

Saimaan ammattikorkeakoulu
Liiketalous Lappeenranta
Tradenomi
Laskentatoimi

Antti Pekkanen

Lemminkäinen Talo Oy Kaakkois-Suomen kiinteistöpalveluyksikön tilanneanalyysi

Opinnäytetyö 2011

TIIVISTELMÄ

Antti Pekkanen

Lemminkäinen Talo Oy Kaakkois-Suomen kiinteistöpalveluyksikön tilanneanalyysi 31 sivua, 1 liite

Saimaan ammattikorkeakoulu, Lappeenranta

Liiketalousyksikkö, laskentatoimen koulutusohjelma

Opinnäytetyö, 2011

Ohjaajat: Lehtori Saara Heikkonen

Lemminkäinen Talo Oy Kaakkois-Suomen Kiinteistöpalveluyksikön tilanneanalyysin tarve tuli työelämästä. Tutkimuksen tavoitteena on arvioida yksikön nykytilaa ja tulevaisuuden kehitysmahdollisuuksia ja uhkia huomioiden yksikön ajatuksen laajentumisesta koko Suomen kattavaksi toimijaksi. Tilanneanalyysi on ajankohtainen, sillä yksiköstä ei ole aiemmin tehty vastaavaa tutkimusta.

Tutkimuksen lähestymistapa oli kvalitatiivinen tilanneanalyysi. Ensisijaisina tiedonkeruumenetelminä tavoitteiden täyttymiseksi käytettiin SWOT- ja kilpailija-analyysia ja toissijaisina yksikön strategiapalaveria ja kiinteistöpäällikölle tehtyä kyselylomaketta. Strategia-kokouksessa havainnoimalla selvitettiin SWOT-analyysin viitekehys. Lopullinen analyysi muotoutui tutkijan täydentäessä yksikön vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat SWOT-taulukkoon. Analyysissa saatuja tuloksia verrattiin kiinteistöpäällikölle tehdyn haastattelun tuloksiin. Haastattelulla pyrittiin vahvistamaan jo tehtyjä omia havaintoja. Kilpailija-analyysissa puolestaan vertailtiin yksikön toimintaa kolmeen suurimpaan kilpailijaan liikevaihdon, henkilöstömäärän ja kiinteistöjen määrän perusteella.

Tulosten mukaan kiinteistöpalveluyksikkö on vielä kilpailijoihin verrattuna jäljessä liikevaihdon, henkilöstömäärän ja manageerattavien kohteiden osalta. Kiinteistöpalveluyksikön tulisikin keskittyä tulevaisuudessa hinnan sijaan toiminnan laatuun. Tulevaisuudessa ylläpidettävien kohteiden määrää ajatellen, elinkaarihankkeet ja niiden kilpailussa mukana pysyminen koettiin tutkimuksessa tärkeiksi, toimintaa kehitettäessä kilpailun mukaisesti. Tutkimuksessa todettiin myös henkilöstöstä, että jatkossa uusien työntekijöiden valintaan ja perehdyttämiseen tulisi varata riittävästi aikaa, jotta löydetään osaavaa ja sitoutuvaa henkilöstöä.

Kiinteistöpalveluyksikkö on jo aloittanut laajentumisen alueyksiköstä koko Suomen kattavaksi manageerausyksiköksi. Laajentumisen takaamiseksi yksikön tulisi keskittyä myös enemmän toiminnan markkinointiin valtakunnallisesti, esimerkiksi kehittämällä esitteen yksikön toiminnasta Internet-sivuineen. Näin yksikön huomioidessa manageerattavien kohteiden määrän suhteutettuna henkilöstömäärään, laajentuminen pysyy hallinnassa vastaten samalla alalla kovenevaan kilpailuun.

Avainsanat: kiinteistöpalvelu, managerointi, SWOT- ja kilpailija-analyysi

ABSTRACT

Antti Pekkanen

Situation Analysis of Lemminkäinen Talo Oy Kaakkois-Suomi Estate Management Unit, 31 pages, 1 appendix

Saimaa University of Applied Sciences, Lappeenranta

Degree Programme in Business Administration

Specialisation of Accounting

Bachelor's Thesis, 2011

Supervisors: Senior Lecturer Saara Heikkonen

The head of the Lemminkäinen Talo Oy Property Management Unit suggested doing the unit's situation analysis because no one has done that before. The purpose of the survey was to map out the unit's present state and future developing opportunities and threats. The survey was current because the unit has started to expand to all over the country.

The study is qualitative a situation survey. SWOT-analysis, competitor analysis, the unit's strategy meeting and the interview of the office superior were used to collect the data. With the SWOT analysis the unit's strengths, weaknesses, opportunities and threats were analysed. In the strategy meeting the whole unit together created, e.g. a new vision for the unit. With the competitor analysis the unit was compared to its biggest competitors. The purpose of the interview was to get another point of view to observe the unit's functions.

The results of the survey reveal that the unit cannot compete with the price. They have to put more effort to quality. Competitors have significantly bigger turnovers, much more staff and many more real estates and thus they can offer their services with lower prices. The unit has started to expand to other cities in Finland. To make this expansion successful they have to improve their marketing, e.g. to create their own web sites, and to publish the unit's own advert. Also the real estate life cycle projects were found important in the future. If the unit wants to keep up with those projects, they have to improve their action all the time. The most secure way to control the expansion is to use enough time to find a qualified person and after that use enough time to accustom the new person to the new job.

To sum up Lemminkäinen Talo Oy Property Management Unit is on the right track to create new future. They only have to pay attention to the development subjects that were pointed out by the survey.

Keywords: managing, SWOT-analysis and competitor analysis

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO.....	5
1.1 Tutkimuksen tavoitteet.....	5
1.2 Tutkimusasetelma ja tiedonkeruumenetelmät.....	6
2 KIINTEISTÖPALVELUYKSIKKÖ.....	7
2.1 Historia.....	7
2.2 Nykytilanne	8
2.2.1 Managerointi	9
2.2.2 Elinkaarimalli.....	10
2.3 Toimintatavat	11
2.3.2 Päivittäisen toiminnan apuvälineet.....	11
2.3.3 Konsernin tarjoamat apuvälineet	13
3 TUTKIMUSANALYYSIT	14
3.1 Analyysi lähtökohtana.....	14
3.2 SWOT- ja kilpailija-analyysi	15
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET	18
4.1 Tutkimuksen toteutus.....	18
4.2 Tulokset	20
5 POHDINTA.....	27
6 YHTEENVETO	29
LÄHTEET	32

LIITTEET

Liite 1 Kyselylomake

1 JOHDANTO

Lemminkäinen Oyj on ostanut rakennusliike OKA Oy:n vuonna 1995. Kiinteistöpalveluyksikkö on perustettu vuonna 2001 vastaamaan OKA Oy:n kiinteistömanageroinnin tarpeeseen. Sittemmin Lemminkäinen konsernin yhdistymisen myötä vuonna 2009, kiinteistöpalveluyksikön nimi on muuttunut OKA Oy kiinteistöpalveluyksiköstä Lemminkäinen Talo Oy Kaakkois-Suomi kiinteistöpalveluyksiköksi. (Lemminkäinen Talo Oy 2010)

Kiinteistöpalveluyksikön tilanneanalyysin tarve on tullut työelämälähtöisesti, eli vastaavaa tutkimusta yksiköstä ei ole aiemmin tehty. Tutkimuksen tavoitteena on arvioida yksikön nykytilaa ja tulevaisuuden kehitysmahdollisuuksia ja uhkia huomioiden yksikön ajatuksen laajentumisesta koko Suomen kattavaksi. Tilanneanalyysi on ajankohtainen, sillä yksikkö on toiminut pian kymmenen vuotta eikä vastaavaa kartoitusta ole aiemmin tehty. Ottaen huomioon alalla kiristynyt kilpailu, analyysin avulla samalla selvitetään kiinteistöpalveluyksikön kehitysmahdollisuudet.

Tilanneanalyysi toteutetaan tekemällä yksikön toiminnasta SWOT- ja kilpailija-analyysi sekä haastatteleamalla kyselylomakkeen avulla kiinteistöpäällikköä. Yksikön SWOT-analyysin avulla selvitetään toiminnan vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Analyysissa saatuja tuloksia verrataan kiinteistöpäällikön haastattelulla saataviin tuloksiin. Kilpailija-analyysissa puolestaan vertailaan yksikön toimintaa kolmeen suurimpaan kilpailijaan nähden liikevaihdon, henkilöstömäärän ja kiinteistömäärän osalta.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tavoite on selvittää Lemminkäinen Talo Oy Kaakkois-Suomen kiinteistöpalveluyksikön toiminnan nykytilaa ja selvittää tulevaisuuden näkymiä ja verrata toimintaa suurimpiin kilpailijoihin nähden. Tavoitteen täyttymiseksi teh-

dään SWOT- ja kilpailija-analyysi. Analyysien pohjalta on tarkoitus pohtia kiinteistöpalveluyksikön toiminnan kehittämiskohteita tulevaisuudessa.

Tutkimusongelma 1. Mikä on kiinteistöpalveluyksikön nykytila?

Tutkimusongelma 2. Mitkä ovat kiinteistöpalveluyksikön tulevaisuuden kehittämismahdollisuudet?

