



Asiakkaan kokeman arvon tunnistaminen ja syvempi asiakasymmärrys palvelun kehittämisen pohjana: Case xx -isännöintikonserni

Kati Toivanen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Restonomi, yamk

Palveluliiketoiminnan johtamisen ja kehittämisen koulutus

Master-opinnäytetyö

2023

Tiivistelmä

Tekijä Kati Toivanen
Tutkinto Restonomi (YAMK)
Raportin/Opinnäytetyön nimi Asiakkaan kokeman arvon tunnistaminen ja syvempi asiakasymmärrys palvelun kehittämisen pohjana: Case xx -isännöintikonserni
Sivu- ja liitesivumäärä 72 + 13
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli tunnistaa isännöintikonsernin asiakkaiden kokemaa arvoa ja syventää asiakasymmärrystä palvelun kehittämiseksi sekä palvelukuvauksen ja asiakaspauksen laatimiseksi. Lisäksi työllä tavoiteltiin asiakaslähtöisen kulttuurin vahvistamista organisaatiossa. Opinnäytetyö rajattiin koskemaan taloyhtiöiden hallitusten jäseniä, jotka ovat isännöintiyrityksen tärkeimpiä kohderyhmiä palkatessaan ja erottaessaan isännöinnin. Työ toteutettiin kokonaisuudessaan tammi-toukokuun 2023 aikana.</p> <p>Vaikka isännöinnin kokonaisliikevaihto on pieni osa asuinrakennusten kokonaisarvosta ja taloyhtiöiden hoitokuluista, on isännöinnin rooli osana taloyhtiöasumisen arvoketjua usein korvaamaton. Silti isännöintiin ollaan usein varsin tyytymättömiä. Asiakkaiden vaatimukset ja odotukset eivät siis kohtaa, eikä palvelu onnistu tuottamaan asiakkaille riittävästi arvoa. Kehittämällä palvelua asiakaslähtöisesti voidaan luoda arvoa tuottavia, erottuvia asiakaskokemuksia ja kilpailuetua.</p> <p>Työn tietoperustassa asiakasymmärryksen hyödyntäminen ja arvontuottaminen kytketään liiketoiminnan kannattavuuteen ja kasvuun eri tutkimustulosten avulla. Lisäksi tietoperusta kattaa kehittämissympäristön erityispiirteineen sekä palvelumuotoilun lähestymis- ja kehittämistapana.</p> <p>Kehittämistyön punaisena lankana toimi palvelumuotoiluprosessi, jossa hyödynnettiin Design Councilin klassista tuplatimanttimalia. Prosessi piti sisällään useita vaiheita asiakasymmärryksen hankkimisesta, kiteytykseen, ideointiin ja prototypointiin. Pilotointi ja lanseeraus rajattiin prosessin ulkopuolelle. Prosessissa korostettiin poikkitieteellistä yhteiskehittämistä, luovuutta sekä asiakaslähtöistä ja empaattista lähestymistä. Sen aikana onnistuttiin kartoittamaan asiakasarvoa, tunnistamaan kehityskohteita sekä tuottamaan ja arvioimaan erilaisia kehitysideoita.</p> <p>Työn lopputuloksena tunnistettiin viisi hallituksen korkean arvon tehtävää, joihin ratkaisuja tuottamalla voidaan luoda niin rationaalista kuin emotionaalistakin arvoa. Lisäksi työssä ymmärrettiin, että hallitustehtävään käytetyn ajan hyödyllisyys luo itsessään asiakkaille arvoa, ei niinkään pelkkä ajan säästäminen. Työn konkreettisia lopputuloksia olivat monikäyttöiset asiakaspersonat, palvelukirjan muotoon tiivistetty konsepti sekä ensimmäinen luonnos arvopauksesta. Työ poiki myös paljon sovellus- ja jatkokehitysehdotuksia.</p>
Asiasanat Isännöinti, hallitus, asiakasymmärrys, arvontuottaminen, palvelumuotoilu

Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Kehittämissympäristö: asunto-osakeyhtiöjärjestelmä ja isännöinti	4
2.1	Isännöintitoimiala ja sen merkittävyys.....	5
2.2	Taloyhtiö ostajana ja hallituksen rooli päätöksentekijänä	6
2.3	Isännöinnin rooli ja palvelusisältö.....	7
2.4	Havaintoja asiakaslähtöisyydestä isännöintialalla.....	8
3	Asiakasymmärryksen, tyytyväisyyden ja uskollisuuden merkitys liiketoiminnalle ja kasvulle.....	10
3.1	Katse tuotettuun arvoon	13
3.2	Arvolupaus kommunikoi tuotetun arvon	19
3.3	Asiakaslähtöinen organisaatio arvontuottajana.....	20
4	Palvelumuotoilu	23
4.1	Palvelumuotoilu lähestymistapana.....	24
4.2	Palvelumuotoiluprosessi	27
4.3	Palvelumuotoiluprosessin työkaluja	31
5	Case xx-isännöintikonserni: palvelumuotoiluprosessin tulokset.....	45
6	Yhteenveto ja pohdinta.....	54
6.1	Päätulokset ja tutkimuskysymysten reflektointi	55
6.2	Soveltaminen ja jatkokehitys.....	60
6.3	Tulosten luotettavuus ja pätevyys.....	63
6.4	Oppiminen kehitystyön aikana	65
	Lähteet.....	67
	Liitteet	73
	Liite 1. Kyselytutkimuksen saateviesti ja rakenne	73
	Liite 2. Haastattelukutsu ja apukysymysrunko	81
	Liite 3. Esimerkkiasiakaspersoona	82
	Liite 4. Esimerkki asiakasarvokartasta	84
	Liite 5. Esimerkki ideointipohjasta	85

1 Johdanto

”Liiketoimintamallit happanevat kuten jogurtti jääkaapissa. Jokaisella liiketoimintamallilla on parasta ennen –päivänsä. Siksi niitä täytyy kehittää jatkuvasti, jalostaa ja ideoida uusia, jotta pärjää kilpailussa ja pystyy vastaamaan asiakkaiden ja ympäristön muuttuviin vaatimuksiin.”

-Alexander Osterwalder

Kuuluisa sveitsiläinen businesssteoreetikko Osterwalder tiivistää sitaatissaan menestyvien yritysten keskeisimmän ominaisuuden, jatkuvan kehittymisen. Siitä on kyse tässäkin opinnäytetyössä: isännöintipalvelun kehittämisestä ja jalostamisesta. Kehittämistyö nousee case-konsernin tarpeesta laatia palvelukuvaus, asiakaslupaus sekä vahvistaa asiakaskeskeistä kulttuuria. Tutkimuskysymykset ovatkin sinänsä varsin yksinkertaiset:

- 1) Millaista isännöintipalvelua taloyhtiöiden hallitukset haluavat?
- 2) Mitkä tekijät luovat taloyhtiön hallituksen jäsenille arvoa?
- 3) Millaisella tarjoomalla voidaan vastata parhaiten hallitusasiakkaiden tarpeisiin?

Opinnäytetyö on kehittämisprojekti, jossa vahvistetaan isännöintikonsernin asiakasymmärrystä erityisesti arvon näkökulmasta rajaten tällä kertaa kohderyhmä taloyhtiön hallitusten jäseniin. Hallitusten jäsenet ovat isännöintiyritykselle yksi tärkeimmistä sidosryhmistä, sillä he palkkaavat ja tarvittaessa erottavat isännöinnin. Heillä on myös isännöintitoimistoon säännöllinen ja pysyvämpi suhde verrattuna yksittäiseen osakkaaseen tai asukkaaseen, joiden tarpeet ovat palveluntuottajan näkökulmasta epäsäännöllisempiä. Tarkoituksena on siis astua hallituksen jäsenen maailmaan taloyhtiön edustajana ja ymmärtää heidän linssiensä läpi, miten isännöinti voi auttaa ja tukea heitä.

Projektissa hyödynnetään palvelumuotoilua, jolla varmistetaan syvällisempi asiakasymmärryksen hankkiminen ja aiheen empaattinen lähestyminen. Kohdekonsernissa on totuttu hankkimaan asiakaspalautetta, mutta syvällisen asiakastiedon ja empatian hyödyntäminen palveluiden kehittämisessä on vielä uutta. Palvelumuotoilulla haetaan myös kokemuksia yhteiskehittämisestä ja asiakaslähtöisen kulttuurin vahvistamisesta sen avulla. Lisäksi sillä tavoitellaan ajattelun yhdenmukaistamista asiakkaalle tärkeistä arvoelementeistä.

Kehittämistyön taustalla on isännöintitoimialalla vallitseva varsin monisyinen ja monimutkainen tilanne, mikä toisaalta tekee myös toimialan kehittämisestä erittäin mielenkiintoista. Isännöintipalveluiden markkina toimii ja isännöinti on jo pitkään ollut varsin hintakilpailtu ala. Samanaikaisesti alaa

riivaa työvoimapula, mikä ajaa kilpailuun osaajista ja nostaa palkkatasoa. Isännöitsijöiden ja muiden alan ammattilaisten työmäärä ja kuormittavuus myös kasvavat tasaisesti, mistä kielii Isännöinnin ammattilaiset 2020-tutkimuksessa nähtävä viikkotyötuntien kasvu, kokemus työajan heikosta riittävydestä ja kyvystä palautua vapaa-ajalla (Isännöintiliitto & Kiinko, 2020). Työtä pitäisi siis saada automatisoitua sekä uudelleenpriorisoitua ja -organisoitua. Tämä on edellytys alalla jaksamiseen ja uusien osaajien houkuttelemiseen.

Automatisointi tosin edellyttää kykyä ja mahdollisuutta hyödyntää digitalisaatiota, mikä on ollut haastavaa isännöintialan ohjelmistotalojen lähes monopolimaisen aseman vuoksi. Ohjelmistoalan keskittyminen ja olematon kilpailu heikentävät alan kehittymistä ja digiratkaisujen löytämistä (Isännöintiliitto 2023). Puuttuva ohjelmistokehitys nähdäänkin yhtenä alan kehittymisen voimakkaimpana jarruna. Digitalisaatio kuitenkin nytkähtelee eteenpäin alan konsolidaation ja sitä kautta säävutettävien runsaampien kehitysresurssien, ja toisaalta myös Maanmittauslaitoksen osakehuoneistorekisterin ansiosta, mikä vie osakkeiden omistajatiedot kansalliseen järjestelmään tuoden samalla esimerkiksi uusia rajapintamahdollisuuksia.

Lisää kompleksisuutta yhtälöön tuo myös taloyhtiöiden hallitusten maallikkotausta, mikä aiheuttaa tilanteen, jossa isännöintipalvelun hankkiminen ei ole useinkaan ammattimaista. Isännöinti nähdään herkästi perushyödykkeenä, jolloin maallikko-ostaja osaa keskittyä erityisesti hintaan ja palvelun arvoon taloudellisesta näkökulmasta. Samanaikaisesti isännöintitoimialan ryvettyminen kartellitutkinnan ja -oikeudenkäynnin keskellä nakertaa alan uskottavuutta ja asiakkaiden luottamusta myös niiden yritysten osalta, joilla ei ole mitään tekemistä kartellin kanssa. Alalla on aistittavissa selvä kuilu asiakkaiden ja palveluntarjoajien välissä, mikä on konkreettisesti havaittavissa seuraamalla esimerkiksi nettikeskusteluja sekä alaa koskevaa uutisointia ja niiden kommentointia.

Tilanne on kuin umpisolmussa oleva lankakerä. Vanhat liiketoimintamallit eivät kykene purkamaan tilannetta ja uusien omaksuminen edellyttää rohkeutta asettaa asiakas ja työntekijä aidosti keskiöön. Rohkeus kuitenkin usein kannattaa, sillä kuten teoreettisen viitekehyksen kautta on havaittavissa, ovat asiakasymmärrystä hyödyntävät, asiakasarvoon keskittyvät ja uskollisuutta tavoittelevat yritykset usein verrokkejaan kannattavampia ja nopeammin kasvavia. Teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan myös arvoa ja arvoelementtejä eri näkökulmista, jotta itse palvelumuotoilualueissa ne osataan tunnistaa paremmin ja toisaalta myös hyödyntää asiakaslupauksen muodostamisessa.

Lankakerän selvitys aloitetaan siis palaamaan alkulähteelle eli asiakasarvoon. Projektin päätteeksi hallituksen jäseniä ja heidän todellisuuttaan hallitustyöskentelystä ymmärretään paremmin, ja ne

osataan ottaa huomioon palvelukuvauksessa ja asiakaslupauksessa. Raportissa ei kuitenkaan käydä läpi kaikkein yksityiskohtaisimpia, tiukasti konsernia koskevia tietoja, taloudellista näkökulmaa tai hinnoittelua liikesalaisuuksien säilyttämiseksi, vaan työssä pysytään yleisemmällä tasolla. Tästä syystä myös tarkempi pilotointi ja testaus on jätetty opinnäytetyön ulkopuolelle.

2 Kehittämisympäristö: asunto-osakeyhtiöjärjestelmä ja isännöinti

Asunto-osakeyhtiön tutumpi nimitys on taloyhtiö. Taloyhtiöt ovat yhteisasumisen muoto, joka tulee suurimmalle osalle suomalaisista tutuksi ainakin jossakin elämänvaiheessa. Useimpiin taloyhtiöihin mahtuu hyvin erilaisia ja eri tilanteissa olevia ihmisiä, mutta yhtiön henki ja ilmapiiri ovat lähtökohdaisesti sen asukasjoukon kollektiivinen ilmentymä. Tällä hetkellä Suomessa on noin 90 500 asunto-osakeyhtiötä, joissa asuu 2,7 miljoonaa asukasta eli noin puolet suomalaisista. (Suomen Kiinteistöliitto ry s.a.a.; Isännöintiliitto 2022, 10.)

Asunto-osakeyhtiöjärjestelmä on suomalainen ilmiö, jollaista ei ole identtisessä muodossa löydetävissä muualta maailmasta. Moniasuntoisten rakennusten, eli käytännössä kerros- ja rivitalojen hallinnointi osakeyhtiömuodolla ei ole missään muualla yhtä vahva käytäntö kuin Suomessa. Kansainvälisesti verrattuna Suomessa kerrostaloissa sijaitsevien omistusasuntojen osuus on korkea. Syyn sanotaan piilevän suomalaisessa asunto-osakeyhtiöjärjestelmässä, jolla on toimivuutensa vuoksi korkea markkinaosuus. Suomalainen järjestelmä on siis uniikki. (Lujanen, Nurmi & Puro 2017, 8.)

Teollistumisen ja kaupunkien kasvun ajoittuminen 1800-luvun toiselle puoliskolle selittävät pitkälti asunto-osakeyhtiömallin juurtumista osaksi suomalaista yhteiskuntaa. Osakeyhtiön muodostuessa nousevan kapitalismin yritysmuodoksi Euroopassa, otettiin Suomessakin erityinen osakeyhtiöasetus lakiin vuonna 1864 Ruotsista mallia ottaen. Osakeyhtiömalli oli jo tullut tutuksi, kun tarpeet jopa viisikerroksisille kaupunkitaloille tulivat ajankohtaisiksi. Ensimmäiset osakeyhtiömuotoiset talot on otettu käyttöön Helsingissä 1850-luvulla. Varsinainen asunto-osakeyhtiörakentaminen lähti nousuun 1900-luvun alussa ja ensimmäinen, erillinen asunto-osakeyhtiölaki saatiin voimaan 1926. (Lujanen ym. 2017, 9.)

Maailmansodat ja lamat ovat luonnollisesti vaikuttaneet asuntojen omistamiseen Suomessa. Nykyisenlainen kodinomistusyhteiskunta, jossa keski- ja pienituloisetkin ovat nousseet ”omistavan luokan” jäseniksi, syntyi toisen maailmansodan jälkeen. Neljässä vuosikymmenessä 1950-1990 -luvuilla kodinomistaminen pomppasi 30 prosentista 70 prosenttiin. Kaupungeissa tämä tapahtui nimenomaan asunto-osakeyhtiöiden kautta, kun ihmiset muuttivat vuokralta osakehuoneistoon. (Lujanen ym. 2017, 10.)

Asunto-osakeyhtiössä osakkeet tuottavat oikeuden hallita huoneistoa tai muuta kiinteistön osaa yhtiöjärjestyksen mukaisesti. Osakkeenomistajalla on siis hallintaoikeus, ei varsinaista omistusoikeutta, vaikka mielikuvissa nämä asiat usein sekoittuvat. Taloyhtiön toimintaa raamittaa yhtiöjärjestys, mikä on ikään kuin taloyhtiön oma laki. Yhtiöjärjestyksessä määritellään taloyhtiön ja osakkaan välisiä oikeuksia, velvollisuuksia ja vastuita. Toimintaa säätelee myös asunto-osakeyhtiölaki, minkä

nykyversio on tullut voimaan vuonna 2010. (Suomen Kiinteistöliitto ry s.a.a.; Isännöintiliitto s.a..)

Asunto-osakejärjestelmällä on siis pitkät ja vakiintuneet perinteet Suomessa. Tästä huolimatta taloyhtiömalli on onnistunut elämään nykyajassa ja uusia taloyhtiöitä syntyy erityisesti kaupunkeihin. Suurin osa yhtiöistä on kuitenkin rakennettu 1970 ja 1980-luvuilla, mikä asettaakin erilaiset korjaustarpeet keskiöön nyt ja lähitulevaisuudessa. Myös energiamurros, digitalisaatio ja kaupungistuminen ovat taloyhtiökentän muutosajureita. (Isännöintiliitto 2022, 17.)

2.1 Isännöintitoimiala ja sen merkittävyys

Pellervon Taloudellisen Tutkimuskeskuksen selvityksen mukaan Suomen asuinrakennusten kokonaisarvo on noin 480 miljardia euroa, joista taloyhtiöiden osuus on noin 300 miljardia euroa. Asuinrakennukset ovat siis Suomessakin valtava omaisuususerä. Vuonna 2021 taloyhtiöiden hoitokulut olivat noin 8,5 miljardia euroa, mikä osaltaan myös alleviivaa asumisen sekä isännöinnin merkitystä. Jos lukuun huomioidaan myös taloyhtiöiden tilaaminen, suurempien remonttien noin 2,2 miljardin osuus sekä osakkaiden tilaamat noin 900 miljoonan euron arvoiset korjaukset, taloyhtiöiden läpi virtaa vuosittain noin 11,5 miljardia euroa. Isännöinnin kokonaisliikevaihdon ollessa noin 609 miljoonaa euroa, on sen osuus asunto-osakeyhtiöiden kustannuksista noin 7 prosenttia. Vaikka isännöinnin kokonaisliikevaihto on pieni osa kokonaisuutta, isännöinnin rooli osana taloyhtiöasumisen arvoketjua on usein korvaamaton. (Isännöintiliitto 2022, 20.)

Suomessa toimii noin 750 isännöintipalveluja tarjoavaa yritystä. Ala työllistää noin 5000 ammattilaista, joista 3500 työskentelee isännöitsijöinä ja 2500 kuuluu muuhun henkilökuntaan. Isännöinnin ammattilaista 55 % on naisia ja 45 % miehiä. Alan yrityksissä työskentelee tyypillisesti 3-5 henkilöä eli yritykset ovat kooltaan varsin pieniä. Isännöintialan kokonaisliikevaihto on kasvanut tasaisesti, mikä selittyy pitkälti asuntorakentamisen lisääntymisellä. Alan liikevaihto on kuitenkin kasvanut prosentuaalisesti hitaimmin muihin kiinteistö- ja rakennusalan toimijoihin verrattuna. (Isännöintiliitto 2022, 11-12.)

Vaikka isännöinnillä on tärkeä rooli taloyhtiöasumisessa, siihen ei lähtökohtaisesti olla kovin tyytyväisiä, kuten tutkimustulokset osoittavat. Viimeisimmässä, yli 6000 vastaajan Isännöinnin laatu 2020 -tutkimuksessa suosittelua kuvaava NPS-luku oli isännöintiyrityksille +12 ja isännöitsijöille +17. Vastaavasti kokonaisarvosanat jäivät alle kahdeksan, niiden ollessa isännöintiyrityksille 7,84 ja isännöitsijöille 7,92. (Kiinteistöliiton ja Isännöintiliiton 2020.)

Isännöintitoimialalla on tapahtunut viime vuosina selvää keskittymistä yritysostojen ja fuusioiden kautta. Taustalla ovat luonnollisesti taloyhtiöasumiseen vaikuttavat trendit ja halu vastata niihin isomman koon tuomien hyötyjen, kuten resurssien avulla. Korjaustarpeet, digitalisaatio ja kaupungistuminen vaativat paljon työtä ja osaamista isännöintiyrityksiltä. Asiakkaat myös vaativat laadukkaampaa palvelua ja asiakaskokemuksen merkitys korostuu myös isännöinnissä, työntekijäkoke-
musta unohtamatta. Keskittymisellä ja yrityksen isommalla kokoluokalla haetaankin ennen kaikkea resursseja muutosten vaatimalle kehitystyölle (Falck-Hvilstafeldt 21.12.2022).

2.2 Taloyhtiö ostajana ja hallituksen rooli päätöksentekijänä

Taloyhtiön ylintä päätäntävaltaa käyttää yhtiökokous, jossa osakkaat päättävät yhteisistä asioista, joista yksi tärkeimmistä on hallitusten jäsenten valinta. Hallituksen jäsenet valitsevat keskuudessaan puheenjohtajan. Asunto-osakeyhtiölain mukaan yhtiön johdon on toimittava huolellisesti ja yhtiön edun mukaisesti. Tämä on pääperiaate, joka ohjaa hallituksen, mutta myös isännöitsijän toimintaa, mikäli yhtiöllä on isännöitsijä. Huolellisuusvaatimuksen täyttäminen ei edellytä sitä, että hallituksen jäsenet olisivat kiinteistöalan ammattilaisia tai että kaikkien päätösten valmistelu olisi oltava täydellistä. Riittävänä huolellisuutena voidaan pitää sitä, että päätöksenteon tueksi on hankittu asianmukainen tieto, jonka perusteella on tehty johdonmukainen päätös. Lisäksi edellytetään, että päätöksentekoon eivät vaikuta hallituksen tai isännöitsijän eturistiriidat. (Suomen Kiinteistöliitto ry, Isännöintiliitto ry, Kiinteistöalan hallitusammattilaiset AKHA ry, Oikeusministeriö & Kiinteistömedia Oy 2021, 10-11, 13.)

Taloyhtiön hallinnon ja kiinteistönpidon järjestäminen yleisellä tasolla on hallituksen vastuulla. Taloyhtiö voikin hankkia erilaisia ostopalveluita tai hoitaa tehtäviä itse tilanteen mukaan. Hallinnon ja kiinteistönpidon järjestämisen lisäksi hallitus vastaa yhtiökokouksen valmistelusta sekä huolehtii kokouksessa tehtyjen päätösten täytäntöönpanosta. Hallituksen tehtäviin kuuluvat myös kirjanpidon ja varainhoidon järjestäminen, tilinpäätöksen laatiminen ja allekirjoittaminen sekä yhtiön edustaminen. Mikäli yhtiö hyödyntää isännöintipalveluita, vastaa hallitus myös isännöinnin ohjaamisesta ja valvonnasta. Hallituksen päätäntävaltaan kuuluu isännöinnin valinta ja tarvittaessa vaihtaminen. (Suomen Kiinteistöliitto ry ym. 2021, 45.)

Usein erityisesti isommissa taloyhtiöissä hallitus ulkoistaa vastuunsa hallinnon ja kiinteistönpidon sekä taloushallinnon järjestämisestä isännöinnille. Hallituksen ostaessa palveluita taloyhtiölle, voidaan tilanne ainakin ajatuksen tasolla rinnastaa B2B-liiketoimintaan, jossa y-tunnus hankkii toiselta y-tunnukselta tuotteita ja palveluita. Taloyhtiöiden tapauksessa hallitus siis edustaa y-tunnusta. Esimerkiksi isännöintisopimus laaditaan aina taloyhtiön y-tunnuksen kanssa, mutta palvelevat

asiakkaat, eli taloyhtiön asukkaat, osakkaat ja hallituksen jäsenet, rinnastuvat lähtökohtaisesti kulluttaja-asiakkaisiin, sillä myös hallituksen jäsenet ovat useimmiten maallikoita. Isännöintiliiketoiminta on siis ikään kuin B2B- ja B2C-liiketoiminnan välimaastosta.

2.3 Isännöinnin rooli ja palvelusisältö

Taloyhtiöllä on oltava isännöitsijä, jos niin määrätään yhtiöjärjestyksessä tai yhtiökokous on tehnyt asiasta päätöksen. Isännöintipalvelut on useimmiten ostettu ainakin keskikokoisissa ja suurissa taloyhtiöissä, mutta myös osa pienistä taloyhtiöistä hyödyntää isännöintipalveluita erityisesti erilaisten hankkeiden tai suurempien hallinnollisten asioiden tullessa ajankohtaisiksi. Isännöinnin hankinta on taloyhtiön hallituksen vastuulla.

Isännöintiliitto (2021) tiivistää isännöinnin roolin seuraavasti:

- isännöinti johtaa, hallitus päättää
- isännöinti huolehtii, että taloyhtiön päätökset tehdään lainmukaisesti, hallitus saa riittävästi tietoa ja käyttää asiantuntijoita apunaan
- isännöinti hoitaa sekä taloyhtiön hallituksen kokousten että yhtiökokousten järjestelyt ja asianmukaisen kokouskutsun toimittamisen
- isännöinti laatii taloyhtiön strategian pohjalta seuraavan tilikauden talousarvion
- isännöinti ja hallitus johtavat taloyhtiötä talousarvion raameissa
- isännöintiä tekee ammattilaisten tiimi: isännöitsijä on henkilö, joka on hallitukselle ja osakkaille tuttu esim. kokouksista, mutta lisäksi taloyhtiöiden asioita hoitavat kirjanpitäjät, kiinteistösihteerit ja asiakaspalvelijat, jotka opastavat esimerkiksi saunavuoro-, autopaikka- ja vastikeasioissa. (Isännöintiliitto 2021.)

Standardoitua isännöintipalvelun sisältöä tai isännöinnin roolikuvausta ei kuitenkaan ole olemassa ja tehtävät saattavat vaihdella myös hallituksen oman aktiivisuuden myötä. Osassa taloyhtiöistä isännöintikuluissa halutaan säästää ja hallitus tekee paljon hallintoon liittyviä töitä itse. Osassa puolestaan halutaan säästää aikaa ja isännöinti hoitaa ison osan taloyhtiön hallinnon tehtävistä. (Kotitalo-lehti 2020.)

Isännöintitehtäväluehdellon hyödyntäminen isännöintipalveluista sovittaessa on kuitenkin melko vakiintunut käytäntö. Kyseessä on luehdelloksi koottu esitys isännöintitehtävistä, minkä tarkoitus on auttaa taloyhtiön hallitusta arvioimaan taloyhtiön tarpeita palvelun osalta, helpottamaan tarjouspyynnön laatimisessa ja solmimaan tarpeisiin sopivan isännöintisopimuksen. Isännöintitehtäväluehdello koostuu tehtäväluehdellosta ja selitysosasta, jossa on tarkempi kuvaus kustakin tehtävästä ja siitä, miten työt voidaan järjestää. Isännöintitehtäväluehdello pitää myös sisällään esimerkinomaisen

jaon kiinteään palkkioon sisältyvistä ja erillispalkkioon oikeuttavista tehtävistä. Tehtäväluettelo on Kiinteistöliiton ja sen jäsenyhdistysten asiantuntijoiden laatima ja julkaisusta vastaa Kiinteistömedia Oy. (Suomen Kiinteistöliitto ry s.a.b.) Tehtäväluettelon käyttäminen taloyhtiön ja isännöinnin välillä ei kuitenkaan ole millään lailla velvoittavaa.

2.4 Havainnot asiakaslähtöisyydestä isännöintialalla

Asiakaskokemuksesta on puhuttu isännöintialalla jo joitain vuosia, mutta isännöintiä ei ole välttämättä koettu erityisen asiakaslähtöisenä toimialana. Isännöintiä on ajateltu niin sanottuna pakollisena pahana, joka on oltava, jotta arki toimii: lamput palavat, patterit ovat lämpimiä, roska-auto vie roskat ja joku puuttuu häiriöihin. Joskus isännöinti myös sekoitetaan huoltoliikkeeseen. Isännöinnin ammattitaito on usein tarpeellisempaa ja konkreettisempaa silloin, kun eteen tulee jotain poikkeuksellista tai yhtiössä on aika tehdä kehittämistoimenpiteitä, kuten erilaisia korjauksia. Tyytyväisyyttä isännöintiin on selvitetty esimerkiksi erilaisilla tutkimuksilla, joista voidaan tehdä johtopäätelmiä asiakaskokemukseen vaikuttavista tekijöistä.

Yksi esimerkki tällaisesta tutkimuksesta on tuore, KTI Kiinteistötiedon toteuttama (Kiinteistöliiton toimeksiannosta) Isännöintipalkkiot 2023 -tutkimus, jossa 60 % vastaajista nimesi pääasialliseksi syyksi isännöintisopimuksen kilpailutukselle isännöinnin laadun ja tehtävien hoitamisen haasteet. Samaisessa kyselyssä vastaajat arvioivat nykyisen palvelun hinta-laatusuhteen laskeneen tasolle 3,3 edellisestä, vuoden 2020 mittauksesta, jossa taso oli 3,56 (arviointiasteikko oli 1-5). (Suomen Kiinteistöliitto ry 2023.) Laadun nimeäminen tärkeimmäksi vaihdon syyksi voi kieliä siitä, että asiakkaiden odotukset tietystä palvelutasosta ja kokemuksesta ovat korostumassa.

Kiinteistöliiton ja Isännöintiliiton (2020) toteuttaman Isännöinnin laatu 2020-tutkimuksen perusteella voidaan päätellä, että isännöinti on sitä ymmärrettävämpää, mitä lähempänä sitä ollaan ja mitä enemmän siitä on kokemusta. Lisäksi voidaan tehdä johtopäätelmä siitä, että mitä enemmän isännöinnistä ymmärretään, sitä tyytyväisempiä siihen ollaan ja sitä parempi asiakaskokemus on todennäköisesti ollut. Tuloksista voidaan havaita, että taloyhtiöiden hallituksen jäsenet ovat tyytyväisempiä isännöintiin osakkeenomistajiin verrattuina. Taloyhtiöiden hallituksen jäsenet ovatkin usein enemmän tekemisissä isännöinnin kanssa osakkeenomistajiin verrattuna, eli he ymmärtävät paremmin, mitä isännöinnissä tehdään. Lisäksi nähdään, että mitä pidempi kokemus hallitustyöskentelystä on, sitä tyytyväisempiä isännöitsijään ja isännöintiyritykseen ollaan. Aineistosta havaitaan myös, että tyytyväisyys nousee iäkkäämmissä vastaajaryhmissä ja nuoremmat ovat kriittisempiä. Toisaalta voidaan myös pohtia, johtuuko nuorempien ikäluokkien kriittisemmät vastaukset erilaisista olettamuksista palveluun tasoon liittyen, ja onko nuorempien ikäluokkien asiakaskokemus

siksi huonompi. Syiden selvittäminen vaatisi tarkempaa tutkimusta tai erilaisten tutkimusten analysointia ristiin. (Isännöintiliitto & Suomen Kiinteistöliitto ry 2020.)

Asiakaskokemuksen tärkeyttä isännöintialalla tukee myös Isännöintiliiton ja Kiinteistöalan Koulutussäätiö Kiinkon toteuttama Isännöinnin ammattilaiset -tutkimus (2020, 42), jonka mukaan isännöintialan ammattilaiset arvioivat asiakaskokemuksen kehittämisen tärkeäksi jo vuonna 2017 (keskiarvo 4,2), kuten edelleen vuonna 2020 (keskiarvo 4,0). Asiakaskokemuksen kehittäminen ja palveluiden tuotteistaminen koetaan tärkeiksi kaikkien alan työntekijöiden osalta, mutta erityisesti isännöintiyritysten omistajien ja osaomistajien toimesta. (Isännöintiliitto & Kiinko, 2020.)

Painetta asiakaslähtöisyyteen ja asiakaskokemuksen tulee myös taloyhtiöiden hallituksilta, joiden osto-osaaminen lisääntyy todennäköisesti jo lähitulevaisuudessa. Tämä pakottaa yritykset tarkastelemaan asiakaskokemusta ja keskittymään sille tärkeisiin asiakassegmentteihin. Suuntausta saattaa osaltaan jouduttaa Kilpailu- ja kuluttajaviraston suorittama kartellitutkinta, oikeudenkäynti ja siihen liittynyt uutisointi, sekä niiden myötä näkyvästi esillä olleet hallituksille suunnatut erilaiset suositukset ja ohjeet palvelun tasoon ja kilpailutuksiin liittyen.

