

5.4 Uudet korjausrakentamisen liiketoimintamallit senioreiden kotona asumisen mahdollistajina

Paula Ala-Kotila ja Markku Riihimäki

5.4.1 Johdanto

Seniори-ikäisten määrän huomattava kasvu on yksi suurimmista yhteiskunnan haasteista, mitä seuraavan kymmenen vuoden aikana tullaan kohtaamaan. Rakennusallalla se voidaan kuitenkin nähdä mahdollisuutena uuteen liiketoimintaan. Yhteiskunnan kyvyttömyys vastata erityisasumismuotoa tarvitsevien senioreiden määrään ja senioreiden halu asua kotonaan mahdollisimman pitkään luovat markkinat, jossa hyvin organisoidulla, asiakaslähtöisellä ja luotettavalla korjausrakentamispalvelulla voidaan luoda kannattavaa liiketoimintaa.

Artikkelissa esiteltävän tutkimuksen tavoitteena oli luoda perusteet ja liiketoimintamalli korjausrakentamisen kokonaispalvelun tarjoamiseksi senioreille¹. Luomalla uusia korjausrakentamisen liiketoimintamalleja rakennetaan puitteet korjauspalvelun toiminnalle. Palvelun avulla asiakkaan on mahdollista saada koko asuntokorjaus yhtenä paketina yhdeltä toimittajalta (esimerkiksi lähirautakauppa).

Tutkimuksessa luotiin liiketoimintamallit kahteen eri tilanteeseen. Ensimmäinen liiketoimintamalli luotiin tilanteeseen, jossa seniори asuu omistusasunnossa ja tilaa asuntoremontin itse. Tällöin liiketoimintamalli kehitettiin palveluntarjoajalle². Toinen liiketoimintamalli luotiin tilanteeseen, jossa seniори asuu vuokralla, jolloin vuokrataloyhtiö hoitaa remontin tilaamisen vuokralaisen tarpeisiin. Tässä tapauksessa liiketoimintamalli kehitettiin vuokrataloyhtiölle.

Aikaisempia tutkimuksia ja tarkastelukehikkoa ei rakennusalan liiketoimintamalleista löydy, siksi liiketoimintamallien perustana käytettiin Rajalan (Rajala & Rossi & Tuunainen & Korri, 2001, s. 51) liiketoimintamallia. Uudet kehitetyt liiketoimintamallit perustuvat alan asiantuntijahaastatteluihin, seniори-ikäisten asukkaiden kyselyihin sekä liiketoimintamalleja ja palvelukonsepteja käsittelevään kirjallisuuteen muilta toimialoilta. Kehitetyt liiketoimintamallit antavat alan yritysten johdolle korjauspalvelun toteuttamisen mahdollistavat työvälineet. Tutkimuksessa luotujen liiketoimintamallien toivotaan myös edesauttavan asunnon korjaamiseen ja palveluiden tarjoamiseen liittyvien liiketoimintakonseptien tunnistamista kansainvälisesti kilpailukykyisinä. Näiden avulla ammattimainen kiinteistöjen omistus, hallinta ja korjauttaminen kehittyvät korkeatasoisiksi ja vahvistavat koko toimialan kehitystä sekä imagoa. Kun korjausrakentamisen palvelukonseptit syntyvät ja kehittyvät markkinakelpoisiksi, asuinrakennuskannan korjausmarkkinoiden toimivuus ja vastuut sekä pätevien tekijöiden saatavuus varmistuvat. Liiketoimintamallit myös edistävät laadulla kilpailemista, kehittävät ikääntyvän väestön asumisen ratkaisuista kokonaisvaltaisia vientituotteita ja varmistavat asuntojen kilpailukykyyn sijoituskohteena.

Artikkelissa esitetty tutkimus ei käsittele uudisrakentamista eikä koko asuintaloa koskevia korjauksia lukuun ottamatta taloremonttien yhteydessä tehtäviä seniorin huoneistokohtaisia sisäremonteja. Taloyhtiön, palvelutalojen tai muiden asumispalveluita tarjoavien osapuolten näkökulmat on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle.

¹ Senioriasunnoksi korjaaminen tarkoittaa pääsääntöisesti liikuntaesteiden, kuten korkeiden kynnyksien, painavien ovien, vaikeiden lukkojen, ahtaiden pesutilojen tai kylpyammeiden poistamista. Lisäksi vaikeasti hoidettavien materiaalien vaihtaminen uusiin, kodintekniikan uusiminen ja keittiön kaapistojen laskeminen alemmaksi ovat osa senioriasuntokorjausta.

² Palveluntarjoajalla tarkoitetaan sitä rakennusalan yritystä, joka ottaa hoitaakseen urakoitsijoiden (palveluntuottaja) hankinnan ja tarjoaa näin asiakkaalle korjauspalvelua kokonaisvaltaisena palveluna, toisin sanoen pakettiratkaisuna.

Tämä artikkeli kuvaa lyhyesti tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat, tutkimusmenetelmät ja niiden perusteella kehitetyt liiketoimintamallit, jotka perustuvat asiantuntijahaastatteluihin ja asukaskyselyihin. Tulokset osoittavat korjauspalvelun kysynnän olevan suurta, mutta resurssit vaativat kehittämistä. Alan yrityksiä mahdollisuudet liiketoimintaan senioriasunto-markkinoilla ovat kuitenkin realistiset.