1.2 Tutkimusasetelma ja tiedonkeruumenetelmät

Tutkimukseni on kvalitatiivinen tilanneanalyysi. Kvalitatiivisessa, laadullisessa, tutkimuksessa aineiston keruu ja käsittely kietoutuvat yhteen (Aaltola & Valli 2001. 20).

Tilanneanalyysille on ominaista, että sen avulla pyritään selvittämään yrityksen nykytila. SWOT-analyysin avulla saadaan selville yrityksen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat pääasiallisine ongelmineen sekä tärkeimmät tulevaisuutta koskevat odotukset. Tarkoituksena on siis saada selville yksikön nykytila ja sen pohjalta kehittää uusia näkökulmia vastaamaan kiristyneeseen kilpailutilanteeseen. (Kotler 1999. 218)

Tutkimuksessa käytetään neljää eri tiedonkeruumenetelmää: SWOT-analyysia, kilpailija-analyysia, yksikön strategia-päivää ja kiinteistöpäällikön haastattelua. Näillä tiedonkeruumenetelmillä pyritään saamaan selville yksikön nykytila ja tulevaisuudennäkymät. Taulukossa 1.1 esitellään tutkimuksessa käytettyjen menetelmien suhdetta toisiinsa. Ensisijainen tiedonkeruu menetelmä=1 ja toissijainen=2.

Taulukko 1.1 Tiedonkeruumenetelmien suhde

	Strategiapäivä	SWOT-analyysi	Kilpailija-analyysi	Kiinteistöpäällikön haastattelu
Tutkimusongelma 1	2	1	1	2
Tutkimusongelma 2	2	1	1	2

2 KIINTEISTÖPALVELUYKSIKKÖ

2.1 Historia

Oka Oy perustettiin vuonna 1987 nimellä Rakennusliike Koho & Sutela Oy. Nimi muutettiin lyhyeksi ja ytimekkääksi Oka Oy:ksi kolme vuotta myöhemmin. Okan pääomistaja vuodesta 1995 on ollut Lemminkäinen-konserni. Lemminkäinen-konsernin liiketoiminta jaettiin 1.1.2008 neljään toimialaan: talonrakentaminen, infrarakentaminen, talotekniikka ja rakennustuotteet. Lemminkäinen Talo Oy vastaa Lemminkäisen talonrakennustoimialasta. 1.1.2010 otettiin käyttöön brändi: yksi yhtenäinen Lemminkäinen ja Oka Oy:n nimi muutettiin Lemminkäinen Talo Oy Kaakkois-Suomeksi. (Lemminkäinen Talo Oy 2010.)

Lemminkäinen-konsernin päämarkkina-alue on Itämeren ympäristö, jonne konserni on etabloitunut. Rakentamisen erikoisosaamisella palvelee asiakkaita eri puolilla maailmaa. Konsernin liikevaihto vuonna 2009 oli 2,0 miljardia euroa, josta kansainvälisen liiketoiminnan osuus oli 27 %. Henkilöstöä on noin 8 600. Lemminkäisen osake on noteerattu NASDAQ OMX Helsingissä. (Lemminkäinen Talo Oy 2010.)

Kiinteistöpalveluyksikkö perustettiin vuonna 2001 silloiseen Oka Oy:n vastamaan kiinteistömanageroinnin tarpeeseen. Kiinteistöpalveluyksikkö aloitti toimintansa Kouvolan alueelta, kun Oka Oy sai rakennettavakseen Kouvolan poliisi- ja oikeustalon. Urakkaneuvotteluissa luvattiin myös kiinteistön hoito ja ylläpito seuraavaksi 25 vuodeksi (osa kiinteistöä 30 vuodeksi), syntyi tarve kiinteistöpalveluyksikölle perustamiselle. (Lemminkäinen Talo Oy 2010)

Kiinteistöpalveluyksikössä työskenteli perustamisen jälkeen ensin vain nykyinen yksikönjohtaja, tavoitteenaan toiminnan käynnistäminen. Vuonna 2002 palkattiin ensimmäinen ylläpitopäällikkö hoitamaan valmistuvaa Kouvolan Poliisi- ja oikeustaltoa. Tämän jälkeen managerattavien, ylläpidettävien, kiinteistöjen määrän lisääntyessä palkattiin yksikköön lisää ylläpitopäälliköitä. Viimeisimmät työntekijät Kouvolan yksikköön palkattiin vuonna 2008. Vuonna 2010 palkattiin ensimmäinen kiinteistöpäällikkö Helsinkiin, hoitamaan Lemminkäinen Oyj:n kiinteistö-

jä. Joulukuussa 2010 valittiin myös Kuopioon kiinteistöpäällikkö johtamaan Kuopion koulujen elinkaarihankkeen käyttö- ja ylläpitojaksoa.

Toiminta alkoi laajentua nopeasti ja manageerattavia kiinteistöjä neuvoteltiin myös muualta kuin Kouvolaan, esimerkiksi Kotkan Pasaati (kauppakeskus) ja Haminan satama sekä Hämeenlinnan Moreenin logistiikka-alue. Alussa manageerattavia kiinteistöjä neuvoteltiin lähinnä alueilta, joissa OKAn rakentava yksikkö rakensi uusia liikekiinteistöjä. Oka Oy:n pääkonttori oli Kouvolaan ja aluekonttorit olivat Lappeenrannassa, Lahdessa ja Tampereella.

2.2 Nykytilanne

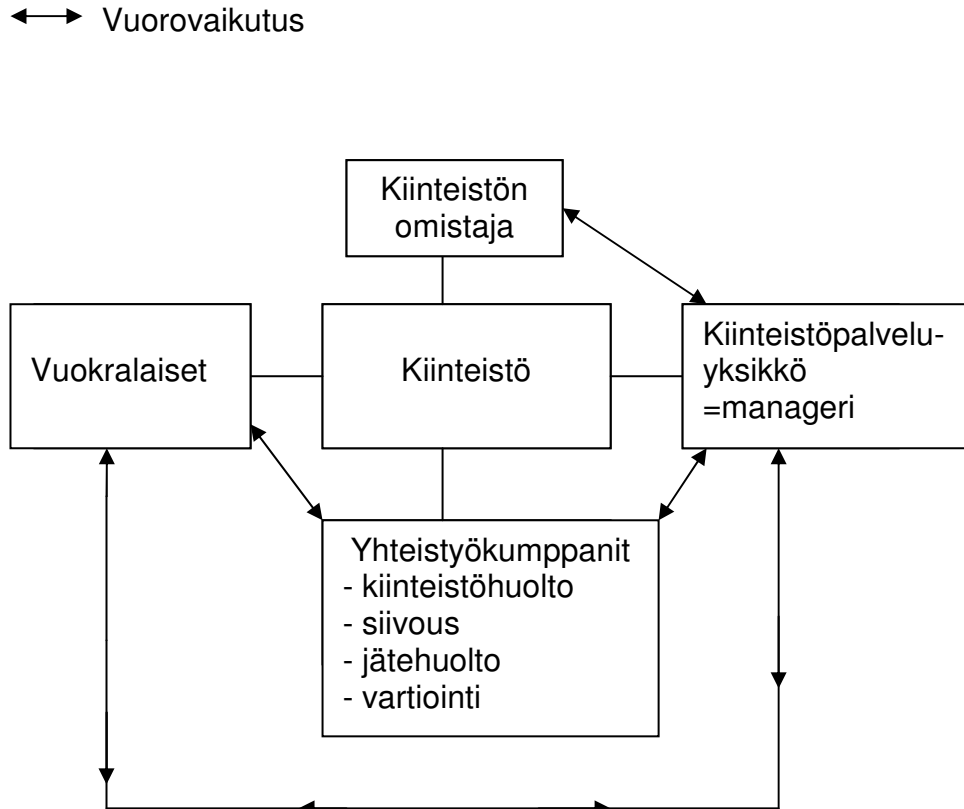
Kiinteistöpalveluyksikössä työskentelee tällä hetkellä kahdeksan henkilöä, joista kuuden toimipisteet sijaitsevat Kouvolaan, yhden Helsingissä ja yhden Kuopiossa. Kouvolaan toimipisteessä työskentelee yksikönjohtaja, kiinteistöpäällikkö ja neljä ylläpitopäällikköä sekä Helsingissä ja Kuopiossa kummassakin yksi kiinteistöpäällikkö.

Kiinteistöpalveluyksikön yksikönjohtaja vastaa koko yksikön toiminnasta. Kiinteistöpäälliköt työskentelevät ylläpitopäälliköiden lähiesimiehinä ja raportoivat yksikönjohtajalle. Kiinteistöpäälliköt ja ylläpitopäälliköt vastaavat kiinteistöjen ylläpidosta ja huollosta. Tällä hetkellä kiinteistöpalveluyksikkö on laajentumassa koko Suomen kattavaksi, eli siellä missä on Lemminkäinen Talo Oy:n aluekonttori, sinne palkataan kiinteistöpäällikkö, joka hankkii jo olemassa olevien ylläpitokohteiden lisäksi uusia kohteita ja tarpeen mukaan palkkaa ylläpitopäälliköitä auttamaan kiinteistöjen ylläpidossa.

