



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

MARKKINOINTISTRATEGIAN LUOMINEN ISÄNNÖINTIALAN YRITYKSELLE

Pinja Erämaja

Opinnäytetyö
Marraskuu 2017
Liiketalouden koulutusohjelma



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

ERÄMAJA PINJA

Markkinointistrategian luominen isännöintialan yritykselle

Opinnäytetyö 57 sivua, joista liitteitä 2 sivua
Marraskuu 2017

Opinnäytetyön toimeksiantaja toivoi strategisen markkinoinnin suunnittelun avulla saavansa uusia asiakkaita ja tuottavansa lisäarvoa nykyisille. Opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö, jonka tuloksena syntyi markkinoinnin strategia-suunnitelma toimeksiantajan käyttöön. Opinnäytetyön tutkimusongelmana oli selvittää, millainen isännöintiyrityksen asiakaslähtöisyyteen perustuvan markkinointistrategian tulisi olla. Opinnäytetyön tavoitteena oli parantaa toimeksiantajan asiakaslähtöisyyttä ja luoda asiakkaille lisäarvoa markkinoinnin avulla. Tarkoituksena oli kartoittaa taloyhtiöiden puheenjohtajien näkemyksiä hyvän isännöitsijän toiminnasta. Saatujen tulosten ja teorian perusteella toimeksiantajalle luotiin markkinointistrategia. Se on kuitenkin liikesalaisuuden nimissä jätetty julkaistavasta raportista pois. Tutkimus oli luonteeltaan kvalitatiivinen ja tutkimusmenetelmänä käytettiin tapaustutkimusta. Aineisto kerättiin käyttäen teemahaastatteluja, jotka olivat pituudeltaan noin 35-75 minuuttia. Haastatteluja tehtiin kuusi ja haastateltavat olivat taloyhtiöiden hallitusten puheenjohtajia. Haastattelut nauhoitettiin ja muutettiin tekstimuotoon. Aineisto analysoitiin käyttäen sisällön analyysiä teemoittelemalla, tiivistämällä ja luokittelemalla.

Haastattelujen tuloksista kävi ilmi, että puheenjohtajat arvostavat isännöinnissä hyvää suhdetta isännöitsijään, päätöksenteon läpinäkyvyyttä, tavoitettavuutta, isännöitsijän käytännön kokemusta työstä, hänen asiakasyhtiön tuntemustaan sekä kiinnostuneisuuttaan tästä. Isännöitsijän vaihtoon vaikutti tyytymättömyys nykyiseen isännöitsijään ja uusi isännöitsijä valittiin kilpailutusprosessin seurauksena. Tarjoukset pyydettiin isännöinti-toimistoista suosittelujen perusteella. Isännöitsijän valintaan vaikuttaneita tekijöitä olivat isännöitsijän kiinnostuneisuus taloyhtiöstä ja isännöitsijän ikä, jonka koettiin olevan tae isännöitsijän kokemuksesta. Digitaalisten palvelujen käytöstä isännöintipalvelujen osalta tutkimuksessa havaittiin, että vaikka niiden käyttöön suhtauduttiin pääsääntöisesti positiivisesti, voi niiden käyttöön liittyä esimerkiksi käytettävyyteen liittyviä haasteita.

Isännöintiyrityksen asiakassegmentoinnin tulisi perustua asiakkaiden erilaisiin tarpeisiin, jotta se pystyy kohdistamaan toimintaprosessinsa oikein. Tuotteistamalla isännöinnin palvelut, niiden hyöty ja yrityksen arvolupaus konkretisoituvat asiakkaille. Isännöintialan yritykselle sopivia kilpailukeinoja ovat palveluvalikoiman laajuus ja monipuolisuus, hyvin tuotteistetut palvelut sekä selkeä hinnoittelu. Isännöintiyritysten yksi tärkeimmistä markkinointikeinoista ovat suosittelut, joita kannattaisikin hyödyntää systematisemmin markkinoinnissa. Sisältömarkkinoinnilla tuotetaan niin lisäarvoa nykyisille kuin luodaan hyvä yrityskuva potentiaalisille asiakkaille. Isännöitsijöiden aito hyödyntäminen yrityksen markkinoinnissa, niin sanottuina työntekijälähettiläinä, tukee sekä isännöitsijöiden että asiakkaiden sitoutumista yritykseen ja on luotettava markkinointikeino.

Asiasanat: markkinointistrategia, asiantuntijapalvelut, isännöinti

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration

ERÄMAJA PINJA

Creating a Marketing Strategy for a Real Estate Management Corporation

Bachelor's thesis 57 pages, appendices 2 pages
November 2017

The thesis was a study-based development work that aimed to create a plan for a marketing strategy. The objective of the thesis was to improve the case company's marketing and customer orientation. The purpose of the thesis was to study the attributes of good real estate management and to create a marketing strategy for the case company based on the results of the study. The study was conducted as a qualitative case study. The data were collected by using a semi-structured interview. The interviewees were the chairs of the boards of their housing cooperatives. Altogether six interviews were conducted, and they were recorded and transcribed individually. The data were analysed using content analysis.

The results of the study show that the chairs appreciate good relations with the real estate managers, their transparent actions and experience, and their interest in the affairs of the housing cooperative. The reason for the competitive tendering of real estate management companies was the dissatisfaction with the existing real estate manager. The companies were invited to tender on the basis of good references from other housing cooperatives. The results also suggest that when digitalization is implemented correctly, it eases the real estate managers' workload and brings added value to customers.

The findings indicate that the customer segmentation in real estate management should be based on the different needs and values of the customers. This way the real estate management corporations can focus their operation processes correctly. The productization of services help real estate management corporations to concretise the value proposition of the real estate management services. Competitive advantages suitable for real estate management include broad and versatile service range, well-productised services, and the use of clear pricing model. The use of customer references is beneficial in the marketing of real estate management. Content marketing is a good way to bring added value to current customers as well as to create a good company image for potential customers. The use of real estate managers as employee brand ambassadors promotes the engagement of both employees and customers in the real estate management corporation.

Key words: marketing strategy, professional services, real estate management

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Opinnäytetyön tausta	5
1.2	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet ja rajaus	6
1.3	Tutkimusraportin eteneminen	6
2	ASUNTO-OSAKEYHTIÖIDEN ISÄNNÖINTI.....	7
2.1	Isännöinti asiantuntijapalveluna	7
2.2	Isännöintialan trendit	8
2.3	Isännöinnin laadunvarmistus	9
2.4	Hyvä isännöinti tutkimusten mukaan	11
3	MARKKINOINTISTRATEGIAN RAKENTUMINEN.....	13
3.1	Markkinointistrategiasta yleisesti	13
3.2	Asiakaslähtöisen markkinointistrategian viitekehys.....	14
3.3	Asiakkaiden segmentointi.....	15
3.4	Tuotteistaminen	16
3.5	Kilpailukeinot ja arvontuotanto	18
3.6	Markkinoinnin toimenpiteet	19
3.7	Tavoitteiden mittaus	22
4	TUTKIMUSONGELMA JA TUTKIMUSMENETELMÄT.....	24
4.1	Tutkimuksen tausta, tavoite ja tutkimusongelma	24
4.2	Tutkimusmenetelmät	24
4.3	Aineistonkeruumenetelmä ja haastateltavien valinta.....	27
4.4	Aineiston analysointi	29
4.5	Tutkimusprosessin kulku	30
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET	32
5.1	Haastateltavien profiilit.....	32
5.2	Nykyisen isännöitsijän valintaprosessi	33
5.3	Hyvän isännöitsijän piirteet	34
5.4	Isännöitsijän tärkeimmät tehtävät	36
5.5	Digitaaliset palvelut isännöinnin apuna.....	38
5.6	Sosiaalinen media isännöinnin markkinoinnissa	39
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	42
6.1	Tulosten pohdintaa.....	42
6.2	Isännöintiin sopivan markkinointistrategian taustoitusta	47
7	POHDINTA.....	49
	LÄHTEET.....	52
	LIITTEET	56

1 JOHDANTO

1.1 Opinnäytetyön tausta

Isännöinti on alana murroksessa. Muuttuva lainsäädäntö, isännöitsijöiden sukupolven vaihdos ja asiakkaiden muuttuvat tarpeet asettavat haasteita isännöintialan yrityksille (Hartikainen 2014). Digitalisaatio ja asiakaskokemuksen parantaminen ovat alalla kasvavia trendejä, joihin isännöintitoimistojen tulisi reagoida (Isännöintialan digiselvitys 2016). Strategista markkinointia ei isännöintialalla ole juurikaan tehty, sillä asiakkaita on riittänyt ilmankin. Lisäksi, koska isännöinti on asiantuntijapalvelu, on markkinointiin suhtauduttu varauksella asiakassuhteiden luottamuksellisuuden ja vaitiolovelvollisuuden vuoksi (Lehtinen & Niinimäki 2005, 13). Kilpailun kiristyessä on strateginen markkinointi ja toiminnan uudelleentarkastelu isännöinnissä kuitenkin tärkeää lisäarvon tuottamiseksi niin nykyisille kuin potentiaalisille asiakkaille.

Opinnäytetyön toimeksiantaja, Tampereen KV-Isännöinti, on vuonna 2000 perustettu isännöintitoimisto. Yrityksen toimisto sijaitsee Tampereen Kalevassa ja se työllistää yhteensä seitsemän työntekijää. KV-Isännöinnin palveluvalikoimaan kuuluvat sekä hallinnollinen että tekninen isännöinti. (Tampereen KV-Isännöinti 2016.) Tampereen KV-Isännöinti on luottanut pitkälti siihen, että hyvin tehty työ kannustaa asiakkaita kertomaan heistä eteenpäin. Varsinaista strategista markkinointia ei ole yrityksessä tehty lainkaan. (Lummikko 2017a.) He kuitenkin toivovat, että saavuttaisivat strategisen markkinoinnin avulla näkyvyyttä yritykselle ja tätä kautta lisää asiakkaita. Koska toimeksiantajalle on tärkeää nykyisten asiakkaiden säilyttäminen, pyritään strategisen markkinoinnin avulla luomaan lisäarvoa asiakkaille ja takaamaan pitkäaikaisten suhteiden säilyminen. (Lummikko 2017b.)

KV-Isännöinnin liiketoimintastrategian tavoitteet ovat kiteytetty seuraavasti:

- ✓ Palvelujen tuotteistaminen ja räätälöinti
- ✓ Asiakaslähtöisyyden integrointi yrityksen toimintaan
- ✓ Digitalisaation hyödyntäminen
- ✓ Osaamisen jatkuva kehittäminen

1.2 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet ja rajaus

Opinnäytetyö on luonteeltaan tutkimuksellinen kehittämistyö. Opinnäytetyön tavoitteena on parantaa toimeksiantajan asiakaslähtöisyyttä ja luoda asiakkaille lisäarvoa markkinoinnin avulla. Tarkoituksena on kartoittaa puheenjohtajien näkemyksiä hyvän isännöitsijän toiminnasta, sosiaalisen median mahdollisuuksista isännöinnin markkinoinnissa sekä luoda toimeksiantajalle asiakaslähtöinen markkinointistrategia tutkimustietoon ja teoriaan pohjautuen. Toimeksiantajalle luotava markkinointistrategia julistetaan liikesalaisuuden vedoten salaiseksi ja jätetään julkaistavasta raportista pois. Osana työtä esitellään kuitenkin strategian laatimisen perusteita.

Markkinointistrategia koostuu useista asioista ja sen tulisi perustua yrityksen liiketoimintastrategiaan (Kotler & Keller 2009, 79–80). Opinnäytetyön rajaus on työn vaaditun laajuuden ja toimeksiantajan tarpeiden ja liiketoimintastrategian nimissä rajattu neljään kohtaan. Koska KV-Isännöinti tavoittelee markkinoinnin avulla yleisen positiivisen näkyyden lisäksi lisäarvon luomista asiakkaille, on kilpailijoiden toiminnan tarkastelu jätetty tämän opinnäytetyön ulkopuolelle. Lisäksi opinnäytetyöstä on rajattu hinnoittelumallit pois, sillä toimeksiantajan nykyinen, kiinteään kuukausiveloitukseen ja erillisveloitettaviin palveluihin perustuva hinnoittelumalli koettiin sopivaksi isännöintipalveluille. Lisäksi opinnäytetyön ulkopuolelle on rajattu palvelupaketin rakentumisen laajempi tarkastelu ja opinnäytetyössä on käsitelty palvelupaketteja vain lyhyesti välttämättömänä osana tuotteistamista.

1.3 Tutkimusraportin eteneminen

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys alkaa luvussa 2 isännöinnin tehtävien, trendien ja laadunvarmistuksen esittelyllä ja hyvän isännöinnin piirteiden tulkinnalla muista lähteistä. Luvussa 3 kerrotaan markkinointistrategiasta yleisellä tasolla ja esitellään muutama perinteinen lähestymistapa markkinointistrategiaan. Sen jälkeen esitellään toimeksiantajan markkinointistrategian viitekehys, jonka jälkeen käsitellään viitekehyksen mukaisten markkinointistrategian osien teoria. Luvussa 4 esitetään tutkimusongelma, tutkimuskysymykset, tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen käytännön toteutus. Luvussa 5 tarkastellaan tutkimuksen tuloksia, luvussa 6 johtopäätökset ja luvussa 7 pohditaan tutkimuksen luotettavuutta sekä tutkimusprosessin etenemistä.

2 ASUNTO-OSAKEYHTIÖIDEN ISÄNNÖINTI

2.1 Isännöinti asiantuntijapalveluna

Asiantuntijapalveluita tarjoava yritys eroaa tavallisesta palveluyrityksestä siten, että se tarjoaa luovan ratkaisun monimutkaiseen ongelmaan. Asiakkaan ongelmien ratkaisu vaatii asiantuntijalta erityistä osaamista ja kokemusta. (Sipilä 1999, 17, 20.) Asiantuntijapalvelut voidaan jakaa kolmeen tyyppiin. Ongelmanratkaisupalvelut ratkaisevat asiakkaan selkeän, tiedossa olevan ongelman, esimerkiksi putkiremontti on ratkaisu kuluneisiin viemäriputkiin. Valmennuspalveluissa asiantuntijan täytyy vakuuttaa asiakas tämän palvelutarpeesta, esimerkiksi taloyhtiön kehittämisen hyödyistä taloyhtiöstrategian avulla. Käsitteypalveluissa nimenomaisesti käsitellään ja tehdään päätöksiä asioista, kuten laaditaan vuokrasopimus. (Sipilä 1996, 31–32.)

Kuten yksinkertaisessa palveluyrityksessä, myös asiantuntijapalveluyrityksessä palvelu tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti (Lehtinen & Niinimäki 2005, 11). Koska asiantuntijapalvelu on luonteeltaan tietointensiivistä ja erityisosaamista vaativaa, asiakas ei välttämättä tiedä, mitä tilaa ja tekee ostopäätöksen siksi epävarmuudessa. Asiantuntijapalvelujen erityispiirre on myös se, ettei asiakas ole aina oikeassa. Siksi asiantuntijan tehtävä on ohjata asiakas tekemään oikea ratkaisu. Tämän vuoksi organisaation on tärkeää kartoittaa asiakkaan tarpeet perusteellisesti ennen ratkaisunsa esittämistä asiakkaalle. (Sipilä 1999, 19–20.)

Isännöinti on asiantuntijapalvelu, jonka tarkoituksena on johtaa taloyhtiön päivittäistä toimintaa. Isännöinnillä hillitään asumiskustannuksia, esimerkiksi rakennus- ja korjaushankkeiden ammattitaitoisen johtamisen avulla. Suomessa on noin 700 isännöintiyritystä ja isännöitsijöitä 2 500. Arviolta 50 000 suomalaista taloyhtiötä ostaa isännöintipalveluita, ja isännöinti vaikuttaakin jopa 2,7 miljoonan asukkaan asumismukavuuteen ja turvallisuuteen. (Isännöintiliitto 2017c.)

Asunto-osakeyhtiölaissa isännöitsijän tehtäviksi on lyhyesti määritelty kiinteistön ja rakennusten kunnossapito, hallinnon juoksevien asioiden hoito hallituksen ohjeiden mukaisesti sekä kirjanpidon ja varainhoidon järjestäminen lainmukaisella tavalla. (Asunto-osakeyhtiölaki, 7 luku, 17 §, momentti 1) Isännöinti voidaan siis karkeasti jakaa kolmeen

osa-alueeseen: hallinnolliseen, taloushallinnolliseen ja tekniseen isännöintiin. Isännöintisopimuksen lopullisesta sisällöstä päättävät kuitenkin taloyhtiö yhdessä isännöitsijän kanssa. (Isännöinnin käsikirja 2014, 29–34.)

Hallinnollisiin tehtäviin kuuluvat esimerkiksi taloyhtiön kokousten valmistelu ja erilaiset kiinteistön sopimusten, kuten sähkö-, tontinvuokra- ja vakuutus sopimusten laadinta. Usein isännöitsijä vastaa myös taloyhtiön turvallisuusasioista, kuten pelastussuunnitelman laadinnasta ja lukitusturvallisuudesta. Isännöitsijän vastuulla on yleensä myös Verohallintoon ja Maistraattiin tehtävät ilmoitukset sekä viestintä taloyhtiön asukkaille. (Isännöinnin käsikirja 2014, 29–30.)

Taloushallinnollisiin tehtäviin kuuluvat taloyhtiön toiminta- ja rahoitussuunnitelmien laadinta ja yleisesti taloyhtiön maksuvalmiudesta huolehtiminen. Isännöinnin tärkeä tehtävä on vuosittain laadittava talousarvio ja sen toteutumisen seuranta. (Isännöinnin käsikirja 2014, 30.) Isännöitsijä vastaa yleensä taloyhtiön rahaliikenteestä, kuten laskujen maksamisesta, lainatarjousten pyytämisestä ja vastikevalvonnasta. Tilikauden lopussa isännöitsijä laatii taloyhtiölle tilinpäätöksen, tarkistaa verotuksen ja järjestää tilintarkastuksen. (Isännöinnin käsikirja 2014, 31.)

Tekniseen isännöintiin kuuluvat kiinteistöhuollon suunnittelu ja järjestäminen. Lisäksi tekninen isännöinti vastaa lämmitysenergian, sähkön ja veden kulutuksen seurannasta. Tekninen isännöitsijä hoitaa ja valvoo huoneistojen ja taloyhtiön rakennusten kunnossapidon suunnitelman mukaisesti. Isännöitsijä vastaa myös korjaus- ja perusparannushankkeiden suunnittelusta, käynnistämisestä ja seurannasta (Isännöinnin käsikirja 2014, 32–33).

2.2 Isännöintialan trendit

Muuttuva lainsäädäntö, vanheneva rakennuskanta, kaupungistumisen uusi aalto ja taloudellinen epävakaus asettavat isännöintialalle haasteita (Hartikainen 2014; Isännöintiliitto 2017a). Myös asukkaiden vaatimusten kasvu esimerkiksi sosiaalisen isännöinnin osalta ja kokeneiden isännöitsijöiden jääminen eläkkeelle ovat tulevaisuuden trendejä, joissa piilee sekä uhka että mahdollisuus (Hartikainen 2014). Ne luovat mahdollisuuden isän-

nöinnin palvelujen kehitykselle ja toiminnan uudelleentarkastelulle, mutta toisaalta isännöitsijän työ on jo nykyisellään kuormittavaa. Samaan aikaan taloyhtiöiden puheenjohtajat ovat kokemassa sukupolvenvaihdoksen, mikä on aiheuttanut sen, että hallituksiin on vaikea saada aktiivisia ja kokeneita henkilöitä. Tämä puolestaan asettaa isännöinnille ja etenkin palveluvalikoiman uudelleentarkastelulle haasteita (Isännöintiliitto 2017a.)

Hartikainen viittaa diplomityössään Isännöintiliiton tekemään selvitykseen isännöinnin kansainvälisistä malleista. Tutkimuksessa esille nousseita trendejä olivat isännöitsijän tehtävien eriytyminen, tietojärjestelmien käytön osaamisen kasvu ja isännöintiyritysten koon kasvu. (Isännöinnin visio 2020, Hartikaisen 2014 mukaan.) Isännöintiliiton teettämän tutkimuksen mukaan, 84 % isännöitsijöistä koki asiakaskokemuksen parantamisen tärkeäksi trendiksi. Suurin osa vastaajista piti myös digitaalisten työvälineiden hyödyntämistä työssään alan trendinä. (Isännöintiliitto 2017b.)

