden mukaisesti räätälöidyistä lisäosista.

Myös Parantainen (2007, s. 106) erottaa ydinpalvelun. Ydinpalvelun ympärille kootun kerroksen avulla syntyvä kokonaisuuksien paketti nähdään osana tuotteistusprosessia. Yhdestä ja samasta palveluprosessista on näin jalostettavissa ydinpalvelun ympärille muodostuvan kerroksen (kuva 11) avulla monenlaisia

palvelutuotteita. Ydinpalvelun ympärillä olevan tuotteistus-tekijöiden avulla syntyy paketti, jolla on mahdollista erottua kilpailevista palveluista. Tällä keinolla tuotteistaja pystyy myös kokoamaan eri asiakasryhmien tarpeisiin sopivia paketteja. Kun ydinpalvelu pysyy samana, pystyy ympärillä olevien muuttuvien tekijöiden avulla reagoimaan nopeisiin muutoksiin niin kilpailu- kuin asiakaskentässäkin. Tuotteistajan tulisikin keskittyä ennemmin tähän kokonaispalvelupakettiin sen sijaan, että se keskittyisi panostamaan ydinpalvelun kehitystyöhön. (Parantainen 2007, s. 106-107)




**Kuva 11.** Palvelutuote (Parantainen 2007, s. 106)

Ydinpalvelun erottaminen näkyy myös Grönroosin (2009) näkökulmassa. Grönroos (2009, s. 222-223) näkee palvelupaketin merkittävänä osana laajempaa palvelutarjoomaa. Palvelupaketin voi kuvata konkreettisista tai aineettomista palveluista koostuvaksi kokonaisuudeksi, joka jakautuu kolmeen eri luokkaan; ydinpalvelu, mahdollistavat palvelut ja tuotteet sekä tukipalvelu ja -tuotteet. (Grönroos 2009, s. 222-224)

Ydinpalvelu on syy, miksi palvelun tuottaja on ylipäätänsä markkinoilla. Ydinpalvelun lisäksi voidaan tarvita niin sanottuja lisäpalveluita, jotka mahdollistavat ydinpalvelun käytön. Tämän kaltaisia lisäpalveluita kutsutaan mahdollistaviksi palveluiksi tai tuotteiksi, joita ilman palvelupaketti ei ole mahdollinen. Mahdollistavat tuotteet ovat fyysisiä tuotteita, jotka mahdollistavat ydinpalvelun käyttämisen. Tukipalvelut taas ovat lisäpalveluita, joita käytetään

palvelun arvon lisäämiseksi tai palvelun erilaistamiseksi kilpailijoiden tarjonnasta. Näin ollen tukipalvelut toimivat ensisijaisesti kilpailukeinona eivät niinkään mahdollistavien palveluiden tapaan helpota ydinpalvelun käyttöä tai kulutusta. (Grönroos 2009, s. 224-225)

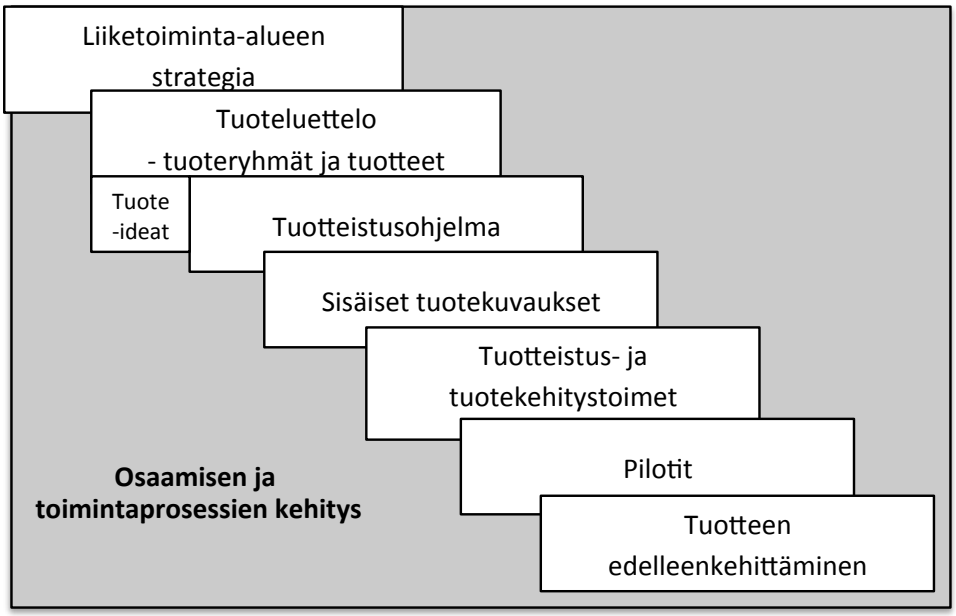
Peruspalvelupaketti pitää sisällään sen, mitä asiakkaan tarpeiden täyttämiseen tarvitaan ja mitä organisaatio tarjoaa asiakkaalle. Kun paketti on kehitetty hyvin, lopputuloksen tekninen laatu on hyvä. Grönroos (2009, s. 222-224) kuitenkin muistuttaa, että palvelu on yleensä paljon monimutkaisempi ja näin ollen lisäpalveluita saatetaankin käyttää aivan eri syistä kuin mallissa esitetään. Lisäksi, koska palvelupaketti kertoo tosiaan vain mitä asiakkaalle oletetaan tehtävän ei miten, erinomaisenkin palvelupaketin voi pilata asiakkaan kanssa epäonnistunut vuorovaikutus. (Grönroos 2009, s.222-224).

### 2.2.3 Tuotteistaminen ja sen eri prosessit

Itse palveluiden tuotteistamiselle ja sitä edeltävälle tuotteistamisprosessille on olemassa useita eri näkökulmia ja lähestymistapoja. Sekä Sipilä (1996) että Parantainen (2007) ovat sitä mieltä, että palvelu on tuotteistettu, kun sitä voidaan monistaa ja myydä eteenpäin. Heidän mielestään palveluista tulee kehittää selkeitä palvelukokonaisuuksia tai -prosesseja, joita tarjotaan asiakkaalle joko suoraan tai räätälöimällä.

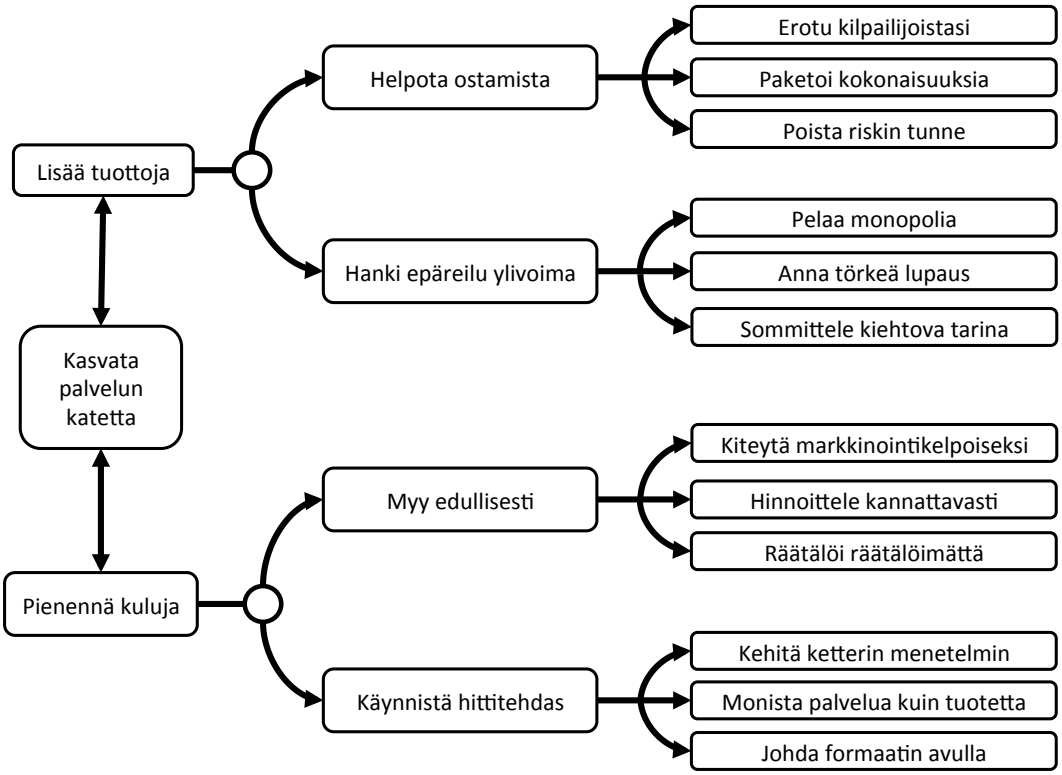
Sipilän (1996, s. 12-13) mukaan tuotteistamisessa voidaan edetä eri vaiheissa (kuva 12) ja yrityksen strategiasta ja palveluiden luonteesta riippuen yritys etenee tuotteistamisessa haluamalleen asteelle. Itse tuotteistaminen lähtee kuitenkin Sipilän (1996, s. 37-38) mukaan liiketoiminta-alueen strategiasta. Lisäksi hän korostaa, että hyvät tuoteideat ja tuotteet syntyvät yleensä asiakkaiden kanssa tiiviissä yhteistyössä, jonka vuoksi asiakkaan ymmärtäminen tuleekin olla tuotekehityksen lähtökohtana. Sipilän (1996, s. 37) tuotteistusprosessi on nähtävillä tarkemmin kuvassa 13.

**Kuva 12.** Tuotteistamisen asteet (Sipilä 1996, s. 13)




**Kuva 13.** Tuotteistusprosessi (Sipilä 1996, s. 37)

Parantainen (2007, s. 37-38) lähtee palveluiden tuotteistamisessa siitä, että tuotteistamisen avulla on mahdollista tavoitella palvelun katteen kasvua - tuottojen lisäystä ja kulujen pienentymistä yhtä aikaa. Hän näkee tuotteistamisen monen eri yhtälön summana kuvan 14 mukaisesti. Tuotteistetulla palvelulla on neljä tavoitetta; helpompi ostaa, ominaisuuksiltaan vahvempi, tehokkaammin myytävissä ja markkinoitavissa sekä helpommin monistettavissa. Tekemällä ostamisesta helpompaa ja löytämällä palvelutuotteesta sopivat ylivoimatekijät tuotot saadaan kasvuun. Lisäksi hiomalla myyntiä ja palvelutuotantoa hieman tehokkaammiksi saadaan liiketoiminnan kulut pienemmiksi. (Parantainen 2007, s. 38)

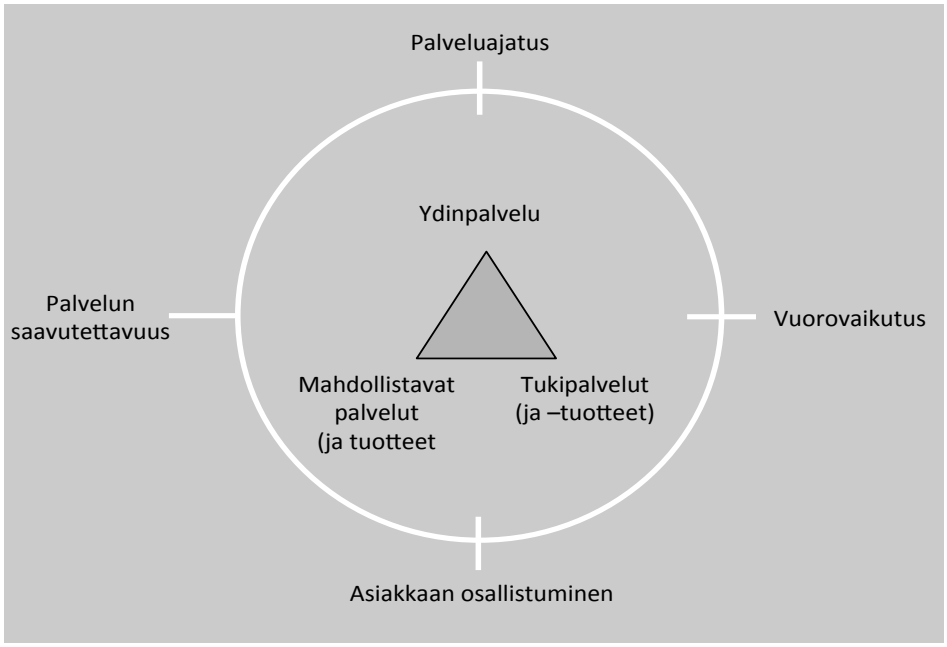



**Kuva 14.** Kuinka tuplaat katteesi tuotteistamalla? (Parantainen 2007, s. 37)

Grönroos (2009) taas lähestyy palveluiden tuotteistamista pitkälti palveluprosessin näkökulmasta eikä niinkään puhu itse tuotteistamisesta, vaikka kokonaisuus pitääkin sisällään paljon samoja elementtejä. Prosessin ja palveluita kuvaavien mallien lopputulokseksi hän kuvaa laajennetuksi palvelutarjoomaksi, jonka on oltava hyvin asiakaslähtöisesti toteutettu. Palvelutarjooman johtaminen

voidaan jakaa neljään vaiheeseen; palveluajatuksen kehittäminen, peruspalvelupaketin kehittäminen, laajennetun palvelutarjooman kehittäminen ja imagon ja viestinnän johtaminen. (Grönroos 2009, s. 221-227)

Laajennettu palvelutarjooma (kuva 15) muodostuu palvelupaketista ja palveluprosessin kolmesta perusosasta; palvelun saavutettavuus, vuorovaikutus palveluorganisaation kanssa sekä asiakkaan osallistuminen. Palvelun saavutettavuus koostuu niistä tekijöistä, joiden mukaan asiakkaat kokevat palvelun saatavuuden joko helpoksi tai vaikeaksi. Näitä tekijöitä ovat esimerkiksi henkilökunnan määrä ja taidot, aukioloajat ja aikataulut, toimistojen ja palvelupisteiden sijainti ja ulkonäkö, työkalut sekä prosessiin samanaikaisesti osallistuvat asiakkaat. Vuorovaikutus palveluorganisaation kanssa taas pitää sisällään kaikki ne vuorovaikutuksen keinot, jolla asiakkaan on mahdollista päästä kosketuksiin organisaation työntekijöiden kanssa. Tämä voi pitää sisällään niin fyysistä kuin teknisten laitteidenkin välityksellä tapahtuvaa vuorovaikutusta. Asiakkaiden osallistumisella taas tarkoitetaan sitä, että asiakas vaikuttaa myös itse saamaansa palveluun ja siitä saatavan arvon muodostumiseen. (Grönroos 2009, s. 226-229)




**Kuva 15.** Laajennettu palvelutarjooma (Grönroos 2009, s. 227)

### 2.2.4 Palveluiden modularisointi

Palveluiden paketoimiseen liittyy vahvasti palveluiden modularisointi. Pekkarinen & Ulkuniemi (2008) liittävät modularisoinnin vahvasti palveluiden tuotteistamiseen ja paketointiin. Modularisoinnissa erotetaan tarjolla oleva kokonaisuus itsenäisiin, erillisiin vakioituihin moduuleihin. Näistä moduuleista voidaan sittemmin kokoonpanna erilaisia kokonaisuuksia kohteen tarpeiden mukaisesti. Tällöin palveluista tulee entistä näkyvämpiä ja selkeämpiä, mikä voi auttaa palvelun tarjoajaa kommunikoimaan paremmin asiakkaan kanssa. Vaikka kokonaisuus voi koostua keskenään erilaisista moduuleista, näistä moduuleista syntynyt lopputulos ei eri variaatioissaan menetä toiminnallisuuttaan. Palvelutuotannossa moduuleita voidaan rakentaa palveluista, prosesseista tai organisaatiosta. (Pekkarinen & Ulkuniemi 2008)

Myös Sipilä (1996, s. 69) mainitsee moduulit ja modularisoinnin osana tarjottavaa palvelukokonaisuutta. Hänen mukaansa modulaarisuus nähdään osana kokonaisuutta, jossa on mahdollisimman suuri standardiosa, moduuliosia ja räätälöity osa. Kaikki tehdään siis mahdollisimman pitkälle valmiiksi ja räätälöity, siinä tilanteessa tehtävä osuus jätetään mahdollisimman pieneksi. Tämä säästää mahdollisesti tuotantoaikaa ja -kustannuksia. Sipilä (1996, s. 69) jakaa modulaarisuuden viiteen mahdolliseen eri muotoon; ydinosa ja peruspaketti, johon on liitettävissä asiakkaan valitsemat lisäosat, yhteensopivien moduulien avulla aina erikseen asiakkaan kanssa koottava kokonaisuus, maksimalli, jota asiakas saa halutessaan riisua tarpeidensa mukaiseksi, perusmalli, jonka osat ovat vaihdettavissa sekä peruskokoonpano ja jatkuva ylläpito- ja/tai täydennysjärjestelmä.

Parantainen (2007, s. 92) kuvailee moduulirakennetta massaräätälöinniksi, jossa myyjä voi räätälöidä tarjontaansa asiakaskohtaisesti valmiista moduuleista - täysin tuotteistetuista palveluista. Näin asiakas saa tarpeisiinsa muokatun ratkaisun, mutta palvelu pystytään kuitenkin tuottamaan perinteistä räätälöintiä tehokkaammin.

Bullinger et al. (2003) näkevät taas, että modulaarinen rakenne on ideaali, mikäli palvelut ovat varsin monimutkaisia. Tällöin on järkevää jakaa palvelu useampaan osaan. Erityisesti tämä on suotavaa, mikäli palvelu tarjotaan pakettina, joka räätälöidään aina asiakkaan erityistarpeiden mukaisesti. (Bullinger et al. 2003)

## 2.3 Palveluiden hinnoittelun eri näkökulmat

Kun palvelun tuotteistaa, tulee samalla määriteltyä palvelun sisältö ja työn kustannukset. Hinnalla voi myös ohjata yllättävän paljon asiakasta ja heidän toimintaansa. (Parantainen 2007, s. 85-90)

Sipilän (1996, s. 79) mukaan erityisesti asiantuntijapalveluissa hinnoittelu on vaikeaa, sillä palvelua verrataan usein tavanomaisiin palveluihin. Asiakkaan tulisi verrata hintaa samaansa hyötyyn. Hinnoittelun tulee olla aktiivista ja sen pitää elää ajassa muuttuvien tekijöiden kuten luovuuden, kilpailutilanteen ja asiakassuhteen laajuuden mukaan. Hinnoittelun tulee olla hänen mukaansa myös systemaattista, sillä totuttua hinnoittelujärjestelmää ja hintatasoa on vaikea muuttaa nopeasti. (Sipilä 1996, s. 79-80)

Monet yritykset kilpailevat ainoastaan halvalla hinnalla, jolloin usein luovutaan juuri niistä tarvittavista tuotoista, joilla olisi mahdollista kehittää ja ylläpitää esimerkiksi laadullisesti kilpailijoista erottavaa kilpailuetua (Grönroos 2009, s. 26). Usein ei sen sijaan tullakaan ajatelleeksi, että mikäli yritys tarjoaa samaa palvelua huomattavasti korkeampaan hintaa, se voi viestiä asiakkaan suuntaan, että kyseisen palveluntarjoajan palvelu on automaattisesti paras. Korkeasta hinnasta ei ole siis haittaa, mikäli asiakas kokee saavansa rahoilleen vastinetta. (Parantainen 2007, s. 88-90) Halpa hinta ei ole sitä paitsi pysyvä kilpailuetu, sillä mikäli asiakas ei koe saavansa palvelusta mitään erityistä, tulee asiakas vaihtamaan toimittajaa heti, kun joku kilpailijoista tarjoaa samaa yrityksen hintaa halvemmalla. (Grönroos 2009, s. 26) Myös Sipilän (1996, s. 80) mukaan

asiantuntijayrityksen ei tulisi joutua kilpailemaan halvalla hinnalla, sillä se syö sen omaa kehitysbudjettiaan ja näin ollen tulevaisuuden kilpailukykyään.

### 2.3.1 Lähtökohtia palveluiden hinnoittelulle

Yleisemmällä tasolla Sipilä (2003, s. 57) antaa kolme erilaista lähestymistapaa siihen, mistä lähtökohdista hinnoittelua voi alkaa rakentamaan; kustannusperusteinen hinnoittelu, markkina-, kilpailu- ja asiakasperusteinen hinnoittelu sekä hinnoittelu, jonka perustuu omiin päämääriin ja tavoitteisiin.

Kustannusperusteisessa lähestymistavassa kiinnitetään huomiota palvelun tuotantokustannuksiin, joihin lisätään päälle yrityksen kate- tai voittotavoite (Sipilä 2003, s. 58). Tässä tavassa arvioidaan ensin palvelun tuottamisesta syntyvät kustannukset, jonka jälkeen kustannusten päälle asetetaan sopivalta tuntuva, esimerkiksi 30 prosenttia myyntihinnasta oleva kate. Näin pyritään ehkäisemään automaattinen hinnoittelusta syntyvä tappio. (Parantainen 2007, s. 88-89) Parantaisen (2007, s. 88) mukaan tämä on ehkä yksi yleisimmistä hinnoittelutavoista. Sipilä (2003, s. 58) sen sijaan korostaa, että, vaikka kustannusperusteista hinnoittelutapaa pidetään usein oikeudenmukaisimpana hinnoittelutapana, ruokkii se kuitenkin helposti kustannusten nousua ja tehottomuutta.

Sekä Sipilä (2003, s. 58), että Parantainen (2007, s. 88-89) ovat sitä mieltä, että hinnoittelussa tulisi kustannusten seurannan sijaan keskittyä siihen, minkä arvoinen palvelu on asiakkaalle, jotta hinnoittelu ei johda palvelun yli- tai alihinnoitteluun. Hinnoittelussa tulisikin muistaa mitä asiakas hyötyy palvelusta ja mikä on tällöin asiakkaan kokema arvo mutta myös mitä vastaavaa palvelua tarjoavat kilpailijat pyytävät. Tällöin puhutaankin jo hyötyperusteisesta hinnoittelusta. (Parantainen 2007, s. 88-89)

Markkinoihin perustuvalla hinnoittelulla tarkoitetaan hinnoittelua, joka perustuu kysynnän ja kilpailun yhteisvaikutukseen. Myös erilaiset julkisen vallan toimet kuten verotus, lait ja erilaiset asetukset voivat vaikuttaa markkinahintaan. Kilpailuperusteisessa hinnoittelussa taas hintaan vaikuttaa kilpailutilanne, joka voi pakottaa palveluiden tuottajan tuottamaan palveluaan selvästi alihintaan pudottaakseen kilpailijan pelistä. Tällöin on tärkeää tietää oman kustannusrakenteen lisäksi myös kilpailijoiden kustannukset, sillä niin sanotun pudotuspelin voittaa se, joka pystyy kehittämään paremman kustannusrakenteen itselleen. (Sipilä 2003, s. 58-63)

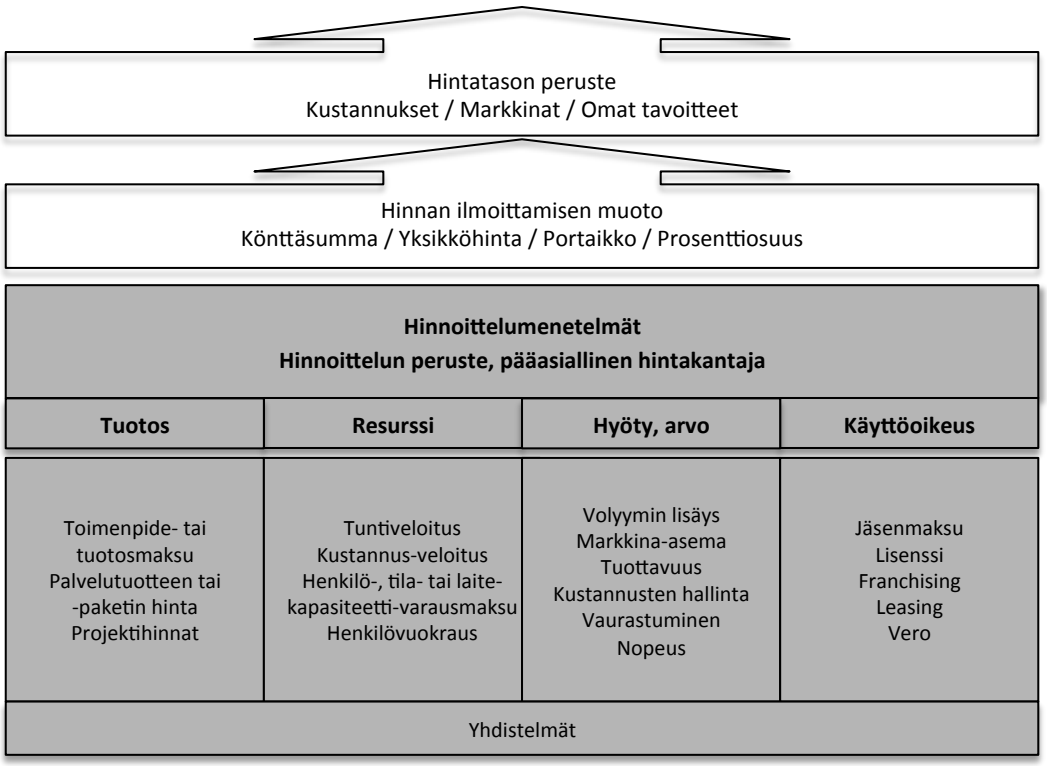
Asiakasperusteisessa hinnoittelussa sen sijaan huomioidaan asiakkuuden muodon tuomat vaikutukset hintaan - kokonaisasiakkuus tuo luonnollisesti alennuksia. Tähän hinnoittelumalliin liittyy myös vahvasti aiemmin mainittu hyötyperusteinen hinnoittelu, sillä saman palvelun hinta voi olla erilainen eri asiakkaille palvelusta koetun hyödyn vuoksi. (Sipilä 2003, s. 58-63)

Palveluntuottajan omat tavoitteet ja päämäärät voivat olla myös hinnoittelun perusteena. Esimerkiksi monopoliasema voi antaa hyvinkin merkittävät lähtökohdat hinnoitteluun. Tällöin palveluntuottajan on mahdollista sanalle hintansa, koska asiakkaalla ei ole vaihtoehtoja. Yritys voi harjoittaa myös niin sanottua sosiaalista hinnoittelua, silloin kun hinnoittelun lähtökohtana on esimerkiksi imagon kasvattaminen tai halutaan alkukontakteja taloudellisesti kannattavampia töitä varten. Sosiaalisessa hinnoittelussa palvelua tarjotaan vapaaehtoisesti hyvinkin alhaiseen hintaan. (Sipilä 2003, s. 63-64)

### 2.3.2 Hinnoittelumallit hintakantajan mukaan

Sipilä (2003 s. 178-179) luokittelee hinnoittelumallit eräänlaisten hintakantajien mukaan, jotka hänen mielestään toimivat keskeisimpänä perusteena hinnoittelulle. Hintakantajiksi Sipilä (2003, s. 178-179) on valinnut tuotoksen, resurssin, hyödyn

ja arvon sekä käyttöoikeuden. Hinnoittelumenetelmät on kokonaisuudessaan kuvattuna kuvassa 16.