Kiinteistöpalveluyksiköllä on asiakkaana 17 kiinteistönomistajaa. Asiakkaina on niin yksittäisiä sijoittajia kuin suuria sijoittajayrityksiä, esimerkiksi Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma, Nordisk Renting Oy, Finavo Oy ja Sponda Oyj. Yksiköllä on manageroinnissa kaikkiaan noin 30 kiinteistöä, joissa käyttäjiä on arviolta 200.

2.2.1 Managerointi

Manageroinnin perusidea kuvassa 2.1



Kuva 2.1 Manageroinnin perusidea

Kiinteistöpalveluiden johtaminen, managerointi, sekä hoito- ja ylläpito tarkoittavat, että rakennusinvestoinnit pysyvät toimintakuntoisina, tuottavina ja säilyttävät arvonsa (Kiinteistöpalvelut ry 2009). Kiinteistöpalveluyksikön ylläpitopäälliköt toimivat kiinteistöissä asiakasvastuullisina managereina, jotka johtavat omistajan tarpeiden mukaisesti räätälöidyn sopimuksen perusteella kiinteistön palveluja. Ylläpitopäällikkö voi myös sovitusti kilpailuttaa kaikki kiinteistön palvelut, esimerkiksi kiinteistöhuollon, siivouksen, jätehuollon ja vartioinnin, ja hyväksyttää ne omistajalla. Kiinteistönkäyttäjien tarpeet ovat myös tärkeitä, joten managerointitehtäviin kuuluu valvoa, että kiinteistön sisäilma-olosuhteet ja muut kiinteis-

tön käytettävyystekijät ovat optimaalisia niin käyttäjien kuin omistajankin kannalta.

Yleisesti manageroinnin tavoitteena on, että kiinteistöjen omistajat pystyvät keskittymään omaan ydinliiketoimintaansa eli varojen sijoittamiseen eikä heidän tarvitse vastailta esimerkiksi vuokralaisten jätehuoltoasioita koskeviin kysymyksiin. Ylläpitöpäällikkö toimii myös kiinteistön vuokralaisen yhteyshenkilönä.

2.2.2 Elinkaarimalli

Viime vuosina kiinteistöpalveluissa on noussut esille uusi kasvava kiinteistöhoito/ -manageeraus malli, elinkaariprojektit. Elinkaariprojektit tulevat julkisen sektorin tarpeesta ulkoistaa kiinteistömassan kunnostus ja ylläpito. Tällä tavalla julkinen sektori saa myös sidottua ja keskitettyä tarvittavat varat kiinteistöjensä hoitoon.

Elinkaarimalli tarkoittaa hankintatapaa, jossa palvelun tuottaja vastaa kohteen tai kohteiden suunnittelusta, rakentamisesta, infrarakentamisesta ja ylläpidosta erikseen sovittavan ajanjakson ajan. Elinkaarimalliin voidaan sopia lisäksi vastuuta rahoituksesta tai erilaisista käyttäjäpalveluista. (Elinkaarimallit 2009).

Lemminkäinen konsernin elinkaariprojekteista ensimmäinen on alkanut Kuopiossa alkuvuonna 2010. Projektiin kuuluu kahden koulun ja yhden päiväkodin rakentaminen kokonaan uudelleen sekä kahden koulun peruskorjaus. Kiinteistöjen ylläpidosta vastaa kiinteistöpalveluyksikkö ja ylläpitoajaksi määriteltiin 25 vuotta.

Elinkaariprojektit ovat kasvava ja suosittu liiketoiminta koko Suomessa. Tällä hetkellä myös Lemminkäinen on mukana usean elinkaariprojektin kilpailutuksessa. Lemminkäisen vahvuus elinkaariprojekteissa on, että se pystyy itse tarjoamaan suurimman osan elinkaarimallin tarvitsemista projektin vaiheista esimerkiksi rakennuksen, infrarakennuksen, talo- ja kiinteistötekniikan ja manageerauksen osalta.

2.3 Toimintatavat

Kiinteistöpalveluyksikön toiminta noudattelee pääpiirteissään samaa päivittäistä kaavaa. Ylläpitopäälliköt käyvät kiinteistöissään tarpeen mukaan, mutta huolehtivat myös toimistotöistä tekemällä kirjallisia töitä, esimerkiksi hyväksymällä laskuja, ottamalla vastaan vuokralaisten ja kiinteistöhuollon tarpeita. Vähintään kerran kuukaudessa ylläpitopäälliköt käyvät kiinteistön huoltomiehen kanssa tekemässä kiinteistökierroksen. Kiinteistökierroksen aikana tarkastetaan kiinteistön kunto ulkoa käsin ja arvioidaan sisätiloissa, konehuoneissa, koneiden toimivuus. Kierrokseen kuuluu myös tarkistaa kiinteistölle kuuluvan siivouksen laatu sekä tiedustellaan vuokralaisten kuulumiset ja huomiot kiinteistöön liittyen.

2.3.2 Päivittäisen toiminnan apuvälineet

Päivittäisessä työssä ylläpitopäälliköillä on käytössä apuvälineitä, jotka helpottavat heille kuuluvien kiinteistöjen tarkkailua toimistolta käsin. Tällaisia apuvälineitä ovat sähköinen Ryhti-huoltokirja, kiinteistövalvomo ja Helpdesk-puhelinpalvelu.

Sähköinen Ryhti-huoltokirja on Internetissä toimiva palvelu, johon jokaisella ylläpitopäälliköllä on omat tunnukset. Huoltokirjaan on rajoitetut tunnukset myös huoltomiehillä, siivoojilla, osalla vuokralaisista ja kiinteistöjen omistajista. Palvelun avauduttua etusivulla sijaitsee alasveto-valikko, josta valitaan haluttu kiinteistö tarkasteltavaksi. Huoltokirjaan kirjataan kaikki kiinteistössä tehdyt huolto- ja muut työt. Palvelupyynnö-osiosta puolestaan vuokralaiset kirjaavat havaitsemansa puutteen järjestelmään, joka välittyy välittömästi ylläpitopäällikölle ohjelmaan, kun avataan haluttu kiinteistö. Ylläpitopäällikkö välittää palvelupyynnön huoltomiehelle, ellei huoltomies ole jo ehtinyt kuitata pyyntöä. Tarpeen mukaan myös ylläpitopäällikkö käy tekemässä tarkastuskäynnin ennen tiedon välittämistä eteenpäin.

Huoltokirjassa on myös laitetiedot, esimerkiksi mistä voidaan hakea apua jos jokin laite hajoaa. Huoltokirjasta voi seurata myös kiinteistön veden, sähkön ja lämmönkulutusta huoltomiehien syöttäessä energiatiedot järjestelmään jokaisen kuukauden lopussa. Käytännössä huoltokirja nopeuttaa kiinteistöjen vikojen havaitsemista sekä toisaalta tehdystä työstä jää aina merkintä, jolloin esimerkiksi laitteiden käyttöikä pystytään seuraamaan. Sähköistä huoltokirjaa ylläpitää insinööritoimisto Olof Granlund Oy, joka luo uudet kiinteistöt tietoineen järjestelmään. Huoltokirjan monipuolisten käyttömahdollisuuksien ansiosta tärkeä apuväline päivittäisessä työnteossa.

Toinen tärkeä päivittäinen apuväline on kiinteistövalvomo. Kiinteistövalvomo on tietokone, jonka avulla voidaan toimistolta käsin ottaa yhteys manageerausessa olevien kiinteistöjen pää tietokoneisiin. Ohjelman avulla saadaan selville jokaisen kiinteistötöknikan laitteen toimivuus. Ohjelman avulla voidaan etänä esimerkiksi säätää kiinteistön sisälämpötilaa liiketiloittain tai luoda valaistukselle aikaohjelmia vuokralaisen toiveiden mukaisesti.

Kolmas päivittäisen toiminnan apuväline on Helpdesk-puhelinpalvelu, jota ylläpitää Turvatiimi Oy. Palvelu toimii siten että, kun kiinteistön tulee kiinteistöpalveluyksikölle manageroitavaksi, kiinteistön vuokralaisille tiedotetaan ylläpitöpäällikön ja Helpdeskin puhelinnumero. Helpdesk-numero on kiireettömiä ilmoituksia varten. Helpdesk-päivystäjä yhdistää puhelun soittajan tarpeiden vaatimalle yhteistyökumppanille, esimerkiksi huoltomiehelle. Päivystäjä kirjaa myös tarpeen huoltokirjaan, joten puhelusta jää dokumentti arkistoon. Helpdesk-numero on vaihtoehtoinen tapa huoltokirjalle ilmoittaa havaittavasta puutteesta kiinteistössä. Helpdesk-palvelu vähentää ylläpitöpäällikölle tulevien puheluiden määrää.

Yhteenvetona nämä kolme päivittäisen toiminnan apuvälinettä ovat tärkeitä työnteon tehokkuuden ja -laadun säilyttämiseksi alati kovenevassa kilpailussa.

2.3.3 Konsernin tarjoamat apuvälineet

Kiinteistöpalveluyksikkö kuuluu Lemminkäinen konserniin ja näin ollen yksiköllä on käytössään myös konsernin tarjoamia apuvälineitä. Konsernin apuvälineistä tärkeimpiä ovat taloushallinnon palvelut. Lemminkäisen pääkonttorilla aloitti toimintansa Yhteiset palvelut-yksikkö vuoden 2011 alussa. Yksikköön on keskitetty kaikki taloushallinnon palvelut kirjanpidosta ja laskujen sähköiseen järjestelmään luonnista lähtien. Sähköinen laskujen käsittelypalvelu on kiinteistöpalveluyksikön päivittäisiä toimintoja ajatellen yksi tärkeimmistä konsernin tarjoamista palveluista. Yhteiset palvelut-yksikkö hoitaa ja tarkkailee myös Misco-järjestelmää, jonka avulla toteutetaan yksikön budjetointi ja talousseuranta.

