



## **ASUKASPALVELUIDEN VÄLITYSTOIMINNAN KEHITTÄMINEN**

Strategia liiketoiminnan käynnistämiseksi ja kehittämiseksi

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

Tuotantotalouden diplomityö

2023

Carl-Jonas Olsson

Tarkastajat:

Professori Timo Pihkala

Tutkijatohtori Tuuli Ikäheimonen

## TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

LUT Teknis-luonnontieteellinen

Tuotantotalous

Carl-Jonas Olsson

## **ASUKASPALVELUIDEN VÄLITYSTOIMINNAN KEHITTÄMINEN**

### **Strategia liiketoiminnan käynnistämiseksi ja kehittämiseksi**

Tuotantotalouden diplomityö

2023

157 sivua, 22 kuvaa, 3 taulukkoa ja 2 liitettä

Tarkastajat: Professori Timo Pihkala, Tutkijatohtori Tuuli Ikäheimonen

Avainsanat: asukaspalvelut, isännöinti, konstruktiivinen tutkimus, discovery driven planning, verkoston hallinta, yrittäjäyys

Asuminen ja kotona vietetty aika on Suomessa viime vuosina ollut voimakkaassa muutoksessa. Väestön keski-ikä on noussut, kotitalouksien keskikoko on pienentynyt ja muuttoliike on keskittänyt asumista kaupunkeihin. Samalla kotona vietetyn ajan määrä on lisääntynyt teknologisen kehityksen ja Covid19-pandemian myötä. Arjen elämää helpottavien asukaspalveluiden ostaminen ei ole perinteisesti kuulunut suomalaisen itsepalvelua arvostavaan kulttuuriin. Asenteissa ja palveluiden kulutustottumuksissa on kuitenkin viime aikoina ollut havaittavissa muutoksia.

Tämä tutkimus käsittelee asukaspalveluiden välitystä liiketoimintana konstruktiivisen tutkimusotteen keinoin. Tutkimuksessa on tarkoituksena rakentaa malli palveluiden välitystoiminnalle, joka toimisi mahdollisesti perinteisemmän, mutta murroksessa olevan isännöinnin liiketoiminnan, yhteydessä. Mallia testataan haastatteluiden ja kirjallisen lähdemateriaalin avulla. Tavoitteena on tuottaa liiketoimintakonsepti, jonka avulla yrittäjä voi perustaa liiketoiminnan.

Asukaspalveluiden välityksen liiketoiminnan suurin haaste on työvoimaintensiivisyyden luoma rasitus toiminnan kannattavuudelle. Tutkimuksen tuloksena on kaksi strategialtaan erilaista liiketoimintamallia, joiden avulla asukaspalveluiden välitystä harjoitettava liiketoiminta on mahdollista. Ensimmäinen malli perustuu korkeaan välitettyjen palveluiden määrään ja automaatioon eikä sovellu harjoitettavaksi isännöinnin liiketoiminnan yhteydessä. Toinen malli perustuu liiketoimintojen synergiaan isännöintitoiminnan kanssa, jolloin palvelu on yksilöllisempää ja määrältään pienempää.

## ABSTRACT

Lappeenranta–Lahti University of Technology LUT

School of Engineering Science

Industrial Engineering

Carl-Jonas Olsson

## **DEVELOPMENT OF RESIDENTIAL SERVICES BROKERAGE**

### **Strategy for initiating and developing a business**

Master's thesis

2023

157 pages, 22 figures, 3 tables and 2 appendices

Examiners: Professor Timo Pihkala, Post-doctoral researcher Tuuli Ikäheimonen

Keywords: residential services, property management, constructive research, discovery-driven planning, network management, entrepreneurship

Living and the time spent at home have undergone significant changes in Finland in recent years. The average age of the population has increased, the average household size has decreased, and urbanization has concentrated the population in cities. At the same time, the amount of time spent at home has increased due to technological development and the Covid-19 pandemic.

Buying resident services to ease everyday life has not traditionally been a part of Finnish culture, which values self-service. However, a recent development towards more positive attitudes towards services and the consumption of them can be seen.

This study examines the intermediation of resident services as a business using a constructive research approach. The aim of the study is to build a model for the intermediation of services that could potentially operate in connection with a property management business, a field which is more traditional but fast evolving. The model is tested through interviews and written sources. The goal is to develop a business concept that an entrepreneur can use to establish their business.

The greatest challenge in the business of intermediating resident services is the strain on profitability due to labor-intensive operations. As a result of the research, two different business models with distinct strategies are presented, enabling a business to operate in the intermediation of resident services. The first model is based on a high volume of services and automation, and it is not suitable to be operated in connection with property management. The second model is based on synergy with property management, providing more personalized and smaller-scale services.

## Sisällysluettelo

Tiivistelmä

Abstract

1	Johdanto.....	1
1.1	Tutkimuksen tausta .....	1
1.2	Aiempi tutkimus.....	2
1.3	Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen rajaus .....	4
2	Yrittämisen prosessi .....	6
2.1	Yrittäjämäinen tilaisuus .....	9
2.2	Tilaisuuden löytäminen.....	11
2.3	Tilaisuuden hyödyntäminen .....	12
2.3.1	Yksilölliset tekijät .....	13
2.3.2	Ympäristötekijät.....	14
2.4	Taloudellisten resurssien hankinta .....	18
2.5	Markkinoille meno ja tilaisuuden suojeleminen .....	20
2.6	Toiminnan organisointi .....	22
2.7	Metodin valinta .....	23
3	Palveluverkostot .....	26
3.1	Eri tyyppiset verkostot .....	28
3.2	Verkoston hyödyt ja arvon luonti.....	30
3.3	Verkoston muodostuminen .....	32
3.4	Verkoston koordinointi ja hallinta .....	35
4	Asukaspalvelut ja niiden tarjonta .....	41
4.1	Asukaspalveluiden määritelmät .....	41
4.2	Asukaspalveluiden käyttö .....	44
4.3	Isännöintiala .....	48
4.4	Asukaspalveluiden tarjonta .....	51
4.5	Asukaspalveluiden liiketoimintamallit.....	52
4.5.1	Isännöintiyritys palveluiden välittäjänä .....	53
4.5.2	Toimitilajohtamisen mallien soveltaminen.....	55
4.5.3	Palvelumanagerimalli .....	58
5	Metodologia.....	59

5.1	Konstruktiiivinen tutkimusmenetelmä .....	60
5.2	Konstruktiiivinen tutkimusprosessi.....	61
5.3	Edellytykset.....	62
5.4	Soveltuvuus .....	63
5.5	Teoreettinen kontribuutio .....	64
5.6	Aineiston keruu .....	65
5.7	Laadullisen tutkimuksen arviointi.....	66
5.7.1	Laadullisen tutkimuksen erityispiirteet ja arvioinnin haasteet .....	67
5.7.2	Laadullisen tutkimuksen arviointi .....	68
6	Ratkaisumallin konstruoiminen.....	70
6.1	Ongelman tunnistaminen .....	71
6.2	Liiketoimintamallin kuvaus .....	73
6.2.1	Prosessi .....	74
6.2.2	Hinnoittelu .....	75
6.2.3	Palveluvalikoima .....	75
6.2.4	Asiakkaat .....	76
6.2.5	Palveluntarjoajat .....	76
6.2.6	Tavoitteet .....	77
7	Konstruktion testaaminen.....	77
7.1	Asiakkaiden näkökulma .....	78
7.1.1	Valikoima.....	79
7.1.2	Helppous .....	80
7.1.3	Luottamus .....	81
7.1.1	Joustavuus .....	82
7.1.2	Laatu .....	83
7.1.3	Hinnoittelu .....	83
7.2	Palveluntarjoajien näkökulma.....	84
7.2.1	Ajan arviointi .....	84
7.2.2	Liikkuminen.....	86
7.2.3	Asiakkaan odotukset .....	87
7.3	Isännöintiyrityksen näkökulma .....	88
7.3.1	Puolueettomuus.....	88
7.3.2	Palveluntarjoajat .....	89

7.4	Taloudellinen näkökulma.....	90
7.4.1	Isännöinti .....	90
7.4.2	Välitystoiminta.....	92
8	Evoluutio ja revoluutio .....	95
8.1	Suuren mittakaavan revoluutio .....	96
8.1.1	Ansaintamalli .....	97
8.1.2	Verkosto.....	98
8.1.3	Rahoitus .....	99
8.2	Pienen mittakaavan evoluutio .....	99
8.2.1	Varausprosessi .....	100
8.2.2	Verkosto.....	100
8.2.3	Rahoitus .....	102
8.3	Vahvuudet .....	102
8.3.1	Suuri mittakaava .....	102
8.3.2	Pieni mittakaava.....	103
8.4	Heikkoudet .....	106
8.4.1	Suuri mittakaava .....	106
8.4.1	Pieni mittakaava.....	107
8.5	Mahdollisuudet.....	108
8.5.1	Suuri mittakaava .....	109
8.5.2	Pieni mittakaava.....	110
8.6	Uhat.....	111
8.6.1	Suuri mittakaava .....	113
8.6.2	Pieni mittakaava.....	114
9	Johtopäätökset .....	115
9.1	Strategioiden arviointi .....	115
9.1.1	Liiketoimintamalli .....	116
9.1.1	Palveluiden valikoima.....	117
9.1.2	Verkosto.....	118
9.2	Liiketoimintamahdollisuuden arviointi.....	120
9.2.1	Tilaisuuden luonne.....	120
9.2.2	Tilaisuuden houkuttelevuus .....	121
9.2.3	Kilpailuetu .....	122

9.3	Yrittäjän näkökulma.....	123
9.4	Yrittämisen prosessi .....	124
9.4.1	Prosessin käynnistyminen.....	124
9.4.2	Alustava liikeidea .....	125
9.4.3	Ulkopuoliset tekijät.....	126
9.4.4	Liikeidean kehittäminen ideoiden verkostona .....	127
10	Yhteenveto.....	129
10.1	Tutkimuskysymyksiin vastaaminen .....	129
10.2	Tutkimuksen arviointia .....	130
10.2.1	Tutkimusprosessin luotettavuus.....	130
10.2.2	Aineiston keruu.....	131
10.2.3	Tutkimuksen onnistuminen kokonaisuutena .....	132
10.2.4	Tutkimuksen uutuusarvo ja soveltamisalueen laajuus.....	133
10.3	Jatkotutkimusaiheita.....	134
	Lähteet .....	137