Marianne Falck-Hvilstafeldtin mukaan isännöintialan digitalisaation tarkoituksena on ennen kaikkea säästää isännöitsijöiden aikaa rutiinitehtäviltä ja raportoinnilta, jotta aikaa jää enemmän asiakkaiden palveluun (Falck-Hvilstafeldt 2016). Markkinoinnin professori Heikki Karjaluoto on samoilla linjoilla. Hänen mukaansa yritysten digitalisoitumisen lähtökohta on asiakkaassa ja paremmassa asiakaskokemuksessa. Digitalisoitumista ohjaa pyrkimys ymmärtää asiakkaiden muuttunutta ostokäyttäytymistä. (Karjaluoto 2016.) Myös isännöinnin ammattilaiset uskovat digitalisaation parantavan asiakaskokemusta ja asiakaspalvelua. Isännöintiliiton teettämän tutkimuksen mukaan digitalisaatio ymmärrettään ennen kaikkea aikaa ja rahaa säästävänä ilmiönä. Kun aikaa ei kulu rutiinitehtäviin, voidaan keskittyä ydinosamiseen. Digitalisaatio tukee myös avoimuutta ja tiedon reaaliaikaisuutta. Tutkimuksessa haastateltiin 271 isännöinnin ammattilaista; 61 isännöintiyrityksen johtohenkilöä ja 210 isännöitsijää. (Isännöintialan digiselvitys 2016.)

2.3 Isännöinnin laadunvarmistus

ISA-auktorisoitu isännöintiyritys täyttää Isännöinnin Auktorisointi ISA ry:n asettamat laatuksiteerit, joita ovat esimerkiksi isännöitsijöiden tietty koulutustaso, isännöinnin laadun varmistaminen ja mittaaminen, viestintä, yrityksen hyvä taloudellinen tila ja isännöinnin riittävät resurssit. ISA-auktorisoinnin saadakseen yrityksen on myös sitouduttava kehittämään toimintaansa jatkuvasti. Auktorisoitu isännöintiyritys noudattaa ISO 9001 –

standardin mukaisia laatuvaatimuksia, joten taloyhtiöt voivat luottaa siihen, että isännöinti on laadultaan tietyntasoista. Auktorisoitujen yritysten tulee mitata asiakkaidensa tyytyväisyyttä tietyin väliajoin. (Isännöinnin käsikirja 2014, 43; Isännöinnin Auktorisointi ISA ry 2017.)

Isännöinnin Auktorisointi ISA ry, Suomen Isännöintiliitto ry ja Suomen Kiinteistöliitto ry ovat yhdessä määrittäneet isännöintialalle eettiset ohjeet, jotka ohjaavat omalta osaltaan isännöintialan yritysten toimintaa. Eettisissä ohjeissa todetaan muun muassa, että isännöitsijän tulisi omata laaja kumppaniverkosto ja kilpailuttaa asiakkaan hankinnat tämän edun mukaisesti. Isännöitsijällä on myös velvollisuus toimia kaikessa työssään asiakkaan edun mukaisesti ja toimia tasapuolisesti sekä viestiä avoimesti esimerkiksi hinnoitteluperusteestaan. Hyvää isännöintitapaa noudattavan isännöitsijän tulee kehittää ja ylläpitää ammattitaitoaan sekä tuntea toimialansa lainsäädäntö. Ohjeistusta noudattavan tulee ottaa vastaan vain sellaisia toimeksiantoja, jotka ovat hänen resurssiensa mukaisia ja noudattaa vaitiolovelvollisuutta. (Hyvä isännöintitapa 2008.)

Isännöinnin käsikirjassa on määritetty hyvän isännöinnin osatekijät. Hyvän isännöitsijän piirteisiin kuuluu tiedon hankkimisen ja jakamisen taidot, hyvät vuorovaikutustaidot, tilannetaju, kokonaisuuksien hallinta sekä taloudellinen ajattelutapa. Hyvällä isännöitsijällä on laaja ja monipuolinen kumppaniverkosto, hän viihtyy työssään ja hänen toimintansa herättää asiakkaassa luottamusta. (Isännöinnin käsikirja 2014, 28–29.) Isännöinnin käsikirjassa viitataan myös teknisen osaamisen merkityksen kasvuun, sillä suuret korjaushankkeet alkavat olla ajankohtaisia taloyhtiöissä (Isännöinnin käsikirja 2014, 22).

Useamman taloyhtiön hallituksessa ja Isännöintiliiton johtajana toiminut Marjut Joensuu määrittää isännöitsijän olevan ammattiostaja. Hyvällä isännöitsijällä on laaja verkosto yhteistyökumppaneita, joista löytyy kullekin taloyhtiölle, kulloiseenkin tarpeeseen sopiva palveluntarjoaja. (Joensuu 2017.) Hyvän isännöinnin tulisi myös näkyä asukkaille. Läpinäkyvä päätöksenteko ja reaaliaikaiset tiedot taloyhtiön tilasta esimerkiksi taloyhtiösi-
vuilla, parantavat asukaskokemusta. (Joensuu 2015.)

2.4 Hyvä isännöinti tutkimusten mukaan

KV-Isännöinnin asiakastyytyväisyyskyselyssä kysyttiin mielipidettä siitä, miten isännöintiyrityksen palvelu vastaa sopimuksen sisältöä. Lähes 60 % vastanneista oli sitä mieltä, että palvelu vastaa isännöintisopimuksessa sovittua tasoa. Mielenkiintoista on se, että lähes kolmekymmentä prosenttia vastanneista oli sitä mieltä, että Tampereen KV-Isännöinnin palvelun taso ylittää isännöintisopimuksessa määritetyn tason. Syitä koettuun palvelun tason ylittymiseen olivat henkilökemioista johtuvat syyt, kuten toimivana pidetty yhteistyö ja isännöitsijän hyväksi koettu asenne ja ahkeruus. Syitä koettuun palvelun tason alittumiseen olivat isännöitsijöiden kiire ja tiedottamisen puute. Kyselyyn vastanneet saivat myös vapaasti kertoa hyviä käytäntöjä KV-Isännöinnin toiminnassa. Hyviä käytäntöjä olivat sähköpostin käyttö, asiantuntevuus, palvelun nopeus ja luotettavuus. (Mäkelä 2015.)

Henna Hartikainen tutki diplomityössään lahtelaisten, eläkeläispainotteisten taloyhtiöiden tyytyväisyyttä REIM Groupin isännöintiin haastatteleamalla taloyhtiöiden puheenjohtajia ja mittaamalla heidän tyytyväisyyttään asteikolla 1-5. Tyytyväisyyteen vaikuttivat erityisesti hyvät henkilösuhteet isännöitsijän ja taloyhtiön hallituksen välillä. Henkilökeimiat koettiin toisaalta myös arvosanaa laskevana tekijänä. Arvosanaan alentavasti vaikuttaneita tekijöitä olivat koettu aloitteellisuuden puute, liiallinen ohjaaminen ja isännöitsijöiden heikoksi koettu ajanhallinta. (Hartikainen 2014.)

Sekä KV-Isännöinnin teettämässä että Hartikaisen asiakastyytyväisyyskyselyssä nousi esiin aktiivisemmän tiedottamisen toive. Molemmista tutkimuksista käy myös ilmi, että vastaajat arvostavat helposti tavoitettavissa olevaa isännöitsijää. (Hartikainen 2014; Mäkelä 2015.) Hyvänä käytäntönä pidettiin sitä, että tekninen isännöitsijä on eri henkilö kuin hallinnollinen isännöitsijä (Mäkelä 2015). Teknisen isännöinnin koettiin tuovan lisäarvoa isännöintiin, selviää myös Hartikaisen tekemästä tutkimuksesta (Hartikainen 2014). Lisäksi taloyhtiöiden puheenjohtajat kokivat isännöintitoimiston asiakaspalvelun kokonaisuudessaan tuovan lisäarvoa (Hartikainen 2014; Mäkelä 2015). Sekä KV-Isännöinnin kyselyyn vastanneet että Hartikaisen tutkimukseen osallistuneet puheenjohtajat toivoivat lisää sähköisiä työkaluja viestinnän ja taloudenseurannan helpottamiseksi (Hartikainen 2014; Mäkelä 2015).

Maarit Syrjä Lahden ammattikorkeakoulusta tutki opinnäytetyössään taloyhtiöiden puheenjohtajien ja hallitusten jäsenten asiakastytyväisyyttä. Syrjän opinnäytetyöstä selviää, että puheenjohtajat olivat jonkin verran tyytyväisempiä isännöintitoimiston palveluun kuin hallituksen jäsenet. Syrjä selittää tätä vuorovaikutuksen erilaisella määrällä. Syrjän opinnäytetyöstä käy ilmi, että asukkaat toivoivat aktiivisempaa tiedotusta ja viestintää isännöitsijän taholta. Isännöitsijöiden vastausajan tulisi haastateltujen mielestä olla korkeintaan päivä. Lisäarvoa koettiin syntyvän tutusta ja henkilökohtaisesta isännöitsijästä. Ammattitaito, asiantuntijuus ja luotettavuus ovat piirteitä, joita Syrjän tutkimukseen osallistuneet arvostivat isännöitsijässä. Sosiaalisuus ja isännöitsijän auttamisvalmius saivat myös kiitosta. Lisäksi isännöitsijän täytyy osata myöntää virheensä ja olla rehellinen. (Syrjä 2011.)

Satakunnan ammattikorkeakoulusta valmistunut Annika Alajärvi tutki opinnäytetyössään isännöitsijöiden näkemyksiä hyvästä isännöinnistä. Haastatellut isännöitsijät itse uskoivat tärkeimmiksi piirteiksi hyvässä isännöinnissä luotettavuuden, kokemuksen ja asiantuntevuuden. Isännöinnin hinnalla ja koulutuksella uskottiin myös olevan vaikutusta asiakkaiden tyytyväisyyteen. Isännöitsijät korostivat sosiaalisten ominaisuuksiensa merkitystä työssään: hyvän isännöitsijän tulee olla sosiaalinen ja vuorovaikutustaitoinen. Isännöitsijä ei saa olla liian herkkä ja omat virheet on osattava myöntää eli hyvä isännöitsijä on nöyrä. Isännöitsijän ja taloyhtiön hallituksen henkilökemioita korostettiin asiakkaan tyytyväisyyteen vaikuttavina tekijöinä. Haastatellut isännöitsijät olivat myös sitä mieltä, että hyvä isännöitsijä tekee mitä on luvannut. Välillä isännöitsijä joutuu myös hoitamaan asioita, jotka eivät kuulu hänen tehtäviinsä, esimerkiksi huolehtimaan vanhusten pärjäämisestä. (Alajärvi 2015.)

3 MARKKINOINTISTRATEGIAN RAKENTUMINEN

3.1 Markkinointistrategiasta yleisesti

Yrityksen liiketoimintastrategia on yrityksen punainen lanka. Siinä määritetään yrityksen tavoitteet, visio ja missio. Strategian tulisi olla mahdollisimman yksinkertainen, jotta vältetään strategian sisällön erilaisilta tulkinnoilta. Liiketoimintastrategian pohjalta tehdään osastrategioita, joiden avulla pyritään toteuttamaan yrityksen visiota. (Airo 2017.) Markkinointistrategia on liiketoimintastrategian osa. Sen tarkoituksena on johtaa tehtäviä markkinoinnin toimenpiteitä ja määrittää, miten yritys aikoo toimia markkinoilla. (Sipilä 1999, 86; Tikkanen 2005, 26–27; Tikkanen & Vassinen 2010, 23.) Philip Kotlerin mukaan markkinointistrategia on yrityksen johdon prosessi, jonka tarkoituksena on yhdistää organisaation tavoitteet, resurssit ja muuttuvat markkinamahdollisuudet yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Markkinointistrategia perustuu analyysiin yrityksen parhaista liiketoimintamahdollisuuksista. Tämän analyysin perusteella päätetään kohdemarkkinat ja arvontuontikeinot. (Kotler & Keller 2009, 79–80.) Sipilä puolestaan toteaa markkinointistrategian olevan kokoelma tärkeimmistä päätöksistä, joilla pyritään parantamaan yrityksen kilpailuasemaa pitkällä tähtäimellä (Sipilä 1999, 44).

Perinteisesti markkinointistrategian rakentamista on lähestytty yrityksen kilpailukeinojen määrittämisellä. Jerome E. McCarthyn esittämän, klassisen 4P-mallin mukaiset kilpailukeinot ovat tuote (product), hinta, (price), jakelukanava (place) ja myynninedistäminen (promotion) (Grönroos 2010, 325; Kotler & Keller, 2009, 63.) Toinen perinteinen tapa lähestyä markkinointistrategian rakennusta on niin kutsuttu STP-metodi. Se sisältää asiakkaiden segmentoinnin, kohdesegmenttien valinnan ja yrityksen tai sen tuotteen positioinnin eli erilaistamisen verrattuna kilpailijoihin. (Varadarajan 2012, 9.) Nämä tavat ovat kuitenkin melko yrityskeskeisiä, eivätkä välttämättä sovi asiantuntijapalvelualan yrityksen asiakaslähtöisen markkinointistrategian rakennukseen (Tikkanen & Vassinen 2010, 24).

3.2 Asiakslähtöisen markkinointistrategian viitekehys

Markkinointistrategian luomiseen tarvitaan viitekehys. Tanner, Tikkanen ja Vassinen neuvovat tunnistamaan sellaiset sisäiset ja ulkoiset tekijät, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan ja tulokseen. Tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi yrityksen erottautumistekijät, asiakassegmentit ja kilpailukeinojen määrittäminen. Yleensä kuitenkin markkinointistrategian viitekehys käsittelee yritys- ja asiakaslähtöisiä elementtejä yrityksen liiketoimintastrategian mukaisesti painottaen. (Tikkanen & Vassinen 2010, 27; Tanner 2014, 11–12.)

Tässä opinnäytetyössä markkinointistrategiaa lähestytään asiakaslähtöisyyteen pyrkivän, asiantuntijapalveluita tarjoavan yrityksen näkökulmasta. Lisäksi viitekehyksessä otetaan huomioon isännöintialan erityispiirteet, kuten asiakassuhteiden pitkäkestoisuus. Markkinointistrategian viitekehys koostuu Tikkanen ja Vassisen markkinointistrategian muunnelmasta ja asiakaslähtöisyys huomioidaan Michael Lowensteinin näkemyksellä asiakaslähtöisestä markkinointistrategiasta sekä suhdemarkkinointiajattelulla.

Tikkanen ja Vassinen kuvaavat markkinointistrategian neljä tärkeää tehtävää; asiakassegmenttien kuvaaminen ja tarjoaman suunnittelu segmenttien mukaisesti, markkinointitoimenpiteiden suunnittelu sekä markkinoinnin budjetointi ja toiminnan mittaus (Tikkanen & Vassinen 2010, 28). Michael Lowenstein lähestyy asiakaslähtöisen strategian rakennusta kuuden kohdan kautta. Yrityksen tulisi määrittää arvontuotantokykynsä eli miten yritys luo asiakkaalle konkreettista, asiakkaan ongelman ratkaisevaa sekä mielikuvallista, asiakkaan ostopäätöstä tukevaa hyötyä. Toisessa vaiheessa yrityksen tulisi segmentoida ja positioida eli asettaa asiakkaat tärkeysjärjestykseen. Kolmannessa vaiheessa yrityksen tulisi selvittää asiakkaidensa ostoprosessi ja etenkin se, mistä ja miten asiakkaat etsivät tietoa tuotteista ja brändeistä. Ostoprosessin selvittäminen auttaa yritystä markkinoinnin kohdentamisessa. Neljännessä vaiheessa yrityksen tulisi pyrkiä varmistamaan asiakkaan vuorovaikutus yrityksen ja sen eri osa-alueiden kanssa. Viidennen ja kuudennen vaiheen tarkoitus on varmistaa koko henkilöstön asiakaslähtöisyys. (Lowenstein 2014, 10–11.) Henkilökunnan asiakaslähtöisyys varmistetaan sisäisellä markkinoinnilla. Tämä tapahtuu varmistamalla se, että henkilöstö tietää yrityksen strategiset tavoitteet sekä opastamalla ja motivoimalla henkilöstö hyvään asiakaspalveluun (Kotler & Keller 2009, 396; Lowenstein 2014, 20–21, 28).

Asiakassuhdemarkkinoinnilla pyritään pitkäaikaisten asiakassuhteiden luomiseen ja kehittämiseen. Se on etenkin asiantuntijaorganisaatiossa toimiva markkinointistrategia, sillä asiantuntijapalvelujen monimutkainen luonne edellyttää asiakkaiden syvällistä tunteamista. Se sopii erityisen hyvin isännöintialalle, jossa asiakassuhteet ovat luonnostaan pitkiä. Suhdemarkkinointi on toimiva strategia sellaiselle yritykselle, jonka asiakkaat arvostavat yrityksen luotettavuutta ja palvelun laatua. (Sipilä 1999, 78; Grönroos 2010, 342.) Suhdemarkkinointistrategian pääpaino on vanhojen asiakkuuksien säilyttämisessä. Vuorovaikutteinen markkinointi on tässä strategiassa äärimmäisen tärkeä markkinointitoiminto. (Grönroos 2010, 342.)

Suhdemarkkinointinäkökulman ideana on nähdä yrityksen kilpailukeinot ja arvonluonti-keinot asiakkaan näkökulmasta. (Tikkanen 2005, 169–170.) Suhdemarkkinoinnin lähtökohta on asiakkaalle luotavassa arvossa. Yrityksen arvontuotannossa on kaksi näkökulmaa: konkreettinen (tekninen) eli asiakkaan todellisen ongelman ratkaisu ja mielikuvalinen (toiminnallinen) eli se, miten asiakas kokee ja tuntee yrityksen ja sen hyödykkeet. (Tikkanen & Vassinen 2010, 68–69; Lowenstein 2014, 14.)

3.3 Asiakkaiden segmentointi

Jorma Sipilä kiteyttää asiakassegmentoinnin käsitteen hyvin: “Segmentoinnilla tarkoitetaan kohdemarkkinoiden tai nykyisen asiakaskunnan jakamista toiminnan kannalta tarkoituksenmukaisiin, riittävän homogeenisiin ja toisaalta riittävästi toisistaan erottuviin kohderyhmiin/osamarkkinoihin.” (Sipilä 1999, 92–93.) Segmentoimalla asiakkaat ryhmiin, jotka eroavat selkeästi toisistaan, yritys pystyy kohdentamaan toimintaprosessinsa, kuten markkinointiviestinsä ja palvelujen tuotteistamisen ottaen huomioon segmenttien erityispiirteet. Näin yritys pystyy maksimoimaan asiakkaalle luotavan arvon. (Kotler & Keller 2009, 248; Löytänä & Korteso 2011, 129.) Segmentointi on yrityksen asiakasläh-töisyyden perusta, sillä se luo perustan asiakkaiden tarpeiden mukaiselle palvelujen tuotteistamiselle. Segmenttien tulisi olla kooltaan riittävän suuria, jotta palvelujen tuotteistaminen asiakkaiden tarpeiden ja arvojen mukaisesti, olisi yritykselle mielekästä ja kannattavaa. (Sipilä 1999, 92–93.)

Segmentointikriteereitä voivat olla demografiset tekijät, kuten isännöinnin tapauksessa taloyhtiön koko ja sijainti. Demografisten tekijöiden käyttö segmentointiperusteena ei

kuitenkaan ole kovin asiakaslähtöistä eikä takaa sitä, että segmentin asiakkailla olisi samankaltaiset tarpeet. Segmentoinnin tueksi kannattaa tutkia asiakkaiden osto- ja asiakaskäyttäytymistä. Selvitettäviä asioita voivat olla esimerkiksi taloyhtiön isännöinnin osto-prosessi ja isännöinnin valintaan vaikuttavat tekijät eli asiakkaiden arvostukset. Muita mahdollisia segmentointikriteerejä ovat asiakkaan tarpeet, asenteet ja arvot sekä asiakkaiden segmentointi kannattavuuden mukaan. (Sipilä 1999, 93; Isännöinnin käsikirja 2014, 718–719.) Asiakkaiden segmentointikriteereitä isännöintialalla voivat olla asiakkaiden tarpeet ja arvostukset, taloyhtiön hallituksen osaaminen ja aktiivisuus tai taloyhtiön kiinteistömuoto (Hartikainen 2014).

