



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

# Kiinteistöpalvelu ELMO Ky:n laajentumisstrategia laatua ja markkinointia tehostamalla

Laitinen Niko, Österholm Tommy

2018 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Lohja

## Kiinteistöpalvelu ELMO Ky:n laajentumisstrategia laatua ja markkinointia tehostamalla

Laitinen Niko, Österholm  
TommyLaitinen Niko, Österholm  
Tommy  
Liiketalous  
Opinnäytetyö  
Kesäkuu, 2018 2018

Laitinen Niko, Österholm Tommy

Vuosi

2018

Sivumäärä

37

---

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli tarjota ELMO Ky:lle suunnitelma yrityksen laajentamiseen ja kilpailukyvyyn lisäämiseen. Lähtökohtina tässä työssä olivat kiinteistöhuoltoyritys ELMO Ky:n tarpeet laajentaa yritystään. Työmme käsitteli kokonaisuudessaan laatua, markkinointia, asiakaspalvelua ja strategiaa ja niiden hyödyntämistä pienen yrityksen toimesta. Toimeksiantajamme pyrki kasvattamaan yritystä ja mahdollisesti myymään sen isommalle kilpailijalle tulevaisuudessa. ELMO Ky oli neljä henkeä työllistävä pieni perheyritys, joka tarjosi kiinteistönhoidon palveluita asiakkailleen pk-seudulla.

Työ pohjautui laadulliseen tutkimukseen, joka koostui haastatteluista. Olimme pyrkineet haastatteluilla saamaan laajempaa ja puolueettomampaa tietoa toimialasta ja sen tavoista. Haastattelujen perusteella loimme saturaatiotaulukon toistuvien vastausten perusteella. Lähestyimme haastattelujen osalta seitsemätoista henkilöä, joista viisi vastasi. Viitekehystä oli myös pohjustettu kirjallisilla ja sähköisillä oppimateriaaleilla.

Keskeinen tulos oli toimialakohtainen toimintasuunnitelma, jota täydensi haastatteluista saatu, suhteellisen yksinäinen kiinteistöhuollossa vaikuttava kriteeristö. Huomasimme esimerkiksi, että laadun arvostus oli korostunut, mutta silti siitä voitiin taloyhtiöiden toimesta joustaa hinnan ollessa suhteellisen alhaisella tasolla. Tuloksena toimeksiantajallemme loimme yksinkertaistetun laajentumissuunnitelman muutaman henkilön pk-yritykselle, joka voi muuttaa markkina-asemaansa panostamalla uuteen tekniikkaan ja soveltamalla niitä työprosesseissa.

Tarjosimme ELMO Ky:lle käytännön neuvoja koskien laadun, markkinoinnin ja asiakaspalvelun parantamista. Neuvot koskivat yrityksen siirtymistä digitaalisiin työvälineisiin, muun muassa työntekijöiden tehokkuuden seuraaminen Glympse-ilmaisohjelmalla ja palveluvalikoiman räätälöiminen asiakkaan tarpeiden mukaan. Muunsimme haastatteluiden ja kirjallisen lähdemateriaalin mahdollisimman konkreettiseen muotoon tässä toiminnallisessa työssä. Kiinteistönhoidoalalla suoramyynti ja -markkinointi ei ole kovin yleistä ja ELMO Ky:llä olisi mahdollisuus erottua niillä samankokoisista kilpailijoistaan. Yrityksen toimintatavat olivat konservatiiviset ja esimerkiksi digitalisaation kautta voitiin ottaa uusia vaikutteita työhön ja jalostaa niitä omaan toimintaan sopiviksi. Toimeksiantaja koki ideamme hyödyllisiksi ja aikoi muuttaa asioita liiketoiminnassaan ehdotustemme mukaisiksi.

Laitinen Niko, Österholm Tommy  
Laitinen Niko, Österholm Tommy

Property management company ELMO SCS expansion plan by optimizing quality and marketing

Year 2018	2018	Pages	37
-----------	------	-------	----

---

The purpose of this thesis was to provide ELMO SCS a plan to expand their business and add to its competitiveness. The starting point of this thesis was the ELMO SCSs need to expand their business. Our thesis covered the areas of quality, marketing, customer service and strategy and how a small company can apply them. Our employer was aiming to expand their business and possibly to sell it to a bigger player on the market in the future. ELMO SCS is a small family company that employs four people and provides property management to its clients in the capital area.

Our thesis was based on qualitative research, which consisted of interviews. We strived to gain a wider and more neutral view of the market and its habits. Based on our interviews we created a saturation chart for answers that were more common. We reached seventeen people with our interview requests, of whom five responded. The frame of reference was also expanded with literary sources and digital study material.

The crucial result was an industry specific plan of action, which was supplemented with relatively uniform information provided by the interviews. For example, we noticed that the emphasis on quality was highlighted, but it could still be compromised if the price of service was low enough. As a result, we created a simplistic growth plan for their business of four people, which can improve their competitiveness on the market by harnessing new technology and applying it in their business processes.

We provided ELMO SCS practical pieces of advice regarding quality, marketing and customer service. The advice was about moving the company more towards the digital tools, i.e. employee efficiency tracking via Glympse app and tailoring their list of services more towards the needs of the clients. We transformed the information from interviews and literary sources into more practical form in this functional thesis. In the market of property management direct sales and marketing is not very common phenomenon and ELMO SCS would have a chance here to differentiate from competitors of their size. The company's methods were conservative and for example through digitalization new influences can be added to the business and refined to their advantage. Our employer felt that our ideas were useful and planned to change processes in their business according to our suggestions.

Keywords: property management, marketing, expansion strategy, quality

## Sisällys

1	Johdanto .....	7
1.1	Yritysesittely.....	7
1.2	Tutkimuksen tausta.....	8
1.3	Tarkoitus ja tavoitteet.....	8
1.4	Keskeiset käsitteet .....	8
2	Kasvuun strategialla .....	9
2.1	Kilpailuvalttina strategia .....	10
2.2	Strategian monimuotoisuus .....	10
2.3	Strategia pk-yrityksen laajentumisessa .....	11
2.4	Viiden kilpailuvoiman malli - Porterin analyysi.....	12
2.5	Asiakaslähtöisyys.....	14
3	Markkinointi ja laatu osana strategiaa .....	15
3.1	Yrityksen sisäinen markkinointi .....	16
3.2	Markkinointiajattelu.....	17
3.3	Laatu .....	17
3.4	Laatu käsitteenä .....	18
3.5	Laatujohtaminen.....	19
4	Tutkimusmenetelmät .....	20
4.1	Laadullinen tutkimus .....	21
4.2	Teemahaastattelu .....	22
4.3	Saturaatio .....	23
5	Toimiala-analyysi.....	23
5.1	Viiden kilpailuvoiman geneerinen malli.....	24
5.2	Toimialahaastattelut .....	25
5.2.1	Hallituksen puheenjohtaja .....	25

5.2.2	Isännöitsijä .....	26
5.3	Saturaatiotaulukko.....	27
6	Kilpailukyvyyn kasvattaminen .....	30
6.1	Teknologian ja sosiaalisen median hyödyntäminen .....	30
6.2	Brändäys ja sosiaalinen media .....	31
6.3	Asiakaspalvelu ja laatu.....	32
6.4	SWOT-analyysi .....	33
7	Toimintastrategia .....	34
8	Yhteenveto ja eettisyys .....	36
8.1	Eettisyys .....	37
	Lähteet .....	38
	Kuviot .....	40
	Taulukot .....	41
	Liitteet.....	42

## 1 Johdanto

Kiinteistöhuoltoalalla toiminta on pitkälti pysynyt vanhan kaavan mukaisena ja uusia tietokantajärjestelmiä on otettu ammattikäyttöön vasta lähivuosina. Elektronisten työkalujen hyödyntäminen on ensiarvoisen tärkeää liiketoiminnan kehittämisen ja kilpailukyvyyn lisäämisen rakentamisessa. Pk-yrityksen laajentuessa myös työtaakka kasvaa, ja lisähenkilöstön palkkaamisen lisäksi on hyvä ottaa käyttöön modernit elektroniset työvälineet työn hallinnoimisen ja koordinoimisen tueksi. Tässä työssä aiomme käsitellä kilpailukyvyyn parantamista pk-yrityksen maltillisen laajentumisen yhteydessä. Kiinteistöalalla on pari isoa toimijaa, jotka kahmivat suuren osan tarjolla olevista kohteista. Projektien kilpailutustilanteessa isot toimijat tarjoavat kustannustehokkaimman vaihtoehdon ja väistämättä laatu kärsii. Näin ollen pienen yrityksen kilpailukyky perustuu yksinomaan henkilökohtaisempaan palveluun ja parempaan työnlaatuun.

Laadun kärsiessä asukastyytyväisyys myös laskee. Tämä korostuu ruuhka-aikoina, jotka painottuvat varsinkin talviesonkiin. Talvella olennaisimmissa osissa ovat lumenluonti ja hiekoitus. Lumenluonnin laiminlyöminen tai huono toteuttaminen voivat johtaa liikennekaaokseen ja aiheuttaa suurta vaivaa myös asukkaiden kiinteistöissä liikkumiselle. Hiekoituksen laiminlyöminen voi johtaa terveydellisiin haittoihin varsinkin vanhemmille asukkaille. Kesäisin ja syksyisin kiinteistöhuolto keskittyy enemmän yleisen viihtyvyyden takaamiseen, kuten esimerkiksi nurmikoiden ja pensaiden hoitamiseen. Kunnostus- ja rakennustyöt hoidetaan myös pääasiassa kesäisin.

Asukastyytyväisyyden ylläpitäminen oikeanlaisella asiakaspalvelulla on ensiarvoisen tärkeää. Laajentuakseen yrityksen on myös kasvatettava asiakaskuntaansa ja ylläpitää näiden asiakkaiden kiinteistöjen kuntoa.

Yrityksen laajentumisessa avainasemassa toimii toteutettavissa oleva strategia. Suunnitelman luomisessa tärkeimmiksi osiksi muodostuvat oman toiminnan tarkka tunteminen, sekä strategian perinpohjainen suunnittelu.

### 1.1 Yritysesittely

Kiinteistöpalvelu ELMO Ky on vuonna 2005 perustettu kiinteistöhuollon yritys. Alalla omistajat ovat olleet kuitenkin jo vuodesta 1989. Sen toimialueina ovat Helsinki, Espoo ja Lohja. Yritys on perheyritys, jonka henkilöstö koostuu kahdesta osa-aikaisesti työntekijästä ja omistajapariskunnasta. ELMO Ky:n tarjoamat palvelut ovat talonmiespalvelut, huoneistoremontit, piha- ja viheralueiden hoidot, lumityöt, hiekoitukset ym. liukkauden torjunta, 24h avainpäivystyksen, siivouspalvelut: porraskäytävät, toimisto- ja sopimussiivoukset. Palvelun tapa painottuu henkilökohtaisuuteen ja yrityksen henkilökunta tuntee hoitamiensa kiinteistöjen asukkaat pääosin nimeltä. Yrityksen tämän hetkinen kilpailuvaltti jo valmiiksi kilpailuilla

markkinoilla on laatu. Kiinteistöhuoltoalalla yrityksen maineella on merkitystä ja taloyhtiöt ovatkin valinneet ELMO Ky:n, kun ovat pettyneet isojen toimijoiden työnjälkeen. Tällä hetkellä pieni kohteiden määrä mahdollistaa yksityiskohtaisemman työtteen ja yritys aikoo pitää tästä kiinni. Kohteiden määrää voisi kasvattaa, mutta tällä hetkellä resurssit eivät riitä siihen ilman, että nykyisten jo olemassa olevien kohteiden työn laatu kärsisi. (Haastattelu: Montonen E. & L. 2018)

## 1.2 Tutkimuksen tausta

Toinen allekirjoittaneista työskenteli toimeksiantajan palveluksessa. Omistajat ilmaisivat tarpeensa projektille, jossa tutkisimme yrityksen laajenemismahdollisuuksia potentiaalista yrittämyyntiä varten. Yritys on kuitenkin toteutuskäytännöiltään konservatiivinen; uutta teknologiaa ei hyödynnetä juuri ollenkaan ja työn koordinointi tapahtuu puhelujen ja tekstiviestien avulla. Omistajien haastattelussa kävi myös ilmi heidän halukkuutensa parantaa viestintää yrityksen sisällä, sekä asiakkaiden välillä. Koimme tilaisuuden mielenkiintoiseksi, sillä altavastajan etujen ajaminen isoja toimijoita vastaan on kiinnostavaa. Mielenkiintoista on myös nähdä, paljonko tekniikkaa vähän käyttävä yritys on halukas integroimaan uutta osaamista työprosesseihinsa.

## 1.3 Tarkoitus ja tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on tarjota ELMO Ky:lle suunnitelma yrityksen laajentamiseen ja kilpailukyyn lisäämiseen. Kehityskohteiden paikantaminen laajentumisen suunnittelua varten tulee olemaan yksi opinnäytetyömme avaintemoista työprosessien tehostamisen ohella.

Käsitlemme pk-yrityksen laajentumista koskevia teoreettisia avainasioita, jotka koemme olevan oleellisia myös kiinteistöalan kaltaisessa, asiakastyytyväisyyteen raskaasti painottuvassa alassa. Haluamme myös tarjota yritykselle visioita kokonaan uusien asioiden tekemisestä kiinteistöhuollossa, esimerkiksi nykytrendien mukaisesti sosiaalinen media. Kilpailukyvyn parantamisessa sosiaalinen media voi olla se tekijä, joka erottaa joukosta alalla, jonka tekijäkunta on suhteellisen vanhaa ja käytännöt konservatiivisia. Opinnäytetyö on toiminnallinen.

## 1.4 Keskeiset käsitteet

Tässä kappaleessa keskitymme opinnäytetyömme kannalta keskeisimpiin käsitteisiin, jonka avulla lähestymme tutkimuskysymystä. Keskeiset käsitteet ovat: laatu, yritysstrategia ja markkinointi.

Laatu: Vaihdamatalouden aikana ostaja ja myyjä olivat välittömästi tekemisissä toistensa kanssa. Tuotteen laatu arvioitiin heti vaihdantahetkellä markkinoilla ja kauppapaikoilla. Hinta



määräytyi lopputuotteen laatuominaisuuksien perusteella. Yleisesti laadulla ymmärretään asiakkaan tarpeiden täyttämistä yrityksen kannalta mahdollisimman tehokkaalla ja kannattavalla tavalla. Asiakastyytyväisyys ei siis ole itsetarkoitus, johon pitää pyrkiä hinnalla millä hyvänsä. Esimerkiksi pankin asiakkaat ovat varmasti tyytyväisiä, jos he saavat lainan nollakorolla. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että pankin toiminta olisi laadukasta, pikemminkin päinvastoin, koska pankin oma kannattavuus kärsii saamatta jäävien tuottojen seurauksena. (Lecklin 2006, 14-16.)