## Luettelo kuvista

Kuva 1 - Yrittäjyyden prosessi (Shane 2003, 11) .....	7
Kuva 2 - Minäpystyvyyden, valppauden ja tilaisuuksien havaitsemisen yhteys (Harper 2003, 52)..	8
Kuva 3 - Yrittäjyyden alkuvaiheen dynaaminen malli (Vogel 2017) .....	8
Kuva 4 - Tilaisuuden koettuun arvoon vaikuttavat tekijät (Shane 2003, muokattu).....	13
Kuva 5 - Tilaisuuden hyödyntämiseen vaikuttavat toimialakohtaiset tekijät (Shane 2003, 121) ....	15
Kuva 6 - Toiminnan organisoinnin pääsuunnat (Shane 2003, 224) .....	23
Kuva 7 - Arvoa luova verkosto (Kothandaraman & Wilson 2001) .....	32
Kuva 8 - Yrittäjämäisten verkostoyhteyksien muodostuminen (Larson 1992).....	34
Kuva 9 - Potentiaalisten verkostokumppanien arviointimalli (Kothandaraman & Wilson 2001) ...	40
Kuva 10 - Asukaspalvelut ja sen alakäsitteet tässä tutkimuksessa.....	41
Kuva 11 - Asumisen palveluliiketoiminnan kolme tasoa (Huuskonen ym. 2013).....	44
Kuva 12 - Asukaspalveluiden kysyntää lisääviä tekijöitä (Henttonen 2014; Akava works 2021) .	45
Kuva 13 - Isännöintitoimisto palveluintegraattorina (Roth ym. 2012) .....	54
Kuva 14 - Isännöitsijä asukaspalvelukoordinaattorina (Henttonen ym. 2014) .....	55
Kuva 15 - Johtamisvastuumalli (Heinimäki ym. 2003) .....	56
Kuva 16 - Kustannusvastuumalli (Heinimäki ym. 2003).....	57
Kuva 17 - Kokonaisvastuumalli (Heinimäki ym. 2003) .....	58
Kuva 18 - Konstruktiivisen tutkimuksen osat (Kasanen ym. 1991) .....	60
Kuva 19 - Konstruktiivisen tutkimuksen prosessi (Kasanen ym. 1991).....	61
Kuva 20 - Konstruktion mukainen liiketoimintamalli visuaalisesti esitettynä.....	74
Kuva 21 - Revoluutio- ja evoluutiostrategiat .....	96
Kuva 22 - Oma näkemys idean kehittymisestä haarautuvana puuna .....	128

## Luettelo taulukoista

Taulukko 1 - Yhteistyön organisoitumismuotojen yksinkertaistettu vertailu (Powell 1990).....	27
Taulukko 2 - Verkoston hallintamuodon soveltuvuus eri tilanteissa (Provan & Kenis 2008).....	38
Taulukko 3 - Käytetyimmät asukaspalvelut (Henttonen 2014) .....	46

## Liitteet

- Liite 1 - Kotitalousvähennyksen vaikutus palveluiden ostamiseen (Akava Works 2021)
- Liite 2 - Tutkimuksen haastattelut



# 1 Johdanto

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Asuminen ja kotona vietetty aika on Suomessa viime vuosina ollut voimakkaassa muutoksessa. Demografinen kehitys ja kaupungistuminen ovat nostaneet väestön keski-ikää ja asukkaiden määrää kaupungeissa sekä pienentänyt kotitalouksien keskikokoa (Tilastokeskus 2021a; 2021b). Teknologinen kehitys ja erityisesti Covid19-pandemia ovat lisänneet kotona vietetyn ajan sekä etätyön määrää.

Suomalaiseen kulttuuriin ei ole perinteisesti kuulunut kodin arkea helpottavien palveluiden hankkiminen ulkopuolelta ja arvomaailma on korostanut itsepalvelua (Varjonen ym. 2005; Wiinikka ym. 2013). Viime vuosina kysyntään vaikuttavissa tekijöissä on kuitenkin ollut nähtävissä positiivisia muutoksia, kuten varallisuuden kasvu ja vapaa-ajan merkityksen lisääntyminen (Huuskonen 2013; Henttonen 2014). Yhdistettynä demografisiin muutoksiin ja palveluiden ostamista tukevaan kulttuurilliseen muutokseen (Tilastokeskus 2022), tarjoaa tämä uuden liiketoiminnan mahdollisuuksia yrittäjille.

Yrittäjyyttä on viime vuosina käsitelty enenevässä määrin julkisessa keskustelussa ja siihen on yhteiskunnan toimesta kannustettu myös keinona työllistää itsensä. Yritysten määrä onkin noussut voimakkaasti Suomessa tällä vuosituhanella. Suurin osa yrityksistä on kooltaan pieniä ja alle 10 henkeä työllistävien osuus on yli 93 % kaikista yrityksistä. Erilaiset alustatalouden ratkaisut ovat tuoneet uuden mahdollisuuden yrittäjämäisen toiminnan harjoittamiseen matalalla kynnyksellä ja ns. kevytyrittäjyys on yleistynyt vauhdilla. Alustatalouden tuomia etuja voitaisiin hyödyntää laajasti eri aloilla, joka voisi mahdollistaa pienyritysten ja ammatinharjoittajien tarjonnan sekä markkinoiden kysynnän tehokkaamman kohtaamisen. (Yrittäjät 2021; 2023; Tilastokeskus 2023a)

Tässä tutkimuksessa käsitellään yrittäjyyttä yhdistettynä asukaspalveluiden välitykseen. Asukaspalveluilla tarkoitetaan pääosin tavanomaisia arjen elämää helpottavia palveluita, jotka asukas tilaa tarpeensa mukaan ja maksaa itse. Markkinoilla tällä hetkellä olevat palveluiden välitykseen keskittyvät yritykset toimivat pääosin erityisesti vanhusten ja muiden erityisryhmien tarpeiden parissa. Kaikille tarjolla oleva asukaspalveluiden välitys ei sen sijaan

ole vielä ottanut paikkaansa markkinalla, vaikka moni tekijä puoltaa kysynnän positiivista kehittymistä nyt ja tulevaisuudessa.

Asukaspalveluiden välitykseen yhdistyy tässä tutkimuksessa isännöinnin toimiala, joka on alana perinteisempi ja koskettaa vähintäänkin välillisesti yli 2,7 miljoonaa asunto-osakeyhtiöissä (myöh. taloyhtiöissä) asuvaa suomalaista (Isännöintiliitto 2023). Vaikka isännöinti on toimialana jo vakiintunutta, on se murroksen edessä. Jopa 10 % isännöitsijöistä jää eläkkeelle joka vuosi (Kiinteistöalan Koulutuskeskus 2017), alan toimintamallit ovat vielä konservatiivisia (Mäkelä 2021) ja aiemmin hitaammin edennyt digitalisaatio on kiihtymässä. Lisäksi alan maine on saanut kolhuja mm. joulukuussa 2022 annetun kartellituomion seurauksena eikä se ole osoittautunut houkuttelevaksi uravaihtoehdoksi alan ulkopuolisille henkilöille (Henttonen ym. 2014).

## 1.2 Aiempi tutkimus

Yrittäjyyttä on useissa tutkimuksissa kuvattu prosessina, joka etenee tilaisuuden ilmaantumisesta ja havaitsemisesta yrittäjän päätökseen tarttua siihen sekä edelleen liiketoiminnan aloittamiseen. Prosessin eri vaiheisiin vaikuttavat yrittäjän yksilölliset tekijät samoin kuin ympäristöön liittyvät seikat, kuten makrotaloudellinen ympäristö sekä toimialakohtaiset tekijät. (Shane 2003; Harper 2003; Vogel 2007) Tutkimuskirjallisuudessa on kuvattu useita metodeja, jotka havainnollistavat yrittäjän lähestymistapaa liiketoiminnan kehittämiseen ja toteuttamiseen. Metodit toimivat arkkityyppinä, joiden avulla on mahdollista hahmottaa eroja yrittäjien valinnoissa mm. toiminnan suunnitelmallisuuden, markkinainformaatioon reagoimisen ja kokeilevuuden osalta. (Mansoori & Lackéus 2020).

Verkostomaiset organisaatiot ovat saavuttaneet suosiota ja korvanneet osin perinteisiä organisaatorakenteita tapana organisoida yritystoiminta ja yritysten välinen yhteistyö (Gomes-Casseres 1994). Niiden etuna on mm. pääsy resursseihin, mahdollisuus keskittyä ydinosamiseen, kansainvälisen yhteistyön helpottuminen ja uusien tilaisuuksien hyödyntäminen (Gomes-Casseres 1994; Huuskonen 2014). Laajasti tarkasteltuna lähes kaikki yritykset on mahdollista nähdä osana jotakin verkostoa, sillä ne ovat riippuvaisia myös organisaationsa ulkopuolisista resursseista (Huuskonen 2014). Verkoston muodostumisesta ei tutkimuskirjallisuudessa ole yksimielisyyttä. Näkemyksestä riippuen, verkostot voivat muodostua suunnitelmallisesti tai sattumanvaraisesti. Samoin, niiden hallinnalle on useita vaihtoehtoja, joilla

on kullakin omat etunsa ja jotka luovat tiettyjä jännitteitä verkoston sisälle. (Huuskonen 2013; Provan & Kenis 2008)

Eri tyyppisten asukaspalveluiden kysyntää, tarjontaa ja välitystä on tutkittu viime vuosina melko runsaasti. Demografiset muutokset ovat luoneet paineita kehittää uudenlaista asumiseen liittyvää liiketoimintaa (Huuskonen 2013) jo ennen viime vuosina nähtyä etätyön yleisty mistä. Jo yli kymmenen vuotta sitten, enemmän kuin kaksi kolmesta oli tutkimusten perusteella käyttänyt tai halukas käyttämään ulkopuolista apua siivouksen ja remontoinnin osalta. Samalla tutkimukset osoittivat, etteivät vastaajat tienneet riittävästi tarjolla olevista palveluista ja halusivat ostaa ne keskitetysti ”yhdeltä luukulta.” (Varjonen ym. 2005;2007; Kananen & Tyvimaa 2011)

Asukaspalveluiden tarjoaminen isännöinnin kautta on todettu soveliaimmaksi palvelumalliksi useammassa tutkimuksessa (Roth ym. 2012; Henttonen ym. 2014). Ehdotetuissa vaihtoehtoisissa isännöintitoimisto toimisi palveluintegraattorina tai asukaspalvelukoordinaattorina, jolloin se ottaisi vastaan asukkaan palvelutilauksen ja välittäisi sen palvelun tuottajalle. Isännöintitoimisto huolehtisi tällöin palvelun laskutuksesta ja vastaisi palvelun sopimussuhteesta asiakkaan suuntaan. Osan palveluista isännöintitoimisto voisi myös tuottaa itse. Toistaiseksi asukaspalveluiden tarjonta isännöintiyritysten kautta on kuitenkin vielä vähäistä (Huuskonen ym. 2013; Salo 2019; Nieminen 2020) ja tarjonta on hajaantunut useille toimijoille, jotka eivät ole liittyneet alan toimijaverkostoon (Henttonen ym. 2014).

Vaikka asukaspalveluiden tarjoamisesta isännöintitoimistojen kautta Suomessa onkin tehty tutkimusta, isännöintitoimistojen välittämiä asukaspalveluita ei kuitenkaan vielä ole tutkittu yrittämisen tai palveluverkoston johtamisen näkökulmasta. Samoin kattavaa ja sidosryhmät huomioivaa tutkimusta asukaspalveluiden välityksen liiketoimintakonseptista isännöintitoiminnan kautta ei ole löydettävissä. Useat asukaspalveluiden välitykseen liittyvät tutkimukset (Roth ym. 2012; Henttonen ym. 2014) ovat jo noin kymmenen vuotta vanhoja ja sekä asumiseen liittyvät tarpeet että digitalisaation luomat mahdollisuudet ovat kehittyneet aiempien tutkimusten julkaisun jälkeen.