3.4 Tuotteistaminen

Tuotteistamisen tavoitteena on konkretisoida palvelu. Konkretisointi tapahtuu asiantuntijapalveluissa helpoiten esittelemällä suosituksia sekä omaa asiakaskuntaa. (Sipilä 1996, 87; Parantainen 2008a, 240.) Tuotteistamisen lähtökohta on asiakkaan ongelmanratkaisussa ja yrityksen asiantuntemuksessa. Yrityksen on ennen tuotteistamista segmentoitava asiakkaat, jotta tuotteistetusta palvelusta tulee sellainen, josta asiakkaat ovat valmiita maksamaan. (Parantainen 2008a; Parantainen 2008b, 143–144; Grönroos 2010, 422–423.) Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen tulisi Sipilän mukaan johtaa yrityksen liiketoiminta- ja markkinointistrategioista. Yrityksen tulisi miettiä, mitä asiakkaat haluavat palveluilta ja mitä yrityksen on kannattavaa tuottaa. (Sipilä 1999, 34.)

Ennen tuotteistamista, yrityksellä tulisi olla tuotestrategia, jonka laatiminen taas edellyttää tietoa esimerkiksi markkinoista, alan trendeistä, asiakkaista ja omasta osaamisesta (Sipilä 1996, 34–35). Strategian pohjalta tehdään varsinainen tuotteistaminen eli laaditaan erilaisia tuoteluetteloita, esimerkiksi osaamisen tai palvelun käyttökohteen mukaisesti. Sen jälkeen jokaisesta palvelutuotteesta laaditaan kuvaukset eli määritetään palvelulle kohderyhmä, analysoidaan tuotteen asiakashyödyt, määritetään tuotteen sisältö ja hinta, toimitusehdot, suosittelut sekä tuotekehityskustannukset ja tulostavoitteet. (Sipilä 1996, 34–36; Parantainen 2008a, 51–54.) Tällainen hyvin tuotteistettu palvelu on siten Parantaisen mukaan helpompi ostaa, markkinoida, myydä ja monistaa (Parantainen 2008a, 38).

Tuotteistamisessa pyritään tietynasteiseen palvelun vakiointiin ja asiakkaille luotavan arvon kiteytykseen (Tuominen ym. 2015, 5). Koska tuotteistamisessa pyritään asiakkaille luotavan arvon maksimoimiseen, asiakkaat kannattaa ottaa mukaan tuotteistamisen prosessiin. Tällaista tuotteistamisen prosessia kutsutaan osallistavaksi tuotteistamiseksi. (Sipilä 1999, 37; Tuominen ym. 2015, 5.) Asiantuntijapalvelujen osallistavassa tuotteistamisessa on kaksi tasoa, ulkoinen ja sisäinen tuotteistaminen. Ulkoisen tuotteistamisen tarkoitus on kuvata ja kiteyttää palvelun tärkeimmät elementit yhdessä asiakkaiden ja henkilöstön kanssa. Sisäisessä tuotteistamisessa palveluprosessit, toimintamallit ja jopa vuorovaikutus optimoidaan ja vakioidaan ulkoisessa tuotteistamisvaiheessa syntyneiden palvelupakettien mukaisesti. Tämä tapahtuu määrittämällä esimerkiksi toimintatapoja, työohjeita ja vastuuta. Palveluprosessien kuvaaminen ja yhdenmukaistaminen ovat tärkeitä sisäisessä tuotteistamisessa, jotta henkilöstö tietää, mitä palvelun laadulta odotetaan. Sen lisäksi yrityksen toiminta tehostuu, kun aikaa ei kulu ylimääräisiin työvaiheisiin. (Sipilä 1999, 47–49; Isännöinnin käsikirja 2014, 719–720; Tuominen ym. 2015, 5.)

Asiantuntijapalvelut ovat usein luonteeltaan monimutkaisia, minkä vuoksi tuotteistaminen ei ole yksinkertaista. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen tulisikin aloittaa määrittämällä ydinpalvelu eli se osa palvelusta, josta asiakas lähtökohtaisesti maksaa. (Sipilä 1999, 103.) Palvelujen tuotteistaminen ei kuitenkaan välttämättä tarkoita sitä, että jokaiselle asiakkaalle tarjotaan samanlaista palvelukonseptia. Etenkin asiantuntijapalvelujen tuotteistamisella voidaan pyrkiä luomaan yksinkertaiset palvelupaketit, joita asiakaskohtaisesti räätälöimällä luodaan asiakaslähtöiset, mutta kustannustehokkaat ratkaisut. (Parantainen 2008a, 11.)

Asiantuntijapalvelupaketin rakentuminen voidaan nähdä eri tavoin. Yksinkertaisin tapa on nähdä sen koostuvan ydinpalvelusta, avustavista palveluista ja tukipalveluista. (Sipilä 1996, 64–65; Sipilä 1999, 103–104.) Parantainen puolestaan jakaa sen vakiona pysyvään ydinpalveluun ja erilaisiin tuotteistus-tekijöihin. Lisäämällä ydinpalveluun tuotteistustekijöitä, palvelupaketista tehdään kunkin asiakkaan tarpeisiin sopiva. Tuotteistustekijöitä ovat esimerkiksi hinnoittelu, lisäominaisuudet, brändi ja ostamisen helppous. (Parantainen 2008a, 105–106.) Hartikaisen diplomityöstä selviää, mitkä asiat kuuluvat isännöinnin ydintehtäviin taloyhtiön puheenjohtajien mielestä. Perustehtäviksi koettiin talouden hallinta, juoksevien asioiden hoito sekä kiinteistöjen kunnossapito ja huolto. Lisäarvoa tuottaviksi palveluiksi koettiin jatkuva tavoitettavuus, tekninen isännöinti, isännöintitoimiston asiakaspalvelu sekä tiedon tuottaminen ja jakaminen. (Hartikainen 2014.)

3.5 Kilpailukeinot ja arvontuotanto

4P-mallin mukaiset kilpailukeinot, kuten tuote, jakelukanavat, myynninedistäminen ja hinnoittelu eivät enää välttämättä toimi, sillä ne ovat globalisaation ja digitalisaation myötä arkipäiväistyneet. Samaan aikaan kilpailu on kiristynyt, kun toimialarajat ovat muuttuneet. Manning ja Bodine kutsuvat tätä markkinoiden muutosta asiakkaiden aika-kaudeksi. Asiakkailta on netistä löytyvien arvioiden ja sosiaalisen median myötä helppo löytää tietoa yrityksistä ja niiden tarjoamista hyödykkeistä. (Manning & Bodine 2012, 15–16.) Luomalla aidon kumppanuussuhteen asiakkaaseen yritys voi kasvattaa asiakkaan kokemaa arvoa tästä keräämänsä tiedon avulla ja näin erottautua kilpailijoistaan (Lowenstein 2014, 32).

Asiantuntijaorganisaation tärkeä kilpailukeino on hyvä yrityskuva, jonka muodostumiseen vaikuttavat suoraan asiakkaiden kokemukset sekä yrityksen markkinointiviestintä. Myös alan yleinen maine ja uskomukset vaikuttavat yksittäisen asiantuntijayrityksen yrityskuvaan. (Sipilä 1999, 214.) Yleisimmin käytettyjä kilpailukeinoja asiantuntijusaloilla ovat erityisosaaminen ja hinnoittelu (Lehtinen & Niinimäki 2005, 24). Asiantuntijayritysten keskeisiä kilpailukykytekijöitä, joiden yhdistelmästä muodostuvat markkinointistrategian ydin, ovat Sipilän mukaan yrityksen asiakaskunta, yrityksen tunnettuus ja hyvä yrityskuva, palvelujen laatu, hyvin tuotteistetut palvelut, erityisosaaminen, palveluvalikoiman laajuus ja monipuolisuus, hinnoittelu, laaja kumppaniverkosto sekä yrityksen strateginen muutoskyky. Strateginen muutoskyky tarkoittaa sitä, kuinka hyvin yritys pystyy uudistumaan, ja muuttamaan strategiaansa markkinoiden muutosten mukaisesti. (Sipilä 1999, 48, 61.)

Hyvin tuotteistettu asiantuntijapalvelu voi toimia kilpailukeinona, mikäli se helpottaa asiakkaan ostoprosessia. Kun asiakas tietää, mitä palveluun kuuluu ja mitä se suurin piirtein maksaa, hänen epävarmuutensa vähenee. (Sipilä 1999, 55.) Ostamista helpotetaan erottamalla kilpailijoista, paketoimalla palvelukokonaisuuksia ja poistamalla ostamisesta riskin tunne, eli asiakkaan pelko virheinvestoinnista. Tämä voi tapahtua esimerkiksi mainitsemalla palvelun suosittelijoita ja antamalla palvelulle jonkinlainen takuu. (Parantainen 2008a, 38–39, 54–56.) Palveluvalikoiman laajuus voi toimia kilpailukeinona, kun yritys pystyy toimittamaan asiakkaalle kokonaispalvelua, eikä tämän tarvitse “koota” tarvitsemaansa palvelua eri toimittajilta. Kokonaispalvelun tarjoaminen säästää asiakkaan aikaa

ja vaivaa. (Sipilä 1999, 57.) Isännöinnissä tämä voisi näkyä esimerkiksi siinä, että toimistolla on hallinnollisen isännöinnin lisäksi tekninen isännöinti, lakipalvelut ja kirjanpito, jolloin taloyhtiö saa tarvitsemansa palvelut yhden katon alta. Kokonaispalvelun tarjoaminen ei välttämättä houkuttele hintatietoista asiakasta, joka voi ajatella saavansa palvelut edullisemmin kilpailuttamalla ne erikseen. Tämän vuoksi asiakkaiden huolellinen segmentointi on tarpeen. (Sipilä 1999, 57.)

Isännöinnin käsikirjassa kerrotaan muutamista, tavanomaisista isännöintialan kilpailukeinoista. Isännöintipalveluihin liittyviä kilpailukeinoja ovat palvelupakettien erilaistaminen kilpailijoiden tuotteisiin nähden ja isännöintipalvelun tuottaman lisäarvon konkretisointi asiakkaalle. Myös palvelun laatu, saatavuus sekä hinta ovat isännöinnissä käytettyjä kilpailukeinoja. Isännöintiyrityksen hyvä maine voi toimia kilpailukeinona, mutta siihen voi olla vaikeampi vaikuttaa ja brändi-imagon synnyttäminen vie aikaa. (Isännöinnin käsikirja 2014, 698.)

3.6 Markkinoinnin toimenpiteet

Palveluita tulisi Kotlerin ja Kellerin mukaan markkinoida holistisella eli kokonaisvaltaisella tavalla. Holistiseen markkinointiin kuuluu kolme osa-aluetta. Ulkoinen markkinointi tarkoittaa kaikkia niitä markkinoinnin toimenpiteitä, kuten mainontaa ja henkilökohtaista myyntityötä, joilla yritys viestii toimintansa ja palvelujensa arvolupauksesta asiakkaille. Yrityksen johto viestii sisäisellä markkinoinnilla henkilöstölle ja yhteistyökumppaneille strategisista tavoitteistaan sekä motivoi ja sitouttaa heitä asiakkaiden palveluun ja asiakaskokemuksen luomiseen. (Grönroos 2010, 454–456; Kotler & Keller 2009, 396.) Interaktiivisessa markkinoinnissa työntekijä ja asiakas ovat vuorovaikutuksessa. Työntekijän tehtävänä on toteuttaa yrityksen asiakkaalle tekemä arvolupaus jokaisessa asiakaskohtaamisessa. (Kotler & Keller 2009, 398.) Arvolupaus tarkoittaa palveluyrityksessä sitä hyötyä, jonka yritys lupaa asiakkaalle toimittaa (Kotler & Keller 2009, 79). Parantainen puolestaan puhuu palvelulupauksesta, jonka tulisi erottua kilpailijoista, houkuttaa asiakasta ostamaan ja olla helposti mitattavissa (Parantainen 2008a, 73). Isännöinnissä tällainen palvelulupaus voisi olla esimerkiksi asiakkaan esittämään kysymykseen vastaaminen kymmenessä tunnissa.

Asiantuntijapalvelujen markkinointi ei ole helppoa. Koska asiantuntijapalvelu on usein luottamuksellista ja vaitiolovelvollisuuden piirissä, markkinointiin täytyy suhtautua varovaisesti (Lehtinen & Niinimäki 2005, 13.) Asiantuntijapalveluita tarjoavan yrityksen valintaan vaikuttavat yrityksen imago ja tunnettuus (Vahvaselkä 2004, 42). Koska asiantuntijapalvelujen markkinointi on pääsääntöisesti osaamisen markkinointia, ovat myös asiakkaiden antamat suositukset ja hyvä maine tärkeässä osassa. Henkilöstön sitoutuminen yrityksen toiminta-ajatukseen näkyy asiakaspalvelutilanteissa ja tätä kautta yrityksen markkinoinnissa (Sipilä 1999, 41; Achrén 2013.) Asiantuntijaorganisaatiossa on tärkeää huomata, että markkinointi on sidoksissa yrityksen kaikkiin muihin prosesseihin, sillä markkinointia toteutetaan hyvin tehdyn työn kautta (Sipilä 1999, 40).

Tavoitteellinen suosittelumarkkinointi eli suosittelijoiden ja referenssien systemaattinen valjastaminen ja hyödyntäminen asiantuntijapalvelujen markkinoinnissa on tärkeää, sillä asiantuntijapalvelujen kuten isännöinnin ostoon liittyy riskejä. Tällöin on tavallista, että niitä ostettaessa haetaan suositteluja. Sipilä esittelee joukon keinoja, joilla suosittelijoiden määrää voidaan kasvattaa ja ylläpitää. Yksiselitteisin on hyvin tehty työ, joka pitää sisällään myös sen, että tehdään pienempiä, ehkä hieman kannattamattomampia, töitä pienemmällä katteella. Asiakkailta voidaan myös suoraan pyytää referenssejä ja nostaa heidät näkyviin markkinoinnissa, esimerkiksi haastattelujen avulla. Asiakkaiden asiantuntijuutta esimerkiksi taloyhtiön puheenjohtajana, voidaan hyödyntää yrityksen kehityksessä ja henkilöstön koulutuksessa. Tätä kautta on mahdollista sitouttaa asiakas yritykseen ja varmistaa suosittelun todennäköisyys. Lisäksi itsestäänselvyyksinä pidetyillä asioilla, kuten hyvien suhteiden ylläpitämisellä entisiin asiakkaisiin ja kilpailijoihin, on tärkeä vaikutus suosittelun todennäköisyyteen. (Sipilä 1999, 342–345.)

Koska tarkoituksena on luoda asiakaslähtöinen markkinointistrategia asiantuntijaorganisaatiolle, jonka yksi strategisista tavoitteista on digitalisaation hyödyntäminen, digitaalinen Outside-In -markkinointi sopii tarkoitukseen. Outside-In -digimarkkinoinnissa tuotetaan sellaista sisältöä, jota asiakkaat haluavat nähdä. Koska sisältö on asiakaslähtöistä, yrityksen ei juurikaan tarvitse mainostaa, vaan asiakas löytää yrityksen sisällön itse, kunhan yrityksen hakukoneoptimointi on kunnossa. Outside-In -markkinoinnilla ei ole lyhyttä elinkaarta, kuten mainoskampanjalla, vaan se on yhtenäinen kokonaisuus, jossa markkinointikanavat ja sisältö ovat mietitty kohdeyleisön mukaan, ajasta riippumatto-

mallalla tavalla. (Mathewson & Moran 2016.) Sisältömarkkinointi sopii asiantuntijaorganisaation markkinointitoimenpiteeksi myös siksi, että erilaisten artikkeleiden ja oppaiden avulla asiantuntijoiden osaamista ja palvelua voidaan konkretisoida (Sipilä 1996, 91).

Niin Hakola ja Hiila kuin Mathewson ja Moran ovat sitä mieltä, että niin sanottu Outbound-markkinointi eli aggressiivinen ja kuluttajan keskeyttävä markkinointi, kuten erilaiset pop-up -mainokset ja kylmäpuhelut, eivät enää toimi (Hakola & Hiila 2012, 26; Mathewson & Moran 2016). Kuluttajat päättävät, mitä he verkossa tekevät ja näkevät. Heidän surffailunsa keskeyttävä mainonta voi saada heissä aikaan hyvin voimakkaan kieltoreaktion. Sisältömarkkinoinnissa yrityksen tulisi keskittyä kuuntelemaan asiakkaita ja luoda heitä kiinnostavaa sisältöä. (Mathewson & Moran 2016.) Sisältömarkkinoinnin tulisi olla vuorovaikutteista ja asiakkaita tulisi rohkaista dialogiin verkossa yrityksen kanssa (Hakola & Hiila 2012, 48; Mathewson & Moran 2016). Myös Peppers ja Rogers puhuvat vuorovaikutuksen merkityksestä. 2000-luvulla alkanut vuorovaikutteisuuden aikakausi on kannustanut yrityksiä luomaan kaksisuuntaisia brändejä. Yritys hyödyntää asiakkaistaan keräämäänsä ja asiakkailtaan saamaansa tietoa ja personoi palvelunsa tämän tiedon mukaisesti. Kyseessä on siis molempia osapuolia hyödyttävän dialogi. (Peppers & Rogers, 2016, 22.)

Sisältömarkkinoinnin tueksi kannattaa rakentaa strategia, jotta sisällöt ovat yhtenäisiä ja ne ovat integroitu palvelemaan samaa tarkoitusta (Mathewson & Moran 2016). Sisällöntuotanto tulisi aloittaa määrittämällä julkaisijarooli, eli yrityksen tapa tuottaa ja jakaa sisältöä. Tässä vaiheessa tulisi myös päättää ne kanavat, joissa yritys aikoo toimia. (Hakola & Hiila 2012, 25.) Mathewson ja Moran sekä Pauliina Pehkonen neuvovat käyttämään ylhäältä alaspäin suuntautuvaa Top-Down sisältöstrategiaa, jonka ideana on rakentaa julkaistava sisältö asiakkaiden käyttämien hakusanojen ympärille (Mathewson & Moran 2016; Pehkonen 2016).

Sisältömarkkinoinnin perusta on siinä, että asiakkaiden verkkokäyttäytymisestä kerätään dataa, jonka perusteella suunnitellaan heille sopivaa sisältöä (Hakola & Hiila 2012, 114–115; Mathewson & Moran 2016). Sisältömarkkinoinnin tarkoitus on lisäarvon luominen nykyisille sekä potentiaalisille asiakkaille (Hakola & Hiila 2012, 27). Mathewson ja Moran ovat puolestaan sitä mieltä, että sisältömarkkinoinnin tarkoitus on tuottaa hyödyllistä tietoa potentiaalisille asiakkaille ja auttaa heitä ostopolullaan eteenpäin (Mathewson &

Moran 2016). Molemmat näkemykset tekevät sisältömarkkinoinnista isännöintipalveluita tarjoavalla asiantuntijaorganisaatiolle sopivan markkinointikeinon.

Hakukoneoptimoinnin tarkoituksena on kasvattaa yrityksen näkyvyyttä hakukoneissa kehittämällä yrityksen nettisivujen rakennetta, sisältöä ja linkityksiä. Hakukoneoptimointi eli SEO kannattaa aloittaa oikeiden hakusanojen eli avainsanojen määrittämisestä. (Mainostoimisto Dude 2015.) Avainsanat ovat sellaisia hakusanoja, joita kävijät käyttävät hakiessaan tietoa. Tehokkaita optimointikeinoja ovat sisällöntuotanto tärkeiden avainsanojen pohjalta sekä kuvien käyttö kuvateksteineen, esimerkiksi artikkelien käytön yhteydessä. (Pehkonen 2016.) Myös linkitykset omilta sivuilta muille nettisivuille ja muilta sivuilta, esimerkiksi Facebookista, omille nettisivuille ovat tehokkaita optimointikeinoja (Mainostoimisto Dude 2015). Sean Bradley korostaa myös kotisivujen ulkopuolisten asioiden optimoinnin tärkeyttä. Offsite –optimointiin kuuluu muun muassa somekanavien optimointi sekä sivuilla olevien kuvien, musiikin ja videoiden optimointi. Myös blogit voidaan optimoida. (Bradley 2015, 49–50.) Yritysten kannattaa pitää mielessä, että hakukoneoptimointi on jatkuva prosessi, sillä hakukoneet, kuten Google, muuttavat algoritmejaan useita kertoja vuodessa (Bradley 2015, 55).