**Kuva 16.** Hinnoittelumenetelmät (Sipilä 2003, s. 179)

Tuotosperusteiselle hinnoittelulla tarkoitetaan mallia, jossa asiakas maksaa valmiista tai aikaansaatavasta tuotoksesta. Tämmöisiä ovat esimerkiksi yksikkö-, pientoimenpide- tai palvelutapahtumahinnat sekä palvelutuote- ja tarjousperusteiset urakkahinnat, joissa perusteena on tuotos asiakashyödyn sijaan. Myös hinnoittelu, jossa maksetaan prosenttiperusteisesti tuotoksesta, kuuluu tähän ryhmään. Resurssipohjaiset hinnat perustuvat siihen, että asiakas varaa kapasiteetin käyttöönsä - käytti sitä tai ei. Hinnoittelu perustuu tähän varattuun resurssiin ja siitä aiheutuneisiin kustannuksiin kuten henkilö-, tila- tai laitekapasiteettiin. Hyöty- ja arvoperusteisessa hinnoittelumenetelmässä taas asiakas maksaa saamastaan hyödystä, kuten esimerkiksi tuottavuuden noususta. Käyttöoikeus- ja käyttöperusteisissa hinnoissa asiakas maksaa oikeudesta käyttää tuotekonseptia tai yritys- ja tuotenimeä. Tällaisia ovat esimerkiksi liittojen jäsenmaksut tai franchising -lisenssimaksut. (Sipilä 2003, s. 178-179)

### 2.3.3 Asiantuntijapalveluille sopivat hinnoittelumallit

Hinnoittelumalleihin liittyen Sipilä (1996, s. 80-85) on poiminut erityisesti asiantuntijapalveluiden tuotteistamisprosessin tueksi sopivia hinnoittelutapoja; lista- ja tarjousperusteiset hinnat, aika- ja kapasiteettiveloitus, kattohinnoittelu, menestysperusteinen hinnoittelu sekä miniveloitukset ja pienpaketit.

Listahinnoittelussa useammalle palvelukokonaisuudelle tai osapalvelulle annetaan listahinta tai haarukka, jossa hinta liikkuu. Tarjoukseen perustuvassa hinnoittelussa taas määritellään kiinteä hinta jollekin kokonaisuudelle määrittäen samalla veloitusperusteet lisätöille tai -osille. Tämä on hyvin perinteinen monimutkaisten asiantuntijapalveluiden hinnoittelumalli. (Sipilä 1996, s. 80) Yksi selkeä hinta on helpommin viestittävissä ja kiinteä hinta pakottaa miettimään mitä palveluun oikeasti kuuluu ja mitä ei. Riittää, että kiintohinnoiteltu palvelu on keskimäärin kannattava. Tällöin yksittäiset toimitukset saavat mennä miinukselle mutta kokonaisuuden kannalta tulee olla myös asiakkaita, jotka ovat keskimääräistä kannattavimpia. (Parantainen 2007, s. 86-87)

Sekä Sipilä (1996, s.82) että Parantainen (2007, s. 86) korostavat, että perinteistä tuntihinnoittelua on syytä välttää tuotteistetun palvelun kohdalla. Aikaperusteiselle hinnoittelulle on hyvä kuitenkin luoda periaatteet ennakoimatonta lisätyötä varten. Tällöin eri tehtäviä tekeville asiantuntijoille on syytä määrittää omat aikaveloituksensa, jotka korreloivat henkilöiden osaamiseen ja kustannustasoon. (Sipilä 1996, s. 82) Tuntiperusteista hinnoittelua on myös liiankin helppo verrata kilpailijoiden hintoihin tai jopa omaan tuntipalkkaan, jolloin asiakas ei keskity tarpeeksi siihen miten asiantuntevaa saatu palvelu on (Parantainen 2007, s. 86-87).

Kapasiteettihinnoittelulla taas tarkoitetaan aikaveloitusta, jonka ajaksi asiakas varaa tietyn kapasiteetin. Tämä ohjaa asiakasta toimimaan sopimuksen mukaisesti

ja hyötymään oikeasti maksamastaan ajasta, kun varatun kapasiteetin käyttö on loppupeleissä asiakkaan oman toiminnan vastuulla. (Sipilä 1996, s. 82)

Kattohinnoittelussa asiakkaalle annetaan maksimihinta suoritettavasta työstä. Lopullinen veloitus määrittyy sillä, miten nopeasti työ on loppupeleissä sujunut - nopeammin sujuneesta työstä veloitetaan myös maksimihintaa alhaisempi hinta. Tämä mahdollistaa hinnoittelujärjestelmän taipumisen siihen, että kaikkia työhön liittyviä piirteitä ei työtä aloitettaessa pystytä ehkä ennakoimaan. (Sipilä 1996, s. 83)

Menestysperusteisella (Success fee) hinnoittelulla tarkoitetaan hinnoittelua, joka perustuu asiakkaan menestykseen palvelun avulla. Tällöin asiakas maksaa omien tuottojensa perusteella esimerkiksi prosenttiveloituksen mukaan oman tuotteensa tai toimintansa liikevaihdosta. Vaihtoehtona voi myös olla, ettei palvelun tuottaja veloita asiakasta lainkaan, mikäli työ ei saavuta sovittua tulosta tai laatutasoa. Myös erilaiset yhdistelmämallit, jossa asiakas korvaa etukäteen tietyn osan palvelusta ja loppuosa palkkiosta on sidottu esimerkiksi liikevaihtoon, ovat hyvin yleisiä. Malli mahdollistaa yhteistyön kynnyksen madaltumisen, kun riskien ja samalla tuottojen jakaminen tulee mahdolliseksi. (Sipilä 1996, s. 84)

# 3 ASIAKASSEGMENTOINTI OSANA PALVELUIDEN KEHITTÄMISTÄ

Asiakassegmentointi ja -profilointi nähdään tärkeänä osana palveluiden tuotteistamisessa ja niiden paketoinnissa. Erityisesti isännöintipalveluiden kohdalla asiakassegmenttien tunnistaminen ja mahdollinen asiakkaiden uudelleenjaottelu toivat tarpeen käsitellä tässä kappaleessa asiakassegmentointia ja sen merkitystä asiantuntijapalveluiden kehittämisessä.

Tähän kappaleeseen on erityisesti kerätty jo aiemmin mainittujen kirjallisuus- ja tutkimusteosten näkemyksiä siitä, kuinka ne näkevät asiakassegmentoinnin ja -profiloinnin merkityksen palveluiden kehittämisen yhteydessä ja mitä merkitystä sillä on palvelun paketoimisen ja hinnoittelun onnistumisen kannalta. Varsinaisesti itse asiakassegmentointia ja sen perusteita on sen sijaan käsitelty kolmesta eri lähtökohdasta; Kotler & Keller 2012, jotka katsovat segmentointia markkinoinnin näkökulmasta, Mutka & Talvela (2004) asiakassuhteiden tuottavuuden näkökulmasta sekä Osterwalder & Pigneur (2010) liiketoimintamallin kehittämisen näkökulmasta. Kaikki kolme erilaista lähtökohtaa antavat näkökulmia siihen, miten eri tavoin nykykirjallisuuden mukaan asiakassegmentointi voidaan toteuttaa.

## 3.1 Asiakassegmentointi

Yritykset eivät pysty saavuttamaan kaikkia asiakkaita kaikilta markkinoilta, mutta ne pystyvät järjestämään markkinat erilaisiin asiakasryhmiin tai -segmentteihin, joita niiden on mahdollista palvella tehokkaasti. Yritykset keskittyvätkin tänä päivänä niihin asiakkaisiin, joiden tarpeiden tyydyttämiseen heillä on parhaat mahdollisuudet. (Kotler & Keller 2012, s. 235)

Kotler & Keller (2012, s. 235-236) lähestyvät asiakassegmentointia markkinoinnin näkökulmasta. Heidän mukaansa asiakassegmentoinnissa on kyse on siitä, että markkinat jaetaan tarkasti määriteltyihin osiin; mahdolliset ostajat identifioidaan ja profiloidaan sen mukaan, miten ne eroavat tarpeidensa ja halujensa mukaisesti. Kotler & Keller (2012, s. 236-237) näkevät, että segmentointi voi tapahtua kolmen erilaisen muuttujan kautta - maantieteellisen, väestörakenteellisen ja käyttäytymisen. Nämä jakautuvat peräti 25 erilaiseen muuttujaan, jotka ovat nähtävissä taulukossa 2.

**Taulukko 2**. Tärkeimmät segmentoinnin muuttujat kuluttajamarkkinoille (Kotler & Keller 2012, s. 237)

| | |
|---|---|
| Maantieteellinen alue | Pacific Mountain, West North Central, West South Central, East North Central, East South Central, South Atlantic, Middle Atlantic, New England |
| Kaupungin tai metropolialueen koko | Alle 5,000; 5,000-20,000; 20,000-50,000; 50,000-100,000; 100,000-250,000; 250,000-500,000; 500,000-1,000,000; 1,000,000-4,000,000; 4,000,000+ |
| Tiheys | Kaupunki, esikaupunki, maaseutu |
| Ilmasto | Pohjoinen, eteläinen |
| Väestörakenteellinen ikä | Alle 6, 6-11, 12-17, 18-34, 35-49, 50-64, 64+ |
| Perheen koko | 1-2, 3-4, 5+ |
| Perheen elinkaari | Nuori, sinkku; nuori, naimisissa, ei lapsia; nuori, naimisissa, nuorin lapsi alle 6; nuori, naimissa, nuorin lapsi 6 tai enemmän; vanhempi, naimisissa, lapsia; vanhempi, naimisissa, ei alle 18-vuotiaita lapsia; vanhempi, sinkku; muu |
| Sukupuoli | Mies, nainen |
| Tulot | Alle $10,000; $10,000-$15,000; $15,000-$20,000; $20,000-$30,000; $30,000-$50,000; $50,000-$100,000; $100,000+ |
| Ammatti | Asiantuntijat ja teknikot; johtajat, virkamiehet ja omistajat; toimistotyöläiset; käsityöläiset; työnjohtajat; duunarit; maanviljelijät; eläkeläiset; opiskelijat; kotiäidit- ja isät; työttömät |
| Koulutus | Peruskoulu tai vähemmän; lukio-opinnot; ylioppilas; korkeakouluopinnot; korkeakoulutus |
| Uskonto | Katolinen, protestantti, juutalainen, muslimi, hindu, muu |
| Rotu | Valkoinen, musta, aasialainen, latinalaisamerikkalainen |
| Sukupolvi | Hiljainen sukupolvi, suuret ikäluokat, X-sukupolvi, Y-sukupolvi |
| Kansallisuus | Pohjoisamerikkalainen, latinalaisamerikkalainen, britti, ranskalainen, saksalainen, italialainen, kiinalainen, intialainen, japanilainen |
| Sosiaaliluokka | Alin sosiaaliluokka, ylempi alin sosiaaliluokka, työväenluokka, keskiluokka, ylempi keskiluokka, alempi ylin sosiaaliluokka, ylin sosiaaliluokka |
| Psykograafinen elämäntyyli | Kulttuuriorientoitunut, urheilu-orientoitunut, ulkoiluorientoitunut |
| Persoonallisuus | Pakonomainen, seurallinen, autoritaarinen, kunnianhimoinen |
| Käyttäytymismallit | Säännöllinen, erikoinen |
| Etuudet | Laatu, palvelu, taloudellisuus, nopeus |
| Käyttäjästatus | Ei-käyttäjä, entinen käyttäjä, potentiaalinen käyttäjä, ensikertalainen, säännöllinen käyttäjä |
| Käyttöaste | Vähän käyttävä, keskitason käyttäjä, ahkera käyttäjä |
| Lojaalisuusaste | Ei lainkaan, keskitaso, vahva, absoluuttinen |
| Valmiusaste | Tietämätön, tietoinen, tiedotuksesta kiinnostunut, innokas, ostoaikeinen |
| Asenne tuotetta kohtaan | Innostunut, positiivinen, välinpitämätön, negatiivinen, vihamielinen |

Ala-Mutka & Talvela (2004) käsittelevät segmentointia osana asiakkaiden hallintaa. Heidän mukaansa segmentoinnin avulla yrityksen rajoitetut resurssit kohdistetaan oikealla tavalla oikeisiin asiakkaisiin ja sen tavoitteena on yhdistää yrityksen sisäinen ja ulkoinen näkökulma. Sisäisellä näkökulmalla tarkoitetaan yrityksen toimintoja ja asiakassegmenttien strategista merkitystä yritykselle kuten asiakaskannattavuutta. Ulkoisella taas asiakkaita erilaistavia tekijöitä eli asiakkaiden erilaisia tarpeita ja arvostuksia. Yhdistäessään sisäisen ja ulkoisen näkökulman yritys muodostaa asiakassegmentit asiakkaiden erilaisten tekijöiden mukaisesti, mutta myös esimerkiksi asiakaskannattavuuden huomioidessaan, asettaen toiminnalle selkeät reunaehdot ja tavoitteet. Lisäksi segmentointi toimii organisaation toiminnan suunnittelun ja toteutuksen apuna. (Ala-Mutka & Talvela 2004, s. 49-53)

Segmentoinnissa tulee valita vain liiketoiminnan kannalta oleellisimmat tekijät - segmentointiperusteet. Nämä voidaan luokitella neljään eri osa-alueeseen: perustiedot, ostokäyttäytyminen, tilanteelliset muuttujat ja henkilökohtaiset muuttujat. Perusteet riippuvat pitkälti siitä, onko kyseessä yritys- vai kuluttaja-asiakas. Perustietoja ovat helposti tunnistettavat demografiset tekijät, kuten yritysasiakkaan kohdalla koko ja sijainti sekä toiminnalliset tekijät. Toiminnallisia tekijöitä ovat esimerkiksi asiakkaan tuotantoteknologia, tuotteet, toimiala tai kapasiteetti. Kuluttajien kohdalla tyypillisimpiä demografisia tekijöitä ovat sukupuoli, ikä, tulot, koulutus, ammatti, siviilisääty sekä perheen elinvaihe ja koko. (Ala-Mutka & Talvela 2004, s. 55-56)

Ostokäyttäytymiseen liittyvissä perusteissa huomioidaan eri asioita riippuen siitä onko kyseessä yritys- vai kuluttaja-asiakas. Yritysasiakkaan kohdalla huomioitavia asioita ovat organisaation tapa toimia ja palvelukanavien käyttö, kuten onko päätöksenteko hajautettu vai keskitetty, ostotoimien suorittajat, päätöksentekijät, oston uutuusaste, yrityksen sisäinen voimarakenne ja ostokriteerit. Kuluttaja-asiakkaan kohdalla taas ostokäyttäytymiseen liittyviä kriteereitä voivat olla tuotteen käyttömäärä, merkki- ja liikeuskollisuus, ostomotiivit, tuotteen käyttötarkoitus sekä tapa, jolla ostokset suoritetaan.

Tilanteellisiin muuttujiin lukeutuu saatavuus, tilauksen koko. Viimeiseen osa-alueeseen henkilökohtaisiin muuttujiin voidaan lukea myyjän ja ostajan kaupantekokäsitykset, kuten riskinotto ja ostajan motivaatio. (Ala-Mutka & Talvela 2004, s. 56)

Virheiden välttämiseksi luokittelussa on tärkeää osata peilata tekijöitä yrityksen strategiaan ja esimerkiksi käytännön myyntitilanteeseen. Segmenttejä tulee myös aina muodostaa vain rajallinen määrä, jotta asiakashallinta on toiminnan ohjaamisen kannalta järkevää. (Ala-Mutka & Talvela 2004, s. 52-53)

Osterwalder & Pigneur (2010, s. 20) näkevät segmentoinnin yhtenä koko liiketoimintamallin rakentamisen tekijänä ja tarkastelevatkin sitä ansainnan näkökulmasta - asiakkaat ovat jokaisen liiketoimintamallin sydän ja ilman tuottavia asiakkaita yritys ei selviä pitkälle. Jotta asiakkaita voitaisiin tyydyttää kaikista parhaiten, tulee yrityksen jakaa asiakkaat erillisiin segmentteihin eri tarpeiden, erilaisen käyttäytymisen tai muiden toisistaan erottuvien tuntomerkkien avulla. Näistä segmenteistä yrityksen tulee valita tärkeimmät ja keskittyä niihin. Tällöin voidaan myös keskittyä oikeisiin asiakastarpeisiin ja rakentaa koko yrityksen liiketoiminta niiden ympärille. (Osterwalder & Pigneur 2010, s. 20)

Osterwalder & Pigneur (2010) esittelevät viisi erilaista tapaa segmentoida asiakkaita. Kun liiketoiminta keskittyy massa-markkinoihin, myös asiakkaissa keskitytään väistämättä isoon ryhmään asiakkaita. Tällöin voidaan puhua massamarkkina -asiakassegmentistä. Liiketoiminnan keskittyessä taas kapeaan markkinarakoon, on tällöin myös asiakassegmentti hyvin erityinen. Tässä tapauksessa arvolupaukset, jakelukanavat ja asiakassuhteet ovat hyvin räätälöityjä markkinaraon määrittämien vaatimusten mukaisesti. (Osterwalder & Pigneur 2010, s. 21)

Kolmas tapa segmentoida asiakkaat ovat markkinasegmentit, jotka perustuvat esimerkiksi asiakkaiden tuottavuuteen tai profiiliin. Esimerkiksi pankkien

tapauksessa asiakkaat voidaan jakaa segmentteihin varallisuuden mukaan. Neljäs tapa on tarkastella asiakkaita mahdollisimman monipuolisesti ja löytää asiakkaista täysin erilaisia tarpeita, jotka kohtaavat keskenään. Viides tapa segmentoida asiakkaat on jakaa ne kahteen itsenäiseen segmenttiin, joilla on jollakin tapaa yhteys toisen segmentin toimintaan. Esimerkiksi luottokorttiyhtiöillä on kaksi asiakassegmenttiä; luottokorttien haltijat ja luottokortteja myöntävät tahot. Molemmat segmentit ovat olennaisia liiketoiminnan onnistumisen kannalta. (Osterwalder & Pigneur 2010, s. 21)

## 3.2 Asiakassegmentoinnin merkitys palveluiden tuotteistamisessa ja paketoinnissa

Asiakkaiden tarpeet ja toiveet voivat erota toisistaan merkittävästikin, eikä organisaatio kykene tyydyttämään jokaisen potentiaalisen asiakkaan tarpeita samalla tavalla. Tämän vuoksi asiakassegmentointi on tärkeää eikä yrityksen edes tulisi pyrkiä ratkaisemaan jokaisen erilaisen asiakkaan ongelmaa. Muodostetuista segmenteistä valitaan sittemmin yksi tai muutama, joihin keskitytään. Mikäli halutaan palvella erilaisia asiakkaita, tulee niiden segmentit pitää kuitenkin toisistaan erillään ja palvella niitä niiden molempien tarpeiden mukaisesti. Vaikka kukin asiakas kuuluu omaan isoon segmenttiinsä, on kuitenkin hyvä muistaa, että asiakkaat vaativat usein yksilöllistä palvelua. Oikein rakennettu palvelu oikealle segmentille auttaa kuitenkin tässä. (Grönroos 2009, s. 422-423)

Asiakkaiden segmentointia korostetaan paljon palveluiden ja niiden prosessien standardisoimisen ja palvelutarjoomien lisäksi. Asiakassegmentointi mahdollistaa asiakkaalle luotavan arvon lisäämisen, kun asiakkaalle tarjotaan juuri tarpeiden mukaista palvelua. (Pekkarinen & Ulkuniemi 2008) Pekkarinen & Ulkuniemi (2008) korostavat tätä erityisesti palveluiden modularisoinnin yhteydessä, jolloin palvelukokonaisuus voidaan rakentaa suoraan asiakkaan tarpeiden mukaisista komponenteista.

Palvelut rakentuvat erilaisille valikoimille asiakkaiden tarpeita. Jotta tarpeet ja odotukset saadaan selville tulee analysoida markkinat ja määritellä erilaiset olemassa olevat asiakassegmentit. Tällöin eri tarpeita omaavia asiakkaita voidaan kohdella eri tavalla ja rakentaa vaatimusten vastaiset palvelukonseptit. Oikealla tavalla muodostetut palvelukonseptit taas saavat oikeat asiakasryhmät kiinnostumaan palvelusta. Toimiva palvelukonsepti edellyttää, että markkinat segmentoidaan, kohdennetaan eri asiakassegmentit ja keskitytään jakelujärjestelmään. (Looy et al. 1998, s. 25-28)

Myös Goldstein et al. (2002) korostavat palvelukonseptin rakentamisen yhteydessä asiakassegmentoinnin merkitystä. Palveluita tuottavien organisaatioiden suurimpia haasteita on, että kaikilla asteilla tehdyt päätökset tukevat ajatusta, jonka mukaan organisaation tulee pystyä tarjoamaan oikeita palveluita oikeille asiakasryhmille. Palvelukonseptilla on tällöin suuri rooli, sillä yksi syy huonoon palveluun on asiakkaan tarpeiden ja organisaation tahtotilan kohtaamattomuus. Palvelukonseptin suunnittelussa otetaankin huomioon palvelun luonne, asiakassuhteiden tyyppi ja asiakassegmentit. (Goldstein et al. 2002)

Asiakkaiden segmentoinnissa auttaa, kun asiakassuhteiden kannattavuustiedot ovat tiedossa. Ne antavat mahdollisuuden segmentoida asiakaskunta ja tehostaa siten markkinointi- ja palvelutoimintoja. Jos asiakkaat erotellaan pieniin ja suurin, saatetaan kompastua siihen, että pidetään suuria asiakkaita automaattisesti kannattavimpina. Myös tyytyväisiä asiakkaita pidetään usein kannattavina ja tyytymättömiä kannattamattomina. Tämäkin oletus voi johtaa harhaan ja yrityksen onkin tehtävä toimenpiteensä asiakassuhteen hallinnassa sen mukaan onko asiakas pieni ja tyytyväinen, suuri ja kannattamaton vaiko suuri ja kannattava. (Grönroos 2009, s. 207-208)

Asiakassuhde voi vaikuttaa myös suoraan yrityksen kannattavuuteen ja palveluiden hinnoitteluun. Sen lisäksi, että yritys tietää kenelle palveluitaan tarjota ja missä muodossa, tulee sen tietää myös yksittäisten asiakkaidensa kokema

pitkän aikavälin arvo. Kun asiakkaiden nykyistä vaikutusta verrataan yrityksen nettovoittoon (kunkin asiakkaan tai asiakasryhmän välittömät tuotantokustannukset, myyjälle koituvat suhdekustannukset vähennettynä asiakkaan tai asiakasryhmän myyntituotoista), tulisi sen kattaa yrityksen kiinteät kustannukset. Asiakkaalle tai asiakasryhmälle laskettava elinikäinen arvo taas osoittaa miten tärkeä asiakasryhmä on yritykselle. Jos tämänkaltaisia asioita ei yrityksessä tunne, asiakkaiden tai asiakasryhmien menettämisestä aiheutuvaa haittaa ei myöskään osata arvioida. (Grönroos 2009, s. 205-206)

Parantainen (2007, s. 143) ei varsinaisesti mainitse asiakassegmentointia, mutta kehottaa yhtälailla ryhmittelemään asiakkaat ja valitsemaan kenen ongelmia tuotettavalla palvelulla aiotaan ratkaista. Asiakkaan valinta liittyy tuotteistamiseen olennaisesti. Epämääräinen ja hyvin laaja asiakaskunta ei kerro hyvin tuotteistetusta palvelusta. Hyvin tuotteistettu palvelu on kohdennettu juuri tietyn asiakasryhmän tarpeisiin. Mikäli pyritään palvelemaan kaikkia mahdollisia asiakkaita, yrityksen voimavarat leviävät liiaksi ja kukaan asiakkaista ei tule saamaan täydellistä palvelua vaan palvelu jää keskinkertaiseksi. Tämän vuoksi tulisikin keskittyä siihen asiakasryhmään, jonka tarpeita osataan palvella parhaiten - minkä ryhmän tarpeet tyydytetään juuri omalla erikoisosaamisella. Joskus on jopa helpompaa ja tehokkaampaa päättää ketkä eivät ole asiakkaita. (Parantainen 2007, s. 143-145)

Kuitenkin, mikäli halutaan palvella useampia asiakasryhmiä palveluiden paketoiminen auttaa eri asiakasryhmien tarpeiden tyydyttämisessä. Kun Parantainen (2007, s. 106) puhuu palveluiden paketoimisen yhteydessä ydinpalvelun ja sitä ympäröivän tuotteistuskerroksen erottamisesta toisistaan, hän korostaa, että ydinpalvelun ympärille muodostuvan kerroksen avulla kokonaisuudella voidaan erottautua kilpailijoista mutta muuntua myös eri asiakasryhmien tarpeisiin.