### 1.3 Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen rajaus

Tämän työn tarkoituksena on tarkastella vielä läpimurtoa odottavan asukaspalveluiden välityksen liiketoimintaa ja sen mahdollista yhdistämistä perinteisempään ja murroksessa olevaan isännöinnin liiketoimintaan. Tavoitteena on konstruktivisen tutkimuksen keinoin tuottaa elinkelpoinen liiketoimintakonsepti näiden kahden erilaisen, mutta mielenkiintoisessa elinkaaren vaiheessa olevan liiketoiminnan risteyksestä, jota itselläni olisi mahdollisuus ryhtyä toteuttamaan käytännössä. Tämä toteutetaan akateemisten työkalujen kautta tarkastellen, huomioiden alojen markkinatilanne ja kirjoittajan asema alan ulkopuolelta tulevana toimijana.

Tutkimusongelmana tässä työssä on löytää yritystoiminnan käynnistämistä ja kehittämistä tukevaliiketoimintamalli asukaspalveluiden kysynnän ja tarjonnan yhteensovittamiseksi.

Liiketoimintakonseptin kehittäminen perustuu palveluverkostojen johtamisen, yrittämisen prosessin ja asukaspalveluiden tutkimukseen. Lisäksi taustalla on myös oma mielenkiintoni perustaa alalla toimiva yritys. Asuinpaikkakuntani Lahti toimii tutkimuksen lähtökohtaisena lähimarkkinana, mutta liiketoimintakonseptin potentiaali arvioidaan kaupungista riippumattomasti.

Tutkimusongelman pohjalta voidaan määritellä seuraava päätutkimuskysymys:

*Millaisella liiketoimintakonseptilla olisi mahdollista toteuttaa asukaspalveluiden välitystoimintaa taloyhtiöiden asukkaille Suomessa?*

Päätutkimuskysymys voidaan jakaa seuraaviin alakysymyksiin, joilla siihen on mahdollista vastata:

*Soveltuuko isännöintiyritys asukaspalveluiden välityksen tarjoamiseen?*

*Millaisella palveluntuottajien verkostolla liiketoiminta on mahdollista toteuttaa?*

Tutkimuksesta on rajattu pois erityisryhmille suunnatut sosiaali- ja terveyspalvelut, vaikka ne täyttäisivätkin tietyt asukaspalveluiden määritelmät. Näiden palveluiden kysynnän voidaan nähdä olevan merkittävää Suomessa nykyisin ja kasvavan edelleen tulevaisuudessa

mm. väestön ikääntyessä. Palveluiden tuottaminen vaatii kuitenkin terveydenhoitoalan erityisosaamista ja asettaa siten lisävaatimuksia myös välitystoimintaan, joten niiden sisällyttäminen liiketoimintakonseptiin sen alkuvaiheessa ei ole perusteltua.

Tutkimus on myös rajattu Suomen markkinoiden käsittelyyn. Kansainväliseen näkökulmaan viitataan ohimennen tulevaisuuden kasvupotentiaalin ja ulkomailla toimivien varaupalveluiden yhteydessä, mutta tutkimuskysymysten näkökulmasta tarkastelu on Suomen markkinoissa. Kerrostalojen ja asuntojen omistamisen juridinen rakenne poikkeaa eri maiden välillä, joka vaikuttaa isännöintitoimintaan. Asukaspalveluiden ostamisessa mm. paikallinen kulttuuri ja yhteiskuntarakenne toimivat vahvoina vaikuttimina. Näistä syistä koen perusteltuna keskittyä tutkimuksessa kotimaan markkinaan.

Palveluntuottajien verkoston johtaminen alustatalouden periaatteiden mukaisesti on viime vuosina saavuttanut huomattavaa näkyvyyttä mm. ruoan- ja henkilökuljetuksia tarjoavien yritysten kautta. Tässä tutkimuksessa käsiteltävät verkostot ja sen jäsenet koostuvat kuitenkin lähtökohtaisesti oman alansa osaajista, jotka harjoittavat jo yritystoimintaa myös tutkimuksen kohteena olevan välityspalvelun ulkopuolella eikä se siten ole täysin vertailukelpoinen nykyisten alustatalouden palveluyritysten kanssa. Lisäksi alustatalouden lainsäädännön voidaan olettaa kehittyvän lähitulevaisuudessa, joten nykyiseen säännöstöön nojaaminen uutta liiketoimintaa tutkittaessa ei liene järkevää.

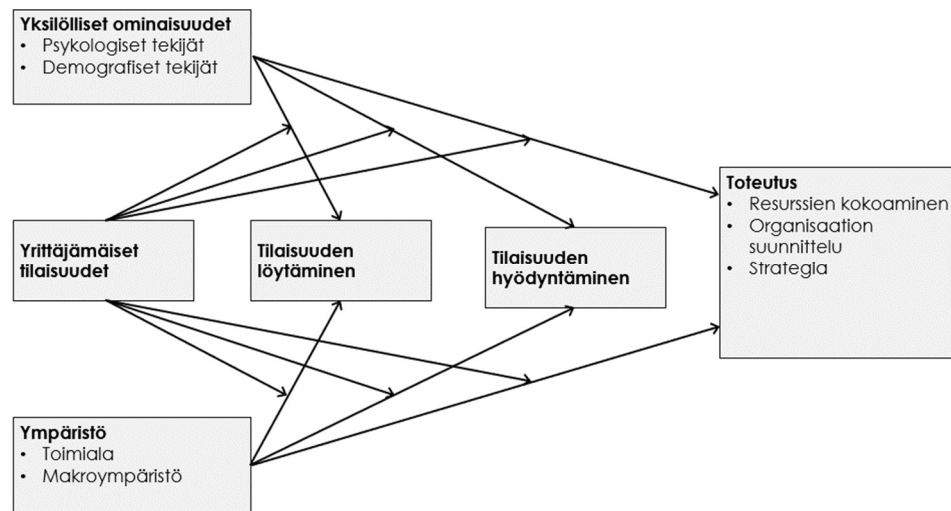
Seuraavaksi käsitelen tutkimusraportissa aiheen tutkimuskirjallisuutta yrittämisen prosessin, palveluverkostojen hallinnan ja asukaspalveluiden osalta. Tämän jälkeen paneudun tutkimuksen metodologiaan erityisesti konstruktiiivisen tutkimuksen näkökulmasta. Tutkimuksen empiirisessä osuudessa esittelen ensin vahvasti aiempaan tutkimukseen perustuvan konstruktion, jota sen jälkeen testaan kerätyn aineiston perusteella. Tehdyn analyysin pohjalta esittelen kaksi vaihtoehtoista strategiaa testatun konstruktion pohjalta rakennettavaksi liiketoimintakonseptiksi. Tutkimusraportin johtopäätöksissä vastaan tutkimuskysymyksiin ja pohdin konstruktion ja siihen liittyvän yrittämisen prosessin yhteyksiä aiempaan tutkimukseen. Tutkimusraportin lopussa yhteenvedossa arvioin tutkimuksen onnistumista ja esitän aiheita jatkotutkimukselle.

## 2 Yrittämisen prosessi

Yrittäjiä on historian saatossa kuvattu monella tavalla. Kuten Bridge ym. (2003, 32–33) kirjoittaa, viitaten Cantillonin jo 1700-luvulla antamaan kuvaukseen, yrittäjä on henkilö, jolla on uskallusta ennakoita tulevaisuutta ja toimia ympäristössä, jossa kustannukset voivat olla tiedossa, mutta tuotot ovat epävarmoja. Schumpeter (1949) puolestaan korostaa yrittäjän kykyä luoda arvoa itselleen ja muille innovaatioiden avulla ja Kirzner (1973) yrittäjän valppautta havaita tilaisuudet arvon luomiselle. Yrittäjyyttä puolestaan voidaan vähintäänkin sen alkuvaiheessa kuvata prosessina, jossa yrittäjä havaitsee tilaisuuden, tekee päätöksen hyödyntää sitä uudella tavalla, arvoa luovalla ja vaikeasti kopioitavalla tavalla. Tämän jälkeen hän organisoii siihen tarvitsemansa resurssit ja suorittaa toimenpiteet yritystoiminnan rakentamiseksi (Ghezzi 2019).

Shane (2003, 4) määrittelee yrittäjyyden tilaisuuksien löytämiseksi, arvioinniksi ja hyödyntämiseksi, joiden seurauksena on uusien organisointiponnistelujen kautta mahdollista luoda uusia tuotteita ja palveluita, tapoja organisoida, markkinoita, prosesseja ja raaka-aineita. Harper (2003, 3) puolestaan kiteyttää omassa määritelmässään yrittäjyyden tilaisuuksien löytämisen ja hyödyntämisen prosessiksi, painottaen samalla yrittäjän valppautta havaita taloudellisista epätasapainotilanteista kumpuavat tilaisuudet ja nähdä niissä hyödyntämättömiä mahdollisuuksia molemminpuolisesti hyödylliselle vaihdannalle.

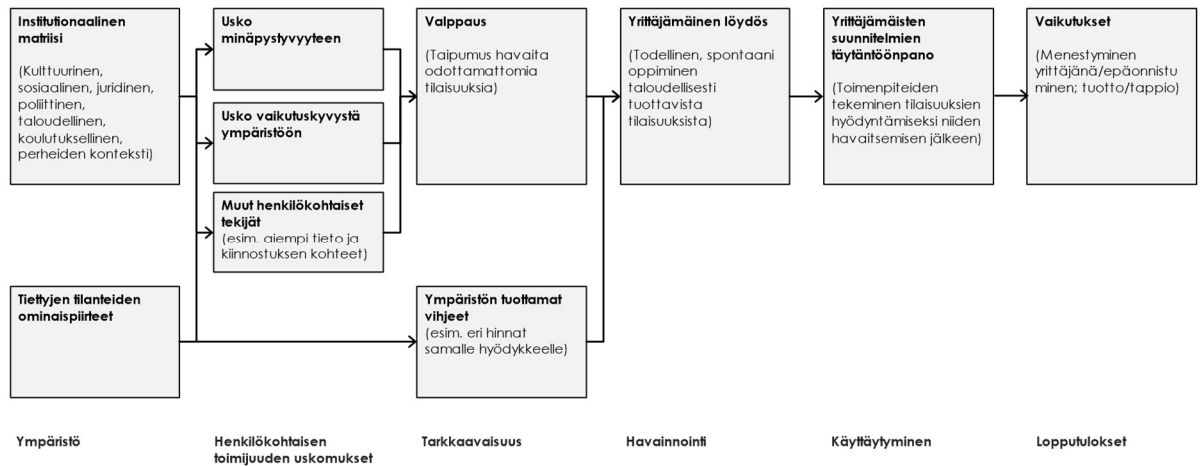
Määrittelynsä perusteella Shane (2003, 11) on jakanut yrittäjyyden prosessin neljään päävaiheeseen, jotka on esitetty alla kuvassa 1. Jako on yksinkertaistettu eikä prosessi useinkaan etene lineaarisesti eteenpäin. Esimerkiksi Garnsey (1998) kuvaa yrityksen kasvumallinsa yhteydessä prosessia iteratiiviseksi yrittäjän liikkeessä usein edes takaisin erityisesti prosessin ensimmäisten vaiheiden välillä, jotka hänen mallissaan ovat resurssien hankinta ja niiden hyödyntäminen. Myös useat yrittäjän alkuvaiheiden lähestymistapaa kuvaavat menetelmät, kuten “*design thinking*”, “*the lean start-up methodology*” ja “*effectuation*” painottavat yrittäjyyden prosessin iteratiivista luonnetta (Mansoori & Lackéus 2020). Yksinkertaistetusta luonteestaan huolimatta Shanen (2003, 11) malli kuvaa selkeästi erityisesti yrittäjyyden alkuvaiheita ottaen huomioon sekä yrittäjän henkilökohtaiset ominaisuudet että ympäristön vaikutuksen.