3.7 Tavoitteiden mittaus

Tavallisempia markkinoinnin toteutumisen mittareita ovat esimerkiksi yrityksen markkinaosuuden, myynnin tai liikevaihdon kasvu (Kumar & Bharath 2012, 110). Nämä mittarit eivät välttämättä kuitenkaan ole kovin asiakaslähtöisiä. Markkinointistrategian tavoitteita kannattaa pilkkoa erikokoisiin tasoihin, jotta tavoitteet on helpompi jalkauttaa koko organisaation tasolle (Tikkanen & Vassinen 2010, 27). Professori Ramon Diaz Bernando jakaa markkinointistrategian tavoitteet taloudellisiin tavoitteisiin (esimerkiksi markkinaosuuden kasvattaminen), bränditavoitteisiin (esimerkiksi brändiuskollisuus) ja asiakas- tai kohderyhmätavoitteisiin (Bernando 2017).

Customer lifetime value eli CLV mittaa sitä rahamäärää, jonka asiakas tuo yritykseen elinkaarensa aikana. Se lasketaan vähentämällä asiakassuhteen tulevaisuuden arvioituista tuotoista, allokoitua kiinteitä ja muuttuvia kustannuksia. CLV:tä voidaan käyttää asiakkaiden segmentointiin ja positiointiin kannattavuuden mukaan. CLV on johtanut sii-

hen, että asiakkaita voidaan palvella yksilöllisesti heidän tarpeidensa mukaisesti, unohtamatta kuitenkaan yrityksen kannattavuutta. (Grönroos 2010, 205–206; Kumar & Bharath 2012, 107.)

Asiakaskokemuksen tason mittaamiseen on useita keinoja. Erilaiset asiakastyytyväisyyskyselyt ja spontaanit palautteet ovat yleisimmin käytettyjä. (Löytänä & Korteso 2011, 189.) Tehokas keino mitata asiakaskokemusta ja asiakkaan suositteluhalukkuutta on NPS-mittari eli Net Promoter Score. Sen ideana on tutkia, kuinka todennäköisesti asiakkaat suosittelisivat yritystä muille, kysymällä sitä heiltä suoraan. Vastaus annetaan numeraalisesti asteikolla nolasta kymmeneen, joista 0 on pienin mahdollinen luku ja 10 korkein. NPS-luku lasketaan vähentämällä suosittelijoista (arvosanaksi 9 tai 10 antaneet) ei-suosittelijat (arvosanaksi 0–6 antaneet). Arvosanat 7 ja 8 eivät vaikuta NPS-lukuun, sillä ne katsotaan neutraaleiksi luvuiksi. Mitä suuremman NPS-luvun yritys saa, sitä todennäköisemmin asiakkaat suosittelevat sitä muille. (Löytänä & Korteso 2011, 202–203.)

Palvelun laadun mittaamiseen käytetty SERVQUAL-mittari koostuu palvelun laatuun vaikuttavista tekijöistä, joita ovat konkreettinen ympäristö, luotettavuus, reagointialttius, vakuuttavuus ja empatia. Näitä tekijöitä mitataan 22 attribuutin avulla, joista valitaan yrityksen tarpeisiin sopivimmat. (Grönroos 2010, 116–117.) Sopivia attribuutteja ovat asiantuntijapalveluissa, kuten isännöinnissä etenkin henkilöstön ammattimaisuus, taidot ja asenne, palvelun lähestyttävyyys ja luotettavuus sekä yrityksen fyysinen ulkonäkö ja maine. Mittarin avulla mitataan odotetun palvelun laadun ja koetun palvelun laadun eroja 7-portaisella asteikolla. (Kotler & Keller 2009, 401; Ojasalo ym. 2014, 187.)

Edellä mainitut mittarit sopivat kiireiselle asiantuntijapalveluorganisaatiolle, sillä kyseiset mittarit ovat nopeita ja helppo käyttää. Koska ISA-auktorisoidun isännöintiyrityksen tulee tutkia asiakastyytyväisyyttä tietyin väliajoin säilyttääkseen auktorisointinsa, voidaan mittarit sisällyttää toimeksiantajan teettämiin asiakastyytyväisyyskyselyihin. Samalla ne mittaavat tavoitteiden toteutumisen kannalta juuri oikeita asioita. Selvittämällä asiakkaiden suosittelun todennäköisyys, voidaan markkinointia kohdentaa uudelleen ja panostaa ei-suosittelijoiden asiakassuhteisiin. Mittaamalla palvelun laatua, sitä voidaan tarvittaessa parantaa.

4 TUTKIMUSONGELMA JA TUTKIMUSMENETELMÄT

4.1 Tutkimuksen tausta, tavoite ja tutkimusongelma

Tutkimuksen lähtökohdat ovat teoreettisessa viitekehyksessä käsitellyissä tutkimuksissa. Hyvän isännöinnin piirteitä on toimeksiantajan teettämän asiakastyytyväisyyskyselyn lisäksi tulkittu kolmesta eri tutkimuksesta, isännöinnin eettisistä ohjeista, kirjallisuudesta ja artikkeleista. Teorian avulla on saatu selville taloyhtiöiden puheenjohtajien, hallituksen jäsenten sekä isännöitsijöiden omat mielipiteet hyvästä isännöinnistä. Opinnäytetyön osana tehtävässä tutkimuksessa haetaan toimeksiantajan tarpeita palvelevaa tietoa. Tarkoituksena on syventää teorian mukaista tietoa ja toisaalta löytää mahdollisesti uutta tietoa, jonka avulla voidaan laatia toimeksiantajalle markkinointistrategia.

Opinnäytetyön tavoitteena on parantaa toimeksiantajan asiakaslähtöisyyttä ja luoda asiakkaille lisäarvoa markkinoinnin avulla. Opinnäytetyön tutkimusongelmana on selvittää, millainen isännöintiyrityksen asiakaslähtöisyyteen perustuvan markkinointistrategian tulisi olla. Tutkimusongelmaa avataan seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

- ✓ Miten isännöitsijä valitaan?
- ✓ Mitkä ovat hyvän isännöitsijän tunnuspiirteitä?
- ✓ Mitkä ovat isännöitsijän tärkeimmät tehtävät?
- ✓ Miten digitaalisuutta voitaisiin hyödyntää isännöinnissä?

4.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset määrittävät menetelmän valintaa. Menetelmänvalintaa ohjaavat Vilkan mukaan myös tiedonintressi eli se millaista tietoa tutkimuksella tavoitellaan. (Vilka 2005a, 41–42.) Määrällinen eli kvantitatiivinen, tutkimusmenetelmä on sopiva valinta silloin, kun etsitään numeraalisesti perusteltavissa olevia syy-seuraus -suhteita tutkimuksen eri muuttujien välillä. Määrälliselle menetelmälle on myös tyypillistä pyrkimykset jonkin ilmiön ennustettavuuteen ja tutkimuksen vastausten yleistämiseen suurempaan perusjoukkoon. (Vilka 2005a, 41–42; Hirsjärvi & Hurme 2008, 22.)

Laadullinen tutkimusmenetelmä valikoituu käyttöön silloin, kun halutaan ymmärtää jotakin ilmiötä ja saada siitä syvälinen näkemys. Kvalitatiivisilla menetelmillä saadaan selville tutkittavien havaintoja tutkimusaiheesta. Karkeasti voidaan sanoa, että laadullisilla tutkimusmenetelmillä pyritään saamaan selville asioita syvällisemmin kuin määrällisessä tutkimuksessa ja siinä tutkittavien ääni pääsee kuuluville, esimerkiksi tutkimusraporttia rikastuttavissa sitaateissa. (Vilka 2005a, 41, 78; Hirsjärvi & Hurme 2008, 28.) Laadullisessa tutkimuksessa suppeasta määrästä tutkittavia hankitaan syvällisesti tietoa ja tavoitteena on ymmärtää tutkittavaa ilmiötä kokonaisvaltaisesti. Laadullisilla menetelmillä voidaan syventää tietämystä ja saada uusia näkökulmia asioihin. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti. 2014, 105–106.)

Tapaustutkimus on tutkimusstrategia, jossa tarkastellaan vain yhtä tai pientä joukkoa luonnollisesti ilmeneviä tapauksia. Tutkittavan tapauksen avulla varsinaisesta tutkimuskohteesta, jota tapaus ilmentää, pyritään saamaan syvälinen kuva. Tapaustutkimuksen tarkoituksena ei siis ole pyrkiä yleistämään aineiston vastauksia. (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 10–12; Saarela-Kinnunen & Eskola 2010, 190.) Vilka puolestaan korostaa sitä, että tapauksen lähtökohta voi olla teoriaan tai käytännöllisyyteen perustuva ja tapauksen valinnassa voidaan korostaa sen edustavuutta suhteessa suurempaan joukkoon (Vilka 2005b, 130–131). Tapauksen käsite ei ole yksiselitteinen, vaan se voi tarkoittaa muun muassa tutkittavaa ilmiötä, tapahtumaa, tilannetta tai yksilöä. (Vilka 2005b, 130; Laine ym. 2007, 9–10; Ojasalo ym. 2014, 37.)

Tapaustutkimus on yleensä holistinen eli kokonaisvaltainen, analyysi luonnollisesti ilmenevästä tapauksesta. Kokonaisvaltaisen kuvan saavuttamiseksi, tutkimuksessa käytetään useita aineistoja ja menetelmiä sekä hyödynnetään aikaisempia tutkimuksia. (Laine ym. 2007, 9–10; Saarela-Kinnunen & Eskola 2010, 190; Ojasalo ym. 2014, 37.) Teoreettisen viitekehyksen rooli tapaustutkimuksessa voi olla useanlainen. Tapaustutkimuksen tuloksilla voidaan kyseenalaistaa, täsmentää, syventää tai testata teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltyä tietoa. Tätä kutsutaan analyyttiseksi yleistykseksi. (Laine ym. 2007, 19, 29; Saarela-Kinnunen & Eskola 2010, 194.) Tapaustutkimuksen luotettavuutta parannetaan dokumentoimalla tutkimusprosessi ja perustelemalla tehdyt valinnat (Vilka 2005b, 131; Saarela-Kinnunen & Eskola 2010, 191). Tapaustutkimus sopii kehittämistyön lähtökohdaksi, kun tavoitteena on ymmärtää organisaation tilannetta ja halutaan ratkaista siellä ilmennyt ongelma, tai tuottaa ongelmaan kehittämisehdotuksia (Ojasalo ym. 2014, 37).

Tieteellisen tutkimuksen ja tutkimuksellinen kehittämistyön suurin ero on toiminnan päämäärissä. Siinä kun tieteellinen tutkimus pyrkii uuden teorian luomiseen, kehittämistyöllä pyritään käytännön parannuksiin. (Ojasalo ym. 2014, 19–21; Kananen 2015, 76.) Tiedonkeruun tulisi tutkimuksellisessa kehittämistyössä olla rajattu ja perusteltu oman tarpeen mukaan. (Toikko & Rantanen 2009, 199). Kehittämistyön prosessi koostuu Ojasalon mukaan yleensä kuudesta vaiheesta ja se alkaa kehittämiskohteen tunnistamisesta. Tässä vaiheessa asetetaan myös tavoitteet työlle. Tutkimuksellinen kehittämistyön tarkoituksena on ratkaista esiinnoitettuja ongelmia tai uudistaa organisaation käytäntöjä. Lopputuloksena kehittämistyössä on esimerkiksi organisaation perehdytyskäytännön parantaminen ja fyysinen tuotos on perehdytysopas. (Ojasalo ym. 2014, 24–26, 32.)

Tutkimuksellisuus on kehittämistyössä tärkeää, sillä silloin tuloksille saadaan kattavammat perustelut ja näkökulmat kuin jos kehittämistyö perustuisi yksipuolisesti yhteen, esimerkiksi opinnäytetyön tekijän mielipiteisiin. Kehittämistyössä tulisi näkyä teorian ja käytännön toteutuksen vuoropuhelu. (Ojasalo ym. 2014, 21.) Kehittämiskohteen löytymisen jälkeen, kehittämistyön kohteesta hankitaan tietoa. Tässä vaiheessa on tärkeää tutustua toimeksiantajan toimialaan, jotta kehittämistyön ratkaisut ottaisivat huomioon toimialan erityispiirteet. Teoriakatsauksessa kannattaa huomioida myös tutkimuksen lähtökohdat, joita voidaan tutkia aikaisemmista tutkimuksista. (Ojasalo ym. 2014, 28–29.) Kolmannessa vaiheessa kehittämiskohdetta rajataan ja tarkennetaan niin, että saadaan varsinainen aihe, kuten markkinointistrategian luominen (Ojasalo ym. 2014, 32–33). Kehittämistyötä tukevien menetelmien valinnassa on tärkeää miettiä, minkälaista tietoa tarvitaan ja mihin sitä käytetään. Ojasalo suosittelee käyttämään useampaa eri menetelmää, jotta aiheesta saadaan monipuolinen näkemys. (Ojasalo ym. 2014, 40). Lopuksi kehittämistyö toteutetaan, raportoidaan ja prosessi lopputuloksineen arvioidaan (Ojasalo ym. 2014, 46–47).

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tutkimusstrategiana käytetään kvalitatiivista tapaustutkimusta. Laadullinen tutkimusmenetelmä on sopiva valinta tälle työlle, sillä pyrkimyksenä on ymmärtää tutkimuksen kohdetta eli hyvän isännöinnin tekijöitä, syvällisesti ja erilaisista näkökulmista. Tutkimuksen avulla pyritään toisaalta syventämään aikaisemmissa tutkimuksissa saatua tietoa ja toisaalta pyritään saamaan selville uutta tietoa tutkimuskohteesta. Tuloksia ei ole tarkoitus pyrkiä yleistämään isompaan perusjoukkoon, joten pienempi tutkimusaineisto on riittävä tähän tutkimukseen.

Tutkimuskohteena on hyvän isännöinnin tekijät ja tutkimuskohdetta ilmentävät tampere-laisten taloyhtiöiden puheenjohtajien mielipiteet hyvästä isännöinnistä. Tapaustutkimus sopii tutkimuksellisessa kehittämistyössä tutkimusstrategiaksi, sillä tavoitteena on ymmärtää hyvän isännöinnin tekijöitä kokonaisvaltaisesti, useasta eri näkökulmasta. Lisäksi tapaustutkimuksen avulla voidaan perehtyä toimeksiantajan markkinoinnin nykytilaan ja tutkimuksen tulosten perusteella luoda toimeksiantajalle toiminnan kehitysehdotuksia.

4.3 Aineistonkeruumenetelmä ja haastateltavien valinta

Haastattelu on sopiva aineistonkeruumenetelmä, kun tutkitaan mielipiteitä, joista ei tiedetä kovinkaan paljoa. Haastattelun käyttö menetelmänä mahdollistaa myös kysymysten tarkentamisen ja niiden esittämisjärjestyksen muuttamisen haastattelutilanteessa. Haastattelua voidaan käyttää tutkimusmenetelmänä myös silloin, kun halutaan tuoda haastateltavien ääni esille. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2014, 204–205; Kananen, 2015, 143–145.)

Haastattelut voidaan toteuttaa ryhmä- tai yksilöhaastatteluina. Ryhmähaastattelu vie vähemmän aikaa, mutta toisaalta haastateltavien mielipiteet voivat vaikuttaa toisiinsa. Yksilöhaastattelujen avulla saadaan tarkempaa ja luotettavampaa tietoa. (Kananen 2015, 148–149.) Yksilöhaastattelu sopii asiantuntijapalveluita, kuten taloyhtiöiden isännöintiä käsittelevään haastatteluun paremmin myös siksi, että haastatteluissa voi ilmetä arkaluontoisia tai salassa pidettäviä asioita. Haastateltavat tulisi valita sen perusteella, että mikä on heidän kokemuksena tai asiantuntemuksena tutkittavasta aiheesta. Lisäksi haastateltavien valinnan tulisi olla linjassa tutkimusongelman kanssa. (Vilka 2005a, 87–88.) Kananen mainitsee, että haastateltavat tulisi valita tutkittavan ilmiön mukaan niin, että ilmiö koskettaa haastateltavia. (Kananen, 2015, 143–145.)

Teemahaastattelu on laadullinen, puolistrukturoitu aineistonkeruumenetelmä, jossa kaikille haastateltaville on samat, ennalta määritellyt keskusteluaihiot eli teemat (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48; Eskola & Vastamäki 2010, 28). Teemat mahdollistavat uudenlaisten, odottamattomien ilmiöiden ja aiheiden esiinnousun haastattelutilanteessa (Eskola & Vastamäki 2010, 37–38; Kananen 2015, 148–154). Sillä saadaan myös syvennettyä teoriasta selvinnyttä tietoa ja saadaan ilmiötä kuvaavia esimerkkejä (Hirsjärvi & Hurme 2008, 35–36). Teemahaastattelun teemat ja lähtökohdat luodaan tarkastelemalla tutkittavaa ilmiötä

eri näkökulmista (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47). Teemahaastattelu etenee yleisistä teemoista, jotka mahdollistavat spontaanit vastaukset, yksityiskohtaisiin, ilmiötä tarkentaviin kysymyksiin. Teemahaastattelua varten laaditaan runko, johon kirjataan käsiteltävät aiheet. Teemat pyritään valitsemaan niin, että tutkittava ilmiö tulee käsitellyksi kokonaisuudessaan. (Eskola & Vastamäki 2010, 37–38; Kananen 2015, 148–154; Hirsjärvi & Hurme 2008.)

Teemahaastattelu on sopiva aineistonkeruumenetelmä tähän työhön, koska sen avulla voidaan kerätä syvällisesti tietoa hyvän isännöinnin tekijöistä ja se mahdollistaa spontaanien vastausten esiinnousun haastatteluissa. Tässä opinnäytetyössä tutkitaan tamperelaisien taloyhtiöiden puheenjohtajien kokemuksia ja mielipiteitä isännöinnistä. Teemarunko (Liite 1.) on muotoiltu teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Se on muodostettu aikaisempien tutkimusten pohjalta niin, että markkinointistrategian osat tulevat käsitellyksi opinnäytetyön rajauksen mukaisesti haastattelujen aikana. Teemarunko koostuu viidestä yleisellä tasolla olevasta teemasta (nykyisen isännöitsijän valintaprosessi, hyvän isännöitsijän piirteet, isännöitsijän tärkeimmät tehtävät, digitaaliset palvelut isännöinnin apuna ja sosiaalinen media isännöinnin markkinoinnissa), joiden alla on selventäviä alakysymyksiä. Teemojen avoin muoto mahdollistaa haastateltavien spontaanit ja yllättävät vastaukset ja selventävillä alakysymyksillä varmistetaan tarvittaessa se, että teema tulee käsitellyksi ja jokaisessa kohdassa huomioidaan potentiaalisen asiakkaan mielipide.

Koska taloyhtiöiden puheenjohtajat ovat yhtiöistään eniten tekemisissä isännöitsijän kanssa, voidaan heidän ajatella olevan päteviä arvioimaan isännöitsijän toimintaa. Opinnäytetyön tavoitteena on parantaa toimeksiantajan asiakaslähtöisyyttä. Tutkimalla potentiaalisten asiakkaiden mielipiteitä, saadaan selville mahdollisesti sellaista tietoa ja hyödyllisiä käytäntöjä, jotka eivät ole selvinneet toimeksiantajan omilta asiakkailta tai muista tutkimuksista. Haastateltavat puheenjohtajat ovat valittu sijainnin mukaan niin, että taloyhtiöt sijaitsevat viiden kilometrin säteellä toimeksiantajan toimistosta. Haastateltavat ovat erilaisia niin taloyhtiöiltään, iältään kuin kokemukseltaan puheenjohtajan tehtävistä. Myös isännöintisopimusten kestot ovat erilaisia. Tutkimuksen avulla pyritään saamaan mahdollisimman erilaisia ja monipuolisia vastauksia. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina luottamuksellisuuden nimissä.

4.4 Aineiston analysointi

Sisällön analyysiä voidaan tehdä Ojasalon ym. mukaan aineistolähtöisesti, teoriaohjaavasti tai teorialähtöisesti. Aineistolähtöisessä teoriassa aineisto tyypitellään ja koodataan puhtaasti aineiston perusteella. Aineistolähtöiseen sisällönanalyysiin kuuluvat aineiston tiivistäminen, ryhmittely valittujen käsitteiden mukaisesti sekä abstrahointi eli koko aineistoa kuvaavien luokitusten muodostaminen. (Ojasalo ym. 2014, 139–140). Aineistolähtöisessä tulkinnassa kannattaa pitää mielessä, että luokittelut ovat riittävän yleisellä tasolla ja että luokittelu perustuu aineiston syvälliseen ymmärtämiseen (Kananen 2015, 174).