Myös Maanmittauslaitoksen osakehuoneistorekisteri-hanke tulee olemaan merkittävä vauhdittaja koko alan ja asiakaskokemuksen kehittämiseksi, kun perinteisesti isännöinnin hallussa ollut ja hallinnoimaa tietoa aletaan siirtämään viranomaisen ylläpidettäväksi. Ensimmäisessä vaiheessa viranomaisen hoidettavaksi siirtyvät osakerekisteröinnit. Muutos tulee vapauttamaan isännöinnin aikaa rutiinistöistä lisäarvoa tuottaviin töihin ja toivottavasti siirtämään katseita asiakaskokemukseen ja palveluiden asiakaslähtöiseen suunnitteluun.

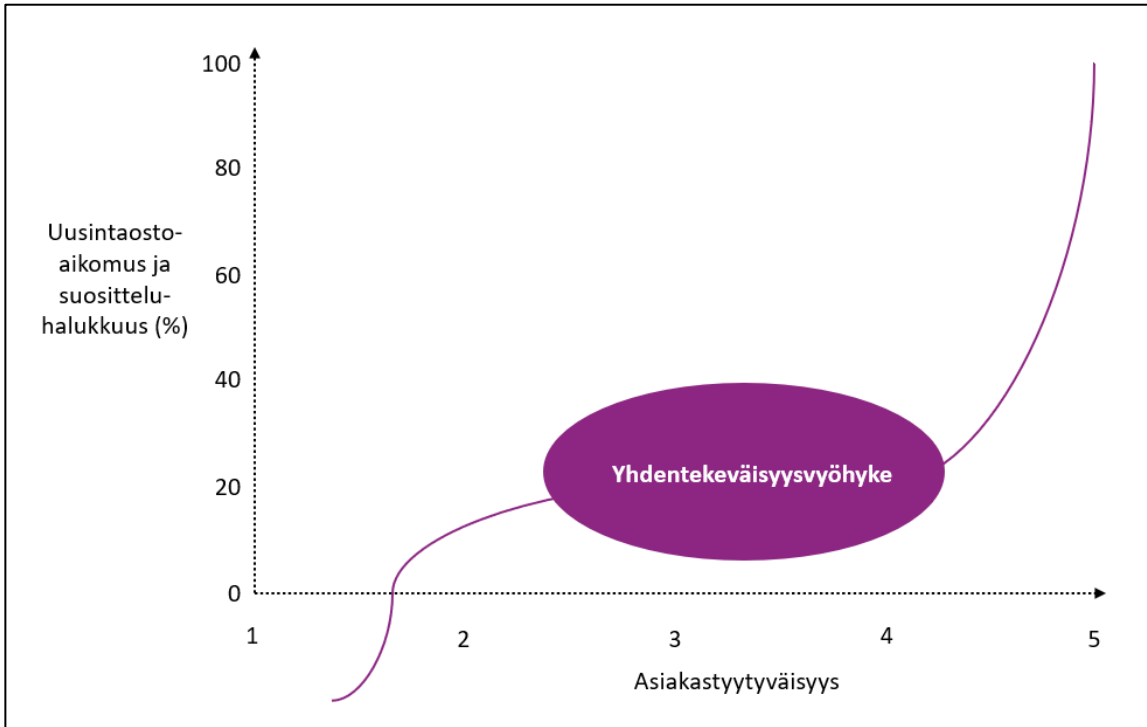
Tarkkaa, juuri asiakaslähtöistä toimintaa tai asiakaskokemuksen kehittämistä koskevaa julkista tutkimustietoa isännöintialalta ei ole tällä hetkellä löydettävissä. Silti useita epäsuoria indikaattoreita sen tärkeydestä on löydettävissä niin tutkimustiedosta kuin tarkastelemalla alan ajankohtaisia asioita ja ennakoimalla niiden vaikutuksia.

3 Asiakasymmärryksen, tyytyväisyyden ja uskollisuuden merkitys liiketoiminnalle ja kasvulle

Ymmärtämällä, mitä asiakas haluaa, miten hänelle luodaan arvoa ja keskittymällä arvonluontiin, voidaan saavuttaa aidosti tyytyväisiä asiakkaita. Tyytyväiset asiakkaat ovat uskollisia ja ostavat yritykseltä uudelleen, mikä pidentää ja lujittaa asiakassuhteen kestoja. Asiakasymmärryksen hankkimiseen sekä tyytyväisyyteen ja uskollisuuteen panostaminen luovat siis liiketoimintaan kannattavuutta ja kasvua.

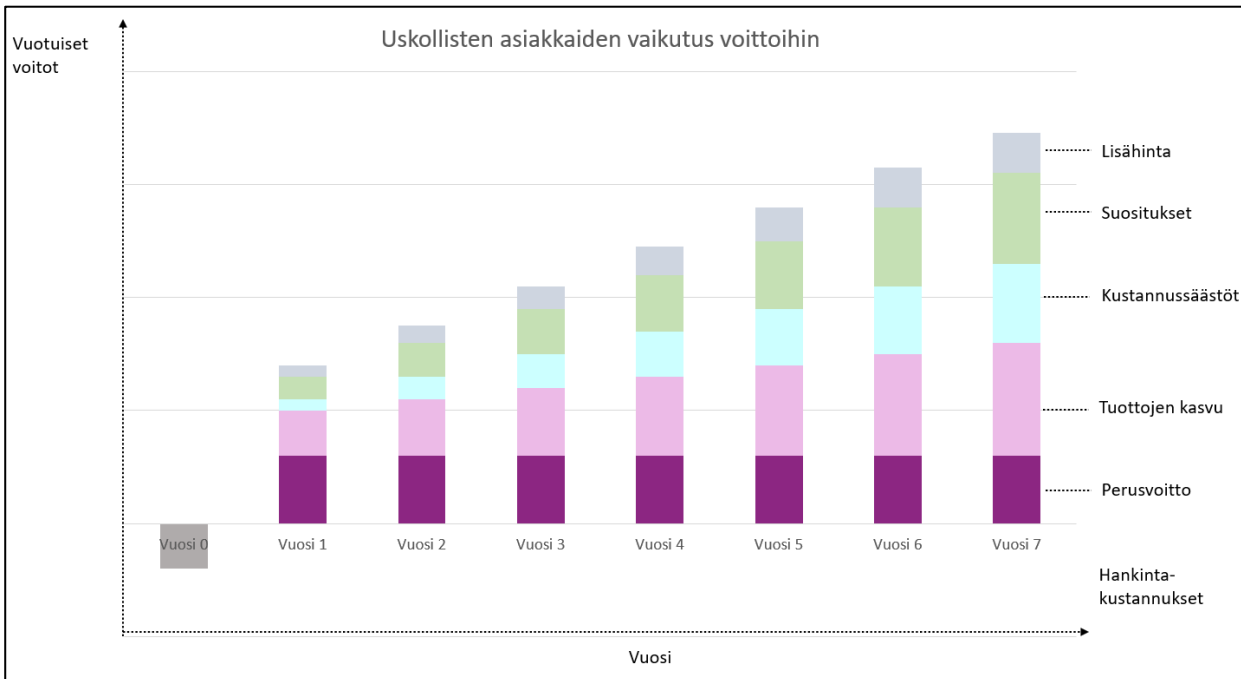
Palveluiden osalta asiakkaalle tuotettava arvo muodostuu ainakin osittain yrityksen ja asiakkaan välisessä suhteessa sekä vuorovaikutuksessa – siis asiakaskokemuksessa. Asiakaskokemuksella tarkoitetaan kohtaamisten ja mielikuvien kokonaisuutta, jonka asiakas muodostaa yrityksen toiminnasta. Asiakasuskollisuus rakentuu näihin liittyvien tunne- ja muistijälkien pohjalta, ja ne vaikuttavat suoraan asiakkaan haluun pysyä asiakkaana tai ostaa lisää. Hyvää asiakaskokemusta tarjoavat yritykset kasvavatkin eri tutkimuksista riippuen 4-8 % markkinaansa nopeammin. (Holma, Laasio, Ruusuvoori, Seppä & Tanner 2021, 24-25, 31; Bates & Petouhoff 2022, 23.)

Vaikka asiakaskokemuksella on mahdollisuus kirittää kasvua, on hyvä ymmärtää, että tyytyväisyyden, uusintaostojen ja uskollisuuden välinen suhde ei välttämättä ole suoraviivainen. Hart & Johnson (1999, 11) havaitsivat tutkimuksessaan, että vain erittäin tyytyväisiksi itsensä luokittelevat asiakkaat tekevät uusintaostoja sekä levittävät myönteistä sanomaa palveluntarjoajasta. Jotakuinkin tyytyväisten tai tyytyväisten asiakkaiden havaittiin putoavan niin sanotulle yhdentekeväisyysvyöhykkeelle, jossa uusintaostojen määrä ei ole taattu. Tämä on kuvitettu alla olevaan kuvaan 1. Tutkimuksen mukaan asiakkaan on oltava erittäin tyytyväinen palvelun laatuun ja palvelukokemuksen tulee yllättää asiakas positiivisesti, jotta osto- ja suositteluhalu nousevat. Palvelu pitäisi siis pystyä viemään normaalia ja hyväksyttävää arvoa pidemmälle, mikä käytännössä tarkoittaa aina loistavaa asiakaskokemusta. (Grönroos 2009, 178.) Peppers & Rogers (2022, 51) nostavat esiin, että tämä voi tarkoittaa keskittymistä ensisijaisesti tyytymättömyyttä aiheuttavien elementtien ja niiden juurisyiden poistamiseen, ei välttämättä esimerkiksi uusien lisäpalveluiden tuottamiseen. He toteavatkin, että asiakkaat eivät välttämättä pysy uskollisina tuotteelle tai brändille, koska he ovat tyytyväisiä, vaan ennen kaikkea vaihtavat yritystä, koska ovat tyytymättömiä.



Kuva 1. Uusintaosto- ja suositteluhalukkuus kasvavat jyrkästi asiakastyytyväisyyden noustessa (mukaillen Hart & Johnson 1999, 11)

Mikäli yritys kuitenkin onnistuu asiakastyytyväisyyden ja -uskollisuuden saavuttamisessa, on se eri tutkimusten mukaan todennäköisesti verrokkejaan kannattavampi. Yksi laajimmista tutkimuksista on Bain & Companyn 1990-luvulla toteuttama, usean toimialan kattanut tutkimus, joka osoitti asiakassuhteiden säilymisen ja voittojen välisen yhteyden. Tutkimuksessa uskollisten asiakkaiden vaikutusta voittoihin tarkasteltiin asiakkuuden elinkaaren kautta huomioiden hankintakustannukset, perusvoitto, tuottojen kasvu, kustannussäästöt, suositukset ja lisähinta. (Grönroos 2009, 179; Reichheld 2001, 39.) Keskeisimmät huomiot on tiivistetty alla olevaan kuvaan 2.



Kuva 2. Asiakkuuden elinkaaren aikaiset tekijät ja niiden vaikutus voittoihin suhteellisen painoarvon mukaisesti kuvitettuna (mukaillen Reichheld 2001, 39)

Tutkimuksessa havaittiin, että hankintakustannus vaikuttaa selvästi asiakkaan tuomiin voittoihin, ja uuden asiakkaan hankkiminen maksaa noin 5-6 kertaa enemmän nykyisen asiakkaan säilyttämiseen verrattuna. Perusvoitto puolestaan kuvaa tilannetta, jossa asiakkaan yritykselle maksama hinta kattaa tuotantokustannukset. Palvelualoilla on yleistä, että perusvoitot kattavat asiakkaan saamiseksi uhratut markkinointikulut viimeistään muutaman vuoden aikana. Tuottojen kasvu kuvaa pitkäaikaisen asiakkaan samalta yritykseltä tekemiä ostoja, jotka usein kasvavat mitä pidempään asiakassuhde kestää. Kustannussäästöillä puolestaan tarkoitetaan esimerkiksi palveluprosessien nopeutumista ja virheiden vähentymistä, kun osapuolet oppivat tuntemaan toisensa ja keskimääräiset kulut asiakasta kohden laskevat. Tyytyväiset ja pitkäaikaiset asiakkaat myös suosittelevat palvelua, jolloin asiakas on käytännössä yrityksen markkinoija ja yrityksellä on mahdollisuus saada uusia asiakkaita normaalia pienemmillä hankintakustannuksilla. Lisäksi tutkimuksessa havaittiin, että pitkäaikaiset asiakkaat maksavat lähtökohtaisesti korkeampaa hintaa kuin uudet. Tämä johtui ennen kaikkea siitä, että he tunnistavat tarjoaman arvon ja säästävät itseään vaivannäöltä pitäytymällä tuntemassaan palveluntarjoajassa. (Grönroos 2009, 179; Reichheld 2001, 39.)

Kannattavuuden lisäksi asiakasymmärrystä hyödyntävien ja asiakaskokemukseen panostavien yritysten menestys on havaittavissa myös kasvuvauhdin näkökulmasta. Forrester Consultingin vuonna 2021 Adobelle toteuttaman tutkimuksen valossa asiakaskokemusvetoiset yritykset kasvattavat liikevaihtoaan keskimäärin 1,7 kertaa nopeammin kuin muut yritykset. Myös Harvard

Business Reviewn artikkelissa kirjoittaja Rob Markey osoittaa, kuinka asiakasuskollisuuteen keskittyvät yritykset kasvattavat liikevaihtoa keskimäärin 2,5 kertaista vauhtia oman alansa kanssaryrkisiin verrattuna ja tuottavat 2-5 kertaa enemmän voittoa osakkeenomistajilleen 10 vuoden tarkastelujaksolla. Samaan aikaan huonojen asiakaskokemusten aiheuttamat negatiiviset talousvaikutukset ovat valtavia. Forbesin arvion mukaan vuosittaiset menetykset pelkästään Isossa-Britanniassa ovat noin 12 miljardia euroa. (Forrester Consulting 2021, 3; Holma ym. 2021, 31; Bates & Petouhoff 2022, 23.)

Suurin osa yrityksistä todennäköisesti pitää toimintaansa asiakaslähtöisenä sekä tunnistaa tyytyväisyyden ja uskollisuuden merkityksen tulokseen ja kasvuun, onhan kyseessä liiketalouden kestoaihe. Tutkijat Katri ja Jukka Ojasalo (2018, 90) nostavat kuitenkin artikkelissaan esiin selvästi havaitun kuilun yrityksen oman ajatuksen ja asiakkaan kokemuksen välillä. He viittaavat tutkimukseen, jossa 362 yrityksestä 95 % sanoi olevansa asiakaskeskeisiä, mutta vain 8 % heidän asiakkaistaan ajatteli samoin. Tarkempi tutkimus paljasti myös, että vain 50 % yrityksistä räätälöi tuotteitaan ja 30 % järjesti organisaatiotaan vastaamaan näihin tarpeisiin. Tutkituista yrityksistä vain 30 % keräsi jatkuvaa palautetta asiakkailtaan ja erityisesti isommat yritykset epäonnistuivat hyödyntämään keräämäänsä tietoa tarjoaman kehittämisessä. (Ojasalo & Ojasalo 2018, 90.)

Tarjoaman ja asiakaskokemuksen kehittämisessä onkin tärkeää kiinnittää huomiota siihen, että kerätty tieto on hyödyllistä ja se auttaa kuroma kuilua yrityksen ja asiakkaan välisessä ajattelussa. Usein tämä edellyttää, että yritys kiinnostuu asiakkaidensa elämästä ja hankkii syvällisempää asiakasymmärrystä palvelunsa kehittämiseksi. Kuten Heinonen, Strandvik, Mickelsson, Edvardsson, Sundström & Andersson (2010, 545) huomauttavat, tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että näkyvien ja kontrolloitujen vaikutuspisteiden lisäksi yritys laajentaa perspektiiviään asiakkaan elämään hänen omassa kontekstissaan. Tällainen asiakasymmärrys voi luoda yritykselle uusia liiketoimintamahdollisuuksia, jossa asiakkaille kyetään luomaan aidosti arvoa. Tätä kautta yritys luo asiakastytyväisyyttä, uskollisuutta, tekee kannattavaa tulosta ja kasvua. Kyseessä on kuin kehä, joka hyödyttää systemaattisesti kaikkia osapuolia. Kuten Kumar & Reinartz (2016, 60) asian tiivistävät, yritys ei voi saada itselleen arvoa, ellei se luo asiakkaalle arvoa ja näiden kahden arvolähteen yhdistäminen johtaa pysyvän arvon luomisen ja kehittämisen tilaan.

3.1 Katse tuotettuun arvoon

Myös Grönroos (2009, 182) tunnustaa, että asiakkaan kokemus saadusta arvosta sekä tehdyistä uhrauksista vaikuttavat ratkaisevasti uskollisuuteen ja asiakassuhteeseen. Arvo ja arvonluominen voivat kuitenkin olla monitulkintaisia ja joskus jopa filosofisia käsitteitä, vaikka ne ovat eri

tieteenalojen klassikkoteemoja. Yritystoiminnassa ja tutkimuksessa keskityttiinkin pitkään tuotekeskiseen logiikkaan, jossa arvon ajateltiin muodostuvan asiakkaalle vasta koko tuotantoketjun loppupäässä, kun tuote vaihtui yritykseltä asiakkaalle rahaa vastaan. Viimeisen vuosikymmenen aikana keskustelu on kuitenkin siirtynyt tuotekeskisestä logiikasta malleihin, jotka korostavat asiakkaiden aktiivista roolia arvonmuodostumisessa. Palvelulähtöisen arvonmuodostuksen logiikka, palvelulogiikka ja asiakaskeskeinen logiikka ovat muuttaneet dramaattisesti ymmärrystä arvonmuodostuksesta liiketoiminnassa. (Ojasalo & Ojasalo 2018, 71–72.)

Vargo & Lusch (2004, 7) lanseerasivat käsitteen palvelulähtöisestä arvonmuodostumisesta, jonka perusteeksi on, että arvo muodostuu aina yrityksen ja asiakkaan välisessä vuorovaikutuksessa. Heinonen ym. (2010) laajensivat ajattelua asiakaslähtöiseen arvonmuodostumiseen, jossa arvon ajatellaan syntyvän asiakkaan omissa ekosysteemeissä ja prosesseissa, joita yritys voi tukea. Näkökulmien keskeisin ero on siinä, kuka järjestää arvon. Palvelulähtöisessä logiikassa sen ajatellaan olevan palveluntuottajan orkestroimaa ja muodostuvan joko vaihdanta-arvona (value in exchange) tai käyttöarvona (value in use), asiakaslähtöisessä logiikassa puolestaan asiakas itse vaikuttaa ja määrittelee arvon muodostumisen, jolloin arvo on usein käyttöarvon ohella kokemuksellista (value in experience). Näkökulmien eroja on avattu oheisessa taulukossa 1.

(Heinonen, Strandvik & Voima 2013, 113.)

Taulukko 1. Palveluntuottajalähtöisen ja asiakaslähtöisen logiikan eroja (mukailten Heinonen ym. 2013,113)

	Palveluntuottajalähtöinen logiikka Arvon luominen on palveluntarjoajan ohjaamaa	Asiakaslähtöinen logiikka Asiakas ohjaa ja hallitsee arvon muodostumista
Miten	Arvo luodaan Arvon luominen perustuu rakenteelliseen arviointiin	Arvo muodostuu Arvon muodostuminen perustuu kehittyvään prosessiin
Missä	Arvo luodaan vuorovaikutuksessa Arvon luominen tapahtuu yrityksen kontrolloimalla alueella	Arvo muodostuu asiakkaan elämässä ja ekosysteemissä Arvon muodostuminen tapahtuu asiakkaan kontrolloimalla alueella
Milloin	Arvoa luodaan kun yritys on aktiivinen Vaihdanta-arvo / käyttöarvo	Arvon muodostuminen on ajallista eikä välttämättä suorassa kytköksessä yrityksen aktiviteetteihin Käyttöarvo / kokemusarvo
Mitä	Arvon luominen on yrityksen määrittämää Arvo perustuu asiakkaiden käsityksiin yrityksen luomista arvo-ehdotuksista	Asiakas määrittää arvonmuodostuksen suhteessa eri vaihtoehtoihin Arvo perustuu kokemukseen tarpeen täyttymisestä
Kuka	Arvon muodostuminen on yksilöllistä Arvovoyksikkö on yksilö, joka voidaan ryhmittää	Arvon muodostuminen on myös kollektiivista ja jaettavissa Arvovoyksiköt koostuvat eri tekijöiden kokonaisuudesta

Asiakaslähtöisessä ajattelussa arvon ajatellaan siis muodostuvan asiakkaan käyttäessä tuotetta tai palvelua osana päivittäisiä toimintojaan tai prosessejaan (Grönroos 2009, 192.). Yhä useammin asiakkaat antavatkin enemmän painoarvoa itse kokemukselle ja Bates & Petouhoff (2022, 158) esittävätkin, että asiakkaat ovat itseasiassa uskollisempia kokemuksille kuin brändeille, koska

kokemukset herättävät heissä tunnereaktion. Helkkula, Keheller ja Pihlström (2012, 61-62) tuovat mukaan myös näkökulman, jossa arvon muodostuminen kokemuksissa on iteratiivinen prosessi, johon vaikuttavat keskeisesti myös asiakkaan aikaisemmat kokemukset ja ymmärryksen taso. Arvon muodostuminen voi siis täten käynnistyä jo ennen varsinaista palvelukokemusta. He toteavat lisäksi, että kokemuksellisessa arvon muodostumisessa voi olla myös sosiaalisia ja kulttuurillisia aspekteja, jotka on hyvä tunnistaa. Käytännössä ne tarkoittavat sitä, että subjektiivisen kokemuksen ohella muiden palvelua käyttävien asiakkaiden kokemukset, kertoma palvelusta ja heidän uskottavuutensa voivat vaikuttaa kokemukseen arvosta. (Helkkula ym. 2012, 61-62.)

On myös hyvä huomata, että iso osa kokemuksesta saattaa muodostua myös varsinaisten kohtaamispisteiden ulkopuolella ja joskus kokemus voi olla hyvä, vaikka se ei olisikaan vahvasti elämyksellinen, millaiseksi sana kokemus herkästi mielletään. Holma kollegoineen (2021, 35-36) korostaakin, että erityisesti B2B-liiketoiminnassa iso osa kokemuksellisuudesta syntyy itseasiassa tuotteen laadusta, toimivuudesta ja yhteensopivuudesta asiakasyrityksen tarpeisiin. Toiminnalliset kokemukset, jossa ratkaistaan asiakkaan liiketoiminnallisia haasteita, voivat olla hyvinkin käytännönläheisiä, riskittömiä, luotettavia ja tarkoituksenmukaisia (Holma ym. 2021, 35-36).

Arvon kokemiseen vaikuttaa luonnollisesti myös sen eteen tehtävä uhraus. Lyhyellä aikavälillä asiakkaan tekemä uhraus on pääasiallisesti hänen maksamansa hinta, mutta palveluliiketoiminnassa pitkän aikavälin kustannuksia muodostuu myös itse suhteesta. Suhdekustannuksilla tarkoitetaan tiivistetyksi hyvästä tai huonosta palvelusta asiakkaalle koituvia, hinnan päälle tulevia lisäkuluja, kuten esimerkiksi reklamaatioihin käytetty aika tai seisonta-ajan kulut. (Grönroos 2009, 182-183.) Kumar & Reinartz (2016, 37) tiivistävätkin koetun arvon nettoarvostukseksi, joka muodostuu asiakkaan kokemista hyödyistä ja niiden suhteesta kustannuksiin, joista he ovat valmiita luopumaan tyydyttääkseen tarpeensa.

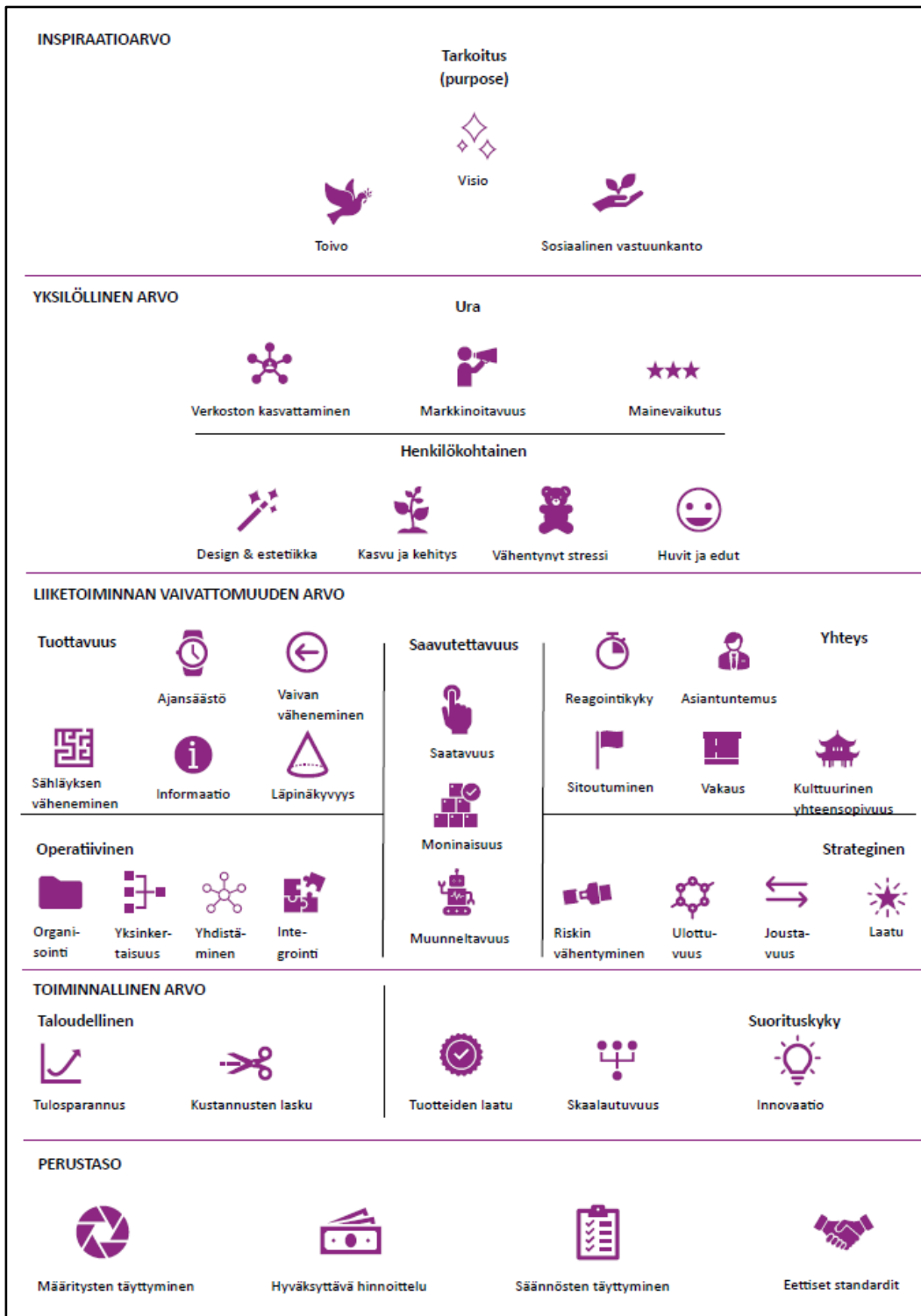
Arvon muodostuminen ja luominen voivat olla siis olla varsin monimutkaisia kokonaisuuksia erityisesti palveluliiketoiminnassa, jossa sekä yritys että asiakas luovat arvoa ketjun eri vaiheissa ja eri tavoin. Jotta yritys voi kehittää kykyään luoda arvoa, on sen asiakasymmärryksen kautta tunnistettava sen asiakkaille tärkeimpiä arvoelementtejä.

Arvoelementit

Vaikka erityisesti B2B-liiketoiminnassa arvokokemus voi vaikuttaa hyvinkin pragmaattiselta, nykypäivän kilpailutilanteessa myös henkilökohtaisille arvoelementeille on tilaa. Koska tänä päivänä lähes jokainen yritys pystyy tuottamaan palvelun tai fyysisen tuotteen, joka vastaa asiakkaan vaatimukseen, huomioi alan säännöstelyn ja jonka hinta on hyväksyttävä, siirtyy asiakas arvottamaan

tarjoaman muita elementtejä. Tarjoomien tullessa yhä enemmän hyödykkeiksi, subjektiivinen ja joskus erittäin persoonakohtainen tekijä voi vaikuttaa ostoprosessiin merkittävästi, vaikka ostoa tehtäisiinkin y-tunnukselle. Tämä tarkoittaa käytännössä esimerkiksi sitä, että ostaja saattaa harkita, miten tuote tai palvelu vaikuttaa hänen maineeseensa tai miten se vähentää ahdistusta. Yrityksen pitäisikin tunnistaa päätöksentekoon vaikuttavia rationaalisia ja emotionaalisia arvoelementtejä, ja muotoilla arvolupaustaan niiden mukaan. (Holma ym. 2021, 125; Almquist, Cleghorn & Sherer 2018, 75.)

Arvoelementtejä voidaan tunnistaa esimerkiksi Bain & Companyn rakentaman työkalun avulla, jossa kuvataan 40 B2B-ostoissa tunnistettua päätöksentekoon vaikuttavaa tekijää ja niiden välistä hierarkiaa. Objektiiivisesti arvostettavat perustarpeet ovat pyramidin alimmalla tasolla ja ylöspäin siirryttäessä tullaan nousevasti subjektiivisemmin arvoetuille alueille (Almquist ym. 2018, 75.) Malli on esitetty alla seuraavassa kuvassa 3.



Kuva 3. Arvoelementit, jotka vaikuttavat asiakkaan arvon syntymiseen B2B-kokemuksessa (muokailen Almquist ym. 2018)

Elementtipyramidin alimpana on perustaso, johon sisältyvät määräysten täytyminen, hyväksyttävä

hinnoittelu, säännösten täytyminen ja eettiset standardit. Toisella tasolla ovat toiminnallista arvoa kuvaavat elementit, jotka koskettavat yritysten taloudellisia tai suorituskykyvaatimuksia, kuten kustannusten vähentämistä tai skaalautuvuutta. Nämä ovat elementtejä, joihin B2B-liiketoiminnassa kiinnitetään edelleen eniten huomiota niin myyjän kuin ostajan toimesta. Kolmas taso kattaa liiketoiminnan vaivattomuuteen liittyviä arvoelementtejä, kuten tuottavuuden kasvattamista (ajan säästö, vaivan väheneminen) ja operatiivisen suorituskyvyn parantamista (yksinkertaisuus, organisointi). Tällä tasolla havaitaan ensimmäisen kerran myös subjektiivisia arvoelementtejä, kuten kulttuurinen yhteensopivuus tai sitoutuminen. Neljäs taso sisältää lisää subjektiivisia, usein vahvasti tunteisiin liittyviä arvoelementtejä niin henkilökohtaisesta näkökulmasta (vähentynyt ahdistus, houkutteleva estetiikka), kuin uraankin liittyen (verkoston kasvattaminen, maineen kehittyminen). (Almquist ym. 2018, 75, 77.) Ylimmällä tasolla ovat inspiroivat elementit visio, toivo ja sosiaalinen vastuunkanto, jotka tuovat ostajalle yleensä mielenrauhaa ja hyvää mieltä. Nämä elementit ovat niin ikään hyvin subjektiivisia ja tulevat kyseeseen lähinnä silloin, kun eri vaihtoehdot ovat todella lähellä toisiaan alempien tasojen elementtien suhteen. (Holma ym. 2021, 127.)

Osterwalder & Pigneur (2010, 23-25) jakavat arvoelementit määrälliseen ja laadulliseen, jossa määrällinen arvo on esimerkiksi hinta tai palvelun nopeus, laadullinen puolestaan esimerkiksi design tai asiakaskokemus. Osterwalderin ja Pigneun näkemys sisältää paljon samoja arvoelementtejä, kuin Bain & Companyn arvopyramidi, kuten tuottavuus, kustannusten lasku, riskien vähentäminen, saatavuus ja käytettävyys. He nostavat kuitenkin esiin myös uutuusarvon, personoinnin ja tekevät myös muutamia huomioita erityisesti hinnasta. Uutuusarvolla he tarkoittavat tilannetta, jossa pyritään täyttämään täysin uusia asiakastarpeita, joita on muodostunut vasta uuden tarjooman myötä, ja joka kohdistuu erityisesti asiakkaisiin, jotka haluavat ensimmäisenä omistaa tai kokea uutuuden. Kuten Tuulaniemi (2011, 37) huomauttaa, uutuusarvo on sanansa mukaisesti vain hetkellistä, eikä täten kovin kestävä arvo. Personoinnilla puolestaan viitataan tuotteiden tai palveluiden räätälöintiin, jolla vastataan tiettyjen asiakkaiden tai segmenttien yksilöllisiin tarpeisiin hyödyntämällä kuitenkin samanaikaisesti suuruuden ekonomiaa. Hinnan osalta esiin nostetaan erityisesti sen osuus vaihtoarvon määrittäjänä, jolloin se voi luoda asiakkaalle merkittävää arvoa erityisesti asiakkaan ollessa hintatietoinen. (Osterwalder & Pigneur 2010, 23-25)

Arvo muodostuu siis monesta elementistä, jotka ovat usein subjektiivisia, rationaalisia ja emotionaalisia. Tuulaniemi (2011, 30) nostaa arvon analysoinnin yrityksen strategiseksi työksi, mikä luo pohjaa kilpailuedun tavoitteluun. Arvon tunnistaminen luo myös perustaa markkinoinnille ja ohjaa kohdistamaan resursseja oikeisiin asioihin esimerkiksi arvolupauksen avulla.