Nykyisen laatuajattelun lähtökohtana ovat sidosryhmät, erityisesti asiakkaat. Laatua verrataan ja mitataan asiakkaan tarpeisiin, vaatimuksiin ja odotuksiin. Yrityksen toiminta on laadukasta, jos asiakas on tyytyväinen saamiinsa tuotteisiin. Asiakkaan ja markkinoiden ymmärtäminen antaa mahdollisuudet suunnitella ja kehittää toiminta sellaiseksi, että vastaavuus tarpeisiin saavutetaan. Toimintaa kehitetään edelleen palautteen avulla. (Lecklin 2006, 18.)

Strategia: Alun perin strategia-termi liittyi sodankäyntiin, jolla tarkoitettiin operaatioiden suunnittelua ja ohjausta. Yritysmaailmassa strategialla tarkoitetaan periaatteita, joilla yritys aikoo menestyä markkinoilla. Strategian on sanottu olevan yrityksen valitsema suunta, sekä valitun suunnan vaativat pelisäännöt, päätökset ja menettelyt muuttuvassa toimintaympäristössä. Strategia ei ole vain kuvausta siitä, miten yritys toimii, vaan ennen kaikkea kuvausta siitä, millä keinoilla yritys erottuu muista, vetoaa asiakkaisiin ja toimii mahdollisimman kannattavasti. Strategian maalina on visio. (Viitala & Jylhä 2013, 60.)

Markkinointi: Jokaisen yrityksen pääasiallisena tehtävänä on täyttää asiakkaidensa tarpeet. Markkinointia ei pidä rinnastaa myyntiin tai mainontaan, sillä nämä edustavat vain konkreettista markkinointiajatuksen toteuttamista. Markkinointi on käsitteenä hyvin laaja ja mitä tahansa yritys tekeekin - tutkimus- ja tuotekehitystyötä, tuotantoa, taloushallintoa, myyntiä, asiakassuhteiden hoitamista - sen pitää aina vastata kahteen tärkeään kysymykseen: mitä hyötyä kyseinen toiminto tuo asiakkaalle ja mitä etua se tuo yritykselle sen kilpailijoihin nähden? (McKinsey & company 2000, 67.)

## 2 Kasvuun strategialla

Ollennainen osa strategian määrittelyä on toimintaympäristön analysointi. Menestykseen joltavaa strategiaa ei pysty tekemään ilman asiakkaiden ja kilpailijoiden hyvää tuntemusta. Lisäksi on tiedettävä, mitkä muut asiat toimintaympäristössä ja sen jatkuvassa muutoksessa vaikuttavat yrityksen mahdollisuuksiin. Ympäristön ymmärtämisen haasteena on tuntematon tulevaisuus. Sitä pyritään ennakoimaan laatimalla erilaisia mahdollisia tulevaisuuden kuvia, eli skenaarioita. (Viitala & Jylhä 2013, 62.)

## 2.1 Kilpailuvalttina strategia

Täytyy muistaa, että perimmäinen tarkoitus strategiselle työskentelylle ei ole strategian luominen, vaan yrityksen kilpailukyvyn parantaminen, eli kilpailuetujen luominen. Samalla strategiayön tavoitteina ovat yrityksen osaamisen kehittäminen, oppiminen ja sitä kautta tulevaisuuden varmistaminen. Yritykselle itselleen strategia ei ole tärkeää, mutta yrityksessä työskentelevät ihmiset kaipaavat suuntaviivoja toiminnalleen. Vaikka muodollinen strategia visioineen ja tavoitteineen ei välttämättä ole juuri sitä, mitä henkilökunta kaipaa, on oikein painotettu ja mitoitettu strateginen työskentely osoittautunut oppimisen ja osaamisen kehittämisen kannalta tulokselliseksi kaikissa yrityksissä. (Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007, 80-81.)

Strategiakirjallisuudessa esiintyvät strategiavaihtoehdot pohjautuvat joko ulkoisen- tai sisäisen ympäristön muutokseen. Riippuen organisaation kilpailukentästä ja sen rakenteesta hyvä kilpailuetu perustuu kummankin edellä mainitun tekijän hyödyntämiseen. Liiketoimintasuunnitelman analyysit luovat pohjan kilpailuedun löytämiselle. Strategia yhdistää eri kilpailuedun lähteet pelisuunnitelmaksi, jonka avulla pyritään kohti visiota. (Hesso 2013, 76.)

Organisaation strategia on suunnitelma, jolla se luo kilpailuetua suhteessa asiakkaan huomiosta taisteleviin muihin organisaatioihin. Liiketoimintasuunnitelmissa termiä ”strategia” käytetään useassa eri merkityksessä. Joissakin LTS-pohjissa se viittaa tapaan kasvaa tai tapaan pyrkiä tuottavammaksi. Näkee myös liiketoimintasuunnitelmia, joissa strategiaa ei käsitellä ollenkaan, vaan se on kuitattu liikeidean määrittelyllä. (Hesso 2013, 77.)

Yritysten tapauksessa strategiayössä on kyse valintojen tekemisestä sen suhteen, missä liiketoiminnassa yritys on ja missä se ei ole mukana. Jotta yritys kykenee tuottamaan asiakkaan haluamaa hyötyä tehokkaasti, sen on kyettävä tuottamaan tätä hyötyä aikaansaavia tuotteita ja palveluja edullisemmin kuin mitä niistä ollaan valmiita maksamaan. (Lindroos & Lohivesi 2010, 22.)

## 2.2 Strategian monimuotoisuus

Kaikki organisaatiot eivät kuitenkaan ole samanlaisia, vaan jokaisella organisaatiolla on sille ominainen toimintatapansa. Siksi myöskään strategian sisältö ei ole kaikille samanmuotoinen. Näin yksi vakiomalli ei voi mitenkään riittää kuvaamaan, mitä yksittäisen organisaation tulisi ottaa huomioon strategiassaan. Organisaatioiden toimintatavat voidaan jaotella neljään päätyyppiin:

- 1) Tuotantolähtöinen toimintatapa
- 2) Tuotekehityslähtöinen toimintatapa

### 3) Asiakaspalvelulähtöinen toimintatapa

### 4) Julkishallinnollinen toimintatapa

Tuotantolähtöisessä toimintatavassa tulee päättää, onko toiminta volyyymi-, massa- vai standardituotantoon perustuvaa. Päätöksenteossa on otettava huomioon sijoitettavien pääomien suuruus, sekä laitteisiin ja muihin kustannuksiin investoitavat varat. Asiakkaille tarjottavat eri tuotteet ja palvelut ovat pääsääntöisesti samankaltaisia ja itsepalvelu on merkittävässä roolissa. Esimerkiksi KONE, sekä metsäteollisuusyhtiöt UPM ja StoraEnso ovat tuotantolähtöisiä yrityksiä. (Lindroos & Lohivesi 2010, 60-61.)

Tuotekehityslähtöisessä toimintatavassa oleellinen osa myynnistä ja palveluista tulee tuotteista, jotka ovat enintään kolmen vuoden ikäisiä. Yritys pyrkii olemaan ensimmäisten joukossa tuomassa markkinoille uusia tuotteita ja palveluita. Tuotekehityslähtöiset yritykset ovat jatkuvasti riippuvaisia teknologiasta. Yritykset tekevät paljon innovaatioita ja omistavat runsaasti patenteja. Esimerkiksi Sony, sekä Microsoft ovat tuotekehityslähtöisiä yrityksiä. (Lindroos & Lohivesi 2010, 61-62.)

Asiakaspalvelulähtöisessä toimintatavassa yritys tuntee asiakkaan nykyiset ja tulevat tarpeet hyvin. Yritykset ovat myös taitavia synnyttämään uusia tunnistamattomia tarpeita asiakkaille. Tärkeimpien asiakkaiden kanssa yhteistyö on tiivistä. Asiakaspalvelulähtöinen yritys pyrkii luomaan asiakkaalle lisäarvoa erilaisilla täydentävillä palveluilla. Asiakasuskollisuus on pääsääntöisesti korkealla tasolla. Esimerkiksi Suomen Posti, perinteiset lentoyhtiöt ja tavarataloyhtiö Stockmann ovat asiakaspalvelulähtöisiä yrityksiä. (Lindroos & Lohivesi 2010, 62.)

Julkishallinnollisessa toiminnassa strategiaa ei yleensä ole määritelty erikseen, vaan tausta-vaikuttajina ovat muun muassa poliittiset päätökset. Julkisen sektorin organisaatioista monet ovat nykyään kilpailutilanteessa toisen samankaltaisen yrityksen kanssa. Esimerkiksi budjettirahoituksesta päätettäessä tai jopa suoraan markkinoilla kilpaillaan samoista asiakkaista. Monet yliopistot ja ammattikoulut kilpailevat toisiaan vastaan. (Lindroos & Lohivesi 2010, 146.)

## 2.3 Strategia pk-yrityksen laajentumisessa

Yrityksen menestys riippuu ratkaisevasti siitä, miten se pystyy selvittämään asiakkaittensa tarpeet ja odotukset sekä tyydyttämään ne kilpailukykyisesti. Monen yrityksen iskulause on asiakaskeskeisyys, mutta käytännössä yritys ei välttämättä edes tiedä asiakkaistaan kovin paljon. Asiakaskeskeisyys voi pohjautua vain hyvään asiakastuntemukseen. Asiakkaaseen perustuvat strategiat ovat koko strategian perusta. Asiakasanalyysijä tehdessä tulee tarkastella, keitä yrityksen tavoittelemat asiakkaat ovat, mitä he tekevät ja arvostavat. Kun todella ymmärretään asiakkaiden tarpeet, voidaan lähteä etsimään keinoja niiden tyydyttämiseksi. Toisinaan esiintyy myös epäselvyyttä siitä, kuka asiakas oikein on. Jos yrityksen myynti tapahtuu

esimerkiksi jälleenmyyntiverkoston kautta, on usein tarpeellista tarkastella sekä jälleenmyyntiporrasta että lopullista ostajaa. (Hakanen 2004, 41-42.)

Asiakkaita voi houkutella muillakin tavoilla kui mainonnan avulla. Oma verkkopalvelu voi tarjota sisältöä ja lisäarvoa, jota asiakkaat eivät muualta saa. Sosiaalisen median oikeaoppinen hyödyntäminen houkuttelee asiakkaat takaisin yhä uudelleen. Asiakasvirtojen luojana hakukoneet ovat merkittävässä osassa, joten hyvä hakukoneloitettavuus on olennaista. (Leino 2012, 15.)

Viitalan ja Jylhän mukaan (2013, 328.) kasvua pidetään useimmiten yrityksen strategisena tavoitteena. Kasvu edistää yrityksen pitkän ajan menestystä. Uusien markkinoiden valtaaminen ja myynnin kasvattaminen tuovat lisää tuloja, jolloin pystytään panostamaan kehitystoimintaan ja uudistumiseen. Kasvuun liittyy usein menestyksen kierre. Yritys on kasvun suhteen usein ”puun ja kuoren välissä”. Jos yritys ei kasva, se vaarantaa olemassa olonsa pitkällä aikavälillä. Jos yritys taas kasvaa voimakkaasti, voi se ajautua kasvukriisiin. Kasvu itsessään ei siis aina tuo pelkästään hyviä seurauksia. Kasvu voi myös esimerkiksi uhata ympäristöä ja yrityksen edellytyksiä jatkaa toimintaansa. Määritelmän mukaan kasvuyrityksen tavoitteena on liikevaihdon kymmenen prosentin vuosikasvu 3-5 peräkkäisen vuoden aikana. Nopean kasvun yrityksiä ovat yritykset, joiden kasvu on vähintään 30 % vuodessa.

Kasvu on aina suhteellista. Ensinnäkin sitä voidaan arvioida markkinoiden tai toimialan suhteelliseen kasvuun. Yrityksen on helpompi kasvaa voimakkaasti kasvavalla toimialalla. Taantuneilla toimialoilla kasvu merkitsee markkinaosuuden kasvua. Toiseksi kasvua voidaan verrata kilpailijoihin, jolloin tarkastellaan sitä, kasvaako yritys nopeammin kuin muut.

#### 2.4 Viiden kilpailuvoiman malli - Porterin analyysi

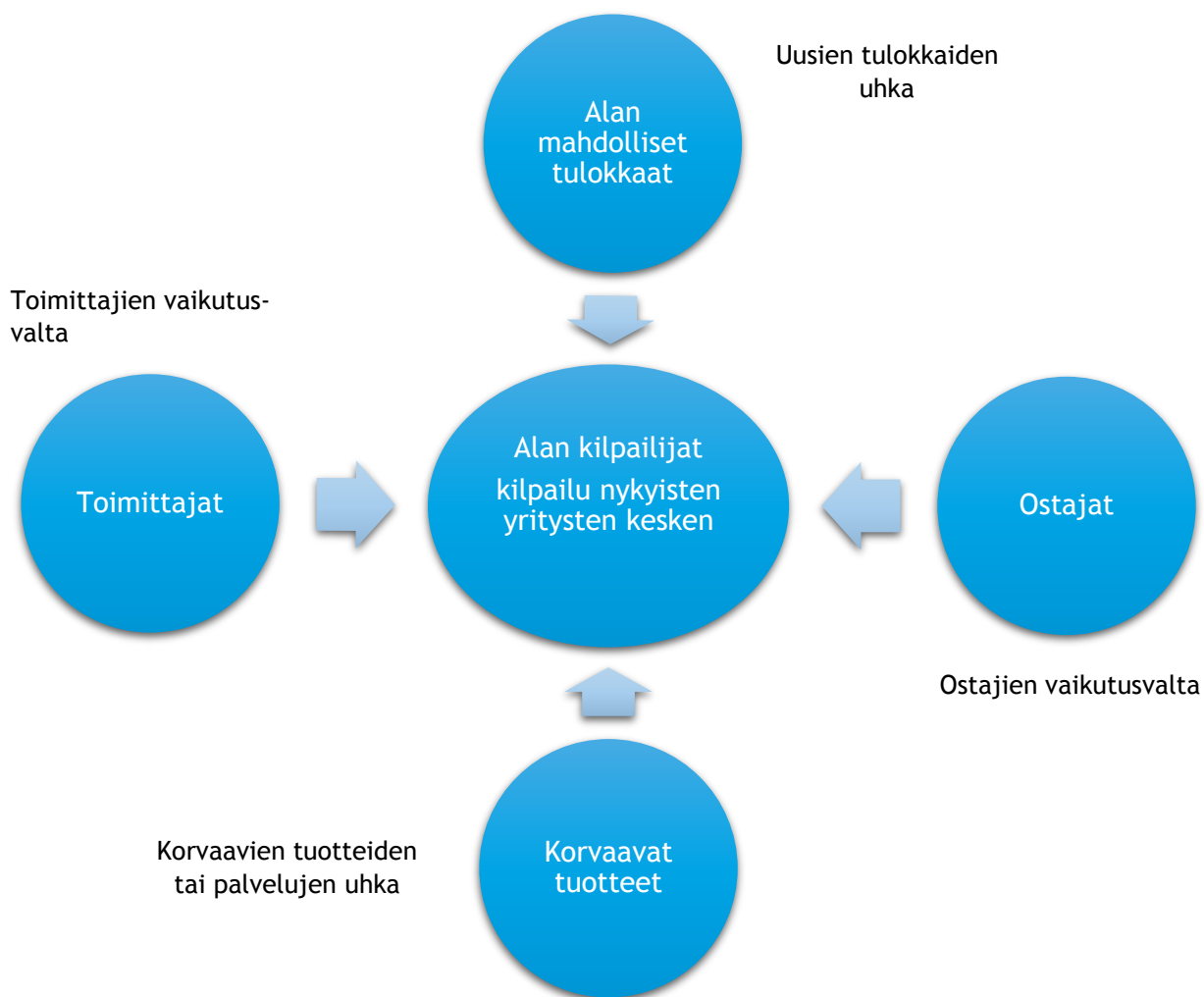
Lindroos & Lohivesi kirjoittavat Porterin kilpailuanalyysistä seuraavasti: Porterin kilpailuanalyysiä voidaan käyttää yksittäisen liiketoiminnon tai yksittäisen toimialan kilpailutilanteen tarkastelemiseen. Analyysillä voidaan tarkastella mm. toimialan kasvua, piilevää ylikapasiteettia, tuoteominaisuuksien eroja, brändien tunnettuutta, vaihtokustannuksia, kilpailijoiden kilpailutekijöitä ja niiden eroja, yritysten investointien eroja sekä alalta poistumisen kustannuksia. Tätä analyysiä tehtäessä huomio kiinnitetään vuorotellen viiteen eri pääsuuntaan, joista yritys voi joutua kohtaamaan kilpailua. Nämä ovat:

1. Alan nykyiset kilpailijat
2. Alalle mahdollisesti tulevat uudet tulokkaat
3. Korvaavat tai vaihtoehtoiset tuotteet tai palvelut
4. Toimittajat (alihankkijat)

## 5. asiakkaat

Lindroos & Lohivesi jatkavat: analyysin avulla on tarkoitus mm. selvittää, millaisia esteitä uusi alalle pyrkivä yritys kohtaa, kuten suuruuden ekonomiaa, vaihtokustannuksia, investointitarpeita, pääsyä jakeluteihin tai viranomaisten vaatimuksia kultakin toimialan toimijalta. Sen lisäksi tulee selvittää kunkin tavarantoimittajan vaikutusvaltaa, kuten toimittajia koskevia vaihtokustannuksia, toimittajien keskittymistä, korvaavien toimittajien olemassaoloa ja ostovolyyymien merkitystä toimittajille. Edelleen on selvitettävä omien asiakkaiden vaikutusvaltaa organisaatioon nähden, kuten hintajoustoja, brandien merkitystä, laadun merkitystä, tuute- ominaisuuksien merkitystä, asiakaskannattavuutta, päätöksentekijöiden kriteereitä, neuvotte- luasemaa, ostajien keskittymistä, asiakaskohtaisia volyymejä ja korvaavia tuotteita.

Niin ikään on myös kyettävä tunnistamaan mahdollisten uusien tai korvaavien tuotteiden ole- massaolo sekä se, miten todennäköistä on, että lähitulevaisuudessa on markkinoille tulossa tällaisia korvaavia tuotteita. Kunkin tapauksen osalta on selvitettävä mm. näiden korvaavien tuotteiden hinta-/suorituskykyä, vaihtokustannuksia ja asiakkaiden valmiutta vaihtaa näihin korvaaviin tuotteisiin. (Lindroos & Lohivesi 2010, 221-223)



Kuvio 1. Viiden kilpailuvoiman malli

## 2.5 Asiakslähtöisyys

Case-kohtaisesti kiinteistöhuollon yritys perustuu asiakslähtöisyyteen. Näin ollen ELMO Ky:n ulkoinen strategia perustuu asiakslähtöiseen strategiaan.

Liikeidean tulee olla ratkaisu ongelmaan, jota markkinoille olevat mahdolliset asiakkaat pitävät tärkeänä. Monet yrittäjät tekevät virheen kuvittelemalla, että ratkaisulla tarkoitetaan vain teknisiä yksityiskohtia. Sijoittajat eivät ajattele näin, vaan tarkastelevat liikeideaa ensisijaisesti markkinoiden ja asiakkaan näkökulmasta. Asiakkaan saama hyöty on sijoittajille tärkeintä - kaikki muu on toisarvoista. Tuote tai palvelu ei ole koskaan itse hyöty, vaan keino tarjota hyötyä asiakkaalle. Asiakkaan saama hyöty puolestaan ratkaisee liikeidean markkinoilla menestymisen. Asiakashyöty on suositeltavaa ilmaista aina numeroina, jos vain suinkin mahdollista. (McKinsey & Company 2000, 33-34.)

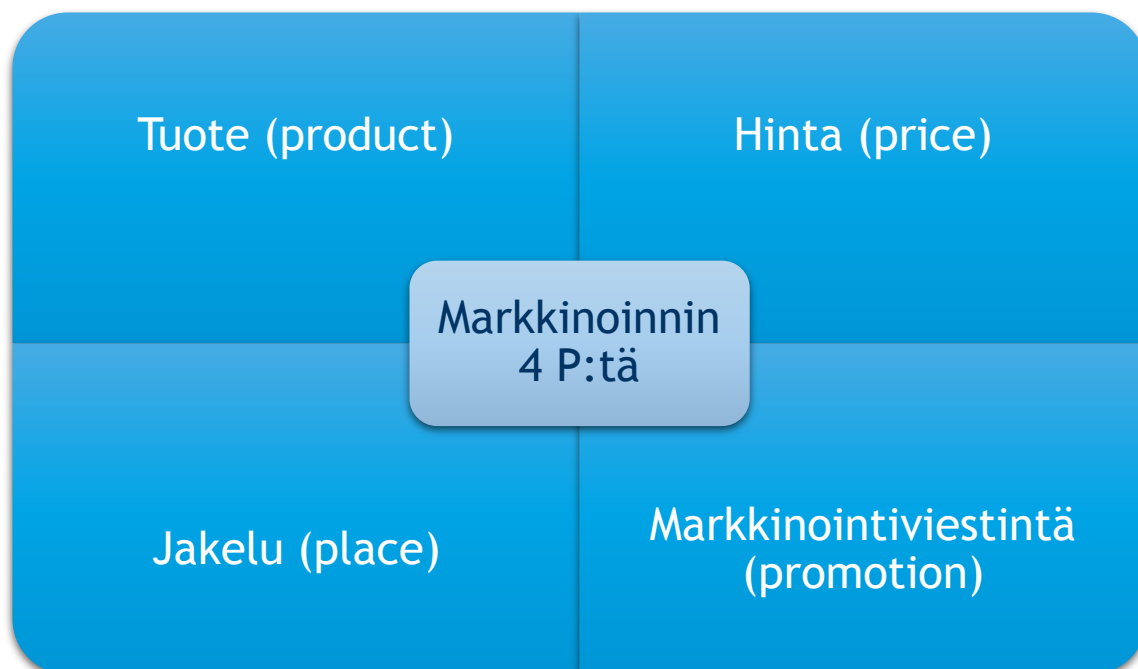
Asiakashyöty linkittyy organisaation asemaan sitä ympäröivässä yhteiskunnassa: siinä on kyse yritysten kyvystä tuottaa hyötyä asiakkaalle ja toisaalta julkisyhteisöjen kyvystä vastata niiden saamaan julkiseen tai yhteiskunnalliseen toimeksiantoon. Asiakkaiden kokema hyöty, eli heidän saamansa arvo, voi perustua monenlaisiin lähtökohtiin, sillä asiakkaat arvostavat erilaisia asioita. (Lindroos & Lohivesi 2010, 20.)

### 3 Markkinointi ja laatu osana strategiaa

Hesso kuvailee markkinointia kirjassaan ”Hyvä liiketoimintasuunnitelma” seuraavasti: Kohderyhmän kiinnostus herätetään markkinoinnilla. Huolellisesti tehty ja liiketoimintasuunnitelma mahdollistaa kohderyhmään uppoavan ja heissä kysyntää herättävän markkinoinnin suunnittelun sekä sen toteutuksen. Nykyaikainen markkinointi on monikanavaista ja kustannustehokasta. Se puhuttelee kohderyhmää ja herättää heissä tunteita. Digitaalisten markkinointikanavien hyödyntäminen on ennakkoluulotonta ja suunnitelmallista. Hyvin suunniteltu yritystoiminta nopeuttaa prosesseja ja sisältää valmiiksi varasuunnitelmat mahdollisten suhdannevaihteluiden varalta. Menestyvä yritys pysyy suunnitellussa strategiassaan ja pyrkii toteuttamaan sitä aina myös markkinoinnissa. Operatiivisesti tehokas organisaatio kykenee muita alhaisempiin tuotantokustannuksiin ja siten halvalla hinnalla kilpailuun. Tällaisessa markkinoinnissa eniten korostuvat alhainen hinta, mittakaavaedut ja mutkaton asiointi. (Hesso 2013, 101.)

Markkinointi on yritystoiminnan alue, jota on aina leimannut trendimäisyys, uudet vaikutuskeinot ja -väylät, sekä uudet tekniset mahdollisuudet. Tällä hetkellä digitaalisuus on vahvasti vaikuttava tekijä. Perustana markkinointiajattelulle toimii perinteiset markkinoinnin kulmakivet. (Viitala & Jylhä 2013, 98.)

Esimerkkinä perinteinen 4P:n malli:



Kuvio 2. Perinteinen muakaella markkinoinnin neljästä P:stä.

4P-mallin mukaisesti markkinointitoimenpiteet voidaan ryhmitellä neljään luokkaan, joita ovat tuote, hinta, jakelu ja markkinointiviestintä. Tuote: mitä ominaisuuksia tuotteella pitää olla, jotta se täyttää olennaiset asiakastarpeet. Hinta: mikä hinta tuotteelle voidaan asettaa, ja mitä hinnoittelustrategialla pyritään saavuttamaan. Jakelu: miten tuote aiotaan toimittaa asiakkaalle. Markkinointiviestintä: millaista viestintää käytetään, jotta potentiaaliset asiakkaat saadaan vakuuttuneiksi tuotteen hyödyistä. (Hesso 2013, 102.)

Yrityksen ketteryydellä on myös paljon tekemistä markkinoinnin kanssa. Niin isot kuin pienetkin yritykset hyötyvät markkinoinnin tarjoamista hyödyistä. Markkinoinnin ammattilaiset ovat jatkuvasti tekemisissä kuluttajien arvotusten kanssa. Mahdolliset strategiset liikkeet näkyvät aina yrityksen eri tuotteiden tai palveluiden markkinointipanostusten suhteellisissa osuuksissa. Markkinointisuunnitelma kannattaa sitoa tavoitteisiin, jotka tulevat yrityksen suunnitelmasta. (Hesso 2013, 103-107.)

### 3.1 Yrityksen sisäinen markkinointi

Menestys asiakasmarkkinoinnissa perustuu henkilöstön osaamiseen ja motivaatioon, minkä vuoksi yrityksen on panostettava sisäiseen markkinointiin. Nykyään henkilöstön kyvykkyys ja asenteet nähdään myös olennaisena osana markkinointia. Osaava henkilöstö on keskeinen kilpailutekijä palveluja markkinoivassa ympäristössä, koska ihmiset tuottavat palvelut. Kilpailussa menestymisen kannalta on tärkeää, että yritys pystyy palkkaamaan parhaita mahdollisia työntekijöitä ja kehittämään heidän osaamistaan. Hyvät työntekijät on myös saatava pysymään yrityksen palveluksessa. Henkilöstön viihtyminen, osaaminen ja motivaatio edesauttavat



uusien ideoiden syntymistä. Työssään viihtyvät ihmiset tekevät omaa työtään ja koko yritystä koskevia parannusehdotuksia sekä osaavat kuunnella asiakkaiden mielipiteitä ja kehittämisehdotuksia. Henkilöstön vaihtuvuus vähenee, eikä yrityksen tarvitse jatkuvasti etsiä uusia työntekijöitä. Tämän seurauksena asiakkaat ja yhteistyökumppanit saavat parempaa palvelua, asiakkaat ovat tyytyväisempiä ja uskollisempia sekä suosittelevat yrityksen tuotteita muillekin. Näin yritys saa lisämyyntiä ja kannattavuutta. Hyvä henkilöstö ja asiakaspalvelu ovat näin ollen yrityksen kilpailukyvyn perusta. (Bergström & Leppänen 2015, 153-154)

### 3.2 Markkinointiajattelu

Markkinointia on perinteisesti ajateltu tuotteiden tai palvelujen myyntinä. Markkinointi tulisi kuitenkin nähdä ajattelu- ja toimintatapana. Nykyäänkin on usein tarvetta markkinointiajattelun ja -toimenpiteiden yhdensuuntaistamiseen. Markkinointiajattelu on orientoitumista asiakkaiden ja markkinoiden tarpeisiin. Se on koko yrityksen läpäisevä tapa ajatella asiakkaista ja markkinoista kilpailijat mukaan lukien sekä toimia asiakkaiden ja markkinoiden ehdoilla. Markkinointiajattelu on jatkuvaa asiakkaiden tarpeiden havainnointia ja asiakastiedon käsitteilyä. Perimmäisenä tarkoituksena on aidosti ymmärtää asiakasta ja asiakastarpeita, osata tarjota asiakkaalle toimivia ratkaisuja ja luoda parasta mahdollista arvoa asiakkaalle. (Viitala & Jylhä 2013, 97.)

Markkinoinnin aggressiivisimpana muotona voisi pitää suoramarkkinointia. Se poikkeaa markkinoinnin muista muodoista yhden ratkaisevan tekijän suhteen; se antaa konkreettisen palautteen, joka voidaan mitata vaikkapa euroissa tai kappaleissa. Parhaimmillaan suoramarkkinointi antaa maksimaalisen tuoton minimaalisella panostuksella. Suoramarkkinoinnille on tyyppillistä, että se rajataan tarkasti koskemaan niitä, jotka ovat asiasta kiinnostuneita. Näin ollen suoramarkkinointi on yleensä henkilökohtaisempaa, eikä se häiritse asiasta kiinnostumattomia. (Salin 2002, 113-115.)