Aineiston tiivistys ja luokittelu riippuvat tutkimusongelmasta eli siitä, mitä aineistosta etsitään. Aineisto voidaan pilkkoa asiasisältöihin ja jokaiselle segmentille voidaan antaa sisältöä kuvaavia koodeja. (Kananen 2015, 163–166.) Teorialähtöisessä luokittelussa sovitetaan olemassa olevia käsitteitä aineistoon. Teoriaohjaavassa analyysissä puolestaan käsitteistö on luotu teorian pohjalta valmiiksi ja aineisto sovitetaan tähän teoriaan. (Ojasalo ym. 2014, 140.) Luokittelu voidaan tehdä myös molemmista lähtökohdista, jolloin puhutaan yhdistelmälähtöisestä analyysistä. (Ojasalo ym. 2014, 139–141; Kananen 2015, 171.)

Nauhoitettu haastatteluaineisto tulisi muuttaa tekstimuotoon eli litteroida, jotta sen analysointi helpottuu. Aineisto voidaan litteroida joko kokonaan tai osittain, myös litteroinnin tarkkuudesta täytyy päättää. (Vilka 2005b, 115.) Litteroinnin tarkkuus vaihtelee hyvin yksityiskohtaisesta, jokaisen sanan, äänenpainon ja eelen litteroinnista, hyvin yleisluontoiseen, haastattelun ydinsisällön litterointiin. Propositiotason litterointi tarkoittaa ydinsanomien kirjausta. (Kananen 2015, 129, 160–161.)

Opinnäytetyö analysoitiin käyttäen aineistolähtöistä sisällönanalyysiä. Opinnäytetyön aineiston analysointi aloitettiin purkamalla nauhoitettu aineisto kokonaisuudessaan tekstimuotoon, käyttäen propositiotason litterointia. Tämän jälkeen aineisto teemoiteltiin, mikä tapahtui jäsentämällä ensiksi haastateltavien vastaukset teemoittain ja antamalla jokaiselle haastateltavalle oma tunnisteensa. Tämän jälkeen aineistosta pyrittiin löytämään ydinsisältö tiivistyksen avulla. (Eskola & Vastamäki 2010, 42–44.) Tämä tapahtui järjestämällä aineisto taulukkomuotoon niin, että teemat ja alakysymykset olivat x-akselilla ja haastateltavat y-akselilla. Teemoittelussa pyrittiin nostamaan esiin aineistossa esiintyviä

asioita ja ilmiöitä, jotka toisaalta yhdistävät haastateltuja ja toisaalta pyrittiin etsimään sellaisia asioita, joissa vastaukset eroavat toisistaan. (Ojasalo ym. 2014, 110). Lopuksi aineisto abstrahoitettiin eli muodostettiin aineistosta esiinnousseiden asioiden perusteella aineistoa kuvaavia yläkäsitteitä.

4.5 Tutkimusprosessin kulku

Opinnäytetyöprosessi eteni pitkälti Ojasalon kehittämistyön prosessin mukaisesti. Kun alustava kehittämiskohde ja tavoitteet oli hyväksytetty, aloitettiin opinnäytetyö perehtymällä isännöintialaan yleisesti. Tämän jälkeen hyvän isännöitsijän piirteitä tulkittiin kirjallisuudesta, artikkeleista, hyvän isännöinnin eettisistä ohjeista sekä neljästä eri tutkimuksesta. Tässä vaiheessa kehittämistehtäväksi varmistui tutkimustietoon ja toimeksiantajan tarpeisiin sopivan markkinointistrategian laatiminen. Teoriakatsauksen lopuksi perehdyttiin toimeksiantajan tarpeisiin sopiviin markkinointistrategian osiin ja rajattiin työ koskemaan niitä. Teoreettista viitekehystä kirjoitettiin ensimmäisten vaiheiden aikana. Toimeksiantajalle laadittiin markkinointistrategia tutkimuksessa ja teoriassa ilmenneiden asioiden pohjalta. Kehittämistyöhön kuuluvat prosessin dokumentointi ja arviointi ovat sisällytetty opinnäytetyön raporttiin.

Tutkimuksen strategiaksi valittiin laadullinen tapaustutkimus, sillä tarkoituksena oli saada tutkittavien ääni kuuluville ja saada syvällisesti tietoa tutkimuskohteesta. Aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui teemahaastattelu. Teemahaastattelun teemat muotoiltiin teorian pohjalta niin, että markkinointistrategian osat tulivat käsitellyiksi. Esihaastattelu suoritettiin elokuun kolmannella viikolla, jonka jälkeen teemarunkoa ja kysymyksiä hiottiin selkeämmiksi.

Haastateltavat valittiin yhdessä toimeksiantajan kanssa ja yhteensä yhdeksän puheenjohtajaa kontaktoitiin puhelimitse. Heille kerrottiin puhelimen välityksellä lyhyesti tutkimuksen tavoitteesta ja siitä, että kyseessä on opinnäytetyö. Lisäksi kerrottiin, että haastateltaville olisi luvassa palkkio haastatteluun osallistumisesta. Kahdelle haastateltavalle lähetettiin heidän toiveestaan haastattelun saatekirje (Liite 2.) sähköpostitse. Kontaktoituista puheenjohtajista kolmella ei ollut aikaa haastattelulle ja yhtä puheenjohtajaa ei saatu kiinni. Varsinaisia haastatteluja tehtiin hiotulla teemarungolla lopulta yhteensä viisi kappaletta ja haastattelupaikka sovittiin niin, että se olisi haastateltavalle mahdollisimman

vaivaton, mutta kuitenkin rauhallinen. Kaksi haastattelua tehtiin haastateltavien työpaikoilla, kaksi haastateltavien kotona ja yksi haastattelu tehtiin tämän taloyhtiön kokoustilassa. Haastattelut vaihtelivat kestoiltaan, lyhimmän ollen 35 minuuttia ja pisimmän 75 minuuttia.

Haastattelut sujuivat pääosin ongelmitta, joskin erään haastateltavan koirat, jotka halusivat tältä huomiota, häiritsivät haastateltavan keskittymistä. Lisäksi eräs haastateltava jututeli työkaverilleen kesken haastattelun, joka häiritsi tilannetta hieman. Onneksi häiriötilanteet kestivät vain hetken, eivätkä vaikuttaneet haastattelujen lopulliseen onnistumiseen. Haastattelun alussa haastateltaville annettiin paperinen tiivistelmä (Liite 2.) luettavaksi tutkimuksen tarkoituksesta ja tavoitteista, jolla pyrittiin varmistamaan se, että he tietävät mitä haastattelulta odotetaan. Lisäksi tilanteissa korostettiin vielä haastattelujen luottamuksellisuutta.

Haastattelut toteutettiin syyskuun toisella ja kolmannella viikolla ja ne muutettiin tekstimuotoon aina jokaisen haastattelun jälkeen. Aineisto litteroitiin kokonaan käyttäen propositiotason eli ydinsisällön litterointitasoa. Aineiston analysointi päästiin aloittamaan syyskuun kolmannella viikolla ja esihaastattelu päätettiin analysoida yhdessä muun aineiston kanssa, sillä lopullinen teemarunko ei merkittävästi eronnut esihaastattelun teemarungosta. Aineisto analysoitiin käyttäen sisällönanalyysiä. Aineisto teemoiteltiin, tiivistettiin ja abstrahoitettiin. Analysoinnin alkuvaiheessa pohdittiin aineiston riittävyyttä ja tultiin siihen tulokseen, että kuuden haastattelun aineisto oli riittävästi tutkimusongelman ratkaisemiseksi ja kehittämistyön laatimisen onnistumiseksi.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

5.1 Haastateltavien profiilit

Haastateltavista kaksi oli naisia ja neljä miehiä. Iät vaihtelivat n. 32-vuotiaasta 71-vuotiaaseen, jolloin keskiarvoksi saatiin 50 vuotta. Taloyhtiöt olivat kooltaan hyvin erikokoisia. Pienin yhtiö oli 14 asunnon yhtiö ja suurimmassa yhtiössä oli 75 asuntoa. Puheenjohtajat olivat olleen virassaan keskimäärin yhdeksän vuotta ja virat olivat kestäneet yhdestä vuodesta aina 25 vuoteen asti. Haastateltavien taloyhtiöiden isännöintisopimukset olivat niin ikään kestoltaan hyvin erilaisia. Isännöintisopimuksen keston keskiarvo oli hieman vajaa kuusi vuotta. Haastatteluissa puheenjohtajien aktiivisuudessa ilmeni eroja. Ne puheenjohtajat, jotka olivat suostuneet virkaan vapaaehtoisesti, vaikuttivat pääsääntöisesti innokkaammilta hoitamaan taloyhtiön asioita. Tämä ilmeni siten, että virkaan vapaaehtoisesti suostuneet puheenjohtajat halusivat olla aktiivisemmin mukana taloyhtiön asioissa.

TAULUKKO 1. Haastateltavien profiilit

Haastateltava	PJ:n ikä	Talon rakennusvuosi	Taloyhtiön koko (asuntojen lkm)	Puheenjohtajana	Nykyisen isännöintisopimuksen kesto
PJ1	30-35	1956	14	1 v	2 kk
PJ2	65-70	1975	24	6,5 v	12,5 v
PJ3	70-75	1953	65	25 v	2 v
PJ4	30-35	1973	70	2 v (hallituksessa)	10 v
PJ5	55-60	1959	75	16 v	7,5 v
PJ6	35-40	1963	18	4 v	3 v (toimisto 10 v)
Keskiarvo	50 v	53 v 7 kk (talon ikä)	44	9 v	5 v 11 kk

5.2 Nykyisen isännöitsijän valintaprosessi

Isännöitsijän vaihtoon vaikutti eniten **tyytymättömyys edelliseen isännöitsijään**. Osalla haastateltavista isännöitsijän vaihtoon vaikuttivat heistä riippumattomat syyt, kuten isännöitsijän jäänti eläkkeelle tai tämän työpaikan vaihto. Nykyiseen isännöitsijään päädyttiin **kilpailutusprosessin** ja isännöintitoimiston **sisäisen vaihdon** seurauksena. Osa puheenjohtajista ei tiennyt, miten nykyiseen isännöitsijään oli päädytty, sillä isännöitsijä oli ollut virassaan ennen heidän taloon muuttoaan. Lopulliseen **isännöitsijän valintaan vaikuttaneita syitä** olivat isännöitsijän ikä, joka koettiin takeeksi kokemuksesta, isännöitsijän kiinnostuneisuus taloyhtiöstä eli tunne siitä, että yhtiö ei olisi vain yksi monien joukossa sekä isännöitsijän tuttuus puheenjohtajalle. Lisäksi toimiston palveluvalikoima ja erillisveloitettavien palvelujen määrän vähäisyys vaikuttivat isännöitsijän valintaan.

Niillä puheenjohtajilla, joilla oli kokemusta isännöinnin kilpailutuksesta, prosessi alkoi tarjouspyyntöjen laadinnalla. **Tarjouspyynnöt lähetettiin ulkopuolisten suosittelujen** tai toimiston referenssien perusteella. Lisäksi etenkin nuoremmat puheenjohtajat hakivat tietoa netistä muiden kokemuksista isännöintitoimistojen kanssa. Myös toimistojen palveluvalikoima ja isännöitsijöiden koulutustausta huomioitiin tarjouspyyntöjen lähetysvaiheessa. Tarjouspyyntöjä lähetettiin kilpailutusvaiheessa yleensä 5-10 kappaletta. Osa puheenjohtajista oli sitä mieltä, että isännöintitoimistojen tarjousten vertaileminen palvelujen ja hinnoittelun osalta oli hankalaa.

Yksi hallituksen jäsenistä oli kysynyt suosituksia sen kavereilta ja sitten mä olin Facebookissa kanssa kysynyt mun omalta verkostolta suosituksia (PJI 2017).

Isännöitsijältä odotetaan läheistä ja henkilökohtaista palvelua. Kaikki haastatellut, yhtä poikkeusta lukuun ottamatta, **arvostivat enemmän kokonaisvaltaista palvelua** kuin lakisääteisten tehtävien hoitoa minimikustannuksella. Poikkeava mielipide voidaan selittää kyseisen puheenjohtajan taloyhtiön asuntojen pienellä lukumäärällä ja sillä, ettei yhtiöön ollut tiedossa suuria remontteja lähiaikoina. **Hinnoittelulta** toivottiin kuitenkin selkeyttä, jotta taloyhtiön talouden suunnittelu ja seuranta helpottuisivat. Suurin osa haastateltavista toivoi erillisveloitettavien palvelujen poistamista sopimuksesta kokonaan, tai niiden määrän vähentämistä. **Isännöintitoimiston tulisi olla** haastateltavien mukaan **kooltaan** suhteellisen pieni, jotta muutkin kuin oma isännöitsijä tuntee taloyhtiön tilanteen. Toimis-

tossa tulisi kuitenkin olla riittävästi isännöitsijöitä, jotta isännöitsijällä olisi tuuraaja tämän lomien aikana. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että perhe- tai yrittäjävetoinen isännöintitoimisto takaa henkilökohtaisen palvelun ja isännöitsijän innon työhönsä. Pieni isännöintitoimisto oli usealle haastateltavalle myös tae hyvästä palvelun laadusta. Toimistohenkilökunnan määrän tulisi olla suhteellisen vähäinen isännöitsijöiden määrään nähden, jotta kustannukset pysyvät kurissa.

Kun on pienempi toimisto, jossa ei ole ylimääräistä henkilökuntaa, homma toimii (PJ5 2017).

Yhdellä puheenjohtajalla oli kokemusta vain isosta taloyhtiöstä, joten hän ei osannut ottaa kantaa isännöintitoimiston ihannekokoon.

5.3 Hyvän isännöitsijän piirteet

Haastateltavat arvostivat hyvässä isännöitsijässä tämän **luonteenpiirteitä**, kuten sosiaalisuutta ja ihmissuhdetaitoja. Lisäksi mainittuja hyvän isännöitsijän luonteenpiirteitä olivat rauhallisuus, puolueettomuus, kantaaottavuus, kehittymiskykyisyys, jämäptiys ja luotettavuus. Puheenjohtajat kokivat tärkeäksi myös **isännöitsijän toimintaan liittyvät asiat** kuten sen, että isännöitsijä tuntee taloyhtiön, sen tilanteen ja asukkaat hyvin. Suurin osa mainitsi hyvän isännöitsijän piirteeksi sen, että tämä hoitaa sovitut asiat täsmällisesti. Lisäksi useampi haastateltava mainitsi hyvän isännöitsijän olevan kiinnostunut yhtiöstä, olevan tavoitettavissa ja ottavan vastuuta yhtiön asioista. Lisäksi isännöitsijän tulisi näkyä taloyhtiön arjessa eli käydä siellä paikan päällä.

En tiedä onko sillä luonteella – – niin väliä, kunhan isännöitsijä tekee työnsä ja tulee ihmisten kanssa toimeen ja on tietyllä tavalla sosiaalinen – – (PJ4 2017)

Myös isännöitsijän **läpinäkyvä päätöksenteko ja toiminta** koettiin tärkeäksi. Isännöitsijän tulisi varmistaa asukkaiden tietämys asioista tiedottamalla, missä haastateltavat kokivat olevan parantamisen varaa. **Tiedottamista** tulisikin tehdä useamman eri kanavan kautta, jotta varmistetaan tiedonkulku mahdollisimman monelle. Haastateltavat korostivat tiedottamisen tärkeyttä suurten remonttien aikana. Niissä yhtiöissä, joissa oli suuria remontteja tehty, tiedotus oli järjestetty pitämällä ylimääräisiä asiakastilaisuuksia.

Päätoksenteon tulisi olla läpinäkyvää koko ajan. Liikaa oletetaan, että ihmiset tietävät asioista. Tietämys pitää varmistaa. (PJ2 2017)

Isännöitsijän toimintaan liittyvä **tavoitettavuus** koettiin yhdeksi tärkeimmäksi asiaksi. Etenkin kiireellisissä asioissa, kuten vesivahingon sattuessa, isännöitsijän tavoittaminen on tärkeää, jotta pystytään järjestämään väliaikaismajoitus ja tiedottamaan vahingosta asukkaille. Useampi haastateltava mainitsi tärkeäksi myös sen, että isännöitsijä soittaa takaisin tai laittaa viestiä, jos ei pysty kyseisellä hetkellä vastaamaan puhelimeen. Isännöitsijä tulisi tavoittaa viimeistään **kahden työpäivän kuluessa**. Suurin osa haastateltavista oli kuitenkin sitä mieltä, että isännöitsijän tulisi vastata vuorokauden sisällä. Jos jonkin asian selvittäminen vie kauemmin, isännöitsijän tulisi toimittaa asian etenemisestä väliaikatietaa.

Isännöitsijä täytyy saada kiinni, varsinkin kun joskus tulee kiireellisiä asioita. Isännöitsijällä on tärkeä rooli taloyhtiön asioiden hoidossa, joten tavoitettavuus on hyvin tärkeää. (PJ6 2017.)

Hyvät henkilösuhteet isännöitsijän kanssa koettiin tärkeäksi, koska ilman niitä yhteistyö on vaikeaa. Suurin osa haastateltavista ei osannut kuitenkaan sanoa, vaihtaisiko isännöitsijätoimistoa saadakseen pitää nykyisen isännöitsijän siinä tapauksessa, että hän vaihtaisi työpaikkaa. Toimiston vaihdosta täytyisi olla yhtiölle selkeää hyötyä, jotta puheenjohtajat vaihtaisivat isännöintitoimistoa. Isännöintitoimiston laaja palveluvalikoima, imago ja puheenjohtajien luotto siihen, että toimistolla tiedetään yhtiön asioista, mainittiin syiksi sille, että puheenjohtajat eivät vaihtaisi isännöintitoimistoa isännöitsijän perässä. Osa puheenjohtajista olisi kuitenkin valmiita vaihtamaan isännöintitoimistoa heti nykyisen isännöitsijän perässä. Valmiutta vaihtoon voidaan selittää isännöintisopimusten pitkäkestoisuudella.

Hyvät henkilösuhteet ovat tärkeitä, koska yhteistyö ei toimi, jos hallituksen jäsenet ja isännöitsijä eivät tule toimeen. Riippuu paljon tilanteesta, vaihtaisinko isännöitsijän perässä toimistoa, todennäköisesti en. (PJ6 2017.)

Hyvän isännöitsijän **ammattillisia piirteitä** ovat talon kokonaisvaltainen palvelu, taloyhtiön parhaan ajattelu, kilpailutustaidot, palo työhön sekä yhtiön hoito taloudellisesti ja teknisesti hyvin. Haastateltavat eivät kokeneet isännöitsijän iällä olevan suurta merkitystä. Tärkeäksi koettiin **isännöitsijän käytännön kokemus** työstä ja tieto siitä, miten tietyissä tilanteissa toimitaan. Isännöitsijän tulisi olla myös kehittymiskykyinen ja valmis perehtymään uusiin asioihin. Toisaalta haastattelussa nousi esiin, että isännöitsijä ei saisi

käyttää kokemustaan väärin pitämällä asioita itsestäänselvyyksinä. Haastateltavat **antoi-
vat isännöinnin perustutkinnolle jonkin verran arvoa**, mutta tärkeämmäksi koettiin se, että isännöitsijä osaa hoitaa tehtävänsä ja omaa tietoa isännöinnin eri osa-alueista. Isännöitsijän tulisi mielellään taitaa sekä hallinnolliset että rakennustekniset asiat, tai vähintään omata hyvät tukiverkostot. Yksi haastateltavista oli sitä mieltä, että isossa isännöintitoimistossa isännöitsijöiden tulisi olla enemmän koulutettuja, muuten isännöinnin ylempään asteen tutkinnoille ei annettu arvoa.