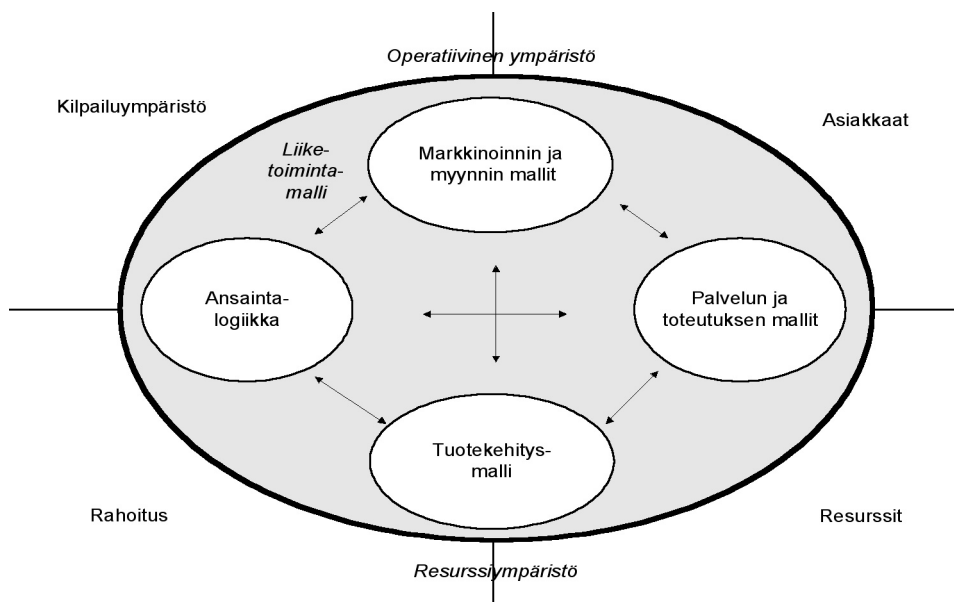
Artikkelissa esitetty tutkimus perustuu Paula Ala-Kotilan ”Uudet liiketoimintamallit senioriasuntojen korjausrakentamisessa” -diplomityöhön. Diplomityö valmistui maaliskuussa 2006.

5.4.2 Teoreettiset lähtökohdat

Liiketoimintamallin tarkoituksena on toimia tietyn hyödykkeen tuottamisen ja palvelun suunnittelun runkona ja työvälineenä, jotta kaikki keskeiset menestystekijät tulevat huomioiduiksi tuottavan lopputuloksen aikaansaamiseksi. Tiivistetysti liiketoimintamalli on suunnitelma ja kuvaus, kuinka yritys pääsee strategiaan tavoitteisiinsa (Kallio et al., 2002, s.10). Täten se vastaa kysymykseen, mitkä tekijät tulee huomioida, jotta yritys pääsee tavoitteisiinsa.

Tutkimuksessa käytetään viitekehystä, joka perustuu Rajalan, Rossin, Tuunaisen ja Korrin (2001) liiketoimintamalliin. Rajalan et al.:n liiketoimintamalli (kuva 1) vastaa parhaiten tutkimuksen tarkoitukseen sopivaa asiakaslähtöistä liiketoimintamallia. Viitekehystä sovelletaan myös empiirisen aineiston tulkintaan.

Rajalan et al.:n liiketoimintamalli jakautuu sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Sisäisinä tekijöinä Rajala et al. näkevät ansaintalogiikan, markkinoinnin ja myynnin mallin, palvelumallin sekä tuotekehityksen. Nämä muodostavat varsinaisen liiketoimintamallin ytimen. Ulkoisena, liiketoimintamallin toimintaympäristönä, nähdään asiakas, rahoitus, resurssit ja kilpailuympäristö.



Kuva 1. Liiketoimintamalli ja sen sisäiset ja ulkoiset tekijät (Rajala et al., 2001 mukailen, s. 51).

Ulkoinen toimintaympäristö jakautuu operatiiviseen- ja resurssiympäristöön. Operatiivinen ympäristö jakautuu edelleen asiakkaisiin ja kilpailuympäristöön. Jokaisella tekijällä on vaikutus mallin tasapainoon. Asiakkaisiin vaikuttavat markkinointi ja myynti sekä palvelut. Ansaintalogiikka, markkinointi ja myynti ovat tärkeitä huomioitavia asioita kilpailusuhteita miettien. Täten ei voida suoraan olettaa, että ulkoisena tekijänä asiakkaiden vaikutukset näkyisivät ainoastaan markkinoinnissa ja myynnissä sekä palvelumallissa. Paremminkin tekijät on kohdistettu niin, että vaikutuksen pääkohdat saadaan näkyvästi esiin. (Ahonen, 2005). Sama pätee rahoitukseen, resurssihin sekä kilpailuympäristöön.

Resurssiympäristössä rahoituksella on suuri merkitys. Tuotto-odotusten aiheuttamat muutospaineet vaikuttavat siihen, millaiseksi ansaintalogiikka ja tuotekehitys muodostuvat. Yhtä lailla resurssien saatavuudella on omat vaikutuksensa palvelun ja toteutuksen malliin kuin tuotekehitykseen. (Rajala et al., 2001).

5.4.3 Tutkimusmetodologia

Tutkimuksessa käytettiin niin sanottua monistrategista tutkimusta, mikä tarkoittaa kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän yhdistämistä. Monistrategiselle tutkimukselle tyypilliseen tapaan (Hirsjärvi et al., 2005), kvantitatiivinen asiakaskysely tehtiin vasta kvalitatiivisten haastatteluiden jälkeen.

Haastattelut olivat avoimia haastatteluja, joissa oli mukana yhteensä noin neljästä kuuteen henkilöä. Avoimella haastattelulla oli tarkoitus herättää ajatuksia, mielipiteitä, tunteita ja käsityksiä keskustelun edetessä.

Haastattelut kohdistettiin mahdollisille liiketoimintamallien omistajille ja toteuttajille. Kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypilliseen tapaan aineistoa kerättiin (haastattelut) päättämättä etukäteen, miten monta tapausta tutkitaan. Siksi aineiston keruuta jatkettiin niin kauan, että tarvittava aineisto tuntui riittävältä ja halutut tiedot olivat selkiytyneet (saturaatio). Haastatteluihin osallistui yhteensä kolmen eri yrityksen työntekijöitä. Lisäksi haastatteluissa oli mukana useampi henkilö, jolloin vääristymän mahdollisuus on pienempi. Kohdeyritykset toimivat osittain TSA-hankkeen rahoittajina ja halusivat olla mukana antamassa suuntaa uusille korjauspalveluiden toteutusmalleille ja itse liiketoimintamalleille. Haastateltavat olivat rakennusalan asiantuntijoita ja asemissa, joissa he voivat halutessaan vaikuttaa oman yrityksensä liiketoimintamallin toteutukseen.