3.2 Arvolupaus kommunikoi tuotetun arvon

Yrityksen arvolupaus on yksi liiketoiminnan keskeisimpiä asioita. Se määrittää, miten yritys erottuu kilpailijoista ja kiteyttää, mitä yritys tarjoaa asiakkailleen. Arvolupaus (Customer Value Proposition, CVP) on siis strateginen työväline, joka tähtää yrityksen kykyyn kommunikoida tuotettu arvo asiakkailleen. Yrityksen sisäisestä näkökulmasta tehokas arvolupaus kykenee myös ohjaamaan innovaatioita tarjooman kehittämiseksi. Sen tulisi myös vaikuttaa suoraan yrityksen liiketoimintaprosesseihin, jotka tukevat annetun lupauksen lunastamista. Lisäksi arvolupaus parhaimmillaan pakottaa yrityksen keskittymään siihen, että sen tarjooma luo aidosti arvoa asiakkaille. Arvolupauksen tulisi olla muutakin kuin pelkkä markkinointiosaston laatima mainoslause tai slogan, jotta se pystyy toteuttamaan strategista funktiotaan. (Forrest, Novikov, Larson, Wang & Yang 2021, 56; Anderson, Narus & Van Rossum 2006, 92.)

Payne, Frow & Eggert (2017, 485), huomauttavat, että ymmärtääkseen arvolupauksen merkityksen oikein, saattaa olla helpompaa tarkastella, mitä arvolupaus ei tarkoita. Arvolupaus sekoitetaan usein muihin johtamisen käsitteisiin kuten positiointiin (positioning statement), liiketoimintamalliin (business model), arvotekijöihin (value disciplines), ainutlaatuisiin myyntiväittämiin (unique selling propositions) ja ydinhyötyihin (core benefits statements), jotka on kuvattu alla olevassa taulukossa 2. Arvolupaus keskittyy siis ennen kaikkea organisaation ja sen tarjooman kykyyn tarjota ainunlaatuista arvoa, hyötyä ja etua asiakkailleen, eikä kohdistu vain markkinoinnillisiin tai brändillisiin aspekteihin.

Taulukko 2. Johtamiskäsitteiden määrittelyä niiden erottamiseksi arvolupauksen käsitteestä (muokailen Payne ym. 2017, 485)

Johtamiskäsite	Kuvaus
Positiointi	Tietoinen, ennakoiva ja iteratiivinen prosessi, jossa määritellään, muokataan ja seurataan kuluttajien käsitystä markkinoitavasta tuotteesta. Välittää brändimielikuvaa ja pyrkii vaikuttamaan asiakkaiden mielikuviin.
Liiketoimintamalli	Arvonluonnin, –toimituksen ja –saamisen mekanismien suunnittelu tai arkkitehtuuri. Kuvaa miten asiakkaalle tarjottavaa arvolupausa tuetaan sekä yritykselle kannattavan liikevaihdon ja kustannusten rakennetta.
Arvotekijät	Ohjaa fokusoimaan erinomaisen asiakasarvon tuottamiseen yhdellä kolmesta arvotekijävaihtoehdosta: operatiivinen erinomaisuus, läheisyys asiakkaiden kanssa, tuotejohtajuus. Koko toimintamalli kulttuurista, liiketoimintaprosesseihin, johtamisjärjestelmiin ja ohjelmistoihin tulee olla linjassa valitun arvotekijän kanssa.
Ainutlaatuiset myyntiväittämät	Markkinointiviestinnän keskittäminen yhteen houkuttelevaan hyötyyn, jota kilpailijat eivät tarjoa. Tulisi olla mukana jokaisessa mainoksessa, jonka yritys tekee.
Ydinhyödyt	Tunnistaa tuotteen tarjoamat hyödyt. Edustaa keskeistä elementtiä, johon toiminnallisia etuja korostava markkinointistrategia rakennetaan.
Arvolupaus	Strateginen työkalu, joka helpottaa organisaation viestintää, kykyä jakaa resursseja ja tarjota yliverstaista arvoa kohdeasiakkaille.

Arvolupauksen strateginen soveltaminen näyttää olevan lähtökohtaisesti erittäin hyödyllistä ja vaikuttavan erityisesti B2B-yritysten liiketoimintaan varsin laajalla skaalalla. Yksi laajimmista arvolupauksen hyödyntämisen hyötyihin keskittyneistä selvityksistä on vuonna 2020 julkaistu tutkimus, jossa Mishra, Ewing ja Pitt analysoivat 12 000 B2B-yrityksen arvolupauksen käyttöä 14 vuoden ajalta. Tutkimuksessa huomattiin, että B2B-markkinoiden yritykset, jotka onnistuvat arvolupauksen ilmaisussa pidemmällä aikavälillä, investoivat enemmän brändiin ja vähemmän mainontaan, saavuttavat paremman suorituskyvyn ja houkuttelevat sitoutunutta asiakaskuntaan. Yritysten toimintaan nähtiin vaikuttavan positiivisesti myös kyky suhtautua arvolupaukseen vakavasti ja viestiä se selkeästi ulkoisille sidosryhmille, kuten asiakkaille. (Mishra, Ewing & Pitt 2020, 272.)

Arvolupauksen viestinnällinen ulottuus onkin erittäin tärkeä, sillä kuten Payne kollegoineen (2017, 477) huomauttaa, ilmaisemalla asiakkaalle selkeästi mitä hän voi odottaa sitoutuessaan yritykseen, arvolupaukset voivat edistää sekä asiakkaan tyytyväisyyttä että siitä juontuvaa käyttäytymistä. Asiakkaiden odotusten johtaminen ja niiden täyttäminen vaikuttavat siis suoraan sitoutumiseen. Yritysten tulisikin löytää mahdollisimman monta tapaa kommunikoida arvolupaus niin yrityksen sisällä, kuin ulkoisestikin erityisesti asiakkaille, mutta myös muille sidosryhmille. Tapoja voivat olla esimerkiksi intranet, sisäiset ohjeet ja manuaalit, esitteet, mainokset, nettisivut ja sosiaalinen media. (Mishra ym. 2020, 272.)

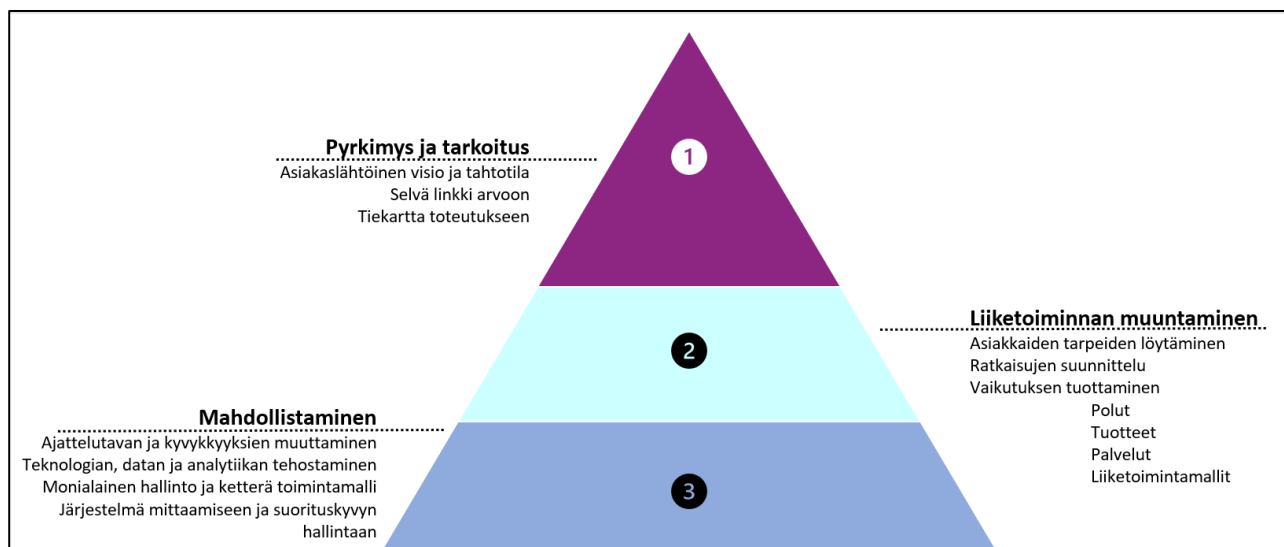
Tiivistetysti asiakasarvon ja arvolupauksen käsitteet kuvaavat lopulta samaa ilmiötä, eli asiakkaiden tarpeita ja organisaation kykyä vastata näihin tarpeisiin. Lupaus kuvaa yrityksen tavoitetta asiakkaalle luotavasta arvosta ja asiakasarvo on asiakkaan tosiallinen kokemus siitä. (Saarijärvi 2017, 102,104.)

3.3 Asiakslähtöinen organisaatio arvontuottajana

Erinomaisen, arvoa luovan asiakaskokemuksen tuottaminen ja sen aikaansaamat liiketoimintahyödyt edellyttävät organisaatiolta aitoa asiakslähtöisyyttä. Asiakslähtöisyys on strateginen valinta, jossa yrityksen rakenne, toiminnot ja prosessit on optimoitu tuottamaan ylivertaista arvoa asiakkaan silmissä (van den Hemel & Rademakers 2016, 213).

Kuten aikaisemmin todettiin, eroavat yritysten ja asiakkaiden käsitykset asiakslähtöisyyden tilasta merkittävästi. Tutkimukset ovatkin osoittaneet, että asiakslähtöiseksi organisaatioksi kehittyminen ei ole helppoa ja se vaatii usein sekä ajattelun että toiminnan uudistamista kaikilla organisaation tasoilla kulttuurista, prosesseihin, rakenteisiin ja strategiaan. (van den Hemel & Rademakers 2016, 212).

Van de Hemelin ja Rademakersin (2016, 212) kuvaama asiakaslähtöisyyden kokonaisvaltaisuus tiivistyy hyvin esimerkiksi McKinsey & Companyn (2020) laatimaan pyramidimalliin, mikä perustuu heidän laajaan empiriseen kokemukseensa. McKinseyn (2020) mukaan asiakaslähtöisyys alkaa yrityksen johdosta ja selkeästä tarkoituksesta, joka jatkuu yrityksen kaikilla tasoilla aktivoiden myös yksilöitä. Tarkoitus muuttuu oikeaksi rakenteeksi, tuotteeksi ja palveluksi ja viimeisenä se näkyy kriittisissä mahdollistajissa kuten työkaluissa ja teknologiassa.



Kuva 4. Asiakaslähtöisen organisaation rakentamisen prosessi tiivistetysti (mukaillen McKinsey & Company 2020)

McKinsey & Companyn (2020) artikkelissa ihmiskeskeinen, selkeän pyrkimyksen ja tavoitteen kulttuuri nostetaan tärkeäksi tekijäksi, koska sillä on suora linkitys yrityksen suorituskykyyn ja toisaalta myös muutoskyvykkyyteen. Myös Grönroos (2009, 479) painottaa kulttuurin tärkeyttä mahdollisena kilpailuedun lähteenä esimerkiksi työntekijöiden sitoutumisen, tuottavuuden ja laadun näkökumista. Hän myös korostaa kulttuurin merkityksellisyyttä erityisesti palveluliiketoiminnassa, jossa työntekijöiden asenteet ja suoritukset näkyvät suoraan asiakkaille. Työntekijöiden kokiessa yrityksen arvot omikseen ja ilmapiirin palvelukeskeiseksi, asiakkaatkin kokevat todennäköisesti palvelun laadun parempana. Peppers & Rogers (2022, 426) painottavat niin ikään kulttuurin merkitystä sen ohjaavana voimana: kulttuuri ohjaa työntekijöitä tilanteissa, joissa ei välttämättä ole valmiiksi määritettyä toimintamallia.

Vahvalla kulttuurilla voi toisaalta olla myös haittapuolia. Peppers & Rogers (2022, 431) nostavat esiin uusien ideoiden ja erilaisten näkökulmien huomioimisen haastavuuden vahvassa organisaatiokulttuurissa. Grönroos (2009, 480) huomauttaa niin ikään, että vahvasta kulttuurista voi tulla muutoksen jarru tilanteissa, joissa tarvitaan tuoreita ajattelutapoja uusiin haasteisiin vastaamiseksi.

Syvälle juurtuneet ajattelumallit voivat siis joskus jopa estää yrityksen kyvyn keskittyä asiakkaalle arvoa tuovaan palveluun. Kulttuurin pohjalla tulisi olla asiakaskeskeisten arvojen lisäksi innovatiivisuus ja avoimuus (Peppers & Rogers 2022, 431). Van den Hemel ja Rademakers (2016, 212) katsovatkin, että organisaation ketteryys eli sen kyvykkyys mukautua nopeasti muuttuviin tilanteisiin ja pysyä joustavana, ovat yksi asiakaslähtöisesti toimivan yrityksen tärkeimpiä ominaisuuksia.

Asiakaskeskeisen kulttuurin toteutumiseen vaikuttavat yrityksen kaikki työntekijät niin ylimmästä johdosta, keskijohtoon kuin asiakasrajapintaan. Johtamisella on kuitenkin ratkaisevan tärkeä merkitys yrityksen halutessa viestiä työntekijöilleen asiakaslähtöisiä arvoja, palvelukeskeisyyttä ja saada ne osaksi arkipäivää (Grönroos 2011, 489.) Kun johto kommunikoi ja osoittaa omaa sitoutumistaan asiakaslähtöiseen toimintaan, työntekijät ymmärtävät sen tärkeyden ja he ovat valmiita mukauttamaan omaa toimintaansa tavoitteen saavuttamiseksi (Bates & Petouhoff 2022, 115). Yksi konkreettinen sitoutumisen osoittaminen on esimerkiksi huomioida asiakkaan kokema arvo päätöksenteossa, jolloin tehokkuus ja kannattavuus eivät ole ainoita päätöksentekoajureita (Saarijärvi 2017, 91).

Vaikka johtamistyöllä on suuri merkitys, onnistuvat kaikkein asiakaslähtöisimmät organisaatiot kääntämään perinteisen hierarkian ylösalaisin ja tuomaan fokuksen asiakasrajapinnassa työskenteleviin. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että yrityksessä onnistutaan luomaan ympäristö, jossa erityisesti suoraan asiakkaiden kanssa tekemisessä olevat työntekijät ottavat vastuuta asiakkaiden tarpeista, ongelmien ratkaisusta ja palvelun kehittämisestä. Tällöin tieto liikkuu alhaalta ylös ja asiakkaat saavat usein palvelua helpommin ja nopeammin. Tämä on mahdollista erilaisilla ohjeilla ja koulutuksilla, kuitenkin jättäen työntekijälle vapautta toimia tilanteessa parhaaksi katsomallaan tavalla. Myös ilmapiiri, jossa kaikki kokevat vastuuta asiakasrajapinnassa työskentelevien tukemisesta, on oleellista kuten myös teknologiset ratkaisut, jotka mahdollistavat työntekijöiden vastuunkantamisen. (van den Hemel & Rademakers 2016, 212.)

Koska asiakaskokemus muodostuu kaikissa kohtaamispaikoissa, joita asiakkaalla on yrityksen kanssa, on lopulta jokaisella työntekijällä vastuu asiakaskokemuksesta. Tämän vuoksi asiakaskeskeisen ajattelun ja toiminnan tulisi olla koko organisaation toimintakulttuurin ytimessä. Kulttuurin luominen, jossa palkitaan asiakaskeskeisestä ajattelusta, on yksi keskeisimmistä keinosta ajattelutapojen muuttamisessa. (Holma ym. 2021, 153; Bates & Petouhoff 2022, 106.)

4 Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilun juuret ovat muotoiluajattelussa, jota on hyödynnetty tuotteiden kehittämisessä jo vuosikymmeniä. Muotoilu on perinteisesti koettu vahvasti esteettisenä toimintana, jota on totuttu hyödyntämään vasta tuotekehitysprosessien loppupäässä, kun jo kehitetylle tuotteelle tai palvelulle on luotava ulkoinen olemus tai identiteetti. Tänä päivänä muotoilu on kuitenkin ottanut yhä enemmän strategista roolia tuotekehitysprosesseissa, kuten muussakin liiketoiminnan kehittämisessä, ja muotoilun rooli on koettu ennen kaikkea ihmisten tarpeiden tulkkina ja puolustajana. Strategisen roolin kasvu ja muotoilun sovellusalueiden monipuolistuminen ovat luoneet pohjan palvelumuotoilun synnylle. Palvelumuotoilun kehittyminen isommaksi ilmiöksi ja keskeiseksi tutkimus- ja kehittämistavaksi käynnistyi noin 2000-luvun puolivälissä, kun palvelusektorin havaittiin dominoivan taloutta ja kysyntä asiakaslähtöisesti kehitettyihin palveluihin kasvoi. (Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 31-33.)

Palvelumuotoilu laajentaa muotoilun toiminta-aluetta tuotteista kokonaisvaltaisten systeemien, kokemusten ja prosessien kehittämiseen ja sitä voidaan hyödyntää kaikilla tasoilla aina strategiasta liiketoimintamalleihin, fyysisiin sekä virtuaalisiin palveluympäristöihin ja esimerkiksi asiakaskontakteihin asti. Palvelumuotoilu erikoistuu nimenomaan palveluliiketoimintaan sekä asiakas- ja työntekijäkokemusten ihmislähtöiseen kehittämiseen, tarvittaessa huomioiden myös muut sidosryhmät, kuten yhteistyökumppanit. (Koivisto ym. 2019, 36; Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2022, luku 3.5.) Kysessä on siis lähestymis- ja kehittämistapa, joka huomioi kaikki käyttäjäryhmät ja tähtää aidosti tarpeellisten ja hyödyllisten ratkaisujen syntymiseen.

Reason, Løvlie & Flu (2015, 11-12) selittävät palvelumuotoilun suosiota kolmella trendillä: katseen kohdistumisella tiukemmin palvelun arvoon, asiakkaiden nousevilla odotuksilla sekä teknologialla ja digitaalisuuden kasvulla, jotka saavat aikaan radikaaleja muutoksia myös palvelusektorilla. Tuulaniemi (2011, 95) nostaa esiin myös taloudelliset paineet, jotka tiukentuvat lähes joka organisaatiossa – yritysten on onnistuttava luomaan yhä parempia tuotteita ja palveluita niukemmiksi käyville resursseilla.

Yritysten näkökulmasta palvelumuotoilulla haetaankin ennen kaikkea liiketoiminnallista hyötyä sekä suoraan että välillisesti. Suora liiketoimintahyöty on esimerkiksi etukäteen testatun tuotteen nopea menestyminen tai vaikkapa palvelun käyttöön liittyvän kipupisteen korjaus, jotka molemmat johtavat käytön lisääntymiseen ja lopulta realisoituvat euromääräisenä myyntinä. Välillistä liiketoimintahyötyä ovat esimerkiksi kehityksen seurauksena vähenevät reklamaatiot tai virheiden selittämistyöhön käytetty aika, mitkä usein nostavat myös työtyytyväisyyttä. (Koivisto ym. 2019 151-157.)

Vaikka palvelumuotoilulla on mahdollista saavuttaa monia liiketoimintahyötyjä, mielletään palvelumuotoiluprojektit herkästi perinteisiä kehittämissuunnitelmiksi. Tämä johtuu usein siitä, että palvelumuotoilussa vahvasti läsnä oleva asiakkaiden ja henkilöstön osallistaminen koetaan aikaa vievänä ja työläänä. Tällöin palvelumuotoilun usein lisäämä kehitysinvestoinnin tuotto on jäänyt epäselväksi eikä epäonnistumisen riskin pienentymistä kyetä tunnistamaan. (Koivisto ym. 2019 151-157.)

Palvelumuotoilun todellista liiketoiminta-arvoa onkin ollut jokseenkin vaikeaa todentaa virallisilla tutkimuksilla, koska palvelumuotoilua on hyvin haastava erottaa yritysten muista kehittämis- ja muotoilutoiminnoista. Yleisesti muotoilun hyödyntämisen liiketoiminta-arvo on kuitenkin pystytty selvittämään ja todentamaan erilaisilla tutkimuksilla, joissa muotoilua hyödyntäneiden yritysten arvonkehitys on erottunut selvästi verrokeista, jotka eivät hyödyntäneet muotoilua toiminnassaan. (Koivisto ym. 2019 156-158.) Yksi tutkimuksista on McKinsey & Companyn (2018) toteuttama, yli 300 yritykseen kohdistunut selvitys, jossa muotoilun ja liiketoiminnan suorituskyvyn välillä havaittiin vahva korrelaatio. Tutkimus onnistui todistamaan, että muotoilua parhaiten hyödyntävät yritykset onnistuvat lisäämään liikevaihtoaan keskimäärin 32 prosenttiyksikköä ja kokonaistuottoaan osakkeenomistajille 56 prosenttiyksikköä kilpailijoitaan enemmän. (McKinsey & Company 2018.)

Muotoilun vaikutus yritysten kilpailukykyyn ja menestymiseen on tutkimusten valossa selvä etenkin silloin, kun sitä hyödynnetään strategisella tasolla. Yksittäiset palvelumuotoiluprojektit voivat toki näkyä viivan alla, mutta todellista liiketoiminta-arvoa on mahdollista tuottaa strategisen aseman kautta, jossa myös yrityksen kulttuuri ja rakenteet tukevat muotoilun hyödyntämistä. Yrityksen tulos onkin vain jäävuoren huippu ja muotoilun suurin voima syntyy yritykselle tavasta, jolla se muuttaa yrityksessä työskentelevien ajattelua ja yrityksen toimintaa. Muotoiluajatteluun liittyy siis monta näkökulmaa ja palvelumuotoilu lähestymistapana on hyvinkin moniulotteinen. (Koivisto ym. 2019 157-158.)

4.1 Palvelumuotoilu lähestymistapana

Kuten todettu, palvelumuotoilu on moniulotteista, minkä vuoksi sille on useita eri määritelmiä riippuen katsantokannasta ja kontekstista. Se voidaan nähdä inhimillisyyteen keskittyvänä kehittämissuunnitelmana, asiakkaiden tositarpeiden paljastajana, organisaatiokulttuurin kehittäjänä, johtamistyylinä tai prosessina työkaluineen. Kansainvälinen palvelumuotoiluverkosto The Service Design Network (2023) kiteyttää palvelumuotoilun holistiseksi, vahvaan yhteistyöhön perustuvaksi lähestymistavaksi, minkä tarkoitus on generoida arvoa sekä palvelun käyttäjälle, että palveluntuottajalle koko palvelun elinkaaren ajan. Saman ajatuksen jakaa Stefan Moritz (2005, 40), joka kuvaa

palvelumuotoilua asiakkaiden ja organisaatioiden tarpeiden yhdistäjänä - se on kuin välittäjä, joka rakentaa sillan näiden kahden välille kokonaiskontekstissa.

Edellä kuvatut esimerkit tiivistävät palvelumuotoilun ylätasoiset ydinperiaatteet, jotka toistuvat alaa koskevassa kirjallisuudessa ja muussa aineistossa systemaattisesti – ne voidaan siis katsoa yleisesti hyväksytyiksi. Kirjallisuudesta on löydettävissä myös muita näkökulmia, jotka ovat kuitenkin loppujen lopuksi edellä mainittuja tiivistyksiä syventäviä. Ajoittain kirjoittajat käyttävät hieman erilaisia termejä, mutta lopulta kuitenkin tarkoittaen samaa asiaa. Näitä ydinperiaatteita avataan hieman tarkemmin seuraavissa kappaleissa.

Palvelumuotoilun ytimessä on palvelun käyttäjälähtöinen kehittäminen siten, että siinä yhdistetään asiakkaan tarpeet ja yrityksen liiketoiminnalliset tavoitteet – eli rakennetaan Moritzin mainitsema silta. Tiivistetysti palvelumuotoilun tavoitteena on muotoilla palvelukokemuksia, jotka ovat asiakkaalle helppoja käyttää, arvokkaita ja haluttavia. Samanaikaisesti palvelukokemusten pitäisi olla yrityksen näkökulmasta vaikuttavia, tehokkaita, kannattavia ja erottuvia. Unohtamatta yrityksen työntekijöitä, jotka käytännössä tuottavat palvelua niin suorassa asiakasrajapinnassa kuin taustalla. Palvelumuotoilulle tunnuksenomaista onkin eri osapuolien inklusio kehittämistyössä. (Koi-visto ym. 2019, 35; Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2022, luku 3.5; Penin 2018, 151)

Palvelumuotoilussa palvelun eri osapuoliin tutustutaan perusteellisesti. Erityisen tärkeää on kuitenkin ymmärtää yrityksen asiakkaiden todelliset motiivit, heidän valintaperusteensa, tarpeensa ja odotuksensa. Asiakkaan arvonmuodostumisen elementtien ymmärtäminen on keskiössä, sillä yritys voi lunastaa arvolupauksen vain silloin, kun se aidosti ymmärtää niitä, joille arvoa pyritään luomaan. Tuulaniemi (2011, 35, 71) huomauttaa myös, että palvelumuotoilu auttaa latenttien eli tiedostamattomien tarpeiden pintaauttamisessa tilanteissa, jossa asiakas ei osaa suoraan eritellä arvoa tuovia tekijöitä. Sukeltamalla syvälle asiakkaan maailmaan ja hyödyntämällä empatiaa, yritys voi löytää ne asiakkaan puolesta ja kehittää niiden avulla uusia ideoita ja konsepteja. Moritz (2005, 50) tiivistääkin palvelumuotoilun lopulta näyttäytyvän asiakkaille arkielämän palveluiden parantumisena ja palvelukokemuksen laadukkuutena. Tämä mahdollistuu, kun yritys osaa kohdistaa toimintansa asiakkaan kannalta tärkeimpiin arvopisteisiin.

Palvelumuotoilu on siis silta asiakkaiden ja yritysten välillä, mutta se voi olla myös poikkitieteellinen liima. Koska lähestymistapa on lähes dogmaattisesti yhteisluomiseen perustuvaa, sillä on kyky yhdistää eri osapuolet tuoden ihmiset siiloistaan verrattain yksinkertaisilla työkaluilla. Palvelumuotoilu on prosessina helposti lähestyttävä ja neutraali keino tuottaa eri näkökulmia ja lisätä ymmärrystä eri alojen välillä. Yhteiskehittäminen ei todellisuudessa kuitenkaan ole aina auvoista, sillä

syvällisen osaamisen ja tiedon jakaminen, empatian ja sitoutumisen säilyttäminen sekä mahdolliset konfliktit voivat haastaa prosessin aikana. Yhteiskehittämiseen liittyykin aina epävarmuutta siitä, syntykö sen aikana aidosti implementoitavia ideoita. Liiman syntyminen edellyttää usein osaavaa palvelumuotoilijaa, joka kykenee toimimaan saman aikaisesti yhteiskehittämisen fasilitoijana ja keskustelun fokuksena sallien positiivisen luovuuden vireen, joka johtaa havaintoihin ja merkityksellisiin ideoihin. (Stickdorn, Lawrence, Hormess & Schneider 2018, 21; Penin 2018, 151.)

Asiakaslähtöinen, poikkitieteellinen, tai yritysten näkökulmasta arkisemmin toimintojen välinen, yhteistyö luovat ja kehittävät palvelumuotoilusta ponnistavaa, ja sitä hyödyntävää organisaatiokulttuuria. Stefan Moritz (2005, 39) nostaakin esiin, että palvelumuotoilussa ei ole kyse lyhyen aikavälin, lanseeraukseen tähtäävästä projektista, vaan jatkuvasta prosessista, jossa komponenteilla, työpajoilla ja projekteilla integroidaan uusia käytäntöjä organisaatioihin. Palvelumuotoilu siis lisää organisaation ketteryyttä, kykyä pysyä mukana kehityksessä ja luoda innovatiivisia ratkaisuja. Se on käyttökelpoinen lähestymistapa missä tahansa organisaation elinkaaren vaiheessa ja tehokkaasti hyödynnettynä mukautuu eri organisaatioihin ja niiden tarpeisiin sekä välittyy liiketoiminnan rakenteisiin ja prosesseihin. (Moilanen ym. 2022, luku 3.5.) Myös Stickdorn kollegoineen (2018, 20) nostaa esiin palvelumuotoilun keskeisen elementin tietyn ryhmän tai organisaation ajattelutapana, jossa käyttäjä ja hänen tarpeensa nostetaan keskiöön.

Palvelumuotoilun upotessa syvälle organisaatioon, se voidaan nähdä myös olemassa olevan arvopauksen, uusien innovaatioiden, tuotteiden ja jopa kokonaan uuden liiketoiminnan johtamistapana. Koska palvelumuotoilu on sisäsyntyisesti yhteistyöhön perustuvaa, iteroivaa työtä, on sillä selkeästi yhtäläisyyksiä muiden iteratiivisten johtamismallien kanssa. Palvelumuotoilu eroaa kuitenkin sen ihmiskeskeisten suorituskykymittareiden, laadulliseen tutkimukseen keskittyvien ja nopeiden prototyyppiointi-metodien valossa. Koska palvelumuotoilun johtamistapa sisältää sisäisten sidosryhmien vahvan osallistamisen ja koko asiakkaan polun tarkastelun, voi se usein johtaa muutoksiin koko organisaatorakenteessa ja -systeemeissä. (Stickdorn ym. 2018, 21.)

Kenties yleisin tapa ajatella palvelumuotoilua on mieltää se prosessiksi, jota ohjaa design-ajattelu-tapa tavoitteenaan löytää elegantteja ja innovatiivisia ratkaisuja iteratiivisten tutkimus- ja kehittämiskierrosten kautta. Iteraatiolla tarkoitetaan sarjaa toistuvia, syventäviä ja tutkivia kehiä, jotka ovat palvelumuotoilulle tyypillisiä. Palvelumuotoilijat pyrkivätkin tekemään kehistä erityisen tuottavia hyödyntämällä mahdollisimman aikaista käyttäjäpalautetta, prototyypppejä ja nopeita kokeiluja. Prosessin edetessä iteraatio saattaa hidastua, mutta se ei koskaan poistu kokonaan. (Stickdorn ym., 21.) Iteraatiolla on myös tärkeä, käyttäjään keskittyvän näkökulman varmistamisen tehtävä (Penin 2018, 151).

Prosessissa käytettävät työkalut ovat niin ikään yksi palvelumuotoiluun keskeisesti mielletävä näkökulma, mutta kuten Stickdorn ryhmineen (2018, 20) huomauttaa, kyseessä ei ole pelkkä markkinointia ja käyttäjäkokemussuunnittelua yhdistävä työkalulaatikko. Ilman prosessia, mielentilaa ja yhteistä kieltä, työkalut menettävät vaikuttavuuttaan tai eivät välttämättä käy lainkaan järkeen. Hyvin hyödynnettyinä ne kuitenkin sytyttävät mielenkiintoisia keskusteluja, luovat yhteistä ymmärrystä tuomalla esiin erilaiset näkemykset, mielipiteet ja oletamat. Lisäksi ne voivat toimia stimulantteina yhteisen kielen löytämiselle. (Stickdorn ym. 2018, 20)

Penin (2018, 153) lisää palvelumuotoilun tärkeäksi elementiksi sen kyvyn huomioida palveluiden materialistinen puoli ja sisällyttää se osaksi suunnittelua. Hän painottaa, että jokaisella palvelulla on jonkinlainen materiaallinen osanen tai vihje palvelupolulla. Ne voivat olla esimerkiksi toimipisteessä käytetyt värit tai lentokentällä oleva kyltti. Palvelupolulla olevat peräkkäiset kosketuspisteet ilmentävät itse palvelua ja kantavat palvelukokemusta eteenpäin tehden palvelusta konkreettista. Palvelumuotoilun tärkeä tehtävä onkin mahdollistaa ja tuottaa palvelun konkreettista visualisointia ja prototypointia. (Penin 2018, 153.)

