

Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli strategian toteuttamisen työkaluna isännöintialalla



Toiviainen, Tero

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Hyvinkää

Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli strategian toteuttamisen työkaluna isännöintialalla

Tero Toiviainen
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen
koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Huhtikuu, 2010

Tero Toiviainen

Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli strategian toteuttamisen työkaluna isännöintialalla

Vuosi 2010

Sivumäärä 132

Taustana tämän opinnäytetyön toteuttamiselle oli Myyrmäen Huolto Oy:n tarve kehittää käytännön toiminnan tehokkuutta ja asiakaslähtöisyyttä. Yritys perustettiin noin 40 vuotta sitten ja pääosa yrityksen asiakkaista on samalla yrityksen omistajia. Myyrmäen Huolto Oy tarjoaa asiakkailleen hallinnolliset isännöintipalvelut ja kiinteistön huoltopalvelut.

Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli osoittautui soveltuvaksi viitekehyyksi opinnäytetyölle, koska sen peruslähtökohtana on yrityksen strategian jalkauttaminen yrityksen päivittäiseen toimintaan asiakastarpeet huomioiden. Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli perustuu Jouko Hannuksen vuonna 2004 julkaisemaan teokseen Strategisen menestyksen avaimet.

Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli koostui asiakasstrategiasta ja strategisista voimavaroista. Asiakasstrategia perustui yrityksen kokonaisstrategiaan. Asiakasstrategian avulla yrityksen liiketoimintaan tuotiin asiakasnäkökulma, jonka perusteella yrityksen kehittämistä ja voimavarojen kohdistamista ohjattiin. Asiakasstrategiassa määritettiin toimintamallit ja kilpailustrategia erikseen jokaiseen asiakassegmenttiin. Yrityksen toiminnan vaatimat strategiset voimavarat olivat osaaminen, prosessit, IT-ratkaisut, rakenne ja kumppanuudet sekä materiaaliset ja immateriaaliset voimavarat. Lisäksi teoreettisessa viitekehyyksessä käsiteltiin strategian seuranta ja ohjaus sekä muutosjohtaminen.

Opinnäytetyön tutkimuksellinen osio selvitti yrityksen strategian toteutumista päivittäisessä toiminnassa. Tutkimusosio koostui kahdesta erillisestä tutkimuksesta. Kvantitatiivisella kyselytutkimuksella selvitettiin asiakkaiden näkemyksiä yrityksen palveluista, toiminnasta, yrityskuvasta sekä yrityksen kehittämistarpeita. Teemahaastattelujen avulla selvitettiin yrityksen henkilöstön käsityksiä yritystoiminnan nykytilasta sekä kehittämistarpeita. Teemahaastattelussa yritystoimintaa arvioitiin EFQM-mallin avulla. EFQM on laajimmin levinnyt organisaatioiden analysointimenettely ja liiketoiminnan johtamisen viitekehys Euroopassa. EFQM-mallia ylläpitää European Foundation for Quality Management.

Tutkimusten perusteella asiakkaat olivat kokonaisuutena suhteellisen tyytyväisiä yrityksen tarjoamiin palveluihin. Kehityskohteiksi nousivat palvelujen parempi tuotteistaminen, toiminnan tehokkuus, viestintä ja aktiivisuus asuinympäristöä kehittävien projektien osalta. Henkilöstön haastattelujen perusteella ensisijaisia kehityskohteita olivat yritysstrategian päivitys, asiakasstrategian ja prosessien määrittely, tietotekniikan hyödyntämisen tehostaminen sekä henkilöstöjohtaminen.

Opinnäytetyön perusteella ensisijainen jatkotutkimusaihe oli vuosittaisen EFQM-mallin mukaisen itsearvioinnin toteuttaminen yrityksessä. Arvioinnilla selvitetään tehtyjen kehitystoimenpiteiden vaikuttavuutta ja saadaan tietoa uusista kehittämistarpeista.

Asiasanat: asiakaslähtöinen, liiketoimintamalli, strateginen johtaminen, asiakasstrategia, segmentointi, strategiset voimavarat ja kilpailukyky.

Tero Toiviainen

Customer focused business model for property management (a strategy implementation tool)

Year 2010

Pages 132

This thesis was based on Myyrmäen Huolto limited`s need to develop their activities in order to streamline business and make services more customer-oriented. The company was founded approximately 40 years ago and the majority of its customers are also owners of the company. Myyrmäen Huolto limited offers property management and facility maintenance services for housing co-operatives

A customer focused business model turned out to be applicable for this thesis due to its fundamental objective which is to apply corporate strategy and customer orientation to the company`s daily activities. A customer focused business model consists of customer strategy and strategic resources. Customer strategy is based on company`s strategy. The Customers` perspective is taken into account by creating a customer strategy. Customers` perspectives guide the development of the company and allocation of strategic resources. Customer strategy operating models and competition strategies are specified for each segment. Strategic resources are defined as knowledge, processes, IT-solutions, structures, alliances and material & immaterial resources. In addition the theoretical framework includes also sections for evaluation, strategic steering and change management. The customer focused business model originated from Jouko Hannus in his book "Strategisen menestyksen avaimet" (2004) (Keys for strategic success).

The practical part of the thesis examined how efficiently company`s strategy was implemented in daily activities. The practical part consisted of two different surveys. The quantitative enquiry researched customers` perceptions of company`s services, operations, image and needs for development. Themed interviews studied the personnel`s perceptions of the company`s present state and its desire for development. Theme interviews were executed by utilizing EFQM-model. EFQM is the most widespread analyzing method within the context of business leadership in Europe. EFQM-model is promoted by European Foundation for Quality Management.

According to the studies customers were predominately quite satisfied with the company`s services. The most emerging development needs were targeted at production, operational efficiency, communication and activity for launching development projects for a better housing environment. As a result of the themed interviews such developing areas emerged as: updating of corporate strategy, defining customer strategy, modeling of core processes, more efficient exploitation of IT-solutions, and more advanced personnel management.

The thesis recommends that the company would benefit if they could adapt regularly executed self-evaluation practices in order to retrace effectiveness of development activities and specify upcoming needs for development.

Key words: customer focused business model, strategic management, customer strategy, segmentation, strategic resources and competitiveness.

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Kehittämishankkeen taustaa	7
1.2	Tutkimuksen tarkoitus ja rajaus.....	8
1.3	Tutkimuksen peruskäsitteet.....	10
1.4	Kehittämisenäkökulma ja menetelmät	11
1.5	Tutkimusraportin rakenne	12
2	Toiminnallinen viitekehys	13
2.1	Myyrmäen Huolto Oy.....	13
2.2	Isännöinti toimialana	15
2.3	Isännöinnin tehtävät ja tavoitteet	16
3	Teoreettinen viitekehys: Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli	19
3.1	Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli.....	19
3.2	Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli kilpailuetuna.....	22
3.3	Asiakasstrategia	23
3.3.1	Segmentointi	25
3.3.2	Palvelukanavastrategia	27
3.3.3	Palvelutarjonta ja toimintamallit	27
3.4	Strategiset voimavarat	29
3.4.1	Osaaminen	29
3.4.2	Prosessit.....	30
3.4.3	IT-ratkaisut	37
3.4.4	Rakenne ja kumppanuudet	39
3.4.5	Materiaaliset ja immateriaaliset voimavarat.....	43
3.4.6	Strategian seuranta ja ohjaus	44
3.5	Muutosjohtaminen	45
3.6	Yhteenveto ja viitekehys kehittämishanketta varten.....	48
4	Kehittämishankkeen kuvaus	49
4.1	Hankesuunnitelma	49
4.1.1	Lähtötilanteen kuvaus ja arviointi	49
4.1.2	Hankkeen tavoitteet ja tehtävät	50
4.1.3	Toimenpiteet ja aikataulu	50
4.1.4	Hankkeen organisaatio, resurssit ja kustannukset.....	51
4.1.5	Hankkeen riskit	51
4.1.6	Hankkeen arviointisuunnitelma	53
4.2	Hankkeen toteutus	53
4.2.1	Toimintatutkimus ja sen vaiheet sekä tiedonkeruumenetelmät .	53
4.2.2	Liiketoimintamallin nykytilanne	56

4.2.3	Kyselytutkimuksen suorittaminen	59
4.2.4	Kyselytutkimuksen tulokset ja johtopäätökset.....	61
4.2.5	Teemahaastattelun suorittaminen	74
4.3	Asiakaslähtöinen isännöinnin liiketoimintamalli.....	90
4.3.1	Kehittämistarpeet	91
4.3.2	Asiakaslähtöisen liiketoiminnan mallin sisältö	92
4.3.3	Kehityshankkeen sisäänajo ja käynnistys	101
4.4	Hankkeen arviointi	102
4.4.1	Hankkeen tavoitteiden täyttyminen	103
4.4.2	Hankkeen luotettavuus	103
4.4.3	Käyttökelpoisuus, hyödynnettävyys ja vaikuttavuus	104
5	Yhteenveto	104
5.1	Yhteenveto ja johtopäätökset	105
5.1.1	Yhteenveto tutkimuksesta	106
5.1.2	Yhteenveto tuloksista ja tuotoksesta	107
5.1.3	Johtopäätökset	109
5.2	Ehdotukset jatkokehitystoimenpiteiksi.....	110
5.3	Tutkimuksesta nousut jatkotutkimustarve	110
6	Päätäntö	110
6.1	Opinnäytetyö ammatillisen osaamisen kehittämisessä	111
6.2	Itsearviointi	111
	Lähteet	113
	Kuviot	115
	Taulukot	116
	Liitteet.....	117
	Liite 1: Kyselytutkimuslomake.....	117
	Liite 2: Yhteenveto kyselytutkimuksen tuloksista.....	123

1 Johdanto

Tässä opinnäytetyön ensimmäisessä luvussa tarkastellaan ensin työn taustaa. Tämän jälkeen selvitetään työn tarkoitusta ja rajausta, työn keskeisiä käsitteitä, metodologisia valintoja ja opinnäytetyöraportin rakennetta.

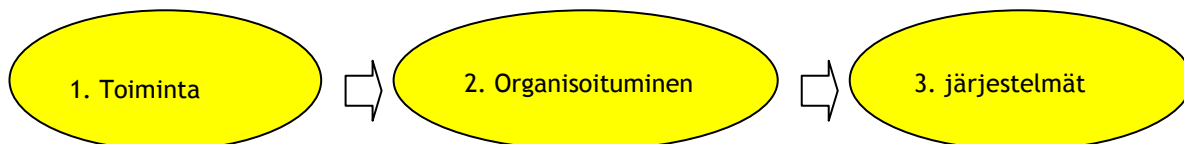
1.1 Kehittämishankkeen taustaa

Toimintaympäristön kiihtyvä muutostahti ja kilpailun koveneminen asettavat kaiken liiketoiminnan alati uusien haasteiden eteen. Harvakseltaan tehtävät strategiset linjaukset eivät riitä toimintaedellytysten jatkuvassa muutoksessa. Myös asiakkaiden muuttuvia tarpeita ja odotuksia on seurattava tehokkaasti. Kerätty tieto on analysoitava, strategia päivitettävä ja määritetty strategia on vietävä käytännön toiminnaksi. (Hannus 2004, 9-11.) Pelkät juhlat puheet ja näyttävät kalvosarjat eivät riittävästi ohjaa organisaation toimintaa tavoiteltuun suuntaan. Strategiapohjainen kehitystyö, joka huomioi yrityksen tavoitteet ja asiakkaiden tarpeet on pitkäjänteistä kehittämistä kaikilla yritystoiminnan osa-alueilla ja tasoilla. Tavoitteena tulee olla yhtenäinen toiminnallinen kokonaisuus, jossa jokaisella yksiköllä, tiimillä ja yksilöllä on selkeä paikka ja yhdensuuntaiset tavoitteet toiminnassaan. (Hannus 2004, 12-13.)

Yrityksen menestyksen kannalta ratkaisevassa asemassa on yrityksen arvontuottokyky asiakkaalle. Menestyvä, markkinaehtoinen liiketoiminta perustuu poikkeuksetta kilpailukykyiseen arvontuottokykyyn niillä markkinoilla, joilla yritys toimii. Asiakkaat ovat halukkaita maksamaan ainoastaan sellaisista palveluista, joiden koetaan olevan hyödyllisiä asiakkaiden tarpeiden tyydyttämisen kannalta. (Tikkanen, Aspara & Parviainen 2007, 60.) Hyöty on käsitteenä laaja-alainen ja aina sidoksissa asiakkaaseen. Asiakkaan arvostamia hyötyjä voivat olla esimerkiksi asiantuntijuus, monipuolisuus, nopeus, palveluun liittyvä arvostus jne. (Tikkanen 2006, 95.) Käytännössä asiakkaan kokema hyöty on aina laajempi kuin itse konkreettinen tuote tai palvelu koostuen ydintuotteen ohella mm. lisä- ja tukipalveluista sekä markkinoinnillisista tekijöistä (Tikkanen 2006, 100).

Erityisiä haasteita ja samalla myös mahdollisuuksia liiketoiminnan kehittämiseksi tarjoaa nykyaikainen viestintäteknologia. Palvelukanavien monipuolistaminen, prosessien tukeminen ja viestintä ovat alueita, joiden osalta uuden teknologian mahdollisuudet tulee selvittää ja hyödyntää. Tietoteknisten ratkaisujen tehokas hyödyntäminen edellyttää yhteisiä toimintamalleja, integroituja järjestelmiä sekä riittävää järjestelmien käytön osaamista.

Hannuksen (2004, 273-275) mukaan tarkoituksenmukainen IT-järjestelmien kehitys tukee toiminnan linjauksia ja organisoitumista sekä avaa uusia mahdollisuuksia toiminnan kehittämiseksi (kuvio 1).



Kuvio 1: Tietotekniset ratkaisut kehittyvän liiketoiminnan tukena

Opinnäytetyön kohdeyritys Myyrmäen Huolto Oy tarjoaa monipuolisia kiinteistöpalveluita Vantaan Myyrmäen alueella. Palveluvalikoimaan sisältyvät isännöinti ja kiinteistöjen huoltopalvelut sekä erilaiset selvitykset, korjaukset, korjauksien valvonta ja suurempien saneeraushankkeiden hallinnolliset tehtävät. Lisäksi valtaosa taloyhtiöiden eri hankinnoista kanavoituu asiakasyhtiöille kohdeyrityksen kautta. Kohdeyrityksen monipuolinen palvelutarjonta, asiakkaiden suuri lukumäärä ja laaja yhteistyöverkosto asettavat paljon haasteita yrityksen toiminnalle.

Arvon tuottaminen asiakkaalle edellyttää asiakaslähtöistä toimintaa. Tässä opinnäytetyössä paneudutaan kohdeyrityksen asiakaslähtöiseen liiketoimintaan. Liiketoimintamallin tehtävänä on yritysstrategian jalkauttaminen menestyksekkääksi käytännön liiketoiminnaksi. Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin avulla kohdeyritys pyrkii kehittämään palveluja, toiminnan laatua sekä tehokkuutta asiakastarpeet ja liiketaloudelliset tavoitteet huomioiden.

1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja rajaus

Tämä työelämälähtöinen opinnäytetyö toteutetaan tutkimuksellisenä kehittämishankkeena, jonka toimeksiantajana ja taustaorganisaationa on kiinteistöpalveluita tarjoava yritys, Myyrmäen Huolto Oy.

Työn tarkoituksena ja tutkimusongelmana on selvittää, kuinka asiakaslähtöinen liiketoimintamalli toimii yritysstrategian käytäntöön jalkauttamisen työkaluna isännöintitoimialan yrityksessä.

Tutkimusongelman määrittelyn jälkeen tutkija määrittää tutkimuskysymysten avulla, mitä itse asiassa aiheeseen liittyen halutaan tietää. Tutkimusongelman asettelulla on tärkeä tehtävä pitää tutkimus kiinteänä kokonaisuutena ja estää tutkijaa lankeamasta tutkimuksen kannalta epäolennaisille sivupoluille. (Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto 2009.)

Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin määrittelemiseksi ja tarvittavien kehitystoimenpiteiden yksilöimiseksi pyritään etsimään sekä teoreettiset että käytännön vastaukset seuraaviin tutkimusongelmiin:

- Kuinka tyytyväisiä asiakkaat ovat yrityksen palveluihin ja toimintaan?
- Mitä kehittämistarpeita asiakkaat näkevät kohdeyrityksen toiminnassa?
- Mitä kehittämistarpeita kohdeyrityksen johto ja henkilöstö näkevät yrityksen toiminnassa?
- Minkälaisia toimintatapoja kohdeyritys voi hyödyntää strategialähtöisessä kehitystyössä?

Tutkimusongelman ratkaisua ja tutkimuskysymyksiin vastaamista lähestytään teoreettisesti siten, että kohdeilmioiksi rajataan asiakaslähtöinen liiketoimintamalli ja strateginen johtaminen. Teoreettinen viitekehys rakennetaan kirjallisuudesta siten, että kuvataan Hannuksen asiakaslähtöisen liiketoiminnan kehittämisen osa-alueet, erityisesti asiakasstrategia ja tarvittavat strategiset voimavarat sekä muutosjohtamisen periaatteet, joilla kehitystoimenpiteitä saadaan aikaan.

Kehittämishankkeen tutkimusosiossa selvitetään kohdeyrityksen strategian toteutumista yrityksen käytännön toiminnassa. Toteutettavassa kyselytutkimuksessa selvitetään keskeisiä asiakasodotuksia sekä asiakkaiden käsityksiä kohdeyrityksestä. Johdon ja henkilöstön keskuudessa toteutettavien teemahaastattelujen avulla selvitetään yrityksen voimassa olevan strategian toteutumista yrityksen käytännön toiminnassa sekä toiminnan kehitystarpeita. Analyysityökaluna käytetään EFQM-mallia. Tutkimustuloksia hyödynnetään asiakaslähtöisen liiketoimintamallin rakentamisessa ja asiakaslähtöiseen toimintatapaan siirtymisen edellyttämien kehityshankkeiden määrittelyssä.

Kyselytutkimuksen avulla selvitetään asiakkaiden tyytyväisyyttä yrityksen palveluihin ja toimintaan, kehittämistarpeita sekä yrityskuvaa. Teemahaastattelujen avulla selvitetään yrityksen voimassa olevan strategian toteutumista yrityksen käytännön toiminnassa sekä toiminnan kehitystarpeita. Lopputavoitteena on saada rakennetuksi yritykselle strategian käytännön jalkauttamiseen tarvittava asiakaslähtöinen liiketoimintamalli sekä mallin jalkauttamiseksi tarvittavat konkreettiset kehitysprojektit. Kehittämishankkeen avulla yritykselle pyritään löytämään soveltuvat itsearviointi- ja kehittämiskäytännöt tulevaisuuden strategiapohjaista kehitystoimintaa varten.

Opiskelijan kannalta opinnäytetyön ja kaikkien siihen liittyvien osien tarkoituksen on edistää ammatillista kasvua sekä kehittää ja kasvattaa henkilökohtaista osaamista. Hankkeen keskeisenä osana on sen arviointi sekä edelleen suunnittelu ja kehittäminen.

Työ on rajattu siten, että opinnäytetyön raportin pohjalta käynnistettävät konkreettiset kehityshankkeet esitetään raportissa, mutta niiden toteutus on rajattu tutkimuksellisen kehittämishankkeen ulkopuolelle. Kehittämishankkeessa määritettävässä liiketoimintamallissa keskitytään ensisijaisesti isännöinnin liiketoiminta-alueeseen. Kiinteistön huoltopalveluiden liiketoimintamallin syvällisempi kehitystyö rajataan tämän kehittämishankkeen ulkopuolelle.

1.3 Tutkimuksen peruskäsitteet

Tämän opinnäytetyön aiheena on ”Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli strategian toteuttamisen työkaluna isännöintialalla”. Tutkimuksen peruskäsitteitä ovat strategia, asiakaslähtöinen liiketoimintamalli, asiakasstrategia, strategiset voimavarat ja EFQM-malli, jotka määritellään seuraavassa.

Strategia

Strategia määrittää, minne organisaatio on menossa ja miten organisaatio aikoo päästä haluamaansa tilaan. Staattisilla markkinoilla strategian pääpaino on tavoitetilan määrittämisessä eli strategisessa asemoinnissa. Dynaamisessa toimintaympäristössä pääpaino strategian määrittelyssä kohdistuu siihen, miten tavoitetilaan voidaan päästä. Strategisessa liiketoiminnan suunnittelussa strategisten voimavarojen merkitys korostuu. Strategisen suunnittelun tulee perustua asiakastarpeiden, toimintaympäristön muutoksen ja oman toiminnan hyvään tuntemukseen ja yhteensovittamiseen. Tämän päivän oppiva strategia perustuu strategian jatkuvaan arviointiin ja uudistumiseen. Strateginen kehitystyö ja käytännön toiminta toimivat tiiviissä vuorovaikutuksessa ja organisaation muuttuu toimintaympäristön muutoksen mukana. (Hannus 2004, 9-13.)

Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli

Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli on ensisijaisesti strategialogiikka yrityksen menestyksen ydinkohdista. Liiketoimintamallin tehtävänä on yritystason strategian jalkauttaminen päivittäiseen toimintaan määritellyn liiketoimintamallin muodossa. Liiketoimintamalli tarkoittaa kokonaisvaltaista ja loogista liiketoiminnan ydinkohdat määrittelevää kokonaisuutta. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 25.) Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin kehittämisen tavoitteena on luoda kilpailuetuja, jotka perustuvat viimekädessä asiakkaille tarjottavaan yliverlaiseen arvontuottokykyyn (Ala-Mutka & Talvela 2004, 186-195).

Asiakasstrategia

Asiakasstrategian avulla asemoi itsensä markkinoilla suhteessa asiakkaisiin ja kilpailijoihin. Asiakasstrategiassaan organisaatio määrittää sen, kuinka paljon ja millä tavalla organisaatio eri asiakasryhmiin voimavarojaan kohdistaa. (Hannus 2004, 63.)

Strategiset voimavarat

Strategiset voimavarojen eri osa-alueita ovat kyvykkyydet, rakenne ja kumppanuudet sekä materiaaliset ja immateriaaliset resurssit. Kyvykkyyksien eri alueet ovat osaaminen, prosessit ja IT-ratkaisut (Hannus 2004, 60). Strategisten voimavarojen kehittämisessä on keskeistä asiakasstrategian ja strategisten voimavarojen välinen looginen yhteys. Strategisten voimavarojen tulee mahdollisimman hyvin tukea asiakasstrategian toteuttamista siten, että määritetyt toimintamallit eri asiakassegmenteissä ovat liiketaloudellisesti tarkoituksenmukaisesti toteutettavissa. Kytkeä strategisen asemoinnin ja strategisten voimavarojen välillä on kaksisuuntainen siten, että strategiset voimavarat voivat sinällään jo luoda uusia mahdollisuuksia strategian määrittelylle. (Hannus 2004, 72-73.)

EFQM-malli

EFQM-malli on laajimmin levinnyt organisaatioiden analysointimenettely ja liiketoiminnan johtamisen viitekehys Euroopassa. Mallia sovelletaan yli 20.000 organisaatiossa eri puolilla Eurooppaa. EFQM-mallin soveltamisalat ovat ajan myötä monipuolistuneet ja kehittyneet mutta laajimmin sitä edelleen käytetään itsearviointiin ja organisaatioiden toiminnan analysointiin. EFQM-mallia ylläpitää European Foundation for Quality Management, EFQM, joka perustettiin 1988. (Silvennoinen, Michelsen & Niemi 2008, 16-17.)

1.4 Kehittämisenäkökulma ja menetelmät

Tämä opinnäytetyö on työelämälähtöinen ja työelämää kehittävä. Toteutuksen muoto on toimintakeskeinen kehittämishanke. Toiminnallinen opinnäytetyö on ammattikorkeakoulussa toteutettava opinnäytetyö, jonka avulla opiskelija käytännön toimissaan osoittaa ammatilliset taidot ja osaamisen. Opinnäytetyössä tuotetaan tapahtuma, toimintaa, tuote tai raportti. Tiedonhankintaan opiskelija soveltaa tutkimusmenetelmille soveltuvia käytäntöjä.

Opinnäytetyön tekemiseen sovelletaan Laurea-ammattikorkeakoulun kehittämään Learning by Developing -toimintamallia (myöhemmin tässä työssä LbD-malli). LbD-mallissa oppimisprosessi on muotoiltu tutkimus- ja kehittämisprosessiksi. Kehittämispohjaisen oppimisen lähtökohtana on aidosti työelämään kuuluva, käytäntöä uudistava kehittämishanke, jonka eteenpäin

vieminen edellyttää opettajien, opiskelijoiden ja työelämäosaajien yhteistyötä ja jossa parhaimmillaan tuotetaan uutta osaamistietoa. Kehittämishankkeen avulla saadaan ymmärrys tutkitusta tiedosta ja ammatillisesta soveltamisesta sekä opitaan hallitsemaan erilaisia työelämäntilanteita. Opiskelijoille opinnäytetyön toteutus aidoissa, työelämälähtöisissä kehittämishankkeissa luo hyviä valmiuksia toimia myös jatkossa työelämän kehittäjinä ja muutosvaikuttajina. (Kallioinen 2008, 6-7.)

Kehittämishankkeen lähestymistavaksi valittiin toimintatutkimus. Toimintatutkimus sopii usein kehittämistyön lähestymistavaksi, sillä toimintatutkimus on osallistavaa tutkimusta, jonka tarkoituksena on ratkaista käytännön ongelmia ja samanaikaisesti luoda uutta tietoa ja lisätä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Toimintatutkimus on siten ongelmakeskeistä ja käytäntöä painottavaa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 58-59.)

Opinnäytetyön näkökulmana on pääosin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, mutta työssä on käytetty myös kvantitatiivista eli määrällistä kyselytutkimusta. Opinnäytetyössä käytetään aineistonkeruumenetelminä strukturoituja ja avoimia kysymyksiä sisältävää kyselytutkimusta sekä teemahaastatteluja EFQM-aineistoa hyödyntäen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 196-197.) Kehittämistyössä hyödynnetään toimintatutkimuksen periaatteiden mukaista kehitysryhmätyöskentelyä.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään löytämään tai paljastamaan tosiasioita eikä todentamaan jo olemassa olevia (totuus)väittämiä. Laadulliseen tutkimuksen kohdejoukko valitaan tutkimusongelman kannalta tarkoituksenmukaisesti ja tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä. Laadullinen tutkimus käsittelee tapauksia ainutlaatuisina ja aineistoa tulkitaan sen mukaisesti. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa aineiston keruulla on erityisen suuri merkitys. Edelleen tutkittavien henkilöiden valinta ja perusjoukon määrittely tehdään huolella, jotta tutkimustulosten pätevydestä voidaan varmistua. Kerätty aineisto käsitellään tilastollisesti ja usein taulukkomuotoisesti ja päätelmät johdetaan tilastollisen analysoinnin pohjalta. (Hirsjärvi ym. 2009, 160 - 165.)

1.5 Tutkimusraportin rakenne

Opinnäytetyö jakaantuu kahteen pääkokonaisuuteen: teoreettiseen viitekehykseen ja käytännön kehittämisprosessiin. Työssä on kuusi päälukua.

Pääluku yksi taustoittaa kehittämishankkeen, määrittää kehittämishankkeen tavoitteet rajauksineen sekä yksilöi käytettävät tutkimus- ja kehittämismenetelmät. Pääluku kaksi esittelee kohdeyrityksen ja toimialan. Pääluku kolme esittelee teoreettisen viitekehyksen. Pääluku neljä esittelee kehittämishankkeen hankesuunnitelman, toteutuksen, tuotoksen ja

arvioinnin. Pääluke viisi sisältää kehittämishankkeen yhteenvedon, johtopäätökset sekä esityksen jatkotutkimusaiheista. Pääluke kuusi sisältää opinnäytetyön ja oman osaamisen kehittymisen arvioinnin. Raportin lopussa esitetään lähteet ja liitteet.

2 Toiminnallinen viitekehys

Tässä luvussa esitellään kohdeyritys Myyrmäen Huolto Oy sekä isännöintitoimialan erityispiirteitä ja kehitysnäkymiä. Lisäksi esitellään isännöitsijän tehtäviä niiltä osin, kuin se on merkityksellistä tämän kehittämishankkeen toteuttamiseksi.

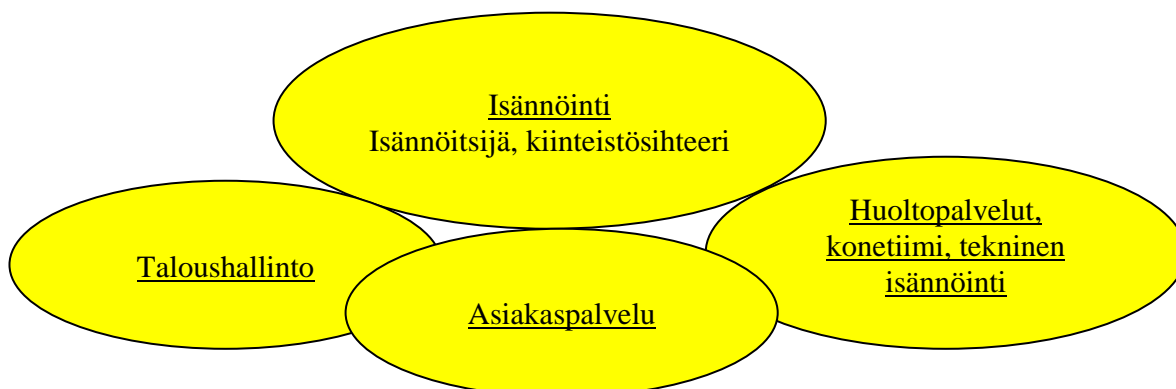
2.1 Myyrmäen Huolto Oy

Myyrmäen Huolto Oy on alueellinen isännöinti- ja huoltopalveluita tarjoava yritys. Yritys on perustettu vuonna 1969 ja sen toimialue on Vantaan Myyrmäki. Yrityksellä on henkilöstöä noin 50 henkeä, joista 13 henkilöä toimii hallinnollisissa ja asiakaspalvelu tehtävissä. Loput henkilöstöstä sijoittuu erilaisiin kiinteistöhuollon ja teknisen isännöinnin tehtäviin. Yrityksen omistajina ovat alueen taloyhtiöt ja valtaosa omistajista on myös yrityksen asiakkaina. Pääosalle asiakkaista yritys tuottaa sekä isännöinti- että huoltopalvelut. Yrityksen tavoitteena on tuottaa ensiluokkaiset kiinteistönpidon palvelut kustannukset kattaen. Yrityksen liikevaihto on noin 2,5 miljoonaa euroa ja taseen loppusumma 1,5 miljoonaa euroa.

Isännöintipalvelut tuotetaan MH Oy:ssä isännöintialueittain tiimeinä. Kuhunkin tiimiin kuuluvat isännöitsijän ohella kiinteistösihteeri ja kirjanpitäjä/vastikevalvoja. Muut henkilöt kuin isännöitsijä voivat kuulua useampaankin isännöintialueeseen.

Kiinteistöhuollon osalta huoltomestarit ja huoltomiehet on nimetty suoraan asiakaskohteisiin isännöintialueittain. Lisäksi kiinteistöhuollon puolelta asiakkaita kokonaisuutena palvelee ”konetiimi” ja tekninen isännöinti. Konetiimi vastaa piha-alueiden koneellisesta kunnossapidosta sekä hoitaa tilauspohjaisesti erilaisia pienempiä piha-alueiden muutostöitä. Teknisen isännöinnin tehtävänä on tuottaa rakennusteknisiä asiantuntijapalveluita asiakasyhtiöille. Tällaisia palveluita ovat esimerkiksi lausunnot, selvitykset sekä urakoiden valmistelut ja valvonta.

Yrityksen asiakaspalvelu toimii yrityksen myös puhelinvaihteena ja palvelee asiakkaita sekä isännöinnin että kiinteistöhuollon asioissa.



Kuvio 2: Myyrmäen Huolto Oy:n eri toiminnot

Oman palvelutarjonnan ohella Myyrmäen Huolto koordinoi ja toimii asiantuntijana erilaisten muiden palvelujen hankkimiseksi asiakkailleen. Tällaisia palveluita ovat mm. korjauspalvelut, erilaiset asiantuntijapalvelut, saneeraukset ja vakuutus- ja rahoituspalvelut. Myyrmäen Huolto Oy:n liiketoimintaa ohjaavat periaatteet ja strategiset tavoitteet esitetään taulukossa 1.

Yrityksen visio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Taloyhtiöiden haluttu kumppani, joka tarjoaa asumiseen liittyviä palveluja Myyrmäessä ja sen lähialueilla
Strategiset tavoitteet	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Asiakastyytyväisyys ▪ Osaamisen ja ammattitaidon ylläpitäminen ▪ Resurssien riittävyys ▪ Kohtuus kaikessa = kannattavuus ▪ Olla haluttu työnantaja
Missio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Huolehtia alueen ja asiakkaiden hyvinvoinnista ja viihtyvyydestä ▪ Tavoitteena kumppanuustason yhteistyö alueen asiakkaiden kanssa tänään ja huomenna ▪ Olla aikaansa edellä kaikissa toiminnoissa
Arvot	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Avoimuus ▪ Vuorovaikutus ▪ Palveluhalukkuus ▪ Luotettavuus

Taulukko 1: Myyrmäen Huolto Oy:n liiketoimintaa ohjaavat periaatteet

2.2 Isännöinti toimialana

Isännöinti on perinteisesti ollut voimakkaasti säädelty liiketoiminnan alue ja vuoteen 1991 asti isännöinnin tehtävät ja hinnat oli säädelty valtakunnallisella tasolla. 90-luvun lamavuosien jälkeen isännöinnin yrityssectän uudistuminen on ollut melko hidasta. Alan yritykset ovat pääsääntöisesti pieniä omistajavetoisia yrityksiä ja alan markkinajohtajana toimii SKV Isännöinti Oy (Realia Group) noin 14 % markkinaosuudella. Perinteisen isännöinnin ulkopuolelle jää tässä yhteydessä toimitilamanageerauksen palvelut, jotka pitävät sisällään perinteisen isännöinnin tehtäväalueita, mutta kohdentuvat eri asiakasryhmään laajemmin palveluin. Seuraavassa yhteenveto isännöintitoimialasta (Suomen Isännöintiliitto ry 2009):

Asunto-osakeyhtiöt

- Suomessa on Tilastokeskuksen mukaan 79 280 asunto-osakeyhtiötä (16.5.2007).
- Taloyhtiöistä arviolta 50 000 on kerrostalo- ja muita suurempia asunto-osakeyhtiöitä, jotka tarvitsevat ammattimaista isännöintiä.
- Ammattimaisen isännöinnin palveluita käyttävissä taloyhtiöissä asuu noin kaksi miljoonaa suomalaista.
- Isännöintialan koordinoiman kiinteistöjen ylläpidon arvo on noin 17 miljardia euroa vuodessa.
- Tilastokeskuksen mukaan asunto-osakeyhtiöiden hoitokulut vuonna 2005 olivat keskimäärin 2,65 euroa/huoneistoneeliö/kuukausi. Hallintopalveluiden kulut olivat keskimäärin 26 senttiä/huoneistoneeliö/kuukausi. Käytännössä valtaosa hallintokuluista on isännöintiä.

Isännöintiyritykset

- Kaupparekisterin tietojen perusteella tehdyn selvityksen mukaan Suomessa oli vuonna 2004 vajaat 800 isännöintiyritystä.
- Valtaosa isännöintiyrityksistä on pieniä 1-4 hengen yrityksiä.
- Isännöintiyrityksissä on keskimäärin yksi avustava henkilö yhtä isännöitsijää kohden.
- Isännöintialan yritysten tavallisin yhtiömuoto on osakeyhtiö, joita Isännöintiliiton tekemän markkinaselvityksen mukaan on hiukan yli puolet (55,5 %) kaikista yrityksistä.
- Osakeyhtiömuotoisten isännöintiyritysten tilinpäätöstietojen perusteella keskimääräinen liikevaihto vuonna 2004 oli 258 000 euroa.

Isännöitsijät

- Päätoimisena isännöitsijänä Suomessa työskentelee noin 2500 henkilöä. Isännöitsijöitä työskentelee asunto-osakeyhtiöissä, vuokratyöyhtiöissä, kiinteistöyhtiöissä ja muissa kiinteistönjohtotehtävissä.
- Tyypillisiä isännöintialan tehtävänimikkeitä ovat mm. isännöitsijä, tekninen isännöitsijä, kiinteistöpäällikkö ja kiinteistösihteeri.
- Kohteiden määrä/isännöitsijä vaihtelee eri selvitysten mukaan välillä 1-50, riippuen kohteiden koosta, kohteiden vaatimasta työmäärästä, isännöintitoimiston organisoinnista eli onko isännöitsijän apuna muuta henkilöstöä sekä siitä, millaista palvelukokonaisuutta kohteille tarjotaan. Eri kyselyissä keskiarvot ja mediaanit liikkuvat välillä 20-25 kohdetta/isännöitsijä.

Isännöintiliitto

- Isännöintiala on hyvin järjestäytynyt Isännöintiliittoon, joka on isännöintitoimialan ainoa edustaja Suomessa.
- Liitolla on paikallisten isännöitsijäyhdistysten kautta yli 1100 henkilöjäsentä. Lisäksi Isännöintiliiton 186 yritysjäsentä työllistävät satoja isännöitsijöitä.
- Jäsenyritysten yhteenlaskettu liikevaihto vuonna 2006 oli 103,2 miljoonaa euroa, keskiarvon ollessa 764 567 euroa.
- Kaikkiaan Isännöintiliiton vaikutuspiirissä on noin 2/3 Suomen isännöinnistä.
- Isännöintiliiton jäsenet johtavat noin 35 000 taloyhtiötä eli yli miljoonan suomalaisen kotia ja omaisuutta

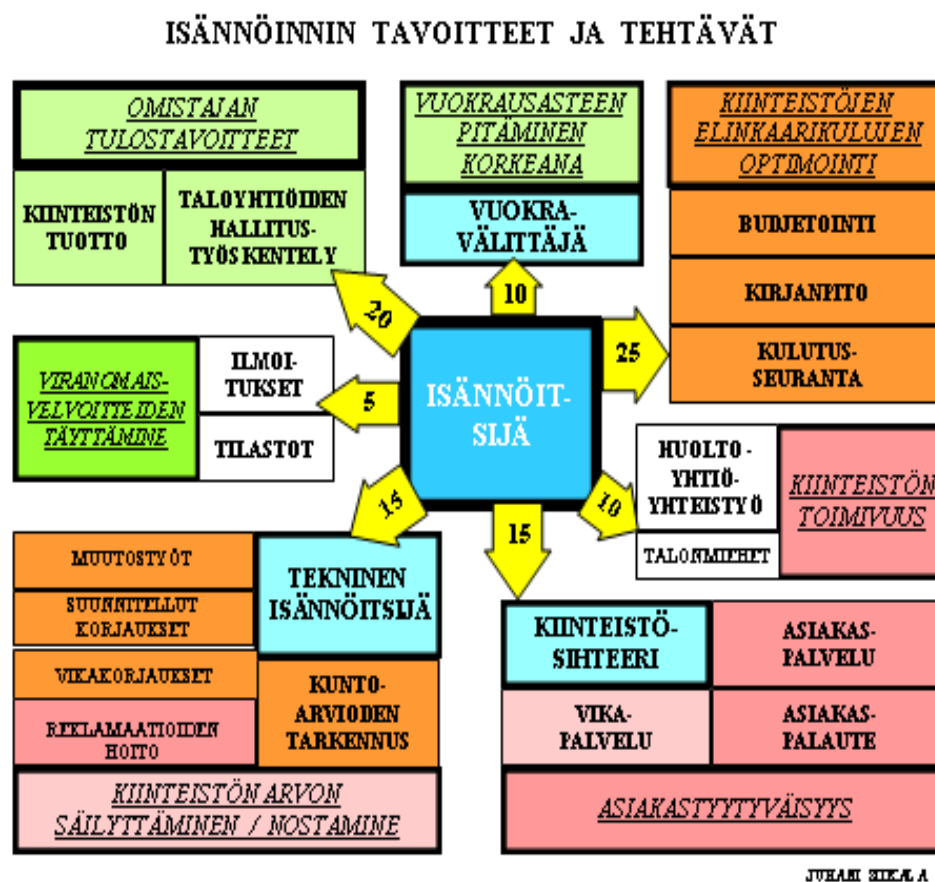
Kiinteistöjen hallinnolle ja ylläpidolle asetetaan koko ajan yhä suurempia vaatimuksia, koska osakkaat edellyttävät asumiseltaan enemmän. Kiinteistöt ja asunnot ymmärretään kasvavassa määrin myös sijoituksina ja samalla muun muassa ympäristö- ja energiatehokkuusvaatimukset käyvät entistä tiukemmiksi. Lisäksi yhä suurempi osa kiinteistöistä tulee peruskorjausikään. Isännöintiala on työpaikkana vakaa kasvuala, ja se tulee jatkossa tarvitsemaan nykyistä enemmän ammattilaisia alan eri tehtäviin.

2.3 Isännöinnin tehtävät ja tavoitteet

Isännöinnin tehtäväkenttä on monipuolinen ja vaatii monenlaista osaamista. Valtaosa alan yrityksistä on pieniä mikroyrityksiä, joille riittävän monipuolisen ja osaavan palvelutarjonnan kehittäminen on erityisen suuri haaste. Isännöintipalvelujen osaamisvaateet voidaan jakaa karkeasti 3 osaan: Hallinnollinen ja juridinen osaaminen, tekninen osaaminen ja

asiakaspalveluun liittyvä osaaminen. Lisäksi vahva liiketoimintaosaaminen on tärkeässä asemassa kaikessa yritystoiminnassa.

Kuviossa 3 esitellään isännöinnin erilaiset tehtävät tavoitteineen.



Kuvio 3: Isännöinnin tavoitteet ja tehtävät (Siikala J., 2000)

Isännöintialan SWOT asiakaslähtöisen liiketoimintamallin kehittämisen näkökulmasta.

Vahvuudet	Heikkoudet
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hallinto perustuu lakeihin (peruskysyntä vakaa) ▪ Yhtiömuotoista asumista paljon ▪ Korjaustarpeet, elinkaariajattelu, ekologisuus ja asukkaiden kasvavat tarpeet lisäävät liiketoimintamahdollisuuksia 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Edelleen on paljon taloyhtiöitä joissa kaiken ratkaisee yksinomaan edullinen hankintahinta ▪ Isännöintipalvelujen palkkiotaso erityisesti pk-seudun ulkopuolella heikko ▪ Osaamisen riittämättömyys erityisesti pienissä toimistoissa
Mahdollisuudet	Uhat
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Teknologian hyödyntäminen kokonaisuutena suhteellisen kehittämätöntä (kiinteistöjen seuranta ja ohjaus, tietojen hallinta, sähköiset palvelut, tiedottaminen, kokouskäytännöt verkossa jne.) ▪ Prosessien, palvelukanavien, yhteistyöverkostojen, palveluiden tuotteistamisen, koulutuksen jne. kehittäminen voi merkittävästi tehostaa toimintaa ja tarjota uusia liiketoimintamahdollisuuksia alalla ▪ Alalta on eläköitymässä suuri määrä isännöitsijöitä ja muuta henkilöstöä → uusien toimintamallien kehittäminen ja käyttöönotto voi olla hyvä toteuttaa samalla kun alan henkilöstössä tapahtuu nuorennusleikkaus (nykyaikaisella liiketoimintamallilla voidaan kehittää vetovoimaa myös rekrytoinnin kannalta) ▪ Alan palkkausrakennetta on kehitettävä kannustavampaan suuntaan, jotta henkilöstö motivoituu monipuoliseen osaamisen kehittämiseen ja uusiin palveluihin ▪ Alan ”imago vitsauksena” olleet iltakokoukset voidaan ehkä osittain siirtää verkkoon. Toisaalta joustavat työajat, osittainen etätö sekä kannustavat palkkiot lisäävät iltakokouksien mielekkyyttä 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Talouden suhdanteet vaikuttavat kehitettävien palveluiden kysyntään ainakin jossain määrin ▪ Alalta on eläköitymässä suuri määrä isännöitsijöitä ja muuta henkilöstöä → alan vetovoiman kehittäminen on suuri haaste

Taulukko 2: Isännöintitoimialan SWOT

3 Teoreettinen viitekehys: Asiakslähtöinen liiketoimintamalli

Teoreettisen viitekehysten tehtävänä on selittää kohdeilmio, sen peruskäsitteet ja niiden keskinäiset vuorovaikutussuhteet aikaisemman tutkimuksen ja kirjallisuuden kautta ja siten tarjota kehittämishankkeen toiminnallisen osuuden suorittamiselle tietoperusta.

Tämän tutkimuksellisen kehittämishankkeen tutkimusosiossa selvitetään kohdeyrityksen strategian toteutumista yrityksen käytännön toiminnassa. Kehittämishankkeen lopputuotoksena ja päätavoitteena on määrittää Myyrmäen Huolto Oy:lle asiakslähtöinen liiketoimintamalli pääpiirteissään.