Käyttäjänäkökulman selvittämiseksi tehtiin asukaskysely vuokratulossa sekä omistusasunnossa asuville seniori-ikäisille ja seniori-ikään lähiaikoina tuleville asukkaille. Asukaskyselyillä tutkittiin asukkaiden varsinaista kiinnostusta, tarvetta ja maksuhalukkuutta uudelle kokonaispalvelulle sekä kodin ongelmakohtia korjausrakentamisen näkökulmasta. Asukaskyselyt tehtiin postin välityksellä kyselylomakkeella. Kysymykset ja kysymyslomakkeet tehtiin pääasiassa VTT:n tutkijoiden yhteistyönä. Kaiken kaikkiaan kyselyitä lähetettiin 550:lle pääkaupunkiseudulla tai Tampereella vuokratuloyhtiön asunnossa asuville ja 43:lle eri puolilla Suomea omistusasunnossa asuville 60–74-vuotiaalle senioreille. Vuokratuloyhtiölle lähetettyyn kyselyyn vastasi noin puolet, kun taas omistusasunnossa asuvien vastausprosentti oli lähes 70.

5.4.4 Tuloksien koonti

Kaiken kaikkiaan asiantuntijoiden mielipiteet kokonaispalvelumallista olivat positiivisia ja kaikki olivat miettineet senioreille ja muille kuluttajille tarjottavaa kokonaispalvelua jo jossakin määrin aikaisemminkin. Toisaalta kokonaispalvelun toteuttamisen tuoma vastuu koettiin suurimpana haasteena ja riskinä.

Kokonaisvastuun kautta syntyy toinen riskiä aiheuttava tekijä: epäpätevät ja -luotettavat urakoitsijat sekä vastuu, jonka palveluntarjoaja ottaa myös urakoitsijoiden työstä. Riskin pienentämiseksi haastateltu palveluntarjoaja näki hyväksi kehittää takuujärjestelmiä urakoitsijoiden töistä sekä keskittyä kokoamaan hyvä ja luotettava urakoitsijarinki, jolloin osapuolten välinen sitoutuminen kasvaa.

Yhtenä tämän hetkisenä ongelmakohtana nähtiin liian suuri kysyntä verrattuna palveluntarjoajan kykyyn tarjota asuntokorjauspalvelua. Markkinoinnin keskittäminen nähtiinkin siksi juuri hyvänä kehitettävänä. Niin ikään kehitystä vaatii yhteistyö eri toteuttajaosapuolten kesken ja erityisesti kommunikointi asiakkaan sekä urakoitsijoiden kanssa.

Riippumattoman konsultin käyttö tuli esille sekä palveluntarjoajan että urakoitsijan haastattelussa. Konsultin käytön uskotaan pienentävän riskiä, joka syntyy eri työvaiheiden teettämisestä eri urakoitsijalla. Konsultti antaisi työn tarjottavaksi asunnon sen hetkisen tilan tarkastuksen jälkeen. Palveluntarjoajan mielestä konsultiksi sopisi esimerkiksi kuntotarkastaja, joka toimii lähes virkamiehen valtuuksilla. Joskin haastatellut ymmärsivät, ettei konsultin käyttö poistaisi heidän vastuutaan, mutta se pienentäisi kuitenkin yllätyksiä korjauksen edetessä. Palveluntarjoaja totesi konsultin käytön nostavan kokonaispalvelun hintaa suhteellisen paljon, mikä hankaloittaa tällaisen toimintatavan käyttöönottoa. Hinnoittelun lähtökohtana on, että vain palveluntarjoaja ottaisi katteen palvelun hinnassa. Kokonaispalvelussa syntynyt kate eli voitto jaettaisiin palveluntarjoajan ja urakoitsijoiden kesken suhteessa työn määrään ja riskinottoon.

Vuokratuloyhtiön edustajat puolestaan kokivat, että heidän asukkaidensa maksukyky on hyvin pieni, kuten myös halu ottaa osaa omaan vuokra-asuntoon tehtäviin korjauksiin. Esille tulleita kehityksen kohteita olivat senioriasuntokannan yhtenäistäminen sekä seniorin tarpeiden ja mielipiteiden huomioiminen jo korjauksien suunnitteluvaiheessa. Erityisesti tietoverkon suunnittelu tietojenkäsittelyn helpottamiseksi nähtiin tärkeäksi. Tarjolla olevien korjausavustusten käyttöä vuokra-asuntojen korjaukseen mietittiin, mutta se nähtiin erittäin työlääksi ja jopa mahdottomaksi. Samaten avustusten tulorajat koettiin liian mataliksi erityisesti pääkaupunkiseudulla. Matalat tulorajat nähtiin jarruna senioriasuntoremontin teossa, eikä alhaisuutta pidetty yhteiskunnallisesti järkevänä.

Urakoitsijan haastattelussa tärkeimmäksi kehityksen kohteeksi nousi töiden tehokas ketjutus. Tehokkuuden lisäämiseksi tulee korjattavien asuntojen olla suhteellisen lähellä toisiaan. Yksittäiset korjauskohteet ympäri kaupunkia muodostuvat riskitekijäksi ja nostavat hintaa. Hintaa nostavat myös mahdolliset suuremmat ja kalliimmat työvaiheet kuten oviaukkojen levennykset, jotka vaativat raskaita koneita, joiden siirtely asunnosta toiseen vie aikaa ja kasvattaa kuluja. Hinnan noususta johtuen haastateltu koki avustusten kehittämisen ja nykyisten avustusten käyttöön oton tärkeäksi.

Urakoitsija tekisi mielellään korjauksia linjasaneerauksen yhteydessä, jolloin kustannukset pysyisivät kohtuullisina. Esimerkiksi kylpyhuoneen oviaukon suurentaminen erikseen tehtynä tulee hyvinkin kalliiksi, kun se kylpyhuone- tai putkiremontin yhteydessä tehtynä pysyy kohtuullisena. Noin 20–30 vuoden välein tehtäviin taloremontteihin yhdistetyt senioriasuntokorjaukset eivät kuitenkaan tule täyttämään senioreiden tarvetta ja tarpeen ajoitusta.

