

**DIGITAALISET PALVELUT ISÄNNÖINTILIIKETOIMINNAN
TEHOSTAJANA**



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Liiketoiminnan kehittäminen, Hämeenlinna

Syksy 2022

Raimo Suominen

Tekijä	Raimo Suominen	Vuosi 2022
Työn nimi	Digitaaliset palvelut isännöintiliiketoiminnan tehostajana	
Ohjaaja	Mikko Mäntyneva	

Tämä opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona isännöintitoimisto Isännöinti Kuntulle. Työn tavoitteena oli selvittää digitaalisten palvelujen hyödyntämistä isännöintiliiketoiminnan tehostamisessa ja antaa näkökulmia digitaalisuuden kehittämiseen isännöintiyrityksissä.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys käsitteli isännöintialaa, digitalisaatiota ja liiketoiminnan tehostamista. Työn empiirinen osuus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Isännöintiyritysten vastuuhenkilöille suunnatut teemahaastattelut toteutettiin keväällä 2022. Työn empiriaosuudessa tutkimustuloksia tarkasteltiin digitaalisten palvelujen nykytilanteen, kehittämisen ja tuloksellisuuden sekä tulevaisuuden osalta. Lopuksi koostettiin tutkimuksen johtopäätökset ja pohdinta.

Tutkimuksen tuloksena havaittiin, että digitaalisia palveluja voidaan hyödyntää monilla eri tavoin isännöintiliiketoimintaa tehostettaessa. Selkeimmät hyödyt syntyvät ajansäästönä ja työn tehostumisena, joskin hyötyjen absoluuttinen mittaaminen on paikoitellen haastavaa. Digitaalisuuden hyödyntämisessä on myös suuria eroja eri yritysten välillä. Yritysten erilaiset toimintaympäristöt ja resurssit eivät aina mahdollista digitaalisten palvelujen optimaalista hyödyntämistä, mikä voi asettaa yritykset eriarvoiseen asemaan tulevaisuudessa. Digitaalisuuden hyödyntämisen tuominen osaksi yritysten toimintastrategiaa helpottaa toiminnan kokonaisvaltaista kehittämistä yksittäisten parannusten sijaan.

Tutkimuksen johtopäätöksenä todettiin, että digitaaliset palvelut tarjoavat isännöintiliiketoiminnalle monipuoliset mahdollisuudet parantaa toiminnan tuloksellisuutta ja kannattavuutta. Haasteena on löytää kullekin yritykselle sopivat keinot digitaalisuuden hyödyntämiseen. Myös asiakkaiden vaatimukset ja alan kilpailutilanne edellyttävät digitaalisten palvelujen olevan osa yritysten palveluvalikoimaa. Digitaalisuuden hyötyjen mittaroinnissa ja digitaalisten palvelujen integroinnissa osaksi yritysten liiketoiminnallista kokonaisuutta riittää vielä kehitettävää tulevaisuudessa.

Hämeenlinna University Centre

Author	Raimo Suominen	Year 2022
Subject	Digital services as an enhancer of the hosting business	
Supervisors	Mikko Mäntyneva	

This thesis was commissioned by hosting office Isännöinti Kunttu. The goal of the work was to find out utilization of digital services in making hosting business more efficient and to give perspectives on the development of digitality in hosting companies.

The theoretical reference framework of the thesis handled the hosting business, digitalization and business efficiency. The empirical part of the work was carried out as a qualitative study. The theme interviews aimed at responsible persons of hosting companies were carried out in spring 2022. In the empirical part of the work, the research results were examined with regard to the current situation, development and effectiveness of digital services, and the future. Finally, the conclusions and reflection of the study were compiled.

As a result of the research, it was found that digital services can be used in many different ways to make the hosting business more efficient. The most obvious benefits arise as time savings and work efficiency, although measuring the benefits in absolute terms is sometimes challenging. There are also big differences between different companies in the utilization of digital technology. The different operating environments and resources of the companies do not always enable the optimal utilization of digital services, which may put the companies in an unequal position in the future. Bringing the use of digital technology into a company's operational strategy facilitates comprehensive development of operations instead of individual improvements.

The conclusion of the study was that digital services offer the hosting business versatile opportunities to improve the performance and profitability of the operation. The challenge is to find suitable ways for utilizing digital technology for each company. The demands of customers and the competitive situation in the industry also require digital services to be part of the companies' service selection. There is still a lot to develop in the future in terms of measuring the benefits of digitalization and integrating digital services as part of the business entity of companies.

Keywords Hosting, digitization, business, viability.
Pages 55 pages and appendices 1 page

Sisällys

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Digitalisaatio isännöintialalla	1
1.2	Tavoitteet ja tutkimusongelma.....	2
1.3	Tutkimuksen rajaukset.....	3
2	DIGITALISAATIO TOIMINNAN TEHOSTAJANA JA ASiantuntijapalveluiden ARVON LISÄÄJÄNÄ.....	4
2.1	Isännöintiliiketoiminnan digitaalisuus	4
2.2	Digitalisaatio liiketoiminnan tehostamisen välineenä.....	8
2.3	Digitalisaatio palvelun arvon lisääjänä.....	14
2.4	Digitalisaation vaikutus liiketoimintamalleihin.....	18
3	EMPIIRINEN TUTKIMUS	26
3.1	Toimeksiantaja	26
3.2	Tutkimusaineiston keruu	26
3.3	Tutkimuksen toteutus.....	27
4	TUTKIMUSTULOKSET	29
4.1	Digitaalisten palvelujen nykytilanne isännöintiyrityksissä.....	29
4.2	Liiketoiminnan kehittäminen ja tuloksellisuus	34
4.3	Digitaalisten palveluiden tulevaisuus	40
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	43
5.1	Johtopäätökset.....	43
5.2	Pohdinta.....	45
6	LÄHTEET.....	47
7	LIITTEET.....	1

Liitteet

Liite 1 Teemahaastattelujen taustakysymykset

1 JOHDANTO

1.1 Digitalisaatio isännöintialalla

Digitalisaatio koskettaa jokaista yritystä riippumatta toimialasta riippumatta, olipa sitten kyse perinteisinä koetuista aloista tai moderneista teknologia-aloista. Digitalisaation mahdollistamana yritykset lanseeraavat uusia teknologioita, käsittelevät valtavia määriä dataa tai luovat kokonaan uusia liiketoimintamalleja. Markkinoille tuodaan kokonaan uudenlaisia tuotteita ja palveluita, jotka hyödyntävät uudella tavalla digitaalista toimintaympäristöä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2019.)

Isännöinti kuuluu osaksi kiinteistö- ja rakennusala. Koko alan digitalisaatiota kehittämään perustettiin jo vuonna 2019 KIRA-digi, joka kuului silloisen hallituksen kärkihankkeisiin. Hankkeessa oli osallisena ministeriöitä, kuntia ja KIRA-foorumi. Isännöintialalla rakennuskannan valvojana ja hoitajana on hyvin keskeinen rooli hankkeessa. Hanketta rahoittavat valtio sekä kiinteistö- ja rakennusala. Hankkeen keskeisimpinä tavoitteena oli avata rakentamisen ja kaavoituksen julkista tietoa paremmin saataville, kehittää digitaalisia järjestelmiä ja toimintamalleja sekä alaa koskevien innovaatioiden ja liiketoiminnan tukeminen hanketoiminnan kautta. Hankkeen tavoitteena oli myös alan lainsäädännön kehittäminen paremmin digitalisaatiota tukevaksi visiona avoin ja yhteinen tiedonhallinnan ekosysteemi. Hanke koostuu kolmesta osasta: tiedonhallinnan harmonisointi, julkisen hallinnon säädös- ja muutostyöt sekä kokeiluhankkeet ja pilotit. Tiedonhallintaa harmonisoimalla pyritään edistämään jo olemassa olevien datajärjestelmien yhteensopivuutta, avaamaan kokonaan uusia rajapintoja viranomaisten rekistereihin sekä mahdollistamaan uudet tietoväylät alan eri osapuolten välille. Esimerkkinä tästä toimii esimerkiksi uusi sähköinen asunto-osakerekisteri. Hankkeen tavoitteisiin kuuluu myös digitalisaatiota hidastavien lakien ja säädösten muokkaaminen alaa paremmin palveleviksi. Lisäksi erilaisilla hankkeilla ja piloteilla pyritään luomaan koko kiinteistö- ja rakennusala hyödyttäviä ratkaisuja ja toimintatapoja. (KIRA-digi 2019.)

Isännöintiala on jäänyt digitalisaation kehityksessä selkeästi jälkijunaan moneen muuhun alaan verrattuna. Toimintaympäristön muutokset ja asiakkaiden uudet vaatimukset nykyjärjestelmille luovat vahvan muutospaineen erittäin perinteisenä mielletylle isännöintialalle.

Ala on jo pitkään puhunut digitalisaation murroksesta, mutta muutokset ovat olleet toistaiseksi melko hitaita. Isännöinnissä digitalisaatio ilmenee lähinnä etäkokouksina ja sähköisinä allekirjoituksina, kun toisaalla robotit mullistavat perinteisiä palvelualoja. Kehityksen kärjessä kulkeminen ei sinänsä ole mikään itsetarkoitus ja siinä on tietenkin myös kääntöpuolensa. Kärki joutuu usein vastaanottamaan järjestelmien lastentaudit ja muut ongelmat. Täten isännöintialakin voi perustella rauhallista etenemistä haluna ottaa uudet teknologiat ja toimintatavat käyttöön ilman uutuusriskejä. Joka tapauksessa isännöintiala järjestelmiseen ja toimintatapoihin elää suuressa murroksessa. Osa alan toimijoista haluaa omaksua digitalisaation osaksi toimintaansa mahdollisimman nopeasti, kun taas osa haluaa jatkossakin työskennellä pitkälti perinteisemmin menetelmin. (Tenhunen, 2021)

1.2 Tavoitteet ja tutkimusongelma

Tämä opinnäytetyö tehdään toimeksiantona lohjalaiselle isännöintiyritys Isännöinti Kuntulle. Työn tavoitteena on selvittää digitalisaatiota ja digitaalisten palvelujen hyödyntämistä isännöintiyrityksen liiketoiminnan kehittämiseksi ja tehostamisessa. Tavoitteena on myös antaa kehitysehdotuksia saatujen tutkimustulosten pohjalta isännöintiyrityksille, joilla digitaalisten palvelujen hyödyntäminen on vasta alkuvaiheessa tai pohdinnassa.

Opinnäytetyön idea syntyi oman työn kautta isännöintialan kouluttajana. Teen paljon yhteistyötä eri isännöintiyritysten kanssa ja olen nähnyt läheltä digitalisaation haasteet isännöintiyrityksille. Isännöintiala on pirstoutunut ja alalla toimii paljon pieniä ja keskisuuria yrityksiä, joiden mahdollisuudet ja resurssit digitaalisten palvelujen hyödyntämiseen ovat rajallisia. Toiminnan kehittäminen ei voi tapahtua kannattavuuden kustannuksella. Investointien digitaalisiin palveluihin pitää maksaa itsensä takaisin liiketoiminnan tehostumisena tai kannattavuuden parantumisena. Valmistu tietoa isännöintialan digitalisaation hyödyntämisessä nimenomaan liiketoiminnan tehostamisen näkökulmasta on hyvin vähän saatavilla, joten näin tässä selkeän tarpeen tutkimukselle, josta tämä opinnäytetyö sai alkunsa.

Työn tarkoituksena on selvittää, miten isännöintiyritys voisi parhaiten hyödyntää digitalisaatiota ja digitaalisia palveluita liiketoimintansa tehostamisessa.

Tutkimuskysymykset:

1. Voidaanko digitaalisia palveluja hyödyntämällä tehostaa isännöintiyrityksen liiketoimintaa?
2. Mitä hyötyjä isännöintiyritys voi saada digitaalisista palveluista?
3. Mitä digitaalisia palveluja isännöintiyrityksen kannattaa hyödyntää liiketoiminnassaan?

Tutkimustulosten tavoitteiden saavuttamisella voidaan hyödyntää toimeksiantajan lisäksi samalla toimialalla toimivia yrityksiä ymmärtämään paremmin digitalisaation mahdollisuuksia liiketoiminnassa ja sen tehostamisessa. Tutkimuksella voidaan helpottaa isännöintialan yrityksiä digitaalisten palvelujen hyödyntämisessä, kun niiden hyödyntämisestä on jo käytännön esimerkkejä. Monissa pienissä ja keskisuurissa isännöintiyrityksissä resurssit on vähäiset ja digitaalisten palveluiden käytettävyys niistä saatavien hyötyjen ohella ovat erittäin merkittävä asia. Tutkimuksella helpotetaan tiedonsaantia käyttökokeuksia ja ongelmia dokumentoimalla.

1.3 Tutkimuksen rajaukset

Työn teorettinen viitekehys on rajattu käsittelemään isännöintialaa, digitalisaatiota ja digitaalisia palveluita sekä isännöintialan liiketoiminnan tehostamista. Teoreettista viitekehystä on myös rajattu käytettyjen kirjallisten ja internetlähteiden osalta. Työssä on käytetty suurimmaksi osaksi kotimaisia lähteitä. Tämä on perusteltua, koska suomalaista isännöintijärjestelmää vastaavaa ei löydy mistään muualta ja esimerkiksi asunto-osakeyhtiölaki on lajissaan ainutlaatuinen koko maailmassa.

Tämän opinnäytetyön olennaisena osana toteutettiin teemahaastattelu isännöintialan yritysten vastuuhenkilöille. Yritykset haastatteluun valikoituvat Varsinais-Suomen ja Uudenmaan alueilta. Tämä valinta pohjautuu työssäni isännöinnin kouluttajana syntyneeseen kontaktiverkostoon kyseisiltä alueilta. Teen työssäni yhteistyötä lukuisten kyseisten alueiden eri isännöintiyritysten kanssa alan tutkintojen suorittamisen ja työharjoittelujen tiimoilta. Tästä ver-

kostosta oli helppo valita mahdollisimman kattava otos erityyppisistä isännöintiyrityksistä tutkimuksen pohjaksi.

Isännöintialan digitalisaatio on parhaillaan käynnissä ja tulee varmasti jatkumaan vielä pitkälle tulevaisuuteen alan yritysten erilaisista lähtökohdista ja tarpeista johtuen. Aiheeseen liittyviä opinnäytetöitä on tehty melko vähän. Isännöinti on myös suhteellisen pieni toimiala valtakunnallisesti, mikä omalta osaltaan vähentää sen kiinnostavuutta tutkijoiden piirissä. Esimerkiksi Juha-Pekka Pietilä Lahden ammattikorkeakoulusta on opinnäytetyössään käsitellyt isännöintialan digitaalisaatiota yleisellä tasolla. Opinnäytetyö on julkaistu keväällä 2019. Työssä sivutaan myös digitaalisten palvelujen käyttöä, mutta näkökulma keskittyy lähinnä käyttöön ja käytettävyyteen. Sen sijaan liiketoiminnan kannattavuuteen tai tehostamiseen isännöintialalla digitalisaation tai digitaalisten palvelujen avulla ei juurikaan oteta kantaa. Liiketoiminnan kannattavuus ja sen parantaminen ovat kuitenkin alan jatkuvuuden ja kehityksen kannalta olennaisen tärkeitä asioita. Ne luovat puitteet tulevalle ja tarjoavat resurssit kehittämislle, joten on tärkeää tutkia asioita myös kannattavuuden näkökulmasta.

Tämä opinnäytetyön tavoitteena on auttaa toimeksiantajaa ja muita vastaavassa tilanteessa olevia isännöintiyrityksiä tehostamaan liiketoimintaansa digitalisaatiota ja digitaalisia palveluja hyödyntämällä. Työn on tarkoitus antaa kuvaa digitalisaation nykytilanteesta isännöintiyrityksissä ja digitaalisten palvelujen hyödyntämismahdollisuuksista toiminnan tehostajina.

2 DIGITALISAATIO TOIMINNAN TEHOSTAJANA JA ASiantuntijapalveluiden Arvon Lisääjänä

2.1 Isännöintiliiketoiminnan digitaalisuus

Isännöintiala on jäänyt digitalisaation kehityksessä selkeästi jälkijunaan moneen muuhun alaan verrattuna. Toimintaympäristön muutokset ja asiakkaiden uudet vaatimukset nykyjärjestelmille luovat vahvan muutospaineen erittäin perinteisenä mielletylle isännöintialalle. Ala on jo pitkään puhunut digitalisaation murroksesta, mutta muutokset ovat olleet toistai-

seksi melko hitaita. Isännöinnissä digitalisaatio ilmenee lähinnä etäkokouksina ja sähköisinä allekirjoituksina, kun toisaalla robotit mullistavat perinteisiä palvelualoja. Kehityksen kärjessä kulkeminen ei sinänsä ole mikään itsetarkoitus ja siinä on tietenkin myös kääntöpuolensa. Kärki joutuu usein vastaanottamaan järjestelmien lastentaudit ja muut ongelmat. Täten isännöintialakin voi perustella rauhallista etenemistä haluna ottaa uudet teknologiat ja toimintatavat käyttöön ilman uutuusriskejä. Joka tapauksessa isännöintiala järjestelmiseen ja toimintatapoihin elää suuressa murroksessa. Osa alan toimijoista haluaa omaksua digitalisaation osaksi toimintaansa mahdollisimman nopeasti, kun taas osa haluaa jatkossakin työskennellä pitkälti perinteisemmin menetelmin. (Tenhunen, 2021)

Digitaaliset palvelut helpottavat monella alalla sekä työntekijöiden että asiakkaiden elämää. Myös isännöintiyrityksissä digitaalisuus voi olla ratkaisu moniin ongelmiin. Arkea voidaan keventää digitaalisilla ratkaisuilla. Moni isännöintiyritys elää yhä paperimappien ajassa. Uudet digitaaliset järjestelmät voivat helpottaa arkea etenkin rutiinitöiden, kuten laskutuksen tai asiakashallinnan tehtävien osalta. Asiakkaat haluavat nykyään hoitaa asiansa nopeasti ja vaivattomasti netissä. Isännöitsijäntodistuksen tilaamisen odotetaan onnistuvan sähköisesti muutamalla napion painalluksella. Myös työntekijät arvostavat nykyaikaisia työvälineitä ja järjestelmiä, joiden välillä tietoa pystytään liikuttetelemaan vaivattomasti. Digitaalisia palveluita ja järjestelmiä hyödyntämällä isännöintiyritys pystyy tuottamaan palvelunsa tehokkaammin ja edullisemmin kuin perinteisillä toimintatavoilla. Näin ollen palvelujen digitalisoinnilla tulee varmasti olemaan vaikutuksena isännöintialan yritysten kannattavuuteen tulevaisuudessa. Tämä muutos on väistämätöntä, joten digitalisaation mahdollisuuksiin tulisi tarttua rohkeasti. (Sales, 2019)

Digitaalisuus näkyy myös yhä enemmän taloyhtiöiden päätöksenteossa. Sähköiset kokoukset ja allekirjoitukset alkavat olla arkipäivää. Asunto-osakeyhtiölaki (1599/2009, 6 luku § 17) on jo pitkään mahdollistanut sähköiset kokoukset, mikäli yhtiöjärjestys ei niitä erikseen kiellä. Kokouksiin voi osallistua esimerkiksi Teamsin tai muun vastaavan järjestelmän avulla. Sähköinen allekirjoitus vastaa perinteistä lainvoimaisuudeltaan, kunhan allekirjoittajan henkilöllisyys on vahvasti varmennettu. Suurin osa dokumenteista allekirjoitetaan yhä käsin, mutta sähköinen allekirjoitus yleistyvät vauhdilla. Sähköiset kokoukset ja allekirjoittaminen helpottavat todella paljon isännöinnin arkea, koska kokouksia pidetään todella paljon ja dokumentte-

ja sekä sitä myöden allekirjoituksia kertyy suuria määriä. Sähköinen muoto myös helpottaa dokumenttien säilytystä ja arkistointia. (Forsblom, 2018)

Isännöintiliitto tekee vuosittain monia isännöintialaan liittyviä ja myös yhteiskunnallisesti merkittäviä tutkimuksia. Vuodesta 2016 lähtien on kahden vuoden välein tehty isännöintialan digiselvitys, jossa selvitetään alan edustajien näkemyksiä isännöintialan digitalisaatiosta ja sen kehityksestä. Uusimman digiselvityksen (Isännöintialan digiselvitys 2020) mukaan isännöitsijöiden suhtautuminen digitalisaatioon enimmäkseen positiivista. Lähes 90% isännöitsijöistä näkee digitalisaation hyödyt itselleen selkeinä ja ymmärrettävinä sekä lähes saman verran kokee digitalisaation tehostavan työn tekemistä. Valtaosa isännöitsijöistä näkee digitalisaation myös parantavan merkittävästi isännöinnin asiakaskokemusta. Myös uuden liiketoiminnan mahdollistuminen ja erilaisten hyötyjen saaminen digitalisaation avulla saivat isännöitsijöiltä huomattavan positiiviset arvosanat. Sen sijaan asiakkaiden valmiudesta digitaalisten palveluiden ja välineiden käyttöön oltiin huomattavasti pessimistisempiä. Vain reilulla kolmanneksella isännöitsijöistä oli tähän asiaan selkeästi positiivinen näkemys.