Teoreettisen tietoperustan kohdeilmiöinä ovat asiakslähtöinen liiketoimintamalli ja strateginen johtaminen. Opinnäytetyön teoreettinen tietoperusta pohjautuu kohdeilmiöitä käsittelevään 2000-luvulla julkaistuun kirjallisuuteen. Aluksi esitellään asiakslähtöinen liiketoimintamalli ja sen hyödyt liiketoiminnalle. Seuraavaksi esitetään asiakslähtöisen liiketoimintamallin sisältö ja muutosjohtaminen. Luvun lopussa on yhteenveto teoreettisesta viitekehyksestä.

3.1 Asiakslähtöinen liiketoimintamalli

Asiakslähtöinen liiketoimintamalli on ensisijaisesti strategialogiikka yrityksen menestyksen ydinkohdista. Liiketoimintamallin tehtävänä on yritystason strategian jalkauttaminen päivittäiseen toimintaan määritellyn liiketoimintamallin muodossa. Liiketoimintamalli tarkoittaa kokonaisvaltaista ja loogista liiketoiminnan ydinkohdat määrittelevää kokonaisuutta. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 25.)

Asiakslähtöisen liiketoimintamallin kehittämisen tavoitteena on luoda kilpailuetuja, jotka perustuvat viimekädessä asiakkaille tarjottavaan ylivertaiseen arvontuottokykyyn (Ala-Mutka & Talvela 2004, 186-195).

Asiakslähtöisen liiketoimintamallin kehittämisen lähtökohtina ovat asiakastarpeet ja yrityksen strategiset linjaukset (visio, missio, arvot ja yritystason kokonaisstrategia). Asiakslähtöisellä liiketoimintamallilla pyritään vastaamaan konkreettisesti siihen, miten asiakkaiden kanssa toimitaan, miten liiketoimintaa ohjataan, miten suunnitellut kilpailuedut käytännössä saavutetaan, miten tieto ohjaa toimintaa, miten palveluja kehitetään, miten palvelut tuotetaan, kenen kanssa tehdään yhteistyötä jne. (Hannus 2004, 341-346.)

Asiakslähtöisellä liiketoimintamallilla pyritään suuntaamaan organisaation voimavarat segmentoituihin asiakasryhmiin oikealla tavalla. Asiakslähtöisen liiketoimintamallin

kehittäminen käsittää seitsemän osa-alueetta ja lisäksi kehittäminen ja käyttöönotto vaativat tuekseen asiantuntevaa muutosjohtajuutta ja pitkäjänteistä toiminnan kehittämistä. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 14-15.)

Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin osa-alueet ovat

- asiakasstrategia
- osaaminen
- liiketoimintaprosessit
- IT-ratkaisut
- rakenne ja kumppanuudet
- materiaaliset ja immateriaaliset voimavarat
- seuranta- ja ohjausjärjestelmät
- muutoksen johtaminen.

Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli (Customer-Focused Business Model) on yrityksen toiminnan kokonaisvaltainen kuvaus, jonka sisällön luo yrityksen strategiasta johdettu markkinalähtöinen strateginen asemointi ja sen pohjalta kehitettävät strategiset voimavarat (Hannus 2004, 60). Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin avulla yritys jalkauttaa vision ja strategiset tavoitteet kilpailukykyiseksi käytännön toiminnaksi. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 25.)

Liiketoimintamalli määrittää yritystoiminnan ydinlogiikan luotaessa arvoa omistajille, asiakkaille, henkilökunnalle ja muille avainsidosryhmille (Hannus 2004, 364). Teorian mukaan yrityskohtaista liiketoimintamallia voidaan kehittää tuotannollisessa ja palvelutoiminnassa kuuden perusvaihtoehdon pohjalta (kuvio 4).



Kuvio 4: Liiketoimintamallien perusvaihtoehdot (Hannus 2004, 308-309)

Tuoteliiketoiminnan, kapasiteettipalveluliiketoiminnan ja ratkaisuliiketoiminnan mallit ovat perusmalleja. Yhdistelemällä perusmallien ominaisuuksia voidaan lisäksi määrittellä kolme

täydentävää liiketoimintamallia, jotka ovat massaräätälöinnin, kumppanuusliiketoiminnan sekä tuotteistettujen kapasiteettipalvelujen liiketoimintamallit. (Hannus 2004, 308-309.) Erilaiset liiketoimintamallit perustuvat erilaiseen strategiseen asemointiin ja vaativat myös erilaisia resursointiratkaisuja toteutuakseen. Yrityskohtaisen liiketoimintamallin kehittämisen yhteydessä organisaation on ratkaistava minkälaiselle liiketoimintamallille se menestyksensä perustaa. (Hannus 2004, 344-345.)

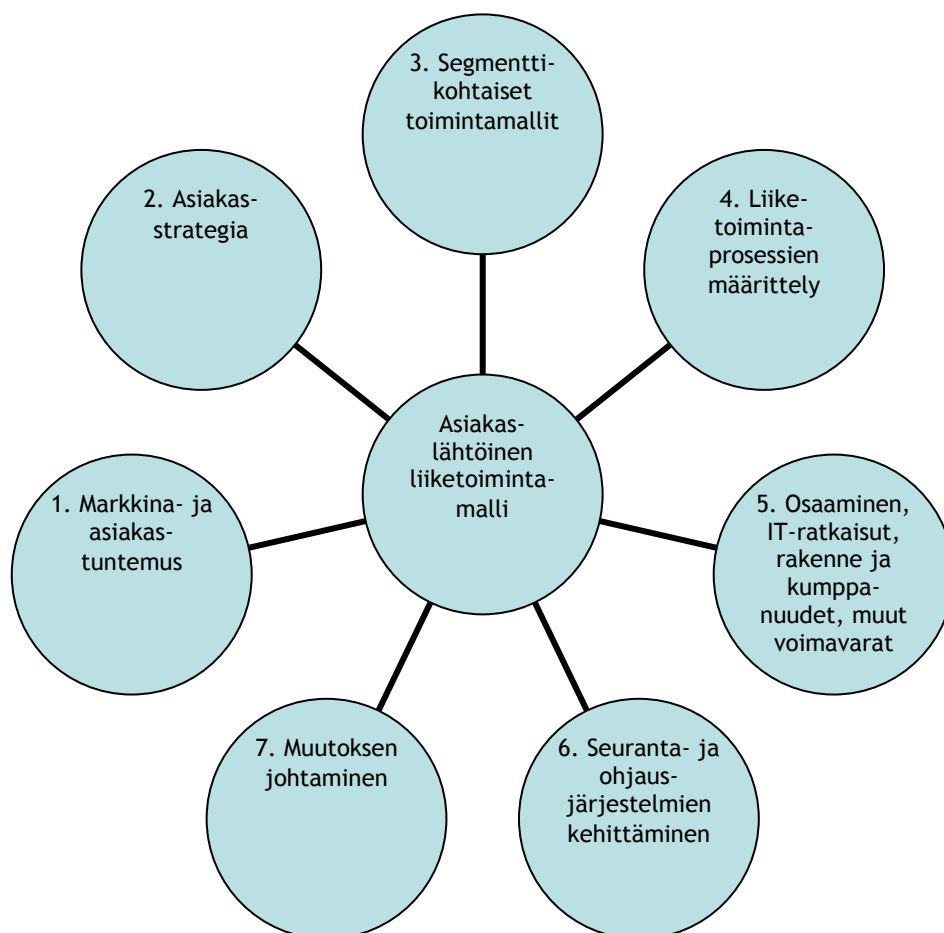
Taulukossa 3 kuvataan Hannuksen (2004, 345) määritelmän mukaisesti eri liiketoimintamallien keskeiset ominaisuudet.

<p>Tuoteliiketoiminnan malli</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Selkeät tuotteet ja palvelut ▪ Tuotejohtajuusstrategia ▪ Myynti-, markkinointi- ja tuotekehityskyvyykyys tärkeää 	<p>Massaräätälöintiliiketoiminnan malli</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Yksilölliset asiakasratkaisut kustannustehokkaalla tavalla ▪ Asiaksläheisyyden ja tuotejohtajuuden strategian yhdistäminen
<p>Kapasiteettipalveluliiketoiminnan malli</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Käytössä olevien resurssien hyödyntämiseen perustuvat vakioidut henkilö- tai tuotantopalvelut ▪ Operatiivisen yliveraisuuden strategia ▪ Tuotannon ja toimitus-/palveluketjun hallinnan kyvykyys tärkeää 	<p>Kumppanuusliiketoiminnan malli</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pitkäkestoiset asiakas-/toimittajasuhteet ▪ Asiaksläheisyyden ja operatiivisen yliveraisuuden strategian yhdistäminen ▪ Asiakkaan prosessien tuntemus sekä omien ja asiakkaan prosessien integroinnin kyvykyys tärkeää
<p>Ratkaisuliiketoiminnan malli</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Asiakkaan kokonaistarpeen pohjalta muodostettavat yksilölliset ratkaisut ▪ Asiaksläheisyyden strategia ▪ Asiakkaan toiminnan syvälinen ymmärtäminen tärkeää 	<p>Tuotteistettujen kapasiteettipalvelujen malli</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kapasiteettipalvelujen tuotteistaminen markkinoinnin ja hinnoittelun keinoin ▪ Tuotejohtajuuden ja operatiivisen yliveraisuuden strategian yhdistäminen ▪ Tuotteistamis- ja markkinointikyky tärkeää

Taulukko 3: Liiketoimintamallien pääpiirteet

Muutos kohti aitoa asiakslähtöistä liiketoimintaa vaati usein laajaa muutosta yrityksen toiminnassa ja yksilöiden ajattelussa. Muutosjohtaminen on erityinen haaste yritysjohdolle mutta samalla myös jokaiselle työntekijälle. Vanhoista ajattelu- ja toimintamalleista poisoppiminen ja uusien käytäntöjen omaksuminen vaatii kaikilta paljon motivaatiota ja sitoutumista aitoon asiakslähtöiseen toimintaan. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 14-15.)

Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin kehitystyö tarjoaa kuitenkin paitsi paljon haasteita myös onnistumisia tehden koko organisaation työstä mielenkiintoisempaa ja tuloksekkaampaa samalla kun positiivinen kehitystyö kehittää myös työskentelyilmapiiriä (Ala-Mutka & Talvela 2004, 191).



Kuvio 5: Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin kehitys- ja käyttöönotto vaiheittain kuvattuna (Ala-Mutka & Talvela 2004, 25)

3.2 Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli kilpailuetuna

Asiakaslähtöisen liiketoimintamalli on strategialogiikka yrityksen menestyksen ydinkohdista. Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli yhdistää loogisena ytimenä yrityksen strategiset tavoitteet ja asiakkaiden tarpeet kilpailukykyiseksi käytännön toiminnaksi. Strategian toiminnallistaminen perustuu yrityksen arvontuottokyvyn kokonaisvaltaiseen kehittämiseen siten, että viimekädessä jokainen työntekijä tietää tehtävänsä ja vastuunsa loogisena osana yrityksen toimintaa (Ala-Mutka & Talvela 2004, 27). Ilman strategian tehokasta

toiminnallistamista parhainkin strategia jää pelkäksi teoriaksi, jonka kytkentä yrityksen päivittäiseen toimintaan on heikko.

Liiketoimintamallin myötä yrityksen kaikille yksiköille ja työntekijöille muodostuu yhteinen näkemys yrityksen toimintojen toteutuksesta siten, että asiakastarpeet ja yrityksen tavoitteet ovat tasapainossa. Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin tuottama kilpailuetu kehittyy osaksi yrityksen toimintakulttuuri, jonka kopiointi kilpailijoiden toimesta on erittäin vaikeaa (Ala-Mutka & Talvela 2004, 25). Yrityksen toiminnan seuranta- ja ohjausjärjestelmien tulee motivoida ja palkita henkilöstöä siten, että organisaatio aktiivisesti toteuttaa yrityksen määrittämää liiketoimintamallia (Ala-Mutka & Talvela 2004, 96).

Ala-Mutka ja Talvela (2004, 27-27) jaottelevat asiakaslähtöisen liiketoimintamallin edut strategisiin ja operatiivisiin hyötyihin (taulukko 4).

Strateginen tehokkuus	Operatiivinen tehokkuus
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Strategiasta johdettu liiketoimintamalli on looginen ja samansuuntainen kokonaisuus ▪ Segmenttikohtaiset kilpailuedut ja toimintamallit lisäävät kilpailukykyä kohderyhmässä ▪ Yhtenäisen toimintakulttuurin kehittyminen edistää sitoutumista, motivaatiota ja parantaa tuloksia ▪ Kyvykkyyksien, kumppanuuksien strategialähtöinen kehittäminen edistää suorituskykyä 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oman roolin täsmentyminen arvoketjussa ▪ Yhtenäinen tapa toimia asiakassegmentissä ▪ Hinnoittelun ja kustannusten täsmällisempi hallinta ▪ Palvelutilanteen tehokkuus ▪ Kustannustehokkaat palvelukanavat

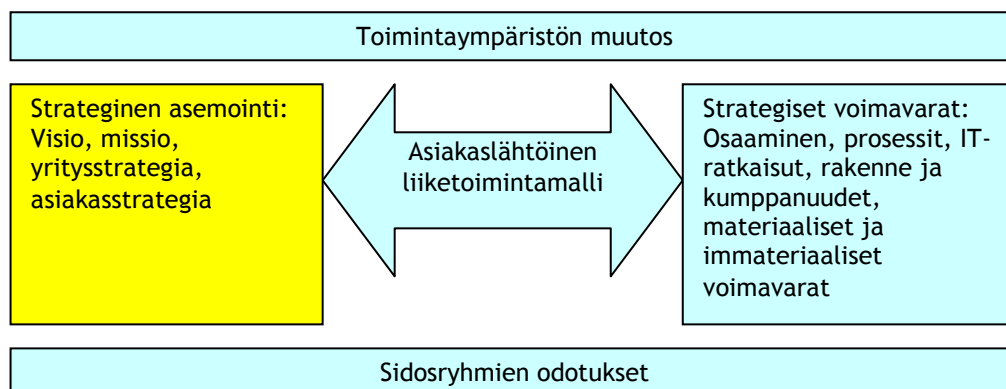
Taulukko 4: Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin hyödyt

3.3 Asiakasstrategia

Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli luodaan asiakasstrategian kautta yhdistämällä yrityksen strategiset tavoitteet ja asiakkaiden tarpeet toimiviksi, segmenttikohtaisiksi toimintamalleiksi. Asiakasstrategian avulla yrityksen liiketoimintaan tuodaan asiakasnäkökulma, jonka perusteella ohjataan yrityksen liiketoiminnan kehittämistä ja yrityksen resurssien kohdistamista eri asiakasryhmiin yritysstrategian tavoitteet huomioiden. (Hannus 2004, 67.)

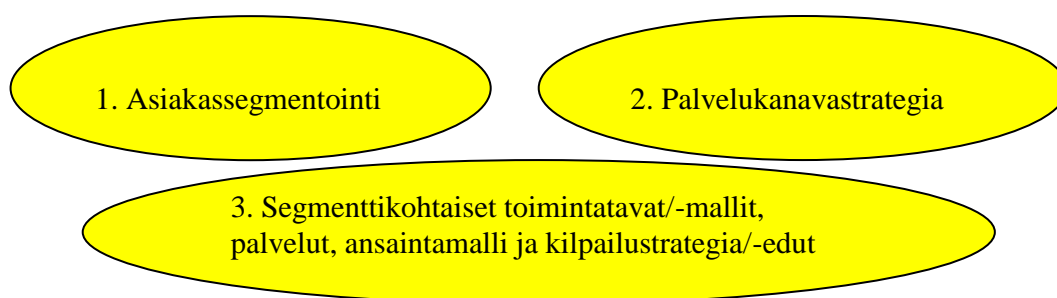
Asiakasstrategiassaan organisaatio määrittää asiakassegmentit, palvelukanavat ja segmenttikohtaiset toimintamallit. Asiakasstrategiassa kiteytetään kunkin asiakasryhmän osalta yrityksen palvelut, ansainmalli ja kilpailustrategia (Ala-Mutka & Talvela 2004, 47).

Asiakasstrategiassaan organisaatio joutuu myös tekemään valintoja ja määrittämään, mihin asiakas, tuote, ja kanava alueisiin panostetaan ja mistä alueista luovutaan (Hannus 2004, 65). Asiakasstrategia pohjautuu yritysstrategiaan ja kehittämisessä on keskeistä asiakkaiden ja kilpailuympäristön tuntemus (Hannus 2004, 60).



Kuvio 6: Asiakasstrategian määrittäminen osana asiakaslähtöistä liiketoimintamallia

Asiakasstrategiassa yritys määrittää oman strategisen positionsa valituissa asiakassegmenteissä. Asiakasstrategiassa yritys määrittelee asiakas-, tuote- ja kanavavalinnat, ansaintamallin ja segmenttikohtaiset kilpailuedut (Hannus 2004, 60-63). Asiakasstrategia johdetaan yritystason strategiasta toimintaympäristön mahdollisuudet ja vaatimukset huomioiden (Ala-Mutka & Talvela 2004, 46). Asiakasstrategia on asiakaslähtöisen liiketoimintamallin kehittämisen ensimmäinen vaihe.



Kuvio 7: Asiakasstrategian kolme osa-alueetta (Ala-Mutka & Talvela 2004, 47)

Onnistuneen asiakasstrategian välttämättömiä taustatietoja ovat riittävän kattavat sisäiset ja ulkoiset nykytilan ja kehityssuuntien analyysit. Tehokkaan asiakasstrategian kehittäminen edellyttää syvällistä asiakaskunnan ja markkinoiden tuntemusta (Ala-Mutka & Talvela 2004, 35). Asiakkaiden tarpeet ja odotukset, kilpailijoiden kehittyminen sekä toimialaan ja teknologiaan liittyvien kehitystrendien tunnistaminen ovat kaikki oleellista perustietoa

tehokasta asiakasstrategiaa kehittäessä (Hannus 2004, 27-30). Asiakasstrategia ei koskaan valmistu staattiseksi kokonaisuudeksi vaan toimintaympäristön jatkuva muutos pakottaa yritykset sopeutumaan ja kehittymään muuttuvissa olosuhteissa. Tehokas toimintaympäristön muutosvoimien tunnistaminen auttaa havainnoimaan asiakasstrategian kehittämiseen vaikuttavat keskeiset mahdollisuudet ja uhat. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 191.)

3.3.1 Segmentointi

Asiakasstrategian keskeinen osio on asiakkaiden segmentointi. Segmentoinnin avulla yritys pyrkii määrittämään nykyisistä ja potentiaalisista asiakkaista asiakasryhmät, joilla on yhdenmukaiset erityispiirteet ja tarpeet ja joita kannattaa lähestyä ja hoitaa yhdenmukaisella tavalla. Olennaista on ryhmittää asiakkaat siten, että kullekin asiakassegmentille voidaan määrittää toimiva kilpailustrategia. (Hannus 2004, 64.)

Strategisen asemoinnin eli asiakasstrategian tarpeisiin asiakkaiden segmentointi tehdään usein ensisijaisesti ulkoisesta näkökulmasta (Hannus 2004, 64). Ulkoisessa näkökulmassa segmentointikriteereinä käytetään tekijöitä, jotka erilaistavat asiakkaita (Hannus 2004, 65). Tämän tyyppisiä erilaistavia tekijöitä liittyy usein asiakkaan palvelutarpeisiin, arvostuksiin, elinkaareen vaiheeseen, toimintaprosessiin, rooliin arvoketjussa jne. Aina ei riitä, että tunnistetaan asiakkaan omat tarpeet vaan on selvitettävä myös asiakkaan omien asiakkaiden tarpeet, jotta yritys kykenee tuottamaan todellista arvoa ensisijaiselle asiakkaalleen. Tietolähteinä ulkoisen segmentoinnin tarpeisiin toimivat organisaation omat asiakastietokannat, kokemusperäinen tieto, yritysrekisterit, tietopalvelut, asiakastutkimukset, teknologia-analyysit, toimialaselvitykset ja kilpailija-analyysit. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 50-51.)

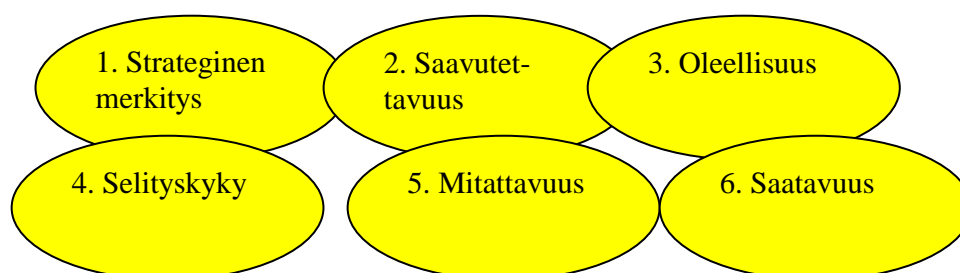
Segmentoinnin sisäinen näkökulma pyrkii tunnistamaan eri asiakassegmentit niiden strategisen merkityksen perusteella. Merkityksen määrittely ei perustu pelkästään arviointihetken tilanteeseen vaan segmentoinnissa huomioidaan myös asiakkuuden tulevaisuuden kehittämispotentiaali. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 51-52.) Asiakasryhmäkohtaisia toimintamalleja määrittäessä yrityksen on mielekästä painottaa sisäisen näkökulman segmentointiperusteita. Sisäisen näkökulman segmentoinnin avulla, yritys kykenee kohdentamaan voimavarojaan painotetusti sellaisiin asiakasryhmiin, joilla on yrityksen strategisten tavoitteiden toteuttamisen kannalta suurin merkitys. (Hannus 2004, 64.)

Sisäisen näkökulman segmentoinnissa analysoidaan yrityksen oman strategian toteuttamisen kannalta merkityksellisiä tekijöitä kuten asiakastuottoja ja niiden kasvupotentiaalia, asiakaskannattavuutta, tuotekehitysarvoa, volyymiarvo ja asiakkuuden pysyvyyttä (Hannus 2004, 140). Tietolähteinä sisäisen segmentoinnin tarpeisiin toimivat yrityksen omat

tietokannat, asiakaskohtaiset case-analyysit ja yrityksen sisäinen kokemusperäinen tieto (Ala-Mutka & Talvela 2004, 51).

Yhdistämällä asiakasstrategiassa segmentoinnin sisäinen ja ulkoinen näkökulma määritellään yrityksen keskeiset asiakassegmentit siten, että segmentointi huomioi samanaikaisesti sekä asiakastarpeet että yrityksen strategiset tavoitteet. Tarkoituksenmukainen segmentointi mahdollistaa resurssien kohdentamisen asiakastarpeiden tyydyttämiseen liiketaloudellisesti kannattavasti. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 49-50.)

Segmentointiperusteet ovat yrityskohtaisesti määriteltävissä. Olennaista on, että valitut segmentointiperusteet ovat merkityksellisiä yrityksen asiakastarpeiden tunnistamisen, yrityksen toiminnan kehittämisen ja strategisten tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Tärkein lähtökohta segmentointiperusteiden määrittelyssä on yrityksen strategia. Strategiasta riippuen yritys voi segmentoinnissa painottaa esimerkiksi nykyisten asiakkaiden asiakkuuksien kehittämistä, uusasiakashankintaa, asiakasosuuden kasvattamista tai laajentumista uusille markkinoille. Segmentointiperusteiden tulee myös selittää miten segmentin tunnistaminen tuo kilpailuetua ja auttaa yritystä tavoitteiden saavuttamisessa. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 70-74.)



Kuvio 8: Segmentointitekijöiden priorisoinnissa ja valinnassa vaikuttavat tekijät (Ala-Mutka & Talvela 2004, 71)

Yrityksissä segmentointia käytetään monissa muissakin tilanteissa kuin tässä kuvatussa asiakasstrategiaan liittyvässä segmentoinnissa. Segmentointia voidaan hyödyntää esimerkiksi markkinointiviestinnässä, palvelutilanteiden kehittämisessä, liikeidean analysoinneissa, palvelukanavien kehittämisessä ja myyntiorganisaation ohjauksessa. Kaikissa käyttötarkoituksissa segmentoinnin tehtävänä on tunnistaa eri asiakasryhmät ja niiden merkitys sekä ohjata yrityksen toimintaa tavoitteiden kannalta tehokkaasti. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 52.)

Segmentointi edellyttää asiakastuntemusta ja kykyä olennaisten tekijöiden määrittelyyn. Segmentointikriteerien tulee riittävän tarkasti erotella asiakkaat segmentoinnin käyttötarkoituksen oleellisten tekijöiden perusteella. Segmentoinnissa on tietoisesti

vältettävä myös liian yksityiskohtaista asiakasryhmien erittelyä, jolloin vaarana on asiakaskunnan jakaminen liian moneen asiakasryhmään. Liiallinen asiakassegmenttien lukumäärä on käytännön toiminnassa hankalaa eikä organisaatio kykene toimimaan liian laajan ja seikkaperäisen asiakasryhmittelyn mukaisesti (Ala-Mutka & Talvela 2004, 52). Asiakasstrategian näkökulmasta 3-5 asiakassegmentin tunnistaminen on usein riittävä määrä segmentoinnin tavoitteiden toteutumiseksi.

3.3.2 Palvelukanavastrategia

Toinen vaihe asiakasstrategian luonnissa on palvelukanavastrategian kehittäminen. Palvelukanavastrategiassa määritetään yrityksen käytössä olevat palvelukanavat erilaisten asiakastarpeiden tyydyttämiseksi. Palvelukanavastrategiassa aiemmin määritetyt asiakassegmentit pyritään ohjaamaan liiketoiminnan kannalta soveltuvimpiin palvelukanaviin. Erilaiset palvelukanavavaihtoehdot mahdollistavat palveluiden tuottamisen eri asiakasryhmille tilanteen mukaan tehokkaimmassa palvelukanavassa. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 74-77.)

Erilaisten palvelukanavien käyttö tuo palvelutarjontaan asiakastarpeiden mukaisia vaihtoehtoja ja mahdollistaa tehokkuuden kehittämisen esim. sähköisiä kanavia ja itsepalvelua hyödyntämällä. Asiakassegmenttikohtaisen toimintamallin määrittely yhteydessä yksilöidään kunkin asiakassegmentin ensisijaiset palvelukanavat erityyppisten palveluiden osalta (Grönroos 2007, 166-167). Palvelukanavaohjauksessa hyviä tuloksia saavutetaan muun muassa palvelujen hinnoitteluun, monipuolisuuteen ja saatavuuteen liittyvien variaatioiden avulla. Usein asiakassegmenteistä, palveluista ja palvelukanavista laaditaan matriisimuotoon yhteenveto, joka kiteyttää asiakassegmenttikohtaiset palvelu- ja kanavaratkaisut. (Hannus 2004, 144-146.)

3.3.3 Palvelutarjonta ja toimintamallit

Kolmas osio asiakasstrategian laadinnassa on asiakassegmenttikohtaisen palvelutarjonnan ja toimintamallien määrittely. Toimintamallit eivät ole sama asia kuin prosessikuvaukset vaan toimintamalleissa kuvataan yleisemmällä tasolla tavoitteet ja toiminta kyseisessä asiakasryhmässä (Ala-Mutka & Talvela 2004, 86-87). Toimintamallit hyödyntävät pääosin yrityksen yleisiä toimintaprosesseja tuoden mukanaan asiakasryhmäkohtaisia toimintatapoja prosessiin liittyen. On myös mahdollista kehittää omia prosesseja tietyn asiakasryhmäkohtaisen toimintamallin toteuttamiseksi. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 87.)

Toimintamallissa tulee määritellä myös yrityksen kilpailustrategia kyseisessä asiakassegmentissä ts. mitkä ovat ne kilpailuedut, joiden varaan yrityksen menestys segmentissä perustuu. Kilpailustrategian keskeinen ydin tiivistetään asiakaslupaukseksi, jonka

avulla keskeinen kilpailuetu viestitään kiteytetysti sekä asiakkaille että myös yrityksen omalle organisaatiolle. (Hannus 2004, 65-72.)

Ala-Mutkan ja Talvelan (2004, 89-91) mukaan segmenttikohtaisen toimintamallin keskeiset osa-alueet ovat

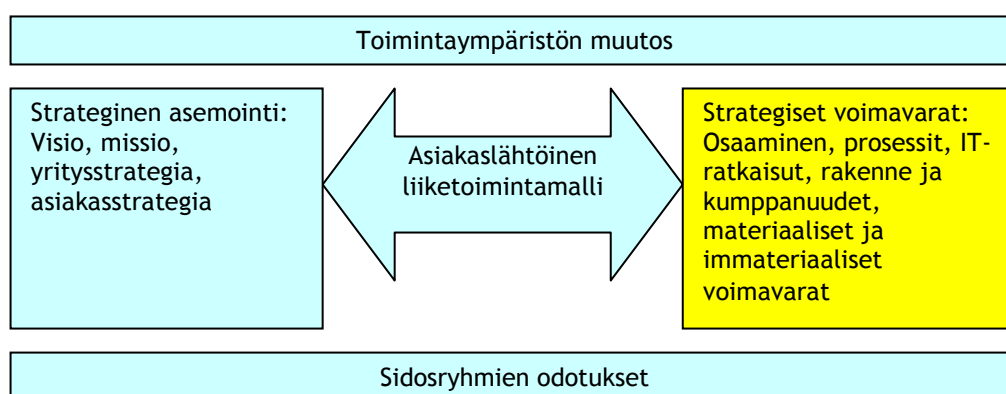
- asiakasvastuiden määrittäminen
- asiakkaan tunnistaminen, segmentointiperusteiden määrittäminen ja asiakastyypin kuvaus
- segmenttikohtaisen toimintamallin menestystekijöiden ja palvelukonseptin määrittäminen
- tärkeimpien kontaktitilanteiden osalta palveluprosessin kuvaus ylätasolla sekä kriittisten asiakaskohtaamisten tunnistaminen ja menettelyn kuvaaminen
- segmentin asiakkaille nyt ja tulevaisuudessa tarjottavien palvelujen yksilöinti
- ensisijaisten palvelukanavien määrittely palvelukohtaisesti
- ansaintamallin määrittely asiakassegmentti/palvelukohtaisesti (kuvaa periaatteet, joilla yritys hinnoittelee ja veloittaa palvelunsa)
- organisoitumisen määrittäminen. Mitkä ovat eri henkilöiden ja tiimien vastuut, roolit ja tehtävät → toimenkuvat ja osaamisprofiilit
- vaadittavan osaamisen määrittäminen toimintamallissa (→ henkilöstön kehittäminen)
- asiakaskohtaamisissa ja suunnittelussa tarvittavan tiedon yksilöinti (→ IT-kehitys, kilpailija- ja markkinaseuranta)
- yrityksen strategiasta segmentille johdettujen riittävän yksilöityjen tavoitteiden määrittely (esimerkiksi myynti / kate / markkinaosuus / tyytyväisyys / kauppojen lukumäärä, keskimääräinen kaupankoko jne.)
- toiminnan mittaaminen ja seuranta (→ Tulokortti).

Segmenttikohtaista toimintamallia yksityiskohtaisempi työväline organisaation toiminnan ohjaamiseen on vuosittain päivitettävä segmenttikohtainen hoitomalli. Hoitomalli laaditaan vuosikellon muotoon ja siinä määritetään ja aikataulutetaan asiakasryhmässä tarkastelujaksolla tehtävät toimenpiteet. Hoitomallin päivitys seuraavalle jaksolle on hyvä tehdä vuosittain budjetin laadinnan yhteydessä. Vuosikelloon sisällytettäviä asiakasryhmäkohtaisia toimenpiteitä voivat olla esimerkiksi palvelujen kehittämiskartoitus, ylempien organisaatiotasojen tapaamiset, promootiotapahtumat, uuden palvelun tai palvelukanavan lanseeraus, myyntikampanjat, asiakasinfot/-tiedotteet, sopimusten päivitys jne. Kaikilla vuosikellon mukaisilla toimenpiteillä toteutetaan koko asiakassegmentissä sellaisia yrityksen strategiasta johdettuja toimenpidekokonaisuuksia, joita pidetään merkityksellisinä yrityksen tavoitteiden toteuttamiseksi. Hoitomalli voidaan laatia myös

asiakaskohtaisesti asiakassuunnitelmana, mikäli asiakkaan merkitys yritykselle tätä edellyttää. (Hannus 2004, 140-143.)

3.4 Strategiset voimavarat

Asiakasstrategian ohella asiakaslähtöisen liiketoimintamallin toisen kokonaisuuden muodostaa strategisten voimavarojen määrittely. Strategiset voimavarat ovat resursseja, joita yritys tarvitsee asetettuihin tavoitteisiin pääsemiseksi. Strategiset resurssit voidaan jakaa kolmeen pääluokkaan kyvykkyydet, rakenne ja kumppanuudet sekä materiaaliset ja immateriaaliset voimavarat. Kyvykkyydet koostuvat osaamisesta, prosesseista ja IT-ratkaisuista. (Hannus 2004, 72-73.)



Kuvio 9: Strategiset voimavarat osana asiakaslähtöistä liiketoimintamallia

3.4.1 Osaaminen

Osaamisen johtamisen lähtökohtana on asiakasstrategia, jonka segmenttikohtaisissa toimintamalleissa määritetään organisaation osaamistarpeet. Osaamisen kehittämistarpeet määritetään osaamistarpeiden ja osaamisen analysoinnin avulla (Ala-Mutka & Talvela 2004, 196). Hannuksen (2004, 262-263) mukaan tarvittavan osaamisen hankintaan yrityksellä on käytettävissään seuraavanlaisia keinoja:

- Nykyisen henkilöstön osaamisen kehittäminen esimerkiksi työnkierron ja koulutuksen avulla. Yksilön kouluttamisen ja kehittämisen metodeja on käytettävissä monenlaisia kuten esimerkiksi perinteiset koulutusohjelmat ja kurssitoiminta, sähköiset oppimisympäristöt, työpaikalla esimerkiksi tutor-toiminnan kautta tapahtuva oppiminen, yrityksen sisäiset kehittämisryhmät jne.
- Tarvittavan osaamisen omaavien henkilöiden rekrytointi yritykseen.
- Yhteisten kehittämishankkeiden toteuttaminen kouluttajien, tutkimuslaitosten ja kehittäjäorganisaatioiden kanssa.

- Strategisten kumppanuuksien kehittäminen tarvittavaa täydentävää osaamista omaavien organisaatioiden kanssa.
- Rakennejärjestelyjen toteutus. Esimerkiksi yritysostojen kautta tapahtuvan osaamisen siirron avulla.

Sisältöosaaminen määritellään ensisijaisesti yksilöosaamiseksi. Yksilöiden osaamisen tehokas siirtäminen organisaation yhteiseksi osaamiseksi (rakenneosaaminen) on erityisesti strukturoimattoman ja implisiittisen nk. hiljaisen tiedon osalta yrityksille suuri haaste. Avoin ja vuorovaikutteinen työilmapiiri edesauttaa tiedon siirtymistä ja myös erilaisilla vuorovaikutusta kehittäville yhteistyömuodoilla ja esimerkiksi Internetin sosiaalisen median sovelluksilla voidaan yrityskohtaista osaamisen siirtoa kehittää.

3.4.2 Prosessit

Prosessiajattelu liittyy olennaisena osana nykyaikaiseen asiakaslähtöiseen liiketoimintaan. Prosessit ovat keskeinen työkalu kehitettäessä yrityksen toimintaa määritellyksi kokonaisuudeksi. Prosessijohtamiseen on kehitetty useita eri koulukuntia, jotka kukin painottavat toisistaan poikkeavia lähestymistapoja prosessien tarkastelussa (Hannus 2004, 103). Kaikkia prosessijohtamisen koulukuntia yhdistää ajatus, jonka mukaan yrityksen toimintaa käsitellään arvoatuottavina prosesseina yksittäisen toimintojen asemasta. Prosessijohtamisessa korostuvat asiakaslähtöisyys, kokonaisuuden hallinta, laadun kehittäminen sekä osaoptimoinnin välttäminen (Hannus 2004, 102). Poikkifunktionaalinen lähestymistapa pyrkii poistamaan arvoatuottamattomat toiminnot prosesseista ja vakioimaan prosessin vaiheet optimoiduksi kokonaisuudeksi (Ala-Mutka & Talvela 2004, 62).

Nykyaikainen prosessiajattelu perustuu Michael E. Porterin vuonna 1985 teoksessaan *Competitive Advantage* julkaistuun arvoketjumalliin (Hannus 2004, 104). Arvoketjuteoria tarkastelee yritystä arvoa tuottavien toimintojen ketjuna, joka laajemmin tarkastellen on yhdistyneenä mm. tavarantoimittajiin, jakeluteiden haltijoihin ja asiakkaisiin.

Hannuksen (2004, 103) mukaan nykyaikaisen prosessijohtamisen koulukuntia ja niiden tarkastelunäkökulmia prosesseihin ovat

- laatujohtaminen (Total Quality Management, TQM)
- aikaan perustuva johtaminen (Time Based Management)
- lean-johtaminen (säästäväisyys, taloudellisuus)
- massaräätälöinti (Mass Customization, tuotteiden ja prosessien modularisointi)
- toimitusketjun hallinta (Supply Chain Management, SCM)

- toimintojohtaminen (Activity Based Management, ABM, toimintolaskennan hyödyntäminen)
- prosessien radikaali uudistaminen (Business Process Re-engineering / Redesign, BPR).

Prosessi muodostuu toisiaan seuraavista toimintojen ketjusta. Ketjun toiminta käynnistyy esimerkiksi asiakkaan tilauksesta ja päättyy prosessin määrittelyn mukaisesti tavaran toimitukseen asiakkaalle. Prosessin aikana kuvatonlaiseen tilaus-/toimitusprosessiin liittyy monia eri vaiheita liittyen yrityksen eri toimintoihin. Prosessissa on mukana yrityksen sisäisten funktioiden ohella usein kasvavassa määrin eri toimijoita myös yrityksen ulkopuolelta. (Hannus 2004, 104.)

Palveluliiketoiminnassa yleisimmin sovellettu prosessijohtamisen suuntaus on laatujohtamisen koulukunta. Usein myös itse prosessiajattelu kokonaisuutena nähdään osana modernia laatujohtamista. Laatujohtamisen painopiste on siirtynyt formaaleista tuote ja toimintastandardeista kokonaisvaltaiseen parhaiden johtamis- ja toimintatapojen kehittämiseen siten, että ohjaavina tekijöinä toimivat asiakkaan kokema arvo ja laatu. Laatujohtamisen itsearvioinnin työkaluna käytetään usein eurooppalaista EFQM-mallia. (Hannus 2004, 363.)

Taulukossa 5 esitetään Silvennoisen ym. (2008, 26-46) määrittelyn mukaisesti EFQM-mallin mukaiset arviointialueet.

Arviointialue	Arviointi
Johtajuus	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kuinka organisaation arvot näkyvät päivittäisessä toiminnassa ja päätöksen teossa? Johdon oma esimerkki? Johdon kannustus ja tuki? ▪ Johdon panos toimintamallien/prosessien kehittämiseen? ▪ Johdon vuorovaikutus asiakkaiden, yhteistyökumppaneiden ja muiden sidosryhmien kanssa, mahdollisuudet, imago, vaikuttaminen? ▪ Johdon tuki toiminnalle, avoin vuorovaikutus, kannustaminen, motivointi, palkitseminen? ▪ Muutostarpeiden tunnistaminen ja tarvittavien muutoshankkeiden läpivienti? ▪ Johtajat luovat organisaatioon omalla toiminnallaan selkeän ja määrätietoisuun suunnan sekä erinomaisiin suorituksiin kannustavan työympäristön ja ilmapiirin
Toimintaperiaatteet ja strategia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Miten systemaattisesti yrityksessä selvitetään toimintaympäristön muutosta (kilpailijat, markkinamuutokset). Onko muutosten seuranta vastuutettu? ▪ Miten yritys hyödyntää toimintaperiaatteiden ja strategian luonnissa oman toiminnan suorituskyky mittareita, tutkimusta, benchmarking-toimintaa, teknologian uusia mahdollisuuksia. Mihin lähtötietoihin strategiat perustuvat?
Taulukko 5 jatkuu	

Taulukko 5 jatkuu	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Miten strategiat toimeenpannaan (liiketoimintamalli käytännössä)? ▪ Erinomaisessa organisaatiossa toteutetaan missiota ja visiota kehittämällä strategia, joka ottaa huomioon kaikki sidosryhmät, markkinat ja kyseisen toimialan. Strategia toteutetaan toimintaperiaatteiden, suunnitelmien, tavoitteiden ja prosessien avulla
Henkilöstö	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Henkilöstöhallinnon perustehtävien hoito? ▪ Strategiapohjainen henkilövoimavarojen kehittäminen (rekrytointi)? ▪ Tavoitteiden mukainen osaamisen kehittäminen ja ylläpito? ▪ Tiedonkulku ja vuorovaikutus? ▪ Omatoimisuuden ja vastuunoton kannustaminen? ▪ Säännönmukainen ilmapiiri / henkilöstön tyytyväisyys selvitys? ▪ Erinomainen suorituskyky perustuu tietämyksen hallintaan ja jakamiseen sekä jatkuvaa oppimista, parantamista ja innovatiivisuutta edistävään kulttuuriin
Kumppanuudet ja resurssit	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Strategiasta johdettu määrittely sille mitä tehdään itse ja mitkä asiat on ulkoistettu? Yhteensopivuuden varmistaminen? ▪ Keskeisten yhteistyökumppaneiden ja niihin liittyvien toimintaperiaatteiden määrittely etukäteen (kumppanuussuhteiden johtaminen)? ▪ Taloudellisten resurssien hallinta (suunnittelu, raportointi, riskien hallinta, talouden prosessit)? ▪ Rakennusten, laitteiden ja materiaalien hallinta? ▪ Teknologian tuki liiketoiminnalle ja kokonaisuuden hallinta, Tietojen hallinta (luotettavuus, käytettävyys, tehokkuus)? ▪ Molemminpuolista hyötyä tuottavat kumppanuussuhteet kehittävät organisaation tehokkuutta. Toimiva yhteistyö edellyttää luottamusta, tietämyksen jakamista ja toiminnan yhteensovittamista
Prosessit	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prosessien suunnittelun ja hallinnan järjestelmällisyys? asiakaslähtöisyys? innovatiivisyys? sidosryhmien tarpeiden huomiointi? ▪ Itsearvionti, asiakasyhteistyö. Erilaisten impulssien vaikutus kehitystyöhön ▪ Prosessien kattavuus. Koko toimintaketjun arviointi (myös tukipalvelut)? ▪ Asiakassuhteiden hallinta ja kehittäminen, johdon panos asiakastyössä, reklamaatioiden käsittely ▪ Organisaation toiminta tehostuu kun kaikkia prosessiin liittyviä toimintoja johdetaan ja kehitetään kokonaisuutena. Toimintaa johdetaan ja kehitetään tosiasioihin perustuen ja myös sidosryhmien näkemykset huomioiden
Asiakastulokset	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Asiakasnäkemyksen säännönmukainen selvittäminen esimerkiksi vuosittain, kehityssuuntien tunnistaminen, reagointi, asiakastyytyväisyyden kannalta merkittävien tekijöiden tunnistaminen ▪ Sisäisen suorituskyvyn mittaaminen, analysointi ja kehittäminen, ennakointi muuttuviin odotuksiin mahdollisuuksien mukaan
Taulukko 5 jatkuu	

Taulukko 5 jatkuu	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Asiakas arvioi viime kädessä palvelun laadun. Liiketoiminnan suotuisa kehittyminen huomioidaan parhaiten suuntaamalla huomio nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden tarpeisiin
Henkilöstötulokset	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Henkilöstömittauksiin perustuva tavoitteellinen kehittäminen? Henkilöstömittauksien tuloksia tarkastellaan riittävän pieninä kokonaisuuksina (tiimit, toimipaikat, esimieskohtaisesti)? ▪ Sisäinen suorituskyyky (poissaolot, tapaturmat, koulutus, vaikuttavuus)? Yhteenveto henkilöstötilinpäätöksessä tai muussa tilastoinnissa → kehitystyö ▪ Kaikkia henkilöitä rohkaistaan täysipainoiseen osallistumiseen. Yhteistyötä tuetaan yhteisillä arvoilla sekä luottamukseen ja vastuunkantoon kannustavalla organisaatiokulttuurilla
Yhteiskunnan näkemykset	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mielenpitojen, yleisten käsitysten ja näkemysten selvittäminen? Lähteinä kyselyt, tutkimukset, raportit, lehtikirjoitukset. Imagon tavoitteellinen kehittäminen, vastuu yrityskuvasta kaikilla tasoilla ▪ Sisäinen suorituskyyky (osallistuminen toimintaympäristön tapahtumiseen ja toimintaan (urheilu, kulttuuri, hyväntekeväisyys)? Vastuu ympäristöasioissa (kierrätys, jätteet, energian kulutus)? ▪ Organisaation ja sen henkilöstön pitkän tähtäimen etua vaalitaan parhaiten omaksumalla eettiset toimintaperiaatteet ja ylittämällä ympäröivän yhteiskunnan asettamat odotukset ja säädösten vaatimukset
Keskeiset suorituskyykytulokset	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Monipuoliset ja strategiasta johdetut tavoitteet ja mittarit. Mittarit mittaavat sekä keskeisiä avaintuloksia että myös suorituskyykyä (prosesseja, kumppanuusyhteistyön tuloksia jne.) ▪ Esim. Balanced Scorecard - 4 näkökulmaa mittaamiseen - talous, asiakas, prosessit, oppiminen ja kasvu. ▪ Erinomaisuus edellyttää kaikkien keskeisten sidosryhmien tarpeiden tasapainoista huomioimista (mukaan lukien henkilöstö, asiakkaat, yhteistyökumppanit, yhteiskunta jne.)