Haastateltu urakoitsija uskoi yksilöllisten asuntokorjausten olevan mahdollisia kohtuulliseen hintaan, mikäli tietty määrä korjauksia saadaan järjestettyä samalta asuinalueelta. Asiakasrajapinnan hoidon haastateltava näki ongelmaksi. Joskin hän uskoi yksilöllisen korjauspalvelun aiheuttavan paljon kyselyitä yksityisasiakkailta, mihin vastaamiseen heidän resurssinsa eivät riitä. Hän ei myöskään nähnyt ”business to customer” -liiketoimintaa houkuttelevana ja uskoi sen tuottavan ongelmia urakoitsijoille.

Asukaskyselyissä jo asukkaiden kotitalouksien koossa oli huomattava ero omistusasunnossa ja vuokraloyhtiössä asuvien senioreiden välillä. Omistusasunnon senioreista 80 prosenttia asui kahden hengen taloudessa, kun taas vuokraloyhtiössä kahden hengen talouksia oli 29 prosenttia. Täten yhden ja kahden hengen talouksien määrät olivat päinvastoin. Voiko tästä kenties vetää sen johtopäätöksen, että yksin jäätyä muutetaan vuokra-asuntoon? Vai onko syynä yksin asuvan ihmisen pelko jo alun alkaen ostaa asunto tai kenties mahdottomuus selvittää omistusasunnon kustannuksista (ja veloista)?

Yllättävää oli myös, miten paljon useampi vuokra-asunnossa asuva seniori oli oikeissa vaihtaa asuntoa seuraavien viiden vuoden aikana omistusasumiin verrattuna. Kertooko tämä vuokra-asuntojen toimimattomuudesta, mahdollisuudesta muokata asuntoa itselleen sopivaksi, erityyppisten ihmisten sijoittumisesta eri asuinmuotoihin vai yksinkertaisesti ihmisten kiintymyksestä omiin asuntoihinsa?

Tarkempia vastauksia vuokraloyhtiön ja omistusasunnossa asuvien senioreiden kyselyistä on esitetty Kati Mikkolan artikkelissa *Ikääntyvien vuokra-asukkaiden asumistavoitteet*.

5.4.5 Palveluntarjoajan liiketoimintamalli

Palveluntarjoajan asiakasohjautuvan liiketoimintamallin päätavoite on tarjota asiakkaalle korjauspalveluratkaisu mahdollisimman luotettavana, laadukkaana ja massaräätälöitynä.

Liiketoimintaympäristö

Palvelua tarjoavan yrityksen *asiakas* on omistusasunnossa asuva seniori tai vuokraloyhtiö. Omistusasumisessa seniori on asiakas ja loppukäyttäjä ja päättää itse korjauksesta. Vuokraloyhtiön seniori on loppukäyttäjä, eikä hänellä ole varsinaista päätäntävaltaa vuokralalon ja siihen kuuluvien erillisten asuntojen remontoimisessa. On mahdollista, että vuokraloyhtiön ostamat remontointipalvelut muodostuvat palveluntarjoajalle kannattavammaksi liiketoiminnaksi yksityisasiakkaisiin verrattuna. Tämä johtuu yksityisasiakkaiden kertaluonteisista ostoista, jotka sijaitsevat eri taloissa ja alueellisesti hajallaan. Vuokraloyhtiön jatkuvampi asiakassuhde ja kerralla enemmän remontoitavien asuntojen määrä tuovat skaalaetua.

Kokonaispalvelu *kilpailee* asukkaan itse joko kokonaan tai osittain tekemän asuntokorjauksen, rakennuttajana toimimisen ja taloremontin yhteydessä tapahtuvan asuntokorjauksen kanssa. Kokonaispalvelun hintaa arvioitaessa seniori arvottaa oman aikansa ja työnsä suhteessa palveluun sekä miettii mitä hän on valmis maksamaan valmiista korjauspaketista. Siksi asiakkaalle pitää osoittaa, että palvelua tarjoava yritys on luotettava ja palvelu täsmällistä ja ammattimaista ja korjauksen tilaaminen yksinkertaista. Vain näin asiakas valitsee mieluummin kokonaispalvelun kuin itse tekemisen tai teettämisen.

Hyvän urakoitsijaringin omaaminen on palveluntarjoajalle selvä kilpailuvaltti. Sen kokoamiseksi on palveluntarjoajan pyrittävä löytämään parhaat ja sopivimmat urakoitsijat. Tämä synnyttää myös kilpailua urakoitsijoiden välillä, mikä parantaa urakoitsijoiden laatua.

Seniori *rahoittaa* asuntokorjausta erilaisten avustusten, lainan, palkan tai eläkkeen ja säästöjen avulla. Seniorin on

mahdollista saada asuntokorjaukseen myös valtion ja kaupunkien myöntämää avustusta tai lainaa. Lainan yksi muoto on käänteinen asuntolaina, jossa omaan asuntoon sitoutunutta pääomaa käytetään vähitellen muuhun elämiseen. Helsingin kaupungin asuntorahasto myöntää henkilökohtaista lainaa helsinkiläisille omakotitalon tai osakeasunnon korjaamiseen (Helsingin kaupungin kiinteistövirasto).

Korkotukilaina³ maksetaan Valtion asuntorahaston (ARA) varoista ja näin ollen sen myöntäminen perustuu ARA:n määrittelemiin ehtoihin (mm. varallisuus- ja tulorajoihin) (Pietiläinen, 2006; Valtion asuntorahasto, 2005). Samoilla ehdoilla ARA myöntää myös korjausavustusta 65 vuotta täyttäneille senioreille, mikäli korjaustoimenpiteillä voidaan pidentää seniorin kotona asumisaikaa, estää laitoshoidon joutuminen tai auttaa senioria selviämään omatoimisesti päivän askareista. Vaikka avustuksia myöntävät osittain kunnat ja osittain Valtion asuntorahasto, maksetaan avustukset Valtion asuntorahaston varoista. Avustuksen suuruus on yleensä 40 prosenttia hyväksyttävistä korjauskustannuksista. Korjausavustuksen myöntämiseksi seniorin on niin ikään sovittava ARA:n suhteellisen tiukkoihin tulorajoihin, joilla avustus rajautuu vain pienituloisille. (Valtion asuntorahasto, 2005a). Avustuksen jälkeenkin seniorin maksettavaksi jää 60 prosenttia, mikä on paljon tulorajoihin sopivalle seniorille. Vaihtoehtoisesti seniorilla on yksityishenkilönä oikeus osittain vähentää verotuksessa kotona teetetyt työn kustannukset. Tähän oikeuttaa kotilousvähennys, jonka omavastuu on 100 euroa ja vähennyksen enimmäismäärä 1150 euroa vuodessa. (Verohallinto, 2006).