Konsernin tarjoamista apuvälineistä kiinteistöpalveluyksiköllä on käytössään myös Lemminkäisen sisäinen verkko. Sisäisen verkon avulla voidaan seurata alkavia ja suunnitteilla olevia kohteita, ja näin saadaan nopeasti tietoa myös mahdollisista tulevista manageerauskohteista. Konsernissa työskentelee myös kolme omaa lakimiestä, joiden palvelut ovat kiinteistöpalveluyksikön käytössä. Palvelu helpottaa yksikön töitä huomattavasti, sillä lakimiehet ovat erikoistuneet rakennusalan lainsäädäntöön. Lisäksi kiinteistöpalveluyksikön toimintaa helpottamaan, hoidetaan kiinteistöjen käyttäjien asiakastyytyväisyyskyselyt keskitetysti alihankkijan kautta.

Konserni tarjoaa siis paljon tärkeitä apuvälineitä päivittäisten toimintojen hoitamiseen, ja kiinteistöpalveluyksikkö pystyy keskittymään omaan tärkeään ydintoimintaansa, kiinteistöjen manageeraukseen.

3 TUTKIMUSANALYYSIT

3.1 Analyysi lähtökohtana

Periaatteessa analyysin tekoon ei tarvita kuin kynä ja paperia, mutta kyky tehdä hyviä analyyseja edellyttää hyvää tiedon johtamista. Nykyään käytetään myös paljon apuna informaatioteknologiaa, kuten yksinkertaisia laskentataulukoita, esimerkiksi Excel. Tällä tavalla yritys pystyy integroimaan liiketoimintatiedot, saamaan niistä kaiken irti ja hyödyntämään ne. (Davenport & Harris 2007, 26)

Datan laajaa hyväksikäyttöä, tilastollista ja kvantitatiivista analyysiä, selittäviä ja ennustavia malleja sekä toiminnan, päätöksenteon ja johtamisen perustamista tosiasioihin, kutsutaan analytiikaksi. Analyyttinen toiminta tuottaa aineistoa ihmisten päätöksiin tai ohjaa automatisoitua päätöksentekoa. Analyyttinen toiminta on osa business intelligenceä eli älykästä tiedonhallintaa, älykästä liikkeenjohtoa, jotka hyödyntävät dataa liiketoiminnan ymmärtämisessä ja analysoinnissa. Business intelligence kattaa niin tiedonkeruun ja raportoinnin kuin analyttisen toiminnan. (Davenport & Harris 2007, 26)

On olemassa todisteita siitä, että analyysiin perustuvat päätökset osuvat oikeaan useammin ja todennäköisemmin kuin intuitioon perustuvat päätökset. On parempi tietää kuin uskoa, luulla tai tuntea. Analyysiä kannattaa käyttää osana kilpailustrategiaa, sillä analyysi yksin ei riitä strategiaksi. Erottavan ominaisuuden optimoiminen analytiikan avulla riittää. Analyysi tukee mitä tahansa ominaisuutta, jonka yritys on asettanut strategiansa ytimeksi. Mutta suuria päätöksiä, kuten yrityksen laajentuminen ja yritysostot, tehtäessä analyysejä kannattaa käyttää tiedonkeruumenetelminä. (Davenport & Harris 2007, 34)

Analytiikka käsitetään liian usein vain analyttiseksi informaatioteknologiaksi. Mutta kuitenkin analyttisen kilpailun inhimilliset ja organisatoriset näkökulmat

erottavat hyvät yritykset huonoista. Nykyään kilpaillaan oikeastaan enää liiketoiminnan tehokkuudella ja sillä kuka tekeeärkevimmät päätökset. Analyttiset kilpailijat saavat liiketoimintaprosesseista ja päätöksistä kaiken arvon irti. Analytiikka tukee melkein mitä tahansa liiketoimintaa. Yrityksellä tulee kuitenkin olla erottava ominaisuus jotain, jossa se on parempi kuin muut sillä alalla. (Davenport & Harris 2007, 28)

3.2 SWOT- ja kilpailija-analyysi

Seuraavassa esitellään kaksi analyysimallia, joita käytetään yleisesti tilanneanalyysissä ja jotka ovat myös keskeisessä osassa tämän tutkimuksen teossa.

SWOT-analyysi

SWOT-analyysia käytetään paljon, esimerkiksi strategisessa suunnittelussa ja tilanneanalyysissä. Sisäisten vahvuuksien ja heikkouksien tarkastelu yhdistyy analyysissä ympäristön mahdollisuuksien ja uhkien tarkasteluun. (Äberg 2000.)

SWOT-analyysi käsittää seuraavat elementit:

Taulukko 3.1 SWOT-tilukko (Lipiäinen 2001, 583-584)

S=Strengths=vahvuudet (yrityksen omat tekijät)	W=Weaknesses=heikkoudet (yrityksen omat tekijät)
O=Opportunities=mahdollisuudet (ympäristötekijät)	T=Threats=uhat (ympäristötekijät)

SWOT-analyysia laadittaessa luodaan nelikenttä, jonka ulottuvuudet ovat työyhteisön toiminnan vahvat puolet, toiminnan heikkoudet, ongelmat ja kehittämiskohteet, ympäristön tarjoamat mahdollisuudet ja ympäristöön kohdistuvat uhat (taulukko 3.1). (Åberg 2000, 80)

Vahvuudet ja heikkoudet ovat työyhteisön sisäisiä tekijöitä, joita verrataan suhteessa ympäristöön. Esimerkiksi erityisosaaminen voi olla työyhteisön vahvuus, mutta vasta ympäristössä, jossa kilpailijoilla ei ole täysin samanlaista osaamista. Uhat ja mahdollisuudet liittyvät ympäristöön. Jokaiseen ympäristön muutokseen sisältyy uhkia ja mahdollisuuksia. Jokaisessa uhasa on mahdollisuus. Olennaisen tärkeänä ja luovuutta vaativana vaiheena SWOT-analyysissa pidetään uhkatekijöiden kääntämistä mahdollisuuksiksi. (Åberg 2000, 80)

Swot-analyysin kokoaminen tulisi aloittaa mahdollisuuksien ja uhkien määrittelyllä. Mahdollisuuksia ja uhkia tulee tarkastella ensimmäisenä, sillä se antaa viitteitä niistä yrityksen ja tuotteiden/palveluiden vahvuuksista ja heikkouksista, joihin yrityksen on tarpeellista kiinnittää huomiota. Yritysten tulisi päättää odotettavissa olevien mahdollisuuksien ja uhkien valossa, mitä vahvuuksia sen olisi aiheellista kehittää edelleen ja mitä heikkouksia sen täytyy korjata. (Kotler 1999, 222)

SWOT-analyysi on yleinen työkalu, kun yritys on muutostilassa tai kehittämässä toimintaansa. Olennaiset ympäristö- ja sisäiset tekijät ja niissä tapahtuvat mahdolliset muutokset tulee tunnistaa. Näille tekijöille tulee kehittää seurantamenetelmät. On siis tärkeää arvioida, millaiset toimenpiteet yhdistävät ympäristön mahdollisuudet ja yrityksen vahvat puolet. Yrityksen heikot puolet yhdistettynä ympäristön mahdollisuuksiin rajoittavat kilpailuympäristön tarjoaman potentiaalisen hyödyntämistä. Jos taas yrityksen vahva puoli yhdistetään uhkatekijään, se saattaa estää strategiaa toteutumasta. Pahin mahdollinen vaihtoehto, mikä yleensä johtaa yrityksen kriisiin on, että ympäristön uhka yhdistyy yritykseen heikkoon puoleen. Tällaisen tilanteen estämiseksi SWOT-analyysin rinnalle strategisessa suunnittelussa tulisi käyttää myös herkkyysanalyysiä, jossa pohdiskellaan, mitä seuraa jos ennuste kilpailutilanteen kehityksestä ja yrityksen voimavarojen kehityksestä muuttuu samanaikaisesti. (Lahti 1983, 26-27)

Kilpailija-analyysi

Yritykset tarvitsevat tarkkoja tietoja kilpailijoistaan. Yrityksen lähin kilpailija on se, joka muistuttaa eniten yritystä itseään ja toimii samoilla kohdemarkkinoilla. Kilpailija on hallitseva, jos se voittaa useammin tarjouskilpailut, joihin pyydetään tarjous molemmilta. Jos taas käy päinvastoin, kilpailijan merkitys on vähäisempi. Yritysten tulee pitää silmällä myös etäisempiä kilpailijoita, sillä ne saattavat olla vieläkin vaarallisempia. Etäisemmillä kilpailijoilla saattaa olla olemassa tai kehitteillä jokin uusi tekniikka tai innovaatio, jolla se suoriutuu samasta työstä paremmin ja nopeammin. Havaintojen mukaan yritysten suurimpana uhkana eivät olekaan nykyiset kilpailijat, vaan potentiaaliset kilpailijat. (Kotler 1999, 117)