Taulukko 5: EFQM-mallin arviointialueet

Hierarkkisessa tarkastelussa yrityksen prosessit jaotellaan prosessin merkityksen mukaan pää- ja alaprosesseihin sen mukaan tuottavatko prosessit suoraan arvoa asiakkaalle vai tukevatko ne pääprosessien suorittamista. Strategisessa tarkastelussa yrityksen prosessit voidaan jaotella myös ydin- ja tukiprosesseihin riippuen prosessin strategisesta merkityksestä. Strategisessa mielessä myös alaprosessi voi olla ydinprosessi riippuen toiminnon strategisesta merkityksestä. (Hannus 2004, 105-107.)

Prosessien määrittelyyn ei ole olemassa yhtä oikeata ratkaisua, vaan yrityksen määriteltävä omat prosessinsa omaan strategiatyönsä pohjautuen (Hannus 2004, 109). Nykyisten prosessien kehittyneisyyttä voidaan arvioida taulukossa 6 esitettyjen kypsyystasomäärittelyjen avulla.

Kypsyystaso	Kuvaus
5	Optimoitu: Prosessien jatkuvan parantamisen periaatteet käytössä
4	Ohjattu: Keskeiset prosesseihin ja laatuun liittyvät tulostittarit määritetty, kuvattu ja organisoitu
3	Määritetty: Prosessit määritetty, kuvattu ja organisoitu
2	Toistettava: Toiminnan ja projektien ohjauksen peruseriaatteet toteutettu
1	Lähtötaso: toimintatapoja ja prosesseja ei määritetty ja hallinta tapahtuu ad hoc / eli tapaus tapaukselta.

Taulukko 6: Prosessien kehittyneisyyden arviointi avulla (Hannus 2004, 106)

Prosessien määrittelyyn liittyy kolme keskeistä käsitettä: Strateginen tärkeys, määrämuotoisuuden aste sekä yhtenäisyyden aste. Prosessien tarkastelu ja kehittäminen on mielekästä aloittaa strategisesti keskeisistä prosesseista siis toimintokokonaisuuksista, jotka aidosti luovat kilpailuetua yritykselle. (Hannus 2004, 106-107.)

Määrämuotoisissa prosesseissa toiminnot suoritetaan aina samansisältöisinä ennalta määrättyssä järjestyksessä. Määrämuotoiset prosessit voidaan kuvata yksityiskohtaisilla työkulkukaavioilla. Vapaamuotoisissa prosesseissa toimintojen suoritusjärjestys voi vaihdella tilanteen mukaan. Vapaamuotoisten prosessien kuvaukseen sopii parhaiten etappilähtöinen kuvaustapa, jossa toimintokokonaisuus on jaettu vaiheisiin ja kullekin vaiheelle on asetettu selkeät tehtävät jatkotavoitteineen. Vapaamuotoisiin prosesseihin ei ole mielekästä laatia työkulkukaavion kaltaista yksityiskohtaista toimintaohjeistusta. (Hannus 2004, 107.)

Yksittäisessä yrityksessä voi olla käytössään eriasteisesti määriteltyjä prosesseja. ABC-lähestymistapa on yksi prosessien eriasteista määrämuotoisuutta jäsentävä tapa erotella eri prosessit omiin ryhmiin sen mukaan kuinka vakioidusta toimintokokonaisuudesta on kysymys. A-kategoriaan sijoitetaan pitkälle vakioidut palveluprosessit. B-kategoriaan sijoittuvat palveluprosessit, jotka edellyttävät asiakaskohtaista analyysia, vaikkakin toteutustapa valitaan valmiista palvelumoduuleista. C-kategoriaan sijoitetaan vaativimmat ja monimutkaisimmat, aitoa räätälöintiä vaativat asiakaspalveluprosessit. Kussakin kategoriassa palveluprosessien määrittely suoritetaan mahdollisimman yhtenäisiä prosessimäärittelyperiaatteita noudattaen. (Hannus 2004, 110-111.)

Prosessien yhtenäisyyden aste on avainkysymys prosessijohdetussa organisaatiossa. Yhtenäisyysvaatimus määrittää sen kuinka sitovasti laadittuja prosesseja tulee käyttää yrityksessä. Mitä suuremmasta organisaatiosta on kyse, sitä haasteellisemmaksi yhtenäisten prosessien noudattaminen tulee. Toisaalta prosessien määrittelyssä liian yksityiskohtiin viety määrämuotoisuus voi käytännössä olla este prosessin soveltamiselle joustavuutta vaativassa asiakastilanteessa. (Hannus 2004, 107.)

Prosessijohtaminen tarjoaa käyttökelpoisen työkalun asiakaslähtöisen liiketoiminnan käytäntöön viemiseksi. Uudistuminen on usein helpointa toteuttaa vaiheittain aloittaen kilpailukyvyn kannalta merkityksellisimpien toimintokokonaisuuksien määrittelyllä. Seuraavassa Hannuksen (2004, 124) mukaan laadittu yhteenveto prosessijohtamiseen liittyvistä periaatteista:

- Lähtökohtana on lopullisen asiakkaan tarpeet.
- Prosessia eli toimintojen ketjua suunnitellaan ja kehitetään kokonaisuutena, ei irrallisina funktioina.
- Arvotuottamattomien toiminnot tulee tunnistaa ja eliminoida.
- Toiminnot tulee suorittaa sen osapuolen toimesta, jolla on siihen parhaat edellytykset (myös oman organisaation ulkopuoliset kumppanit huomioidaan).
- Toimintaa tulee ohjata yhtenäisen ja kaikkien prosessissa mukana olevien osapuolien käytössä olevan informaation perusteella.
- Kaikkia prosessissa mukanaolijoita tulee yhdistää aito kehittämishalu, nykytilanteen kyseenalaistaminen ja innovatiivisten uusien toimintatapojen tunnistaminen.
- Tietotekniikan mahdollisuuksia tulee hyödyntää aktiivisesti.
- Kehitystä tukee parhaiden käytäntöjen tunnistaminen ja hyödyntäminen sekä kyseiseltä että erityisesti myös muilta toimialoilta.
- Suorituskyvyä tulee johtaa ja mitata koko prosessin näkökulmasta, ei pelkästään yksittäisen funktion tehokkuutta tarkastellen.
- Prosessien kehittämisen haasteen tulee ylittää organisaatorajat → strategisen yhteistyön kehittäminen muiden organisaatioiden kanssa.

Prosessien määrittely perinteisessä funktionaalisessa organisaatiossa tuo näkyviin luonnostaan toimintojen välisiä kitkatekijöitä ja auttaa määrittelemään yksittäiset toiminnot prosessin kannalta tehokkaasti. Usein myös arvoatuottamattomia työvaiheita poistuu ja parhaita käytäntöjä saadaan tehokkaasti levitettyä hyödyntämään koko organisaatiota. (Hannus 2004, 118-119.)

Prosessien kehittämisen yhteydessä perinteinen funktionaalinen organisaatiomalli joutuu kehittämään myös toimintakulttuuria kohti tiimityöskentelyä ja projektityömalleja.

Prosessipohjaiset tavoitteet ja seurantajärjestelmät tuovat organisaation jäsenille aitoa vastuuta kokonaisuuden toimivuudesta eikä pelkästään yksittäisen suorituksen tekemisestä. (Hannus 2004, 120.)

Hannuksen (2004, 121-122) mukaan siirtyminen prosessilähtöiseen toimintaan tapahtuu vaiheittain (taulukko 7).

Vaihe 0	
Kuvaus	Funktionaaliset rakenteet. Johtamisjärjestelmät, mittarit ja palkitseminen perustuvat pääosin funktioiden toimintaan
Suoritustavoitteet ja mittarit	Funktionaaliset mittarit ja tavoitteet
Tiimien luonne	Pääasiassa funktionaalisia tiimejä
Prosessin omistajan tehtävät	Prosessin omistajaa ei ole
Funktion / osaamiskeskuksen vetäjän tehtävät	Vastuu toiminnasta, suorituskyvystä ja toiminnan kehittämisestä oman funktion toiminnan osalta. Oman funktion henkilöiden esimies
Tiimin vetäjän tehtävä	Tiimin vetäjää ei ole
Vaihe 1	
Kuvaus	Prosessien asiakaslähtöinen kehittäminen aloitetaan pää-/ydinprosesseista. Poikkifunktionaalisia kehitystiimejä perustetaan ja prosesseille nimetään omistajat. Prosessien kehittäminen ja käyttöönotto tehostavat toimintaa
Suoritustavoitteet ja mittarit	Funktionaalisten tavoitteiden rinnalle otetaan käyttöön asiakas- ja prosessilähtöiset mittarit
Tiimien luonne	Pääasiassa funktionaalisia tiimejä sekä kehittäviä poikkifunktionaalisia tiimejä
Prosessin omistajan tehtävät	Prosessin kehittäminen kiinnittämällä huomio erityisesti funktiorajapintoihin. Kehittämiskohteena koko poikkifunktionaalinen prosessi myös prosessissa mukana olevien kumppanuusyritysten yhteistyön osalta
Funktion / osaamiskeskuksen vetäjän tehtävät	Vastuu toiminnasta oman funktion osalta. Funktion tavoitteet ja mittarit johdettu pääprosessien kautta. Oman funktion henkilöiden esimies
Tiimin vetäjän tehtävä	Tiimin tavoitteiden määrittäminen yhdessä funktiovetäjien ja prosessinomistajan kanssa, vastuu tiimin toiminnasta ja suorituskyvystä. Tiimin vetäjän rooli on toimia ”pelaajavalmentajana” perinteisen pomon roolin asemasta

Vaihe 2	
Kuvaus	Funktiot muuntuvat osaamiskeskuksiksi joiden tehtävänä on vastata ao. osaamisen kehittymisestä sekä yksilöiden uudistumisesta. Jokainen henkilö on organisatorisesti taustansa mukaisen osaamiskeskuksen jäsen mutta voi samalla antaa työpanoksensa useammassa tiimissä/prosessissa Operatiivinen toiminta ja sen kehittäminen on prosessien ja prosessinomistajien vastuulla
Suoritustavoitteet ja mittarit	Strategisista tavoitteista johdetut asiakas- ja prosessilähtöiset tavoitteet ja mittarit
Tiimien luonne	Pääasiassa suorittavia poikkifunktionaalisia tiimejä. Samanaikaisesti pysyviä ja projektiluonteisia tiimikokoonpanoja
Prosessin omistajan tehtävät	Operatiivinen toiminta ja sen kehittäminen oman prosessin osalta. Vastuu prosessin kokonaissuorituskyvystä
Funktion / osaamiskeskuksen vetäjän tehtävät	Ao. osaamisen kehittäminen. Oman osaamiskeskuksen ihmisten rekrytointi ja kiinnittäminen prosesseihin/tiimeihin. Osaamiskeskuksen henkilöiden joukkueenjohtajana toimiminen
Tiimin vetäjän tehtävä	Tiimin tavoitteiden määrittäminen yhdessä prosessinomistajan kanssa, vastuu tiimin toiminnasta ja suorituskyvystä. Pelaajavalmentajana toimiminen (sekä leadership että management)

Taulukko 7: Prosessilähtöiseen toimintaan siirtyminen vaiheittain

Prosesseissa kiteytyy yrityksen organisatorinen osaaminen määritellyiksi toimintokokonaisuuksiksi, joiden avulla yritys käytännössä toteuttaa asiakasstrategiaan pohjautuvia tehtäviään (Hannus 2004, 74).

3.4.3 IT-ratkaisut

Tietotekniikan merkitys tämän päivän tietointensiivisessä palveluliiketoiminnassa on ratkaiseva. Tiedon kerääminen, jalostaminen ja jakaminen ovat monessa tapauksessa liiketoiminnan keskeisintä ydintä erityisesti sellaisissa yrityksissä, joissa ei harjoiteta varsinaista tuotannollista toimintaa. (Hannus 2004, 273.)

Liiketoiminnan strateginen johtaminen ja IT-toiminnan strateginen johtaminen on kaksisuuntaisessa vuorovaikutuksessa, jossa tietotekniikan tehtäväkenttä voidaan jakaa kahteen osioon (Hannus 2004, 277) seuraavasti:

- Olemassa olevien rakenteiden ja prosessien tukeminen ja tehostaminen tietotekniikan avulla (toteuttava rooli).
- Tietotekniikan mahdollisuuksien tuominen yrityksen strategiseen suunnitteluun esimerkiksi uusien toimintamallien kehittämiseksi (mahdollistava rooli).

Molemmissa rooleissaan IT-johtamisen tulee olla tiivistä kytköksissä yrityksen strategian toteutukseen ja kehittämiseen (Hannus 2004, 275).

Taulukossa 8 esitetään Hannuksen (2004, 276) määrittelyn mukaisesti IT-toiminnan johtamisen parhaat käytännöt.

Liiketoiminnan ja IT-toiminnan tavoitteiden yhteensovittaminen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tietotekniikan mahdollisuuksien huomiointi liiketoimintastrategiassa ▪ Selkeä kytkentä liiketoimintastrategian ja IT-strategian välillä ▪ Prosessien ja tietojärjestelmien kehittämisen kytkentä
IT-toiminnan ohjaus ja organisointi	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organisaation johtamisperiaatteisiin linjatut IT-toiminnan johtamisen periaatteet ▪ Selkeät IT-toiminnan johtamisen roolit ja vastuut ▪ IT-kehityssalkun ohjaus osana kokonaiskehityssalkun hallintaa ▪ Kustannus/hyötyanalyysit IT-investointien käsittelyn perustana ▪ Strategialähtöinen verkostoituminen ja IT-osaamisen kehittäminen ▪ Määrätietoinen IT-toimittajasuhteiden hallinta ▪ Tehokas IT-toiminnan seuranta
Arkkitehtuurin määrittäminen ja toteuttaminen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ IT-arkkitehtuurin kokonaisvaltainen johtaminen ▪ Prosessilähtöinen ja modulaarinen tietojärjestelmäarkkitehtuuri ▪ Toiminnanohjausjärjestelmien tehokas käyttö ▪ Tehokas ohjelmistokehitys ▪ Rajapintapohjainen tekninen arkkitehtuuri. Yhtenäiset tekniset alustat ja avoimen arkkitehtuurin mukaiset ratkaisut

Taulukko 8: IT-johtamisen parhaat käytännöt

3.4.4 Rakenne ja kumppanuudet

Yrityksen rakenteen muodostaa organisaatio. Organisaatioita on määritelty eri tavoilla. Jotkut määritelmät korostavat organisaatioiden rakenteita, toiset vuorovaikutusten verkostoa, jotkut organisaation ja toimintaympäristön välisiä suhteita. Organisaatio on tuloshakuisen toiminnan ohjausjärjestelmä, jonka avulla organisaation jäsenten keskinäistä yhteistyötä ohjataan. Organisaatio toimii sisäinen yhteistyönsä ohella myös jatkuvassa vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. (Hannus 2004, 76-77.)

Lähtökohtaisesti organisaation toiminnassa on kysymys käytössä olevien panosten mahdollisimman tarkoituksenmukaisesta hyödyntämisestä tavoitellun lopputuloksen aikaansaamiseksi.

Työterveyslaitoksen (2009) hyvinvoivan organisaation tunnuspiirteitä ovat seuraavat tekijät:

- Organisaation tavoitteet ovat kaikkien toiminnassa mukanaolevien tiedossa.
- Organisaation yhteiset tavoitteet ovat keskeisessä roolissa kaikissa organisaation toiminnoissa.
- Kaikilla henkilöillä on mahdollisuus vapaasti ilmaista itseään ja antaa panoksensa toimintaan.
- Organisaatiolla on kyky sietää virheitä ja oppia niistä.
- Työyhteisön ongelmat tiedostetaan ja niistä voidaan vapaasti puhua.
- Kukin jäsen voi ilmaista mielipiteensä vapaasti ilman haitallisten seuraamusten pelkoa.
- Organisaatio sietää eriarvoisuutta, erilaisuutta ja kannustaa luovuuteen voidakseen uusiutua.

Yrityksen toiminnan, tavoitteiden, volyymin ja muiden perusteiden pohjalta yrityksellä on valittavissa eri organisaatiotyyppisiä, joista Hannuksen (2004, 118-119) mukaan käytetyimpiä ovat taulukossa 9 esitetyt organisoitumisvaihtoehdot.

Linjaorganisaatio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Toimivalta keskitetty ylämpään johtoon ▪ Jokainen saa käskyjä ja ohjeita yläpuolella olevalta yhdeltä esimieheltä ▪ Tieto kulkee yhtä tietä: ylhäältä alas
Linja-esikuntaorganisaatio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Linjaorganisaatioon on lisätty yksiköitä (esikuntaelimiä), jotka palvelevat asiantuntemuksellaan johtoa ja kaikkia muita yksiköitä esim. palkat, talous, henkilöstöpalvelut

Toimintokohtainen organisaatio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vertikaalinen jako on tehty toimintojen perusteella ▪ Linjaorganisaatio perusrakenteena ▪ Pienissä organisaatioissa tyypillinen: johtajalla langat käsissään ja alaisilla selkeät vastualueet: markkinointi, tuotanto, varasto hallinto tms.
Projektiorganisaatio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Voi olla rakenteeltaan millainen tahansa ▪ Olennaista on määräaikaisuus ▪ Projektilla on selkeästi määritelty tavoite, aikataulu ja tarve ▪ Projektiin kerätään tarpeellinen ryhmä tietyksi ajaksi ▪ Projektiorganisaatio kootaan joustavasti
Matriisiorganisaatio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Liikeideoiden ja toiminta-alueiden määrä lisääntyessä linjaorganisaatio ei enää riitä ▪ Matriisissa erikoisosaaminen asetetaan palvelemaan kaikkia tulosalueita/yksiköitä
Tulosityksikköorganisaatio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tulosityksiköt vastaavat määritettyjen toimintojen suorittamisesta ja tuloksista ▪ Tulosityksiköillä suhteellisen laaja itsenäisyys yksikkökohtaisten tavoitteiden saavuttamiseksi ▪ Kokonaisuuden kannalta ongelmana usein osaoptimointi ja kokonaisnäkömyksen puute
Prosessiorganisaatio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prosessiorganisaatiossa asiat ryhmitellään asiakkaille arvoa tuottavien prosessien ympärille ▪ Prosessikeskeisyyttä pidetään täten yleensä myös asiakaskeskeisyytenä ▪ Tämän hetken keskeisin kehittämisajatus ▪ Painopiste ei ole kunkin yksittäisen operaation maksimaalisen tehokkaassa tai teknisesti etevimmässä suoritustavassa, vaan kokonaisuuden sujuvuudessa ▪ Prosessiorganisaation logiikalle on keskeistä toimintamallien määrittely ennakolta prosessimuotoon ja prosessissa mukana olevien toimintojen yhteensovittaminen ▪ Prosessiorganisaatio mittaa onnistumistaan taloudellisten mittareiden ohella mm. asiakastyytyväisyydellä, joustavuudella ja läpimenoajalla (tasapainotettu tulokortti) ▪ Prosessiorganisaatio on tehokkaimmillaan toistuvaisältöisissä toimissa, jotka suoritetaan jonkin normin pohjalta

Taulukko 9: Erilaisia organisoitumisvaihtoehtoja

Funktionaalinen organisoituminen on laajamittaisessa käytössä ja sen juuret ovat perinteisessä teollisessa ajattelussa. Funktionaalisessa rakenteessa samassa toiminnossa olevat ihmiset on koottu yhteen ja näin muodostettu organisaatioyksikkö. Tämän tyyppisiä

yksiköitä ovat esimerkiksi ostot, tuotanto, varasto, markkinointi/myynti sekä talous/hallinto. Funktionaaliseen rakenteeseen liittyy aina runsaasti raja-aitoja ja vastuunsiirtoja prosessissa olevan toiminnan siirtyessä funktiosta toiseen. Näissä raja-aitojen ylityksissä piilevät merkittävät epäonnistumisen riskit perinteisessä toimintopohjaisessa toimintamallissa. (Hannus 2004, 116.)

Myöhemmässä vaiheessa funktiopohjaisiin rakenteisiin on usein yhdistetty erilaisia tulos- ja tavoitepohjaisia johtamisjärjestelmiä, jonka seurauksena kunkin yksikön keskeinen huomion kohde on ollut oman yksikön toiminnan optimointi.

Asiakkaan ja omistajan näkökulmasta yksikkökohtainen osaoptimointi johtaa usein tehottomuuteen, päällekkäisyyksiin sekä erilaisiin informaatiokatkoksiin. Vahva toimintopohjainen yksikköjaottelu kohdistaa kehittämisenergian helposti omiin sisäisiin rajaveto-ongelmiin unohtaen helposti asiakkaan ja yrityksen kokonaisedun.

Asiakkaiden kasvavat vaatimukset, kilpailun koventuminen ja toimintaympäristön muutoksen kiihtyminen ovat osoittaneet vanhat vahvasti funktionaaliset rakenteet tehottomiksi. Strategiseen asemointiin perustuva asiakaslähtöinen toiminta vaatii tuekseen kokonaisvaltaista toiminnan johtamista, jossa organisoitumisen lähtökohtana on asiakasarvoa tuottavien prosessien toteuttaminen kokonaisvaltaisesti tarkoituksenmukaisimmalla tavalla. Prosessiajattelussa yrityksen toiminta nähdään arvoa tuottavien toimintojen virtana, jonka mahdollistavat oikein kohdistetut ja kokonaisuutta ajatellen optimoidut resurssit. (Hannus 2004, 119.)

Prosessiajattelu tuo organisaation toimintaan uuden laajemman kehittämisenäkökulman ja tehostaa yrityksen toimintaa. Prosessilähtöistä toimintaa tukevia toimintamalleja ovat muun muassa prosesseihin kiinnittyvät poikkiammatilliset tiimit, prosesseista kokonaisvastuun kantavat prosessinomistajat sekä osaamisresursoinnista vastaavat osaamiskeskukset (entiset funktiot) sekä kehittämishankkeisiin ja asiakasprojekteihin keskittyvät projektit. Prosessiajattelun myötä henkilöstön osaamisen monipuolistumiseen ja järjestelmälliseen kehittämiseen panostetaan. Organisaatiokulttuurissa korostetaan monitaitoisuutta ja yhteistyökykyä samalla kun toiminnan mittareita ja kannusteita kehitetään prosessilähtöisiksi. (Hannus 2004, 120.)

Prosessiajattelun vaatimukset organisaation toiminnalle aukeavat prosessien määrittelyn ja käyttöönoton kautta. Prosessien määrittely tuo esille käytännön ”pullonkauloja” toiminnassa, joiden ratkaiseminen kehittää yhteistyötä ja organisoitumista prosessin ympärillä.

Puhdas prosessiorganisaatio on harvinainen ja usein mielekäs yritysکوhtainen ratkaisu perustuu tehokkaaseen prosessilähtöiseen toiminnan kehittämisen ja funktiopohjaisen osaamisen yhdistämiselle, jossa lähtökohtana on kokonaisvaltainen toiminnan hahmottaminen. Avainasemassa muutoksessa on johtamisjärjestelmien (tavoitteenasetanta ja mittaaminen) kehittäminen siten, että painopiste siirretään yksittäisistä funktioista poikkifunktionaalisten prosessien johtamiseen. Tiivistetysti voidaan sanoa, että strategiset tavoitteet tulee kohdentaa ensin prosessien tavoitteiksi ja vasta tämän jälkeen määritetään funktioiden (osaamiskeskusten) tavoitteet, joiden tulee tukea prosesseille määritettyjen tavoitteiden toteutumista. (Hannus 2004, 122-123.)

Tämän päivän toimintaympäristö vaatii yrityksen toiminnalta monipuolista osaamista ja reagointikykyä muutokseen. Kilpailukykyisten resurssien kehittämistä ja ylläpitoa ei kaikilta osin ole mielekästä toteuttaa omin voimin. Ulkoisten palvelujen tehokas ja joustava käyttö edellyttää eritasoisia, tavoitteellisia kumppanuusratkaisuja yrityksen ulkopuolisten toimijoiden kanssa. (Hannus 2004, 77.)

Hannuksen (2004, 77) mukaan olennaisia kysymyksiä yritysstrategiaan pohjautuvan kumppanuusstrategian suunnittelussa ovat seuraavat määritykset:

- Mitkä ovat tämän päivän ja huomisen kriittiset osaamisvaateet, joiden varmistamiseksi tulee rakentaa strategisia kumppanuuksia?
- Mitkä ovat osaamisalueita tai toimintoja, joilla on tarkoituksenmukaista toteuttaa toimialayhteistyötä?
- Mitkä ovat sellaisia tukipalveluihin rinnastettavia osaamisalueita, joiden osalta ulkoistaminen on tarkoituksenmukaista?
- Miten erilaisia kumppanuuksia johdetaan (ryhmittely, tavoitteet, mittarit, kehittäminen, vastuutus)?

Kumppanuusstrategian lähtökohtana on selkeä kumppanuus- ja toimittajasuhteiden ryhmittely (Hannus 2004, 363). Ryhmittelyssä usein käyttökelpoinen ryhmittely perustuu kumppanilta hankittavan osaamisen strategiseen merkitykseen ja korvattavuuteen. Ryhmien tarkoituksenmukainen lukumäärä on ratkaistava yritysکوhtaisten tarpeiden perusteella ja minimitasona voidaan pitää strategisten kumppanuuksien erottamista muusta toimittajaverkostosta. Kullekin kumppaniryhmälle laaditaan kumppanuusstrategiassa yhteneväiset toimintaperiaatteet, joiden mukaisesti käytännön yhteistyötä johdetaan ja toteutetaan. (Hannus 2004, 192-194.)

Strategisia kumppanuuksia voi olla korkeintaan muutama. Näissä kumppanuuksissa sitoudutaan pitkäjänteiseen yhteistyöhön molempia osapuolia hyödyttävällä tavalla.

Luonteenomaista strategisille kumppanuuksille on avoin luottamukseen perustuva vuorovaikutus, yhteinen kehitystyö ja yhteennotetut prosessit. Kumppanuusrajapintojen osalta on kuitenkin aina huomioitava ratkaisujen vaikutus organisaatioiden riippuvuuteen toisistaan. Muun toimittajaverkoston osalta yrityksen kannattaa panostaa toimintamallien ja palveluiden vakiointiin, korvattavuuteen ja säännölliseen kilpailukyvyyn seurantaan. (Hannus 2004, 194.) Pääsääntöisesti koko kumppaniverkoston osalta pyrkimys pidempiin toimittajasuhteisiin on kokonaisedullisempaa jatkuvan kilpailutuksen sijaan.

Perinteisesti hankinnoissa arvioinnin painopiste on kohdistettu hankittavien resurssien ostohintaan. On tärkeää kehittää ulkopuolisten palvelujen kustannusten arviointia laajemmaksi, kokonaiskustannukset huomioivaksi tarkasteluksi. Hankinnan kokonaiskustannuksien tulee huomioida hankintahinnan ohella myös käyttöön ja hallinnointiin liittyvät kustannustekijät. (Hannus 2004, 195.)

3.4.5 Materiaaliset ja immateriaaliset voimavarat

Kyvykkyyksien, rakenteen ja kumppanuuksien ohella yrityksellä on muita strategisia resursseja, jotka voidaan jakaa immateriaalisiin ja materiaalisiin resursseihin (Hannus 2004, 75).

Immateriaaliset resurssit	Materiaaliset resurssit
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Brändit (yritys, tuote) ▪ Patentit ja tekijänoikeudet (IPR, Intellectual Property Right) ▪ Sopimukset (asiakkaat, toimittajat ja muut yhteistyökumppanit) ▪ Menetelmät, konseptit ja muut oikeudet 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Toimitilat (toimistot, tuotantolaitokset, kauppapaikat) ▪ Koneet, laitteet, järjestelmät ja muu käyttöomaisuus ▪ Vaihto-omaisuus

Taulukko 10: Immateriaaliset ja materiaaliset resurssit

Tämän päivän yritystoiminnassa erilaiset aineettomat resurssit ovat avainasemassa. Liiketoiminnasta riippuen myös materiaalisilla resursseilla voi olla suurikin strateginen merkitys. Perinteisesti tuotantotoiminnassa pääomat, koneet, raaka-aineet ja kiinteistöt ovat olleet keskeisiä liiketoiminnan voimavaroja mutta nykyisessä toimintaympäristössä myös näiden perinteisten tuotantopanosten hyödyntäminen vaatii usein uudenlaisia ratkaisuja. Materiaalisten resurssien osalta kilpailukykyinen liiketoiminta edellyttää joustavuutta ja sopeuttamiskykyä. Materiaalisten resurssien suora omistus on harvinaisempaa ja usein esimerkiksi tilat ja laitteet vuokrataan tai ne sisältyvät yrityksen ulkopuolelta hankkimiin palveluihin. Tällaisia ulkoistettuja palveluja voivat olla esimerkiksi tuotanto- ja logistiikkapalvelut. (Hannus 2004, 75.)

Toimitiloilla ja työvälillä on tärkeä merkitys työn sujuvuuden, kommunikaation ja työviihtyvyyden näkökulmasta katsottuna. Hyvä työympäristö osaltaan tukee yrityksen liiketoimintamallin toteutumista luoden yritykselle vetovoimaa ja edesauttamalla päivittäistä yhteistyötä työympäristössä. (Hannus 2004, 75.)

3.4.6 Strategian seuranta ja ohjaus

Yritystoiminnan ohjausjärjestelmät ovat kehittyneet viiveellä suhteessa muuhun liikkeenjohtamiseen. Perinteisesti pääpaino on ollut laskentapohjaisissa tunnusluvuissa, joiden avulla mitataan esimerkiksi pääomalajien tuottoa, operatiivisen toiminnan kannattavuutta, maksuvalmiutta ja yrityksen vakavaraisuutta. Nämä perinteiset taloudellisiin tunnuslukuihin pohjaavat seurantajärjestelmät keskittyvät lähinnä yritystoiminnan menneisyyden arviointiin. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 108.)

1990-luvulta lähtien on kehitetty useita strategisen johtamisen mittaristoja, joita ovat mm. suorituskykyypyramidi (Performance Pyramid System, PPS), dynaaminen suorituskykymittaristo (Dynamic Performance Measurement System, DPMS), tasapainotettu mittaristo (Balanced Scorecard, BSC) ja monet tasapainotetun mittariston johdannaiset. Kaikille strategisen johtamisen ohjausjärjestelmille on yhteistä näkökulmien monipuolistuminen, siirtyminen valvonnasta ohjaukseen ja ennakkoinnin korostuminen. Balanced Scorecard esiteltiin vuonna 1992 Robert Kaplanin ja David Nortonin toimesta. BSC on esittelynsä jälkeen vallannut aseman käytetyimpänä strategisen johtamisen ohjaus- ja seurantatyökaluna. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 108.)

Ala-Mutkan ja Talvelan (2004, 107-112) mukaan strategista johtamista tukevan seuranta- ja ohjausjärjestelmän yleisiksi toiminnallisiksi periaatteiksi voidaan kirjata seuraavat ominaisuudet:

- Mittariston tulee tasapainottaa lyhyen ja pitkän tähtäimen tavoitteet.
- Mittariston tulee kyetä mittaamaan toteutuneiden tulosten (menneisyys) ohella myös edellytyksiä luovaa kehitystä (tulevaisuus, ennakkointi).
- Mittariston suunnittelun tulee pohjautua strategiisiin tavoitteisiin ja kriittisten menestystekijöiden tunnistamiseen.
- Mittaristo kehittämisessä huomioidaan useampia näkökulmia toiminnan mittaamiseen.
- Mittaristo sisältää sekä laadullisia että määrällisiä mittareita.
- Henkilöstön tulee kyetä toiminnallaan vaikuttamaan mittaviin asioihin.
- Asiakaslähtöisessä liiketoimintamallissa mittariston määrittelyssä huomioidaan asiakasstrategissa määritettyjen segmenttien eroavaisuudet (asiakastarpeet, kriittiset menestystekijät, yrityksen tavoitteet).

BSC:n keskeinen tehtävä yrityksessä on laaditun strategian toiminnallistaminen. Toiminnallistamisen myötä yritystason visio, strategia ja liiketoimintamalli jalkautetaan yrityksen eri yksiköihin, tiimeihin ja viime kädessä jokaisen työntekijän päivittäiseen toimintaan tavoitteina, mittareina ja mahdollisina palkkioina hyvistä suorituksista. BSC:n tehokkuus perustuu järjestelmän kykyyn konkretisoida yrityksen strategia käytännön tavoitteiksi kaikille organisaatiotasolle. (Kaplan & Norton 2006, 259.)

Hannuksen (2004, 78) mukaan BSC pitää sisällään neljä tarkastelunäkökulmaa yritystoiminnan suorituskyvyn mittaamiseen, jotka ovat

- taloudellinen näkökulma
- asiakasnäkökulma
- sisäisten prosessien näkökulma (sisäisen toiminnan näkökulma)
- oppimisen ja kasvun näkökulma (osaamisen ja sitoutumisen näkökulma).

Asiakaslähtöisessä liiketoimintamallissa mittariston kehittämisen lähtökohtana ovat asiakasstrategiassa määritetyt asiakassegmentit. Asiakasstrategiassa yrityksen kriittiset menestystekijät on kiinnitetty asiakassegmentteihin. Kriittiset menestystekijät ovat asioita, joissa onnistuminen on välttämätöntä strategisiin tavoitteisiin pääsemiseksi. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 110-111.) Kriittisten menestystekijöiden toteutumiseksi määritetään yritykselle suorituskykymittaristo, joka huomioi eri tarkastelunäkökulmat ja jalkauttaa strategiset lyhyen ja pitkä aikavälin tavoitteet tasapainotetusti yrityksen päivittäiseen toimintaan (Hannus 2004, 78-79).

3.5 Muutosjohtaminen

Muutosprosesseissa erityinen huomio tulee kiinnittää muutosprosessin johtamiseen. Selvitysten mukaan vain neljännes kehitysprojekteista onnistuu tavoitteiden mukaisesti, noin puolessa hankkeista aikataulut ja budjetit ylittyvät ja loppu neljännes epäonnistuu tai ei tule koskaan valmiiksi. Rastor Oy:n (2004) mukaan yleisimpiä muutoshankkeiden epäonnistumisen syitä ovat seuraavat tekijät. Johdon käyttäytyminen ei tue muutosta (29 %). Työntekijät pelkäävät tai vastustavat muutosta (23 %). Riittämättömät resurssit, aika, raha, taidot (16 %). Muut syyt (32 %).

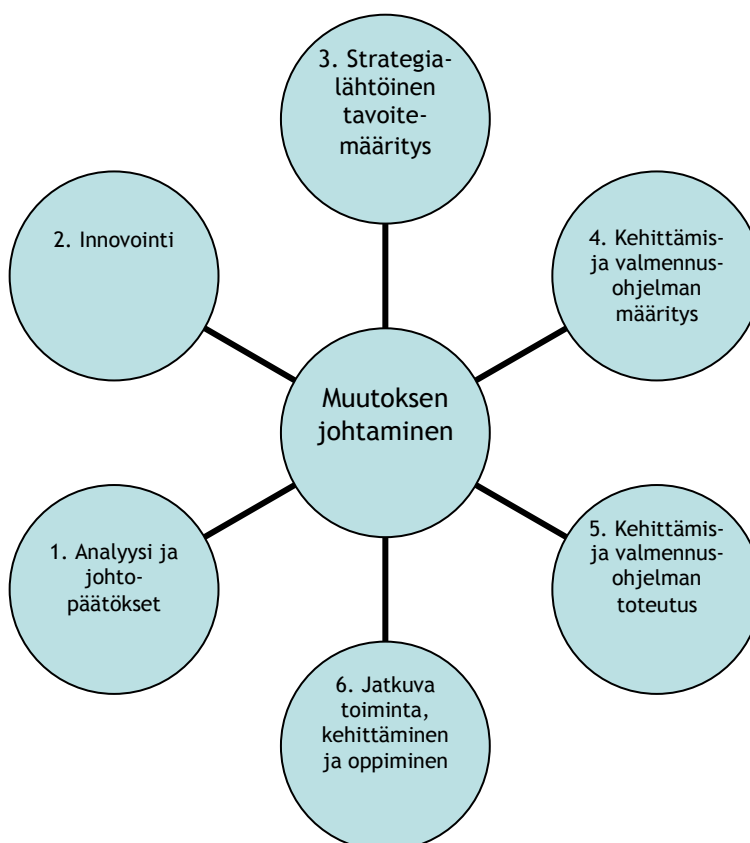
Muutosjohtaminen voidaan määritellä kyvyksi selviytyä suunnitelluista muutoksista budjetissa ja aikataulussa säilyttäen samalla reagointikyky odottamattomiin muutoksiin.

Muutosjohtaminen pitää aina sisällään paitsi asioiden johtamista myös ihmisten johtamisen.

Ala-Mutkan ja Talvelan (2004, 187-188) mukaan menestyksekkäs muutosjohtaminen edellyttää kaikilla organisaatiotasolla seuraavien asioiden huomioimista:

- Muutosprosessin ja muutoksen dynamiikka tulee ymmärtää.
- Muutoshanke vaatii tuekseen hyviä johtamiskäytäntöjä, johdon tukea ja sitoutumista.
- Muutosprosessissa eri toimijoiden muutosroolit tulee tunnistaa ja määrittää.
- Inhimillisten ajattelu- ja käyttäytymismallit tulee tiedostaa.

Yksilöiden muutosvastarinta on normaali osa muutosprosessia ja jokainen muutoksen kohteena oleva yksilö joutuu kohdallaan ratkaisemaan asennoitumisensa muutokseen - olenko mukana vai en? Hyvin suunniteltu muutosprosessi tukijärjestelmineen ja selkeine perusteltune tavoitteineen tukee yksilön myönteistä suhtautumista muutokseen. Osallistuminen muutoksen suunnitteluun ja läpivientiin sitouttaa ja motivoi henkilöstön prosessiin. Onnistumiset ja saavutetut etapit muutoksen toteutuksen aikana pitää yksilön aktiivisena ja kannustaa jatkamaan uuden omaksumista. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 186-187.)



Kuvio 10: Muutosjohtamisen vaiheet (Hannus 2004, 385-396)

Käytännössä muutos on parhaimmillaan iteratiivista toimintaa, jossa kehitetään, testataan ja parannetaan määrityksiä prosessin aikana. Kehitystyössä vaiheet limittyvät toisiinsa ja

testattu toimintamalli voidaan ottaa uudelleen suunniteltavaksi, mikäli käytännön testaus osoittaa jatkokehitystarvetta. Lopputulos on toimivampi silloin kun testatut ja edelleen kehitetyt osiot muodostavat valmiit toimintamallit. Kehitystyö on myös mielekästä jakaa pienempiin osioihin, joiden kehitys, testaus ja käyttöönotto ovat mahdollisia kaiken arkisen kiireen keskellä. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 189-190.)

Ala-Mutkan ja Talvelan (2004, 193-195) mukaan muutosprosessin tukijärjestelmiä ovat

- oppiminen sekä avaintoimijoiden koulutus ja ohjaus
- kaksisuuntainen kommunikaatio muutoksen eri vaiheissa (alkuvaihe kriittinen)
- muutoksen ja viestinnän onnistumisen seuranta
- toimiva ja kannustava palkitsemisjärjestelmä, joka huomioi pienetkin edistysaskeleet.

Ala-Mutkan ja Talvelan (2004, 191) mukaan onnistuneen muutosprosessin tunnusmerkkejä ovat

- selkeät tavoitteet ja ohjaus
- osallistuminen
- muutoksen jatkuvuus
- iterointi (suunnittelu ja testaus vuorottelevat)
- kokonaisuuden hahmottaminen ja jakaminen hallittaviin osiin
- kehitysideoiden priorisointi
- ideoiden testaaminen käytännössä ilman yksityiskohtaisia suunnitelmia
- kokemusten jakaminen
- sitoutuminen
- nopeiden onnistumisten hankkiminen heti kehittämisen alkuvaiheessa nostamaan motivaatiota
- strategisten kehityskohteiden saaminen nopeasti suunnitelmista käytäntöön.

Johdettu muutos on järjestelmällinen toimintapa, jossa hyödynnetään järjestelmällisesti ja tavoitteellisesti muutokseen liittyviä tietoja, työkaluja ja resursseja. Osaava muutosjohtaminen on lähes jokaisen organisaation ydinkompetensseja nykyisessä toimintaympäristössä, jossa ainoa pysyvä asia on jatkuva muutos. Muutosjohtaminen on avain kilpailukyvyyn kehittämiseen. (Hannus 2004, 394-395.)

3.6 Yhteenveto ja viitekehys kehittämishanketta varten

Edellisissä luvuissa ja niiden alaluvuissa on esitetty strategisen johtamisen ja asiakaslähtöisen liiketoimintamallin tietoperusta. Päälähteinä teoreettisessa viitekehyksessä on käytetty Jukka Ala-Mutkan ja Erkki Talvelan vuonna 2004 julkaistua teosta ”Tee asiakassuhteista tuottavia” sekä Jouko Hannuksen vuonna 2004 julkaistua teosta ”Strategisen menestyksen avaimet”.

Yritystoiminnan strateginen tehokkuus perustuu oikein määritettyyn ja ajantasaiseen yritysstrategiaan ja strategian pohjalta määritettyyn liiketoimintamalliin. Liiketoimintamalli koostuu asiakasstrategiasta ja asiastategian tehokkaan toteuttamisen mahdollistavista strategisista voimavaroista. (Hannus 2004, 341.)

Tehokkaan strategian perustan luovat yrityksen missio ja arvoista koostuva ydinideologia. Strategian määrittämisessä tärkeitä ohjaavia tekijöitä ovat toimintaympäristön muutosvoimat ja avainsidosryhmien odotukset. Nykyaikainen strategiaprosessi on kokoaikaisesti käynnissä oleva toiminto, joka seuraa toimintaympäristön muutossignaaleja valmiina hyödyntämään avautuvia mahdollisuuksia ja torjumaan ilmeneviä uhkia. Strategiatyö on parhaimmillaan koko organisaation yhteistä vastuualueita sitouttaen laajasti henkilöstöä. Johdon panos strategian analysoinnissa, kehittämisessä ja täytäntöönpanossa on silti edelleen keskeinen. Toimiva strategia määrittää yritykselle tavoitteet ja kertoo miten tavoitteet on mahdollista saavuttaa. Liiketoimintamalli jalkauttaa strategian yrityksen päivittäiseen toimintaan. (Hannus 2004, 341.)



Kuvio 11: Kehittämishankkeen teorettinen viitekehys

Strategian tehokas vienti käytännön toimintaan on vaativa tehtävä. Onnistunut muutosprosessi asettaa suuret haasteet yrityksen johdolle ja viestinnälle. Toimeenpanoa tulee johtaa määrätietoisesti projektijohtamisen parhaita käytäntöjä toteuttaen.

Strategiset tavoitteet on purettava kaikille organisaatiotasolle ja viime kädessä yksittäisille tekijöille strategiasta johdetuiksi kehitys- ja tulostavoitteiksi. Yksilötasolla kehityskeskustelut ovat tärkeä työväline strategian maastouttamisessa. (Hannus 2004, 341.)

Asiakasstrategian avulla organisaatio määrittää asemansa markkinoilla suhteessa asiakkaisiin ja kilpailijoihin. Strateginen asemointi pitää sisällään asiakas-, tuote- ja kanavavalinnat sekä määrittää segmenttikohtaisesti yrityksen kilpailuedut ja ansaintamallin. (Hannus 2004, 63.)

Strategian toteuttamisen mahdollistavien voimavarojen vaikutus on kaksisuuntainen. Osaltaan asiakasstrategia ohjaa voimavarojen kehitystä ja toisaalta voimavarat voivat tarjota uusia mahdollisuuksia strategiselle asemoinnille. (Hannus 2004, 74.)

4 Kehittämishankkeen kuvaus

Tämän pääluvun tarkoituksena on kuvata opinnäytetyön toiminnallinen osa. Luku sisältää neljä alaotsikkoa. Tässä osiossa esitellään opinnäytetyön tutkimussuunnitelma sekä tutkimuksen toteutus ja raportoidaan tutkimustulokset. Lisäksi tässä kappaleessa esitetään kohdeyritykselle laadittu asiakaslähtöinen liiketoimintamalli sekä yrityksessä kehityshankkeen pohjalta toteutettavat ensivaiheen kehityshankkeet. Luvun lopussa arvioidaan tutkimus- ja kehittämissuunnitelman toteutumista ja lopputulosta.