Palveluntarjoajan *resursseista* tärkeimpinä ovat urakoitsijat. Urakoitsijoiden tulee olla luotettavia, tehokkaita, ammattitaitoisia ja hyvin ihmisten kanssa toimeen tulevia. Vaaditut kriteerit täyttävien urakoitsijoiden vähäisyys on tämän hetken suurin syy siihen, miksei kokonaispalvelua ole vielä tarjolla korjausrakentamisessa. Jos urakoitsija tekee virheen, ei tee lupaamaansa työtä ajoissa tai lainkaan tai menee konkurssiin, on palveluntarjoaja silti vastuussa palvelun laadusta ja toteuttamisesta. Toteuttajan verkosto luodaan hyvistä urakoitsijoista, jotka toimivat palvelua tarjoavan yrityksen suojissa sovitun ajan. Tällöin myös urakoitsija saa varmuuden työstä pidemmäksi aikaa. Laadukkaiden työntekijöiden suuresta kysynnästä johtuen ovat hyvät urakoitsijat aina työllistettyjä, mistä seuraa hintojen pysyminen korkeina.

On selvää, että tämänhetkistä "remonttimiestyyliä" on kehitettävä asiakaslähtöisempään ja luotettavuuteen perustuvaan suuntaan. Rakennusalan koulutuksen muuttaminen palvelulähtöisemmäksi on yksi mahdollisuus. Lisäksi virallisten urakoitsijoiden referenssipaperien käyttöönotto voisi tuoda parannusta markkinoille. Toistaiseksi ei asiakkaan asuntoremontin etenemistä voi jättää kokonaan urakoitsijoiden varaan, vaan palveluntarjoajan tulee varmistaa työn edistyminen oikealla ja luvutulla tavalla.

Kommunikaatio asiakkaan kanssa on tärkeä osa tarjottavaa palvelua. Tämä johtuu siitä, että korjaustoiminta on luonteeltaan hyvin asiakaskeskeistä työmiehen toimiessa asiakkaan kodissa. Siksi asukas voi olla hyvinkin kriittinen remontin toimivuudesta. Niin ikään palveluntarjoajan ja asiakkaan käsitykset riittävästä laatutasosta voivat poiketa voimakkaasti toisistaan.

Liiketoimintamallin sisäiset tekijät

Markkinoinnin ja myynnin mallit

Tarvittavat resurssit ja toimintatavat ovat pienemmät ja kehittymättömämmät kuin kysyntä edellyttäisi. Markkinointia on siksi vielä hillittävä siihen asti, että tärkeimmät epäkohdat ehditään ratkaista. Ennen luotettavan urakoitsijaringin löytymistä on uusi toiminta aloitettava pienin askelin, jolloin markkinoiden segmentointi nousee tärkeäksi ja markkinoinnin kohdistaminen nimenomaan senioreihin on järkevää ja perusteltua.

Markkinointi voidaan kohdistaa suoramarkkinoinnin tai esimerkiksi sosiaali- ja terveyspalvelujen tai vanhusten palvelukeskusten kautta. Vanhuksille suunnitellut palvelukeskukset voisivat toimia myös korjaustietopisteinä. Näin markkinointi pysyisi varovaisena sekä korjaukset ja palvelupaketti voitaisiin kohdistaa ja räätälöidä kapealle asiakassegmentille.

Myyntitapahtuman on oltava asiakkaalle mahdollisimman selkeä sekä sopimuksen teon (koko korjausprojektista) ja korjauksen on hoidettava yhden yrityksen kautta. Palvelua tarjoavalla yrityksellä on oltava valmiina tietyt vaihtoehdot, joista asiakas valitsee mieleisensä. Lisäksi sopimusten teko urakoitsijoiden ja palveluntarjoajan kesken tehdään asiakasta häiritsemättä.

Luotettavien ja ammattitaitoisten urakoitsijoiden vakiintuessa aikaa myöten voidaan markkinoita laajentaa edelleen seniorisegmentin ulkopuolelle ja näin aikaansaada lisää liiketoimintaa.

³ Korkotukilaina on pankin tai muun rahalaitoksen myöntämä laina, jonka korosta osan Valtiokonttori maksaa asuntorahaston varoista suoraan lainanantajalle. Lainanottaja siis maksaa pankille sovitun koron vähennettynä korkotuen määrällä. Tämän jälkeen pankki velkoo korkotuen valtiolta. (Pietiläinen 2006).

Palvelu ja toteutus

Seniorille tarjotaan yksilöllistä asuntokorjausta, joka koostuu pienemmistä peruspaketeista. Massaräätälöintimallia käyttämällä yritys pystyy tarjoamaan asiakkaalleen yksilöllisen ratkaisun suhteellisen edullisesti vakiomoduuleja käyttäen.

Asiakkaan korjauksen hankintaprosessia helpottamaan käytetään niin sanottua yhden luukun periaatetta. Periaatteen mukaisesti palveluyritys tarjoaa tuotteiden ja korjauspalvelun lisäksi tiedottamisen erilaisista avustuksista ja rahoituspalveluista.

Asiakassuhteen hoito on senioreiden korjausrakennuspalvelussa erityisen tärkeää ja muodostaa suuren osan seniorille tarjottavaa palvelua. Palvelussa tulee keskittyä ammattitaidon lisäksi kommunikoinnin kehittämiseen asiakkaan ja palveluntarjoajan sekä erityisesti asiakkaan ja urakoitsijoiden välillä. Osa asiakassuhteen hoitoa on urakoitsijoiden töiden onnistunut ketjutus. Ketjutuksessa tulee huomioida, että töiden ajankohta on asiakkaalle sopiva eikä aikataulusta poiketa. Erityisesti tehokas tiedonkulku eri osapuolten välillä parantaa töiden ketjuuntumista.

