

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalouden koulutusohjelma

2023

Juuso Lehtinen-Jalo

Kiinteistönhuollon
palvelukonseptin rakentaminen
Veljekset U&R Lehtinen Oy:lle

Opinnäytetyö (AMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Liiketalouden koulutusohjelma

2023 | 48 sivua, 3 liitettä

Juuso Lehtinen-Jalo

Kiinteistönhuollon palvelukonseptin rakentaminen Veljekset U&R Lehtinen Oy:lle

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda Veljekset U&R Lehtinen Oy:lle kiinteistönhuollon palvelukonsepti. Opinnäytetyöntekijä toimii yrittäjänä kyseisessä yrityksessä, ja samalla työn toimeksiantajana. Tavoitteena oli rakentaa palvelukonsepti, jonka avulla yritys voi laajentaa toimintaansa kiinteistönhuoltoon ja samalla erottua kilpailijoista. Kehitystyön tarve nousi esiin tekijän omasta halusta laajentaa yrityksensä toimintaa kiinteistönhuoltoon, jonka vuoksi yritys tarvitsee kiinteistönhuollon palvelukonseptin. Uuden palvelukonseptin avulla yrityksen toiminnan laajentaminen uusille markkinoille on mahdollista.

Palvelukonsepti rakennettiin palvelumuotoiluprosessin avulla. Työn vaatimaa asiakasymmärrystä kerättiin benchmarkingilla, sekä kvantitatiivisella tutkimuksella, joka toteutettiin online-kyselynä. Uusien palveluiden suunnittelussa käytettiin apuna business model canvas -työkalua. Työssä käytetty teoria perustuu palvelumuotoilua käsittelevään kirjallisuuteen.

Työn tuloksena yritykselle saatiin rakennettua palvelukonsepti uusista kiinteistönhuollon palveluista. Uusi palvelukonsepti mahdollistaa yritykselle toiminnan laajentamisen uusille markkinoille, ja tämän myötä myös yrityksen kasvun. Palvelukonseptia voidaan käyttää asiakashankinnan suunnittelussa, jonka myötä haluttu kasvu voidaan saavuttaa.

Asiasanat:

Palvelumuotoilu, kiinteistöala, palvelut, kiinteistöpalvelut, kiinteistöhoito

Bachelor's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Business Administration

2023 | 48 pages, 3 appendices

Juuso Lehtinen-Jalo

Creating property management service concept to Veljekset U&R Lehtinen Oy

Keywords:

Service design, real property sector, services, real estate services, property servicing

Sisältö

1 Johdanto	6
2 Palvelumuotoiluprosessi	9
2.1 Yritykseen tutustuminen	9
2.2 Ymmärryksen luominen asiakkaista	10
2.3 Palvelukonseptin luominen	11
3 Briiffi	12
4 Lähtötiedot	14
4.1 Lähtötiedot ja tavoitteet	14
4.2 Liiketoimintanäkökulma	16
5 Asiakasymmärryksen rakentaminen	18
5.1 Kiinteistöhuollon kategoriat	18
5.2 Kyselyn kysymykset	19
5.3 Vastausten analysointi	20
6 Strateginen suunnittelu	24
6.1 Kilpailustrategiamalli	24
6.2 Liiketoimintamalli	25
7 Ideointi ja konseptointi	28
7.1 Asiakkaiden ja Yrityksen tarpeet	28
7.2 Ideointi	29
7.3 Resurssit	33
7.4 Ideoiden käsittely	36
7.5 Palvelukonseptien kokoaminen	39
7.6 Palvelutuokiot ja kontaktipisteet	42
7.7 Lopullisten palvelukokonaisuuksien muodostaminen	44
8 Yhteenveto	46
Lähteet	49

Liitteet

Liite 1. Webropol-kysely

Liite 2. Perusraportti

Liite 3. Business model canvas

Kuvat

Kuva 1. Uusien ideoiden ajatuskartta. 30

Taulukot

Taulukko 1. Kiinteistöhuoltoyritysten palveluiden yhteenveto. 19

Taulukko 2. Palvelupolku 43

Taulukko 3. Lopullinen palvelukonsepti 45

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö on kehitystyö Veljekset U & R Lehtinen Oy:lle. Kehitystyön tarkoituksena on luoda kiinteistönhuollon palvelukonsepti, jonka avulla yrityksen on helpompi suunnitella toimintansa laajentamista kiinteistönhuollon piiriin, sekä erottua kilpailijoista.

Vuonna 1975 veljekset Uolevi ja Reijo perustivat yrityksen Veljekset U & R Lehtinen Oy. Työnteon he aloittivat jo paljon aiemmin, vuonna 1954, jolloin he ostivat ensimmäisen yhteisen traktorinsa. Kauppias ei aluksi meinannut myydä konetta veljesten nuoren iän ja sodan jälkeisen säännöstelyn takia, mutta kaupan ystävällinen omistaja auttoi ja lopulta kaupat syntyivät. Myöhemmin tuli tarvetta toiselle traktorille ja sama tilanne toistui. Tuolloin omistaja totesi: "kakshan poikkii on, kyll ne myös kaks traktoria tarttee". Hankaluuksia syntyi myös liikenneluvan saamisessa, kun kuorma-autoilijat panivat hanttiin. Lupa kuitenkin myönnettiin, ja pian veljekset alkoivatkin ajaa juurikasta pellolta. Traktorin maasto-ominaisuuksien vuoksi homma hoitui myös huonolla kelillä. Tuohon aikaan jurtit laitettiin kyytiin vielä käsipelillä. Ajan myötä traktoreita hankittiin kaksi lisää, jolloin myös firmaan palkattiin kaksi ulkopuolista työntekijää. Vuonna 1995 Uolevi jäi eläkkeelle, ja hänen poikansa Jarkko sai yrityksessä vetovastuun yhdessä setänsä Reijon kanssa. Uolevin työnteko jatkui kuitenkin vielä pitkälle 2000-lukua, kunnes sairauden vuoksi joutui lopettamaan. Reijo jäi eläkkeelle vuonna 1997, jonka jälkeen omistus siirtyi kokonaan Jarkolle ja myöhemmin Jarkko luovutti puolet omistuksestaan pojalleen Juusolle.

Veljekset U & R Lehtinen Oy (myöhemmin Yritys) toimii pääasiallisesti urakoitsijana Salon kaupungille. Yrityksen kokemus kiinteistönhuollon palveluista muodostuu pääosin piha-alueiden aurauksista. Palvelukonseptin luominen on tästä syystä tärkeää, jotta yritys pystyisi kehittämään liiketoimintaansa ja suunnittelemaan välttämättömiä hankintoja. Uuden kiinteistönhuollon palvelukonseptin luominen mahdollistaa myös

asiakashankinnan suunnittelun, joka on välttämätöntä uusien asiakkaiden hankkimiseksi ja sitä myötä kasvun mahdollistamiseksi.

Palvelukonseptin luomisessa käytetään palvelumuotoilua, joka ohjaa palvelukonseptin rakentamisen prosessia. Tietoa kiinteistöhuollon yleisimmistä palveluista haetaan kiinteistöhuollossa toimivien yritysten internetsivuilta, ja tehtävässä tarvittavaa asiakasymmärrystä haetaan kiinteistönomistajille suunnatulla kyselyllä. Näiden tietolähteiden pohjalta rakennetaan palvelukonsepti.

Opinnäytetyön tavoitteena on muodostaa palvelukonsepti, joka ottaa huomioon yrityksen resurssit ja nostaa esiin tarvittavat investoinnit. Pääkysymys, johon opinnäytetyö vastaa, on ”Millaista palvelukokonaisuutta Veljekset U & R Lehtinen Oy voi tarjota kiinteistöille erottuakseen kilpailijoista?”. Tämä voidaan jakaa apukysymyksiin ”Millaisia palveluita kilpailevat kiinteistöhuoltoyritykset tarjoavat?”, ”Millaiset resurssit yrityksellä on käytössä?”, ja ”Millaisista palveluista kiinteistönomistajat ovat kiinnostuneita?”.

Opinnäytetyön sisältö muodostuu palvelumuotoiluprosessin esittelemisestä ja palvelukonseptin rakentamisesta kyseisen prosessin avulla.

Palvelumuotoiluprosessissa pyritään luomaan ymmärrystä asiakasorganisaatiosta ja sen tavoitteista. Tämän jälkeen suoritetaan tutkimus, jossa rakennetaan tarvittavaa ymmärrystä kiinteistöhuollon asiakkaiden tarpeista, sekä tarkennetaan strategisia tavoitteita. Seuraavaksi luodaan ideoita ja rakennetaan konsepteja yhdistelemällä ideoita kokonaisuuksiksi.

Palvelumuotoiluprosessi jatkuisi vielä konseptien viemisellä loppuasiakkaille asti palveluiden testaamiseen ja kehittämiseen, aivan markkinoille viemiseen asti. Testaaminen ja markkinoille vieminen ei ole tässä opinnäytetyössä mukana, koska yrityksellä ei ole kiinteistöhuollon asiakkaita opinnäytetyön tekemisen aikana. Konseptien vieminen markkinoille vaatisi asiakkaiden hankintaa, joiden avulla konsepteja voitaisiin testata, eikä Yrityksellä ole tällä hetkellä resursseja siihen. Tämän lisäksi opinnäytetyön tarkoituksena on pelkästään luoda palvelukonsepti, eikä viedä sitä suoraan markkinoille.

Testaamisen puuttumisen vuoksi on tärkeää pitää mielessä yrityksen resurssit uusia ideoita tutkailtaessa ja konsepteja luodessa, jotta vältetään vahingot, jossa yrityksellä ei olekaan mahdollisuuksia toteuttaa myymäänsä palvelua.

Markkinoille viemisen jäädessä pois prosessista, tulee lopputuotos muodostumaan erilaisista palveluista, joista muodostetaan asiakkaalle juuri heidän tarpeisiinsa räätälöity palvelukokonaisuus.

2 Palvelumuotoiluprosessi

Palvelumuotoilu on lähtökohtaisesti muotoiluprosessi. Prosessiin kuuluu muotoilun työtapaa yhdistettynä aktiiviseen iteratiiviseen prosessiin ja suhteellisen kevyeen joustavaan työkaluvalikoimaan. Työkaluvalikoima on yhdistelmä markkinoinnin ja brändäyksen työkaluja, sekä käyttäjien kokemuksia. Palvelumuotoilun perusajatus on ratkaista oikea ongelma, sen sijaan että annettaisiin nopea ratkaisu johonkin ongelmaan. Prosessi lähteekin liikkeelle ongelman rajaamisesta, jonka jälkeen voidaan alkaa kehittämään ratkaisuja juuri tiettyyn ongelmaan. Lopuksi ratkaisuista muodostetaan prototyypit, joita lähdetään kokeilemaan käytännössä, jolloin saadaan myös tietoa ratkaisun toimivuudesta. (Stickdorn, Hormess, Lawrence & Schneider 2018, 13.)

Palvelumuotoiluprosessi muodostuu neljästä osasta: asiakasyritykseen tutustuminen, ymmärryksen luominen asiakkaista, palvelukonseptien luominen, sekä palvelutuotanto. Asiakasyritykseen tutustumisessa määritellään yrityksen ongelma ja tavoitteet, sekä luodaan ymmärrys yrityksestä, sen tarpeista ja toimialasta. Ymmärrys asiakkaista luodaan ottamalla selvää palvelua tuottavien ja palvelua käyttävien ihmisten tarpeista ja toiveista. Tässä kohden voidaan myös tarkentaa strategisia tavoitteita. Palvelukonseptin luomisessa ideoidaan, sekä poistellaan ja muokkaillaan ideoita, kunnes saadaan toimivia konsepteja. Palvelumuotoiluprosessi on toistuvarakenteinen, jonka vuoksi siinä voidaan välillä joutua palaamaan taaksepäin. (Tuulaniemi 2011, 128–131; Penin 2018, 184; Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 43–47.) Asiakasyrityksellä ei ole tällä hetkellä kiinteistönhuollon asiakkaita, jonka vuoksi palvelutuotantoa ei käydä läpi tässä opinnäytetyössä, joten sen teoriaakaan ei käydä läpi.

2.1 Yritykseen tutustuminen

Palvelumuotoiluprojektin aluksi tehdään briiffi, joka luodaan yrityksen ja palvelumuotoilijan yhteistyönä. Briiffi on osaksi palvelumuotoilun strategista

kokonaisuutta, koska suunniteltavat palvelut tulevat olemaan osa yrityksen strategiaa. Sen tarkoitus on antaa suunnittelijalle tarpeeksi paljon tietoa, jotta suunnitteluprosessi saadaan käyntiin. Briiffi kuitenkin kehittyy koko prosessin aikana, joten siihen voidaan palata tarvittaessa projektin edetessä. (Tuulaniemi 2011, 132–134; Penin 2018, 189.) Tässä opinnäytetyössä yrityksen edustaja ja palvelumuotoilija ovat sama henkilö, jonka vuoksi briiffin pääasiallinen tarkoitus on suuntaviivojen rakentaminen.

Briiffin jälkeen tehdään esitutkimus, jossa syvennetään ymmärrystä ja perehdytään yrityksen suunnitelmiin, arvoihin, strategiaan, sekä toimialaan. Tarkoituksena on luoda ymmärrys yrityksestä ja sen tulevaisuudenvisiosta. (Tuulaniemi 2011, 136.) Suunniteltavien palveluiden suhdetta yrityksen strategiaan ja nykyiseen tarjoomaan pohditaan, sekä niiden vaatimia resursseja ja mahdollisia riskejä tarkastellaan. Myös suunniteltavien palveluiden vaikutusta kasvuun ja kilpailukykyyn pohditaan, sekä sopivatko uudet palvelut yrityksen imagoon. (Tuulaniemi 2011, 137–138.)

2.2 Ymmärryksen luominen asiakkaista

Asiakasymmärrystä rakennetaan tarkastelemalla loppukäyttäjien motiiveja. Tätä voidaan tehdä analysoimalla tausta-aineistoja, jotta saadaan hyödynnettyä jo olemassa olevia asiakastietoja. Myös yrityksen henkilökuntaa voidaan haastatella hiljaisen tiedon hyödyntämiseksi. Saaduista tiedoista voidaan luoda tutkimushypoteeseja, joita testataan asiakastutkimuksissa. (Tuulaniemi 2011, 145; Koivisto ym. 2019, 44.) Asiakastutkimukset voidaan tehdä haastatteluilla, havainnoinneilla, itsedokumentointi-menetelmillä tai verkon yli online-tutkimuksella. Myös kohderyhmä voidaan osallistaa mukaan suunnitteluun. (Tuulaniemi 2011, 146; Koivisto ym. 2019, 44–45.) Tutkimuksen tärkein päämäärä ei kuitenkaan ole vastauksien saaminen kysymyksiin, vaan todellisen ongelman löytäminen. Tämä auttaa kohdistamaan suunnittelussa olevat palvelut juuri asiakkaiden tarpeisiin. (Stickdorn ym. 2018, 13.)

Tutkimuksen tekemisen jälkeen tehdään strateginen suunnittelu ja tarkennetaan briiffiä (Tuulaniemi 2011, 174). Strategisen suunnittelun oleellinen osa on kilpailustrategian valinta. Kilpailustrategioina voidaan käyttää kustannusjohtajuutta, differointia tai fokusointia. (Porter 1997, 16–17; Tuulaniemi 2011, 174.)

Strategian valinnan jälkeen jatketaan liiketoimintamallin kehittämällä. Liiketoimintamallin kehittämiseen voidaan käyttää Business Model Canvas – työkalua, jonka avulla voidaan hahmotella keskeisiä toimintoja, sekä arvon muodostusta asiakkaalle (Tuulaniemi 2011, 177–178; Viitala & Jylhä 2013).

Business Model Canvas on hyödyllinen työkalu, jonka avulla voidaan rakentaa liiketoimintamallia. Tässä mallissa liiketoiminta jaetaan yhdeksään eri osaan, jotka yhdessä muodostavat menestyvän liiketoimintamallin. (Tuulaniemi 2011, 177–178; Stickdorn ym. 2018, 75–78.)

2.3 Palvelukonseptin luominen

Palvelukonseptin luominen on iteratiivinen prosessi. Siinä toistetaan ideointia ja ideoiden analysointia toistuvasti. Ideointia voidaan jatkaa erilaisilla menetelmillä, kunnes katsotaan ideoita olevan tarpeeksi, tai resurssit, kuten aika, alkavat loppua. (Tuulaniemi 2011, 113; Koivisto ym. 2019, 46–47.) Ideoinnille tulee asettaa reunaehdot, jottei ideointi jatku loputtomiin (Tuulaniemi 2011, 190).

Ideoinnin jälkeen käyttökelpoisimpia ideoita aletaan kehittämään palvelukonsepteiksi. Palvelukonseptin tarkoitus on luoda ymmärrys palvelusta, palvelun tuottamisesta ja sen vaatimuksista palvelun tuottajalta. Palvelukonsepti pyritään luomaan helposti hyödynnettäväksi, joten se voi sisältää asiakasprofiileja ja palvelutuokioita. Sen ei ole myöskään tarkoitus olla muuttumaton, vaan sitä voidaan muuttaa myöhemmissä vaiheissa tarpeen mukaan. (Tuulaniemi 2011, 191–192; Koivisto ym. 2019, 45–46).