Kyllähän se vaikuttaa se koulutus, että ne [isännöitsijät] tietää kaikista asioista – – ja jos on vielä käytännön kokemusta – –. (PJ3 2017)

Isännöintitoimiston hyvään palveluun liittyviä asioita olivat **ISA-auktorisointi ja toimiston asiakaspalvelu**. Haastateltavat kokivat palvelun laadun sertifiointin olevan hyvä asia ja ISA-auktorisoinnin tuovan lisäarvoa kilpailutusvaiheessa, joskin kokonaiskuva isännöintitoimistosta vaikuttaa enemmän. Eräs haastateltava oli sitä mieltä, että auktorisointi tuo vain lisäkustannuksia eikä lisäarvoa ollenkaan. Isännöintitoimiston **asiakaspalvelun merkitys** jakoi haastateltavien mielipiteitä. Osalle riitti se, että saa oman isännöitsijän kiinni ja asiat hoidettua tämän kanssa. Osalle haastateltavista puolestaan hyvä asiakaspalvelu toi selkeää lisäarvoa. Isännöintitoimiston **hyvä asiakaspalvelu näkyy** haastateltavien mielestä siten, että toimistolla saa tarvittaessa palvelua paikan päältä ja henkilöstö on tavoitettavissa myös puhelimitse. Hyvää palvelua on myös se, että toimiston henkilökunta huolehtii käytännön asioista, kuten kirjeiden postituksesta sujuvasti. Lisäksi toimiston henkilökunnan tulisi vastata nopeasti kiireellisiin asioihin, kuten isännöitsijäntodistuksen toimittamiseen ja saunavuorojen varaukseen.

Kysymys on siitä, [virkaan katsomatta] että sovitut asiat hoidetaan heti eikä jätetä roikkumaan. Niin isännöitsijän kuin kiinteistösihteerinkin tulisi osata asettaa asioita tärkeysjärjestykseen. (PJ5 2017.)

5.4 Isännöitsijän tärkeimmät tehtävät

Isännöitsijän **tärkeimmäksi tehtäväksi koettiin** taloyhtiön edun valvominen oma-aloitteisesti ja toimiminen yhtiön toimitusjohtajana. Taloyhtiön edun valvontaan liittyviä, tärkeiksi koettuja tehtäviä olivat erilaisten sopimusten kilpailutus ja niiden sisällön läpikäynti tasaisin väliajoin. Isännöitsijän tulisi pitää hallitus ajan tasalla taloyhtiötä koske-

vista asioista ja tämä on haastateltavien mielestä vastuussa myös huoltoyhtiön toiminnasta. Isännöitsijän tulisi toimia remonteissa projektipäällikkönä ja valvoa töiden etenemistä. Isännöitsijä vastaa myös yhtiön taloudenhoidosta ja talon teknisestä kunnosta.

Kokonaisvaltaisesti isännöitsijän tulisi olla taloyhtiön toimitusjohtaja ja toimia niin kuin toimitusjohtaja. Isännöitsijän tulisi pitää hyvät suhteet hallitukseen ja pitää se ajan tasalla asioista. (PJ2 2017.)

Pääosin haastateltavat **tunsivat isännöintisopimuksensa sisällön ja hinnoittelun** sekä kokivat ne selkeiksi. Sopimuksen sisällön laadinnassa ja hinnoittelussa luotettiin pitkälti isännöitsijän ammattitaitoon ja harkintakykyyn. Suurimmalla osalla erillisveloitettavien palvelujen määrä oli vähäinen ja niillä haastateltavilla, joilla niitä oli enemmän, kokivat hinnoittelun kuitenkin selkeäksi. Yksi haastateltava koki sopimuksen pitkäksi ja vaikeaselkoiseksi.

Tärkeintä on se, että uusi isännöitsijä on vaikuttanut luotettavalta [hinnoittelun kannalta] (PJ1 2017).

Noin puolet haastateltavista koki isännöintisopimuksen **palvelujen räätälöintimahdollisuuden** tärkeäksi. Sopimuksessa tulisi pystyä ottamaan huomioon taloyhtiön erityispiirteet, kuten asumismuoto ja yhtiön koko. Puheenjohtajista vain yksi oli vaikuttanut isännöintisopimuksen sisältöön. Puolet puheenjohtajista eivät osanneet kaivata tai nähneet sopimuksen sisällön räätälöinnin hyötyjä. Tätä voidaan selittää taloyhtiöiden pienellä koolla.

Kyllähän se on tärkeää, että yhtiön erityispiirteet voidaan ottaa sopimuksessa huomioon. Harva isännöintitoimisto kuitenkaan tarjoaa tällaista mahdollisuutta –. (PJ5 2017.)

Yhdelläkään haastateltavista ei ollut **ylös kirjattua taloyhtiöstrategiaa**, lakisääteisen kunnossapitosuunnitelman lisäksi. He olivat kuitenkin hallituksen kanssa miettineet taloyhtiön kehittämistä vaadittua suunnitelmaa pidemmälle. Taloyhtiöstrategiasta, jossa on tarkasti määritelty yhtiön nykytila, visio ja missio, ei koettu olevan hyötyä. Puheenjohtajat **toivoivat isännöinniltä hyvin erilaisia uusia asioita**. Eräs haastateltava toivoi isännöitsijältä perehdytystä puheenjohtajan ja hallituksen jäsenten tehtäviin ja vastuisiin, vanhemmat puheenjohtajat toivoivat isännöitsijältä enemmän fyysistä ja henkistä läsnäoloa. Isännöitsijän tulisi haastateltavien mielestä käydä yhtiössä useammin sekä tuntea talo ja sen asukkaat paremmin. Eräs haastateltavista toivoi yleisesti asioiden käsittelyn selkey-

tymistä ja nopeutumista sekä taloyhtiön tietojen saatavuuden helpottamista. Eräs haastateltava uskoi isännöinnin digitalisaation muuttavan alaa ja helpottavan esimerkiksi viestintää.

Täytyisi olla semmonen [isännöitsijä] että sä koet sen olevan läsnä. En tiedä, onko menossa siihen, että on tekninen isännöinti, hallinnollinen isännöinti ja isännöitsijä, joka vaan seurustelee. (PJ2 2017.)

5.5 Digitaaliset palvelut isännöinnin apuna

Digitalisaatio isännöinnin apuvälineenä jakoi haastateltavien mielipiteitä. Pääsääntöisesti nuoremmat haastateltavat kokivat digitalisaation isännöinnissä positiiviseksi asiaksi. Vastauksista nousi selkeästi esiin se, että **digitaalisten palvelujen** tulee olla helppokäyttöisiä, jotta niistä olisi hyötyä. Digitaalisten palvelujen hyödyntämisessä tulisi ottaa huomioon taloyhtiön ikäjakauma, sillä kaikki eivät osaa tai halua käyttää digitaalisia palveluita. **Sähköposti** koettiin yleisesti haastateltavien keskuudessa riittäväksi apuvälineeksi isännöinnissä. Nuorempien puheenjohtajien haastatteluissa nousi esiin erilaisten dokumenttien sähköisen muodon tärkeys.

On IT-taidoiltaan hyvin harjoittuneita ihmisiä ja sitten on sellaisia, jotka eivät tiedä mikä on Internet. – – ettei voi siirtää kaikkea sähköiseen muotoon pelkästään – –. (PJ4 2017.)

Suurimmalla osalla haastateltavista ei ollut yhtiöissään **taloyhtiösivuja** käytössä. Haastateltavat olivat kuitenkin kiinnostuneita sivujen potentiaalista, mutta erinäisten syiden, kuten yhtiön asukkaiden iäkkyyden ja isännöitsijän perehtymättömyyden takia, niitä ei oltu otettu käyttöön. Haastateltavat kokivat **sivujen hyödyn** olevan siinä, että sieltä saisi talon tekniset tiedot ja näkisi remonttistorian. Lisäksi sivuilla voisi olla tiedotteita taloyhtiön asioista. Kahden nuoremman haastateltavan yhtiöissä oli käytössä taloyhtiösivut, mutta he eivät olleet kovin tietoisia niiden sisällöstä harvojen käyttökertojen vuoksi. Niissä yhtiöissä, joissa taloyhtiösivut olivat käytössä, vain harvat asukkaat käyttävät niitä.

Isännöitsijän täytyisi markkinoida [taloyhtiö] sivuja enemmän, jotta ihmiset saataisiin käyttämään niitä (PJ6 2017).

Haastateltavien taloyhtiöiden kokouksissa, isännöitsijät tekevät pöytäkirjat paperille. Vain yhden haastateltavan yhtiössä isännöitsijä teki kokouksissa muistiinpanot koneelle. Kaikkien haastateltavien taloyhtiöissä, isännöitsijöiltä **löytyivät pöytäkirjat kuitenkin**

sähköisessä muodossa ja he toimittavat ne hallituksen jäsenille, joko sähköpostin liitteenä tai paperisena. Vain yhdellä puheenjohtajalla oli kokemusta **sähköisen kokousalustan käytöstä**. Etenkin nuoremmat haastateltavat voisivat kuitenkin kuvitella sähköistä kokousalustaa käytettävän, joskin taloyhtiön asukkaiden ikä ja kokemus digitalisaatiosta tulisi ottaa huomioon. Puolet haastateltavista koki puhelin- ja sähköpostikokouksen hyväksi keinoksi nopeaan päätöksentekoon. Kokousten käyminen sähköisen kanavan kautta mahdollistaa sen, ettei kaikkien tarvitse kokoontua yhteen paikkaan.

Voisin kuvitella, että pystyis käyttämäänkin [sähköistä kokousalustaa] – – että saisi kotona olla (PJ6 2017).

Suurimmalle osalle haastateltavista **puhelinsovellus, jossa huoltoyhtiö voisi muun muassa kuitata**, koska yhtiössä on viimeksi käyty ja mitä siellä on tehty, ja josta menisi tieto taloyhtiön vioista isännöitsijälle, toisi lisäarvoa. Se ei kuitenkaan yksinään olisi riittävä peruste isännöintitoimiston valinnalle. **Sovelluksen koettiin** helpottavan ennen kaikkea isännöitsijän työtä, sillä tämä voisi sovelluksen kautta valvoa taloa etänä ja se helpottaisi isännöitsijän ja huoltoyhtiön välistä yhteistyötä. Puheenjohtajat mainitsivat ongelmaksi sen, etteivät kaikki osaisi tai pystyisi käyttämään sovellusta. Osa haastateltavista koki, että sovelluksesta ei olisi hyötyä, sillä asiat hoituvat muutenkin.

Jos sovellus kuuluisi sopimukseen, niin kyllä mä näen, että mä voisin sitä käyttää. – – Jos hallitus saisi päättää [isännöitsijän valinnasta] ja sovellus kuuluisi hintaan, voisi olla positiivinen asia. (PJI 2017.)

5.6 Sosiaalinen media isännöinnin markkinoinnissa

Puolella haastateltavista ei ollut käytössään mitään sosiaalisen median kanavia. **Sosiaalista mediaa puheenjohtajan roolissa** käytti kaksi puheenjohtajaa ja lähinnä hallituksen väliseen viestintään. Puheenjohtajista vain yksi seurasi isännöintialan yritystä sosiaalisessa mediassa. Nuoremmat puheenjohtajat hakivat Facebookissa sosiaalisen median verkostoltaan suosituksia. Eräs puheenjohtaja haki kilpailutusvaiheessa isännöintitoimistoja Facebookista ja kertoi haastattelussa yllättyneensä, kun monellakaan toimistolla ei ollut sivuja. Niillä puheenjohtajilla, jotka käyttivät sosiaalista mediaa, oli kaikilla Facebook käytössä. Tämän lisäksi käytössä oli vaihtelevasti Instagram, Twitter ja LinkedIn. Eräällä puheenjohtajalla oli lisäksi Pinterest ja Youtube käytössä. Suurimmalla osalla haastateltavista oli kuitenkin käytössään sähköposti ja Internet.

En mä kyllä noista käytä mitään taloyhtiön hommiin – –silloin [kilpailutusvaiheessa] mä kävin kattomassa, että onko noita Facebook-sivuja – –isännöintifirmoilla (PJ1 2017).

Isännöinnin **asiantunteva blogi** jakoi haastateltavien mielipiteitä. Iäkkäämmille haastateltaville blogin sähköisyys olisi este sen lukemiselle ja eräs puheenjohtaja ei todennäköisesti lukisi blogia, sillä uskoo tietävänsä isännöinnin perusteemoista riittävästi kokemukseensa kautta. Artikkeleissa täytyisi olla uutta tietoa, esimerkiksi tekniikasta tai lainsäädännöstä, jotta hän haluaisi lukea blogia. **Nuoremmat haastateltavat arvostaisivat** ajankohtaisia, asiantuntevia ja riittävän lyhyitä blogitekstejä. Ne puheenjohtajat, jotka eivät lukisi blogia sen sähköisen muodon vuoksi, arvostavat ja lukevat kuitenkin asiantuntevia artikkeleita kiinteistöalan lehdistä.

Jos törmäisin sellaiseen [blogiin] hakiessani jotain tietoa ja blogissa olisi aiheeseen liittyen tietoa, voisin lukeakin (PJ6 2017).

Isännöinnin **nettisivuilta toivottiin** yleistä selkeyttä ja tiedon löytymisen helpottamista. Esimerkiksi yhteystietojen tulisi löytyä oman otsikon alta nopeasti. Itse nettisivujen sisällöstä mainittiin, että erilaiset ladattavat PDF-oppaat toisivat lisäarvoa. Nuoremmat haastateltavat **olivat hakeneet hakukoneista** erilaista tietoa isännöintiin liittyen. Tietoa oli haettu remontteihin liittyen, esimerkiksi alan toimijoista ja hintatasosta. Nuoremmat haastateltavat olivat etsineet myös hakukoneesta muiden kokemuksia isännöintitoimistoista. Lisäksi haastateltavat olivat hakeneet yleisesti tietoa isännöintitoimistojen tarjonnasta, isännöintisopimusten sisällöstä, irtisanomisajoista ja vastuuasioista. Kokemattomammatt puheenjohtajat olivat hakeneet tietoa myös omaan tehtävään liittyen. Haastatelluissa nousi esiin myös se, että vaikka tietoa haettaisiin hakukoneesta, tiedon paikkansapitävyys halutaan varmistaa isännöitsijältä.

Selkeys, helppous, löydettävyys – –Nykyään kun on niin paljon erilaisia nettisivupohjia niin se esimerkiks, ettei sun tarvi rullata mihinkään alas, alas, alas asti löytääksesi, vaikka yhteystiedot (PJ4 2017).

Suurin osa haastateltavista **oli nähnyt isännöintitoimistojen mainontaa** kiinteistöalan lehdissä, osalle oli tullut myös postissa toimistojen esitteitä. Haastateltavat, jotka olivat mainoksia nähneet, kertoivat lukevansa ne läpi, mutta muita toimia ne eivät ole aiheuttaneet. Eräs vanhempi miespuolinen puheenjohtaja koki isännöinnin mainostamisen merkkinä siitä, ettei kyseisellä toimistolla ole tarpeeksi asiakkaita ja että he houkuttelisivat

asiakkaita edullisella hinnoittelulla, mutta lopulta nostaisivat hintaa. Nuoremmat haastateltavat eivät muistaneet nähneensä isännöintitoimistojen mainontaa lainkaan, vaan tieto isännöintitoimistojen tarjonnasta on tullut suositusten ja tuttujien kautta.

Niissä [kiinteistöalan lehdissä] mainostaa niin isännöintitoimistot, ikkunantekijät ja putkifirmat ja kaikki mitä kiinteistöön liittyy. Kyllähän niitä [mainoksia] tulee aina tietysti katsottua, että mitä maailmalla liikkuu. (PJ5 2017)

Haastateltavat kokivat muiden **suosittelut ja isännöintitoimistojen referenssit luotettavimmaksi tiedonlähteeksi** isännöintitoimiston hyvästä laadusta. Haastateltavat **toivoivat isännöinnin markkinoinnilta** muun muassa esimerkkejä remonttien toteutuksesta ja niihin liittyen, hyvistä ja huonoista käytännöistä. Lisäksi puheenjohtajat olisivat kiinnostuneita osallistumaan isännöintitoimiston järjestämään **asiakasiltaan**, jossa olisi aiheena jokin informatiivinen teema, ja jossa olisi toimiston isännöitsijät puhumassa. Näin muutenkin kuin oma isännöitsijä tulisivat tutuiksi.

Harva kuitenkaan päättää vaihtaa isännöintitoimistoa mainoksen perusteella. Kun ajatus isännöintitoimiston vaihdosta kypsyy, voi asiantuntevalla sisällöllä ja suositteluilla jäädä asiakkaan mieleen. (PJ1 2017.)

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Tulosten pohdintaa

Opinnäytetyön tutkimusongelmana oli selvittää, millainen isännöintiyrityksen asiakaslähtöisyyteen perustuvan markkinointistrategian tulisi olla.

Haastattelujen avulla pyrittiin selvittämään taloyhtiöiden **nykyisen isännöitsijän valintaprosessia**. Syyt, jonka takia isännöintiä lähdettäisiin vaihtamaan täytyisi olla riittävän isoja, jotta kilpailutusurakkaan ryhdyttäisiin. Päätökseen isännöitsijän vaihdosta vaikutti eniten tyytymättömyys nykyisen isännöitsijän toimintaan. Tyytymättömyyteen vaikutti koettu tunne siitä, että isännöitsijä ei hoida tehtäviään sovitulla tavalla. Haastateltavien taloyhtiöiden isännöintisopimus oli keskiarvoltaan kestänyt noin kuusi vuotta. Tarjouspyyntöjä lähetettiin kilpailutusvaiheessa keskimäärin 5-10 kappaletta. Isännöitsijän valintaan vaikuttaneet tekijät ovat jaettavissa isännöitsijän ominaisuuksiin ja isännöintitoimiston ominaisuuksiin.

Kilpailutusprosessiin mukaan otettujen isännöintitoimistojen valintaan vaikuttivat muiden suosittelut, hinnoittelu ja palvelun odotettu laatu. Palvelun laadun arvostus näkyi isännöintitoimiston ISA-auktorisoinnin arvostuksena kilpailutusvaiheessa. ISA-auktorisoinnin hyötyjen tunnettuuden parantamisessa on varaa, sillä vain 60 % Isännöintiliiton teettämään kyselyyn vastanneiden taloyhtiöiden isännöintitoimistot olivat ISA-auktorisoituja ja 20 % vastanneista ei tiennyt, onko toimisto auktorisoitu vai ei (KTI Kiinteistö-tieto 2017). Palvelun laadun arvostus näkyi myös palveluvalikoiman laajuuden arvostuksena ja isännöintitoimiston koon preferenssissä. Isännöintialan trendinä on isännöintiyritysten koon kasvu (Isännöinnin visio 2020, Hartikaisen 2014 mukaan). Haastateltavat olivat sitä mieltä, että pieni, perhe- tai yrittäjävetoinen isännöintitoimisto takaa edullisen, henkilökohtaisen ja laadukkaan palvelun sekä isännöitsijän innon työhönsä. Isännöintitoimiston koon kasvaessa, täytyykin sen kiinnittää huomiota siihen, että se säilyttää nämä ominaisuudet.

Tutkimuksista selviää, että ihannetilanne isännöinnin hinnoittelun kannalta olisi se, että kaikki ennalta arvattavat kulut kuuluisivat isännöinnin kuukausiveloitukseen (Hartikai-

nen 2014.) Isännöintiliiton teettämässä tutkimuksessa erillisveloitettavien palvelujen toivottu osuus kokonaishinnasta oli suurempi. Vastaajien (n=1643) mielestä 75-80 % isännöinnin kokonaiskuluista tulisi muodostua kiinteästä sopimushinnasta (KTI Kiinteistö-tieto 2017.) Haastattelujen tuloksista käy ilmi, että erillisveloitettavien palvelujen poistamista sopimuksesta kokonaan, tai niiden määrän vähentämistä, toivottiin.

Isännöitsijän ominaisuudet, jotka vaikuttivat valintaan, olivat isännöitsijän ikä, joka koettiin takeeksi kokemuksesta, isännöitsijän kiinnostuneisuus taloyhtiöstä eli tunne siitä, että yhtiö ei olisi vain yksi monien joukossa sekä isännöitsijän tuttuus puheenjohtajalle. Isännöitsijältä odotetaan myös läheistä ja henkilökohtaista palvelua.

Kilpailutusprosessi koettiin hankalaksi isännöintitoimistojen tarjousten vertailemisen, etenkin palvelujen ja hinnoittelun osalta. Myös se, että kilpailutettaessa isännöintitoimistoa isännöitsijän valintaan ei voida vaikuttaa, koettiin hankalaksi. Tämä asettaa paineita isännöintitoimistoille, joiden tulisi osata valita taloyhtiön tarpeisiin sopivin isännöitsijä, mutta kuitenkin pitää isännöitsijöiden työn kuormittavuus sopivalla tasolla.