Samassa digiselvityksessä isännöitsijöiltä kysyttiin myös digitalisaation kehittämisen haasteista. Tässä yhteydessä nousi esiin useampia eri tekijöitä. Suurimpina haasteina nähtiin organisaatiokulttuurin kehityshakuisuus sekä tietoturvaan liittyvät haasteet. Vähiten huolta aiheuttivat asiakkaiden halukuus digitaaliseen asiointiin ja osaamisen riittävyys. Myös digitalisaatioon liittyvät investioinnit mietityttivät isännöitsijöitä. Kokonaisuutena digitalisaatioon ja sen kehittämiseen liittyviin haasteisiin suhtauduttiin kuitenkin optimistisesti ja vastauksista on tulkittavissa selkeästi uskoa näistä haasteista selviytymiseen.

Digiselvitys selvitti myös isännöinnin käytössä olevia digitaalisia työkaluja. Lähes kaikissa selvitykseen osallistuneissa yrityksissä oli käytössä erilaiset digitaaliset taloushallinto- ja isännöintijärjestelmät. Sähköisen allekirjoituksen ilmoitti ottaneensa käyttöön lähes 80 prosenttia yrityksistä. Huomattavasti vähemmän sen sijaan raportoitiin asiakaspalvelu- ja asiakkuudenhallintajärjestelmien käyttöönotosta. Näitä löytyi vain joka kolmannelta yritykseltä. Myös robotiikan hyödyntäminen on selkeästi vielä alkutekijöissään, sillä ainoastaan 15 prosenttia yrityksistä kehoitti hyödyntävänsä tätä digitaalista työkalua. Muutokset aiempiin tut-

kimuksiin ovat kuitenkin selvät ja digitaalisten työkalujen hyödyntäminen isännöintialalla etenee vauhdilla.

Isännöintiorganisaatioissa hallinnoitavan tiedon määrä on kasvanut jatkuvasti ja sama kehitys jatkunee myös tulevaisuudessa. Tiedon tallentaminen helposti ja turvallisesti alkaa olla yhä tärkeämpää isännöintiyrityksille. Tähän tarpeeseen löytyy markkinoilta monia eri ohjelmistoja. Isännöintialan pirstotuneisuudesta ja alan toimijoiden tarjoamien palvelukokonaisuuksien erilaisuudesta johtuen tietojärjestelmiin liittyvät tarpeet kuitenkin vaihtelevat yrityksittäin. Isännöintialan ohjelmistojen keskeisimmät osiot ovat kiinteistötietojen hallinnointi, vastikereskontra sekä osakerekisteri. Myös ohjelmistojen tekniset toteutukset poikkeavat toisistaan melkoisesti. Ohjelmistot voidaan asentaa yrityksen omalle palvelimelle tai niitä voidaan käyttää toimittajan ylläpitäminä pivipalveluina. Eri käyttötarkoitukset ja toimintaympäristöt vaikeuttavat ohjelmistojen vertailua isännöintiyrityksissä. Tärkeintä eri ohjelmistojen vertailussa olisi kuitenkin löytää isännöintiyrityksen omaan palvelukonseptiin sopivin järjestelmäratkaisu riippumatta ohjelmistojen muodosta tai koostumuksesta. (Kangasluoma 2022, 76)

Isännöintiyritykset ja niiden asiakkaina olevat taloyhtiöt ovat olleet joitakin vuosia EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen piirissä. Tämä ei ole aiheuttanut suurta muutosta toimintaan, vaan ongelmat ovat olleet lähinnä yksittäistapauksia liittyen henkilökäytön käyttöön ja taloyhtiöiden asukkaiden tietosuojaan. Digitaalisuuden lisääntyminen tuo omat haasteensa myös tietoturvaan ja isännöintiyritysten tuleekin suhtautua vakavasti oman toimintansa riskeihin ja pyrkiä niiden minimoimiseen. Esimerkiksi käytössä olevien järjestelmien tietoturvallisuudessa tulee huomioida siirrettävän materiaalin laatu, järjestelmien rajapinnat ja siirtoprosessien suunnittelu. Virheet tulisi pystyä ehkäisemään jo ennalta sen sijaan, että niitä joudutaan tutkimaan jälkikäteen. Myös kaikkien prosesseissa mukana olevien henkilöiden roolit ja käyttöoikeudet tulisi miettiä mahdollisimman tarkkaan. Tietoturvassa huolellisen suunnittelun merkitys ja sen vaikutus lopullisen toteutuksen onnistumiseen on äärimmäisen suuri. (Kangasluoma 2022, 82)

Julkisten palvelujen digitalisointi on kuulunut hallitusohjelmien kärkihankkeisiin jo useammassa hallituksessa. Hanke sähköisestä asunto-osakerekisteristä on ollut merkittävässä roo-

lissa näissä kärkihankkeissa (Toivanen, Wennberg, Kortelainen, Koramo, Takala & Köngäs 2018, 7). Laki huoneistötietojärjestelmästä hyväksyttiin 10.12.2018 ja se on edelleen ajankohtainen tuoden isoja mullistuksia koko isännöintialalle. Sen myötä paperisista osakekirjoista luovutaan kokonaan asunto-osakeyhtiöissä ja siirrytään käyttämään sähköistä rekisteriä niiden sijaan. Uusi laki astui voimaan vuoden 2019 alussa ja 1.1.2019 jälkeen perustetut taloyhtiöt ovat liittyneet automaattisesti sähköiseen asuinhuoneistorekisteriin. Ennen 1.1.2019 perustetuille asunto-osakeyhtiöille takaraja osakeluettelon siirrolle Maanmittauslaitoksen hallinnoimaan sähköiseen järjestelmään on 31.12.2023. Tavoitteena on luoda sähköinen palvelu, jossa on helposti ja luotettavasti saatavilla tarvittavat tiedot ja omistajamerkinnot asunto-osakkeista. Käytännön toteutuksesta ja ylläpidosta vastaa Maanmittauslaitos. On myös visioitu, että tulevaisuudessa asunto-osakeyhtiön osakas tai isännöitsijä saisi isännöitsijäntodistusta vastaavat tiedot suoraan viranomaisjärjestelmästä. Tämä visio edellyttäisi kuitenkin lähes kaiken taloyhtiön merkityksellisen tiedon siirtämistä huoneistotietojärjestelmään. Tämä hanke on vasta alkutekijöissään, mutta tarjoaa jo ajatuksen tasolla mielenkiintoiset mahdollisuudet digitaalisuuden näkökulmasta isännöintiyrityksille. (Kangasluoma 2022, 93)

2.2 Digitalisaatio liiketoiminnan tehostamisen välineenä

Digitalisaatio voi toimia liiketoiminnan uudistamisen välineenä. Siksi on tärkeää ymmärtää sen vaikutus liiketoiminnan perustekijöihin. Kaikkien menestykseen tähtäävien yritysten keskeisiä tavoitteita ovat kasvu kannattavuus ja kilpailukyky toimialasta tai valitusta strategias-
ta riippumatta. Digitalisaatio voi auttaa kasvun vauhdittamisessa, kulujen karsimisessa, laadun parantamisessa tai paremman asiakaskokemuksen tarjoamisessa. Yritysten johdon tulisi nähdä digitalisaatio työvälineenä, jolla nykyinen liiketoiminta voidaan nostaa uudelle tasolle tai synnyttää kokonaan uudenlaista liiketoimintaa. Digitalisaatio tarjoaa monia keinoja liiketoiminnan kasvattamiseen tai joskus myös laskun hidastamiseen tai toiminnan vaihtelujen tasoittamiseen. Uudet markkinat ja kohderyhmät, uudet digitaaliset palvelut ja liiketoimintamallit sekä ostamisen helppous ja vaivattomuus ovat vain muutamia esimerkkejä tästä. Ehkä varmimmat hyödyt syntyvät kustannusten alentamisesta tai niiden suitsimisesta. Automaatio, itsepalvelu ja toimitilakulujen väheneminen voivat olla esimerkkejä digitalisaation vaikutuksesta kustannusten tasoon. Digitalisaation kautta voidaan myös tehostaa yrityksen pääomien käyttöä, kun pystytään lisäämään pääoman kiertoa nopeutta tai vähentämällä yleensä

pääoman tarvetta. Myös liiketoimintaa rakenteellisesti uudistettaessa digitalisaatio voi toimia sekä keinona että ajurina. Sen avulla yrityksestä voi tulla palveluyritys tuotantoyrityksen ohella. Vanhat myyntikanavat voidaan korvata uusilla ja laittaa palvelujen tuottamisen tavat kokonaan uusiksi. Tämän transformaation tavoitteena on vahvistaa kasvua, kannattavuutta ja kilpailukykyä pitkällä tähtäimellä. Toisaalta pyritään turvaamaan yrityksen elinkelpoisuus tilanteessa, jossa vanha liiketoiminta on hiipumassa ja kuolemassa kokonaan pois. (Ilmarinen & Koskela, 2015. ss. 31-33)

Isännöintiala on valtakunnallisesti suhteellisen pieni toimiala eikä digitalisaatio ole ratkaisu kaikkiin alan ongelmiin. Pelkästään informaatioteknologiaan investoimalla ei paranneta liiketoiminnan kokonaisuutta. Paras lopputulos saavutetaan teknologiaa ja ihmisten toimintaa yhdistelemällä ja nimenomaan yhteistyössä asiakkaiden ja palveluiden käyttäjien kanssa. Sillä pystytään luomaan asiakkaalle todellista arvoa, sillä palveluilla ilman käyttäjiä ovat arvottomia. Käyttäjien rooli arvonluonnissa kasvaa jatkuvasti ja varsinainen ihmiskeskeinen palvelutalous luodaan yhdistelemällä palveluita, teknologiaa ja eri toimialoja mahdollisimman innovatiivisesti. (Työterveyslaitos, n.d.)

Yrityksen toiminnan siirtäminen tai siirtyminen digitaalisiin kanaviin ei ole uusi asia, vaan sitä on harrastettu yrityselämässä jo reilusti yli kymmenen vuoden ajan. Tästä huolimatta se on edelleen hyvinkin ajankohtainen ja olennainen keino käytettäväksi lähes kaikilla toimialoilla. Toiminnan siirtäminen verkkoon ei muuta sen peruslogiikkaa juurikaan, mutta yrityksen ja asiakkaan välinen kanava muuttuu. Verkkoa voidaan hyödyntää aiempien kanavien rinnalla tai se voi olla toiminnan pääasiallinen toimintakanava. Ilmeisimpänä syynä verkossa toimimiselle lienee asiakkaiden odotukset; asiakkaat odottavat nykyään voivansa asioida verkossa silloin kun heille itselleen sopii välittämättä aukioloajoista. Liiketoiminnallisesti on tärkeää olla siellä missä asiakkaatkin ovat eli verkossa ja somessa. Verkkokanavat ovat myös kustannustehokkaampia sekä kuluiltaan että pääoman käytön kannalta, koska se ei tarvitse kiinteistöjä ja henkilötyötakin tarvitaan vähemmän. (Ilmarinen & Koskela, 2015, ss. 71-73)

Isännöintiliiketoiminta Suomessa on pitkälti paikallista lukuunottamatta muutamia isoja, valtakunnallisia toimijoita. Digitalisaatio mahdollistaa aivan uudella tavalla liiketoiminnan laajentamisen myös isännöintialalla. Fyysisten palvelujen muuttaminen digitaaliseksi avaa aivan

uusia markkina-alueita myös paikallisesti toimiville yrityksille. Aikaisemmin paikallisesti myyty ja markkinoitu palvelu on digitaalisessa muodossa helppo laajentaa valtakunnallisesti saatavilla olevaksi. Erilaiset digitaaliset alustat voivat toimia myös työmarkkinoina alalle, joka jo nyt kärsii kroonisesta työntekijäpulasta. Olemassa olevat resurssit voidaan jakaa nopeasti riippumatta ajasta ja paikasta, jotka tähän asti ovat oleet rajoittavia tekijöitä. (Työterveyslaitos, n.d.)

Digitaalisiin kanaviin siirtyminen ei ole aivan yksioikoinen asia. Jotkut toiminnot voidaan siirtää digitaaliseen ympäristöön sellaisenaan. Verkkomaailmassa tiettyjen toimintojen luonne kuitenkin muuttuu esimerkiksi kovan kilpailun kautta. Netissä toinen vaihtoehto on aina muutaman klikkauksen päässä. Myynnin ja markkinoinnin raja on häilyvä, kun operoidaan digitaalisissa kanavissa. Verkkokauppa voi toimia esitteen tapaan, vaikka asioitaisiinkin paikan päällä myymälässä. Myös läsnäolon laatu nousee merkittäväksi tekijäksi. Mikäli yrityksellä on Facebook-sivut, niitä tulisi myös päivittää säännöllisesti. Markkinoinnin kerronnan tapa muuttuu verkossa, kun tekstin ja kuvan rinnalle tulevat erilaiset interaktiiviset toiminnot ja nettivideot. Mainontaa voidaan kohdistaa uudelleen käyttäjän selailuhistorian tai hakusanojen perusteella. Ostopulkujen toimivuutta voidaan analysoida erilaisilla optimointityökaluilla. Entistä useammin yrityksen toimintojen siirtäminen digitaaliseen ympäristöön ei ole yksioikoista, vaan asiakat käyttävät eri kanavia sekaisin. Tässä tilanteessa monikanavaisuuden hyödyntäminen nousee keskeiseksi teemaksi. (Ilmarinen & Koskela, 2015, ss. 73-76)

Isännöintiliiketoiminta ei tunnetusti toimi tienraivaajana uusille teknologioille tai palvelumalleille vaan pikemminkin päinvastoin. Monikanavaisuuden käsite alkoi yleistyä vuosituhaten vaihteessa, mutta isännöintiala on tässäkin suhteessa pitkälti vasta kehityksen alkuportailla. Monet isännöinnin palvelutkin ovat nykyään saatavilla verkossa, mutta ymmärrys laadukkaan palveluprosessin toteuttamisesta puhtaasti tietotekniikan avulla on monella alan toimijalla vielä hakusessa. Toisaalta asiakkaat olettavat saavansa kaikki palvelut myös digitaalisissa kanavissa yhtä laajasti ja laadukkaasti kuin manuaalisestikin. Asiakas haluaa itse päättää paikan, ajan ja käytettävän päätelaitteen. Hän voi hyödyntää asiakkuutensa elinkaaren aikana eri palvelukanavia haluamassaan järjestyksessä. Yrityksen palveluprosessin täytyy mahdollistaa tämä mahdollisimman saumattomasti. (Filenius, 2015, ss. 21-23)

Itsepalvelu voi olla yrityksille merkittävä tehokkuuden parantaja. Yritys voi siirtää erilaisia tehtäviä asiakkaiden hoidettaviksi digitaalisesti. Esimerkkeinä voivat olla ajanvaraukset, ilmoittautumiset ja asiakaspalvelukyselyt. Tehokas itsepalvelu edellyttää pitkälle automatisoituja toimintoja ja taustaprosesseja. Digitaalisen itsepalvelun muodot yleistyvät myös yritysten sisäisissä toiminnoissa, kuten laskutuksessa ja raportoinnissa. Myös dokumenttien digitalisointi on osa tätä kehitystä. Paperitonta toimistoa on visioitu jo vuosikymmeniä, mutta prosessien digitalisointi ja kovat kustannustehokkuusvaatimukset ovat viime aikoina nopeuttaneet tätä kehitystä. Yrityksen näkökulmasta paperi tarkoittaa työtä ja kuntannuksia. Tehokkuuden ohella paperittomuus luo mahdollisuuksia uusille digitaalisille palveluille. Esimerkkinä arkistointipalvelut, joista asiakas löytää omat sopimuksensa ja tilauksensa helposti. Dokumenttien digitalisointiin on kaksi perusvaihtoehtoa: asiakirjat voidaan skannata sähköiseen mutotoon, jolloin vältetään paperin käsittelyltä ja arkistoinnilta tai vaihtoehtoisesti luopua kokonaan asiakirjamuotoisesta käsittelytavasta. Jälkimmäisessä dokumentin tai lomakkeen tietosisällöstä tulee normaalia tietoa, jota hyödynnetään järjestelmissä, palveluissa ja prosesseissa (e-lasku). Asiakirjojen digitalisoinnista seuraa usein myös mahdollisuus tehdä sopimukset ja muut oikeustoimet digitaalisesti. Tämä edellyttää myös digitaalisen allekirjoituksen tai vahvistuksen käyttöönottoa jossakin muodossa. (Ilmarinen & Koskela, 2015, ss. 123-124)

Kun asiakas asioi itsenäisesti isännöintiyrityksen digitaalisessa palvelussa, onnistunut asiakaskokemus on äärimmäisen tärkeä yrityksen kannalta. Siihen panostaminen ja siinä onnistuminen palkitsevat toimijaa monilla eri tavoilla. Asiakkaat palaavat verkkopalveluihin useammin, kun palvelukokemus on onnistunut. Asiakasuskollisuus paranee ja palveluja suositellaan helpommin myös muille. Suosittelun kautta saatavat uudet asiakkaat ovat ilmaisia ja säästävät markkinointiponnisteluja ja -kustannuksia. Kaikki edelleä mainitut hyödyt ovat suoraan euroissa mitattavissa. Toisaalta huono asiakaskokemus verkkopalvelussa toimii juuri päinvastaisella tavalla. Asiakaspalvelu kuormittuu, ongelmanratkaisu vie organisaation resursseja ja menetettyjen asiakkaiden houkuttelemisen takaisin on kallista. Hyvin hoidettuna sujuva palveluprosessi voi tarjota myös huomattavan kilpailuedun, sillä koska kaikilla palvelut ovat pitkälti yhteneviä joukosta voi erottua vain tekemällä asiat muita paremmin. (Filenius, 2015, ss. 32-35)