3 Briiffi

Suunnitteluprojektin alussa tehdään palveluidean tarinan määrittely, jota kutsutaan briiffiksi. Briiffi on käytännössä tehtävänanto, ja siinä määritellään tavoitteet. Briiffi näyttää työlle suunnan, johon halutaan edetä. Briiffi sisältää lähtökohtaisesti kohderyhmän, asiakastarpeen ja palvelun tarjoajan tavoitteet. Briiffin avulla palveluidean omistaja kommunikoi tavoitteet ja tarkoituksen suunnittelijoille. (Tuulaniemi 2011, 132–133.) Opinnäytetyön tekijän ja asiakasyrityksen omistajan ollessa tässä opinnäytetyössä sama henkilö, on briiffin pääasiallisena tarkoituksena selkiyttää palvelumuotoiluprosessia.

Juha Tuulaniemen Palvelumuotoilussa (2011, 133) on lista asioista, jotka sisältyvät hyvään briiffiin. Briiffi tehtiin ottamalla tämä lista ja pohtimalla jokaista kohtaa erikseen. Pohdinnan lopputuloksena saatiin briiffi, johon sisältyi tavoite, kohderyhmät, yrityksessä oleva tieto kohderyhmistä, liiketoiminnalliset tavoitteet, yrityksen tämänhetkinen tarjoaman portfolio, visio, missio ja liiketoiminastrategia, projektin aikataulu ja laajuus, projektin yleiskuvaus ja taustatietoja.

Palvelumuotoilun tavoitteena tässä opinnäytetyössä on luoda kiinteistöhuollon palvelukokonaisuus, joka auttaa Yritystä laajentamaan toimintaansa ja erottumaan kilpailijoista. Palvelun pääasialliset kohderyhmät tulevat olemaan yrityskiinteistöjä, mutta myös taloyhtiöitä voidaan ottaa asiakkaaksi.

Yrityksen tieto kohderyhmistä pohjautuu yrityksen omaan kokemukseen, joka on lähinnä talvikunnossapitoa, kuten aurausta, liukkauden torjuntaa, ja lumen pois kuljetusta. Tämän lisäksi Yritys on myös keväisin poistanut sepeliä pihoilta. Näitä palveluja jokainen käytössä oleva kiinteistö tarvitsee. Yleisen tiedon pohjalta voidaan myös huomioida, että kiinteistöt tarvitsevat pihojen puhtaanapitoa, kuten roskien siivoamista, sekä mahdollisesti lehtien poistoa syksyisin.

Yrityksen strategiaprosessi tai strateginen suunnittelu muodostuu yrityksen vision, mission ja strategian määrittelyllä. Visio tarkoittaa yrityksen unelmaa,

jonka yritys ja yrityksessä työskentelevät ihmiset haluavat saavuttaa. Missio puolestaan on yrityksen toiminta-ajatus, jota voidaan ajatella myös yrityksen olemassaolon syyksi. Strategia on suunnitelma, jonka avulla pyritään saavuttamaan haluttu päämäärä. (Tuulaniemi 2011, 137.) Yrityksen tavoitteena on vakiinnuttaa itsensä kiinteistöhuollon toimijana, joka mahdollistaa yrityksen päätoiminnan siirtämistä kiinteistöhuoltoon. Tavoitetta tukee yrityksen tämänhetkinen tarjoama, joka jo nyt sisältää pihojen kunnossapidon yleiset toimet. Visiona on olla markkinoiden johtava kiinteistöhuollon toimija asiakasmäärän perusteella Salon alueella. Missiona yrityksellä on helpottaa kiinteistön haltijoiden taakkaa. Strategiana Yrityksellä on asiakashankinnan ja resurssien kehittämisen vuorotteluun perustuva orgaaninen kasvu.

Tässä palvelumuotoiluprosjektissa rakennetaan yritykselle palvelukokonaisuuksia, jotka sisältävät yleisimmät kiinteistöhuoltopalvelut, ja joita yhdistelemällä voidaan tarjota kohdennettuja kiinteistöhuoltokokonaisuuksia. Lisäksi etsitään palveluita, jotka voisivat olla houkuttelevia kiinteistöjen omistajille ja toimia Yrityksen vahvuutena. Projektin aikataulun mukaan projekti on saatava vuoden 2023 loppuun mennessä ja se rakentuu kolmesta vaiheesta, jotka ovat tiedon hankkiminen, uusien ideoiden kehittäminen, sekä palvelukonseptin rakentaminen. Projekti on lähtökohtaisesti opinnäytetyö, jonka lopputuotoksena muodostuvat palvelukonseptit voidaan ottaa Yrityksen palveluvalikoimaan Yritykselle sopivana ajankohtana.

4 Lähtötiedot

Briiffin jälkeen tehdään esitutkimus, joka tässä tapauksessa tarkoittaa lähtötietojen keräämistä. Tämän tarkoituksena on syventää ymmärrystä yrityksen tulevaisuudensuunnitelmista, sekä liiketoimintanäkökulmasta. (Tuulaniemi 2011, 136.) Lähtötietojen toteaminen tehtiin Juha Tuulaniemen *Palvelumuotoilu* (2011, 136) kirjasta otettujen ehdotettujen lähtötietojen perusteella. Kirjasta otettiin lista tarvittavista lähtötiedoista, ja Yrityksen edustajana opinnäytetyöntekijä vastasi niihin itse.

4.1 Lähtötiedot ja tavoitteet

Lähtötiedot sisältävät tulevaisuudensuunnitelmat, yrityksen arvot, liiketoimintastrategian, markkina- ja kilpailutilanteen, kilpailu- ja brändistrategian, sekä toimialan tilanteen ja rakenteen (Tuulaniemi 2011, 136). Yrityksen tulevaisuudensuunnitelmana on laajentaa toimintaansa. Potentiaalisia laajentamissuuntia on monia, joista kiinteistöhuolto on yksi mahdollinen suuntaus. Opinnäytetyössä ei kuitenkaan voida ottaa kaikkia mahdollisia suuntia huomioon, joten tässä keskitytään pelkästään kiinteistöhuoltoon.

Yrityksen tärkeimpinä arvoina ovat luotettavuus, sekä laatu. Tämä tarkoittaa, että Yrityksellä on tärkeää toimia luotettavasti ja laadukkaasti, jotta huonosti tehtyjen töiden korjaukset eivät aiheuta yllättäviä suunnitelmien muutoksia. Käytännössä tämä näkyy parhaiten siten, että työstä sopimisen jälkeen asiakkaan ei tarvitse huomautella tekemättömistä, tai huonosti tehdyistä töistä.

Juha Tuulaniemi määritteli kirjassaan *Palvelumuotoilu* (2011, 137) strategian suunnitelmaksi, jolla päämäärä pyritään saavuttamaan. Toimintastrategiana yrityksellä on ensiksi hankkia asiakas ja järjestää toimintaansa, jotta kaikki uudelle asiakkaalle tuotettavat palvelut saadaan luotettavasti hoidettua. Tämän jälkeen voidaan jatkaa asiakashankintaa. Toiminnan järjestäminen tulee myös suunnitella etukäteen kunnolla, jotta asiakashankintaa voidaan pitää yllä.

Markkinatilanne on Yrityksen kannalta haastava, varsinkin kun Yrityksellä ei ole tällä hetkellä valmiiksi kiinteistönhuolto toimintaa, sekä alueella on monia kilpailevia kiinteistönhuollon toimijoita. Asiakkaiden hankkiminen tulee olemaan haastavin asia, joten Yrityksen pitää myös tarkastella mahdollisuutta yhteistyöhön muiden kiinteistönhuoltoyritysten kanssa. Kiinteistönhuollon markkinat ovat yleisesti vakaat, koska kiinteistönhuollon tarpeellisuus ei ole katoamassa mihinkään. Taloudensuhdanteet eivät vaikuta kiinteistöjen huoltotarpeeseen, ja rakennusten ikääntyminen vain lisää huollon tarpeellisuutta. Mikäli vanhoja taloja puretaan ja uusia rakennetaan, tulee uudet talot teknistymään edellisistä ja tämä johtaa myös kunnossapidon tarpeeseen. (PHM Group 2023.)

Suomessa kiinteistöpalveluiden koko on 4,9 miljardia euroa (Lassila & Tikanoja 2023). Kiinteistönhuollon tarpeen ollessa jatkuvaa, on alalla myös kilpailua. Salossa kannattavan kiinteistönhuoltotoiminnan rakentaminen onnistuu todennäköisemmin yrityskaupan kautta, kuin täysin tyhjästä aloittaen. Kiinteistönhuollon tarve ei kuitenkaan tule vähenemään, ellei kaikki kiinteistöt siirry itse tekemään huoltoa omana toimintana. Tämä vaihtoehto on kuitenkin hyvin epätodennäköinen vaihtoehto. Vaikka yritykset tekisivätkin kiinteistön perushuoltoa itse, ei kalliin kaluston hankkiminen esimerkiksi talvikunnossapidon töihin tule taloudellisesti järkeväksi, jos sillä ei ole muuta käyttöä.

Brändin määritelmiä on monia, joten sille ei voida antaa yhtä tiettyä määritelmää. Asiakkaan näkökulmasta brändi on assosiaatiota ja odotuksia, kun taas markkinoijan näkökulmasta se on lupaus asiakkaalle. Tero Puranen tiivistää brändin muistijäljeksi asiakkaan mielessä. (Puranen 2018.) Yritykselle ei ole tietoisesti rakennettua brändiä, vaan Yritys on tullut ajan myötä pääasiakkaalleen tunnetuksi pitkään toimineena perheyrityksenä. Yrityksellä ei myöskään ole minkäänlaista strategiaa brändin rakentamiseksi. Yrityksen brändiä voidaan kuitenkin viedä kohti pitkään toiminutta yritystä, joka ei pelkää tarttua uusiin haasteisiin.

4.2 Liiketoimintanäkökulma

Liiketoimintanäkökulma sisältää analyysia suunniteltavien palvelujen sopivuudesta yrityksen toimintaan, yrityksen tämänhetkisestä tarjonnasta, tarvittavista resursseista, palvelun riskeistä, vaikutuksesta yritykseen, sekä sopivuudesta imagoon. Liiketoimintanäkökulman tarkastelun ajatuksena on pohtia sopivatko suunniteltavat palvelut yrityksen nykyisten palveluiden joukkoon. (Tuulaniemi 2011, 137.)

Yrityksen tavoitteena on laajentaa toimintaansa kiinteistöhuoltoon, joten Yritys tarvitsee myös palveluita, joita se ei tällä hetkellä tarjoa. Yrityksen pyrkiessä kasvuun, on syytä pitää mielessä kokonaisuuden toiminta uusia kiinteistöhuoltopalveluita suunnitellessa, jotta kokonaisuuden kasvua voitaisiin paremmin hallita ja suuremmilta ongelmilta välttyttäisiin.

Yritys tarjoaa tällä hetkellä Salon kaupungille katujen kunnossapitopalveluita, joita voidaan myös soveltaa kiinteistöjen kunnossapitoon. Kiinteistöjen sisätiloihin kohdistuvia palveluita Yritys ei tällä hetkellä tarjoa, joten uusia palveluita muodostuu ainakin tälle alueelle. Uudet palvelut tulevat täydentämään yrityksen tämänhetkistä tarjoomaa. Palveluiden toteuttaminen vaatii kiinteistöhuollon osaamista, varsinkin kiinteistöjen sisätilatöistä. Tätä osaamista yrityksen on hankittava rekrytoimalla työntekijöitä näihin töihin. Yrityksen on myös hankittava joitakin työvälineitä ja osaamista kiinteistöjen ulkotöihin. Tämä osaaminen saadaan rekrytoinneilla hankittua ja työkalut pystytään ostamaan tilanteiden mukaan, tai hätätilanteessa vuokraamalla. Pihojen talvikunnossapitoa varten tarvittava konekalusto on yrityksellä jo olemassa, samoin siihen liittyvä osaaminen.

Tuleviin palveluihin liittyvät riskit tulevat olemaan laskutusmalliin sidottuja. Kiinteällä kuukausihinnoittelumallilla voidaan helposti joutua tappiolle tai päästä voitolle, riippuen täysin keleistä. Esimerkiksi jos kuukausihinta lasketaan neljän auraukseran mukaan, niin joudutaan tappiolle, jos aurauksia tulee kuusi kertaa kuukaudessa. Tuntiveloituksella voidaan puolustautua riskejä vastaan, mutta samalla se pienentää mahdollista voittoa. Yrityksen nykyisen toiminnan

ollessa lähellä kiinteistöhuollon piha-alueiden kunnossapitoa, tulee uudet palvelut hyödyntämään hyvin olemassa olevaa osaamista. Uusi palvelukonsepti sopii hyvin myös Yrityksen imagoon.

5 Asiakasymmärryksen rakentaminen

Asiakasymmärryksen rakentaminen tehtiin kyselyllä, joka on kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tietoa keräämään isolta joukolta, jolloin tietoa voidaan lukea numeroin. Kyselytutkimus on helposti sovellettavissa silloin kun kyseessä on selkeärajainen kohderyhmä, jolta halutaan tietoa. (Ruohonen 2022.) Tähän opinnäytetyöhän haluttiin vastauksia suurelta ja selkeärajaiselta kohderyhmältä, joten kysely valittiin tutkimusmenetelmäksi. Kysely suoritettiin Webropol-kyselynä ja sitä varten etsittiin ensiksi tarkempia kiinteistöhuollon kategorioita. Etsintä tehtiin tarkastelemalla muiden kiinteistöhuoltoyritysten internetsivuja. Sivustoilta etsittiin yritysten tarjoamia palveluita ja tarjotuista palveluista tehtiin yhteenveto. Yhteenvedosta löydettiin tarvittavat kategoriat ja kategorioita hyödynnettiin kiinteistön omistajille lähetettävissä kyselyissä ja myöhemmin uusien palveluiden suunnittelussa.

5.1 Kiinteistöhuollon kategoriat

Kiinteistöhuollon kategorioita lähdettiin rakentamaan tarkastelemalla muita markkinoilla olevia yrityksiä. Kiinteistöhuoltoyrityksiä etsittiin tekemällä Google-haku hakusanalla 'Kiinteistöhuolto'. Jotta yritys valittiin mukaan tarkasteluun, piti yrityksellä olla kotisivuillaan esillä tarjoamiaan palveluita. Tarjottuja palveluita tarkasteltiin ja niistä muodostettiin kategorioita, joihin kyseiset palvelut sopivat. Sivustojen läpikäymisen jälkeen tehtiin yhteenvetotaulukko, josta voitiin nähdä oleellimmat kiinteistöhuoltopalvelukategoriat. Muodostettuja kategorioita olivat kiinteistöhuolto, siivouspalvelut, sekä viherpalvelut (Taulukko 1). Näistä kategorioista kiinteistöhuollon voitiin katsoa jakautuvan ulkoalueiden ja sisätilojen kunnossapitoon ja viherpalvelut voitiin katsoa jakautuvan viheralueiden kunnossapitoon ja viherrakentamiseen. Lopuksi saatiin viisi kategoriaa, jotka ovat siivouspalvelut, ulkoalueiden kunnossapito, sisätilojen kunnossapito, viheralueiden kunnossapito, sekä viherrakennus. Näitä kategorioita käytettiin kyselyssä, joka lähetettiin kiinteistönomistajille.

(Kiinteistöhuolto J.Rusanen Oy 2021; Kotikatu Oy 2021; Laatutakuu Palvelut Oy 2021; Lassila & Tikanoja 2021; Nokian kiinteistöhuolto Oy 2021; Salon kiinteistöhuolto Oy 2021; Tapiolan Lämpö Oy 2021)

Taulukko 1. Kiinteistöhuoltoyritysten palveluiden yhteenveto.

	Siivouspalvelut	Kiinteistöhuolto	Huolto ja ylläpito	Asennukset ja huollot	Päivystys ja hälytys	Viherpalvelut	Järjestelmien huolto
Laatutakuu	1	1					
Tapiolan lämpö			1	1	1		
Nokian kiinteistöhuolto	1	1				1	
Kiinteistöhuolto Rusanen	1	1				1	
Salon kiinteistöhuolto oy		1					
L&T		1	1		1	1	
Kotikatu kiinteistöpalvelut	1	1					1
Yhteensä	4	6	2	1	2	3	1

5.2 Kyselyn kysymykset

Asiakasymmärryksen lähtökohtana on asiakkaiden motiivien ymmärtäminen ja suunnittelutyön inspiroiminen. Asiakasymmärryksen perustana on tutkimuksen kunnollinen analyysi, jonka avulla vastauksista tulee löytää suurimmalle asiakasjoukolle merkittävimmät asiat. (Tuulaniemi 2011, 153–154.) Koska Yrityksellä ei ollut ennestään hirveästi kokemusta kiinteistöhuollosta, tuli suurin osa asiakasymmärryksestä kyselyn kautta. Aluksi kyselyssä haluttiin selvittää

mitkä arvot ovat asiakkaille tärkeimpiä kiinteistönhuollossa, jotta asiakkaille merkityksellisimmät arvot voitiin ottaa huomioon. Tätä pyrittiin selvittämään kysymällä mitä vastaajat pitivät tärkeimpinä asioina kiinteistönhuollossa. Myös toiseksi ja kolmanneksi tärkeimpiä asioita kysyttiin, jotta vastaus kokonaisuudesta voitiin erottaa merkityksellisimmät arvot. (Liite 1.)