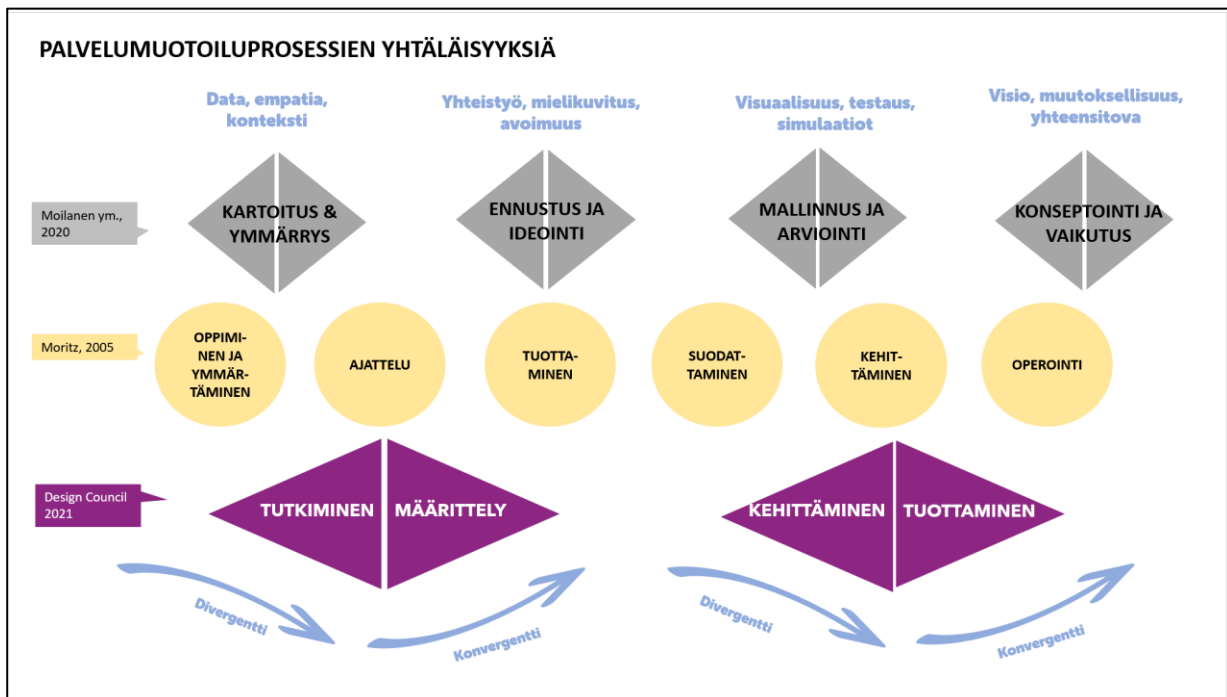
Tiivistetysti palvelumuotoilussa on siis kyse ihmisläheisestä, iteroivasta, yhteiskehittämiseen perustuvasta lähestymistavasta, joka yhdistää ihmiset läpi systeemien, organisaatioiden ja jopa eri tieteidenalojen. Näistä syistä palvelumuotoilu valikoituikin tämän opinnäytetyön lähestymistavaksi ja kehittämisoitteeksi. Koska kehittämistyössä haluttiin lisätä syvällisempää asiakasymmärrystä ja löytää asiakkaalle arvoa tuovia elementtejä, oli palvelumuotoilu sen ihmiskeskeisyyden vuoksi luonnollinen valinta. Palvelumuotoiluprosessin, metodien ja työkalujen ollessa sisäsyntyisesti asiakaslähtöisiä, voitiin niitä hyödyntämällä luottaa asiakasnäkökulman mukana pysymiseen kehittämistyön aikana. Kehittämistyöllä tavoiteltiin myös asiakaslähtöisemmän kulttuurin rakentamista ja eri osajien kokoamista saman pöydän ääreen omista siiloistaan. Myös opiskelijan kykyyn neutraalina fasilitaattorina luotettiin tämän tavoitteen saavuttamiseksi, mutta sen kehittyminen edelleen haluttiin myös mahdollistaa.

4.2 Palvelumuotoiluprosessi

Palvelumuotoiluun on olemassa useita eri prosessimalleja. Eri malleja yhdistää kattava datan hankkiminen, yhteistyössä toteutettava ideointi ja erilaisten mallien kuten prototyyppien luominen, kuten myös nopea testaaminen, analysointi ja uudelleenmäärittely oppimisen pohjalta. Palvelumuotoiluprosessi eroaa lineaarisesta ongelmanratkaisumallista ennen kaikkea sillä, että eri tasoja toistetaan usein, nopeasti ja useita kertoja peräkkäin. Lisäksi palvelumuotoilun ideavaihe käynnistetään vasta, kun syvälinen asiakasymmärrys on hankittu, ei suoraan ongelman havaitsemisen

jälkeen. (Moilanen ym. 2022, luku 3.5.)

Penin (2018, 174) tiivistää palvelumuotoiluprosessin holistiseksi, systemaattiseksi ja strategiseksi prosessiksi, jossa jokaisella vaiheella on selkeä oma tarkoituksensa, joihin päästään erilaisilla helposti hyödynnettävillä menetelmillä ja työkaluilla. Moilanen kollegoineen (2020, luku 3.5) kuvaa palvelumuotoilun prosessia Peninin tapaan holistiseksi, mutta myös joustavaksi ja iteratiiviseksi. Molempien kuvauksien oikeellisuus vahvistuu tarkasteltaessa erilaisia palvelumuotoiluprosesseja kuten Stefan Moritzin mallia ja Design Councilin klassista Tuplatimanttia. Kaikista malleista on löydettävissä selkeitä yhtäläisyyksiä, kuten holistisuus, mikä ilmenee prosessien kokonaisvaltaisuudessa ja jokaisen vaiheen ratkaisuun pääsemistä tukevassa tarkoituksessa. Moilasen ym. (2022) tiivistelmän sekä Moritzin (2005) ja Design Councilin (2021) mallien vaiheiden otsikko vaihtelee, mutta kuten alla oleva kuva 5 havainnollistaa, vaiheiden tarkoitus ja järjestys on hyvin yhdenmukainen.



Kuva 5. Palvelumuotoiluprosessien yhtäläisyyksiä vaiheiden ja niiden luonteen sekä ajattelun näkökulmasta (mukaillen Moilanen ym. 2022, luku 3.5; Moritz 2005, 122; Design Council 2021)

Kaikki palvelumuotoiluprosessit lähtevät liikkeelle jonkinlaisesta kartoitus- ja ymmärrysvaiheesta, jota Moilanen kollegoineen (2022, luku 3.5) luonnehtii datalähtöiseksi, empaattiseksi ja kontekstiin sidotuksi. Ymmärrysvaihetta seuraavat ennakointi- ja ideointivaiheet, joita leimaavat yhteistyö, avoimuus ja mielikuvituksen hyödyntäminen. (Moilanen ym. 2022, luku 3.5.) Myös Stefan Moritzin malli käynnistyy oppimisesta ja ymmärtämisestä jatkuen ajatteluun ja tuottamiseen, jossa siis käytännössä haetaan ratkaisuideoita. Tuplatimantti lähtee niin ikään liikkeelle tutkimisesta, jolla

varmistetaan oikean ongelman käsittely olettamuksien sijaan. Vaihetta seuraa määrittely, jossa ratkaistava ongelma tarkentuu tai se nähdään kokonaan uudella tavalla. Toisin kuin Moilasan tiivistelmä tai Moritzin malli, Tuplatimantti ei siirry sen ensimmäisessä osassa ideointiin. Taustalla on Tuplatimantin ajatus jakaa prosessi kahteen, jossa ensimmäisessä timantissa keskitytään vain ongelmaan ja vasta toisessa ratkaisuun. Tuplatimantissa ideointi sisältyy siis toisen timantin ensimmäiseen kehittäminen-vaiheeseen. (Design Council 2021; Palvelumuotoilu Palo 2020.)

Kuten Moilanen ja kollegat (2022, luku 3.5) tiivistävät, seuraa ideointia mallinnus- ja arviointivaihe, jossa erilaiset visualisoinnit, simulaatiot ja kokeilut ovat vahvassa roolissa. Prototyyppiointi ja erilaiset ketterät testailut, joilla ideoiden toimivuutta arvioidaan nopeasti, on palvelumuotoilulle hyvin tyypillistä ja yksi sen keskeisimmistä hyödyistä. Prosessimallista riippuen vaihe saattaa olla pilkottu pienempiin osiin kuten Moritzin (2005) tapauksessa, jossa mallinnusta ja arviointia tehdään suodattamis- ja kehittämisosioissa. Tuplatimantin ollessa hieman ylätasoisempi sijoittuvat erilaisten ratkaisujen testaaminen ja arviointi timantin viimeiseen lohkoon. (Design Council 2021.)

Palvelumuotoiluprosessit näyttävät poikkeuksetta päättyvän toiminnalliseen vaiheeseen, joka tähtää kehitetyn ratkaisun saamiseen käytäntöön esimerkiksi konseptoinnin avulla. Moritz kutsuu vaihetta operoinniksi, Tuplatimantissa toiminnallinen vaihe on yhdistetty ratkaisujen testaamiseen ja arviointiin, jota kuvaa vaiheen yläotsikko tuottaminen. Palvelumuotoiluprosessien viimeiset vaiheet ovat luonteeltaan visionäärisiä, kokonaisuuksia sitovia ja muutoksellisia. (Moilanen ym. 2022, luku 3.5)

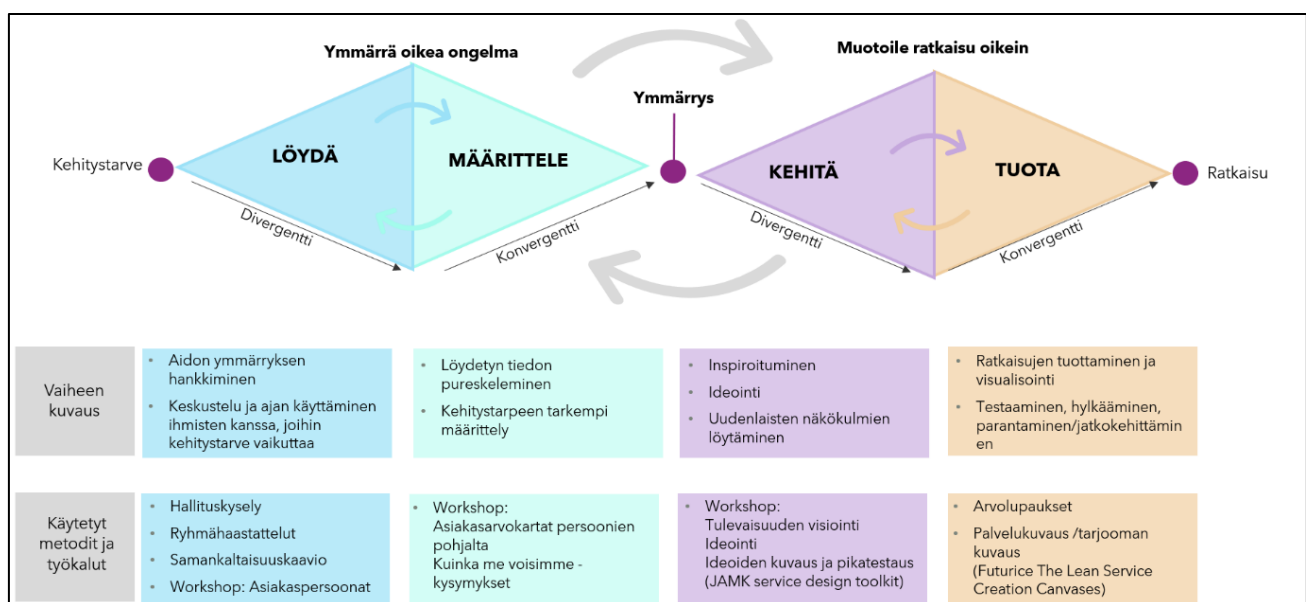
Palvelumuotoiluprosessit ovat siis hyvin samanlaisia, eroja on lähinnä tarkkuustasossa, kuten esimerkiksi Moritzin mallissa, mikä on hieman yksityiskohtaisempi ja siten ohjaavampi. Tuplatimantin on sen sijaan väljempi ja siten helpommin sovellettavissa. Moritz (2005, 123) perustelee mallinsa yksityiskohtaisuutta tarpeella lisätä käytännönläheisyyttä ja pienempiä maaleja, joiden avulla tavoitteeseen saapuminen on helpompaa. Mallilla haluttiin myös kuvata palvelumuotoiluun vaadittavia erilaisia ajattelutapoja, jotka ilmenevät hyvin myös Tulpatimantti-mallissa, vain astetta tiivistetymin. Kaikkia malleja yhdistää selvästi myös divergentin eli laajentavan ja konvergentin eli tiivistävän ajattelun vuorottelu läpi prosessin.

Vaikka kuva 5 ei onnistu tuomaan esiin prosessien iteratiivista luonnetta, on hyvä tietää, että se on jokaisen mallin peruseräite. Kaikki palvelumuotoiluprosessit painottavat, että eteneminen ei ole lineaarista, vaan vaiheiden välillä kuljetaan edestakaisin. Monet organisaatiot oppivat paljon taustalla olevasta ongelmasta prosessin aikana, mikä voi lähettää heidät takaisin alkuun. Ideoiden tekeminen ja testaaminen alkuvaiheessa voi myös olla osa tutkimusta. (Design Council 2021.)

Moilasan ja hänen kollegoidensa (2022, luku 3.5) kuvaama joustavuus onkin nimenomaan sitä, että prosessissa ei lukita ajattelua ja toimintaa tiukkoihin raameihin, vaan vaiheita ja työkaluja hyödynnetään tilanteeseen soveltuvalla tavalla.

Tämän kehittämistyön palvelumuotoiluprosessi

Tämän kehittämistyön palvelumuotoiluprosessin pohjalla hyödynnettiin Tuplatimanttia, sen ollessa mielestäni joustavammin mukautettava esimerkiksi Moritzin malliin verrattuna. Palvelumuotoiluprosessi vaiheiden kuvauksilla ja työkaluilla on hahmotettu alla olevassa kuvassa 6.



Kuva 6. Opinnäytetyön palvelumuotoiluprosessi, vaiheiden kuvaus, käytetyt metodit ja työkalut (mukaillen Moilanen ym. 2022, luku 3.5; Design Council 2021)

Myös tämän kehittämistyö lähtee liikkeelle ymmärtämisellä ja tutkimisella, jonka tavoitteena on löytää aitoja havaintoja ja mahdollistaa syvällisempi ymmärrys. Löydä-vaihe tuottaa materiaalia asiakasymmärrykselle, mutta myös nykytilan tunnistamiselle. Vaihe jatkuu määrittelyllä, jossa hankittu tieto käsitellään ja kiteytetään sekä tarkempi kehitystarve muodostetaan. Tästä jatketaan kehittä-vaiheen pariin, jossa tunnistettuun kehitystarpeeseen tai tarpeisiin pyritään tuottamaan ideoita ja ratkaisumalleja. Viimeisessä tuota-vaiheessa hankittu tieto tiivistetään visuaaliseen ja kuvaavaan muotoon, jossa arvon tuottamisen näkökulmasta on käytännössä kyse arvolupauksesta ja kevyestä palvelukuvauksesta. Palvelumuotoiluprosessi vaiheineen aikataulutettiin konsernin käytössä olevaan projektinhallintasovellukseen ja se toteutettiin talven sekä kevään 2023 aikana.

4.3 Palvelumuotoiluprosessin työkaluja

Jokaisessa palvelumuotoiluprosessin vaiheessa hyödynnetään kulloiseenkin vaiheeseen kuuluvia menetelmiä ja työkaluja. Menetelmien ja työkalujen eron voi tiivistää Stickdornin ja hänen kollegoidensa (2018, 36) tapaan siten, että työkalut vastaavat kysymykseen mitä, metodit kysymykseen miten. Työkalut ovat siis usein konkreettisia malleja, kuten pohjia ja sapluunoita, metodien ollessa enemmänkin lopputulokseen tähtääviä käytäntöjä esim. haastattelut tutkimustiedon hankkimiseksi.

Palvelumuotoiluprosessin eri vaiheisiin on olemassa lukuisia eri työkaluja. Usein prosessissa hyödynnetään myös liiketoiminnan kehittämiseen soveltuvia menetelmiä, kuten kilpailija- ja markkina-analyysijä, ansaintamallien generointimenetelmiä, erilaisia kannattavuuslaskelmia ja riskianalyysijä. (Koivisto ym. 2019, 42–43.) Lisäksi on hyvä tiedostaa, että eri työkaluja voidaan hyödyntää eri vaiheissa, eivätkä useimmat niistä ole tiukasti lukittu tiettyyn prosessin vaiheeseen. Esimerkiksi tarinallistamista voidaan käyttää niin ideointivaiheessa kuin konseptoinnissa. (Tuulaniemi 2011, 69.) Työkalujen hyödynnettävyyttä on hyvä pohtia etukäteen, mutta myös niiden kokeilu ja mukauttaminen matkan varrella on palvelumuotoilun hengen mukaista.

Tässä kehittämistyössä hyödynnettiin useita työkaluja, jotka jaoteltiin edellä esitellyn prosessikuvan mukaisesti. Työkalut ja metodit on valittu tavoitellen mahdollisimman hyvää lopputulosta kussakin vaiheessa, mutta kuitenkin pitäen mielessä helppokäyttöisyys ja nopeus. Mukaan ei haluttu ottaa monimutkaisempia metodeja ja työkaluja, joiden hallinta ja käyttäminen olisivat vaatineet osallistujilta perehtymistä tai harjoittelua. Työkalut ja niiden hyödyntämisen perustelut sekä käytännön toteutus käydään läpi seuraavissa alaosioissa. Tulokset käydään läpi omassa luvussaan.

Löydä-vaihe

Prosessin ensimmäisessä vaiheessa keskityttiin tutkimaan, löytämään ja hankkimaan aitoa ymmärrystä. Tavoitteena on laajentaa ymmärrystä kehitystarpeen piiristä olettamisen sijaan. Tämän projektin Löydä-vaiheen työkaluja olivat kyselytutkimus hallituksille sekä ryhmähaastattelut, näistä saatujen tietojen analysointi samankaltaisuuskaavion avulla ja tiedon kiteyttäminen asiakaspersoonia hyödyntäen.

Kyselytutkimus

Kyselyt ovat yksi suosituimmista tavoista kerätä dataa. Niiden keskeisin hyöty on mahdollisuus tavoittaa ihmiset helposti ja kerätä laaja määrä tietoa melko nopeasti. Myös tiedon kokoaminen ja analysointi on usein nopeaa sen ollessa kvantitatiivista. Heikkouksina voidaan nähdä datan pinnallisuus ja niukka mahdollisuus arvioida, kuinka todenmukaisia vastauksia vastaajat ovat lopulta antaneet. Myös vastaajien oma käsitys ja tietotaso kysyttävästä aiheesta todennäköisesti vaikuttavat vastausten tasoon. (Moilanen ym. 2022, luku 4.3.)

Määrällisillä tutkimusotteilla, kuten kyselytutkimuksella, tavoitellaankin lähtökohtaisesti yleiskäsityksiä ja laadullisilla menetelmillä pureudutaan yksityiskohtiin, mutta tutkimusote ei suinkaan ratkaise kaikkea. Myös tilastollisia menetelmiä hyödyntämällä on mahdollista päästä käsiksi yksityiskohtiin ja joskus molempia lähestymistapoja saatetaan hyödyntää samassa tutkimuksessa. Sanallisia vastauksia voi olla antoisampaa analysoida laadullisia menetelmiä hyödyntäen, mutta tuloksia tiivistää määrällisillä menetelmillä. Olennaisinta on se, että tutkija osaa valita tarkoituksenmukaiset lähestymistavat juuri sen ilmiön tutkimiseen, josta hän on kiinnostunut. (Vehkalahti 2019, 13.)

Tässä kehittämistyössä toteutettiin sähköinen kysely konserniin kuuluvien isännöintiyriyten asukassivujen hallitusnäkömön kautta. Kysely toteutettiin anonyymisti, mutta sen kautta oli myös mahdollista jättää yhteystietonsa haastattelua silmällä pitäen. Kysely oli kaksijakoinen: sen ensimmäisessä osassa haettiin tietoa ja kokemuksia hallitustyöskentelyyn liittyen ja toisessa osassa näkemyksiä isännöintipalvelun ominaisuuksia ja hankintaa koskien. Kysely sisälsi sekä avoimia kysymyksiä, että väittämien arviointia asteikolla 1-5. Mikäli väittämään vastasi ääripään arvosanan, oli näkemystä mahdollista perustella avokommentilla, esimerkiksi ollessaan jokseenkin tai täysin samaa mieltä siitä, että hallitustyöskentely on kuormittavaa, oli vastaajalla mahdollista avata näkemystään tarkemmin. Kyselyn saateviesti ja kokonaisrakenne on esitetty liitteessä 1.

Kysely oli avoinna aikavälillä 27.1.-12.2.2023, minkä aikana siihen vastasi 219 vastaajaa sekä Etelä- että Itä-Suomesta, eli konsernin sen hetkisiltä toiminta-alueilta. 56,2 % vastaajista oli Itä-Suomen alueelta ja 43,8 % Etelä-Suomesta. Vastaajista isoin osa eli 33,8 % oli 60-70 vuotiaita, 21 % yli 70-vuotiaita, 19,2 % 50-60 vuotiaita, 15,1% 40-50 vuotiaita, 9,6 % 30-40 vuotiaita ja 1,4 % alle 30 vuotiaita. Sukupuolijakauma oli 36,1 % naisia, 60,7 % miehiä sekä muut/en halua määrittellä 3,2 %. Kyselyä laadittaessa tunnistettiin, että määrällisellä tiedolla ei todennäköisesti onnistuta syventämään nykyistä asiakasymmärrystä. Siksi kyselyllä haettiin ensisijaisesti laadullista dataa sekä mahdollisia haastateltavia. Laadullista tietoa onnistuttiinkin hankkimaan melko runsaasti, sillä kyselyyn tuli 638 avokommenttia hallitustyöskentelyyn liittyen ja 558 kommenttia isännöintipalvelua koskien. Lisäksi saatiin 93 sekalaista kommenttia. Nämä kommentit päätettiin analysoida

samanaikaisesti haastatteluaineiston kanssa käyttäen samankaltaisuuskaaviota.

Kysely valikoitu kehittämistyössä käytettäväksi työkaluksi useasta syystä. Ensinnäkin sen käyttö oli jo ennestään helppoa ja tuttua ja sen jakaminen tutkimuksen kohteena olleelle asiakasryhmälle tiedettiin olevan pienellä vaivalla toteutettavissa. Jakelun mahdollistava teknologia oli saatavissa case-konsernilta ja opiskelijalla oli jo sen käyttöön vaadittava osaaminen. Kyselyllä tavoiteltiin jonkin verran määrällistä dataa esimerkiksi isännöintipalvelun tärkeimmistä ominaisuuksista, mutta ennen kaikkea sillä haettiin laadullista tietoa avokommenttien. Lisäksi kyselyllä haluttiin löytää haastateltavia suunniteltuihin ryhmähaastatteluihin, joiden tavoitteena oli syventää ymmärrystä entisestään.

Haastattelu

Haastattelu on perinteinen etnografinen havainnointikeino, jossa haastattelija viettää aikaa haastateltavan kanssa kiinnostuen kohteen toiminnasta ja elämästä ja pyrkien ymmärtämään sitä paremmin sekä löytäen aitoja motiiveja ja mielipiteitä (Tuulaniemi 2011, 147-148). Haastattelu onkin hyödyllinen tiedonhankintakeino ensisijaisesti siksi, että sen avulla on mahdollista saada syvällistä tietoa melko nopeasti. Toisaalta laajan haastatteluaineiston työstäminen ja käsittely voi olla myös melko työlästä, riippuen toki tarpeellisesta litterointitasosta analyysin mahdollistamiseksi. Mikäli haastatteluilla kerätään tietoa, jossa analyysin sisällöllä on eniten merkitystä, voi litterointi olla epätarkempi. Jos yksittäiset, haastattelussa käytetyt sanat ovat tärkeitä tutkimuksen kannalta, on litterointi toteutettava sanasta sanaan. (Moilanen ym. 2022, luku 4.2.)

Tutkimushaastattelujen erot liittyvät lähinnä strukturointiasteeseen eli siihen, miten kiinteästi kysymykset on muotoiltu ja missä määrin haastattelija jäsentää tilannetta. Haastattelut voivat vaihdella tiukasta, lähes lomaketta muistuttavasta tyylistä strukturoimattomaan syvähaastatteluun, jossa kysytään paljon avoimia kysymyksiä tilanteen muistuttaessa enemmänkin keskustelua. Näiden välissä on myös puolistrukturoitu haastattelu, jossa osa näkökulmista on lyöty lukkoon, mutta ei kaikkia ja haastattelu kohdennetaan ensisijaisesti tiettyihin teemoihin. Lomakehaastatteluille tyypillinen kysymysten tarkka järjestys ja muotoilu puuttuvat, mutta se ei ole myöskään täysin vapaa kuten syvähaastattelu. (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 4.2).

Haastatteluja voidaan toteuttaa tilanteista, tarpeista ja käytössä olevista resursseista riippuen yksilöille, pareille tai ryhmille. Ryhmähaastattelut ovat usein tyyliiltään keskusteluita, joissa tavoite on verrattain vapaamuotoinen. Osanottajilla on mahdollisuus kommentoida ja tehdä huomioita melko spontaanisti, jolloin ne tuottavat monipuolisesti tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Luonnollisesti ryhmähaastattelussa puhutaan useille haastateltaville yhtä aikaa, mutta kysymyksiä voi osoittaa väleissä

kysymyksiä myös ryhmän yksittäisille jäsenille. (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 4.2.)

Tässä kehittämistyössä toteutettiin kaksi ryhmähaastattelua, joihin osallistui yhteensä 10 taloyhtiön hallituksen jäsentä. Haastateltavat löydettiin kyselyn kautta ja heidät valikoitiin satunnaisesti. Haastateltavat edustivat eri kokoisten ja eri sijainneilla olevien taloyhtiöiden hallituksia. He olivat myös eri ikäisiä ja eri sukupuolta. Haastattelijoita oli kaksi, opiskelija ja tämän kollega. Kollegan läsnäololla haluttiin varmistaa riittävä substanssiosaaminen ja kyky tarvittaessa ohjata keskustelua oikeille raiteille. Haastattelut kestivät kumpikin noin 1,5 tuntia ja ne järjestettiin Teams-etäkokouksena. Haastattelut toteutettiin varsin vapaamuotoisina ja ne olivat enemmänkin keskustelevia, mutta niissä noudatettiin seuraavia teemoja:

- hallituksen jäsenyys (tarpeet ja kipupisteet)
- mielikuvat ja odotukset isännöinnille
- arjen yhteistyö ja konkreettinen hyöty
- asiakaskokemus.

Teemoihin liittyen oli muodostettu apukysymyksiä, joilla keskustelua saatiin käyntiin tai palautettua tarvittaessa oikeaan suuntaan. Apukysymykset oli laadittu hyödyntäen palvelumuotoilusta tuttua empatiakarttaa, jolla pyrittiin saamaan vastauksia nimenomaisesti asiakkaiden omista lähtökohdista ponnistaen. Ennen virallisia haastatteluja toteutettiin yksi testihaastattelu, jossa kysymysten toimivuutta kokeiltiin. Haastattelut nauhoitettiin, minkä jälkeen ne litteroitiin Teamsin omaa litterointityökalua hyödyntäen. Litterointia ei toteutettu sanasta sanaan, sillä haastattelulla haettiin ennen kaikkea sisällöllistä dataa, joka tultaisiin seuraavassa vaiheessa käsittelemään samankaltaisuuskaavion avulla yhdessä kyselytutkimuksen laadullisen datan kanssa. Haastattelukutsu ja apukysymysrunko löytyvät liitteestä 2. Haastattelun keskeisimmät huomiot toimitettiin sähköpostilla tiedoksi haastatelluille, jotka saivat vielä halutessaan kommentoida tai tehdä lisähuomioita, joita ei kuitenkaan tällä kertaa saatu.

Haastattelu valikoitui toiseksi datan hankkimismenetelmäksi, koska kehittämistyön pohjaksi haluttiin saada kyselytutkimusta syventävää tietoa. Haastatteluja haluttiin käydä nimenomaan työtä koskehtavan kohderyhmän eli taloyhtiöiden hallitusten jäsenten kanssa, jotta tietoa saatiin suoraan heidän itsensä kertomana eikä välillisesti esimerkiksi isännöitsijöiden kautta. Haastatteluilla haettiin myös kokemusta konsernille uudeltaisesta tiedonkeruumenetelmästä. Tavaksi valikoitu ryhmähaastattelu rajallisen aikaresurssin vuoksi, mutta myös toivoen, että haastateltavat täydentävät toisiaan matkan varrella luoden rikasta aineistoa kehittämistyön pohjaksi.

Samankaltaisuuskaavio

Haastatteluista kertynyt, usein varsin suurimäärä datatietoa, on vaikeasti analysoitavissa vain kuuntelemalla haastatteluja tai lukemalla litterointeja. Affinity Diagram eli samankaltaisuuskaavio auttaa tutkimustiedon jäsentelyssä, kun kerätty datatieto saadaan analysoiden muotoon, joka vastaa tutkijoiden työlle asettamia tarpeita. Samankaltaisuuskaavio on yksinkertainen ja systemaattinen, tavanomaisesti laadullisen tutkimusaineiston analysointiin käytettävä menetelmä, joka ei vaadi laajoja resursseja. Se voidaan toteuttaa joko yksin tai ryhmässä muistilappujen avulla niin fyysisesti kuin digitaalisesti. Aineisto käsitellään kirjaamalla yksi havainto yhdelle muistilapulle, minkä jälkeen tulokset järjestetään ja ryhmitellään aiheittain. Ryhmät otsikoidaan ja tarvittaessa järjestellään edelleen suurempiin ryhmiin. Ryhmitellyn avulla tuloksissa esiintyvät teemat ja aiheet, eli samankaltaisuudet, on helppo havaita. (Tomitsch ym. 2018, 22; Tuulaniemi 2011, 154.)

Tässä kehittämistyössä hyödynnettiin samankaltaisuuskaaviota varsin suuren laadullisen aineiston käsittelyn helpottamiseksi. Kaavion hyödyntäminen oli myös jossain määrin ennalta tuttua, mikä helpotti sen valitsemista yhdeksi välineeksi. Samankaltaisuuskaavion avulla käytiin läpi useita satoja kyselytutkimuksen kautta saatuja avokommentteja sekä kevyesti litteroitua haastatteluaineistoa. Samankaltaisuuskaavio toimi siis laadullisen datan summaajana. Työvaihe toteutettiin opiskelijan toimesta perinteisellä fyysisellä tavalla hyödyntäen muistilappuja, kynää ja isoa seinää. Samankaltaisuuskaavio toimi pohjana seuraavassa työvaiheessa toteutetuille asiakaspersoonille.



Kuva 7. Työssä toteutettu samankaltaisuuskaavio laadullisen kysely- ja haastatteludatan summaajana

Asiakaspersoonat

Asiakasprofiileilla eli persoonilla kiteytetään esimerkiksi haastattelujen, kyselyiden tai netnografian kautta hankittu asiakasymmärrys. Persoonat ovat kerättyyn tietoon pohjautuvia fiktiivisiä henkilökuvia, jotka kuvaavat konkreettisella tasolla asiakkaiden käyttäytymismallia, motiiveja, tarpeita, ja elämäntilanteita. Kuvitteellisesta, personoidusta asiakkaasta tehdään visuaalinen kuvaus, missä hänelle annetaan nimi, ikä, kasvot, arvomaailmaa tai elämäntilannetta kuvaava motto, taustatiedot, käyttäytymismalli, toiminnan motiivit ja mahdollisia muita asioita, jotka kertovat asiakkaan arvomuodostuksesta. On hyvä pitää mielessä, että vaikka persoonassa on fiktiivistä tietoa, kuten nimi tai valokuva, se ei ole luovaa kirjoitusta, vaan tarkoituksena on nimenomaan kuvata asiakkaan tarpeita. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2020, 77; Tomitsch ym. 2018, 100.)

Persoonat auttavat ideoimaan kehitettävää palvelua aidosti asiakkaan näkökulmasta, kuten myös kertomaan kehittäjille, millaisille asiakkaille palvelua ollaan kohdistamassa. Monissa tilanteissa 3-7 persoonaa kattaa projektin kohderyhmät, sisältäen niin keskiverto- kuin ääriasiakkaan kuvauksen. Ääriasiakkaiden kuvaaminen on hyödyllistä, sillä ne tuovat esiin erilaisia näkökulmia ja vaihtoehtoja haastamalla kehittäjät miettimään asiakkaan käyttäytymistä laajemmasta näkökulmasta. (Ojasalo ym. 2020, 77; Stickdorn ym. 2018, 69.) Nykypäivän teknologioiden avulla palvelujen yksilökohtainen personointi on kuitenkin mahdollista useilla toimialoilla ja Bates & Petouhoff (2022, 144) esittävätkin kritiikkiä keskimääräisten persoonien käytöstä kehitystyössä. Heidän näkemyksensä mukaan keskimääräisiä persoonia hyödyntämällä on riski, että muotoillaan ja tuotetaan vain keskimääräistä palvelua.