Kilpailustrategiaan sisältyy oletamus, että yritys asemoituu tilaan, jossa sen vahvat puolet maksimoidaan ja yritys eroaa kilpailijoistaan. Ennen kilpailija-analyysin tekoa tulisi määrittellä, mitä kilpailijoita tulisi tarkastella. Kilpailijoiden valinnassa tulee myös huomioida mahdollisia kilpailijoita, jotka saattavat ilmaantua markkinoille. Yksi kilpailija-analyysissä useimmiten esiintyvistä merkittävimmistä tarkkailtavista tekijöistä on yrityksen kehityskulku, esimerkiksi mikä on kilpailijan nykyinen taloudellinen tilanne. Kattavan kilpailu-analyysin tekemiseksi tarvitaan tietoa kilpailijoista. Tietoa saadaan monista eri lähteistä, kuten internetistä, julkaistuista raporteista, kilpailijan johdon pitämistä puheista, myyntimiehiltä, yrityksen asiakkailta tai kilpailijan yhteistyökumppaneilta. Tiedot kilpailijoista saadaan yleensä pieninä erinä ja, kun erät kasataan yhteen, pystytään tekemään kattava kilpailija-analyysi. (Porter 1987, 72)

Kilpailija-analyysin tärkein tehtävä on muodostaa työyhteisölle ymmärrys kilpailuympäristöstä ja siellä toimivista kilpailijoista. Kilpailija-analyysien laatimisessa toimialarajojen liian suppea määrittely ja kilpailun puutteellinen tunnistaminen on havaittu kriittisiksi kohdiksi. Kilpailuympäristön hahmottamisessa tärkein kysymys on se, ketkä ovat keskeiset kilpailijat. Kilpailijoiden määrittelyssä käytetään yleensä kahta perustetta: Ensimmäisenä toimialaperusteinen määrittely, jossa yritykset kilpailevat keskenään, jos heillä on samanlainen teknologia ja samanlaiset tuotteet. Toisena perusteena on käytetty markkinaperusteista mää-

rittelyä, jossa yritykset kilpailevat keskenään, kun niiden tuotteet tyydyttävät saman asiakkaan tarpeen ja voivat siis korvata toisensa. (Pirttilä 2000, 26)

Systemaattisen kilpailuseurannan ja yrityksissä tehtävän käytännön strategia-työn haaste on kilpailuympäristön rajaus ja keskeisten kilpailijoiden määrittely. Riittävän laajalla rajauksella yritykseltä ei jää mitään oleellista huomaamatta omalta eikä mahdollisten kilpailijoiden toimialalta. Laaja pohdinta on välttämätöntä, sillä virheet kilpailijaseurannassa ja -analysoinnissa voivat koitua koko yrityksen kohtaloksi. Kilpailijaseurantaa tapahtuu systemaattisesti, kuten kilpailija-analyysillä ja epäsuorasti, kuten henkilökohtaiset kontaktit kilpailijayritykseen. (Pirttilä 2000, 26)

Kilpailija-analyysi lähtee liikkeelle, mikäli yhteisö kohtaa strategisen ongelman. Ongelma voisi tarkoittaa yhteisölle strategista mahdollisuutta tai uhkaa. Analyysin tarkoituksena on tunnistaa ne olennaiset tekijät, joilla saattaisi olla merkitystä, missä määrin mahdollisuus on hyödynnettävissä tai uhka realisoituu. (Lahti 1983, 25)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET

4.1 Tutkimuksen toteutus

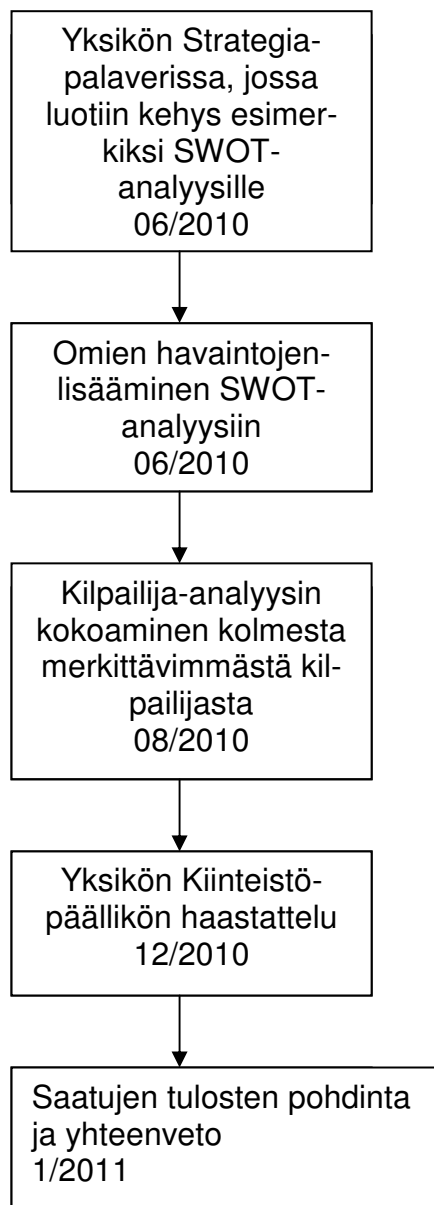
Tutkimuksen tarve tuli työelämästä, kiinteistöpalveluyksikön johtaja ehdotti, että yksikön toiminnasta pitäisi tehdä nykytilan kartoitus. Tarve on ajankohtainen, sillä yksikön nykytilaa ei ole aiemmin arvioitu ja toisaalta alan kilpailutilanne kiristyy koko ajan. Kartoituksen avulla on myös tarkoituksena selvittää yksikön laajentumisen mahdollisuudet tulevaisuudessa.

Tutkimukselle saatiin hyväksyntä koululta keväällä 2010, minkä jälkeen selvitys alkoi materiaalin keräyksellä. Materiaalin keräys tapahtui havainnoimalla yksi-

kön toimintaa, tekemällä yksikön toiminnasta SWOT- ja kilpailija-analyysi sekä haastattelemalla kiinteistöpäällikköä.

Nykytilan kartoituksen, SWOT-analyysin, kehys rakentui yksikön strategia-kokouksessa 4.6.2010. Kokoukseen osallistuivat yksikönjohtaja, kiinteistöpäällikkö ja viisi ylläpitöpäällikköä. Kokouksessa lanseerattiin yksikön uusi visio ja luotiin asiakashuoltosuunnitelma. Kokouksessa luotiin myös SWOT-analyysille viitekehys. Viitekehys koottiin vapaan keskustelun avulla. Vapaan keskustelun aikana ehdotukset kirjattiin taulukkoon ja sen jälkeen niille annettiin pisteitä sen mukaan, mitä pidettiin tärkeimpinä. Eniten pisteitä saaneet ehdotukset kirjattiin lopulliseen SWOT-tilaan (taulukko 4.1). Kehyksen rakentumisen jälkeen tutkija täydensi analyysin lopulliseen muotoonsa. Nykytilan kartoituksen jälkeen tehtiin kilpailija-analyysi vertailutaulukon pohjalta. Taulukkoon koottiin kiinteistöpalveluyksikön kolmen merkittävimmän kilpailijan tiedot liikevaihdosta, henkilöstömäärästä ja kiinteistöjen määrästä.

Tutkimuksen viimeisessä tiedonkeruuvaiheessa haastateltiin kiinteistöpalveluyksikön kiinteistöpäällikköä kyselylomakkeella (Liite 1), millä pyrittiin saamaan hänen näkemyksiään yksikön toiminnan nykytilasta, kilpailueduista ja tulevaisuuden näkymistä. Haastattelu toteutettiin käytännön syistä strukturoidulla kyselylomakkeella, koska näin vastaajalle jäi aikaa perehtyä kysymyksiin rauhas- sa eikä tutkijan läsnäolo vaikuta vastauksien luotettavuuteen. Kiinteistöpäällikkö valittiin haastateltavaksi yksikönjohtajan sijaan, sillä kiinteistöpäällikkö on enemmän mukana yksikön päivittäisessä toiminnassa ja työskentelee ylläpitöpäälliköiden lähiesimiehenä. Haastatteluun päädyttiin, sillä sen tavoitteena on syventää analyysissä saatavia tietoja (Hirsijärvi & Hurme 2001, 35). Lopuksi koottiin kaikki saadut tulokset yhteen ja luotiin tulosten pohjalta kiinteistöpalveluyksikön toiminnan tulevaisuuden kehittämissuositukset. Tutkimuksen toteutus on esitetty kuvassa 4.1.