Tärkeimpien palveluiden suunnittelun varmistamiseksi, selvitettiin tarpeellisimmat kiinteistönhuoltopalvelut. Selvitys tehtiin monivalintakysymyksellä, jossa kysyttiin vastaajalle tarpeellisia kiinteistönhuoltopalveluita. Valinta mahdollisuuksina olivat kiinteistönhuoltopalveluiden yhteenvedosta saadut kategoriat, jotka olivat siivouspalvelu, ulkoalueiden kunnossapito, sisätilojen kunnossapito, viheralueiden kunnossapito, sekä viherrakennus. (Liite 1.)

Kyselyssä oli mahdollista etsiä suoraan ajatuksia uusien palveluiden kehittämiseksi. Vastaajalta kysyttiin ideoita siitä, mitä perinteisesti kiinteistönhuoltopalveluihin kuulumattomia palveluita voitaisiin tarjota. Vastaajalta kysyttiin myös ideoita uusiksi palveluiksi, oliko vastaajalla tarvetta kyseisille palveluille ja tarkennusta ehdotettuihin palveluihin. Vastaajien ideoiden hyödyntäminen auttoi myös palveluiden suunnitteluvaiheessa. (Liite 1.)

Uuden liiketoiminnan löytämiseksi kysyttiin vastaajalta voiko Yritys kiinteistönhuollon avulla auttaa vastaajaa lisäämään bisnestä. Jos vastaajalla oli ideoita, joiden avulla hän pystyi lisäämään omaa bisnestään kiinteistönhuoltoa hyödyntämällä, voitiin ideat siirtää melkein suoraan sellaisenaan uusiin palveluihin. Lopuksi palveluiden hinnoittelun avuksi tiedusteltiin millainen laskutustapa olisi vastaajalle mieluisin. (Liite 1.)

5.3 Vastausten analysointi

Kysely lähetettiin 146 vastaajalle, josta 26 vastasi. Ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin kolme tärkeintä asiaa kiinteistön arvon säilymiseksi. Aluksi vastauksista karsittiin pois sellaiset vastaukset joihin kiinteistönhuoltoyritys ei voi vaikuttaa, kuten sijainti. Tämän jälkeen vastauksista

muodostettiin kategorioita ja vastaukset pisteytettiin niin, että tärkein asia sai kolme pistettä, toiseksi tärkein kaksi ja vähiten tärkein yhden. Kategorioiden pisteytyksistä saatiin esiin tärkeysjärjestys. Vastaajille tärkeintä oli kiinteistön kunnossapito, joka on täysin selvää, kun ottaa huomioon kyselyn liittyvän kiinteistöhuoltoon. Toiseksi tärkeintä vastaajille oli oikeanlainen talotekniikka, sekä sen toimivuus ja kolmanneksi suunnitelmallisuus. Kyselyssä tuli esiin myös luotettavuus, laatu, sekä talous, mutta niitä voidaan pitää osana ammattitaitoista palvelua, joten ne tulee sisällyttää aina mukaan palveluihin. Luotettavuutta ja taloudellisuutta saadaan lisättyä suunnitelmallisuudella, jonka vuoksi suunnitelmallisuus voidaan ottaa palveluiden suunnittelua ohjaavaksi tekijäksi. (Liite 2.)

Toisessa kysymyksessä kysyttiin vastaajille tärkeitä kiinteistöhuoltopalveluita, joihin oli viisi vaihtoehtoa. Vastausten järjestys oli nähtävissä suoraan valintojen määrässä. Ulkoalueiden hoitoa piti tarpeellisena 88 prosenttia vastaajista, siivouspalveluita 81 prosenttia ja sisätilojen kunnossapitoa piti tarpeellisena 73 prosenttia vastaajista. Siivouspalvelut voitiin ajatella kuuluvan myös sisätilojen kunnossapitoon, joten tarpeellisimmat palvelut olivat sisätilojen ja ulkoalueiden kunnossapidot. 47 prosenttia vastaajista piti viheralueiden kunnossapitoa tarpeellisena ja vain kahdeksan prosenttia piti viherrakennusta tarpeellisena. Viherrakennuspalveluiden tuottamiselle ei vastausten perusteella ole hirveästi kysyntää, joten niiden tuottamiseen ei kannata muiden palveluiden kustannuksella keskittyä. (Liite 2.)

Kolmannessa kysymyksessä kysyttiin ajatuksia perinteiseen kiinteistöhuoltoon kuulumattomista palveluista. Vastauksista muodostettiin kategorioita, jotka olivat turvallisuuteen liittyvät palvelut, talonmiespalvelut, kuten liputus, avainpalvelut, päivystyspalvelut, pienremontit, palveluita suoraan asukkaalle, kuten suurjätteiden poisvienti vanhuksille, siivouspalveluita yksityisille asiakkaille, sekä pesulapalvelut. Osa saaduista kategorioista voitiin helposti nähdä osana kiinteistöhuoltopalveluita, kuten talonmiespalvelut, avainpalvelut ja päivystyspalvelut, joten ne oli helppo ottaa mukaan lopulliseen palvelukokonaisuuteen. Osa ideoista oli hankala laittaa yleiseen kategoriaan,

mutta suunnittelutyön helpottamiseksi kategoriat tehtiin. Neljännessä kysymyksessä kysyttiin tarvetta tällaisille palveluille ja ainoastaan neljä vastaajaa vastasi myöntävästi, jonka vuoksi yksityiskohtia ei tarvinnut miettiä, ellei kategoria päädy palvelukokonaisuuteen. Viidennessä kysymyksessä kysyttiin tarkennusta vastaajan palvelun tarpeelle, johon saatiin kolme vastausta. Vastaajat tarvitsivat kaivojen puhdistusta, avain ja päivystys palveluita, yhteyshenkilön vuokralaisiin, jotka voivat tarvittaessa ottaa suoraan huoltoon yhteyttä, sekä informaation saamista lähialueen yrityksistä, jos huomataan niiden voivan auttaa toisiaan. (Liite 2.)

Kuudennessa kysymyksessä kysyttiin voisiko kiinteistöhuoltoyritys auttaa vastaajaa lisäämään bisnestä. Vastaajista 69 % vastasi kieltävästi ja 31 % myöntävästi. Seitsemännessä kysymyksessä kysyttiin tarkennusta siitä, miten kiinteistöhuoltoyritys voisi auttaa bisneksen lisäämisessä, johon saatiin kahdeksan vastausta. Vastauksista oli löydettävissä ajatus asiakkaan työn helpottamisesta, kuten kiinteistön vuokraajan tyytyväisyyden edistämisestä, sekä isännöitsijän tai kiinteistön omistajan työn helpottamisesta. Tämä näkyisi esimerkiksi siten, että vuokraaja voi suoraan ottaa huoltoyhtiöön yhteyttä. Myös isännöitsijän palveluiden suosittelu toiselle taloyhtiölle voi auttaa asiakasta saamaan lisää bisnestä. Vastauksissa ehdotettiin myös ylimääräisten tilojen tilapäistä vuokraamista. Kahdeksannessa kysymyksessä kysyttiin mikä laskutusvaihtoehto olisi vastaajalle mieluisin. Vaihtoehtoja olivat tuntihintainen laskutus, kuukausihintainen laskutus ja ei väliä. Vastaajista 32 % ei ollut väliä millainen laskutus on, 40 % vastaajista valitsi kuukausihintaisen ja 28 % vastaajista valitsi tuntihintaisen laskutuksen.

Palvelumuotoilussa tutkimuksen päämääränä on asiakkaan ymmärtäminen. Asiakkaiden kokemusten ja motivaatioiden ymmärtäminen on palvelumuotoilussa tärkeää, ettei jouduta turvautumaan pelkkään oletamaan. (Stickdorn ym. 2018, 96–97.) Vastauksista voi nähdä alueiden ja rakennusten ylläpidon ja viihtyvyyden olevan suurin haaste. Viihtyvyyteen viittaa siivouspalveluiden lisäksi turvallisuuteen liittyvät arvot, sekä talotekniikan kunnossapitäminen. Viihtyvyyden lisäksi myös palveluiden mutkattomuus on

haluttua, kuten vuokraajan mahdollisuus ottaa suoraan huoltoyhtiöön yhteyttä. Todellisena ongelmana voidaan ajatella rakennusten ja alueiden ylläpidon ja viihtyvyyden lisäämistä mutkattomasti. Palveluiden mutkattomuuden voidaan ottaa ohjaavaksi tekijäksi palvelupolkua rakentaessa ja palvelut pyritään kohdistamaan ylläpitoon ja viihtyvyyteen.

Palmia Oy:n kotisivuilla kerrotaan, että kiinteistön arvon säilyttäminen on tärkeintä suurimmalle osalle asiakkaista. Sivulla myös todetaan kiinteistönhoidon olevan ennaltaehkäisevää työtä, sekä huoltoa ja valvontaa. Kiinteistönhoidon palveluiden todetaan myös pitävän huolta turvallisuudesta, kuten varmistamalla ettei lunta putoa katolta ihmisten päälle. (Palmia Oy 2023.) Nämä ovat hyvin linjassa oman tutkimukseni kanssa, jossa tärkeimmiksi asioiksi kerrotaan, kiinteistön kunnossapito, ja suunnitelmallisuus. Kiinteistön suunnitelmallinen kunnossapito auttaa ylläpitämään kiinteistön arvoa, sekä varmistamaan viihtyvyyden. Myös turvallisuuden tarve tuli esiin kyselyssä, ja Palmian kotisivuilla (2023) mainitaan kiinteistöhuoltopalveluiden olevan myös turvallisuustekijöitä.

6 Strateginen suunnittelu

Strategisen suunnitteluvaiheen tarkoitus on strategisesti suunnata suunnittelun kohteena olevia palvelutuotteita huomioiden yrityksen brändin ja markkinaposition. Suuntausta tehdään kilpailustrategiamallin selvittämällä ja liiketoimintamallin luomisella. (Tuulaniemi 2011, 174–176.) Yrityksellä ei ole rakennettua brändiä, eikä Yritys ole vielä kiinteistöhuoltomarkkinoilla, joten tässä suunnittelussa keskityttiin kilpailustrategiamallin löytämiseen ja liiketoimintamallin luomiseen. Ensiksi suunnittelussa lähdettiin pohtimaan kilpailustrategiamallia, jonka jälkeen Yritykselle sopivin malli otettiin ohjaavaksi strategiaksi. Strategian valinnan jälkeen kehitettiin liiketoimintamallia business model canvas-työkalun avulla (Liite 3). Strategian valinnan ja liiketoimintamallin kehittämisen jälkeen päivitettiin briiffi.

6.1 Kilpailustrategiamalli

Kilpailustrategiamalli valittiin Michael Porterin geneeristen kilpailustrategioiden väliltä, jotka olivat kustannusjohtajuus, differointi ja fokusointi.

Kustannusjohtajuudessa keskitytään tarjoamaan palveluita kilpailijoita edullisemmalla hinnalla, jolloin palvelun laadulla tai nopeudella ei ole väliä. Tärkeintä on omien kulujen minimointi ja työn mahdollisimman korkea tehokkuus, joka mahdollistaa kilpailijoita halvemmän hinnan. Differoinnissa kehitetään palvelun yhtä merkittävää kohtaa, jonka avulla voidaan erottua kilpailijoista. Fokusoinnissa keskitytään yhteen tarkasti määriteltyyn kohderyhmään, jolle palveluita tarjotaan. (Porter 1997, 16–17.)

Kun kilpailustrategiaa pohdittiin kustannusjohtajuuden, differoinnin ja fokusoinnin välillä, kustannusjohtajuuden ei katsottu auttavan Yritystä erottumaan joukosta, eikä Yritys välttämättä pysty houkuttelemaan asiakkaita kilpailijoilta, jotka pitävät asiakkaisiinsa hyviä suhteita. Differoinnin katsottiin auttavan Yritystä erottumaan kilpailijoista uudenslaisilla palveluilla, joita kilpailijat eivät vielä tarjoa. Fokusointi yhteen asiakasryhmään katsottiin tekevän

asiakashankinnasta hyvin hankalaa uudelle toimijalle, ellei kyseiseen asiakasryhmään kuuluisi hyvin paljon potentiaalisia asiakkaita. Jos asiakasryhmään kuuluisi paljon potentiaalisia asiakkaita, voisiko silloin enää pystyä puhumaan fokusoinnista. Yritykselle differoinnin katsottiin olevan sopivin kilpailustrategia, varsinkin kun tarkoituksena oli luoda palveluita, joilla Yritys voisi erottua kilpailijoista. Yritykselle tämä tarkoittaisi käytännössä brändin kehittämisen tarvetta, koska jos uudet palvelut olisivat kiinnostavia ja kysytyjä, tulisivat muut kiinteistöhuoltoyritykset mahdollisesti ottamaan ne palveluvalikoimaansa, jolloin erottumista pitää luoda jollain toisella tavalla, kuten brändäyksellä. Brändin kehittäminen tarkoittaisi myös markkinoinnin lisäämistä. Markkinoinnin lisäämistä tarvitaan uusien palveluiden kohdalla muutenkin, jotta palvelut saataisiin asiakkaiden tietoon.

6.2 Liiketoimintamalli

Liiketoimintamallin kehittäminen tehtiin vastaamalla Business model canvas-tökalussa oleviin kysymyksiin niiltä osin, kun se oli mahdollista. Yrityksen arvonaluonnon kohteena ovat kiinteistöomistajat, joista tärkeimpinä asiakkaina yritys kiinteistöjen omistajat. Yrityksen arvolutapauksena on asiakkaan kiinteistön arvon ylläpito, jota tehdään ratkaisemalla kiinteistön ja rakennuksen kunnan ja viihtyvyyden heikkenemisestä muodostuva ongelma. Asiakastarpeena on tällöin ne käytännön toimet, jotka parantavat rakennuksen ja kiinteistön kuntoa, sekä lisää viihtyvyyttä. Tarjoama muodostuu kiinteistöhuollon peruspalveluista, kuten talvihoidosta ja puhtaanapidosta, sekä erikseen tilattavista palveluista, jotka eivät mene normaalin kunnossapitosopimuksen alle. (Liite 3.)

Arvolutapauksen jakelukanavana toimii parhaiten käytännön toimet. Ilman käytännön toimia ei kiinteistön arvoa pysty ylläpitämään. Asiakkaat haluavat kiinteistöjen ja niiden ympäristöjen pysyvän kunnossa (Liite 2). Parhaiten arvolutapauksista voi tuoda esiin tekemällä asiat niin, ettei asiakkaan tarvitse kiinnittää niihin mitään huomiota, jolloin asiakas voi keskittyä omiin asioihinsa. Kun arvolutapauksen jakelukanavana on käytännön toimet, on silloin jokainen asiakaspalvelija myös arvolutapauksen jakelukanava. Asiakaspalvelijat sopivat

asiakkaiden kanssa itsenäisesti tehtävistä, joista he myös ottavat vastuun. Jos asiakaspalvelija ei itse pysty toteuttamaan kyseistä tehtävää, sopii hän silloin jonkun toisen asiakaspalvelijan kanssa tehtävän toteuttamisesta, jotta asiakkaan tarpeet saadaan tyydytettyä. (Liite 3.)

Asiakassuhteissa pyrimme luotettavaan ja henkilökohtaiseen asiakassuhteeseen, jolloin asiakassuhteesta helposti muodostuu myös pitkäkestoinen. Tällaista asiakassuhdetta asiakkaat myös odottavat. Asiakkaat valitsivat mieluiten kuukausihintaisen laskutuksen, joka auttaa ennakoimaan palveluiden hintaa ja he ovat valmiita maksamaan luotettavuudesta, laadusta ja palveluiden yksinkertaisuudesta (Liite 2). Luotettavuuden ja laadun takaamiseksi Yrityksen tärkeimmät resurssit ovat riittävästi osaavaa henkilökuntaa, sekä työkoneet, jotka mahdollistavat palveluiden tuottamisen. Työkoneiden lisäksi myös työkoneiden huoltoon ja korjaukseen tarkoitettu paikka on hyvin oleellinen, juuri resurssien ylläpidon vuoksi. (Liite 3.)

Tärkeimpiä ydinprosesseja arvolutupauksen toteuttamiseksi on järjestelmällinen työskentely normaaliaikoina, sekä päivystäminen normaaliaikojen ulkopuolella. Järjestelmällinen työskentely sisältää kiinteistöjen tarkastusta säännöllisesti, suunniteltuja vuodenaikoihin liitettyjä kunnossapitotoimia, sekä tarkastuksissa havaittuihin poikkeamiin vastaamista. Asiakaspalvelijoiden toimiessa myös tärkeimpinä jakelukanavina, tulee myös asiakaspalvelijoiden lomista ja vapaapäivistä pitää hyvää huoltoa, jotta työkykyä saadaan ylläpidettyä mahdollisimman hyvin. Asiakassuhteen ylläpitämiseksi tarvitaan järjestelmällistä asiakastytyväisyyden tarkkailua, jota voidaan tehdä olemalla yhteydessä asiakkaisiin puhelimitse tai asiakastytyväisyyskyselyllä, sekä kyselemällä paikan päällä ihmisiltä onko kaikki kunnossa, vai onko jotain korjattavaa. Asiakaspalvelijoiden kunnosta huolehtimisen lisäksi myös työkoneiden kunnosta tulee huolehtia, joka voidaan toteuttaa säännöllisillä huolloilla. (Liite 3.)