Tutkimuksissa selvitettiin mielipiteitä **hyvän isännöitsijän piirteistä**. Hyvän isännöitsijän tulee olla sosiaalinen ja vuorovaikutustaitoinen. (Syrjä 2011; Alajärvi 2015.) Haastatellut isännöitsijät olivat myös sitä mieltä, että hyvä isännöitsijä tekee mitä on luvannut. Välillä isännöitsijä joutuu myös hoitamaan asioita, jotka eivät kuulu hänen tehtäviinsä, esimerkiksi huolehtimaan yksin elävien vanhusten pärjäämisestä. (Alajärvi 2015.) Opin- näytetyön tutkimuksen tulosten perusteella hyvän isännöitsijän ominaisuudet voidaan jakaa kolmeen kategoriaan, luonteenpiirteisiin, toiminnallisiin ominaisuuksiin ja ammatil- lisiin ominaisuuksiin.

Hyvän isännöitsijän luonteenpiirteiksi mainittiin sosiaalisuus, hyvät ihmissuhdetaidot ja jämäptiys asioiden hoidossa. Isännöitsijän luotettavuus on luonteenpiirre, joka myös nousi esiin useammassa tutkimuksessa hyvän isännöitsijän ominaisuutena (Syrjä 2011; Alajärvi 2015). Opin- näytetyössä luottamus isännöitsijään näkyi siten, että monikaan taloyhtiö ei räätälöinyt isännöintisopimuksensa sisältöä, vaan he luottivat isännöitsijän ammattitai- toon. Puheenjohtajat kuitenkin pitivät räätälöintimahdollisuutta tärkeänä, jotta talon eri- tyispiirteet voidaan ottaa sopimuksessa huomioon.

Hyvän isännöitsijän toimintaan liittyviä asioita olivat taloyhtiön tuntemus sekä kiinnostuneisuus tästä. Kiinnostuneisuus taloyhtiöstä ilmenee täsmällisenä asioiden hoitona ja taloyhtiössä käynteinä. Isännöintiliiton johtaja Maarit Joensuu pitää läpinäkyvää päätöksentekoa ja reaaliaikaisia tietoja taloyhtiön tilasta tärkeänä, sillä ne parantavat asiakaskokemusta. (Joensuu 2015). Digitalisaatio on keino parantaa päätöksenteon läpinäkyvyyttä ja tietojen reaaliaikaisuutta (Komi 2016). Päätöksenteon läpinäkyvyyteen liittyy myös se, että isännöitsijä myöntää virheensä ja on rehellinen. (Syrjä 2011.) Myös opinnäytetyön tutkimuksen tuloksista käy ilmi, että isännöitsijän päätöksenteon ja isännöitsijän toimien läpinäkyvyys on tärkeää isännöinnin asiakkaille.

Toiminnan läpinäkyvyyteen liittyy hyvä tiedottaminen useamman eri kanavan kautta, jossa tutkimusten mukaan on parantamisen varaa (Hartikainen 2014; Mäkelä 2015). Läpinäkyvään päätöksentekoon ja reaaliaikaiseen tiedottamiseen liittyy myös hyvä tavoitettavuus. Molemmista tutkimuksista käy myös ilmi, että vastaajat arvostavat helposti tavoitettavissa olevaa isännöitsijää. Syrjä tuli opinnäytetyössään samankaltaiseen tulokseen: isännöitsijöiden vastausajan tulisi haastateltujen mielestä olla korkeintaan päivä (Syrjä 2011). Isännöitsijän tavoitettavuus ja tiedottaminen koettiin tärkeäksi myös opinnäytetyön tutkimuksessa. Tulosten mukaan isännöitsijän tulisi vastata 1-2 päivässä ja toimittaa väliaikatieta, mikäli asian selvittäminen vie kauemmin.

Hyvän isännöitsijän ammatillisia piirteitä ovat tutkimusten mukaan kokemus työstä, ammattitaito, koulutus ja asiantuntijuus (Alajärvi 2015; Syrjä 2011). Samankaltaisia asioita nousi esiin myös tässä tutkimuksessa. Isännöitsijällä tulisi olla kokemusta esimerkiksi siitä, miten yhtiökokouksissa toimitaan. Isännöitsijän tulisi kuitenkin olla valmis kuuntelemaan muiden mielipiteitä eikä perustella tekemiään päätöksiä kokemuksensa perusteella. Hyvä isännöitsijä on myös asiantunteva ja ammattitaitoinen eli taitaa sekä hallinnolliset että rakennustekniset asiat. Teknisen alan koulutusta ja isännöinnin perustutkintoa arvostettiin myös.

Hyvän isännöitsijän piirteiden lisäksi arvostetaan hyvää isännöintitoimistoa. Hartikaisen, Syrjän ja Alajärven tutkimusten tuloksista käy ilmi, että puheenjohtajien tyytyväisyyteen vaikuttivat erityisesti hyvät henkilösuhteet isännöitsijän ja taloyhtiön hallituksen välillä (Syrjä 2011; Hartikainen 2014; Alajärvi 2015). Hyvät henkilösuhteet mainittiin jopa syyksi sille, että isännöintiä ei oltu kilpailutettu (Hartikainen 2014). Tässä tutkimuksessa nousi esiin se, että etenkin nuoremmat puheenjohtajat eivät ole henkilöityneet yhteen

isännöitsijään. Hyviä henkilösuhteita kyllä arvostetaan, mutta ne eivät kuitenkaan yksinään olisi riittävä peruste isännöintitoimiston vaihdolle. Mieluummin haastateltavat luottivat isännöintitoimiston hyvään asioiden tietämykseen, sen imagoon ja palveluvalikoimaan kuin yksittäiseen isännöitsijään.

Myös isännöintitoimiston asiakaspalvelun koetaan tuovan lisäarvoa (Hartikainen 2014; Mäkelä 2015). Tässä tutkimuksessa isännöintitoimiston asiakaspalvelun merkitys puolestaan jakoi haastateltavien mielipiteitä. Osalle riitti se, että he saavat asioitua oman isännöitsijän kanssa. Osa puolestaan arvosti isännöintitoimiston hyvää asiakaspalvelua, joka näkyy tavoitettavuutena ja fyysisenä läsnäolona. Haastattelujen tuloksista kävi ilmi, että toimistojen tulisi jakaa tehtäviä ja opettaa asiakkaat kysymään oikeita asioita oikeilta ihmisiltä. Esimerkiksi käytännön asioiden, kuten isännöitsijätodistuksen ja kirjeiden toimituksen tulisi haastateltavien mielestä olla toimistohenkilökunnan vastuulla.

Isännöitsijän tärkeimmiksi tehtäviksi on isännöinnin käsikirjassa määritetty isännöitsijän yhteistyö hallituksen kanssa, yhteistyökumppaniverkoston hyödyntäminen ja kehittäminen sekä isännöitsijän luottamus taloyhtiöön ja kumppaniverkoston (Isännöinnin käsikirja 2014, 28). Hyvinä käytäntöinä KV-Isännöinnin teettämässä kyselyssä pidettiin sitä, että teknisen isännöinnin palvelut olivat erillään hallinnollisesta isännöinnistä (Mäkelä 2015). Teknisten palvelujen koettiin tuovan lisäarvoa isännöintiin, selviää myös Hartikaisen tekemästä tutkimuksesta (Hartikainen 2014). Tässä tutkimuksessa tärkeimmiksi tehtäviksi koettiin taloyhtiön edun valvominen ja tähän liittyvät, esimerkiksi sopimusten kilpailuttaminen ja läpikäynti säännöllisin väliajoin, koettiin tärkeiksi tehtäviksi. Isännöitsijän tulisi pitää hallitus ajan tasalla, toimia remonteissa projektipäällikkönä, hoitaa yhtiön taloutta sekä huolehtia talon teknisestä kunnosta.

Seuraavaksi avataan haastateltavien mielipiteitä **digitaalisista palveluista isännöinnin apuna**. Isännöintiliiton teettämän tutkimuksen mukaan digitalisaatio ymmärretään ennen kaikkea aikaa ja rahaa säästävänä ilmiönä. Kun aikaa ei kulu rutiinitehtäviin, isännöitsijä voi keskittyä ydinosaamiseensa ja aikaa vapautuu asiakkaiden palveluun. (Isännöinnin digiselvitys 2016.) Tiina Komin kirjoittamassa artikkelissa haastateltiin neljää isännöitsijää digitalisaatioon liittyen. Artikkelissa selvisi, että isännöitsijät uskovat digitalisaation helpottavan viestinnän ja tiedottamisen monipuolistumista ja tehostavan sitä. (Komi

2016.) Sekä KV-Isännöinnin kyselyyn vastanneet että Hartikaisen tutkimukseen osallistuneet puheenjohtajat toivoivat lisää sähköisiä työkaluja viestinnän ja taloudenseurannan helpottamiseksi (Hartikainen 2014; Mäkelä 2015).

Tässä tutkimuksessa selvisi, että digitaalisten palvelujen tulisi olla helppokäyttöisiä ja niiden käyttöä tulisi opettaa ja markkinoida asukkaille, jotta niistä olisi hyötyä. Lisäksi digitaalisissa palveluissa tulisi ottaa huomioon taloyhtiön ikäjakauma, sillä kaikki eivät osaa tai halua käyttää digitaalisia palveluita. Digitaalisten palvelujen koettiin helpottavan etenkin isännöitsijän työtä. Esimerkiksi puhelinsovellus helpottaisi isännöitsijän ja huoltoyhtiön välistä yhteistyötä ja sähköisen kokousalustan koettiin mahdollistavan se, että ihmiset voivat osallistua kokoukseen mistä vain, esimerkiksi toiselta paikkakunnalta. Taloyhtiösivujen puolestaan toivottiin helpottavan tiedon löytymistä, esimerkiksi taloyhtiön teknisistä tiedoista ja remonttihuonehistoriasta. Lisäksi taloyhtiösivujen koettiin helpottavan ja monipuolistavan tiedottamista.

Tutkimuksessa selvitettiin **sosiaalisen median toimivuutta isännöinnin markkinoinnissa**. Sosiaalista mediaa ei juurikaan käytetä puheenjohtajan virassa, paitsi taloyhtiön sisäiseen viestintään eikä isännöintiä seurata siellä. Lisäksi vain nuoremmilla haastateltavilla oli sosiaalisen median kanavia. Puheenjohtajista lähes kaikki käyttävät nettiä ja sähköpostia. Tämänkaltainen tulos viittaa siihen, että sosiaalinen media ei välttämättä isännöinnissä ole paras mahdollinen markkinointikanava, toisin kuin tutkimuksen alussa oletettiin. Isännöinnissä toimiva markkinointikeino voisi sen sijaan olla asiantuntevat artikkelit tai blogitekstit. Artikkeleiden tulisi kuitenkin olla kieliasultaan sellaisia, että lukijat ymmärtävät tekstiä. Nettisivuilta toivottiin tiedon löytymisen helpottamista ja nopeuttamista. Ladattavat PDF-oppaat, joissa olisi tietoa esimerkiksi taloyhtiön hallituksen jäsenten tehtävistä, toisivat lisäarvoa.

Haastattelujen tuloksista käy ilmi, että vaikka tietoa haetaan netistä, tiedon oikeellisuus halutaan varmistaa ammattilaiselta. Isännöitsijän ylläpitämä ja ajankohtainen asiantuntijablogi voisi ohjata asiakkaat etsimään tietoa blogista ja säästää siten isännöitsijän aikaa ns. turhilta puheluilta. Myös referenssit ja suosittelut ovat tärkeässä osassa, kun arvioidaan isännöintitoimistoa. Esimerkit remonteista ja toimiston järjestämät informatiiviset asiakasillat mainittiin hyviksi keinoiksi herättää taloyhtiön päättäjien huomio.

6.2 Isännöintiin sopivan markkinointistrategian taustoitusta

Seuraavaksi käsitellään isännöintiyritykselle sopivia markkinointistrategisia ratkaisuja tutkimusten tulosten ja teoriassa ilmenneiden asioiden perusteella. Myös isännöinnissä, kuten muillakin aloilla asiakassegmentoinnin tulisi perustua yrityksen liiketoimintastrategiaan. Segmentointi on tärkeää, sillä isännöinnin asiakaskunta on hyvin laaja ja kirjava. Isännöintiyritysten asiakkaiden segmentointi voi perustua taloyhtiön kokoon, ikään tai sijaintiin, hallituksen kokeneisuuteen ja aktiivisuuteen, tai taloyhtiön kuormittavuuteen. Parempiin tuloksiin päästään, kun segmentointi perustellaan erilaisilla asiakastarpeilla. Osa asiakkaista arvostaa esimerkiksi kokonaispalvelua eli sitä, että kaikki taloyhtiön palvelut löytyvät saman katon alta. Osa taas arvostaa alhaista hintaa ja kilpailuttaa mieluummin esimerkiksi huoltoyhtiön itse. Asiakastarpeiden huomiointi voi tapahtua tutkimalla asiakkaiden ostoprosessia ja valintaan vaikuttavia tekijöitä sekä segmentoimalla asiakkaat taloyhtiön kiinteistötyypin mukaan (Hartikainen 2014).

Tuotteistamisen avulla konkretisoidaan palvelu ja arvolupaus niin asiakkaille kuin henkilöstöllekin. Isännöintiyritysten olisi kannattavaa tuotteistaa etenkin digitaaliset palvelut. Kun isännöintitoimisto tietää, mitä palveluun kuuluu, mitä se maksaa ja määrittelee palvelun kohderyhmän, on digitaalisetkin palvelut helpompi myydä taloyhtiöille niiden tarpeiden mukaisesti, unohtamatta kannattavuutta. Isännöintipalvelujen tuotteistamisessa määritetään, systematisoidaan ja dokumentoidaan toimiston sisäiset prosessit ja toimintatavat, jotka säästävät isännöitsijöiden aikaa ja vapauttavat aikaa asiakkaiden palveleminen. Isännöintitoimistojen kannattaa aloittaa tuotteistaminen määrittämällä ydinpalvelu, jonka lainsäädännön ja tutkimusten perusteella voitaisiin ajatella olevan taloyhtiön kiinteistöjen kunnossapito, talouden hallinta ja yhtiön juoksevien asioiden hoito. Lisäämällä ydinpalveluun tuotteistustekijöitä, kuten esimerkiksi jatkuva tavoitettavuus, sähköiset palvelut ja tiedon reaaliaikainen jakaminen, voidaan isännöintisopimus räätälöidä kunkin asiakkaan tarpeisiin sopivaksi.

Isännöintiyritysten kilpailukeinoja voivat olla sen erityisosaaminen jossakin asiassa, palveluvalikoiman laajuus ja monipuolisuus, laaja kumppaniverkosto, hyvin tuotteistetut palvelut, mikäli ne helpottavat asiakkaan ostoprosessia sekä hyvä yrityskuva ja tunnettuus, joihin voi toisaalta olla vaikea vaikuttaa itse. Tuotteistamiseen liittyvä, palvelujen

räätälöintimahdollisuus voi myös toimia kilpailukeinona. Myös hinnoittelua voidaan käyttää kilpailukeinona, joskaan se ei välttämättä ole kovin tehokasta, sillä tutkimusten mukaan asiakkaat eivät arvosta niinkään edullisinta hinnoittelua, vaan hyvää palvelua. Toisaalta kilpailukeinona voi toimia se, että isännöintitoimistolla on mahdollisimman vähän erillisveloitettavia palveluita. Lisäksi kilpailukeinoina voivat toimia isännöitsijän toimien ja päätöksenteon läpinäkyvyys sekä tietojen reaaliaikaisuus, kunhan näitä hyötyjä markkinoidaan oikein.

Isännöintiyritysten yksi tärkeimpiä markkinointikeinoja ovat suosittelut, joita tulee hyvin tehdyn työn kautta. Isännöintitoimistojen kannattaakin miettiä asiakkaiden suosittelujen systemaattista hyödyntämistä markkinoinnissaan, pyytämällä heiltä esimerkiksi referenssejä. Sisältömarkkinoinnilla tuotetaan lisäarvoa niin nykyisille asiakkaille asiantuntevien artikkeleiden avulla kuin luodaan hyvää yrityskuvaa potentiaalisille asiakkaille. Isännöintiyrityksen nettisivujen tulisi olla selkeät ja hyvin toimivat, sillä ne vaikuttavat sekä isännöintitoimiston yrityskuvaan että yrityksen sijoittumiseen hakutuloksissa.

Henkilökohtaisia ja hyviä suhteita isännöitsijään arvostetaan. Tämän vuoksi markkinointia voidaan tehdä isännöitsijöiden avulla, niin sanottuna työntekijälähettilyytenä, jossa he jakavat esimerkiksi omassa sosiaalisen median kanavissaan isännöintitoimiston artikkeleita ja valottavat isännöitsijän työn arkea. Isännöintiyrityksen johdon tulee sisäisessä markkinoinnissaan varmistaa, että työntekijät ymmärtävät ja sitoutuvat yrityksen toiminta-ajatukseen. Henkilöstön sitoutuminen yrityksen toiminta-ajatukseen näkyy asiakaspalvelutilanteissa ja sillä on suuri merkitys yrityksen yrityskuvalle.

7 POHDINTA

Alun perin tarkoituksena oli laatia toimeksiantajalle Outside-in -ajatteluun pohjautuva markkinointistrategia ja käsitellä teoreettisessa viitekehyksessä siihen liittyen asiakaskokemusta, asiakaslähtöisyyttä ja sisältömarkkinointia. Lopullisessa työssä Outside-in -ajattelua ei kuitenkaan painotettu niin paljoa kuin alun perin oli tarkoitus. Alkuperäisessä suunnitelmassa tarkoituksena oli tehdä hyvän isännöinnin piirteitä kartoittava, puolistrukturoitu puhelinhaastattelu 10-20 puheenjohtajalle. Tämän jälkeen tarkoituksena oli tehdä syvällisempi teemahaastattelu 2-3 puheenjohtajalle. Suunniteltua kaksivaiheista haastattelua ei kuitenkaan toteutettu, sillä hyvän isännöinnin piirteitä selvitettiin muista tutkimuksista ja kirjallisuudesta. Myös ajalliset haasteet vaikuttivat siihen, että tutkimus päätettiin toteuttaa yksivaiheisena. Muutoksista huolimatta, opinnäytetyö toteutui ajallisesti niin kuin suunniteltiin. Loppuvaiheessa edettiin suunniteltua nopeammin ja opinnäytetyö valmistui aikataulussa.

Jos nyt tekisin opinnäytetyön uudestaan, käyttäisin enemmän aikaa työn rajauksen ja toteuttamisen suunnitteluun. Tässä opinnäytetyöprosessissa etenkin teoreettisen viitekehysten ja markkinointistrategian osien rajaus oli vaikeaa ja työstä uhkasi tulla alussa liian laaja. Loppujen lopuksi uskon rajanneeni työn käsittelemään toimeksiantajan tarpeiden kannalta oikeita asioita.

Tutkimuksellisessa kehittämistyössä on huomioitava sekä tutkimuseettiset säännöt että yritysmaailman etiikka. Tutkimuksen eettisyyteen vaikuttavat tutkijan rehellisyys ja huolellisuus kehittämistyön aikana. Tutkijan on eettisyyden nimissä varmistettava, että kehitystyön toimeksiantaja tietää oman roolinsa ja tietää, mitä tutkija on tekemässä ja miksi. Tutkimuseettisistä syistä vastaajien anonymiteetti ja yksilöimättömyys on taattava niin, että vastaajat tietävät tämän. Myös tulosten yleistämisessä on oltava varovainen etiikan nimissä. (Ojasalo ym. 2014, 48-49.) Tutkimuksen eettisyyden varmistaminen tulisikin aloittaa heti työn alussa. Tekijän tulisi varmistaa tavoitteen ja tarkoitusten, aineistonkeruun sekä aineiston analysoinnin ja tulosten tulkinnan eettisyys. Myös tutkittavien suostuminen tutkimukseen vapaaehtoisesti ja tietoisesti, tulee varmistaa. (Hirsjärvi ym. 2014, 24-25.)