### 3.3 Laatu

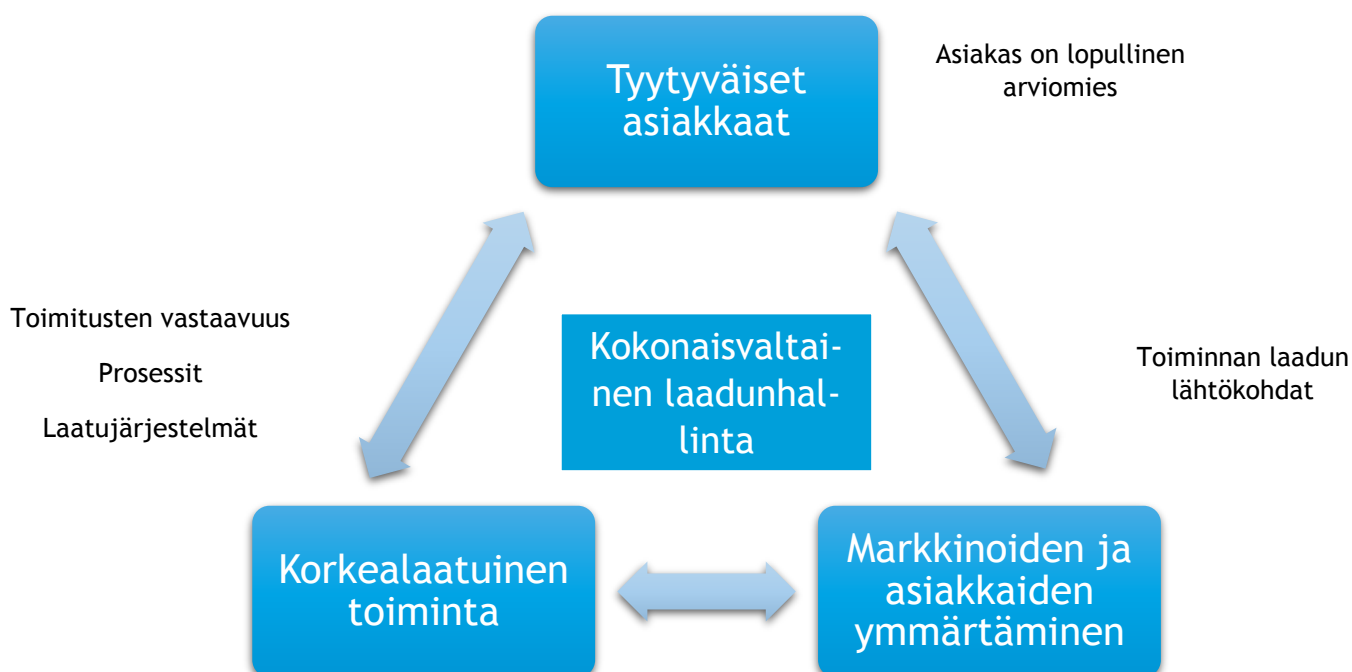
Lecklin kirjoittaa laadusta seuraavasti: Jokaisen tuotteen ja palvelun hinta määräytyy niiden laatuominaisuuksien perusteella. Nykyaikaisen laatujärjestelmän rakentamisen tavoitteena oli päästä laatuvirheitä ja kustannuksia ennakolta ehkäisevään työtapaan. Laatupiirien avulla aktivoitiin myös suoritusportaan organisaatio koko yritystä hyödyttävään kehittämistyöhön. Kokonaisvaltainen laadunhallinta (Total Quality Management, TQM). Laadun käsitettä on entisestään laajennettu. Laatu sisältyy myös johtamiseen, strategiseen suunnitteluun ja organisaation kehittämiseen. Sisäisten toimintojen rinnalle ja ohi on tullut asiakaskeskeisyys. Asiakkaiden tarpeet ovat laatutoiminnan ensisijainen perusta.

Tuotteiden laadun lisäksi tarkastellaan koko toimintaprosessin laatua. Teollisuuslähtöisyydestä on etäännytty. Laatukonsepti pitää sisällään myös yrityksen sidosryhmät: toimittajat,

yhteistyökumppanit, asiakkaat, omistajat, rahoittajat ja viime kädessä ympäröivän yhteiskunnan. Laatu käsite soveltuu siten myös palveluyrityksiin, pk-yrityksiin ja julkiseen hallintoon. (Lecklin 2006, 16-18.)

### 3.4 Laatu käsitteenä

Laatukäsitteellä on monta erilaista tulkintaa eri tarkastelunäkökulmista riippuen. Yleisesti laadulla ymmärretään asiakkaan tarpeiden täyttämistä yrityksen kannalta mahdollisimman tehokkaalla ja kannattavalla tavalla. Asiakastytyväisyys ei siis ole itsetarkoitus, johon pitää pyrkiä hinnalla millä hyvänsä. Laatuun liittyy myös tarve suoritustason jatkuvaan parantamiseen, niin nopeasti kuin kehitys sen sallii. Innovaatiot, kilpailijoiden toiminta, markkinoiden ja yhteiskunnan muutokset aiheuttavat tilanteita, joiden seurauksena laadulle asetetaan aivan uudenlaisia vaatimuksia. (Lecklin 2006, 15-18.)



Kuvio 3. Laadun kaavio Lecklinin mallia mukaillen.

Haastattelimme tätä osiota varten case-kohtaisesti laadun asiantuntijaa. Kysyessämme laadun merkitystä pk-yrityksen laajentumisessa laatupäällikkö Maiju Niinivirta kertoo haastattelusamme seuraavasti: ”Erittäin suuri. Esimerkkinä rakennusteollisuus: Pihalla on 80-luvulla tehty leikkimökki, joka on rakennettu ohimennen. Yhtäkkiä käsky käy rakentaa kerrostalo samaan kivijalkaan. Näin ei voi tehdä, koska perustukset ovat huonot. Samoin 70-luvun Lada-autoon ei saa Hummerin sisuskaluja. Pohjatyön on oltava siis kunnossa. Laatu ei ole laastari, laatu ei ole sattumaa, laatu vaatii jatkuvaa työtä. Yrityksen on ymmärrettävä sisäisesti laadun merkitys.” (Niinivirta, 2018)

### 3.5 Laatujohtaminen

Kansainvälisen talouden kehittyessä on havaittavissa suora suuntaus kohti rahan, tavaroiden ja teknologian vapaata liikkumista ainakin Euroopan osalta. Huonolaatuisille tuotteille on tässä markkinatilanteessa vaikea löytää ostajia, koska ne eivät ole kilpailukykyisiä. Monessa organisaatiossa joudutaan pohtimaan keinoja, joilla laatutyön lupaavasti alkaneisiin hankkeisiin saataisiin uutta voimaa. (Rissanen, Sääski & Vornanen 1996, 81-83.)

Laatujohtamista pidettiin alun perin tuotantoon kytkeytyvänä terminä, josta käytettiin nimitystä laadunvalvonta. Laadun varmistus nousi myöhemmin käsitteeksi, jolla tarkoitettiin asiayhteyksien kehittämistä ja varmistamista. Tällä hetkellä jo puhutaan laadun johtamisesta. Tämä prosessi tähtää koko organisaation laadun parantamiseen, asiakastyytyväisyyden ja suorituksen jatkuvaan kehittymiseen. (Rissanen, Sääski & Vornanen 1996, 81-83.)

Laatujohtamisen parissa työskentelee suuri määrä erilaisia asiantuntijoita, jotka ovat kehittäneet erilaisia menetelmiä ja termejä. Pohjimmiltaan laatutyön menetelmät perustuvat numeerisen tiedon hankintaan, tulkitsemiseen ja havainnollistamiseen. Seitsenvaiheinen laadunkehittämisen prosessi on menetelmä, jota voidaan soveltaa mihin tahansa ongelman ratkaisemiseen. Työvaiheiden nimet kertovat kaiken oleellisen: ongelman yksilöinti, ongelman analysointi, suunnittelu, tiedonhankinta, tiedon tulkitseminen, toiminta ja arviointi. (Rissanen, Sääski & Vornanen 1996, 81-83.)

Esimiehen pitäisi laatujohtamisessa ottaa vastuu laatujohtamisen kehittämistä. Hänen olisi määriteltävä kehittämistyölle strategia ja suunta, sekä valmentaa henkilöstö mukaan tähän prosessiin. Laatujohtamisen kehittämisessä luodaan kestävä pohja ainoastaan, kun vastuu viedään myös henkilöstötasolle. (Rissanen, Sääski & Vornanen 1996, 84.)

Niinivirta kuvaili laadun prosesseja Rissanen ym. mukaisesti. Hän kertoi haastattelussamme seuraavasti: ”Perinteisiä laadun lajeja ovat prosessilaatu (kuinka hyvin yrityksenä toimitaan, minkälaisia toimintamalleja yrityksellä on), tekninen laatu (tuotteen tai palvelun tasalaatuisuus), asiakkaan kokemus. Yhdistettynä nämä johtavat eurotulokseen yrityksen kassavirrassa. Kun perusasiat ovat kunnossa, niin pääpisteenä on sen jälkeen tekemisen skaalaaminen. Toimintamallit on oltava selvät kaikille yrityksessä, sillä säröt kokonaisuudessa heikentävät sitä. Täytyy löytää yrityksen tapa tehdä asioita, eikä yksilöiden tapaa tehdä asioita. Yrityksen täytyy konkretisoida laatu muotoon, jonka jokainen tajuaa. Ei jargonia tippaakaan. Kaiken täytyy toimia systemaattisesti, jotta voi lähteä kehittämään liiketoimintaa eteenpäin.

Se ei ole yksittäinen erillinen prosessi, vaan osa kaikkia yrityksen toimintaprosesseja. Laatujohtamisessa on neljä isoa merkittävää käsitettä: laadun suunnittelu, laadun varmistus, laadunvalvonta ja jatkuva toiminnan kehittäminen. Suunnittelu (quality planning) = mietitään mitä ennalta ehkäiseviä toimia tehdään. Laadun varmistus (quality assurance) = onko tehty kuten

suunniteltu. Jatkuva kehittäminen (quality improvement) = yhteenveto ja oppiminen miten projekti meni.

Pääpaino on aina oltava laadun varmistamisessa, eli ongelmien ehkäisemisessä. Näin varmistetaan myös prosessiketjun jatkuvuus. Jatkuvan kehittämisen ideana on samojen virheiden toistamisen kitkeminen ja näin ollen laadun paraneminen.” (Niinivirta, 2018)

Tärkeimpänä elementtinä laatujohtamisessa on siis varmistaa perusta, jotta sen ylle voi rakentaa ja kehittää yrityksen toimintoja lisää. Toimiva kokonaisuus tarvitsee helpon omaksettavuuden, joten yrityksen on tiivistettävä sisäisen laadun konsepti täysin ymmärrettävään muotoon, jotta myös henkilöstö voi ottaa toimintatavat käyttöön.

#### 4 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusstrategia on tutkimuksen menetelmällisten ratkaisujen kokonaisuus, joka ohjaa tutkimuksen menetelmien valintaa ja käyttöä sekä teoreettisella että käytännöllisellä tasolla. Tutkimusstrategian käsite on hyvin laaja ja sitä määritellään menetelmäkirjallisuudessa eri tavoin. Tässä sivustossa tutkimusstrategiat ymmärretään tutkimuksen toteutusta ohjaavina periaatteina. Tutkimusstrategioista voidaan jäsentää sekä laajempia että suppeampia periaatteellisia valintoja. (Jyväskylän yliopisto, 2015.)

Tutkimusmenetelmiä on kahdenlaisia ja niiden päähaarat ovat kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen, eli laadullinen ja määrällinen, tutkimusmenetelmä. Laadullista tutkimusta voidaan toteuttaa monella erilaisella menetelmällä. Näissä menetelmissä yhteisenä piirteenä korostuu muun muassa kohteen esiintymisympäristöön ja taustaan, kohteen tarkoitukseen ja merkitykseen, ilmaisuun ja kieleen liittyvät näkökulmat. (Jyväskylän yliopisto, 2015.)

Kvantitatiivinen menetelmä perustuu kohteen kuvaamiseen ja tulkitsemiseen tilastojen ja numeroiden avulla. Laadullisen ja määrällisen menetelmäsuuntauksen välistä eroa usein korostetaan, vaikka molempia suuntauksia voidaan käyttää myös samassa tutkimuksessa ja molemmilla suuntauksilla voidaan selittää, tosin eri tavoin, samoja tutkimuskohteita. Osa analyysimenetelmistä perustuu vahvasti laadullisen tutkimuksen tai määrällisen tutkimuksen suuntaukseen. Toisaalta monet menetelmät asettuvat lähtökohdiltaan suuntausten ääripäiden välimaastoon. Laadullisten ja määrällisten menetelmien yhdistämisen mielekkyys samassa tutkimuksessa riippuu tutkijan tieteenfilosofisista sitoumuksista. (Jyväskylän yliopisto, 2015.)

Oman työemme toteutamme laadullisia menetelmiä hyväksikäyttäen. Pääosa tiedonkeruusta yrityksestä tulee haastatteluilla ja saatua tietoa analysoimme kvalitatiivisin menetelmin.

#### 4.1 Laadullinen tutkimus

Toisin kuin tilastollisessa analyysissä, laadullisessa analyysissä eivät kelpaa tilastolliset todennäköisyydet. Koska yksikin strukturoimaton yksilohaastattelu voi helposti tuottaa runsaasti tekstisivuja, on harvoin järkevää tai voimavarojen puitteissa mahdollista tehdä niin paljon haastatteluja, että yksilöiden väliset erot olisivat tilastollisesti merkitseviä. Laadullisessa tutkimuksessa tarkastellaan aineistoa kokonaisuutena ja se voi myös sisältää kvantitatiivisia osalualueita. (Alasuutari 2011, 38-39)

Aineiston suuruuden päättäminen voi olla ongelmallista kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Aineiston pohjana voi toimia, vaikka vain yksi tapaus tai yhden henkilön haastattelu. Toisaalta aineisto voi käsittää kokonaisen joukon yksilohaastatteluja. Tarkoituksena ei ole etsiä keskimääräisiä yhteyksiä eikä tilastollisia säännönmukaisuuksia, joten aineiston koko ei määräydy näihin perustuen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 181.)