4.1 Hankesuunnitelma

Hankkeen käynnistymisen yhteydessä on tärkeää laatia hankesuunnitelma, josta ilmenee hankkeen toteuttamiseen liittyvät keskeiset osa-alueet. Hankesuunnitelman tulisi vastata kysymyksiin kuka, mitä, milloin ja miten (Pelin 2008, 85).

Tässä luvussa kerrotaan hankkeen lähtökohdat, tavoitteet, toimenpiteet, aikataulu, hankeorganisaatio, resurssit, riskit ja arviointisuunnitelma.

4.1.1 Lähtötilanteen kuvaus ja arviointi

Hanke käynnistyi toukokuussa 2009 kohdeyrityksessä käytyjen keskustelujen pohjalta, jolloin selvitettiin yrityksen kehittämistarpeita ja opinnäytetyön hyödynnettävyyttä liiketoiminnan kehittämisessä. Keskusteluissa selvisi, että kohdeyrityksen monipuolisten kehittämistarpeiden vuoksi asiakaslähtöisen liiketoimintamallin teoria soveltui hyvin opinnäytetyön teoreettiseksi viitekehikseksi. Teoreettisen viitekehiksen laadinta oli hankkeen ensimmäinen vaihe ja tämä ajoittui kesään 2009. Toiminnallinen viitekehys valmistui syyskuussa 2009 ja tämän jälkeen käynnistyi tutkimusosion valmistelu ja käytännön toteutus siten, että tutkimus saatiin

toteutetuksi vuoden 2009 lopussa. Tutkimusaineiston analysointi ja johtopäätösten tekeminen ajoittui alkuvuoteen 2010.

Lähtötilanteessa kohdeyrityksen toiminnasta oli kuvattuna visio, missio, strategiset tavoitteet sekä arvot. Varsinaista liiketoimintamallia ei yrityksessä oltu kirjallisesti määritelty vaan toiminta perustui pitkäaikaisen toiminnan aikana muodostuneisiin käytäntöihin. Käytännöt olivat usein henkilöiden välillä vakiintuneita toimintatapoja. Yhteisesti määriteltyjen prosessien puuttuessa yhteistyö eri toimintojen välillä vaihteli aiheuttaen helposti tehottomuutta ja virhetilanteita.

Kohdeyrityksen toimintaan liittyvät projektimuotoiset hankkeet ja suhteellisen laaja kumppaniverkosto tuovat omat haasteensa toimintaan. Tarjottavien palvelujen laadun ja tehokkuuden kehittäminen edellyttää yritykseltä kokonaisvaltaista kehitystyötä, joka aidosti tehostaa yrityksen päivittäistä toimintaa.

4.1.2 Hankkeen tavoitteet ja tehtävät

Tutkimuksen tarkoitusta tai tehtävää luonnehditaan yleensä neljän piirteen perusteella. Tutkimus voi olla kartoittava, selittävä, kuvaileva tai ennustava. Usein tutkimukseen voi sisältyä useampi kuin yksi tarkoitus ja tutkimukselle asetettavat tavoitteet voivat myös muuttua tutkimuksen edetessä. (Hirsjärvi ym. 2009, 138-139.)

Kehittämishankkeessa oli tavoitteena selvittää yritykselle määritetyn strategian toteutumista käytännön toiminnassa, määrittää yritykselle asiakaslähtöinen liiketoimintamalli sekä yksilöidä tutkimustulosten pohjalta käynnistettävät ensisijaiset toiminnan kehittämiskohteet. Tavoitteena oli käynnistää 1-3 yritystoimintaan kehityshanketta, joiden avulla yritys voi parantaa toimintansa laatua ja lisätä palvelujen tarjoamaa asiakashyötyä.

Kehittämistoiminnan avulla yritykseen pyrittiin vakiinnuttamaan itsearviointikäytännöt, strategialähtöinen kehitystoiminta sekä löytämään soveltuvat toimintamallit uusien asioiden hallitulle käyttöönotolle (muutosjohtaminen).

4.1.3 Toimenpiteet ja aikataulu

Kehittämishankkeen tutkimusosiossa selvitetään kohdeyrityksen strategian toteutumista sekä ulkoisesta että sisäisestä näkökulmasta tarkastellen.

Kyselytutkimus: Ulkoinen näkökulma tarkoittaa asiakasnäkökulmaa, jota tutkittiin asiakkaille postitetun kyselytutkimuksen avulla. Kyselytutkimuksella kartoitettiin asiakkaiden näkemyksiä

yrittäjien palveluista ja toiminnasta, kehittämistarpeita sekä mielikuvaa yrityksestä. Kyselytutkimus toteutettiin marras- ja joulukuun aikana vuonna 2009.

Teemahaastattelut: Teemahaastattelujen avulla selvitettiin yrityksen strategian toteutumista päivittäisessä toiminnassa sekä mahdollisia kehittämistarpeita. Haastatteluissa hyödynnettiin EFQM-mallin periaatteita ja aineistoa. Teemahaastattelut toteutettiin joulukuun aikana vuonna 2009.

Kyselytutkimuksen ja teemahaastattelujen tulokset analysoitiin ja kehittämistarpeet yksilöitiin tammi - helmikuussa 2010.

4.1.4 Hankkeen organisaatio, resurssit ja kustannukset

Opinnäytetyön ohjasi Laurea-ammattikorkeakoulun liiketalouden yliopettaja KTT Irma Vahvaselkä. Opinnäytetyön suomenkielen oikeellisuuden tarkasti Laurea-ammattikorkeakoulun viestinnän lehtori Kaarina Murtola. Englanninkielisen tiivistelmän tarkasti englannin lehtori Paul Dickinson. Opinnäytetyön ohjauksesta kohdeyrityksessä vastasi hallituksen puheenjohtaja Ari Katz. Tutkimustulokset analysoitiin ja tutkimustulosten pohjalta toteutettavat kehittämishankkeet määritettiin yrityksen vastuuhenkilöiden muodostamassa työryhmässä.

Varsinaisia suoria taloudellisia kustannuksia hanke ei juuri aiheuttanut. Edellä esitettyjen henkilöresurssien ohella hanke vaati vähäisessä määrin taloudellisia panostuksia lähinnä postitus- materiaali- ja matkakustannuksiin.

4.1.5 Hankkeen riskit

Kehittämishankkeen riskit voidaan jakaa hankkeen toteutukseen ja lopputuloksen hyödynnettävyyteen liittyviin riskeihin. Työn ohessa tehtävä tutkimus- ja kehittämistoiminta vaatii aikaa ja panostusta laajalta joukolta kohdeyrityksen henkilöstöä. Riskinä on, että työkiireet ovat esteenä henkilöstön riittävälle panokselle tutkimus- ja kehittämistoiminnassa. Myös aikataulujen yhteensovittaminen esimerkiksi haastattelujen yhteydessä voi olla haasteellista. Lisäksi haastattelujen aikana voi ongelmia ilmetä esimerkiksi äänitystekniikan suhteen. Hankkeen kokonaisu aikataulun pettäminen on myös merkittävä riski. Hankkeelle on tärkeä laatia alun pitäen realistinen aikataulu, jossa eri vaiheet on mielekkäästi sijoitettu kokonaisuuteen.

Haastateltavien heikko valmistautuminen haastatteluun voi heikentää merkittävästi tutkimusaineiston hyödynnettävyyttä. Tällöin haastatteluaineisto ei anna tarvittavia

vastauksia tutkimusongelmiin. Tämä riski vältetään siten, että haastateltaville toimitetaan etukäteen tiivis yhteenveto hankkeesta sekä haastattelukysymykset, jotta haasteltava voi tutustua niihin ennen varsinaista haastattelua. Lisäksi haastateltavalle voidaan etukäteen toimittaa aineistoa, jonka avulla haastateltava voi perehtyä hankkeen teoreettiseen viitekehykseen. Toimiva vaihtoehto viitekehysten esittelyyn voi olla erikseen laadittava teoriatiivistelmä, jonka avulla aihealueeseen perehtyminen voi tapahtua tehokkaasti.

Tutkimusmenetelmiin liittyy monia riskejä, jotka heikentävät tutkimuksen hyödynnettävyyttä. Hirsjärven ym. (2009, 195) mukaan kyselytutkimusten toteutuksessa ja tutkimustulosten ja analysoinnissa on huomioitava seuraavia asioita:

- Ei ole varmuutta siitä ovatko vastaajat pyrkineet vastaamaan huolellisesti ja rehellisesti.
- Ei ole varmuutta siitä miten onnistuneita annetut vastausvaihtoehdot ovat olleet. Onko tapahtunut väärinymmärryksiä vastausvaihtoehtojen suhteen?
- Vastaajien eritasoinen perehtyneisyys aihealueeseen heikentää vertailukelpoisuutta.
- Toimivan kyselylomakkeen laadinta on haasteellinen tehtävä.
- Kyselyyn vastaamattomuus voi muodostua ongelmaksi.
- Vastauslomakkeen laadintaa ja testaukseen tulee panostaa koska harhaanjohtava tai muutoin epäselvä kyselylomake vaarantaa koko tutkimuksen.
- Laadullista tutkimusta pidetään usein syvällisempänä kuin määrällistä, mutta käytännössä tätä eroa ei pitäisi tehdä. Tutkimustavat täydentävät toisiaan ja niillä voidaan etsiä vastauksia eri kysymyksiin.

Hirsjärven ym. (2009, 199-207) mukaan teemahaastattelujen aineistoanalyysia tehtäessä tulee huomiota kiinnittää seuraaviin seikkoihin:

- Onko aineisto kattava ja oikein rajattu? Onko haastateltu oikeita henkilöitä, riittääkö aineisto, käsitteleekekö vastaaja vastauksessaan käsiteltävää teemaa vai eksyykö hän eri aihealueelle?
- Mihin joukkoon tulkinnat voidaan yleistää: vain tutkittaviin tai heidän edustamaansa joukkoon, vai suurempaan joukkoon ihmisiä/yhteiskuntaa. Universalismeja vältettävä
- Puhuuko haastateltava totta, kertooko hän kaiken vai vain osan, yrittääkö miellyttää tutkijaa, puhuuko tutkijan ymmärtämää kieltä. Ns. *faktanäkökulma* konstruktivistisessä tutkimuksessa tarkoittaa, että haastateltavan puhe otetaan todellisuuden kuvauksena.
- Tutkijan oma rooli ja asenne aihetta kohtaan. Aiheen tuttuus, omakohtaisuus jne. voivat vaikuttaa tutkimusasetelmaan ja tuloksiin. Nämä on tiedostettava ja raportoitava.

- Jäljitettävyys: tutkijan on tutkimusraportissaan selostettava ja perusteltava tieteellisesti aihetta, aineistoa ja sen käsittelyä koskevat valinnat. Tutkimuksen teon on oltava jäljitettävää. Tutkimuksen jäljitettävyys erottaa tutkimuksen esim. journalismista.

Kehittämishankkeen hyödynnettävyyteen on koko prosessin ajan kiinnitettävä huomiota. Hyödynnettävyyden arviointi alkaa jo aihevalinnasta ja päättyy kehittämishankkeen lopussa tehtävään arvioon hankkeen tavoitteiden toteutumisesta. Opinnäytetyön toteutukseen panostaa opiskelijan ohella lukuisia joukko ihmisiä sekä aikaa että muita resursseja. On kohtuullista odottaa kehityshankkeelta mahdollisimman hyvää hyödynnettävyyttä ja kehitysvaikutusta siihen ympäristöön, jossa se toteutetaan.

4.1.6 Hankkeen arviointisuunnitelma

Hankkeen arvioinnilla on keskeinen osa opinnäytetyön toteutuksessa. Arviointi tapahtuu kehittämishankkeen toteutuksen aikana reflektoiden sekä arvioimalla saatujen tulosten vaikuttavuutta ja käyttökelpoisuutta. Hankkeen valmistuttua opiskelija arvioi omaa ammatillista kehittymistä hankkeessa sekä suorittamalla hankkeen arvioinnin Laurean ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyön arviointikriteerien mukaisesti. Lisäksi opinnäytetyön ohjaajat ja kohdeyrityksen organisaation edustajat antavat palautetta ja arvioivat osaltaan hankkeen toteutumista.

4.2 Hankkeen toteutus

Tässä luvussa esitetään kohdeyrityksen liiketoimintamallin nykytilanne sekä tutkimusten toteutus ja tulokset. Toteutettavien kyselytutkimuksen ja teemahaastattelujen tulosten arvioinnissa ja kehittämistyössä sovelletaan toimintatutkimuksen periaatteita.

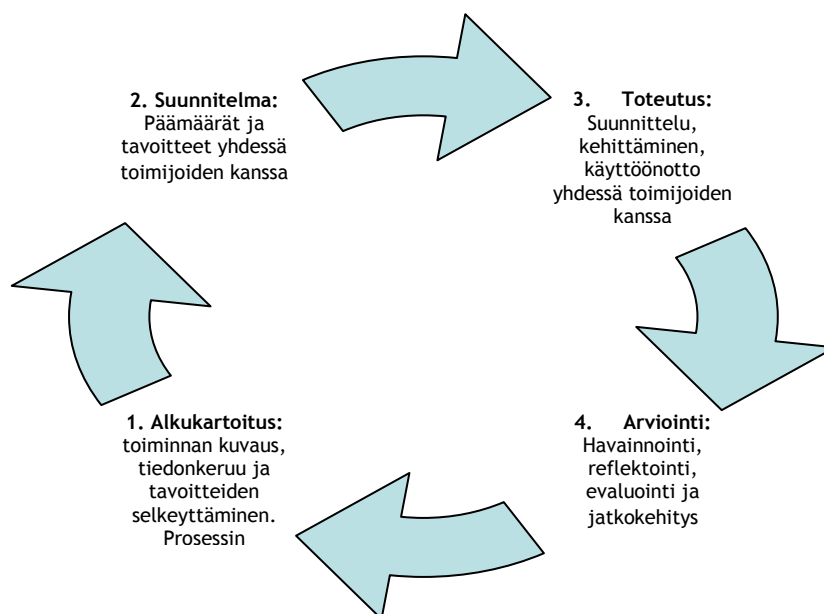
4.2.1 Toimintatutkimus ja sen vaiheet sekä tiedonkeruumenetelmät

Kehittämistyössä sovellettiin toimintatutkimuksen periaatteita. Toimintatutkimukselle ei ole olemassa yhtä yksiselitteistä määritelmää. Toimintatutkimuksessa sekä tutkitaan että yritetään kehittää vallitsevia käytäntöjä. Tutkimuksen avulla etsitään ratkaisuja erilaisiin ongelmiin. Ongelmat voivat liittyä mihin tahansa toiminnan osa-alueeseen. (Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto 2009.)

Työelämän toimintatutkimuksessa on lähtökohtana ajatus, että toimintatutkimuksellisilla muutos- ja kehittämishankkeilla voidaan tuottaa toiminnan kautta ja itse toiminnassa uudenlaista tietoa niistä eri tavoista ja keinoista, joilla organisaatiot voivat muuttua ja kehittyä. Kehityksen edellyttämä toiminnallinen tieto ja ymmärrys saadaan näin toiminnasta itsestään. Käytännönläheisenä tutkimusmetodina toimintatutkimus voi tuoda esille sellaisia

toiminnallisia, kulttuurisia ja valtarakenteisiin liittyviä tekijöitä, jotka estävät muutoksen ja joita pelkästään haastatteleamalla tai kyselyin ei välttämättä saataisi lainkaan esille. (Kuula 2001, 218 - 220.)

Keskeistä toimintatutkimuksessa on tutkijan ja tutkittavien tiivis yhteistyö ja yhteinen tavoite muutoksen aikaansaamiseksi. Lisäksi toimintatutkimuksen erityispiirteiksi on katsottu ongelmakeskeisyys ja suuntautuminen käytäntöön. Toimintatutkimukselle ominaista on myös syklisyys. Tutkimusprosessin syklisyys tarkoittaa sitä, että ensin valitaan päämäärät, sitten tutkitaan ja kokeillaan käytännön mahdollisuuksia edetä asetettuihin päämääriin. Toimintatutkimus on iteratiivinen prosessi, jossa vuorottelevat suunnittelu, testaus, arviointi ja edelleen kehittäminen. Muutostavoitteet asetetaan ja päivitetään tutkimuksen edetessä yhteistyössä tutkijan ja tutkittavien toimesta. (Aaltola & Valli 2001, 170-177.)



Kuvio 12: Toimintatutkimuksen vaiheet

Tiedonkeruumenetelminä käytettiin kyselytutkimusta ja teemahaastattelua. Kysely on paljon käytetty aineistonkeruutapa tilanteissa, joissa on tarpeen kerätä standardoidusti vertailtavissa olevaa tietoa kohderyhmästä. Kyselymuodoissa on löydettävissä kaksi perusmuotoa a) posti- ja verkkokysely ja b) kontrolloitu kysely (Hirsjärvi ym. 2009, 196-197). Ensimmäisessä vaihtoehdossa vastaaja vastaa kyselyyn itsenäisesti ja toisessa vaihtoehdossa tutkija on mukana vastaustilanteessa antaen lisätietoja tutkimuksen toteutuksesta. Kyselytutkimuksen etuina pidetään sitä, niiden avulla voidaan kerätä nopeasti laaja tutkimusaineisto ja saadut tulokset voidaan tietokoneen avulla saada nopeasti analysoiduksi. Strukturoitujen kysymysten ohella kyselytutkimukseen voidaan sijoittaa myös avoimia kysymyksiä, joiden avulla annetaan vastaajille laajempi mahdollisuus näkemystensä ilmaisuun. Avoimien kysymysten analysointi on haasteellisempaa ja vie enemmän aikaa kuin monivalintakysymysten käsittely. (Hirsjärvi ym. 2009, 198-201.)

Teemahaastattelu sijoittuu määrämuotoisuudessa kyselytutkimuksen ja avoimen haastattelun välimaastoon. Haastattelut eivät etene valmiiden yksityiskohtaisten kysymysten kautta vaan väljemmin kohdentuen tiettyihin ennalta suunniteltuihin teemoihin. Teemahaastattelu on astetta määrämuotoisempi kuin avoin haastattelu, sillä siinä ennalta valmistellut aihepiirit eli teemat, ovat kaikille haastateltaville samoja, vaikka niissä liikutaankin joustavasti ilman tiukkaa etenemisreittiä. (Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto 2009.)

Yleensä haastattelu aloitetaan ”helpoilla kysymyksillä”. Haastattelun rakenne (teemojen järjestys) on mietittävä tarkkaan, jotta haastateltava ei mene lukkoon, tai jotta tutkija ei johdattele haastateltavaa ajattelemaan tietyllä tavalla.

Haastattelujen toteutuksessa huomioitavaa seuraavaa:

- Tutkimuskysymysten muoto ja kieli on mietittävä sellaiseksi, että haastateltava ymmärtää mistä puhutaan. Tutkijan on toisaalta yritettävä ymmärtää, mitä ja miten haastateltava asiat ilmaisee.
- Haastattelujen paikka, aika ja taltiointitapa on mietittävä ja suunniteltava etukäteen (ja testattava laitteiden ja olosuhteiden toimivuus).
- On arvioitava etukäteen haastattelujen kesto ja tutkijan kestävyys (enintään 3-4 haastattelua/päivä).
- Tutkijan on muistettava oma roolinsa. Tutkija ei saa vaikuttaa haastateltavan vastauksiin ja hänen on pyrittävä olemaan neutraali. Toisaalta tietty empatia ja haastateltavan ajatuksiin eläytyminen ei liene pahasta?
- Haastattelu on psykologisesti haastava laji, mutta erittäin mielenkiintoinen.
- Tutkimusetiikan toteutuminen on varmistettava. Tulee varmistaa haastateltavan anonymiteetin säilyminen ja julkaisusta sovittujen pelisääntöjen toteutuminen. On paljon arkaluontoisia tutkimusaiheita ja tutkimuksesta ei saa koitua haastateltaville ongelmia. Tutkija ei myöskään saa luvata haastatellulle liikaa.

Teemahaastattelu poikkeaa strukturoidusta haastattelusta siinä, että kaikkia kysymyksiä ei ole ennalta määrätty, eikä valmiita vastausvaihtoehtoja ole annettu/anneta.

Teemahaastatteluissa keskustellaan vapaamuotoisesti esitetyn tutkimusongelman teemojen puitteissa. Tällaista ennalta teemoitettua haastattelua kutsutaan myös puolistrukturoiduksi teemahaastatteluksi. Vapaamuotoisen haastattelun aikana on mahdollista tarkentaa kysymyksiä, selvittää mahdolliset väärinymmärrykset sekä haluttaessa esittää lisäkysymyksiä. Haastattelussa haastateltavat usein valaisevat näkökantojaan esimerkeillä ja kertomuksilla. Nämä ovat tutkijan kannalta arvokasta tekstiaineistoa.

4.2.2 Liiketoimintamallin nykytilanne

Markkina- ja asiakastuntemus

Markkinatuntemuksen keskeiset elementit ovat kilpailijaseuranta ja palvelujen kysyntään vaikuttavien tekijöiden huomioiminen. Lisäksi erilaisten toimintaympäristöön liittyvien laajempien kehitystrendien analysointi on tärkeä osa markkinatuntemusta. Kohdeyrityksen markkinaseurannassa pääpaino on ollut erilaisten säädösmuutosten vaikutusten arvioinnissa. Kilpailijoita, toimintaympäristöön vaikuttavia trendejä (esimerkiksi teknologian mahdollisuudet) tai muita kysyntämuutoksia ei ole kartoitettu säännönmukaisesti siten, että tuloksia olisi voitu tehokkaasti hyödyntää kehitystyössä.

Kohdeyrityksen asiakastuntemus on ollut suhteellisen hyvällä tasolla. Yrityksen asiakkaat ovat valtaosin pitkäaikaisia asiakkaita jopa vuosikymmenien ajalta. Merkittävä osa asiakkaista on myös Myyrmäen Huolto Oy:n omistajia ja yrityksen hallitus muodostuu asiakastaloyhtiöiden hallitusten jäsenistä. Yritys on myös ollut mukana Suomen Isännöintiliitto ry:n vuosittain toteuttamassa kyselytutkimuksessa, jossa selvitetään asiakkaiden näkemyksiä isännöintipalveluista. Asiakastuntemuksen hyödyntämisessä ei ole omaksuttu vakiintunutta toimintatapaa siten, että asiakaspalautetta ja tutkimustuloksia hyödynnettäisiin toiminnan kehittämisessä.

Asiakasstrategia

Asiakasstrategiassa yritys segmentoi asiakkaansa sekä määrittelee segmenttikohtaisesti toimintamallit. Asiakassegmenttikohtaisesti määriteltävissä toimintamalleissa kuvataan yrityksen palvelut, toiminta ja organisoituminen. Lisäksi toimintamallissa määritetään yrityksen kilpailustrategia kyseisessä asiakasryhmässä. Kilpailustrategia kertoo sen millä keinoilla yritys erottuu kilpailijoistaan. Määritellyt kilpailuedut kiteytetään markkinoinnissa hyödynnettäväksi asiakaslupaukseksi.

Kohdeyrityksellä ei ole kirjalliseen muotoon laadittua asiakasstrategiaa. Kohdeyrityksen asiakkaat ovat muodostaneet yhden kokonaisuuden ja kaikille asiakkaille on tarjottu samat palvelut samoilla hinnoitteluperusteilla. Asiakaskohtaisilla tuotoilla ei ole ollut vaikutusta tarjottavaan palvelukokonaisuuteen.

Kohdeyrityksen toimintamallit ovat 40-vuoden toiminta-aikana vakiintuneita palveluita ja toimintatapoja. Palvelut käsittävät monipuoliset isännöinti- ja kiinteistön huoltopalvelut, jotka tarjotaan asiakkaille pääosin oman organisaation toimesta. Erilaisissa korjaus- ja muissa erityisosaamista vaativissa hankkeissa yritys on hyödyntänyt laajaa kumppaniverkostoa.

Palveluiden hinnoittelu on perustunut pääosin kiinteään hinnoitteluun. Erillisveloituksia ovat aiheuttaneet lähinnä ilta-aikaan pidetyt kokoukset ja rakennuttajatehtävien hoito.

Asiointi asiakkaiden ja yrityksen välillä on perustunut pääosin henkilökohtaisiin yhteydenottoihin. Myyrmäen Huolto Oy:llä on oma toimisto Myyrmäessä, johon asiakkaat ovat yhteydessä puhelimitse, sähköpostitse tai henkilökohtaisesti asioimalla. Yrityksellä on Internet-sivut, mutta sähköisiä itsepalveluita tai informaatiokanavia ei juuri ole hyödynnetty.

Yrityksen kilpailuedut perustuvat hyvään asiakkaiden ja kiinteistöjen tuntemukseen, maantieteellisesti kompaktiin toiminta-alueeseen sekä luottamukseen, jonka perustana on pitkäaikainen ja sitoutunut omistaja-asiakkuus.

Osaaminen

Strategialähtöinen osaamisen kehittäminen perustuu yrityksen asiakasstrategiaan, jonka pohjalta määritettävät osaamistarpeet ratkaistaan koulutuksen ja rekrytoinnin avulla. Myyrmäen Huolto Oy:ssä osaamisen kehittäminen on perustunut ensisijaisesti muuttuvien säädösten myötä tarvittavaan ajantasakoulutukseen ja erilaisiin kiinteistöalan omien ammatillisten tutkintojen suorittamiseen. Lisäksi rekrytointitilanteissa yritys on pyrkinyt painottamaan sellaisia osaamisalueita, joille on ollut nähtävissä tarvetta lähitulevaisuudessa. Varsinaista strategiapohjaista osaamisen kehittämisohjelmaa ja -käytäntöjä yrityksessä ei ole ollut käytössä.

Liiketoimintaprosessit

Prosessien avulla yrityksen toimintaa käsitellään arvoatuottavina prosesseina yksittäisen toimintojen asemasta. Prosessit ylittävät yrityksen eri toimintojen raja-aidat tehokkaasti yhteisesti hyväksytyjen prosessikuvausten avulla. Prosessiajattelussa korostuvat asiakaslähtöisyys, kokonaisuuden hallinta, laadun kehittäminen sekä osaoptimoinnin välttäminen. Yrityksen eri toimintojen rajat ylittävien prosessien osalta yhteisten prosessikuvausten puute ilmenee usein tietokatkoksina ja virhetilanteina.

Myyrmäen Huolto Oy:ssä prosesseja ei ole määritetty ja kuvattu kirjalliseen muotoon. Yrityksen toimintojen sisällä yksittäisiä työnkuluja on osittain yhtenäistetty ja henkilötasolla on usein sovellettu erilaisia vakiintuneita toimintatapoja.

Tiedonhallinta ja tietoteknologia

Yrityksessä on käytössä Visma L7 -toiminnanohjausjärjestelmä. Järjestelmää on hyödynnetty tehokkaimmin taloushallinnon alueella. Taloushallinto pitää sisällään kirjanpidon, maksuliikenteen, laina- ja vastikehallinnan. Lisäksi järjestelmän avulla on ylläpidetty taloyhtiö ja huoneistokohtaiset tiedot muun muassa talonkirjaotteita ja isännöitsijäntodistuksia varten.

Sähköistä huoltokirjaa, verkkolaskutusta tai sähköisiä laskudokumentteja ei yrityksellä ole käytössä. Laskujen tarkastus ja hyväksyminen on tapahtunut osittain sähköisesti siten, että hyväksymismerkinnät on tehty sekä toiminnanohjausjärjestelmän laskutustietoihin että myös paperiselle laskulomakkeelle. Yrityksen Internet-sivuilta löytyy perustiedot tarjottavista palveluista mutta varsinaista sähköistä palvelukanavaa tai asiakasyhtiöiden käyttöön tarkoitettua intranet-palvelua ei ole asiakkaille tarjottu.

Rakenne ja kumppanuudet

Yrityksen rakenne perustuu toimintopohjaiseen linjaorganisaatiomalliin, jossa kukin toiminto muodostaa oman ylhäältä alas johdetun kokonaisuuden. Yrityksen toiminnassaan tarvitsemat kumppanit ovat olleet lähinnä erilaisia rakennus-, asiantuntija- ja kiinteistöjen ylläpitopalveluita tuottavia yrityksiä. Eri palvelujen tuottajia on kilpailutettu noin 1-2 vuoden välein. Kilpailuttamisessa keskeinen arviointikriteeri on ollut palvelujen yksikköhinnat. Nykyaikaisten prosessilähtöisten organisaatiomallien käyttöönotolle ei toistaiseksi ole nähty erityistä tarvetta. Määriteltyjen prosessien puuttuessa aitoa moniammatillista tiimiyttämistä prosessien ympärille ei ole toteutettu. Kumppanuuksien strategialähtöinen johtaminen on jatkossa yksi mahdollinen toiminnan kehittämiskohde.

Materiaaliset ja immateriaaliset voimavarat

Myyrmäen Huolto Oy:llä on omassa omistuksessaan kattava ja laadukas kokonaisuus erilaisia kiinteistöhuollon vaatimia koneita ja laitteita. Lisäksi yritys omistaa toimistotilat sekä huoltohallin Myyrmäessä.

Lähtökohtaisesti kaikki toiminnan vaatimat kiinteistöhuollon koneet ovat olleet yrityksellä omassa omistuksessaan. Jatkossa oman kaluston oikea mitoitus on mahdollista määritellä osana kumppanuusstrategiaa. Yritys voi sisäisen laskennan avulla selvittää miltä osin oman kaluston ylläpito on mielekästä ja miten laajasti ulkopuolisia urakoitsijoita kannattaa hyödyntää. Esimerkiksi lumenpoiston vaatiman kaluston mitoittaminen pahimpien lumitilanteiden perusteella aiheuttaa väistämättä ylisuuria investointeja yrityksessä.

Strategian seuranta ja ohjaus

Yrityksen strategian toteutumista seurataan lähinnä tuloslaskelmapohjaisen budjetoinnin sekä saadun asiakaspalautteen perusteella. Yrityksessä ei ole ollut käytössä erityistä strategista seuranta- ja ohjausjärjestelmää. Taloudellisten tavoitteiden toteutumista on seurattu 1-2 kuukauden välein laadittavien tulosraporttien avulla. Raportit on käsitelty yrityksen johtoryhmässä.

4.2.3 Kyselytutkimuksen suorittaminen

Kyselytutkimus toteutettiin kirjekyselynä, jossa vastaajat vastasivat annettuihin kysymyksiin itsenäisesti kahden viikon vastausajan puitteissa. Kyselytutkimus koostui kohdeyrityksen toimintaa kuvaavista strukturoidusta kyselystä sekä kyselyn yhteyteen sijoitetuista vapaista kentistä, joiden avulla vastaajat kykenivät antamaan palautetta sekä esittämään omia kehittämisajatuksia yrityksen toimintaan liittyvistä teemoista.

4.2.3.1 Perusjoukko ja otos sekä otantamenetelmä

Kyselytutkimuksen perusjoukoksi valittiin kohdeyrityksen asiakastaloyhtiöiden hallitusten jäsenet. Hallitusjäseniä oli kaikkiaan 350 henkilöä. Tutkimuksessa ei määritetty erillistä otosta kohderyhmän osalta vaan kyselytutkimus suunnattiin kaikille taloyhtiöiden hallitustyössä mukana oleville henkilöille. Asunto-osakeyhtiöissä kiinteistöpalvelujen hankinnasta vastaa lakisääteisesti taloyhtiön hallitus, joka myös valvoo niiden toteutumista. Koko perusjoukon käsittävä otanta tekee kyselytutkimuksesta edustavan ja helpottaa tutkimuksen pohjalta tehtävien johtopäätösten tekemistä. Yksittäisten osakkaiden näkemys kiinteistöpalvelujen tuottamiseen on huomattavasti rajatumpi kuin hallitusjäsenien ja tästä syystä osakkaat rajattiin tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

4.2.3.2 Tutkittavat asiat, kyselylomakkeen laatiminen ja testaus

Kyselytutkimuksella selvitettiin kohdeyrityksen asiakkaiden näkemyksiä yrityksen palveluista ja kehittämistarpeista. Kyselylomake jakautui johdantoon ja neljään tutkimusosioon. Tutkimusosio 1 käsitteli kiinteistöpalveluita, tutkimusosio 2 isännöintipalveluita, tutkimusosio 3 yritysmielikuvaa ja tutkimusosio 4 keskittyi toiminnan ja palvelujen kehittämistarpeisiin.

Johdanto-osuudessa selvitettiin tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet, tekijät sekä annettiin vastausohjeet. Lisäksi kartoitettiin lyhyesti vastaajien taustamuuttujia analysointia varten.

Tutkimusosiossa 1 - 3 monivalintakysymykset muotoiltiin positiivisiksi väittämissä, joiden avulla kuvattiin kohdeyrityksen toimintaa. Esitetyt väittämät perustuivat yritysstrategiassa

määritettyihin tavoitteisiin ja toimintatapaan. Vastauksessaan vastaaja määritteli esitetyn väittämän paikkansapitävyyttä asteikolla 1-5 omaan kokemukseensa pohjautuen. Lisäksi vastaaja arvioi kunkin kysymyksen kohdalla kyseisen ominaisuuden merkitystä asiakastyytyväisyydelle asteikolla 1-5. Tutkimusosioissa 1 - 3 oli myös varattu vastauskentät vapaille kommenteille, joiden avulla vastaajat pystyivät täsmentämään näkemyksiään arvioitavasta osa-alueesta.

Tutkimusosio 4 kartoitti kehittämistarpeita. Osion alussa oli listaus mahdollisista kehittämisteemoista sekä vapaa kenttä teemaan liittyvän kehittämisajatuksen täsmentämiseksi. Lopuksi kehittämisajatuksia kartoitettiin avoimella kysymyksellä täysin vapaamuotoisesti.

Tutkimuslomake testattiin kahden koevastaajan toimesta ja lisäksi tutkimuslomakkeen arvioi opinnäytetyön ohjaaja ennen tutkimuksen suorittamista. Kyselylomakkeen testauksella eli pilotoinnilla voitiin korjata kysymysten muotoilua (Hirsjärvi ym. 2007, 199).

4.2.3.3 Tiedonkeruun toteuttaminen

Kyselytutkimus toteutettiin kirjekyselynä. Näin varmistettiin, että kaikki vastaajat voivat osallistua tutkimukseen ilman teknisiä esteitä. Kyselykaavakkeet toimitettiin postitse vastaajille ja lisäksi vastaajilla oli mahdollisuus kysyä puhelimitse tai sähköpostitse tutkimukseen liittyviä lisätietoja tutkimuksen toteuttajalta.

4.2.3.4 Aineiston keruu

Kyselylomakkeet toimitettiin vastaajille postitse 20.11.2009. Kyselytutkimukseen osallistujille annettiin 2 viikon vastausaika ja täytetyt lomakkeet pyydettiin palauttamaan 4.12.2009 mennessä. Lomakkeiden palautusta varten vastaajille toimitettiin kyselyn ohella vastauslupatunnuksilla varustettu kirjekuori, jonka avulla kyselylomakkeiden palautus voitiin toteuttaa ilman vastaajalle koituvia lisäkustannuksia.

4.2.3.5 Aineiston analysointi

Analyysimenetelmäksi tulee valita sellainen analyysimenetelmä, joka antaa tietoa siitä, mitä ollaan tutkimassa (Vilka 2007, 106-119.) Kyselytutkimuksen myötä kertyneen aineiston analysointi käynnistettiin sitä mukaan kun aineistoa kertyi. Ensivaiheessa palautetut vastauslomakkeet tarkastettiin silmämääräisesti, numeroitiin sekä perehdyttiin alustavasti annettuihin vastauksiin. Tämän jälkeen kvantitatiivinen tutkimusaineisto tallennettiin teemoittain tiedostomuotoon SPSS-analysiohjelmaa hyödyntäen. Opinnäytetyön laajuudesta johtuen kyselylomakkeiden purkamisen ja analysoinnin suorittivat kaksi ammattikorkeakouluopiskelijaa.

Kvantitatiivisen aineiston havaintomatriisi laadittiin siten, saatuja vastauksia voitiin ristiintaulukoinnin avulla tarkastella myös valittujen taustamuuttujien perusteella ryhmiteltyinä. Tärkeimmäksi taustamuuttujaksi määritettiin vastaajan edustaman taloyhtiön kokoluokka. Kokoluokan valinta havaintomatriisissa huomioitavaksi muuttujaksi perustui siihen, että näin saatuja tietoja arvioitiin voivan hyödyntää asiakasstrategian laadinnassa.

Tilastollinen aineistoanalyysi suoritettiin siten, että saatuja tuloksia tarkasteltiin sekä keski- ja hajontalukujen avulla. Keskiluvut kuvaavat muuttujien keskimääräistä suuruutta ja hajontaluvut kertovat kuinka paljon muuttujat vaihtelevat. Keskiluvut määriteltiin laskelmalla annettujen vastausten aritmeettinen keskiarvo ja merkitsemällä se tulokseksi. Annettujen vastausten hajontaa tarkasteltiin selvittämällä annettujen vastausten vaihteluväli kunkin kysymyksen kohdalla. Kyselylomakkeessa kuhunkin kysymykseen sisältyi kaksi erillistä vastausasteikkoa. Ensimmäisen asteikon avulla vastaaja otti kantaa esitetyn väitteen paikkansapitävyyteen ja toisella asteikolla vastaaja arvioi kyseisen asian onnistumisen merkitystä asiakastyytyväsyydelle. Näiden kahden asteikon perusteella laadittiin niin kutsuttu kuiluanalyysi, jonka avulla pyrittiin yksilöimään asiakastyytyväsyyden kannalta ensisijaiset vahvuudet ja kehittämisalueet. Saaduista vastauksista laadittiin graafinen esittelyaineisto.

Kvalitatiivinen tutkimusaineisto litteroitiin eli kirjoitettiin teemoittain puhtaaksi, jolloin saadun palautteen analysointi ja johtopäätösten tekeminen helpottui (Aaltola & Valli 2007, 42). Puhtaaksikirjoitusvaiheessa annetuista vastauksista laadittiin myös tiivistelmä, jossa samantyyppiset vastaukset oli yhdistetty. Tiivistelmä on esitetty myöhemmin tässä raportissa. Tutkimustulosten analysointi ja johtopäätösten tekeminen suoritettiin yrityksen vastuuhenkilöiden kesken ryhmätyönä.

4.2.4 Kyselytutkimuksen tulokset ja johtopäätökset

Kyselytutkimuksen purkaminen aloitettiin joulukuussa 2009. Kyselytutkimukseen vastasi yhteensä 118 henkilöä Myyrmäen Huolto Oy:n asiakasyhtiöiden hallituksista. Tutkimuksen keskeisimmät tulokset esitetään kuvioiden muodossa liitteessä 2. Seuraavaksi esitellään kyselytutkimuksen keskeiset tulokset ja johtopäätökset.

4.2.4.1 Vastaajien taustatiedot

Kyselytutkimuksen kohderyhmänä olivat kohdeyrityksen asiakkaina olevien taloyhtiöiden hallitusten jäsenet. Vastaajien taustatietoja kartoitettiin kyselyn alussa muutamalla kysymyksellä, jotka mahdollistivat vastausten ryhmittelyn taustamuuttujien perusteella.

sisältöön. Näillä arviointialueilla yli puolet vastaajista arvioi kyselyssä esitetyt myönteiset väittämät joko kokonaan tai valtaosin paikkansapitämättömiksi. Näiden heikoimpien alueiden osalta vastaajat pitivät tärkeimpinä asiakastyytyvyyteen vaikuttavina tekijöinä palvelujen laatumäärittelyitä ja hyvää hinta-laatusuhdetta. Yli puolet vastaajista piti näiden arviointialueiden merkitystä asiakastyytyväsyydelle erittäin tärkeänä.

Taulukossa 12 esitetään vastaukset kiinteistön huoltopalveluita koskeviin monivalintakysymyksiin.

Vastaajalle esitetty kuvaus toiminnasta	Täysin tai lähes samaa mieltä %	Vastaajista % pitää ominaisuutta erittäin tärkeänä
Kiinteistön huoltopalveluiden sisältö on selkeästi määritelty	58,8 %	60,5 %
Palveluiden laatutaso on riittävästi määrittely	43,3 %	51,8 %
Palveluiden hinnoittelu on selkeää	63,9 %	67,3 %
Palveluiden hinta/laatusuhde on hyvä	47,2 %	58,3 %
Nykyiset palvelut vastaavat tarpeitamme	73,2 %	41,8 %
Kiinteistöhuollon asiantuntemus on riittävä	71,5 %	61,8 %
Palveluiden täsmällisyys ja varmuus on riittävä	58,5 %	53,6 %
Asiakas voi riittävästi vaikuttaa sovitun huoltopalvelun sisältöön	40,9 %	37,6 %
Asiointi kiinteistöhuollon kanssa on selkeää	78,6 %	45,5 %
Asiointi kiinteistöhuollon kanssa on miellyttävää ja ystävällistä	83,3 %	45 %
Saan riittävästi tietoa kiinteistön kunnosta, huollosta, korjauksista, kulutuksista	56,1 %	57,5 %
Tiedottaminen kiinteistöhuollon palveluista on riittävä	43,7 %	32,7 %

Taulukko 12: Yhteenveto vastauksista koskien kiinteistön huoltopalveluita

Huoltopalveluita koskevan kyselyosion lopussa vastaajat saivat esittää sanallisia mielipiteitä koskien kiinteistön huoltopalveluita. 118 vastaajasta 25 kirjoitti sanallisen kommentin liittyen huoltopalveluihin. Keskeisimpiä asioita olivat tiedottamisen vajavaisuus tai sen puute, jolloin vastaajat kokivat, että asioista piti itse kysyä saadakseen tietoa (6 mainintaa). Vastaajien mielestä huoltomiehiä on liian vähän, ja huolto toimii ainoastaan pyydettyä. Useassa kommentissa myös esitettiin tyytyväisyyttä huoltomiesten toimintaan (8 mainintaa).

Seuraavassa suoria lainauksia yleisimmistä huoltopalveluita koskevista vapaista kommentteista:

Asiakastiedotusta & asukastiedotusta tulee parantaa huomattavasti.

Teknistä isännöintiä tulee vahvistaa nopeasti. LVI osaamista tarvitaan Olemme joukko yksittäisiä asunto-osakeyhtiöitä. Synergiaedut pitäisi löytää ja hyödyntää paremmin.

Huoltomiehet ovat miellyttäviä ja reippaita tekemään työnsä.

Erikseen tilattujen huoltotöiden teko kestää viikkoja tai ei toteudu ilman muistutusta. Tieto ei kulje, joten tapahtumia lähes mahdoton seurata.

Lähtökohtaisesti tilanne, jossa kiinteistön huolto ja isännöinti ovat saman yhtiön kautta hoidettuja, ei ole paras mahdollinen isännöitsijän tulisi aidosti kilpailuttaa ja valvoa huoltotoiminto, mikä ei tässä mallissa toteudu. Tämä vanha aluerakentamisesta periytyvä aluehuoltoyhtiönmalli ei ole nykyaikaa.

Isännöintipalvelut

Kyselytutkimuksen perusteella vastaajat olivat tyytyväisimpiä isännöinnin osalta nykyisen palvelutarjontaan, isännöinnin asiantuntemukseen sekä asioinnin sujuvuuteen. Näillä arviointialueilla yli 70 % vastaajista arvioi esitetyt myönteiset väittämät joko täysin tai lähes paikkansapitäviksi. Näiden vahvuusalueiden osalta vastaajat pitivät tärkeimpänä asiakastyytyväisyyteen vaikuttavana tekijänä isännöinnin asiantuntemusta, jonka merkityksen arvioi erittäin tärkeäksi 73 % vastaajista.

Heikoimmat arviot isännöinnin osalta sai tiedottaminen. Vastaajat olivat tyytymättömiä hallituskokousten väliseen tiedonkulkuun taloyhtiön asioissa sekä tiedottamiseen yleisemmin liittyen erilaisiin isännöinnin ajankohtaisiin asioihin. Näillä arviointialueilla yli puolet vastaajista arvioi kyselyssä esitetyt myönteiset väittämät joko kokonaan tai valtaosin paikkansapitämättömiksi. Näiden heikoimpien alueiden osalta vastaajat pitivät tärkeimpänä asiakastyytyväisyyteen vaikuttavana tekijänä tiedonkulkua taloyhtiön asioista hallituskokousten välillä. Yli puolet vastaajista piti kokousten välisen ajan tiedonkulun merkitystä asiakastyytyväisyydelle erittäin tärkeänä.

Taulukossa 13 esitetään vastaukset isännöintiä koskeviin monivalintakysymyksiin.