Asiakkaiden ryhmittelyn lisäksi on syytä huomata, että asiakas toimii harvoin yksin, jolloin asiakkaan ympäriltä saattaa löytyä ostopäätökseen suurestikin vaikuttava verkosto. Tähän verkostoon kuuluvat henkilöt voidaan jakaa päättäjiin, suosittelijoihin, asiantuntijoihin ja käyttäjiin. Palvelun tulee olla ratkaisultaan sopiva kaikille päätöksentekoverkostoon kuuluville henkilöille. (Parantainen 2007, s. 148)

# 4 PALVELUIDEN KEHITTÄMISMENETELMIEN SOVELTAMINEN ISÄNNÖINTIPALVELUIHIN

Tämän työn kannalta on olennaista ymmärtää, että isännöintiä tarjoavia yrityksiä voidaan suoraan pitää palveluyrityksinä, sillä yrityksen tuottamat palvelut tarjotaan suoraan asiakkaalle eivätkä ne ole liitettynä mihinkään fyysiseen tuotteeseen. Tämän vuoksi työssä paneuduttiin erityisesti niihin teoreettisiin viitekehyksiin, joiden lähtökohtana on asiakas. Tässä kappaleessa esitellään tarkemmin niitä muutamia kirjallisuudessa esitettyjä malleja, joita pystyttiin hyödyntämään palveluiden tuotteistamisen ja sitä kautta paketoinnin, hinnoittelun ja niihin olennaisena osana liittyvän asiakassegmentoinnin apuna.

## 4.1 Lähtökohdat asiakassegmentoinnille

Tässä työssä palveluiden tuotteistaminen, paketointi ja hinnoittelu pohjautuu erityisesti erilaisten asiakkaiden ymmärtämiseen, jonka vuoksi ne pohjautuvat ensisijaisesti erilaisten asiakkaiden tunnistamiseen ja näin ollen asiakassegmentointiin. Tässä osassa esitellään neljä erilaista kirjallisuudesta tuttua mallia, joita kutakin pystytään hyödyntämään segmentoinnin eri vaiheissa.

### 4.1.1 Kuinka määrittää asiakas

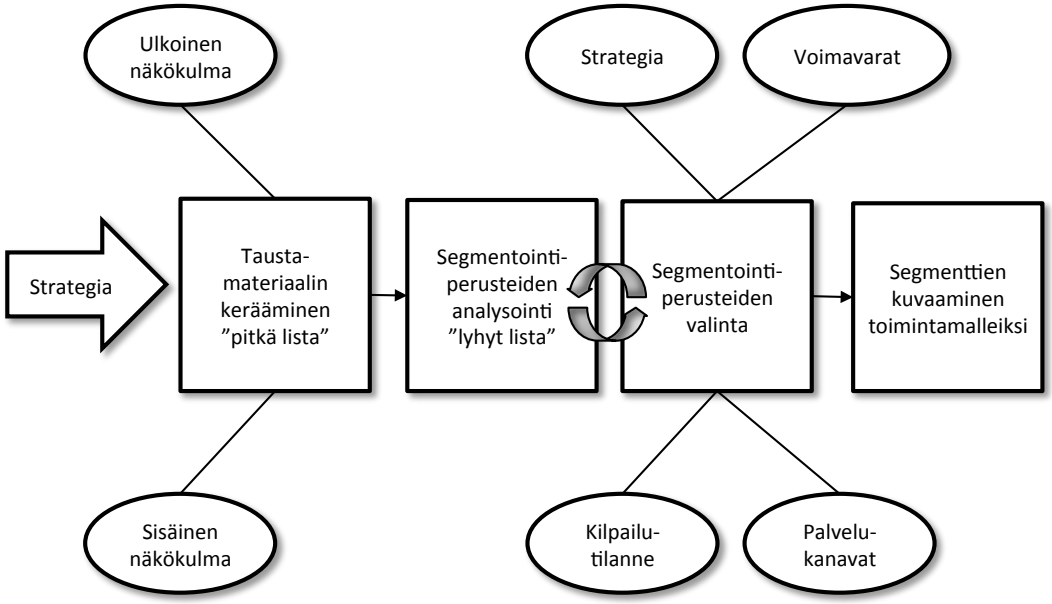
Ennen varsinaista segmentointia on tämän työn kannalta oleellista määrittää kuka on asiakas ja kenelle näin ollen palveluita tarjotaan ja myydään sekä kuka niitä viimekädessä käyttää. Tässä on mahdollista käyttää apuna Parantaisen (2007, s. 148) jaottelua asiakkaan ostopäätökseen vaikuttavista eri ryhmistä. Asiakkaan ostopäätöksen takana olevasta verkostosta voidaan Parantaisen (2007, s. 148) mukaan tunnistaa neljä erilaista henkilöä, joilla kaikilla on mahdollisesti erilaiset motiivit ja tavoitteet palvelun suhteen; päättäjät, suosittelijat, asiantuntijat, käyttäjät.

Päättäjällä tarkoitetaan tilaukseen varsinaista allekirjoittajaa, jota kiinnostaa ensisijaisesti raha ja saatavat tulokset. Hänen intresseihinsä harvemmin kuuluu keinot, joilla tulokset on tarkoitus saavuttaa. Myyjä ei välttämättä koskaan pääse päättäjän puheille suoraan vaan hän voi kuulla päätökseen merkittävästi vaikuttavat tekijät suosittelijalta. Suosittelija taas on henkilö, joka haluaa ostaa tuotteen tai palvelun saadakseen jotain aikaiseksi. Hän on se henkilö, jonka palvelemiseen myyjän tulee keskittyä. (Parantainen 2007, s. 148-149)

Asiantuntija on henkilö, jota voidaan pitää erilaisena portinvartijana. Hänellä on paljon valtaa ja hän pystyykin estämään hankinnat, mikäli hän ei koe sitä sopivana. Asiantuntijan esimiehenä toimii suosittelija tai päättäjä, jotka joutuvat uskomaan asiantuntijan sanaan. Käyttäjä taas on se henkilö, joka loppupeleissä tulee käyttämään organisaatiolle hankittua palvelua tai tuotetta. Hän usein tietää parhaiten soveltuuko hankinta organisaation toimintaan. Usein myyntiprosessin tekee hankalaksi se, että yhdellä henkilöllä voi olla monta roolia, jolloin myyjä joutuu huomioimaan yhden henkilön monta vaikutuskeinoa hankintaan. (Parantainen 2007, s. 149-150)

### 4.1.2 Sovellettava segmentointiprosessi

Ala-Mutka & Talvela (2004, s. 54-55) esittelevät segmentointiprosessin, joka on luotu selkeyttämään segmentointia ja näkemään sen yhtenä kokonaisuutena. Prosessi auttaa tarkastelemaan segmentointia eri näkökulmista ja sitä voidaankin näin hyödyntää segmentointiperusteiden valinnassa ja analysoinnissa. Esiteltävä segmentointiprosessi on nähtävissä kuvassa 17.




**Kuva 17.** Segmentointiprosessi (Ala-Mutka & Talvela 2004, s. 55)

Segmentoinnin perustana on yrityksen strategia, joka antaa suuntaviivat segmentoinnin tarpeille ja toteuttamiselle. Prosessin ensimmäisessä vaiheessa tietoa kerätään asiakastarpeista, toiminnasta, markkinoista ja muun muassa kilpailijoista pienempinä kokonaisuuksina (”pitkä lista”), jonka jälkeen tekijät analysoidaan tarkemmin ”lyhyeksi listaksi”. Lopuksi tekijät yhdistetään kokonaisuuksiksi. (Ala-Mutka & Talvela 2004, s. 54-55)

Kun segmentointia lähdetään tekemään aluksi pienempiä kokonaisuuksia hahmottamalla, etsitään asiakkaista perus- ja ostokäyttäytymistietoja, tilanteellisia ja henkilökohtaisia muuttujia. Kun tietohaku näistä erilaisista segmentointiperusteista on suoritettu, alkaa niiden analysointi ja valinta. Segmentointiperusteet analysoidaan ja liitetään yrityksen toimintaa eri näkökulmien kautta ottamalla huomioon yrityksen strategian lisäksi organisaation rakenne, toimintatapa, kilpailijat ja markkinat. Tämä auttaa löytämään oleellisimmat toimintaan vaikuttavat segmentointiperusteet, jolloin muodostuu niin sanottu lyhyt lista. (Ala-Mutka & Talvela 2004, s. 54)

Segmentointiprosessin viimeisessä vaiheessa segmentit kuvataan toimintamalleiksi. Tämä pitää sisällään eri segmenttien toimintatapojen

määrittämisen, asiakkaiden ja tehtävien vastuuttamisen sekä palvelukanavien määrittämisen segmenteille. (Ala-Mutka & Talvela 2004, s. 58)

Tässä työssä segmentointiperusteissa kiinnitettiin huomiota erityisesti henkilökohtaisiin muuttujiin, koska niissä asiakas tulee tuntea henkilökohtaisella tasolla. Asiakastuntemuksella voidaan tarkoittaa myös organisaation asiakastuntemusta, jota on mahdollista hyödyntää toiminnan suunnittelussa ja ohjaamisessa. Asiakas tulee kuitenkin tuntea yleensä henkilökohtaisella tasolla, sillä yksittäinen tieto tai kyky saada kauppa aikaiseksi, voi olla hyvin henkilösidonnaista. (Ala-Mutka & Talvela 2004, s. 56-57)

Segmentointiperusteiden analysoinnissa ja valinnassa on syytä hyödyntää myös Osterwalder & Pigneurin (2010 s. 20) listaa ryhmiä erottelevista tekijöistä. Heidän mukaansa asiakkaat edustavat eri ryhmiä mikäli:

”- *Asiakkaiden tarpeet vaativat ja oikeuttavat selvästi erillistä tarjoomaa*
- *Asiakkaat saavutetaan eri jakelukanavia pitkin*
- *Asiakkaat edellyttävät eri tyyppisiä asiakassuhteita*
- *Asiakkaat ovat merkittävät erilaisia kannattavuudeltaan*
- *Asiakkaat haluavat maksaa tarjooman eri näkökohdista*”

### 4.1.3 Asiakastarpeiden kartoitus

Segmentointiperusteisiin liittyvään tietojen hankintaan Torkkeli et al. (2005, s. 8) tarjosi asiakastarvekartoitusprosessia (kuva 18).

**Kuva 18.** Asiakastarvekartoitusprosessin vaiheet (Torkkeli et al. 2005, s. 8)

Lähtötilanteen määrittelyyn voidaan hyödyntää Torkkeli et al. (2005, s. 8) asettamia kysymyksiä:

" *1) Ketkä ovat asiakkaat?*

- *Kenen tarpeet huomioidaan?*

*2) Ketkä ovat kilpailijat?*

*3) Mitkä ovat yrityksen kilpailukeinot?*

- *Laatu vai hinta?*

*4) Mikä on kehitystoiminnan laajuus?*

- *Uusi tuote, vanhan parantaminen?*
- *Resurssit, aikataulu?*

*5) Mitä asiakastarpeista ja kilpailijoista tiedetään, mitä pitää tietää lisää?*

*6) Millä menetelmillä (työkaluilla) puuttuva tieto kerätään?*"

Toisessa vaiheessa tulee kerätä tietoa asiakastarpeista eri lähteitä ja näkökulmia hyödyntäen. Asiakastarvekartoituksessa on syytä lisäksi muistaa, että asiakas on omien tarpeidensa paras asiantuntija. Kerätty tieto jäsennetään ja analysoidaan,

jotta löydetään oleellinen informaatio, hahmotetaan eri asiakaskokonaisuuksien väliset yhteydet ja löydetään asiakastyytyväisyyden taustalla vaikuttavat tekijät - tulkitaan kerätty informaatio erilaisten asenteiden, toiveiden mielipiteiden, uskomusten, arvojen ja strategioiden tietotulvasta. (Torkkeli et al. 2005, s. 9)

Neljännessä vaiheessa huomioidaan kilpailutilanne; yrityksen asema kilpailijoihin suhteutettuna sekä asiakkaiden tarpeiden keskinäinen tärkeys. Määrittäminen auttaa hahmottamaan tarvittavat toimenpiteen, joiden avulla lisätään asiakkaan tyytyväisyyttä ja näin ollen myös yrityksen kilpailukykyä. Näiden määritelmien ja aiemmin analysoitujen asioiden avulla on mahdollista jo asettaa tuotetta koskevat tavoitteet, jotta voidaan siirtyä viimeiseen vaiheessa, jossa yritystä ohjataan saavuttamaan asetetut tavoitteet. (Torkkeli et al. 2005, s. 9)

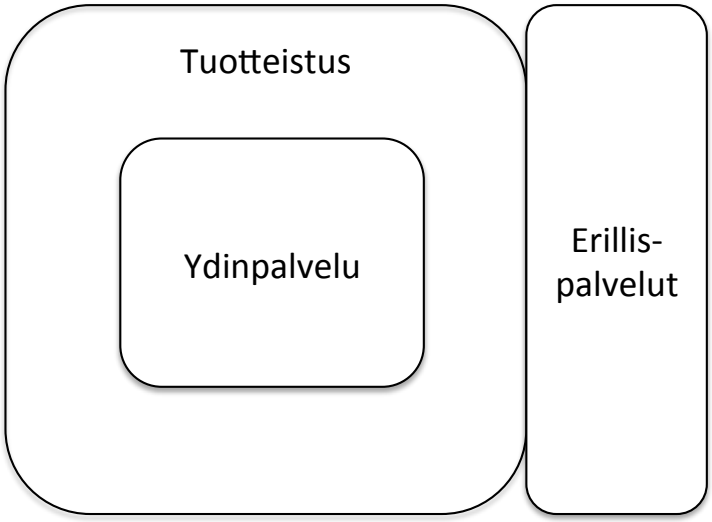
Tässä työssä tuli huomioida niin aikaisempien valtakunnallisten tutkimusten tulokset kuin yrityksen omien asiakkaiden mielipiteet ja tarpeet. Aiemmat tutkimukset antoivat pääasiallisen näkökulman asiakkaiden muuttuville tarpeille, mutta sen lisäksi asiakkaiden ja asiakasrajapinnassa työskentelevistä työntekijöiden asiantuntevuus ja kokemukset toivat näkökulman niin kyseisen yrityksen toimintaan kuin asiakassegmentointiinkin vaikuttavista tekijöistä.

## 4.2 Palveluiden tuotteistaminen ja paketointi isännöintipalveluiden näkökulmasta

Tässä osassa esitellään työn kannalta hyödynnettävissä oleva kirjallisuudessa esiintyvä malli palveluiden tuotteistamiselle ja palvelupakettien rakentamiselle. Palvelupakettien rakentamisen yhteydessä huomioon tuli ottaa viitekehyksen soveltuminen isännöintipalveluiden erityispiirteisiin, kuten lain määräämiin rajoituksiin sekä hyvin laajaan asiakaskuntaan.

Palveluiden uudelleentarkastelun yhteydessä voidaan soveltaa Parantaisen (2007) tapaa rakentaa palvelutuote, jossa lähtökohtana on, että yhdestä ja samasta palveluprosessista voitaisiin jalostaa ydinpalvelun ympärille rakennettavan kerroksen avulla erilaisten asiakkaiden tarpeisiin suunnattuja palvelupaketteja. Näillä paketeilla tulisi olla mahdollista erottautua myös kilpailussa, kun erilaiset variaatiot antavat mahdollisuuden luoda mitä erilaisempia palvelupakettiratkaisuja (Parantainen 2007, s. 106).

Isännöintipalveluiden näkökulmasta ydinpalvelu muodostuu jo pitkälti lain määräämistä tehtävistä ja se tulisi näin olla helppo erottaa. Loput suoritettavista toiminnoista ja palveluista jäävät ydinpalvelun ympärille kerrokseksi, josta näitä palveluita ja toimintoja ydinpalvelun lisäksi poimimalla saadaan muodostettua asiakaskohtaisia palvelupaketteja. Tässä työssä tuli kuitenkin huomioida palveluiden kahtia jakautuneisuus, joka tarkoitti sitä, että palvelupaketin ulkopuolelle jää vielä ryhmä kiinteään pakettiin kuulumattomia palveluita. Käytettyä palveluiden tuotteistamis- ja paketoimismallia on hahmotettu kuvassa 19. Sovelletussa mallissa hahmotetaan tapaa, jolla yksittäinen tietylle asiakasryhmälle kohdennettu palvelupaketti tultiin muodostamaan. Tässä työssä tähän tapaan muodostettavia palvelupaketteja rakennettiin useampi.




**Kuva 19.** Sovellettava palveluiden paketoimismalli

Tämän työn kannalta oli myös hyvä huomioida, että Parantaisen (2007, s. 37) palveluiden paketointi on osa hänen kokonaisvaltaisempaa tuotteistamisprosessiansa (”*Kuinka tuplaat katteesi tuotteistamalla?*” -malli (kuva 14). Tämä kokonaisuus ottaa huomioon kaikki myös tässä työssä palveluiden paketoimisen ja tuotteistamisen ympärillä huomioitavat osa-alueet, kuten asiakassegmentointi. Parantaisen (2007, s. 37) kokonaisvaltainen tuotteistamisprosessi auttaa tarkastelemaan kokonaisvaltaisemmin palveluiden kehittämisen kannattavuutta siitä näkökulmasta, mitä merkitystä asiakassegmentoinnilla, palveluiden tuotteistamisella sekä paketoinnilla on tärkeimpiin liiketoimintaa ohjaaviin tekijöihin.

## 4.3 Tuotteistamiseen ja paketointiin soveltuva hinnoittelu

Palvelupakettien luomisen yhteydessä hinnoitteluun voidaan ottaa avuksi Sipilä (1996, s. 85) listaamat hinnoitteluperiaatteet, joihin asiantuntijaorganisaation tulisi vastata hinnoittelun selkiinnyttämiseksi:

- *”Hinnoittelustrategian tavoitteet ja perusajatukset (mm. millaiseen hintamielikuvaan pyritään)?*
- *Mitä hinnoittelumalleja käytetään ja missä tilanteissa?*
- *Noudatettava hintataso?*
- *Asiantuntijaryhmäkohtaiset veloitusluokat ja hinnat?*
- *Hinnoitteluvastuut ja oikeudet?*
- *Miten jatkuva asiakassuhde otetaan huomioon hinnoittelussa?*
- *Miten referenssi- tai pilottiprojektit hinnoitellaan?*
- *Mitä palveluita annetaan maksuttomasti?*
- *Milloin ja miten annetaan alennuksia?*
- *Käytetäänkö minimihintoja, milloin? Minimikate, joka pitää saada?*
- *Kuluveloitukset, alihankkijaveloitukset?*
- *Sisäiset veloitukset?*
- *Hinnoittelustrategian avoimuus ja julkisuus?*

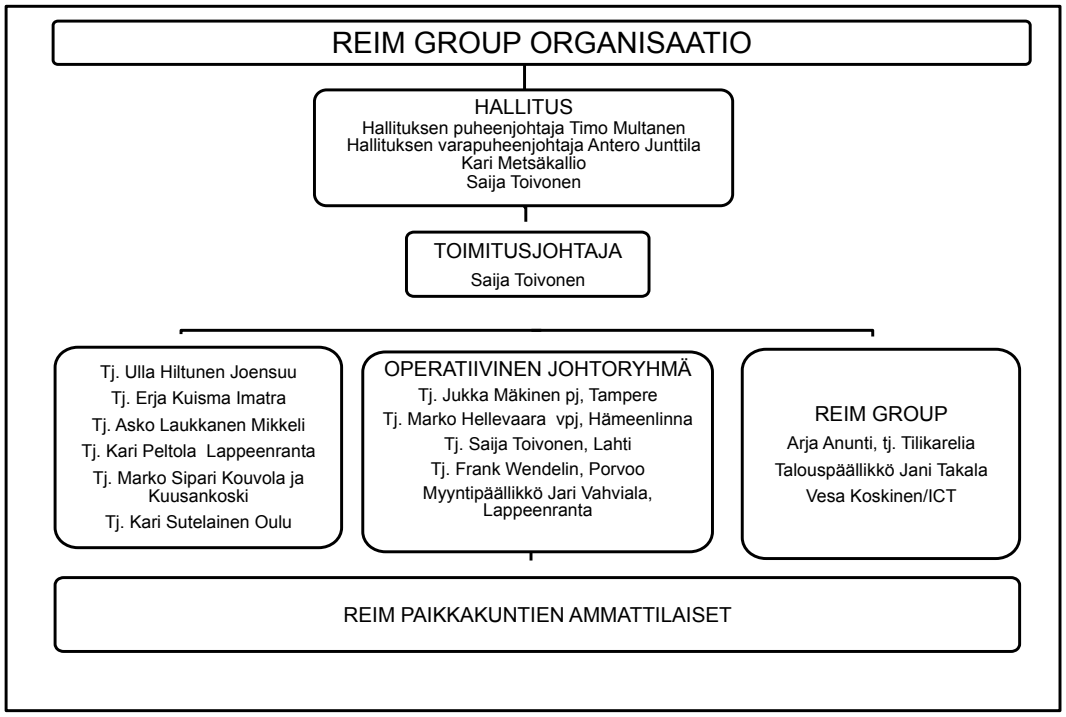
- *Poikkeamat em. hinnoittelustrategiasta?”*

Tämän työn kannalta kysymysten avulla pystytään hahmottamaan yritysryhmän tämän hetkiset hinnoittelun päämäärät ja toteutustavat. Itse hinnoittelun kehittämistä sen sijaan on syytä tarkastella palvelupakettien rakentamisen näkökulmasta. Tällöin hinnoittelutavoista tarkastelussa on erityisesti tarjoukseen perustuva hinnoittelu (Sipilä 1996, s. 80), jossa huomioidaan osin kilpailu-, asiakas- (Sipilä 2003, s. 58-63) sekä kapasiteettiperusteisuus (Sipilä 1996, s. 82). Tärkeintä tässä työssä oli hahmottaa nykyinen hinnoittelutapa ja löytää sen ominaispiirteet. Erityisesti haluttiin saada käsitys niistä tekijöistä, jotka vaikuttavat hinnan muodostumiseen ja hinnoittelusta johtuvaan asiakkaiden käyttäytymiseen. Tämän avulla oli mahdollista saada pohja sille, miten uusien palvelupakettien hintaa tulisi ohjata muodostumaan.

# 5 REIM GROUP ISÄNNÖINTIPALVELUIDEN TUOTTAJANA

REIM (Real Estate Investment and Management) Group Oy Ltd on Suomen suurin yksityisomisteinen isännöintialan ketju. Yritysryhmä on perustettu vuonna 1988, joskin ryhmän vanhin yritys on jo vuodelta 1966 ja monet muutkin ryhmän yritykset ovat jo yli neljännesvuosisataa vanhoja. (REIM Group 2014b)

Ryhmän palveluksessa työskentelee noin 150 henkilöä, joista noin puolet on isännöitsijöitä ja toinen puolisko taloushallinnon ja asiakaspalvelun osaajia. REIM Group koostuu kymmenestä eri REIM -isännöintiyrityksestä, joilla on toimipisteitä yhteensä 11 eri paikkakunnalla. Kaikki REIMin paikallisyritykset ovat omia osakeyhtiöitään ja näin ollen jokaisen paikkakunnan toiminnasta, henkilökunnasta ja asiakkaista vastaa oma toimitusjohtajansa. Kuten REIM Groupin organisaatiokuvasta (kuva 20) voidaan havaita, toimitusjohtajat ovat osallisia myös koko yhtiöryhmän päätöksenteossa. (REIM Group lyhyesti 2014)




**Kuva 20.** REIM Groupin organisaatio (REIM Group lyhyesti 2014)

Yhtiöryhmän yritykset toimivat hyvin itsenäisesti ja omia, paikallisesti parhaiten toimivia toimintatapoja hyödyntämällä. Ryhmätasolla päätetään suurista linjoista sekä hyödynnetään muiden paikkakuntien palveluverkoston ja henkilöstön osaamisen lisäksi yhteisiä järjestelmiä muun muassa kirjanpidossa ja kiinteistön hallinnassa. Erityisesti merkittäviä etuja syntyy palvelutarjoajien kilpailutuksesta, joka näkyy taloyhtiöiden alempina hoitokuluina. Lisäksi jokainen paikkakunta nauttii yhteisen brändin tuomasta markkina-arvosta. (Hellevaara 2014)

REIM Group on muotoillut kotisivuillaan (REIM Group 2014b) strategiansa seuraavasti:

”*Strategiamme on:*

- *valittujen asiakassegmenttien isännöinti- ja kiinteistöjohtamistarpeet*
- *näiden tyydyttäminen segmenttikohtaisesti tuotteistetuilla lisäarvopalveluilla*
- *paikallisesti toimien ja kasvukeskukset kattaen emoyhtiön koordinoimana ja tukemana hyödyntäen parhaat käytännöt ja uuden teknologian mahdollisuudet hyvää palveluverkostoa ja pätevää henkilökuntaan käyttäen*”

Visiona yritysryhmällä on olla alan kannattavin yritysryhmä, markkinajohtajana toimintapaikkakunnillaan sekä alansa paras asiakastyytyväisyydessä. Asiakastyytyväisyyteen panostaminen näkyy myös siinä, että yritysryhmän yhdeksi arvoista on otettu jokaisen asiakkaan tärkeys sekä toiseksi aktiivinen viestintä. REIM Groupin missiokin on asiakaslähtöinen, sillä myös siinä on määritetty, että yritysryhmä on asiakastarpeita ja –arvoa luova alan uudistaja. Yhdeksi arvoista on valittu myös kannattavuus. (REIM Group 2014b)

Lisäksi visiona on olla haluttu työnantaja ja omata henkilöstö, jolla on korkea ammattitaito ja motivaatio. Tähän liittyviä REIM Groupin arvoja ovatkin henkilökunnan hyvinvointi ja arvostus, johdon ja henkilökunnan palkitseminen hyvästä työstä ja tuloksesta sekä pätevyys ja ahkeruus. (REIM Group 2014b)

Käytetyt yhteistyökumppanit ovat myös tärkeitä ja REIM Group haluaakin olla yritysryhmä, joka käyttää yhteistyökumppaneinaan alansa huippuosaajia. Myös REIM haluaa olla luotettava ja reilu yhteistyökumppani ja siksi tämä on otettu yritysryhmän yhdeksi arvoksi. (REIM Group 2014b)

REIM Group on lanseerannut oman ympäristövastuuohjelmansa REIM Green, jonka puitteissa REIM Group pyrkii kehittämään ja painottamaan ympäristövastuullista toimintaa tuoden säästöjä asiakkaalle muun muassa tehokkaalla energianhankinnalla. (REIM Group 2014b) REIM Green avulla asiakkaan on mahdollista antaa sähkön hinnan kilpailutus REIM Groupin ja Skapat Energian hoitoon ilmaiseksi. Energiakulujen konsultoinnin lisäksi sen kautta saa kustannuslaskelmia, investointisuunnitelmia ja kiinteistön energiatilaraportteja. (REIM Green 2014)

Koko yritysryhmälle on myönnetty Det Norske Veritaksen myöntämä ISA-auktorisointi. ISA-auditoiduilla isännöitsijätoimistoilla on tarkka valvontamenettely, jossa tarkastellaan palvelun laatua kerran vuodessa. Auditoinnin avulla varmistetaan niin sisäisesti kuin ulkoisestikin yhtiöiden ammattimainen toiminta ja palvelun tuottaminen tietyin edellytyksin. Keskeisimpiä vaatimuksia auktorisoimiselle on AIT-tutkinto, vastaava ammattikorkeakoulututkinto tai vähintään viiden vuoden päätoiminen isännöintikokemus ja yrityksen toiminnan pitää olla pitkäjänteistä ja taloudellisesti vakaata. (REIM Group 2014d)

## 5.1 REIM isännöinnin toimipisteet

REIM Group koostuu kymmenestä eri REIM –isännöintiyrityksestä, joista jokainen on oma itsenäinen osakeyhtiönsä. Toimipisteitä sijaitsee yhteensä 11 eri paikkakunnalla; Hämeenlinnassa, Imatralla, Joensuussa, Kouvolassa ja Kuusankoskella, Lahdessa, Lappeenrannassa, Mikkelissä, Oulussa, Porvoossa ja Tampereella. Ylivoimaisesti suurin ryhmän yrityksistä on REIM Lahti, jonka

jälkeen REIM Hämeenlinna ja REIM Tampere tulevat hyvänä kakkosena. Vanhin REIM Groupin yrityksistä on REIM Hämeenlinna. (Hellevaara 2014)

REIM Hämeenlinna on aiemmin kulkenut nimellä Kanta-Hämeen Talokeskus. Hämeenlinnan talousalueella toimiva isännöitsijätoimisto on perustettu jo vuonna 1966, mutta se tuli omistajavaihdoksen myötä osaksi REIM Groupia vasta vuonna 2008. Henkilökunta omaa näin ollen pitkän kokemuksen kiinteistöalalta ja isännöitsijät ovatkin toimineet alalla keskimäärin 15 vuotta. REIM Hämeenlinnalla on hallinnoitavana yli 150 asunto-osakeyhtiötä, liikekiinteistöä ja palvelutaloa. (REIM Hämeenlinna 2014; REIM Group lyhyesti 2014)

Lahden seudun isännöitsijäkeskus muuttui REIM Lahdeksi vuonna 1994. Siitä lähtien REIM Lahti on toiminut Lahden ja sen ympäryskuntien, kuten Nastolan, Heinolan ja Hollolan alueilla palvellen tällä hetkellä jopa yli 300 asiakasta. (Toivonen 2014)

REIM Imatra on perustettu vuonna 2006 (REIM Imatra 2014) ja REIM Joensuu Oy Ltd vuonna 1988 (REIM Joensuu 2014). REIM Lappeenranta on perustettu vuonna 1978 (REIM Lappeenranta 2014) ja REIM Mikkeli vuonna 1989 (REIM Mikkeli 2014). REIM Porvoolla on kokemusta isännöintialalta jo 1970-luvulta asti (REIM Porvoo 2014).