Yrityksen tärkeimpiä kumppaneita ovat työntekijöiden ja työkoneiden vuokrausyritykset, jotka auttavat paikkaamaan yllättäviä sairaus- ja rikkoontumistapauksia. Myös huoltamoyritykset auttavat rikkoutuneiden

työkoneiden korjauksessa, jonka vuoksi ne lukeutuvat tärkeimpien kumppaneiden joukkoon. Tärkeimpiä toimittajia ovat kulutusosien toimittajat, joilta saadaan auranteriä ja harjakiekkoja. Huoltamoyrityksiä voidaan myös käyttää osana ydinprosesseja, jolloin ne auttavat työkoneiden huoltotoimenpiteissä. Polttoaineen toimittajat ovat myös oleellisia toimittajia, jotta työkoneet saadaan ylipäättänsä liikkumaan. Polttoainekulut muodostavat henkilöstökulujen kanssa merkittävimmät kulut, joista olosuhteiden vaatimat hälytyksenä tehtävät yötyöt maksavat eniten ja ovat myös kalleimpia. (Liite 3.)

7 Ideointi ja konseptointi

Ideointi- ja konseptointivaiheessa lähdetään luomaan ideoita, joita käsitellään ja karsitaan. Ideointia ja ideoiden käsittelyä tehdään vuoroittain, kunnes aikaraja tulee vastaan tai ideoita todetaan olevan tarpeeksi. Ideoiden kehittämisen jälkeen rakennetaan palvelukonsepti ja palvelupolku, joka kuvaa palveluiden keskeisen idean, sen tuottamista, sen vaatimuksen tuottajalta, sekä asiakastarpeen. (Tuulaniemi 2011, 183–192.) Ideointi aloitettiin käymällä läpi asiakkaiden ja Yrityksen tarpeet, sekä tiivistämällä asiakkaiden kohtaamat ongelmat. Tämän avulla ideointia pystyttiin ohjaamaan oikeaan suuntaan. Tämän jälkeen alettiin kriittikittömästi kehittämään ideoita ratkaisujen luomiseksi, joita myös yhdisteltiin, koottiin ja ryhmiteltiin. Ideoiden käsittelyn jälkeen hahmoteltiin palvelukonseptia ja palvelupolkua.

7.1 Asiakkaiden ja Yrityksen tarpeet

Asiakastutkimuksessa kävi ilmi asiakkaiden tarvitsevan suunnitelmallisia kunnossapitopalveluita, sekä talotekniikasta huolehtimista. Näiden lisäksi palveluiden tulee olla luotettavia, laadukkaita sekä taloudellisia. Ulkoalueiden kunnossapito on asiakkaille tärkeintä, jonka jälkeen tuli siivouspalvelut ja sisätilojen kunnossapito. Viheralueiden kunnossapito on myös tarpeellista, ja se voidaan nähdä osana ulkoalueiden kunnossapitoa. Tutkimuksessa kävi myös ilmi turvallisuuteen liittyvien palveluiden ja talonmiespalveluiden olevan haluttuja. Asiakkaiden tarpeiden ytimessä ovat rakennuksen ja kiinteistön kunnossapitäminen, sekä alueen viihtyvyyden ylläpitäminen ja lisääminen. Toteutuksen halutaan olevan mahdollisimman selkeä ja yksinkertainen.

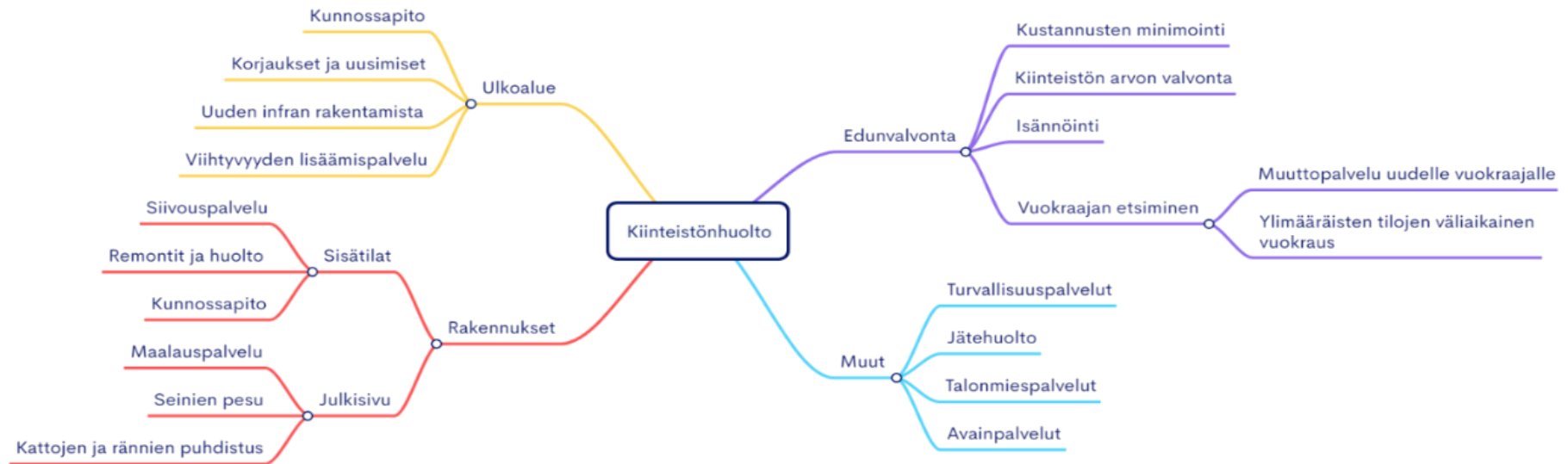
Yrityksen tarpeena oli asiakaskunta, joka on tyytyväinen saamaansa palveluun, ja jonka pysyvyyteen voitaisiin luottaa. Asiakaskunnan tyytyväisyyden eteen Yritys voisi tehdä itse toimia, ja tyytyväinen asiakaskunta todennäköisesti haluaisi myös jatkossa pysyä asiakkaana. Tämän lisäksi Yritys tarvitsisi myös

selkeän ja yksinkertaisen palvelukokonaisuuden, jota olisi helppo markkinoida, ja jota voisi tarpeen tullen jakaa osiin asiakkaiden tarpeiden mukaan.

7.2 Ideointi

Ideointivaiheessa kehitetään ryhmässä mahdollisimman paljon ratkaisuvaihtoehtoja käsillä olevaan ongelmaan. Prosessin aluksi tarkoituksena on tuottaa mahdollisimman paljon ideoita, jonka vuoksi ideoita pyritään tuottamaan täysin kriitikittömästi. Tämän jälkeen ideoiden toteuttamiskelpoisuutta arvioidaan, jolloin toteuttamiskelvottomat ideat jätetään pois. (Tuulaniemi 2011, 182.) Tässä opinnäytetyössä ideointia tehtiin työpaikalla, jolloin ideointiin osallistui myös opinnäytetyön tekijän veli, joka työskentelee samassa työpaikassa. Ideoita pystyttiin tuottamaan varsinaisen työajan puitteissa ja tauoilla keskusteltiin ideoista ja kehitettiin niitä eteenpäin. Veli osallistui myös ideoiden käsittelyyn esittäen kritiikkiä kehitetyille ideoille. Ideoiden kehittämiseen ja käsittelyyn ei haluttu ottaa mukaan Yrityksen ulkopuolisia tahoja, jottei suunnitelma liiketoiminnan laajentamisesta leviä kilpailijoille ja hankaloita mahdollisten yhteistyökuvioiden rakentamista.

Ideoinnin jälkeen uusia ideoita lähdettiin jäsentelemään kokonaisuuksiksi tekemällä niistä ajatuskartta. Ideat jaettiin ylemmän tason osa-alueisiin työn kohteen mukaan, ja alempaan tasoon työn kuvan mukaan. Jäsentelyn jälkeen ideoista muodostui neljä ylätasoon osa-alueita, jotka ovat rakennukseen kohdistuvat palvelut, ulkoaluepalvelut, edunvalvontapalvelut, sekä muut palvelut. Rakennukseen kohdistuvat palvelut jakautuivat vielä sisätilapalveluihin ja julkisivupalveluihin. (Kuva 1.) Eri osa-alueet vaativat selvästi jokainen omanlaisensa osaamista, joista jotkut työt pystyttäisiin hoitamaan ilman erikoisempaa osaamista, kunhan käyttäisi maalaisjärkeä, esimerkiksi rännien puhdistuksessa. Ideoiden jäsentelyn jälkeen ideoita tarkasteltiin lähemmin ja sopimattomia ideoita poistettiin.



Kuva 1. Uusien ideoiden ajatuskartta.

Ulkoaluepalveluiden tarvetta minun ei tarvinnut erikseen pohtia, koska ulkoalueiden kunnossapito on usein kiinteistöhuollon päätehtävä, sekä suurin osa asiakaskyselyyn vastanneista sanoivat kyseisten palveluiden olevan tarpeellisia (Liite 2). Ulkoalueiden kunnossapitoon liittyvät työt ovat myös sellaisia, joita laki velvoittaa kiinteistönomistajaa tekemään, kuten liukkauden torjunta ja auraus, joten ne olivat automaattisesti kiinteistöhuollon ulkoalueiden hoidossa mukana. Kunnossapitoon kuuluu olennaisesti myös korjauksien tekeminen, kunhan kustannukset ovat kohtuulliset. Tämän lisäksi voidaan tarjota erikseen sellaisia korjauksia ja uusimisia, jotka eivät kuulu olennaisesti normaalin kunnossapidon piiriin. Tällaisia palveluita voi olla esimerkiksi asfaltoinnin uusiminen tai paikkaus.

Kunnossapidon lisäksi Yritys voi tarjota myös uuden infran rakentamista, esimerkiksi sähköautoille latauspaikkojen rakentaminen sellaisissa kohteissa missä latauspaikkoja ei vielä ole. Tässä voidaan käyttää hyödyksi työkoneita, joilla ei sillä hetkellä ole kunnossapidon tehtäviä. Talvikunnossapidossa käytettävillä koneilla on yleensä työtä myös keväällä ja syksyllä kunnossapidon tehtävissä, mutta kesällä ei niin paljon. Uuden infran rakentaminen mahdollistaisi resurssien tehokkaamman käytön tuomalla työtä myös kesäksi, joka on infrarakentamisen sesonkiaikaa (Väylävirasto 2021). Jos uuden infran rakentaminen otettaisiin mukaan palveluvalikoimaan, voitaisiin mukaan ottaa myös viihtyvyyttä lisäävät palvelut ulkoalueille. Tämä voisi käytännössä tarkoittaa nurmikkoalueen rakentamista tai puistoalueen muokkaamista viihtyvyyttä lisäävällä tavalla, esimerkiksi istuttamalla puita tai pensaita, tai asentamalla istumapaikkoja piha-alueelle.

Rakennuksiin kohdistuvat palvelut jakautuivat sisätila- ja julkisivupalveluihin. Sisätilapalveluihin sisällytettiin siivouspalveluita, sisätilojen remontit ja huollot, sekä kunnossapitopalvelut. Remontteihin pystyttiin sisällyttämään uuden rakentamista, sekä vanhan korjaamista, uuden rakentaminen ei kuitenkaan voisi olla kovin suurta, esimerkiksi kokonaan uuden piharakennuksen tekemistä. Siivouspalveluihin pystyttiin sisällyttämään käytävien, toimistojen ja muiden huoneiden siivous. Tehtaan valmistusalueiden siivous oli jätettävä kokonaan pois kapasiteetin puutteen, sekä turvallisuuden vuoksi. Kunnossapitopalvelut sisältävät sisätilojen kunnan tarkkailua ja ongelmakohtiin puuttumista. Ongelmakohtien korjaaminen on myös osa remontti ja huoltopalvelua, joten ne voidaan nähdä olevan sidoksissa toisiinsa. Julkisivupalvelut sisältävät maalauspalvelun, seinien pesun, sekä kattojen ja rännien puhdistuksen. Ennen julkisivun maalausta olisi syytä putsata seinät ensin, jonka vuoksi seinien pesu sopisi myös palveluvalikoimaan. Kattojen ja rännien puhdistus on tärkeää tehdä säännöllisin väliajoin ja siinä on pidettävä hyvä huoli työturvallisuudesta (MTV Uutiset 2022). Tämän vuoksi kiinteistöhuoltoyritys voi hyvinkin tarjota kattojen ja rännien puhdistuksia taloyhtiöille ja teollisuuskiinteistöille. Tämän lisäksi kyseisiä palveluita voidaan tarjota myös kiinteistöhuoltosopimuksen ulkopuolella erikseen laskutettavan toimena. Kattojen ja rännien puhdistus vaatii

tarkkaa työturvallisuuden noudattamista, mutta muuten kyseiset toimet eivät vaadi erikoisosaamista.

Kiinteistön edunvalvontapalveluihin sisällytettiin isännöinti, kiinteistön arvon valvonta, vuokraajan etsiminen, sekä kustannustenminimointipalvelu. Nämä palvelut voidaan kuitenkin tiivistää kaikki isännöinnin alle, tai niitä voitaisiin tarjota myös erikseen. Kustannusten minimoinnissa autettaisiin kiinteistön omistajaa etsimään keinoja käyttämiensä palveluiden hintojen alentamiseksi. Kiinteistön arvon valvonnassa arvioitaisiin tietyin väliajoin kiinteistön arvoa, jonka jälkeen ehdotettaisiin toimia, joiden avulla arvo saataisiin pidettyä yllä tai jopa korotettua, jos se olisi mahdollista. Vuokraajanetsimispalvelussa autettaisiin kiinteistön omistajaa etsimään vuokralainen kiinteistölle ja tämä mahdollistaisi myös muuttopalvelun tarjoamista uudelle vuokralaiselle. Vuokraajanetsimispalveluita voitaisiin myös soveltaa pienemmässä mittakaavassa, jossa tarjottaisiin kiinteistön vähemmällä käytöllä olevia tiloja tilapäisvuokralle, kuten juhlien tai kokousten pitämiseen. Tämä auttaisi myös kiinteistönomistajaa saamaan lisää tuloja.

Viimeisenä osa-alueena olivat muut palvelut, joka sisälsi jätehuoltopalvelut, turvallisuuspalvelut, talonmiespalvelut, sekä avainpalvelut. Jätehuoltopalvelu voitaisiin järjestää myös jonkin toisen palveluntarjoajan kautta. Jos tätä palvelua pystyttäisiin tarjoamaan monelle, voitaisiin yrittää sopia jonkin jätehuoltoyrityksen kanssa kokonaishinnasta, joka hyödyttäisi jokaista kiinteistöä. Jätehuolto voitaisiin toteuttaa myös itse. Turvallisuuspalveluihin sisällytettäisiin järjestyksenvalvontaa ja kulunvalvontaa. Talonmiespalveluissa nimettäisiin kohteelle vastuuhenkilö, joka toimisi alueella talonmiehen tavoin. Vastuuhenkilö voisi tarvittaessa pyytää myös muuta henkilökuntaa auttamaan tarvittavissa töissä, jos hän ei itse pystyisi kaikkia töitä hoitamaan. Avainpalveluissa otettaisiin vastuu kiinteistön avaimista ja käytäisiin avaamassa tarvittaessa ovia, jos syystä tai toisesta kiinteistöön olisi päästävä sisään ilman omia avaimia. Tätä voidaan tehdä myös hälytyksenä, josta laskutettaisiin erikseen.

7.3 Resurssit

Ideoiden kehittämisen jälkeen käytiin läpi jokaisen osa-alueen vaatimat resurssit ja verrattiin niitä Yrityksellä oleviin resursseihin. Yrityksen resursseja itsessään ei käyty läpi, vaan todettiin pelkästään Yrityksellä olevan kyseiset resurssit tarvittavan palvelun toteuttamiseen, tai mahdollisuus niiden hankkimiseen. Resursseiksi laskettiin kalusto, varallisuus, osaaminen sekä tarvittava työvoima.

Ulkoalue osa-alueen kunnossapitopalveluiden tuottamiseen tarvitaan kalustoa pihojen kunnossapitoa varten, johon yrityksellä löytyy kalustoa. Yrityksen palveluihin kuuluu kunnossapito, jonka vuoksi myös osaaminen on olemassa, kuitenkin asiakasmäärän vuoksi työvoimaa on hankittava lisää palveluiden nopeuden takaamiseksi. Viheralueiden kunnossapitoon tarvittavaa kalustoa Yrityksellä ei ennestään ole, mahdollisuus niiden hankkimiseen on kuitenkin olemassa.

Uuden infran rakentamiseen tarvitaan kuljetuskalustoa, esimerkiksi traktori ja peräkärri, sekä kaivinkone. Kuljetuskalustoa yritykseltä löytyy, mutta kaivinkonetta Yrityksellä ei ole. Tämä voitaisiin hankkia, jos kysyntää olisi tarpeeksi, tai se voitaisiin vuokrata pienempiä projekteja varten. Yritys on ollut mukana asiakkaan infrarakentamisprojekteissa, joten perustieto asiasta löytyy. Työvoimaa Yrityksessä ei ole infrarakentamiseen tarpeeksi, joten sitä on hankittava lisää. Työvoiman lisäämisen kautta Yrityksellä on myös mahdollisuus vahvistaa infrarakentamisen osaamista. Nämä resurssit mahdollistavat myös ulkoalueiden korjaukset ja uusimiset.