Vastaajalle esitetty kuvaus toiminnasta	Täysin tai lähes samaa mieltä %	Vastaajista % pitää ominaisuutta erittäin tärkeänä
Isännöintipalveluiden sisältö on selkeästi määritelty	60,8 %	63,6 %
Palveluiden hinnoittelu on selkeää	60,2 %	54,1 %
Palveluiden hinta/laatusuhde on hyvä	56,0 %	60,6 %
Nykyiset palvelut vastaavat tarpeitamme	72,0 %	49,1 %
Isännöinnin asiantuntemus on riittävä	73,2 %	73,0 %
Palveluiden täsmällisyys ja varmuus on riittävä	63,9 %	58,9 %
Asiakas voi riittävästi vaikuttaa sovitun palvelun sisältöön	54,1 %	43,4 %
Asiointi Isännöinnin kanssa on selkeää	72,7 %	57,9 %
Asiointi Isännöinnin kanssa on miellyttävää ja ystävällistä	83,2 %	55 %
Saan riittävästi tietoa hallituskokousten välillä taloyhtiön asioista	45,6 %	54,5 %
Saan riittävästi tietoa isännöintiin liittyvistä ajankohtaisista asioista (esim. lakiasiat, suositukset jne.)	32,4 %	28,7 %

Taulukko 13: Yhteenveto vastauksista koskien isännöintiä

Isännöintipalveluita koskevan kyselyosion lopussa vastaajat saivat esittää sanallisia mielipiteitä koskien isännöintipalveluita. 118 vastaajasta 25 vastaajaa lisäsi kommentteja tähän vapaaseen kenttään. Yksi keskeisimmistä asioista oli se, että vastaajat kokivat, ettei tieto kulje kaikille (10 mainintaa). Useat vastaajat toivoivat enemmän oma-aloitteisuutta isännöitsijältä tiedottamisiin esimerkiksi hallituskokousten välillä ja ajankohtaisista asioista (5 mainintaa). Useimmat vastaajat antoivat kiitosta isännöintipalveluiden asiantuntemuksesta, painottaen kuitenkin siihen, että tämänhetkinen isännöitsijä on toiminut vasta vähän aikaa (5 mainintaa).

Seuraavassa suoria lainauksia yleisimmistä isännöintiäpalveluita koskevista vapaista kommentteista:

Isännöinti vaikuttaa asialliselta ja ammattimaiselta, luottamusta herättävä.

Nykyinen isännöitsijä ollut tehtävässään niin lyhyen ajan, etten uskalla enkä voi arvioida hänen asiantuntemukseensa (esim.) Luulen että puh.joht. saa infoa, mutta ei viitsi välittää sitä hallituksen jäsenille.

Sovitut tehtävät hoidettava ajallaan, kiire ei ole hyväksyttävä selitys tekemättä jättämiselle. Tiedotus ontuu täälläkin.

Isännöitsijämme on juuri vaihtunut ja asiointi uuden kanssa on osoittautunut miellyttäväksi ja täsmälliseksi. Isännöinti on kuitenkin kokonaisuudessaan tärkeää, erityisesti arvostamme asiantuntemusta ja osaamista.

Tiedottaminen tässäkin hiertää, ainakin hallitusten jäsenille.

Isännöitsijällä on kiitettävä asiantuntemus ja vuosien kokemus. Näitä avuja voisi käyttää tehokkaammin taloyhtiön hyödyksi, jottei kaikkea tietoa tarvitsisi lypsää.

Palveluun vaikuttaa runsas korjausrakentaminen, joka vie lähes koko ajan tavallisilta isännöintitoimilta.

Isännöitsijöitä koulutetaan riittävästi, joka edesauttaa viimeisimpien tietojen saannin, hyvä. Myös asenne "en tiedä mutta otan selvää" on hyvä.

4.2.4.3 Palveluiden ja toiminnan kehittämistarpeet

Kiinteistön huoltopalveluiden kehittämistarpeet

Kyselytutkimuksen perusteella ensisijaisiksi kehittämiskohteiksi nousivat laatumäärittelyt sekä toiminnan tehokkuuden tarkastelu. Tehokkuuden kehittäminen on laaja kokonaisuus, jonka yhteydessä tulee selvittää mm. prosessien määrittely, organisoituminen ja tietotekniikan tarkoituksenmukainen hyödyntäminen. Tehokkaan toiminnan myötä asiakkaille tarjottavien palvelujen hinta/laatusuhdetta voidaan parantaa. Tietotekniikan hyödyntämistä tehostamalla on mahdollista kehittää myös tiedonkulkua huoltopalveluihin liittyen.

Isännöintipalvelujen kehittämistarpeet

Kyselytutkimuksen perusteella ensisijaiseksi kehittämiskohteeksi nousi tiedonkulun kehittäminen taloyhtiön asioissa hallituskokousten välillä. Tehokas tapa kehittää tiedonkulkua on verkkoviestinnän kehittäminen siten, että talouden, hallinnon, huollon ja kiinteistöautomaation operatiivisia tietojärjestelmiä integroidaan asiakkaille tarjottaviin verkkopalveluihin siten, että erillistä ylläpitotoimintoa ei tarvita. Lisäksi nykyaikaiset sosiaalisen median sovellutukset voisivat palvella hallitusten jäsenten, osakkaiden ja palveluiden tuottajien välistä vuorovaikutusta.

4.2.4.4 Mielikuva yrityksestä

Vastaajien mielikuvat ja heidän mielipiteet Myyrmäen Huolto Oy:stä olivat selkeästi positiivisia. Yrityksen osaaminen ja resurssit olivat vastaajien mielestä hyvällä tasolla samalla kun yritystä pidettiin aitona kumppanin taloyhtiöille. Kokonaisuutena asiakkaiden mielikuvat ja niiden tärkeydet olivat tasapainossa toisiinsa nähden.

Taulukossa 14 esitetään vastaukset yrityskuvaa koskeviin monivalintakysymyksiin.

Vastaajalle esitetty kuvaus yritysmielikuvaan liittyen	Täysin tai lähes samaa mieltä %	Vastaajista % pitää ominaisuutta erittäin tärkeänä
Myyrmäen Huolto on alansa edelläkävijä	49,5 %	26,4 %
Myyrmäen Huolto on aito kumppani taloyhtiölle	64,6 %	47,3 %
Myyrmäen Huollon osaaminen ja muut resurssit ovat erinomaisella tasolla	54,0 %	49,1 %
Myyrmäen Huolto lisää aktiivisesti asuinympäristön viihtyvyyttä ja asukkaiden hyvinvointia	39,0 %	31,8 %
Myyrmäen Huollon asiakkaat ovat keskimääräistä tyytyväisempiä palveluihin	44,1 %	32,4 %

Taulukko 14: Yhteenveto vastauksista koskien Myyrmäen Huolto Oy:n yrityskuvaa

Yrityskuvaa koskevan kyselyosion lopussa vastaajat saivat esittää sanallisia mielipiteitä koskien isännöintipalveluita. 22 vastaajaa 118:sta kirjoitti sanallisen kommentin mielikuvaosioon. Vastaajien kommenttien mukaan isännöitsijän ei tarvitse välttämättä olla alansa edelläkävijä, mutta sen kuuluisi olla kehityksen kärkipäässä (3 mainintaa). Vastaajat olivat myös sitä mieltä, että hallitusten päätökset tulisi toteuttaa nopeammalla aikataululla (2 mainintaa) sekä yleistä tiedottamista tulisi lisätä (2 mainintaa).

Seuraavassa suoria lainauksia yleisimmistä mielikuvia koskevista vapaista kommentteista:

Ei ole tietoa muiden yhtiöiden tyytyväisyydestä. Mihin verrata, että MH olisi alansa edelläkävijä. MH voisi vielä enemmän panostaa alueen yleiseen viihtyvyyteen olemalla hallitseva ja näkyvin huoltoyhtiö alueella.

Useat asiat kaipaavat päivitystä 2000-luvulle, sinänsä huolto keskeisellä alueella ja sopivan kokoinen yritys palvelemaan aluetta.

Myyrmäen huolto pitäisi olla kiinnostunut oman työnsä tehostamiseen jotta kulut pysyvät kurissa. Palveluiden hinnat eivät ole suhteessa työn määrän, pankit ovat osittain jo teitä jäljessä.

Isännöinti/huoltoyhtiön ei tarvitse olla alan edelläkävijä, mutta kyllä kehityksen kärjessä mukana. MyHun toiminta voisi olla aidosti asiakasläheisempää. Isännöitsijöiden tulisi huomattavasti aktiivisemmin huolehtia siitä, että hallituksen päätökset ja sovitut asiat toteutetaan ripeästi ja ajallaan.

Myyrmäen huolto on mielestäni paras kaikista isännöitsijäfirmoista, joitten kanssa olen asioinut. Jatkuvasti koulutusta hallitusten jäsenille!

Tiedottamista ajankohtaisista asioista voisi lisätä.

4.2.4.5 Tulokset avoimesta kysymyksestä (terveiset ja kehittämissuositukset)

Kyselyn neljännessä osiossa vastaajat merkitsivät rastin eri kehittämissuositusten kohdalle, jotka heidän mielestään tarvitsivat kehittämistä. Taulukossa 15 on esitettyä kunkin teeman osalta ko. teeman kehittämistä kannattavien vastaajien lukumäärä.

Kehittämissuositukset	Teemaa kannattaneiden vastaajien lukumäärä
Energiansäästö	51
Asukaspalvelut (esim. siivous, remontti jne.)	41
Turvallisuus	38
Teknisen isännöinnin palvelujen kehittäminen	35
Sähköiset palvelut	31
Paikoitusalueiden kehittäminen	31
Sujuva korjaushanke	30
Kaupunginosayhteistyö	20
Terveellisyys	11
Muu asiakaspalvelu	6

Taulukko 15: Eri kehittämissuosituksia kannattavien vastaajien lukumäärät

Seuraavassa suoria lainauksia yleisimmistä eri kehittämissuosituksia koskevista vapaista kommentteista:

Energian säästö

Poistoilman lämmön talteenotto.

Tekniikka vielä liian kallista, mutta valot jotka syttyvät vain liikkeestä, LED tekniikka.

Putkiremppejen yhteydessä asuntokohtaiset vesimittarit.

Sähkön kimpakilpailutus?

Kulutusseurantaraportointi pian kuntoon.

MHY:n oma energiakatselmus.

Maalämpö vanhoihin kiinteistöihin.

Terveellisyys

Ympäristö.

Keskitetty ilmansuodattimien vaihdot (n. 5v.).

Väestösuojat kuntoon.

Sauna + uima-allas hygienia.

Jos vanhoja asbesteja tms. niin ne pois kiinteistöstä.

Sähköiset palvelut

talojen www sivut + tietopankki + kokousasioista intranet.

Kyselyt sähköisillä palveluilla.

Kehitettävää paljon. Huollon sivut.

Tiedotteet, yhtiön dokumenttiarkisto.

Myymäessä on iäkäs asujaimisto. Ei laitteita.

Otetaan edes sähköposti käyttöön.

Taloyhtiön asiat verkkoon.

Esim. "Tampurin" (vast.) käyttöönotto, huoltokirja.

Turvallisuus

Pihavalaistusta lisää.

Pelastustoimia estävät kivet pois.

Kameravalvonta kohteissa jossa on jatkuvaa ilkivaltaa, koodilukot.

Tietoa asukkaille turvallisuusasioista. Ilkivaltaa seudulla paljon.

Asukaspalvelut (esim. siivous, remontti jne.)

Monelle tärkeä. On paljon esillä.

Kotisiivoojavälitys/palvelu.

LVI-palvelut, sähköpalvelut (jotka voi tilata huollosta suoraan).

Luottopalvelun tuottajien lista.

"Remontti-Reiska" -idea, pieniä rampeja ym. nikkarointia asukkaille edulliseen hintaan - tarvetta olisi.

Remonttimiestä aina tarvittais varsinkin sähkö.

Kaupunginosayhteistyö

Yhteistyötä eri muodoissa.

Ympäristö.

Roskien keruutalkoot, siivoustalkoot.

Jo tapahtuneista korjaushankkeista tietoa alkaviin korjausta. esim. vanhat sähkötolpat vaihtoon - energiansäästö huomattava.

Informaation jakaminen myös muiden suunnitelluista remonteista/investoinneista. -> Useampi halukas taloyhtiö mukaan. -> Mahd. suurempi ostovoima.

Sujuva korjaushanke

Esim. putkiremontit kartoitus koko alueella.

Palveluiden kehittäminen monipuolisemmaksi.

Hyvät kokemukset ja neuvot korjaushankkeesta "kirjoihin ja kansiin" avuksi hankkeeseen ryhtyville.

Ajoissa oltaisiin liikenteessä jos tarvetta ilmenee.

Enemmän yhteistyötä yhtiöiden kesken.

Korjausklinikka.

Vahvaa rakennuttamisosaamista huollolle AsOy:den tueksi.

Paikoitusalueiden kehittäminen

Sähkötolppiin aikakellot.

Pihavalaistusta lisää.

Katokset.

Isomman autopaikat.

Tarvitsevatko kaikki autoa. Yhteistyö City Car Clubin kanssa?

lisää vieraspaikkoja.

Parkkipaikka 70-luvun tasolla, sähkötolpista puuttuu kellot, voisi säätää kukin tarpeensa mukaan, eikä makuuttaa turhaan johdossa, vaikka ei tarvetta, säästyy sähköä ja syöttö (maa)kaapelia ei tarvitsisi vaihtaa. Asfaltti puuttuu -> viemäreihin valuu hiekka -> viemärit tukossa.

Teknisen isännöinnin palvelujen kehittäminen

PTS-seuranta.

Tekninen isännöitsijä on hyvä tuki hallitukselle.

Enemmän mukana asioiden hoidossa ja valvontatehtävissä.

Käsittääkseni teknisiä isännöitsijöitä on nyt vain yksi. Useammallekin voisi olla töitä.

Katsaukset talojen kunnosta (ei konsulttia).

Asukkaan oman remontin yhteydessä asiantuntijana (eri korvauksella).

Kiinteistöjen 5v. korjaussuunnitelmatyöntuki.

Rakennuttamispalvelut heikot, mitä tehdä?.

Muu asiakaspalvelu

Kehitys/palautekeskustelut asiakkaiden kanssa.

Tietoa korjauspalveluista.

Tiedottaminen.

Huoltopalvelut/ATK-järjestelmät ajantasalle.

Kiinteistösiivous.

Netin käyttö.

Enemmän ulospäin yhtiöihin suuntautuvaa.

Lisää ajatuksia Myyrmäen Huolto Oy:n palvelujen ja toiminnankehittämiseksi (vapaa sana)

Putkiremontit tulevat lähivuosina monissa yhtiöissä ajankohtaisiksi. Korjaustarpeet ja aikataulut tulisi kartoittaa ja synergia pitäisi hyödyntää. Tieto pitää kerätä ja informoida tulevia putkiremontin kohteita. Ikkuna- ja julkisivuremonteissa tällaista yhteistä korjaustietopankkia ei ollut tai ei tuotu hallituksille tiedoksi.

1)Energian säästö/energia tehokkuus -> suunnittelukilpailu kaupungin kanssa - Tekes mukaan? 2) Vrt 1), täydennysrakentamismahdollisuuksien selvittäminen (=rahoitusmalli), 3) tietopankki, 4) korjaustietokanta -malli, korjaus PTS -malli -> asiantuntija konsulttipalveluiden käyttäminen keskitetysti.

Kuunnelkaa asiakasta, osoittakaa ”jämmäköyttä” asioiden hoidossa ja niiden etenemisestä, tiedottakaa palveluistanne, tiedottakaa osakkeen omistajan ja vuokralaisten velvoitteista.

Sähköiseen huoltokirjaan ainakin kaikki talotekniset korjaus- ja ylläpitotapahtumat sekä erikseen tilattavat työt.

Ongelmien ja niiden ratkaisuehdotusten aktiivinen esiintuominen hallituksille, osakkaille. Kaikilla osa-alueilla. Hallitukset voivat olla ”unessa” eli nukkuvat tai ovat muuten tietämättömiä, mitä tarvitsisi tehdä ja päättää.

Isännöinnin pitää sujua vaivattomasti ja nopeasti, ettei tarvitse samasta asiasta mainita monia kertoja ja tiedotusta taloyhtiöille, missä mennään. Pitää saada palvelut sujuviksi!!

Teknisten isännöitsijöiden puute on vanhalla peruskorjausalueella suuri virhe! Tämä on laiminlyöty jo vuosia sitten.

Isännöinnin systemaattisuutta ja yhteistyötä taloyhtiön kanssa voi aina kehittää. Korjausrakentaminen ja kerrostalotekniikka ovat aiheita, joissa taloyhtiöt kaipaavat asiantuntemusta ja osaamista. Isännöinti on tulevaisuuden ala ja hyvästä ollaan käsittääkseni myös valmiita maksamaan. Menestystä työlle!

En tiedä kuka vastaa roskalaatikoista katoksissa, mutta sinne toivoisin kierrätysmahdollisuuksia enemmän. Esim. energijae ja metalli. Ainakin metalli. Ja kun nykyään kaikki tehdään niin hienoksi eli vaikeaksi joka paikassa, toivon ettei huoltoyhtiö tule vaikeammin tavoiteltavaksi, enemmän vanhanajan talkkarimeininkiä, että on mukava asioida ja tuntee asiansa olevan tärkeä.

Palveluhankintojen kunnollinen, läpinäkyvä kilpailutus.

4.2.4.6 Yhteenveto kyselytutkimuksen tuloksista

Asiakkaiden arvio kokonaisuudessaan Myyrmäen Huolto Oy:n palveluista ja yrityskuvasta oli selkeästi positiivinen. Asiakkaat pitivät yritystä luotettavana ja yrityksen henkilöstöä suhteellisen osaavina ammattilaisina. Yritykseltä ei odotettu varsinaista edelläkävijyyttä toimialallaan vaan lähinnä nykyaikaista ja tehokasta toimintaa aidolla asiakaspalveluasenteella.

Asiakkaat toivoivat lisää selkeyttä ja varmuutta palveluiden tuottamiseen. Huoltosopimukseen sisältyvä huolto-ohjelma oli osalle vastaajista jäänyt epäselväksi ja kiinteistön korjaustoimintaan toivottiin lisää varmuutta ja parempaa tiedon kulkua. Vanhenevan kiinteistökannan korjaustoiminnan tueksi asiakkaat odottavat Myyrmäen Huolto Oy:ltä lisää panostuksia tekniseen isännöintiin. Teknisen isännöinnin palvelutarjonnan selkeämpi määrittely sekä ennakoivan korjaustoiminnan osaamisen kehittäminen koettiin tärkeiksi painopistealueiksi.

Vastaajat arvioivat isännöinnin kokonaisuudessaan osaavaksi ja ammattimaisesti hoidetuksi. Hallituskokousten välillä tiedonkulkua pidettiin riittämättömänä. Kokousten välillä isännöitsijä pitää yhteyttä ensisijaisesti hallituksen puheenjohtajaan ja muut hallituksen jäsenet kokivat, että kokousten välillä tiedonkulku jäsenille on liiaksi puheenjohtajan aktiivisuuden varassa.

Kiinnostavien kehittämisteema vastaajien näkökulmasta oli energian säästö. Vastaajat halusivat kehittää kiinteistöjen energiatehokkuutta ja odottivat Myyrmäen Huolto Oy:ltä aloitteita energian säästön edistämiseksi.

Osakkaille tarjottavien arkipäivän asukaspalveluiden (asennus, remontti, kotiapu yms.) osalta vastaajat odottivat yrityksen kehittävän palvelutarjontaansa. Asiakasyhtiöiden ikääntyvä asujaimisto tarvitsee asumisensa tueksi monipuolisempia palveluita ja on myös valmis maksamaan näistä asumista helpottavista palveluista. Oma lähellä toimiva huoltoyhtiö koettiin luontevaksi tahoksi näiden palveluiden kehittäjänä. Vastaajat odottivat Myyrmäen Huolto Oy:n kehittävän asukaspalveluita ensisijaisesti kumppaniverkoston avulla. Taloyhtiöiden hankintojen osalta asiakkaat toivoivat lisää läpinäkyvyyttä ja taloyhtiöiden kokonaisostovoiman tehokkaampaa hyödyntämistä. Viestinnän kehittämistarpeet kokonaisuudessaan tulivat aineistossa selkeästi esille. Viestinnän osalta nykyaikaisen tietotekniikan mahdollisuudet nostettiin esille useissa vastauksissa.

4.2.4.7 Kyselytutkimuksen johtopäätökset

Taloyhtiöiden hallitusten jäsenten vastauksien ja kehittämistoiveiden perusteella ensisijaiset kehittämistarpeet liittyvät palvelusisältöjen selkeyttämiseen, tiedonvälitykseen sekä uusien asiakastarpeisiin perustuvien palvelujen kehittämiseen. Myös taloyhtiöiden hallitusten välistä vuorovaikutusta haluttiin lisätä. Erilaisten yhteisprojekteja vastaajat nostivat esille muun muassa yhteishankintojen, energiansäästön ja autopaikoituksen kehittämisen osalta.

Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin näkökulmasta kohdeyrityksen ensisijainen kehityskohde on asiakasstrategian määrittäminen. Kohdeyrityksen tulee selvittää asiakaskunnan segmentointimahdollisuudet sekä määrittää segmenttikohtaisesti oma toimintansa. Asiakasstrategian avulla yritys määrittää palvelut, kanavat, kilpailuedut, tavoitteet ja toimintamallit kuhunkin asiakasryhmään soveltuviksi. Määritetyn asiakasstrategian avulla yritys pystyy tehostamaan ja terävöittämään viestintää sekä selkeyttämään asiakkaille tarjottavat palvelut ja niiden hyödyt.

Asiakasstrategian toteuttamiseksi yrityksellä tulee olla käytössä riittävät määrälliset ja laadulliset resurssit. Asiakaspalautteen perusteella ensisijaiset strategisten resurssien kehittämistarpeet ovat toimintaprosessien määrittäminen ja tietotekniikan hyödyntämisen tehostaminen. Yhteisten määritettyjen prosessien avulla yrityksen toiminta yhtenäistetään ja samalla varmistetaan eri toimijoiden tarkoituksenmukainen toiminta ja vastuut toimintaketjussa. IT-ratkaisujen avulla tuetaan prosessien toteuttamista ja varmistetaan tarvittava tiedonkulku. Operatiivisten järjestelmien tuottamaa tietoa voidaan hyödyntää asiakasviestinnässä osana yrityksen nykyaikaisia integroituja verkkopalveluita. Samat ajantasaiset tiedot ovat tällöin yrityksen henkilöstön, yhteistyökumppaneiden sekä asiakkaiden käytettävissä tarkoituksenmukaisessa laajuudessa.

4.2.4.8 Kyselytutkimuksen luotettavuus

Kyselytutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella reliabiliteetin ja validiteetin avulla.

Tutkimuksen luotettavuus (reliabiliteetti) tarkoittaa tutkimustulosten toistettavuutta. Kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida tilastollisia menetelmiä hyödyntäen. (Hirsjärvi ym. 2009, 226.) Yksi yleisimmin käytetty tilastollinen tunnusluku reliabiliteetin mittaamiseksi on Cronbachin alfa. Toteutetussa kyselytutkimuksessa tutkimuksen luotettavuutta paransivat koko perusjoukon käsittävä tutkimusotos ja suhteellisen korkea vastausprosentti (33,7 %).

Tutkimuksen pätevyys (validiteetti) kuvaa tutkimusmenetelmän tai tutkimuksessa käytetyn mittarin kykyä mitata sitä mitä tutkimuksessa on ollut tarkoitus mitata. Käytännössä

validiteetin puute saattaa ilmetä esimerkiksi siten, että vastaajat ymmärtävät kysymykset eri tavalla kuin mitä tutkija alun perin ajatellut. Mikäli tutkija käsittelee kuvatulonlaisessa tilanteessa saatuja tuloksia alkuperäisen ajattelumallinsa mukaisesti, eivät tutkimustulokset ole päteviä. (Hirsjärvi ym. 2009, 227.) Tässä postikyselyssä toteutetussa kyselytutkimuksessa vastaajat olivat poikkeuksetta ymmärtäneet sekä annetun ohjeistuksen että myös kysymykset. Muutamissa kyselylomakkeissa oli havaittavissa, jonkinasteista vakiintunutta vastausvaihtoehtojen rastittamista. Toteutetussa puolistrukturoidussa kyselytutkimuksessa vastaajille oli lisäksi varattu jokaisen aihealueen yhteyteen vapaamuotoinen vastauskenttä, johon vastaajat saattoivat täsmentää ajatuksiaan käsiteltävästä aihealueesta. Vapaat kentät paransivat osaltaan tutkimuksen pätevyyttä.

Kyselytutkimusta voidaan pitää luottavuudeltaan ja pätevyydeltään suhteellisen hyvänä tutkimusmenetelmänä.

4.2.5 Teemahaastattelun suorittaminen

Teemahaastatteluissa arvioitavat teemat koostuivat EFQM-mallin arviointialueista. Teemahaastattelut toteutettiin kahdessa vaiheessa siten, että ennen varsinaista haastattelua haastateltavat perehdytettiin EFQM-mallin arviointialueiden määrittelyyn ja lisäksi heille kerrottiin haastattelun tavoitteista ja toteutuksesta. Haastateltavat saivat tässä yhteydessä myös arviointilomakkeen sähköisessä muodossa, jotta he kykenivät valmistautumaan haastatteluun tekemällä teemojen arvioinnin muistiinpanoja etukäteen.

4.2.5.1 Haastateltavien valinta

Haastateltavat valittiin kohdeyrityksen hallituksen jäsenistä ja henkilöstön keskuudesta. Haastateltavat edustivat kaikkia yrityksen toimintoja ja hierarkiatasoja. Haastatteluja toteutettiin yhdeksän kappaletta. Taulukossa 16 esitetään haastateltavien jakauma.

Haastateltavan asema yrityksessä	Haastateltavien lukumäärä
Kohdeyrityksen hallituksen jäsen	2 henkilöä
Päällikkötaso	2 henkilöä
Huoltotiimin esimies	1 henkilö
Isännöitsijä	3 henkilöä
Toimistotyöntekijä	1 henkilöä

Taulukko 16: Teemahaastattelussa mukana olevien haastateltavien jakauma

Haastateltavat valittiin satunnaisotantaan perustuen ja tavoitteena oli haastatella mahdollisimman laaja-alaisesti yrityksen henkilökuntaan. Haastateltavat edustivat sekä hallinnollisia isännöintipalveluja että kiinteistön huoltopalveluita. Kohdeyrityksen toimitusjohtajan tehtäviä hoiti haastattelujen suorittamisajankohtana väliaikaisesti hallituksen puheenjohtaja ja tästä syystä toimitusjohtajan haastattelua ei toteutettu.

4.2.5.2 Mitä: EFQM-mallin 9 arviointialueen toteutuminen kohdeyrityksessä

Haastattelujen avulla selvitettiin EFQM-mallin yhdeksän eri arviointialueen toteutumista yrityksen toiminnassa. Itsearviointin avulla pyritään selvittämään kohdeyrityksen strategian toteutumista päivittäisessä toiminnassa. Viisi arviointialuetta kuvaa organisaation toimintaa ja neljä arviointialuetta kuvaa näiden keskeisten toimintojen aikaansaamia tuloksia.

Arviointialue	EFQM-mallin mukainen määritelmä
1. Johtajuus	”Erinomaiset johtajat luovat organisaatiolle mission (tehtävän) ja vision ja edistävät niiden toteutumista. Johtajat kehittävät pitkän aikavälin menestymiseen vaadittavat arvot ja toteuttavat niitä henkilökohtaisella toiminnallaan. Muutostilanteissa johtajat toimivat johdonmukaisesti organisaation tarkoituksen mukaan. Tarvittaessa he pystyvät muuttamaan organisaation suuntaa ja innostamaan muita toimimaan uudensuunnan mukaisesti.”
2. Toiminta-periaatteet ja strategia	”Erinomaisessa organisaatiossa toteutetaan missiota ja visiota kehittämällä strategia, joka ottaa huomioon kaikki sidosryhmät, markkinat ja kyseisen toimialan. Strategia toteutetaan toimintaperiaatteiden, suunnitelmien, tavoitteiden ja prosessien avulla.”
3. Henkilöstö	”Erinomaisessa organisaatiossa hallitaan, kehitetään ja hyödynnetään henkilöstön kaikkia voimavaroja niin yksilö-, ryhmä- kuin organisaatiotasolla. Organisaatioissa edistetään oikeudenmukaisuutta, tasa-arvoa ja henkilöstön sitoutumista ja valtuuttamista. Niissä huolehditaan henkilöstöstä, viestitään, palkitaan ja annetaan tunnustusta motivoivalla ja sitouttavalla tavalla, jolloin organisaatio hyötyy henkilöstön monipuolisesta osaamisesta.”

4. Kumppanuudet ja resurssit	”Erinomaisessa organisaatiossa suunnitellaan, johdetaan ja hallitaan ulkoisia kumppanuus- ja toimittajasuhteita sekä sisäisiä resursseja. Toimenpiteillä tuetaan toimintaperiaatteiden ja strategian toteutumista ja prosessien tehokasta toimintaa. Organisaation, ympäröivän yhteisön ja ympäristön nykyiset ja tulevat tarpeet otetaan huomioon tasapainoisesti kumppanuussuhteiden ja resurssien suunnittelussa ja hallinnassa.”
5. Prosessit	”Erinomaisessa organisaatiossa suunnitellaan, hallitaan ja parannetaan prosesseja, jotta ne tyydyttäisivät ja tuottaisivat lisäarvoa asiakkaille ja muille sidosryhmille.”
6. Asiakastulokset	”Erinomaisessa organisaatiossa mitataan ja saavutetaan huomattavan hyviä asiakastuloksia.”
7. Henkilöstötulokset	”Erinomaisessa organisaatiossa mitataan henkilöstötuloksia monipuolisesta ja kattavasti sekä saavutetaan niihin liittyen erinomainen suorituskyky.”
8. Yhteiskunnan näkemykset	”Erinomaisessa organisaatiossa mitataan yhteiskunnallisia tuloksia monipuolisesta ja kattavasti sekä saavutetaan niihin liittyen erinomainen suorituskyky.”
9. Keskeiset suorituskykytulokset	”Erinomaisessa organisaatiossa mitataan monipuolisesta ja kattavasti toimintaperiaatteiden ja strategian pääkohtien toteutumista ja saavutetaan niihin liittyen erinomaisia tuloksia.”

Taulukko 17: EFQM-mallin mukaisten arviointialueiden määritelmät

EFQM-mallin avulla tehtävä itsearviointi on osa yrityksen toiminnan suunnittelun, suorituskyvyn seurannan ja toiminnan kehittämisen prosesseja. Itsearvioinnin tarkoitus on johtaa kehitystoimenpiteisiin, jotka parantavat yrityksen kilpailukykyä. Itsearvioinnissa tunnistetaan vahvuuksia sekä kehittämisalueita peilaamalla organisaation toimintaa ja tuloksia yrityksen strategiaan valintoihin ja tavoitteisiin. Toimintaa kuvaavien arviointialueiden arvioinnissa arvioinnin näkökulmia ovat käytettävien toimintamallien toimivuus, niiden käytännön soveltaminen sekä suorituskyvyn seuranta ja toimintamallien parantaminen. Tuloksia kuvaavien arviointialueiden arvioinnissa arviointinäkökulmia ovat saatujen tulosten hyvyys, tulosten kattavuus ja niiden segmentoinnin tarkoituksenmukaisuus.

4.2.5.3 Haastatteluiden toteuttaminen

Ennen haastatteluja, erillisen lyhyen tapaamisen yhteydessä haastateltaville esiteltiin teemahaastattelujen tarkoitus ja tavoitteet sekä esiteltiin EFQM-mallin arviointialueet. Lisäksi haastateltavat saivat käyttöönsä yhteenvedon kohdeyrityksen strategiasta sekä arviointilomakkeen, jonka avulla haastateltavat kykenivät tekemään etukäteen muistiinpanoja ja valmistautumaan haastatteluun.

Haastattelussa selvitettiin EFQM-mallin mukaisten arviointialueiden toteutumista kohdeyrityksessä. Haastateltava kuvailivat kunkin arviointialueen osalta vahvuudet ja heikkoudet sekä esittivät enintään 3 tärkeintä kehitystarvetta ko. arviointialueen osalta.

Haastateltavat arvioivat arviointialueiden toteutumista kohdeyrityksessä oman työnsä ja kokemustensa pohjalta. Haastattelun yhteydessä täydennettiin etukäteen haastateltavalle toimitettu arviointilomake ja lisäksi haastattelut äänitettiin.

4.2.5.4 Haastatteluaineiston analyysi ja tulosten tulkinta

Teemahaastattelujen myötä kertyvän aineiston analysointi käynnistettiin sitä mukaan kun aineistoa kertyi. Ensimmäiseksi saadun aineiston osalta selvitettiin oliko tutkimus tuonut riittävästi tietoa tutkimusongelmien selventämiseksi. Tutkimusaineistoa voitiin tarvittaessa täydentää esimerkiksi lisähaastatteluin ja -kyselyin.

Seuraavaksi kvalitatiivinen tutkimusaineisto litteroitiin eli kirjoitettiin teemoittain puhtaaksi, jolloin saadun palautteen analysointi ja johtopäätösten teko helpottui. Tutkimustulosten analysointi ja johtopäätösten tekeminen suoritettiin yrityksen vastuuhenkilöiden kesken ryhmätyönä.

4.2.5.5 Teemahaastattelun tulokset ja johtopäätökset

Haastateltavat esittivät kunkin arviointialueen osalta omat näkemyksensä alueen vahvuuksista, heikkouksista ja keskeisistä kehittämistarpeista. Tässä luvussa esitetään yhteenvedo haastattelujen tuloksista sekä johtopäätökset.

Arviointialue 1 johtajuus

Tutkimuksen suorittamisajankohta kohdeyritykselle oltiin rekrytoimassa uutta toimitusjohtajaa. Haastateltavat arvioivat johtajuutta edellisen johtajan toiminnan perusteella. Johtajuuden kehittämisosiossa vastaajat esittivät odotuksiaan yrityksen johtamiselle tulevaisuudessa. Johtajuuden vahvuutena pidettiin yrityksen hyväksi arvioitua

imagoa sekä hyviä yhteiskuntasuhteita. Heikkoutena vastaajat pitivät johdon passiivisuutta toiminnan kehittämisessä ja henkilöstön epätasaista kohtelua. Ensisijaiset kehittämistarpeet liittyivät toiminnan kehittämiseen sekä henkilöstöjohtamiseen.

Taulukossa 18 esitetään suoria lainauksia teemahaastattelun yleisimmistä kommentteista kyseisellä arviointialueella.

<p>Vahvuudet</p> <p>Yhteiskuntasuhteet ovat olleet hyvät</p> <p>Vuorovaikuttaminen sidosryhmiin on toiminut</p> <p>Yrityksellä on hyvä julkinen imago</p> <p>Muutostilanne mahdollistaa johtajuuden uudistamisen (uusi toimitusjohtaja haussa)</p> <p>Johtajuutta on päätetty kehittää</p> <p>Muutostarve on havaittu</p>	<p>Heikkoudet</p> <p>Johtajuus on ollut heikkoa (sisäinen näkökulma). Johdon panos yrityksen kehittämiseen on ollut vähäinen</p> <p>Sisäinen tiedonkulku on ollut heikkoa ja henkilöstö on kokenut, ettei se ole päässyt vaikuttamaan yrityksen toimintaan ja kehittämiseen</p> <p>Johto on kohdellut eri henkilöstöryhmiä ja yksittäisiä työntekijöitä epäoikeudenmukaisesti</p>
<p>Tärkeimmät kehittämisalueet</p> <p>Yritystoiminnan kokonaisvaltainen kehittäminen siten, että henkilöstö otetaan mukaan kehitystyöhön</p> <p>Yhteisten toimintamallien ja prosessien kehittäminen yritykselle</p> <p>Johtajuuden kehittäminen avoimemmaksi ja kannustavammaksi. Johdon tulee toimissaan olla esimerkkinä muulle organisaatiolle</p> <p>Johdon panosta asiakastyössä tulee vahvistaa</p> <p>Työilmapiirin ja henkilöstöhallintoon tulee panostaa. Kannustavaa, motivoivaa, tasapuolista ja kehitysmuonetta henkilöstöjohtamista halutaan kehitettävän. Henkilöstö odottaa toiminnalle selkeitä tavoitteita ja palautetta toiminnasta</p>	

Taulukko 18: Yhteenvedo arviointialueen (johtajuus) tuloksista

Arviointialue 2 toiminta-periaatteet ja strategia

Yrityksellä on käytössä hieman yli kaksi vuotta sitten laadittu strategia. Osa haastateltavista arvioi strategian sinällään kohtuullisen hyväksi, mutta samalla kaikki haastateltavat totesivat strategiapaperin käytännölle vieraaksi. Yrityksen käytännön toimintaan strategialla ei ole ollut erityistä vaikutusta eikä strategialähtöistä kehitystyötä ole toteutettu. Strategiaa ei ollut yrityksessä valmistumisensa jälkeen arvioitu tai päivitetty eikä asiakaspalautteella koettu olleen vaikutusta yrityksen toimintaan. Haasteltavat arvioivat yrityksen muutosvalmiudet suhteellisen heikoiksi. Ensisijaisesti vastaajat odottivat nykyisen strategian

päivitystä, asiakaslähtöisten yhteisten toimintamallien kehittämistä ja uuden teknologian parempaa hyödyntämistä toiminnassa.

Taulukossa 19 esitetään suoria lainauksia teemahaastattelun yleisimmistä kommentteista kyseisellä arviointialueella.

<p>Vahvuudet</p> <p>Yritykselle on laadittu strategia</p> <p>Alueellisena kiinteistöpalveluyrityksen kohdeyrityksen toiminta-alue ja suhteellisen vakaat asiakkuudet koettiin strategian kehittämisen kannalta myönteisiksi asioiksi</p> <p>Vahvat omistaja-asiakkuudet ja kompakti toimialue mahdollistavat uusien toimintamallien ja palvelujen kehittämisen</p> <p>Asiakaskyselyitä on järjestetty pääsääntöisesti vuosittain. Kyselyissä saatu palaute keskimäärin on kokonaisuutena hyvällä tasolla</p> <p>Pääosa asiakasyhtiöistä tunnetaan hyvin</p>	<p>Heikkoudet</p> <p>Yrityksen strategia on vieras henkilöstölle. Pelkkä strategiapaperi ei riitä, ei sitouta työntekijöitä</p> <p>Asiakaskyselyllä ei ole ollut vaikutusta toiminnan kehittämiseen</p> <p>Uudistushaluttomuus, vanhoilliset tavat toimia, uudistushaluttomuus ja osalla henkilöstöä ilmenevä koulutuskammo</p> <p>Teknologian uusia mahdollisuuksia ei ole otettu käyttöön</p> <p>Muutosten seurantaan ja ennakkointiin ei panosteta riittävästi</p> <p>Strategiaa ei ole</p> <p>Toimintaympäristön seuranta ja muutosten ennakkointi</p>
<p>Tärkeimmät kehittämisalueet</p> <p>Eri kiinteistöpalvelutoimintojen (huolto, isännöinti, tekninen isännöinti) vahvuuksien kirkastaminen ja kannattavuuden kehittäminen siten, että jokainen toiminto itsessään on kannattava</p> <p>Toiminnan nykyaikaistaminen. Uuden teknologian käyttöönotto</p> <p>Asiakassopimusten tarkastelu ja päivitys</p> <p>Tiedottamisen ja asiakasvuorovaikutuksen kehittäminen</p> <p>Suunnitteluun panostettava: Tavoitteet luotava, jotta päästään tekemään muutoksia. Muutoksia tulisi seurata aktiivisesti</p> <p>Strategian päivitys, strategia vastaamaan tulevaisuutta → jalkautus henkilöstölle. Aktiivinen seuranta. Liiketoimintamallin kehittäminen</p> <p>Markkinatilanteen ennakoiminen ja muutosten ymmärtäminen. Asumisen palveluiden aktiivinen kehittäminen / Asuinympäristön kehittäminen</p> <p>Hoidetaan hyvin olemassa olevat asiakkaat, ei unohdeta uusia asiakkaita tavoiteltaessa</p>	

Taulukko 19: Yhteenvedo arviointialueen (toimintaperiaatteet ja strategia) tuloksista

Arviointialue 3 henkilöstö

Henkilöstön osalta vahvuutena haastateltavat pitivät pitkiä työsuhteita ja kohtuullisen pientä henkilöstön vaihtuvuutta. Henkilöstöä kokonaisuudessaan pidettiin osaavina ammattilaisina, mutta asenteissa koettiin olevan kehittämisen mahdollisuuksia. Heikko muutoshalukkuus ja jonkinasteiset ilmapiiriongelmat ovat selkeitä signaaleita henkilöstöjohtamisen kehittämistarpeista. Haastateltavat toivoivat yritykseen tasapuolisempaa henkilöstön kohtelua esimerkiksi koulutuksen ja palkitsemisen osalta. Yhteisten toimintaprosessien, strategialähtöisen osaamisen kehittämisen ja yritykselle soveltuvan seuranta- ja ohjausjärjestelmän avulla kyettäisiin yrityksessä merkittävästi kehittämään henkilöstön yhteistyötä ja työilmapiiriä.

Taulukossa 20 esitetään suoria lainauksia teemahaastattelun yleisimmistä kommentteista kyseisellä arviointialueella.

Vahvuudet	Heikkoudet
Henkilöstön vaihtuvuus on vähäistä ja henkilöstö pääosin motivoitunutta ja sitoutunutta	Urautuminen - muutosvalmius henkilöstössä heikohko. Vähäinen halukkuus työnkehittämiseen
Monella työntekijällä pitkä työkokemus ja vankka ammattitaito, tietoa löytyy talon sisältä, kun vain osaa sitä kysyä	Muutama negatiivinen persoona. Joidenkin henkilöiden käytös vaikeissa tilanteissa - "uhkailu irtisanomisella"
Perustehtävät hoituvat	Henkilöstön ikääntyminen
	Työmäärien epätasapaino
	Tiedonkulussa ja ilmapiirissä on parantamisen varaa
	Henkilöstötyytyväisyys matala
	Osaamisen säilyttäminen ja siirtäminen muutoksessa
	Henkilöstöjohtaminen on hyvin epätasaista, riippuen ryhmästä. Yrityksessä on liikaa "porukoita"
	Ei tasapuolista systemaattista koulutusta
	Ei säännöllistä työilmapiirin seurantaa
	Palkitseminen sattumanvaraista

Tärkeimmät kehittämisalueet

Omatoimisuuden kehittäminen. Vastuunoton sisäistäminen omasta työstä

Henkilöstömittaukset tulee vakiinnuttaa. Pelkkä mittaaminen ei riitä. Tuloksien perusteella tehtävää kehitystyötä tarvitaan

Järjestelmällinen, strategialähtöinen koulutusjärjestelmä, jonka piiriin kuuluu koko henkilöstö.

Toimintamallien kehittäminen ja toimenkuvien määrittely. Työkuormien tasaus (osaamisen siirto)

Henkilökunnan sitouttaminen ja tavoitteiden asettaminen. Motivointi, seuranta ja palkitseminen tavoitteiden toteutuessa. Palkkaukseen lisää kannustavuutta

Rekrytoinnin kehittäminen (vetovoima, tarvittava osaaminen, rekrytointiprosessi)

Työilmapiirin kehittäminen

Taulukko 20: Yhteenveto arviointialueen (henkilöstö) tuloksista

Arviointialue 4 kumppanuudet ja resurssit

Yrityksen fyysisten resurssien koettiin olevan hyvällä tasolla ja oikeastaan tältä osin kritiikki kohdistui ainoastaan avokonttoritoimistoon. Toimistotilat, joissa toimivat asiakaspalvelu, kiinteistösihteerit, kirjanpitäjät, vastikevalvojat, vikailmoituspalvelut ja isännöitsijät koettiin liian rauhattomiksi tarkkuutta ja keskittymistä vaativille tehtävillä. Vastaajat pitivät yrityksen yhteistyökumppaniverkostoa pääosin riittävänä, mutta tavoitteelliseen verkostosuhteiden kehittämiseen ja johtamiseen ei ole panostettu riittävästi. Verkostojen kehittämiseen ja hallintaan toivottiin lisää systematiikkaa ja teknologian hyödyntämistä.

Taulukossa 21 esitetään suoria lainauksia teemahaastattelun yleisimmistä kommentteista kyseisellä arviointialueella.