Kuva 1 - Yrittäjyyden prosessi (Shane 2003, 11)

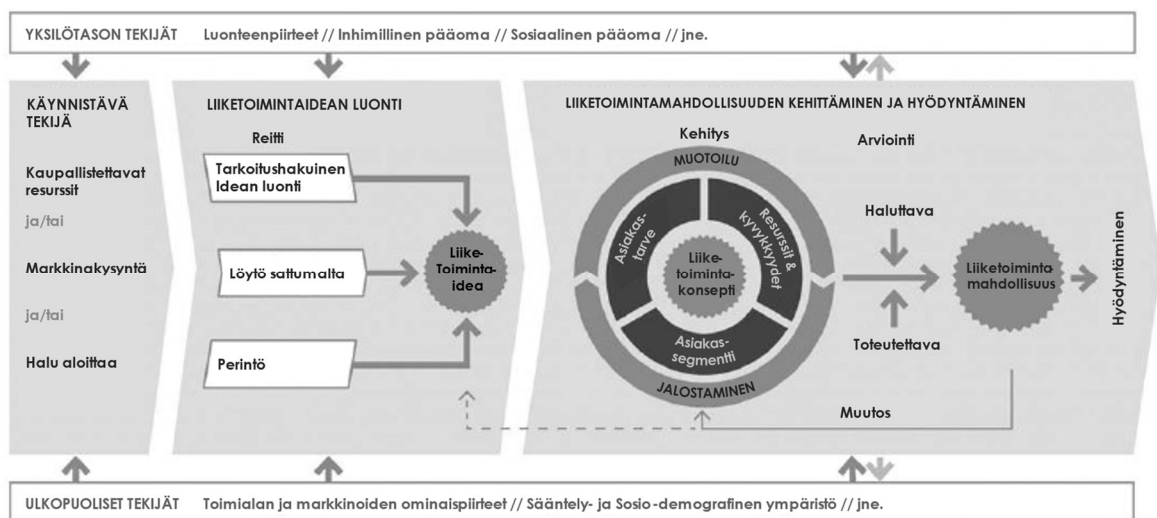
Yrittäjyyden ymmärtämiseksi ja selittämiseksi on tarkasteltava yrittäjämäisen henkilön ja potentiaalisesti arvokkaan tilaisuuden kohtaamispistettä. Tilaisuudet on havaittava ja hyödynnettävä yritystoiminnan käynnistämiseksi ja kunkin ihmisen yksilölliset luonteenpiirteet vaikuttavat näihin molempiin. Talouden ollessa jatkuvassa muutoksessa, eri ominaisuuksia, tietoja ja kokemuksia omaavat yksilöt voivat löytää ja hyödyntää tilaisuuksia ja luoda arvoa yhdistämällä resursseja uusilla tavoin. Yrittäjyyden voidaan sanoa siten tapahtuvan tilaisuuden ja yksilön kohdatessa. (Venkataraman 1997; Shane 2003,10)

Harperin (2003, 52) prosessimalli (kuva 2 alla) muistuttaa Shanen (2003, 11) mallia. Yksilöllisten ominaisuuksien lisäksi myös institutionaaliset tekijät ovat molemmissa malleissa vahvoina vaikuttimina jo yrittämisen prosessin alkuvaiheessa. Harper (2003) korostaa Shanea (2003) enemmän valppauden vaikutusta ja tilannesidonnaisia tekijöitä tilaisuuksien havaitsemisessa. Shane (2003) puolestaan painottaa hieman Harperia (2003) enemmän yrittäjän eksplisiittistä päätöksentekoa havaitun tilaisuuden hyödyntämisessä. Samoin Shane (2003) alleviivaa toimeenpanovaiheen moninaisuutta sisällyttäen siihen resurssien kokoamisen, organisaation suunnittelun ja strategian valinnan.



Kuva 2 - Minäpystyvyyden, valppauden ja tilaisuuksien havaitsemisen yhteys (Harper 2003, 52)

Vogel (2017) on luonut yrittäjyyden alkuvaiheen prosessimallinsa lukuisten aiempien tutkimusten pohjalta (kuva 3 alla) keskittyen liiketoiminnan idean kehittämiseen hyödynnettäväksi tilaisuudeksi. Vogel (2017) korostaa Shanen (2003, 11) ja Harperin (2003, 52) mallia enemmän prosessin dynaamista ja iteratiivista luonnetta. Malli jakautuu kolmeen päävaiheeseen, joista jokaiseen vaikuttavat myös yrittäjän yksilölliset- ja hänestä riippumattomat ulkopuoliset tekijät. Yksilöllisiä tekijöitä ovat mm. luonne, kyvyt ja sosiaalinen pääoma. Ulkoisia tekijöitä puolestaan alan ja markkinan luonne sekä yhteiskunnalliset tekijät, kuten sosiaalinen-, demografinen- ja sääntely-ympäristö.



Kuva 3 - Yrittäjyyden alkuvaiheen dynaaminen malli (Vogel 2017)



Prosessin ensimmäinen vaihe on käynnistys, jossa laukaisevana tekijänä voi olla yrittäjän kaupallistamiseen soveltuvat resurssit, markkinoilla tunnistettu tarve tai henkilön halu ryhtyä yrittäjäksi. Toisessa vaiheessa yrittäjä kehittää alustavan liikeideansa, josta myöhemmin muodostuu hieman valmiimpi liiketoimintakonsepti. Alustavaan liikeideaan voi Vogel (2017) mukaan johtaa kolme reittiä: tarkoitushakuinen idean kehittäminen, sattumanvarainen idean havaitseminen tai oman idean kehittäminen muiden aiempien ideoiden pohjalta. Mallin kolmas päävaihe koostuu idean iteratiivisesta jatkokehittämisestä konseptiksi mm. markkinatiedon keräämisen, testauksen ja muokkauksen kautta. Kun konsepti on todettu toteutuskelpoiseksi ja asiakkailleen haluttavaksi, Vogel (2017) kutsuu sitä tilaisuudeksi, jota yrittäjä voi hyödyntää liiketoiminnassa.

Kaikki kolme mallia ovat hyödyllisiä kuvaamaan yrittämisen prosessia havainnollisesti eri vaiheiden kautta. Niissä korostuvat hieman eri näkökulmat ja prosessin vaiheet, jolloin useamman mallin tarkastelu voi antaa laajemman näkökulman yrittämisen alkuvaiheiden analysointiin. Shanen (2003, 11) mallin ollessa käsitellyistä kaikkein lineaarisin ja siten hyvin tarkoitukseen soveltuva, loppuosa tästä luvusta on jäsenneily sen mukaan, tarvittaessa huomioden Harperin (2003) ja Vogel (2017) mukaiset näkökulmat.

## 2.1 Yrittäjämäinen tilaisuus

Shanen (2003, 11) mallissa yrittäjyyden prosessin ensimmäinen vaihe on tilaisuus, jonka olemassaolo yrittäjän on havaittava. Hän määrittelee yrittäjämäisen tilaisuuden tilanteeksi, jossa henkilön on mahdollista yhdistää uusia keinoja ja päämääriä resurssien hyödyntämiseen, niin että hän uskoo sen tuottavan voittoa. Tämä eroaa pelkästä vanhojen toimintamallien optimoinnista, sillä yrittäjän on määritelmän mukaan löydettävä joko uusia keinoja, päämääriä tai niiden yhdistelmiä testattavaksi markkinoilla (Shane & Venkataraman 2000; Eckhardt & Shane 2003).

Näkökulmia yrittäjämäisten tilaisuuksien luonteesta esiintyy tutkimuksissa kahta päätyyppiä. Näistä kirzneriläinen näkemys (Kirzner 1973) pohjautuu tilaisuuden havaitsemiseen (Alvarez & Barney 2007) ja painottaa tilaisuuden olemassaoloa yrittäjästä riippumatta. Tilaisuuden olemassaoloon riittää henkilön muista poikkeava pääsy informaatioon. Ihmisillä on toisistaan poikkeavia päätöksenteon malleja ja heidän toteuttaessaan niitä, syntyy virheitä. Tästä seuraa, että tilaisuuksia on olemassa siellä, missä eri ihmisten on mahdollista

ostaa ja myydä resursseja voitolla (Shane & Venkataraman 2000). Yksinkertainen esimerkki tällaisesta tilaisuudesta on vähittäiskauppa, jossa yrittäjä myy tuotteita uudella markkinalla itse maksamaansa korkeammalla hinnalla havaittuaan tuotteille kysyntää.

Harper (2003, 28) mukailee Kirznerin näkemyksiä painottaen yrittäjämäistä valppautta tilaisuuksien tunnistamisessa. Hän erottaa yrittäjämäisen valppauden tavanomaisista taloudellisista optimointipäätöksistä ja määrittelee valppauden suunnittelemattomaksi tuottomahdollisuuksien löytämiseksi ilman tiedostettua tiedonhakua. Siinä missä optimointipäätöksissä rajoitutaan Harperin (2003, 7) mukaan annettuihin keinoihin ja päämääriin, yrittäjämäisessä valppaudessa löydetään sekä uusia keinoja että päämääriä. Yrittäjyydellä voi olla myös taloudellisesti itseään ylläpitävä voima. Kunkin yrittäjämäisen tilaisuuden löytämisen seurauksena syntyy myös tahattomia seurauksia, kuten uusia teknologioita tai muutoksia asiakkaiden tottumuksissa, jotka voivat luoda uusia tuotteita, palveluita tai markkinoita (Harper 2003, 2).

Schumpeterilainen näkemys (Schumpeter, 1949) puolestaan korostaa uuden informaation merkitystä selitettäessä tilaisuuksia yrittämiselle (Shane 2003, 20) ja pohjautuu ajatukseen yrittäjästä, joka luo tilaisuuden olemassa olevan tilaisuuden havaitsemisen sijaan (Alvarez & Barney 2007). Tämän mukaan tilaisuudet pikemminkin luodaan kuin löydetään. Esimerkiksi teknologisten muutosten, poliittisten muutosten, regulaation, taloudellisten- ja sosiaalisten trendien luodessa uutta informaatiota, yrittäjälle avautuu tilaisuuksia yhdistää resursseja uudella tavalla lisäarvon tuottamiseksi. Näkemys korostaa yrittäjän luovaa innovaatiota uusien toimintamallien ja päämäärien yhdistämisessä (Shane 2003, 20).