Viihtyvyydenlisäämispalveluidenkalusto ja osaamisvaatimukset ovat pohjimmiltaan samanlaiset kuin uuden infran rakentamisessa. Nämä resurssit Yrityksellä todettiin jo olevan. Näiden lisäksi viihtyvyyden lisäämiseen tarvitaan vihersuunnittelua, varsinkin jos viihtyvyyden lisäämisessä on kyse viherrakentamisesta. Vihersuunnittelussa Yrityksellä ei ole osaamista, jonka vuoksi osaaminen tulee hankkia tai tilata palvelu ulkopuoliselta toimijalta. Ulkopuolisen toimijan käyttäminen on Yritykselle taloudellisesti täysin mahdollista.

Rakennukset osa-alueen sisätilapalveluihin kuuluvaan siivoukseen Yrityksellä ei ollut osaamista, eikä myöskään välineistöä. Perus siivousvälineistö olisi mahdollista hankkia, kuten myös siivouksen osaaminen. Siivouspalvelut olisi myös mahdollista hankkia ulkopuoliselta toimijalta, jolloin siivouspalveluiden toteuttaminen ei alkuun vaatisi suuria kiinnityksiä tai asiakashankinta paineita. Sisätilojen remontteihin ja huoltoihin Yrityksellä ei ole osaamista eikä välineistöä. Remontit olisi mahdollista hankkia ulkopuoliselta toimijalta, jos niihin olisi tarvetta. Sisätilojen kunnossapidossa tarvitaan lähtökohtaisesti samanlaisia resursseja kuin remontteihin ja siivoamiseen, tämän lisäksi kyselyyn vastaajat halusivat myös pitkänaikavälin suunnitelmallista kunnossapitoa. Laki velvoittaa taloyhtiöiden hallituksia esittämään kirjallisen selvityksen rakennusten ja kiinteistöjen kunnossapitotarpeista, jos ne vaikuttavat olennaisesti osakehuoneiston käyttämiseen tai kustannuksiin. Hallitukset voivat tehdä tällaisen suunnitelman itse tai käyttää asiantuntijaa. (Kulomäki 2014.) Suunnitelmallisissa kunnossapitajaksoissa tarkkaillaan rakennusteknisiä asioita, kuten esimerkiksi märkätiloja, lämmitysjärjestelmiä ja vesikattoja (Rakennustietosäätiö RTS & LVI-Keskusliitto 2008, 9–13). Tällainen vaatii kuitenkin rakennusteknistä osaamista, eikä Yrityksellä ole tällaista osaamista itsellään. Yritykselle on kuitenkin mahdollista hankkia tarpeellinen osaaminen, kunhan asiakkaita on tarpeeksi.

Julkisivu osa-alueen palveluista Yrityksellä ei ollut osaamista, eikä välineistöä. Seinien pesupalvelut eivät kuitenkaan vaadi kovinkaan erikoista osaamista, joten osaaminen olisi hankittavissa kokemuksen myötä. Seinien pesu voitaisiin tehdä tehokkaalla painepesurilla, jonka Yritys kykenee kuitenkin hankkimaan. Myös kattojen pesu olisi mahdollista tehdä painepesurilla ja rännien pintapuolinen putsaaminen olisi mahdollista tehdä jopa käsin. Perusteellisempi putsaaminen vaatisi osaamista työhön sopivien kemikaalien etsimiseen ja käsittelyyn. Maalauspalveluista Yrityksellä ei ollut osaamista, mutta osaaminen voidaan hankkia koulutuksella tai Yritys voi käyttää ulkopuolisia toimijoita.

Edunvalvonta osa-alueen palveluista Yrityksellä ei ole minkäänlaista kokemusta, saati koulutusta. Isännöintipalveluiden toteuttamiseen olisi hyvä olla

isännöintikoulutus, joka on mahdollista hankkia. Jos asiakasmäärä on sopiva, voidaan erikseen palkata työvoimaa hoitamaan isännöintipalveluita. Kustannustenminimointipalvelut eivät vaadi kovinkaan suurta osaamista, joten Yrityksellä on riittävästi resursseja kyseisen palvelun tarjoamiseen. Kiinteistön arvon valvonta vaatii osaamista rakennustekniikasta sekä kiinteistökaupasta, eikä kyseistä osaamista löydy Yrityksestä. Palvelun tuottamiseksi Yrityksen on hankittava kyseinen osaaminen rekrytoinneilla tai koulutuksella. Vuokraajan etsimispalvelut vaativat erikoistumista vuokrauksiin ja ymmärrystä vuokraustoiminnasta. Sama vaatimus koskee myös tilojen väliaikaista vuokrausta. Tällaista osaamista Yrityksestä ei löydy, joten sitä on hankittava rekrytoinneilla tai koulutuksella. Muuttopalvelut uudelle vuokralaiselle vaatisi kuljetuskalustoa ja henkilöstöä muuton tekemiseen. Tarvittavaa kuljetuskalustoa Yrityksellä ei ole, mutta sellainen olisi mahdollista vuokrata. Tarvittavaa henkilöstöä muuttamiseen Yrityksellä löytyy.

Jätehuoltopalveluiden tuottamiseen tarvittaisiin jäteauto tai muu jätelavojen kuljetukseen sopiva auto. Tällaista kalustoa ei Yritykseltä löydy, kalusto on kuitenkin mahdollista hankkia. Jätelavojen kuljetukseen sopivaa vaihtolava-autoa voidaan käyttää myös infrarakentamisessa, jonka vuoksi sellaisen hankkiminen mahdollistaa useampien palveluiden tuottamista. Jätepalvelut olisi myös mahdollista ulkoistaa, jolloin suurten asiakasmäärien kanssa voisi jätehuoltoyhtiön kanssa neuvotella hinnoista. Turvallisuuspalvelut vaativat osaamista järjestyksenvalvonnasta, eikä Yrityksellä ole sellaista osaamista, saati muuta osaamista turvallisuusosalta. Talonmiespalveluiden ydin on vastuuhenkilön nimeämisessä kiinteistölle, jolloin vastuullisen henkilön tulisi hallita ainakin sisätiloissa tehtäviä pienimuotoisia remontteja ja huoltoja, sekä ulkoalueiden kunnossapitoa. Tällainen osaaminen on hankittavissa, tai jos vastuullisella henkilöllä ei ole tarpeellisia lupia, voi hän tilata ulkopuolisen toimijan tekemään kyseisen työn. Avainpalvelujen ydin on avainten säilyttämisessä, sekä ovien avaamisessa. Erytisoaamista ei tässä palvelussa tarvita, mutta avainten säilyttämiseen tarvitaan turvallinen paikka, tai avaimet voidaan antaa päivystysvuorossa olevan henkilön vastuulle, joka vahtii avaimia päivystysvuoronsa aikana.

7.4 Ideoiden käsittely

Ideointiprosessi on yleensä vuoroin laajenevaa ja vuoroin supistuvaa, eli ideoita välillä kerätään lisää ja välillä karsitaan pois. Ideoiden käsittelyvaiheessa poistellaan ideoita, sekä lajitellaan erilaisia ideoita ryhmiä, sekä pyritään visualisoimaan ideoita. Ideointivaihe vuorottelee laajenevaa ja supistuvaa vaihetta, kunne todetaan ideoita olevan tarpeeksi. (Tuulaniemi 2011, 182–186) Tässä opinnäytetyössä todettiin jo ensimmäisen ideointivaiheen tuottaneen tarpeeksi ideoita, joten prosessissa käytiin läpi vain yksi laajeneva ja yksi supistuva vaihe. Ideoiden käsittelyn aluksi ideoita yhdistettiin eri palvelukokonaisuuksiksi ja visualisoitiin tulokset tekemällä siitä ajatuskartta (Kuva 1). Tämän jälkeen ideoita alettiin tutkia kriittisesti ottaen huomioon Yrityksen resurssit, sekä ideoiden muodostaman kokonaisuuden. Konsepteja ei tässä vaiheessa vielä rakennettu, mutta ideoita voitiin alkaa sulkemaan pois lopullisesta konseptikokonaisuudesta. Käsittelyssä tarkasteltiin ideoita myös Yrityksen tarpeiden näkökulmasta, jotta kokonaisuus pysyi tarkoituksen mukaisena. Ideoiden käsittelyvaiheessa myös opinnäytetyön tekijän veli antoi kritiikkiä kehitetyille ideoille.

Ulkoalueiden kunnossapitoon Yrityksellä löytyy kalustoa sekä osaamista. Palvelu on kuulunut Yrityksen valikoimiin ja kauan, joten se on luonnollista ottaa mukaan myös tuleviin palveluihin. Viheralueiden kunnossapitoa Yritys ei ole tehnyt kovinkaan kauan, eikä Yrityksellä ole ruohonleikkureita. Ruohonleikkurit voidaan kuitenkin hankkia, joten viheralueiden kunnossapito on täysin mahdollista ottaa mukaan konseptiin.

Uuden infran rakentamisen mahdollistamiseksi Yrityksen on hankittava tai vuokrattava tarpeen tullen kaivinkone. Kaivinkoneen hankkiminen auttaa myös kunnossapitopalveluiden järjestelyssä, sekä piha-alueiden korjauksissa ja uusimisissa. Kaivinkone on myös melkein välttämätön viihtyvyydenlisäämispalveluiden toteuttamisessa, joten kaivinkoneen hankkiminen vaikuttaa moneen palvelukokonaisuuteen. Tämän vuoksi uuden

infran rakentamisen palvelukokonaisuus on keskeisessä osassa, jos kaivinkone hankitaan.

Viihtyvyydenlisäämispalveluiden toteuttaminen on melkein täysin sidoksissa kaivinkoneen hankintaan, jonka vuoksi se on myös sidoksissa uuden infran rakentamispalveluihin. Näiden palveluiden muodostama kokonaisuus voidaan helposti niputtaa yhdeksi kokonaisuudeksi. Tämä kokonaisuus voidaan tiivistää maanrakennukseen, joka sisältää viherrakentamisen.

Maanrakennuspalveluiden toteuttamiseksi vaadittaviin resursseihin sisältyy kuljetuskalusto, kuten traktori ja peräkärry, joka Yrityksellä on, sen lisäksi voidaan myös hankkia kuorma-auto. Vaihtolavallisella kuorma-autolla on mahdollista toteuttaa myös jätekuljetuksia, jolloin palvelutarjontaan voidaan ottaa myös jätehuolto. Autolla on mahdollista toteuttaa myös maa-ainesten kuljetuksia yksityishenkilöille, jos autolla ei ole kiirettä Yrityksen omien ajojen kanssa. Tällöin kuorma-auton seisonta-aikaa on mahdollista vähentää.

Maanrakentamisen, varsinkin uuden infran rakentamisen, osaamista Yrityksen tulee hankkia lisää. Samoin kiinteistön kunnossapitoon Yrityksen tulee rekrytoida lisää henkilökuntaa, koska nykyisellä henkilöstömäärällä ei kyseisiä palveluita voida tuottaa. Rekrytointien avulla on mahdollista hankkia osaamista myös infrarakentamisen tarpeisiin. Viihtyvyydenlisäämispalveluiden vaatima vihersuunnittelu Yrityksen kannattaa hankkia ulkopuoliselta toimijalta, ellei viherrakentamisesta muodostu suurinta tulonlähdettä.

Ulkoaluepalveluiden osa-alueesta on helppo muodostaa yksi kokonaisuus, jonka lisäksi kunnossapito on myös yleisin kiinteistöhuoltopalveluiden tarjoama palvelukokonaisuus. Tämä sopii Yrityksen tarpeisiin yksinkertaisesta kokonaisuudesta ja se voidaan jakaa ulkoalueiden kunnossapitoon ja rakentamiseen.

Sisätilapalveluiden tuottamiseen Yrityksen on hankittava välineistöä, sekä osaamista. Siivouspalvelut on myös mahdollista tuottaa yhteistyöllä jonkin toisen yrityksen kanssa. Tehdastilojen siivousta ei Yritys ole valmis tuottamaan, jolloin jäljelle jää vain toimistojen ja käytävien siivous. Jos Yritys ei lähde

tarjoamaan tätä asiakkaalle ja asiakas välttämättä haluaa tämän, voi Yritys tilata sen kolmannelta osapuolelta. Samat argumentit pätevät myös remonteihin ja huoltoihin. Niiden kannalta kysynnän suuruus on kyseenalainen, jonka vuoksi Yrityksen ei kannatta hankkia siihen osaamista, vaan tarvittaessa hankkii palvelun toisen yrityksen kautta. Siivouspalvelut sopivat kuitenkin hyvin Yrityksen tavoitteisiin yksinkertaisista palvelukokonaisuuksista, kuten myös remonti- ja huoltopalvelut. Kiinteistöjen kunnossapitosuunnitelmien tekemiseen Yrityksen on hankittava lisää osaamista rekrytoimalla, joka voidaan toteuttaa, jos asiakkaita on tarpeeksi. Sisätilapalveluiden tuottamiseksi tarvittavien uusien resurssien hankkimisen kustannus tulee kuitenkin olemaan suuri, joten Yrityksen ei kannata tarjota näitä palveluita suoraan, vaan tuottaa palvelut yhdessä toisen yrityksen kanssa.

Julkisivu osa-alueen palveluita voidaan hankkia ulkopuolisilta toimijoilta. Varsinkin maalauspalvelut on hyvä hankkia siihen erikoistuneilta yrityksiltä. Maalauspalvelut voidaan jopa jättää kokonaan palvelukokonaisuuden ulkopuolelle ja miettiä niiden hankkimista vain, jos asiakas sitä erikseen toivoo. Kohderyhmän kiinteistöt ovat yleensä sellaisia, ettei niiden julkisivuja pestä, ellei niitä erikseen töhritä. Pesuja varten Yrityksen on mahdollista hankkia tarvittava pesuri, vaikka julkisivujen pesuja ei otettaisikaan erillisenä mukaan palvelukokonaisuuteen. Pesut voidaan sisällyttää muuhun kiinteistön kunnossapitoon, samoin kuin rännien ja kattojen puhdistus. Nämä eivät myöskään vaadi erikoisempaa osaamista, jolloin erityisosaamista ei tarvitse hankkia.

Edunvalvonta osa-alueen palvelujen tuottaminen on Yritykselle kiinteistöhuolto näkökulman pohjalta turhaa. Kyseiset palvelut sopivat enemmän isännöitsijöille, eikä Yrityksellä ole niiden tuottamiseen olemassa olevia resursseja, vaan ne pitää hankkia erikseen. Isännöitsijöistä on myös tällä hetkellä pulaa, jonka vuoksi isännöintiä harjoittavat yritykset pyrkivät rekrytoimaan isännöitsijöitä (Simonen 2023). Ammattitaitoisten isännöitsijöiden hankkiminen voi tulla hyvinkin kalliiksi, eikä palveluiden kysynnästä ole takuuta. Jos uusi kiinteistöhuoltoyritys alkaa kilpailemaan isännöinnistä muiden

isännöintiyritysten kanssa, ei yritys todennäköisesti saa hankittua työtä muilta isännöitsijöiltä, joka rajoittaa asiakkaiden saantia. Yrityksen onkin parempi jättää isännöintipalvelut pois ja pyrkiä luomaan yhteistyötä isännöitsijöiden kanssa. Kustannusten minimointipalvelut sopivat enemmän isännöitsijälle kuin kiinteistöhuoltoyritykselle. Asiakkaan näkökulmasta ei vaikuta hyvältä, jos kiinteistöhuoltoyritys markkinoi erikseen palveluita kustannusten minimointia varten. Asian pystyy näkemään siten, että yritykselle olisi maksettava erikseen, ettei se laskuta liikaa. Tämä aiheuttaisi mainehaittaa, jota Yritys haluaa välttää. Tämän vuoksi kustannustenminimointipalvelut on syytä jättää palveluvalikoimasta pois. Vuokraajanetsimispalvelu ei kuulu kiinteistöhuoltoyhtiölle, eikä isännöitsijälle, sekä asiakas pystyy myös itse laittamaan ilmoituksen vuokrattavasta tilasta internettiin, eikä joudu maksamaan siitä erikseen. Sama pätee myös tilojen väliaikaiseen vuokraamiseen. Tämän vuoksi vuokraamispalvelut voidaan jättää pois palveluvalikoimasta. Muuttopalveluita Yritys voisi tehdä, mutta sitä ei kannata ottaa mukaan kiinteistöhuollon palveluvalikoimaan.

Muut palvelut osa-alueesta jätehuoltopalvelut ovat täysin toteutettavissa olevia. Jätehuoltoa varten tarvittava vaihtolava-autoa voidaan käyttää myös kunnossapito- ja maanrakennuspalveluissa, tai jätehuolto voidaan tehdä yhteistyönä jonkin jätehuoltoyhtiön kanssa. Turvallisuuspalveluiden tuottamiseen ei Yrityksellä ole resursseja, jonka vuoksi ne kannattaa jättää pois palveluvalikoimasta. Talonmiespalveluiden toteuttaminen taas on mahdollista ja kyselyn mukaan asiakkaat ovat siitä kiinnostuneita, joten ne voidaan ottaa mukaan valikoimaan, kuten myös avainpalvelut (Liite 2).