Mitä lähemmäksi korjattavat asunnot sijoittuvat toisiaan, sitä parempi on korjausrakentamispalvelun kustannustehokkuus. Siksi asuinrakennuksiin tehtävien senioriporraskäytävien rakentaminen nähdään kustannustehokkaana vaihtoehtona. Tällöin koko porraskäytävä tai useat asunnot korjattaisiin kerralla senioriasunnoiksi, mutta talon muut asunnot jäisivät normaaleiksi asuinhuoneistoiksi.

Ansaintalogiikka

Voitonjako palveluntarjoajan ja palveluntuottajien kesken tulee jakaa riskin oton ja työajan mukaisesti, jotta hinta pysyisi kohtuullisena eivätkä molemmat osapuolet lisääisi omaa katettaan laskuihin. Monikertaisen katteen ja riskin ottaminen on ongelmana, kun korjausprojektissa on mukana monta eri urakoitsijaa ja kaikki laskevat katteen työn hinnan päälle. Näin palvelun hinta asiakkaalle nousee liian korkeaksi suuresta kysynnästä huolimatta. Koska korjaukset ovat konseptoituja paketteja, joissa vakiomoduuleiden käyttö on mahdollista, saadaan massaräätälöintiliiketoimimallia käyttämällä myös suurempi yhteinen voitto.

Tuotekehitysmalli

Kuten aiemmin todettiin, on menestyvän korjauspalvelun yksi tärkeimmistä tekijöistä hyvä kommunikointi sekä asiakkaan että urakoitsijoiden kanssa. Siksi palveluntarjoajan tulee huolehtia siitä, että asiakas on tietoinen korjauksen eri vaiheista, aikataulusta ja hinnoista. Standardoitujen toimenpiteiden vuoksi palvelua tarjoavan yrityksen on helppo tehdä tarkoitukseen sopivat esitteet toimenpiteistä ja niiden eri vaiheista.

Yhtä lailla on kommunikoinnin paranemisella urakoitsijoiden kanssa positiivinen vaikutus korjauksen sujuvuuteen ja lopputulokseen. Erityisesti ketjuuntuminen parantuu myös tiedon kulun myötä. Urakoitsijoille suunnattu koulutus senioriasunnon kokonaiskorjauspalvelun erityisvaatimuksista palvelun edistämiseksi parantaa kommunikointia ja urakoitsijoiden välistä tiedonsiirtoa.

Erityisesti avustusten hakemiseen suunniteltu ohje- tai käsikirja olisi tarpeen. Kirja toimisi tietopakettina kiinnostuneille. Lisäksi siitä löytyisivät tarvittavat hakupaperit.

5.4.6 Vuokrataloyhtiön liiketoimintamalli

Vuokrataloyhtiön tulee pystyä tarjoamaan seniorin tarvitsemia korjauksia sopivaan hintaan tai tarjota senioriasuntoa tarvitsevalle asukkaalleen mahdollisuutta muuttaa vanhassa asuinympäristössä olevaan seniorihuoneistoon. Vuokrataloyhtiön omaa liiketoimintamallia tukee edellä esitetty palveluntarjoajan liiketoimintamalli, joka helpottaa vuokrataloyhtiön työtä palveluntuottajien etsimisessä ja yksilöllisten ja yksittäisten korjauksien tekemisessä.

Liiketoimintaympäristö

Vuokrataloyhtiön liiketoimintamallin näkökulmasta *asiakas* on aina seniori. *Kilpailu* muodostuu hyvien vuokralaisten hankkimisesta ja niiden pitämisestä. Tällöin senioriasuntokorjaus voi toimia tehokkaana kilpailuetuna vuokrataloyhtiöllä. Mikäli vuokrataloyhtiöllä ei ole tarjota tämänkaltaista palvelua, menettää se todennäköisesti asiakkaansa joko palvelutalolle, senioritalolle tai toiselle vuokrataloyhtiölle, jolta löytyy senioriasumiseen soveltuvat asunnot. Omakotitalossa asuminen voi olla seniori-ikäiselle vaikeaa, eikä lainan ottaminen tunnu hyvältä vaihtoehdolta. Tällöin tulee vuokra-asuminen kysymykseen. Vuokrataloyhtiöiden tulisikin pyrkiä nostamaan senioreille tarjottavien asuntojen tasoa tämän asiakassegmentin saavuttamiseksi.

Vuokrataloyhtiön asunnon korjauksesta koituvat kustannukset on perinteisesti maksanut vuokrataloyhtiö, jolloin kustannukset ovat välittyneet vuokran määrään. Tietyille asukkaalle tehdyn korjauksen kustannukset voisi asukas maksaa kerta- tai osamaksuna tai yleisimmin vuokrankorotuksen muodossa sovittuna summuna tietyn ajanjakson. Vuokrataloyhtiön senioriasukkaiden tulonlähteinä ovat tyypillisesti eläkkeet, palkkatulot ja sosiaaliturva eli samat kuin omistusasunnon asukkailla, mutta usein selvästi pienemmät.

Rahoitusmuodot ovat lähes samat kuin omistusasunnossa asuvilla senioreilla, muutamia poikkeuksia ja ehtoja lukuun ottamatta. Korkotukilaina toimii edellisen tavoin ja kotitalousvähennystä saa myös vuokralainen, muttei vuokratalo- tai asunto-osakeyhtiö. Käänteistä asuntolainaa ei vuokralainen luonnollisestikaan saa.

Valtion korjausavustusta ei vuokralainen yleensä hae itse, vaan sitä hakee vuokrataloyhtiö asukkaalleen. Avustuksen myöntämiseksi on vuokralaisen täytettävä tietyt vaatimukset. Asuntoa ei myöskään saa käyttää seuraavien 20 vuoden aikana muuhun kuin senioriasumistarkoitukseen. Lisäksi vuokrataloyhtiön on oltava oikeutettu korkotukilainaan⁴. (Valtion asuntorahasto, 2005b). Kun vuokrataloyhtiö on oikeutettu korkotukilainaan ja asukas mahtuu tulo- ja varallisuusrajoihin, voidaan vuokrataloyhtiölle myöntää vaihtoehtoisesti myös korkotukea.