Siinä missä kirzneriläiset tilaisuudet ovat luonteeltaan pikemminkin jo olemassa olevia toimintatapoja vahvistavia, schumpeteriläiset tilaisuudet ovat disruptiivisia, harvinaisia ja siten keskimäärin taloudellisesti arvokkaampia (Shane 2003, 20–22). Vaikka näkemykset tilaisuuksien luonteesta kirzneriläisiin ja schumpeteriläisiin jakavatkin tutkijoita, on viime vuosikymmeninä yleistynyt myös käsitys, jonka mukaan markkinoilla on olemassa kumpiakin yhtä aikaa, joskin niiden luonne eroaa toisistaan saanut suosiota (Shane & Venkataraman 2000).

Alvarez & Barney (2007) lisäävät yrittäjämäisen tilaisuuteen päätöksenteon kontekstin ulottuvuuden. He käsittelevät yrittäjämäisiä tilaisuuksia löytämisen ja luomisen teorioiden kautta, jotka pohjautuvat pitkälti Kirznerin (1973) ja Schumpeterin (1949) määritelmiin.

Tilaisuuksia löydettyä, päätöksen konteksti perustuu riskin ottamiselle, sillä yrittäjällä on mahdollisuus etukäteen kerätä informaatiota ja arvioida eri vaihtoehtojen lopputulemia ja niiden todennäköisyyksiä. Tilaisuuksia luotaessa päätöksenteon konteksti sen sijaan perustuu puolestaan epävarmuudelle, koska vastaavaa informaatiota ei ole mahdollista kerätä eikä eri vaihtoehtojen arviointi ole siten samalla tavoin mahdollista.

Yrittäjämäisten tilaisuuksien lähteitä puolestaan voi Druckerin (1985, 35) mukaan olla kolme päätyyppiä. Ensimmäisenä on lähinnä yrityksen sisällä tai tietyllä alalla toimiville näkyvät tilaisuudet, jotka ovat seurausta kyseisen markkinan tehottomuudesta, tiedon epäsymmetriasta toimijoiden välillä tai teknologisista rajoitteista. Ne ovat jo tapahtuneiden tai helposti toteutettavien muutosten indikaattoreita. Tästä voitaisiin päätellä, että ne muistuttavat luonteeltaan enimmäkseen kirzneriläisiä tilaisuuksia. Toisena päätyyppinä luokittelussa ovat yrityksen ja alan ulkopuolelta tulevat ja niiden hallinnan ulkopuolella olevat muutokset, kuten demografiset, sosiaaliset, poliittiset ja taloudelliset tekijät. Näistä piirteistä voitaisiin päätellä niiden luonteen muistuttavan schumpeterilaisia tilaisuuksia. Kolmantena pääluokkana ovat myös schumpeterilaisia tilaisuuksia muistuttavat, uutta tietämystä luovat löydöt ja keksinnöt. (Drucker 1985; Venkataraman 1997). Druckerin (1985) näkemys yrittäjämäisten tilaisuuksien lähteeksi sopii täydentämään myös Vogel (2017) mallia. Vogel (2017) käsittelee mallissaan prosessinäkökulmaa, jossa aloittamiseen johtavina tekijöinä ovat ideoiden lähteet, ja reitteinä mahdolliset tavat kehittää ajatus ideaksi. Druckerin (1985) näkökulma korostaa puolestaan puhtaammin lähteitä, joista tilaisuudet kumpuavat.

## 2.2 Tilaisuuden löytäminen

Toisena vaiheena Shanen (2003, 11) mallissa on tilaisuuden löytäminen. Löytämisen prosessi kuvaa kuinka yksilöt, toimiessaan yrityksen sisällä tai itsenäisesti, havaitsevat aiemmin tietoisuuden ulkopuolella olleita toimintamalleja (Eckhardt & Shane, 2003). Talousteorian mukaan hintamekanismi tuottaa ihmisille tarpeellisen tiedon resurssien allokointiin. Tiivistetysti tämän voi tulkita niin, että resurssien allokointipäätökset ovat matemaattista optimointia. Shanen (2003, 36–38) mukaan yrittäjyydessä tilanne on kuitenkin toinen, ja hintamekanismin rajoitukset mahdollistavat yrittäjämäisten tilaisuuksien havaitsemisen.

Hintamekanismilla on kolme merkittävää rajoitetta, jotka pakottavat yrittäjät käyttämään omaa harkintaansa arvioidessaan yrittäjämäisen tilaisuuden olemassaoloa. Ensimmäisenä,

hinta ei kerro kaikkea tarpeellista tietoa, jota tarvitaan markkinoiden palvelemiseksi. Esimerkiksi kustannuksia ei varmuudella tiedetä etukäteen. Toisena, hinta ei välitä tietoa tuottaessa tuotetta tai palvelua, jota ei vielä ole olemassa. Kolmantena, hinta ei kerro kuinka kilpailijat tulevat reagoimaan yrittäjän markkinoille tuloon. (Shane 2003, 36–38) Näiden lisäksi voitaisiin myös ajatella, että neljäs rajoite on hintamekanismin mahdollisuus tuottaa tietoa kysynnästä, varsinkin schumpeterilaisten tilaisuuksien kohdalla. Niiden ollessa innovatiivisia ja disruptiivisia (Shane 2003, 21), yrittäjän olisi hankalaa arvioida kuinka hänen tuotteensa tai palvelunsa otetaan markkinoilla vastaan. Tämä puolestaan saattaa johtaa iteratiiviseen prosessiin markkinoille menossa (Garnsey 1998; Mansoori & Lackéus 2020).

Edellä mainituista hintamekanismin rajoituksista seuraa, että yrittäjän ei ole mahdollista tehdä päätöksiään perustuen ainoastaan matemaattiseen optimointiin. Sen sijaan, hän tekee päätöksensä epävarmuuden vallitessa, uskoen että hänen tarjoamansa tuotteen tai palvelun arvo on suurempi kuin sen siihen vaadittavien resurssien hankkiminen ja muokkaaminen. Kun yrittäjä arvioi, että nykyiset hinnat eivät kuvasta tuotteiden tai palveluiden arvoa ja on mahdollista tuottaa parempi vaihtoehto, hän yhdistää resursseja uusien keinoin, päämäärin tai näiden yhdistelmällä. (Shane 2003, 40–42)

Harperin (2003, 36–37) mukaan tilaisuudet havaitaan yrittäjämäisen valppauden ansiosta. Mitä enemmän henkilö uskoo omien toimiansa olevan yhteydessä häneen kohdistuviin taloudellisiin vaikutuksiin ja mitä vahvempi hänen uskonsa on kykyihinsä toteuttaa tarpeelliset toimenpiteet, sitä korkeammalla tasolla ja pysyvämpi on hänen valppautensa. Toisaalta pelkkä valppaus ei Fietin (2007) mukaan johda yrittäjän kannalta parhaaseen lopputulokseen. Prosessoitavaa informaatiota on yrittäjälle liikaa, jotta hänen olisi mahdollista perehtyä kaikkiin asioihin vaaditulla perinpohjaisuudella. Yleisen valppauden sijaan hän korostaakin aktiivisen tiedonhaun rajoittamista tietolähteisiin ja aiheisiin, joista yrittäjällä on entuudestaan kokemusta ja tietoa olemassa.

### 2.3 Tilaisuuden hyödyntäminen

Yrittämisen prosessin kolmas vaihe Shanen (2003, 11) mallissa on päätös tilaisuuden hyödyntämisestä. Kun tilaisuus on havaittu, yrittäjän tulee tehdä aktiivinen päätös toimia, ja pyrkiä hyödyntämään tilaisuus, jotta hänellä on mahdollisuus saada tavoitellut hyödyt itselleen. Yleisesti tarkasteltuna, yrittäjä vertaa päätöksessään tilaisuuden hyödyntämisestä

mahdollisesti koituvaa rahallista ja henkistä arvoa toimintaan sitoutumisesta aiheutuviin kustannuksiin (Shane 2003, 62–63). Yrittäjän arvio tilaisuuden arvosta koostuu yrittäjän yksilöllisistä- ja ympäristötekijöistä. Yksilölliset tekijät Shane (2003, 62–63) jakaa psykologisiin ja muihin yksilöllisiin tekijöihin. Ympäristötekijät puolestaan voidaan jakaa tilaisuuden ominaisuuksiin, toimialakohtaisiin tekijöihin ja institutionaaliseen ympäristöön, kuten kuvassa 4 alla on havainnollistettu. Tilaisuuden ominaisuudet ovat kullekin tilaisuudelle erityisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat yrittäjän arvioon sen yrittäjälle tuottamasta arvosta ja siten houkuttelevuudesta. Muita yksilöllisiä ja ympäristötekijöitä käsitellään tarkemmin alla.



Kuva 4 - Tilaisuuden koettuun arvoon vaikuttavat tekijät (Shane 2003, muokattu)

### 2.3.1 Yksilölliset tekijät

Yksilöllisissä tekijöissä yrittäjä vertaa tilaisuuden onnistumisen hyötyä hänen omiin vaihtoehtokustannuksiinsa (Amit ym. 1995). Toimintaan ryhtyäkseen hänen on uskottava, että siitä seuraava hyöty ylittää kaiken sen mistä hänen pitää päätöksen seurauksena luopua (Venkataraman, 1997). Vaihtoehtokustannusten ollessa korkeat, kuten tapauksessa, jossa henkilöllä on entuudestaan korkea tulotaso, todennäköisyys tilaisuuden hyödyntämiseen laskee (Shane 2003, 62–63). Sama pätee myös päinvastaisessa tilanteessa. Jos vaihtoehtokustannukset ovat matalat tai vaihtoehtoja ei ole, toimii se kannustimena tilaisuuden hyödyntämiselle (Amit ym. 1995). Toisaalta Shane (2003, 67) mainitsee myös esimerkiksi työelämässä olevan puolison tuoman taloudellisen puskurin lisäävän todennäköisyyttä tilaisuuden hyödyntämiseen, sillä yrittäjä on paremmassa asemassa kohtaamaan yrittämiseen liittyvän epävarmuuden.