7.5 Palvelukonseptien kokoaminen

Palvelukonseptin tarkoituksena on kuvata palvelua kokonaisuudessaan. Konseptin ei ole tarkoitus keskittyä yksittäisiin ideoihin vaan palvelun suurimpiin linjoihin. Konsepti rakentuu palvelupolusta, vaadittavista resursseista, sekä palvelun tuottamisesta. (Tuulaniemi 2011, 191.) Palvelupolun rakentamisen tarkoituksena on asiakkaan näkökulman tuominen esiin, jotta palvelun

kokonaisuus asiakkaan kannalta saataisiin näkyväksi. Palvelupolku muodostuu palvelutuokioista ja kontaktipisteistä, joiden tarkoitus on kuvata missä kohtaa asiakas on yhteydessä palveluntuottajaan ja millaisella tavalla. Tämän avulla palvelun eriosia voidaan hioa kuntoon ennen palvelutapahtumaa. (Tuulaniemi 2011, 78–81.)

Palvelukonseptien luominen aloitettiin jakamalla mukaan tulevat palvelut omiin ryhmiin. Tämän jälkeen tehtiin kuvaus palveluryhmistä ja niiden tuottamisesta, sekä lisättiin niiden tuottamisen vaatimukset. Kuvauksessa kerrottiin myös minkälaiseen asiakastarpeeseen kyseinen palvelu vastaa. Palveluille suunniteltiin myös palvelupolku, ja lopuksi pohdittiin eri palveluryhmien yhteistoimintaa.

Ulkoaluepalvelut voitiin jakaa kahteen eri osaan, jotka olivat kunnossapito, sekä maanrakentaminen. Jaot tehtiin palveluiden toiminnallisuuden perusteella. Kunnossapito tarvitsee alueiden jatkuvaa tarkkailua ja havaittujen ongelmien korjaamista. Myös säännölliset työt, kuten nurmikonleikkuu tai roskien kerääminen kuuluu kunnossapidon töihin. Näitä töitä voidaan tehdä useammassa kohteessa yhden päivän aikana. Maanrakentamisessa taas keskitytään yhteen työmaahan kerrallaan, ja se voi kestää myös pidemmän aikaa. Tämän vuoksi kunnossapito ja maanrakennus oli hyvä erottaa toisistaan, vaikka joissakin töissä käytettäisiinkin samaa kalustoa.

Jätehuoltopalvelut otettiin mukaan palveluvalikoimaan, koska jätehuollossa käytettävää kalustoa voitaisiin käyttää myös maanrakennuspalveluissa. Jätehuolto voitiin järjestää säännölliseksi, jolloin jäteastioita tyhjennettäisiin säännöllisin väliajoin, joka auttaisi myös suunnittelemaan kaluston käyttöä yhdessä maanrakennuspalveluiden kanssa. Vaihtoehtoisesti jätehuoltopalvelut voitaisiin järjestää yhteen kunnossapitopalveluiden kanssa, jolloin kunnossapidon tarkastuskäynnit alueilla tarkistaisi myös jäteastioiden täyttöasteen ja tarpeen tullen viestisi tyhjennyksen tarpeesta. Nämä voitaisiin myös yhdistää, jolloin jäteastiat tyhjennettäisiin säännöllisin väliajoin ja kunnossapitotarkastusten yhteydessä tarkistettaisiin täyttöaste. Tämä auttaisi

havaitsemaan poikkeukselliset täyttömäärät, sekä reagoimaan niihin, jolloin asiakkaalle ei muodostuisi liiallisen jätemäärän ongelmaa.

Rakennuksen kunnossapito otettiin mukaan palveluvalikoimaan. Tämä sisälsi julkisivun kunnossapidon, sekä sisätilojen kunnossapidon. Sisätilojen remontteja ei otettu sellaisenaan mukaan palveluvalikoimaan, mutta jos sisätiloissa olisi jotain sellaista korjattavaa, joka olisi mahdollista korjata ilman suurempaa osaamista, voitaisiin se tehdä. Jos asiakas haluaisi jotain sellaista korjaamista, joka vaatisi syvempää osaamista, kuten sähkö-, lvi-, tai muu remonttityö, tilattaisiin kyseinen työ ulkopuoliselta toimijalta. Siivouspalvelut otetaan mukaan palveluvalikoimaan ja tuotetaan yhteistyönä siivousyrityksen kanssa. Julkisivun korjaamistarpeiden kanssa toimittaisiin samalla tavalla ja tilattaisiin työt tarvittaessa ulkopuoliselta toimijalta. Julkisivun kunnossapitopalvelut, kuten seinien pesu ja kattojen ja rännien puhdistukset voitaisiin toteuttaa omana työnä asiakkaalle. Palveluvalikoimaan otettiin mukaan myös talonmiespalvelut, sekä avainpalvelut. Avainpalvelut menevät hyvin yhteen talonmiespalveluiden kanssa, jossa vastuunalainen talonmies pyrkii pitämään huolta avaimista. Päivystysaikana päivystäjä pitää huolta avaimista, jolloin vastuunalaisen talonmiehen ei tarvitse olla itse jatkuvasti päivystämässä.

Palveluvalikoima muodostui kokonaisuudessaan ulkoalueiden kunnossapidosta, maanrakennuksesta, jätehuollosta, rakennuksen kunnossapidosta, sekä siivouspalveluista. Ulkoalueiden kunnossapito on Yrityksen vahvinta aluetta, jonka vuoksi se muodostaa Yrityksen palvelutarjonnan ytimen.

Maanrakennuksen palveluita voidaan kaupata myös kiinteistöhuoltopalveluista erikseen, jolloin sille voidaan muodostaa myös kiinteistöhuoltopalveluista irrallinen palvelutuokio. Jätehuollon ja rakennuksen kunnossapidon palvelutuokiot liitetään yhteen piha- ja viheralueiden kunnossapidon kanssa. Siivouspalveluiden palvelutuokiota ei muodosteta kokonaan itse, vaan se muodostetaan yhdessä yhteistyöyrityksen kanssa.

Maanrakennus muodostaa oman yksikkönsä, joka sisältää kalusto ja henkilöstöresursseja. Samoja resursseja on mahdollista käyttää tarpeen tullen

myös ulkoalueiden kunnossapidossa, varsinkin jos rakentamistyötä ei sillä hetkellä ole tehtävänä. Ulkoalueiden kunnossapito muodostaa toisen yksikön, joka sisältää rakentamispalveluista erotellun henkilöstön. Tämä yksikkö tuottaa myös rakennuksen kunnossapitopalvelut. Jätehuoltopalvelut sisällytettiin mukaan ensimmäiseen yksikköön, joka tuottaa maanrakennuspalvelut, vaikka jätehuollon palvelupolku on osa kunnossapidon palvelupolkuja. Tämä johtui siitä, että kyseisen yksikön kalustoresursseihin kuuluu jätehuoltopalveluissa tarvittava kalusto. Siivouspalveluille ei muodosteta omaa yksikköä, vaan se tuotetaan yhdessä toisen yrityksen kanssa.

7.6 Palvelutuokiot ja kontaktipisteet

Palvelupolku muodostetaan palvelutuokioista ja kontaktipisteistä, ja sen tarkoituksena on kuvata asiakkaan kokemusta palvelun käytöstä. Palvelutuokiot ovat hetkiä, jolloin asiakkaan ja palvelun välillä tapahtuu vuorovaikutusta, kontaktipisteet ovat ne palvelun elementit, joiden avulla asiakas voi aistia palvelun. (Innanen Piia 2018.) Palvelutuokiot rakennettiin erikseen jokaiselle erilaiselle toiminnalle, jolla Yritys tulee olemaan yhteydessä asiakkaaseen. Yrityksen palveluvalikoimasta voitiin löytää kaksi erilaista toimintamuotoa, jotka voitiin erotella omiksi palvelutuokioikseen. Kunnossapitopohjaiset palvelut, sekä rakentamispohjaiset palvelut. Kunnossapitopohjaisiin palveluihin lukeutui ulkoalueiden kunnossapito, jätehuolto ja rakennuksen kunnossapito. Talonmiespalvelut, sekä avainpalvelut ovat osa kunnossapitopohjaisia palveluita. Maanrakentaminen muodosti oman palvelutuokionsa. Asiakashankinnasta tuli myös luoda oma palvelutuokionsa, koska asiakkaaseen tulee olla yhteydessä, jos asiakkaan kanssa haluaa tehdä sopimuksen. Palvelutuokioiksi muodostui palvelun tilaus, kunnossapitopalvelut, maanrakentamispalvelut, sekä siivouspalvelut. Palvelupolut sisältävät Yrityksen tekemät työt, sekä asiakkaan havainnot kyseisistä töistä. (Taulukko 2.)

Palvelujen tilaukseen liittyvässä polussa tarkasteltiin asiakashankintaan liittyviä kontaktipisteitä. Yrityksen markkinointi tulee olemaan enemmän puhelinmarkkinointia, joten ensimmäiseksi kontaktipisteeksi tuli puhelinkontakti,

jossa pyritään sopimaan tapaaminen asiakkaan kanssa. Puhelinkontakti tullaan suunnittelemaan sellaiseksi, että sen lopussa asiakas näkee Yrityksen asiantuntevana ja asiakkaan huomioon ottavana yrityksenä. Jos puhelimesta saadaan sovittua asiakastapaaminen, niin seuraavaksi käydään paikan päällä tapaamassa asiakasta. Asiakastapaamisen tarkoituksena on tarjouksen tekeminen asiakkaalle ja tapaamisen tavoitteena on sopimuksen tekeminen. Tapaamisen jälkeen asiakkaan tulisi nähdä Yritys vakuuttavana ja edullisena, vaikka sopimusta ei syntyisikään. Tämä antaa positiivisen kuvan, joka mahdollistaa sopimuksen tekemisen tulevaisuudessa. (Taulukko 2.)

Taulukko 2. Palvelupolku

	Vaihe 1	Vaihe 2	Vaihe 3
Palvelun tilaus			
Palvelutuokio	Soitto asiakkaalle	Käynti asiakkaan luona	Sopimuksen viimeistely
Kontaktipiste	-Puhelin	-Asiakaspalvelija	-Asiakaspalvelija
Asiakas	Havaitsee hyvätahtoisen ammattilaisen	Näkee edullisen ja vakuuttavan tarjouksen	Iloinen ja vakuuttunut tekemästään sopimuksesta
Kunnossapitopalvelut			
Palvelutuokio	Normaali ylläpito	Ongelmien raportointi	
Kontaktipiste	-Ympäristö -Työkoneet -Työssä oleva asiakaspalvelija	-Puhelin -Paikan päällä oleva asiakaspalvelija	
Asiakas	Näkee siistin kunnossa olevan ympäristön	Helpottuu huomattavasti, että hänen asiastaan välitetään	
Maanrakentamispalvelut			
Palvelutuokio	Työmaan perustaminen	Työmaa työn aikana	Työmaan purku
Kontaktipiste	-Ennakko ilmoitus työmaasta -Työmaan turvatoimet (turva-aidat ja muut esteet)	-Työkoneet -Asiakaspalvelijat -Työmaan turvatoimet	-Työmaan ympäristö -Asiakaspalvelijat
Asiakas	Ärsyyntyy liikennöinnin hankaloitumisesta.	Harmittelee työmaan aiheuttamaa häiriötä	Iloinen lopputuloksesta
Siivouspalvelut			
Palvelutuokio	Normaali siivous	Ongelman raportointi	
Kontaktipiste	-Ympäristö -Asiakaspalvelijat	-Puhelin -Paikan päällä oleva asiakaspalvelija	
Asiakas	Havaitsee siistit ja puhtaat tilat.	Helpottuu huomattavasti, että hänen asiastaan välitetään	

Kunnossapitopalveluiden tarkoitus on pitää paikat kunnossa ilman, että asiakas huomaa ongelmia. Tämän toteuttaakseen Yritys tekee tarkastuskierroksia säännöllisesti asiakkaiden kiinteistöille ja toteuttaa kunnossapitotoimia havaitessaan tarvetta niille. Tarkastuskierrokset sisällytetään muiden säännöllisesti tehtävien töiden yhteyteen. Tarkastuskierrosten tarkoituksena on tarkastaa alueiden tilanne, jotta asiakas havaitsee vain kunnossa olevan ympäristön. Jos asiakas havaitsee jonkin ongelman ja ilmoittaa sitä Yritykselle, korjataan ilmoitettu ongelma välittömästi, jotta asiakas näkee Yrityksen toimivan ripeästi kiinteistöjen ylläpitämiseksi. (Taulukko 2.)

Maanrakentamispalveluiden toteuttamisen aikana työmaa-alue rajataan, jotta ulkopuoliset henkilöt eivät joudu vaaralle alttiiksi. Viherrakentamisessa tämä ei välttämättä näy asiakkaalle kuin työmaana, mutta piha-alueen kunnostuksessa se näkyy asiakkaalle liikennöinnin tai muun piha-alueen käytön hankaloitumisena. Asiakas tekee työmaalle välillä tarkastuskäyntejä, jonka aikana asiakas näkee töiden edistyvän suunnitelmien mukaisesti. Työn loputtua asiakas ihaillee valmistunutta työtä. Jos työmaa on aiheuttanut piha-alueen käytön hankaloitumista, niin asiakas myös nauttii piha-alueen käytön helpottumisesta. (Taulukko 2.)

Siivouspalveluiden toteuttaminen jätetään pääosin yhteistyöyrityksen vastuulle, joka pitää paikat siistinä ilman asiakkaan puuttumista asiaan. Jos asiakas ilmoittaa jostain siivoukseen liittyvästä ongelmasta, tullaan siitä välittömästi olemaan yhteydessä yhteistyöyritykseen, joka voi korjata asian. (Taulukko 2.)

7.7 Lopullisten palvelukokonaisuuksien muodostaminen

Konseptoinnissa rakennetaan palvelun suuri kuva, joka kuvaa palvelun keskeistä ideaa. Konsepti muodostetaan palvelupolusta, jonka avulla pyritään kuvaamaan palvelua, sen tuottamista, mihin asiakastarpeeseen se vastaa, sekä mitä se vaatii tuottajalta. (Tuulaniemi 2011, 191.) Lopullinen palvelukonsepti muodostuu ulkoalueiden kunnossapidosta, maanrakentamisesta, jätehuollosta,

rakennuksen sisätilojen kunnossapidosta, sekä sisätilojen siivouksesta. Palveluiden tuottamiseksi muodostetaan kaksi ryhmää, jotka ovat tarkastusryhmä, sekä konetyöryhmä. Tarkastusryhmä tekee säännöllisiä tarkastuksia asiakaskiinteistöille ja ongelmia huomattaessaan myös korjaa niitä. Tarkastusryhmä tarkastaa ulkoalueita, sekä rakennusten sisätiloja, niiltä osin, kun siitä ei ole asiakkaalle haittaa. Säännöllisiin tarkastuksiin voidaan sisällyttää tarkastusten lisäksi pihan säännöllistä siivousta. Talonmiespalvelut muodostuvat kiinteistön kunnossapidosta vastuullisen henkilön nimeämisestä, joka hoitaa myös kiinteistön avaimia, jonka myötä talonmiehet ovat osa tarkastusryhmää. Konetyöryhmä tuottaa maanrakennuspalvelut, sekä kunnossapidossa tarvittavat konetyöt. Konetyöryhmään kuuluu myös kuorma-autonkuljettaja, joka hoitaa jätehuoltopalvelut, mikäli Yritys on sopinut niistä, eikä ulkoista kyseisiä palveluita. Siivouspalvelut ulkoistetaan yhteistyöyritykselle. (Taulukko 3.)

Taulukko 3. Lopullinen palvelukonsepti

Ryhmä	Tarkastusryhmä	Konetyöryhmä	Yhteistyöyritys
Palvelualue			
Ulkoalueiden kunnossapito	Säännöllinen tarkastus, Talonmiespalvelut, Päivystyspalvelut, Avainpalvelut	Koneita vaativat työt: Auras, Hiekoitus, Harjaus yms.	
Maanrakentaminen		Kaikki maanrakennustyöt	
Jätehuolto	Täyttöasteen tarkistus	Säännöllinen jätehuolto	
Sisätilojen kunnossapito	Säännöllinen tarkastus, Korjaukset		Tilatut korjaukset
Sisätilojen siivous			Kaikki sisätilojen siivoukset

8 Yhteenveto

Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää kiinteistöhuoltopalvelukokonaisuus, jolla Yritys voisi erottua kilpailijoista. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi pyrittiin selvittämään kilpailijoiden tarjoamat palvelut, Yrityksen resurssit, sekä kiinteistönomistajien tarpeet. Kilpailijoiden tarjoamat palvelut saatiin selvitettyä kilpailijoiden kotisivujen kautta, ja Yrityksen resurssit oli tiedossa jo ennestään. Kiinteistönomistajien tarpeita selvitettiin kyselyn avulla, johon saatiin 26 vastausta. Kysely tehtiin hakemalla YTJ:n sivuilta kiinteistönvuokraus ja -hallinta alalla toimivia yrityksiä, jolla pyrittiin hakemaan yritys kiinteistöjen omistajien yhteystietoja. Vastaajien joukossa tuntui olevan isännöitsijöitä, sekä asuinhuoneistojen vuokraajia, jonka vuoksi kaikki vastaajat eivät olleet kohderyhmän edustajia. Tästä huolimatta vastauksista saatiin rakennettua palvelukonseptit, joita voidaan tarjota yritys kiinteistöjen lisäksi myös isännöitsijöille ja muille palveluja tarvitseville. Täysin kilpailijoista erottuvaa palvelukokonaisuutta ei saatu luotua, mutta palvelukonseptien mahdollistaessa kiinteistöhuoltoon laajentamisen, voidaan tavoite nähdä toteutuneeksi.