Yrityksillä on monia eri keinoja, joilla pyritään sitouttamaan asiakkaita ja vahvistamaan asiakassuhteita. Viimeisten vuosikymmenten aikana teemat, kuten asiakkuusstrategiat ja asiakkuus ajattelu ovat yleistyneet kaikkien alojen yrityksissä. Näillä tavoitellaan tietenkin lisää asiakkaita ja myyntiä. Digitalisaatio ei muuta näitä tavoitteita mitenkään, mutta moneen muuhun asiaan sillä on paljonkin vaikutusta. Asiakkaiden suhtautuminen yrityksiin on muuttunut. Aiemmin asiakkaiden oli toimittava yritysten ehdoilla, mutta nykyään asiakkaat odottavat odotustensa ja toiveidensa ohjaavan yritysten toimintaa. Taustalla on pitkälti kaksi syytä: asiakkailla on nykyään enemmän valtaa ja heillä on myös enemmän vaihtoehtoja. Digitalisaatio myös muuttaa myös vuorovaikutuksen tapaa ja keinoja suhteessa asiakkaisiin. Henkilökohtaiset kontaktit vähenevät, yrityksillä on käytössä uusia keinoja asiakassuhteen vahvistamiseen ja yrityksillä on käytössään entistä enemmän informaatiota asiakkaiden tarpeista. Perinteiset yrityslähtöiset asiakassuhteen vahvistamiskeinot ovat saaneet väistyä merkityksellisuuden, henkilökohtaisuuden ja asiakkaan kokonaisvaltaisen ymmärtämisen tieltä. Digitalisaatio voi olla muutakin kuin teknologiaa, informaatiota ja prosesseja. Se voi olla myös Inhimillisyyttä ja persoonallisuutta, joilla erotutaan ja palvellaan asiakasta entistä paremmin. Asiakkaiden rooli muuttuu digitalisaation myötä. Perinteisesti asiakkaat on nähty objekteina yritykselle. Heidät on nähty markkinoinnin ja viestinnän kohteina, tuotteiden ja palveluiden käyttäjinä sekä tietysti maksajina. Digitalisaatio tekee asiakkaista aktiivisia toimijoita ja laajentaa heidän rooliaan. (Ilmarinen & Koskela, 2015, ss. 175-179)

Isännöintiliiketoiminta on mitä suurimmassa määrin asiakaspalvelua. Jokaisen isännöintiyrityksen tavoiteena on pitkät ja hedelmälliset asiakassuhteet asiakkaidensa kanssa. Hyvä asiakaskokemus tukee tätä tavoitetta. Asiakkaan käyttäjäkokemuksen muotoiluun kannattaa panostaa käytettävästä kanavasta riippumatta. Asiakkaan kokemuksessa on oltava läsnä yhtä lailla digitaalisissa kanavissa kuin kasvokkain tapahtuvassa vuorovaikutuksessakin. Palvelukokemuksen kokonaisvaltaisuus muodostuu vuorovaikutuksessa. Se syntyy yrityksen tavasta toimia yhtä lailla fyysisessä ympäristössä kuin digitaalisella alustallakin. Käyttäjäkokemus on avainasia asiakkaan sitouttamisessa ja siihen myös isännöintiyritysten tulisi panostaa kaikki käytössä olevat kanavat huomioiden. (Komulainen, 2018, s. 57)

Ennen digitalisaatiota yritykset pitkälti määrittivät puitteet ja säännöt kanssakäymiseen asiakkaiden kanssa. Digitalisaation myötä tämä asetelma on kääntynyt pääläelleen. Nyt asiakas

määrittelee ajankohdan, tavan ja kanavan, joissa haluaa olla vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa. Asiakkaat viihtyvät sosiaalisessa mediassa ja käyttävät paljon digitaalisia palveluita. Tämä käyttäytyminen antaa yrityksille uusia mahdollisuuksia olla entistä tiiviimmin mukana asiakkaiden elämässä. Yritys pääsee lähelle asiakasta ilman fyysistä etäisyyttä, jälleenmyyjä, jakelukanavia tai mediayhtiöitä. Uusi vuorovaikutus vaatii kuitenkin yritykseltä uudenlaista toimintaa. Asiakkaat eivät enää tyydy massamarkkinointiin, vaan odottavat sen sijaan tasa-arvoista dialogia, jossa asiakkaan oma maailma tunnetaan ja huomioidaan. Asiakas halutaan aktivoida antamaan tykkäyksiä, palautetta, kommentteja ja viime kädessä tietysti myös ostamaan. Aktiivisuus toimii indikaattorina sitoutumisen asteelle. Vuorovaikutus ei synny yksipuolisesti, vaan yritykset ovat joutuneet opettelemaan asiakkaan tavoille internetissä. Hyvät tarinat ja sisällöt houkuttelevat asiakkaita ja tarjoavat loistavan tilaisuuden asiakassuhteiden vahvistamiselle. Sisältömarkkinoinnilla ja tarinallistamisella pyritään vastaamaan juuri näihin tarpeisiin. Tästä syystä moni yritys rakentaa myös ”omaa mediaa”, jolla välitetään tietoa, markkinoidaan, viihdytetään ja erityisesti halutaan olla suoraan läsnä asiakkaiden arjessa ilman häiritseviä välikäsiä. (Ilmarinen & Koskela, 2015, ss. 180-181)

Myös isännöintiyritysten tulee arvioida omaa mediakäyttämistään uudessa markkinatilanteessa. Asiakaspalvelun tulee painottua netistä enemmän asiakkaan saamaan hyötyyn. Digitalisoituneessa ympäristössä asiakas haluaa nopeasti, osaavan asiakastuen peruspalveluna. Oikeanlaisella asiakaslähtöisellä digitaalisella lähestymistavalla voidaan yhdistää verkon ja fyysisen asiakaspalvelun kosketuspisteet vuorovaikutuksessa. Asiakaslähtöinen yritys osaa tarjota asiakkaalleen palvelutiimejä, jotka ymmärtävät ja osaavat ratkaista asiakkaiden ongelmat kokonaisvaltaisesti. Pelkän palvelun esittelyn tai ongelmanratkaisun sijaan tarjotaan pitkäaikaista strategista kumppanuutta, joka ajan myötä luo asiakkaalle huomattavasti enemmän arvoa. (Komulainen, 2018, ss. 296-297)

Vahvoihin suhteisiin kuuluu aina tunne, eikä asiakasuhde tee tästä poikkeusta. Perinteisesti tunne on rakentunut ihmisten välille. Digitalisaatiossa perinteinen tunnesiteen rakentaminen ei onnistu. On ollut pakko löytää uusia keinoja tunteen synnyttämiseen ja tunnesiteen vahvistamiseen. Positiivien tunteen syntymisen kannalta luottamus on kaikkein tärkein tekijä. Sosiaalisessa mediassa luottamus ja luotettavuus korostuvat entisestään, koska kynnyksellä yritykselle negatiivisten asioiden jakamiselle on hyvin matala. Toisaalta tunteiden herättäminen

edellyttää persoonallisuutta ja rohkeutta sisältöön ja esitystapaan. Kokemus on tunne, joka synnyttää kokemuksen. Asiakaskokemus ei ole vain palvelun teknistä laatua, vaan syvempi kokemus syntyy viestinnällä, kuuntelemisella ja vuorovaikutuksella kaikissa asiakaskohtaamisissa. Asiakkaan täytyy tuntea yrityksen halu ja asenne juuri hänen odotuksiensa täyttämiseen ja ongelmiensa ratkaisemiseen. (Ilmarinen & Koskela, 2015, ss. 188-189)

Isännöinti- ja liiketoiminnassakin palvelut eri yrityksillä ovat pitkälti yhteneviä, joten tunne nousee tekijäksi, jonka kautta on mahdollista erottua kilpailjoista. Tunteet ovat mielenkiintoisia juuri asiakaskokemuksen kannalta, koska niitä syntyy aina ja niiden merkitys asiakaskokemukselle on kiistaton. Muistikuva asiakaskokemuksesta syntyy ja tallentuu nimenomaan tunteen kautta. Tämä tulisi isännöintiyritystenkin ymmärtää markkinoinnissaan. Sen tulisi olla yksilöllisempää ja kietoutua entistä tiukemmin yhteen asiakaskokemuksen kanssa. Tutkimuksissa parhaiten menestyneet brändit ovat onnistuneet erottautumaan nimenomaan tunteella asiakaskokemuksessa. Samoissa tutkimuksissa asiakasuskollisuus linkittyy myös vahvasti tunteen merkityksellisyyteen. (Killström, 2020, ss. 9-10)

Sosiaalinen media yhdessä digitaalisten palvelujen kanssa on loistava alusta erilaisille puheenaiheille ja ilmiöiden synnylle. Monien ihmisten jakamat, tykkäämät ja kommentoimat tarinat synnyttävät ilmiöitä, jotka leviävät paljon alkuperäistä viestintää laajemmalle ja voimakkaammin. Yrityksen oman ja maksetun median rinnalle syntyy ”ansaittu media”, jota on ollut olemassa jo ennen digitalisaatiota, mutta jonka merkitys on sosiaalisen median siivellä moninkertaistunut. Sosiaalisen median avulla synnytetty keskustelut, puheenaiheet ja ilmiöt ovat yritykselle oivallinen keino tavoittaa asiakkaita. Se on myös tehokkaampi, vaikuttavampi ja edullisempi tapa perinteiseen mainontaan verrattuna. Onnistuakseen se kuitenkin vaatii rohkeutta ja tuoreita tulokulmia perinteisiin lähestymistapoihin. Myös ajoituksen pitää olla kohdallaan ja hieman aina tarvitaan myös onnea. (Ilmarinen & Koskela, 2015, ss. 190-191)

2.3 Digitalisaatio palvelun arvon lisääjänä

Toimintaympäristöjen muuttuessa digitaalisiksi, sähköisiksi tai virtuaalisiksi eivät aiemmin olemassa olleet ja fyysiseen maailmaan sidotut käsitykset arvonluonnista olekaan enää riittäviä. Digitalisaatio haastaa organisaation nykyiset toiminta- ja arvonluontitavat. Digitalisaa-

tion voidaan katsoa vaikuttavan arvonluontiin ainakin kolmella eri tavalla. Ensinnäkin digitalisaatio muuttaa fyysiset tuotteet ja palvelut digitaaliseen, virtuaaliseen ja globaalisti skaalautuvaan muotoon. Esimerkkinä paperiset kirjat ja sanomalehdet korvataan sähköisillä versioilla. Samalla uudistuvat myös niiden valmistus, käyttö ja jakelu. Tuotantoa ja toimintaa voidaan sopeuttaa kysyntään ja tarpeisiin data-analytiikan avulla. Toiseksi digitaaliset alustat luovat uusia, globaaleja markkinapaikkoja. Aikaisemmin paikallisesti myyty ja markkinoitu palvelu pääsee helposti kansainvälisille markkinoille. Olemassa olevat aineelliset ja aineettomat resurssit pystytään jakamaan lähes rajoituksitta ajasta ja paikasta riippumatta. Kolmanneksi pelkkä investoiminen informaatioteknologiaan ei riitä, sillä arvo syntyy teknologiaa ja ihmisten toimintaa yhdistelemällä. Arvo syntyy yhdessä asiakkaiden ja palvelun käyttäjien kanssa, koska palveluilla ilman käyttäjää ei ole arvoa. Käyttäjän rooli arvonluonnissa korostuu ja palvelutalouden ihmiskeskeisyys muodostuu palvelun, teknologian ja toimialan yhdistyessä uusilla, innovatiivisilla tavoilla. (Työterveyslaitos, n.d.)

Yksi sosiaalisen elämän perustoista on arvostaminen. Ihmisen sosiaalinen toiminta sisältää neljä eri näkökulmaa: sosiaalinen kanssakäynti tuttujen rutiinien ja säännönmukaisuuksien kautta, ihmisten välinen vallankäyttö, ihmisten väliset tunnesiteet sekä yhteisen toiminnan oikeutus ja hyväksyntä. Yhteinen hyvä syntyy yhteisestä arvoperustasta ja sen kautta määritetystä arvon selventämisestä ja toiminnan osoittamisesta arvokkaaksi. Myös arvostustalous liittyy yhteiseen hyvään. Sen lähtökohtana on se, että ihmisten yhdessä tekemät asiat koetaan tekemisen arvoisiksi. Arvostamisessa tämän yhteisen hyvän luonne tuodaan esiin. Arvostustaloudessa tekeminen perustuu tiettyyn arvoon ja pyrkimykseen sen lisäämiseen. Tämä voi tarkoittaa yhden tai useamman arvon määrällistä tai painotuksellista lisäämistä tai laadullista parantamista. Arvostamisen perustan määrittely auttaa ymmärtämään myös arvonluonnin monisyisyyttä. Arvostamisen tapojen analysointi voi tuottaa yhteisen hyvän ymmärrystä ja tehdä arvoperustat paremmin näkyviksi eri tahoille. Arvostustaloudessa toiminta saa arvonsa vasta ihmisten välisissä suhteissa, vuorovaikutuksessa ja kokemuksissa eli mikään ei ole arvokasta vai sellaisenaan. (Jalonen ym. 2020, ss. 57-60)

Digitalisaation avulla voidaan luoda arvoa monilla eri tavoilla. Käytetyin ja helpoin tapa lienee rajatun liiketoiminprosessin osien digitalisoiminen. Tavoitteena on yleensä kustannusten pienentäminen ja sen nopea todentaminen. Arvottamisen näkökulma tällaiseen pienten as-

keleiden digitalisaatioon tulee teollisuuden logiikasta, koska tavoitteena on tehokkuuden ja tuottavuuden parantaminen. Helpoimmat ratkaisut eivät kuitenkaan välttämättä ole aina parhaita. Ajanvarausjärjestelmä voidaan siirtää internettiin ja siten parantaa reusurssien käyttöä ja asiakaskokemusta, mutta erottautumistekijäksi siitä ei ole, jos kilpailijatkin tekevät saman muutoksen. Merkittävämpi potentiaali digitalisaatiossa onkin prosessien tehostamisen sijaan uudenaikaisessa ihmis- ja asiakaslähtöisessä ajattelussa. Digitaalinen arvonnäköalasta uudella tavalla kovaa liiketaloudellisia arvoelementtejä pehmeämpiin, tunteisiin ja kokemuksiin perustuviin elementteihin. Digitaaliset palvelut muuttavat ihmisten arjen, työelämän ja ihmisten väliset suhteet. Vakiintuneet toimintamallit ja toimialarajat murtuvat. Palvelukokemuksen vaatimustaso nousee ja virheitä on aiempaa vaikeampi saada anteeksi. Asiakkaat odottavat monikanavaista ja reaaliaikaista asiakaspalvelua. Kun yritys tässä tilanteessa hakee kilpailuetua digitalisaation avulla, ei riitä pelkästään sisäisten prosessien kunnossahoito. Paikka- ja aikasidonnaisuuden poistuminen edellyttää kokonaisuuden uudelleenorganisointia. Digitaalisen arvonnäköalasta perustana on eri toimijoiden tuottaman datan jalostamisessa asiakkaiden haluamiksi tuotteiksi ja palveluiksi. (Työterveyslaitos, n.d.)

Me ihmiset sosiaalisina olentoina olemme luonnollisesti kiinnostuneita siitä, mitä muut ihmiset meistä ajattelevat. Tämän vuoksi ihmiset pyrkivät esittäytymään muille suosiosuhteissa ja jopa kilpailemaan tulla arvostetuiksi. Arvostuksen hahmottaminen taloutena ja markkinoina on kuitenkin vaikeaa. Arvostustalous on olemassa, koska arvostuksen tavoittelu nähdään kannattavana. Arvostuksella on arvo ja sen tarjonta on rajallista, joten meidän pitää ponnistella ja kilpailla täyttääksemme arvostuksen tarpeen. Ihminen voi rationaalisesti vaikuttaa omiin mahdollisuuksiinsa saada paremmin arvostusta, joten arvostukselle löytyy sekä kysyntää että tarjontaa. Näin mahdollistuu vaihtosuhteiden syntyminen. Sekä arvostus ettei epäarvostus voidaan mieltää asenteiksi, joita ihmiset ilmaisevat ylistämällä tai paheksuamalla. Arvostuksen tuoma hyöty tai haitta riippuu siis asenteista. Arvostustalous määrittelee hinnan, joka koetaan vasta arvostettavasta toiminnasta luovuttaessa. Arvostettavien tekojen ja tapojen valinta sinällään ei ole arvostustaloutta lujittavaa, vaan niistä luopumisesta koituva hinta. (Jalonen ym. 2020, ss. 75-79)

Arvostustalouden perustana on ajatus arvostuksen kysynnästä ihmisten ja organisaatioiden pyrkiessä kasvattamaan saamaansa arvostusta. Näin ollen arvostusta voidaan sekä tarjota

että tavoitella, jolloin ihmiset ja organisaatiot pyrkivät vaihtosuhteisiin oman arvostuksensa kasvattamiseksi. Parhaimmillaan arvostuksesta voi muodostua erottautumistekijä, joka näkyy myös yrityksen tuloksessa ja varallisuudessa. Arvostustaloudessa toimiminen voi olla potentiaalisesti kannattavaa, sillä arvostusperustainen toiminta luo osaamista, jota on vaikeaa kopioida ja joka voi tarjota huomattavaa kilpailuetua. Kestävin kilpailuetu syntyy arvolupauksesta, johon on onnistuttu sisäänrakentamaan yritykselle arvostusta tuovia elementtejä. (Jalonen ym. 2020, ss. 87-90)

Isännöintiyrityksen asiakasta kiinnostaa onko myynnissä asiantuntijapalvelua vai pelkää apuvoimaa. Asiantuntija tietää jotain, mitä asiakas ei tiedä tai osaa tuottaa tuloksia häntä tehokkaammin. Pelkän apuvoiman tarjoaja ei juurikaan ole kiinnostunut asiakkaan toiminnasta tai riskeistä. Palvelulupauksen tulee olla rehellinen ja sellainen, johon palveluntarjoaja itsekin uskoo. Riman on oltava korkealla, eikä haittaa vaikka joskus tulisikin epäonnistumisia. Onnistuneiden palvelutoimitusten tuotot ja tulokset kompensoivat muutaman epäonnistumisen moninkertaisesti. (Apunen, 2020, ss. 133-134)

Arvostustalous tarjoaa digitalisoitumisen tarkasteluun aivan uudenlaisia mahdollisuuksia. Ihmisen käyttäytymisen seurauksena syntyvää dataa voidaan käyttää sekä hyvään että pahaan. Digitalisaation positiivisissa puolissa nähdään mahdollisuus vapautua yksitoikkisista ja tylsistä töistä sekä tuottavuuden lisäämisen ulottuvuudet. Elämänlaatu paranee, kun rutiinien sijaan on mahdollisuus keskittyä luoviin ja merkityksellisempiin asioihin. Toisaalta digitalisaatio ilmiönä aiheuttaa tehokkuuden lisäksi myös syrtjäytymistä. Kaikkien ihmisryhmien mahdollisuudet hyödyntää digitaalisaation mukanaan tuomia palveluja ovat rajalliset. Tarjolla olevat digitaaliset palvelut sopivat monille, mutta eivät ole kaikkien ulottuvilla. Arvostustalous tarjoaa hyvän näkökulman laajenevan digitalisaation tarkasteluun. Kaikki teknologian mahdollistamat palvelut eivät välttämättä ole liiketaloudellisesti kannattavia eivätkä ne tuota organisaatioille eri sidosryhmisen arvostusta. Sen sijaan, että arvostustaloudessa analysoitaisiin eri teknologioiden hyviä ja huonoja puolia keskitytään siinä datan keräämiseen, organisoimiseen ja analysoimiseen kautta tapahtuvaan arvostuksen herättämiseen. (Jalonen ym. 2020, ss. 100-102)