Psykologiset tekijät voidaan Shanen (2003, 96–108) mukaan jakaa edelleen kolmeen luokkaan. Näistä ensimmäinen, luonteenpiirteet ja motiivit, sisältää tekijöitä, jotka pysyvät jokseenkin muuttumattomina yli ajan. Henkilön kunnianhimo, riskinsietokyky, itsenäisyys ja ulospäin suuntautunut luonne kasvattavat todennäköisyyttä toimia tilaisuuden hyödyntämiseksi, siinä missä halu miellyttää muita laskee sitä. Toisena luokkana Shane (2003, 108–

112) mainitsee henkilön käsityksen itsestään. Myös tämä pysyy melko muuttumattomina läpi henkilön elämän. Kuten yrittäjämäisen valppauden tapauksessa, henkilön positiivinen käsitys minäpystyvyydestään ja vaikutuskyvystään ympäristöönsä lisäävät todennäköisyyttä havaita tilaisuus (Harper 2003, 37) ja toimia sen hyödyntämiseksi (Shane 2003, 108–112). Kolmantena luokkana ovat yksilön kognitiiviset ominaisuudet, jotka saattavat muuttua elämän varrella paljonkin. Näistä ylikorostunut itseluottamus, taipumus intuitiiviseen päätöksentekoon ja johtopäätösten tekoon pienestäkin määrästä dataa, nostavat todennäköisyyttä toimia. (Shane 2003, 112–116)

Muissa yksilöllisissä tekijöissä korostuvat yrittäjän tiedot ja taidot, jotka mahdollistavat tilaisuuden paremman hyödyntämisen lisäämällä onnistumisesta koituvaa arvoa. Henkilön koulutus, työelämän kokemus ja vanhempien tausta yrittäjänä lisäävät yrittämisessä hyödyllisiä tietoja ja taitoja lisäten todennäköisyyttä toimia tilaisuuden hyödyntämiseksi. Yrittäjän hyvä sosiaalinen asema vaikuttaa myös positiivisesti todennäköisyyteen tilaisuuden hyödyntämiseen. Korkean sosiaalisen statuksen yksilöt ovat paremmassa asemassa vakuuttamaan muut ihmiset tilaisuuden hyödyllisyydestä ja suuri määrä sosiaalisia kontakteja lisää yrittäjän hyödynnettävissä olevaa informaatiota. (Shane 2003, 94–95)

Henkilön iän suhde yrittämisen todennäköisyyteen ei Shanen mukaan (2003, 89) sen sijaan ole lineaarinen. Nuoret ovat vielä elämänvaiheessa, jossa he kartuttavat jatkuvasti tietomääräänsä ja kokemustaan. Vanhemmat henkilöt puolestaan karttavat riskiä nuorempia enemmän, joka nostaa heidän vaihtoehtokustannustaan ja siten laskee tilaisuuden hyödyntämisen todennäköisyyttä. Todennäköisimmät tilaisuuksien hyödyntäjät ovatkin iältään nuorien ja vanhojen välissä. Zhang & Acsin (2018) myöhempi tutkimus on tarkentanut iän ja yrittäjyyden suhdetta. Se osaltaan vahvistaa Shanen (2003, 89) näkemyksen käänteisen U-käyrän muotoisesta yrittämisen todennäköisyydestä iän suhteen. Samalla Zhang & Acs (2018) kuitenkin toteavat yrittäjän sukupolven vaikuttava yrittämisen todennäköisyyteen niin, että esimerkiksi ns. millenniaaleihin lukeutuvat henkilöt ryhtyvät yrittäjiksi todennäköisimmin hyvin nuorena.

### 2.3.2 Ympäristötekijät

Tilaisuuden houkuttelevuuteen vaikuttavista ympäristötekijöistä toimialakohtaiset tekijät vaikuttavat mm. yrittäjän toiminnan onnistumiseen ja sen seurauksena saavutettuihin

tuloihin. Tekijät voidaan jakaa viiteen eri ryhmään alla olevan kuvan 5 mukaisesti: tietotekijät, kysyntätekijät, toimialan elinkaari ja rakenne sekä yrittäjän mahdollisuus saada tuottamansa arvonnisa itselleen. (Shane 2003, 118–121)

- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tietoedellytykset               <ul style="list-style-type: none"> <li>- T&amp;K intensiivisyys</li> <li>- Innovoivien yksiköiden koko</li> <li>- Toimialan epävarmuus</li> </ul> </li> <li>• Kysyntäedellytykset               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Markkinan koko</li> <li>- Markkinan kasvuvauhti</li> <li>- Markkinan segmentaatio</li> </ul> </li> <li>• Toimialan elinkaari               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Toimialan ikä</li> <li>- Hallitseva tekniikka</li> <li>- Yritysten määrä</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Omistusoikeuden suojelu               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Panttien vahvuus</li> <li>- Täydentävien resurssien merkitys</li> </ul> </li> <li>• Toimialan rakenne               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kannattavuus</li> <li>- Pääomaintensiivisyys</li> <li>- Mainontaintensiivisyys</li> <li>- Toimialan keskittyneisyys</li> <li>- Yritysten keskikoko</li> </ul> </li> </ul> |
|---|--|

Kuva 5 - Tilaisuuden hyödyntämiseen vaikuttavat toimialakohtaiset tekijät  
(Shane 2003, 121)

Tietotekijät kuvaavat, miten ihmiset keräävät tietoa tuotannosta, tuotteista tai palveluista toimialalla. Näistä nopeasti kehittyvä toimiala tai suuri tuotekehityksen määrä parantaa mahdollisuuksia uusille yrityksille, sillä se toimii samalla tilaisuuksien lähteenä. Samoin mahdollisuus tilaisuuksien hyödyntämiselle on parempi silloin, kun uusien innovaatioiden lähde on olemassa olevien arvoketjujen ulkopuolella, kuten yliopistoissa tai julkisissa tutkimuslaitoksissa. Innovaatioita tuottavat tällöin pienemmät yksiköt, suurien skaalaeduilla toimivien yritysten sijaan. (Shane 2003, 121–124)

Kysyntätekijät luovat vaihtelua markkinaan, muuttaen kuluttajien tottumuksia, asenteita ja kulttuuria. Tämän seurauksena uusille yrityksille tarjoutuu mahdollisuuksia vastata muuttuneen ympäristön kysyntään (Schumpeter 1949; Kirzner 1997). Kysynnän ollessa suurta tai jopa ylittävän tarjonnan sekä tilanteissa, joissa markkina itsessään on suuri tai kasvussa, on tilaisuuksia uusille yrityksille hyvin tarjolla. Samoin vahvasti segmentoitunut markkina luo etua uusille yrityksille, niiden ollessa usein ketterämpiä hyödyntämään esiin tulevat tilaisuudet kuin etabloituneet organisaatiot. (Shane 2003, 124–128).

Toimialan ikä ja sen elinkaaren vaihe vaikuttavat myös tilaisuuksien hyödynnettävyyteen (Shane 2003, 129). Nuorempien toimialojen ollessa usein voimakkaammassa kasvussa, tarjoavat ne enemmän mahdollisuuksia uusille tilaisuuksille (Shane 2003, 129–130). Lisäksi

kysyntää ei välttämättä vielä ole täytetty jo olemassa olevien yritysten kautta, toisin kuin kypsemillä toimialoilla (Geroski, 1995). Nuoremmat yritykset eivät välttämättä ole myöskään ehtineet rakentaa itselleen suojaa pidemmän kokemuksen myötä syntyneistä tehokkuuseduista (Malerba & Orsenigo, 2000). Myöhemmissä elinkaaren vaiheissa toimialalla todennäköisesti muodostuu hallitseva toimintamali tai tekniikka (Shane 2003, 130–131), joka rajoittaa tapoja tulla markkinoille. Elinkaaren aiemmissa vaiheissa uudella yrityksellä saattaa sen sijaan olla mahdollisuus vaikuttaa hallitsevan toimintamallin muodostumiseen (Murmann & Tushman, 2001), joka edesauttaa mahdollisuuksia yritykselle tulla markkinoille. Vakiintuneen tekniikan tai toimintamallin muodostuttua, on yrityksillä pienempi riski investoida tehokkaaseen tuotantoon, jonka jälkeen markkinoille tulo on uusille yrityksille yhä vaikeampaa (Geroski 1995).

Yritysten määrä toimialalla riippuu usein toimialan elinkaaren vaiheesta ja vaikuttaa epälineaarisesti mahdollisuuksiin hyödyntää uusia tilaisuuksia markkinalla. Optimaalinen kohta uudelle yritykselle on täysin uuden ja jo vakiintuneen elinkaaren vaiheiden välissä (Shane 2003, 132). Toimialan ollessa nuori ja yritysten määrä kasvussa, markkinoille tulo helpottuu ajan kuluessa, sillä sekä yrittäjät että sidosryhmät kokevat riskin pienempänä ja saavat informaatiota sekä referenssejä alalla jo olevista yrityksistä arvioidessaan uuden yrityksen mahdollisuuksia (Shane 2003, 132; Aldrich 2006, 285). Kasvava määrä yrityksiä alalla myös lisää siteitä niiden välillä, joka puolestaan lisää oppimista ja johon siten välittyy enemmän informaatiota uusista tilaisuuksista (Shane 2003, 132; Aldrich 2006, 211; Uzzi 1997). Toisaalta hyvin suuri määrä yrityksiä toimialalla luo kilpailua rajallisista resursseista ja madaltaa uusien tilaisuuksien houkuttelevuutta (Shane 2003, 132).

Toimialan piirteet, jotka vaikuttavat yrittäjän mahdollisuuksiin saada tuottamansa arvonnisä itselleen sisältävät patenttien sitovuuden ja sen kuinka tärkeitä pääomaintensiiviset tukitoiminnot ovat menestymisen kannalta (Shane 2003, 136–138). Patenttien ollessa alalla vahvasti sitovia, luo se parempia mahdollisuuksia uusille yrittäjille hyödyntää tilaisuuksia, sillä heillä on lain suoja innovatiivisille ratkaisuilleen. Pääomaintensiivisiä tukitoimintoja puolestaan voivat olla esimerkiksi tuotanto ja markkinointi. Näiden ollessa tärkeitä menestymisen kannalta, on tilaisuuksien hyödyntäminen vaikeampaa ja uusia yrittäjiä vähemmän (Shane 2003, 137; Anton & Yao 1995)

Toimialan rakenne vaikuttaa myös oleellisesti mahdollisuuksiin hyödyntää uusia tilaisuuksia. Yritysten keskikoko on pienempi aloilla, joilla on keskimäärin korkea kannattavuus tai



jossa markkinat ovat pirstaloituneet. Tällöin uusilla yrittäjillä on paremmat mahdollisuudet onnistua ja yritysten määrä siten suurempi. Päinvastaiseen suuntaan vaikuttavat alan pääomaintensiivisyys, tarvittavien resurssien korkea hinta ja brändin suuri merkitys. (Shane 2003, 138–143)

Institutionaalinen ympäristö muodostaa säännöt ja kannustimet sekä määrittelee hyväksyttävät toimintatavat yritysten toiminnalle. Se voidaan Shanen (2003, 147) mukaan jakaa kolmeen kategoriaan. Näistä ensimmäinen, taloudellinen ympäristö sisältää ympäristön piirteet taloudellisesta hyvinvoinnista ja vakaudesta, pääomien saatavuudesta sekä verotuksesta. Ympäristössä, jossa taloudellinen hyvinvointi on korkealla tasolla ja pääomia saatavilla, suhtaudutaan yrittäjyyteen positiivisemmin ja yrittäjällä on paremmat mahdollisuudet omaehtoiseen tai ulkopuoliseen rahoitukseen yritystoiminnan mahdollistamiseksi (Shane 2003, 147–148). Samoin yrittäjän arvio toimintaympäristön taloudellisesta vakaudesta luo varmuutta sitoutua yritystoimintaan. Inflaation ollessa korkea tai taloudellinen ympäristön vaikuttaessa epävakaalta, madaltuu yrittäjän halu investoida yritystoimintaansa (Shane 2003, 149). Myös korkean verotuksen vaikutus toimii tilaisuuksien hyödyntämistä madaltavana tekijänä, pienentäen koetun lisätyön ja tilaisuuden arvoa (Kirzner 2000, 69; Harper 2003, 54).