Kuva 4.1 Tutkimuksen toteutus

4.2 Tulokset

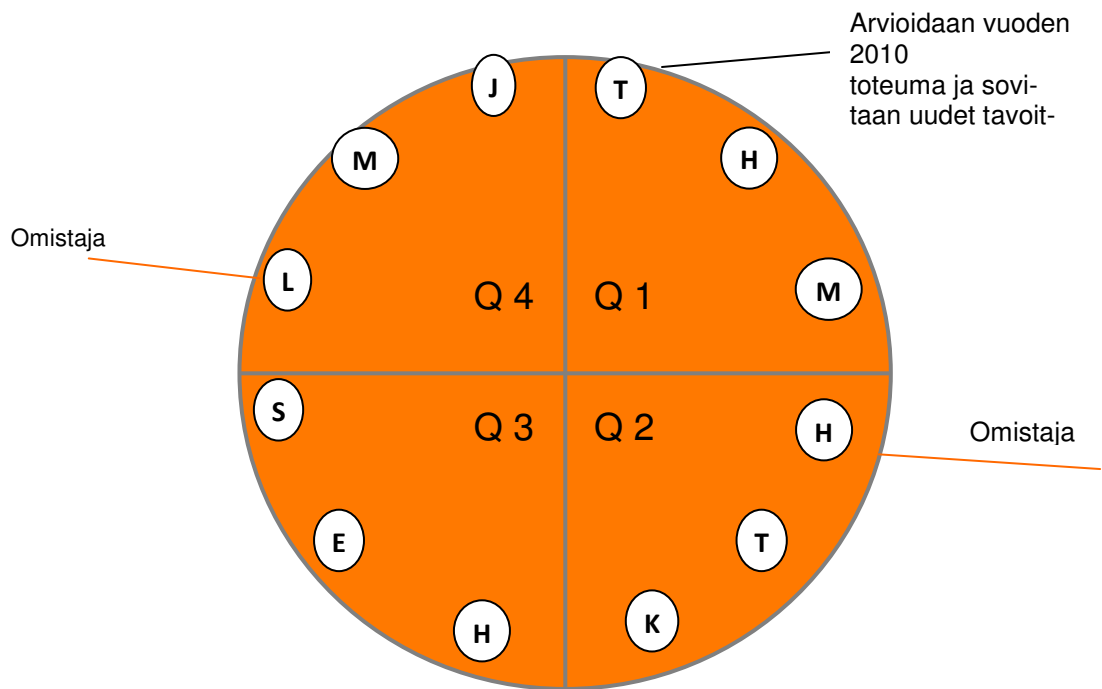
Kiinteistöpalveluyksikön strategia-palaveri 4.6.2010

Kesällä 2010 Lemminkäinen konsernin sisällä oli käynnissä muutosprosessi, joka kosketti myös kiinteistöpalveluyksikköä. Strategiakokouksessa julkistettiin

yksikön nimen muuttuminen Lemminkäinen Talo Oy Kaakkois-Suomi kiinteistöpalveluyksiköksi. Strategia-palaverin lähtökohtana oli yksikön toiminnan tarvittavien muutoksien huomioiminen, jotta omaksuttaisiin uudet konsernin puolelta tulevat muutokset. Tämän pohjalta kokouksessa lanseerattiin yksikön uusi visio:

Olemme alueyhtiöiden toimintaa tukeva ja kiinteistön ylläpidon ja kiinteistöjohdon asioita konsultoiva tukiyksikkö, jolla on joustava organisaatio. Meillä on asiakkaan vaihtuvien tarpeiden mukaan räätälöidyt sopimukset, joiden mukaan toimimme ja joita tarkasti noudatamme. Käytössämme ovat uusimmat tekniset apuvälineet (mm. Helpdesk, kiinteistövalvomo ja sähköinen Ryhti-huoltokirja), joiden avulla asiakkaiden asiointi kanssamme on helppoa, nopeaa ja joustavaa.

Kokouksessa luotiin myös uusi asiakashuoltosuunnitelma, jossa asiakasvastuut siirretään ylläpitopäälliköille. Tulevaisuudessa asiakkaan ja vastuuhenkilön tulee tavata kaksi kertaa vuodessa, jolloin käydään läpi laadittu asialista; asiakkaan kuulumiset, kiinteistöpalveluyksikön kuulumiset, asiakaskohteen tilanne, muut tärkeät asiat ja kehittämissuhteet. Asiakashuoltosuunnitelma lisätään tulospalkkion laadulliseen osioon. Asiakashuoltosuunnitelman seuraamiseen ja ylläpitoon kehitettiin asiakashuollon vuosikello (kuva 4.2)



Kuva 4.2 Asiakashuollon vuosikello

Kiinteistöpalveluyksikön toiminnan arviointi SWOT-analyysillä

Kiinteistöpalveluyksikön toiminnan arvioinnista SWOT-analyysillä saatiin seuraavat tulokset (taulukko 4.1.):

Taulukko 4.1 Kiinteistöpalveluyksikön toiminnan arvioinnin SWOT-analyysi

<p>VAHVUUDET</p> <ul style="list-style-type: none"> - Osaaminen (myös kiinteistöjohto) - Valvomo ja huoltokirja - Joustavuus - Ryhmähenki - Vahva asiakaspohja - Konserni 	<p>HEIKKOUEDET</p> <ul style="list-style-type: none"> - Heikko tunnettavuus toimialueen ulkopuolella - Pieni ja ohut organisaatio; henkilökuntariski - Hinta – ei pystytä hintakilpailuun - Paikallisuus
<p>MAHDOLLISUUDET</p> <ul style="list-style-type: none"> - Oma tuotanto (rakentaminen) - Laajeneminen koko maahan - Kasvava bisnes - Teknisen manageroinnin tarve suuri mm. pääkaupunkiseudulla - Toimintatapojen yhtenäistäminen 	<p>UHAT</p> <ul style="list-style-type: none"> - Isojen omistajien keskittäminen - Osaavan henkilöstön saanti (mm. laajentuessa) - Hallitsematon laajentuminen

Kiinteistöpalveluyksikön SWOT-analyysillä vahvuuksiksi arvioitiin *osaaminen, valvomo ja huoltokirja, joustavuus, ryhmähenki, vahva asiakaspohja* ja *konserni*. *Osaamisella* tarkoitetaan ylläpitopäälliköiden erityisosaamista, esimerkiksi yhdellä on tietotaito valvomon käytöstä, kun toisella taas on tietoa rakentamisesta. Erityisosaamisen avulla pystytään hyödyntämään osaamista laajemmin. *Valvomo ja huoltokirja* ovat tärkeitä työkaluja jokapäiväisessä toiminnassa, ja osalla kilpailijoista ei ole valvomoa lainkaan tai huoltokirjat ovat rajatumpia. *Joustavuudella* tarkoitetaan sitä, että kiinteistöpalvelusopimukset pystytään räätälöimään jokaisen kiinteistön omistajan tarpeiden mukaisiksi. *Hyvällä ryhmähengellä* tarkoitetaan työyhteisön avointa ilmapiiriä, jossa työntekijät ovat sitoutuneita yksikön toimintaan. *Vahva asiakaspohja* tarkoittaa, että yksiköllä on yhdeltä omistajalta useampi kiinteistö manageerausessa. *Konsernin* tuen myötä yksikö pystyy keskittymään oman liiketoimintansa vahvuuksiin.

Kiinteistöpalveluyksikön SWOT-analyysillä heikkouksiksi arvioitiin *heikko tunnettavuus toimialueen ulkopuolella, paikallisuus, pieni ja ohut organisaatio; henkilökuntariski, hinta - ei pystytä hintakilpailuun*. *Heikko tunnettavuus toimialueen ulkopuolella* tarkoittaa, että esimerkiksi Kaakkois-Suomen ulkopuolella kovin-

kaan moni ei tiedä kiinteistöpalveluyksikön palveluista. *Paikallisuus* tarkoittaa, että toimitaan liikaa vain Kymenlaakson ja Etelä-Suomen alueella. *Pienellä ja ohuella organisaatiolla* tarkoitetaan, että esimerkiksi pidempien sairaslomien myötä poissaolijan töiden hoito voi aiheuttaa ongelmia. *Hinta – ei pystytä hintakilpiluun*, sillä yksiköllä on vähemmän työntekijöitä kuin kilpailijoilla ja valvomo ja huoltokirja nostavat palvelun hintaa.

Kiinteistöpalveluyksikön SWOT-analyysillä mahdollisuuksiksi arvioitiin *oma tuotanto (rakentaminen), laajeneminen koko maahan, kasvava bisnes, teknisen manageroinnin tarve suuri esimerkiksi pääkaupunkiseudulla ja toimintatapojen yhtenäistäminen*. *Omalla tuotannolla* tarkoitetaan, että ylläpitopäälliköiden tulee tehdä entistä enemmän yhteistyötä oman rakentavan yksikön kanssa. *Laajeneminen koko maahan* tarkoittaa, että tavoitteena on yksikön laajentaminen koko Suomen kattavaksi. *Kasvava bisnes* tarkoittaa, että kiinteistöjen hoidon ja ylläpidon tarve kasvaa koko ajan ja uusia elinkaariprojekteja tulee kilpailutukseen alati. *Teknisellä manageroinnilla suuri tarve* tarkoittaa, että kiinteistön omistajat eivät pysty yksin hoitamaan kaikkia töitä ja he haluavat, että joku koordinoi esimerkiksi energian kulutusta. *Toimintatapojen yhtenäistämällä* tarkoitetaan, että aiemmin jokaisella ylläpitopäälliköillä on ollut oma tapa toimia, tarkoituksena on, että tulevaisuudessa saataisiin yhtenäiset toimintatavat luomalla esimerkiksi lomakepohjat ja tarjouspyyntömallit.