Hirsjärvi ym. jatkavat teoksessaan seuraavasti: ”Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tavoitteena ymmärtää tutkimuskohdetta. Usein tutkimus alkaa siitä, että tutkija yrittää kartoittaa kentän, jossa hän toimii. Jos tutkija aikoo tutkia esimerkiksi nuorison elämäntapaa tai muuta vastaavanlaista ilmiötä, hän voi valita yhden luonnollisesti olemassa olevan ryhmän ja haastatella kaikki tämän ryhmän jäsenet. Aineiston koko määräytyy näissä tapauksissa sen mukaan, miten monta jäsentä tällaiseen ryhmään sattuu kuulumaan. Kvalitatiivisen aineiston keruussa käytetään aineiston riittävyteen, kylläisyyteen, viittaavaa saturaatio-käsitettä, joka suomenetaan aineiston kylläntymiseksi. Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkija alkaa kerätä aineistoa päättämättä etukäteen, miten monta tapausta hän tutkii. Hän voi aloittaa esimerkiksi haastattelut ja jatkaa niitä niin kauan, kun haastattelut tuovat tutkimusongelman kannalta uutta tietoa. Aineisto on riittävä, kun samat asiat alkavat kertautua haastatteluissa. Tällöin on tapahtunut saturaatio. On siis olemassa ikään kuin tietty määrä aineistoa, joka tuo esiin teoreettisesti merkittävän tuloksen.” (Hirsjärvi ym. 2013, 182.)

Kuten Vilka kirjoittaa kirjassaan ’Tutki ja kehitä, 2015’; tutkimusaineistoksi valitaan usein ihmisten kokemukset puheen muodossa, tällöin tutkimusaineisto kerätään haastatteluina. Haastatteluista onkin tullut synonyymi laadulliselle tutkimukselle. Laadullisen tutkimusmenetelmän tutkimusaineistoksi soveltuvat dokumentoidut lähteet, kuten esimerkiksi kouluaine, aikakauslehdet, elämäkerrat, ihmisen puhe- ja kuva-aineistot, monimediatauotteet ja kuvanauhoitteet. Tutkimushaastattelumuotoja ovat teemahaastattelu, lomakehaastattelu ja avoin haastattelu. Tutkimushaastattelut tehdään tavanomaisesti yksilohaastatteluna, mutta tavoitteista riippuen haastattelutapaa voi myös soveltaa ryhmä- ja parihaastatteluun.

Lomakehaastattelusta käytetään myös nimitystä strukturoitu haastattelu. Tutkija päättää harmitusti ja ennalta kysymysten muodon ja esitysjärjestyksen. Lomakehaastattelun vastausohjeissa tulee korostaa, että kysymyksiin vastataan asetetussa järjestyksessä. Haastattelu pysyy

ennalta-asetettujen raamien sisäpuolella ja oletuksena onkin, että vastatut kysymykset vaikuttavat seuraaviin kysymyksiin.

Teemahaastattelu on yleisin tutkimusmateriaalin keräämistapa. Tunnetaan myös nimityksellä puolistrukturoitu haastattelu. Keskeiset aiheet ja teemat poimitaan, jotka ovat tärkeitä tutkimusongelmaan vastattaessa. Teemojen käsittelyjärjestyksellä ei ole merkitystä haastattelun aikana. Tavoitteena on saada haastateltavilta oma kuvaus, joten haastattelu olisi suotavaa rakentaa vastaajalle loogiseen järjestykseen ja saada haastateltava pysymään sovitussa teemoissa. Teemahaastattelua voi käyttää myös kvantitatiivisella puolella.

Ryhmähaastatteluun kutsutaan 6-8 henkilöä perustuen heidän asiantuntemukseensa tutkimusongelman suhteen. Oletuksena on, että kutsutuilla on vaikutusta tarkasteltavaan asiaan ja kyky saada aikaan muutoksia. Tavoitteena voi olla ideoiden kehittäminen, asenteiden ja tarpeiden paljastaminen tai toiminnan kehittäminen. Haastattelut kestävät enintään tunnin ja ne voidaan äänittää ja videoida.

Avoin haastattelu, tunnetaan myös nimellä syvähaastattelu, tarkoittaa käytännössä sitä, ettei haastattelu rajoitu teemojen ja kysymysten ympärille. Avoimelle haastattelulle tyypillistä on sen toteuttaminen yksilöhaastatteluna ja sen perustaminen vuorovaikutukselle, joka etenee haastateltavan ehdoilla. (Vilka 2015.)

#### 4.2 Teemahaastattelu

Haastattelut toteutettiin keväällä 2018. Teemahaastatteluiden tavoitteena oli saada analyseja ja laajempia näkökulmia mahdollisista toteutettavista teorioista. Yritimme näin ollen tarjota toimeksiantajallemme myös kokemukseen perustuvaa sisältöä yrityksen laajentamisesta. Tässä luvussa haastattelu esitellään tutkimuksen osana.

Haastattelu on hyvin joustava menetelmä, koska se sopii moniin erilaisiin tutkimustarkoituksiin. Tutkittavan kanssa ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa, minkä takia tämä tilanne luo mahdollisuuden suunnata tiedon hankintaa itse tilanteissa. Vastausten taustalla olevia motiiveja on samalla mahdollista saada esiin. Haastatteluaiheiden järjestystä on mahdollista säädellä.

Teemahaastattelu lähtee oletuksesta, että kaikkia yksilön kokemuksia, ajatuksia, uskomuksia ja tunteita voidaan tutkia tällä menetelmällä. Lisäksi korostetaan haastateltavien elämysmaailmaa ja heidän määritelmiään tilanteista. Teemahaastattelu-nimellä on se etu, ettei se sido haastattelua tiettyyn leiriin, kvantitatiiviseen tai kvalitatiiviseen, eikä se ota kantaa haastattelukertojen määrään tai siihen, miten syvälle aiheen käsittelyssä mennään. Nimi sen sijaan kertoo siitä, mikä haastattelussa on kaikkein oleellisinta, nimittäin sen, että haastattelu ete-

nee tiettyjen keskeisten teemojen varassa yksityiskohtaisten kysymysten sijaan. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä siksi, että yksi haastattelun aspekti, nimittäin teema-alueet, ovat kaikille samat. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 34, 47-48.)

Ensimmäinen haastateltava on työskennellyt 15 vuotta laatupäällikkönä ja konsulttina. Tutkimukseen mukaan pyytämisen tapahtui ottamalla yhteyttä sähköpostitse ja kasvokkain kysymällä. Laadun asiantuntijan kanssa haastattelu toteutettiin Skype Business-sovelluksen kautta ja puhelu nauhoitettiin 13. huhtikuuta. Saimme paljon tietoa koskien laatua, laadunvalvontaa ja laatujohtamista. Toinen haastateltavamme on taloyhtiön hallituksen puheenjohtajana toimiva henkilö. Hän on ollut asemassaan 4 vuotta, hallituksessa 10 vuotta. Hänen haastattelunsa suoritettiin 23. toukokuuta. Kolmas haastateltava on toiminut taloyhtiön hallituksen puheenjohtajana 3 vuotta. Hänet haastateltiin 30. toukokuuta. Neljäs haastateltava on toiminut puheenjohtajana 7 vuotta. Haastattelu toteutettiin 31. toukokuuta. Viidennellä haastateltavalla on 40 vuoden kokemus isännöitsijän työstä. Haastattelu suoritettiin 24. toukokuuta. Kuudes haastateltava on työskennellyt puolitoista vuotta isännöitsijänä ja haastattelu toteutettiin 4. kesäkuuta. Isännöitsijät ja taloyhtiön hallituksen puheenjohtajat haastateltiin puhelimen välityksellä.

Teemahaastattelun runkona toimivat kysymykset oli räätälöity haastateltaville. Haastattelut litteroitiin soveltuvin osin opinnäytetyöhön. Täytesanat siis jätettiin pois, eikä litterointi ole tehty sanasta sanaan. Pyrimme sisällyttämään vain keskeisimmät opinnäytetyöhömmme liittyvät asiat. Aineisto oikoluettiin litteroinnin jälkeen, jotta saisimme kokonaiskuvan aihealueista.

#### 4.3 Saturaatio

Yksi tapa ratkaista aineiston riittävyys on puhua saturaatiosta eli kylläntymisestä. Saturaatiolla tarkoitetaan tilannetta, jossa aineisto alkaa toistamaan itseään; tiedonantajat eivät enää tuota tutkimusongelman kannalta enää mitään uutta tietoa. Ajatuksena on, että tietty määrä aineistoa riittää tuomaan esiin sen teoreettisen peruskuvion, joka tutkimuskohteesta on mahdollisuus saada. Jotta aineisto saturoituisi, vaaditaan vähintään kaksi samaa vastausta. Mitä enemmän vastauksia saadaan, sitä kylläisemmäksi aineisto luonnollisesti muuttuu. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 99.)

### 5 Toimiala-analyysi

Tällä hetkellä kiinteistönhoidon markkinat ovat kovasti kilpailutetut pk-seudulla. Pelkästään Helsingissä toimivia kiinteistönhoidon yrityksiä on Fonectan yrityshaun mukaan 392. Alan suurimpana ongelmana tällä hetkellä on isojen toimijoiden hintojen törkeä polkeminen. Suurten toimijoiden työntekijät ovat myös poikkeuksetta ylityöllistettyjä. Kysyessämme kuinka montaa kiinteistöä yksi kiinteistöhoitaja voi hoitaa vastuullisesti, ELMO Ky:n omistaja vastasi 8-

10 ilman, että laatu kärsii. Keskimääräisesti yhden kiinteistön hoitamiseen menee 40-50 tuntia kuukaudessa. Jos kiinteistössä toimii ravintola, niin työmäärä lisääntyy. Suurilla toimijoilla yhdellä kiinteistöhoitajalla voi olla 50 kohdetta. Työn tekeminen on siis lähinnä nimellistä. Huono työnjälki vaikuttaa varsinkin talvisin, kun lumen auraus peittää jalkakäytävät ja kadunvarsipaikat, hankaloittaen niin autojen kuin jalankulkijoidenkin kulkemista. Ajoneuvoista ei edes poistuta, vaan päätehtävänä on vain lumen auraaminen jälkiseuraamuksista välittämättä. Jokainen minuutti on käytettävä hyväksi, jotta ehtii seuraavaan kohteeseen.

### 5.1 Viiden kilpailuvoiman geneerinen malli

Käsitlemme toimiala-analyysin Porterin viiden kilpailuvoiman geneeristä mallia mukailen.

Nykyisen kilpailun luonne ja nykyiset kilpailijat: kilpailun luonteesta kertoo suurten toimijoiden hinnoitteluprosessi taloyhtiöille. Tämä muistuttaa hyvin paljon halpalentoyhtiöiden tarjoamaa mallia: taloyhtiön hallitukselle tarjotaan palvelupakettia, jonka hinta on halpa paperilla. Tähän kun kuitenkin lisätään kaikki pienet lisälaskutukset ja sivumenot, kertyy hinnaksi yhtä paljon, ellei jopa enemmän kuin ”kalliimmalla” toimijalla. Taloyhtiön hallituksissa valittavan usein tehdään päätöksiä aloitushinnan perusteella, koska ihmiset pitävät palvelua lähes itsearvoisena. Koetaan, että palvelut ovat vakio ja vain paperilla oleva hinta muuttuu. Laadun käsitettä ei edes mietitä. Suuret toimijat kasvattavat näin kohdemäärien kokonaisuutta. Lisättyä jo valmiiksi ylityöllistettyihin työntekijöihin, asukkaiden kiinteistöhoito kärsii aina vain enemmän. Kiinteistöalalla esiintyy myös korruptiota. Isännöitsijä saattaa ohjata hallitusta valitsemaan tietyn huoltoyhtiön lahjusta vastaan. Tämä isännöitsijän valitsema yritys saattaa myös laskuttaa taloyhtiötä enemmän, kuin tavanomaisesti on tapana. Tähän voi myös mahdollisesti sisältyä isännöitsijän itse saama provikkapalkkio yritykseltä.

ELMO Ky:n suurimmat kilpailijat täyttävät kiinteistöhuollon lisäksi useamman kategorian. Toimijat kuten ISS palvelut (siivous-, turvallisuus-, kiinteistö-, ruokailu-, kokonais- ja tukipalvelut), Palmia (Ruoka-, kiinteistö-, siivous-, turvallisuus- ja toimitilapalvelut) ja Lassila & Tikanoja (siivous-, kiinteistöhuolto-, jätehuolto-, pienrakennus- ja metsärakennuspalvelut) toimivat suurella voimalla pk-seudulla. He pystyvät myös ymmärrettävästi tarjoamaan asiakkailleen kokonaisvaltaisempia paketteja halvemmalla, kuin ELMO Ky. Ison palvelupaketin tilaaminen yhdestä paikasta on suotuisaa isoille yrityksille laskutuksen helpottamiseksi. Näillä isoilla asiakkailla on myös valtaa neuvotella itselleen paremmat ehdot, sillä kilpailu on kovaa ja alalla on aina isolle kohteelle halukkaita palveluntarjoajia. Suuret kilpailijat pahimmillaan ottavat haltuun pienet ja isot kohteet, jättämättä pk-yrityksille mahdollisuuttakaan samanlaiseen kilpailumahdollisuuteen. Suuret kilpailijat ovat kaikki panostaneet yrityksen digitaaliseen ulkoasuun ja luovat kuvaa ammattitaitoisesta suuryhtiöstä, josta saa kaiken palvelun kerralla. ELMO Ky:n kaltaisia, muutaman hengen kiinteistöhuollon yrityksiä on satoja, joten erottuminen ja alan innovaatiot ovat tarvittuja. Moni näistä tekijöistä ei ole siirtynyt digiaikaan ja päivittänyt omaa digitaalista ulkoasuaan.



Asiakkaiden neuvotteluvoima: asiakkaiden omistama neuvotteluvoima on kuitenkin ehdoton, jos kyse on asumisosaketaloista tai kiinteistöistä, joissa on iso yritys vuokralla. Vuokralla asuvalla yksityishenkilöllä ei ole valtaa. Taloyhtiön hallitus loppukädessä valitsee kiinteistöhuoltoyhtiön itselleen. Isännöitsijä voi olla vain päätöstä ohjaavana osapuolena. Jos taloyhtiö kokee, että isännöitsijän työ ei ole tarpeeksi läpinäkyvää, voi se kilpailuttaa itselleen myös uuden isännöitsijän. On sanonta, että ensimmäinen asia, mikä uuden uudiskohteen taloyhtiön pitää tehdä, on isännöinnin kilpailuttaminen juuri korruption kitkemiseksi. Asiakkaan valta on myös ELMO Ky:n kohdalla edukas, koska suuriin toimijoihin kyllästyneet taloyhtiöt ovat halukkaita tulemaan asiakkaiksi. Kiinteistöhuoltoalalla tehtävät sopimukset ovat aina toistaiseksi voimassa olevia, joten taloyhtiönhallitus voi irtisanoa yrityksen lyhyelläkin aikavälillä.