Toisena institutionaalisen ympäristön osatekijänä Shane (2003, 154) mainitsee poliittisen ympäristön, joka määrittelee yhteiskunnan juridisen ympäristön ja vaikuttaa yrittäjän käsitykseen yritystoiminnan riskeistä ja tuotoista (Harper 2003, 54; 58)<sup>1</sup>. Poliittinen vapaus mahdollistaa vapaan tiedonvaihdon ja lisää yrittäjän uskoa siihen, että hän pystyy toiminnallaan vaikuttamaan ympäristöönsä, edesauttaen uusien tilaisuuksien havaitsemista ja hyödyntämistä (Harper 2003, 62). Osana poliittista ympäristöä, vahvat omistusoikeudet luovat edellytykset markkinoiden toiminnalle ja lisäävät yrittäjän todennäköisyyttä hyödyntää havaitsemansa tilaisuus (Kirzner 2000, 83). Ne lisäävät luottamusta siihen, että yrittäjä saa pitää onnistumisensa tuotot itsellään ja että säännöstö pysyy samanlaisena myös jatkossa (Shane 2003, 155). Vahvat omistusoikeudet myös edesauttavat luottamusta toimijoiden välillä ja mahdollistavat sopimusten valvomisen (Shane 2003, 155; Kirzner 2000, 73).

---

<sup>1</sup> Harper (2003, 64) erottelee poliittisen- ja taloudellisen vapauden ja käsittelee monia Shanen (2003, 154) mukaisia poliittisen vapauden piirteitä taloudellisen vapauden käsitteen alla. Tässä piirteet kuitenkin käsitelty selkeyden vuoksi poliittisen vapauden käsitteen alla.

Osana institutionaalista ympäristöä, sosiokulttuurinen ympäristö käsittää ne ajatukset ja asenteet, joita yhteiskunnassa pidetään tavoiteltavina ja oikeutettuina sekä ne sosiaaliset ja kulttuuriset instituutiot, jotka tukevat yhteiskunnan elämäntapoja (Shane 2003, 157; Harper 2003, 58). Käsitteen alla olevista tekijöistä, positiiviset asenteet voitontavoittelua ja yksityistä omistusoikeutta kohtaan lisäävät yrittäjien todennäköisyyttä hyödyntää tilaisuudet (Aldrich 1990; Harper 2003, 80). Kulttuuri ja koulutusjärjestelmä, jonka parissa henkilö on varttunut vaikuttaa myös hänen uskoonsa mahdollisuuksista ohjata elämäänsä ja siten havaita tilaisuuksia yrittämiselle (Harper 2003, 53). Luottamuksen kulttuuri, jossa on vahva vastavuoroisuus ja joka kannustaa luottamaan itseensä päätöksenteossa lisää yrittämisen todennäköisyyttä (Shane 2003, 157–158; Harper 1997).

#### 2.4 Taloudellisten resurssien hankinta

Sen jälkeen, kun yrittäjä on tehnyt päätöksen hyödyntää tilaisuus, on seuraava vaihe suunnitelman toimeenpano. Tämä alkaa Shanen (2003, 11) mallin mukaan taloudellisten resurssien hankinnalla. Aldrichin (2006, 104) mukaan suurimmassa osassa tapauksia, yrittäjä rahoittaa hankkeensa omista varoistaan tai perheenjäseniltään. Yrittäjä voi kuitenkin kerätä pääomaa myös ulkoisista lähteistä. Tapoja tähän on monia, kuten laina, tuet ja apurahat voittoa tavoittelemattomista lähteistä tai oman pääoman ehtoiset sijoitukset. Ulkopuolisen pääoman lähteestä tai määrästä riippumatta, siihen liittyy kuitenkin aina kaksi sen hankintaa hankaloittavaa piirrettä, epävarmuus ja informaation epäsymmetrisyys (Shane 2003, 161).

Epävarmuus on looginen seuraus sille, että yrittäjän on saatava resurssit käyttöönsä ja hyödynnettävä niitä ennen kuin selviää, onko hanke tuottoisa vai ei. Rahoittaja ei siten pysty arvioimaan yrittäjän hankkeen potentiaalia tarpeellisella tasolla ennen rahoituspäätöksen tekemistä (Arrow 1974). Yrittäjän liikeidean tulevien rahavirtojen ja siten nettonykyarvon objektiivinen arviointi ei myöskään ole rahoittajalle mahdollista. Sen vuoksi hän perustaakin päätöksensä subjektiiviseen harkintaan (Shane 2003, 167). Epävarmuudesta seuraa, että rahoittaja ja yrittäjä saattavat ajautua tilanteeseen, jossa heidän näkemyksensä eivät kohtaa, sillä rahoittajalla on tarve suojautua riskiä ja yrittäjän epäonnistumista vastaan. Koska ulkopuolista rahoitusta hakeva yrittäjä ei luonnollisestikaan pysty maksamaan rahoittajalle tuottamattoman liiketoiminnan tuotoista, vaatii rahoittaja yrittäjältä usein vakuuksia (Shane

2003, 167). Tämä johtaa usein tilanteisiin, joissa vain yrittäjät, joilla on esittää vakuuksia, saavat rahoitusta (Blanchflower & Oswald, 1998).

Informaation epäsymmetrisyys johtuu siitä, että pääomien omistajat eivät luovuttaisi niitä samaan hintaan, jos heillä olisi sama tieto ja näkemys kuin yrittäjällä (Shane & Venkataraman 2000). Tämä aiheuttaa neljä haastetta pääoman keräämiselle. Ensimmäiseksi, yrittäjällä on rahoittajaa enemmän tietoa ja näkemystä, tilaisuuden muuttamisesta tuottavaksi liiketoiminnaksi. Erityisesti nähtäessä yrittäjämäiset tilaisuudet kirzneriläisen tulkinnan mukaisesti olevan olemassa riippumatta yrittäjästä itsestään, haluaa yrittäjä usein pitää suuren osan tiedosta vain itsellään. Muuten on olemassa riski, että rahoittaja tai jokin muu taho hyödyntää tilaisuuden ennen häntä. Tämä puolestaan johtaa tilanteeseen, jossa rahoittajien on tehtävä päätöksensä heikommilla tiedoilla kuin mitä yrittäjällä on (Alvarez & Barney 2007; Shane 2003, 165).

Toiseksi yrittäjän on tiedollisen etulyöntiasemansa ansiosta mahdollista käyttäytyä opportunistisesti rahoittajia kohtaan ja neuvotella itselleen edullisempi sopimus tai enemmän resursseja kuin olisi muuten mahdollista (Shane & Cable, 2002). Kolmanneksi toimiessaan rahoittajan pääomilla, yrittäjällä on kannustin ottaa liiallista riskiä. Neljänneksi taitavat yrittäjät, joilla on hyvä liikeidea, saattavat hakea rahoitusta samoilta tahoilta kuin vähemmän taitavat yrittäjät, joilla on heikompi liikeidea. Tämä johtaa tilanteeseen, joissa rahoittajat haluavat suojautua kokemaansa riskiä vastaan ja asettavat rahoituksen hinnan tasolle, joka ei kannusta parhaita yrittäjiä tarttumaan siihen (Shane 2003, 164–166).

Edellä mainitut aloittavan yrittäjän rahoituksen haasteet on mahdollista ratkaista eri keinoin. Kuten aiemmin mainittu, yrittäjän oma rahoitus on hyvin yleistä ja monesti avainasemassa erityisesti informaation epäsymmetrian ratkaisemisessa (Venkataraman 1997). Yrittäjän sitoessa merkittävän summan omaa pääomaansa hankkeeseen, sitoo hän samalla myös oman tuottonsa riippuvaiseksi suorituksestaan. Tällöin ulkopuolisten sijoittajien ei tarvitse kantaa kaikkea taloudellista riskiä ja samalla riski yrittäjän toimimisesta sijoittajien etua vastaan pienenenee. Toisaalta mitä suurempi osa hankkeesta on tarpeen rahoittaa omalla pääomalla, sitä suuremmaksi yrittäjän riski kasvaa ja kyky hyödyntää tilaisuuksia heikkenee oman pääoman ollessa rajallista (Shane 2003, 168–171).

Varsinkin riskirahoitusta tarjoavien pääomasijoittajien käytössä ovat erilaiset sopimukselliset ratkaisut yrittäjän kanssa. Näitä voivat olla esimerkiksi ulkopuolinen oman pääoman

ehtoinen rahoitus, kuten vaihtovelkakirjalainat, jonka myötä sijoittaja voi halutessaan vaihtaa lainan yrityksen osakkeiksi. Rahoittajat voivat myös suojautua yrittäjän epätoivottua toimintaa vastaan lainaehdoissa määritellyillä kovenanteilla tai tuloksellisuuteen sidotuilla ehdoilla, jotka voivat vaikuttaa yrittäjän omien pääomien arvostamiseen tai menettämiseen. Kuvatun kaltaisissa sopimuksissa on kuitenkin korkeat transaktiokustannukset eikä niiden avulla ole mahdollista poistaa kaikkea riskiä yrittäjän opportunistisesta käyttäytymisestä. Tämän vuoksi sijoittajat keräävätkin usein runsaasti taustatietoa yrittäjästä ja hänen liikeidestään sijoituspäätöksensä tueksi. He saattavat myös erikoistua tietyn tyyppiin sijoituksiin parantaakseen tiedonhankinta- ja arviointikykyään. (Venkataraman 1997; Shane 2003, 171–174; Vazirani ym. 2023)

## 2.5 Markkinoille meno ja tilaisuuden suojeleminen

Yrittäjän strategiaan valintoihin kuuluu Shanen (2003, 194–195) mukaan kaksi tärkeää kysymystä. Miten suojella havaitsemaansa tilaisuutta ja välttää sen potentiaalisten hedelmien ajautumista muiden käsiin sekä kuinka hallita epävarmuuden ja informaation epäsymmetrian luomat haasteet. Yrittäjämäiset tilaisuudet ovat usein ohimeneviä, sillä tekijät, jotka mahdollistivat tilaisuuden muuttuvat ajan myötä (Schumpeter 1949, 65). Ulkopuolisten resursien haltijat nostavat hintojaan, kun he havaitsevat yrittäjän tekevän niillä tuottoa (Kirzner 1997) ja kilpailijat hyödyntävät omat tilaisuutensa tukkien yrittäjän mahdollisuuden hyödyntää omansa (Shane 2003, 195).

Suojellakseen tilaisuuttaan ja sen tuomia ansaintamahdollisuuksia, yrittäjällä on kaksi pääasiallista tapaa estää potentiaalisia kilpailijoita hyödyntämästä samaa tilaisuutta (Shane 2003, 196). Näistä ensimmäinen on tiedon salaaminen, jotta kilpailijat eivät voi kopioida ideaa omaksi hyödykseen (Amit ym. 1993). Tämän yrittäjä voi toteuttaa estämällä muita pääsemästä käsiksi tarvittavaan tietoon. Vaihtoehtoisesti, hän voi estää muita ymmärtämästä miten tiedolla on mahdollista hyödyntää tilaisuus (Shane 2003, 197). Yrittäjän idean suora kopiointi on haastavaa varsinkin sen liittyessä henkilöiden kyvykkyyksiin tai hiljaiseen tietoon. Kopiointi on haastavampaa myös silloin, kun tarpeellinen tieto on vain rajatulla määrällä henkilöitä (Amit ym. 1990;1993). Useimmiten muut kuitenkin pystyvät jäljittelemään yrittäjän lähestymistapaa oman tilaisuutensa hyödyntämiseksi sen jälkeen, kun yrittäjä on löytänyt tilaisuuden (Shane 2003, 198).