Tulevaisuudessa fyysiset ja digitaaliset ympäristöt tulevat sulautumaan yhä enemmän yhteen ns. kokemusalustoiksi. Digitaalisten kokemusalustojen merkitys tulee kasvamaan merkittävästi. Kokemusalusta tarkoittaa digitaalisia kanavia ja erilaisia fyysisiä kohtaamispaikkoja yhdistäviä alustoja, jotka tuottavat käyttäjälle personoidun kokemuksen sijaintipaikasta riippumatta. Teknologialla pystytään ennustamaan käyttäjän tai vierailijan tarpeita ja muokkaamaan palveluita käyttäjän oman liikkumisen mukaisesti. Alusta muokkautuu käyttäjän tarpeiden mukaisesti tekoälyn ohjaamana. Alusta voi olla esimerkiksi jokin fyysinen rakennus tai liikenneväline, joka kerää dataa käyttäjistä ja oppii sen kautta sopeuttamaan omaa ympäristöään käyttäjän toiveiden mukaiseksi ja tarjoamaan entistä räätälöidympiä kokemuksia käyttäjille. Tietomäärän ja asiakasymmärryksen kasvaessa tarve asiakkaan käyttäytymisen ohjailuun lisääntyy. Tämä ns. käyttäytymisen muotoilu onkin nopeasti leviävä trendi. Asiakkaiden käyttäytymistä pyritään muotoilemaan ja ohjaamaan jatkuvasti. Automaattiset muistutusviestit eri palveluista ovat hyvä esimerkki tästä. Käyttäjä kuvittelee tekevänsä itsenäisiä valintoja, vaikka taustalla on hienovaraisista käyttäytymisen ohjailua. Mitä enemmän asiakkaasta tiedetään kerätyn datan kautta, sitä helpompaa on hänen valintojensa ohjailu halutulla tavalla. Asiakaskokemus sävyttyy tulevaisuudessa entistä enemmän käyttäjän, yritysten ja ympäristön teknologian ja datan mahdollistamalla vuorovaikutuksella. Menestyjät osaavat hyödyntää tätä kehitystä ja rakentavat asiakkailleen uniikkeja kokemuksia, joilla sitouttavat käyttäjät uskollisiksi itselleen. Kerätty tieto auttaa yrityksiä tunnistamaan ne hetket, joissa käyttäjä on vastaanottavaisimmillaan yrityksen tarjoomalle. (Holma ym. 2021, ss. 306-307)

2.4 Digitalisaation vaikutus liiketoimintamalleihin

Digitalisaation vaikutukset ulottuvat liiketoiminnan kaikkiin osa-alueisiin. Syntyy uusia liiketoimintamalleja ja prosesseja sekä uutta teknologiaa. Uudet liiketoimintamallit hakevat kilpailuetua digitaalisista verkostoista, joissa mahdollistuu uudenlainen jakaminen, hajautettu osaaminen ja arvon luominen eri toimialojen välillä. Uudet omistamisen tavat ja liiketoimintamahdollisuudet syrjäyttävät perinteisemmät tavat, sillä sijoittajat, rahoitus, osaaminen ja asiakkaat ovat yhä useammin digitaalisissa verkoissa. (Komulainen, 2018, s. 102)

Tutkimukset osoittavat, että markkinoilla on lähtökohtaisesti neljää erilaista liiketoimintamallia. Ensimmäisen mallin muodostavat tuottajat, jotka valmistavat, markkinoivat, myyvät ja

vuokraavat erilaisia fyysisiä palveluita. Toisessa mallissa palveluntarjoajat tuottavat arvoa ihmisten osaamisella jalostamalla sitä palveluiksi, joita asiakat haluavat ostaa. Kolmantena tulevat sisältöä luovat innovaattorit, joilla arvo syntyy ideoista. Ne voivat olla esimerkiksi tekijänoikeuksia, joita kehitetään ja myydään asiakkaille. Viimeisenä, neljäntenä mallina ovat alustantarjoajat, joilla arvo perustuu ihmisten välisiin suhteisiin. Nämä yritykset luovat alustan, jota käyttäjät voivat hyödyntää kaupankäyntiin ja vuorovaikutukseen. Tämä mahdollistaa tuotteiden myynnin, suhdeverkoston rakentamisen, ohjeiden jakamisen sekä yhteistyön tekemisen. (Komulainen, 2018, ss. 103-104)

Isännöintiyritykset palvelualan toimijoina hakevat liiketoimintamallejaan tietysti palveluyritysten liiketoimintamallien joukosta. Esimerkiksi erilaiset ketterät liiketoimintamallit ovat lisääneet suosiotaan digitalisaation avustuksella. Digitaaliset palvelut tukevat ketterän toiminnan malleja mahdollistaessaan nopeatkin muutokset suhteellisen pienillä investoinneilla. Sisen meren strategia, scrum ja pyrähdys ovat esimerkkejä ketteristä liiketoimintamalleista, joita myös isännöintiyrityksen voivat toiminnassaan hyödyntää. Nämä toimintamallit sopivat erinomaisesti hyödynnettäväksi palveluyrityksissä. Yleensä niiden soveltaminen kannattaa aloittaa periaatetasolta ja muokata niitä sitten yrityksen kulloiseenkin tilanteeseen sopiviksi. Usein parhaat ratkaisut löytyvät useampia liiketoimintamalleja yhdistelemällä ja poimimalla niistä käyttöön parhaita asioita sen sijaan, että toimittaisiin vain yhden mallin mukaisesti. (Herranen, 2020, ss. 45-52)

Taloudellisen menestyksen suhteen eri liiketoimintamallien välillä on isoja eroja. Libert, Beck ja Wind tutkivat tätä ja totesivat, että alustantarjoajat menestyivät jopa kahdeksan kertaa muita liiketoimintamalleja paremmin hyödyntämällä teknologiaa ja oman verkostonsa tarjoamia mahdollisuuksia. Alustantarjoajien liikevaihto kasvoi nopeammin, voittomarginaalit olivat korkeampia ja varojen käyttö tehokkaampaa kuin muissa malleissa. Erot eri mallien välillä selittyvät skaalautumisella; fyysisten palveluiden skaalaus ei ole yhtä helppoa, nopeaa ja kustannustehokasta kuin digitaalisia ominaisuuksia hyödyntävissä malleissa. Digitaalisia verkostoja hyödyntämällä skaalauksen kustannukset jäävät lähelle nollaa ja verkosto voima luo tilanteen, jossa jokainen verkoston uusi osallistuja lisää arvoa mukanaolijoille. Verkosto siis ikään kuin tehostaa omaa kasvuansa. Vaikka monet yritykset hyödyntävät teknologiaa, vain harvat pystyvät luomaan uusia liiketoimintamalleja, joilla saadaan kilpailuetua muihin digi-

taalista teknologiaa hyödyntämällä. Yritys voi kuitenkin tehostaa omaa liiketoimintaansa hyödyntämällä erilaisia digitaalisen liiketoiminnan malleja. (Komulainen, 2018, ss. 104-105)

Digitalisaatio on luonut kokonaan uusia liiketoimintamalleja, mutta se on myös murtanut vanhoja malleja sekä aiheuttanut liukumia eri toimialojen välillä. Täysin uudet liiketoimintamallit syntyvät pääasiassa uusien toimijoiden mukana, kun taas perinteiset toimijat tyytyvät usein laajentamaan omaa ansaintalogiikkaansa digitalisaatiota hyödyntämällä. Liiketoimintamalleissa erottuu kolme erilaista elementtiä. Ensimmäisenä on value creation eli miten arvoa tuotetaan. Toisena voidaan erottaa arvon synty ja sen myyminen asiakkaille (value delivery). Kolmantena elementtinä erottuu arvolla rahastaminen eli varsinainen ansaintamalli (value capture). Kaikissa näissä liiketoimintamalleissa toistuvat myös tietyt perustekijät. Digitaalisten palveluiden skaalautuminen aiheuttaa huomattavasti vähemmän muuttuvia kustannuksia kuin analogisten, koska henkilötyövoimaa ei tarvita. Myös alkuinvestoinnit ovat huomattavasti alhaisemmat uusissa liiketoimintamalleissa. Tämä voi rohkaista kokeilemaan helpommin uusia malleja. Kiinteistä kustannuksista tulee muuttuvia, jotka skaalautuvatkin toiminnan laajuuden mukaan. Myös asiakkaiden tavoitettavuus on helpottuu mahdollistaen laajemmat markkinat. Lisäksi digitaaliset markkinat synnyttävät paljon dataa, jolla jo itsessään on tiettyä arvo ja merkitys. (Ilmarinen & Koskela, 2015, s. 136)

Uuden luominen vaatii aina innovointia. Isännöintiala ei lähtökohtaisesti ole kuuluisa uudistumiskyvystään ja uusien toimintamallien lanseerausistaan. Hyvin usein innovointia vastustetaan tukeutumalla vanhaan, tuttuun ja turvalliseen toimintaan. Vaikka tuotteet ja palvelut olisivat miten laadukkaita, niillä ei voi markkinoilla käyttää erottautumiskeinona, jos kaikilta kilpailijoilta löytyy vastaavat. Innovointi vaatii ennakkoluulotonta asennetta ja hieman myös leikkimielisyyttä haudanvakavuuden sijaan. On uskallettava astua pois tutulta polulta, jotta voi löytää jotain jotain uutta ja toimivaa. Toisaalta joskus jo se, että uskallamme tehdä asiat hieman toisin kuin kilpailijat voi synnyttää joatin uutta ja hienoa. Kyse on uskalluksesta ja rohkeudesta, joka lähtee ensin yrityksen omistajista tai johdosta, ja joka sitten leviää koko yrityksen henkilöstöön. (Herranen, 2020, ss. 24-26)

Kaikki edellä mainitut uusien liiketoimintamallien perustekijät tarjoavat yrityksille mahdollisuuksia omien liiketoimintamallien uudistamiseen. Eityisesti uudet toimijat näyttävät hyö-

dyntäneen tarjoutunutta mahdollisuutta. Markkinoiden haastajina niillä on kykyä ja halua ottaa riskejä perinteisiä toimijoita enemmän. Olemassa olevat järjestelmät, kulttuuri ja prosessit eivät toimi rajoittimina. Kevyt kustannusrakenne tarjoaa mahdollisuuden markkinoiden valtaamiseen hinnan avulla, mutta usein ne ovat onnistuneet myös rakentamaan digitaaliseen toimintaympäristöön sopivan asiakaskokemuksen. Perinteisten toimijoiden asema on vaikeampi uuden liiketoimintamallin näkökulmasta. Niiden pitää puolustaa jo olemassa olevaa liiketoimintaa ja toisaalta pitäisi hyökätä myös uusille markkinoille. Pahimmassa tapauksessa uusien markkinoiden haku voi syödä nykyistä liiketoimintaa. Vaihtoehtona voi tietysti olla myös yhteistyö uusien toimijoiden kanssa tai niiden toimien kopiointi. Yritys joutuu itse arvioimaan ja valikoimaan itselleen sopivimman mallin omaan tilanteeseensa peilaten. Seuraavassa tarkastellaan eri vaihtoehtoja nykyisen liiketoimintamallin muokkaamiseen tai kokonaan uuden liiketoimintamallin omaksumiseen. (Ilmarinen & Koskela, 2015, ss. 137-138)

Isännöintiliiketoimintaakin voi uudistaa myös järeämmillä toimenpiteillä, jotka yleensä uudistavat myös käytössä olevat liiketoimintamallit ainakin osittain. Liiketoimintakaupassa ostetaan tietty määritelty liiketoiminta siihen liittyvine toimintoineen ja usein myös henkilöstöineen. Liiketoimintakaupan etuna on, että ostaja saa vain haluamansa toiminnot, eikä tarvitse ostaa tasetta, joka edustaa menneisyyttä. Liiketoimintakauppojen avulla yritys voi uudistua ja luoda nahkaansa uudelleen. Isännöintialallakin on jo nähty melko huomattaviakin liiketoimintakauppoja. Pitkälti samaa edustaa liikkeenluovutus. Se on teknisesti liiketoimintakauppa, mutta kohde ei aina ole luovuttajan näkökulmasta liiketoimintaa vaan kuluja. Näiden rinnalle voidaan nostaa myös strategiset kumppanuudet, joiden kautta pyritään kasvattamaan liiketoimintaa. Yrityksen voivat strategisen kumppanuuden myötä yhdistellä eri toimintojaan tavalla, jolla ne täydentävät toisiaan ja luovat myös kokonaan uusia ratkaisuja markkinoille. (Herranen, 2020, ss. 84-85)

Yritys voi pelkän laitteen tai tuotteen myymisen sijaan tarjota palvelua, joka on rakennettu näiden ympärille. Silloin puhutaan palveluistamisesta. Olemassa olevaa liiketoimintaa voidaan palveluistaa kahden eri päätyypin kautta. Tuoteliiiketoimintaa voidaan täydentää digitaalisilla palveluilla tai vaihtoehtoisesti koko tuoteliiiketoiminta muutetaan kertatoimitukseksi palveluihin perustuvaksi. Ensimmäisessä vaihtoehdossa toimittaja tarjoaa tuotteen ja mahdollisen asennuskustannuksen lisäarvopalveluna esimerkiksi toimitusvarmuuden seuran-

taa ja huoltojen hallintaa. Jälkimmäisessä tapauksessa taas koko tuoteliiketoiminta muutetaan palveluliiketoiminnaksi, jossa asiakas ei enää maksakaan pelkästä tuotteen omistuksesta, vaan sen käyttämisestä. Molemmissa tavoissa ratkaisun ostaminen palveluna helpottaa asiakkaan keskittymistä omaan ydinliiketoimintaansa. Ratkaisu myös sitoo yleensä vähemmän pääomaa ja siitä on helpompi irtautua. Myös hinta skaalautuu yleensä sen mukaan, mitä ominaisuuksia palveluun halutaan sisällyttää. Parhaimmillaan palveluistaminen on viety niin pitkälle, että voidaan jo puhua palveluistamisen avulla tapahtuneesta transformaatiosta. Tällöin entinen tuoteyritys on muuttunut palveluyritykseksi, jossa digitaalisuus on keskeisessä roolissa. (Ilmarinen & Koskela, 2015, ss. 140-141)

Palvelullistaminen edellyttää yrityksen tarjooman ja organisaatorakenteen muutosta, joka monesti saattaa isännöintiyrityksissä olla haasteellista. Sen kautta voidaan luoda asiakkaille enemmän lisäarvoa ja kehittää asiakassuhteita. Kun tarjolla on palvelukokonaisuus, ostopäätös helpottuu ja asiakas kokee yrityksen olevan kiinnostunut juuri hänen tarpeistaan. Palvelullistamisen toteuttaminen voi tuntua isännöintiyritykselle liian isolta projektilta, mutta kaikkea osaamista ei tarvitse löytyä yrityksen sisältä. Yhteistyökumppanuuksien kautta voi löytyä sopivia osaajia toteuttamaan palvelullistamisprojektia yhteistyössä. Lopputulos palvelee asiakkaan huomioonottamista ja tuotteiden ja palveluiden käyttöön liittyviä epävarmuustekijöitä, joten satsaukset palvelullistamiseen voivat osoittautua liiketaloudellisesti hyvinkin kannattaviksi. (Mikkola, 2021)

Digitalisaatio voi muuttaa kokonaisia toimialoja ja tarjota mahdollisuuden toimialaliiketoimintaan. Tätä tapahtuu erityisesti aloilla jossa analogisuus korvataan digitaalisuudella. Näissä yrityksissä koko liiketoiminta voi olla vaakalaudallaja muutosprosessin hallinta ja ajoitus ovat kriittisiä tekijöitä onnistumisen kannalta. Toisaalta pakon sijaan digitalisaatio voi myös tarjota vapaaehtoisen mahdollisuuden toimialan muutokseen. Maksutelevisio toimii esimerkkinä digitalisaation mahdollistamasta toimialaliiketoiminnasta. Tietyillä toimialoilla tämä on johtanut niin pitkälle, että yritysten on ollut pakko luoda itsensä kokonaan uudelleen digitalisaation paineessa. Hyvänä esimerkkinä käyvät valokuva- ja yhteystietopalvelualat. Vaikuuttimina ovat tällöin toimineet sekä uusi teknologia että kuluttajien käytöksen muuttuminen. Toimialatransformaatiota tapahtuu myös niin, että yritys kokoaa aiemmin hajallaan eri toimijoilla olleet palvelut yhdeksi palvelukokonaisuudeksi asiakkaan tarpeiden mukaan. Palvelujen inte-

groinnin myötä asiakas saa palvelut helposti samalta toimijalta eikä niitä tarvitse hakea monesta eri paikasta. (Ilmarinen & Koskela, 2015, ss. 150-154)

Palvelualan transformaatioissa voidaan löytää kolme toisiinsa kytkeytyvää tekijää: digitalisaation ja tekniikan kehitys, uudet arvonluontimahdollisuudet ja kaupan roolin muutos. Teknologian kehitys ja digitalisaatio luovat uusia arvonluonnin mahdollisuuksia sekä yrityksille että kuluttajille. Kun arvonluonti uusiutuu, muuttuu palveluntarjoajien rooli asiakkaiden arjessa ja yhteiskunnassa yleisemminkin. Tämä taas ruokkii digitalisaatiota sekä teknologian hyödyntämistä ja kehittämistä entisestään. Tässä piilevät myös isännöintialan mahdollisuudet hyötyä transformaatiosta. Transformaation hyödyntäjät voivat muokata koko isännöintialan arvonluonnin logiikan uudestaan. Digitalisaatio voi auttaa niitä määrittämään uudelleen koko alan keskeiset resurssit ja prosessit. (Jalonen ym. 2020, ss. 216-218)

Ekosysteemiajattelu on monien kokonaan uusien liiketoimintamallien pohjana. Näissä arvoasiakkaalle rakennetaan koko verkostosta, ei vain yksittäisistä toimijoista tai tuotteista. Digitaalisuuden kautta eri toimijat ja palvelut on huomattavasti helpompi yhdistää kuin analogisessa ympäristössä. Ekosysteemiajattelun keskeinen käsite on kaksisuuntainen liiketoimintamalli, jossa yritys luo kaksisuuntaisen markkinan niinkään kahdelle eri asiakasryhmälle. Esimerkkeinä digitaalisuutta hyödyntävistä kaksisuuntaisista markkinoista voidaan mainita hakukoneet, joiden asiakasryhmät ovat käyttäjät ja mainostajat tai rekrytointipalvelut asiakasryhminään työnantajat ja -hakijat. Markkinoiden koon kasvaessa kaikki osapuolet hyötyvät laajenemisesta. Toki kilpailu aiheuttaa myös taisteluita eri ekosysteemien välillä, kuten kävi Androidin, Windowsin ja IOS:n välisessä käyttöjärjestelmien kilpailussa. Tiettyllä markkinalla ei yleensä voi olla montaa voitollista ekosysteemiä. Digitalisaatio saattaa sisältää myös teknologiaan pohjautuvia ekosysteemeitä, josta hyvänä esimerkkinä käy Google Maps karttapalvelu, johon esimerkiksi ravontolat voivat viedä tietonsa ja olla näin helpommin kuluttajien löydettävissä. Yritys voi myös tarjota sähköisiä rajapintoja, joiden käyttö on asiakkaille ilmaista ja joiden tuotto muodostuu kasvavasta verkostosta ja uusista asiakkaista. Osana ekosysteemiajattelua voidaan pitää myös epäsuoria anasaintamalleja. Niissä yrityksen arvontuotto kohdistuu pääasiassa vain tiettyihin ekosysteemin jäseniin ja sen mahdollistavat suuri tieto- ja asiakasmäärä. Tunnteuin esimerkki on Google, jonka käyttö on ilmaista, mutta joka pyrkii

koko ajan luomaan uusia palveluita sitoakseen asiakkaat entistä tiiviimmin käyttäjikseen. (Ilmarinen & Koskela, 2015, ss. 156-158)