Tavarantoimittajien neuvotteluvoima: varsinaisia tavarantoimittajia alalla ei ole, mutta kiinteistöhuoltoyritys voi keskittää kaikki hankintansa (lamput, jääsulat ym.) yhdelle yritykselle, joka säästää kiinteistöhuoltoyrityksen aikaa. Näidenkin toimijoiden kesken kilpailu on kovaa, joten kiinteistön ylläpitoon kohdentuvien tavaroiden myyjillä ei ole varsinaisesti suurta valtaa markkinoilla.

Korvaavat tuotteet: korvaaviin palveluihin vaihtaminen on helppoa juurikin toistaiseksi voimassa olevien huoltosopimusten takia. Samalla alalla toimijoita on pk-seudulla satoja, joten ainoa vaikeuttava elementti voi tulla valinnanteosta.

Uusien tulokkaiden uhka: uusien tulokkaiden uhkaa ei ole. Markkinat ovat jo valmiiksi ylisaturoituneet. Alalle ei tule paljon nuoria, koska vaihtoehtona on joko mennä työntekijäksi yritykseen (pieni palkka, vähän vapaita, vähän neuvotteluvaraa) tai alkaa itse yrittäjäksi (ei ollenkaan vapaita 24h päivystyksen luonteen takia, muut yrittäjän vastuut). Suurimpana uhkana alalla on pienten toimijoiden sulautuminen isoihin. Suuret toimijat ostavat kilpailijat itselleen kasvattaen näin toimialaansa.

## 5.2 Toimialahaastattelut

Haastattelimme helsinkiläisiä taloyhtiöiden hallitusten puheenjohtajia kiinteistöhuollosta yleisesti ja millä perusteilla kiinteistöhuoltoyritys valitaan. Haastattelimme lisäksi kahta pk-seudulla toimivaa isännöitsijää. Valitsimme kaksi kattavinta haastattelua tarkemmin analysoitaviksi. Yksi taloyhtiön hallituksen puheenjohtajan haastattelu ja yksi isännöitsijän haastattelu.

### 5.2.1 Hallituksen puheenjohtaja

Koska ELMO Ky:n päätoimipaikka on Helsinki, päätimme haastatella helsinkiläisen taloyhtiön puheenjohtajaa, jotta saisimme mahdollisimman hyvän referenssin. Kyseinen taloyhtiö sijaitsee Munkkiniemessä. Saimme selville, että hyvä kiinteistöhuolto näkyy yleisenä siisteytenä,

sekä siinä, että talotekniikka on kunnossa. Talotekniikalla tarkoitetaan esimerkiksi ilmastointia tai viemärointiä, eli toisin sanoen asioita, joista tavallinen asukas ei välttämättä välitä tai huomaa päivittäisessä arjessa. Puheenjohtajalle on kuitenkin tärkeää, että talotekniset asiat ovat kunnossa, ja tämä on asia, joka otetaan myös huomioon kiinteistöhuoltoyritystä valittaessa. Tärkeänä pidettiin myös aikataulun mukainen ja ennaltaehkäisevä koneiden huolto.

Kiinteistöhuoltoyritystä valittaessa tärkeimmiksi kriteereiksi nousi siivouksen taso, hyvä tekninen osaaminen sekä selkeä ja ajantasainen huoltokirja, mikä helpottaa hallituksen puheenjohtajan työtä. Lisäksi talvisin erityismaininnan sai lumitöiden ja siihen kuuluvan hiekotuksen merkitys. Helsingissä tilanne saattaa ilmetä jopa lähes kaoottisena jos lunta tulee paljon kerralla. Kiinteistöhuoltoyrityksellä tulisi näin ollen olla hyvä kalustevalmius, mikä tarkoittaa myös varakalustoa jos jotain hajoo.

Asiakaspalvelun tulisi olla saatavilla, sekä nopeaa ja vastauksia antavaa. Puhelinpäivystys, johon myös vastataan, koettiin välttämättömäksi. Asukkaille tervehtiminen kuuluu tietysti asiaan, mutta kiinteistöhoitajan ei välttämättä muuten tarvitse olla ekstrovertti. Hiljainen kiinteistöhoitaja vetoaa tiettyihin ihmisiin. Tärkeintä on hyvä asenne työntekoon. Reklamaatioita tulee kaikille kiinteistöhuoltoyrityksille joskus, ja nämä tulisikin käsitellä asiallisesti.

Kiinteistöhuoltoyrityksen irtisanomisperusteita ovat esimerkiksi alkoholiongelmat, jotka helposti johtavat työtehtävien laiminlyöntiin, kuten siivottomuuteen. Vaikka yhdellä yrityksellä saattaa olla hoidettavanaan monta taloyhtiötä, aikaa pitäisi kuitenkin käyttää sen verran, että sovitut asiat tulevat kunnolla tehdyksi. Hyvänä verrokkina voi käyttää naapuritaloa, ja pyrkiä tekemään siistimpää jälkeä kuin siellä. Laiminlyöntien täytyy kuitenkin olla toistuvia ja vakavia, jotta kiinteistöhuoltoyritystä lähdetäisiin vaihtamaan, koska vaihtaminen on työläs ja monimutkainen prosessi.

Hinnan ja laadun suhteesta kysyttäessä laatu ja responsiivisuus nousi tärkeämmiksi. Esimerkiksi Munkkiniemessä asuu varakkaitakin ihmisiä, ja sellaisessa taloyhtiössä huoltoyhtiöt tapaavat nostaa hintoja, jolloin laadun merkitys korostuu. Isoissa toimijoissa on se hyvä puoli, että heillä on paljon työvoimaa sekä teknistä tietoa. Erittäin tärkeää on huoltoyhtiön maine, koska puskaradion vaikutus alalla on suuri.

### 5.2.2 Isännöitsijä

Halusimme haastatella myös isännöitsijää koskien kiinteistöhuoltoa, koska koimme ettei taloyhtiön asukas välttämättä edes huomaa, jos kiinteistöä on hoidettu hyvin. Isännöitsijä käy taloyhtiöissä säännöllisesti, ja hän on myös tekemisissä huoltoyritysten kanssa. Haastattelemamme isännöitsijä toimii niin ikään Helsingissä, ja hän omaa 40 vuoden kokemuksen isännöinnistä.

Myös isännöitsijä oli sitä mieltä, että laatu on hintaa tärkeämpää, mutta korosti hinta/laatu suhteen merkitystä hankintapäätöksessä. Kun huoltoyhtiöitä kilpailutetaan, valinta kohdistuu harvoin kalleimpaan tai halvimpaan toimijaan, vaan asettuu siihen välimaastoon.

Kiinteistöhoito on yleisesti parantunut vuosien varrella, koska ihmisiä koulutetaan nykyään enemmän kuin aikaisemmin. Näin ollen toiminnasta on tullut ammattimaisempaa. Asukkaista on tullut vaativampia kuin ennen, mikä tarkoittaa, että huoltoyhtiöiltä vaaditaan enemmän. Haasteina tulevaisuudessa hän näki tietotekniikan kasvamisen. Varsinkin isännöitsijät ovat keski-ikänsä Suomessa niin vanhoja, etteivät he välttämättä opi uusia järjestelmiä ja toimintatapoja, mikä lisää huoltoyhtiöiden työtaakkaa, koska heidän oletetaan tulevaisuudessa olevan perillä tietoteknisistä käytännöistä. Tämä puolestaan johtaa herkästi siihen, että aikaa muille töille jää vähemmän. Automatisaatio tulee kasvamaan entisestään, mikä tuo omat haasteensa kiinteistöhuoltoon.

Kiinteistöhuoltoyrityksen tekninen osaaminen oli myös isännöitsijän mielestä tärkeää. Kaikki kiinteistöhuollossa käytettävät työkoneet ovat pohjimmiltaan samanlaisia, joten niiden ammattimainen ja huolellinen käyttö korostuu. Tärkeintä kiinteistöhuoltoyritykselle tulisi olla huoltokohteen säilyttäminen. Huoltoyhtiön maine on tärkeää, koska on yleistä, että katsotaan, mikä huoltoyhtiö naapuritalossa on ja kuinka sitä hoidetaan. Isännöitsijän ja huoltoyhtiön välistä vuorovaikutusta tulisi lisätä, jotta väärinkäsityksiltä välttyttäisiin.

Yleensä kiinteistöhuoltoyritykset saavat uusia taloyhtiöitä joko kilpailutuksen tai puskaradion kautta. Alalla on ollut pitkään sellainen kirjoittamaton sääntö, ettei toisten asiakkaita kalastella. Mielestämme tämä on vanhentunut käytäntö, ja puskaradioon luottamisen sijasta kiinteistöhuoltoyritykset voisivat markkinoida itseään suoraan isännöitsijöille uusien huoltosopimusten saamiseksi. Kysyttäessä tästä, isännöitsijä oli sitä mieltä, että se on harvinaista, muttei osannut oikein sanoa miksi. Hänen mielestään se voisi olla hyvinkin toimiva ratkaisu, eteenkin kuin kilpailu kovenee jatkuvasti. Hänen mielestä se voisi olla hyvä tapa erottautua. Paras tapa markkinoida itseään olisi soittaminen tai fyysinen tapaaminen isännöitsijän kanssa.

### 5.3 Saturaatiotaulukko

Haastattelimme yhteensä kolmea taloyhtiön hallituksen puheenjohtajaa ja kahta isännöitsijää. Lähestyimme yhteensä seitsemäätoista henkilöä, joista viisi antoi haastattelun. Taloyhtiön hallituksen puheenjohtajien haastatteluja on kolme ja isännöitsijöitä kaksi. Ensimmäinen sarake sisältää kysymyksen teeman ja toinen sarake yleisimmät vastaukset. Toisen sarakkeen sisältämät teemat ovat keränneet vähintään kaksi samaa vastausta, eli vastaukset ovat saturaatuneet.

Taloyhtiön hallituksen puheenjohtajien haastatteluiden saturaatio:

Hyvän kiinteistönhuollon perusasiat	Proaktiivisuus, sopimuksen noudattaminen, työskennellään vaadittua enemmän.
Huoltoyrityksen tärkeimmät valintakriteerit	Luottamus.
Asiakaspalvelu	Selkeää kommunikaatiota, vuorovaikutusta, voi ilmoittaa ja seurata työkuittauksia, saatavilla, puhelinpäivystys.
Irtisanomisperusteet	Välinpitämättömyys, saamattomuus.
Hinta/laatu-suhde	Ei halvin, eikä kallein vaihtoehto vaan keskiarvo. Laatu ensisijainen.
Laadun kehitys	Laatu parantunut. Kiinteistönhuolto aiempaa vaativampaa työtä ja standardit nousevat.
Kiinteistönhuolto aiheena taloyhtiön kokouksissa	Kiinteistöhoito ei juuri herätä keskustelua taloyhtiön kokouksissa. Linkki hallituksen ja huoltoyhtiön välillä ohut.
Brändiuskollisuus	Ei varsinaista brändiuskollisuutta, puskaradion vaikutus nähtävissä.
Kiinteistönhuoltoyrityksen kilpailuvaltti	Laatu.
Maineen merkitys	Tuntemattoman tekijän voi palkata referenssejä vastaan. Mainella on suuri merkitys.
Asukkaan/kiinteistönhuollon velvoitteet	Asukkaalla ja huoltoyrityksellä omat velvoitteensa. Asukasta voi laskuttaa erikseen tapauskohtaisesti.
Tiedottaminen	Olisi parannettavaa. Taloyhtiön hallitus saattaa tietää tapahtumista, asukkaat eivät juuri ollenkaan.

Taulukko 1. Saturaatiotaulukko taloyhtiön hallituksen puheenjohtajat

## Isännöitsijöiden haastattelujen saturointi:

Hinta/laatu-suhde	Hallitus päättää kilpailutuksen jälkeen. Hinta määrää usein, mutta laatua arvostetaan. Yleensä ottaen kultainen keskitie.
Huoltoyhtiöiden laadun kehitys	Laadun ollut pakko kehittyä asukkaiden standardien nousun myötä. Toiminta ammattimaisempaa.
Kiinteistöalan tulevaisuus	Tietotekniikka yleistyy ja toimiala automatisoituu.
Kiinteistöhuolto aiheena taloyhtiön kokouksissa	Siivous ja puhtaanapito.
Huoltoyhtiön kilpailuvaltti	Laatu.
Maineen merkitys	Puskaradion vaikutus merkittävä. Maine merkitsee paljon.
Asukkaan/kiinteistöhuollon veloitteet	Asukkaalla ei ole pelkästään oikeuksia, vaan myös velvollisuuksia.
Tiedottaminen	Pitäisi järjestää säännöllisiä tapaamisia kiinteistöhoitajan kanssa ja käydä läpi yhteisiä asioita. Kommunikaatiokatkoksia tapahtuu.
Isännöitsijöille markkinointi	Idea isännöitsijöille markkinoinnista on hyvä. Alalla kirjoittamaton sääntö on ollut, ettei yritetä saada toisten yritysten asiakkaita.

Taulukko 2. Saturaatiotaulukko isännöitsijät

## 6 Kilpailukyvyn kasvattaminen

Luku käsittelee uusia mahdollisia konsepteja sekä miten niitä hyödynnetään ELMO Ky:n yritys-toiminnassa. ELMO Ky:n käytännöt ovat konservatiivisia ja pyrimme antamaan uusia näkökulmia.

### 6.1 Teknologian ja sosiaalisen median hyödyntäminen

Yrityksellä on jo valmiiksi konservatiiviset käytännöt, osin johtuen myös toimialasta. Kiinteistöhoitajien tekijäkunta on vanhaa ja käytännöt ovat myös pysyneet valtaosin samoina. Vain isot toimijat ovat pystyneet sijoittamaan modernimpiin hallintotyökaluihin. Kiinteistöhoitoalalle on myös tullut kokonaan oma toimija ohjelmiston tuottamiseen. Tarmo-niminen ohjelma toimii käyttölisenssi periaatteella ja on kehitetty yksinomaan kiinteistöhoitoa varten, mutta on valitettavan kallis pienemmille yrityksille.