Uusien investointien osuus jäi kokonaan pois suunnitelmasta, koska alkuun uusia investointeja ei suoranaisesti tarvita. Jos jotain työkonetta tai muuta tarvitaan hetkellisesti, voidaan se vuokrata, tai hoitaa yhteistyöyrityksen avulla. Suurimmaksi osaksi tarvittava kalusto on jo valmiina. Alussa hahmotellut palvelupalat muuttuivat lopuksi hyvin yksinkertaistetuiksi kokonaisuuksiksi, jotka sisältävät hyvin monenlaisia töitä, jotka määräytyvät aina tilannekohtaisesti. Palvelukokonaisuudet määrittyvät asiakkaan kunnossapitokohteiden mukaan.

Uusien palveluiden vaikutus Yrityksen kasvuun on huomattava, kyseisten palveluiden mahdollistaessa toiminnan laajentamista uusiin kohteisiin. Uudet palvelut mahdollistavat myös laajemman asiakaspohjan, jonka myötä myös Yrityksen kilpailukyky tulee paranemaan. Yrityksen imagoon uudet palvelut eivät tule paljon vaikuttamaan, koska Yritys on tehnyt samankaltaisia töitä jo pitkään, vaikka palveluita ei ole tarjottu yksityisille yrityksille.

Kyselyn kanssa oli aluksi vaikeuksia, koska kyselyyn saatiin aluksi vain kaksi vastausta. Tämä johtui siitä, että kysely lähetettiin vain hyvin pienelle vastaajaryhmälle, joka sisälsi 26 henkilöä. Vastaajat haettiin Salon Meriniityn teollisuusalueelta, joka oli haluttu kohderyhmä. Vastaajien vähyyden vuoksi oli kysely lähetettävä useammalle, jolloin uusien vastaajien sähköpostiosoitteita haettiin YTJ:n tiedoista ja hakua voitiin ulottaa Salon lisäksi moneen eri kaupunkiin, kuten Turkuun ja Helsinkiin. Kysely lähetettiin uudestaan 146 henkilölle ja näistä 26 vastasi kyselyyn. Vastauksia saatiin lopuksi kerättyä ja näiden pohjalta asiakasymmärrystä rakennettua. Kyselyä olisi voinut myös vähän suunnitella tarkemmin ja jättää avoimia kysymyksiä pois. Kyselyn ensimmäisessä kysymyksessä haettiin arvoja ja käytettiin termiä 'asia', joka ei kuvaa hyvin sitä, mitä vastauksella haetaan. Jos kyselyä olisi suunnitellut tarkemmin, olisi avoimien kysymysten sijaan voinut laittaa joukon vaihtoehtoja, kuten hinta, laatu, nopeus, ja antaa vastaajien valita minkälaisen tärkeyden he kyseiselle arvolle antaa, akselilla 'ei tärkeä – hyvin tärkeä'.

Palvelupolkua olisi voinut tehdä tarkemmaksi, mutta siitä olisi voinut tulla mahdoton urakka. Asiakas voi olla tekemisissä asiakaspalvelijan kanssa useasti, jolloin jokaisesta kohtaamisesta tulisi oma kontaktipisteensä, joka laajentaisi palvelupolkua niin paljon, ettei siitä enää tulisi käytännöllisesti hyödyllinen. Palvelumuotoilun vieminen palvelutuotantoon asti olisi voinut muuttaa työn lopputulosta. Sitä ei olisi kuitenkaan onnistuttu tekemään ilman kiinteistöhuollon asiakkaita, joita Yrityksellä ei tällä hetkellä ole.

Asiakashankinnan tekeminen olisi hankaloittanut Yrityksen käytännön töitä tällä hetkellä, jonka vuoksi se ei olisi ollut Yrityksen kannalta toivottavaa, joten palvelutuotantoon vieminen oli jätettävä suosiolla pois opinnäytetyöstä.

Lopputuloksena saatu palveluvalikoima antaa Yritykselle lähtökohdan kiinteistöhuollon palveluiden tarjoamiselle, mikäli Yritys päättää lähteä laajentamaan toimintaansa siihen suuntaan. Lopputuloksessa on myös suunnittelu siitä, miten palveluita lähdetään toteuttamaan, joten työt voidaan saada myös helposti käyntiin. Myös henkilöstömäärää voidaan arvioida lopputuloksesta, joka auttaa kustannusten laskemisessa ja näin ollen myös

hinnoittelussa. Lopullisen palveluvalikoiman avulla voi siis saattaa palveluiden tuottamisen käyntiin, heti kun asiakkaiden hankinta on tehty. Sen jälkeen toiminnan seuraaminen ja muokkaaminen auttaa kehittämään palveluita lisää. Yrityksen on myös täysin mahdollista lähteä tarjoamaan kiinteistöhuoltopalveluita yhteistyössä toisen yrityksen kanssa. Tällöin Yritys voisi keskittyä omaan ydinosaamiseensa, joka on konetyöt, ja antaa yhteistyöyrityksen tuottaa muut palvelut.

Palveluvalikoiman kehittämisen jatkaminen on mahdollista vain, jos palveluvalikoima viedään käytäntöön, jolloin palveluista saadaan myös palautetta. Saadun palautteen avulla palveluita voidaan kehittää eteenpäin tai palveluvalikoimaa supistaa. Myös asiakkaiden tarpeet saadaan parhaiten selvitettyä tuottamalla palveluita ja saamalla asiakkaalta palautetta. Asiakkaiden saaminen auttaa myös hinnoittelun kehittämisessä, lähtien siitä ajatuksesta, että liian kalliit hinnat estävät asiakkaiden saannin kokonaan.

Palvelumuotoiluprosessin mukaisesti palvelut tulisi viedä käytäntöön asti, jotta niiden suunnittelu voidaan viimeistellä.

Lähteet

Innanen Piia 2018. Palvelupolulla kehitetään parempia palveluita.

<<https://www.palvelumuotoilupalo.fi/blogi/palvelupolulla-kehitetaan-parempia-palveluita/>> (luettu 11.5.2023).

Kiinteistöhuolto J.Rusanen Oy 2021. Kiinteistöhuolto J.Rusanen Oy.

<<https://www.kiinteistohuoltoturku.fi/>> (luettu 1.11.2021).

Koivisto, Mikko, Säynäjäkangas, Johanna & Forsberg, Sofia 2019.

Palvelumuotoilun bisneskirja. Helsinki: Alma Talent.

Kotikatu Oy 2021. Kotikatu kiinteistöpalvelut.

<<https://www.kotikatu.fi/kiinteistopalvelut/kiinteistohuolto/>> (luettu 1.11.2021).

Kulomäki, Maria 2014. Kunnossapitoselvitys, korjausohjelma, PTS,

kunnossapitosuunnitelma - Yksi ja sama asia? Kiinteistöliitto.

<<https://www.kiinteistoliitto.fi/blogit/lakipahkina/kunnossapitoselvitys-korjausohjelma-pts-kunnossapitosuunnitelma-yksijasamaasia/>> (luettu 6.5.2023).

Laatutakuu Palvelut Oy 2021. Laatutakuu.

<<https://laatutakuu.fi/kiinteistohuolto/>> (luettu 1.11.2021).

Lassila & Tikanoja 2021. L&T.

<<https://www.lt.fi/fi/yritysassiakkaat/palvelut/kiinteistohuolto>> (luettu 1.11.2021).

Lassila & Tikanoja 2023. Markkina-asema. <<https://www.lt.fi/fi/sijoittajat/lt-sijoituskohteena/markkina-asema>> (luettu 7.5.2023).

MTV Uutiset 2022. Vakuutusyhtiö varoittaa: Rännien putsaminen voi koitua kalliiksi terveydelle ja kukkarolle. MTV Uutiset.

<<https://www.mtvuutiset.fi/artikkeli/vakuutusyhtio-varoittaa-rannien-putsaminen-voi-koitua-kalliiksi-terveydelle-ja-kukkarolle/8550394>> (luettu 1.5.2023).

Nokian kiinteistöhuolto Oy 2021. Nokian kiinteistöhuolto Oy.
<<https://kiinteistohuolto.com/>> (luettu 1.11.2021).

Palmia Oy 2023. Kiinteistönhoito.
<<https://www.palmia.fi/fi/palvelut/kiinteistonhoito/>> (luettu 18.5.2023).

Penin, Lara 2018. An introduction to service design : designing the Invisible.
London: Bloomsbury.

PHM Group 2023. Markkinat. <<https://www.phmgroup.com/fi/sijoittajille/phm-group-sijoituskohteena/markkinat/>> (luettu 7.5.2023).

Porter, Michael E. 1997. Competitive strategy. Measuring Business Excellence.
MCB UP Ltd, 1(2), 12–17. DOI: 10.1108/EB025476/FULL/XML.

Puranen, Tero 2018. Brändi - Brändipääoma ja sen mittaaminen.
<<https://ammattijohtaja.fi/brandi-brandipaaoma-ja-sen-mittaaminen/>> (luettu 7.5.2023).

Rakennustietosäätiö RTS & LVI-Keskusliitto 2008. KH 90-00403 Kiinteistön tekniset käyttöiät ja kunnossapitojaksot. <<https://raksystems.fi/wp-content/uploads/2019/04/KH-90-00403.pdf>>.

Ruohonen, Sinikka 2022. Kyselytutkimus.
<<https://www.muotoilu.info/index.php/tutkiva-muotoilu/menetelmat/kyselytutkimus/>> (luettu 8.5.2023).

Salon kiinteistöhuolto Oy 2021. Salon kiinteistöhuolto Oy.
<<https://www.salonkh.fi/>> (luettu 1.11.2021).

Simonen, Marko 2023. Keskipalkka 3870 e/kk, paljon töitä tarjolla: ”Tarvitaan satoja”. <<https://www.iltalehti.fi/tyoelama/a/1cfef671-f2c5-449c-ba17-74ed7c8bc27c>> (luettu 6.5.2023).

Stickdorn, Marc, Hormess, Markus Edgar, Lawrence, Adam & Schneider, Jakob 2018. This Is Service Design Doing : Applying Service Design Thinking in the Real World. Sebastopol, UNITED STATES: O’Reilly Media, Incorporated.

<<http://ebookcentral.proquest.com/lib/turkuamk-ebooks/detail.action?docID=5219777>>.

Tapiolan Lämpö Oy 2021. Tapiolan lämpö.

<<https://www.tapiolanlampo.fi/palvelut/kiinteistohuolto/>> (luettu 1.11.2021).

Tuulaniemi, Juha 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.

Viitala, Riitta & Jylhä, Eila 2013. Liiketoimintaosaaminen : menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita.

Väylävirasto 2021. Kesä on rakentajan sesonkia. Väylävirasto. <<https://vayla.fi/-/kesa-on-rakentajan-sesonkia>> (luettu 1.5.2023).

Webropol-kysely

1. Mitä asioita pidät omistajan tärkeimpinä kiinteistön arvon säilyttämiseksi, turvallisuuden takaamiseksi ja toimivuuden ylläpitämiseksi (muita kuin kiinteistöhuoltoon liittyviä asioita)?
 - Tärkein asia
 - Toiseksi tärkein asia
 - Kolmanneksi tärkein asia

2. Mitkä kiinteistöhuoltopalvelut ovat Sinulle tarpeellisia?
 - Siivouspalvelut
 - Ulkoalueiden kunnossapito
 - Sisätilojen kunnossapito
 - Viheralueiden kunnossapito
 - Viherrakennus

3. Mitä kiinteistöhuoltoon perinteisesti kuulumattomia palveluita kiinteistöhuoltoyritys voisi tarjota?
 -

4. Edelliseen kysymykseen viitaten, onko Sinulla tarvetta jollekin tällaiselle palvelulle?
 - Kyllä
 - Ei

5. Tarkenna millaiselle palvelulle Sinulla on tarvetta.

6. Voiko kiinteistöhuoltoyritys auttaa sinua lisäämään bisnestä jollakin tavoin?
 - Kyllä
 - Ei

7. Miten kiinteistöhuoltoyritys voisi auttaa Sinua lisäämään bisnestä?

8. Mikä laskutus vaihtoehto on sinulle mieleisin?
 - Tuntihintainen
 - Kuukausihintainen
 - Ei väliä

Perusraportti

Vastaajien kokonaismäärä: 26

1. Mitä asioita pidät omistajana tärkeimpinä kiinteistön arvon säilyttämiseksi, turvallisuuden takaamiseksi ja toimivuuden ylläpitämiseksi (muitakin kuin kiinteistöhuoltoon liittyviä asioita)?

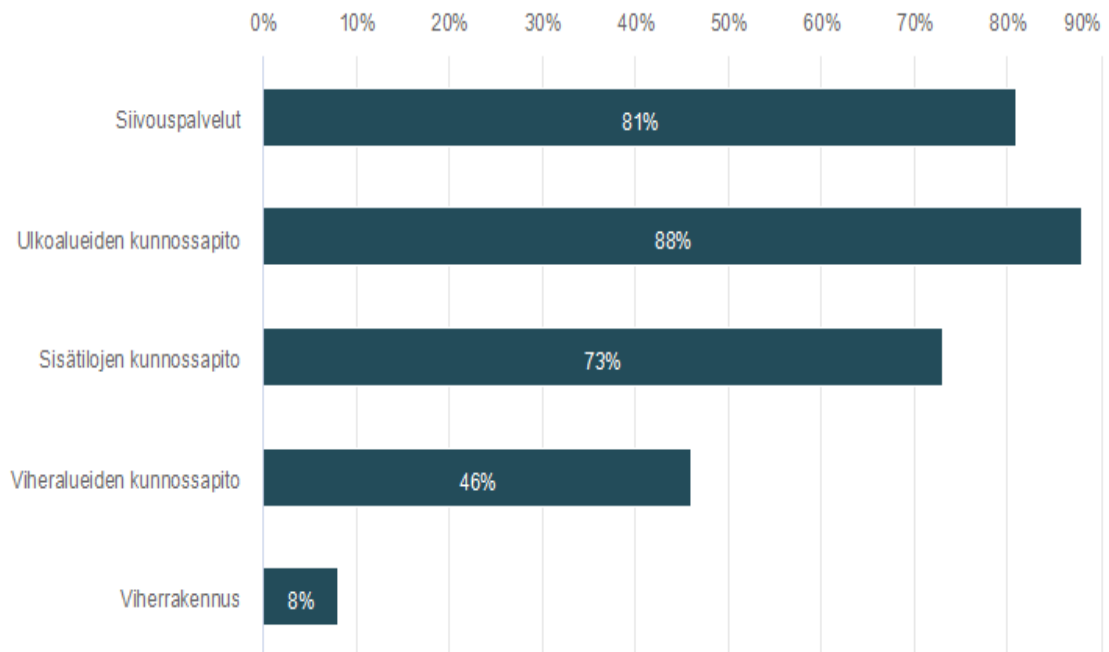
Vastaajien määrä: 26

Tärkein asia	Toiseksi tärkein asia	Kolmanneksi tärkein asia
Rakennuksen kunnossapitäminen	Rakennustekniikan ajantasalla pitäminen	Vakuutukset ovat ajantasalla
Sijainti	Positiivinen kassavirta	Infran kunto ja toimivuus
Toimiva talotekniikka	Siistit ja ehjät pinnat	Hiekoitus ja muut kulkemiseen liittyvät asiat
-	-	-
ylläpito	sijainti	infra
Laitteiston kunnossapito	Sisätilojen kunnossapito	Ulkoalueiden kunnossapito
Sitoutuminen teknisen pts suunnitelmaan	Realistinen budjetointi ja sen noudattaminen	Kiinteistön käyntikortin huolehtiva ylläpito.
Asianmukainen kunnossapito	-	-
Jatkuvaa ja säännöllistä kunnossapitoa	Vakiintunutta henkilökuntaa	Vakaata taloutta
Riittävän korkea vuokrataso	Hallinnon selkeys	Huollon ja korjausten hintataso ja laatu
Toimitilan riskiarviot	Kunnossapito suunnittelu ja toteutus	Energiatehokkuus
Siisti ympäristö	Ehjä ympäristö	-
Ympärisöalueen kaavamuutokset	Alueen turvallisuus	Kulkuyhteydet
Laatu	Luotettavuus	Hinta
Jatkuva ylläpito	Energiatehokkuus	Oikeiden vuokralaisten löytynyt
korjataan vauriot, remontoidaan tarpeen vaatiessa	säilytetään nykyaikaisena pitäen pinnat neutraalina	sisällä ei saa tupakoida ja lemmikkieläimistä pitää neuvotella
Ennakointi, hoidetaan asiat kuntoon ajoissa	PTS ja huoltosuunnittelu yleisesti ottaen	Normaalin järjen käyttö