Myös isännöintialalle tulee jatkuvasti uusia toimijoita. Usein alalle tulo tapahtuu yrityskauppojen tai partneroitumisen kautta. Ekosysteemisen vallan vaikutus kasvaa myös isännöintibisneksessä. Tärkeimmät digitaaliset alustat jopa kontrolloivat asiakkaiden käytössä olevaa tietoa ja valitsevat asiakkaille esitettäviä vaihtoehtoja erilaisten algoritmien perusteella. Yritykset eivät enää pysty esittelemään tuotteitaan asiakkaille ottamatta huomioon digitaalisia alustoja ja ekosysteemien valtaa palvelujen ostoprosessissa. Aikaisemmin yritys saattoi keskittyä erottumaan esimerkiksi hinnalla tai hyvällä palvelulla, mutta nykyään tämä ei enää riitä. Asiakkaat haluavat sekä halvan hinnan että hyvää palvelua ja heidän valtansa on kasvanut saatavilla olevien vaihtoehtojen myötä. Kilpailu ei myöskään ole enää sidoksissa maantieteelliseen sijaintiin, koska asiakkaat voivat hankkia tuotteet ja palvelut pitkälti valtakunnallisesti. Toki isännöinnissä paikallisuutta edelleen pidetään kilpailuvalttina toiminnan luonteesta johtuen. (Gerdt & Eskelinen, 2018, ss. 54-55)

Erityistapauksena ekosysteemiajattelusta voidaan nostaa esiin arvoketjun visualisointi. Toimintojen ulkoistamisen yleistyessä perinteisen omistamiseen pohjautuvan toimintamallin kustannuksella tarjoaa digitalisaatio vielä uusia mahdollisuuksia arvoketjun virittämiseen. Amerikkalainen Airbnb sopii esimerkiksi yrityksestäö, joka hyödyntää arvoketjunsä visualisointia. Se tarjoaa palvelun, jonka kautta yksityiset asiakkaat voivat tarjota asuntojaan matkailijoiden käyttöön korvausta vastaan. Pääosa yrityksen liikevaihdosta muodostuu palvelupalkkioista. Yhtiö myös laskuttaa asiakkaita luottokorttimaksujen käsittelystä. Airbnb ei omista majoituskapasiteettia, jota se myy. Ymmärrettävästi esimerkiksi osa majoitusalan yrityksistä kokee tilanteen epäreiluna kilpailun suhteen. Toisaalta liiketoiminnan uudistaminen on aina perustunut uusien sääntöjen luomiseen. Airbnb sopii esimerkiksi myös jakamistaloudesta, jonka suosio on jatkuvasti kasvanut. Omistamisen merkitys pienenee ja samalla digitaalisuus mahdollistaa tehokkaan jakamisen. Sähköauton voi jakaa usean käyttäjän kesken ilman kallista alkuinvestointia. (Ilmarinen & Koskela, 2015, ss. 160-161)

Yksi eniten markkinoita mullistaneista uusista liiketoimintamalleista on ilmaisuuden ekonomia. Ideana on antaa jotain ilmaiseksi ja samalla tehdä varsinaista ansaintaa jollakin muulla

ansaintatavalla. Digitalisaatio on mahdollistanut tämän, koska digitaalisten tuotteiden monistus ja jakaminen on lähes ilmaista. Ilmaisuuden ekonomiaa voidaan hyödyntää kahdella päätävällä. Ensimmäisessä asiakas koudutetaan ilmaisella näytteellä ja varsinainen tuote myydään sitoutumisen jälkeen. Toisessa vaihtoehdossa asiakas saa ydintuotteen ilmaiseksi ja ansaitseminen tapahtuu lisäosilla ja sisällöillä. Ilmaisuuden ekonomia on näkynyt erityisesti matkapuhelimiin tarkoitettujen tietokonepelien maailmassa, jossa on nykyään jopa hallitseva liiketoimintamalli. Asiakas saa pelin ilmaiseksi ja näin pyritään hankkimaan mahdollisimman laaja asiakaskunta. Peliin voi kuitenkin ostaa erilaisia lisäosia ja sisältöjä, jotka tekevät pelaamisesta helpompaa ja kiinnostavampaa. Myös tunnettu verkostoitumispalvelu LinkedIn on hyödyntänyt toiminnassaan ilmaisuuden ekonomian mahdollisuuksia. Peruspalvelu, eli profiilin luominen ja kontaktien luominen on ilmaista, mutta edistyneemmistä palveluista pitää ja rekrytoijien hyödyntämisestä pitää maksaa. (Ilmarinen & Koskela, 2015, ss. 163-164)

Valtaosa ihmisistä lähtökohtaisesti luottaa teknologiaan. Tämä luottamus kuitenkin murenee nopeasti, mikäli järjestelmien käyttövarmuus on heikko. Sama ilmiö on nähtävissä ihmisten rakentamissa palvelukokemuksissa. Molemmissa luotettavuus ja tasalaatuisuus on asiakkaiden sitouttamisen kannalta aivan kriittinen tekijä. Vaikka asiakkaat luottavat teknologiaan, jopieni käyttövarmuuden pudotus voi saada asiakkaan taas kääntymään henkilökohtaisen palvelun puoleen. Isännöintialallakin ohjelmistojen kirjavuus ja teknologian toimintavarmuus ovat asioita, joissa yrityksillä on vielä rutkasti parannettavaa. Luottamus toimii asiakassuhteen perustana oli sitten kyse palvelun saatavuudesta tai teknogian tasalaatuisuudesta. (Gerdt & Eskelinen, 2018, ss. 72-74)

Uudet teknogiat tarjoavat myös mahdollisuuksia uusille ansainta- ja liiketoimintamalleille. Esineiden ja asioiden internet (IoT), 3D-printtaus, älykellot, robotiikka ja puettava teknologia ovat esimerkkjä uudesta teknologiasta, jotka tarjoavat yrityksille uusia mahdollisuuksia rahan ansaitsemiseen. IoT tai teollinen internet perustuvat sensoreihin, joita voi kiinnittää lähes kaikenlaisiin esineisiin ja jotka välittävät tietoa internetiin. Tämä data mahdollistaa palveluiden rakentamisen syntyneen tiedon pohjalle. Kerätyn tiedon pohjalta voidaan myös luoda kokonaan uusia liiketoimintamalleja. Älykellot ja puettava teknologia taas tuovat uutta teknologiaa huomaamattomasti lähelle ihmisiä ja heidän arkeansa. 3D-tulostaminen voi yleistyessään mullistaa monia aloja. Elektroniset komponentit voidaan tulostaa ja varaosien

tilaamisen sijaan ne voidaankin printata. Kierrätys saa uuden ulottuvuuden, kun esine käytön jälkeen sulatetaan ja raaka- aine tulostetaan uudelleen toiseksi tuotteeksi. Teknologian kalleus on toistaiseksi rajoittanut 3D-printtauksen kasvua, mutta hintojen pudotessa sen mahdollisuudet ovat yhä useampien toimijoiden saatavilla. (Ilmarinen & Koskela, 2015, ss. 168-173)

Yhteiskunnan digitalisoituessa on mahdotonta luoda hyvää asiakaskokemusta investoimatta teknologiaan. Kaikki yritykset tarvitsevat sähköisiä kommunikaatiovälineitä ja liiketoimintasovelluksia liiketoimintansa johtamiseen. Myös markkinointi ja asiakaspalvelu tarvitsevat omat teknologiansa. Isännöintiala ei mitenkään poikkea muista palvelualoista tässä suhteessa. Tarpeiden täyttämiseen on tarjolla jatkuvasti kasvava määrä teknologioita. Osa yritykset jo hyödyntävät laajasti ja osa on vasta testausvaiheessa erilaisissa kehitysprojekteissa. Tästä tarjonnasta jokaisen yrityksen on itse löydettävä omia ja asiakkaidensa tarpeita parhaiten palvelevat teknologiat. (Gerdt & Eskelinen, 2018, ss. 17-18)

3 EMPIIRINEN TUTKIMUS

3.1 Toimeksiantaja

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Isännöinti Kunttu Oy, joka toimii Lohjan alueella. Isännöinti Kunttu on pienehkö isännöintiyritys, joka toimii perheyrityksenä työllistäen lähinnä oman perheen jäseniä. Yritys ostaa lisäksi osan palveluista, kuten kirjanpidon ulkopuolisilta toimijoilta keskittyen yhtiöiden talouden ja toiminnan operatiiviseen hoitamiseen. Yritys hoitaa lähinnä asunto-osakeyhtiöiden isännöintiä. Yritys omaa vahvan kasvupotentiaalin, johon osaltaan liittyy digitalisaation ja digitaalisten palveluiden käyttö ja hyödyntäminen.

3.2 Tutkimusaineiston keruu

Tämä opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen avulla. Laadullisella tutkimuksella pyritään tutkimaan todellisen elämän ilmiöitä kokonaisvaltaisesti ja löytämään faktoja. Tarkoitus ei ole niinkään todentaa jo tiedossa olevia väitteitä. Laadullisessa tutkimuksessa keskeisintä on merkitys, sen tutkiminen ja analysointi. Näkökulman subjek-

tiivisuus ja ihmisten kokemukset ovat myös asioita, jotka usein liitetaan laadulliseen tutkimukseen. Henkilöiden lisäksi keskiöön nousee tutkimuksen tekijä, koska hänen tulkintansa edustavat kokonaisvaltaista näkemystä tutkimuksen tuloksista ja niiden merkityksistä. (Hirsjärvi ym., 2010, ss. 160-162)

Työssä hyödynnettävä empiirinen tiedonkeruu toteutettiin teemahaastattelujen ja tekijän oman ammatillisen työkokemuksen sekä työssä tapahtuneen havainnoinnin keinoilla. Tutkimukseen liittyvässä teemahaastattelussa haastateltiin isännöintiyriyten vastuuhenkilöitä ennalta laaditun kysymysrunгон pohjalta. Tiedonkeruumetelmäksi valikoitui puolistrukturoitu haastattelu, jonka pohjana ovat ennalta valitut teemat ja runkokysymykset. Tässä opinäytetyössä tekijä laati ennakkoon teemaan liittyvät kysymykset, joista keskusteltiin valittujen asiantuntijoiden kanssa. Puolistrukturoitu haastattelu sopii tähän opinäytetyöhön strukturoitua haastattelua paremmin vapaamman toteutuksensa ansiosta. Näin saatiin aikaan vapaampaa keskustelua haastateltavien kanssa ja he saivat vapaammin ilmaista mielipiteitään ja näkemyksiään. (Metsämuuronen 2008, ss. 41-44)

Laadullisessa tutkimuksessa ihmisiltä saadaan sekä tietoa että mielipiteitä. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta otoskoolla on keskeinen merkitys. Otoksoon määrittelyyn ei kuitenkaan ole olemassa mitään selkeää ohjetta, jossa määriteltäisiin otannan riittävä suuruus tai sen riittävän tarkkuuden vastaavuus todellisuuteen. Otannan koko vaikuttaa yleisellä tasolla tutkimuksen laatuun ja luotettavuuteen. Tosin suuressa otoksessa yksittäiset tapaukset vaikuttavat lopputulokseen vain vähän. Pienempää otantaa puoltavat yleensä resurssien rajallisuus ja käytettävissä oleva aika. Kun otoskoko on saatu määritellyksi, on päätettävä tutkimukseen osallistuvien henkilöiden valintatavasta. (Clarkeburn & Mustajoki 2007, 69–71)

3.3 Tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyöhön liittyviä teemahaastatteluja tehtiin yhteensä yksitoista kappaletta. Haastateltavina oli isännöintiyriyten toimitusjohtajia, kehittämisspälliköitä ja vastaavia isännöitsijöitä. Haastateltavat valittiin eri kokoisista isännöintiyriyksistä, jotta saadaan mahdollisimman kattava kuva koko isännöintialan tilanteesta. Tuomen ja Sarajärven (2018, 85) mukaan aineiston koko ei ole tärkein tekijä, vaan merkityksellisempää on haastateltavien mahdolli-

simman laaja tietämys ja kokemus tutkittavana olevasta ilmiöstä. Kuusi haastateltavista edusti mittakaavaltaan isoja isännöintialan valtakunnalliseksi luettavia toimijoita ja viisi taas pienempiä, etupäässä paikallisesti toimivia isännöintiyrityksiä. Kolmen haastateltavan asemapaikka oli Varsinais- Suomessa ja kahdeksan taas Uudenmaan alueella. Haastattelutilanteissa mainittiin, ettei haastateltavien henkilöllisyyttä eikä heidän edustamiaan yrityksiä julkisteta tutkimuksen yhteydessä. Tuomi ja Sarajärvi (2018, 131) sanovat, että vaikka haastateltavat antaisivatkin luvan nimiensä julkaisuun tätä ei suositella.

Ensimmäinen haastattelu toteutettiin 7.4.2022. Tämä pilottihaastattelu vahvisti ennakkokysymysten toimivuuden ja riittävyyden haastattelutilanteessa niin, että tulevat haastattelut voitiin toteuttaa samoilla ennakkokysymyksillä. Loput haastattelut toteutettiin aikavälillä 12.4.2022 – 2.6.2022. Haastatteluja ei tallennettu tietosuojasystä, vaan tutkimuksessa käytettävä materiaali perustuu haastatteluissa tehtyihin muistiinpanoihin. Muistiinpanojen tekeminen ei haitannut keskittymistä keskusteluun haastateltavien kanssa.

Kaikista haastatteluista sovittiin puhelimitse. Haastattelujen sopiminen onnistui helposti, koska kaikkien haastateltavien kanssa oli jo aikaisempaa kokemusta yhteistyöstä ainakin välillisesti oppilaitoksessamme opiskelleiden isännöintiopiskelijoiden kautta. Haastatteluista viisi toteutettiin yritysten tiloissa niin, että paikalla oli vain haastateltava ja haastattelija. Loput kuusi haastattelua toteutettiin Microsoft Teamsin kautta tapahtuvina videoneuvotteluinä. Tämä perustui pitkälti haastateltavien toiveeseen johtuen aikatauluista ja osittain myös yritysten koronatilanteesta johtuvista vierailujen rajoituksista. Myös videoneuvotteluinä toteutettuihin haastatteluihin osallistui vain haastattelija ja haastateltava. Riippumatta toteutustavasta kaikki haastattelut pystyttiin toteuttamaan häiriöttä ja kiireettömästi. Kaikissa haastattelutilanteissa oli erittäin hyvä ilmapiiri, mikä osaltaan helpotti haastattelujen toteutusta.

Teemahaastattelujen päätavoitteena on kerätä mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta aihealueesta. Tämän vuoksi on Tuomen ja Sarajärven (2018, 73) mukaan hyvä antaa haastateltaville etukäteen tiedoksi teemahaastattelun aihe tai kysymykset. Haastatteluja sovittaessa puhelimitse osallistujat saivat taustatiedot haastattelijasta ja teemahaastattelun pääteemoista. Etukäteen haastateltavia pyydettiin varamaan aikaa haastatteluun noin tunti, mikä

osoittautuikin riittäväksi ajaksi. Tosin osan haastateltavien kanssa asiaa olisi riittänyt paljon pidempäänkin ja keskusteluissa sivuttiin myös muita isännöintialan ajankohtaisia teemoja.

4 TUTKIMUSTULOKSET

4.1 Digitaalisten palvelujen nykytilanne isännöintiyrityksissä

Tutkimukseen liittyvien teemahaastattelujen ensimmäisessä osiossa lähdettiin selvittämään digitalisaation ja digitaalisten palvelujen nykytilannetta isännöintiyrityksissä. Haastatteluun oli tarkoituksellisesti valittu eri tyyppisiä ja kokoisia isännöintiyrityksiä, jotta pystyttäisiin muodostamaan mahdollisimman kattava yleiskuva tilanteesta ja jotteivät esimerkiksi isojen valtakunnallisten toimijoiden tulokset nousisi liian merkittävästi esiin. Isännöintiala on kuitenkin edelleen valtaosin pienten toimijoiden toimiala, joskin suuntaus viime vuosina on selkeästi ollut kohti suurempia yksiköitä yrityskauppojen ja -fuusioiden kautta.

Jokaisessa haastatelluista yrityksessä oli käytössä jokin isännöintiohjelmisto. Haastateltavien näkemys oli selkeästi se, ettei ammattimaista isännöintiliiketoimintaa enää ole mahdollista harjoittaa ilman toimivaa isännöintiohjelmistoa. Tietoa on nykyisellään yksinkertaisesti niin paljon, että sen hallinnointi ja käyttö on laajemmassa mittakaavassa täysin mahdotonta ilman toimivaa isännöintiohjelmistoa. Ohjelmistot keskittyvät selkeästi muutamalle isommalle toimijalle. Tampuuri, Fivaldi, Hausvise ja Domus erottuvat selkeästi yleisimpinä ohjelmistoina. Näiden lisäksi on lukuisa joukko pienempiä toimijoita, mutta niiden osuudet jäävät melko marginaalisiksi. Ohjelmistoihin oltiin melko tyytyväisiä, joskin haasteita koettiin olevan ohjelmistojen päivityksissä ja tarvittavien muutosten saamisessa. Myös ohjelmistojen hintoja pidettiin melko kalliina, mutta kilpailutusten ja keskitysten kautta hintoihin on pystytty vaikuttamaan. Kukaan haastateltavista ei enää nähnyt realistisena vaihtoehtona paluuta isännöintiohjelmistojen edeltävään aikaan, joten niiden käyttö voidaan pitkälti nähdä alan normina.

Isännöintiohjelmien hyödyntämisen tehokkuudessa näyttäisi olevan melko suuria yrityskohdaisia eroja. Suurimmalle osalle näyttäisi riittävän ohjelmiston peruskäyttö jokapäiväisessä perustyöskentelyssä. Ohjelmistojen käytön potentiaalin kokonaisvaltainen hyödyntäminen tuntuu monilla jääneen toteuttamatta, mikä kyllä yrityksistä myönnettiin. Syitä tähän on

varmasti moniakkin, mutta ainakin opastuksen puute, kiire ja puutteelliset tietotekniset taidot nousivat esiin syinä ohjelmistojen puutteelliselle hyödyntämiselle. Toisaalta löytyi myös muutamia yrityksiä, joissa oli selvästi tartuttu asiaan ja saatu myös näkyvää tulosta aikaiseksi. Hyväksi esimerkiksi pidemmälle viedystä hyödyntämisestä sopii isännöintiyrityksen verkko-kauppa, josta voi tilata isännöitsijätodistuksen haluamallaan liitteillä ja isännöintiohjelmisto (Hausvise) kerää automaattisesti halutut liitteet todistuspakettiin. Teknisesti ei ole kyseessä mitenkään erityisen vaativa toimenpide, mutta isännöintiliiketoiminnassa tällainen toiminta ja ohjelmiston potentiaalin hyödyntäminen on vielä uutta.