Kiinteistöpalveluyksikön SWOT-analyysillä uhiksi arvioitiin *isojen omistajien keskittäminen, osaavan henkilöstön saanti ja hallitsematon laajentuminen*. *Isojen omistajien keskittäminen* tarkoittaa, että kiinteistön omistajat, joilla on useita kiinteistöjä, keskittävät kaikkien kohteiden manageroinnin yhdelle toimijalle. *Osaavan henkilöstön saanti* on tärkeää erityisesti silloin, kun yksikkö laajentuu ympäri Suomea. Koska palkattu työntekijä tulee toimimaan jonkin aikaa yksin, niin hänen täytyy olla pätevä työhön. *Hallitsematon laajentuminen* tarkoittaa, että laajentumisessa pitää olla aikaa perehdyttää uudet työntekijät kiinteistöpalveluyksikön toimintaan.

Kilpailijoiden vertailu kilpailija-analyysissä

Kilpailija vertailutaulukosta saatiin seuraavat tulokset (taulukko 4.2)

Taulukko 4.2 Kilpailijavertailu

	Liikevaihto milj. €	Kohteet	Työntekijät
Ovenia Oy	14,2	700	140
Coor Service Management Oy	9,7	15*	
Corbel Oy	3,8	1400	110
Lemminkäinen Talo Oy Kaakkois-Suomi kiinteistöpalveluyksikkö	2,5	30	7

*Toimii viidellätoista paikkakunnalla Suomessa

Kiinteistöpalveluyksiköllä on Suomessa kolme merkittävää kilpailijaa Ovenia Oy, Coor Service Management Oy ja Corbel Oy. Neljäs huomattava kilpailija Aberdeen myi managerintiosan liiketoiminnastaan Corbelille viime vuonna. Lemminkäisen kiinteistöpalveluyksikkö on vielä pieni verrattuna suurimpiin kilpailijoihinsa muun muassa henkilöstömäärältään. Taulukosta 4.1 selviää, että Lemminkäinen Talo Oy Kaakkois-Suomen kiinteistöpalveluyksikkö on ollut vielä melko paikallisesti toimiva yksikkö. Ennen Oka-nimen alla toimiminen saattoi hidastaa laajenemismahdollisuuksia, mutta nykyään, kun nimi on laajasti tunnettu Lemminkäinen, niin laajeneminen uusille paikkakunnille on helpompaa.

Huomioitava kohta on myös, että suurin osa kiinteistöpalveluyksikön kohteista on tullut vielä rakentavalta yksiköltä. Kiinteistöpalveluyksiköllä ei ole aiemmin erillistä markkinointiosaamista. Muilla kilpailijoilla on useita markkinointikontakteja, jotka kiertävät markkinoimassa yritysten palveluja. Lisäksi kilpailijoilla on omat Internet-sivut, joista löytää kaiken tarpeellisen tiedon yrityksestä ja sen palveluista. Markkinointiosaamisen ja omien Internet-sivujen puute vaikuttavat myös kilpailuasetelmaan ja on osa syy siihen, miksi kiinteistöpalveluyksikkö on vielä jäljessä kilpailijoistaan.

Kiinteistöpäällikön haastattelu

Kyselylomakkeen avulla kiinteistöpäällikkö Pekka Asikainen kertoi omia näkemyksiään yksikön nykytilasta, kilpailueduista ja tulevaisuuden tavoitteista (Haastattelu: Asikainen P.).

Yksikön nykytilasta Asikainen pitää vahvuutena tehokasta ja ammattitaitoista henkilöstöä:

Suurin vahvuus on mielestäni pieni, tehokas ja ammattitaitoinen ydinhenkilökunta. Luottamus henkilökunnan kesken on pelannut ja eri alojen ammattilaiset ovat tukeneet toisiaan yli omien kohteiden.

Heikkoudeksi Asikainen arvioi pienen organisaation, jossa toimipisteet ovat erillään ja toiminta hauras muun muassa äkillisiin työntekijöiden sairaspotissaoloihin. Mahdollisuutena Asikainen mainitsee organisaation laajentumisen uuden Lemminkäinen-nimen myötä:

Suurin mahdollisuus on mielestäni se että kiinteistöpalveluyksikkö kasvaa uuden Lemminkäisen mukana koko maan kattavaksi organisaatioksi ja varteenotettavaksi kilpailijaksi muille suurille manageerausyhtiöille.

Uhkana Asikainen pitää kiinteistön omistajien manageerauksen keskittämisen yhdelle toimijalle:

Suurin uhka on mielestäni suurien kiinteistön omistajien manageerauksen keskittäminen valtakunnallisesti yhdelle toimijalle jolloin kohteiden pitäminen omassa organisaatiossa voi olla haastavaa.

Tulevaisuuden näkökulmista ja tavoitteista Asikainen mainitsee yksikön laajentamisen koko Suomen laajuiseksi ja PPP (Public Private Partnership) eli elinkaariprojekteissa mukana pysymisen:

Uuden Lemminkäisen mukana tullut mahdollisuus laajentaa organisaatio koko maan kattavaksi antaa mahdollisuuksia kehittyä valtakunnalliseksi manageeraajaksi.

Tavoitteena on kilpailla isojen kiinteistönomistajien koko kiinteistömässasta valtakunnallisesti ja tarjota mahdollisimman laajaa palvelua käsittäen koko Lemminkäisen osaaminen kiinteistömarkkinoilla.

Lisäksi tavoittelemme PPP-hankkeita, joissa olemme mukana alusta asti ja hoidamme kiinteistöjä koko PPP-kauden.

Kiinteistöpalveluyksikön suurimmat *kilpailuedut* muihin ovat Asikaisen mielestä laaja palvelutarjonta, jota Lemminkäisellä on aina rakentamisesta, asfaltin tekkoon ja manageeraukseen. Myös joustavuuden sopimuksia tehtäessä on Asikaisen mielestä tärkeää.

Suurin kilpailuetu muodostuu erittäin laajasta palvelutarjonnasta. Lemminkäinen voi tarjota omana työnään kaikki kiinteistön tarvitsemat palvelut ovat ne sitten teknisiä palveluita, kiinteistönhoitoa, manageerausta tai rakentamista eri alueilla. Joustavuus on toinen merkittävä kilpailuetu eli pystymme tuottamaan palveluita erilaisille tarpeille. Pienimmillään sopimus voi olla esim. vain kerran kuussa tehtävä tekninen kierros kun palveluiden toisessa päässä on ns. PPP-sopimus, jossa kaikki kiinteistöön liittyvät tarpeet hoidetaan Kiinteistöpalveluyksikön kautta.

5 POHDINTA

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää tutkimusmenetelmien avulla yksikön nykytilaa ja pohtia tulevaisuuden kehittämismahdollisuuksia. Tavoitteen täyttymiseksi valittiin kvalitatiivinen tilanneanalyysi. Tiedonkeruumenetelmissä päädyttiin SWOT-analyysiin, sillä sen avulla hahmottuu parhaiten yksikön nykytila ja toisaalta tulevaisuuden näkymät kehittämismahdollisuuksineen. Kiinteistöpäällikön haastattelulla tavoitteenani oli verrata saatuja tuloksia SWOT-analyysin avulla saatuihin tietoihin. Kilpailija-analyysillä pystytään puolestaan vertaamaan yksikköä muihin kilpailijoihin ja saamaan siten tietoa yksikön markkina-asemasta.

Tutkimuksen myötä saatiin selville kiinteistöpalveluyksikön nykytila nostamalla esille yksikön tämänhetkiset vahvuudet ja heikkoudet. Suurimpina yksikön vahvuuksina pidettiin henkilöstön vahvaa osaamista, asiakassuhteissa joustavuutta ja päivittäisten toimintojen apuvälineitä. Yksikön heikkoutena puolestaan koettiin pieni ja ohut organisaatio sekä palvelujen vähäinen tunnettavuus Kaakkois-Suomen ulkopuolella. Kiinteistöpäällikön haastattelu vahvisti SWOT-analyysillä tehtyä nykytilan kartoitusta. Kilpailija-analyysin pohjalta kiinteistöpalveluyksikkö on vielä kilpailijoihin verrattuna jäljessä liikevaihdon, henkilöstömäärän ja manageerattavien kohteiden osalta. Kilpailijoihin verrattuna kiinteistöpalveluyksikön vahvuutena on sähköinen Ryhti-huoltokirja ja kiinteistövalvomo.

Kiinteistöpalveluyksikön uusi lanseerattu visio oli tärkeä, joka luo toiminnalle tulevaisuuden suuntaa huomioiden myös konsernin meneillä olleet muutokset. Lemminkäisen konsernin myötä, viimeiset kaksi vuotta ovat olleet täynnä muutoksia niin konsernissa kuin myös kiinteistöpalveluyksikön toimintaan liittyen, esimerkiksi nimenvaihdosten myötä. Kiinteistöpalveluyksikkö on tällä hetkellä vielä pieni kilpailijoihin nähden, mutta jo vakiinnuttanut asemansa muutosten keskellä kiinteistömanagerauksen kilpailumarkkinoilla. Kiinteistöpalveluyksikkö on vastannut alalla muuttuneeseen ja kehittyneeseen tilanteeseen, esimerkiksi elinkaariprojektien myötä. Yksiköllä on jo alkanut yksi elinkaariprojekti Kuopiossa ja uusista kohteista neuvottelut ovat jo käynnistyneet.