REIM Oulu liittyi REIM Groupiin yrityskaupan myötä vuonna 2008. REIM Oululla on asiakkaana noin 120 asuin- ja liike-, ja erikoiskiinteistöä Oulun talousalueella. (REIM Oulu 2014) REIM Tampere Oy taas on palvellut pirkanmaalaisia asuin-, liike- ja erikoiskiinteistöjä jo vuodesta 1987 (REIM Tampere 2014)

REIM Kymi Oy Ltd toimii koko Kymenlaakson alueella. Sillä on kaksi toimipistettä; Kouvolassa ja Kuusankoskella. Yritys on perustettu vuonna 1984 ja ISA -auktorisoidun isännöintitoimiston lisäksi yritykseen kuuluu Kymen

Tilikeskus –nimellä kulkeva Taloushallintoliiton auktorisoima tilitoimisto. REIM Kymin asiakkaana on yli 200 taloyhtiötä ja noin 150 liiketilaa eri puolilla Kymenlaaksoa; Kouvolassa, Kuusankoskella, Jaalassa, Valkealassa ja Anjalankoskella. (REIM Kymi 2014)

## 5.2 Tarjottavat palvelut

Ensisijaisesti REIM Groupin tarjoamat palvelut rakentuvat isännöinnin ympärille, jonka tehtävät määrittyvät pitkälti lain mukaan. Isännöintipalvelu pitää sisällään kirjanpidon hoitamista, vastikkeiden laskuttamista ja seurantaa, saatavien perintää, autopaikkojen ja saunavuorojen sekä muiden mahdollisten taloyhtiön yhteiskäytössä olevien tilojen käytön seurantaa, avainhallintaa, yhtiö- ja hallitusten kokousten järjestämistä, pienempien korjausten automaattista hoitamista ja suurempien hallinnoimista sekä tarjousten pyytämistä. Lisäksi isännöintiin kuuluu talon asumisen yleistä seurantaa, kuten järjestyssääntöjen noudattamista, tiedottamista sekä paljon muita asioita, jotka liittyvät asumiseen ja kiinteistön kunnon ylläpitoon. (REIM Group 2014c)

Lisäksi REIM Group lupaa isännöinnin palvelupaketissaan sopimuksessa määriteltyjen tehtävien lisäksi aina hallitusten jäsenten opastusta ja koulutusta maksuttomasti sekä tiedotusta asiakastiedotteiden sekä asiakasiltojen muodossa ajankohtaisista asumiseen liittyvistä asioista kuten korjausrakentamisesta ja lakiuudistuksista. (REIM Group 2014c)

Asiakkaat saavat käyttöönsä myös REIM OMAKOTI –palvelun, jonne jokaiselle yritysryhmän hoitamalle taloyhtiölle on luotu omat verkkosivut. Sivuilta löytyy muun muassa taloyhtiökohtaisia ilmoitusasioita, huoltoyhtiön tiedot, tietoa kiinteistöstä sekä yleisiä asumiseen ja ympäristöön liittyvää tietoutta. Lisäksi taloyhtiön sivujen kautta on mahdollista tehdä muutto-, vika-, muutostyö- ja yhteydenottoilmoitukset sekä tilata isännöitsijätodistus tai tehdä varauspyyntö esimerkiksi saunavuoron tai autopaikan suhteen. Taloyhtiön hallitukselle on

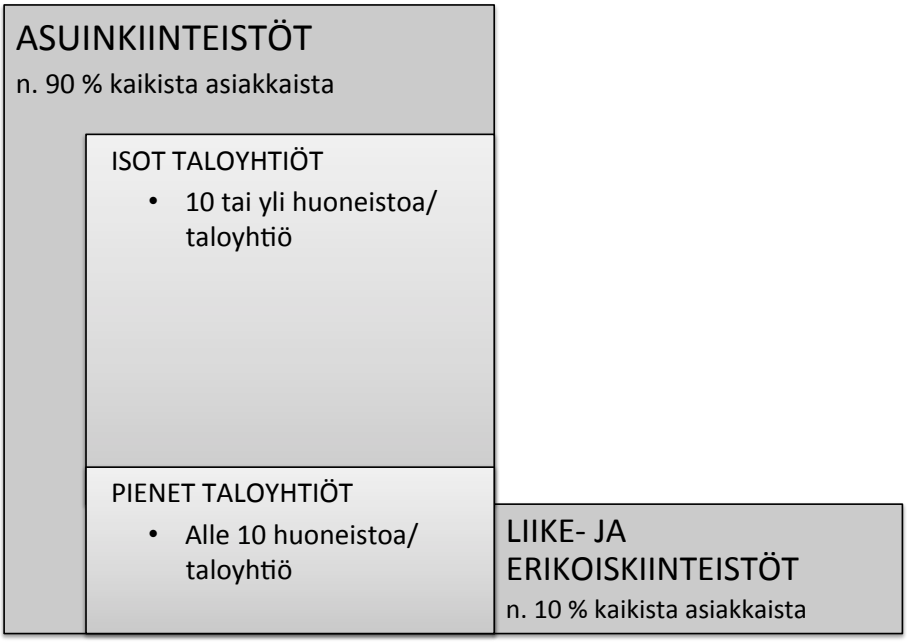
varattu sivulta oma salasana-suojattu osansa, jossa on nähtävillä muun muassa hallituksen pöytäkirjat ja talousraportit sekä taloyhtiön sopimukset, vikailmoitukset ja tehdyt korjaukset sekä kulutustiedot. (REIM OMAKOTI 2014)

Perus isännöintipalvelun lisäksi REIM Group tarjoaa kiinteistöalan asiantuntijapalveluita sekä palveluita ammattiomistajille ja tukipalveluita rakennusliikkeille (REIM Group lyhyesti 2014). Toimitiloille yhtiöryhmä tarjoaa niille erityisesti suunnattua kiinteistömanagerointia, johon kuuluu perinteisten isännöintipalveluiden lisäksi esimerkiksi vuokralaisten hankintaan. Lisäksi esille on nostettu vuokrasopimusten hoitopalvelut ja taloushallinto. (REIM Group 2014c)

## 5.3 Asiakkaat ja ansaintalogiikka

Tällä hetkellä REIM Groupin asiakkaana on yli 1 500 eri kiinteistöä, joiden kokonaisreaaliarvo on noin 8 miljardia euroa. Kiinteistöihin tehdään korjausinvestointeja vuosittain yli 50 miljoonalla eurolla. Tämän lisäksi yhtiöryhmän asiakkaat ostavat vuosittain palveluita ja tuotteita noin 100 miljoonalla eurolla. (REIM Group lyhyesti 2014)

Asiakkaat voidaan jakaa kahteen toisistaan eroavaan asiakassegmenttiin; asuinkiinteistöihin sekä liike- ja erikoiskiinteistöihin (kuva 21). Asuinkiinteistöt muodostavat noin 90 prosenttia kaikista asiakkaista. Isännöitävänä olevia asuinhuoneistoja on tällä hetkellä noin 40 000, joissa asuu noin 70 000 asukasta. (REIM Group lyhyesti 2014; Hellevaara 2014)




**Kuva 21.** REIM Groupin nykyiset asiakassegmentit

Merkittävin yhteinen tekijä asuinkiinteistöjen asiakkuuksissa on taloyhtiön koko. REIM Group on keskittynyt isoihin, yli kymmenen huoneiston taloyhtiöihin, jotka muodostavatkin suurimman osan isännöitävistä kohteista. (Hellevaara 2014) REIMillä on myös muutamia pienempiä, alle 10 asunnon taloyhtiöitä asiakkainaan, joista suurin osa on rivitaloyhtiöitä. (Toivonen 2014)

Liike- ja erikoiskiinteistöt muodostavat noin 10 prosenttia kaikista asiakkaista muodostaen hyvin pienen osuuden liikevaihdosta tällä hetkellä. Liike- ja erikoiskiinteistöjen sopimukset räätälöidään aina asiakkaan tarpeiden mukaisesti. (Hellevaara 2014)

Tarjottavat palvelut voidaan jakaa kahteen osaan; isännöintiin ja sen ulkopuolelle jääviin erillispalveluihin. Peruspalvelun REIM Groupilla muodostaa isännöintipalvelu, jolle määritetään taloyhtiökohtainen kiinteä kuukausihinta. Hinta määräytyy taloyhtiön koon sekä toimipaikkakunnan tason mukaisesti. Myös muita, kuten taloyhtiön erityispiirteistä johtuvia tekijöitä voidaan ottaa huomioon tarjottavaa hintaa laadittaessa. Kiinteästä isännöintipalkkiosta saatava tulo muodostaa yli 50 prosenttia yritysryhmän liikevaihdosta. Kaikki kiinteän isännöintipalkkion ulkopuolelle jäävistä palveluista ovat erillishinnoiteltuja.

Erillispalveluhinnastoon kuuluvat palvelut on pyritty pitämään kaikissa REIM Groupin yhtiöissä samana, jolloin ne muodostavat aina noin 30 prosenttia kaikista isännöitsijäsopimuksessa määriteltävistä palveluista. Erillispalveluhinnastoon kuuluvien palveluiden hinnoittelu määräytyy kuitenkin paikkakunnan oman tason mukaisesti. (Hellevaara 2014; Toivonen 2014)

Toiminnan suurimmat kustannuserät muodostuvat toimitilakuluista, ohjelmistovuokrista sekä henkilöstökuluista. Henkilöstökulut muodostavat ylivoimaisesti suurimman kustannuserän. Isännöitsijät muodostavat yli puolet REIM Groupin henkilöstöstä. Toinen puolikas pitää sisällään kirjanpitäjiä, asiakaspalvelupisteen henkilökuntaa sekä muuta isännöintiä tukevaa henkilökuntaa. (Toivonen 2014)

## 5.4 Liiketoiminnan haasteet, tavoitteet ja vaatimukset

REIM Group on ja koko isännöintiala on valtavassa murroksessa, mikä aiheuttaa väistämättä suuria haasteita siellä toimivalle yritykselle. Tässä osassa on koottu tausta-aineiston perusteella esiinnousseita REIM Groupin kohtaamia haasteita ja vaatimuksia sekä tavoitteita.

REIM on kasvanut vuosien saatossa yritysostojen kautta. Tavoitteena on edelleen maltillinen laajentuminen, ei välttämättä uusiin kaupunkeihin, mutta nykyisten toimialueiden puitteissa. Ostettavien isännöintitoimistojen tulee olla vakavaraisia ja hyvämaineisia alueellaan sekä erityisesti hallita alueensa markkinoita. Vuosi 2013 oli yritysryhmän historian paras vuosi liiketaloudellisesti mitattuna. (Toivonen 2014)

### 5.4.1 Myynti ja palvelut

Yritysryhmän myynti tapahtuu ensisijaisesti asiakkaan aloitteesta tapahtuvan toiminnan seurauksena - tarjouspyyntöihin vastaamalla. Myyntiä ei ole

organisoitu ryhmätasoisesti vaan jokaisen paikkakunnan toimitusjohtaja on vastuussa alueellisesti myynnistä. Myynnissä luotetaan paikkakunnalla kerättyyn maineeseen luotettavuudesta ja laadukkaasta yhtiöstä, jolloin varsinaiseen myyntiin ei oleteta olevan tarvetta. Alalla on myös otettava huomioon, että taloyhtiössä isännöitsijän vaihtaminen on usein korkean kynnyksen takana. (Toivonen 2014)

REIM Group tarjoaa lähtökohtaisesti kaikille taloyhtiöille samanlaista palvelupakettia, joka pitää sisällään kiinteään isännöintipalkkioon kuuluvat palvelut, jotka muodostavat noin 70 % kaikista tarjottavista palveluista sekä erilliskorvattavat palvelut (30 % tarjottavien palveluiden määrästä). (Toivonen 2014)

Pienten (10 asuntoa tai alle) taloyhtiöiden kohdalla nykyinen palvelupaketti ei ole osoittautunut toimivaksi kokonaisuudeksi, jonka vuoksi pienistä taloyhtiöistä pyritään eroon pitkällä aikavälillä. Esimerkiksi rivitaloilta puuttuu usein huoltoyhtiö kokonaan ja näinkin kattavan palvelupaketin omattuaan ovat ne kokoonsa nähden varsin työllistäviä isännöitsijän näkökulmasta. Suurempi työmäärä on voitu huomioida isännöitsijäpalkkion suuruudessa, mutta pienet taloyhtiöt eivät ole valmiita maksamaan korkeammasta hinnasta. (Toivonen 2014) Nämä pienet taloyhtiöt nähdään kuitenkin yhtenä mahdollisena potentiaalisena asiakaskuntana, jolle voisi tarjota tulevaisuudessa suppeampaa palvelupakettia. (Hellevaara 2014)

Vaikka liike- ja erikoiskiinteistöt ovat asiakaskunnassa vähemmistönä, nähdään myös ne yhtenä potentiaalisena asiakaskuntana. Liikehuoneistojen tarpeet eroavat aina perinteisten asunto-osakeyhtiöiden tarpeista, jonka vuoksi niiden tarjousneuvottelut käydään erikseen ja niille tarjottavista palveluista sovitaan aina tapauskohtaisesti. Niiden isännöinti vaatii isännöitsijältä erikoisosaamista ja kokemusta erityisesti taloushallinnan ja teknisen osaamisen osalta, sillä

liikekiinteistöjen ylläpito on aina yhteydessä liiketoimintaan. (Hellevaara 2014; Toivonen 2014)

### 5.4.2 Hinnoittelu

Kun hinnoittelu on toimipaikkakohtaista ja seurailee pitkälti paikkakunnan tason mukaista trendiä, hintaa ei voida pitää varsinaisena kilpailutekijänä. Kilpailu perustuu ensisijaisesti laatuun. Tarjoukseen laskettavalla hinnalla pystytään kuitenkin vaikuttamaan siihen miten mielenkiintoisena asiakkaana taloyhtiö nähdään. Pienet taloyhtiöt, kuten rivitalot, voidaan hinnoitella hyvinkin korkealle, sillä niiden kuormittavuus koetaan kokoonsa nähden suureksi. Hinnan suuruus vaikuttaakin usein siihen, että asiakas hylkää tarjouksen. Tämä taas ajanut pienet, alle 10 asunnon taloyhtiöt vaikeuksiin, sillä kukaan ei tarjoa heille kohtuuhintaista isännöintiä. (Hellevaara 2014; Toivonen 2014)

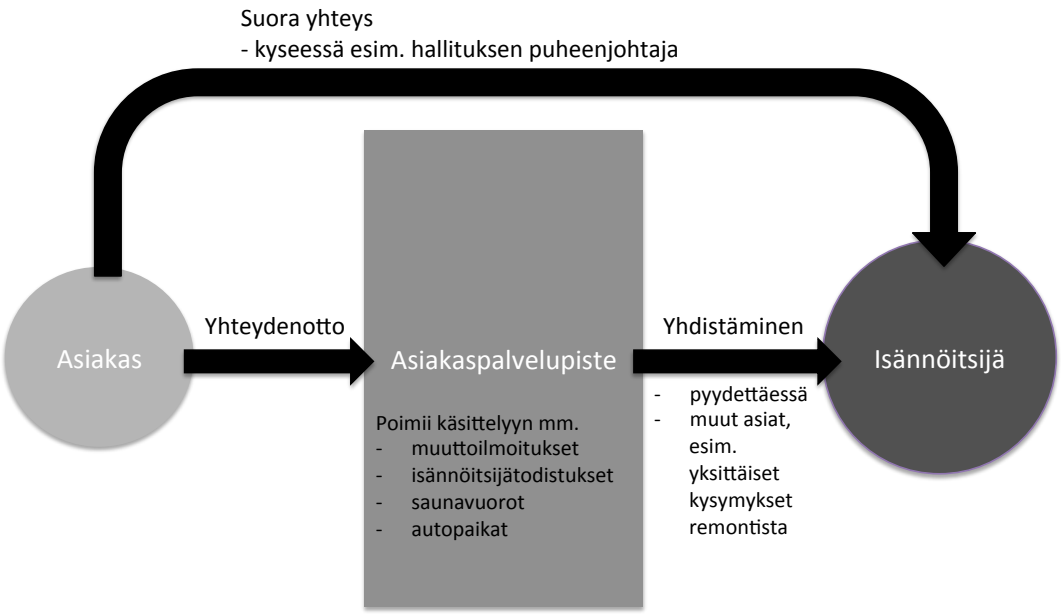
Kilpailun taas ollessa kovimmillaan hinnat saatetaan suurten ja niin sanotusti haluttujen taloyhtiöiden kohdalla viedä hyvinkin alas, jolloin voidaan merkittävästikin vaikuttaa siihen saadaanko taloyhtiö asiakkaaksi vai ei. Tämä voi tapahtua tilanteessa, jossa paikkakunnalla on paljon yhden henkilön toimistoja, jotka tarjoavat isännöintiä jopa alihintaan. Tällöin voidaan tarjota niin alhaista isännöintipalkkiota kuin mahdollista. (Toivonen 2014)

### 5.4.3 Käytössä olevat resurssit

Yksittäisen isännöitsijän hallinnoimien kohteiden määrä vaihtelee paikkakunnittain riippuen pitkälti isännöitsijöiden keskimääräisestä kokemuksesta mutta myös paikkakunnan hintatasosta. Isännöitsijän kokemustasosta riippuen pystytään isännöitsijän kohteiden määrää kasvattamaan, mutta isännöitsijän tulisi silti kyetä hallinnoimaan niin montaa kohdetta, että isännöitsijä pystyisi kohteidensa tuotolla kattamaan isännöitsijästä itsestään ja hänen kohteidensa kirjanpitäjästään aiheutuvat kulut. (Toivonen 2014)

Henkilöstöresurssien riittävyys nousee esiin erityisesti asiakaspalvelussa. Asiakaspalveluun varattavat resurssit ovat toimipaikkakohtaisia ja niiden käyttö riippuu kyseessä olevasta paikkakunnasta - miten taloyhtiö ja sen asukkaat ovat oppineet käyttämään palveluita. Tämä vaikuttaa merkittävästi henkilöstöresurssien tarpeeseen kyseisellä paikkakunnalla ja näin ollen henkilöstöstä syntyviin kustannuksiin. (Hellevaara 2014)

Asiakaspalvelun resurssien jakautuminen asiakaspalvelutilanteessa voidaan hahmottaa kuvan 22 mukaisesti, jossa asiakkaan yhteydenoton ottaa ensisijaisesti vastaan asiakaspalvelupiste. Tämä suodattaa yhteydenotoista ne tehtävät, jotka asiakaspalvelupisteen pystyy tai täytyy hoitaa itse. Asiakaspalvelupisteellä tarkoitetaan niin varsinaisesti itse asiakaspalvelupisteellä työskenteleviä kuin kirjanpitäjiäkin, jotka paikkakunnasta riippuen jakavat asiakaspalveluun liittyviä tehtäviä keskenään. (Hellevaara 2014)




**Kuva 22.** REIM Groupin asiakaspalvelutilanteesta

Kuvan 22 ylälaidassa näkyvästä suorasta yhteysväylästä asiakkaan ja isännöitsijän välillä on pyritty luopumaan esimerkiksi poistamalla isännöitsijöiden suorat puhelinnumerot nettisivuilta. Tätä väylää pyritään käyttämään vain, kun yhteyttä ottavana tahona toimii taloyhtiön hallituksen jäsen tai itse hallituksen

puheenjohtaja tai muussa erityistapauksessa, jossa isännöitsijä nähnyt tarpeelliseksi luovuttaa henkilökohtainen puhelinnumeronsa asiakkaalle. (Hellevaara 2014)

Toinen käytössä olevia henkilöstöresursseja kuormittava tekijä ovat taloyhtiöt, joiden toiminnassa ei ole kaikki kunnossa. Tämmöinen tilanne saattaa esiintyä, mikäli uuden asiakkaan entinen isännöitsijä ei olekaan hoitanut tehtäviään kunnolla esimerkiksi kirjanpidon osalta. Tällöin taloyhtiö voi viedä yllättävästi enemmän resursseja kuin siihen oli alun perin ajateltu. Kirjanpidon varsinaisesta kuntoon laittamisesta veloitetaan kuitenkin aina erikseen. (Hellevaara 2014)

# 6 REIM GROUP OSANA SUOMALAISTA ISÄNNÖINTIÄ

Suomessa on noin 1,5 miljoonaa kerros- ja rivitaloa, joissa asuu lähes 2,7 miljoonaa asukasta. Nämä muodostavat noin 80 000 eri asunto-osakeyhtiötä, joista 50 000 käyttää isännöintipalveluita. Tämä on yhteensä noin miljoona eri kotia ja jopa 2 miljoonaa asukasta. Isännöintialalla on tällä hetkellä 700 isännöintiyritystä, joissa toimii noin 2500 isännöitsijää ja yhteensä 5 000 asiantuntijaa. Tämä tarkoittaa sitä, että Suomessa yhdellä isännöitsijällä on keskimäärin noin 20 taloyhtiötä hallinnoitavanaan. (Isännöintiliitto 2014b)

Taloyhtiöiden kautta liikkuu myös erittäin paljon rahaa, sillä vuosittain taloyhtiöt ostavat tuotteita ja palveluita jopa 3 miljardilla eurolla. Lisäksi ne tekevät korjausinvestointeja yli 1,5 miljoonalla eurolla. Kerrostaloyhtiön hoitokulut ovat keskimäärin 4,28 euroa neliötä kohden ja rivitalon 2,77 euroa/neliö. Näistä kuluista isännöinnin osuus on tyypillisesti noin 8 % luokkaa. (Isännöintiliitto 2014b)