Jokaisella haastatelluista yrityksistä oli käytössään myös jonkinlainen taloyhtiöportaali, jonka kautta asiakkaiden oli mahdollista hoitaa asioitaan sähköisesti. Useimmilla yrityksillä järjestelmä oli integroitu yrityksen kotisivujen yhteyteen, mutta myös kokonaan erillisiä järjestelmiä oli käytössä. Jokaisen haastatellun yrityksen näkemys oli, että sähköinen asiointi alkaa olla ihmisten parantuneiden sähköisten valmiuksien kautta välttämättömyys ammattimaiselle isännöintiliiketoiminnalle. Myös kuntannustehokkuus ja kilpailijoiden paine mainittiin syinä taloyhtiöportaalien käytölle. Edelleen kuitenkin nousi esiin myös henkilökohtaisen asiakaspalvelun tärkeys ja sen kuuluminen isännöinnin luonteeseen. Sen korvaamista ei pelkillä sähköisillä palveluilla koettu mahdolliseksi, vaan erityisesti iäkkäämpi asiakaskunta haluaa saada palvelua myös henkilökohtaisesti.

Isommat yritykset hyödyntävät toiminnassaan myös asiakkuudenhallinnan ja toiminnanohjauksen sähköisiä järjestelmiä. Asiakashallinnan digitalisoimisella tähdätään vastausten perusteella erityisesti toimintatapojen yhtenäistämiseen ja asiakashoidon systematisoimiseen yrityksessä. Näin myös mahdollistetaan isojen asiakasmäärien hoitaminen tehokkaasti ja kannattavasti. Pitkälti samantyyppiseen tarpeeseen vastaavat haastattelujen perusteella myös käytössä olevat toiminnanohjausjärjestelmät. Manuaalisesta tietojenkäsittelystä eroon pääseminen ja liiketoiminnan tehokkuuden parantaminen sekä toiminnallisesti että taloudellisesti toimivat johtoajatuksena toiminnanohjausjärjestelmien käytölle. Molempien järjestelmien käyttö on myös selkeästi strateginen valinta näitä hyödyntäville yrityksille. Sekä asiakkuudenhallinnan (CRM) että toiminnanohjauksen (ERP) järjestelmät ovat kiinteä osa yrityksen strategiaa. Käytettävät ohjelmistot tulevat pitkälti emoyritysten toimittamina, joten niiden valinnassa ei yksittäisillä toimipaikoilla ole juurikaan osaa. Pienemmissä yrityksissä sen

sijaan asiakkuudenhallinnan ja toiminnanohjauksen sähköiset järjestelmät ovat haastattelijien perusteella vielä hyödyntämätön voimavara, jonka käyttämättä jättämistä perustellaan kustannuksilla, ajanpuutteella ja toiminnan pienellä mittakaavalla. Toisaalta nämä pienetkin yritykset myöntävät järjestelmien hyödyn liiketoiminnalle ja ainakin osassa haastatelluissa yrityksissä niiden hankinta on ainakin jollakin tasolla suunnitelmissa tulevaisuudessa.

Muita digitaalisia palveluja hyödynnettiin hyvin vaihtelevasti, mutta esiin nousivat laskutukseen, kirjanpitoon, työajanseurantaan ja sähköiseen asiakaspalveluun liittyvien digitaalisten palveluiden hyödyntäminen yritysten toiminnassa. Painopisteet ja käytön laajuus vaihtelivat yritysten koon ja käytössä olevien resurssien mukaan hyvinkin paljon. Etenkin pienemmissä yrityksissä vahvaksi vaikutelmaksi jäi palvelujen tarjonnan rikkonaisuus ja kokonaisuuksien hallinnan puute. Tarjolla olevaan palvelutasoon oli ikään kuin ajauduttu, sen sijaan että sitä olisi tarkasti harkittu liiketoiminnallinen kokonaisuus huomioiden. Isommilla toimijoilla kokonaisuus vaikutti olevan paremmin suunniteltu ja hallinnassa nimenomaan liiketaloudellisten näkökulmien suhteen.

Monissa haastatelluista yrityksistä aikaisempia manuaalisia prosesseja oli systemaattisesti lähdetty muuttamaan digitaaliseen muotoon. Tähän oli haastattelun perusteella koronalla ollut iso vaikutus, mutta toisaalta kehityksen nähtiin käynnistyneen vahvasti jo ennen sitä. Ohjaavina vaikuttimina nousivat esiin kustannustehokkuus, helppous, läpinäkyvyys ja asiakasystävällisyys. Erityisesti esiin nostettiin sähköisten kokousten ja sähköisen allekirjoituksen vaikutus isännöitsijöiden työhön. Näiden kautta isännöitsijän työajasta on vapautunut paljon resursseja muihin tehtäviin. Erityisesti korona-aikana näiden käyttö on helpottanut isännöitsijöiden työtä tilanteessa, jossa fyysiset kontaktit on jouduttu minimoimaan. Tosin kaikki haastatellut olivat yhtä mieltä siitä, että sekä sähköiset kokoukset että sähköinen allekirjoitus tulevat olemaan jatkossakin erottamaton osa isännöinnin arkea. Korona vain nopeutti prosessien käyttöönottoa monissa yrityksissä. Myös sähköisten taloyhtiöportaalien kautta tapahtuva palvelu on useimmissa haastattelun yrityksistä pitkälti korvannut manuaaliset toimintamallit. Hyväksi esimerkiksi käy sähköinen korjaus- ja muutostyöilmoitus. Ilmoituksen voi laatia ja toimittaa verkossa isännöitsijälle käsittelyyn. Isännöitsijä käsittelee ilmoituksen ja hoitaa ilmoituksen käsittelyn tarvittavin toimenpitein. Käsittelyn ja hyväksynnän jälkeen sähköinen ilmoitus arkistoidaan isännöintiohjelmistoon kyseisen huoneiston tietoihin. Pro-

sessi on huomattavasti nopeampi, läpinäkyvämpi ja helpompi kuin manuaalisesti toteutettuna. Myös ekologisuus paperin säästön ja sähköisen dokumentaation sekä arkistoinnin kautta on manuaalista tapaa parempi. Samantyyppistä sähköistä prosessia on hyödynnetty useisiin muihinkin isännöintiin liittyviin ilmoituksiin ja hakemuksiin. Yhtiökokouskutsut toimitettiin useammassa haastatteluun osallistuneessa yrityksessä postin sähköisen palvelun kautta, jolloin työläs ja aikaa vievät kopiointi- ja postitustoiminnot jäävät pois. Osassa yrityksistä prosessien muuntamisessa sähköisiksi oltiin vasta alkuvaiheissa, mutta niissäkin sähköisyyden kiistattomat hyödyt myönnettiin ja kehityksen etenemistä pidettiin selvyytenä. Myös siirtyminen sähköiseen osakerekisteriin nähtiin useassa yrityksessä ajurina kohti sähköisiä prosesseja.

Kaikki haastatteluun osallistuneet yritykset olivat yhtä mieltä siitä, että asiakkaiden vaatimukset digitaalisista palveluista ovat selkeästi lisääntyneet muutaman viime vuoden aikana. Lähes poikkeuksetta uskottiin tämän kehityksen myös jatkuvan, joskin muutoksen nopeudesta löytyi erilaisia näkemyksiä. Taloyhtiön hallitusten ja osakkaiden ikärakenteen nuorentumisella nähtiin selkeä vaikutus vaatimukseen toimintojen sähköisyydestä. Nuoremmille ikäpolville digitaalisuus ja sähköiset palvelut ovat jo pitkälti itsestäänselvyys, jota isännöintialakaan ei voi ohittaa. Tämän rinnalla kulki vastauksissa selkeästi kilpailijoiden paine ja tarve pysyä mukana kehityksessä ja sitä kautta myös kilpailussa. Yrityksen oma sijainti ja kilpailutilanne näkyi jonkin verran vastauksissa niin, että suuremmilla paikkakunnilla ja kovemmassa kilpailutilanteessa olevissa yrityksissä asiakkaiden vaatimukset digitaalisuudesta ohjasivat vahvemmin suunnitelmia digitaalisten palvelujen lisäämisestä ja kehittämisestä pienemmillä paikkakunnilla ja hieman helpommassa kilpailutilanteessa oleviin verrattuna. Myös näkemyksessä mahdollisuuksiin vastata asiakkaiden vaatimuksiin digitaalisuudesta oli jonkin verran hajontaa. Nimenomaan pienemmillä toimijoilla toiminnan resurssit koettiin selkeästi rajoittavampana tekijänä kuin isommilla, joskin jokainen haastateltava piti asiaa yhtenä tärkeimmistä tulevaisuuden kysymyksistä koko liiketoimintansa kannalta.

Ulkopuolisten asiantuntijoiden käytössä digitaalisuuden kehittämisessä oli melkoisesti eroja haastateltujen yritysten keskuudessa. Suurimpana syynä tähän on varmasti se, että isoihin isännöintiketjuihin kuuluvat yritykset saavat palveluja omalta ketjultaan keskitetysti, jolloin tarvetta ulkopuolisten asiantuntijoiden käytölle ei juurikaan ole. Pienemmillä ja yksityisillä

toimijoilla tilanne taas on toinen ja näiden keskuudessa asiantuntijoita hyödynnettiinkin paljon enemmän. Erityisesti oli hyödynnetty asiantuntijoita omien kotisivujen rakentamisessa, koska oman osaamisen tai ajan ei katsottu riittävän niiden tekemiseen. Myös ostettujen isännöintiohjelmistojen asennuksessa ja koulutuksessa hyödynnettiin yleisesti asiantuntijoita, jotka usein olivat kyseisten ohjelmistotoimittajien henkilökuntaa. Pitkälti asiantuntijoiden käyttö pienemmissä ja yksityisissä isännöintiyrityksissä keskittyi selkeästi edellä mainittujen kaltaisiin täsmätarpeisiin, sen sijaan että digitaalisuutta tai digitaalisia palveluja olisi lähdetty kehittämään kokonaisvaltaisesti ja suunnitelmallisesti. Tämäkin näyttäisi pitkälti olevan kustannuskysymys, sillä vastausten perusteella tällainen vaihtoehto nähtiin poikkeuksetta liian kalliina. Muutamit vastaajat epäilivät myös sitä, että riittävästi isännöintiliiketoimintaa ymmärtäviä asiantuntijoita ei olisi tarjolla ja näin hyöty jäisi pieneksi. Toisaalta useammallakin isoista toimijoista oli selkeät digitaalisuuden kehittämisen ja laajentamisen suunnitelmat, joissa oli panostettu nimenomaan kokonaisvaltaiseen kehitykseen ja hyödyntämiseen. Suunnitelmat ulottuivat pitkälle tulevaisuuteen ja tarjoavat näin ketjujen toimistoille hyvän kehityspohjan digitalisaation kokonaisvaltaiselle hyödyntämiselle. Pienille ja yksityisille isännöintiyrityksille taas resurssien riittävyys ja kehityksessä mukana pysyminen tulee olemaan yksi tulevien vuosien isoja kysymyksiä niin taloudellisesti kuin toiminnallisestikin.

Isännöintialan pirstoutuneisuus heijastuu selkeästi myös digitaalisten palvelujen nykytilaan alan yrityksissä. Vahvasti digitalisaatiota ja digitaalisia palveluita hyödyntävien yritysten rinnalla on lukuisa joukko toimijoita, joilla digitaalisuuden hyödyntämisessä ollaan vasta aivan alkutekijöissä. Kaikkien haastatteluun osallistuneiden yritysten edustajien näkemys oli kuitenkin selkeä: digitaalisuus on tulevaisuutta, eikä vanhaan ole enää paluuta. Jonkinlaista muutosvastarintaa oli vastauksista aistittavissa paikoitellen, mutta tosiasiat pitkälti tunnustettiin. Positiivista oli kuitenkin huomata vastaajien positiivinen usko omaan tekemiseen ja kehitykseen. Isännöinti on edelleen asiakaspalvelutyötä eikä digitaalisuus tule sitä muuksi muuttamaan. Välineet ja työn painopisteet muuttuvat, mutta keskiössä on edelleen asiakas, joka haluaa kiinteistölleen hyvää ja kokonaisvaltaista hoitoa.

4.2 Liiketoiminnan kehittäminen ja tuloksellisuus

Teemahaastattelujen toinen osio keskyttyi isännöintiliiketoiminnan kehittämiseen ja tuloksellisuuteen digitalisaation ja digitaalisten palvelujen näkökulmasta. Osion taustakysymyksillä pyrittiin taustoittamaan yritysten liiketoiminnan ja digitaalisten palvelujen yhteyttä. Näkökulmina käytettiin sekä liiketoiminnan kehittämistä että tuloksellisuutta. Yritysten erilaisuudesta johtuen tässäkin osiossa erot olivat paikoitellen isoja, mutta koska tarkoituksena oli luoda yleiskuvaa isännöintiyritysten liiketoiminnan tilasta ja digitaalisuuden vaikutuksista siihen tämä oli odotettavissakin. Keskustelut yritysten edustajien kanssa osoittautuivat erittäin mielenkiintoisiksi ja avartaviksi.

Digitaalisten palvelujen hyödyntämisessä oli paljon eroja eri yritysten välillä. Tulokset mukailivat odotetusti edellisessä osiossa kartoitettua digitaalisten palvelujen käytön määrää. Niissä haastattelujen yrityksistä, joissa digitaalisten palvelujen hyödyntämisessä oltiin pitkällä näistä palveluista oli selkeästi tullut olennainen osa liiketoiminnan arkea. Niiden käyttöä ei kyseenalaistettu, vaan ne kuuluivat olennaisena osana liiketoimintaan ja sen suunnitteluun. Palvelut muodostivat toiminnallisia kokonaisuuksia, joilla tuettiin tehokkuutta ja tuloksellisuutta. Monet toiminnoista rakentuivat digitaalisuuden pohjalle ja manuaalisia työvaiheita oli mahdollisuuksien mukaan korvattu digitaalisilla. Niillä yrityksillä, joissa digitaalisuuden hyödyntämisessä oltiin vasta alkuvaiheissa hyödyntäminen puolestaan keskittyi vain tiettyihin toimintoihin. Haluttiin parantaa tai helpottaa jotain tiettyä toimintoa tai työvaihetta, mutta liiketoiminnan kokonaisuuden kannalta asiaa ei vielä oltu hahmotettu tai se oli vasta suunnitteilla. Totuus digitaalisten palvelujen hyödyntämisen nykytilasta isännöintiyrityksissä löytynee jostain näiden ääripäiden väliltä. Liiketoiminnallisesta näkökulmasta tämä asettaa yritykset hyvin erilaisiin asemiin erityisesti tehokkuuden ja tuloksellisuuden lähtökohdista. Tällä voi olla iso merkitys tulevaisuudessa eri isännöintiyritysten elinvoimaisuutta ja menestysmahdollisuuksia arvioitaessa.

Digitaalisista palveluista saatava hyöty koettiin haastattelujen perusteella todella laajaksi ja monipuoliseksi yrityksen koosta tai sijainnista riippumatta. Ajansäästö oli asia, jonka jokainen haastateltava nosti esiin jossain muodossa. Aiemmin manuaalisesti suoritettujen tehtävien ja toimintojen digitalisoimisella on saatu isännöitsijöiden ja muidenkin isännöintitoimis-

tojen ammattiryhmien työaikaa vapautettua toiminnan kannalta tärkeämpien ja tuottavampien tehtävien hoitoon. Paljon aikaa vieviä tehtäviä, kuten postitukseen liittyvät tehtävät on digitalisoinnin kautta hoidettavissa murto-osassa aiemmasta ajasta tai vaihtoehtoisesti siirrettävissä kokonaan ulkopuolisen toimijan hoitoon. Isännöitsijäntodistuksen liitteiden kerääminen tehtiin aiemmin käsityönä, mutta nykyään isännöintiohjelmisto osaa tehdä sen automaattisesti, kun tarvittavat liitteet on ohjelmistosta valittu. Kirjanpito-ohjelma osaa robotin avulla pitkälti tiliöidä laskut automaattisesti niin, että vain poikkeukselliset tapahtumat vaativat manuaalista käsittelyä. Vastaavien esimerkkien listaa voisi jatkaa pitkään. Säästyvän ajan lisäksi esille nousi työn sisällön monipuolistuminen. Kun aikaisemmat pitkät ja monotoniset työtehtävät ja -vaiheet hoituvat automaattisesti, voi työntekijä keskittyä sisällöltään vaativampien ja palkitsevampien tehtävien hoitoon. Työn painopistettä on digitalisoinnin kautta pystytty siirtämään enemmän isännöinnin ydintehtävien suuntaan erilaisten avustavien ja tukevien tehtävien sijaan. Ajansäästö nimettiin haastatteluissa selkeästi tärkeimmäksi digitaalisten palvelujen hyödyksi. Jokainen haastateltava nimesi sen ensimmäisten saatavien hyötyjen joukkoon. Asiaan vaikuttaa varmasti se, että saatavat höydyt olivat niin konkreettisia ja helposti havaittavia, kun asioita verrattiin aikaisempaan toimintaan.

Ajansäästön rinnalla haastatteluissa kulki jatkuvasti tehokkuus. Asioiden ja tehtävien koettiin hoituvan tehokkaammin, kun pystyttiin hyödyntämään digitaalisia palveluja ja digitalisaatiota. Nopeus, tarkkuus, helppous ja läpinäkyvyys olivat termejä, jotka toistuivat haastatteluissa kuvattaessa digitaalisuuden mahdollistamaa tehokkuuden parannusta. Aina tehokkuus ei ollut selkeästi määriteltävissä tai mitattavissa, vaan kyseessä oli enemmänkin tunne siitä, että asioita pystyttiin hoitamaan digitaalisesti tehokkaammin kuin aiemmin. Varsinkin puhuttaessa isommista toiminnallisista kokonaisuuksista tehokkuuden parantuminen koettiin enemmänkin yleisenä asiantilana kuin välttämättä yksilöityinä ja mitattavissa olevina hyötyinä. Ajansäästön ohella tehokkuus oli asia, jonka jokainen haastateltava nosti esiin jossain muodossa.

Tärkeäksi seikaksi digitaalisuuden hyötyjä arvioitaessa nousi myös sähköinen dokumentaatio. Datan ja erilaisten dokumenttien määrä isännöintitoiminnassa on tunnetusti melkoinen ja tähän liittyvät tehtävät ovat iso osa isännöintiliiketoiminnan arkea. Datan käyttöön ja säilytykseen liittyvät asiat ovat isännöinnin peruskiviä. Tieto ja dokumentit pitäisi olla mahdolli-

simman nopeasti ja helposti saatavilla tarvittaessa ilman turhaa etsiskelyä tai arkistojen penkomista. Kirjanpitolain uudistus 2016 mahdollisti taloyhtiöille kokonaan sähköisen kirjanpitoaineiston aikaisemman paperisen tasekirjan ohella, joten sähköistä dokumentaatiota päästiin hyödyntämään isännöintitoimistoissakin toden teolla tälläkin osa-alueella. Myös datan ja dokumenttien säilytyksen ja arkistoinnin kannalta sähköisyys on mullistanut asioita. Useammalla haastatelluista oli yrityksen fyysinen tilantarve konkreettisesti pienentynyt, kun ei tarvita enää niin paljoa tilaa fyysisten dokumenttien säilytykselle ja arkistoinnille. Lähes kaikki haastateltavat uskoivat tämän digitaalisuuden osa-alueen tarjoavan paljon hyötyjä tulevaisuudessakin isännöintitoimistoille ja vasta pienen osan mahdollisista hyödyistä tulleen laajemmin hyödynnetyiksi.