Senioreiden asuntokorjauksien toteutuminen pienentää yhteiskunnan vastuuta ja työn määrää. Siksi senioreiden asuntokorjauksiin odotetaan yhteiskunnan tukea. Toistaiseksi korjausavustusten käyttäminen senioriasuntoremontteihin nähdään liian työlääksi ja jopa lähes mahdottomaksi nykyisillä resursseilla. Rahoitusmuodoista tarkemmin Johanna Nummelinin ja Kati Mikkolan artikkelissa ”Senioriasumisen rahoitusympäristö ja sen haasteet”.

Kuten sanottu, vuokrataloyhtiön liiketoimintamalli perustuu palvelua tarjoavan yrityksen liiketoimintamalliin. Toteuttaakseen omaa liiketoimintamalliaan vuokrataloyhtiö tarvitsee palvelun tarjoavaa yritystä. Täten vuokrataloyhtiön *resursseina* eli korjauspalvelun mahdollistavana voimavarana nähdään palveluntarjoajat.

Muita tärkeitä resursseja ovat muun muassa asiakasrajapinnan hoito. Viestien kulusta asiakkaalta vuokrataloyhtiölle tulee huolehtia samalla tavalla kuin vuokrataloyhtiön viestityksestä asiakkaalle. Siksi vuokrataloyhtiöllä on hyvä olla joka talossa yhteyshenkilöt, jotka huolehtivat tiedon kulusta, helpottavat asiakkaan kommunikointia vuokrataloyhtiön päättäjien kanssa ja auttavat ottamaan osaa talon yhteisiin päätöksiin. Samaten paremman tietoverkon kehittäminen ja tietojenkäsittely, jolla senioriasuntokanta saataisiin oman asuntokannan sisälle, helpottaisi vuokralaisten ohjailemista⁵.

Liiketoimintamallin sisäiset tekijät

Markkinointi ja myynti

Vuokrataloyhtiö markkinoi valmista asuntokorjauspakettia seniori-ikäisille ja seniori-ikää lähestyville vuokralaisilleen. Korjauksen markkinointi tapahtuu suoramainonnan kautta, mikä käytännössä tarkoittaa vuokrataloyhtiön ja seniorin välistä yhteydenpitoa. Yhteydenpito voi olla vuosittain lähetettävä esite senioriasuntoremontista tai vuokrataloyhtiön sisäisten Internet-sivujen kautta toimivaa tiedotusta. Lisäksi vuokrataloihin osoitetut yhteyshenkilöt voivat hoitaa markkinointia keskitetysti suoraan vuokrataloissa.

Sopimuksen korjauksesta seniori tekee vain vuokrataloyhtiön kanssa, joka solmii sopimuksen joko palvelua tarjoavan yrityksen kanssa tai kunkin urakoitsijan kanssa erikseen.

Palvelu ja toteutus

Senioriasuntokorjauspaketti sisältää tietyt korjaukset ja vaihtoehdot eri korjauksien sisällä (esimerkiksi väri vaihtoehdot) vaihtelevat neljästä viiteen. Kun korjaukset huoneistoihin tehdään taloremontin yhteydessä, on vuokrataloyhtiöllä mahdollisuus tehdä tarvittava määrä senioriasuntokorjauksia. Näin tehden asuntokorjauksen toteutus on mahdollista vain noin 20–30 vuoden välein, mutta on myös selvästi muita vaihtoehtoja edullisempi. Taloremontin ulkopuolella korjattaessa, on vuokrataloyhtiöllä oltava tietty määrä korjauksen tarpeessa olevia huoneistoja, jotta korjauspalvelu olisi urakoitsijoille kannattavaa ja hinnat pysyvät kohtuullisina.

Koska korjaukset pitää saada kohdistettua niihin epäkohtiin, jotka tosissaan vaikeuttavat senioreiden elämää, on senioreiden mukana oleminen jo korjauspakettien suunnitteluvaiheessa tärkeää. Asuntojen puutteiden löytämiseksi tiedon kulkua senioreiden ja vuokrataloyhtiön välillä pitää helpottaa. Yhtä tärkeää on yhdyshenkilön nimeäminen jokaiseen vuokrataloon. Yhdyshenkilö helpottaa kommunikointia ja luo senioreiden kaipaamaa turvallisuudentunnetta.

⁴ Valtion asuntorahasto hyväksyy korkotukilainoja vuokra-, asumisoikeus- ja osuomistustalojen uudisrakentamiseen kuntien puoltamille kohteille. (Valtion asuntorahasto, 2005b).

⁵ Esimerkiksi ohjaisi juuri senioriasuntoa tarvitsevan seuraavaan vapautuvaan tarkoitukseen sopivaan asuntoon.

Senioriasuntokannan yhtenäistäminen helpottaa senioreiden ohjaamista joko vapautuvaan senioriasuntoon tai omaa vuokra-asuntoa kunnostamaan. Senioriasuntokantaa yhtenäistämällä on senioriasunnon vapautuessa mahdollista löytää asuntoa tarvitseva seniori mahdollisimman läheltä.

Ansaintalogiikka

Vuokrataloyhtiö pyrkii saavuttamaan asukkaiden vähäisen vaihtuvuuden ja asuntojen korkean käyttöasteen. Seniorin muutosta aiheutuvat kustannukset tulee suhteuttaa asunnon korjauksesta aiheutuviin kustannuksiin, josta hyödytään myös pitkällä tähtäimellä. Vuokrataloyhtiön kannattaa myös miettiä osallistumista senioriasuntokorjauksien kustannuksiin ja sen kautta tehdä voittoa vaihtuvuutta pienentämällä.

Asuntokorjausten kustannukset laskutetaan yksilöllisen vuokran muodossa. Tämä tarkoittaa sitä, että seniori maksaa korkeampaa neliövuokraa asunnostaan suhteessa asuntoon tehtyihin korjauksiin. Haastattelun mukaan 15 prosenttia kyselyyn vastanneista oli valmis keskimäärin 27 euron vuokrankorotukseen kuussa. Noin puolet vastanneista on Kelan asumistuen piirissä, mikä pienentää asukkaan osuutta varsinaisesta maksusta. Käytännössä vuokran korotus voi siis olla noin 75 euroa kuussa Kelan täyden asumistuen saajille.