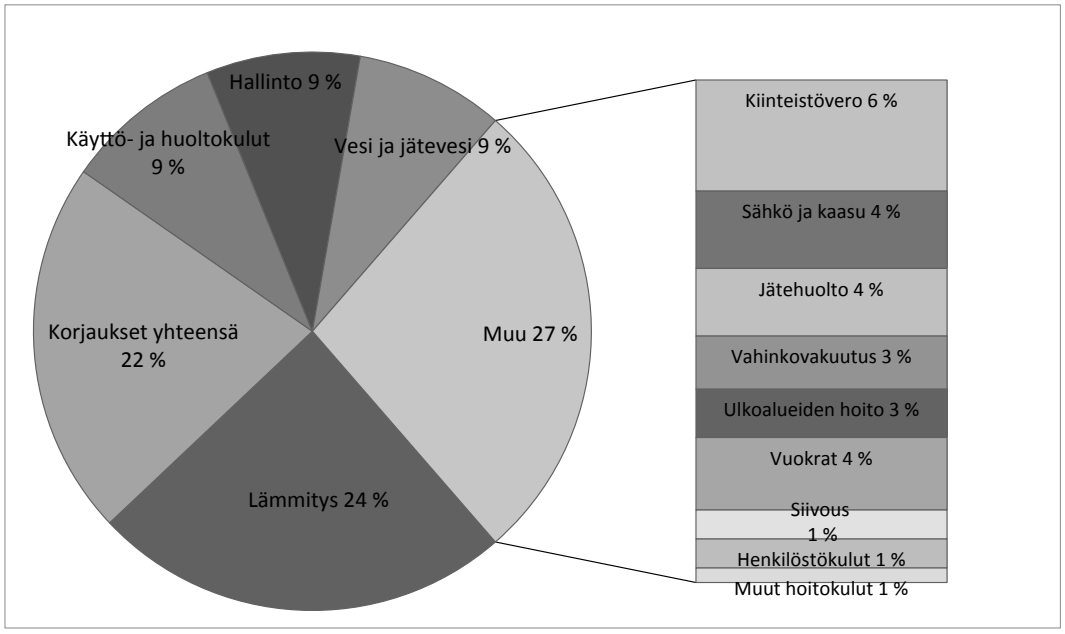
Isännöinnin kiinteä kuukausipalkkio määräytyy yleisimmin huoneistojen lukumäärän mukaisesti ja se vaihtelee huomattavasti taloyhtiön koon mukaan. Keskimäärin 40 asuinhuoneiston talossa asuinhuoneistoa kohti oleva isännöitsijän kiinteä kuukausipalkkio on noin 18 euroa kuukaudessa. Noin 20 huoneiston yhtiössä kiinteä kuukausipalkkio taas on noin 22 euroa huoneistolta kuukaudessa. Sadan huoneistoin yhtiöissä palkkio on noin 14 euroa huoneistolta kuukaudessa. Keskipalkkio on sitä alempi, mitä suurempi kiinteistö on kyseessä. (Kiinteistöliitto 2014)

Erillisveloitettavien palveluiden hinnat sen sijaan vaihtelevat suuresti. Erillisveloitus syntyy esimerkiksi yhtiöjärjestyksen muuttamisesta, remonttien valvonnasta, kokouspalkkioista, kilometrikorvauksista, kopioinnista ja isännöitsijätodistusten teosta. Isännöitsijätodistus liitteineen maksaa keskimäärin noin 83 euroa. Kuitenkin neljännes veloittaa tästä 60 euroa tai vähemmän ja

neljännes taas 100 euroa tai enemmän. Hallinnollisista tehtävistä veloitetaan keskimäärin noin 71 euroa tunnilta. Isännöitsijän kokouspalkkiot taas vaihtelevat 70 eurosta 153 euroon tunnilta riippuen siitä minä päivänä tai mihin aikaan päivästä kokous pidetään. Kilometrikorvaukset vaihtelevat 55 sentistä 85 senttiin kilometriltä ja valokopio alle 45 sentistä yli euroon kappaleelta. (Kiinteistöliitto 2014)

## 6.1 Isännöinti

Isännöinnillä tarkoitetaan taloyhtiön johtamista, jolloin isännöitsijä huolehtii muun muassa asumisen vaivattomuudesta ja siitä, että asumiskustannukset pysyvät kohtuullisina. (Isännöintiliitto 2014c) Kuvasta 23 on nähtävissä kuinka taloyhtiön kustannukset jakautuvat ja kuinka pienen osan taloyhtiön hallinnasta isännöinnin aiheuttamat kustannukset ovat verrattuna siihen kuinka suureen osaan kustannuksista isännöinti vaikuttaa. Isännöinnin osuus taloyhtiön kaikista hoitokuluista on arviolta noin 9 prosenttia. (Tilastokeskus, 2012)




**Kuva 23.** Taloyhtiöiden kustannusten jakauma (Tilastokeskus, 2012)

Isännöinti nähdään asiantuntijapalveluna, koska isännöitsijän tulee olla päätöksenteon, pitkäjänteisyyden, suunnitelmallisuuden, tavoitteiden asettamisen, taloyhtiön talouden sekä hankintojen ja palveluiden järjestämisen sekä lisäksi kasvavissa määrin viestinnän asiantuntija. (Isännöintiliitto 2014c)

Isännöinti ja siihen liittyvät tehtävät ovat määritelty pitkälti laissa. Taloyhtiöllä on aina oltava hallitus, joka voi päättää isännöitsijän ottamisesta taloyhtiölle (Finlex 2009). Asunto-osakeyhtiölain 17 §:n 1 momentti (Finlex 2009) määrittelee isännöitsijän yleiset tehtävät seuraavasti:

*”Isännöitsijä huolehtii kiinteistön ja rakennusten pidosta ja hoitaa yhtiön muuta päivittäistä hallintoa hallituksen antamien ohjeiden ja määräysten mukaisesti. Isännöitsijä vastaa siitä, että yhtiön kirjanpito on lain mukainen ja varainhoito luotettavalla tavalla järjestetty. Isännöitsijän on annettava hallitukselle ja sen jäsenelle tiedot, jotka ovat tarpeen hallituksen tehtävien hoitamiseksi.”*

Lisäksi asunto-osakeyhtiölaki määrää, että taloyhtiön isännöitsijän tulee olla joko luonnollinen henkilö tai rekisteröity yhteisö. Rekisteröidyn yhteisön tapauksessa, yhteisön on ilmoitettava taloyhtiölle, kuka isännöinnistä on päävastuussa. (Finlex 2009) Käytännössä isännöintipalvelut tuottaa isännöintiyritys käyttäen apunaan myös ulkopuolisia asiantuntijoita ja palveluntarjoajia tehtäviensä hoitamiseksi (Isännöintiliitto 2013). Isännöintiyritys ja taloyhtiön hallitus sopivat isännöintipalvelun sisällöstä ja laajuudesta aina isännöintisopimuksessa (Isännöintiliitto 2014c).

Isännöintiliitto (2013) suosittelee, että isännöitsijän valinnassa ollaan huolellisia, sillä toiminnalla on suuri merkitys taloyhtiön arvon kehityksen kannalta. Tämän vuoksi isännöitsijä onkin usein naapuritaloyhtiön tai muun tahon suosittelema. Isännöintiliiton jäsenyritykset ovat sitoutuneet isännöinnin eettisiin ohjeisiin, jotka takaavat reilun ja osaavan isännöinnin. (Isännöintiliitto 2013) Tämän lisäksi taloyhtiön kannattaa ottaa selvää muista mahdollisista isännöintiyrityksen

laatuauditoinneista. Esimerkiksi REIM Groupin tapaisia ISA-auditoituja isännöitsijätoimistoja on tällä hetkellä Suomessa 195. (REIM Group 2014d)

Isännöintiliitto (2013) on julkaissut isännöintipalvelun hankintaohjeen, jota taloyhtiöt pystyvät hyödyntämään isännöintiyrityksen valitsemisen apuna. Kun taloyhtiö alkaa valitsemaan tai vaihtamaan isännöitsijää, on se suuren prosessin takana. Ensimmäiseksi taloyhtiön tulee määrittää sen tarpeet ja sitä kautta tavoitteet haluamalleen isännöintipalvelulle. Jokaisella taloyhtiöllä on haluttu asumisen taso, joka halutaan ylläpitää. Tarpeisiin vaikuttaa yleensä taloyhtiön koko, ikä ja kunto. Toiseksi taloyhtiön tulee pohtia, mistä se on valmis maksamaan; hinnan mukana saattaa usein tinkiä isännöintipalvelun laadusta ja kattavuudesta. (Isännöintiliitto 2013)

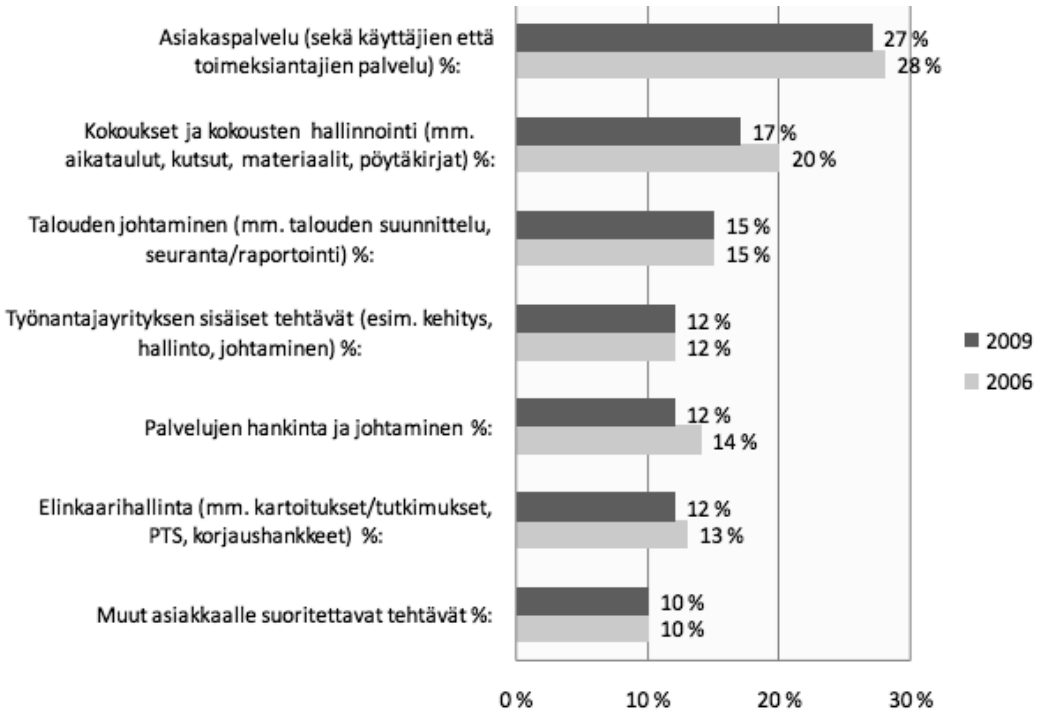
Lisäksi taloyhtiön suositellaan isännöitsijää valittaessa ottamaan huomioon, että valittavalla isännöitsijällä on riittävästi resursseja haluttujen tehtävien ja muiden palveluiden hoitamiseksi. Isännöitsijältä tulisi vaatia kokemusta, sitoutumishalua palveluiden ja henkilökunnan osaamisen kehittämiseen, kattava palveluverkosto alihankkijoiden ja kumppanuuksien osalta, riittävät tietotekniset resurssit sekä viestintä- ja vuorovaikutusosaamista. Myös isännöitsijän erityisosaamistarpeet kannattaa ottaa huomioon – korjaushankkeisiin kannattaa hyödyntää teknistä isännöitsijää tai lainojen hallintaan taloushallinnollinen erityisosaaminen on usein hyödyksi. (Isännöintiliitto 2013)

## 6.2 Isännöitsijät

Isännöitsijöiden keski-ikä on korkea – yhteensä 52 vuotta. Yhdessä isännöintipalveluita tarjoavassa yrityksessä työskentelee tyypillisesti 3-5 työntekijää. Sen lisäksi noin puolet yrityksistä käyttää toimintansa tukena erilaisia alihankkijoita. (Isännöintiliitto 2014b)

Isännöitsijät ovat keskimäärin tyytyväisiä työhönsä mutta se koetaan vaativalle asiantuntijatyölle tyypilliseen tapaan jonkin verran kuormittavaksi. Isännöitsijän kuukausiansio ilman luontaisetuja ja lisiä on arviolta 3 200 euroa ja kokonaisansio lisät ja luontaisedut mukaan lukien noin 43 000 euroa vuodessa. Teknisen asiantuntijan kuukausipalkka liikkuu 2 700 eurossa ja vuosiansio 35 000 eurossa sekä kiinteistöpäällikön arviolta 4 070 eurossa kuukaudessa ja noin 54 000 euroa vuodessa. Keskimääräisesti isännöitsijät tekevät 43 tuntista työviikkoa kun teknisillä asiantuntijoilla se jää noin 39 tuntiin ja kiinteistöpäälliköillä noin 41 tuntiin viikossa. (Kiinteistöalan koulutussäätiö, 2010)

Kuvasta 24 on nähtävissä kuinka isännöitsijät itse arvioivat työaikansa jakautumisen. Suurin osa isännöitsijöiden työajasta kuluu asiakaspalveluun. Tämän lisäksi kokoukset ja niiden hallinnointi sekä talouden johtaminen merkittävimmät työaikaan vaikuttavat tehtävät. (Kiinteistöalan koulutussäätiö, 2010)




**Kuva 24.** Isännöitsijöiden arvio työajan jakautumisesta vuonna 2009 (prosenttia koko työajasta) (Kiinteistöalan koulutussäätiö, 2010)

## 6.3 Kilpailu isännöintialalla

Kilpailu isännöintialalla on hyvin paikkakuntakohtaista. Tällä hetkellä isännöintimarkkinoille on noussut paljon pieniä, yhden toimijan isännöintiyrityksiä, jotka saattavat tarjota isännöintipalveluita suuria toimijoita huomattavasti halvempaan hintaan. Paikkakunnan yleiseen hintatasoon verrattuna pienten isännöitsijätoimistojen tarjoama isännöinti voidaan sanoa joissakin tapauksessa olevan jopa alihinnoiteltua. (Toivonen 2014)

Valtakunnallisesti isännöintimarkkinoita tarkastellessa Suomen suurimmaksi isännöitsijäyritykseksi nousee Realia Management (Hellevaara 2014), joka toimii arviolta 45 paikkakunnalla ja isännöi noin 60 000 asuntoa (Realia Management 2012). REIM Group jakaa kakkossijan OP-Kiinteistökeskuksen (OPKK), Ovenian ja Corbelin kanssa. REIM Groupilla voidaan arvioida olevan noin 4 % markkinaosuus. (Hellevaara 2014)

OPKK tarjoaa ensisijaisesti kiinteistönvälitystä mutta osa OP-Kiinteistökeskuksista tarjoaa myös isännöintipalveluita. OP-ryhmään kuuluu myös muutamia täysin isännöintiin erikoistuneita OP-Isännöinnin yrityksiä. (OP-Kiinteistökeskus 2014a). OPKK tarjoaa isännöintiä noin 116 eri paikkakunnalla (OP-Kiinteistökeskus 2014b). Ovenia sen sijaan toimii vain 23 paikkakunnalla isännöiden noin 72 000 asuntoa. Ovenia on saanut kiitosta muun muassa verkkoisännöintipalveluistaan. (Ovenia Group 2014) Corbel on keskittynyt erityisesti liike- ja toimitilojen hallinnointiin. Asuntojen osuus koko hallinnoitavasta kiinteistökannasta on vain noin 30 prosenttia. Corbel toimii pääkaupunkiseudun lisäksi kymmenellä muulla eri paikkakunnalla. (Corbel Oy 2014)

## 6.4 Isännöinti ja asiakastarpeet tulevaisuudessa

Isännöintiliitto (2011a) on toteuttanut *Isännöinnin Visio 2020* –hankkeen, jossa tuotiin esille isännöintialan kehityssuuntia ja niiden tuomia haasteita ja mahdollisuuksia seuraavan kymmenen vuoden ajalle. Siinä on nostettu esille muutostekijöitä, kuten markkinoita, asiakastarpeita ja erilaisia kehityspolkuja, jotka tulevat vaikuttamaan niin isännöintiin toimialana kuin alalla toimiviin henkilöihinkin. Keskeisimmät havainnot on listattu taulukkoon 3. (Isännöintiliitto 2011a)

**Taulukko 3**. Isännöinnin Visio 2020 –hankkeen pääteemat ja keskeiset havainnot (Isännöintiliitto 2011a)

| Isännöintiyritykset ja yhteistyökumppanit | Ihmiset ja palvelut |
|---|---|
| Isännöintiyrityksille kehittyy sisäinen työnjako ja eri tehtäville omat isännöinnin ammattilaisensa<br><br>Isännöintialan yrityskenttä muuttuu, isännöintiyritykset erikoistuvat ja yritysten keskimääräinen koko kasvaa<br><br>Yhteistyökumppaneiden merkitys isännöinnin arvoketjun osana voimistuu | Isännöinnin tehtävät tulevat vaativammiksi ja palvelut ja asiakaskunta monipuolistuvat<br><br>Erilaisille asiakkaille tarjotaan erilaisia palvelukokonaisuuksia<br><br>Asukkaat ja toimitilojen omistajat nousevat isännöintiyritysten uusiksi asiakkaiksi<br><br>Isännöinti monipuolistuu korjaustöiden ja energiatehokkuusparannusten yleistyessä |
| **Isännöitävät kiinteistöt** | **Isännöitsijät ja isännöinti** |
| Eri asunto-osakeyhtiöiden ja isännöitävien kiinteistöjen väliset erot kasvavat rakennuskannan vanhetessa ja asuinalueiden eriarvoistuessa<br><br>Isännöitsijän, hallituksen ja osakkaiden väliseen työnjakoon syntyy uusia ratkaisuja<br><br>Toimitilojen ja julkisten kiinteistöjen isännöinnin markkinat kasvat ja avautuvat | Eläköityminen ja markkinoiden kasvun keskittyminen kaupunkeihin ovat isännöintiyritysten merkittävimmät haasteet<br><br>Isännöitsijät erikoistuvat ja isännöinti muuttuu enemään yritysten tuottamaksi palveluksi<br><br>Työnohjaus- ja tietojärjestelmät yleistyvät ja kasvattavat merkitystään kilpailuvaltteina<br><br>Asiakaspalvelun ja -viestinnän arvo nousee |

Ensimmäinen listatuista havainnoista oli, että isännöintiyrityksiin syntyy tulevaisuudessa sisäinen työnjako. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakaspalvelun,

kiinteistötekniikan ja taloushallinnon tehtävät erotetaan selvästi toisistaan ja jokainen keskittyy omaan erityisosaamisalueeseensa entistä intensiivisemmin, jolloin ammatillinen erikoistuminen korostuu urapolkujen kannalta. Myös asiakas saa tällöin parempaa palvelua, kun palveleva henkilö on asiantuntija palvelun tuottamisessa. (Isännöintiliitto 2011b)

Toinen isännöintiyrityksiin ja yhteistyökumppaneihin liittyvä havainto oli, että isännöintialan yrityskenttä muuttuu niin, että yritykset erikoistuvat ja niiden keskimääräinen koko kasvaa. Kasvu mahdollistaa sen, että isännöitsijäyritys voi tuottaa kaikki kiinteistön elinkaaren vaatimat palvelut. Erikoistuminen mahdollistaa taas sen, että isännöitsijäyritys voi olla edelleen pieni, jolloin ne erikoistuvat erityyppisiin kiinteistöihin tai sen elinkaaren eri vaiheisiin. (Isännöintiliitto 2011b)

Lisäksi, kuten taulukosta 3 on nähtävissä, yhteistyökumppaneiden merkitys tulevaisuudessa kasvaa, kun korjausrakentaminen lisääntyy ja erilaiset asumisen viihtyvyyspalvelut yleistyvät. Isännöintiyritys laajentaa osaamistaan ja palvelutarjontaa helposti pitkäaikaisten yhteistyöverkostojen avulla. (Isännöintiliitto 2011b)

Ihmisten ja palveluiden kohdalla havaittiin, että työn vaatimukset kasvavat, kun kiinteistötekniikka monimutkaistuu sekä viestinnän ja raportoinnin työkalut monipuolistuvat ja isännöintiyrityksestä tulee enää vain eräänlainen palvelukoordinaattori. Havaittiin myös, että erilaisille asiakkaille tullaan tarjoamaan erilaisia palveluita. Tämä voi tarkoittaa muun muassa sitä, että isännöintiyritysten on mahdollista alkaa tuottamaan suoraan asukkaalle tarjottavia palveluita, kuten erilaista asukkaan tarpeen mukaista asumisen hallintaa. Tämän kaltaiset tarpeet tulevat olemaan tätä päivää väestön ikääntymisen myötä. Kiinteistön elinkaaren eri vaiheet vaativat erilaisia palveluita ja asukkaiden ostohalu ja -kyky voivat vaihdella alueellisesti. (Isännöintiliitto 2011b)

Isännöitävien kiinteistöjen suhteen on havaittu myös tulevia muutoksia. Isännöitävien kiinteistöjen erot kasvavat, kun rakennuskanta vanhenee ja asuinalueet eriarvoistuvat. Tämä vaatii entistä enemmän teknistä osaamista, mutta myös isännöinnin tulee muuttua erilaiset talo-yhtiöt huomioivaksi - kaikille eivät sovi enää samanlaiset palvelut. Myös asunto-osakeyhtiön päätöksentekoon tulee tulevaisuus vaikuttamaan. Silloin on tärkeää, että päätöksenteko sovitetaan kiinteistön asukkaiden tarpeisiin ja näin ollen esimerkiksi hallituksen työpanosta voidaan siirtää enenemissä määrin ammattilaisille. (Isännöintiliitto 2011b)

Koska toimintaa halutaan tehostaa jatkuvasti, yritykset ulkoistavat tehtäviä, jotka eivät kuulu heidän ydinosaamisalueeseensa, niille joiden ydinosaaminen on kyseisessä tehtävässä. Tässä tapauksessa on nähtävissä, että yritykset siirtävät kiinteistöjensä hallintatehtäviä isännöintitoimistoille kasvavissa määrin. (Isännöintiliitto 2011b)

Isännöintiliitto (2011b) havaitsi myös, että erityisesti isännöitsijäkunnassa tulee tapahtumaan muutoksia seuraavien kymmenen vuoden aikana. Suurin osa nykyisistä isännöitsijöitä on jäämässä eläkkeelle, jolloin isännöitsijäkunta nuorentuu merkittävästi kerralla. Näin ollen alalle valmistavaa koulutusta tuleekin tarjota nykyistä enemmän. Myös työtapa tulee muuttumaan. Työtä tullaan tekemään entistä enemmän tiimeissä, joissa yhdistyy eri alojen erikoisosaajat. Isännöitsijästä tulee oman toimialansa asiantuntija, joka tietää ja tuntee taloyhtiöiden tarpeet ja osaa koordinoida sinne tarvittavat palvelut. (Isännöintiliitto 2011b)

Lisäksi sähköiset työvälineet tulevat yleistymään, mikä tuo tehokkuutta toimintaan. Menestyvän isännöintiyrityksen tulee myös omata entistä enemmän markkinointi-, myynti- ja viestintäosaamista, sillä asiakkaan tarpeet ja yrityksen palvelukokonaisuus tulee osata sovittaa yhteen kaikkia tulevaisuuden uusia työvälineitä ja -tapoja hyödyntäen. (Isännöintiliitto 2011b)

Isännöintiliitto tutki myös isännöinnin kansainvälisiä malleja osana Isännöinnin Visio 2020 -hanketta. Selvitys piti sisällään noin 20 haastattelua kahdeksassa eri maassa, joiden tavoitteena oli tunnistaa myös Suomessa mahdollisesti tulevaisuudessa vaikuttavia kehitystrendejä sekä selvittää isännöintialan eri käytäntöjä muissa maissa. Haastattelujen pohjalta nousi erityisesti kolme vahvaa kansainvälistä trendiä; isännöitsijän tehtävät eriytyvät ja vaativat syvempää osaamista, tietojärjestelmien ja sähköisen viestinnän merkitys kasvaa ja markkinat keskittyvät suurempiin yrityksiin. (Kauranen 2011)

# 7 PALVELUIDEN UUDELLEENTARKASTELU REIM GROUPISSA

Nykytila-analyysissa tutkittiin REIMin ja koko isännöintialan yleiskuvan lisäksi tarkemmin yritysryhmän tarjoamia palveluita ja isännöinnin suorittamia tehtäviä. Lisäksi haluttiin nähdä myös, minkälaisia asiakkaita REIMillä on ja miten niiden tarpeet kohtaavat tämän hetkiseen tarjontaan. Tässä kappaleessa tuodaan esille ne toimenpiteet, miten nykytilaa lähdettiin edellisten kappaleiden antaman yleiskuvan selvityksen jälkeen tarkemmin analysoimaan ja minkälaisia tuloksia nämä toimenpiteet antoivat.

Nykytilan analysoinnissa haluttiin tarkemmin paneutua kahteen eri osa-alueeseen; tehtäviin ja palveluihin sekä asiakkaisiin. Palveluiden ja tehtävien osalta kiinnitettiin erityisesti huomiota hinnoitteluun, toimintatapoihin ja siihen, mitä ylipäätään tarjotaan sekä miten eri tavoin tarjottavat tehtävät ja palvelut pystytään kategorisoimaan. Erityisesti lähdettiin pohtimaan sitä, mitkä palvelut kuuluivat niin sanottuihin peruspalveluihin ja mitkä tuottivat asiakkaille lisäarvoa. Lisäksi haluttiin päästä syvemmälle siihen, miten ja miksi perus- ja erillispalvelut erotellaan toisistaan.

Asiakkaiden kohdalla paneuduttiin hahmottamaan erilaiset asiakastyypit ja -segmentit unohtamatta asiakkaiden tarpeita ja toiveita isännöinnin ja erityisesti REIMin suhteen. Näiden lisäksi molempien osa-alueiden tarkastelussa arvioitiin myös niiden aiheuttamaa kuormitusta isännöinnin näkökulmasta. Palveluiden ja tehtävien sekä asiakkaiden tarkemmassa tarkastelussa hyödynnettiin yritysryhmän sisällä sekä asiakkaiden keskuudessa tehtyjä haastatteluja.

## 7.1 Haastattelut

Haastattelut toteutettiin haastattelemalla muutamia REIM Groupin asiakkaana olevien taloyhtiöiden puheenjohtajia sekä samoja taloyhtiöitä hallinnoivia REIM Groupin isännöitsijöitä. Taloyhtiöiden hallitusten puheenjohtajille esitetyt kysymykset ovat nähtävillä liitteessä 1 ja isännöitsijöille esitetyt kysymykset liitteessä 2. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoitua haastattelumenetelmää hyödyntäen.