Tässä kehittämistyössä päätettiin kuitenkin hyödyntää asiakaspersoonia, koska tämänhetkiset teknologiset ratkaisut eivät vielä mahdollista dataohjautunutta, yksilöllistä palvelukokemusta. Asiakaspersoonat valikoituivat yhdeksi kehittämisprojektissa hyödynnettäväksi työkaluksi opiskelijan aikaisempien, muissa projekteissa havaittujen hyötyjen vuoksi, joita olivat esimerkiksi ajattelun avartuminen ja samaistumisen helpottuminen. Asiakaspersoonien ajateltiin myös olevan melko nopea keino kiteyttää samankaltaisuuskaavion avulla tehdyt havainnot helposti omaksuttavaan muotoon. Tavoitteena oli tuottaa selkeitä summauksia, joita pystyttäisiin hyödyntämään tulevaisuudessa, isomman porukan yhteistyöskentelyvaiheessa tehokkaasti. Tulevaisuudessa työpajoissa aika haluttiin käyttää ennen kaikkea löydetyn tiedon edelleen jalostamiseen, ei sen läpikäyntiin.

Asiakaspersoonat työstettiin kolmen henkilön pientyöpajassa, jotta välttyttäisiin vain yhden henkilön tekemältä tulkinnalta. Työstäminen aloitettiin tutustumalla samankaltaisuuskaavioon, josta tunnistettiin ratkaistavia ongelmia. Lisäksi kaavioon palattiin tarvittaessa persoonien työstön edetessä. Persoonat laadittiin opiskelijan työstämäänsä pohjaan, jossa kuvattiin persoonan motivaatiotekijät,

tarpeet ja tavoitteet sekä kipupisteet. Lisäksi persoonaa tarinallistettiin nimellä, muutamilla demografisilla tekijöillä, elämäntilanteella ja kuvalla. Pienryhmätyöskentelyn aikana persoonan kuvausta, sekä yrityksen näkökulmasta tärkeää suhtautumista hallitustyöskentelyyn päätettiin kuvata liukukytkimien avulla. Ryhmä tunnisti viisi keskeistä asiakaspersonaa, joista yksi esimerkki on kuvattu liitteessä 3. Asiakaspersonista nousseita havaintoja käydään tarkemmin läpi seuraavassa luvussa.

Määrittely-vaihe

Kehittämiprojektin määrittelyvaiheessa hyödynnettiin edellisessä osassa kerättyä ymmärrystä, jotta kehittämishaaste olisi mahdollista muotoilla uudella tavalla ja löytää uusia näkökulmia aiheesta. Tämän kehittämiprojektin määrittelyvaihe toteutettiin yhteiskehittämisenä, jossa hyödynnettiin asiakasarvokarttaa sekä "Kuinka me voisimme"- kysymyksiä. Yhteiskehittäminen toteutettiin kolmen tunnin mittaisena hybridi-työpajatyöskentelynä, jossa opiskelija toimi pääfasilitaattorina suunnitellen ja valmistellen tilaisuudet. Lisäksi tukena oli apufasilitaattori, jonka opastuksesta opiskelija niin ikään vastasi. Osallistujia oli fasilitaattorien lisäksi 12 edustaa eri työntekijä- ja ikäryhmiä sekä sukupuolia. Persoonat sekä asiakasarvokartta toimitettiin osallistujille tutustuttaviksi etukäteen. Työpajan ja samalla tämän vaiheen työkalut on esitetty seuraavissa kappaleissa.

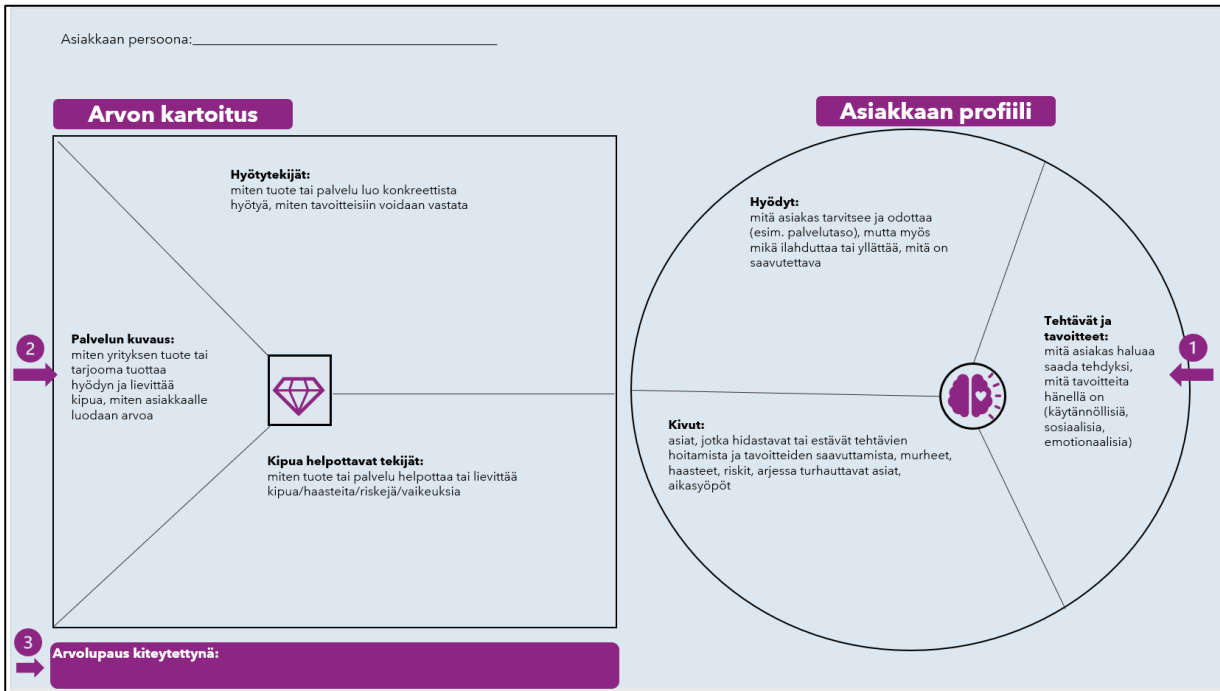
Asiakasarvokartta

Arvolupauksen määrittely on keskeinen osa palvelun kuvausta. Arvolupaus on erityisen tärkeä luottaessa uutta palvelua, mutta sen suunnittelu ja muotoilu tulisi itseasiassa olla loputon prosessi, sillä sitä on kehitettävä jatkuvasti. Asiakas arvokartta konkretisoi arvolupausta, jolloin se on helpommin keskusteltavissa ja hallittavissa. (Osterwalder, A., Pigneur, Y., Smith, A. & Bernarda, G. 2014, 3.)

Tässä työssä hyödynnettiin Strategyzerin asiakasarvokarttapohjaa, jossa on kaksi puolta: asiakkaan profiili, jossa selvitetään asiakasymmärrystä sekä arvokartta, jossa kuvataan, miten asiakkaalle luodaan arvoa. Asiakasprofiilikentässä on kolme osa-aluetta: työt, kipupisteet ja hyödyt. Työt kuvaavat mitä asiakas haluaa saavuttaa tai saada tehdyksi tuotteen tai palvelun avulla. Kipupisteet kuvaavat niitä epätoivottuja tuloksia, riskejä ja esteitä, joita asiakas saattaa kohdata edellisen kentän työtä tehdessään. Hyödyt puolestaan kuvaavat niitä hyötyjä ja etuja, joita asiakas tavoittelee, kuten tiettyä palvelutasoa. (Osterwalder ym. 2014, 9.)

Arvon kartoitusta määritettäessä kentät voidaan jakaa kolmeen osaan: palvelun kuvaukseen, kipuja helpottaviin tekijöihin ja hyötyjä korostaviin tekijöihin (Osterwalder ym. 2014, 22). Palvelun

kuvauksessa puolestaan on listattu kaikki ne tuotteet ja palvelut, jotka sisältyvät arvolutaukseen. Asiakkaan kipuja poistavat tekijät kuvaavat miten tuotteet ja palvelut auttavat asiakasta. Hyötyjä korostavat tekijät kuvaavat millä palvelulla asiakkaat tarpeet täytetään, keskittyen asiakkaan eniten arvostamiin. (Osterwalder ym. 2014, 8.) Hyödynnetty pohja on kuvattu alla olevassa kuvassa 8.



Kuva 8. Palvelumuotoiluprojektissa hyödynnetty pohja, jolla tiivistettiin asiakkaan profiilia ja kartoitettiin arvoa (mukaillen Osterwalder ym. 2014, 61)

On hyvä huomata, että palveluntuottaja voi vaikuttaa kipua poistaviin tai hyötyjä tuoviin tekijöihin muotoilemalla palvelua tuottamaan niiden pohjalta mahdollisimman suurta arvoa. Palveluntuottaja ei kuitenkaan voi päättää tai vaikuttaa siihen, millaisia tehtäviä asiakas todellisuudessa haluaa tehdä, mitä kipua poistaa ja hyötyä tavoitella. Lisäksi on hyvä ymmärtää, että yksittäinen arvolutaus ei useimmiten voi millään kattaa kaikkia asiakkaan tehtäviä, kipuja ja hyötyjä. Parhaat arvolutaukset käsittävätkin ne, jotka ovat asiakkaille kaikkein tärkeimpiä ja tekevät sen erittäin hyvin. (Osterwalder ym. 2014, 38.)

Tässä projektissa asiakasarvoa hahmotettiin ennen kaikkea arvoelementtien ja arvolutauksen määrittämiseksi, ei niinkään jo valmiin arvolutauksen konkretisoimiseksi. Asiakasarvokartat työstettiin pienryhmissä, jossa kukin ryhmä hahmotti kullekin asiakaspersoonaalle oman arvokartan tunnistuen tärkeitä tehtäviä, hyötyjä ja kipuja sekä niihin vaikuttavia tekijöitä. Karttoja tuotettiin siis viisi, joista yksi löytyy esimerkinomaisena opinnäytetyön liitteenä 4.

Asiakasarvokartta valikoitu käytettäväksi työkaluksi sen kohtuullisen helpon käytettävyyden vuoksi kuten myös asiakasnäkökulman varmistamiseksi. Arvo on käsitteenä joskus vaikeasti ymmärrettävä, joten työskentelyssä haluttiin hyödyntää mallia, joka pyrkii arvon havaitsemiseen konkretian kautta. Lisäksi asiakasarvokartassa oleva asiakkaan profiili -osa pakotti osallistujat paneutumaan heille luovutettuun persoonakuvaukseen työpajatyöskentelyn käynnistyessä.

Kuinka me voisimme -kysymykset

Kuinka me voisimme eli How Might We -kysymykset ovat hyödyllisiä siirryttäessä johtopäätöksistä ja haasteista uusiin ideoihin ja mahdollisuuksiin. Ne toimivat ikään kuin siltana määrittely- ja ideointivaiheiden välissä. HMW-kysymyksillä artikuloidaankin, mihin haluttaisiin löytää vastaus ja ratkaisu. Jokaisella sanalla on menetelmässä merkityksensä myös mielentilan ohjaamisen näkökulmasta:

- How (kuinka) ohjaa tiimin jäsenet ajatukseen, että vastaus on jossain
- Might (voisimme) kertoo tiimin jäsenille, että HMW väite saattaa tai ei saata toimia, kummankin vaihtoehdon ollessa mahdollinen
- We (me) muistuttaa, että palvelumuotoilussa on kyse tiimityöstä ja toisten ideoiden päälle rakentamisesta. (Haaga-Helia ammattikorkeakoulu s.a.)

Asiakasarvokarttojen hahmottamisen päätteeksi kukin työpajaan osallistunut pienryhmä toteutti vielä omaa persoonaansa käsittelevän, Kuinka me voisimme -harjoituksen. Harjoituksessa jokainen ryhmä loi ensin rajattoman määrän kysymyksiä, joista he valitsivat kolme omasta mielestään tärkeintä. Kuinka me voisimme -kysymykset valikoituivat käytettäväksi työkaluksi, koska sen ajateltiin kiteyttävän tunnistettuja haasteita arvon tuottamisen näkökulmasta luoden hyvää pohjaa seuraavassa vaiheessa toteutettavalle ideoinnille.

Kehitä-vaihe

Kehitä-vaiheessa siirrytään tämän projektin toiseen timanttiin, jossa haetaan uusia ideoita edellisessä vaiheessa hioutuneisiin kehittämistarpeisiin. Kyseessä on divergentti vaihe, jossa siis laajennetaan ajattelua tuottaen ideoita yhteiskehittämistä hyödyntäen. Käytännössä vaihe toteutettiin jälleen puolenpäivän työpajatyöskentelynä, johon osallistui 10 työntekijää eri yksiköistä. Osallistuneet työntekijät olivat eri ikäisiä, eri sukupuolta, eri koulutustaustoilla sekä eri työnkuvista. Fasilitointivastuu ja työnjako oli ensimmäistä työpajaa vastaava. Ideoinnin apuna käytettiin Jyväskylän ammattikorkeakoulun toteuttamia Palvelumuotoilun Työkalupakin valmiita pohjia, jotka on kuvattu

tuonnempana. Osallistujat olivat saaneet edellisen työpajan tiivistelmän luettavakseen ennen kehittämisvaiheeseen ja toiseen työpajaan siirtymistä.

Ideointi

Luovuus ja ideointi ovat kehittämistyön keskipisteessä, sillä ilman kykyä innovointiin kehittäminen taantuu (Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti 2009, 143). Ideointiosaaminen ja sen hyödyntäminen ovatkin keskeistä osaamista uusia, elinkelpoisia liiketoimintaideoita suunnitellessa (Osterwalder & Pigneur 2010, 136). Erilaisia ideointimenetelmiä on runsaasti ja niitä kaikkia yhdistää pyrkimys poistaa normaaliajattelun rajoitteita, motivoida jakamaan huonoiltakin vaikuttavat ajatukset toisten kanssa sekä kehittämään muiden ideoita edelleen (Ojasalo ym. 2009, 145).

Ideoinnin lähtökohtana on lähestyä kehittämistarvetta mahdollisimman kaukaa ja vailla kritiikkiä tunnistaen mahdollisimman runsas määrä ratkaisuja havaittuun ongelmaan. Usein ideoinnin alussa pyritäänkin määrään ennen laatua, mutta prosessin edetessä ideoinnin kohdetta voidaan tarkentaa. (Tuulaniemi 2011, 183; 186.) Ideoinnissa on siis kaksi päävaihetta: ideoiden tuottaminen, jossa määrä ratkaisee, sekä ideoiden yhdistäminen, jossa keskustellaan, yhdistellään ja supistetaan ideoita toteutettaviin vaihtoehtoihin (Osterwalder & Pigneur 2010, 136). Toinen vaihe on tärkeää pitää tiukasti erillään luovasta osasta, sillä liian varhain aloitettu ideoiden arviointi heikentää osallisten halua ja kykyä tuottaa uusia näkökulmia ja näin tyrehdyttää luovuuden (Ojasalo ym. 2009, 143). Yleisesti ajatellaan, että mitä enemmän ideoita onnistutaan tuottamaan, sitä todennäköisemmin niiden joukossa on ongelmanratkaisun kannalta merkittäviä osasia. Määrä ei siis korvaa, vaan itseasiassa tuo laatua. Ideointisessiossa tulisi kirjata ensin kaikki itsestään selvät ja huonotkin ideat, jotta uusia ja innovatiivisia vaihtoehtoja on mahdollista löytää. (Tuulaniemi 2011, 183; 186.)

Yksi menestyksekkään ideoinnin tekijöitä on myös monipuolisen ryhmän kasaaminen. Ideointia ei pitäisi siis jättää vain työntekijöille, jotka nähdään perinteisellä tavalla luovina, vaan mukaan tulisi ottaa henkilöitä koko organisaatiosta. Monipuolisuus luo useimmiten takeita uusien, erilaisten ideoiden synnyttämiseen. (Osterwalder & Pigneur 2010, 143.)

Tässä kehittämisprojektissa ideointi käynnistettiin kiertävällä pöytäkeskustelulla, jossa osallistujia pyydettiin visioimaan mihin suuntaan isännöintipalvelu kehitty tulevaisuudessa. Orientointitehtävällä haluttiin luoda idearikasta ja avointa ilmapiiriä ennen varsinaiseen ideointiin siirtymistä. Tällä toivottiin myös visionäärisempien osallistujien innostavan kenties hieman perinteisesti ajattelevia henkilöitä. Osana orientointitehtävää käytiin myös läpi, kuinka innostunut kukin on muutoksesta asteikolla 1-10, millä pyrittiin havainnoimaan osallistujien mielentiloja ja asennoitumista.

Varsinaista ideointia tehtiin jälleen pienryhmissä ja/tai pareissa. Ideoinnin pohjalle oli poimittu stilisoidut Kuinka me voisimme -kysymykset, jotka opiskelija oli käynyt läpi yhdessä yrityksen johdon kanssa. Kysymykset oli viety valmiille ideointipohjille, mitkä sisälsivät myös ohjeet pohjan käyttöön. Käytetty pohja on esitetty alla olevassa kuvassa 9. Pienryhmiä pyydettiin ideoimaan kuhunkin kysymykseen ideoita ensin hiljaa itsenäisesti ja vasta sitten muulle ryhmälle jakaen, jotta välttyttäisiin ryhmäajattelulta.

<p>Tehtävä 1</p> <p>1 Synnystä ideoita kehityskohteisiin liittyvien kysymysten avulla</p> <p>i Miettikää ratkaisuja ilman suodattimia. Ensin määrää ja myöhemmin vasta laatuat! On tärkeää, että huonotkin ideat tulevat listattua, niissä voi olla hyvän idean alku.</p> <p>Aloittakaa ideointi ensin hiljaa yksin ja käykää sitten yhdessä läpi.</p>	<p>1 Kehityskohteisiin liittyvä kysymys Esim. Miten palveluun voisi lisätä arvoa</p> <p>Ratkaisuideat: Esim. palvelu sisältää jotain, mitä ei saa tai ei voi kokea muualla.</p>	<p>2 Kehityskohteisiin liittyvä kysymys Esim. Miten ostamista voisi helpottaa?</p> <p>Ratkaisuideat: Esim. palvelu on esillä x paikassa, jossa sitä voi kokeilla.</p>	<p>3 Kehityskohteisiin liittyvä kysymys Esim. Miten tarinoita voisi hyödyntää?</p> <p>Ratkaisuideat: Esim. asiakkaalle tehdään oma horoskooppi, missä hyödynnetään paikallisia tarinoita.</p>
<p>2 Listaa TOP 5 ideat, jotka tuottavat asiakkaille eniten arvoa. Valitse viidestä jatkekehitykseen se (1kpl), mikä on helpoin ja nopein testata asiakkailta.</p> <p>i Ideoiden arvioinnissa ja priorisoinnissa voi käyttää apuna liitettä 1.1.</p>	<p>TOP 5 ideat, jotka tuottavat asiakkaille eniten arvoa</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 4. 5. 		

Kuva 9. Ideointipohja tunnistettujen kehityskohteiden työstämiseksi (mukaiillen Jyväskylän Ammatikorkeakoulu 2012, 7)

Osallistujia pyydettiin myös valitsemaan ideoista parhaimmat hyödyntämällä tarvittaessa arviointimatriiseja idean asiakasarvopotentiaalin, ja toisaalta myös testaamisen helppouden sekä nopeuden näkökulmista. Myös arvioinnissa hyödynnettiin Jyväskylän ammattikorkeakoulun Palvelumuotoilun Työkalupakin valmista mallipohjaa. Kyseisiin työkaluihin päädyttiin, koska kehityskohteet oli tunnistettu arvokarttojen ja kuinka me voisimme -kysymysten avulla, ja toisen työpajan rajallinen aika haluttiin käyttää mahdollisimman tehokkaasti näihin relevantteihin kehitystarpeisiin.

Osana ideointia toteutettiin myös nopea jatkekehitystestaus, jossa osallistujat kuvasivat kehitysideansa ja jalostivat liiketoimintamallia. Tämän tarkoitus oli testata kuinka toimivia ja käytettäviä muodostuneet ideat olivat. Lisäksi sillä tavoiteltiin osallistujien havahtumista kehitysideoiden

jalostamiseksi vaadittavista resursseista ja investoinneista. Tehtävällä tavoiteltiin myös mahdollisesti lisäideoita ja kuvausta palvelumuotoiluprosessin viimeisessä vaiheessa toteutettavaan palvelukuvausluonnokseen. Käytännössä työskentelyssä hyödynnettiin niin ikään mallipohjaa, joka on nähtävissä työn liitteenä 5.

Tuota-vaihe

Palvelumuotoiluprosessin viimeisenä vaiheena oli tuottamisvaihe, mitä leimaa konvergentti eli tiivistävä ajattelu. Vaiheessa pyritään myös mahdollisimman helppoon testaukseen, jolla toimivat ja toimimattomat asiat saadaan pintaautettua. Yksi keino tiivistää ja yksinkertaistaa palvelua on konseptointi, jolla tarkoitetaan palvelun suurta kuvaa ja keskeistä ideaa. Palvelukonsepti siis esittää palvelun kokonaista tarinaa ja linjoja yksittäisten ideoiden sijaan. Se on kuin kartta, josta voidaan jo erottaa ääriviivat, mutta yksityiskohdista ei välttämättä täysin saa selvää. (Tuulaniemi 2011, 191.)

Tässä kehittämistyössä tuota-vaiheessa kaikkea työryhmissä työstettyä tiivistettiin ja visualisoitiin opiskelijan toimesta ajoittain hakien tukea vahvaa substanssiosaamista omaavilta kollegoilta, erityisesti isännöinnin liiketoimintajohtajalta. Vaihe kiteytyi arvolupauksen ja palvelukuvauksen ensimmäisiin prototyyppeihin. Varsinainen testaustyö ja iteratiivinen kehitys on rajattu työn ulkopuolelle.

Uusien palveluratkaisujen kuvaamiseen ja dokumentointiin on käytössä useita erilaisia työkaluja, joilla esimerkiksi testaaminen mahdollistuu. Tässä projektissa tuottamisvaiheessa päätettiin hyödyntää uudelleen asiakasarvokarttaa sekä Osterwalderin ym. (2014, 101) taulukkomallia korkean arvon tehtävien tunnistamiseen. Käytännössä pienryhmätyöskentelyssä tunnistetut tehtävät, hyödyt ja kipupisteet kasattiin yhteen, minkä jälkeen niitä arvoitettiin tärkeyden, konkreettisuuden, tyytymättömyyden ja tuottomahdollisuuksien näkökulmasta asteikolla 1-3. Käytetty työkalu on esitetty alla olevassa kuvassa 10.


v.3.0.0 business objectives / users needs / solution / conceptual / business model / validation / wrapping of all up

Rational Concept Sheet

Draft a concept out of your idea

Concept name?

How does it work?

Value to the end-user?	What differentiates it from other solutions to the same problem?	Value to our business?
		

Social and environmental impact?	Rational value proposition:
	<p>END USER:</p> <hr/> <p>NEED:</p> <hr/> <p>SOLUTION:</p> <hr/>

Lean Service Creation: Toolset for Productivity (LSC&S) Internal version ©

CC BY-NC-SA

futurice LEAN SERVICE CREATION

Kuva 11. Esimerkki projektissa hyödynnetystä Futuricen konseptointipohjasta (Futurice 2023)

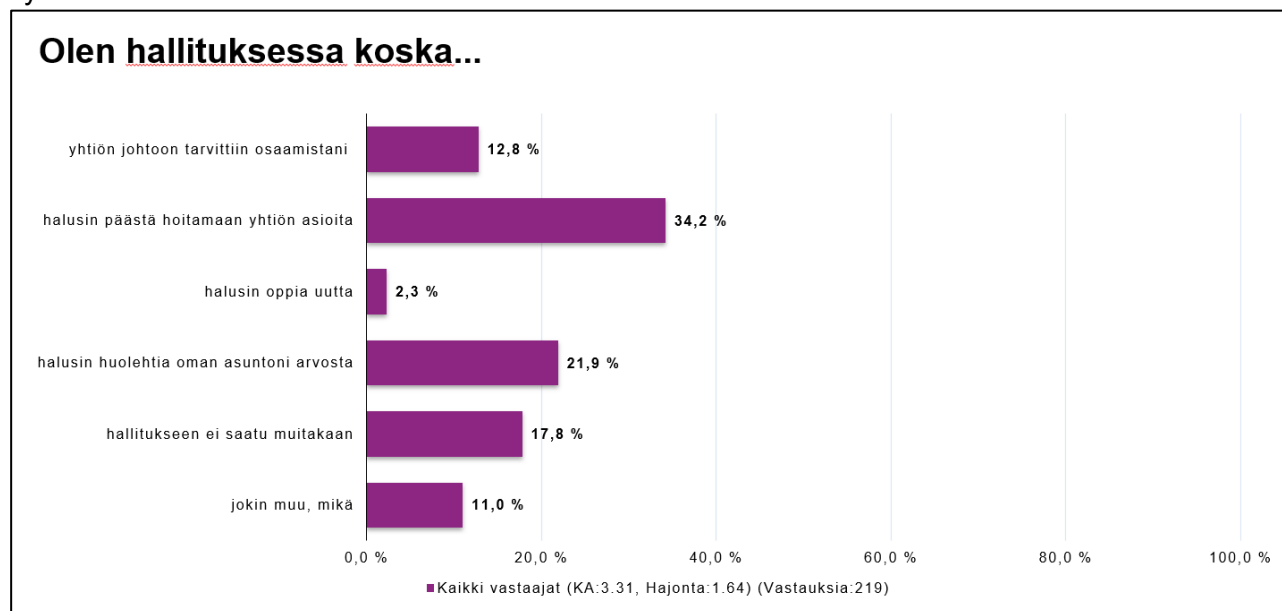
5 Case xx-isännöintikonserni: palvelumuotoiluprosessin tulokset

Tässä opinnäytetyössä lähdettiin vahvistamaan isännöintikonsernin asiakasymmärrystä taloyhtiöiden hallituksen jäsenien ja heille tuotettavan arvon näkökulmasta. Opinnäytetyöprosessista ulosmittattiin useita tuloksia, jotka on esitelty tässä kappaleessa teemoittain.

Motivaatiotekijät ja hallituskokemus

Hallitusten jäsenten motivaatiotekijöiden tunnistaminen on tärkeää, sillä motivaatio osaltaan vaikuttaa kokemuksiin ja odotuksiin hallitustyöskentelystä. Motivaatiotekijöillä on todennäköisesti myös yhteys siihen, millaista tukea hallituksen jäsenet odottavat isännöintipalvelulta.

Tietoa motivaatiotekijöistä hallitustyöskentelyn taustalla saatiin erityisesti kyselyaineiston määrällisestä datasta, mikä on esitetty alla olevassa kuvassa 11. Aineiston avulla tunnistettiin selvästi, että hallitustyöskentelyyn ajaa erityisesti sosiaalinen vastuunkanto (yhtiön johtoon tarvittiin osaamistani, hallitukseen ei saatu mitään). Toisaalta hallitustyöskentelyyn havaittiin hakeuduttavan myös yksilöllisemmän arvon näkökulmasta (halu huolehtia oman asunnon arvosta). Suurin osa vastaajista ilmoitti kuitenkin motivaatiotekijäkseen yleisemmän kuvauksen ”halusin päästä hoitamaan yhtiön asioita”, mikä todennäköisesti sisältää niin sosiaalista vastuunkantoa kuin henkilökohtaisempiakin syitä.



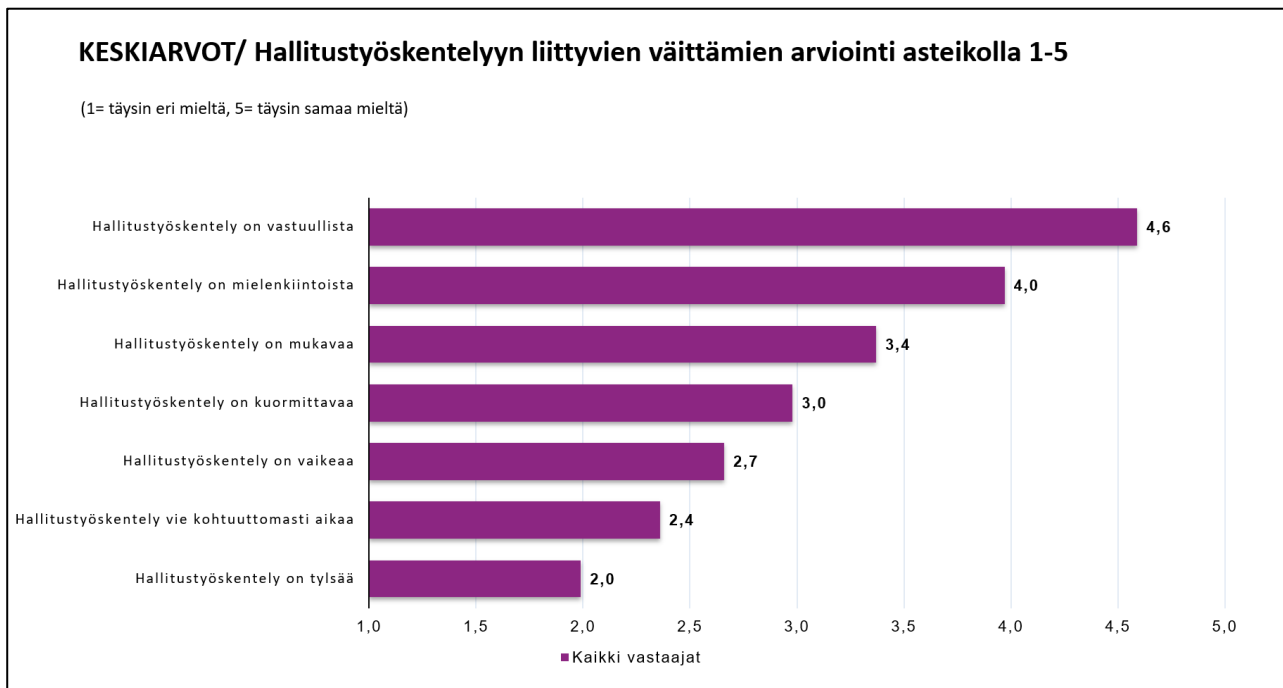
Kuva 11. Motivaatiotekijät hallitustyöskentelyyn osallistumisen taustalla

Kuten todettu, motivaatiotekijät vaikuttavanevat osaltaan myös varsinaiseen kokemukseen hallitustyöskentelystä, vaikka niiden suoraa yhteyttä ei tällä tutkimuksella pystytty osoittamaan. Kyselyn määrällisestä datasta tehty sana-analyysi kuitenkin havainnollisti, että hallitustyöskentely koetaan ensisijaisesti mielenkiintoisena ja opettavaisena, kuten myös vastuullisena ja monipuolisena. Samaan aikaan osalle hallitustyöskentely on haastavaa.



Kuva 12. Sanapilvellä toteutettu yhteenveto hallitustyön kuvauksesta yhdellä sanalla, jossa fonttikoko ilmentää sanan toistuvuutta aineistossa

Samanlaisia varsin positiivisia tuloksia saatiin myös kyselyn määrällisestä tiedosta, jossa vastaajia pyydettiin arvioimaan hallitustyöhön liittyviä väittämiä asteikolla 1-5 (1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä). Väittämien keskiarvon on esitetty alla olevassa kuvassa 13. Hallitustyö koetaan siis ennen kaikkea vastuullisena ja mielenkiintoisena, osittain myös mukavana. Se on myös jossain määrin kuormittavaa, mutta suurin osa ei kuitenkaan näe sen olevan erityisen vaikeaa, tylsää tai vievän kohtuuttomasti aikaa.



Kuva 13. Hallitustyöhön liittyvien väittämien keskiarvot

Keskeiset hallituskokemukseen vaikuttavat tekijät

Jotta ymmärrettäisiin tarkemmin, miten ja mistä mielenkiintoinen, opettavainen ja toisaalta haastavakin hallituskokemus käytännössä muodostuu, tutkittiin prosessin aikana hallituskokemukseen vaikuttavia tekijöitä. Kyselyaineiston laadullisen tiedon ja haastatteluaineiston analyysin avulla hallituskokemukseen keskeisesti vaikuttavia tekijöitä tunnistettiin 11. Tekijät on esitetty alla olevassa taulukossa 3.

Taulukko 3. Keskeisesti hallituksen kokemukseen vaikuttavia tekijöitä, jotka on tunnistettu samankaltaisuuskaavion avulla

Aihe	Keskeisin huomio
Taloudenpito	Perustoiminto, jonka oltava kunnossa ja suunnitelmallista.
Kunnossapito ja hankkeet	Kuormittavaa ajankäytöllisesti ja päätöksenteon näkökulmasta. Oltava suunnitelmallista, mielellään kuntoarvio.
Osakkaat ja asukkaat	Erimielisyydet ja haasteet kuormittavat. Hyvä henki ja yhteisöllisyys tärkeää
Suunnitelmallisuus	Tarpeiden tunnistamisen ja suunnitelmallisuuden kautta. Hallituksella mahdollisuus keskittyä päätöksentekoon.
Tiedonkulku	Tiedot asioiden edistymisestä oltava saatavilla. Perustoiminto, jonka oltava kunnossa.
Tietotulva ja oppiminen	Tarve ymmärtää laajojakin asiakokonaisuuksia ja oppia nopeasti voi olla vaikeaa ja kuormittavaa.
Hallituksen työskentely	Tärkeää tasa-arvo ja sitoutuminen, työskentelymallit, hyvät kokoukset, osallistava ja rakentava keskustelu.
Hallituksen roolitus	Osaamisen ja vahvuuksien hyödyntäminen, selkeät roolit vastuualueineen lisäävät työskentelyn sujuvuutta.
Hallituksen tiimiytyminen	Hyvä yhteishenki luo mielekkyyttä.
Isännöitsijä	Opeatiivinen aikaansaavuus, asiantuntemus, kyky hoitaa yllättävät tilanteet ja persoona tärkeitä tekijöitä.
Isännöinti	Roolitus, sopimus ja hinnoittelu oltava selkeää.