Luotettavuus	Siisteys	Kunnossapito
Kunnossapito	Alueen ylläpito, hoito, vaaliminen jne.	Alueen palvelut
Asukkaiden yhteistyö	Rakennuksen jatkuva huolto	Rakennuksen ennakkohuolto
Katon kunto	Putkisto	Lämpökeskus
Ei korjausvelkaa	Hyvä isännöinti	Hyvä hallitus
ulkopintojen kunnossapito	talotekniikka	energian säästötoimet
Korjausten tekeminen ajallaan	Kiinteistöhuollon suunnitelmallisuus	Energiataloudellisuus
ajantasaiset korjaukset	toimiva hallitus	vakaa talous
Kiinteistön kunnosta huolehtiminen	Teiden ja muun ympäristön kunto	Energiatehokkaat ratkaisut

2. Mitkä kiinteistöhuoltopalvelut ovat Sinulle tarpeellisia?

Vastaajien määrä: 26, valittujen vastausten lukumäärä: 77



	n	Prosentti
Siivouspalvelut	21	80,8%
Ulkoalueiden kunnossapito	23	88,5%
Sisätilojen kunnossapito	19	73,1%
Viheralueiden kunnossapito	12	46,2%
Viherrakennus	2	7,7%

3. Mitä kiinteistöhuoltoon perinteisesti kuulumattomia palveluita kiinteistöhuoltoyritys voisi tarjota?

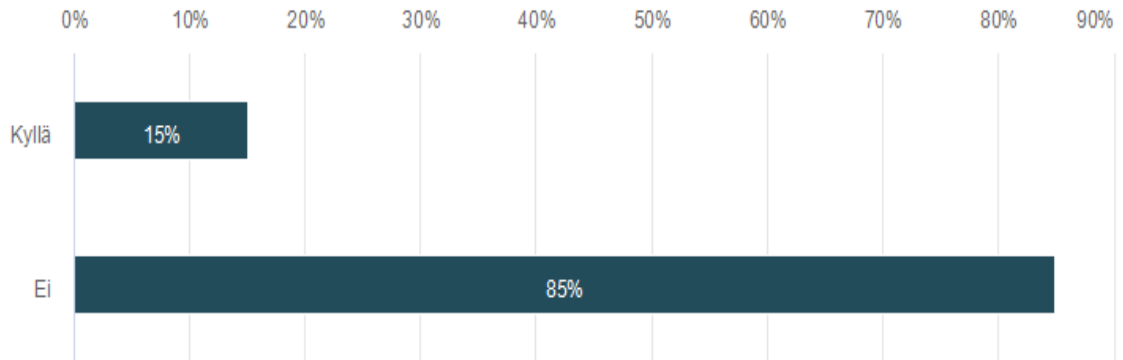
Vastaajien määrä: 26

Vastaukset
Vartiointi
Uskoakseni nykymaailmassa kaikkea on jo tarjolla
Liputus, kastelu, omatoimisuus
En keksi mitään.
Säiliöiden/kaivojen tyhjennyksiä
En osaa sanoa.
Kiinteistöhuollon tulee paneutua heidän osaamiseensa eli perinteiseen kiinteistöhuoltoon.
-
Avainpalvelua Vuokralaisten palvelua mm. järjestyksenvalvojatehtävissä
Isännöinti, avainpalvelu, välitöntä korjausta vaativien tilanteiden varalta päivystyspalvelu
Vartiointi ja turvallisuuspalvelut. Kulunvalvontajärjestelmät.
-
O,ien asiakkaiden tuotteiden markkinointi asiakkailleen. Eli tarpeiden yhdistäminen / ihmisten&yhtiöiden linkittäminen
Pienkorjauksia, ikkunanpesua, yhteistyötä vuokravälityksessä (näytöt, avainhallinta yns)
Energia-asioiden valvonta esim. (tiloissa sopivat lämpötilat ja valaistus kunnossa)
L
Jätehuollon järjestäminen, hyvät LVi- ja sähkötyökumppanit
Rakennustyömaiden siivousta, vuokralaisille "talonmiespalveluita", kuten taulujen asennusta ym
Kukkaistutukset
Perinteisempää talkkaritoimintaa, jossa alueen/kiinteistön vastuuhenkilö tulee tutuksi asukkaille.
Pieniä remontteja
-
Yksittäiselle asukkaalle isomman jätteen pois vientiä. Esim. Vanhoille ihmiselle sohvan toimitus sortiasemalle. Nämä siis asiakassuhteena Osakas / Huoltoyhtiö
pesulapalvelut myynti ja toimitukset

Asukkaiden itse teettämiä pieniä korjauksia ym.
Viheralueiden hoito ja pensaiden sekä puiden leikkaus
En tiedä

4. Edelliseen kysymykseen viitaten, onko Sinulla tarvetta jollekin tällaiselle palvelulle?

Vastaajien määrä: 26



	n	Prosentti
Kyllä	4	15,4%
Ei	22	84,6%

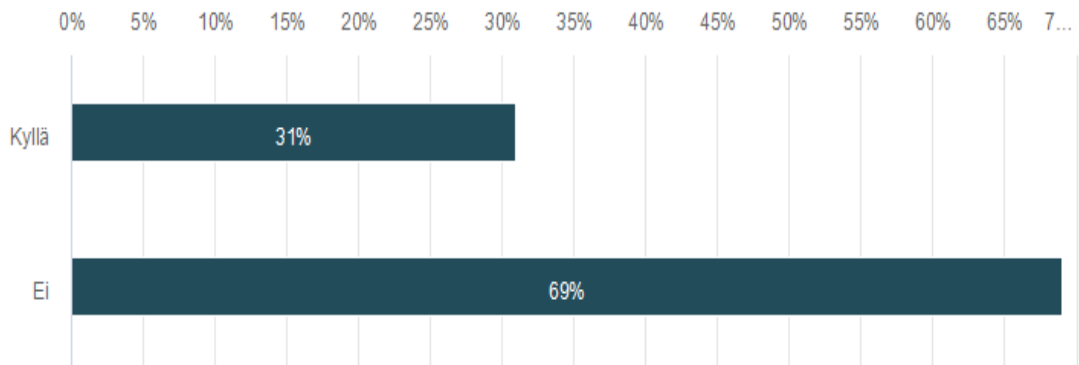
5. Tarkenna millaiselle palvelulla Sinulla on tarvetta

Vastaajien määrä: 3

Vastaukset
mm kaivojen puhdistuksia
Avain ja päivystys. Yhteyshenkilö vuokralaisiin, jotka tarvittaessa voivat ottaa huoltoon yhteyttä.
Saada infoa lähialueen yritysten toiminnasta, jos huomataan että ne voisivat auttaa toisiaan

6. Voiko kiinteistöhuoltoyritys auttaa sinua lisäämään bisnestä jollakin tavoin?

Vastaajien määrä: 26



	n	Prosentti
Kyllä	8	30,8%
Ei	18	69,2%

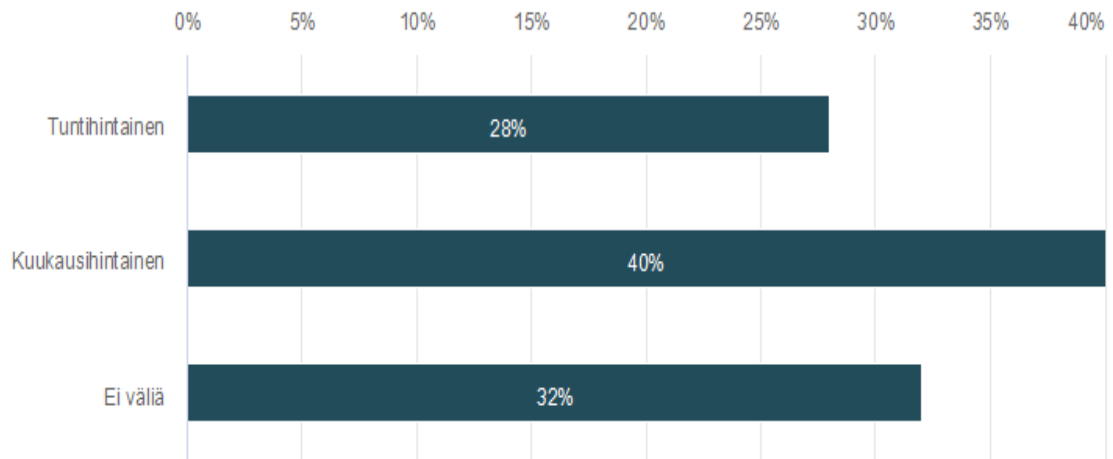
7. Miten kiinteistöhuoltoyritys voisi auttaa Sinua lisäämään bisnestä?

Vastaajien määrä: 8

Vastaukset
Vuokralaiselle tuttu huoltomies tai huoltofirma, johon voi ottaa yhteyttä. Ettei tarvitse aina mennä omistajan tai isännöitsijän kautta. Laskutuksen suhteen yhteys ennen korjauksia omistajaan, yleensä ongelmattomia, esim jääkaappi pitää uusia jne.
Esimerkiksi ylimääräisten tilojen hyödyntämistä tilapäisesti vuokraamalla, mukaan lukien piha-alueet.
Tarjouta meidän toimia potentiaaliselle asiakkaalle
Parantamalla käyttäjien viihtyvyyttä
Ei varsinaisesti lisäävä, mutta hyvin toimiva kiinteistöhuoltoyritys edistää vuokralaisten tyytyväisyyttä kohteessa ja lisää mahdollisuuksia pitkään ja tyytyväiseen vuokrasuhteeseen
Suosittelemalla toisille taloyhtiöille tarjoamiamme isännöinnin palveluita
em. palvelun hoitaminen
Vinkkaamalla yrityksen palveluista

8. Mikä laskutus vaihtoehto on sinulle mieleisin?

Vastaajien määrä: 25



	n	Prosentti
Tuntihintainen	7	28,0%
Kuukausihintainen	10	40,0%
Ei väliä	8	32,0%

Business model canvas

Kysymykset ovat otettu Juha Tuulaniemen kirjasta Palvelumuotoilu (2011, 178–182), jossa ne esitetään business model canvas -työkalun keskeisiksi kysymyksiksi.

	Kenelle luomme arvoa? Kiinteistön omistajille.
ASIAKASSEGMENTIT	Ketkä ovat tärkeimmät asiakkaamme? Tärkeimpiä asiakkaita ovat yritys kiinteistöjen omistajat
	Mitä arvoa luomme asiakkaillemme? Pidämme yllä kiinteistön arvoa.
	Mitä asiakkaamme ongelmaa olemme ratkaisemassa? Ylläpidämme kiinteistön ja rakennuksen kuntoa ja viihtyvyyttä.
ARVOLUPAUS	Minkä asiakastarpeen olemme tyydyttämässä? Kiinteistön ja rakennuksen ylläpitoon ja viihtyvyyteen liittyvät käytännön toimet.
	Millaisen tarjoaman tarjoamme kullekin asiakasryhmällemme? Tarjoama muodostuu kiinteistöhuollon peruspalveluista, kuten ulkoalueiden ja sisätilojen kunnossapidosta, sekä siivouspalveluista, erikseen tilattavista palveluista, joita asiakas tai asiakkaan vuokralainen voi haluta. Lisäpalveluita voivat olla avainpalvelut ja talonmiespalvelut.
	Mitä kanavia pitkin asiakassegmenttimme haluavat tulla saavutetuiksi? Asiakkaat haluavat tulla saavutetuiksi käytännön läheisesti, eli sovitut työt tehdään ja autetaan muuten tarpeen mukaan.
	Miten tällä hetkellä saavutamme asiakkaamme? Tällä hetkellä saavutamme asiakkaamme käytännönläheisesti, sekä puhelimitse. Teemme sovitut tehtävät ja keskustelemme tarpeista ja toteutusmahdollisuuksista puhelimen kautta.
ARVOLUPAUKSEN JAKELUKANAVAT	Kuinka jakelukanavamme on integroituneet keskenään? Jokainen asiakaspalvelija ottaa vastuun siitä minkä lupaa. Joko hän tekee sovitut työt itse tai sopii muiden kanssa siitä, että kyseinen asia tulee hoidetuksi.
	Mitä jakelukanavamme toimivat parhaiten? Jokaisen asiakaspalvelijan ottama vastuumalli toimii tällä hetkellä parhaiten.
	Mitä näistä ovat kustannustehokkaimpia? Asiakaspalvelijan ottama vastuu on kustannustehokkainta toimintaa.
	Kuinka jakelukanavamme on integroitu asiakkaidemme toimintaan? Asiakaspalvelijoilla on oma erikoistumisosa johon hän keskittyy. Jos asiakas haluaa jotain sellaista mitä kyseinen asiakaspalvelija ei ole yleensä hoitanut, ohjaa hän puhelun toiselle asiakaspalvelijalle, tai sopii asiakkaan kanssa asian ja neuvottelee käytännön toteutuksesta toisen asiakaspalvelijan kanssa.
	Millaista asiakassuhdetta eri asiakassegmenttimme odottavat organisaatioltamme? Asiakkaat odottavat pitkäkestoista, luotettavaa ja henkilökohtaista asiakassuhdetta.
ASIAKASSUHDE	Mitä näistä tarjoamme jo asiakkaillemme? Tarjoamme asiakkaille pitkäkestoista, luotettavaa ja henkilökohtaista asiakassuhdetta.
	Minkä hintaisia ne ovat? Asiakassuhteen hinnasta ei ole tietoa.
	Kuinka nämä asiakassuhteemme on integroitu muuhun liiketoimintamalliimme? Asiakassuhteet ovat liiketoiminnan ytimessä.
	Mistä asiakkaamme ovat valmiita maksamaan? Asiakkaamme ovat valmiita maksamaan luotettavuudesta, laadusta ja palveluiden yksinkertaisuudesta
ANSAIN TAMALLI	Mitä he tällä hetkellä maksavat? Tästä ei ole tietoa
	Kuinka he tällä hetkellä maksavat? Tästä ei ole tietoa
	Miten he mieluiten maksaisivat? Asiakkaat valitsisivat mieluiten kuukausihintaisen laskutuksen.

	Kuinka paljon eri arvoketjun osat tuovat kokonaistuloksesta? Tästä ei ole tietoa tällä hetkellä.
	Mitä avainresursseja arvolupauksemme vaatii? Tärkeimmät resurssit arvolupauksen tuottamiseksi ovat kiinteistöhoitokoneet, sekä osaava henkilökunta.
RESURSSIT	Mitä avainresursseja jakelukanavamme tarvitsevat? Jakelukanavat, eli tässä tapauksessa asiakaspalvelijat, tarvitsevat pääsyn työkoneisiin ja ajoneuvoihin, jotta he pystyvät tarkistamaan kiinteistöjä ja hoitamaan niitä. Lisäksi tarvitaan myös paikka huoltaa työkoneita, sekä työkalut sitä varten.
	Mitä avainresursseja asiakassuhteemme vaatii? Asiakassuhde vaatii riittävästi ammattitaitoista henkilökuntaa, jotta sovitut työt pystytään tekemään sovitusti.
	Mitä avainresursseja ansaintamallimme vaatii? Ansaintamalli vaatii riittävästi ammattitaitoista henkilökuntaa, sekä työkoneita, jotta asiakkaista pystytään pitämään kiinni.
	Mitä ydinprosesseja arvolupauksemme vaatii? Arvolupauksemme vaatimat ydinprosessit ovat järjestelmällinen työskentely normaaliaikoina, jonka lisäksi toimiva päivystys normaaliaikojen ulkopuolella. Talviaikoina on hyvin tärkeää saada kalusto liikkeelle oikeaan aikaan, jotta saadaan lumityöt ja liukkauden torjunta sujuvasti hoidettua.
YDINPROSESSIT	Mitä ydinprosesseja jakelukanavamme vaativat? Jakelukanavat, eli asiakaspalvelijat vaativat vapaapäivien ja lomien huomioimista myös kiireisimpinä sesonkiaikoina, jotta työuupumus voidaan välttää.
	Mitä ydinprosesseja asiakassuhteemme vaatii? Asiakassuhde vaatii järjestelmällistä asiakkaan tyytyväisyyden tarkkailua.
	Mitä ydinprosesseja ansaintamallimme vaatii? Ansaintamalli vaatii henkilökunnan ja työkoneiden järjestelmällistä huoltoa, jotta yrityksen tärkeimmät resurssit pysyvät toimintakuntoisina.
	Ketkä ovat tärkeimpiä kumppaneitamme? Tärkeimpiä kumppaneitamme ovat työntekijöiden ja työkoneiden vuokrausyritykset, jotta tarpeen tullen saamme yllättävät rikkoutumiset ja sairaustapaukset paikattua.
KUMPPANUUDET	Ketkä ovat tärkeimpiä toimittajiamme? Tärkeimpiä toimittajiamme ovat kulutustavaroiden toimittajat, työkoneiden huoltoyritykset, sekä polttoaineiden toimittajat.
	Mitä avainresursseja hankimme kumppaneiltamme? Kumppaneiltamme hankimme työssä kuluvia tarvikkeita, esimerkiksi auranteriä ja pesuaineita, sekä suuremmat korjauspalvelut.
	Mitä ydinprosesseja kumppanimme meille toimittavat? Kumppanit toimittavat työkoneiden huoltopalveluja.
	Mitkä ovat merkittävimmät kulumme liiketoimintamallissamme? Merkittävimmät kulumme ovat henkilöstökulut, sekä polttoainekulut.
KULURAKENNE	Mitkä ydinprosessimme ovat meille kalleimpia? Talvella tapahtuvat olosuhteiden vaatimat yötyöt.
	Mitkä ydinprosessimme maksavat eniten? Talvella tapahtuvat olosuhteiden vaatimat yötyöt.