Puolistrukturoidulla haastattelumenetelmällä tarkoitetaan haastattelua, jossa kysymykset ja niiden muotoilu ja järjestys on kaikille sama. Tällöin haastattelulla ja sen sisältämillä kysymyksillä on sama merkitys kaikille haastateltaville, mutta strukturoidusta haastattelusta poiketen, puolistrukturoidussa haastattelussa ei käytetä valmiita vastausvaihtoehtoja, vaan haastateltavan annetaan vastata omin sanoin. (Aaltola & Valli 2010, s. 28)

Taloyhtiöiden hallitusten puheenjohtajien haastattelut jakautuivat neljään kysymysosioon. Ensimmäisessä osassa kartoitettiin haastateltavan ja tämän taloyhtiön perustietoja, jotta pystyttiin kartoittamaan minkälaisia erilaisia asiakasprofiileja tutkimuksessa oli mukana. Toisessa osassa perehdyttiin taloyhtiön ja sen hallituksen toimintaan ja aktiivisuuteen. Tätä kautta pyrittiin selvittämään erilaisten asiakasprofiilien lisäksi, minkälaisia eroja taloyhtiöiden välillä voidaan todeta sen mukaan kuinka aktiivisesti ne toimivat. Näin ollen pystyttiin selvittämään myös miten ja minkälaisissa tilanteissa erilaiset taloyhtiöt kuormittavat isännöitsijätoimistoa.

Kolmas kysymysosio piti sisällään kysymyksiä liittyen taloyhtiön ja REIMin väliseen suhteeseen. Tarkoituksena oli saada selville, mitä erilaisia toimintatapoja taloyhtiön ja REIMin välillä on havaittavissa ja miten tyytyväisiä REIMiin ollaan isännöitsijänä. Esimerkiksi arvosanaa kysyttiin sen vuoksi, että sillä pystyttiin kartoittamaan positiivisten tekijöiden lisäksi myös negatiivisesti asiakkaaseen

vaikuttavia tekijöitä. Lisäksi tässä osiossa kiinnitettiin huomiota nykyiseen hinnoittelu tapaan. Viimeisessä osiossa pyydettiin määrittämään isännöinnin tärkeimpiä tehtäviä sekä yleisesti isännöinnin tulevaisuuden tarpeita ja omia toiveita.

Isännöitsijöiden haastatteluissa keskityttiin myös erilaisiin osa-alueisiin. Perustietojen jälkeen haluttiin selvittää taloyhtiöiden puheenjohtajien haastattelujen tapaan, minkälaisiin tehtäviin isännöinti jakautuu ja mitkä näistä nähdään tärkeimpinä ja mitkä niin sanotusti lisäarvoa asiakkaille tuottavina palveluina. Tämän jälkeen pyrittiin selvittämään erilaisten tehtävien ja talotyyppien kuormittavuutta ja isännöitsijöiden ajankäyttöä niiden suhteen. Viimeisessä osiossa kysyttiin taloyhtiöiden oman toiminnan aktiivisuuden vaikutusta isännöitsijän tehtäviin ja ajankäyttöön. Kaiken kaikkiaan isännöitsijöiden haastatteluilla haluttiin selvittää, mitä erilaisia tekijöitä taloyhtiöistä voidaan tunnistaa sen mukaan minkälaisia tehtäviä ne isännöitsijöille tuottavat ja miten paljon. Aivan lopuksi päädyttiin kysymään myös isännöitsijöiden mielipidettä nykyiseen hinnoitteluun.

### 7.1.1 Haastateltujen profiilit

Tässä osiossa tuodaan esille haastateltujen profiilit yhteenvetona. Taloyhtiöiden hallitusten puheenjohtajien kohdalla haastatteluja toteutettiin Hämeenlinnassa ja Lahdessa yhteensä viisi. Puheenjohtajien ja heidän taloyhtiöidensä profiilit on koottu yhteenvetona taulukkoon 4.

**Taulukko 4**. Haastateltujen taloyhtiöiden hallitusten puheenjohtajien profiilitiedot koottuna

| **Taloyhtiöiden hallitusten puheenjohtajat ja heidän taloyhtiönsä** | | |
|---|---|---|
| Taloyhtiöiden ikä | 47 vuotta (keskiarvo) | 2-114 vuotta |
| Asuntojen määrä | 45,6 kpl (keskiarvo) | 20-80 kpl |
| Liikehuoneistoja | 3/5 yhtiössä | 2-10 kpl |
| Asuntojen tyyppi | Pienistä yksiöistä isoihin 120 neliön asuntoihin | Yhdessä talossa ei yksiöitä lainkaan |
| Hallituksen puheenjohtaja toiminut toimessaan | 6 vuotta (keskiarvo) | 2,5-10,5 vuotta |
| Hallituksen koko | 5 henkilöä (keskiarvo) | 3-7 henkeä |
| Hallituksen kokoontumiskerrat | 5,4 kertaa/vuosi (keskiarvo) | 3-7 kertaa/vuosi |
| Hallituksen aktiivisuus | 4/5 toiminnassaan aktiivisia | |
| Yhtiökokousten osallistumisaktiivisuus | 25-70 % osakkaiden omistajista | Remonttien aikana aktiivisempaa |

Taloyhtiöt olivat keskimäärin hyvin samankaltaisia. Kaikki yhtiöt sijaitsivat keskusta-alueella ja niillä kaikilla on ollut pitkäaikainen asiakassuhde REIMin tai paikkakunnalla sitä edeltäneen isännöitsijätoimiston kanssa. Suurin osa taloyhtiöistä on ollut saman isännöitsijätoimiston asiakas taloyhtiön perustamisesta lähtien. Yhtiöistä löytyi yhtäläisyyksiä myös asukkaiden suhteen; paljon eläkeläisiä, hyvin vähän lapsiperheitä ja lähes kaikki yksiöt olivat vuokralla opiskelijoille tai muuten nuorille aikuisille. Taloyhtiöiden puheenjohtajissa oli sen sijaan eroja etenkin kokemuksen, aktiivisuuden ja erityisesti toimintatapojen suhteen. Yhtenevää kaikissa oli se, että he olivat kaikki toimineet taloyhtiöidensä hallitusten puheenjohtajina yhtiöön muuttamisesta lähtien.

Taloyhtiöiden hallitusten puheenjohtajien haastattelujen jälkeen päädyttiin haastattelemaan samoja taloyhtiöitä hallinnoimat isännöitsijät. Haastatteluja tehtiin Hämeenlinnassa ja Lahdessa yhteensä neljä kappaletta. Isännöitsijät olivat toimineet isännöitsijänä keskimäärin 10,3 vuotta, joista vanhin peräti noin 20 vuotta ja nuorin 1,5 vuotta. Haastateltavat edustivat siis hyvin sekä nuorta että hieman vanhempaakin kokemustaustaa isännöinnin parista. Isännöitsijöillä oli keskimäärin 17 kohdetta hallittavanaan. Pienin määrä oli 10 ja suurin 28 kohdetta.

Määrään vaikutti kokemuksen lisäksi myös mahdolliset muut yrityksen sisäiset tehtävät sekä paikkakunta - Lahdessa keskimääräinen isännöitsijän isännöimä kohdemäärä oli noin 25 kohdetta kun se Hämeenlinnassa oli noin 20 kohdetta.

## 7.2 Kehitysehdotukset haastateltavien näkökulmasta

Taloyhtiöiden hallitusten puheenjohtajat saivat arvioida tyytyväisyytensä REIMin toimintaan ja antaa tälle arvosanan asteikolla yhdestä viiteen. Huonoin annettu arvosana oli kolme ja paras viisi. Keskiarvoksi muodostui 4,2. Keskimäärin hallitusten puheenjohtajat olivat siis tyytyväisiä saamaansa palveluun ja asiakassuhteeseensa isännöitsijän kanssa.

Positiivisesti arvosanaan vaikuttavia tekijöitä olivat tiedon kulku, tavoitettavuus, palveluiden kattavuus ja kiinteistön tuntemus. REIM pidettiin isännöitsijänä ensisijaisesti palveluiden kattavuuden, laadun ja henkilösuhteiden vuoksi. Erityisesti henkilösuhteet vaikuttivat tyytyväisyyteen merkittävästi.

Henkilökemiat nousivat merkittävään rooliin myös negatiivisten tekijöiden kohdalla, sillä arvosanaan negatiivisesti vaikuttavat asiat liittyivät selvästi hallituksen puheenjohtajien ja isännöitsijöiden välisiin henkilökemioihin. Isännöitsijät saivat moitteita aloitteellisuuden puutteesta ja hallitusten liiallisesta ohjaamisesta sekä ajanhallinnasta; isännöitsijöillä koettiin olevan liian paljon taloyhtiöitä hoidettavana ja isännöitsijät koettiin hyvin väsyneiksi erityisesti keväisin taloyhtiöiden yhtiökokousten aikoihin. Yhdeksi arvosanaan negatiivisesti vaikuttavaksi tekijäksi nähtiin, että REIM ei tarjoa hallitusten käyttöön työkalua, jolla hallituksen olisi mahdollista seurata taloyhtiön taloutta. Merkittävä huomio oli, että hinnalla ei nähty olevan merkitystä tyytyväisyyteen.

Varsinaiset kehitysehdotukset ja toiveet liittyivät pitkälti arvosanaan negatiivisesti vaikuttavien asioiden parantamiseen. Taloyhtiöiden hallituksille toivottiin

koulutusta sekä entistä aktiivisempaa tiedottamista. Myös sähköisiä palveluita ja työkaluja toivottiin lisää erityisesti taloyhtiön hallituksen mutta myös asukkaiden keskinäisen kommunikoinnin avuksi. Erityisesti kaivattiin oman taloyhtiön talouden ja toiminnan seurantaan tarkoitettua työkalua. Lisäksi yleisesti toivottiin isännöitsijöiden ammattitaidon kehittämistä sekä työaikojen joustoa. Isännöintimarkkinoille toivottiin syntyvän aitoa kilpailua, joka vaikuttaisi laatuun sekä hintaan.

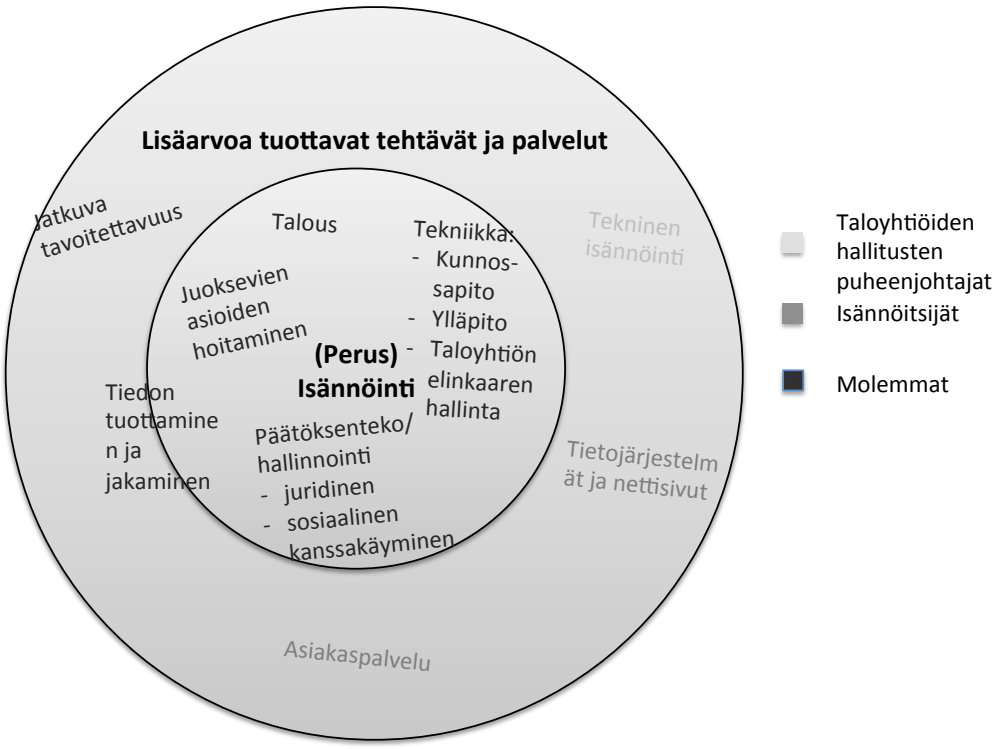
REIMin nykyinen hinnoittelutapa koettiin selkeänä molempien haastatteluryhmien mielestä. Taloyhtiöiden hallitusten puheenjohtajat toivoivat yleisesti, että hinnoittelutapa huomioisi entistä enemmän sen, että taloyhtiöiden välttäisivät mahdollisimman paljon ylimääräisinä pidettäviä isännöintipalkkion ulkopuolisia kuluja. Ihannetilanteena pidettiin tilannetta, jossa kaikki ennalta arvattavat palvelut sisältyisivät isännöitsijäpalkkioon. Myöskään isännöitsijät eivät pitäneet erillispalveluiden laskuttamista mielekkäänä. Isännöitsijät kokivat myös hinnat liian alhaisiksi. Toisaalta koettiin, että hinnoittelulla pitäisi pystyä erottautumaan kilpailijoista. Moni isännöitsijöistä koki myös, että paljon aikaa vievä asiakaspalvelu olisi hyvä saada hinnoiteltua.

Niin isännöitsijät kuin taloyhtiöiden hallitusten puheenjohtajatkin näkivät sosiaalisen isännöinnin tarpeen kasvaneen. Hyvin moni haastateltava oli huolissaan vanhusten hyvinvoinnista ja siitä, kenen vastuulla itsekseen asuvat vanhukset oikein talossa ovat ja kuinka paljon isännöitsijän tulee ottaa tässä roolia. Käytännössä isännöitsijä on viime kädessä se henkilö, kuka huomaa yksin pärjäämättömän vanhuksen talossa.

## 7.3 Havaitut isännöinnin tehtävät ja palvelut

Haastatteluiden perusteella isännöinnin tehtävät ja palvelut pystyttiin jakamaan perusisännöintiin kuuluviin sekä lisäarvoa tuottaviin tehtäviin ja palveluihin (kuva 25). Molemmat haastateltavat ryhmät näkivät, että isännöinnin perustehtäviin

kuuluivat talouden hallinta, juoksevien asioiden hoitaminen sekä tekniikka, joka pitää sisällään kunnossapidon, ylläpidon ja näin ollen taloyhtiön elinkaaren kokonaisvaltaisen hallinnan. Lisäksi isännöinnin perustehtäviksi ja palveluiksi nähtiin päätöksenteko ja hallinnointi, joka pitää sisällään juridisen näkökulman kuin sosiaalisen kanssakäymisenkin. Tiedottamisen osalta sen sijaan molemmissa ryhmissä oli mielipide-eroja siitä, kuuluuko tiedon tuottaminen ja jakaminen isännöinnin perustehtäviin vai onko se lisäarvoa tuottava tehtävä tai palvelu.




**Kuva 25.** Havaitut lisäarvoa tuottavat tehtävät ja palvelut isännöinnissä

Lisäarvoa tuottaviksi tehtäviksi ja palveluiksi molemmat haastateltavat ryhmät kokivat sen, että isännöitsijä on jatkuvasti tavoitettavissa. Tämän lisäksi isännöitsijät näkivät, että koko toimiston tuottama asiakaspalvelu on palvelu, joka tuottaa varmasti lisäarvoa asiakkaille. Isännöitsijät mainitsivat myös asiakkaiden käytössä olevat tietojärjestelmät ja nettisivut lisäarvoa tuottaviksi tehtäviksi ja palveluiksi. Taloyhtiöiden hallitusten puheenjohtajat sen sijaan näkivät teknisen isännöinnin palvelun tuottavan asiakkaille lisäarvoa.

## 7.4 Kuormittavuutta aiheuttavat tekijät

Haastateltujen isännöitsijöiden mukaan isännöinnin tehtävien kuormittavuutta aiheuttivat niin taloyhtiöön kuin sen asukkaisiinkin liittyvät tekijät. Taloyhtiöiden iällä tai koolla ei nähty olevan suurta merkitystä niiden kuormittavuuteen. Ainoastaan liiketilojen suuri määrä voitiin kokea kuormittavaksi tekijäksi taloyhtiössä. Jokaisessa taloyhtiössä nähtiin olevan aina hoidettavana samat perustehtävät taloyhtiön iästä tai koosta riippumatta. Yleisesti voitiinkin todeta, että tekniseltä näkökulmalta katsottuna taloyhtiöt kuormittavat kukin eri vuosina johtuen siitä, milloin remontit ja hankkeet kussakin taloyhtiössä ovat ajankohtaisia. Lisäksi jokaisesta taloyhtiöstä löytyy hetkellisesti kuormittavuutta aiheutuvia yllätyksiä ja erityistilanteita kuten vesivahinkoja ja liiketilojen pakkohuutokauppoja.

Se, kuormittaako yksittäinen taloyhtiö ja miten paljon isännöitsijää, liittyy haastateltujen mukaan ennemminkin siihen, miten aktiivinen ja osaava kyseisen taloyhtiön hallitus tai hallituksen puheenjohtaja on. Pääosin jokaisella isännöitsijällä on tiedossa omassa hallinnassa olevat kuormittavimmat taloyhtiöt.

Kuormittavimmiksi yksittäisiksi tehtäviksi koettiin asiakaspalvelu, taloyhtiöiden kokoukset sekä isot remontit ja muut hankkeet. Asiakaspalvelu koettiin kuormittavaksi sen vuoksi, että se usein keskeytti meneillään olevan muun työtehtävän. Toisaalta asiakaspalveluksi nähtiin myös se, että suoritettiin asiakkaan pyytämät tehtävät. Erityisesti kevät koettiin kokousten osalta rankaksi, sillä itse kokousten lisäksi kokousten valmistelu ja jälkityöt koettiin aiheuttavan paljon työtä. Vähiten kuormittavaksi koettiin talouden hallintaan liittyvät tehtävät, minkä koettiin johtuvan osittain uudesta järjestelmästä ja erityisesti siitä, että järjestelmä tuotti valmiita ja helposti luettavia raportteja.

# 8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa analysoidaan nykytila-selvityksen pohjalta saatuja tuloksia ja arvioidaan niiden merkitystä. Lisäksi kappaleessa tuodaan esille tulosten perusteella luodut uudet ratkaisumallit ja mitkä niiden vaikutukset ovat REIM Groupin kokonaisvaltaisemman kehityksen kannalta. Lopuksi käsitellään vielä mitä edellytyksiä yritysryhmältä vaaditaan, jotta suunnitellut palvelupaketit voidaan toteuttaa. Nykytila-analyysin antamien tulosten tarkastelun apuna käytettiin työpajatyyppistä työskentelyä, jossa ratkottiin nykytilan perusteella luotujen ratkaisuehdotusten ja johtopäätösten mahdollisia ongelmia mutta kehitettiin myös niiden sisältöä.

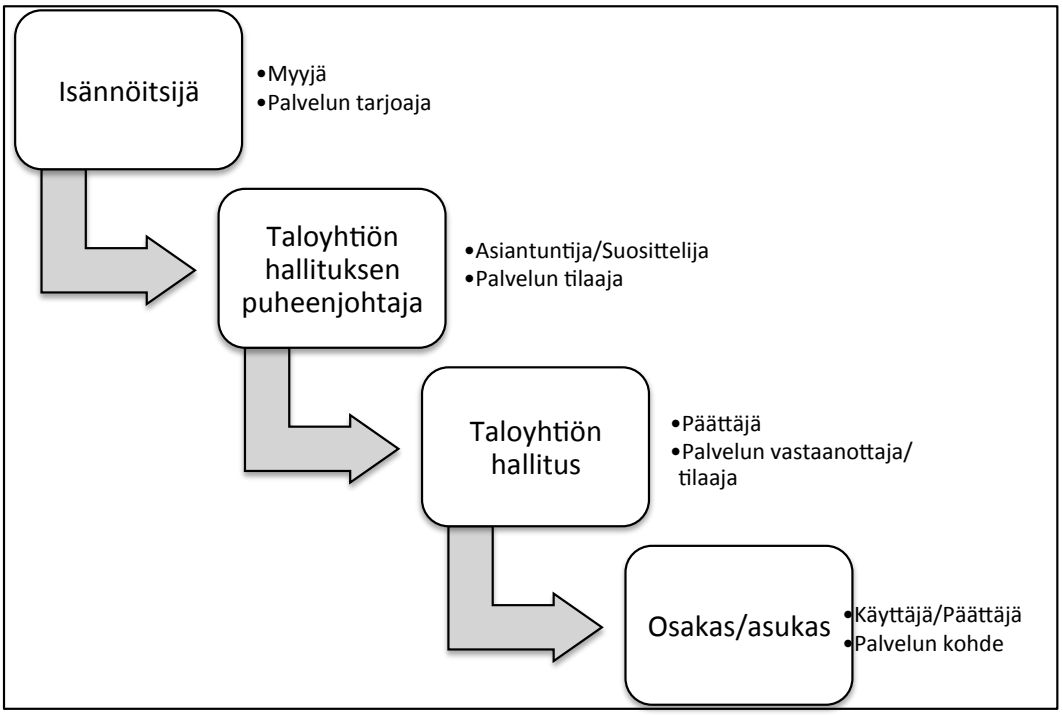
Nykytila-analyysin pohjalta päädyttiin siihen, että REIM Groupin kehittymisen kannalta on olennaista huomata kaksi vaihetta; nykytilassa havaittujen ongelmien ratkaiseminen ja isännöinnin tulevaisuuden tarpeisiin vastaaminen. Tässä työssä päädyttiin keskittymään nykytilassa havaittuihin kuormittavuuteen liittyviin ongelmiin ja niiden ratkaisemiseen. Nähtiin kuitenkin, että tulevaisuudessa havaittu asiakastarpeiden muuttuminen ja sitä kautta mahdollisesti kokonaan uusien palveluiden kehittäminen tulee yritysryhmän kehityksen kannalta ottaa myöhemmässä, tämän työn ulkopuolisessa vaiheessa huomioon.

## 8.1 Asiakkaat

Asiakkaiden kohdalla huomattiin, että asiakkaat pystytään segmentoimaan toisaalta niin, miten asiakkaat vaikuttavat isännöitsijään ja isännöitsijän toimintaan sekä toisaalta asiakkaiden tarpeiden mukaisesti. Tässä kappaleen osassa tuodaan esille ne johtopäätökset miten REIMin asiakkaat nähdään ja miten ne voitaisiin nykytila-analyysin tuloksiin pohjautuen jakaa eri segmentteihin.

### 8.1.1 Kuka on asiakas?

Työn kannalta asiakkaat ja niiden tunteminen nousivat merkittävään rooliin. Tämän vuoksi asiakkaiden määrittäminen ja niiden keskinäisten vaikutussuhteiden ymmärtämiseen kiinnitettiin erityistä huomiota ennen varsinaisten asiakassegmenttien hahmottamista. Isännöinti ja sen sisältämät palvelut voidaan ajatella ensisijaisesti kuluttajille suunnattavina palveluina. Taloyhtiön hallituksella voidaan kuitenkin olettaa olevan asiantuntevampi ote palveluiden tarkasteluun taloyhtiön tarpeiden kannalta kuin tavalliselle taloyhtiön asukkaalle, joka on viime kädessä palvelun kohde. Havaitut asiakasroolit ja niiden väliset suhteet on havainnollistettu kuvaan 26.




**Kuva 26.** Hahmotelma isännöinnissä havaittavista erilaisista asiakasrooleista

Asiakkaiden eri rooleja hahmotettaessa isännöintipalveluiden tapauksessa taloyhtiöiden puheenjohtajia voidaan pitää eräänlaisina asiantuntijoina mutta myös suosittelijoina. Taloyhtiön hallituksen puheenjohtaja on mahdollisesti ainoa asiaan perehtynyt henkilö asiakkaan puolella ja näin ollen merkittävässä roolissa vaikuttamassa siihen, tullaanko isännöitsijän tarjous hyväksymään tai mitä jo

olemassa olevalta isännöitsijältä halutaan. Hallituksen puheenjohtajalla on ylipäätään paljon valtaa tehtäviin päätöksiin ja näin isännöitsijän toimintaan. Toisaalta hallituksen puheenjohtajat toimivat suosittelijan tavoin, sillä he ovat todennäköisesti niitä henkilöitä, jotka laittavat tarjouspyynnön tai jo olemassa olevan isännöitsijän palvelupyynnön aluilleen. Näin he ovat ne keneen myyjän, eli isännöitsijän kannattaa ensisijaisesti keskittyä.

Taloyhtiön hallituksen puheenjohtajan takana taas toimii päättäjä toimiva hallitus tai yhtiökokous, jotka todennäköisesti tulevat uskomaan asiantuntijan tai suosittelijan roolissa toimivan hallituksen puheenjohtajan sanaa. Isännöitsijä itse asioi harvoin hallituksen kanssa suoraan, vaan puheenjohtaja toimii ensisijaisena isännöitsijän kommunikoinnin kohteena. Taloyhtiön tapauksessa käyttäjänä voidaan nähdä itse osakkeenomistaja tai vuokralla olevien asuntojen ja liiketilojen tapauksessa asukas tai tilan muu käyttäjä.

Jotta asiakkaalle voidaan ajatella luotavan todellista arvoa, tulee usein tietää myös asiakkaan omien asiakkaiden tarpeet (Ala-Mutka & Talvela 2004, s. 51). Tätä ajattelutapaa voidaan hyödyntää taloyhtiö hallitus - taloyhtiön asukkaat - asetelmassa. Todellinen asiakas löytyy pääasiallisesti päätöksentekijänä ja toimeksiantajana toimivan taloyhtiön hallituksen takaa.