Koska käsitelty aineisto oli varsin laaja, nousi sieltä odotetusti paljon huomioita. Osa huomioista oli uusia tai ainakin tasoltaan aikaisempaa ymmärrystä syventäviä.

Taloudenpito nousi odotetusti esiin ja se onkin hallitukselle tärkeä perustoiminto, joka on hoidettavat suunnitelmallisesti ja luotettavasti. Näin ovat myös yhtiön kunnossapito ja hankkeet, joiden osalta myös havaittiin, että ne voivat olla hallitukselle hyvinkin kuormittavia niin ajankäytön kuin päätöksenteon näkökulmasta. Myös kuntoarvion merkitys suunnitelmallisuuden tekijänä nousi josain määrin esiin.

Luonnollisesti myös taloyhtiöiden osakkaat ja asukkaat vaikuttavat hallituksen elämään, erityisesti jos heidän kanssaan on erimielisyyksiä tai ongelmia. Toisaalta nämä sidosryhmät koettiin myös tärkeiksi, kuten yhteisöllisyys ja hyvä henkikin. Yhtiön tarpeiden tunnistaminen, suunnitelmallisuus ja ennakoitavuus nähtiin niin ikään oleellisiksi tekijöiksi esimerkiksi siksi, että hallitus pystyisi keskittymään päätöksentekijän roolin.

Uudempaa tai syventävää tietoa olivat erityisesti niin sanotun tietotulvan vaikutus hallitustyöskentelyyn. Samaan aikaan, kun tiedonkulku nähtiin tärkeäksi, korostui aineistosta myös laajat tietomäärät ja niiden nopean omaksumisen sekä oppimisen vaade. Uusi havainto oli myös, kuinka merkittävästi kokemukseen vaikuttaa hallituksen sisäinen sitoutuminen ja tasa-arvoisuus, kuten myös keskinäinen työskentely rooleineen ja työtapoineen. Lisäksi hallituksen tiimiytyminen nousi selvästi esiin sen ollessa sujuvuutta ja hyvää yhteishenkeä selittävä tekijä.

Analyysissa korostui myös isännöitsijän merkityksellisyys osana hallituskokemusta. Tämä ei ollut sinänsä yllättävää isännöitsijän ollessa hallituksen tärkeimpiä kumppaneita. Aineistosta havaittiin, että isännöitsijältä odotetaan ensisijaisesti operatiivista aikaansaavuutta ja asiantuntemusta. Aineisto onnistui syventämään ymmärrystä siitä, mitkä tekijät tuovat kokemusta asiantuntemuksesta. Näitä olivat ennen kaikkea oma-aloitteisuus ja erilaisten mahdollisuuksien ja kokemusten tuominen esiin hallitukselle. Myös kyky hoitaa yllättävät ja erikoiset tilanteet nähtiin tärkeänä osana isännöitsijän ammattitaitoa. Lisäksi isännöitsijän persoonan vaikutus ja palvelun henkilöityminen nousivat esiin, kuten myös roolitus, sopimuksen sisältö ja hinnoittelu.

Asiakaspersoonat kiteyttäjinä

Asiakasyymmärrysvaiheen löydökset kiteytettiin asiakaspersooniin: heidän tehtäviinsä, tavoiteltuihin hyötyihinsä ja kipupisteisiinsä. Asiakaspersooniin otettiin mukaan niin keskiverto-, ääri- kuin ihanneasiakas. Projektin aikana selkeytettiin myös kunkin asiakaspersoonan tavoittelemaa arvoa, mitkä tiivistettiin ensimmäisiksi luonnoksiksi arvolupauksista. Asiakaspersoonat ja heille kohdistetut arvolupauksensa olivat tiivistetysti:

Otto Optimoija, jolle asunto on ennen kaikkea tuottohakuinen investointi. Oman asunnon arvonkehitys, taloudellisten hyötyjen ymmärtäminen ja rahan perusteltu käyttäminen korostuvat. Kiireinen arki ja rajallinen aika hallitustyöskentelyn sekä kyky katsoa taloyhtiön toimintaa pidemmän aikavälin näkökulmasta ovat haasteita.

” Investointipalvelumme auttaa hallituksia tilanteissa, joissa halutaan keskittyä erityisesti kiinteistönjalostukseen ja optimoida taloyhtiön rahankäyttöä arvon kehityksen näkökulmasta.”

Sirpa Säästäjä, jolle tärkeimmät prioriteetit ovat asumiskulujen kurissa pitäminen ja säästömahdollisuuksien löytäminen. Selkeät, ennakoitavat suunnitelmat ja kulut sekä taloyhtiön talouden seuraminen reaaliaikaisesti on erityisen tärkeää. Myös tietoisuus ja sen levittäminen mahdollisista säästökohteista on oleellista. Korjausvelka ja paineet vastikkeiden korottamiseen tai lainan nostamiseen ovat selkeitä kipupisteitä, kuten myös yllättävät tilanteet ja kulut. Epäsuhta hallitusten jäsenien panostuksessa taloyhtiön hyödyksi häiritsee ja isojen kokonaisuuksien hahmottaminen on joskus haastavaa. Isännöinnin palvelusisältö ja hinnoittelu on vaikea ymmärtää.

” Isännöintipalvelumme auttaa hallituksia, jotka haluavat aktivoida taloyhtiön väkeä tekemään itse enemmän, välttää kulujen nousun ja hankkia kustannussäästöjä omalla toiminnallaan.”

Katja Kehittäjä, joka näkee taloyhtiön hallitustyössä mielenkiintoisia haasteita sekä oppimismahdollisuuksia erityisesti kunnossapidon näkökulmasta, kuten myös paikan tuoda omaa teknistä osaamista taloyhtiön käyttöön. Kiinteistön tekninen kehittäminen systemaattisesti ja ennakoiden sekä

selkeys ja aikaansaavuus hallitustyöskentelyssä ovat keskeisiä tarpeita. Laajat tietomäärät ja tarve perehtyä erilaisiin asioihin on kuitenkin ajoittain haasteellista, koska hallitustyöskentely on vielä hänelle uutta.

” Selkeä perehdytyspakettimme auttaa niin uutta hallituskokoonpanoa kuin tuoretta jäsentäkin, joka haluaa vähentää uuteen rooliin liittyvää hämmennystä ja päästä nopeasti kärryille hallituksen tehtävistä ja rooleista. ”

Yrjänä Yhteisöllinen, joka pitää erityisen tärkeänä, että taloyhtiössä on hyvä henki, ihmiset tulevat toimeen keskenään ja heillä on myös yhteisiä tapahtumia. Yrjänä on joutunut hallitukseen, koska muitakaan ei meinattu löytää. Tekniset asiat ja niiden linkittyminen taloudellisiin kokonaisuuksiin on joskus vaikeaa. Myös pitkäkestoiset konfliktitilanteet taloyhtiön sisällä ovat kuormittavia.

” Isännöinnin peruspalvelumme auttaa hallituksia huolehtimaan arjesta ja vuosittain toistuvista vaikiotoimenpiteistä, jolloin hallituksen ei tarvitse kantaa huolta niiden järjestämisestä, vaan se voi keskittyä taloyhtiön asukkaiden tuntemiseen ja siltojen rakentamiseen. ”

Jaakko Johtaja, joka katsoo asumista kokonaisuutena, jossa hallituksella, isännöinnillä ja palveluverkostolla on jokaisella selkeä oma roolinsa taloyhtiön menestyksekkään hoidon takaajana. Hallituksen strateginen rooli ja sen toteuttaminen suunnitelmallisesti yhtiön kokonaisuutena ajaen on kaikkein oleellisinta. Pienten asioiden yksityiskohtainen käsittely, hallituksen sisäinen tehottomuus sekä toisaalta mahdollisuus luottaa operatiivisten asioiden etenemiseen ovat haasteita.

” Isännöintipalvelumme auttaa hoitamaan hallituksen huolellisuusvelvoitteen helposti ja proaktiivisesti välttäen turhaa ajankäyttöä ja kehittämällä yhtiötä tasaisesti eteenpäin. ”

Keskeisimmät kehityskohdat

Asiakaspersoonia ja ”Kuinka me voisimme” -työkalua hyödyntämällä onnistuttiin tunnistamaan ja selkeyttämään useita kehityskohtia, jotka toteutettiin kysymysmuotoisina. Hallituskokemuksen kannalta merkittävimmiksi kysymyksiksi tunnistettiin ja priorisoitiin seuraavat:

- Miten taloyhtiön taloudesta tehdään yksinkertaista ja ymmärrettävää
- Miten urakasta tehdään asukasystävällinen
- Miten asumisen konfliktitilanteita voidaan hoitaa
- Miten uusi hallituksen jäsen pääsee sisään hallitustyöskentelyyn
- Miten isännöintipalvelun sisällön ja hinnoittelun ymmärrettävyyttä lisätään
- Miten hallituksen sisäistä vuorovaikutusta voidaan parantaa
- Miten palveluun lisätään henkilökohtaisuutta

- Miten hallitusta tuetaan myös itsenäisessä työskentelyssä
- Miten varmistetaan, että hallituksella on tarvittavat tiedot yhtiön tilanteesta
- Miten hallituksen kokouksia sujuvoitetaan
- Miten hallitusta tuetaan yllättävissä tilanteissa
- Miten hankkeiden kulut voidaan kertoa ja havainnollistaa
- Miten varmistetaan kaikkien hallitusten jäsenten näkökulmien käsittely
- Miten hallituksen jäseniä voidaan auttaa toimimaan hyvin roolissaan

Kehitysideat

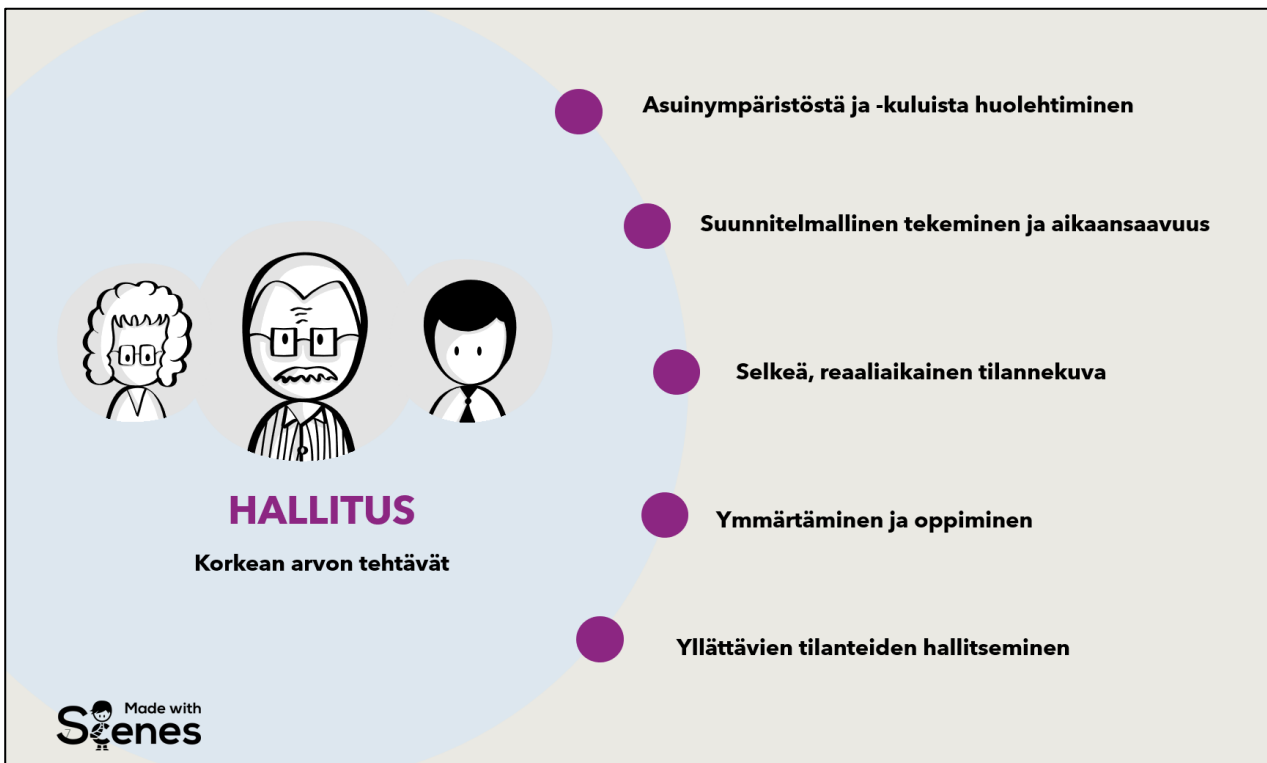
Hallituskokemuksen kehittämiseksi tunnistettiin useita käytännönläheisiä ideoita, jotka poistavat kipupisteitä, korostavat hyötytekijöitä ja auttavat tehtävien hoidossa. Vaiheen aikana huomattiin, että osa kehitysideoista palvelee useita eri persoonia, minkä johdosta listaa tiivistettiin ja tärkeimmiksi priorisoitiin:

- hallituksen sähköinen dashboard kokonaistilanteen seurantaan
- talouteen liittyvät kuvitukset ja visualisoinnit (eri tilanteissa ja tarpeisiin kuten investointilaskelmat)
- talousbotti
- taloyhtiöstrategia ja vuosisuunnitelma
- keskustelualusta (urakkatiedotukseen myös erillinen)
- hallituskoulutukset (esim. nettikurssit ja webinaarit)
- päivystysnumero
- tietyt laatulementit hallituksen kokouksiin (esim. roolituksen läpikäynti)
- kiinteistönjalostuspaketti
- arvon kehityksen arviointi säännöllisesti
- säästökohdepalvelu

Kehitysideoiden työstämisen aikana havaittiin myös, että useat ideat ovat testattavissa melko nopeasti. Erityisesti palveluun laatulementtejä tuovat tekijät ovat kohtuullisen helposti toteutettavia, koska kyseessä on monessa tapauksessa tiedon ja materiaalin tuottamista kerran, jota voidaan hyödyntää laajemmalla asiakaskunnalla. Lisäksi pantiin merkille, että moni ideoista vaikuttaa erityisesti pidemmällä tähtäimellä sekä asiakkaiden että henkilöstön tyytyväisyyteen, mistä voitiin päätellä niiden olevan hyödyllisiä.

Hallituksen korkean arvon tehtävät ja konsepti

Projektin edetessä ymmärrettiin, että kehitettyjen ideoiden hyödyntäminen ja konseptointi edellyttävät hallituksen korkean arvon tehtävien tunnistamista, jotta se voi palvella mahdollisimman hyvin erilaisia persoonia sisältäen samalla tuottomahdollisuuksia yritykselle. Korkean arvon tehtäviksi tunnistettiin asuinympäristöstä ja -kuluista huolehtiminen, mikä vastaa käytännössä hallituksen lakisääteiseen velvollisuuteen järjestää yhtiön hallinto ja kiinteistönpito sekä kirjanpito ja varainhoidon valvonta. Lisäksi korkean arvon tehtäviä olivat suunnitelmallinen tekeminen ja aikaansaavuus niin hallituksen toiminnassa, kuin koko taloyhtiön mittakaavassa. Selkeä ja reaaliaikainen tilannekuva, ymmärtäminen ja oppiminen sekä yllättävien tilanteiden hallitseminen nousivat niin ikään korkean arvon tehtäviksi.



Kuva 14. Työssä tunnistetut hallituksen jäsenten korkean arvon tehtävät

Korkean arvon tehtävien sekä tavoitellun arvon ja nykyisen toiminnan väliseksi arvokuiluksi havaittiin, että tunne vakaudesta ja aikaansaavuudesta vaihtelevat, mikä johtuu ennen kaikkea tehottomasta hallitustoiminnasta, isännöinnin operatiivisen toiminnan epäonnistumisesta ja tietotulvan kuormittavuudesta.

Korkean arvon tehtävien ja arvokuiluanalyysin kautta synnyttiin luonnos hallituspalvelukonseptista, jonka työnimenä käytettiin lisiBoardia. Keskeisimmät arvokuilun täyttämisen keinot olivat

selkeät suunnitelmat ja työskentelymallit, keskittyminen sovittuihin tavoitteisiin ja niiden edistämiseen, satsaaminen yhteistyöhön ja oppimiseen sekä sense-making eli panostus ymmärrettävyyteen laadukkaalla tiedolla, joka toteutuu käytännössä niin teknisten toteutusten, erilaisten materiaalien kuin ihmisten välisen vuorovaikutuksen kautta. Sense-making havaittiin myös keskeiseksi keinoksi tehdä asiantuntija-arvo näkyväksi. IisiBoardiin poimittiin keskeisimmät arvokuilun täyttämiseen vastaavat kehitysideat, jotka oli työstetty projektin aikaisemmassa vaiheessa.

IisiBoard-konseptiluonnoksen rationaaliseksi arvoksi tiivistettiin riskin vähentyminen, vakaus, informaatio sekä ajan säästäminen. Emotionaaliseksi arvoksi ja henkiseksi palkkioiksi löydettiin turvallisuus, stressittömyys, edistymisen sekä kasvun ja kehittymisen tunteet.

Konseptiluonnosta tehtäessä havaittiin, että hallituksille on jatkossakin tarjottava kokonaispalvelua ja että palvelun osittaminen toisistaan irrallisiin osiin on hankalaa. Lisäksi huomattiin, että tarjooman radikaali uudistaminen ei ole tarpeellista, mutta siihen on sisällytettävä hallituksen oppimista tukevaa palvelua, hyvä tekninen toteutus sekä erilaisia pienempiä laatulementtejä. Konseptiluonnos päätettiin toteuttaa pienenä palvelukirjana, joka toimii palvelukuvauksena ja viestii myös tiivistetyn arvolupauksen.

6 Yhteenveto ja pohdinta

Kansainväliset megatrendit, lyhyemmän aikavälin ilmiöt ja ennakoimattomat muutokset muokkaavat asiakkaiden odotuksia ja käyttäytymistä joskus nopeastikin. Asiakslähtöiset yritykset, jotka hankkivat aktiivisesti asiakasymmärrystä, ovat nopeasti kartalla tekijöistä, jotka vaikuttavat suoraan asiakaskokemukseen, tyytyväisyyteen, uskollisuuteen ja yrityksen tulokseen. Asiakasarvo on asiakaskokemuksen keskiössä ja sen johtaminen sekä mittaaminen luovat kehyksen yrityksen strategiseen asemointiin, kuten myös asiakasarvon operatiiviseen johtamiseen. Strategista positiota voidaan kuvata arvolupauksella, joka summaa millaista arvoa yritys tuottaa ja miten se eroaa kilpailijoista. Arvolupausta voidaan hyödyntää strategian ja käytännön kehitystyön yhdistäjänä, kun asioita halutaan viedä sanoista tekoihin. (Holma ym. 2021, 235-236.).

Nämä ovat syitä, miksi tutkimus oli erittäin ajankohtainen myös case-konsernille. Tutkimukset osoittavat, että isännöinnin hallitusasiakkaat eivät saa palvelusta riittävästi arvoa ja asiakastytyväisyys on verrattain matala. Samaan aikaan isännöintialan konsolidaatio kehittää alaa tilanteeseen, jossa runsaampien kehitysresurssien myötä palvelua on mahdollista parantaa. Isännöinti on muovautumassa monelta muulta alalta tuttuun tilanteeseen, jossa tekniset ominaisuudet ja muut perustekijät ovat niin hyvällä tasolla, että aidon arvon tuottaminen ja asiakaskokemuksen merkitys erottautumistekijöinä korostuvat. Asiakaskokemuksen onkin ennustettu nousevan tärkeimmäksi erottautumistekijäksi 2020-luvulla ohi tuoteominaisuuksien ja hinnan (Holma ym. 2021, 31). Suuntaa vahvistavia merkkejä on havaittavissa jo nyt esimerkiksi kaupallisten toimijoiden tutkimuksissa: Uberallin (2022) mukaan 54 % on valmiita maksamaan lisää hyvästä asiakaskokemuksesta, SuperOfficen (2023) tutkimuksessa vastaava luku on jopa 86 %.

Hyvän, arvokkaan asiakaskokemuksen luomisessa pienilläkin yksityiskohdilla ja laatulementeillä voidaan tehdä merkittävää eroa kilpailijoihin. Yksityiskohdissa piilee arvoa ja monia mahdollisuuksia myös toimialoilla, joiden ydintekeminen ja tuote eivät mahdollista differentiaalia (Korhikoski & Löytänä 2014, 122). Tämän kehittämistyön tarkoitus olikin hankkia asiakasymmärrystä tunnistaen erityisesti taloyhtiön hallituksen jäsenille tärkeitä arvoelementtejä palvelun kehittämiseksi, sekä luoda niiden pohjalta selkeämpi palvelukuvaus ja asiakaslupaus. Projektin aikana haluttiin myös kehittää organisaatiokulttuuria entistä asiakslähtöisempään suuntaan sekä yhdenmukaistaa ajattelua asiakkaille tuotettavasta arvosta. Työssä tavoiteltiin vastauksia kolmeen tutkimuskysymykseen, jotka olivat: millaista isännöintipalvelua taloyhtiöiden hallitukset haluavat, mitkä tekijät luovat taloyhtiön hallituksen jäsenille arvoa ja millaisella tarjoomalla voidaan vastata parhaiten hallitusasiakkaiden tarpeisiin.

Tarkoitukseen pääsemiseksi ja tavoitteiden saavuttamiseksi hyödynnettiin palvelumuotoilua, koska projektilla haettiin myös kokemuksia muotoiluajattelun sekä palvelumuotoilun menetelmien ja työkalujen hyödyntämisestä kehitystyössä. Tämän kehittämistyön kontekstissa palvelumuotoilu käsitettiin niin ajattelutapana, prosessina kuin työkalupakkina.

6.1 Päätulokset ja tutkimuskysymysten reflektointi

Työn aikana saatiin paljon hyviä kokemuksia palvelumuotoilusta niin inhimillisyyteen keskittyvänä kehittämistyylinä, asiakkaiden tarpeiden paljastajana, organisaatiokulttuurin kehittäjänä kuin prosessina työkaluineen. Valitut palvelumuotoilun menetelmät ja työkalut pakottivat pysymään asiakkaan näkökulmassa, mikä oli ajoittain ennako-odotusten mukaisesti haastavaa. Yhteiskehittäminen loi myös uudenlaista liimaa eri työtehtävissä työskentelevien ihmisten välille, mistä voidaan ottaa paljon oppia tulevaisuuteen. Työpajoista saatiin runsaasti hyvää palautetta ja niiden jälkeen asiakas on ollut selvästi enemmän organisaation jäsenten puheissa ja ajattelutavoissa. Myös organisaatorakenne ja järjestäytyminen ovat olleet tarkastelussa. On siis todennäköistä, että pelkän lyhyen tähtäimen projektin sijaan organisaatioon on onnistuttu integroimaan uusia käytäntöjä, jotka ketteröittävät niin kehittämistoimintaa kuin liiketoimintaprosessejakin. Työn tavoitteena ollut asiakaslähtöisen kulttuurin vahvistaminen ja kokemukset yhteiskehittämisestä onnistuttiin siis saavuttamaan.

Kerätty asiakasymmärrys ja yhteiskehittäminen mahdollistivat sekä tutkimuskysymyksiin vastaamisen, että varsinaisen palvelukuvauksen ja asiakaslupauksen muodostamisen. Teoreettinen viitekehys tuki arvon käsitteen ymmärtämisessä sekä arvoelementtien tunnistamisessa, jotka käydään läpi tutkimuskysymysten kautta.

Tutkimuskysymys 1: Millaista isännöintipalvelua taloyhtiöiden hallitukset haluavat?

Projektissa havaittiin jo heti alun asiakasymmärrysvaiheen aineiston avulla, että hallitukset kaipaavat ennen kaikkea asiantuntevaa, pätevää ja ammattitaitoista isännöintipalvelua, joka on sopimussisällöltään ja hinnoittelultaan selkeää sekä operatiivisella tasolla aikaansaavaa. Myös luotettavuus ja asiakaslähtöisyys korostuivat, kuten jossain määrin myös isännöitsijän persoona – edelleen halutaan siis vakautta, inhimillistä otetta ja hyvää henkilösuhdetta.

Projektissa onnistuttiin syventämään ymmärrystä siitä, mitkä tekijät luovat kokemusta ammattitaidosta ja asiantuntijuudesta. Näitä olivat esimerkiksi heti ensivaiheessa tehty havainto omaaloitteisuudesta sekä mahdollisuuksien ja kokemusten esiintuomisesta hallitukselle, kuten myös

kyky hoitaa yllättävät ja erikoiset tilanteet. Asiakasymmärrysaineiston sitaatti tiivistää hyvin maallikkohallitusjäsenen ajatuksen ja indikoi isännöintiin kohdistuvaa odotusta:

*”Tällaiset kerran neljässä kymmenessä vuodessa tulevat jutut harvalle maallikolle mitään rutii-
nia.”*

Taloyhtiöissä ollaan siis valmiita maksamaan ennen kaikkea tietotaidosta, kokemuksesta ja kyvystä ottaa erilaiset tilanteet haltuun.

Myöhemmin projektin edetessä yhteiskehittämisvaiheisiin havaittiin, että asiantuntemus näyttäytyy myös esimerkiksi kykyä tehdä laajoista kokonaisuuksista helposti ymmärrettäviä, jolloin hallituksen päätöksenteko on helpompaa ja myös oppiminen mahdollistuu. Prosessin tuottamisvaiheessa tämä tiivistyi sense-making-kykyyn, jota konseptissa toteutetaan niin konkreettisten materiaalien kuin ihmisten välisen vuorovaikutuksen kautta. Kuten asiakas asian tiivisti: *” Tiedon hankintaa ja selkeyttämistä varmasti tarvitaan vielä vuosikymmentenkin päästä.”*

Asiakasymmärryksen avulla vahvistui myös se, että hallitukset edellyttävät talouden ja kiinteistönpidon perustoimintojen hoituvan luotettavasti. Haastatteluiden aikana ymmärrettiin, että näissä osa-alueissa tapahtuvat virheet voivat rapauttaa yhteistyösuhdetta ja luottamusta pysyvästi, vaikka tilanne saataisiinkin korjattua. Vaikka kyseessä on niin sanotut perustoiminnot, ovat ne samaan aikaan myös erittäin ratkaisevia osia kokonaispalvelusta.

Talouden ja kiinteistönpidon huolellinen hoitaminen edellyttävät, että sekä taloyhtiötä että hallitustehtävää voi hoitaa suunnitelmallisesti ja ennakoiden ja ne ovatkin selkeitä toiveita isännöintipalvelulle. Isännöintipalvelulta odotetaan myös selkeää palvelusisältöä ja hinnoittelua, joskin hinnoittelun käsittely rajattiin tämän projektin ulkopuolelle.

Tutkimuskysymys 2: Mitkä tekijät luovat taloyhtiön hallituksen jäsenille arvoa?

Koska isännöintipalvelu on usein toistaiseksi voimassa olevalla sopimuksella tuotettavaa jatkuvaa asiantuntijapalvelua, on selvää, että asiakkaille muodostuu kokemuksellista arvoa koko palvelusuhteesta, mutta myös käyttöarvoa ollessaan vuorovaikutuksessa palveluntarjoajan kanssa. Eri arvonäkökulmat eivät sulje toisiaan pois, vaan päinvastoin täydentävät ymmärrystä asiakkaan arvon muodostumisesta. Asiakas on siis itse aktiivisessa roolissa arvonmuodostumisessa ja yrityksen tehtävä onkin tukea asiakkaan arvonmuodostumista (Grönroos 2009, 192).

Isännöinnin osalta tämä tarkoittaa tukea hallitustehtävän huolelliseen ja vastuulliseen

hoitamiseen, missä arvoa voidaan luoda niin rationaalisesta kuin emotionaalisesta näkökulmasta. Oleellista arvokokemuksessa on sen eteen tehtävä uhraus, joka hallituksen tehtävässä on ennen kaikkea aika ja laajemmassa näkökulmassa taloyhtiön palvelusta maksama hinta. Asiakasymmärrysvaiheen aineistosta havaittiin, että hallitustyöhön ollaan lähtökohtaisesti motivoituneita ja että siihen ollaan valmiita panostamaan kohtuullinen aika, joka halutaan kuitenkin käyttää mahdollisimman hyödyllisesti. Tämä tarkoitti käytännössä esimerkiksi sitä, että samoja asioita ei käsitellä uudelleen ja että hallitustyöhön käytettävät hetket ovat aikaansaavia ja asioita eteenpäin vieviä.

Jotta hallitustehtävän huolellisen ja vastuullisen hoitamiseen liittyvät arvoelementit oli mahdollista tunnistaa, hahmotettiin projektin loppuvaiheessa hallituksen korkean arvon tehtävät, joita peilattiin teoreettisessa viitekehyksessä esitettyyn Bain & Companyn 40 arvoelementin yhteenvedoon. Hyödyntämällä empatiaa havaittiin, että tehtäviin liittyy niin rationaalisia kuin emotionaalisiaakin elementtejä. Tämä on hyödyllinen havainto, sillä asiakasuskollisuus muodostuu usein sekä emotionaalisesta että toiminnallisesta uskollisuudesta (Peppers & Rogers 2022, 36).

Taulukko 4. Hallituksen korkean arvon tehtävät ja niihin liittyvät arvoelementit

Korkean arvon tehtävä	Arvoelementit
Asuinympäristöstä ja -kuluista huolehtiminen	Perustason arvo: Määritysten ja säännösten täytyminen, eettiset standardit, hyväksyttävä hinnoittelu Toiminnallinen arvo: Tulosparannus, kustannusten lasku, suorituskyky/laatu Yksilöllinen arvo: Mainevaikutus, verkoston kasvattaminen, vähentynyt stressi, hovit ja edut
Suunnitelmallinen tekeminen ja aikaansaavuus	Vaivattomuuden arvo: Sählyksen + vaivan väheneminen, ajansäästö (tuottavuus), organisointi, yhdistäminen, sitoutuminen, riskin vähentyminen, vakaus Yksilöllinen arvo: Vähentynyt stressi, mainevaikutus
Selkeä, reaaliaikainen tilannekuva	Vaivattomuuden arvo: Ajansäästö, informaatio, läpinäkyvyys, vaivan väheneminen (tuottavuus), yksinkertaisuus, yhdistäminen Yksilöllinen arvo: Vähentynyt stressi, mainevaikutus, design ja estetiikka
Ymmärtäminen ja oppiminen	Vaivattomuuden arvo: Riskin vähentyminen Yksilöllinen arvo: Kasvu ja kehitys, vähentynyt stressi
Yllättävien tilanteiden hallitseminen	Vaivattomuuden arvo: Reagoitokyky, asiantuntemus, riskin vähentyminen, joustavuus, laatu Yksilöllinen arvo: Vähentynyt stressi

Hallitukselle luodaan arvoa ensisijaisesti huolehtimalla asuinympäristöstä ja -kuluista. Koska tämä on hallitukselle laista kumpuava tehtävä, joka käytännössä ulkoistetaan isännöinnille, luodaan arvoa jo yksikertaisesti täyttämällä määritykset ja säännökset eettiset standardit

huomioiden hyväksyttävällä hinnoittelulla. Arvoa voidaan luoda myös ikään kuin parantamalla taloyhtiön tulosta esimerkiksi kustannusten laskun kautta sekä ylläpitämällä tai nostamalla asu-
misen laatutasoa. Tuotettu arvo on pitkälti rationaalista.

Suunnitelmallisen tekemisen ja aikaansaavuuden tehtävässä hallitukselle voidaan tuottaa vai-
vattomuuteen ja vakauteen liittyvää, rationaalista arvoa. Arvoa on mahdollista saada myös esi-
merkiksi tuottavuuden kautta, kun erilainen sähläys ja vaiva vähenevät, jolloin säästetään myös
hallitustyöhön käytettävää aikaa. Lisäksi suunnitelmallisen tekemisen kautta tapahtuva organi-
sointi ja asioiden yhdistäminen luovat vaivattomuutta.

Selkeään ja reaaliaikaiseen tilannekuvaan liittyvät erityisesti ajansäästö, informaatio ja läpinäky-
vyys, jotka vähentävät hallitustyöhön liittyvää vaivaa ja täten tehostavat käytetyn ajan tuotta-
vuutta. Myös yksinkertaisuus ja yhdistäminen tähtäävät operatiivisen tason vaivattomuuteen,
mikä luo arvoa hallituksen jäsenelle.