Ekologisuus on yksi nykypäivän isoista trendeistä ja se nousi esiin myös haastatteluista nimettäessä digitaalisuuden hyötyjä. Konkreettisimman esimerkin ekologisuudesta haastateltavat löysivät säästyvän paperin muodossa. Kun tieto ja dokumentit ovat sähköisessä muodossa, tarve paperisille dokumenteille ja asiapapereille on vähentynyt dramaattisesti. Paperiton toimisto on isännöinnissä, kuten monella muullakin alalla vielä tulevaisuuden haave, mutta paperin käyttö ja tarve on vähentynyt todella paljon viime vuosien aikana. Myös etäkokousten ja sähköisen allekirjoituksen käyttö mainittiin useissa vastauksissa matkustustarvetta pienentävinä ja siten energiaa säästävinä esimerkkeinä ekologisuudesta. Muutamat vastaajat nostivat esiin myös yleisen ekologisen tietoisuuden nousun, joka heijastuu esimerkiksi hankintojen ja valintojen vastuullisuudessa. Ekologisuus koetaan myös laajasti kilpailutekijänä, jolla on mahdollisuus erottua kovassa kilpailussa. Jos ekologisuus merkitsee lisääntyvää digitaalisuutta, ollaan siihen valmiita panostamaan myös ekologisuuden nimissä.

Muita, vähemmän esiin nousseita digitaalisuuden hyötyjä olivat esimerkiksi läpinäkyvyys, sujuvuus, toistettavuus ja asiakaspalvelun parantuminen. Muutama haastateltava nosti esiin digitaalisuuden lisänneen toiminnan läpinäkyvyyttä. Tällä tarkoitettiin nimenomaan näkyvyyttä asiakkaan suuntaan, kun käytössä on esim. kotisivut ja taloyhtiöportaalit. Näistä digitaalisista kanavista asiakkaat pystyvät parhaimmillaan reaaliajassa seuraamaan esimerkiksi kirjanpidon tilannetta omassa taloyhtiössään. Sujuvuus taas pitkälti rinnastui asioiden hoidon tehokkuuteen ja helppouteen. Monien isännöinnin tehtävien koettiin sujuvan helpommin ja nopeammin digitaalisia palveluja hyödyntämällä kuin aiemmin manuaalisesti. Toistet-

tavuus taas liittyi digitaalisiin prosesseihin, joiden toistettavuus ja tasalaatuisuus koettiin paremmaksi kuin manuaaliset vastaavat. Näin asiakkaille on helpompi tarjota tasalaatuista palvelua riippumatta esimerkiksi henkilöistä johtuvista eroavaisuuksista. Parantunut asiakaspalvelu liitettiin siihen, että asiakas saa halutessaan palvelun digitaalisena, jolloin asiakastytyväisyys paranee. Sinällään digitaalisten palvelujen ei oletettu automaattisesti parantavan yrityksen asiakaspalvelua, vaan parannus tapahtuu nimenomaan vaihtoehtojen lisääntymisen kautta. Digitaalisia palveluja ei myöskään koettu perinteisen asiakaspalvelun korvaajana, vaan asiakaalle on tarjottava halutessaan myös tämä vaihtoehto. Asiakaspalvelun muodot ja painopisteet nähtiin yhtenä digitalisaation muutoskohteena, josta valveutuneilla yrityksillä on mahdollista hyötyä tiukassa kilpailutilanteessa.

Digitaalisten palvelujen vaikutus liiketoiminnan tulokseen jakoi myös mielipiteitä haastateltavien keskuudessa. Vastaukset vaihtelivat neutraalista huomattavaan parannukseen, mutta yksikään haastatelluista ei nähnyt digitaalisten palvelujen vaikuttaneen negatiivisesti liiketoiminnan tulokseen. Kaksi haastatelluista ei kokenut digitaalisten palvelujen vaikuttaneen millään tavalla edustamansa yrityksen liiketaloudelliseen tulokseen, kun taas kolme haastateltavaa linjasi vaikutuksen vahvasti positiiviseksi. Lopuilla vaikutus oli positiivinen, mutta vähemmän merkittävässä määrin. Isojen toimijoiden parissa vaikutus koettiin isommaksi kuin pienemmän mittakaavan yrityksissä.

Oman haasteensa liiketoiminnallisten parannusten arviointiin aiheutti selkeästi mittarointi. Osa arvioi asiaa selkeästi vertaamalla yrityksen tulosta aiempien vuosien tulokseen ja arvioi osan parannuksesta johtuneen digitaalisten palvelujen lisäämisestä. Osa taas arvioi saatua parannusta tiettyjen liiketoiminnan osa-alueiden parannuksilla, joiden suoraa hyötyä ei nähty yrityksen tuloksessa. Useimmat haastateltavat kokivat, että digitaalisten palvelujen tuottamaa absoluuttista hyötyä on mahdotonta tarkasti laskea. Enemmänkin parannus nähtiin monien asioiden summana ja välillisinä hyötyinä, jotka parantavat tulosta ainakin jollakin tasolla. Tosin aivan konkreettisiakin esimerkkejä parannuksesta löytyi; aiemmin yksi kirjanpitäjä hoiti noin 30 – 35 taloyhtiötä, mutta robotiikan hyödyntäminen laskujen käsittelyssä ja tiilöinnissä on nostanut määrä 60:neen yhtiöön. Näin hoidettavien taloyhtiöiden määrää on voitu lisätä palkkaamatta lisää työvoimaa. Useammin parannuksen konkreettinen rahallinen arvo jäi kuitenkin arvion ja tuntuman varaan. Useampi haastateltava jäi kysymyksen myötä

pohtimaan asian mittarointia ja seurantaa. Asia nähtiin tärkeänä yritysten kehittämisen ja investointien kannalta. Digitaalisten palvelujen hyötyjen nimeäminen osoittautui paljon helpommaksi kysymykseksi kuin niiden liiketoiminnan tulosvaikutuksen laskeminen. Kustannus- ja kannattavuuslaskenta digitaalisuuden hyötyjen suhteen vaikuttaisi haastattelujen perusteella jääneen hieman puolitiehen ja uusien mittareiden sekä laskentatapojen tarve näyttäisi ilmeiseltä. Asia on merkittävä, kun mietitään tulevaisuutta ja investointeja digitaalisuuteen. Mitä selkeämmin hyödyt on osoitettavissa selkeinä euromäärinä tai parantuneina kannattavuusprosentteina, sitä varmemmalla ja helpommalla pohjalla ovat investointipäätökset asian kehittämiseksi.

Myös liiketoiminnallisen tuloksen seurannassa oli paljon eroavaisuuksia haastateltujen yritysten keskuudessa. Osassa yrityksistä, lähinnä isommilla toimijoilla tuloksen ja kannattavuuden seuranta oli systemaattista ja jatkuvaa. Sitä tehtiin osana jokapäiväistä johtamista ja asioita käytiin läpi myös henkilöstön kanssa säännöllisissä henkilöstöpalavereissa. Pienemmillä toimijoilla seuranta näytti jäävän yrityksen johdon vastuulle ja myös tiedottaminen oli satunnaisempaa. Osalla haastatelluista oli selkeät KPI-mittarit (key performance indicator), joita seurattiin kuukausi- ja kvartaalitasolla koko tilikauden tuloksen lisäksi. Mittattavat asiat olivat myyntiin ja liikevaihtoon liittyviä tunnuslukuja, joita peilattiin asetettuihin tavoitteisiin ja aikaisempien tarkastelujaksojen vastaaviin lukuihin. Myös yrityksen sisällä saatettiin tehdä vertailua esimerkiksi eri paikkakunnilla toimivien toimistojen kesken. Digitaalisuuden vaikutusten seuranta näissä rajoittui lähinnä yksittäisten toimenpiteiden vaikutusten vertailuun tiettyjen seurantajaksojen välillä. Pienemmillä toimijoilla seuranta rajoittui pitkälti yrityksen tuloksen kehityksen seurantaan eri mittaisilla tarkastelujaksoilla sekä tilikausittain. Digitaalisuuden vaikutusten arviointi ja seuranta näissä jäi satunnaiseksi. Osa haastatelluista näki seurannan ja siitä tiedottamisen tärkeänä henkilöstön sitouttamis- ja motivointikeinona, kun taas osalle asia ei näyttäytynyt erityisen merkityksellisenä tai motivoivana. Perusteluja digitaalisten palvelujen hankinnalle ja lisäämiselle tunnuttiin hakevan muualta kuin yrityksen tuloksen kehityksestä, lähinnä asiakasvaatimuksista ja kilpailijapaineesta.

Digitaalisten palvelujen huomioiminen yrityksen liiketoiminnan suunnittelussa oli haastattelujen isoimmilla toimijoilla selkeästi pidemmällä kuin pienemmillä toimijoilla. Kahdella haastatelluista yrityksistä löytyi erillinen digistrategia, joka oli tosin laadittu valtakunnallisesti ko-

ko isännöintiyritykselle ja josta oli johdettu paikalliset tavoitteet paikallisille toimistoille. Yksi haastatelluista nosti esiin yritykselle laaditun BMC:n (business model canvas), jolla yrityksen liiketoimintamallia oli selkeytetty ja digitaaliset palvelut oli tässä mallissa nostettu yhdeksi yrityksen menestystekijöistä. Suunnittelujaksot rajoittuivat pitkälti lyhyen tason suunnitelmiin (LTS) eli yrityksen tilikauteen ja sitä lyhempiin jaksoihin. Poikkeuksena olivat ne yritykset, joissa erillisen digistrategian kautta suunnittelu oli ulotettu useamman vuoden aikajännteelle. Useampi haastateltavista myönsi lyhyiden suunnittelujaksojen ja laajempien kokonaissuunnitelmien puutteen haittaavan sekä liiketoiminnan kokonaisuuden että digitaalisten palvelujen suunnittelua ja tekevän siitä pirstaleista. Syiksi nimettiin muun muassa ajanpuute, töiden priorisointi ja osaamisen puute. Laajemman ja pitkäjänteisemmän suunnittelun tarve ja sen tärkeys kuitenkin tunnustettiin ja siihen aiottiin panostaa enemmän tulevaisuudessa.

Isännöintiliiketoiminnan kova kilpailutilanne ja kilpailijoiden seuranta nousi esiin jokaisessa haastattelussa riippumatta yrityksen koosta tai toiminta-alueesta. Kilpailutilanteesta nähtiin myös suora vaikutus digitaalisten palvelujen tarjontaan ja lisäämiseen. Kehityksessä ja kilpailussa halutaan pysyä mukana, joten on pystyttävä tarjoamaan vähintään samaa palvelutasoa kuin kilpailijatkin. Kilpailijoiden ja niiden toiminnan analysointi vaihteli jatkuvasta, systemaattisesta toiminnasta satunnaisempaan ja väljempään. Seuranta helpotti muun muassa se, että palvelujen hinnastot ovat nykyisellään avoimesti tarjolla yritysten kotisivuilla, jolloin seuranta näiden osalta on helppoa. Toisaalta menestys isännöintipalvelujen kilpailutuksissa kertoi tilanteesta isännöinnin kokonaishinnoittelun ja palvelutuotteen osalta. Digitaalisuus ja digitaaliset palvelut nähtiin lähes kaikkien vastaajien osalta isona osana kilpailussa menestymistä ja sen painoarvon nähtiin olevan vain kasvussa tulevaisuudessa. Useassa haastattelussa kuitenkin korostui myös näkemys palvelutuotteen kokonaisuudesta, josta digitaaliset palvelut muodostavat vain osan. Eli pelkillä digitaalisilla palveluilla ei pitkän päälle pärjää, vaan koko isännöintitoiminnan palvelupaketti pitää olla kunnossa. Kilpailukykyinen kokonaishinnoittelu, paikallisuus, hyvä asiakaspalvelu ja joustavuus nostettiin digitaalisuuden rinnalle liiketoiminnan menestystekijöinä. Myös isännöintialan yleinen kannattavuus nähtiin kilpailua lieventävänä tekijänä. Hintojen nähtiin nykyisellään olevan jo niin tiukkaan kilpailutettuja katteiden osalta, että kenelläkään ei ole varaa nykyisellään lähteä polkemaan hintoja. Digitaalisuuden vaikutukset tähän esimerkiksi pienentyneiden käyttökustannusten kautta nähtiin kuitenkin muutaman haastateltavan mukaan mahdollisena muutostekijänä hinnoittelun

osalta tulevaisuudessa. Digitaalisuuden kokonaisvaikutuksen alan yleiseen kustannusrakenteeseen ja tätä kautta myös hinnoitteluun nähtiin selkiytyvän vasta lähitulevaisuudessa. Digitaaliset palvelut voivat siis olla sekä uhka että mahdollisuus isännöintialan kilpailun suhteen tulevaisuudessa haastatteluihin osallistuneiden mukaan.

Haastattelujen perusteella isännöintiliiketoiminnan tuloksellisuudessa ja kehityksessä digitaaliset palvelut näyttelevät merkittävää osaa. Niiden osuus osana liiketoiminnan kokonaisuutta ja toisaalta omana itsenäisenä osa-alueenaan tiedostettiin ja tunnustettiin. Digitaalisuus ja digitaaliset palvelut myös nähtiin yhtenä selkeänä tulevaisuuden menestystekijänä koko alan suhteen. Koko yhteiskunta digitalisoituu ja sen osana myös isännöintialan on pystyttävä tarjoamaan omia palvelujaan yhä digitietoisemmille asiakkaille. Ja samalla pitäisi pystyä varmistamaan alan yritysten taloudellinen kannattavuus ja toiminnan jatkuvuuden turvaaminen jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä.

4.3 Digitaalisten palveluiden tulevaisuus

Teemahaastattelujen viimeisessä osiossa keskityttiin digitaalisten palveluiden tulevaisuutta koskeviin ajatuksiin ja pohdintoihin. Taustakysymysten tarkoituksena oli avata digitaalisten palveluiden tulevaisuuden näkymiä yrityksissä. Myös niiden mukanaan tuomia haasteita ja uhkia kartoitettiin haastatteluissa. Keskustelut avasivat mielenkiintoisia näkymiä ja ajatuksia isännöintiliiketoiminnan digitaalisuuskehityksen tulevaisuudennäkymiin monella tasolla. Oli mielenkiintoista kuulla myös kehitykseen liittyvistä haasteista ja uhkakuvista, joita haastateltavilta myös löytyi. Aiheen polarisoituminen konkretisoitui viimeistään viimeisen osion vastausten myötä. Selkeä yksimielisyys digitaalisten palvelujen ja isännöintiliiketoiminnan tulevaisuuden välille kuitenkin löytyi.

Jokaisessa haastatteluun osallistuneessa yrityksessä näkemys digitaalisten palvelujen määrästä oli selvä; ne tulevat lisääntymään. Arviot määrästä, laadusta, painopisteistä ja nopeu-

desta vaihtelivat, mutta jokaisessa yrityksessä kehityksen ennakoitiin olevan digitaalisuuden kasvulle myönteinen. Muutamilla haastateltavista oli jopa näkemyksiä siitä, että digitaalisuus tulee mullistamaan tulevaisuudessa koko isännöintiliiketoiminnan ja luomaan kokonaan uusia konsepteja ja liiketoimintamalleja isännöintiin. Useimpien näkemykset olivat maltillisempia, mutta kehityksen suunnasta oltiin yksimielisiä. Jo aiemmin mainittua paluuta entiseen ei nähty mahdollisena oikeastaan millään toiminnan osa-alueella. Asiakaskunnan muuttuessa hiljalleen entistä digiorientoituneemmaksi nähtiin alan ainoana mahdollisuutena seurata perässä sekä tarjota toiminnot ja palvelut tämän mukaisina. Myös tulevaisuuden kilpailussa menestyminen ja toiminnan kannattavuus linkitettiin pitkälti onnistuneeseen toimintojen digitalisointiin.

Digitaalisten palvelujen lisääntymisestä vallitsi yrityksissä selkeä yksimielisyys, mutta kehityksen painopisteistä näkemyksissä olikin jo paljon enemmän vaihtelua. Suurimman osan mielestä kehityksen painopiste tulee olemaan ohjelmistojen ja käyttöliittymien kehityksessä. Entistä monipuolisemmat, yhteensopivammat, helpommat ja käyttäjäystävällisemmät ohjelmistot ja käyttöliittymät nähtiin tulevaisuuden visiona. Eli kehityksen nähtiin jatkuvan pitkälti nykyisten toimintojen parantumisen ja kehittymisen pohjalta. Oli myös muutamia näkemyksiä siitä, että digitaalisuuden hyödyntäminen on vasta alussa ja sen kokonaisvaltaisempi käyttö mahdollistaisi kokonaan uutta liiketoimintaa ja mahdollistaisi myös integraatiota muiden palveluliiketoimintojen suuntaan. Yksi haastateltavista nosti esiin tekoälyn hyödyntämisen esimerkiksi asiakaspalvelussa paremman asiakaskokemuksen saamiseksi perustuen äskettäin lukemaansa artikkeliin aiheesta. Myös kokonaan uusia digitaalisuuden mahdollistamia liiketoimintamalleja ja täysin digitaalista isännöintitoimistoa väläyteltiin tulevaisuuden mahdollisuuksina. Ketään haastateltavista ei kuitenkaan nähnyt juuri omaa yritystä päänaavaajana uusiin toimintoihin, vaan uskottiin uusien toimintamallien ja oivallusten rantautuvan isännöintiliiketoimintaan muiden toimialojen kautta, koska digitaalisuuden hyödyntämisessä ollaan monissa muissa palveluliiketoiminnoissa paljon isännöintialaa pidemmällä. Toisaalta useammassa vastauksissa nimeomaan peräänkuulutettiin rohkeita ja ennakkoluulottomia uudistajia, jotka todistaisivat uusien innovaatioiden toimivuuden myös isännöintiliiketoiminnassa.