Vahvuudet	Heikkoudet
Yrityksessä on ajanmukaiset koneet ja laitteet. Fyysiset resurssit kaikkiaan ovat kohtuullisen hyvät	Urautuneet kumppanuudet - ei syvällisempää yhteistä kehittämistä
Kohdeyritys on haluttu kumppani ja yrityksellä on luotettavia ja osaavia kumppaneita	Työvälineiden (esim. työkoneet) tehokkaampaan hyödyntämiseen voisi paneutua
	Liian vähän yhteistyökumppaneita
	Prosessit eivät ole tätä päivää
	Tietotekniikkaa ei hyödynnetä riittävän hyvin

	<p>Ulkoiset kumppanuudet vain osin hallinnassa. Esimerkiksi aikataulujen seuranta vaikeaa ulkopuolisten tekijöiden kanssa</p> <p>Kumppanuuksien tavoitteellinen johtaminen heikkoa (hinta/laatu/kilpailutus /kehittäminen)</p>
<p>Tärkeimmät kehittämisaalueet</p> <p>Uusien kumppaneiden hankinta ja hyvien käytäntöjen edistäminen</p> <p>Enemmän suunnitelmallisuutta kumppanuuksien hankintaan ja ylläpitoon. Yhteisiä kehitysprojekteja</p> <p>Projektipalveluiden laajempi käyttö (ulkopuolisia vetäjiä hankkeille)</p> <p>Tietotekniikan hyödyntämisen kehittäminen (mm. sähköinen laskujen kierto, tiedonkulun kehittäminen; alihankkija, yritys, asiakas)</p> <p>Sähköinen huoltokirja on otettava käyttöön jokaisessa taloyhtiössä. Kentälle tietokoneita, että voi käyttää sähköistä huoltokirjaa</p> <p>Yhteistyökumppanien kanssa tulisi järjestää yhteisiä tilaisuuksia</p> <p>Kilpailutuksen ja seurannan kehittäminen</p>	

Taulukko 21: Yhteenveto arviointialueen (kumppanuudet ja resurssit) tuloksista

Arviointialue 5 prosessit

Yrityksessä on vakiintuneita käytäntöjä eri toimintojen sisällä toisaalta myös henkilöiden välille vakiintuneita työtapoja. Varsinaisia yhteisiä, toimintojen rajat ylittäviä ja kirjalliseen muotoon laadittuja prosessikuvauksia ei yrityksessä ole. Käytännössä prosessien puute ilmenee tietokatkoksina, virhetilanteina ja ylimääräisinä selvittävinä asioina. Prosessien puute heijastuu myös työpaineina ja vaikeuttaa uusien henkilöiden sijoittumista tehtäviinsä. Prosessien puute heikentää myös sijaistamismahdollisuuksia esimerkiksi sairaustapauksissa. Haastateltavat toivovat ainakin tärkeimpien prosessien riittävän tarkkaa määrittelyä ja tietotekniikan parempaa hyödyntämistä prosessien toteutuksessa. Yhteisesti määritettävien prosessien koettiin myös edesauttavan toiminnan jatkokehittämistä.

Taulukossa 22 esitetään suoria lainauksia teemahaastattelun yleisimmistä kommentteista kyseisellä arviointialueella.

<p>Vahvuudet</p> <p>Osaprosesseja on määritelty ja ne ovat käytössä. Haasteena eri toimijoiden työn yhteensovittaminen</p> <p>Pitkäaikaiset työntekijöiden osalta työtavat selkeitä (omat prosessit). Perustoimintamallit kunnossa</p> <p>Henkilöstö paikkaa omalla venymisellään toimintamallien puutteesta johtuvia virhetilanteita</p> <p>Hyviä käytäntöjä on, mutta ne eivät ole koko yrityksen yhteisiä</p> <p>Yleisesti kukin tietää oman osa-alueensa tehtävät</p>	<p>Heikkoudet</p> <p>Ei ole määritelty yhteisiä prosesseja. On vain omat, henkilökohtaiset prosessit</p> <p>(Prosessit) Vaatisi jatkuvaa kehittämistä mihin ei tällä hetkellä riitä tarpeeksi aikaa</p> <p>Kentällä ei kaikilla alueilla toimi kaverin auttaminen / tiimityö</p> <p>Ei laatujärjestelmää, jonka mukaan toimittaisiin</p> <p>Kattavan varamiesjärjestelmän puuttuessa kokonaisuuden toimivuus on häiriöaltis</p> <p>Ajoittain töiden valvonta ei toimi</p> <p>Asiakasreklamaation käsittely ja niistä oppiminen</p> <p>Prosessien seuranta, mittaaminen ja kehittäminen puuttuvat</p>
<p>Tärkeimmät kehittämisalueet</p> <p>Laaditaan omat yrityskohtaiset, riittävän tarkat prosessikuvaukset toimintojen suorittamisesta. Hiljaisen tiedon dokumentointi ja yhteinen hyödyntäminen</p> <p>Prosessiarvojen määrittely. Mitä tiukan paikan tullen ensisijaistetaan? Aktiivinen lisäarvojen etsiminen</p> <p>Tietotekniikan hyödyntämisen tehostaminen</p> <p>Arviointikeskusteluja toivottiin toteutettavan säännönmukaisesti</p> <p>Kannattavuutta kehitettävä</p> <p>Käytetään hyväksi asiakkailta ja henkilöstöltä saatua palautetta</p> <p>Varamiesjärjestelmän varmistaminen</p>	

Taulukko 22: Yhteenvedo arviointialueen (prosessit) tuloksista

Arviointialue 6 asiakastulokset

Yritys on osallistunut vuosittain Isännöintiliitto ry:n toteuttamaan isännöinnin asiakastytyväisyystutkimukseen. Tutkimustulokset ovat keskimäärin olleet suhteellisen hyvällä tasolla, mutta vastaajien mielestä tuloksia ei ole riittävästi analysoitu, eivätkä tulokset myöskään ole käynnistäneet kehitystoimenpiteitä yrityksessä. Toisaalta haastateltavat kokivat, että Isännöintiliiton kysely käsittelee vain isännöintipalveluita eikä siten sovellu sellaisenaan yritykselle, jonka palvelut muodostuvat isännöinnin ohella myös kiinteistöjen huoltopalveluista. Asiakaspalautteen merkitystä korostettiin ja sen odotettiin vaikuttavan yrityksen toimintaan. Kohdeyritykselle soveltuvien asiakaspalautte- ja asiakasvuorovaikutuskäytäntöjen kehittämistä pidettiin tärkeänä. Asiakkailta saatava palaute haluttiin myös huomioida toiminnan kehittämisessä.

Taulukossa 23 esitetään suoria lainauksia teemahaastattelun yleisimmistä kommentteista kyseisellä arviointialueella.

<p>Vahvuudet</p> <p>Vuosittainen asiakaskysely toteutetaan yrityksessä</p> <p>Kysely sisältää vertailun muihin alan yrityksiin</p> <p>Asiakkaat ovat perustyytyväisiä. Yleinen yrityskuva on hyvällä tasolla</p> <p>On mitattu/ teetetty asiakastytyväisyyskyselyjä ainakin joka toinen vuosi</p> <p>Palautetta tulee päivittäin suoraan asiakkailta</p>	<p>Heikkoudet</p> <p>Asiakaskyselyjä ei ole analysoitu tai edes keskusteltu millään tasolla. Asiakaskyselyn tuloksia ei hyödynnetä eikä kehittämistoimenpiteitä käynnistetä</p> <p>Asiakaskysely mittaa isännöintiä ei niinkään huoltoa</p> <p>Samat valittajat asiakkaissa jatkuvasti äänessä</p> <p>Asiakkaille on epäselvää, miten toimimme. Asiakkaiden kuunteleminen riittämätöntä</p> <p>Asiakkaiden kuunteleminen riittämätöntä</p>
<p>Tärkeimmät kehittämisalueet</p> <p>Aluehuoltoyhtiöille (isännöinti+huolto) oma yhteinen kysely → tuloksien vertailukelpoisuus (alueyhtiöillä pääosin samat peruspalvelut)</p> <p>Kehitettävä säännönmukaisempi tapa kerätä asiakaspalautetta ja kehittämistarpeita. Tärkeää toteuttaa kehittämistoimenpiteitä tuloksien perusteella. Kehittämistoimenpiteiden jälkeen tuloksien kehittymistä seurattava</p> <p>Kiinteistöpalvelujen aktiivinen ja asiakaslähtöinen kehittäminen. Asiakstarpeiden huomiointi sopimuksissa</p> <p>Enemmän tiedottamista asiakkaille palveluista ja toiminnasta</p> <p>Kehittyvällä kiinteistöalalla myös asiakkaat voisivat kouluttautua (esimerkiksi taloyhtiöiden hallitusten jäsenten koulutus)</p>	

Palvelu- ja laatukuvaukset sopimuksiin. Sopimusten uudistaminen
Seuranta, tulosten käsittely esimerkiksi asiakkaittain toteutettavien asiakaspalaverien avulla

Taulukko 23: Yhteenvedo arviointialueen (asiakastulokset) tuloksista

Arviointialue 7 henkilöstötulokset

Yrityksessä toteutettiin syksyllä 2009 henkilöstökysely ensimmäistä kertaa. Haastateltavat pitivät tärkeänä, että käytäntöä tulnaisiin jatkamaan säännömukaisesti myös tulevaisuudessa. Mittauksen ohella haastateltavat odottavat tuloksien pohjalta myös toimenpiteitä, joiden avulla työilmapiiriä ja yhteistyötä voidaan kehittää. Yrityksessä on myös otettu käyttöön niin kutsuttu varhaisen puuttumisen malli sairauspoissaoloihin. Käytännössä tämä tarkoittaa tiettyjen kriteerien täytyessä pidettävää keskustelua, johon osallistuvat työntekijä, esimies ja työterveyshuollon edustaja. Keskusteluissa pyritään löytämään ratkaisuja, joilla voidaan edistää työntekijän mahdollisuuksia toimia tehtävissään. Tärkeimpinä työilmapiiriin vaikuttavina kehittämisalueina haastateltavat pitivät yhteisten toimintamallien kehittämistä, toimenkuvien täsmentämistä sekä tasapuolista ja kaikkia aktivoivaa henkilöstöjohtamista.

Taulukossa 24 esitetään suoria lainauksia teemahaastattelun yleisimmistä kommentteista kyseisellä arviointialueella.

Vahvuudet	Heikkoudet
Henkilöstömittaukset on käynnistetty	Henkilöstömittauksia ei ole ennen syksyä 2009 tehty
Henkilöstöllä kokonaisuutena on vähän poissaoloja. Varhainen puuttuminen lyhyihin ja toistuviin sairauslomiin on vähentänyt sairauslomia	Osalla henkilöstä merkittävät sairauspoissaolot. Työt kasaantuvat muille. Kuormitus lisääntyy
Vähän vaihtuvuutta henkilöstössä	Kaikilta osin työpaikan henki ei ole kunnossa
Työntekijä haluaa tietoa henkilöstön mielipiteistä ja työilmapiiristä	Liian vähän tietoa siitä mitä työkaverit tekevät toisessa yksikössä
Aloittelevaa tiimitoimintaa on olemassa	Kaikki järjestelmällisyys puuttuu. Ei yhdenmukaisia toimintarutiineja. Usein ei tiedetä, kuka hoitaa tehtävien osa-alueita
Sitoutuminen oman tehtävän hoitamiseen on enimmällä osalla henkilöitä vankka.	Osalla henkilöstä epäselvät toimenkuvat
Säännölliset henkilöstöryhmien sisäiset palaverit	Ei aktiivista kehittämistä ja seurantaa

Tärkeimmät kehittämisalueet

Säännönmukaiset henkilöstömittaukset 1-2 v välein. Kehittämistoimenpiteet on toteutettava mittausten jälkeen

Henkilöstö mukaan kehittämistoimenpiteisiin, myös toimenpiteiden suunnitteluun

Tasapuolinen henkilöstön kohtelu

Yhteisiä palavereita eri yksiköiden välillä

Tiimitoiminta pitäisi saada vastuutettua ja sen tuloksia tulisi analysoida

Henkilöstö pitäisi saada ajattelemaan tehtäväkenttiä myös muuttuvina

Enemmän kyselyjä henkilöstön tilasta (viihtyvyys, osaaminen, koulutuksen tarve)

Henkilöstön osaamista ja työkyvyn säilymistä pitäisi seurata. Työhyvinvoinnin kehittäminen

Toimintaympäristön muuttumisen huomioiminen

Kouluttamista ja asennekasvatusta

Kehitettävä yhdenmukaiset työtavat ja toimenkuvat. Koko henkilöstö on saatava mukaan ja ymmärtämään kokonaisuus

Taulukko 24: Yhteenvedo arviointialueen (henkilöstötulokset) tuloksista

Arviointialue 8 yhteiskunnan näkemykset

Haastateltavat arvioivat yrityskuvan olevan suhteellisen hyvällä tasolla. Yrityksestä pidetään kokonaisuutena luotettavana suhteellisen osaavana toimijana ja yrityksen tuottamia palveluita pidettiin tärkeinä. Yrityskuvaa luonnehdittiin myös osittain ”harmaaksi” ja vanhakantaiseksi ja tietynlaisen pysähtyneisyyden arvioitiin kuvaan yrityksen toimintaa. Yritys on panostanut pienimuotoisesti paikallisen urheilun ja kulttuurin tukemiseen ja kehittänyt muun muassa jätteiden kierrätysmahdollisuuksiin alueella. Jatkossa yritykseltä odotettiin panostusta positiiviseen näkymiseen, tiedottamiseen sekä aktiivisempaa roolia asuin ympäristön kehittäjänä.

Taulukossa 25 esitetään suoria lainauksia teemahaastattelun yleisimmistä kommentteista kyseisellä arviointialueella.

Vahvuudet	Heikkoudet
Kilpailijoihin verrattuna yrityskuva on suhteellisen hyvä. Yritys on saanut uusia tarjouspyyntöjä ja uusia asiakkaita ilman markkinointia. Tämä voisi kertoa luotettavasta maineesta. Myös muuta	Yrityksellä on osittain huono kaiku pihalla (ei tehdä eikä osata / asenteessa vikaa) Tiedottaminen heikkoa. Liian vähän informatiivista ulostuloa

<p>positiivista palautetta on saatu</p> <p>Hyvät suhteet eri toimijoihin (esim. Vantaan kaupunki jne.)</p> <p>Olemme luotettava yhteistyökumppani</p> <p>On osallistuttu urheilun ja kulttuurin pienimuotoiseen tukemiseen</p> <p>On järjestetty jätteiden keräyspiste, jota hyödynnetään pienkorjauksista syntyvien jätteiden keräämisessä ja ongelmajätteiden vastaanotossa</p> <p>Teemapäiviä asiakkaille on järjestetty</p> <p>Yrityksen yhteiskunnallinen rooli on selkeä ja vahva. Henkilökunta seuraa alan muuttumista aktiivisesti ja keskustelee siitä</p>	<p>Tietty vanhakantaisuus leimaa. Yrityskuva on ”harmaa”. Mennään ”vanhoilla” pohjilla. Ei aktiivista suunnitelmallista otetta</p> <p>Emme ehkä ole miettineet esimerkiksi ympäristö asioita</p> <p>Järjestetyt kyselyt kohdentuvat teemaan epäselvästi, joten niiden kautta asiasta on vaikea tehdä pitäviä johtopäätöksiä</p>
<p>Tärkeimmät kehittämisalueet</p> <p>Palveluasenteen kehittäminen</p> <p>Tiedottamista kehitettävä. Avoimempi tiedottaminen. Sähköisten mahdollisuuksien hyödyntäminen: kotisivut, sähköpostit jne.</p> <p>Yrityskuvalliset tavoitteet selviksi</p> <p>Positiivisen julkisuuden lisääminen. Yrityskuvan edistäminen, hyvään tiedottamiseen panostaminen</p> <p>Lisäjulkisuus olisi hyvästä, voitaisiin tehdä eriaiheista ajankohtaista tiedottamista tiedotteilla ja lehtikirjoittelulla</p> <p>Vanhoista asiakkaista pidettävä hyvää huolta</p> <p>Lähiajan haasteena on uuden lainsäädännön huomioiminen ja jalkauttaminen päivittäiseen toimintaan</p>	

Taulukko 25: Yhteenvedo arviointialueen (yhteiskunnan näkemykset) tuloksista

Arviointialue 9 keskeiset suorituskykytulokset

Yrityksen toiminnan seuranta on perustunut lähinnä vuosittaiseen budjetointiin ja tulosseurantaan tilikauden aikana sekä tilinpäätöksen yhteydessä. Haastateltavat arvioivat nykyistä tavoitteiden asetantaa ja tuloksien seurantaan liian yksipuoliseksi ja kokivat samalla omat vaikutusmahdollisuudet heikoiksi. Taloudellisten mittareiden rinnalle toivottiin kehitettävän myös laadullisia ja toiminnallisia tavoitteita. Yritystason tavoitteita haluttiin konkretisoitavan myös eri toiminnoille, tiimeille ja yksittäisille työntekijöille.

Kehityskeskustelujen kautta sovittavien tavoitteiden ja tavoitteiden toteutumiseen kytkeytyvän palkitsemisen koettiin vahvistavan henkilöstön sitoutumista, motivaatiota ja muutoshalukkuutta.

Taulukossa 26 esitetään suoria lainauksia teemahaastattelun yleisimmistä kommentteista kyseisellä arviointialueella.

<p>Vahvuudet</p> <p>Taloudelliset mittarit periaatteessa on mutta mittareiden hyödyntäminen on heikkoa</p> <p>Seuranta on aloitettu</p>	<p>Heikkoudet</p> <p>Nykyisellään ei ole mittausjärjestelmää lukuun ottamatta tuloslaskelmaa. Ainoastaan talousseuranta on järjestetty tällä hetkellä</p> <p>Yksilöiden huomioiminen tuloksen tekijöinä on jätetty huomiotta. Kehityskeskusteluja ei toteuteta</p> <p>Strategista tavoitteiden asettelua ja mittaristoa ei ole</p> <p>Ei erityisiä kasvutavoitteita</p>
<p>Tärkeimmät kehittämisaalueet</p> <p>Henkilöstön yhteistyön ja työilmapiirin kehittäminen</p> <p>Strategian tarkistus ja jalkauttaminen päivittäiseen toimintaan</p> <p>Soveltuvan strategiapohjaisen seuranta- ja ohjausjärjestelmän kehittäminen</p> <p>Yhteistyö ja palautepalaveri isännöintialueittain esim. 2x vuosi (huolto, isännöinti, tärkeimmät yhteistyökumppanit)</p> <p>Vastuualueiden tulostavoitteet pitäisi määrittellä - huolto, tekninen isännöinti, isännöinti, taloushallinnon palvelut</p> <p>Oppimisen ja kehityksen varmistaminen</p>	

Taulukko 26: Yhteenvedo arviointialueen (suorituskykytulokset) tuloksista

4.2.5.6 Yhteenvedo teemahaastattelun tutkimuksen tuloksista

Teemahaastattelujen perusteella yrityksen henkilöstö arvioi yrityksen vahvuuksiksi yrityksen suhteellisen hyvän yrityskuvan, pitkäaikaiset asiakassuhteet, kokeneen ja pitkäaikaisen henkilöstön sekä pääosin hyvät fyysiset työvälineet. Yritystä pidetään asiakkaiden näkökulmasta luotettavana yhteistyökumppanina joskin yrityksen dynaamisuutta ja kehityshalukkuutta haluttiin vahvistettavan.

Haastattelujen perusteella yrityksen heikkoutena voidaan kokonaisuutena pitää kehitystoiminnan vähäisyyttä ja hajanaisuutta. Toimintaa on kehitetty akuuttien tarpeiden pohjalta ilman kokonaisvaltaista näkemystä kehittämisen tavoitteista. Haastateltavat kokivat yrityksen strategian jääneen paperille eikä sen vaikutuksia käytännön työhön tunnistettu.

Teemahaastattelujen perusteella yrityksen ensisijaiset kehittämistarpeet ovat johtamisen kehittäminen, toimintamallien ja prosessien määrittely, prosesseja tukeva organisoituminen, tietotekniikan hyödyntämisen tehostaminen sekä henkilöstöjohtamisen että asiakasvuorovaikutuksen kehittäminen.

4.2.5.7 Teemahaastattelu tutkimuksen johtopäätökset

Yrityksen organisoituminen perustuu linja-organisaatiomalliin, jossa kunkin toiminnon esimies vastaa omasta toiminnostaan ja henkilöstöstään. Yrityksen palvelutuotanto perustuu eri toimintojen väliseen yhteistyöhön ja usein prosesseissa on mukana myös ulkopuolisia yhteistyökumppaneita. Yrityksen toimintamallien ja niitä toteuttavien prosessien määrittelemättömyys aiheuttaa tietokatkoksia ja epävarmuutta toimintaan. Käytännössä ongelmat ilmenevät toiminnan hitautena, toimeksiantojen toteutuksen keskeytymisinä, epäselvinä vastuualueina sekä ylimääräisinä varmistuksina ja selvitystöinä. Liiketoiminnan kannalta kyse on laatuongelmista, kustannustehottomuudesta sekä heikentyneestä asiakastyytyväisyydestä. Määrittelemättömät prosessit aiheuttavat osaltaan kitkaa myös henkilöstön keskuuteen, koska toimintojen välisissä rajapinnoissa ei ole prosessimäärittelyjen kautta sovittu yhtenäisiä menettelyjä. Henkilöstö joutuu usein ratkomaan tilanteet tapauskohtaisesti ja kokee samalla epävarmuutta asioiden etenemisestä.

Toimintopohjainen linja-organisaatiomalli ei ole prosessijohtamisen näkökulmasta tehokkain rakenne. Eri osaamisalueiden henkilöiden tiimityttäminen prosessien ympärille ja erilaisten hankkeiden toteuttamiseksi perustettavat projektiryhmät kehittävät yhteistyötä ja tehostavat prosessilähtöistä toimintaa.

Toiminnan ja organisoitumisen tueksi tarvitaan tehokkaita ja toimintaa tukevia tietojärjestelmiä, joiden tehokkaaseen ja yhdenmukaiseen käyttöön panostetaan riittävästi. Panostaminen tarkoittaa ajanmukaisia ohjelmistoja, tarkoituksen mukaisia laitteita ja yhteyksiä sekä riittävää henkilöstön koulutusta järjestelmien käyttöön. Operatiivisten järjestelmien sisältämää tietoa voidaan hyödyntää myös asiakkaille tarjottavien sähköisten informaatiopalveluiden toteutuksessa.

4.2.5.8 Teemahaastattelututkimuksen luotettavuus

Teemahaastattelun luotettavuutta voidaan tarkastella sen validiteetin kautta.

Teemahaastatteluja toteutettiin kaikkiaan yhdeksän kappaletta ja teemahaastattelujen runkona käytettiin EFQM-mallin mukaisia arviointialueita. Haastateltavia oli mukana kaikilta organisaatiotasoilta ja he edustivat laajasti yrityksen eri toimintoja. Haastateltavat perehdytettiin ennen haastattelua EFQM-malliin, haastattelun tavoitteisiin ja toteutukseen. Ennen haastatteluja tehtyjen alkuvalmistelujen tavoitteena oli haastateltavien perehdyttäminen teemakokonaisuuteen ja kunkin haastateltavan oman arviointiprosessin käynnistäminen. Haastattelujen alkaessa haastateltavat olivat valmistautuneempia ja lähes kaikilla oli jo ainakin jossain määrin valmiina muistiinpanoja etukäteen annettulle haastattelulomakkeelle kirjattuna. Haastattelujen aikana haastattelulomaketta täydennettiin siten, että samalla varmistettiin haastateltavalta esitetyn näkemyksen oikea tulkinta ja asianmukainen kirjaaminen haastattelulomakkeelle.

Ennakkoon suoritettu perehdyttäminen oli ratkaisevassa asemassa, jotta henkilöstö kykeni asianmukaisesti valmistautumaan haastatteluihin ja tuomaan esille näkemyksensä arviointialueiden toteutumisesta kohdeyrityksessä. Hyvän valmistautumisen ja täsmällisten muistiinpanojen avulla haluttiin varmistaa tutkimuksen pätevyys eli validiteetti. Validius tarkoittaa tutkimuksen kykyä mitata juuri sitä mitä on ollut tarkoituskin mitata (Hirsjärvi ym. 2007, 226).

Teemahaastattelujen luotettavuutta pyrittiin kehittämään siten, että haastatteluihin valittiin riittävän suuri joukko haastateltavia, jotka edustivat laajasti yrityksen henkilöstöä. Haastatteluissa nousivat esille kunkin arviointialueen osalta pääosin samat vahvuudet, heikkoudet ja kehittämistarpeet. Haastatteluissa esitettyjen arvioiden samansuuntaisuus voidaan nähdä osoituksena tutkimuksen luotettavuudesta. Luotettavuus eli reliiabiliteetti tarkoittaa tehdyn tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia.

4.3 Asiakaslähtöinen isännöinnin liiketoimintamalli

Tässä luvussa esitetään tutkimustulosten perusteella yhteenveto kohdeyrityksen liiketoimintamallin kehitystarpeista. Lisäksi tässä luvussa esitetään pääpiirteissään kohdeyritykselle soveltuva asiakaslähtöinen liiketoimintamalli.

4.3.1 Kehittämistarpeet

Myyrmäen Huolto Oy:n visiona on toimia haluttuna kumppanina, joka tarjoaa asumiseen liittyviä palveluita toimialueellaan Myyrmäessä ja sen lähiympäristössä. Yrityksen keskeisiä strategisia tavoitteita ovat

- asiakastyytyväisyys
- osaamisen ja ammattitaidon ylläpitäminen
- resurssien riittävyys
- kohtuullinen kannattavuus
- olla haluttu työnantaja
- alueen ja asiakkaiden hyvinvoinnista ja viihtyvyydestä huolehtiminen
- kumppanuustason yhteistyö alueen asiakkaiden kanssa tänään ja huomenna
- olla aikaansa edellä kaikissa toiminnoissa.

Voimassa olevan strategiansa mukaan yritys pyrkii olemaan asiakassomisteinen palvelutuottaja, jonka keskeisenä tavoitteena on monipuolisten asumispalveluiden tuottaminen omakustannushintaan varsinaisten liikevoittotavoitteiden puuttuessa. Strategisiin tavoitteisiinsa yritys on kirjannut myös edistyksellisyyden ja aidon kumppanuuden.

Toimiessaan ilman liikevoittotavoitteita osuuskuntaperiaatteita toteuttavana osakeyhtiönä Myyrmäen Huolto Oy toimii samalla myös kilpailutilanteessa alan muiden yritysten kanssa. Asiakasomistajuus luo yrityksen ja sen asiakkaiden välille erityisen siteen, mutta riskinä yrityksen kannalta on, että asiakkuuden pysyvyyteen vaikuttavia muita tekijöitä ei kehitetä riittävästi. Pitkällä tähtäimellä vaarana ovat kustannustehottomat ja vanhanaikaiset toimintamallit, kustannusten epäterve kohdentuminen asiakkaisiin ja viime kädessä asiakasmenetykset toiminnan kilpailukyvyn heiketessä.

Nykyisellään yrityksen omistajuus ja asiakkuus on yhdistetty siten, että omistaja-asiakkaat saavat omistajatuotot omakustannushintaisina palveluina ja varsinaisia osinkoja yritys ei maksa. Riskinä järjestelyssä ovat tehottomat kustannusrakenteet ja epäterveet liikkeenjohdolliset tavoitteet yrityksen strategisessa ohjauksessa. Yrityksessä tulisi tehdä syvälinen arvio siitä, miten omistajuuden ja asiakkuuden välinen yhteys tulisi jatkossa järjestää. Pitkällä tähtäimellä kilpailukyiset toimintamallit ovat paras keino kehittää asiakasuskollisuutta.

Kohdeyrityksen nykyinen strategia on laadittu noin kolme vuotta sitten. Strategian päivitystarve tulee selvittää ennen kuin yrityksessä käynnistetään varsinainen asiakaslähtöisen liiketoimintamallin kehitystyöt. Strategiataarkastelun jälkeen yrityksen päivitetty strategia

tulee viestiä henkilöstölle siten, että kaikki tunnistavat yrityksen strategian keskeisen sisällön myös omien työtehtäviensä kannalta. Strategian perusvalintojen on hyvä olla esillä myös yrityksen muussa sidosryhmäviestinnässä. Onnistuneen strategian määrittämisen edellytys on riittävä asiakastarpeiden ja toimintaympäristön tuntemus. Toimintaympäristön analyysissä on huomioitava muun muassa kilpailijat, toimialan muutostrendit, säädösmuutokset ja teknologian mahdollisuudet ja yleiseen taloudelliseen kehitykseen liittyvät tekijät.

Strategian päivittämisen jälkeen on vuorossa asiakasstrategian määrittäminen. Asiakasstrategiassa yritys yhdistää omat strategiset tavoitteet ja asiakastarpeet segmenttikohtaisiksi toimintasuunnitelmiksi. Asiakasstrategia koostuu asiakassegmentoinnista, palvelukanavastrategiasta sekä segmenttikohtaisten toimintamallien määrittämisestä.

Tutkimustulosten perusteella asiakaslähtöisen liiketoimintamallin kehittämisen näkökulmasta kohdeyrityksen palveluihin ja toimintaan liittyvät ensisijaiset kehitystarpeet ovat

- palvelusisältöjen selkeyttäminen (palvelukuvaukset, laatumäärittäykset, tuotteistaminen)
- palvelutuotannon toimitusvarmuuden kehittäminen (toiminnallisen laadun kehittäminen)
- asiakasvuorovaikutuksen kehittäminen (tiedottamistarpeet, käytännöt ja kanavat sekä palautekäytännöt)
- uusien asiakaslähtöisten palvelutuotteiden ja projektien kehittäminen
- johtamisen kehittäminen
- toimintaprosessien määrittely (ensivaiheessa ydinprosessien määrittely riittävällä tarkkuudella)
- prosessien toteuttamista tukevan organisoitumisen kehittäminen (henkilöiden ja tiimien vastuut, toimenkuvat ja osaamisprofiilit eri tehtäville)
- prosessien toteuttamista tukevan tietotekniikan tehokkaampi hyödyntäminen
- henkilöstöjohtamisen kehittäminen.

4.3.2 Asiakaslähtöisen liiketoiminnan mallin sisältö

Erlaiset liiketoimintamallit perustuvat erilaiseen strategiseen aseointiin ja vaativat myös erilaisia resursointiratkaisuja toteutuakseen. Yrityskohtaisen liiketoimintamallin kehittämisen yhteydessä organisaation on ratkaistava minkälaiselle liiketoimintamallille se menestyksensä perustaa. (Hannus 2004, 344-345.)

Myyrmäen Huolto Oy:n strategisten tavoitteiden pohjalta voidaan nähdä, että kumppanuusliiketoimintamalli soveltuu hyvin yrityksen tavoitteisiin. Tunnuksomaista kumppanuusliiketoimintamallille ovat operatiivinen tehokkuus ja tiivis asiakasyhteys.

4.3.2.1 Asiakasstrategia

Segmentointi

Myyrmäen Huolto Oy:n asiakkaiden segmentointi voidaan toteuttaa luontevimmin asiakaskohtaisten tuottojen tai kannattavuuden perusteella. Yrityksessä ei ole käytössä asiakaskohtaista kannattavuusseurantaa, joten segmentointi on yksikertaisinta toteuttaa asiakaskohtaisten tuottojen perusteella. Isännöintialan kiinteähintaisten palvelujen hinnoittelu perustuu yleensä huoneistojen lukumäärään ja näin ollen asuntojen lukumäärä soveltuu hyvin myös asiakkaiden segmentointiperusteeksi.

Taloyhtiöiden huoneistomäärien perusteella asiakkaat voidaan jaotella alkuvaiheessa kahteen eri asiakassegmenttiin, joista ensimmäisen (asiakasryhmä I) muodostavat pienet alle 30 huoneiston taloyhtiöt. Toisen asiakasryhmän (asiakasryhmä II) muodostavat keskisuuret ja suuret yli 30 huoneiston taloyhtiöt. Jatkossa segmentointia on mahdollista kehittää monipuolisemmaksi huomioiden esimerkiksi erilaiset asukasprofiilit (seniorit, lapsiperheet jne.) tai määrittämällä edellä esitetyn segmentoinnin pohjalta erillinen suurasiakkaiden segmentti (yli 80 asunnon taloyhtiöt).

Palvelukanava

Palvelukanavastrategian avulla yritys määrittelee asiakasryhmittäin kullekin palvelulle ensisijaiset palvelukanavat. Palvelukanavavalinnoissaan yritys pyrkii kustannustehokkaisuun ratkaisuihin segmenttikohtaiset tavoitteet huomioiden. Hinnoittelulla on tehokas ohjaava vaikutus palvelukanavien käytössä.

Kohdeyrityksen käytettävissä olevat palvelukanavat ovat

- sähköiset palvelut (avoimet verkkopalvelut, taloyhtiökohtaiset verkkopalvelut)
- puhelinpalvelu
- henkilökohtainen asiakaspalvelu.

Taulukossa 27 esitetään ensisijaiset palvelukanavat palvelualueittain eri asiakassegmenteille.

Palvelu	Asiakasryhmä I	Asiakasryhmä II
Taloushallinto ja laskenta	Sähköiset palvelut Puhelinpalvelu	Sähköiset palvelut Puhelinpalvelu Henkilökohtainen asiakaspalvelu

Tekniset palvelut	Sähköiset palvelut	Sähköiset palvelut Puhelinpalvelu Henkilökohtainen asiakaspalvelu
Kokoukset	Sähköiset palvelut (isännöitsijä osallistuu hallituksen tilinpäätös-kokoukseen ja yhtiökokoukseen)	Sähköiset palvelut Henkilökohtainen asiakaspalvelu
Asukas- ja yhtiöpalvelut	Sähköiset palvelut	Sähköiset palvelut Puhelinpalvelu

Taulukko 27: Ensisijaiset palvelukanavat eri asiakassegmenteille

Toimintamallissa yritys määrittelee tarjottavat palvelut, käytettävät palvelukanavat, kilpailuedut, ansainmallin, asiakasvastuut, organisoitumisen sekä toimintamallin edellyttämät osaamisalueet. Taulukossa 28 esitetään yhteenveto asiakasstrategian myötä määriteltävistä toimintamalleista kumpaankin asiakasryhmään.

	Asiakasryhmä I	Asiakasryhmä II
Segmentointiperuste	Alle 30 asunnon taloyhtiöt	Yli 30 asunnon taloyhtiöt
Asiakastyypin kuvaus	Pienet omatoimiset taloyhtiöt, jotka hakevat ensisijaisesti tehokasta ja modernia isännöintipalvelua	Nykyaikaiseen toimintamalliin päivitettyä perinteistä isännöintiä arvostavat taloyhtiöt
Asiakasvastuu, organisoituminen	Yksi pienasiakaskonseptin pääisännöitsijä vastaa lähtökohtaisesti kaikista segmentin pienistä yhtiöistä. Apunaan hänellä on tarvittava määrä apuisännöitsijöitä ja tarvittavat tukipalvelut Pääisännöitsijä on tämän kevennetyn isännöinnin prosessinomistaja ja vastaa toiminnan tehokkuudesta, laadusta ja kannattavuudesta	Jokaisella taloyhtiöllä on perinteiseen tapaan oma nimetty isännöitsijä, joka myös vastaa taloyhtiökohtaisesti isännöintipalvelujen tuottamisesta yhdessä vastuullaan olevan isännöintitiiminsä kanssa Isännöintitiimi hyödyntää toiminnassaan yritystason toimintaprosesseja. Tiimivastuullisella isännöitsijällä on vastuu oman tiiminsä osalta toiminnan tehokkuudesta, laadusta ja kannattavuudesta Prosessinomistajana toimii johtava isännöitsijä, jonka tehtävänä on vastata toiminnan tehokkuudesta, laadusta ja kannattavuudesta

Palvelukanavat	<p>1. Sähköiset palvelut 2. Puhelinpalvelu</p>	<p>1. Sähköiset palvelut 2. Henkilökohtainen asiakaspalvelu</p>
Palvelukonsepti	<p>Palvelukonsepti perustuu tehokkaisiin sähköisiin palveluihin. Palvelualueet ovat</p> <ul style="list-style-type: none"> -Taloushallinto ja laskenta -Tekniset tehtävät -Kokoukset -Asukas ja yhtiöpalvelut <p>Taloyhtiön hallitus ja asiakkaat voivat verkossa käyttää omatoimisesti edellä esitettyjä palveluita ja saada päivittyvää informaatiota taloyhtiön asioista</p> <p>Hinnoittelu pitää sisällään sähköisten peruspalvelujen hyödyntämisen ja muusta veloitetaan erillishinta.</p> <p>Isännöintiyritys osallistuu mahdollisimman vähän kiinteistön päivittäiseen toimintaan ja esimerkiksi hallituksen kokoukset hoidetaan ilman isännöitsijää sähköisiä työvälineitä hyödyntäen</p>	<p>Palvelukonsepti perustuu isännöintiyrityksen hyvään asiakastuntemukseen ja proaktiiviseen toimintaan laadukkaana asuinympäristön varmistamiseksi</p> <p>Kullekin asiakkaalle laaditaan vuosittain asiakaskohtainen kiinteistönpidon suunnitelma, jossa täsmennetään seuraavan vuoden toiminta painopistealueineen ja yhteistyön kehittämistavoitteineen</p> <p>Suunnitelman toteutumista seurataan puolivuositain pidettävien kehityskeskustelujen avulla</p> <p>Käytännön palvelutuotannossa hyödynnetään tehokkaasta sähköisiä palveluita, samalla panostetaan henkilökohtaisen palvelun ja yhteydenpidon laatuun. Ensisijaisena kohderyhmän edustajana on taloyhtiön hallitus mutta myös osakkaiden suuntaan pidetään yrityskuva laadukkaana</p>
Kilpailuedut	<p>Kilpailuetu perustuu kustannustehokkuuteen ja moderneihin sähköisiin palveluihin</p> <p>Asiakas maksaa ainoastaan käyttämistään palveluista ja pienten yhtiöiden osakkaille annetaan mahdollisuus hyötyä myös taloudellisesti aktiivisuudestaan</p>	<p>Kilpailuetu perustuu pitkäjänteisen ja luottamukselliseen yhteistyöhön, jossa kuitenkin hyödynnetään nykyaikaisia menettelyjä ja työvälineitä</p> <p>Asiakas kokee saavansa rahalleen vastinetta osaamisen, aktiivisuuden ja taloudellisesti tehokkaan toiminnan avulla. Kokonaisvaltaisen palvelun asiakkaina ovat sekä hallitus että asukkaat</p>
Ansaintamalli	<p>Sähköiset peruspalvelut ja puhelinpalvelut sisältyvät kiinteään kuukausihintaan</p> <p>Lisäpalveluissa erillisveloitus</p>	<p>Kaikki peruspalvelut sisältyvät kiinteään kokonaishintaan</p> <p>Erillishankkeista lisäveloitus (kokoukset, kilpailutukset, korjaushankkeiden hallinnointi, juridiset ja tekniset lisäpalvelut jne.)</p>

Taulukko 28: Toimintamallit eri asiakassegmenteille

Myös alle 30 asunnon taloyhtiöille voidaan tarjota mahdollisuus laajemman palvelukokonaisuuden valintaan, mutta tällöin veloittavan hinnan tulee kattaa korkeammat huoneistokohtaiset kiinteät kustannukset.

Molempien toimintamallien mukaiset palvelut tulee tuottaa yksityiskohtaisemmin. Palvelukonsepteille laaditaan omat markkinointi- ja sopimusmateriaalit. Laajennetusta palvelusta voidaan tarvittaessa soveltuvin lisäominaisuuksin räätälöidä suurasiakas versio, jota tarjotaan suurille, yli 80 asunnon taloyhtiöille. Räätälöivät lisäominaisuudet voivat olla esimerkiksi laajennettuja verkkopalveluita ja asiakasvuorovaikutusta tehostavia lisätoimenpiteitä vuosittaiseen segmenttikohtaiseen hoito-ohjelmaan.

4.3.2.2 Strategiset voimavarat

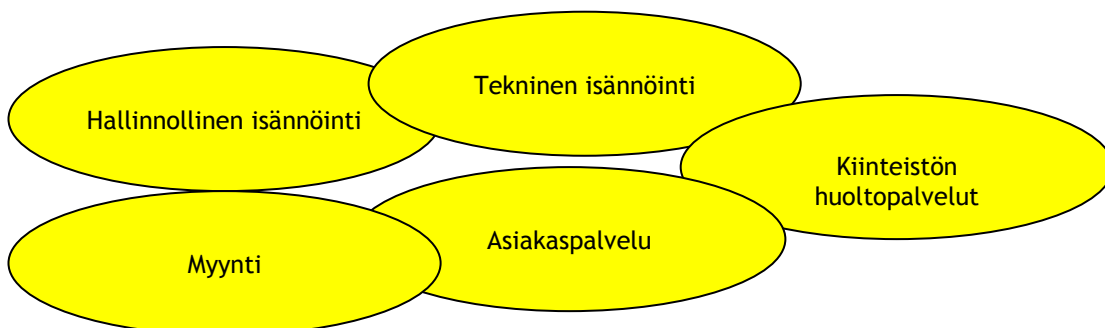
Osaaminen

Yrityksessä tulee ottaa käyttöön strategialähtöinen osaamisen kehittämisohjelma. Ohjelmassa osaamisen kehittämistarpeet johdetaan yrityksen asiakasstrategiasta toimintaprosesseja toteuttaville yksiköille ja tiimeille. Tiimikohtaiset osaamisvaateet kohdistetaan tiimin jäsenten toimenkuvien osaamisvaateiksi. Osaamisvaateiden ja henkilökohtaisten valmiuksien perusteella laaditaan henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat. Henkilökohtaisten kehittymistavoitteiden päivittäminen ja seuranta tapahtuu vuosittaisissa kehityskeskusteluissa. Varsinaisten kehityskeskustelujen välillä on hyvä pitää erillinen seurantapalaveri, jolla voidaan varmistaa suunnitelmien mukainen kehitys. Henkilökohtaisia kehityssuunnitelmia toteutetaan koulutuksen, työssäoppimisen ja tehtäväkierron avulla. Strategialähtöinen osaamisen kehittämisohjelma ohjaa myös yrityksen uuden henkilöstön rekrytointia toimenkuviiin liittyvien osaamisvaateiden määrittelyn osalta.

Liiketoimintaprosessit

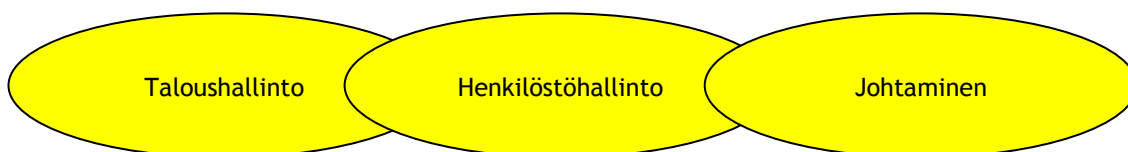
Myyrmäen Huolto Oy:ssä ei ole kirjalliseen muotoon määriteltyjä prosessikuvauksia. Keskeisten toimintojen dokumentoidut prosessikuvaukset ovat keskeisessä asemassa kehitettäessä yrityksen toiminnan tehokkuutta ja laatua. Yrityksessä tulee käynnistää prosessikuvausten määrittely.

Yrityksen prosessit voidaan jaotella ydin- ja tukiprosesseihin riippuen kunkin prosessin strategisesta merkityksestä. Strategisten tavoitteiden kannalta keskeiset prosessit ovat ydinprosesseja ja muut prosessit ovat tukiprosesseja. Myyrmäen Huolto Oy:n ydinprosessit esitellään kuviossa 13.



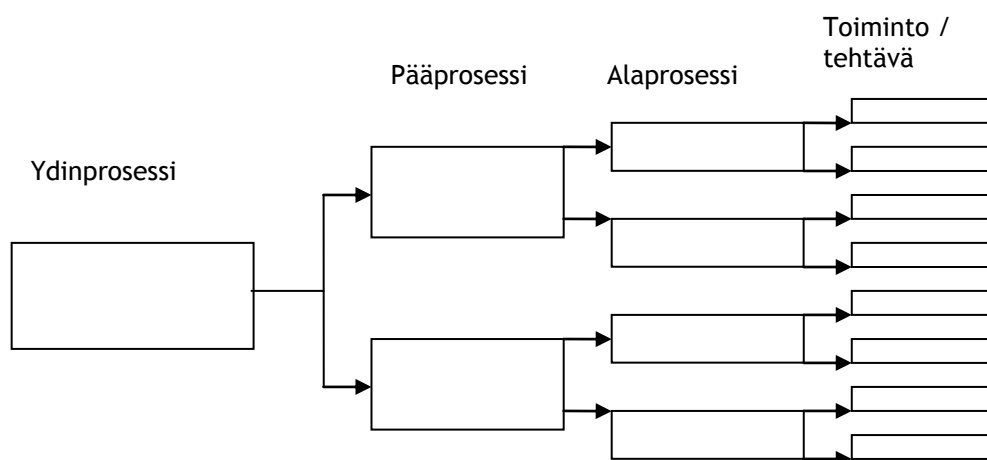
Kuvio 13: Myyrmäen Huolto Oy:n ydinprosessit

Myyrmäen Huolto Oy:n tukiprosessit esitellään kuviossa 14.