Ymmärtämiseen ja oppimiseen liittyvät arvot olivat työssä havaittua uutta tietoa. Moni hallituk-
sen jäsen on mielellään toiminnassa mukana oppiakseen uusia asioita, mikä saattaa toisaalta
joskus olla myös kuormittavaa. Tukemalla ja mahdollistamalla ymmärtämistä sekä oppimista, on
mahdollista luoda koko taloyhtiön näkökulmasta strategista arvoa, kun esimerkiksi erilaiset riskit
vähenevät hallituksen osaamistason nousun myötä. Tärkeämpää voi kuitenkin olla henkilökoh-
tainen kasvu ja kehitys sekä stressin vähentyminen, kun hallitustehtävän hoitaminen helpottuu.

Onkin huomion arvoista, että henkilökohtaisista arvoista erityisesti stressin vähentyminen koros-
tuu jokaisessa hallituksen korkean arvon tehtävässä. Myös mainevaikutus voi olla oleellinen yk-
silöllinen arvo, onhan hallituksen jäsen valittu yhtiökokouksessa edustamaan osakkeenomista-
jia. Nämä ovat erityisesti emotionaaliseen arvon näkökulmasta tärkeimpiä elementtejä.

Yllättävien tilanteiden hallitseminen korostui niin ikään tärkeänä tehtävänä. Sen osalta havaittiin,
että reagointikyky ja asiantuntemus voivat tuottaa hallituksen jäsenille rationaalista arvoa. Toi-
saalta vähentämällä hallituksen jäsenten stressiä yllättävissä tilanteissa, voidaan luoda paljon-
kin emotionaalista arvoa.

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan siis päätellä, että tuottamalla ratkaisuja hallituksen
korkean arvon tehtäviin, onnistutaan parhaimmillaan luomaan hyvinkin monenlaista arvoa. Li-
säksi yhdistämällä empatiaa kyselytutkimus- ja haastatteluaineiston analysointiin ymmärrettiin,
että hallitustehtävässä ei välttämättä haluta säästää maksimaalisesti aikaa, vaan ennen kaikkea

kokea käytetty aika hyödyllisenä, jolloin jo käytetty aika itsessään luo asiakkaalle arvoa. Arvon tuottamisessa on siis B2B-liiketoiminnalle tyypillisiä piirteitä, joissa toiminnalliset, ratkaisulähtöiset ja luotettavat kokemukset korostuvat. On kuitenkin hyvä muistaa, että absoluuttista arvoa ei ole olemassa ja työssä hahmotetut arvoelementit saattavat vaihdella henkilön mukaan (Tuulaniemi 2011, 31). Myös aikaisemmat kokemukset ja muiden mielipiteet saattavat vaikuttaa arvokokemuksiin. Tähän viittaa myös tutkimuksessa havaittu hallituksen yhteishenki keskeisenä kokemukseen vaikuttavana tekijänä.

Tutkimuskysymys 3: Millaisella tarjoomalla voidaan vastata parhaiten hallitusasiakkaiden tarpeisiin?

Kolmanteen tutkimuskysymyksen onnistuttiin löytämään vastauksia yhteiskehittämisellä, jossa havainnointiin kehityskohteita ja tuotettiin niihin ratkaisuideoita sekä projektin lopussa tuotetulla konseptikuvauksella. Alla olevaan kuvaan 16 on tiivistetty tarjoomaan sisältyvät palveluelementit, jotka vastaavat kuhunkin korkean arvon tehtävään ja luovat kuvattua arvoa. Huomion arvoista oli, että yksittäinen palveluelementti voi toimia myös ratkaisuna eri tehtäviin.

Taulukko 5. Palveluelementit, jotka vastaavat korkean arvon tehtävään ja tuottavat kuvattuja arvoelementtejä

Korkean arvon tehtävä	Arvoelementit	Palveluelementit
Asuinympäristöstä ja –kuluista huolehtiminen	Perustason arvo: Määritysten ja säännösten täytyminen, eettiset standardit, hyväksyttävä hinnoittelu Toiminnallinen arvo: Tulosparrannus, kustannusten lasku, suorituskyky/laatu Yksilöllinen arvo: Mainevaikutus, verkoston kasvattaminen, vähentynyt stressi, hovit ja edut	- Taloyhtiöstrategia - Vuosisuunnitelma ja lain velvoitteet (kirjanpito, talousarvio, kunnossapitotarveselvitys, tilinpäätös ja tilintarkastuksesta huolehtiminen, yhtiökokouksen järjestäminen) - Ammattitaitoinen henkilöisännöitsijä + tekninen isännöitsijä –työpari
Suunnitelmallinen tekeminen ja aikaansaavuus	Vaivattomuuden arvo: Sähäläyksen + vaivan väheneminen, ajansäästö (tuottavuus), organisointi, yhdistäminen, sitoutuminen, riskin vähentyminen, vakaus Yksilöllinen arvo: Vähentynyt stressi, mainevaikutus	- Taloyhtiöstrategia, vuosisuunnitelma - Yhteistyö ja työskentelymallit - Laadukkaat hallituksen kokoukset
Selkeä, reaaliaikainen tilannekuva	Vaivattomuuden arvo: Ajansäästö, informaatio, läpinäkyvyys, vaivan väheneminen (tuottavuus), yksinkertaisuus, yhdistäminen Yksilöllinen arvo: Vähentynyt stressi, mainevaikutus, design ja estetiikka	- Dash board (vuosisuunnitelman edistyminen, budjetissa pysyminen, poikkeamat)
Ymmärtäminen ja oppiminen	Vaivattomuuden arvo: Riskin vähentyminen Yksilöllinen arvo: Kasvu ja kehitys, vähentynyt stressi	- Hallituksen koulutus: online-koulutukset ja webinaarit, uusien hallitusten jäsenten perehdytys, puheenjohtajaopastus
Yllättävien tilanteiden hallitseminen	Vaivattomuuden arvo: Reagointikyky, asiantuntemus, riskin vähentyminen, joustavuus, laatu Yksilöllinen arvo: Vähentynyt stressi	- Vuosisuunnitelma - Ammattitaitoinen henkilöisännöitsijä + tekninen isännöitsijä –työpari (+ viestintään panostaminen)

Keskeisiä tarjoomaan sisällytettäviä palveluelementtejä olivat taloyhtiöstrategia ja vuosisuunnitelma, jotka ohjaavat kiinteistönpitoa eli käytännössä asuinympäristöstä huolehtimista sisältäen niin pienemmät kunnossapitoon ja huoltoon liittyvät toimenpiteet, kuin mahdolliset suuremmatkin hankkeet ja remontit. Lisäksi vuosisuunnitelmassa huomioidaan normaalit lain velvoitteet kuten budjetointi, joka on sidoksissa myös kiinteistönpitoon – näin huolehditaan asuinkuluihin liittyvän ydintehtävän hoitamisesta. Myös muut lain velvoitteet esimerkiksi kirjanpito, tilinpäätös ja yhtiökokous hoidetaan vuosisuunnitelman mukaisesti. Tähän edellytyksenä on ammattitaitoinen isännöitsijä ja tekninen isännöinti -työpari, jotka ovat molemmat hallituksen asiantuntijatukena. Suunnitelmallisuutta ja aikaansaavuutta tuetaan niin ikään strategialla, joka selkeyttää tavoitteita, sekä vuosisuunnitelmalla, joka edesauttaa toimenpiteiden viemistä käytäntöön. Aikaansaavuutta nostetaan myös selkeillä yhteistyö- ja työskentelymalleilla niin isännöinnin ja hallituksen välillä, kuten myös panostamalla hallituksen kokousten laatuun. Hallituksen jäsenen kykyä saada selkeä tilannekuva mahdollistetaan selkeällä dash boardilla, jossa huomioidaan vuosisuunnitelma, budjetti ja mahdolliset poikkeamat. Ymmärtämistä ja oppimista tuetaan erilaisilla koulutusmahdollisuuksilla. Yllättäviä tilanteita vältetään ennen kaikkea hyvällä vuosisuunnittelulla, mutta niiden sattuessa on oleellista, että tilanteet hoidetaan selkeällä koordinointi- ja viestintävastuulla.

Tarjooma tiivistettiin arvolupaukseen: *”Kokonaispalvelu, joka auttaa hallitusta kantamaan johtamisvastuun huolellisesti mutta vaivattomasti, välttämättä turhaa sähläystä ja tehottomuutta, suunnitelman mukaisesti asioita aikaansaaden ja tavoitteet saavuttaen.”* Arvolupauksella haluttiin vastata tiivistetysti hallituksen tärkeimpään tehtävään (johtamisvastuun kantaminen huolellisesti), poistaen kiputekijöitä (sähläys ja tehottomuus) ja korostaen hyötytekijöitä (suunnitelmallisuus, aikaansaavuus, tavoitteiden saavuttaminen).

Tärkein johtopäätelmä oli, että hallitukselle tulee edelleen tarjota kokonaispalvelua ja että tarjooman radikaali uudistaminen ei ole tarpeellista. Oleellista on lisätä arvontuottamista poistamalla tyytymättömyyttä aiheuttavia elementtejä ja juurisyytä palveluntuottamisen näkökulmasta. Tarjoomaan tulisi kuitenkin sisällyttää hallituksen oppimista tukevaa palvelua, hyvä tekninen toteutus sekä erilaisia pienempiä laatulementtejä, jotka osaltaan kaventavat nykyistä arvokuilua.

6.2 Soveltaminen ja jatkokehitys

Tämän kehittämistyön tuloksia ja tuotoksia voidaan soveltaa käytäntöön monin eri tavoin, erityisesti kun niihin kytketään joitain jatkokehitystoimenpiteitä. Sovellusmahdollisuudet ja jatkokehitysideat kytkeytyvät isoilta osin palveluviestinnän, työntekijöiden kyvykkyyksien ja sisäisen viestinnän

kehittämiseen. Tärkeimpiä sovellus- ja jatkokehitysehdotuksia ovat:

- palvelukirjan hyödyntäminen konseptin pilotoinnissa ja palautteen hankkimisessa
- palvelukirjan ja pilotointipalautteen hyödyntäminen palvelusopimuksen selkeyttämisessä (+hinnoittelussa)
- design drivereiden muodostaminen tutkimustuloksista
- tavoitekokemuksen määrittäminen, sanoittaminen ja konkretisointi ja sen hyödyntäminen niin arjessa kuin asiakaskeskeisen kulttuurin rakentamisessa
- asiakaskokemukseen kytkeytyvän seuranta- ja mittarointijärjestelmän rakentaminen
- asiakkuuden elinkaaren arvon laskeminen ja niiden vertailu sekä strategisesti tärkeimpien asiakasryhmien tunnistaminen
- asiakasarvon laskeminen, konkretisointi ja viestintä asiakkaalle
- asiakaspersoonien hyödyntäminen markkinointi- ja asiakasviestinnän kehittämisessä
- arvoelementtien tunnistaminen ja hyödyntäminen myynnissä
- työntekijöiden kyvykkyyksien kehittäminen

Projektin lopputuotoksena syntyneitä, palvelukirjan muodossa toteutettua konseptikuvausta voidaan hyödyntää pilotoinnissa sekä mahdollisesti myöhemmin myös sopimusmallin päivityksessä ja hinnoittelun selkeytyksessä. Koska pilotointi oli rajattu työn ulkopuolelle, on tärkeää, että konseptin potentiaalia lähdetään arvioimaan pyytämällä palautetta niin asiakkailta kuin isännöinnin asiantuntijoilta, vaikka tarjoomaa ei radikaalisti uudistettukaan. Konseptin käytännön hyödyntäminen palvelusopimuksen selkeyttämisessä on mahdollista, mutta se tulee todennäköisesti vaatimaan vielä ketteriä iterointikierroksia, joihin tulisi osallistaa myös esimerkiksi myynti sekä lakiasiantuntemus, jotta palvelun kuvaamiseen ja sopimiseen löydetään asiakaslähtöinen, myyvä, mutta myös laillisesti pitävä toteutustapa. Konsepti auttaa myös priorisoimaan yrityksen sisäistä kehitystoimintaa, kun se on saatu viimeisteltyä pilotoinnin avulla.

Tutkimuskysymykseen 1 ”Millaista isännöintipalvelua taloyhtiöiden hallitukset haluavat?” löydettyjä tuloksia voidaan niin ikään hyödyntää yrityksen sisäisessä kehitystoiminnassa käyttämällä niitä design drivereina. Design drivereilla tarkoitetaan tutkimustuloksista johdettuja määrittelyjä, jotka ohjaavat ja auttavat suunnittelutyössä (Tuulaniemi 2011, 156). Koska palvelut ovat prosesseja ja asiakaskokemus sekä asiakasarvo muodostuvat pitkälti palvelupolun eri vaiheissa, olisi asiakaspolkujen hahmottaminen ja niistä löytyvien tärkeimpien kohtaamispisteiden muotoilu design drivereiden avulla yksi konkreettinen ja tärkeä jatkokehitystoimi. Design drivereita voidaan hyödyntää niin ihmisten välisten kohtaamisten, toimintamallien kuin esimerkiksi digitaalisten ympäristöjen muotoilussa. Yksi jatkokehitysmahdollisuus on myös hyödyntää design drivereita tavoitekokemuksen konkreettisen sanoituksen ja arjen kuvauksen muotoilussa: miltä tavoiteltu kokemus näyttää

arjessa, funktion, tiimin tai yksilön työssä ja tekemisessä tai valinnoissa joka päivä (Holma ym. 2021, 274). Tavoitekokemuksen viestiminen on myös hyvä keino edelleen vahvistaa asiakaskeksistä kulttuuria ja osoittaa asiakaskokemuksen tärkeys. Tavoitekokemus voidaan linkittää myös esimerkiksi palkitsemiseen, jolla voidaan osaltaan kannustaa ja sitouttaa henkilöstöä sen toteuttamiseen.

Tavoitekokemuksen määrittelyn avulla myös seuranta ja mittarointi helpottuvat, jolloin asiakaskokemuksen vaikutukset ja hyödyt liiketoimintaan on helpompi toteuttaa. Yksi jatkokehitysehdotus olisikin päivittää konsernissa käytössä olevaa mittaustapaa, siten että asiakaskokemuksen vaikutusta käyttäytymiseen on mahdollista tutkia ja analysoida nykyistä paremmin. Tämän lisäksi analyysia olisi hyvä syventää laskemalla, mikä vaikutus hyvällä tai huonolla asiakaskokemuksella on asiakkaan käytökseen ja sen seurauksena talouslukuihin. (Holma ym. 2021, 240.) Asiakaskokemuksen, tyytyväisyyden ja uskollisuuden suhdetta olisi syytä tarkastella myös asiakkuuden elinkaaren arvon kautta, jolloin konsernin on mahdollista tunnistaa pitkäaikaisten asiakassuhteiden arvo, mutta myös sille erityisen kannattavat asiakkuudet ja asiakastyypit, joihin on strategisesti järkevintä panostaa. Tätä tietoa voidaan hyödyntää myös arvolupauksen jatkokehittämisessä.

Jatkokehityksessä olisi tärkeää huomioida myös kyky havainnollistaa ja viestiä konsernin asiakkaalle tuottama arvo, jotta asiakkaat osaavat arvostaa saamaansa palvelua. Tämä voisi onnistua konkreettisesti esimerkiksi vuosisuunnitelmaa hyödyntämällä: mitkä ovat olleet tavoitteet, miten niihin on päästy, mitä arvoa tavoitteeseen pääseminen on tuottanut. Palvelutarjooman pitkäaikaisen sekä yksittäisten palveluelementtien arvon osoittaminen nostaa asiakkaiden arvostusta palvelua kohtaan ja sitouttaa asiakasta yritykseen (Grönroos 2009, 209).

Palvelun arvon osoittamista ja arvoelementtien tunnistamista voidaan jatkossa hyödyntää myös myyntitoiminnassa. Tässä työssä havaittiin selkeästi, että asiakkaiden kokema arvo voi olla hyvin monipuolista ja hyvä myyjä onnistuukin puhumaan tarvittavissa määrin kaikista arvoelementeistä varmistaen, että jokainen ostaja saa kaipaamansa kuvauksen palvelun hyödyistä (Holma ym. 2021, 127). Työssä tunnistettuja arvoelementtejä voidaan siis hyödyntää niin myyntitilanteissa, kuin esimerkiksi myyntimateriaalien kehittämisessä ja erilaisessa markkinointiviestinnässä.

Myös projektin aikana työstetyt asiakaspersoonat ovat hyvin hyödynnettävissä projektin jälkeenkin esimerkiksi markkinoinnin ja asiakasviestinnän suunnittelussa ja työstämisessä sekä muun kehitystyön pohjana. Työn aikana muodostettu luonnos arvolupauksesta on niin ikään hyödynnettävissä ulkoisen viestinnän suunnittelussa, ja pienellä jatkotyöstämisellä esimerkiksi asiakkuuden elinkaarianalyysin jälkeen, myös sitä laajempina, strategisena työkaluna esimerkiksi brändin

kehittämisessä. Arvolupausta voidaan hyödyntää myös asiakkaan odotusten ohjaamisessa, mikä saattaa pidemmällä aikavälillä nostaa asiakkaan tyytyväisyyttä, kun he ymmärtävät paremmin, milaista arvoa palvelulta voidaan odottaa.

Tärkeimmäksi sovellusalueeksi tunnistan kuitenkin työn tulosten hyödyntämisen konsernin kyvykkyyksien kasvattamisessa. Kuten Holma kollegoineen (2021, 58-59) huomauttaa, asiakaskokemus itsessään ei ole kilpailuetu, vaan sen syntymiseen vaikuttavat, uniikit kyvykkyydet ja elementit voivat muodostaa kilpailuetua. Tästä syystä yrityksessä tulisikin varmistaa, että strategiset kyvykkyydet kehittyvät tukemaan tavoitekokemusta. Yksi jatkokehitysaskel voisikin olla tarkastella Tuulia Sirvion vuonna 2022 (Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT) toteuttamaa tuotantotalouden diplomityötä isännöitsijän tarvitsemista kompetensseista, peilata työn tuloksia hallituksen korkean arvon tehtäviin, priorisoida tärkeimmät kehitettävät kompetenssit ja suunnitella sekä toteuttaa niiden kehittämistä edistävät tarvittavat koulutukset.

6.3 Tulosten luotettavuus ja pätevyys

Tutkimustulosten luotettavuuden eli reliaaabeliuksen arviointi on osa hyvää tutkimuskäytäntöä tutkimustyyppistä riippumatta. Luotettavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkimustulokset eivät riipu satunnaisista tai epäolennaisista tekijöistä ja että tutkimuksessa esitetään selkeät perusteet, joiden mukaan sitä voidaan pitää luotettavana. Oleellista on, että tutkija osaa vakuuttaa lukijan tulkintojensa oikeellisuudesta uskottavuuden avulla, mikä käytännössä toteutuu lukijan kyvyllä seurata tutkijan päättelyä ja tarvittaessa myös kykyä asettaa se kritiikin kohteeksi. Mitä havainnollisemmin ja yksityiskohtaisemmin oma päättelypolku saadaan kerrottua, sitä paremmin luotettavuus on arvioitavissa. (Aaltio & Puusa 2020, luku 11.)

Vilka (2021, luku 7) painottaa luotettavuuden kriteerinä myös tutkijaa ja hänen rehellisyyttään, koska arvioinnin kohteena ovat käytännössä tutkijan tutkimuksessa tekemät teot, valinnat ja ratkaisut. Totuuden tavoittelu, vilpittömyys tiedonhankinnassa ja tulkinnassa ja niiden tuleminen ilmi lisäävät tutkimuksen luotettavuutta. Koska laadullisessa tutkimuksessa tutkija ja tutkimuskohde ovat vuorovaikutuksessa keskenään, tutkijan oma subjektiivisuus ja kyky reflektoida sitä, ovat niin ikään edellytyksiä luotettavuudelle (Aaltio & Puusa 2020, luku 11). Reflektoitavien asioiden piiriin tulevat myös tutkijan puolueettomuus ja arvovapaus, joilla on todellisuudessa aina merkitystä tutkimukselle. Oleellista onkin, että tutkija osaa tehdä ne näkyviksi kertomalla avoimesti tutkimukseen vaikuttavat arvot. (Vilka 2021, luku 7.)

Tämän tutkimuksen luotettavuus on yleisesti ottaen hyvällä tasolla. Koska tutkimuksella haluttiin syventää asiakasymmärrystä, palvelumuotoilu ihmisläheisenä lähestymistapana soveltui hyvin

käyttötarkoitukseensa. Tutkimusprosessin aikana hyödynnettiin eri palvelumuotoilun työkaluja, joiden valintaperusteet, käyttö ja tulokset on kuvattu raportissa varsin perusteellisesti, joskin mahdollisimman tiivistä. Eri metodeja ja työkaluja hyödyntämällä saatiin usein myös varsin samansuuntaisia tuloksia, mikä kertoi siitä, että eri tilanteissa ja eri henkilöiden toimesta päädytään lähes samaan lopputulokseen. Lisäksi on hyvä huomata, että koska kyseessä oli pääosin yhteiskehittämishanke, olivat eri metodeja ja työkaluja hyödyntämässä useat eri ihmiset, jolloin pohdinta ja kehittäminen eivät olleet vain yhden ihmisen varassa. Vain kyselytutkimuksen ja haastatteluaineiston analysointi samankaltaisuuskaaviolla sekä loppuvaiheen tiivistäminen tehtiin yksin tutkijan toimesta, muissa vaiheissa mukana oli muita ihmisiä. Kohdeilmioon eli arvontuotantoon ja palvelumuotoiluun perehdyttiin huolellisesti ja niistä pyrittiin ottamaan huomioon mahdollisimman monta näkökulmaa, mitä teoreettinen viitekehys ilmentää.

Hallituskokemuksen ymmärtämiseksi kerättiin varsin suuri määrä tietoa kyselytutkimuksen ja haastattelun avulla. On kuitenkin hyvä huomioida, että aineistoa saatiin vain Etelä- ja Itä-Suomesta, mikä heikentää tulosten yleistettävyyttä. Myös kyselytutkimuksessa vanhempien ikäryhmien korostuminen syö jossain määrin tulosten yleistettävyyttä kaikkiin hallitustyöskentelyyn osallistuviin. Haastattelujen osalta mukaan saatiin varsin monipuolinen ja sopivan kokoinen joukko, mutta jälkikäteen pohdittaessa ryhmähaastattelu ei kuitenkaan välttämättä ollut ihanteellisin valinta, sillä sen avulla ei tullut varmistusta siihen, että haastateltavat eivät anna enää uutta tietoa ja saturaatiopiste on saavutettu. Yksilöhaastatteluilla saturaatiopiste olisi ollut mahdollisesti helpommin havaittavissa, mutta toisaalta niin olisi voinut käydä myös ryhmähaastatteluiden määrää lisäämällä.

Tutkijan itsensä osalta voidaan todeta, että yli seitsemän vuoden ammatillinen kokemus isännöintialalta edesauttoi erityisesti tiedon analysoinnissa ja asiakokonaisuuksien yhdistämisessä toisiinsa. Myös tutkijan nykyinen työnkuva, joka ei ole ollut useampaan vuoteen suorassa asiakasrajapinnassa, auttoi neutraalin ja mahdollisimman objektiivisen otteen pitämisessä. Toisaalta aiheen tuttuus, läheisyys ja siihen liittyvät tunteet saattavat vaikuttaa alitajuisesti tutkijan arvoihin ja kykyyn katsella tutkittavaa ilmiötä. Asiakaslähtöisen ajattelun mukana pitäminen havaittiin myös olevan jossain määrin vaikeaa ennen kaikkea siksi, että aihe on niin läheinen. Täyttä objektiivisuutta laadulliseen tutkimukseen ei ole kuitenkaan mahdollisuutta saada, vaan se on aina jossain määrin tulkintaa.

Tutkimuksen pätevyydellä eli validiteetilla tarkoitetaan sen kykyä mitata kohdeilmiota harhattomasti ja tarkasti. Laadullisessa tutkimuksessa tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että tutkimuksen tulokset ja käsittelytapa pitäytyvät ilmiön luonteessa ja että päättelyketju x:n vaikutuksesta y:n on selkeä. (Aaltio & Puusa 2020, luku 11.) Laadullisen tutkimuksen validiteetin arvioiminen ei kuitenkaan ole

näin suoraviivaista, vaan se voidaan ymmärtää pikemminkin uskottavuudeksi ja vakuuttavuudeksi. Käytännössä tällä tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin tutkijan konstruktiot vastaavat tutkittavien tuottamia ja kuinka ymmärrettävästi nämä konstruktiot onnistutaan tuottamaan. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tämän tutkimuksen validiteetti voidaan todeta hyväksi. Kyselytutkimuksen kysymykset onnistuivat yhtä lukuun ottamatta (rooli hallituksessa), johon vastaajat ilmoittivat pääosin virallisen puheenjohtaja tai jäsen tittelinsä sen sijaan, että he olisivat eritelleet tietyn vastuualueen hallitustehtävien hoidossa. Haastattelun osalta keskusteluun johdattavat kysymykset olivat selkeitä ja niihin saatiin hyvin tutkimus- ja kehitystyössä hyödynnettäviä vastauksia. Yhteistyöskentelyn osalta panostettiin ohjeistuksiin ja työn tukemiseen kahden eri fasilitaattorin toimesta, jotta tehtävä työ ja sen tavoite olisi mahdollisimman selkeä kaikille osallistujille. Toisaalta nimenomaan arvon ja arvolupauksen käsitteet havaittiin jossain määrin hankaliksi, sillä niiden kiteyttäminen oli monille osallistujille haasteellista. Aiheisiin jouduttiinkin palaamaan tutkijan omasta toimesta projektin loppuvaiheessa.

Validiteettia nostaa myös opinnäytetyössä systemaattisesti avattu eteneminen ja tietoperustan hyödyntäminen läpi projektin aina kyselylomakkeen laadinnasta konseptointiin. Työn keskeiset tavoitteet ja tutkimuskysymykset on esitetty, ja aidosti pohditut menetelmävalinnat perusteltu. Myös tulosten syy-seuraussuhteet on onnistuttu osoittamaan tutkimuskysymysten reflektoinnissa.

6.4 Oppiminen kehitystyön aikana

Opinnäytetyö on ollut ylemmän ammattikorkeakoulun erittäin antoisan opiskelujakson viimeinen etappi, joka vahvisti kaikkea kursseilla oppimaani, erityisesti kuitenkin projektinjohtamista, palvelumuotoilua, fasilitointia ja konseptointia. Koska projekti oli työelämälähtöinen ja tarpeeseen pohjautuva, prosessi nosti aidosti liiketoiminnan kehittämiseen liittyvää tietotaitoani sekä kehittämishankkeisiin liittyvää asiantuntijakompetenssiani. Se satoi teoriataitoja käytännön tekemiseen.

Sain suunnitella ja toteuttaa projektin hyvin itsenäisesti, kuitenkin ajoittain tukea lähimmiltä kollegoiltani sekä opinnäytetyö ohjaajalta hakien. He ovatkin olleet korvaamaton ajatteluapu prosessin aikana. Suunnittelu ja kokonaisvaltainen toteutus osoittivat minulle käytännössä, kuinka tärkeää projektin osittaminen, aikataulut ja jämäkkä johtaminen on. Koska projekti piti toteuttaa melko tiukassa, noin neljän kuukauden aikaikkunassa, sisältäen myös varsinaisen opinnäytetyön kirjoituksen, muodostui oman ajankäytön suunnittelu erittäin merkitykselliseksi tekijäksi ja opiksi. Toisaalta samaan aikaan palvelumuotoiluprosesseille tyypillinen fuzzy-front-end, jossa alussa ei tarkkaan voida ennustaa, miten projekti tulee etenemään tai millaista lopputulosta odottaa, olivat kontrolliin

tottuneelle ja sitä arvostavalle persoonalleni todellinen koetinkivi. Voikin siis todeta, että aikatauluksen ja suunnitelmallisuuden lisäksi projekti opetti minulle, että on tärkeää myös olla armollinen ja luottaa prosessiin.

Projektin toteutusvaihe on kasvattanut taitojani palvelumuotoilun ja fasilitoinnin osalta ja koenkin ammatillisen itsevarmuuteni nousseen – pystyn siis varmasti toteuttamaan vastaavia hankkeita myös tulevaisuudessa. Koin suurta vastuuta erityisesti asiakashaastatteluiden ja työpajojen onnistumisesta, ja valmistauduin niihin huolellisesti tutkimalla niin teoretietoa kuin erilaisia palvelumuotoilun menetelmiä ja työkaluja. Toteutusvaihe onkin opettanut tunnistamaan ja valitsemaan menetelmiä ja strategioita, jotka tukevat tavoitteeseen pääsyä ja antanut niistä hyvää käytännön kokemusta. Jälkikäteen tunnistinkin, että projekti olisi vaatinut vielä yhden, konseptointiin keskittyvän yhteiskehittämistyöpajan, jotta lopputulos olisi ollut useamman kuin yhden ihmisen tulkinta. Haluan kuitenkin nähdä tämän virheen sijasta tärkeänä oppina tulevaisuuteen.

Tärkeä oppi oli myös asiakasymmärryksen hankkimiseen ja analysointiin vaadittava aika. Tutkimuksessa onnistuttiin saamaan yllättävän paljon laadullista tietoa, jonka käsittely vei suunniteltua enemmän aikaa. Toisaalta laaja tietomäärä lisäsi varmuuttani siitä, että projektissa tehtiin oikeita päätelmiä ja valintoja. Vaikka kaikki kerätty tieto ei ollut täysin uutta, se auttoi pääsemään pois olettamuksista ja helpotti päätöksentekoa.

Työn rajauksessa oli ajoittain haasteita, sillä arvoa voidaan tarkastella monesta näkökulmasta ja eri tasoilla. Koska olin aidosti kiinnostunut aiheesta, oma uteliaisuus ja syvä paneutuminen meinasivat viedä usein uusille poluille. Toisaalta aiheen syvällinen ymmärtäminen ja kokonaisuuden hahmottaminen oli herättelevää ja kehitti jossain määrin myös systeemijattelukykyä, kun monet asiat liittyivät tiukasti toisiinsa.

Kollegoilta saadun palautteen perusteella voidaan myös todeta, että projekti kehitti työyhteisön asiakaslähtöistä kulttuuria, toi uusia kokemuksia ja antoi eväitä yhteiskehittämiselle myös tulevaisuudessa. Koska projektissa onnistuttiin saavuttamaan sille asetettuja tavoitteita, yhteiskehittäminen koettiin mukavana ja sen vaikutukset ovat jo nähtävissä organisaatiokulttuurissa, projektin tuloksille löytyi selkeitä sovellusalueita, kuten myös jatkokehityskohtia, voidaan opinnäytetyö katsoa kokonaisuutena varsin onnistuneeksi kokemukseksi. Ennen kaikkea projekti on kehittänyt asiakaslähtöistä ajattelutapaa ja mielentilaa – niin omaani kuin kollegoiden.

Lähteet

Aaltio, I. & Puusa, A. 2020. Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät, luku 11. 2020. Gaudeamus Oy & Tekijät. E-kirja. Luettu: 19.5.2023.

Anderson, J., Narus, J. & Van Rossum, W. 2006. Customer Value Proposition in Business Markets. Harvard Business Review, Vol. 84 (3), s.90-149.

Almquist, E., Cleghorn, J. & Sherer, L. 2018. The B2B Elements of Value. Harvard Business Review, March-April, s.72-81.

Bates, T. & Petouhoff, N. 2022. Empathy in Action – How to deliver great customer experiences at scale. 2022. Ideapress Publishing. Yhdysvallat.

Design Council 2021. What is the framework for innovation? Design Council's evolved Double Diamond. Luettavissa: <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/what-framework-innovation-design-councils-evolved-double-diamond>. Luettu: 20.4.2021.

Falck-Hvilstafeldt, M. 21.12.2022. Hyöty irti isommista muskeleista? Isännöinti-lehti. 6/2022. Luettavissa: <https://www.isannointiliitto.fi/isannointi-lehti/hyoty-irti-isommista-muskeleista/>. Luettu 1.5.2023.

Forrest, J. & Novikov, D. & Larson, S., Wang, F. & Yang, J. 2021. Competitive Advantages and values created an attained out of well-crafted customer value propositions. Studies In Business and Economics (Romania), Vol. 16 (2), s.53-73.

Forrester Consulting. Forrester's Customer Experience group 2021. The Business Impact Of Investing In Experience. How Experience-Driven Businesses Survive And Thrive In Uncertain Business Environments. A Forrester Consulting Through Leadership Paper Commissioned By Adobe. Luettavissa: https://business.adobe.com/resources/reports/the-business-impact-of-investing-in-experience-forrester-thought-leadership-paper-2021/thank-you.html?faas_unique_submission_id=B4869755-8243-5D4B-AAD5-4B9622A4340F. Luettu. 1.4.2023.

Futurice 2023. Lean Service Creation Canvases. Luettavissa: <https://futurice.com/lean-service->

[creation/download-lsc-canvas](#). Luettu: 1.4.2023.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Talentum. Helsinki.

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu s.a. How Might We...?. Luettavissa: <https://www.haaga-helia.fi/fi/howmight-we>. Luettu: 31.3.2021.