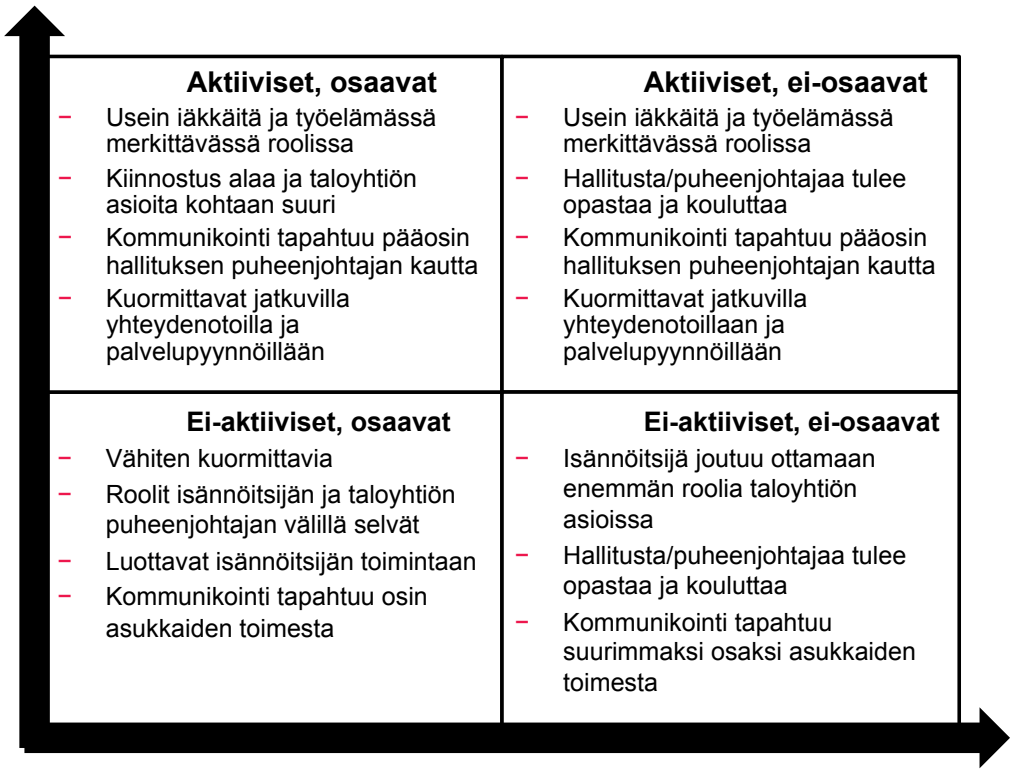
### 8.1.2 Havaitut asiakassegmentit ja -profiilit

Nykytila-analyysissa nousi esiin erilaisia tekijöitä, joiden pohjalta asiakkaat pystyttiin segmentoimaan kolmella erilaisella tavalla. Merkittävimmiksi tekijöiksi asiakassegmentoinnin kannalta nousivat asiakkaiden tarpeet ja isännöitsijän kuormittuminen. Näihin vaikuttavia asioita olivat taloyhtiön ikä ja elinkaari, taloyhtiön hallitus, hallituksen puheenjohtaja sekä asukkaat ja näiden kaikkien aktiivisuus ja taito vaikuttaa taloyhtiön asioihin sekä taloyhtiön tyyppi.

Taloyhtiöissä voitiin todeta eroavaisuuksia sen mukaan, minkä ikäisiä ja missä elinkaaren vaiheessa nämä ovat, jonka vuoksi tätä voitaisiin käyttää yhtenä segmentointiperusteena. Uudet, alle 10 vuotta vanhat taloyhtiöt kuuluvat vielä rakentamisvaiheiseen aikaan liittyvän takuun piiriin, jolloin niillä on tämän vuoksi rakennuksen keskeneräisyyteen tai virheellisyyteen liittyviä tarpeita. Yli 10 vuotta vanhoissa taloissa taas alkaa ilmetä jo peruskorjauksiin liittyviä tarpeita. Mitä vanhempi taloyhtiö on, sitä enemmän siinä alkaa ilmetä niin yllättäviä kuin normaaliinkin ylläpitoon ja peruskorjaukseen liittyviä tarpeita.

Todettiin kuitenkin, että jokainen taloyhtiö kohtaa teknisesti samat haasteet jossakin elinkaaren vaiheessaan, eikä sitä nähty merkittäväksi tekijäksi palveluiden uudelleentarkastelun kannalta. Taloyhtiöillä todettiin olevan samanlaiset tarpeet elinkaaren vaiheesta riippumatta, joten palveluiden tuottamisen kannalta ei nähty tarpeelliseksi tuottaa pelkästään ikään ja elinkaaren vaiheeseen perustuvien tekijöiden vuoksi erilaisia palveluita eri taloyhtiöille.

Toinen mahdollinen tapa segmentoida asiakkaat on ryhmitellä ne puheenjohtaja- ja hallitustyyppien perusteella. Puheenjohtaja- ja hallitustyypeistä oli erotettavissa kaksi merkittävää tekijää; aktiivisuus ja osaaminen, joiden avulla oli mahdollista hahmottaa neljä erilaista segmenttiä (kuva 27). Henkilökemioilla nähtiin olevan merkittävä vaikutus siihen, miten asiakaspalvelu koetaan mutta myös siihen, miten isännöitsijä kokee asiakkuuden kuormittavuuden.




**Kuva 27.** Taloyhtiöiden henkilötyypit niiden kuormittavuuden mukaan

Kuvan 27 ensimmäinen segmentti pitää sisällään taloyhtiöt, joiden hallitukset ja/tai puheenjohtajat ovat hyvin aktiivisia ja omaavat paljon tietotaitoa isännöintiin ja kiinteistöalaan liittyen. Tällaiset taloyhtiöt kuormittavat isännöitsijää runsaasti jatkuvilla yhteydenotoillaan ja palvelupyynnöillään. Tämä tarkoittaa myös sitä, että tähän segmenttiin kuuluvilla asiakkailla ilmenee muita asiakkaita enemmän tarpeita. Toinen erottuva segmentti koostuu aktiivisista, mutta sellaisista taloyhtiöistä, joiden hallituksilta tai puheenjohtajilta osaaminen ei ole ensimmäisen segmentin tasoista. Sen lisäksi, että aktiiviset henkilöt kuormittavat isännöitsijää jatkuvilla yhteydenotoillaan ja palvelupyynnöillään, tällöin kuormittavuutta aiheuttavat myös henkilöiden jatkuva opastaminen ja kouluttaminen.

Loput kaksi segmenttiä pitävät sisällään taloyhtiöt, joissa toimivat henkilöt eivät ole aktiivisia toiminnassaan. Isännöitsijän kannalta helpoin asiakassegmentti voidaan muodostaa asiakkaista, jotka eivät ole aktiivisia mutta joiden osaamistaso isännöinnin ja kiinteistöalan suhteen on korkea. Nämä asiakkaat eivät aiheuta niin

sanottuja ylimääräisiä palvelupyyntöjä ja kuormita näin isännöitsijää enemmän kuin taloyhtiö normaalin teknisen ylläpidon kannalta aiheuttaisi. Viimeiseksi mainittavasta segmenttiin voidaan taas erottaa ne taloyhtiöt, joiden hallitukset ja/tai puheenjohtajat eivät ole toiminnassaan aktiivisia mutta heidän osaamistasonsa on myös tavanomaista heikompi. Nämä taloyhtiöt eivät myöskään aiheuta niin sanottuja ylimääräisiä palvelupyyntöjä mutta heitä tulee kuitenkin opastaa paljon siinä vaiheessa, kun isännöitsijä ja taloyhtiön toimijat kommunikoivat.

Havaittiin kuitenkin, että tätäkään segmentointitapaa ei voi täysin käyttää palveluiden kehittämisen tukena, sillä sen näkökulma on varsin kapea palveluiden toteuttamiseen vaikuttavien tekijöiden osalta. Segmentointitapaa voidaan kuitenkin hyödyntää mahdollisena työkaluna eri asiakkaiden ja niiden kuormittavuuden tunnistamisessa.

Nykytila-analyysin perusteella kolmas tapa segmentoida asiakkaat on ottaa huomioon taloyhtiöiden kiinteistöjen tyypit. Tässä vaihtoehdossa päädyttiin jakamaan asiakkaat REIMin vanhan mallin mukaisesti liike- ja erikoiskiinteistöihin ja asuinkiinteistöihin. Vanhasta segmentointitavasta poiketen asuinkiinteistöt päädyttiin kuitenkin jakamaan talotyypeittäin kerros- ja rivitaloihin eikä niinkään talojen koon mukaisesti (kuva 28). Nykytila-analyysiin pohjautuen päädyttiin siihen, että asuntojen lukumäärällä on vain vähäinen merkitys asiakkaiden tarpeisiin kuin myös isännöitsijän kuormittavuuteen. Huomattiin, että alle 10 asunnon taloyhtiöistä pystyttiin erottamaan rivitalot, jotka erityispiirteidensä vuoksi päädyttiin asettamaan omaksi segmentikseen asuinkiinteistöjen sisälle.

| LIIKE- JA ERIKOIS-KIINTEISTÖT | ASUINKIINTEISTÖT | |
|---|---|---|
| | KERROSTALOT<br>– Kuormittavat<br>– Helpot | RIVITALOT |

**Kuva 28.** Uusi asiakassegmentointi asiakkaiden tarpeet ja isännöitsijän kuormittavuus huomioiden

Tämä segmentointitapa ottaa huomioon molempien edellä mainittujen segmentointitapojen perusteet; asukkaista johtuvan kuormittavuuden ja taloyhtiöiden teknisestä vaihtelevuudesta johtuvan kuormittavuuden. Sen lisäksi se ottaa huomioon kiinteistötyyppien erilaiset tarpeet; liike- ja erikoiskiinteistöillä on erikoistarpeensa, jonka vuoksi niille tarjottavat palvelut joudutaan räätälöimään aina erikseen, rivitalot ovat pieniä eivätkä tarvitse näin kaikkia tarjottavia palveluita, jonka lisäksi eivät ole myöskään niistä valmiita aina maksamaan. Kerrostalot sen sijaan omaavat samat tarpeet niiden koosta ja iästä riippumatta. Ne voidaan kuitenkin jakaa vielä isännöitsijän näkökulmasta kuormittaviin ja helppoihin taloyhtiöihin. Kuormittavat ovat niin teknisesti sellaisessa elinkaaren vaiheessa ja/tai asukkailtaan sellaisia, että ne teettävät isännöitsijälle normaalia enemmän työtä.

## 8.2 Uusien asiakassegmenttien mukainen palveluiden paketointi

Isännöintipalveluiden näkökulmasta palveluiden uudelleenpaketointi tuli aloittaa siitä, että palveluiden ja suoritettavien tehtävien joukosta tuli erottaa kaikista välttämättömimmät tehtävät ja palvelut, joista muodostuu ydinpalvelu. Ydinpalvelulla tässä tapauksessa tarkoitettiin niitä isännöinnille välttämättömiä palveluita ja tehtäviä, jotka ovat lain perusteella isännöinnille määrätty. Näitä palveluita ja tehtäviä Finlex:in (2009) mukaan ovat huolehtiminen lain mukaisesta

kirjanpidosta ja luotettavalla tavalla järjestetystä varainhoidosta, kiinteistön ja rakennusten pidosta sekä yhtiön muun päivittäisen hallinnon hoitaminen hallituksen antamien ohjeiden ja määräysten mukaisesti.

Ydinpalvelun erottamisen jälkeen voitiin asiakasryhmäkohtaisesti synnyttää erilaisia palvelupakettikokonaisuuksia lisäämällä ydinpalvelun ympärille asiakaskohtaisia palveluita tai tehtäviä. Kerrostalojen kohdalla se tarkoitti kolmen erilaisen palvelupaketin rakentamista ja rivitalojen tapauksessa yhden. Paketilla tarkoitetaan niitä tehtäviä ja palveluita, jotka sisältyvät kiinteään isännöintipalkkioon. Lisäksi nähtiin edelleen tarve muodostaa paketin viereen erillisveloitettavien palveluiden ryhmä, jonka suuruus vaihteli kiinteän paketin sisällön laajuudesta riippuen.

### 8.2.1 Motiivit uusille palvelupaketeille

Nykytila-analyysin tuloksista havaittiin, että perusongelma on kuormittavuuden satunnaisuus ja se, ettei sitä huomioida tavassa tuottaa tai hinnoitella palveluita. REIMin tapauksessa haluttiin luoda selkeät palvelupaketit eri asiakkaiden tarpeisiin mutta samalla helpottaa isännöitsijöiden asiakaskohtaisen kuormittavuuden ennakoimista. Lisäksi uusilla palvelupaketeilla haluttiin toisaalta kohdistaa hinta ja kuormittavuus toisiinsa ja toisaalta erottautua uudella hinnoittelutavalla kilpailijoista. Merkittävää oli, että uusilla palvelupaketeilla saataisiin ohjattua asiakasta käyttäytymään sen kuormitusta vastaavalla tavalla.

Toisaalta uusilla palvelupaketeilla ja niiden hinnoittelulla haluttiin erottua kilpailijoista. Sen lisäksi, että tarkoituksena on saada pyydettyä mahdollisimman paljon lisähintaa, voidaan eri tasoisilla palvelupaketeilla myös saada perushinta asetettua helposti kilpailijoiden tarjontaa halvemmaksi.

### 8.2.2 Kerrostalot

Kerrostalojen kohdalla palvelupaketteja lähdettiin kokoamaan palveluasteittain, jolloin pystyttäisiin tarjoamaan erilaisia paketteja niin tämän hetkisten resurssien yli- kuin alikäyttäjillekin. Eritasoisia palvelupaketteja rakennettiin kolme (kuva 29) kappaletta, joista keskimmäinen, Standardipaketti, haluttiin vastaamaan mahdollisimman paljon nykyistä palvelutarjontaa ja -tasoa. Standardipaketin pohjalta pystyttiin sen rinnalle rakentamaan kaksi muuta täysin eritasoista pakettia; hinnaltaan kallein palveluasteeltaan korkein Premium-paketti sekä hinnaltaan halvin ja vain välttämättömimmät palvelut sisältävä Minimipaketti. Palvelupaketin ulkopuolisten erillisveloitettavien palveluiden osuus määritettiin sitä suuremmaksi mitä pienempi kiinteän palvelupaketin sisältö on.

**Kuva 29.** Palvelupaketit kerrostaloille

Alinta palveluastetta edustaisi Minimipaketti, joka sisältäisi nykyisestä kiinteään isännöintipalkkioon sisältyvästä paketista vain ne tehtävät ja palvelut, jotka isännöintipalveluita tarjoavan yrityksen tulee asiakkaalle tuottaa. Lisäksi minimipaketti voisi pitää sisällään muita asiantuntijapalveluita nykyiseen tarjontaan verrattuna huomattavasti rajoitetummassa muodossa tai niin, että

asiakas tekee palvelusta osan itse. Esimerkiksi autopaikkojen ja saunavuorojen kohdalla voitaisiin Minimipaketissa toimia niin, että isännöintitoimisto hoitaa laskutuksen mutta niiden organisoinnin hoitaa taloyhtiö itse.

Minimipaketin ideana on tarjota helpoille asiakkaille palveluita, joita he kokevat ainoastaan tarvitsevansa. Tällöin he nauttivat myös hintaedusta. Toisaalta Minimipaketin tarjoaminen kuormittaa isännöitsijää hyvin vähän. Minimipakettia voitaisiin tarjota myös nykyisille ylimääräistä kuormitusta aiheuttaville asiakkaille halvemman hinnan varjolla, jolloin heidän aiheuttama kuormitus nykyisestä tippuisi. Tällöin isännöitsijältä vapautuisi kapasiteettia käyttöönsä, jolloin isännöitsijöiden on mahdollista ottaa enemmän taloyhtiöitä hallintaansa ja näin ollen yritysryhmän ottaa lisää asiakkaita samoilla isännöitsijäresursseilla.

Standardipaketilla haluttiin asettaa hyvin pitkälti samalle tasolle nykyisen tarjonnan kanssa. Toisaalta peruspaketiksi päädyttiin määrittämään sellainen palvelupaketti, joka pitää sisällään ainoastaan kaiken olennaisen perustyön ja palvelun, jotka asiakkaat näkevät tänäkin päivänä tärkeäksi osaksi isännöinnin lakisääteisiä tehtäviä.

Ylintä palvelutasoa edustaisi Premium-paketti, joka suunniteltiin tämän hetkisten resurssien ylikäyttäjille. Jo paketin hinnoittelussa otetaan huomioon se, että eniten palveluita käyttävät maksaisivat myös varaamastaan isännöintiresurssista eniten. Premium-paketin on tarkoitus sisältään tällä hetkellä käytössä olleet niin sanotut ylimääräiset palvelut mutta siirtää myös olennaisimmat tällä hetkellä erillisveloitettavissa palveluissa sijaitsevat palvelut kiinteän hinnan pakettiin. Paketissa kiinteään isännöintipalkkioon sisältyy eniten palveluita ja erillisveloitettavien palveluiden määrä on kaikista pienin. Lisäksi päädyttiin siihen, että Premium-paketin omaavilla asiakkailla on mahdollisuus saada palveluita, joita muissa paketeissa ei saa edes lisämaksusta. Näitä voisivat olla muun muassa vapaammin valittavat kokousajat, päivystävä isännöitsijä, hallituksen koulutuspaketit ja laajat sähköiset palvelut kuten taloyhtiön sisäisen suunnittelun

tueksi laadittu taloudenseurantajärjestelmä. Premium-paketin päädyttiin pitämään sisällään peruspalveluiden lisäksi paljon palveluita ja työkaluja taloyhtiön toiminnan pitkän tähtäimen suunnitteluun.

Standardipakettia ja ylintä palvelutasoa edustavaa Premium-pakettia lähdettiin hahmottamaan tarkemmin ja niistä rakennetut esimerkit ovatkin nähtävissä taulukossa 5. Esimerkeissä otettiin huomioon erityisesti kolme merkittävintä palveluiden osa-aluetta; kokoukset, talous ja remontit. Lisäksi esimerkissä otettiin kantaa muun muassa asiakaspalveluun ja sen tarjontaan. Esimerkissä Standardipaketti on muodostettu täsmentämällä tämän hetkistä palvelutarjontaa ottamalla huomioon esimerkiksi kuinka monta kokousta taloyhtiöt minimissään vuodessa pitävät ja täsmennetty se paketin rajoitteeksi. Premium-paketin kohdalla pyritään selkeyttämään sitä, mitä esimerkiksi Standardi-paketin erillisveloitettavien listasta siirtyisi Premium-paketin kiinteään veloitukseen.

**Taulukko 5.** Esimerkki Standardi- ja Premium-pakettien eroista

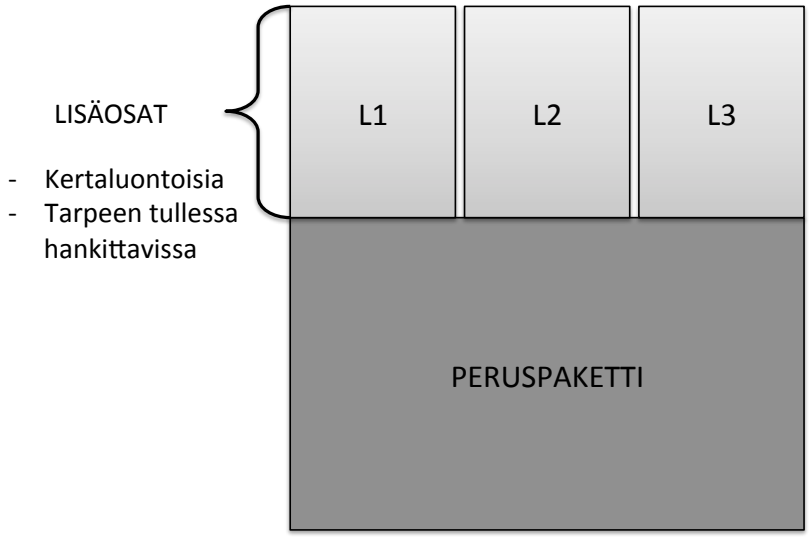
| Standardipaketti | | Premium-paketti | | Palvelut vain premium-asiakkaille |
|---|---|---|---|---|
| Kokoukset<br>• Hallituksen kokoukset (3 kpl)<br>• Yhtiökokous (1 kpl) | • Kokouspalkkiot<br>• Lisäkokoukset<br>• Asukaskokoukset | • Kokouspalkkiot | Kokoukset<br>• Hallituksen kokoukset (rajaton määrä)<br>• Yhtiökokoukset (raj.määrä)<br>• Asukaskokoukset | • Vapaammin valittavat kokousajat (myös aukiolo-aikojen ulkopuolella)<br>• Päivystävä isännöitsijä<br>• Hallituksen koulutus-paketit<br>• Laajemmat sähköiset palvelut: (mm. energiahallin-nan palvelut, talouden seurantajärjestelmä, kattavammat raportit) |
| Talous<br>• Yhtiön kirjanpito ja tilinpäätös<br>• Rahaliikenne<br>• Talousarvion seuranta<br>• Verosuunnittelu<br>• Perusraportit nähtävillä reaaliaikaisesti | • PTS<br>• Erillis-selvity-kset<br>• Huoneistokohtaiset laskelmat<br>• Lisätyö | • Lisätyö | Talous<br>• Yhtiön kirjanpito, tilinpäätös<br>• Talous-, vero- ja toimintasuunnittelu<br>• PTS<br>• Huoneistokohtaiset laskelmat | |
| Remontit<br>• Normaaliin ylläpitoon kuuluvien korjaustöiden suunnittelu ja toteutus | • Peruskorj.hank. suunnit. ja toteutus<br>• Tekninen PTS<br>• 5-v.suun-nitelma<br>• Energia-todistukset | • Peruskorjaushankeiden suunnittelu ja toteutus | Remontit<br>• Normaaliin ylläpitoon kuuluvien korjaustöiden suunnittelu ja toteutus<br>• Tekninen PTS<br>• 5-vuotissuunnitelma<br>• Energiatodistukset | |
| Muuta<br>• Asiakaspalvelu ja isännöitsijän tavoitettavuus toimiston aukioloaikoina | • Vuokraustoim. ja vuokrasuhteiden hallinta<br>• Isännöitsijätod.<br>• Toimistotarvikkeet, tulostukset, kopiot jne. | • Vuokraustoim. ja vuokrasuhteiden hallinta | Muuta<br>• Asiakaspalvelu ja isännöitsijän tavoitettavuus toimiston aukioloaikoina<br>• Isännöitsijätodistukset<br>• Toimistotarv., kopiot jne. | |

Hoidetaan erillisveloituksella

### 8.2.3 Rivitalot

Asiakassegmentoinnin pohjalta huomattiin, että rivitalot muodostivat selkeästi oman asiakassegmenttinsä omien tarpeidensa ja toiveidensa vuoksi. Tästä johtuen oli tärkeää hahmottaa myös rivitaloille sopiva palvelupaketti -kokonaisuus, jonka pohjalta olisi mahdollista lähteä kehittämään potentiaalisia asiakkuuksia.

Erityisenä huomiona rivitaloissa nähtiin niiden vähäinen palvelutarve kerrostaloihin verrattuna. Rivitaloille tarjottavaa palvelua lähdettiinkin rakentamaan huomattavasti yksinkertaisemmasta lähtökohdasta, jossa niille tarjottaisiinkin vain yhtä, huomattavasti tämän hetkistä palvelutarjontaa suppeampaa kokonaisuutta. Peruspaketissa (kuva 30) lähdettäisiin siitä, että se pitäisi sisällään vain lakisääteiset isännöintipalvelut, jolloin myös paketin hinta säilyisi rivitaloja kiinnostava mutta rivitaloasiakkaiden aiheuttama työmäärä pysyisi isännöitsijän näkökulmasta hyvin pienenä. Tämän lisäksi rivitaloille rakennettaisiin lisäosina tarjottavia kertaluonteisia palvelupaketteja, joita taloyhtiön on mahdollista ostaa isännöitsijältä tarvittaessa. Tällaisia lisäosia voisivat esimerkiksi olla erilaiset remontit.




**Kuva 30.** Rivitaloille tarjottava palvelukokonaisuus

Koska tällä hetkellä yritysryhmän pääasiakasryhmänä toimii kerrostalot, nähtiin tämän tutkimuksen kannalta olennaisempana panostaa niille rakennettavaan palvelupakettikokonaisuuteen rivitaloille tarjottavan palvelupaketin sijaan. Tulevaisuuden kannalta oli kuitenkin tärkeää hahmottaa, miltä rivitalojen tarpeisiin vastaava palvelupaketti ja sen lisäosien muodostama palvelukokonaisuus voisi näyttää. Mikäli yritysryhmä päätyy tulevaisuudessa hyödyntämään tämän asiakassegmentin asiakaspotentiaalin, on rivitaloille valmiina ratkaisumalli, jonka pohjalta niille tarjottavaa palvelukokonaisuutta voidaan lähteä jatkojalostamaan.

## 8.3 Uusien palvelupakettien mukainen hinnoittelu

Isännöintialalla vallitseva tarjoukseen perustuva hinnoittelu pysyi lähtökohtana myös uusien palvelupakettien hinnoittelussa. Hinnoittelua tarkasteltiin strategisista ja markkinoinnillisista lähtökohdista, jolloin päädyttiin vain ottamaan kantaa siihen, mistä lähtökohdista hinnoittelun tulisi tapahtua. Itse konkreettiseen hintaan tässä työssä ei puututtu.

Koska uusien palvelupakettien rakentamisen lähtökohtana oli kuormittavuuden jakautuminen tasaisemmin, hinnoittelun nähtiin toimivan yhtenä tärkeänä tekijänä ohjaamaan asiakasta hänelle parhaiten sopivimman palvelupaketin valintaan. Uudessa mallissa palvelupakettien hinnoittelu perustuisi täysin pakettikohtaisesti asiakkaan samaan palvelutasoon sekä isännöitsijätoimiston näkökulmasta kuormittavuustasoon. Tällöin hinnoittelu olisi lähes täysin kapasiteettiperusteista, jolloin asiakas ostaa halutun palvelutason mukaiset resurssit käyttöönsä, mutta varatun kapasiteetin käyttö on edelleen loppupeleissä asiakkaan oman toiminnan vastuulla. Hinnoittelussa tulee kuitenkin olla tarkkana, ettei kuormittavuus siirry vain toisaalle. Kun asiakasta ohjataan toimimaan hinnoittelun avulla, voidaan päätyä esimerkiksi tilanteeseen, jossa asiakkaan pitäisi tehdä jokin asia itse, mutta osaamattomuutensa vuoksi kuormittaakin palveluntarjoajaa enemmän.

Aiemmin yritysryhmä oli käyttänyt tarjoukseen perustuvassa hinnoittelussa osin pohjana myös kilpailuperusteisuutta, jolloin halutulle taloyhtiölle saatettiin tarjota isännöintipalvelua selvästi alihintaan. Uusien palvelupakettien hinnoittelussa päädyttiin siihen, että paketit tulisi hinnoitella valmiiksi kilpailutilanteeseen ja pakettien hinnoittelun päivittyvän tarpeen mukaan. Lisäksi nykyisin tarjouksessa huomioitiin ensisijaisena taloyhtiön koko. Uusissa palvelupaketeissa hintaan vaikuttavat tekijät liittyisivät ennemminkin taloyhtiön tyyppiin (kerros- ja rivitalot) ja siitä johtuviin tarpeisiin.