Tarmo on kehitetty helppokäyttöiseksi kiinteistöhuollon toiminnan tukiohjelmistoksi. Tarmo-kiinteistöhoitaja toimii Internetin kautta. Yrittäjän ei tarvitse investoida mitään ylimääräistä, kunhan tietokoneessa (kannettava, pöytäkone, tablet, puhelin) on Internet-liittymä ja selain, ovat Tarmon käytön perusasiat kunnossa. Liikkuvan työn ratkaisumme on Tarmo Mobiili-sovellus, jolla Tarmoa voi käyttää yksinkertaisesti aivan perusälypuhelimella. Tarmo Mobiili toimii Android- ja Applen- puhelimilla ja tableteilla. Työnkulku on tehty yhden kirjauksen periaatteella työtilauksen tekemisestä aina laskutukseen asti. Samoja tietoja ei tarvitse kirjata kuin kerran, ainoastaan työvaiheen vaatima informaatio muutetaan. (Kiinteistokonsultit.fi, 2018)

Tarmon tuomat edut ovat kiistattomat ja tarjoaa kaiken, mitä kiinteistöhuollon kaltainen liikkuva työ sisältää. Paikannuksen avulla on helppo koordinoita työtä ja katsoa, kuka on lähimpänä huollon tarpeessa olevaa kohdetta. Nykyään on kuitenkin myös ilmaisia vastineita kaikille ohjelmille. Älypuheliiniin on kehitetty useampia GPS-paikanninta hyödyntäviä jäljityslaitteita, joista paras on Glympse. Ohjelma on ilmainen ja integroi paikannuksen sosiaaliseen mediaan. Käyttäjä voi lähettää olinpaikkansa tiedot vastaanottajalle ja voi jopa määritellä ajan, kuinka kauan sijainti jaetaan. Glympse toimii kuten mikä tahansa sosiaaliseen mediaan pohjautuva ohjelma: luot oman verkostosi ystävästäsi, perheenjäsenistäsi tai työkavereistasi ja heidän kesken voit jakaa sijaintisi. Mukana on vieläpä viestikenttä, eli käyttäjä voi sijaintinsa jakamisen lisäksi ilmoittaa myöhästyvänsä tai vaikkapa vaihtaa tapaamispaikkaa.

ELMO Ky voisi helposti luoda oman työverkostonsa Glympseen, jonka jälkeen hallinnon olisi helppo koordinoita työntekijöiden välillä ja ilmoittaa ilmaantuneista huollettavista kohteista. Viestikenttään työntekijä voisi kuitata työn, esimerkiksi ilmoittamalla kohteeseen menemisen syy: ”Haravointi, siivous. Pienremontti päätyrakennuksessa”. Tämä toimisi myös mahdolli-

sena muistutuslistana tehtävistä asioista. Glympsen ajastinominaisuuden avulla jäljitystoiminnon voi kytkeä päälle työajan keston ajaksi. Näin työntekijöitä ei seurata työajan ulkopuolella. 24 tuntia vuorokaudessa päivystysvuorossa olevan puhelimen voisi laittaa haluttaessa kokoaikaiselle seurannalle. Kyseinen ohjelma tarjoaa siis lähes kaiken, mitä Tarmo-ohjelmisto tarjoaa pois lukien suoran laskutuksen työn kuittauksen yhteydessä ja ilmainen, älypuheliin ladattava ohjelma. Tämä ei vaatisi yritykseltä investointeja. Yrityksen laajentaessa ja henkilökunnan lisääntyessä voisi myös jakaa halvat työpuhelimet uusille työntekijöille ja nopeasti opastaa heidät Glympsen käyttöön.

## 6.2 Brändäys ja sosiaalinen media

Sosiaalisessa mediassa on nykyään kaikki, joten myös ELMO Ky:n siirtyminen sinne olisi luonnollista. Kilpailukyky voi lisääntyä, jos brändäys tehdään oikein. Brändäämiseen on monenlaisia tapoja ja niillä voi hyvin erottautua kilpailijoista. Brändi innovaatio ei ole pelkkä onnistunut kampanja- tai markkinointistrategia ja se on paljon monimutkaisempi kuin vain uuden brändin luominen. Se vaatii brändin nimenomaista suunnittelua ja ilmaisua tavoilla, jotka ovat sekä kilpailijoistaan erottuvia, että relevantteja asiakkaille. Onko yrityksellä poikkeuksellisen selvästi erottuva tai elävä identiteetti erityisesti verrattaessa sen kilpailijoihin? (Keeley & co. 2013, 50-51)

Mitä ELMO Ky voisi kokeilla on henkilöbrändäys. Omistajat ovat sosiaalisia, ulospäinsuuntautuneita ja vitsikkäitä henkilöitä. ELMO Ky voisi luoda itselleen aluksi Facebook-sivut ja rakentaa brändiä rauhallisesti. Yleinen sääntö yrityksen Facebook-markkinoinnissa on 3-4 postausta viikossa. Tämä keskiarvo on todettu tehokkaimmaksi säilyttämään asiakkaiden mielenkiinto ja olemaan silti näkyvää PR:ää. Sosiaalisessa mediassa tehtävän brändäyksen on kuitenkin pysyttävä jatkuvana. Digitaalisessa maailmassa trendit muuttuvat ja moni asia kilpailee asiakkaiden huomiosta. Jääminen pois kelkasta edes hetkeksi vaikuttaa negatiivisesti, kun yritetään rakentaa kestävä brändiä.

Kanavan toteuttaminen voisi perustua kohteissa otettaviin kuviin, tilannehuumoriin tai vaikka ”viikon vitsiin”. Kanavan on tarjottava ihmisille siis jotain, minkä takia he tykkäisivät sivusta ja seuraisivat sen julkaisuja. Omistajien olisi helppo tehdä työtä omilla kasvoillaan, koska liikkuvat kohteissa itse. Tärkeintä on, että kanavan ylläpitäjällä on hauskaa ja hän uskoo omaan tekemiseensä. Se välittyy kuvista aina. Kärsivällisyyttä on myös oltava, koska kanavalla voi kestää pitkään ennen, kuin se saavuttaa suuremman yleisön.

Facebookin kaltaisella, Suomessa suosituilla alustalla voisi olla näkyvä vaikutus sen tavallisen käyttäjäkunnan vuoksi. Taloyhtiön hallitukseen tai sen lähipiiriin kuuluu lukematon määrä potentiaalisia mielipidevaikuttajia, jotka voivat vaikuttaa kiinteistöhuoltoyhtiön kokouksessa. Vaikka ELMO Ky olisi kalliimpi, kuin suuret toimijat, voisi silti sosiaalisessa mediassa tehty työ

vaikuttaa asukkaiden mielipiteisiin, koska he ovat jo kuulleet yrityksestä aikaisemmin ja tiesivät sen olemassaolosta. Ihmisen on paljon helpompi tehdä ostopäätös pienen henkisen linkin avulla, miten hän ”tuntee” kyseisen tuotteen tai palvelun.

### 6.3 Asiakaspalvelu ja laatu

Kiinteistöhoitoala on ylisaturoitunut kilpailijoista, joten erottautumisen pitää tapahtua myös tehdyn työn laadussa. Kun työtä tehdään ihmisten kotien läheisyydessä, on myös itsestään selvää, että asiakaspalvelun täytyy olla kunnossa. Kiinteistöhoitajalta ei odoteta samanlaista palveluallttiutta kuin esimerkiksi kansainvälisen yrityksen aulatyöntekijältä, mutta liian kauas ei silti kannata jäädä. Kuusela ja Rintamäki kuvailevat laadun ja asiakkaan yhteyttä seuraavasti: Laadun määritelmistä houkuttelevuus on lähinnä erinomaisuutta, koska tällöin aktiivista arviointia ei voi suorittaa: tuote tai yritys voi olla houkutteleva, vaikka sen saavutuksia tai käyttökelpoisuutta ei voisi testata. Laatu arvioidaan erinomaisuuden kriteerein. Laadun kokeminen johtaa puolestaan tyytyväisyyteen, joka heijastuu koettuna arvona. (Kuusela & Rintamäki 2002, 24).

Tällä hetkellä ELMO Ky jo tuntee ison osan asiakkaistaan ja tämä on mahdollista, koska kohdemäärä on tällä hetkellä suhteellisen pieni. On kuitenkin oleellista säilyttää tämä henkilökohtaisuuden taso sen tuoman asiakashyödyn takia. Hyötyjä voivat olla henkilökohtaiset kontaktit, sosiaaliset hyödyt ja jäsenyyden tunne. Henkilökohtainen kontakti saa ihmiset kokemaan asemansa etuoikeutettuna ja arvostettuna ja tämä voi luoda asiakassuhteeseen lisäarvoa. Jäsenyyden tunne ja samastuminen voivat johtaa heimottumiseen (tribalismiin). Sosiaalinen hyöty voi realisoitua samastumisena, haluna kuulua tietyn yrityksen asiakaspiiriin. Esimerkiksi Harley Davidsonin omistajat samastuvat omistajaryhmään enemmän kuin arvioivat moottoripyöränsä teknisiä yksityiskohtia. (Kuusela & Rintamäki 2002, 34).

Omistajien täytyy siis itse arvioida, onko heidän tarjoama asiakaspalvelu yrityksen haluamalla tasolla. Riittääkö asiakkaan kohtaamisessa pelkkä tervehdys? Olisiko mahdollista kysyä, että tarvitsisiko taloyhtiö ELMO Ky:n palveluita jotenkin muutenkin, kuin sen työtehtävän osalta miksi ensisijaisesti kohteelle saapui? Jokainen asiakaskohtaaminen on myös mahdollinen myyntitilaisuus, joten lisämyyntiä kannattaa aina yrittää. Koska kiinteistöhuollon yritysten markkinointina toimii maine, hyvin palveltu asiakas voi myös tuoda lähialueelta lisää asiakkaita. Onnistunut asiakaspalvelu on siis siitäkin syystä äärimmäisen tärkeää, että alan markkinoinnin luonne perustuu pitkälti ’puskaradioon’, joten jos jo tässäkin epäonnistutaan voi uusien kohteiden hankkiminen olla vaikeaa. Laatujohtamisesta tulee yrityksen laajentuessa merkittävämpi asia ja esittää omistajille haasteen: yrityksellä tulee olla selkeä visio ja suunta, sekä kouluttaa henkilökunta vastaamaan tätä konseptia.



#### 6.4 SWOT-analyysi

SWOT-analyysiä eli organisaation vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhkien arvioimista voidaan käyttää moneen eri tarkoitukseen. SWOT-analyysin kohteena voi olla oma toiminta koko laajuudessaan, oman toiminnan tai jonkin tuotteen tai palvelun asema ja kilpailukyky tai vaikkapa jonkun kilpailijan toiminta ja kilpailukyky. Tärkeää on rajata se, mitä kulloinkin arvioidaan, jotta tulokset olisivat vertailukelpoisia. (Lindroos & Lohivesi 2010, 219).

Osion päätteeksi kokosimme SWOT-analyysin kartoittamaan avainkohtia yhteenvedoksi yrityksen potentiaalista markkinoilla.



Kuvio 4. SWOT-analyysi.

## 7 Toimintastrategia

Realistinen aloitus laajentumisstrategialle on useamman uuden kohteen varmistaminen, jotta osa-aikaisista työntekijöistä voi tehdä täysiaikaisia. Tämä tapahtuu yksi kerrallaan. Käyttöön otetaan Glympse-ohjelmisto tarvittaviin kännyköihin asennettuna ja koulutetaan henkilökunta käyttämään sitä. Haluttaessa sosiaaliseen mediaan perustetaan tässä vaiheessa kanava (Facebook helpoin), jonne on tietyillä henkilöillä oikeudet julkaista sisältöä. Oikeuden omaavat henkilöt neuvottelevat keskenään julkaisujen linjasta ja mitä saa tai ei saa julkaista yrityksen

nimen alla. Tarkoituksena on tuottaa sisältöä kanavalle parin kuukauden ajan ennen kuin kanavaa kasvatetaan tarkoituksenmukaisesti. Tällä varmistetaan se, että kun uusi kävijä vieraillee sivulla, hän ei pelästy kanavan tyhjyyttä vaan huomaa, että se on ollut jo aktiivinen. Tämä sitoo kävijän mielenkiinnon kanavaan ja hän mahdollisesti alkaa seuraamaan sivua.

Asiakaspalveluun täytyy kiinnittää huomiota ja se täytyy saada laajentumiseen pyrkivän yrityksen tasolle. Kiinteistöhoitajat kohtaavat kuitenkin nykyään enemmän haasteita asiakaspalvelutilanteissa kuin aikaisemmin: nykyajan asukkaat ovat vaativampia, epäkohteliaampia ja uusavuttomuus on yleisempää kuin koskaan. Tässä tilanteessa korostuu koulutuksen merkittävyys. Oikeaoppisella asiakaspalvelukoulutuksella ja koulutusmateriaalilla henkilöstön valmiudet kohdata epämiellyttävä asiakas kasvavat ja työntekijä selvittää tilanteen oikeaoppisesti. Asiakaspalvelu lähtee mielentilasta ja on tärkeää, että ohjeistus on käytännönläheistä ja mielikuvia herättävää, jopa tunteisiin sidottua. Hyvät ohjenuorat, kuten ”pyri kuuntelemaan, älä puhumaan” ja ”puhu asiakkaalle kuin puhuisit ystävällesi” ovat yleisiä ja hyväksi todettuja asiakaspalvelun perusohjeita. Jokaista asiakasta ei voi miellyttää, vaikka kuinka yrittäisi, mutta oikein hoidettuna henkilökunta saa pääasiassa erävoiton tilanteista oikeaoppisella ja myötämielisellä asiakkaiden kohtelulla.

Tarkkailuvaiheen jälkeen (esimerkiksi 6-12 kk) tarkastellaan tuloksia ja analysoidaan yrityksen tämänhetkinen kannattavuus. Nousiko tulos? Jouduttiinko jostakin tinkimään? Ovatko työntekijät yrityksen vision tasalla? Tuliko uusien menetelmien käytössä ongelmia? Mitä voitaisiin tehdä asioiden kanssa toisin? Onko asiakkaiden suhtautuminen ollut myötämielisempää parannetun asiakaspalvelun myötä?

Analyysin jälkeen tulee valintojen hetki: yritystä pienennetään, se säilyy samanlaisena tai palkataan uusi työntekijä. ELMO Ky voi aloittaa kokeilun esimerkiksi parin kuukauden työharjoittelulla ja sen jälkeen mahdollisesti vakinaistaa työntekijän, jos työn jälki on ollut vaaditulla tasolla ja kohteiden määrä on sopiva. Harjoittelu voi toimia yrityksen päätoimisena rekrytointivälineenä varmistamaan harjoittelijan potentiaali. Syklin voi toistaa niin monta kertaa kuin on tarpeellista.

Tässä vaiheessa kohteiden aktiivinen kasvattaminen korostuu. Normaalisti pk-seudulla kiinteistöhuoltoyritykset reagoivat vasta, kun saavat tarjouspyynnön taloyhtiön isännöitsijältä. Markkinointi suoraan taloyhtiön hallitukselle on vaikeaa, koska ei ole julkisia rekistereitä taloyhtiön hallituksen jäsenistä. Näin ollen suoramarkkinointi esimerkiksi puhelimitse ei onnistu, vaan pitäisi tietää kenelle soittaa. Suoramainonta isännöitsijälle sen sijaan mahdollistaisi useamman tarjouspyynnön saannin ja yritys olisi enemmän esillä myös taloyhtiön hallituksille. ELMO Ky voisi kerätä tietokannan pk-seudun isännöintitoimistojen sähköpostiosoitteita ja lähettää massasähköpostia kvartaaleittain yrityksille. Sopiva ohjelma tähän on esimerkiksi In-

wise. Inwise mahdollistaa ryhmien muodostamisen, joten sähköpostiosoitteiden hallinta helpottuu. Käyttäjät voisi tehdä esimerkiksi ryhmät ”Isännöinti Espoo” ja ”Isännöinti Helsinki” erikseen, sekä yhdistää molemmat ”Isännöinti pk-seutu”. Ryhmille voi räätälöidä omanlaisensa viestin ja yhtä nappia painamalla lähettää sanoman kaikille.