Digitalisaation ja digitaalisten palvelujen lisääntyminen nähtiin haastattelujen perusteella vääjäämättömänä kehityksenä, mutta pelkästään positiivisia asioita niiden ei nähty tuovan mukanaan. Myös runsain määrin haasteita ja uhkia nousi esiin kehitystä pohdittaessa. Kaikki haastateltavat nostivat jossain muodossa esiin digitaalisten palvelujen mukanaan tuomat tietoturvan haasteet. Viimeaikoina julkisuudessa olleet yritysten tietovuodot olivat selkeästi saaneet yritysten edustajat pohtimaan tietoturvan haavoittuvuutta myös oman liiketoiminnan kannalta. Asiaan oli selkeästi kiinnitetty huomiota, mutta luottamus omien toimien riittävyyteen ja kokonaisvaltaisuuteen selkeästi askarrutti useita. Useammassa yrityksessä oli suunnitteilla tietoturvan kokonaisselvityksiä tai vastaavia toimenpiteitä riskien minimoimiseksi. Vastuunkantoa asiassa perättiin myös ohjelmisto- ja palvelutoimittajilta, joiden koettiin liian helposti pesevän kätensä asiasta kaupat saatuaan. Kun kaikki data on pitkälti sähköisessä muodossa, myös sähköisen arkistoinnin turvallisuus askarrutti monia. Ovatko erilaiset varmuuskopiot ja backupit riittävä varmistus tietojen säilymiselle erilaisissa häiriötilanteissa? Myös lainsäädännön päivitystä arkistoinnin ja tiedon säilytyksen digitaalisten toimintatapojen suhteen kaipailtiin tilanteen selkiyttämiseksi yrityksissä. Digitaalisten palvelujen ja työkalujen haavoittuvuus sähkö- tai tietoliikennekatkojen aikana askarrutti monia. Sähköistä kokousta on vaikea toteuttaa ilman sähköä ja tietoliikenneyhteyksiä. Ajautuminen kokonaan riippuvaisiksi digitaalisista palveluista ja työkaluista koettiin selkeäksi uhkaksi, joka teki koko liiketoiminnasta turhan haavoittuvaa. Etenkin kun korvaavia työkaluja tai toimintamalleja ei ole tai ne on ajettu alas. Edellä mainitut haasteet ja uhkat kohdistuivat pitkälti isännöintiliiketoiminnan toiminnalliseen puoleen, joka tietenkin lopulta vaikuttaa myös yritysten talouteen ja kannattavuuteen. Myös uhkiin varautumisen ja riskien pienentämisen kustannukset rasittavat omalta osaltaan yritysten kannattavuutta ja herättävät huolta henkilöstössä. Asian kokonaisvaltaisen ratkaisun ja hallinnan nähtiin haastattelujen valossa vaativan vielä paljon työtä, sillä nykyisellään toiminnan nähtiin selkeästi olevan liian huteralla pohjalla.

Oma lukunsa olivat haastatteluissa esiin nousseet digitaalisuuden ja digitaalisten palvelujen taloudelliset haasteet yrityksille. Lähes jokainen haastateltava oli jollain tasolla huolissaan oman yrityksen kyvystä selviytyä digitaalisuuden lisääntymisen aiheuttamista kustannuksista. Huoli oli selkeästi suurempaa pienemmissä yrityksissä, joilla ei ollut takanaan ketjun tai emoyrityksen tukea. Muutama haastateltava näki tilanteen aiheuttavan jopa tietynlaisen pudotuspelin isännöintiyritysten kesken. Myös entistä räikeämpää vastakkainasettelua pienten

ja isojen toimijoiden kesken pelättiin aiheutuvan digitaalisuuden kustannuksista. Useampi haastateltavista näki tämän uhkaavan koko isännöintialan kehitystä eikä sitä nähty yhdenkään alalla toimivan etuna pitkällä tähtäimellä. Osa haastateltavista keskittyi selkeästi ongelmaan oman yrityksen kannalta, kun taas osa käsitteli asiaa enemmän yleisesti koko toimialan näkökulmasta. Yhtä kaikki selkeitä ratkaisuja ongelmaan ei tuntunut löytyvän keneltäkään, vaan yleinen näkemys tuntui tukevan ongelmien ratkaisua kunkin yrityksen omien lähtökohtien kautta. Tosin esiin nostettiin muutamissa haastatteluissa myös alan keskusjärjestöjen mahdollisuudet yritysten auttamiseen ja tukemiseen lähinnä tiedonvälityksen ja opastamisen kautta. Isännöintiliiketoiminnan yleisen kannattavuuden ja kustannustietoisuuden parantamisen mainitsi myös useampi haastateltava. Tämän nähtiin pitkällä tähtäimellä parantavan yritysten mahdollisuuksia selvittää digitaalisuuden lisääntymisen kustannuksista ja sopeutua paremmin muuttuvan toimintaympäristön tuomiin kustannuspaineisiin.

Digitaalisuus on isännöintiliiketoiminnan arkipäivää tulevaisuudessa. Tämä näkemys välittyi vahvasti haastateltujen näkemyksistä. Tämä oli tietysti nähtävissä jo aikaisempien osioiden vastausten perusteella, joten yllätyksiä ei tulevaisuuden pohdinnassa nähty. Yksiselitteisen positiivinen asia digitaalisuuden ja digitaalisten palvelujen lisääntyminen isännöintiliiketoiminnan kannalta ei kuitenkaan missään nimessä ole. Haasteita ja uhkia asian tiimoilta riittää, eikä kaikkiin niihin selkeästikään ole vielä ratkaisuja. Eli haasteita tulee riittämään myös tällä saralla tulevaisuuden isännöintiyrityksissä. Merkille pantavaa oli kuitenkin haastatteluihin osallistuneiden yritysten edustajien positiivisuus ja usko tulevaisuuteen niin digitaalisuuden kuin yleisten talouden tarjoamien haasteiden edessä.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

5.1 Johtopäätökset

Digitaalisuus ja digitaaliset palvelut ovat tulleet osaksi isännöintiliiketoiminnan arkea ja niiden määrä kasvaa jatkuvasti. Asiakkaat ovat tottuneet digitaalisiin palveluihin ja haluavat niitä, eikä isännöintialakaan voi ohittaa tätä tarvetta. Mutta voidaanko digitaalisilla palveluilla myös tehostaa isännöintiliiketoimintaa ja mitä hyötyjä ne voivat isännöintiyrityksille tarjota tuloksen ja kannattavuuden suhteen? Tässä opinnäytetyössä ja siihen liittyvässä tutkimuk-

sessä perehdyttiin digitaalisuuden ja digitaalisten palvelujen hyödyntämiseen isännöintiyrityksissä ja selvitettiin yritysten johtohenkilöiden näkemyksiä niiden hyödyntämisestä liiketoiminnan tuloksellisuuden parantamisessa.

Opinnäytetyön johtopäätöksenä voidaan todeta, että digitaalisia palveluja oikein hyödyntämällä isännöintiliiketoiminnan tehokkuutta on mahdollista parantaa. Isoimmat hyödyt saadaan työn tehokkuuden parantumisesta ja ajansäästöstä, jolloin henkilöstön työpanosta voidaan kohdistaa rutiinitehtävien sijaan asiantuntijatehtäviin, jotka tuottavat myös asiakkaille enemmän lisäarvoa. Tehokkaammat, pitkälle digitalisoidut työprosessit mahdollistavat suurempien asiakasmäärien hoidon samalla henkilöstömäärällä. Myös asiakastyytyväisyys paranee, kun asiakkaille pystytään tarjoamaan erilaisia vaihtoehtoja asioidensa hoitoon. Nykypäivänä asiakkaille tärkeää ekologisuutta voidaan edistää paperin ja tilojen säästöillä hyödynnettäessä digitaalista dokumentaatiota ja arkistointia. Samalla syntyy säästöjä myös yritykselle itselleen kulujen pienentyessä. Digitaalisten palvelujen havaittiin myös parantavan toimintojen läpinäkyvyyttä, sujuvuutta ja toistettavuutta. Digitaalisista palveluista saatavien hyötyjen kirjo osoittautui siis laajaksi, vaikka niiden hyödyntämisen tasossa yrityskohtaisia eroja olikin. Vaikka digitaalisuuden lisääminen edellyttää yrityksiltä myös investointeja, jäi nettovaikutus haastattelujen perusteella vahvasti positiiviseksi. Yksikään haastateltavista ei kokenut kokonaisvaikutusta negatiiviseksi. Lisäksi jokaisessa haastatelluista yrityksistä digitaalisten palvelujen lisäämistä suunniteltiin tulevaisuudessa.

Isännöintiliiketoimintaa voidaan tehostaa hyödyntämällä digitaalisuutta ja digitaalisia palveluita. Saatavien hyötyjen absoluuttinen mittaaminen tuloksen tai kannattavuuden tunnuslukujen kautta voi olla vaikeaa, koska monet hyödyt ovat välillisiä. Asiakastyytyväisyyden parantuminen ei automaattisesti näy yrityksen tuloksessa välittömästi, mutta voi pitkällä tähtäimellä osoittautua hyvinkin merkittäväksi esimerkiksi uusien asiakkaiden hankinnassa. Toisaalta työn tehostuminen ja sujuvuus voivat tuottaa hyvinkin nopeita tulosvaikutuksia. On myös koko liiketoiminnan kannalta tärkeää, että isännöitsijät voivat keskittyä asiakkaan kannalta tärkeään asiantuntijatyöhön rutiinitehtävien pyörittelyn sijaan. Digitaalisten palvelujen hyödyntämisellä isännöintiliiketoiminnassa on mahdollista tehostaa työtä ja parantaa liiketaloudellista tulosta.

5.2 Pohdinta

Isännöinnin kouluttajana ja aiemmin isännöitsijänä työskennellessäni minulle on muodostunut isännöintialasta tietynlainen kuva. Tässä kuvassa isännöinti näyttäytyy melko vanhakan-
taisena ja perinteisiin toimintamalleihin nojaavana toimialana, joka ei seuraa liiketoiminnan
uusimpia virtauksia. Digitaalisuus on liiketoiminnassa arkipäivää ja sen hyödyt ovat kiistat-
tomat toimintojen tehostajana ja parantajana. En uskonut isännöintialan tekevän poikkeusta
tässä mielessä ja tämä opinnäytetyö osoitti ajatukseni pitkälti todeksi. Yllätys ei ollut myös-
kään se, että alan yrityksissä ollaan hyvin eri tasoilla digitaalisuuden hyödyntämisessä. Eli
monilla, etenkin pienemmillä yrityksillä on runsaasti hyödyntämätöntä potentiaalia digitaal-
isissa palveluissa. Iso osa esiin tulleista hyödyistä oli välillisiä hyötyjä, joiden osoittaminen
perinteisillä tuloksellisuuden ja kannattavuuden mittareilla on vaikeaa. Tällöin ainoastaan
tarkkaan alan erikoispiirteisiin perehtyneet löytävät hyödyt ja osaavat tuoda ne näkyviksi.
Alan pirstoutuneisuus ja jakautuminen pieniin ja isoihin on ollut hyvin tiedossa, joten yritys-
ten käytössä olevat resurssit ja mahdollisuudet digitaalisuudenhyödyntämiseen ovat hyvin
erilaiset. Digitaalisten palvelujen nykytilanteessa pienen positiivisen yllätyksen tuotti se, että
muutamilla yrityksillä oli käytössä digitaalisia työkaluja, joita en vielä tiennyt hyödynnettävän
isännöintitoiminnassa. Kokonaisuutena opinnäytetyön tekeminen vahvisti ennakkokäsitystä-
ni digitaalisten palvelujen mahdollisuuksista isännöintiliiketoiminnan tehostamisessa.

Opinnäytetyöhön liittyvään teemahaastatteluun pyrittiin valitsemaan mahdollisimman katta-
va otos erityyppisistä isännöintiyrityksistä, mutta toki isompi otos olisi antanut tarkemman
kuvan aiheesta, mutta en usko sen olennaisesti vaikuttavan tutkimuksen lopputulokseen. Di-
gitaalisten palvelujen hyödyntämisessä liiketoiminnan tehostamiseen on monella yrityksellä
vielä paljon mahdollisuuksia. Toki käytössä olevat resurssit ja yrityksen oma tilanne saattavat
ymmärrettävästi rajoittaa näiden hyödyntämistä. Myös tietynlaista ennakkoluulottumuutta
ja rohkeutta kokeilla uusia asioita jää kaipaamaan, sen sijaan että odotetaan jonkun toisen
hoitavan tämän puolen. Osa kehityksestä tapahtuu luonnollista kautta ohjelmistojen ja työ-
kalujen kehittyessä, mutta sen lisäksi tarvitaan luovaa hulluutta ja hallittua riskinottoa var-
man päälle pelaamisen sijaan.

Digitaaliset palvelut isännöintitoimialalla tulevat lisääntymään tulevaisuudessa. Tässä kehityksessä ja sen tulkitsemisessa riittää tutkittavaa ja analysoitavaa myös jatkossa. Digitaalisuudesta saatujen hyötyjen mittaaminen tilanteessa, jossa hyötyä ei ole suoraan osoitettavissa tuloksen tai kannattavuuden paranemisena on yksi haaste. Mittarointi ja uusien mittarien kehittäminen tarjoaisi paremmat lähtökohdat investointipäätöksille, kun mietetään digitaalisten palvelujen ja työkalujen hankintaa. Myös isännöintiliiketoiminnan kokonaisymmärryksen parantamisessa kaikkine liitännäisyyksineen riittää työsarkaa myös tulevaisuudessa, etenkin kun toimintaympäristö on jatkuvassa muutoksessa. Puhumattakaan kokonaan uusien liiketoimintamallien tuomisesta isännöinnin perinteisyyttä huokuvaan maailmaan.

6 LÄHTEET

Asunto-osakeyhtiölaki 1599/2009.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2009/20091599>

Apunen, A. (2020). Haastajasta hittipalveluksi: Tuotteista ideastasi menestyjä. Alma Talent.

<https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.hamk.fi/teos/GAHBIXDTEB>

Clarkeburn, H. & Mustajoki, A. 2007. Tutkijan arkipäivän etiikka. Tampere: Vastapaino.

Filenius, M. (2015). Digitaalinen asiakaskokemus: Menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Docendo.

<https://www.ellibslibrary.com/book/9789522911520>

Forsblom, M. 2018 Digivälineet taloyhtiön päätöksenteon apuna. Suomen Kiinteistölehti. (viitattu 11.5.2022)

<https://www.kiinteistolehti.fi/digivalineet-taloyhtion-paatoksenteon-apuna/>

Gerdt, B. & Eskelinen, S. (2018). Digiajan asiakaskokemus: Oppia kansainvälisiltä huipuilta. Alma Talent.

<https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.hamk.fi/teos/DAEBDXDTEB>

Herranen, K. (2020). Ketterä kasvu. Alma Talent.

<https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.hamk.fi/teos/BAJBCXETEB>

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15.-16. painos. Helsinki: Tammi.

Holma, L., Laasio, K., Ruusuvuori, M., Seppä, S., Tanner, R. & Kiukas, A. (2021). Menestys syntyy asiakaskokemuksesta: B2B-johtajan opas. Alma Talent.

<https://www.ellibslibrary.com/book/9789521443152>

Ilmarinen, V. & Koskela, K. (2015). Digitalisaatio: Yritysjohdon käsikirja. Talentum.

<https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.hamk.fi/teos/IACBGXCTEB#/kohta:Digitalisaatio>

Isännöintiliitto. 2020. Isännöintialan digiselvitys 2020 (viitattu 4.6.2022)

<https://www.isannointiliitto.fi/wp-content/uploads/2021/01/tiivistelma-isannointialan-digiselvitys-2020-isannoitsijat.pdf>

Jalonen, H., Helander, N., Mäkelä, L., Boedeker, M., Koivula, A., Räsänen, P. & Koironen, I. (2020). Arvostustalous: Kuinka arvostus rakennetaan ja rakentuu digiyhteiskunnassa. Vastapaino.

<https://www.ellibslibrary.com/book/9789517688635>

Kangasluoma, M. (toim.) 2022. Isännöinnin käsikirja. Kiinteistöalan oppikirjat. 21. painos. Helsinki: Kiinteistömedia Oy.

<https://book.kiinteistomedia.fi/lukutila/isankasi22>

Killström, M. (2020). Vetoa tunteisiin: Luo parempia asiakaskokemuksia ja pysyvämpiä asiakassuhteita. Alma Talent.

<https://www.ellibslibrary.com/book/9789521441004>

KIRA-digi. 2019. Mitä KIRA-digi on? (viitattu 9.5.2022)

<http://www.kiradigi.fi/info/visio-ja-tavoitteet.html>

Komulainen, M. (2018). Menesty digimarkkinoinnilla. 1. painos. Kauppakamari.

<https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.hamk.fi/ammattikirjasto/teos/menesty-digi-markkinoinnilla-2018>

Metsämuuronen, J. (2008). Laadullisen tutkimuksen perusteet (3. uud. p.). International Methelp.

Mikkola, N. (1.8.2021). Palvelullistaminen tähtää kokonaisvaltaisuuteen. Novak.

<https://www.novak.fi/post/palvelullistaminen-tahtaa-kokonaisvaltaisuuteen>

Libert, B., Beck, M. & Wind, J. 2016. The Network Imperative: How to Survive and Grow in the Age of Digital Business Models. Harvard Business Review.

Sales, K. 2019. ”5 syytä miksi digitalisaatio helpottaa isännöintiä” KohoSales Oy blogi (viitattu 11.5.2022)

<https://www.kohosales.com/sisaltopankki/5-syyta-miksi-digitalisaatio-helpottaa-isannointia/>

Tenhunen, I. 2021. ”Isännöintiala on takamatkalla digitalisaation hyödyntämisessä, mutta se voi olla hyväkin asia” Isännöintiliitto. (viitattu 9.5.2022)

<https://www.isannointiliitto.fi/blog/isannointiala-on-takamatkalla-digitalisaation-hyodyntamisessa-mutta-se-voi-olla-hyvakin-asia/>

Toivanen M., Wennberg, M., Kortelainen, J., Koramo, M., Takala, J. Köngäs O. 2018. Asuinhuoneistojen sähköiseen hallintaan ja vaihdantaan siirtymisen taloudelliset ja muut yhteiskunnalliset vaikutukset. Valtioneuvoston kanslia. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 14/2018 (viitattu 18.6.2022)

https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160794/14-2018-ASREK_raportti.pdf

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos). Kustannusosakeyhtiö Tammi.

<https://www.ellibslibrary.com/book/9789520400118>

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2019. Yritysten liiketoiminnan digitalisaatio. (viitattu 2.5.2022)

<https://tem.fi/yritysten-liiketoiminnan-digitalisaatio>

Työterveyslaitos. (n.d.). Askelia uuteen arvonluontiin. Oppimateriaalit.

<https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/askelia-uuteen-arvonluontiin>

7 LIITTEET

Liite 1: Teemahaastattelujen taustakysymykset

TEEMAHAASTATTELU: DIGITAALISET PALVELUT ISÄNNÖINTILIIKETOIMINNAN TEHOSTAJA-NA -opinnäytetyöhön liittyen

Kohderyhmä: Isännöintitoimistojen toimitusjohtajat, kehityspäälliköt, vastaavat isännöitsijät

Tutkimuskysymyksiä haastattelun perustaksi:

Nykytilanne:

1. Mitä digitaalisia palveluja yrityksenne hyödyntää?
2. Oletteko muuttaneet olemassa olevia prosesseja digitaaliseen muotoon?
3. Oletteko ottaneet käyttöön kokonaan uusia digitaalisia palveluja?
4. Ovatko asiakkaanne vaatineet digitaalisia palveluja?
5. Oletteko hyödyntäneet ulkopuolisia asiantuntijoita digitaalisuuden kehittämisessä?

Liiketoiminnan kehittäminen ja tuloksellisuus:

6. Paljonko yrityksenne hyödyntää digitaalisia palveluja?
7. Mitä hyötyjä koette saaneenne digitaalisista palveluista?
8. Ovatko digitaaliset palvelut parantaneet liiketoiminnan tulosta?
9. Onko digitaaliset palvelut huomioitu liiketoiminnan suunnittelussa (BMC, LTS)?
10. Seuraatteko kilpailijoidenne digitaalisten palveluiden käyttöä?

Tulevaisuus:

11. Aiotteko tulevaisuudessa lisätä/vähentää digitaalisten palveluiden käyttöä?
12. Mitä haasteita/uhkia näette digitaalisten palveluiden käytössä?