Hart, C.W. & Johnson M.D. 1999. Growing the Trust Relationship. Marketing Management, American Marketing Association, Vol.8 (1), s. 8-19.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudemus Oy & Tekijät. E-kirja. Luettu 8.2.2023.

Heinonen, K. Strandvik, T., Mickelsson, K-J., Edvardsson, B., Sundström, E. & Andersson, P. 2010. A customer-dominant logic of service. Journal of Service Management, Vol 21, s. 531-548.

Heinonen, K. & Strandvik, T. & Voima, P. 2013. Customer dominant value formation in service. European Business Review, Vol 25 (2), s. 104-123.

Helkkula, A., Keheller, C. & Pihlström, M. 2012. Characterizing Value as an Experience: Implications for Service Researchers and Managers. Journal of Service Research, Vol 15 (1), s.61-62.

Holma, L. & Laasio, K. & Ruusuvuori, M. & Seppä, S. & Tanner, R. 2021. Menestys syntyy asiakaskokemuksesta – B2B-johtajan opas. Alma Talent. Helsinki.

Isännöintiliitto 2021. Mitä on isännöinti. Luettavissa: <https://www.isannointiliitto.fi/mita-on-isannointi/>. Luettu: 27.3.2021.

Isännöintiliitto 2022. Isännöintialan toimialakatsaus 2022. Helsinki. Luettavissa: <https://www.isannointiliitto.fi/mita-on-isannointi/tilastoja-alasta/toimialakatsaus/>. Luettu 1.5.2023.

Isännöintiliitto s.a. Asunto-osakeyhtiölaki. Luettavissa: <https://www.isannointiliitto.fi/isannointiliitto-vaikuttaa/lainsaadannot-ja-normit/asunto-osakeyhtiolaki/>. Luettu 1.5.2023.

Isännöintiliitto & Kiinko 2020. Isännöinnin ammattilaiset 2020. Luettavissa: https://www.isannointiliitto.fi/wp-content/uploads/2021/03/isannoinnin-ammattitutkimus_2020_web.pdf. Luettu: 18.4.2021

Isännöintiiliitto & Suomen Kiinteistöliitto ry 2020. Isännöinnin laatu 2020 -tutkimus. Luettavissa: <https://www.isannointiliitto.fi/wp-content/uploads/2020/10/isannoinnin-laatu-2020.pdf>. Luettu: 18.4.2021.

Jyväskylän Ammattikorkeakoulu. 2012. SDT - Palvelumuotoilun työkalupakki. Prosessi ja työpohjat.

Koivisto, K., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. Alma Talent Oy. E-kirja. Luettu 20.4.2021.

Korkiakoski, K. & Löytänä, J. 2014. Asiakkaan aikakausi – Rohkeus + rakkaus=raha. Talentum Media Oy.

Kotitalo-lehti 31.1.2020. Tiedätkö, mitä kaikkea isännöintiin lain mukaan kuuluu? Luettavissa: <https://www.kotitalolehti.fi/tiedatko-mita-kaikkea-isannointiin-lain-mukaan-kuuluu/>. Luettu: 27.3.2021.

Kumar, V. & Reinartz, W. 2016. Creating enduring customer value. Journal of marketing, Vol.80 (6), s. 36–68.

Lujanen, M., Nurmi, E. & Puro, L. 2017. Kansan osake – Suomalaisen asunto-osakeyhtiön vaiheet. Suomen Kiinteistöliitto ry. Luettavissa: <https://issuu.com/kiinteistoliitto/docs/kansanosake>. Luettu 12.3.2023.

McKinsey & Company. 2018. The business value of design. Luettavissa: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-design/our-insights/the-business-value-of-design>. Luettu 20.5.2023.

McKinsey & Company 2020. The human touch at the center of customer-experience excellence. Luettavissa: <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/the-human-touch-at-the-center-of-customer-experience-excellence>. Luettu 19.5.2023.

Mishra, S., Ewing, M. & Pitt, L. 2020. The effects of an articulated customer value proposition (CVP) on promotional expense, brand investment and firm performance in B2B markets: A text based analysis. Industrial Marketing Management, Vol.87, s. 264–275.

Moilanen, T., Ojasalo, K. & Ritalahti, J. 2022 Methods for Development Work – New kinds of competencies in business operations. Helsinki. E-kirja. Luettu 20.4.2023.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. WSOYpro Oy. Helsinki.

Ojasalo, K., Moilanen, T. and Ritalahti, J., 2020. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3-6. p. edn. Sanoma Pro. Helsinki.

Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2018. Service Logic Business Model Canvas. Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship, Vol. 20 (1), s.70-98.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. 2010. Business Model Generation. John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, New Jersey.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Smith, A. & Bernarda, G. 2014, Value proposition design: how to create products and services customers want, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey.

Palvelumuotoilu Palo 2020. Parempien palveluiden puolesta! Palon blogi. Luettavissa: <https://www.palvelumuotoilupalo.fi/blogi/2018/1/31/palvelumuotoilun-vaiheet>. Luettu: 20.4.2021.

Payne, A., Frow, P. & Eggert, A. 2017. The customer value proposition: evolution, development, and application in marketing. Journal of the Academy of Marketing Science, Vol.45(4), s. 467-489.

Penin, L. 2018. Designing the invisible. Bloomsbury Publishing Plc. London. UK.

Peppers, D. & Rogers, M. 2022. Managing Customer Experience and Relationships. A Strategic Framework. Fourth Edition. John Wiley & Sons, Inc. Hoboken. New Jersey.

Reason, B., Løvlie, L. & Flu M.B. 2015. Service Design for Business: A Practical Guide to Optimizing the Customer Experience. John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, New Jersey. E-kirja. Luettu: 19.5.2023.

Reichheld, F.F. Bain & Company Inc. 2001. The Loyalty Effect. The Hidden Forces Behind Growth, Profits and Lasting Value. Harvard Business School Press.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. 3.3.1. Validiteetti. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. Luettavissa: https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_1.html. Luettu: 27.5.2023.

Saarijärvi, H. 2017. Miten viestiä ja mitata asiakaslähtöisyyttä. Teoksessa Juholin, E. & Luoma-aho, V. (päätoim.) ProComma Academic 2017 Mitattava viestintä, s. 98-109. Pro-Com – Viestinnän ammattilaiset ry. Helsinki.

Service Design Network 2023. What is Service Design? Luettavissa: <https://www.service-design-network.org/about-service-design>. Luettu 19.5.2023.

Suomen Kiinteistöliitto ry, Isännöintiliitto ry, Kiinteistöalan hallitusammattilaiset AKHA ry, Oikeusministeriö & Kiinteistömedia Oy. 2021. Taloyhtiön hyvä hallintotapa -suositus. 3. painos. Hansaprint Oy. Luettavissa: <https://view.taiga.com/kiinteistolehti/taloyhtion-hyva-hallintotapa-suositus#/page=1>. Luettu: 15.4.2023.

Suomen Kiinteistöliitto ry. 2023. Isännöintipalkkiot 2023 -tutkimus. KTI Kiinteistötieto Oy. Kiinteistöliiton jäsensivut. Tutkittua tietoa. Luettu: 30.3.2023.

Suomen Kiinteistöliitto ry s.a.a. Taloyhtiö on osakkaiden omistama asuintalo. Luettavissa: <https://www.kiinteistoliitto.fi/taloyhtio/>. Luettu: 1.5.2023.

Suomen Kiinteistöliitto ry s.a.b. Isännöintitehtävluettelo auttaa sopimaan isännöintipalvelusta. Luettavissa: <https://www.kiinteistoliitto.fi/taloyhtio/isannointi/isannointitehtavaluettelo/>. Luettu: 19.5.2023.

Stefan Moritz. 2005. Service Design Practical access to an evolving field. Luettavissa: https://issuu.com/st_moritz/docs/pa2servicedesign/4. Luettu: 22.04.2021.

Stickdorn, M., Lawrence, A., Hormess, M.E. & Schneider, J., 2018. This is service design methods: a companion to this is service design doing. First Edition edn. Sebastopol, CA: O'Reilly Media, Inc.

SuperOffice. 24.2.2023. 32 customer experience statistics you need to know for 2023. Luettavissa: <https://www.superoffice.com/blog/customer-experience-statistics/>. Luettu: 28.5.2023.

Tomitsch, M., Wrigley, C., Borthwick, M., Ahmadpour, N., Frawley, J., Kocaballi, A.B., Núñez-

Pacheco, C., Straker, K. & Loke, L. 2018. Design. Think. Make. Break. Repeat: a handbook of methods. Amsterdam. BIS Publishers.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Talentum Media Oy ja tekijä. Hämeenlinna.

Uberall. Alyssa Trenkamp. 19.1.2022. 25+ Hybrid Customer Statistics and Why They Matter. Luetavissa: <https://uberall.com/en-us/resources/blog/25-hybrid-customer-experience-statistics-and-why-they-matter>. Luettu: 28.5.2023.

van den Hemel, C. & Rademakers, M.F. 2016. Building Customer-centric Organizations: Shaping Factors and Barriers. Journal of Creating Value, 2(2), s.211-230.

Vargo, S. & Luch, R. 2004. Evolving to a New Dominant logic for Marketing. Journal of Marketing, Vol. 68, s. 1-17.

Vehkalahti, K. 2019. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. PDF-tiedosto. Helsingin Yliopisto.

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5., päivitetty painos. PS-kustannus. Jyväskylä. E-kirja. Luettu 19.5.2023.

Liitteet

Liite 1. Kyselytutkimuksen saateviesti ja rakenne

Opinnäytetyökysely - Isännöintipalvelun lisäarvotekijät hallitusasiakkaille

Hyvä taloyhtiön/kiinteistöosakeyhtiön hallituksen jäsen

Haluaisitko jakaa kokemuksiasi hallitustyöskentelystä ja isännöintipalvelusta?

Vastaa opinnäytetyökyselyyni 12.2.2023 mennessä tämän linkin kautta:

https://q.surveypal.com/Opinnaytetyo_2023

Kyselyyn vastataan anonymisti ja kaikki vastaukset käsitellään luottamuksella.

Kyselyyn vastaaminen vie noin 10-15 minuuttia.

Teen tutkimusta isännöintipalvelun arvonmuodostumisesta ja lisäarvosta asiakkaan näkökulmasta. Tutkimus on osa Haaga-Helian ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyötä (Palveluliiketoiminnan johtamisen ja kehittämisen koulutusohjelma), ja se tehdään toimeksiantona työnantajalleni MTR-konsernille.

Kyselyn lopussa on mahdollista ilmoittaa nimi- ja yhteystiedot, mikäli haluat avata ajatuksiasi tarkemmin haastattelun muodossa. Näitä tietoja ei yhdistetä muihin vastauksiin.

Valmis opinnäytetyöni julkaistaan osoitteessa www.theseus.fi vuoden 2023 aikana, josta se on vapaasti luettavissa.

Vastaan mielelläni, mikäli opinnäytetyöstä tai kyselystä herää mitä tahansa kysyttävää.

Suurkiitos jo etukäteen osallistumisestasi! Kaikki vastaukset ovat arvokkaita.

Ystävällisin terveisin

Kati Toivanen

Hallitustyöskentely

Olen hallituksessa koska...

(valitse yksi parhaiten omaa tilannettasi kuvaava vaihtoehto) *

- yhtiön johtoon tarvittin osaamistani
- halusin päästä hoitamaan yhtiön asioita
- halusin oppia uutta
- halusin huolehtia oman asuntoni arvosta
- hallitukseen ei saatu muitakaan
- jokin muu, mikä

Miten kuvaisit kokemustasi hallitustyöskentelystä yhdellä sanalla?

Missä määrin olet eri tai samaa mieltä seuraavista väittämistä hallitustyöskentelyyn liittyen *

(1= täysin eri mieltä, 5= täysin samaa mieltä)

	(1= täysin eri mieltä, 5= täysin samaa mieltä)					En osaa sanoa
	Täysin eri mieltä				Täysin samaa mieltä	
	1	2	3	4	5	
Hallitustyöskentely on vastuullista *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hallitustyöskentely on mielenkiintoista *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hallitustyöskentely on kuormittavaa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hallitustyöskentely on mukavaa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hallitustyöskentely on tylsää *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hallitustyöskentely on vaikeaa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hallitustyöskentely vie kohtuuttomasti aikaa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mikä on tehtäväsi hallituksessa?

Mitä haluaisit muuttaa hallitustyöskentelyssä?

Kuinka paljon isännöinti auttaa sinua yhtiön tehtävien hoidossa *

- Ei yhtään
- Jossain määrin
- Auttaa erittäin paljon
- Jokin muu, mikä

Edellinen

Seuraava

Isännöintipalvelun ominaisuudet ja hankinta

Miten kuvailisit isännöintiä yhdellä sanalla?

Mitkä ovat mielestäsi hyvän isännöintipalvelun tärkeimmät ominaisuudet?

Valitse kolme (3) sinulle tärkeintä asiaa ja laita ne tärkeysjärjestykseen toiseen sarakkeeseen (raahaa laatikko)
Maksimissaan 3 valintaa sallittu.

<ul style="list-style-type: none"> Asiakaslähtöinen asenne Asiakkailla on hyvät mahdollisuudet vaikuttaa palvelun kehittämiseen Asiantuntemus Ammattitaito/pätevyys Empaattisuus Ennakoitavuus Henkilökohtaisuus Hinta Luotettavuus Läpinäkyvyys Oikeudenmukaisuus Saatavuus Sujuvuus Suunnitelmallisuus Tasavertaisuus Turvallisuus Toimiva työyhteisö ja hyvät työvälineet Ystävällisyys Virheiden korjaamisen taito 	<p>Tärkein kolmesta</p> <div style="border: 1px solid #ccc; padding: 5px; text-align: center; margin: 5px 0;">+</div> <p>Vähiten tärkein kolmesta</p>
---	---

Haluatko lisätä vielä jonkin ominaisuuden, jota ei mainittu listalla, minkä?

Mitkä ovat mielestäsi oman isännöintiyhtiösi tärkeimpiä vahvuuksia tällä hetkellä?

Valitse kolme (3) sinulle tärkeintä asiaa ja laita ne tärkeysjärjestykseen toiseen sarakkeeseen (raahaa laatikko). Maksimissaan 3 valintaa sallittu.

<ul style="list-style-type: none"> Asiakaslähtöinen asenne Asiakkailla on hyvät mahdollisuudet vaikuttaa palvelun kehittämiseen Asiantuntemus Ammattitaito/pätevyys Empaattisuus Ennakoitavuus Henkilökohtaisuus Hinta Luotettavuus Läpinäkyvyys Oikeudenmukaisuus Saatavuus Sujuvuus Suunnitelmallisuus Tasavertaisuus Turvallisuus Toimiva työyhteisö ja hyvät työvälineet Ystävällisyys Virheiden korjaamisen taito 	<p>Tärkein kolmesta</p> <div style="border: 1px dashed gray; padding: 5px; text-align: center;">+</div> <p>Vähiten tärkein kolmesta</p>
---	---

Haluatko lisätä vielä jonkin isännöintitoimiston ominaisuuden, jota ei mainittu listalla, minkä?

Missä määrin olet eri tai samaa mieltä seuraavista väittämistä isännöintiin liittyen *

	Täysin eri mieltä			Täysin samaa mieltä		En osaa sanoa
	1	2	3	4	5	
Isännöinti on ymmärtänyt yhtiömme tilanteen ja tarpeet *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Isännöinti pitää meistä huolta *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Isännöinti lisää ymmärrystäni taloyhtiön asioista *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Isännöinnin viestintä on luotettavaa ja johdonmukaista *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteydenpito isännöinnin kanssa on helppoa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Isännöinti ratkaisee ongelmiamme *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Isännöintisopimus ja palvelusisältö ovat selkeitä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Isännöintipalvelun hinnoittelu on selkeää *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöisännöitsijän rooli on selkeä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Miten valitsitte nykyisen isännöintitoimiston *

- Suositusten perusteella
- Kilpailutuksen perusteella
- Rakennuttaja valitsi rakennusvaiheessa
- Nykyinen isännöintitoimisto osti edellisen
- En osaa sanoa
- Jokin muu, mikä

Edellinen

Seuraava

Kerroit olevasi eri mieltä isännöinnin kyvystä **ymmärtää yhtiön tilanteen ja tarpeet**. Mitkä asiat vaikuttavat kokemukseesi?

Kerroit olevasi eri mieltä isännöinnin kyvystä **ymmärtää yhtiön tilanteen ja tarpeet**. Mitkä asiat vaikuttavat kokemukseesi?

Kerroit, että isännöinti **ei onnistu pitämään teistä huolta**. Mitkä asiat vaikuttavat kokemukseesi?

Kerroit, että isännöinti **ei lisää ymmärrystäsi taloyhtiön asioista**. Mitkä asiat vaikuttavat kokemukseesi?

Kerroit, että **isännöinnin viestintä ei ole luotettavaa ja johdonmukaista**. Mitkä asiat vaikuttavat kokemukseesi?

Kerroit, että **yhteydenpito isännöinnin kanssa ei ole helppoa**. Mitkä asiat vaikuttavat kokemukseesi?

Sana on vapaa

Onko jotain muuta, mitä haluaisit kertoa hallitustyöskentelyyn tai isännöintipalveluun liittyen?

Vastaajan taustatiedot

Vastaajan ikä: *

- alle 30
- 30-40
- 40-50
- 50-60
- 60-70
- 70 +

Vastaajan sukupuoli: *

- nainen
- mies
- muu
- en halua määrittellä

Vastaukseni koskevat *

- taloyhtiötä
- kiinteistöosakeyhtiötä
- jotain muuta, mitä

Rooli yhtiössä: *

- hallituksen puheenjohtaja
- hallituksen jäsen
- hallituksen varajäsen

Kokemus hallitustyöskentelystä *

- alle vuoden
- 1-5 vuotta
- 5-10 vuotta
- yli 10 vuotta
- jokin muu, mikä

Yhtiön postinumero *

Yhtiön rakennusvuosikymmen *

Talotyyppi *

- Erillistaloyhtiö
- Kerrostaloyhtiö
- Liikekiinteistöyhtiö
- Rivitaloyhtiö
- Jokin muu, mikä

Yhtiön huoneistomäärä: *

- Alle 10
- 10-30
- 30-50
- 50-100
- Yli 100

Haastattelu

Olisiko sinua mahdollista haastatella?

Opiskelija tavoittelee tutkimusaineistoa myös haastattelujen kautta ja etsii asiakkaita, jotka olisivat valmiita avaamaan ajatuksiaan tarkemmin lähiviikkoina. Haastattelu toteutetaan etäyhteydellä joko ryhmähaastatteluna tai henkilökohtaisesti, ja sen kesto on 1-2h.

Minua voi haastatella

- kyllä (sinut ohjataan erilliselle sivulle yhteystietojen jättöä varten)
- ei kiitos tällä kertaa

Edellinen

Lähetä vastaukset

Liite 2. Haastattelukutsu ja apukysymysrunko

Hei!

Olet ilmoittanut kyselytutkimuksemme kautta, että sinua olisi mahdollista haastatella isännöintipalvelun lisäarvotekijöihin liittyen.

Olisiko sinulla mahdollisuus osallistua pienryhmähaastatteluun Teams-etäyhteyden välityksellä jompanakumpana näistä ajankohdista:

ma 13.2. klo 17-18.30

ti 14.2. klo 16-17.30

Mikäli kyllä, lähetän sinulle Teams-linkin tähän sähköpostiosoitteeseen kuittauksesi jälkeen. Haastatteluun ei tarvitse valmistautua etukäteen. Haastattelut ja tutkimustulokset käsitellään luottamuksellisesti ja anonyymisti. Haastattelut nauhoitetaan litterointia varten. Nauhoitteet poistetaan heti litteroinnin valmistuttua.

Haastattelututkimus on osa Haaga-Helian ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyötä ja se tehdään toimeksiantona työnantajalleni xx-konsernille.

Olisi mahtavaa, jos pääset osallistumaan! Olemme erittäin kiinnostuneita kuulemaan asiakkaidemme näkemyksiä ja jokainen mielipide on arvokas.

Tutkimushaastattelu, isännöintipalvelun lisäarvotekijät

Teams-saateviesti:

Hei!

Tässä kalenterikutsu tutkimushaastatteluun Teams-etäyhteyden välityksellä isännöintipalvelun lisäarvotekijöihin liittyen. Löydät osallistumislinkin alta.

Tiedoksesi myös muutamia keskeisiä asioita aiheeseen liittyen:

- Haastattelut toteutetaan pienryhmissä
- Arvioitu kesto on noin 60-90 minuuttia
- Ennakovalmistautumista ei tarvita
- Ensisijainen tavoitteemme on päästä kuulemaan juuri sinun näkemyksiäsi aiheeseen liittyen
- Haastattelutilaisuus nauhoitetaan litterointia varten
- Haastattelut ja tutkimustulokset käsitellään luottamuksella ja anonyymisti
- Mikäli estyt osallistumasta, ilmoitathan siitä pikimmiten osoitteeseen kati.toivanen@xxx
- Tutkimus on osa Haaga-Helian ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyötä ja se tehdään toimeksiantona työnantajalleni
- Valmis opinnäytetyö julkaistaan Theseuksessa kevään 2023 aikana

Kiitos jo etukäteen ajastasi!

Mikäli sinulla herää mitä tahansa kysymyksiä, älä epäröi olla yhteydessä.

Taustatiedot/esittely

1. Mistä päin Suomea olet ja millaisessa taloyhtiössä olet hallituksen jäsenenä?
2. Mikä on roolisi hallituksessa?
3. Kuinka monta vuotta olet ollut hallituksen jäsenenä?
4. Millaisista isännöintipalveluista sinulla on kokemusta?

Hallituksen jäsenyys (sisäinen huomio: asiakkaan maailma, tarpeet ja kipupisteet)

Pohtiessasi nyt itseäsi taloyhtiön hallituksen jäsenenä, mikä sinulle on erityisen tärkeää?
 Onko sinulla jotain haavetta tai ideaalitulannetta taloyhtiöönne liittyen?
 Entä hallituksen toimintaan liittyen?
 Mitä haluaisit saavuttaa hallituksen jäsenenä?
 Miltä onnistunut tilanne näyttää?
 Mikä sinua turhauttaa hallituksen jäsenyydessä tai taloyhtiömaailmassa?
 Onko jotain esteitä, joita poistamalla hallitustehtävän hoitaminen olisi mukavampaa?
 Koetko, että hallitustehtävän hoitamiseen liittyy riskejä, jotka sinun on huomioitava?
 Onko jotain tiettyjä asioita, joihin koet tarvitsevasi apua?

Mielikuvat ja odotukset isännöinnille (sisäinen huomio: ennen ostopäätöstä vaikuttavat asiat)

Mitä mielikuvia isännöinti sinussa herättää? Mitä tulee mieleen sanasta isännöinti?
 Mitä odotuksia sinulla on taloyhtiön hoitamiseen liittyen ylipäättänsä?
 Mitä odotuksia sinulla on isännöintiin liittyen? Ja toisaalta, mitkä asiat vaikuttavat odotuksiin (maine, muiden kokemukset, suositteletut jne.)
 Mitkä asiat korostuvat isännöintikumppanin valinnassa?
 Mitä arvostat isännöinnissä?


Arjen yhteistyö ja konkreettinen hyöty (sisäinen huomio: asiakaskokemus asiakassuhteen aikana)

Miten yhteistyö isännöinnin kanssa sujuu?
 Missä isännöinti mielestäsi onnistuu? Mikä ilahduttaa?
 Mikä on hankalaa? Missä on kehitettävää?
 Missä kohtaa yhteistyötä on eniten kitkaa? Miten kehittäisit sitä?
 Mitkä asiat/toiminta lisäävät luottamusta? Mitkä asiat pettävät luottamuksen?
 Millainen ilmapiiri yhteistyössä isännöinnin kanssa on? Mistä asioista ilmapiiri muodostuu?
 Millaisia hyötyjä näet isännöintipalvelussa?

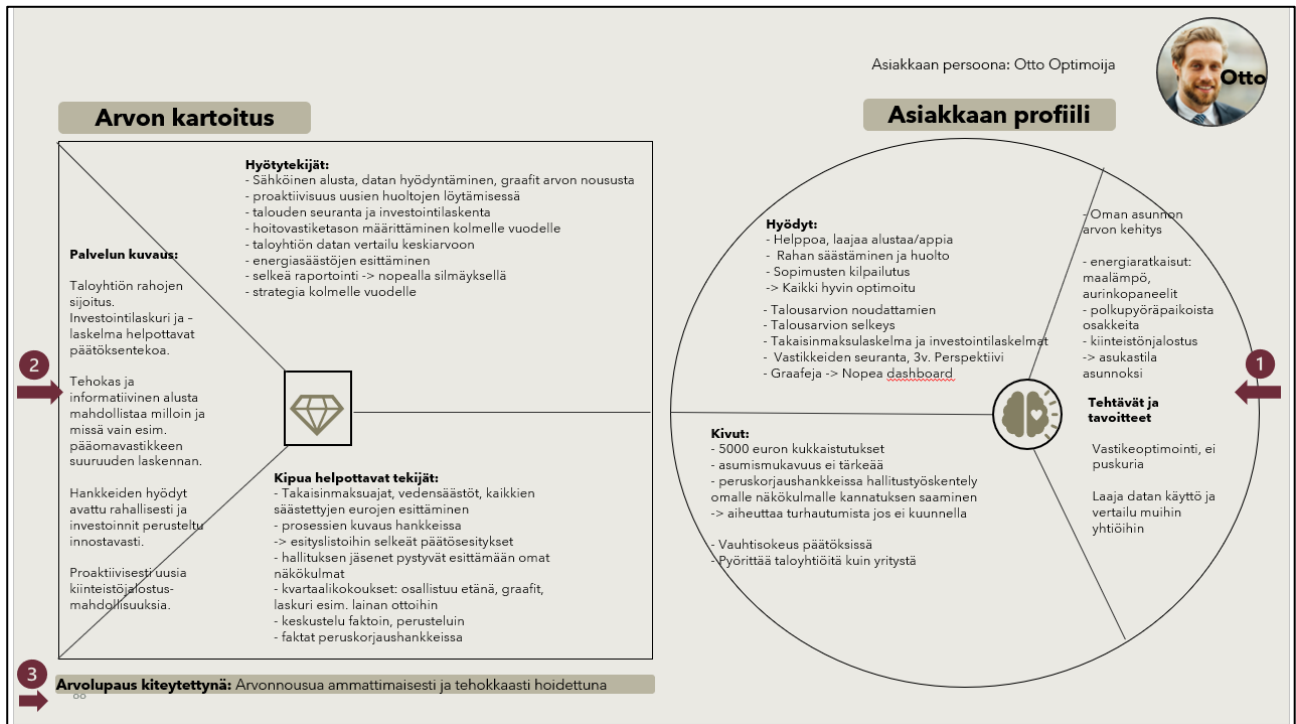
Asiakaskokemus (sisäinen huomio: asiakaskokemuksesta ylipäättänsä, tulevaisuuden odotukset)

Miten nykyinen isännöinti on vastannut odotuksiisi ja mielikuviisi isännöinnistä?
 -> Miksi, tekijöiden selkeyttäminen
 Miten ajattelet, että asiakassuhdetta voitaisiin parhaiten ylläpitää?
 Osaatko kertoa jonkin mieleenpainuvan asiakaskokemuksen? Mitkä elementit vaikuttivat siihen?
 Koetko, että asiakaskokemus on yrityksen kilpailutekijä?
 Koetko, että asiakaskokemus vaikuttaa päätöksentekoon?
 Mistä asioista hyvä asiakaskokemus muodostuu?
 Pitääkö odotukset ylittää aina vai riittääkö satunnaisesti? Miksi?
 Millaisena näet isännöinnin tulevaisuuden asiakaskokemuksen? Miksi?
 Mitä toiveita tai kehitysideoita sinulla on isännöintiin tai isännöinnin asiakaskokemukseen liittyen?

Liite 3. Esimerkkiasiakaspersoona

	<p>Motivaatio</p> <p>Oton elämässä tärkeää on, että tulevaisuutta turvataan järkevillä sijoituksilla, joista saadaan mahdollisimman hyvä tuotto. Tuottoa voidaan tavoitella myös uusilla ratkaisuilla ja viltteilläkin ideoilla, kunhan asunnon arvo nousee lyhyellä aikavälillä. Isännöinnistä on tärkeää saada tukea oivien säästö- ja tuottokehtiden löytämiseen taloyhtiössä. Palvelun tulee olla nopeaa silloin, kun sitä tarvitaan ja arjen rullata kohtuullisilla hallintokuluilla.</p>	<p>Persoona</p> <p>Välinpitämätön ————— Utelias</p> <p>Kärsimätön ————— Rauhallinen</p> <p>Kriittinen ————— Luottavainen</p> <p>Epäjohdonmukainen ————— Johdonmukainen</p>
<p><i>”Enemmän vähemmällä ja keskitytään oikeisiin asioihin”</i></p>	<p>Tarpeet ja tavoitteet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Omaa huoneistoa koskevat tiedot tulee olla saatavissa helposti ja nopeasti - Oman asunnon arvon kehitys - Taloyhtiön investointien taloudellisten hyötyjen ymmärtäminen - Rahan käyttäminen pitää olla perusteltua - Kuulluksi tuleminen hallituksen kokouksissa 	<p>Kipupisteet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pidemmän aikavälin investointipäätökset - Laajat hankkeet - Kiireinen arki, rajallinen aika taloyhtiön asioihin, vastuu - Riittämätön keskustelu hallituksen kesken vaikutusarvioista
<p>Otto Optimoija</p> <p>Espoo 35 v., sijoitusanalyttikko Naimisissa, ei lapsia</p>	<p>Bio</p> <p>Otto on Espoossa yhdessä puolisonsa kanssa asuva sijoitusanalyttikko. Työ pitää Oton kiireisenä, mutta hän ehtii silloin tällöin myös harrastamaan tennistä ja matkustamaan kaupunkikohteisiin puolisonsa kanssa. Lähipiiriin kuuluvat myös opiskelukavereista koostuva porukka, jonka kesken urheillaan ja juhlietaan. Oton mielestä jokainen on oman onnensa seppä ja elämästä on tarkoitus myös nauttia.</p>	<p>Hallitustyöskentely</p> <p>Yksityiskohtaorientoitunut ————— Kokonaisuuksia katsova</p> <p>Oma näkökulma ————— Yhteinen näkökulma</p> <p>Passiivinen ————— Aktiivinen</p>

Liite 4. Esimerkki asiakasarvokartasta



Liite 5. Esimerkki ideointipohjasta

<p>Tehtävä 1</p>	<p>1 Miten uusi hallituksen jäsen pääsee sisään hallitustyöskentelyyn?</p>	<p>2 Miten isännöintipalvelun ymmärrettävyyttä voidaan lisätä?</p>	<p>3 Miten hallituksen sisäistä vuorovaikutusta voidaan parantaa?</p>
<p>1 Synnyttä ideoita kehityskohteisiin liittyvien kysymysten avulla</p> <p>i Miettikää ratkaisuja ilman suodattimia. Ensin määrää ja myöhemmin vasta laatua! On tärkeää että huonotkin ideat tulevat listattua, niissä voi olla hyvän idean alku.</p> <p>Aloittakaa ideointi ensin hiljaa yksin ja käykää sitten yhdessä läpi.</p>	<p>Ratkaisuideat:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nettikurssi, joka pitää tehdä aluksi ennen toimeen ryhtymistä (risteilylaiva pelastuskurssi) - Esitellään ohjelma perusasiat, laki, vastuut jne. perehdytyspaketti - Pj esittelee yhtiötä - Palvelukonseptin läpikäynti - Selkeät prosessit - Webinaari, kysely uusille, koulutus & kehitys 	<p>Ratkaisuideat:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Jaetaan isännöinti selkeisiin osiin. <u>Vvo</u>, aspa, kp, isännöinti - Tilaus netin kautta, ei tehdä mitään ellei tilausta ole - hinta selkeästi esillä - Mitä asiakas haluaa - Tiedottaminen ja viestintä! 	<p>Ratkaisuideat:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ohjelma, jossa keskustelut käydään - joista jää jälki virallinen -> ei enää sp tms. - Sisäinen palaveri -> Pelisäännöt
<p>2 Listaa TOP 5 ideat, jotka tuottavat asiakkaille eniten arvoa. Valitse viidestä jatkekehitykseen se, mikä on helpoin ja nopein testata asiakkailta.</p> <p>i Ideoiden arvioinnissa ja priorisoinnissa voi käyttää työkalua 1.1.</p>	<p>TOP 5 ideat, jotka tuottavat asiakkaille eniten arvoa</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Koulutus (1. kokouksessa, min 1 x v.) Rootit/palvelut/hinnoittelu 2. Miten tuodaan esille palvelut, joita tarjotaan 3. Koulutusta hallitukselle 4. Tiedottaminen : vastaanottotiedote (aspa, huolto, <u>ine</u>) ja tiedottamisen lisääminen 5. 		