Yksi mahdollisuus kilpailukyvyyn parantamiseen on kahden palvelupaketin luominen. Nykyihmisten tarpeeseen vastaava palvelupaketti sisällyttäisi lisämaksusta yleisen kunnossapidon asukkaan kotona. Tähän kuuluisi esimerkiksi lattiakaivojen putsaus, lamppujen ja sulakkeiden vaihto, patterin ilmaus, suihkuviemäriin putsaus, sälekaihtimien asennus ikkunaan ynnä muuta vastaavaa. Toinen palvelupaketti on senioripaketti. Tähän kuuluu kaikki yllämainitut, mutta tämä olisi kotitalousvähennyskelpoista vanhuksille kotiavun varjolla. Vanhus saisi kaikki tarvittavat asunnon huoltotoimenpiteet teetettyä ja myös ihmiskontaktin. Palveluiden markkinointi tapahtuisi omista kiinteistöissä ilmoitustaululla ja tulostettuna A4-paperimainoksena, joka jaettaisiin postiluukkuihin. ELMO Ky voisi ulkoistaa jaettavan esitteen tekemisen ja saada aikaan näin modernin ja graafisen esitteen. Mahdollisia kanavia tämän toteuttamiseen koulujen kautta, esimerkiksi Laurean yrityslabra.

Grafiikka ja ulosanti ovat olennainen osa yrityksen ulkoasua. Digitalisaation myötä nettisivut ja niihin panostaminen on erittäin tärkeää ja huonosti toteutetut nettisivut voivat ajaa potentiaaliset asiakkaat kilpailijoiden luokse. Nykyään digitaalisen ulkokuvan merkittävyys nähdään yhtä tärkeänä kuin yrityksen toimitilojen edustava ilme. Ehkä jopa tärkeämpänä. ELMO Ky:n pitäisi teettää moderneja standardeja vastaavat nettisivut. Markkinoilla on paljon tekijöitä ja edustavat nettisivut voi saada 500 € hinnalla. Tässäkin tapauksessa aina ei kannata valita halvinta palveluntarjoajaa, vaan perehtyä tekijöiden referensseihin ja valita omaa silmää miellyttävä tekijä. Nettisivujen ajantasaisuus on tärkeää ja lisää yrityksen luotettavuutta. Jos ilmoitusluontoista asiaa esiintyy kiinteistöjen osalta tai muuten vain, kannattaa luoda siitä pieni uutinen yrityksen nettisivuille. Lisäksi sähköpostiosoitteet tulee olla yrityksen nimellä paremman vaikutelman antamiseksi. Kun yrityksen koko ulkoasu on kunnossa, nostaa se myös omistajien motivaatiota huolehtia yrityksestään ja panostaa sen tulevaisuuteen enemmän. Hyvin toteutettujen nettisivujen kävijät saavat yrityksestä ammattitaitoisemman ja luotettavan kuvan. Tämä koskee potentiaalisia asiakkaita ja yritystoiminnan ostajia.

## 8 Yhteenveto ja eettisyys

Opinnäytteen tavoitteena oli tarjota ELMO Ky:lle suunnitelma yrityksen laajentamiseen ja kilpailukyvyyn lisäämiseen. Tarve tälle työlle kumpusi omistajien halusta laajentaa yritystään maltillisesti, jotta he tulevaisuudessa voisivat mahdollisesti myydä yrityksensä ja siirtyä eläkkeelle. SWOT-analyysin ja viiden kilpailuvoiman geneerisen mallin avulla keräsimme tietoa sekä toimialasta yleisesti, että ELMO Ky:n tilanteesta nyt ja tulevaisuudessa. Analyysien ja haastateltavien vastausten perusteella loimme muutamia ehdotuksia toiminnan parantamiseksi ja kilpailukyvyyn kasvattamiseksi.

Kiinteistönhuoltoala on erittäin kilpailtu, ja uusien asiakkaiden hankkiminen on vaikeaa, osin vanhentuneiden käytäntöjen vuoksi. Toimmekin esille muutamia vaihtoehtoja, joilla uusia asiakkassuhteita saisi luotua, koska toistaiseksi se on tapahtunut lähinnä puskaradion kautta. Haastattelimme isännöitsijöitä ja taloyhtiöiden hallitusten puheenjohtajia, ja tulimme loppu-tulokseen, että huoltoyritysten tulisi markkinoida itseään suoraan isännöitsijälle uusien huoltokohteiden varmistamiseksi.

Uusien huoltokohteiden hankkiminen on tärkeää, mutta aivan yhtä tärkeää on pitää kiinni nykyisistä asiakkaista. Pienet yritykset eivät pysty kilpailemaan hinnalla isompia toimijoita vastaan, joten heidän täytyy panostaa työn laatuun ja asiakaspalveluun. Palvelun tulee olla henkilökohtaisempaa, ja yhteen huoltokohteeseen käytettävä aika suurempi kuin isoilla toimijoilla. Pieniä toimijoita on myös useita, joten kilpailukyvyyn kasvattamiseksi kehittelimme erilaisia palvelupaketteja. Huoltoyrityksien tavanomaisten työtehtävien lisäksi, voitaisiin luoda laskutuskelpoinen lisäpaketti, johon kuuluisi asukkaiden asunnoissa tehtävät työt, kuten esimerkiksi sulakkeiden vaihto, patterien ilmaus ja lattiakaivon tyhjentäminen. Tämä palvelupaketti voisi olla hyödyllinen varsinkin vanhemmille ihmisille. Esimerkiksi ELMO Ky:n henkilökunta tekee kaikki edellä mainitut asiat ilmaiseksi, koska he tuntevat asukkaat henkilökohtaisesti. Luomalla tällainen palvelupaketti, he voisivat laskuttaa myös asukkaan kotona viettämäänsä ajasta.

ELMO Ky:n käytännöt ovat monilta osin vanhanaikaisia, osin myös toimialasta johtuen. Heillä ei ole esimerkiksi Facebook-sivuja lainkaan, joten ehdottaisimme sellaisen perustamista. Syy tähän on selkeä, sillä tavalla voi markkinoida itseään vaivattomasti suurelle määrälle ihmisiä. Sopiva määrä voisi olla 3-4 julkaisua viikossa.

Älypuheliiniin on kehitetty useampia GPS-paikanninta hyödyntäviä jäljityslaitteita, joista paras on Glympse. Ohjelma on ilmainen ja integroi paikannuksen sosiaaliseen mediaan. Tämän ohjelman avulla työtä on helpompi koordinoita työntekijöiden olinpaikkojen perusteella. Tämä säästäisi aikaa ja ehkäisisi väärinkäsityksiä. Glympsen avulla olisi myös helppo ilmoittaa uusista huoltokohteista.

## 8.1 Eettisyys

Olemme pyrkineet luotettavuuteen työssämme. Toimialasta saatu tieto tuli pääasiassa toimeksiantajalta. Otimme kuitenkin mukaan haastateltaviksi kiinteistöalasta tietäviä henkilöitä täydentämään toiminnallista suunnitelmaamme ja vahvistamaan työn eettisyyttä. Monesta lähteestä saatu saman tiedon varmistus on kvalitatiivisen tutkimuksen perustuksia. Taloyhtiöhallituksen puheenjohtajan haastattelu koski enemmän sitä, miten asukas kokee kiinteistöhuoltopalvelun asiakaspalvelun ja laadun. Isännöitsijän haastattelusta saimme tarjouksiin ja kilpailuttamisiin koskevia käytäntöjä. Molempien haastattelut sisälsivät myös yleisluonnollisia asioita kiinteistöalasta.

## Lähteet

### Painetut

- Alasuutari, P. 2012. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Osuuskunta Vastapaino
- Bergström, S., Leppänen, A. 2015. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy
- Hakanen, M. 2004. Pk-yrityksen strategiatyö. Helsinki: Multiprint Oy
- Hakanen, M., Heinonen, U., Sipilä, P. 2007. Verkostojen strategiat. Helsinki: Edita
- Hesso, J. 2013. Hyvä liiketoimintasuunnitelma. Vantaa: Hansaprint Oy
- Hirsjärvi, S., Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu. Tallinna: Gaudeamus Oy
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. Porvoo: Bookwell Oy
- Keeley, L., Pikkel, R., Quinn, B., Walters, H. 2013. Ten types of innovation. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Kuusela, H., Rintamäki, T. 2002. Arvoa tuottavaa sointikokemus. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum
- Leino, A. 2012. Sosiaalinen netti ja menestyvän pk-yrityksen mahdollisuudet. Helsinki: Infor Oy
- Lindroos, J-E., Lohivesi, K. 2010. Onnistu strategiassa. Helsinki: WSOYpro Oy
- McKinsey & Company, 2000. Ideasta kasvuyritykseksi. Porvoo: Bookwell Oy
- Salin, V. 2002. Pk-yrittäjän opas kokonaisviestintään. Helsinki: WSOY
- Tuomi, J., Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi
- Viitala, R., Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen - menestyvän yritystoiminnan perusta. Porvoo: Bookwell Oy

### E-kirjat

- Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus

#### Haastattelut

Granroth, L. 2018. Taloyhtiön hallituksen puheenjohtaja

Huotari, M. 2018. Taloyhtiön hallituksen puheenjohtaja

Montonen, E. & L. 2018. Yrittäjät

Niinivirta, M. 2018. Laatupäällikkö

Parviainen, A. 2018. Isännöitsijä

Takkunen, M. 2018. Isännöitsijä

Tuominen, H. 2018. Taloyhtiön hallituksen puheenjohtaja

#### Sähköiset

Jyväskylän yliopisto. Tutkimusstrategiat. Viitattu 18.1.2018.

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>

Tarmo kiinteistöhuollon ohjelmisto, sähköinen huoltokirja. Viitattu 28.5.2018.

<http://www.kiinteistokonsultit.fi/tarmo-sahkoinen-huoltokirja/mika-on-tarmo>

## Kuviot

Kuvio 1. Viiden kilpailuvoiman malli (Lindroos & Lohivesi 2010, 221) .....	14
Kuvio 2. Perinteinen mukaelma markkinoinnin neljästä P:stä. ....	16
Kuvio 3. Laadun kaavio (Lecklin 2006, 15). ....	18
Kuvio 4. SWOT-analyysi. ....	34



## Taulukot

Taulukko 1. Saturaatiotaulukko (taloyhtiöiden hallitusten puheenjohtajat).....	28
Taulukko 2. Saturaatiotaulukko (isännöitsijät) .....	29

**Liitteet**

Liite 1: Taloyhtiöiden hallitusten puheenjohtajien teemahaastattelurunko.....	43
Liite 2: Isännöitsijöiden teemahaastattelurunko.....	45

Liite 1: Ensimmäinen liite

Teemahaastattelun runko

Taustatiedot

- Ikä
- Työnkuva/Työnimike
- Koulutus
- Kokemus hallituksen puheenjohtajana
- Taloyhtiön sijainti

Teemana taloyhtiön hallituksen kokemus hyvästä kiinteistönhuollosta

**Millaista on hyvä kiinteistönhuolto? Mistä perusasioista se koostuu mielestäsi?**

**Miten kiinteistönhuoltoyritys valitaan teidän taloyhtiössänne? Mitkä ovat tärkeimmät kriteerit?**

**Millaista kiinteistönhuoltoyrityksen asiakaspalvelun pitäisi olla?**

**Millä perusteilla kiinteistönhuoltoyritystä vaihdetaan?**

**Miten suhteutat hinnan ja laadun? Kumpi painaa enemmän vaakakupissa?**

**Onko kiinteistönhoidon laatu mielestäsi huonontunut vai parantunut vuosien mittaan?**

**Mitkä ovat yleisimmät kokouksissa nousevat aiheet kiinteistönhuoltoa koskien?**

**Onko talonne asukkaissa 'brändiuskollisuutta'? Haluaako joku välttämättä jonkun tietyn toimijan hoitamaan kiinteistöä? (esim. Lassila&Tikanoja)**

**Mikä on mielestäsi kiinteistönhuoltoyrityksen tärkein kilpailuvaltti? Mitä itse arvostat eniten?**

**Kuinka suuri merkitys kiinteistönhuoltoyrityksen maineella on hankintapäätöksessä?  
Kuinka herkästi palkkaat ns. tuntemattoman tekijän?**

**Koetko, että asukkaalla on omia velvoitteita asuntonsa hoitamisessa, vai kuuluuko kaikki kiinteistönhuoltoyritykselle? (esim. lampun vaihto, sulakkeen vaihto, suihkun viemärin putsaus yms.)**

**Onko mielestäsi kiinteistönhuoltoyritysten tiedottaminen riittävää? Olisiko siinä parannettavaa?**

Liite 2: Toinen liite

Teemahaastattelun runko

Taustatiedot

- Ikä
- työnkuva/työnimike
- Koulutus
- Kokemus isännöitsijänä

**Miten suhteutat tarjouksissa hinnan ja laadun? Kumpi painaa enemmän vaakakupissa?**

**Onko kiinteistönhoidon laatu mielestäsi huonontunut vai parantunut vuosien mittaan?**

**Mikä on näkemyksesi kiinteistöalan tulevaisuudesta? Mikä tulee muuttumaan?**

**Mitkä ovat yleisimmät kokouksissa nousevat aiheet kiinteistönhuoltoa koskien?**

**Mikä on mielestäsi kiinteistönhuoltoyrityksen tärkein kilpailuvaltti? Mitä itse arvostat eniten?**

**Kuinka suuri merkitys kiinteistönhuoltoyrityksen maineella on hankintapäätöksessä? Kuinka herkästi palkkaat ns. tuntemattoman tekijän?**

**Koetko, että asukkaalla on omia velvoitteita asuntonsa hoitamisessa, vai kuuluuko kaikki kiinteistönhuoltoyritykselle? (esim. lampun vaihto, sulakkeen vaihto, suihkun viemärin putsaus yms.)**

**Onko mielestäsi kiinteistönhuoltoyritysten tiedottaminen riittävää? Olisiko siinä parannettavaa?**

**Miten kiinteistönhoitoyritys voisi markkinoida itseään isännöitsijälle?**