Tuotekehitys

Kuten aiemmin todettiin, on yhteistyön kehittäminen seniorin ja vuokrataloyhtiön välillä merkittävää senioriasuntokorjausten onnistumiseksi. Tietoverkon ja tietojenkäsittelyn on kehitettävä niin, että asukastiedot on helppo löytää tarvittaessa nopeasti ja helposti. Tämä tarkoittaa senioreiden ryhmittelemistä niin, että heidät on helppo erottaa muista asukkaista. Mikäli seniorin vuokra-asunnon korjaaminen ei ole järkevä vaihtoehto (esimerkiksi sijainnin vuoksi), voidaan seniorille tarjota jo remontoitua asuntoa. Kun tiedetään seniorin kriteerit uudelle asunnolle voi vuokrataloyhtiö tarjota seniorille hänen tarpeitaan vastaavaa asuntoa.

Erityisesti korjausavustuksien haku on ongelma niin vuokra kuin omistuspuolella. Siksi edellä mainittu korjausavustusten ohje- tai käsikirja on tarpeen ottaa huomioon myös vuokrataloyhtiön liiketoimintamallissa.

5.4.7 Johtopäätökset ja suositukset

Tutkimuksen päätavoite oli kehittää toimivia ja selkeitä korjausrakentamisen liiketoimintamalleja perustuen kokonaiskorjaus palveluajatteluun ja yksilölliseen korjaukseen. Liiketoimintamallien avulla oli tarkoitus parantaa senioreiden mahdollisuuksia asua omassa kodissaan sekä luoda asumispalveluita.

Haastatteluissa esiin tulleet korjauspalvelun riskit ja ongelmat ovat vaativa haaste. Lisäksi korjauspalvelun eri vaiheiden yhteensovittamista vaikeuttaa osapuolten yhteisen kielen puuttuminen. Selkeiden työnjakojen ja vastuun jakamisen kautta eri ammattialojen tarpeet ovat yhdistettävissä sekä synergia ja ketjuttuminen saadaan syntyään korjaushankeen osapuolten välille.

Artikkelissa esitetyssä tutkimuksessa tuli ilmi, että korjausrakentamisen kokonaispalvelun mahdollisuudet luoda uutta ja kannattavaa liiketoimintaa ovat realistiset. Erityisesti palveluntarjoajan liiketoimintamallin uskotaan toteutuvan lähiaikoina. Myös vuokrataloyhtiön liiketoimintamalli nähdään erittäin toteutuskelpoisena, mutta sen toteuttamiseksi tarvitaan palveluntarjoajan liiketoimintamallin toimimista käytännössä. Lisäksi palvelun rahoitusmenetelmät vaativat lisätutkimuksia. Tulevaisuudessa vuokrataloyhtiön liiketoimintamallin toteutuminen on kuitenkin todennäköistä.

Vaikka tämän tutkimuksen viitekehys ja tulokset ovat auttaneet valottamaan kokonaispalvelumallin toteuttamiseen tarvittavia tekijöitä, mitään kaikenkattavaa lopullista mallia se ei tarjoa. Tässä tutkimuksessa pyrittiin rakentamaan ja kuvaamaan liiketoimintamallit ja sen keskeiset osat. Koska tehtävä on varsin laaja, ei tutkimuksessa ollut mahdollista syventyä yksittäisiin tekijöihin eikä useampiin yrityksiin.

Tulevissa tutkimuksissa voitaisiin keskittyä kehittämään avustuksia ja muita seniorin mahdollisia korjauksen rahoitusmuotoja. Mahdollisuus julkisen sektorin mukaan saamiseksi senioreiden asuntokorjausten rahoitukseen on tutkittava. Erityisesti vuokra-asuntoapuolella avustusten merkitys on suuri ja monissa tapauksessa ainoa mahdollisuus toteuttaa korjaus. Nykyisissä avustusehdoissa on myös epäkohtia, joiden korjaamisesta tulisi neuvotella julkisella sektorilla vaikuttavien osapuolten kanssa. Lisäksi liiketoimintamallin käyttöä asunnon ulkopuolisiin korjauksiin (kuten hissit) tulisi kehittää senioreiden hyvinvoinnin parantamiseksi.

Lähteet

Ahonen, J., 2005. Sähköisen tietotuotteen liiketoiminnan suunnittelu, diplomityö, Tampereen teknillinen yliopisto, Tuotantotalouden osasto. Tampere. 101s.

Fennia, 2006. Toiminnan vastuu ja tuotevastuu. [Viitattu 19.1.2006]. Saatavissa: <http://www.fennia.fi>

Hannus, J., 2004. Strategisen menestyksen avaimet, tehokkaat strategiat, kyvykkyydet ja toimintamallit. Jyväskylä. 397s.

Helsingin kaupungin kiinteistövirasto.Asuntoasiainosasto. [Viitattu 5.2.2006]. Saatavissa: http://onet.tehonetti.fi/asuntoasiainosasto_fi/onet/?group=00000047&mag_nr=2

Hirsjärvi, S. & Hurme, H., 2004. Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino, Helsinki. 213s.

Kallio, J. & Pulkkinen, M. & Tiilikka, J., 2002. Sisältötuotannon liiketoimintamallit, LTT- tutkimus Oy, Helsinki.

Pietiläinen, J. Re: Korkotukilaina [sähköpostiviesti]. Vastaanottaja Paula Ala-Kotila. Lähetetty 11.1.2006. [viitattu 11.1.2006].

Rajala, R. & Rossi, M. & Tuunainen, V. & Korri, S., 2001. Software Business Models: A Framework for Analyzing Software Industry. Tekes 108/2001. Helsinki. 76s.

Valtion asuntorahasto, 2005a. Korjaus- ja energia-avustukset. [Viitattu 22.12.2005]. Saatavissa: <http://www.ara.fi/default.asp?node=1089&lan=fi>

Valtion asuntorahasto, 2005b. Vanhusten ja vammaisten asuntojen korjausavustukset. [Viitattu 26.1.2006]. Saatavissa: <http://www.ara.fi/download.asp?contentid=18924&lan=fi>

Verohallinto, 2006. Kotitalousvähennys verotuksessa 2006. [Viitattu 26.1.2006]. Saatavissa: <http://www.vero.fi>