Kuvio 14: Myyrmäen Huolto Oy:n tukiprosessit

Prosessien kehittäminen käynnistetään strategiselta merkitykseltään keskeisten ydinprosessien määrittelyllä. Kunkin ydinprosessin sisältö muodostuu useammista pääprosesseista, jotka voidaan jakaa pienempiin kokonaisuuksiin alaprosesseiksi ja yksittäisiksi toiminnoiksi tai tehtäviksi.



Kuvio 15: Prosessikuvausten eri tasot

Prosessien määrittely on tiimityötä. Kehitystiimin on hyvä valita mukaan henkilöt, jotka edustavat laaja-alaisesti prosessin toteutuksessa mukana olevia eri toimintoja. Näin varmistetaan monipuolinen osaaminen ja samalla sitoutetaan organisaatiota prosessin käyttöönottoon. Prosessin kehitystiimin toiminnasta vastaa prosessille nimetty prosessinomistaja. Jokaisesta prosessista on hyvä heti määrittelytyön lähtötilanteessa koostaa seuraavat perustiedot:

- Prosessille on määritettävä nimi ja tarkoitus.
- Prosessille on nimettävä omistaja (henkilö joka vastaa prosessista ja sen kehittämisestä).
- Prosessille on nimettävä asiakkaat (sisäiset tai ulkoiset).
- Prosessin keskeiset resurssit ja tuotokset on kuvattava.
- Prosessille on määritettävä alku ja päätös.
- Prosessille on määritettävä kriittiset menestystekijät ja mittarit.
- Prosessille on määritettävä palautejärjestelmä ja menetelmä palautteiden hyödyntämiseksi.

Prosessimäärittelyjen valmistuttua keskeinen haaste on muutoksen täytäntöönpano ja siihen liittyvän organisatorisen muutoksen hallinta ja johtaminen. Onnistunut muutosjohtaminen edellyttää valmistelua ja suunnitelmallista muutoksen läpivientiä.

Prosessin määrittelyn valmistuttua prosessin omistajan tehtävänä on vastata prosessin ja siihen liittyvien osaprosessien ylläpidosta ja kehittämisestä sekä varmistaa, että prosessin toiminnassa mukana olevien eri funktioiden rajapinnoissa ei synny ongelmia.

Tiedonhallinta ja tietoteknologia

Myyrmäen Huolto Oy:n ensisijaiset tehostamistarpeet tietotekniikan hyödyntämisen näkökulmasta ovat

- taloyhtiökohtaisten sähköisten huoltokirjojen käyttöönotto
- siirtyminen sähköiseen laskujen kiertoon sekä verkkolaskutuksen käyttöönotto
- taloyhtiökohtaisen projektiseurannan käyttöönotto kirjanpidossa
- kulutustietojen keräämisen ja raportoinnin kehittäminen
- sähköisen informaatio- ja palvelukanavan kehittäminen
- henkilöstön osaamisen kehittäminen järjestelmien käyttäjinä.

Tietotekniikan rooli liiketoiminnassa on yhä keskeisempi. Tietotekniikka ei ole vain rutiinotoimintojen tehostaja vaan tärkeä osa yrityksen strategista kehittämistä. Tietotekniikka

mahdollistaa uusia toimintamalleja kaikilla yritystoiminnan alueilla kuten tuotannossa, markkinoinnissa ja jakelussa. Tietotekniikan mahdollistamat kustannustehokkaat perustoiminnot ja asiakaslähtöiset verkkopalvelut voivat tuottaa merkittävää kilpailuetua yritykselle.

Rakenne ja kumppanuudet

Prosessijohtamisen näkökulmasta Myyrmäen Huolto Oy:n perinteinen toimintopohjainen linjaorganisaatio ei ole tehokkain rakenne. Toimintojen väliset raja-aidat ja prosessien näkökulmasta hierarkkiset käskyvaltasuhteet aiheuttavat osaoptimointia ja tehottomuutta toimintaan. Funktioittain tapahtuva kehitystoiminta ei riittävästi huomioi asiakasnäkökulmaa ja toiminnan kokonaistehokkuutta yritystasolla. Prosessijohdetussa organisaatiossa toiminnan kehittämisen lähtökohtana on asiakkaalle tuotettava lisäarvo. Lisäarvoa tuotetaan prosessien avulla ja yrityksen resurssit kohdennetaan prosesseille. Prosessiorganisaatioille tyypillisiä organisoitumistapoja ovat moniammatilliset prosessitiimit ja projektiryhmät. Prosessiorganisaation tuloksia mitataan ensisijaisesti prosessien onnistumisen näkökulmasta. Funktioiden toiminnan omat suoritusmittarit on johdettu pääprosessien kautta.

Organisoitumiseen liittyy keskeisesti myös kumppanuudet. Kaikkea ei ole mielekästä tehdä oman organisaation voimin vaan eri alueille tarvitaan kumppaneita eri syistä. Syyt ulkopuolisten kumppaneiden käytölle voivat perustua moneen eri seikkaan. Usein ulkopuoliset kumppanit tarjoavat yritykselle osaamista, kapasiteettia tai uusia asiakkuuksia. Yrityksen tulee määrittää millä alueilla kumppanuuksia aktiivisesti kehitetään.

Kumppanuusstrategian perusta on kumppanuuksien ryhmittely. Perusajatus ryhmittelylle on sama kuin asiakassegmentoinnissa. Kumppaneiden ryhmittelyn kriteereinä käytetään kumppanuuksien strategista merkitystä. Yrityskohtaisesti kumppanuudet jaetaan usein 2-4 ryhmään. Kullekin ryhmälle määritetään yhteistyön perusperiaatteet seuraavasti:

- Sopimuskäytännöt tulee olla määritetty eri kumppanuusryhmille.
- Yhteistyön kilpailukykyisyys on varmistettava.
- Laadun hallinnalle on kehitettävä työkalut ja käytännöt.
- Prosessien ja tietojärjestelmien integrointi ja informaation jakaminen on määriteltävä.
- Osapuolten investoinnit yhteistyösuhteeseen tulee määritellä.
- Tavoitteiden yhteensovittamisen taso, keskinäinen luottamus ja riskien jakaminen eri kumppanuusryhmien osalta on määriteltävä.

Strategialähtöinen kumppanuuksien johtaminen tuo yritykselle liiketoiminnan vaatimia resursseja huomattavasti hallitummin ja tehokkaammin kuin suunnittelematon kumppanuuksien kehittäminen.

Materiaaliset ja immateriaaliset voimavarat

Myymäen Huolto Oy:llä on käytössään suhteellisen hyvät fyysiset resurssit. Tutkimusten mukaan kehittämistarpeita kohdistuu lähinnä toimistotiloihin. Nykyiset toimistotilat ovat pääosin avokonttoritilaa ja henkilöstö tilojen soveltuvan huonosti tarkkuutta vaativien työtehtävien tekemiseen. Yhtiön omistama huoltohalli sijaitsee toimialueella ja mahdollistaa lyhyet ja tehokkaat siirtymät kiinteistökohteisiin. Yhtiöllä on omistuksessaan suhteellisen laaja oma konekanta, ja jatkossa tulee selvittää erilaisia joustavampia käytäntöjä riittävän konekannan ylläpitoon. Ratkaisuina voisivat olla esimerkiksi erilaiset kumppanuudet ja joustavat rahoitusratkaisut.

Yrityksen immateriaalisina voimavaroina voidaan pitää yrityksen paikallisesti hyvin tunnettua yritysbrändiä sekä pitkäaikaisia asiakkuuksia omistaja taloyhtiöiden kanssa. Luotettava yritysbrändi ja vahvat asiakkuudet luovat hyvän perustan toiminnan kehittämiseksi.

Strategian seuranta ja ohjaus

Yritykselle tulee laatia oma strategiapohjainen seuranta ja ohjausjärjestelmä, jonka avulla yrityksen toimintaa voidaan ohjata yrityksen, liiketoiminta-alueiden, tiimien ja yksilöiden osalta.

Strategisen suorituskyvyn mittaamisen lähtökohtana on yrityksen visio ja strategia. Tehokkaan seuranta- ja ohjausjärjestelmän määrittelyn edellytyksenä on strategian kannalta keskeisten menestystekijöiden tunnistaminen. Menestystekijöiden tunnistamisessa voidaan apuna käyttää yrityskohtaisesti määritettävää strategiakarttaa. Strategiakartta konkretisoi yritysstrategian tavoitteet käytännönläheisiksi syy-seuraussuhteiksi, jotka yhdistävät strategian päivittäiseen toimintaan (Kaplan & Norton 2001, 69). Strategiakartan avulla voidaan organisaation kaikille tasoille määrittää strategisten tavoitteiden toteutumista tukevat keskeiset menestystekijät. Mittaamisessa tulee keskittyä näiden keskeisten menestystekijöiden mittaamiseen.

Mittareiden avulla strategiasta muokataan konkreettisia tavoitteita ja viestitään yrityksen strategiaa. Mittarit myös ohjaavat henkilöstön toimintaa ja niiden avulla voidaan seurata strategian toteutumista. Yritystason menestystekijät tulee viedä jokaiselle työntekijälle henkilökohtaisiksi tavoitteiksi.

Mitattavia menestystekijöitä tulee asettaa useammasta näkökulmasta, jotta voidaan varmistaa organisaation kokonaisvaltainen kehittyminen. Balanced Scorecardin neljä näkökulmaa mittaamiseen ovat talous, asiakas, prosessit, oppiminen ja kasvu. Erinomaisuus edellyttää kaikkien keskeisten sidosryhmien tarpeiden tasapainoista huomioimista (mukaan lukien henkilöstö, asiakkaat, yhteistyökumppanit, yhteiskunta jne.). Strategialähtöisen seuranta- ja mittausjärjestelmän tueksi tulee yrityksessä määrittää tavoitteiden toteutumiseen perustuva palkitsemisjärjestelmä.

4.3.3 Kehityshankkeen sisäajo ja käynnistys

Myyrmäen Huolto Oy:n ensimmäinen kehitysvaihe liiketoimintamallin kehittämiseksi tulee olemaan yhtiön strategian päivittäminen. Kevään 2010 aikana yrityksessä tullaan järjestämään strategiaseminaari, jossa yrityksen hallitus ja johto arvioivat yrityksen strategian soveltuvuutta nykyisessä kilpailuympäristössä. Tämän raportin tutkimustuloksia ja johtopäätöksiä tullaan hyödyntämään strategian päivityksessä. Päivitetyn strategian pohjalta yritys käynnistää pitkäjänteisen asiakaslähtöisen liiketoiminnan kehitystyön, jossa kehitetään yrityksen palvelutarjontaa, toiminnan tehokkuutta ja kannattavuutta.

Strategiapäivityksen ohella yrityksessä on vuoden 2010 aikana päätetty toteuttaa taulukossa 29 esitetyt kehityshankkeet.

Kehittämisteema	Kehityskohde
Asunto-osakeyhtiölain muutos	Huoneistoremonttien ilmoitukset, luvat, valvonta, dokumenttien hallinta, resursointi ja kustannusten kattaminen Korjaustarveselvitysten laadinta taloyhtiöille, joilla sellaista ei ole Isännöinti- ja huoltosopimusten päivitystarpeen selvittäminen ja toteutus
Taloushallinto	Verkkolaskutuksen käyttöönotto Sähköisten dokumenttien käyttöön siirtyminen laskujen käsittelyssä
Huoltotoiminta	Sähköisen huoltokirjan käyttöönotto Kulutustietojen keräämisen ja raportoinnin kehittäminen kiinteistöautomaation käyttöönoton yhteydessä
Isännöinti	Tiimiyyttämisen kehittäminen (prosessilähtöinen organisoituminen)

Tekninen isännöinti	Teknisen isännöinnin tehtävien ja prosessien määrittely
Asiakaspalvelu	Asiakaspalveluprosessien selkeyttäminen
Liiketoiminta	Pienien asiakasyhtiöiden asiakaskannattavuuden kehittäminen. Palvelukonseptien, sopimusten ja hinnoittelun uudistaminen (vrt. teema asunto-osakeyhtiölain muutos)
Muut kehittämiskohteet	Alueen yhteiskäyttöisten paikoitusalueiden kehittäminen. Kehitystyö pitää sisällään paikoitusalueiden pintojen kunnostukset, sähköistyksen ja sopimukset

Taulukko 29: Myyrmäen Huolto Oy:n kehittämishankkeet vuonna 2010

4.4 Hankkeen arviointi

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli olla työelämälähtöinen kehittämishanke. Hankkeen ensisijainen tarkoitus oli tukea opiskelijan omia henkilökohtaisia kehittymistavoitteita, mutta samalla myös edesauttaa liiketoiminnan kehittämistä taustaorganisaatiossa.

Kehittämisprojektin arviointi kohdentuu kehittämishankkeen perustelujen, organisoinnin ja toteutuksen analysointiin. Kehittämisprojektin aikana joudutaan moneen otteeseen analysoimaan esimerkiksi esitetyt tutkimusongelmat ja määritelty tavoite. Kehittämistyön tuloksia esitellään työtä kuvaavissa raporteissa. Kehittämistoiminnan tulosten toimeenpano on kehittämistoimintaan liittyvä keskeinen haaste. Perinteisesti muutos on nähty yrityksen ylimmän johdon vastuualueena. Nykyisessä jatkuvan muutoksen toimintaympäristössä tämä ei riitä. Koko organisaation on osallistuttava kehityksen seuraamiseen ja uuden toiminnan kehittämiseen. Vastuu muutoksen toteuttamisesta jalkautetaan organisaation kaikille tasoille. (Lindroos & Lohivesi 2006, 49-51.)

Tämän projektin loppuraportti tutkimustuloksineen sekä laadittu liiketoimintamalli esitettiin yrityksen vastuuhenkilöiden muodostamalle kehitysryhmälle raportin valmistuttua. Kehitysryhmässä käsiteltiin raportissa esitetyt jatkotoimenpide-esitykset sekä määriteltiin lähiajan kehityshankkeet ja aikataulutettiin yrityksen strategian päivitys. Kohdeyrityksen puolelta opinnäytetyön vaikuttavuuden, käyttökelpoisuuden ja hyödynnettävyyden arvioi yrityksen kehitysryhmä.

4.4.1 Hankkeen tavoitteiden täytyminen

Kehittämishankkeen tavoitteena oli selvittää yrityksen strategian toteutumista päivittäisessä toiminnassa sekä määrittää selvitystyön pohjalta yritykselle asiakaslähtöinen liiketoimintamalli. Lisäksi kehittämistyön avulla haettiin yritykselle soveltuvia kehittämiskäytäntöjä.

Kehittämishankkeen avulla yritys sai laajan kuvan toimintansa nykytilasta, vahvuuksista ja kehittämistarpeista. Toteutettu tutkimuskokonaisuus oli laaja käsittäen sekä asiakkaiden- että henkilöstön parissa tehdyt tutkimuskokonaisuudet.

Saatu tutkimusaineisto yhdessä opinnäytetyön teoriaosuuden kanssa antaa sekä yritykselle että opiskelijalle hyvän ja käytännönläheisen kuvan yrityksen toiminnasta. Kehityshankkeen pohjalta kohdeyrityksessä harjoitettiin toiminnan itsearviointia, käynnistettiin joukko konkreettisia kehityshankkeita sekä kehitettiin kehityshankkeiden vaatimia projektityökäytäntöjä. Raportissa esitetty asiakaslähtöinen liiketoimintamalli antaa hyvän perustan myös tulevaisuuden kehitystyötä varten.

Kaikkiaan opinnäytetyö toteutti hyvin sille asetetut tavoitteet ja tehtävät. Jatkossa opinnäytetyön käynnistämä kehitystyö vaatii tuekseen erityisesti yrityksen johdon sitoutumista mutta myös muun henkilöstön motivointia ja mukaan ottamista toiminnan kehittämiseen.

4.4.2 Hankkeen luotettavuus

Tutkimuksessa halutaan välttää virheiden syntymistä, mutta silti tulosten luotettavuus ja pätevyys voivat vaihdella. Tämän vuoksi kaikissa tutkimuksissa pyritään arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa voidaan käyttää monia erilaisia mittaus- ja tutkimustapoja. Tutkimuksen reliaabelius tarkoittaa sen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia, jolloin tutkimusta toistettaessa tulokset pysyvät vastaavina. Toinen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa käytettävä käsite on tutkimuksen validiteetti. Validius tarkoittaa tutkimusmenetelmän ja mittarin kykyä mitata juuri sitä mitä on tarkoituskin mitata. (Hirsjärvi ym. 2007, 226.)

Kehittämishankkeessa toteutettuja kyselytutkimusta ja teemahaastatteluja voidaan pitää suhteellisen luotettavina. Toteutettujen tutkimusten luotettavuutta ja pätevyyttä on tarkasteltu yksityiskohtaisemmin toisaalla tässä raportissa.

Myyrmäen Huolto Oy:n liiketoimintamallin nykytilan arvioinnin luotettavuus perustuu laajaan tutkimusaineistoon sekä opinnäytetyöntekijän omakohtaiseen työskentelyyn kohdeyrityksessä.

Monipuolisen aineisto yhdistettynä vahvaan teoreettiseen tietoperustaan vahvistaa liiketoimintamallista esitetyn analyysin luotettavuutta.

Uuden liiketoimintamallin määrittely perustuu analysoituun tutkimusaineistoon, yrityksen voimassa olevaan strategiaan sekä tässä opinnäytetyössä esitettyyn toiminnalliseen ja teoreettiseen viitekehykseen. Raportissa esitetty liiketoimintamalli on luotettava ja antaa selkeät suuntaviivat asiakaslähtöisen liiketoimintamallin kehitystyölle.

4.4.3 Käyttökelpoisuus, hyödynnettävyys ja vaikuttavuus

Kehittämishankkeen käyttökelpoisuutta ja hyödynnettävyyttä sekä työn vaikuttavuutta taustaorganisaation toimintaan voidaan arvioida kehittämishankkeen tulosten ja niiden siirrettävyyden perusteella.

Kehittämistulosten kannalta käyttökelpoisuus merkitsee ennen kaikkea kehittämisprosessin johdosta syntyneiden tulosten hyödynnettävyyttä. Tieteellisessä tutkimuksessa tiedon luotettavuus on avainasemassa, mutta kehittämistyössä käyttökelpoisuus nousee keskeiseen asemaan. Kehittämistoimella ei ole toisin sanoen varsinaista merkitystä ellei sen seurauksena synny jotain käyttökelpoista hyödynnettävää. Tämän lisäksi olennaista on tulosten tiedon jakaminen ja jalkauttaminen käytännön toimintaan. (Toikko & Rantanen 2009, 148-159.)

Opinnäytetyö esittää konkreettisesti ja käytännönläheisesti kohdeyrityksen toiminnan kehittämistarpeet. Kehitystyön kytkeminen osaksi yrityksen strategista johtamista asiakaslähtöisen liiketoimintamallin avulla tuo kehitystoimintaan yhdensuuntaisuutta ja kehittää kokonaisuuden yhteensopivuutta. Raportissa esitetyt kehittämistarpeet ja -käytännöt mahdollistavat yrityksen strategian jalkauttamisen päivittäiseen toimintaan samalla kun yrityksen kilpailukyky kehittyy myönteisesti. Työilmapiirin ja henkilöstön motivaation kannalta töiden sujuvuus, tehokas tiedonkulku ja tyytyväiset asiakkaat ovat myös tärkeitä tekijöitä.

Kehittämishankkeen pohjalta yrityksessä päätettiin toteuttaa joukko aiemmin tässä raportissa esiteltyjä kehittämishankkeita sekä päivittää yrityksen strategia. Näiden toimenpiteiden toteuttamiseen opinnäytetyöllä on ollut suora vaikutus.

5 Yhteenveto

Tässä luvussa esitellään yhteenveto ja johtopäätökset tutkimus- ja kehittämishankkeesta. Lisäksi arvioidaan tutkimuksen onnistumista ja pääluvun lopussa esitetään jatkotoimenpide-ehdotuksia ja jatkotutkimusaiheita Myyrmäen Huolto Oy:lle.

5.1 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön aiheena oli ”Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli strategian toteuttamisen työkaluna isännöintialalla”. Työn tarkoituksena ja tutkimusongelmana oli selvittää, kuinka asiakaslähtöinen liiketoimintamalli toimii yritysstrategian käytäntöön jalkauttamisen työkaluna isännöintitoimialan yrityksessä.

Kehittämistyön tavoitteena oli asiakaslähtöisen liiketoimintamallin kehitystyön käynnistäminen Myyrmäen Huolto Oy:ssä. Kehittämistyön lopputuotoksena esitettiin asiakaslähtöinen liiketoimintamalli Myyrmäen Huolto Oy:lle. Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin avulla pyritään yrityksen ja asiakkaiden tavoitteet kannattavaksi liiketoiminnaksi kilpailuympäristön asettamat vaatimukset huomioiden.

Pääongelman ja edellä esitetyn lopputavoitteen saavuttamiseksi pyrittiin etsimään sekä teoreettiset että käytännön vastaukset seuraaviin tutkimusongelmiin:

- Kuinka tyytyväisiä asiakkaat ovat yrityksen palveluihin ja toimintaan?
- Mitä kehittämistarpeita asiakkaat näkevät kohdeyrityksen toiminnassa?
- Mitä kehittämistarpeita kohdeyrityksen johto ja henkilöstö näkevät yrityksen toiminnassa?
- Minkälaisia toimintatapoja kohdeyritys voi hyödyntää strategialähtöisessä kehitystyössä?

Opinnäytetyön pohjalta yrityksessä määritetty lyhyen tähtäimen kehittämisohjelma pitää sisällään strategian päivityksen ja suhteellisen laajan joukon yksittäisiä kehittämishankkeita, joiden avulla yritys käynnistää asiakaslähtöisen liiketoimintamallin kehitystyön ja omaksuu kehitystyön edellyttämiä käytäntöjä.

Opinnäytetyön teoreettisena tavoitteena oli hankkia tietoperusta asiakaslähtöisen liiketoimintamallista ja strategisesta johtamisesta. Kokonaiskuva aihealueista saatiin tutustumalla alan uusimpaan kirjallisuuteen sekä aikaisempaan tutkimustietoon isännöintipalvelujen alueelta.

Opinnäytetyön tutkimusosio oli laaja ja antoi varsin kattavan kuvan kohdeyrityksen liiketoiminnan nykytilasta ja kehittämistarpeista. Tutkimuksellisen kehittämishankkeen toteutuksessa oli mukana laaja joukko yrityksen henkilöstöä ja osallisuus sai henkilöstön arvioimaan yritystä ja kehittämismahdollisuuksia ehkä laaja-alaisemmin kuin mihin aiemmin on totuttu.

Kehittämishankkeen lopputuotoksena raportissa esitellään kohdeyrityksen asiakaslähtöisen liiketoimintamallin pääpiirteet. Kehittämishankkeen myötä yrityksessä päätettiin käynnistää yritysstrategian päivittäminen sekä määritettiin vuodelle 2010 suhteellisen laaja kehittämishankekokonaisuus. Kehittämiskäytäntöjen juurruttaminen osaksi yrityksen arkipäivää on haastava tehtävä ja lopullista onnistumista voidaan arvioida aikaisintaan vuonna 2011 kun nyt määritetyt kehityshankkeet on toteutettu ja uudet päivitetyn strategian pohjalta käynnistettävät kehityshankkeet määritetään.

Opinnäytetyö saavutti tavoitteensa sekä kohdeyrityksen kehittämisen että opiskelijan oppimisen näkökulmasta. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että tutkimus- ja kehittämishanke on onnistunut. Tutkimusongelmiin löydettiin teoreettiset vastaukset ja ne jalkautettiin kohdeyritykseen käytännön kehittämishankkeiden ja määritetyn asiakaslähtöisen liiketoimintamallin myötä. Nimetyt kehittämishankkeet ja määritetty asiakaslähtöinen liiketoimintamalli täyttävät opinnäytetyölle asetetut kriteerit ja tavoitteet.

5.1.1 Yhteenveto tutkimuksesta

Strategian toteutumista tutkittiin kahdella eri tutkimuksella. Asiakastyytyväisyyteen ja kehittämistarpeisiin keskittyvä kyselytutkimus suunnattiin kohdeyrityksen asiakkaille. Yrityksen henkilöstöä haastateltiin EFQM-mallin arviointialueiden muodostamien haastatteluteemojen puitteissa.

Kyselytutkimus koostui neljästä erillisestä osa-alueesta, joiden avulla kartoitettiin asiakkaiden käsityksiä kohdeorganisaation toiminnasta. Tutkimuksen osa-alueet olivat

- kiinteistön huoltopalvelut
- isännöintipalvelut
- mielikuva yrityksestä
- palveluiden ja toiminnan kehittämistarpeet.

Kyselytutkimuksen johdanto-osuudessa kysyttiin myös vastaajien taustatietoja, mutta analysoitaessa selvisi, että kysytyillä taustamuuttujilla ei ollut juurikaan vaikutusta asiakkaiden vastauksiin. Kyselytutkimuskaavake lähetettiin kaikille Myyrmäen Huolto Oy:n asiakastaloyhtiöiden hallituksien jäsenille eli kaikkiaan 350 henkilölle. Kyselytutkimukseen vastasi 118 taloyhtiöiden hallituksen jäsentä. Teemahaastatteluja toteutettiin yhdeksän kappaletta ja haastateltavat edustivat laajasti yrityksen eri toimintoja ja organisaatiotasoja.

Kyselytutkimusaineisto analysoitiin SPSS-tietojenkäsittelyohjelmistoa hyödyntäen. Kyselytutkimuksen vapaiden kenttien kommentit ja teemahaastattelujen aineistot litteroitiin teemoittain kvalitatiivista analysointia varten.

5.1.2 Yhteenveto tuloksista ja tuotoksesta

Kyselyn ja teemahaastattelun tulokset olivat yhdensuuntaisia. Molempien tutkimusten tuloksia peilattiin asiakaslähtöisen liiketoimintamallin teoriaan ja vertailun pohjalta määritettiin asiakaslähtöisen liiketoimintamallin ensisijaiset kehittämisaalueet yrityksessä.

Tutkimusten tuloksena saatiin esitettyihin tutkimusongelmiin seuraavanlaiset vastaukset:

Kuinka tyytyväisiä asiakkaat ovat yrityksen palveluihin ja toimintaan?

Kokonaisuutena kohdeyrityksen asiakkaat olivat melko tyytyväisiä yrityksen palveluihin ja toimintaan. Yritystä pidettiin luotettavana, mutta tietty vanhakantaisuus leimaa yrityksen toimintaa. Toimintaan haluttiin selkeyttä, varmuutta, ennakointia ja parempaa tiedonkulkua. Asiakkaat halusivat nähdä oman alueensa alueellisen huoltoyhtiön aktiivisempana asuinympäristön kehittäjänä.

Mitä kehittämistarpeita asiakkaat näkevät kohdeyrityksen toiminnassa?

Keskeiset kehittämistarpeet yrityksen toiminnassa liittyivät palvelusisältöjen selkeyttämiseen, tiedonvälityksen kehittämiseen sekä uusien asiakaslähtöisten palvelujen ja kehittämisprojektien toteutukseen. Taloyhtiöiden hallitusten jäsenet odottivat parempaa tiedottamista hallituskokousten päätösten täytäntöönpanosta, korjaustoiminnasta sekä kiinteistön kulutustiedoista. Uusien palvelujen osalta esille nousivat erilaiset asukaspalvelut. Kehittämishankkeita toivottiin erityisesti yhteishankintojen, autopaikoituksen ja energiansäästön osalta.

Mitä kehittämistarpeita kohdeyrityksen johto ja henkilöstö näkevät yrityksen toiminnassa?

Teemahaastattelujen perusteella yrityksen ensisijaiset kehittämisaalueita olivat johtaminen, toimintamallien ja prosessien määrittely, prosesseja tukevan tiimi- ja projektityöskentelyn kehittäminen, tietotekniikan hyödyntämisen tehostaminen sekä henkilöstöjohtamisen ja asiakasvuorovaikutuksen kehittäminen.

Minkälaisia toimintatapoja kohdeyritys voi hyödyntää strategialähtöisessä kehitystyössä?

Vuosittain toteutettavat asiakaskyselyt ja henkilöstön parissa tehtävät teemahaastattelut antavat hyvän pohjan yrityksessä tehtävälle kehitystyölle. Lisäksi yrityksen johdon tulee hakea toimivat käytännöt toimintaympäristön muutoksen seurantaan. Toimintaympäristön muutos pitää sisällään mm kilpailijaseurannan, teknologian seurannan sekä toimialaan

liittyvien säädösmuutosten seurannan. Säännöllinen informaation kerääminen ja analysointi ohjaavat strategista kehitystyötä oikeaan suuntaan. Yrityksen tulee ohjata kehitystyötään kokonaisvaltaisesti siten, että kaikille kehittämishankkeilla on määritetty vastuut, resurssit, työtavat ja seuranta. Kehitystyössään tulee hyödyntää henkilöstön osaamista laajasti erilaisten poikkiammatillisten kehitysryhmien muodossa. Laaja yhteistyö tuo kehitystoimintaan monipuolisempaa osaamista ja samalla sitouttaa henkilöstöä muutokseen.

Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli

Opinnäytetyön tuotoksena kohdeyritykselle kehitetty asiakaslähtöinen liiketoimintamalli huomioi yrityksen strategian, asiakaslähtöisen liiketoimintamallin teorian ja tutkimuksissa ilmi tulleet kehittämistarpeet käytännönläheiseksi kokonaisuudeksi. Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin kehittäminen ja käyttöönotto on vuosia kestävä projekti, joka toisaalta ei koskaan tule täysin valmiiksi.

Määritetyn liiketoimintamallin asiakasstrategian keskeisenä sisältönä on asiakkaiden segmentointi taloudellisen merkityksen perusteella. Käytännössä asiakaskohtainen maksutulo on suoraan suhteessa kiinteistön kokoon ja sitä kautta asuntojen lukumäärään. Jatkossa yrityksen sisäisen laskennan tulisi antaa tarkempaa asiakaskohtaista kannattavuustietoa, jonka avulla segmentointia ja resurssien kohdentamista voidaan kehittää.

Opinnäytetyössä asiakkaat on jaettu kahteen segmenttiin, joista ensimmäisessä, pieniasiakkaiden ryhmässä painottuvat omatoimisuus ja kustannustehokkaat sähköiset palvelut. Toisen asiakassegmentin muodostavat suuremmat taloyhtiöt, joiden toimintamallissa sähköisen palvelujen ohella painottuvat perinteisen henkilökohtaisen isännöinnin palveleva rooli sekä aktiivinen asuinympäristön kehittäminen. Kehittämisalueita voivat olla esimerkiksi energian säästö, asukaspalvelut sekä uudet asumismukavuutta kehittävät tekniset ratkaisut.

Strategisten voimavarojen eri osa-alueiden osalta raportissa esitetty liiketoimintamalli käsittää perusmäärittelyt sekä esittelee kehitystyön suuntaviivat. Raportissa esitetyt strategisten voimavarojen kehittämisalueet ovat

- osaaminen
- liiketoimintaprosessit
- IT-ratkaisut
- rakenne ja kumppanuudet
- materiaaliset ja immateriaaliset voimavarat
- seuranta- ja ohjausjärjestelmien kehittäminen.

Käytännön kehitystyössä tulee huomioida yrityksen strategian päivityksen mahdolliset vaikutukset ja syventää määrittämiä tarvittavilta osin. Tutkimustulosten perusteella ensisijaisia kehittämisaikavälisiä yrityksessä olivat prosessit sekä toimintaa ja viestintää tukevat IT-ratkaisut.

Opinnäytetyössä määritetty asiakaslähtöinen liiketoimintamalli ei ole yksityiskohtainen ja valmis malli kaikilta osin heti käyttöön otettavaksi. Esiitetty liiketoimintamalli toimii kehitystyön perustana ja suunnannäyttäjänä. Aito asiakaslähtöinen käytännön liiketoiminta edellyttää yritykseltä ja sen henkilöstöltä pitkäjänteistä kehitystyötä ja sitoutumista asiakaslähtöisen liiketoimintamallin tavoitteeseen.

5.1.3 Johtopäätökset

Myyrmäen Huolto Oy:n toimintamalli perustuu pitkään, yli 40 toimintavuoden aikana vakiintuneisiin käytäntöihin. Isännöinti toimialana oli hyvin säädelty aina 1990-luvun alkupuolelle asti. Toimialan keskeiset muutosvoimat ovat ikääntyvä rakennuskanta korjaustarpeineen, säädösperustaisesti kasvavat vastuut ja velvoitteet, ikääntyvät ja eläkkeelle siirtyvät isännöitsijät sekä ennen kaikkea asiakkaiden kasvavat vaatimukset aktiivisemmän ja ajantasaisemman isännöinnin palveluita kohtaan. Myös toimialan kilpailuympäristössä on tapahtumassa selkeää toiminnan keskittymistä suurempiin palveluntarjoajiin, jotka kykenevät vastaamaan muutoksen mukanaan tuomiin haasteisiin. Valtakunnallisesti ja alueellisesti toimivat isännöintiketjut sekä uudenlaiset franchising-malliin perustuvat liiketoimintakonseptit haastavat perinteiset paikalliset toimijat sekä kilpailussa asiakkaista että osaavasta työvoimasta.

Menestyäkseen myös jatkossa alan yritysten on aktiivisesti kehitettävä toimintaansa kaikilla osa-alueilla ja sitä kautta pyrkiä kehittämään vetovoimaansa niin asiakkaiden kuin alan ammattilaisten keskuudessa.

Myyrmäen Huolto Oy:n erityisiin vahvuuksiin kuuluu sitoutunut ja aktiivinen asiakaskunta sekä hyvä maine luotettavana toimijana. Omistaja-asiakkaat ja yrityksen henkilöstö odottavat kehitystä, uusia toimintamalleja ja sujuvaa yhteistyötä yrityksen sisällä ja eri sidosryhmien välillä. Keskeinen kysymys uudistusten toteutuksessa tulee olemaan yrityksen johdon rooli suunnan näyttäjänä, katalysaattorina ja muutosten toimeenpanossa.

Tämän opinnäytetyön avulla yrityksessä käynnistyi kehitystyö, jonka avulla yrityksellä on mahdollisuus varmistaa asemansa toimintaympäristön muutoksessa. Yrityskohtaisten strategisten tavoitteiden ja toimintaperiaatteiden pohjalta kehitettävä asiakastarpeet huomioiva liiketoimintamalli elää ajassa ja muuttuvissa olosuhteissa varmistaen yrityksen menestyksen myös jatkossa.

5.2 Ehdotukset jatkokehitystoimenpiteiksi

Strategiapohjaisen kehitystyön toteuttamiseksi yrityksessä tulisi vakiinnuttaa asiakaskyselyt ja henkilöstön parissa tehtävät arviointikeskustelut. Arviointikeskustelut tähtäävät yrityksen liiketoimintamallin kehittämiseen ja eroavat tässä suhteessa perinteisistä kehityskeskusteluista. Käytännön kehitystyö vaatii tuekseen kehittämiskäytäntöjä, joiden avulla hankkeisiin rekrytoidaan yrityksen sisältä riittävä osaaminen ja samalla sitoutetaan henkilöstö muutokseen. Kokonaisvaltainen kehityssalkun hallinta ja toimivat projektikäytännöt tuovat kehitystoimintaan jäntevyyttä ja tavoitehakuisuutta. Pk-yrityksen kehitystyön tulee olla käytännönläheistä ja tiiviissä yhteydessä arkipäivän toimintaan. Kehitystyötä ei pidä nähdä erillisenä organisaation resursseja liiaksi kahlitsevana toimintana vaan luontevana osana yritystoimintaa, jossa pienin askelin tehdään työstä sujuvampaa ja paremmin asiakkaita palvelevaa toimintaa.

5.3 Tutkimuksesta nousut jatkotutkimustarve

Tämän tutkimuksellisen kehittämishankkeen aikana nousi esille kaksi mielenkiintoista jatkotutkimusaihetta. Ensimmäinen jatkotutkimusaihe voisi olla asiakaslähtöisen liiketoimintamallin nykytila ja kehittämistarpeet toimialalla yleisesti. Isännöinnin palvelut tuotetaan valtaosin pienissä alle 5 hengen mikroyrityksissä ja lisäksi alalla on harvalukuinen joukko suurempia yrityksiä. Toimintaympäristön toiminnalle asettamat vaatimukset ovat jatkuvasti kasvussa ja ala tulee olemaan merkittävien muutoshasteiden edessä johtuen muun muassa lainsäädännöllisistä muutoksista, kiinteistöjen korjaustarpeiden kasvusta ja alan ammattilaisten siirtymisestä eläkkeellä laajoin joukoin. Toimialan sisäinen muutosvoimien benchmarking toisi hyvää vertailutietoa tämän opinnäytetyön tutkimustuloksille ja edistäisi todennäköisesti osaltaan taustaorganisaation kehitystyötä.

Toinen jatkotutkimusalue voisivat olla kohdeyrityksessä säännönmukaisesti toteuttavat toiminnan itsearvioinnit. Vuosittaiset evaluoinnit mittaisivat osaltaan kehitystoimenpiteiden vaikuttavuutta ja antaisivat suunnan jatkokehitystyölle. Lisäksi arvioinnit sitouttavat ja motivoivat henkilöstön kehitystyöhön.

6 Päätäntö

Opinnäytetyö on laaja kokonaishanke, jonka kautta opiskelija osoittaa taitonsa ja kykynsä tiedon järjestelmälliseen tiedon hankintaa ja analysointiin. Opinnäytetyö tuo esille tekijän kyvyn soveltaa oppimaansa käytännön työelämään yhdistämällä teoriaa ja käytännön tekemistä uusiksi toimivammiksi käytännöiksi ja toimintamalleiksi. Opinnäytetyön toteutuksessa opiskelija kehittää vuorovaikutustaitojaan ja oppii tavoitteellisen yhteistyön toimintatapoja. Kehittyvä osaaminen ja vuorovaikutustaidot ovat hyödyllisiä taitoja myös

opinnäytetyön jälkeen erilaisissa työelämän tilanteissa. Seuraavassa arvioidaan opinnäytetyötä ammatillisen osaamisen kehittämisen välineenä.

6.1 Opinnäytetyö ammatillisen osaamisen kehittämisessä

Ammatillisen osaamisen kehittämisen ohella Laurea-ammattikorkeakoulun opinnäytetyöt antavat opiskelijalle erinomaisen mahdollisuuden toteuttaa käytännön työelämän liittyviä kehittämishankkeita. On erittäin suotavaa, että opinnäytetyö toteutetaan aidossa toimintaympäristössä siten, että hankkeen lähtökohdat, toteuttaminen ja tuotosten hyödyntäminen ovat kiinteässä yhteydessä taustaorganisaation toimintaan ja kehittämistarpeisiin. Tällöin opinnäytetyö hyödyntää parhaiten paitsi opiskelijaa myös taustaorganisaation päivittäistä toimintaa. Käytännönläheisyys ja omakohtaisuus ovat opiskelijan kehittymiselle tärkeitä motivaatiotekijöitä. Opiskelijan oppiessa myös työyhteisö oppii osallistumalla opinnäytetyön toteutukseen. Opinnäytetyö voi osaltaan aktivoida taustaorganisaation kehitystoimintaa myös opinnäytetyön toteutuksen jälkeen. Opinnäytetyön toteutuksen aikana organisaatio saa käyttöönsä kustannustehokkaasti sellaisia tiedollisia ja taidollisia resursseja, joita ei muutoin ehkä osattaisi hyödyntää. Opinnäytetyö voi valmistumisensa jälkeen olla hyvä tietolähde myös muille organisaatioille ja opiskelijoille. Theseus tietokannan avulla opinnäytetyöt ovat kenen tahansa hyödynnettävissä.

6.2 Itsearviointi

Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetöiden arviointikriteerit ovat LbD-mallin mukaisesti autenttisuus, tutkimuksellisuus, uuden luominen ja käyttökelpoisuus. Opinnäytetyön autenttisuutta voidaan arvioida työn tarkoituksellisuuden ja työelämälähtöisyyden perusteella. Tämän opinnäytetyön toteuttaminen perustuu toukokuussa 2009 kohdeyrityksen johdon kanssa käytyihin keskusteluihin koskien organisaation kehittämistarpeita ja -tavoitteita. Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli vastasi teoreettisena viitekehyksenä parhaiten organisaation kehittämistavoitteisiin ja tältä pohjalta työn suunnittelu käynnistettiin. Viitekehys oli kokonaisuutena mielenkiintoinen kokonaisuus ja tarjosi hyvin systemaattisen lähestymistavan organisaatioiden toiminnan arviointiin ja kehitystyöhön.

Työn tutkimuksellisuutta voidaan arvioida lähteiden ja menetelmällisten ratkaisujen perusteella. Opinnäytetyössä valittiin pääasiallisiksi lähteiksi neljä ensisijaista kirjallista lähdettä, joiden antamaa informaatiota täydennettiin muilla teoksilla ja Internet-lähteillä. Tutkimuskokonaisuus toteutettiin kahtena erillisenä tutkimuksena, joista ensimmäinen oli taustaorganisaation asiakkaille suunnattu kyselytutkimus. Kyselytutkimus toteutettiin kirjallisena postikyselynä, joka oli vastaajille tuttu ja toimiva toteutustapa. Henkilöstön parissa suoritettut teemahaastattelut toteutettiin siten, että ennen varsinaista haastattelua haastateltava perehdytettiin haastatteluaineistoon. Varsinainen haastattelu pohjautui

haastateltavien ennakkomuistiinpanoihin, joita täydennettiin haastattelujen kuluessa. Molemmat tutkimusmenetelmät osoittautuivat toimiviksi ja tuottivat laajan aineiston analysoitavaksi.

Opinnäytetyö toteutettiin työskentelyn ohessa ja kriittisenä tekijänä toteutuksessa oli ajan riittävyys. Kohdeyrityksen henkilöstö antoi kiitettävästi panostaan opinnäytetyön toteutuksen tueksi omista työkiireistään huolimatta. Toteutettujen kyselytutkimuksen ja teemahaastattelujen perusteella syntyi monipuolinen ja suhteellisen selkeä kuva kohdeyrityksen toiminnan nykytilasta ja ensisijaisista kehittämistarpeista. Asiakkaiden ja henkilöstön antamassa palautteessa oli selvästi nähtävissä yhteneväisyyksiä vaikkakin samat kehitystarpeet saattoivat näyttäytyä tutkittaville hieman eri tavoin johtuen heidän erilaisista näkökulmistaan. Teemahaastatteluissa selvisi yksiselitteisesti, että henkilöstöllä oli runsaasti näkemyksiä toiminnan kehittämiseksi ja myös halua olla mukana kehitystyössä.

Jatkossa haasteena on opinnäytetyön kehityskohteiden vaatiman kehitystyön riittävä resursointi. Nykyisellään kohdeyrityksen organisaatiolla on suhteellisen vähäiset resurssit laajamittaisten kehityshankkeiden toteutukseen ja yrityksessä olisikin omaksuttava jonkinlainen pitkäjänteinen pienten askelten kehittämiskäytäntö, jossa kuitenkin varmistetaan kokonaisuuden yhdensuuntaisuus.

Opinnäytetyön tekeminen oli mielenkiintoinen ja antoisa kokemus, jonka tuomia valmiuksia voi hyödyntää monipuolisesti myös tulevaisuudessa. Liiketoimintamallia käsittelevä teoriakokonaisuus tarjoaa kattavan tietovarannon työelämän erilaisiin kehittämistarpeisiin myös jatkossa. Laurean LBD-malli tarjoaa opiskelijalla ja taustaorganisaatiolle erinomaisen toimintamallin, jossa oppiminen perustuu käytännön kehittämiseen. Opiskelijan kannalta opinnäytetyön käytännöllisyys ja hyödynnettävyys omassa työympäristössään on vahvasti motivoiva ja oppimista tukeva elementti.

Lähteet

- Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) 2001. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Jyväskylä: Gummerus.
- Aaltola J. & Valli R. 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 2. korjattu ja täydennetty painos. Juva: WS Bookwell Oy.
- Ala-Mutka, J., & Talvela, E., 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia: asiakaslähtöinen liiketoiminnan ohjaus. Jyväskylä: Gummeruksen kirjapaino.
- Grönroos C., 2007. Service Management and Marketing. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Hannus, J., 2004. Strategisen menestyksen avaimet. Jyväskylä: Gummeruksen kirjapaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P., 2007. Tutki ja kirjoita. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P., 2009. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.
- Kallioinen, O., 2008. Oppiminen Learning by Developing - toimintamallissa. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kaplan, R. & Norton, D., 2006. Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. & Norton, D., 2001. The Strategy Focused Organization. Boston: Harvard Business School Press.
- Kuula, A., 2001. Toimintatutkimus. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Lindroos, J. & Lohivesi, K., 2006. Onnistu strategiassa. Juva: WS Bookwell Oy.
- Ojasalo, K., Moilanen, T., & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOY.
- Pelin, R., 2008. Projektihallinnan käsikirja. Jyväskylä: Gummeruksen Kirjapaino Oy.
- Pihlaja, J., 2006. Tutkielmalle vauhtia. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Rastor Oy, 2004.
- Siikala J., 2000. Kiinteistönpidosta kiinteistöliiketoimintaan. Helsinki: Suomen kiinteistöliitto.
- Silvennoinen, K., Michelsen, T., & Niemi, H., 2008. Business pilviin, Kehitä systemaattisesti organisaatiosi toimintaa. Tampere: Esa Print.
- Tikkanen, H., Aspara, J., & Parviainen, P., 2007. Strategisen markkinoinnin perusteet. Jyväskylä: Gummeruksen kirjapaino.
- Tikkanen, H., 2006. Markkinoinnin johtamisen perusteet. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print.
- Vilka H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.