Kerrostalojen kohdalla lähdettiin siitä ajatuksesta, että Minipaketti olisi paketeista halvin ja Premium-paketti kallein. Premium-paketin hinnoittelussa olisi tarkoitus saada henkilöstön oikea työmäärä vastaamaan paremmin sillä työmäärällä tarjottavaa palvelua. Minimipaketin hinnoittelussa lähtökohtana taas olisi erottautua kilpailijoista, kun lähtöhinta pystyttäisiin asettamaan kilpailijoiden hintoja reilusti alemmaksi. Erillispalveluiden hinnoittelulla sen sijaan päädyttiin haluamaan ohjata asiakasta laajemman palvelupaketin hankkimiseen. Erillislaskutettavien palveluiden tulisi näin ollen olla huomattavasti nykyistä kalliimpia, jolloin niiden tarve johtaisi helpommin ylemmän palveluasteen omaavaan pakettiin siirtymiseen.

Rivitalojen kohdalla peruspaketin hinta olisi tarkoitus saada asettumaan sille tasolle, että rivitaloille tuotettava suppea palvelupaketti saa toisaalta rivitalot kiinnostumaan asiakkuudesta ja toisaalta se vastaa nykyistä paremmin isännöitsijän työmäärästä aiheutuvaa kustannusta. Suppean palvelupaketin päälle tarjottavat lisäosat tulisivat myös olla hinnoiltaan houkuttelevia vaihtoehtoja.

## 8.4 Edellytykset palveluiden uudelleenpaketoinnille

Sen lisäksi, että palvelupaketit rakennettiin ja niiden käyttöönoton tarpeet perusteltiin, tuli ottaa huomioon mitä edellytyksiä nykyiseltä toiminnalta vaaditaan, jotta palvelupaketit voidaan luoda ja ottaa käyttöön täysmääräisesti.

Lisäksi projektin arvioimisen kannalta tuli määrittää miten paketointihanketta on mahdollista viedä eteenpäin.

Tärkeimpänä toimenpiteenä nähtiin nykyisen palvelupaketin täsmentäminen. Tämä pitää sisällään muun muassa sen, että nykyinen palvelutarjooma avataan asiakkaalle entistä selkeämmin. Tällä hetkellä käytössä oleva tehtävälista, joka erottaa kiinteään isännöintipalkkioon ja erillislaskutettaviin kuuluvat palvelut toisistaan, esittelee tarjottavat palvelut ja isännöitsijän toimenkuvaan kuuluvat tehtävät hyvin yksityiskohtaisesti ja sopimusperusteisesti. Tällöin konkreettisesti asiakkaan saama palvelukokonaisuus jää asiakkaalle hyvin epäselväksi. Nykyisen tehtävälistan käyttö palveluiden esittelyssä asiakkaalle voi aiheuttaa asiakkaalle epätietoisuuden tunteen sen suhteen mitä hän oikeasti isännöintipalvelulta saa ja mitä ei. Tällöin asiakkaan ainoaksi vertailukohdaksi isännöintipalvelun tuottajaa valittaessa nousevat isännöinnin hinta ja toimijan maine.

Tämän vuoksi päädyttiinkin siihen, että asiakkaalle tulee jatkossa tarjota nykyistä selkeämpi sopimus, jossa selvitetään tarkemmin mitä isännöitsijän tehtäviin kuuluu ja mitä asiakas erityisesti REIMiltä saa. Nykyisen tehtäväluettelon voi jättää edelleen sopimusperusteiseksi liitteeksi. Kun nykyinen palvelupaketti on selkeämmin määritelty, saadaan myös asiakkaat käyttäytymään tarjottavia palveluita vastaavalla tavalla. Tällöin uusien palvelupakettien rakentamisessa voidaan lähteä siitä näkökulmasta, että Standardipaketti vastaa realistisesti nykytilaa, jolloin myös asiakas käyttäytyy nykyisellä hetkellä standardipaketin määrittämällä tavalla.

Palveluiden kehittämisen kokonaisuus todettiin vaativan myös nykyisten hinnoittelutapojen selkeyttämistä, jotta uudet palvelupaketit voitaisiin hinnoitella vastaamaan mahdollisimman lähelle niiden todellista arvoa. Jotta pystyttäisiin selkeämmin hahmottamaan nykyisen palvelukokonaisuuden hintaan vaikuttavat tekijät tulisi jokaiselle toiminnolle määrittää oma yksittäinen arvonsa, joiden

avulla kokonaisuuden hinta voidaan hahmottaa. Lisäksi tämä auttaisi tarkastelemaan, sitä ovatko tämän hetkiset hinnat oikealla tasolla.

Kolmas merkittävä edellytys liittyy nykyisen erillispalveluhinnaston kehittämiseen. Erillispalveluhinnastosta tulee tehdä selkeämpi ja yksinkertaisempi sekä paikkakuntien tulisi pyrkiä entistä yhdenmukaisempaan malliin. Lisäksi päädyttiin myös siihen, että jotta uudet palvelupaketit voidaan rakentaa, tulee erillispalvelut saattaa asiakkaalle ymmärrettävämpään muotoon selkeäksi esitteeksi.

Uusien palvelupakettien rakentaminen edellyttää myös enemmän yritysryhmän järjestelmiltä. Jotta pakettien käyttäminen olisi mahdollista, tulee muun muassa laskutus olla huomattavasti nykyistä matalamman kynnyksen takana. Tämä mahdollistaa sen, että paketit voidaan rakentaa kasvattamatta suuresti laskutuksen aiheuttamaa kuormitusta, vaikka erillisvelotettavien määrä vaihtelisikin pakettikohtaisesti. Lisäksi järjestelmien tulee tukea entistä aktiivisempaa asiakasraportointia ja mahdollisuutta tuottaa ne jopa automaattisesti. Järjestelmien lisäksi uusien palvelupakettien käyttöönotto vaatii tietysti myös henkilöstön sitouttamista ja kouluttamista.

Havaittiin, että lähtökohtana palveluiden uudelleenpaketoinnissa tulisi olla, että uusista palvelupaketeista keskitytään myymään ainoastaan Standardi- ja Premium -paketteja. Minimipaketin olisi tarkoitus toimia ainoastaan perusteluna Standardi- ja Premium-pakettien hinnoittelulle. Sen sisältö tultaisiin kuitenkin rakentamaan niin suppeaksi, ettei kukaan haluaisi sitä ostaa. Tällöin asiakkaat ohjautuisivat valitsemaan omiin tarpeisiinsa paremmin soveltuvimpien Standardi- ja Premium -pakettien väliltä.

# 9 YHTEENVETO

Isännöintipalvelu on piirteiltään perinteistä asiantuntijapalvelua, jossa tarjottavan palvelun tietointensiivisyys ja näin ollen kyseisen alan asiantuntemus on hyvin korkea. Isännöintialan ollessa murroksessa tarjottavien asiantuntijapalveluiden ja niistä muodostuvien kokonaisuuksien tulee seurata asiakkaiden muuttuvia tarpeita.

Tutkimuksessa esitetyt palveluiden tuotteistamisen, paketoinnin ja hinnoittelun sekä asiakassegmentoinnin eri menetelmät osoittavat, miten erilaisia tapoja näitä aihealueita on käsitellä. Tässä työssä esitetyistä viitekehyksistä valittiin toimivimmat isännöintipalveluiden kehittämiseksi. Valitut menetelmät valittiin sen perusteella, että ne huomioivat isännöintipalveluiden erityispiirteet rajoituksineen ja laajoine asiakaskuntineen. Palveluiden tuotteistaminen ja paketoiminen auttavat hahmottamaan palvelun sisältöä kokonaisuuksittain. Tämä mahdollisti myös isännöintipalveluiden pilkkomisen ja uudelleenkokoamisen erilaisiksi kokonaisuuksiksi. Asiakassegmentointi sen sijaan auttoi hahmottamaan työn kannalta erilaiset asiakasprofiilit ja niiden hyödyntämisen uusien palvelupakettien rakentamisessa.

Työ jakautui kahteen osaan; nykytila-analyysiin ja sen pohjalta rakennettaviin ratkaisuehdotuksiin. Nykytila-analyysin avulla haluttiin löytää nykyisen toiminnan keskeisimmät ongelmakohdat, joihin haettiin sittemmin ratkaisua palveluiden uudelleenpaketoimisen myötä. Nykytila-analyysin keskeisimpänä tuloksena onnistuttiin havaitsemaan, että isännöitsijöiden työmäärän kuormittavuus jakautuu epätasaisesti johtuen eri asiakkaiden erilaisista tarpeista ja erityisesti siitä, ettei tämän hetkinen palvelukokonaisuus vastaa kaikkien asiakkaiden tarpeisiin. Huomattiin myös, ettei kuormittavuutta huomioitu tavassa tuottaa tai hinnoitella palveluita.

Kuormittavuuden epätasainen jakautuminen otettiin lähtökohdaksi palveluiden uudelleentarkastelulle. Palveluiden kehittäminen aloitettiin asiakkaiden

uudelleenjaottelulla. Asiakastarpeiden ja kuormittavuuden kannalta huomattiin, että asiakkaat on järkevintä segmentoida talotyypeittäin; liike- ja erikoiskiinteistöihin, kerrostaloihin ja rivitaloihin, joille olisi mahdollista lähteä rakentamaan kannalta järkeviä palvelukokonaisuuksia.

Tarkasteltavalle yritysryhmälle haluttiin luoda täysin uudet selkeämmät palvelupaketit, jotka vastaisivat paremmin eri profiilisten asiakkaiden tarpeita mutta joiden avulla myös isännöitsijöiden asiakaskohtainen kuormittavuus olisi paremmin ennakoitavissa. Pakettien rakentamisessa kiinnitettiin erityishuomiota pääasiakasryhmään eli kerrostaloihin, joille luotavaan palvelutarjontaan perehdyttiin syvällisemmin. Paketit päädyttiin rakentamaan palveluasteittain samalla kohdeasiakasryhmän kuormittavuus huomioiden. Tavoitteena pakettien määrittämisessä oli saada asiakas käyttäytymään sen kuormitusta vastaavalla tavalla, jolloin isännöitsijän asiakaskohtainen ennakoitavuus paranisi ja asiakas maksaisi realistisemmin isännöitsijältä varaamistaan resursseista ja samalla näin omasta kuormittavuudestaan. Hinnoittelun ohjeistamisessa otettiinkin huomioon niin kilpailulliset kuin asiakastakin ohjaavat tekijät.

Tutkimuksen haasteena oli isännöintipalvelun esitetyn tarjonnan ja todellisen toiminnan erottaminen toisistaan. Tämä tarkoitti sitä, että kaikille tarjottava samanlainen palvelukokonaisuus ei taannut samanlaista asiakaskohtaista työmäärää eikä tarjottavaa palvelua nähty selkeänä kokonaisuutena. Tässä tutkimuksessa onnistuttiin kuitenkin löytämään merkittävimmät ratkaisut, joiden puitteissa yritysryhmän on mahdollista kehittää palveluitaan asiakaskohtaisemmiksi, kuormittavuutta ennakoivammiksi ja ennen kaikkea selkeämmiksi kokonaisuuksiksi, joilla pystytään selkeästi kertomaan asiakkaalle mitä erilaiset isännöintipalvelukokonaisuudet pitävät sisällään. Vaikka uusien palvelupakettien käyttöönotto vaatii yritysryhmältä pitkäjänteistä jatkokehitystyötä ja konkreettisia muutoksia toimistojen arjessa, se voi tehostaa näiden ratkaisujen avulla toimintaansa ja valmistaa itseään tulevaisuuden haasteita varten.

# LÄHTEET

**Artikkeli-, raportti ja kirjalähteet:**

Aaltola, J. & Valli, R. 2010 (toim.). Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 1, Metodin valinta ja aineiston keruu : virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Juva, PS-kustannus. 261 s.

Ala-Mutka, J. & Talvela, E. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia: Asiakaslähtöinen liiketoiminnan ohjaus. Helsinki, Talentum. 223 s.

Edvardsson, B. & Olsson, J. 1996. Key Concepts for New Service Development. *The Service Industries Journal*. Vol. 16, No. 2, s. 140-164.

Bitran, G. & Pedrosa, L. 1998. A Structured Product Development Perspective for Service Operations. *European Management Journal*. Vol. 16, No. 2, s. 169-189.

Bullinger, H.J., Fähnrich, K. P., Meiren, T. 2003. Service engineering - methodical development of new service products. *International Journal of Production Economics*. 85, s. 275-287.

Goldstein, S. M., Johnston, R., Duffy J., Rao J. 2002. The Service concept: the missing link in service design research? *Journal of Operations Management.* Vol. 20, s. 121-134.

Grönroos, C. 2009. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Helsinki, WSOYPro. 565 s.

Järvinen, P. & Järvinen, A. 2004. Tutkimustyön metodeista. Tampere, Opinpajan kirja. 211 s.

Kotler, P. & Keller, K. L. 2012. Marketing Management. Harlow, Pearson. 679 s.

Looy, B. V., Dierdonck, R. V., Gemmel P. 1998. Service Management: An Integrated Approach. Lontoo, Financial Times Management. 504 s.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. 2010. Business Model Generation: A Handbook for Visionares, Game Changers, and Challengers. New Jersey, John Wiley & Sons, Inc. 278 s.

Parantainen, J. 2007. Tuotteistaminen: rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. Helsinki, Talentum. 290 s.

Pekkarinen, S. & Ulkuniemi, P. 2008. Modularity in developing business services by platform approach. *The International Journal of Logistics Management*. Vol. 19, nro. 1, s. 84-103.

REIM Group lyhyesti, 2014. Yritysesittely -kalvosarja.

Sipilä, J. 2003. Palvelujen hinnoittelu. Porvoo, WS Bookwell Oy. 501 s.

Sipilä, J. 1996. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. Porvoo, WSOY. 151 s.

Torkkeli, M., Salmi, P., Ojanen, V., Länkinen, H., Laaksolahti, A., Hänninen, S., Hallikas, J. 2005. Asiantuntijapalvelujen johtamisen haasteet: Opas suunnittelu- ja konsultointiyritysten liiketoimintaosaamisen kehittämiseen. Lappeenranta, Lappeenrannan teknillinen yliopisto. 68 s.

**Internet -lähteet:**

Corbel Oy, 2014. Yritys. [WWW-sivu]. [Viitattu 22.8.2014]. Saatavissa: http://corbel.fi/fi/yritys/.

Finlex, 2009. Asunto-osakeyhtiölaki. 7 luku: Asunto-osakeyhtiön johto ja edustaminen. [WWW-sivu]. [Viitattu 22.5.2014]. Saatavissa: http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2009/20091599#L7.

Isännöintiliitto, 2011a. Isännöinnin visio 2020 –hankkeen loppuraportin tiivistelmä. [WWW-dokumentti]. [Viitattu 23.5.2014]. Saatavissa: http://www.isannointiliitto. fi/attachements/2011-05-12T14-50-5285.pdf.

Isännöintiliitto, 2011b. Isännöinnin visio 2020 –esite. [WWW-dokumentti]. [Viitattu 23.5.2014]. Saatavissa: http://www.isannointiliitto.fi/attachements/2011-05-26T08-27-3361.pdf.

Isännöintiliitto, 2013. Isännöintipalvelun hankintaohje. [WWW-dokumentti]. [Viitattu 22.5.2014]. Saatavissa: http://www.isannointiliitto.fi/attachements/2013-06-26T15-26-16107.pdf.

Isännöintiliitto, 2014a. Isännöinnin tulevaisuus. [WWW-sivu]. [Viitattu 8.5.2014]. Saatavissa: http://www.isannointiliitto.fi/isannointiliitto/isannoinnintulevaisuus/.

Isännöintiliitto, 2014b. Isännöinti Suomessa. [WWW-sivu]. [Viitattu 15.5.2014]. Saatavissa: http://www.isannointiliitto.fi/isannointiliitto/isannointialasuomessa.

Isännöintiliitto, 2014c. Isännöinti asiantuntijana. [WWW-sivu]. [Viitattu 22.5.2014]. Saatavissa: http://www.isannointiliitto.fi/asuminentaloyhtiossa/isannointi/.

Kauranen, H. 2011. Tulevaisuuden isännöinti. [WWW-dokumentti]. [Viitattu 18.6.2014]. Saatavissa: http://www.taloyhtio.net/attachements/2011-10-25T14-26-1313206.pdf.

Kiinteistöalan Koulutussäätiö, 2010. Isännöinnin ammattilaiset -kyselytutkimus. [WWW-dokumentti]. [Viitattu 1.9.2014]. Saatavissa: http://www.isannointiliitto.fi/jasenyydet/tutkimukset/Is%C3%A4nn%C3%B6inninammattilaiset/2010/.

Kiinteistöliitto, 2014. Isännöintipalkkiot 2013 -tutkimus: Erillisveloituksissa vaihtelua, kuukausipalkkiot vakaampia. [WWW-dokumentti]. [Viitattu 9.6.2014]. Saatavissa: http://www.kiinteistoliitto.fi/uutiset/45201.aspx.

OP-Kiinteistökeskus, 2014a. OP-Kiinteistökeskus yrityksenä. [WWW-sivu]. [Viitattu 22.8.2014]. Saatavissa: https://www.opkk.fi/opkk/opkk/opkk_portal/opkk_yrityksena/opkk_yrityksena?pid=ea6c.

OP-Kiinteistökeskus, 2014b. OPKK Toimipisteet. [WWW-sivu]. [Viitattu 22.8.2014]. Saatavissa: https://www.opkk.fi/opkk/opkk/opkk_portal/opkk_portal/is_ja_talhallpalveluyritykset?pid=ea6b.

Ovenia Group, 2014. Isännöintiä valtakunnallisesti, paikallisesti ja verkossa. [WWW-sivu]. [Viitattu 22.8.2014]. Saatavissa: http://www.ovenia.fi/isannointi.

Realia Management, 2012. Ylläpidon johtaminen, asunnot. [WWW-sivu]. [Viitattu 21.8.2014]. Saatavissa: http://www.realiamanagement.fi/kiinteist%C3%B6johtamispalvelut/asunnot.

REIM Green, 2014. REIM Green –ympäristövastuu. [WWW-sivu]. [Viitattu 21.5.2014]. Saatavissa: http://www.reimgroup.com/reimgreen/.

REIM Group, 2014a. REIM Groupin kotisivujen etusivu. [WWW-sivu]. [Viitattu 13.5.2014]. Saatavissa: http://www.reimgroup.com/.

REIM Group, 2014b. REIM Group lyhyesti. [WWW-sivu]. [Viitattu 20.5.2014]. Saatavissa: http://www.reimgroup.com/reim-group/reim-groupista/.

REIM Group, 2014c. Asiakkaaksi REIMille - Palvelut. [WWW-sivu]. [Viitattu 21.5.2014]. Saatavissa: http://www.reimgroup.com/reim-group/reim-groupista/.

REIM Group, 2014d. ISA ja isännöitsijätoimistojen auktorisointi. REIM Group Newsletter #35. [WWW-dokumentti]. [Viitattu 22.5.2014]. Saatavissa: http://www.reimgroup.com/uutinen/?nid=1323.

REIM Hämeenlinna, 2014. REIM Hämeenlinna. [WWW-sivu]. [Viitattu 21.5.2014]. Saatavissa: http://www.reimgroup.com/toimipisteet/hameenlinna/.

REIM Imatra, 2014. REIM Imatra. [WWW-sivu]. [Viitattu 21.5.2014]. Saatavissa: http://www.reimgroup.com/toimipisteet/imatra/.

REIM Joensuu, 2014. REIM Joensuu. [WWW-sivu]. [Viitattu 21.5.2014]. Saatavissa: http://www.reimgroup.com/toimipisteet/joensuu/.

REIM Kymi, 2014. REIM Kymi (Kouvola). [WWW-sivu]. [Viitattu 21.5.2014]. Saatavissa: http://www.reimgroup.com/toimipisteet/kymi-kouvola/.

REIM Lahti, 2014. [WWW-sivu]. [Viitattu 21.5.2014]. Saatavissa: http://www.reimgroup.com/toimipisteet/lahti/.

REIM Lappeenranta, 2014. [WWW-sivu]. [Viitattu 21.5.2014]. Saatavissa: http://www.reimgroup.com/toimipisteet/lappeenranta/

REIM Mikkeli, 2014. [WWW-sivu]. [Viitattu 21.5.2014]. Saatavissa: http://www.reimgroup.com/toimipisteet/mikkeli/.

REIM OMAKOTI, 2014. REIM OMAKOTI –palvelu. [WWW-sivu]. [Viitattu 21.5.2014]. Saatavissa: http://reim.latomo.fi/.

REIM Oulu, 2014. [WWW-sivu]. [Viitattu 21.5.2014]. Saatavissa: http://www.reimgroup.com/toimipisteet/oulu/.

REIM Porvoo, 2014. [WWW-sivu]. [Viitattu 21.5.2014]. Saatavissa: http://www.reimgroup.com/toimipisteet/porvoo/.

REIM Tampere, 2014. [WWW-sivu]. [Viitattu 21.5.2014]. Saatavissa: http://www.reimgroup.com/toimipisteet/tampere/.

Tilastokeskus, 2012. Suomen virallinen tilasto (SVT): Asunto-osakeyhtiöiden talous. [WWW-dokumentti]. [Viitattu: 1.9.2014]. Saatavissa: http://tilastokeskus.fi/til/asyta/.

**Haastattelut ja tapaamiset:**

Hellevaara, Marko. 2014. Toimitusjohtaja REIM Hämeenlinna; Sorsa, Seija. 2014. Talouspäällikkö REIM Hämeenlinna. Tapaaminen. 19.5.2014.

Toivonen, Saija. 2014. Toimitusjohtaja REIM Group. Lahti. Tapaaminen. 4.6.2014.

Taloyhtiöiden hallitusten puheenjohtajat. 2014. Lahti ja Hämeenlinna. Haastattelut. Kesäkuu 2014.

Isännöitsijät. 2014. Lahti ja Hämeenlinna. Haastattelut. Elokuu 2014.

**LIITE 1.** Haastattelurunko taloyhtiöiden hallitusten puheenjohtajille

Perustiedot:

- Taloyhtiön koko, ikä, huoneistoala?
- Kerro vapaasti taloyhtiöstänne, minkälainen taloyhtiö on (asukkaiden ikäjakauma, vuokra-asuntojen osuus, liiketilojen osuus)?
- Kuinka pitkään taloyhtiö on ollut REIMin asiakas?
- Kuinka pitkään haastateltava on toiminut hallituksen puheenjohtajana?

Taloyhtiön toiminta:

- Kuinka aktiivisesti taloyhtiössä vaikutetaan/halutaan vaikuttaa taloyhtiön asioihin?
- Minkälaiset yhtiökokoukset ovat? Osallistujamäärä? Kuinka aktiivisesti osallistutaan keskusteluun?
- Miten taloyhtiön hallitus toimii? Tehdäänkö joitakin ns. isännöitsijälle kuuluvia asioita itse? Vaikuttaako tämä jotenkin isännöitsijän toimintaan/rooliin/tehtäviin taloyhtiössä?
- Millaisena asiakkaana pidät taloyhtiötänne isännöitsijätoimiston näkökulmasta?
- Ketkä muut taloyhtiöstä ovat yhteyksissä isännöitsijätoimistoon? Missä asioissa? Mitkä ovat heidän näkemyksensä?
- Kuinka hyvin asukkaat tietävät mitä tehtäviä kuuluu isännöitsijätoimistolle ja mitä ei?

jatkuu

Taloyhtiö ja REIM:

- Mitkä tekijät ovat vaikuttaneet REIMin valintaan isännöitsijäksi? Mitkä tekijät ovat vaikuttaneet siihen, että REIM on pidetty isännöitsijänä?
- Miten tyytyväisiä olette olleet REIMin tarjoamaan isännöintipalveluun (asteikolla 1-5)?
- Mitkä tekijät vaikuttavat arvosanaan (hinta/palvelun laatu/palveluiden kattavuus/isännöitsijä henkilönä)?
- Milloin viimeksi sopimusta on päivitetty? Miksi?
- Milloin viimeksi isännöitsijä on kilpailutettu? Miksi?
- Miten selkeänä koette sopimussisällön?
- Miten selkeänä koette hinnoittelun?
- Muuttaisitteko kiinteään palkkioon kuuluvien ja erilliskorvaukseen oikeuttavien tehtävien jakoa jollakin tavalla? (lista)

Isännöinnin tarpeet:

- Mitkä ovat isännöitsijän tärkeimmät tehtävät? Mitkä tehtävät näet toissijaisina, ns. lisäpalveluina?
- Mitä toivoisitte lisää? Mitä uutta toivoisitte isännöintipalveluilta?
- Mihin suuntaan isännöintiä tulisi kehittää?

**LIITE 2.** Haastattelurunko isännöitsijöille

- Kuinka kauan toiminut isännöitsijänä?
- Kuinka montaa kohdetta isännöi?
- Minkälaisiin tehtäviin jakaisi isännöinnin? Mitkä näistä tehtävistä näkee tärkeimpinä, mitkä ns. lisäpalveluina?
- Mitkä näistä tehtävistä vievät eniten aikaa? Mitkä vähiten?
- Lasketaanko tunteja/tehtävä/taloyhtiö? Laskeeko itse?
- Seurataanko eri taloyhtiöiden kuormittavuutta? Seuraatko itse?
- Minkälaiset taloyhtiöt ovat kuormittavimpia?
- Huomioidaanko kuormittavuus taloyhtiöiden valinnassa isännöitsijöille? esim. taloyhtiön koko tai tulevat remontit
- Miten taloyhtiöt valikoituvat isännöitsijöiden kesken? Pääseekö itse vaikuttamaan?
- Miten luokittelisi taloyhtiöt, niiden hallitukset ja hallitusten puheenjohtajatyypit eri tyyppiluokkiin? Miten nämä kuormittavat? Vaikuttaako tämä jotenkin isännöitsijän toimintaan/rooliin/tehtäviin taloyhtiössä?
- Minkälaisia eroja taloyhtiöiden välillä on havaittavissa sen mukaan minkälaisia tehtäviä ne teettävät ja miten paljon?
- Miten selkeänä itse kokee hinnoittelun? Muuttaisiko jotain?