Opinnäytetyön alustava aihe oli lähtöisin opinnäytetyön tekijältä. Tekijä päätti yhdessä toimeksiantajan kanssa opinnäytetyön toteutuksesta. Toimeksiantajan rooli opinnäytetyön aikana oli toimittaa tietoa heidän toiminnastaan ja ohjata opinnäytetyön tekijää tarvittaessa. Eettisyyteen vaikuttaa myös se, että haastattelujen vapaaehtoisuutta korostettiin ja tutkimuksen tavoitteesta kerrottiin avoimesti puhelimesta. Näin jälkikäteen voidaan miettiä sitä, minkälainen vaikutus haastateltavien osallistumishalukkuuteen oli haastattelun palkkiosta etukäteen kertominen. Koska haastateltavien valinta tutkimukseen oli harkinnanvaraista ja haastattelujen vapaaehtoisuutta sekä puheenjohtajien omien mielipiteiden tärkeyttä korostettiin useaan otteeseen, ei palkkiosta etukäteen kertomisen katsota vaikuttaneen tutkimuksen luotettavuuteen tai eettisyyteen. Haastattelun sopimiseen tähtäävän puhelun aikana kerrottiin, että tutkimus tehdään osana opinnäytetyötä ja esiteltiin tutkimuksen tekijä. Opinnäytetyön toimeksiantajan identiteettiä ei kuitenkaan kerrottu tutkimuksen luotettavuuden nimissä.

Eettisyyteen vaikuttaa myös se, että haastateltavien tietoisuus tutkimuksen tavoitteista varmistettiin. Puhelun aikana sekä tutkimuksen alussa haastateltaville painotettiin sitä, että haastattelumateriaali on ainoastaan tutkijan käyttöön eikä nauhoja luovutettaisi ulkopuolisille. Lisäksi korostettiin sitä, että tutkimuksen tulokset julkaistaisiin siten, että yksittäisen vastaajan tunnistaminen olisi mahdotonta ja että haastattelumateriaali tuhottaisiin tutkimuksen päätyttyä.

Kaikissa tutkimuksissa tulisi arvioida tutkimuksen luotettavuutta. Validiteetilla eli pätevyydellä arvioidaan sitä, että tutkittiinko sitä, mitä oli tarkoitus. (Toikko & Rantanen 2009, 122; Hirsjärvi ym. 2014, 231.) Kerätyn aineiston tulisi myös vastata tutkimusongelmaan (Valli ym. 2010, 23). Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta kasvattaa tutkimusprosessin vaiheiden tarkka dokumentointi ja raportointi. (Hirsjärvi ym. 2014, 231-232; Ojasalo ym. 2014, 105.) Tutkimuksesta tulisi dokumentoida olosuhteet ja paikat, joissa aineisto kerättiin, haastatteluihin käytetty aika, mahdolliset häiriötekijät haastattelujen aikana sekä se millä perusteella analyysi tehtiin. Myös tulosten tulkinta tulisi perustella. (Hirsjärvi ym. 2014, 232-233) Myös tutkijan osallisuus eli subjektiivisuus tai objektiivisuus haastattelujen aikana vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen (Saarela-Kinnunen & Eskola 2010, 191).

Opinnäytetyön tutkimusongelmana oli selvittää, millainen isännöintiyrityksen asiakaslähtöisyyteen perustuvan markkinointistrategian tulisi olla. Tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin saatiin kattava vastaus haastattelujen, kirjallisuuden ja muiden tutkimusten avulla. Tutkimusprosessin tarkempi eteneminen, haastatteluolosuhteet ja häiriötekijät ovat dokumentoitu kappaleessa 4.4.

Opinnäytetyön luotettavuutta lisäävät huolellinen valmistautuminen tutkimukseen, tutkimuksen vaiheiden ja tehtyjen ratkaisujen huolellinen perustelu ja dokumentointi. Tehtyjen johtopäätösten luotettavuutta lisäävät hyvän isännöinnin piirteiden kerääminen useasta eri lähteestä, kuten kirjoista, ohjeistuksesta, artikkeleista ja tutkimuksista. Koska tutkijan osallisuus haastattelutilanteissa tiedostettiin etukäteen, pystyttiin kiinnittämään huomiota siihen, että tutkija ei vaikuta haastateltavien mielipiteisiin tai vastauksiin. Haastattelut olivat luonteeltaan keskustelunomaisia eikä luonnottomaan objektiivisuuteen pyrittykään.

Koska taloyhtiöt arvostavat hyviä ja henkilökohtaisia suhteita isännöitsijän kanssa, on työntekijöiden sitouttaminen yritykseen äärimmäisen tärkeää. Isännöintitoimistojen kannattaakin laatia suunnitelma, jolla se pitää hyvät työntekijät palveluksessaan. Markkinointia ajatellen isännöintiyritysten kannattaisi miettiä sähköpostin käyttöä markkinointikanavana. Sen avulla voitaisiin levittää kohdennettua tietoa isännöinnistä ja ajankohtaisista asioista. Sen tulisi kuitenkin aidosti tuottaa lisäarvoa asiakkaille, joten sen käytön onnistumisen varmistamiseksi kannattaisi laatia erillinen suunnitelma.

LÄHTEET

Achrén, A-M. 2013. Asiantuntijapalvelujen markkinoinnin kehittäminen. Liiketalouden koulutusohjelma. Metropolia ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Airo, J. Strategi. 2017. Kuinka löydät tien asiakkaasi luo digimarkkinoinnin viidakossa. Luento. 24.04.2017. Tampereen kauppakamari.

Alajärvi, A. 2015. Isännöitsijänä asunto-osakeyhtiössä. Liiketalouden koulutusohjelma. Satakunnan ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Asunto-osakeyhtiölaki 22.12.2009/1599

Bernardo, R. 2017. Lecture 13 - Marketing strategy definition. Videoluento. <https://www.coursera.org/learn/marketingplan/lecture/UNdEN/marketing-strategy-definition> Katsottu 27.06.2017.

Bradley, S. 2015. Win the Game of Googleopoly - Unlocking the Secret Strategy of Search Engines. Yhdysvallat, New Jersey: John Wiley & Sons, Incorporated

Falck-Hvilstafeldt, M. 2016. Digitaalinen isännöintiyritys on huippuhyvä bisnes. Blogikirjoitus. Julkaistu 9.11.2016. Luettu 10.5.2017. <http://www.lisavirtaa.fi/digitaalinen-isannointiyritys-on-huippuhyva-bisnes/>

Grönroos, C. 2010. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Juva: WS Bookwell Oy

Eskola, J. & Vastamäki, J. 2010. Teemahaastattelu: Opit ja opetukset. Teoksessa Aaltola J. & Valli R (toim.). Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. 3.painos. Jyväskylä: PS-kustannus. 26-44.

Hakola, I. & Hiila, I. 2012. Strateginen ote verkkoon: tavoita & sitouta sisältöstrategialla. Helsinki: Sanoma Pro

Hartikainen, H. 2014. Asiantuntijapalvelujen kehittäminen isännöintialan yrityksessä. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Tuotantotalouden tiedekunta. Diplomityö.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press Oy, Yliopistokustannus, HYY Yhtymä

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2014. Tutki ja kirjoita. 19. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hyvä Isännöintitapa. 2008. ISA. Ohjeistus. Voimassa 18.09.2008 lähtien. Luettu 29.05.2017. <http://www.isayhdistys.fi/hyvaisannointitapa/>

Isännöinnin Auktorisointi ISA ry. 2017. Taloyhtiölle. WWW-sivut. Luettu 17.7.2017. <http://www.isayhdistys.fi/taloyhtiolle/default.aspx>

Isännöintialan digiselvitys 2016. Isännöintiliitto. Tutkimusraportti. Luettu 21.06.2017. <https://www.slideshare.net/Isannointiliitto/isnnintialan-digiselvitys-2016>

- Isännöintiliitto 2017a. Isännöinnin tulevaisuus. WWW-sivu. Julkaistu 01.02.2017. Luettu 24.5.2017. <https://www.isannointiliitto.fi/mita-on-%20isannointi/isannoinnin-%20tulevaisuus/>
- Isännöintiliitto. 2017b. Isännöitsijän työkuorma haastaa koko alaa. Artikkel. Päivitetty 29.6.2017. Luettu 15.8.2017. <https://www.isannointiliitto.fi/ajankohtaista/isannöitsijan-työkuorma-haastaa-koko-alaa/>
- Isännöintiliitto. 2017c. Mitä on Isännöinti? WWW-sivu. Luettu 19.6.2017. <https://www.isannointiliitto.fi/mita-on-isannointi/>
- Isännöinnin käsikirja 2015. 2014. 16. painos. Helsinki: Kiinteistöalan Kustannus Oy
- Joensuu, M. 2017. Faktoja isännöintialasta. Blogikirjoitus. Julkaistu 18.05.2017. Luettu 19.05.2017. <https://pihaparlamentti.fi/2017/05/faktoja-isannointialasta/#more-3048>
- Joensuu, M. 2015. Hyvän isännöinnin jäljillä. Blogikirjoitus. Julkaistu 6.10.2015. Luettu 16.07.2017. <https://pihaparlamentti.fi/2015/10/hyvan-isannoinnin-jaljilla/#more-2564>
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Toim. Teemu Makkonen. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Karjaluoto, H. 2016. Asiakas on aktiivinen etsijä. Blogiteksti. Julkaistu 12.10.2016. Luettu 21.6.2017. <http://www.lisavirtaa.fi/asiakas-on-aktiivinen-etsija/>
- Komi, T. 2016. Isännöintipalvelut digitalisoituvat. Artikkel. Julkaistu 9.9.2016. Luettu 29.9.2017. <https://www.kotitalolehti.fi/2016/09/isannointipalvelut-digitalisoituvat/>
- Kotler, P. & Keller, K. 2009. Marketing Management. 13. painos. Yhdysvallat, New Jersey: Pearson Education.
- KTI Kiinteistötieto Oy. 2017. Isännöintipalkkiot 2017. Tutkimus. Julkaistu 12.04.2017. Tulostettu 4.5.2017. Tutkimuksen toimeksiantaja: Suomen Kiinteistöliitto Ry.
- Kumar, V. & Bharath, R. 2012. Chapter 7; Customer lifetime value management: strategies to measure and maximize customer profitability. Teoksessa Shankar V. & Carpenter G. (ed.) Handbook of Marketing Strategy. Iso-Britannia, Gheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, 107-148.
- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen P. (toim.) 2007. Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Lehtinen, U. & Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut. Tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. 1. Painos. Helsinki: Werner Söderström Oy.
- Lowenstein, M. 2014. Customers Inside, Customers Outside: Designing and Succeeding With Enterprise Customer-Centricity Concepts, Practices, and Applications. Business Expert Press.
- Lummikko, A. Isännöitsijä, osakas. 2017a. Haastattelu 16.6.2017. Haastattelija Erämaja, P. Tampere.

Lummikko, A. Isännöitsijä, osakas. 2017b. KV-isännöinnin visio ja missio. Sähköpostiviesti. Anne.lummikko@kv-isannointi.net. Luettu 31.7.2017.

Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus – palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. 2.painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Mainostoimisto Dude. 2015. Hakukoneoptimointi – Se parempi SEO-pikaopas. Blogikirjoitus. Julkaistu 19.01.2015. Luettu 26.05.2017. <https://www.dude.fi/hakukoneoptimointi-se-parempi-seo-pikaopas>

Manning, H. & Bodine, K. 2012. Outside in: the power of putting customers at the center of your business. Amazon Publishing.

Mathewson, J. & Moran, M. 2016. Outside-In Marketing: Using Big Data to Guide your Content Marketing. 1. painos. Yhdysvallat, Indiana: Pearson plc.

Mäkelä, K. Isännöitsijä. Tampereen KV-Isännöinnin asiakastyytyväisyyskysely 2015. Sähköpostiviesti. Kari.makela@kv-isannointi.net. Luettu 04.06.2017.

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

Parantainen, J. 2008a. Tuotteistaminen: rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. 3. painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Parantainen, J. 2008b. Tuotteistamisen pikaopas 3.0. Noste Oy. Opas. Julkaistu 14.10.2008. Luettu 05.07.2017. http://tiimiakatemia.files.wordpress.com/2009/10/tuotteistajan_pikaopas3.pdf.

Pehkonen, P. 2016. Hakukoneoptimointi eli SEO – Mitä se on ja miten se tehdään? Hehkumarketing. Artikkelit. Julkaistu 30.6.2016. Luettu 10.8.2017. <https://www.hehkumarketing.com/sisaltomarkkinointi/hakukoneoptimointi-eli-seo-mita-se-on-ja-miten-se-tehdään/>

Peppers, D. & Martha Rogers. 2016. Managing customer relationships – A strategic framework. 3.painos. Yhdysvallat, New Jersey: John Wiley & Sons, Incorporated

Saarela-Kinnunen, M. & Eskola, J. 2010. Tapaus ja Tutkimus = Tapaustutkimus? Teoksessa Aaltola J. & Valli R (toim.). Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. 3.painos. Jyväskylä: PS-kustannus. 189-199.

Sipilä, J. 1996. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. Porvoo: WSOY.

Sipilä, J. 1999. Asiantuntijapalvelujen markkinointi. 3. painos. Porvoo: WSOY.

Syrjä, M. 2011. Balanced Scorecard- Asiakasnäkökulman hyödyntäminen CASE: Päijät-Hämeen Kiinteistö-Isännöinti Oy. Liiketalouden koulutusohjelma. Lahden ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Tampereen KV-Isännöinti. 2016. Yritysesittely. www-sivu. Luettu 1.9.2017. <http://kv-isannointi.net/yritys/>

Tanner, J. 2014. Analytics and dynamic customer strategy - Big Profits from Big Data. Yhdysvallat, New Jersey: Wiley.

Tikkanen, H. 2005. Markkinoinnin johtamisen perusteet. 2.painos. Helsinki: Talentum Media Oy

Tikkanen, H. & Vassinen, A. 2010. StratMark: Strateginen markkinointiosaaminen. 2. painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta; näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampereen Yliopistopaino.

Tuominen, T., Järvi, K., Lehtonen, M., Valtanen, J. & Martinsuo, M. 2015. Palvelujen tuotteistamisen käsikirja. Helsinki: Unigrafia Oy.

Vahvaselkä, I. 2004. Asiantuntijan myyntitaito. Onnistuneen markkinoinnin ja myyntityön perusteita. Helsinki: Oy Finn Lectura Ab.

Varadarajan, R. 2012. Chapter 2; Strategic marketing and marketing strategy. Teoksessa Shankar V. & Carpenter G. (ed.) Handbook of Marketing Strategy. Iso-Britannia, Gheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, 107-148.

Vilka, H. 2005a. Tutkimusmetodeja ammatilliselle kentälle. PDF-oppikirja. Tulostettu 21.8.2017. <http://hanna.vilka.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-kehita%20C3%A4.pdf>

Vilka, H. 2005b. Tutki ja kehitä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelurunko

Miten päädyitte nykyiseen isännöitsijään?

- Onko teillä käytössä taloyhtiöstrategia; eli tavoitteet ja suunnitelma siitä, mihin suuntaan yhtiötä tulisi kehittää?
- Mitä odotat isännöinniltä? (--> ostajaprofiilien määrittäminen)
pakollisten tehtävien hoitoa minimikustannuksilla, sijoittajan näkökulma
hyvää ja kokonaisvaltaista palvelua, ns. henkilökohtaista isännöitsijää → Hinnalla ei niin
väliä
- Kilpailutatteko isännöintisopimustanne usein? (= tavoitteena ostoprosessin määrittäminen)

Mitä asioita arvostatte hyvässä isännöitsijässä?

- Onko taloyhtiötä koskevien asioiden päätöksenteon läpinäkyvyys tärkeää? Miten tämä näkyy/Mitä muuttaisitte?
- Kuinka tärkeänä pidät hyviä henkilösuhteita isännöitsijän kanssa? Olisitko valmis vaihtamaan isännöintitoimistoa isännöitsijän perässä?
- Arvostatteko enemmän isännöitsijän pitkää uraa ja kokemusta, vai innovatiivista ja nuorta isännöitsijää?
- Tiedätkö minkälaisia isännöinnin tutkintoja on olemassa ja miten ne eroavat toisistaan? Onko isännöitsijän koulutuksella kuinka suuri merkitys? Miksi?
- Mitä mieltä olette isännöintiyrityksen ISA-auktorisoinnista?
- Kuinka nopeasti isännöitsijän tulisi vastata esitettyyn kysymykseen/ratkaista ongelma?
- Koetteko, että isännöintitoimiston hyvä asiakaspalvelu tuo lisäarvoa? Miten hyvä palvelu näkyy?

Mitkä ovat isännöitsijän tärkeimmät tehtävät?

- Mitä toivoisitte lisää? Mitä uutta toivoisitte isännöintipalveluilta?
- Miten selkeäksi koette isännöintisopimuksen sisällön?
- Mitä mieltä nykyisen isännöintipalvelunne hinnoittelusta? Tiedätkö mistä koostuu?
- Kuinka tärkeänä pidät isännöintipalveluiden räätälöimismahdollisuutta? → Juuri sellainen isännöinti kun on tarvetta

Miten digitaaliset palvelut mielestänne toimivat isännöintipalvelujen apuna?

- Onko teillä taloyhtiöisivut käytössä, koetko ne hyödylliseksi?
- Voitko kuvitella käyttäväsi sähköistä kokousalustaa? (kuten skypeä) Miksi, miksi et?
- Voisitko kuvitella käyttäväsi isännöinnin puhelinsovellusta? (Sovellus, jonka avulla voisi ottaa kuvan esim. viasta asunnosta ja laittaa isännöitsijälle ja jossa olisi tieto esimerkiksi siitä, koska huoltoyhtiöstä on viimeksi käyty ja mitä tehty) Toisiko sovellus lisäarvoa?
- Mitä mieltä olisit siitä, jos kokousten pöytäkirjat olisivat sähköisessä muodossa?

Miten käytät sosiaalista mediaa taloyhtiön puheenjohtajan roolissa?

- Mitä somekanavia käytät?
- Mitä teet somessa/netissä? Onko kanavilla tiettyjä käyttötarkoituksia
- Luetko/voisitko harkita lukevasi isännöinnin blogeja?
- Millaista sisältöä arvostaisit nettisivuilla? Toisiko asiantunteva blogi lisäarvoa?
- Millaista isännöintitoimistojen markkinointia/mainontaa olet nähnyt?
- Oletko hakenut/etsinyt isännöintiä hakukoneista, millä hakusanoilla?

Liite 2. Haastattelujen saatekirje/tiivistelmä tutkimuksen tarkoituksesta

Hei!

Opiskelen Tampereen ammattikorkeakoulussa liiketaloutta viimeistä vuotta. Teen opintoihini kuuluvaa lopputyötä, jossa selvitän haastattelututkimuksen avulla taloyhtiöiden puheenjohtajien näkemyksiä hyvän isännöinnin tekijöistä ja heille lisäarvoa tuottavista asioista.

Lähestyn teitä tutkimuksen tiimoilta, sillä olettehan asiantuntija isännöintipalvelujen arvioinnissa. Haastattelussa keskustellaan hyvän isännöinnin piirteistä, sekä lisäarvoa tuottavista palveluista ja tekijöistä. Lisäksi haastattelussa käsitellään digitaalisten palvelujen käyttöä isännöinnissä. Haastattelu on teille vapaaehtoinen.

Haastattelut pyritään toteuttamaan ajalla 5.9.-12.9. ja siihen olisi hyvä varata aikaa noin tunti. Palkaksi vaivannäöstänne saatte 30 euron lahjakortin Piemonte-ravintolaan. Haastattelut toteutetaan teille vaivattomimmassa, rauhallisessa paikassa, esimerkiksi teidän kotonanne, tai yhtiönne yhteisissä tiloissa. Toivon, että annatte minulle mahdollisuuden nauhoittaa, sekä tehdä muistiinpanoja haastattelun aikana, jotta työni tulosten analysointivaiheessa olisi helpompaa.

Haastattelumateriaali on ainoastaan tutkijan käyttöön eikä nauhoja tai muistiinpanoja luovuteta ulkopuolisille. Tutkimuksen tulokset julkaistaan siten, että yksittäisen vastaajan tunnistaminen on mahdotonta. Tutkimusaineisto säilytetään huolellisesti tutkimuksen ajan ja haastattelumateriaali tuhoaan tutkimuksen päätyttyä henkilötietolain (523/1999) mukaisesti.

Antoisaa keskustelua odottaen,

Pinja Erämaja