Internet-lähteet

Yhteiskuntatieteellinen tietarkisto 2009a. Viitattu 19.12.2009.
http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_1.html

Yhteiskuntatieteellinen tietarkisto 2009b. Viitattu 19.12.2009.
http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_2_1.html

Yhteiskuntatieteellinen tietarkisto 2009c. Viitattu 19.12.2009.
http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html

Yhteiskuntatieteellinen tietarkisto 2009d. Viitattu 19.12.2009
http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_4.html

Suomen Isännöinti liitto ry 2009. Viitattu 19.12.2009.
<http://www.isannointiliitto.fi/isannointi/suomessa/koko/>

Rastor Oy 2004. Viitattu 10.3.2010
http://www.henryorg.fi/data/dokumentit/hf/Rastor_tyopaja.pdf

Työterveyslaitos 2009. Viitattu 19.12.2009.
http://www.ttl.fi/search/MsmGo.exe?grab_id=985&page_id=2825216&query=hyvinvointi+ty%C3%B6&hiword=HYVINVOINNIN+HYVINVOINNISTA+HYVINVOINTIA+HYVINVOINTIIN+HYVINVOINTIKIN+HYVINVOINTIMME+HYVINVOINTINA+hyvinvointi+ty%C3%B6+

Kuviot

Kuvio 1: Tietotekniset ratkaisut kehittyvän liiketoiminnan tukena.....	8
Kuvio 2: Myyrmäen Huolto Oy:n eri toiminnot.....	14
Kuvio 3: Isännöinnin tavoitteet ja tehtävät (Siikala J., 2000)	17
Kuvio 4: Liiketoimintamallien perusvaihtoehdot (Hannus 2004, 308-309).....	20
Kuvio 5: Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin kehitys- ja käyttöönotto vaiheittain kuvattuna (Ala-Mutka & Talvela 2004, 25)	22
Kuvio 6: Asiakasstrategian määrittäminen osana asiakaslähtöistä liiketoimintamallia.....	24
Kuvio 7: Asiakasstrategian kolme osa-aluetta (Ala-Mutka & Talvela 2004, 47)	24
Kuvio 8: Segmentointitekijöiden priorisoinnissa ja valinnassa vaikuttavat tekijät (Ala-Mutka & Talvela 2004, 71).....	26
Kuvio 9: Strategiset voimavarat osana asiakaslähtöistä liiketoimintamallia	29
Kuvio 10: Muutosjohtamisen vaiheet (Hannus 2004, 385-396)	46
Kuvio 11: Kehittämishankkeen teoreettinen viitekehys.....	48
Kuvio 12: Toimintatutkimuksen vaiheet	54
Kuvio 13: Myyrmäen Huolto Oy:n ydinprosessit	97
Kuvio 14: Myyrmäen Huolto Oy:n tukiprosessit	97
Kuvio 15: Prosessikuvausten eri tasot	97

Taulukot

Taulukko 1: Myyrmäen Huolto Oy:n liiketoimintaa ohjaavat periaatteet	14
Taulukko 2: Isännöintitoimialan SWOT	18
Taulukko 3: Liiketoimintamallien pääpiirteet	21
Taulukko 4: Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin hyödyt.....	23
Taulukko 5: EFQM-mallin arviointialueet	33
Taulukko 6: Prosessien kehittyneisyyden arviointi avulla (Hannus 2004, 106).....	34
Taulukko 7: Prosessilähtöiseen toimintaan siirtyminen vaiheittain.....	37
Taulukko 8: IT-johtamisen parhaat käytännöt.....	38
Taulukko 9: Eriaisia organisoitumisvaihtoehtoja	40
Taulukko 10: Immateriaaliset ja materiaaliset resurssit.....	43
Taulukko 11: Kyselytutkimuksen vastaajien taustamuuttujat	62
Taulukko 12: Yhteenveto vastauksista koskien kiinteistön huoltopalveluita	63
Taulukko 13: Yhteenveto vastauksista koskien isännöintiä.....	65
Taulukko 14: Yhteenveto vastauksista koskien Myyrmäen Huolto Oy:n yrityskuvaa	67
Taulukko 15: Eri kehittämisteemoja kannattavien vastaajien lukumäärät	68
Taulukko 16: Teemahaastattelussa mukana olevien haastateltavien jakauma	74
Taulukko 17: EFQM-mallin mukaisten arviointialueiden määritelmät	76
Taulukko 18: Yhteenveto arviointialueen (johtajuus) tuloksista	78
Taulukko 19: Yhteenveto arviointialueen (toimintaperiaatteet ja strategia) tuloksista	79
Taulukko 20: Yhteenveto arviointialueen (henkilöstö) tuloksista	81
Taulukko 21: Yhteenveto arviointialueen (kumppanuudet ja resurssit) tuloksista.....	82
Taulukko 22: Yhteenveto arviointialueen (prosessit) tuloksista	83
Taulukko 23: Yhteenveto arviointialueen (asiakastulokset) tuloksista	85
Taulukko 24: Yhteenveto arviointialueen (henkilöstötulokset) tuloksista	86
Taulukko 25: Yhteenveto arviointialueen (yhteiskunnan näkemykset) tuloksista	87
Taulukko 26: Yhteenveto arviointialueen (suorituskykytulokset) tuloksista	88
Taulukko 27: Ensisijaiset palvelukanavat eri asiakassegmenteille	94
Taulukko 28: Toimintamallit eri asiakassegmenteille	95
Taulukko 29: Myyrmäen Huolto Oy:n kehittämishankkeet vuonna 2010	102

Liitteet

Liite 1: Kyselytutkimuslomake

Arvoisa taloyhtiön hallituksen jäsen

Myyrmäen Huolto Oy haluaa kehittää palvelunsa laatua vastaamaan entistä paremmin asiakkaiden tarpeita.

Laatu & palvelut -tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa Myyrmäen Huolto Oy:n asiakkaiden mielipiteitä palvelusta ja palvelun laadusta sekä keskeisimmistä palveluiden ja toiminnan kehittämistarpeista. Mikäli Teillä on kysyttävää kyselystämme, niin soittakaa Tero Toiviaiselle puhelin 530 6140.

Pyydämme Teitä vastaamaan 4.12.2009 mennessä ja palauttamaan lomakkeen Myyrmäen Huoltoon oheisella kirjekuorella, jonka postimaksu on valmiiksi maksettu. Antamanne tiedot käsitellään luottamuksellisesti ja tulokset esitetään siten, että kenenkään yksittäiset vastaukset eivät tuloksista näy.

Tutkimus on jaettu 4 osioon seuraavasti:

- Osa 1. Vastaaajan taustatietoja
- Osa 2. Nykyiset palvelut ja toiminta
 - a. Kiinteistön huoltopalvelut
 - b. Isännöintipalvelut
- Osa 3. Mielikuva Myyrmäen Huolto Oy:stä
- Osa 4. Palveluiden ja toiminnan kehittämistarpeet

Osiossa 1 pyydetään vastaaajan taustatietoja tulosten tilastollista käsittelyä varten. Tietonne käsitellään luottamuksellisesti siten, että yksittäiset vastaukset eivät tuloksista näy.

Osiossa 2-3 pyydetään arvioimaan palveluita ja mielikuvaa Myyrmäen Huolto Oy:stä.

Osiossa 4 esitetään erilaisia kehittämisteemoja, joista vastaaajan pyydetään rastittavan keskeisimmät ja mielenkiintoisimmat. Lisäksi tähän osioon pyydämme kirjoittamaan kaikki muutkin kehittämisideat ja terveiset.

Kiitokset etukäteen vaivannäöstäsi - Vastauksenne ovat meille tärkeitä!

Myyrmäen Huolto Oy

Ari Katz
hallituksen puheenjohtaja

KYSELYLOMAKE

Osa 1. Vastaaajan taustatiedot:

Edustamani taloyhtiön kokoluokka (x):

Alle 30 asuntoa ___ 30 - 60 asuntoa ___ Yli 60 asuntoa ___

Onko Teillä hallituskokemusta muusta kuin Myyrmäen Huolto Oy:n isännöimästä taloyhtiöstä(x):

Kyllä ___ Ei ___

Vastaaajan asema taloyhtiön hallituksessa (x):

puheenjohtaja ___ jäsen ___

Kuinka pitkä kokemus Teillä on yhteensä hallitustyöskentelystä taloyhtiöissä(x):

Alle 2 vuotta ___ 2-5 vuotta ___ Yli 5 vuotta ___

Vastaamista varten huomioikaa seuraavat ohjeet:

Kyselyssä esitetään väittämiä. Vastaaajan tulee kunkin väittämän kohdalla arvioida sitä kuinka kyseinen väittäjä pitää paikkansa ja lisäksi osioissa 2-3 pyydämme arviotanne siitä kuinka tärkeä esitetty asia on.

Kunkin **väittämän paikkansapitävyyttä omalla kohdallanne** mitataan asteikolla 1-5 seuraavasti:

- 1 = Täysin erimieltä
- 2 = Jokseenkin erimieltä
- 3 = Jossain määrin samaa mieltä
- 4 = Lähes samaa mieltä
- 5 = Täysin samaa mieltä

Lisäksi osiossa 2-3 pyydetään kunkin väittämän kohdalle merkitsemään väitteen mukaisen **asian merkitystä** asiakastyytyväisyydelle asteikolla 1-5 seuraavasti:

- 1 = Ei merkitystä
- 2 = Vain vähäistä merkitystä
- 3 = Kohtuullinen merkitys asiakastyytyväisyyteen
- 4 = Tärkeä tekijä
- 5 = Erittäin tärkeä tekijä

Osa 2. Mielenpiteenne nykyisistä palveluistamme ja toiminnastamme.

A. Kiinteistön huoltopalvelut:

Miten alla oleva väittämä vastaa näkemystänne ja kuinka tärkeä asia on Teille?

Vastausohje:

Ympyröikää mielenpiteenne: 1=Täysin erimieltä / 5= Täysin samaa mieltä

Ympyröikää asian tärkeys: 1= ei merkitystä / 5=Erittäin tärkeä tekijä

	Mielenpiteenne	Asian tärkeys
Kiinteistön huoltopalveluiden sisältö on selkeästi määriteltä	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Palveluiden laatu on riittävästi määrittely	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Palveluiden hinnoittelu on selkeää	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Palveluiden hinta/laatusuhde on hyvä	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Nykyiset palvelut vastaavat tarpeitamme	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Kiinteistöhuollon asiantuntemus on riittävä	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Palveluiden täsmällisyys ja varmuus on riittävä	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Asiakas voi riittävästi vaikuttaa sovitun huoltopalvelun sisältöön	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Asiointi kiinteistöhuollon kanssa on selkeää	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Asiointi kiinteistöhuollon kanssa on miellyttävää ja ystävällistä	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Saan riittävästi tietoa kiinteistön kunnosta, huollosta, korjauksista, kulutuksista	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Tiedottaminen kiinteistöhuollon palveluista on riittävä	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

Vapaa sana asioista, jotka koskevat kiinteistön huoltopalveluita:

B. Isännöintipalvelut:**Miten alla oleva väittämä vastaa näkemystänne ja kuinka tärkeä asia on Teille?****Vastausohje:**

Ympyröikää mielipiteenne: 1=Täysin erimieltä / 5= Täysin samaa mieltä

Ympyröikää asian tärkeys: 1= ei merkitystä / 5=Erittäin tärkeä tekijä

	Mielipiteenne	Asian tärkeys
Isännöintipalveluiden sisältö on selkeästi määriteltä	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Palveluiden hinnoittelu on selkeää	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Palveluiden hinta/laatusuhde on hyvä	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Nykyiset palvelut vastaavat tarpeitamme	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Isännöinnin asiantuntemus on riittävä	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Palveluiden täsmällisyys ja varmuus on riittävä	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Asiakas voi riittävästi vaikuttaa sovitun palvelun sisältöön	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Asiointi Isännöinnin kanssa on selkeää	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Asiointi Isännöinnin kanssa on miellyttävää ja ystävällistä	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Saan riittävästi tietoa hallituskokousten välillä taloyhtiön asioista	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Saan riittävästi tietoa isännöintiin liittyvistä ajankohtaisista asioista (esim. lakiasiat, suositukset jne.)	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

Vapaa sana asioista, jotka koskevat isännöintipalveluita:

Osa 3. Mielikuvani Myyrmäen Huolto Oy:stä.

Miten alla oleva väittämä vastaa näkemystänne ja kuinka tärkeä asia on Teille?

Vastausohje:

Ympyröikää mielipiteenne: 1=Täysin erimieltä / 5= Täysin samaa mieltä

Ympyröikää asian tärkeys: 1= ei merkitystä / 5=Erittäin tärkeä tekijä

Väittämä	Mielipiteenne	Asian tärkeys
Myyrmäen Huolto on alansa edelläkävijä	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Myyrmäen Huolto on aito kumppani taloyhtiölle	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Myyrmäen Huollon osaaminen ja muut resurssit ovat erinomaisella tasolla	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Myyrmäen Huolto lisää aktiivisesti asuinympäristön viihtyvyyttä ja asukkaiden hyvinvointia	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Myyrmäen Huollon asiakkaat ovat keskimääräistä tyytyväisempiä palveluihin	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

Vapaa sana edellä esitetyistä mielikuva-asioista:

Osa 4. Kehittämistarpeet.

Alla esimerkkejä teemoista, joiden pohjalta uusia palveluita ja kehittämishankkeita voisi ideoida. Rastikaa (x) esitetyistä mielestänne tärkeimmät kehittämisalueet.

(x)

—	Energian säästö	Idea?_____
—	Terveellisyys	Idea?_____
—	Sähköiset palvelut	Idea?_____
—	Turvallisuus	Idea?_____
—	Asukaspalvelut (esim. siivous, remontti jne.)	Idea?_____
—	Kaupunginosayhteistyö	Idea?_____
—	Sujuva korjaushanke	Idea?_____
—	Paikoitusalueiden kehittäminen	Idea?_____
—	Teknisen isännöinnin palvelujen kehittäminen	Idea?_____
—	Muu asiakaspalvelu	Idea?_____

Tähän osioon ovat tervetulleita kaikki kehittämisideat!

Lisää ajatuksia Myyrmäen Huolto Oy:n palvelujen ja toiminnan kehittämiseksi:

Kiitos!

Liite 2: Yhteenveto kyselytutkimuksen tuloksista

KIINTEISTÖN HUOLTOPALVELUT

Vastaajien mielipiteet kiinteistön huoltopalveluista

Toisen osion A-kohdassa vastaajilta kysyttiin mielipidettä kiinteistön huoltopalveluista sekä saivat arvioida asian tärkeyden. Asiakkaat saivat arvioida mielipiteensä asteikolla yhdestä viiteen, jolloin yksi tarkoitti täysin erimieltä ja viisi täysin samaa mieltä. Asian tärkeys arvioitiin myös asteikolla yhdestä viiteen, jolloin yksi tarkoitti ei merkitystä ja viisi erittäin tärkeää tekijää.



Kuva: Mielipiteet kiinteistöjen huoltopalveluista (keskiarvo)

Vastaajien mielipiteiden mukaan Myyrmäen Huolto Oy sai miellyttävästä ja ystävällisestä asiakaspalvelusta parhaimman keskiarvon 4,17. Vastaajat kokivat, että asiointi kiinteistöhuollon kanssa on selkeää (3,99) ja asiantuntemus on riittävä (3,91). Hyvän keskiarvon sai myös se, että vastaajat kokevat palveluiden vastaavan heidän tarpeitaan (3,91). Palveluiden täsmällisyyden ja varmuuden riittävyys saivat keskiarvon 3,67, kiinteistön huoltopalveluiden sisältöjen selkeä määrittely sai keskiarvon 3,65. Vastaajien mielestä palveluiden hinnoittelu oli selkeää jonka keskiarvo 3,63. Keskimäärin vastaajat kokivat, että

he saavat riittävästi tietoa muun muassa kiinteistöjen kunnosta ja huolloista (3,55).
 Palveluiden hinta/laatusuhde (3,39), palveluiden laatutason määrittely (3,37) ja
 kiinteistöhuollon tiedottaminen palveluista (3,36) saivat hyvin pitkälti samanlaiset keskiarvot.
 Alimman keskiarvon sai se, että asukkaat eivät voi vaikuttaa huoltopalvelun sisältöön (3,31),
 mikä voidaan kuitenkin laskea vielä positiiviseksi keskiarvoksi.

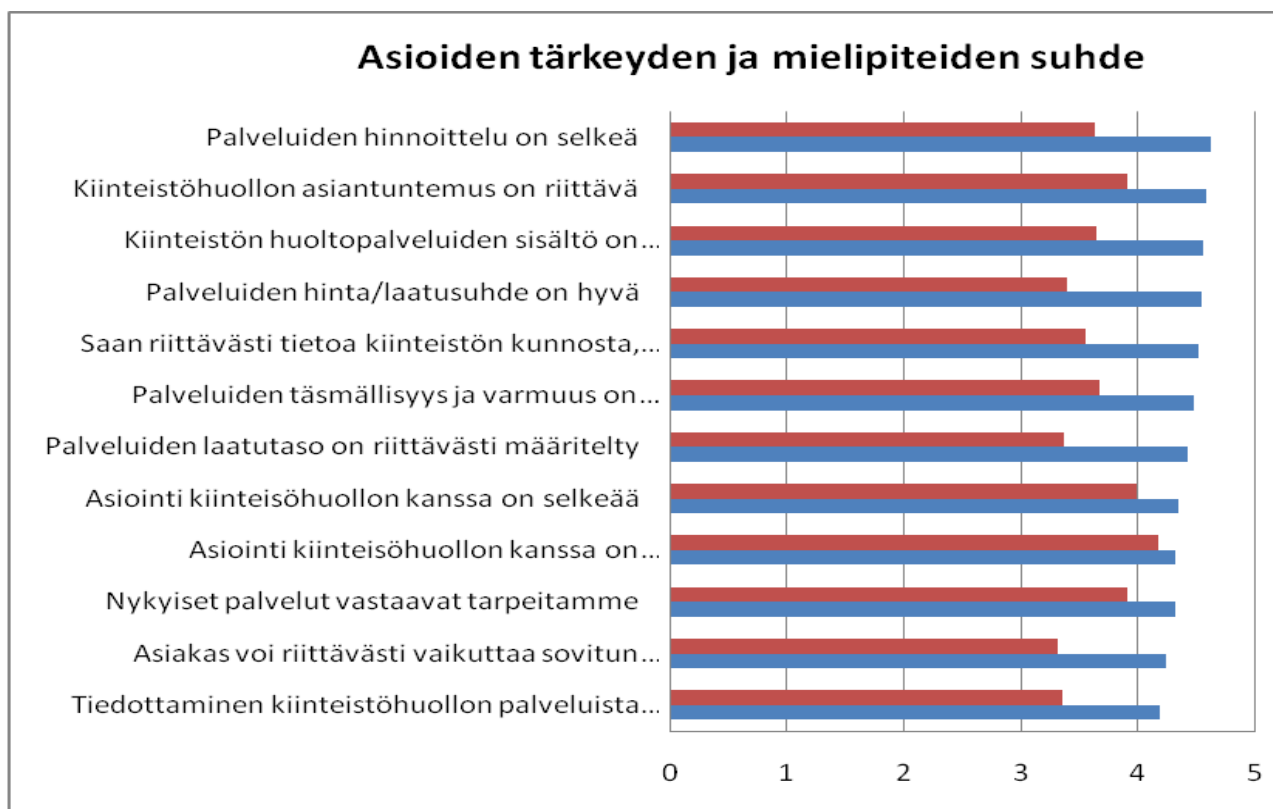
Kiinteistön huoltopalvelutekijöiden merkitys vastaajille



Kuva: Asioiden tärkeys kiinteistöjen huoltopalveluista (keskiarvo)

Vastaajien antamat keskiarvot asioiden tärkeydessä olivat hyvinkin tasaisia, jolloin keskiarvot sijoittuivat 4,19 - 4,63 välille. Korkeimman keskiarvon sai kohta, jossa palveluiden hinnoittelu on selkeää (4,63). Vastaajien mielestä tärkeimpiä kohtia olivat kiinteistöhuollon riittävä asiantuntemus (4,58), huoltopalveluiden sisällön selkeä määrittely (4,56), palveluiden hyvä hinta/laatusuhde (4,55) sekä tiedonsaanti kiinteistön kunnosta, huollosta yms. (4,52). Alle 4,5 keskiarvon saivat palveluiden riittävä täsmällisyys ja varmuus (4,48), riittävästi määritelty palveluiden laatutaso (4,42), selkeä asiointi kiinteistöhuollon kanssa (4,35), miellyttävä ja ystävällinen asiointi kiinteistöhuollon kanssa (4,32), palveluiden vastaavuus asiakkaiden tarpeisiin (4,32), asiakkaiden kyky vaikuttaa huoltopalveluiden sisältöön (4,24) sekä riittävä tiedottaminen kiinteistöhuollon palveluista (4,19).

Huoltopalveluja koskevien mielipiteiden ja merkitysten välinen suhde



Kuva: Asioiden tärkeyden ja mielipiteiden suhde

Taulukko kuvaa selkeästi vastaajien mielipiteiden suhdetta asioiden tärkeyteen. Pienimmät erot olivat seuraavissa kohdissa:

- Asiointi kiinteistöhuollon kanssa on miellyttävää ja ystävällistä (erotus 0,15)
- Asiointi kiinteistöhuollon kanssa on selkeää (erotus 0,36)
- Nykyiset palvelut vastaavat tarpeitamme (erotus 0,41).

Suurimmat erot olivat seuraavissa kohdissa:

- Kiinteistöhuollon asiantuntemus on riittävä (erotus 0,67)
- Palveluiden täsmällisyys ja varmuus on riittävä (erotus 0,81)
- Tiedottaminen kiinteistöhuollon palveluista on riittävä (erotus 0,83)
- Kiinteistön huoltopalveluiden sisältö on selkeästi määritelty (erotus 0,91)
- Asiakas voi riittävästi vaikuttaa sovitun huoltopalvelun sisältöön (erotus 0,93)

- Saan riittävästi tietoa kiinteistön kunnosta, huollosta yms. (erotus 0,97)
- Palveluiden hinnoittelu on selkeää (erotus 1)
- Palveluiden laatusuhde on riittävästi määritelty (erotus 1,05)
- Palveluiden hinta/laatusuhde on hyvä (erotus 1,16)

ISÄNNÖINTIPALVELUT

Vastaajien mielipiteet isännöintipalveluista

Toisen osion B-kohdassa vastaajilta kysyttiin mielipidettä kiinteistön isännöintipalveluista sekä asioiden tärkeyttä. Asioiden tärkeyttä arvioitiin myös asteikolla yhdestä viiteen, jolloin yksi tarkoitti ei merkitystä ja viisi erittäin tärkeää tekijää.



Kuva: Mielipiteet isännöintipalveluista (keskiarvo)

Vastaajien mielipiteiden mukaan korkeimman keskiarvon sai miellyttävä ja ystävällinen asiointi isännöinnin kanssa (4,19). Vastaajat kokivat, että isännöinnin asiantuntemus on riittävä keskiarvolla 3,98, sekä asiointi isännöinnin kanssa on selkeää (3,96). Vastaajien mielipiteiden mukaan nykyiset palvelut vastaavat heidän tarpeitaan keskiarvolla 3,88 sekä palveluiden täsmällisyys ja varmuus on riittävä keskiarvolla 3,72. Palveluiden hinnoittelu on selkeää (3,67) ja isännöintipalveluiden sisältö on selkeästi määritelty (3,65). Vastaajat kokivat, että he voivat riittävästi vaikuttaa sovitujen palveluiden sisältöihin (3,60), palveluiden hinta/laatusuhde on hyvä keskiarvolla 3,55 sekä asiakkaiden riittävä tiedonsaanti

hallituskokousten välillä oli riittävää (3,32). Alle 3 keskiarvon sai pelkästään yksi kohta, jossa vastaajat kokivat, että he saavat riittävästi tietoa isännöintiin liittyvistä ajankohtaisista asioista (2,99).

Eri isännöintipalvelutekijöiden merkitys vastaajille



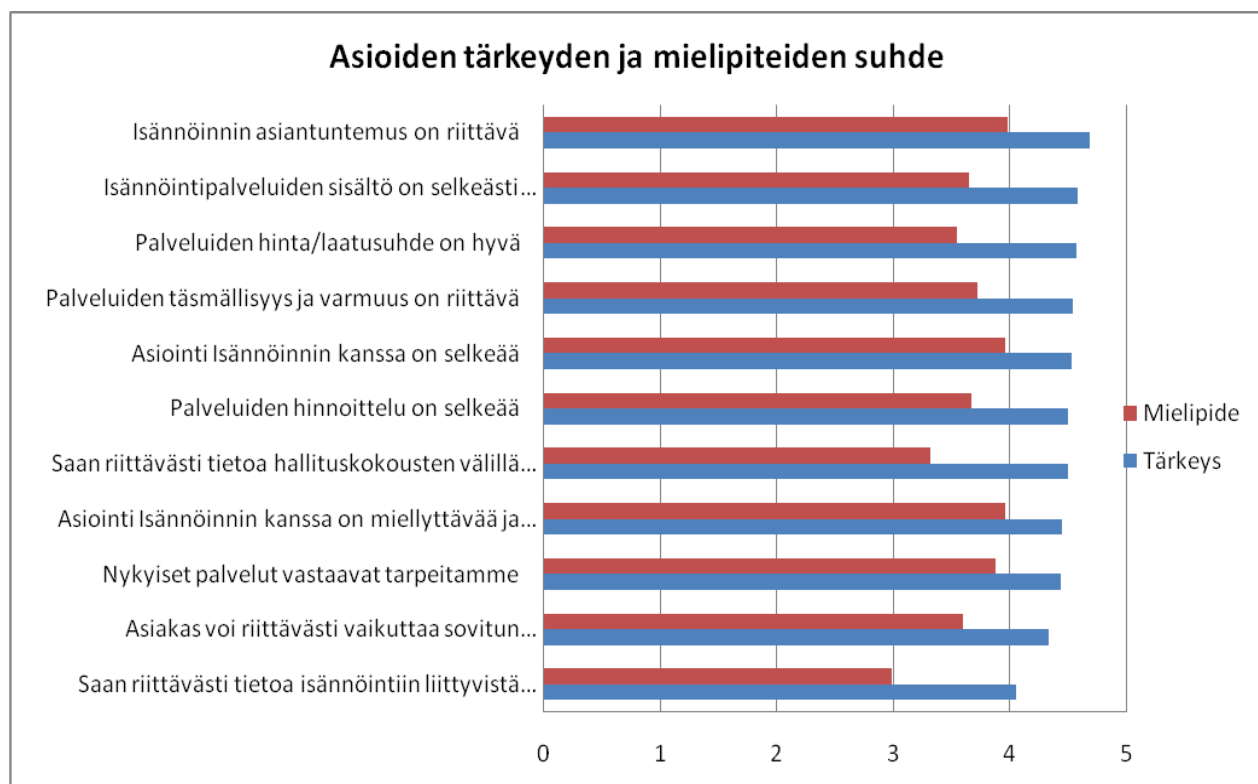
Kuva: Asioiden tärkeys isännöintipalveluista (keskiarvo)

Vastaajien mukaan asioiden tärkeydet olivat suhteessa toisiinsa hyvin tasaisia. Keskiarvot sijoittuivat 4,06 - 4,69 välille. Isännöinnin asiantuntemuksen riittävyys sai korkeimman keskiarvon (4,69). Korkeimpia keskiarvoja saivat myös seuraavat kohdat: isännöintipalveluiden sisältö on selkeästi määritelty (4,59), palveluiden hinta/laatusuhde on hyvä (4,57), palveluiden täsmällisyys ja varmuus on riittävä (4,54), asiointi isännöinnin kanssa on selkeää (4,53) sekä palveluiden selkeä hinnoittelu ja asukkaiden riittävä tiedonsaanti hallituskokousten välillä saivat molemmat keskiarvon 4,5.

Alle 4,5 keskiarvon saivat seuraavat kohdat: asiointi isännöinnin kanssa on miellyttävää ja ystävällistä (4,45), nykyisten palveluiden vastaavuus asiakkaiden tarpeisiin (4,44), asiakkaat voivat riittävästi vaikuttaa sovitujen palveluiden sisältöihin (4,34) sekä vastaajat kokevat, että he saavat riittävästi tietoa isännöintiin liittyvistä asioista (4,06).

Yleisesti ottaen vastaajat kokivat asioiden tärkeydet keskiarvoiltaan korkeiksi. Kuten aiemmissa kohdissa, vastaajat kokivat, että he eivät saa tarpeeksi tietoa isännöintiin liittyvistä asioista, mutta kuitenkin asioiden tärkeyttä arvioitaessa tiedottaminen sai alimman keskiarvon.

Isännöintipalveluja koskevien mielipiteiden ja merkitysten välinen suhde



Kuva: Asioiden tärkeyden ja mielipiteiden suhde

Taulukosta voi nähdä vastaajien antamien arvosteluiden mukaan mielipiteet ja asioiden tärkeyden suhdetta toisiinsa. Erot olivat kaikissa kohdissa melko suuret, ja seuraavassa on listattu pienimmästä erotuksesta suurimpaan:

- Asiointi isännöinnin kanssa on miellyttävää ja ystävällistä (erotus 0,49)
- Nykyiset palvelut vastaavat vastaajien tarpeita (erotus 0,56)
- Asiointi isännöinnin kanssa on selkeää (erotus 0,57)
- Isännöinnin asiantuntemus on riittävä (erotus 0,71)
- Asiakas voi riittävästi vaikuttaa sovitun palvelun sisältöön (erotus 0,74)
- Palveluiden täsmällisyys ja varmuus on riittävä (erotus 0,82)
- Palveluiden hinnoittelu on selkeää (erotus 0,83)
- Isännöintipalveluiden sisältö on selkeästi määritelty (erotus 0,94)
- Palveluiden hinta/laatusuhde on hyvä (erotus 1,02)

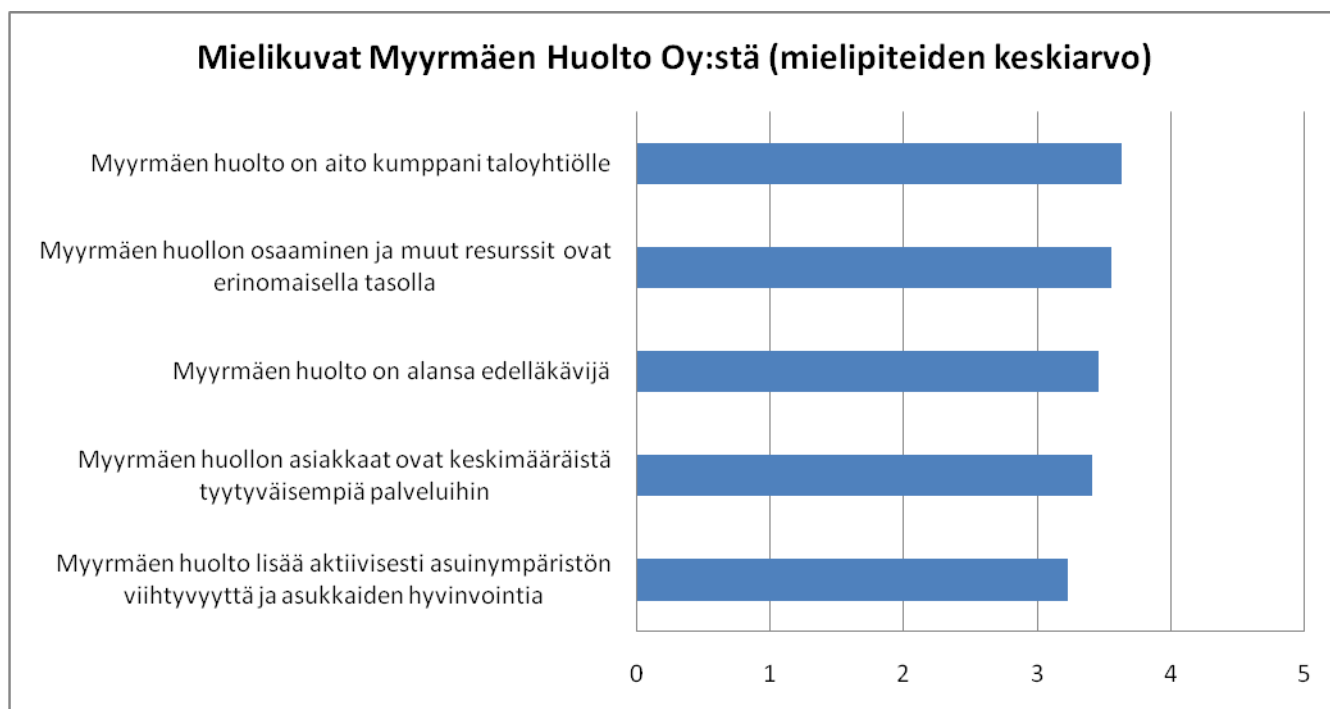
- Asiakkaat saavat riittävästi tietoa isännöintiin liittyvistä ajankohtaisista asioista (erotus 1,07)
- Asiakkaat saavat riittävästi tietoa hallituskokousten välillä taloyhtiöiden asioista (erotus 1,18)

MIELIKUVAT MYYRMÄEN HUOLTO Oy:stä

Kyselyn kolmannessa osiossa vastaajat saivat esittää mielipiteensä sekä asioiden tärkeyden seuraaviin väittämiin:

- Myyrmäen huolto on alansa edelläkävijä
- Myyrmäen huolto on aito kumppani taloyhtiölle
- Myyrmäen huollon osaaminen ja muut resurssit ovat erinomaisella tasolla
- Myyrmäen huolto lisää aktiivisesti asuinympäristön viihtyvyyttä ja asukkaiden hyvinvointia
- Myyrmäen huollon asiakkaat ovat keskimääräistä tyytyväisempiä palveluihin.

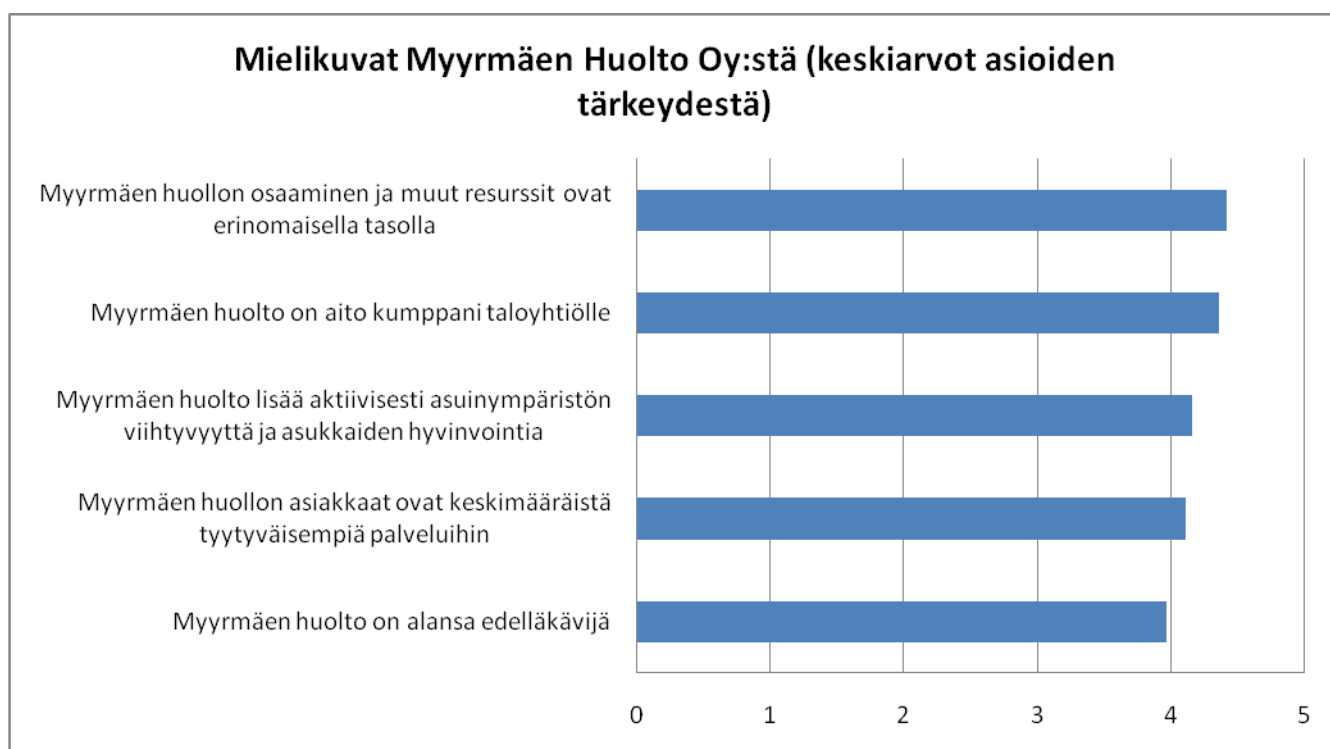
Mielipiteitä kuvattiin asteikolla yhdestä viiteen, jolloin yksi tarkoitti täysin eri mieltä ja viisi täysin samaa mieltä. Asian tärkeyttä kuvattiin myös samalla asteikolla, jolloin yksi tarkoitti ei merkitystä ja viisi erittäin tärkeää tekijää.



Kuva: Mielikuvat Myyrmäen Huolto Oy:stä (mielipiteiden keskiarvo)

Vastaajien mielikuvat ja heidän mielipiteet Myyrmäen Huolto Oy:stä olivat tasaisia, kaikkien jäädessä kolmen keskiarvon yläpuolelle. Vastaajat kokivat Myyrmäen Huolto Oy:n aidoksi kumppaniksi taloyhtiöille keskiarvolla 3,63. Isännöitsijän osaaminen ja muut resurssit olivat erinomaisella tasolla vastaajien antamien arvosteluiden mukaan keskiarvolla 3,55. Mielikuvien perusteella Myyrmäen huolto koettiin myös alansa edelläkävijänä keskiarvolla 3,46. Kyselyn mukaan asiakkaat ovat keskimääräistä tyytyväisempiä palveluihin (3,41) ja vastaajien mielestä Myyrmäen Huolto lisää aktiivisesti asuin ympäristön viihtyvyyttä ja asukkaiden hyvinvointia keskiarvolla 3,23. Yhteenvetona vastaajien mielikuvat ja niiden keskiarvot jäävät arviointiasteikolla määritelmän hyvän puolelle, joten taulukosta voi päätellä, että vastaajien mielikuva on positiivinen Myyrmäen Huolto Oy:stä.

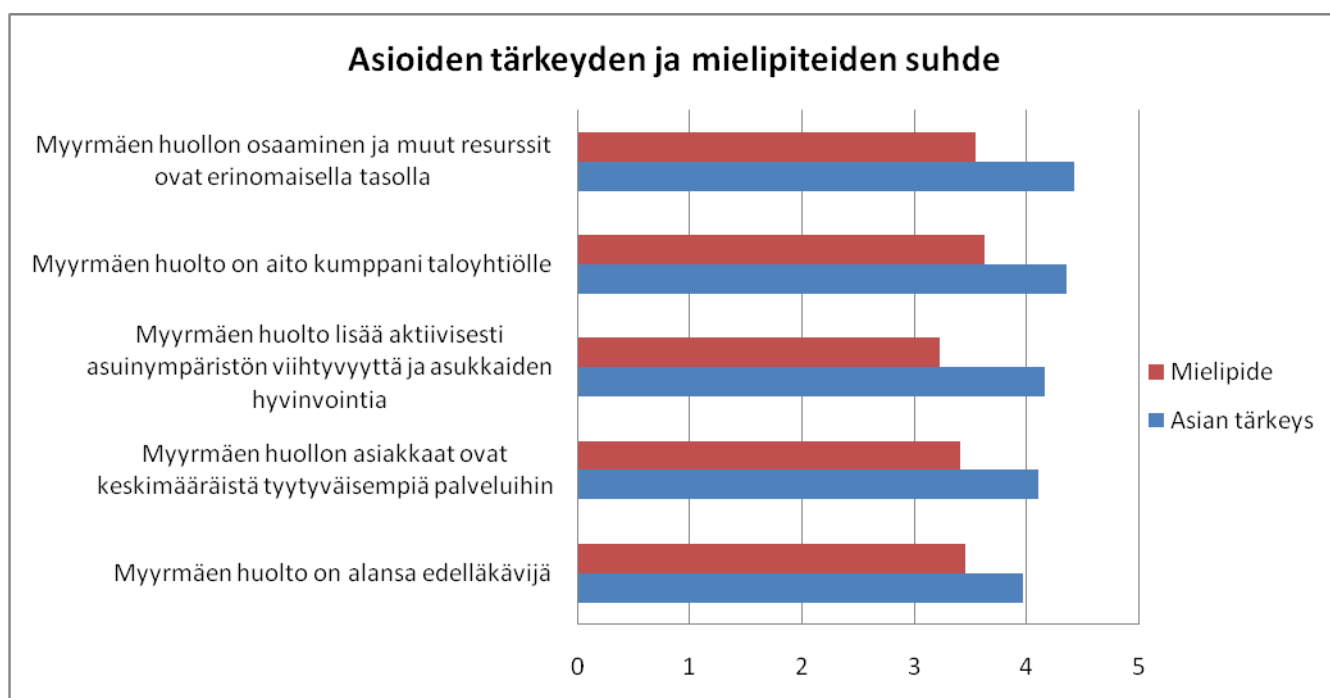
Mielikuva-asioiden tärkeys



Kuva: Mielikuvat Myyrmäen Huolto Oy:stä (keskiarvot asioiden tärkeydestä)

Vastaajat kokivat tärkeimmiksi asioiksi osaamisen korkean tason (4,42) sekä aidon kumppanuuden taloyhtiöille (4,36). Keskiarvolla 4,16 vastaajien mielestä on tärkeää, että isännöitsijä lisää asuin ympäristön viihtyvyyttä sekä asukkaiden hyvinvointia. Vastaajien mielestä asiakkaiden tyytyväisyys palveluihin on tärkeää (4,11) sekä heidän mukaansa on tärkeää, että Myyrmäen Huolto on alansa edelläkävijä keskiarvolla 3,97.

Mielikuvatekijän ja sen tärkeyden suhde



Kuva: Asioiden tärkeyden ja mielipiteiden suhde

Taulukko kuvastaa vastaajien mielipiteitä sekä asioiden tärkeyksien erotusta suhteessa toisiinsa. Seuraava luettelo antaa tarkat erotukset edellä mainituista:

- Myyrmäen huolto on alansa edelläkävijä (erotus 0,51)
- Myyrmäen huollon asiakkaat ovat keskimääräistä tyytyväisempiä palveluihin (erotus 0,70)
- Myyrmäen huolto on aito kumppani taloyhtiölle (erotus 0,73)
- Myyrmäen huollon osaaminen ja muut resurssit ovat erinomaisella tasolla (erotus 0,87)
- Myyrmäen huolto lisää aktiivisesti asuinympäristön viihtyvyyttä ja asukkaiden hyvinvointia (erotus 0,93)

Erot ovat paljon pienempiä verrattuna kahteen edelliseen vastaavaan taulukkoon. Taulukosta voidaan päätellä, että asiakkaiden mielikuvat ja niiden tärkeydet ovat tasapainossa toisiinsa nähden.

PALVELUIDEN JA TOIMINNAN KEHITTÄMISTARPEET

Esitetyt kehittämisteemat

Kyselyn neljännessä osiossa vastaajat merkitsivät rastin eri kehittämisteemojen kohdalle, jotka heidän mielestään tarvitsivat kehittämistä. Seuraavassa taulukossa on järjestyksessä kehittämisteemat, joista ensimmäisenä on eniten kehittämistarpeita vaativa teema. Teemojen vieressä on vastausten määrä vastaajien kokonaismäärästä, joka on 118.

Kehittämisteemat	Vastaajien määrä (118:sta)
Energiansäästö	51
Asukaspalvelut (esim. siivous, remontti jne.)	41
Turvallisuus	38
Teknisen isännöinnin palvelujen kehittäminen	35
Sähköiset palvelut	31
Paikoitusalueiden kehittäminen	31
Sujuva korjaushanke	30
Kaupunginosayhteistyö	20
Terveellisyys	11
Muu asiakaspalvelu	6

Kuva: Kehittämisteemat