Tulevaisuudessa kiinteistöpalveluyksikön suurin tavoite on laajentua koko Suomen kattavaksi varteenotettavaksi managerauspalveluja tuottavaksi kilpailijaksi. Laajentumisen ensimmäinen vaihe on jo alkanut kiinteistöpäälliköiden palkkaamisella Helsinkiin ja Kuopioon. Laajenemisen edetessä tavoitteena on saada jokaiseen Lemminkäinen Talon toimipisteeseen kiinteistöpäällikkö vuoden 2012 loppuun mennessä. Kiinteistöpäälliköiden palkkauksen järjestystä ja nopeutta määrittelevät manageraukseen saatavat kohteet ja käynnissä olevien ja uusien elinkaarikohteiden neuvotteluiden tulokset. Laajeneminen valtakunnallisesti antaa yksikölle lisää uskottavuutta ja koventaa kilpailua myös valtakunnallisesti.

Tavoitteena on tulevaisuudessa, myös toiminnan laajentumisen kannalta keskittyä yhä enemmän elinkaarihankkeisiin. Hankkeiden myötä kiinteistöpalveluyksikön on mahdollisuus olla mukana alusta asti ja manageroida kiinteistöjä koko sovitetun elinkaaren ajan. Hankkeisiin osallistumisella on myös mahdollisuus tuoda julki yksikön palveluita ja siten kilpailla isojen kiinteistönomistajien koko kiinteistömässasta valtakunnallisesti. Tarkoituksena on tarjota mahdollisimman laajaa palvelua, jolla saadaan käyttöön myös koko Lemminkäisen osaaminen kiinteistömarkkinoilla.

Tällä hetkellä Lemminkäinen Talo Oy Kaakkois-Suomen kiinteistöpalveluyksikkö on pystynyt kilpailemaan vain Kaakkois- ja osassa Etelä-Suomen alueita.

Suurimmat kiinteistönomistajat ovat jo aloittaneet kaikkien kiinteistöjen antamisen vain yhden toimijan manageroitavaksi. Viimeistään vuoden 2012 jälkeen myös kiinteistöpalveluyksiköllä pitäisi olla täydet valmiudet saada myös suurten omistajien koko kiinteistökanta hoitoonsa.

6 YHTEENVETO

Lemminkäisen kiinteistöpalveluyksikkö on hankkinut itselleen jo pysyvän aseman kiinteistömanagerauksen markkinoilla. SWOT- ja kilpailija-analyysin tulosten pohjalta kiinteistöpalveluyksikkö on kuitenkin vielä kilpailijoihin verrattuna jäljessä liikevaihdon, henkilöstömäärän ja managerattavien kohteiden osalta. Kiinteistöpalveluyksikön tulisikin keskittyä jatkossa hinnan sijaan toiminnan laatuun.

Tällä hetkellä kiinteistöpalveluyksikköön verrattuna kilpailijoilla on suurempi henkilöstömäärä ja näin he voivat ottaa suurempia kiinteistökokonaisuuksia manageraukseen halvemmalla hinnalla. Kiinteistöpalveluyksikön tulisikin jatkossa korostaa yksikön vahvuuksia ja siten toiminnan laatua myydessään palveluita, esimerkiksi markkinoiden sähköistä Ryhti-huoltokirjaa, kiinteistövalvomoa ja osaavaa henkilöstöä. Kilpailuetuna on myös, että valvomon ja huoltokirjan avulla ylläpitopäälliköt pystyvät tarkkailemaan etänä kiinteistön kuntoa ja energian kulutusta, ja näin kiinteistö täyttää aina vain tärkeämmiksi nousevat ”vihreät arvot” energiakulutusten pysyessä kurissa. Esimerkiksi isoimmat kiinteistösijoittajat ovat alkaneet kiinnostua energian kulutuksesta, juuri vihreiden arvojen takia (Green Building/Office, LEED yms). Yksityisten sijoittajien määrä markkinoilla on myös kasvanut, ja he ovat myös kiinnostuneita, mistä heidän kustannuksensa koostuvat. Joustavien, räätälöityjen asiakaskohtaisten sopimusten avulla yksikkö pystyy jatkossa palveluita myydessään keskittymään laatuun huomioimalla jokaisen kiinteistönomistajan erilaiset tarpeet.

Kiinteistöpalveluyksikön toiminnan ja kilpailuetujen esille tuomiseen tarvitaan jokin markkinointitaho. Tällä hetkellä toiminnan laajentumista rajoittaa markki-

nointiosaamisen puuttuminen. Nykyään useat kiinteistön omistajat etsivät tietoa Internetistä, joten kiinteistöpalveluyksikön tulisi jatkossa luoda Internet-sivut esitellen mahdolliselle asiakkaille näiden tarvitsemat tiedot yhteystietoineen. Lisäksi mahdollisten uusien asiakkaiden saatavilla tulisi tarjota yksikön toiminnasta julkaistu esite, jossa esitellään yksikön tuottamat palvelut, referenssit ja henkilöstö. Näin erilaisia viestintäkanavia hyödyntäen asiakkaita saataisiin enemmän muualtakin kuin oman rakentavan yksikön kautta.

Kiinteistöpalveluyksikön laajentumisen takaamiseksi tulisi markkinoinnin lisäksi tulevaisuudessa yhä enemmän keskittyä elinkaari-hankkeisiin. Yksikkö on jo toiminnallaan hyvin mukana yhdessä suuressa elinkaari-hankkeessa ja yksikön palveluita tulisi myös jatkossa kehittää, jotta pysytään kehittyvässä kilpailussa mukana. Laajentumisessa tulee ottaa myös huomioon kiinteistöpalveluyksikön henkilöstömäärän kasvu varaamalla riittävästi aikaa työntekijöiden rekrytointiin pätevien, sitoutuvien henkilöiden löytämiseksi, ja toisaalta pitää muistaa perehdyttää uudet työntekijät tehtäviinsä huolellisesti.

Tutkimuksen toteutustapa ja tutkimuksessa käytetyt analyysit tulivat työelämästä, eli sain kiinteistöpalveluyksiköltä aiheen ja siihen tarvittavat tiedonkeruumenetelmät. Tutkimuksen toteutus eteni sujuvasti, sillä tiesin, mitä työhön tulee ottaa mukaan ja mihin asioihin pitää kiinnittää erityistä huomiota, jotta työ vastaisi tilaajan tarpeita. Kokonaisuudessaan tutkimus oli ajankohtainen, tarpeellinen ja selvitti kattavasti yksikön nykytilanteen sekä nosti esille tulevaisuuden kannalta tärkeitä kehittämiskohteita ottaen huomioon alan kiristyvän kilpailutilanteen.

Kuvat

Kuva 2.1 Manageroinnin perusidea, s. 9

Kuva 4.1 Tutkimuksen toteutus, s. 20

Kuva 4.2 Asiakashuollon vuosikello, s. 22

Taulukot

Taulukko 1.1 Tiedonkeruumenetelmien suhde, s. 6

Taulukko 3.1 SWOT-tili (Lipiäinen 2001.) s. 15

Taulukko 4.1 Kiinteistöpalveluyksikön toiminnan arvioinnin SWOT-analyysi, s. 23

Taulukko 4.2 Kilpailijavertailu, s. 25

LÄHTEET

Aaltola, J. & Valli, R. 2001. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Jyväskylä: Gummerrus.

Coor Management Service Oy
www.coor.fi (luettu 20.10.2010)

Corbeli Oy
www.corbel.fi (luettu 20.10.2010)

Davenport, T. & Harris, J. 2007 Analysoi ja voita -kilpailun uusi tiede. Helsinki: Talentum.

Elinkaarimalli
<http://www.elinkaarimallit.fi> (luettu 18.12.2010)

Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelunteoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Haastattelu: Pekka Asikainen. Joulukuu 2010.

Kiinteistöpalvelut ry
<http://www.kiinteistopalvelut.fi/www/fi/tiedotteet.php?we.objectID=765>
(luettu 30.12.2010)

Kotler, P. 1999. Muuttava Markkinointi – luo, voita ja hallitse markkinoita. Helsinki: WSOY.

Lahti, A. 1983. Yrityksen kilpailustrategia. Espoo: Amer-yhtymä Oy.

Lemminkäinen intranet

Lemminkäinen Talo Oy Kaakkois-Suomi. Yritys. Historia
<http://www.oka.fi/yritys/historia> (luettu 21.10.2010)

Lipiäinen, T. 2001. Liiketoiminnan kehittäminen uudella vuosituhannella. Jyväskylä: Gummerrus.

Ovenia Oy
www.ovenia.fi (luettu 20.10.2010)

Pirttilä A. 2000. Kilpailijaseuranta. Porvoo: WSOY.

Porter, M. 1984. Strategia kilpailutilanteessa. Helsinki: Oy Rastor Ab.

Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Helsinki. Inforviestintä Oy.

Lemminkäinen Talo Oy Kaakkois-Suomen Kiinteistöpäällikkö Pekka
Asikaisen haastattelu

1. Mitkä koet tämän hetkisen kiinteistöpalveluyksikön suurimmaksi vahvuudeksi, heikkoudeksi, uhaksi ja mahdollisuudeksi(1 vastaus/kohta ja pieni perustelu)

2. Mitkä ovat kiinteistöpalveluyksikön tulevaisuuden näkymät ja tavoitteet?

3. Mitkä ovat kaksi suurinta kilpailuetua muihin nähden (pieni perustelu)?