Toinen tapa, jolla yrittäjä voi Shanen (2003, 199) mukaan pitää tilaisuus ja sen tuomat hyödyt itsellään, on rakentaa esteitä muiden mahdollisuuksille hyödyntää hänen havaitsemaansa tilaisuutta. Tämän hän voi tehdä esimerkiksi kontrolloimalla tilaisuuden hyödyntämisen kannalta kriittisiä resursseja (Venkataraman 1997) tai muodostamalla juridisen esteen, kuten hankkimalla patentin muun suojauksen imitointia vastaan (Shane & Venkataraman 2000). Hän voi myös toteuttaa hankkeensa niin suurella volyymilla, että skaalaedut tekevät jäljittelystä kilpailijoille hankalaa (Shane 2003, 200–201) tai rakentaa esimerkiksi voimakkaan markkinoinnin avulla itselleen niin positiivinen maine, että markkinat suhtautuvat uusiin tulokkaisiin epäluuloisesti (Shane 2003, 203). Markkinoille tulon esteitä voi myös luoda parantamalla omaa toimintamalliaan jatkuvasti. Jatkuvan innovoinnin avulla yrittäjän on mahdollista pysyä askeleen edellä kilpailijoitaan (Shane 2003, 204).

Epävarmuuden ja informaation epäsymmetrian tuomien haasteiden käsittely on yrittäjälle välttämätöntä yritystoiminnan luonteen vuoksi. Yrittäminen sisältää aina epävarmuutta, ja kuten aiemmin käsitelty, yrittäjällä on aina sidosryhmiinsä nähden enemmän informaatiota tilaisuutensa hyödyntämisen eri osa-alueista. Amit ym. (1990) jaottelee yrittäjän epävarmuuden tuotteisiin ja niiden toimintaan sekä kustannuksiin liittyvään tekniseen epävarmuuteen, markkinoiden kysynnän epävarmuuteen ja mm. katteisiin vaikuttavaan kilpailulliseen epävarmuuteen.

Monet yrittäjät aloittavat toimintansa pienellä mittakaavalla ja rakentavat toimintamalliinsa joustavuutta hallitakseen epävarmuutta ja informaation epäsymmetriaa. Tällöin he minimoivat epäonnistuneen hankkeen riskiä, voivat paremmin rahoittaa sitä omista varoistaan ja jättävät mahdollisuuden panostaa yritykseen enemmän myöhemmin, jos sille on kysyntää. Toisena vaihtoehtona on mennä markkinoille ostamalla olemassa oleva yritys tai muodostamalla liittouma toisen yrityksen kanssa Shane (2003, 206–217). Tällöin uusi yritys voi hyötyä markkinoilla jo toimivan yrityksen valmiista toimitusketjusta, resursseista ja maineesta, nopeuttaen tilaisuutensa jalkauttamista. Yrittäjä voi myös keskittyä tiettyyn markkinasegmenttiin ja tuotteeseen, jolloin hänelle itselleen muodostuu ensimmäisen onnistuneen tilaisuuden hyödyntämisen ansiosta resursseja ja kyvykkyyksiä, joita hän voi hyödyntää edelleen seuraavissa tilaisuudessaan. Tiettyyn markkinasegmenttiin keskittyminen mahdollistaa pienemmältä yritykseltä myös paremmat edellytykset kilpailla suurempia toimijoita vastaan (Shane 2003, 206–217; Salvato ym. 2006).

Sidosryhmät suhtautuvat usein uuden yrittäjän suunnitelmiin epävarmuudella mm. informaation epäsymmetrian vuoksi (Shane 2003, 215). Tämän haasteen yrittäjä voi pyrkiä ratkaisemaan esimerkiksi imitoimalla jo toimivien yritysten toimintamalleja, jotka markkinat ovat jo hyväksyneet tai rakentamalla ideansa sidosryhmien kanssa yhteisesti hyväksytyjen standardien mukaiseksi (Aldrich 2006). Tietyissä tapauksissa yrityksen on myös saatava hankkeelleen ulkopuolinen auktorisointi sidosryhmien hyväksynnän saamiseksi (Shane 2003, 216; Rao 1994).

## 2.6 Toiminnan organisointi

Jotta yrittäjän on mahdollista saavuttaa havaitsemansa tilaisuuden mahdolliset hyödyt, on hänen organisoitava toiminta näkemyksensä mukaisesti. Organisointi on jatkuvaa, prosessinomaista, toimintaa staattisen päämäärän tavoittelun sijaan (Shane 2003, 219). Se sisältää rutiinien ja rakenteiden luomista, joiden avulla tarvittavia resursseja voidaan muokata asiakkaille myytäviksi tuotteiksi ja palveluiksi (Venkataraman 1997). Yrittäjä organisoii toiminnan useimmiten perustuen koulutukseensa ja kokemukseensa tai jäljitellen olemassa olevien yritysten rakenteita (Shane 2003, 220). Tutkimusten mukaan organisoinnin taidolla on merkittävä vaikutus yrityksen perustamisen onnistumiseen, organisoinnin epäonnistuessa jopa puolessa tapauksista (Aldrich 2006).

Yrittäjyyteen liitetään tyypillisesti uusien yritysten perustaminen (Harper 2003, 10; Shane & Venkataraman 2000). Tämä on kuitenkin Harperin (2003, 11) mukaan rajoittunut tapana nähdä käsite. Yrittäjyyttä voi esiintyä myös olemassa olevien organisaatioiden sisällä, joissa yrittäjämäisiä ominaisuuksia ja tilanteeseen soveltuvaa informaatiota omaavat henkilöt ovat valppaita havaitsemilleen mahdollisuuksille ja hyödyntävät niitä. Spontaanien yrittäjämäisten tilaisuuksien hyödyntämisen seurauksena yrityksen on mahdollista kasvaa yllättäen ja suunnittelematta (Harper 2003, 11). Shanen (2003, 244) mukaan yrittäjällä on valittavinaan neljä vaihtoehtoista rakenteellista pääsuuntaa organisoida toimintaansa, riippuen siitä onko tilaisuuden havaitseva yrittäjä töissä yrityksessä ja hyödyntääkö hän tilaisuutta yrityksen työntekijänä vai erillään yrityksen rakenteista. Kuvassa 6 alla on havainnollistettu Shanen (2003, 244) jaottelun mukaisia vaihtoehtoja.

		Havaitseminen	
		Itsenäinen yksilö	Organisaation jäsen
Hyödyntäminen	Itsenäinen yksilö	Itsenäinen start up	Spin off
	Organisaation jäsen	Yritysosto / lisenssi	Yritystoiminnan laajentuminen

Kuva 6 - Toiminnan organisoinnin pääsuunnat (Shane 2003, 224)

Sekä tilaisuuden havaitsemisen ja sen hyödyntämisen tapahtuessa yrityksen sisällä, kyseessä on tavanomaista yritystoiminnan laajentumista. Jos tilaisuus havaitaan yrityksen ulkopuolella, mutta sitä hyödynnetään yrityksen sisällä, on se mahdollista hankkimalla tilaisuuden havainnut taho yritykseen tai ostamalla käyttöoikeus tilaisuuteen jonkin markkinamekanismin, kuten lisenssin tai franchising sopimuksen avulla (Shane 2003, 224;229). Käyttöoikeutta myyvän osapuolen näkökulmasta ratkaisua puoltavat kustannustehokkuus, tilaisuuden hyödyntämisen nopeus, muiden yritysten kyvykkyyksien hyödyntäminen ja tilaisuuteen liittyvän tiedon soveltuvuus patentoivaksi tai sopimuksilla valvottavaksi (Venkataraman 1997). Jos puolestaan sekä tilaisuuden havaitseminen että sen hyödyntäminen tapahtuvat aiemmin olemassa olevan yrityksen ulkopuolella, on kyseessä itsenäinen *startup* yritys. Vastaavasti, jos tilaisuus havaitaan yrityksen sisällä, mutta hyödyntäminen tapahtuu sen ulkopuolella, on kyseessä *spin off*, eli uuden organisaation irtaantuminen entisestä yrityksestään (Shane 2003, 224).

## 2.7 Metodien valinta

Vaikka yrittäjyyden prosessi idean olemassaolosta sen havaitsemisen ja hyödyntämisen kautta organisoitumiseen kulkeekin yleisellä tasolla yrittäjyyden prosessimallien mukaisesti, on yrittäjällä lukuisia vaihtoehtoja lähestymistavassaan yritystoiminnassa etenemiseen. Tämä metodien valinta vaikuttaa mm. liikeidean kehittämiseen ja jalostamiseen, prosessin iteratiivisuuteen, resurssien sitouttamiseen, epävarmuuden hallintaan sekä ulkopuolisten signaalien huomioimiseen (Mansoori & Lackéus 2020). Seuraavassa käsittelemme kuutta eri metodologiaa Mansoori & Lackéus (2020) jaottelun mukaisesti.

*Effectuation* (Sarasvathy 2001) painottaa erityisesti olosuhteiden hallintaa epävarmuuden pienentämiseksi. Sarasvathy (2001) käyttää kausaaliseen syy ja seuraussuhteeseen viittaavaa *causation* käsitettä määritelläkseen *effectuation* lähestymistavan. Perinteinen *causation* metodi lähtee liikkeelle tavoitellusta lopputulemasta ja pyrkii löytämään toimintamallin, jolla tähän päästään. Metodina *effectuation* sen sijaan aloittaa keinoista ja resursseista, joita on käytettävissä ja keskittyy valitsemaan mieluisimman lopputuloksen, joihin näillä voidaan päästä. Tästä seuraa, että *effectuation* metodina ei painota väistämättä epävarman tulevaisuuden ennustamista, vaan siitä aiheutuvien riskien hallintaa hyödyntämällä nykyhetken tilannetekijöitä yrityksen suunnan määrittämisessä.

*Discovery-driven planning* (McGrath & MacMillan 1995) perustuu myös ajatukseen, että uuden hankkeen alussa tietoa on vähän ja yrittäjän näkemys perustuu suurimmaksi osaksi oletuksiin. Oleellista onkin siksi systemaattisesti testata tehtyjä oletuksia ja pyrkiä muuttamaan niitä testatuksi tiedoksi, tarkentaen tehtyä suunnitelmaa sitä mukaa kun uutta tietoa on saatavilla. Tavoitteena metodissa on oppia mahdollisimman paljon niin pienillä kustannuksilla kuin mahdollista ja välttää ennen aikaista pääomien sitouttamista (McGrath 2010).

Ennen hankkeen käynnistämistä McGrath & MacMillan (1995) ja McGrath (2010) kehottavat analysoimaan käsillä olevan päätöksen ja määrittelemään milloin sitä voitaisiin pitää onnistuneena. Tämän pohjalta määritellään taloudelliset kokonaistavoitteet ja niistä johdetaan olemassa olevan tiedon ja oletusten pohjalta tuotetasolla tavoiteltavat tulokset. Tämän jälkeen kaikki suunnitellun yrityksen toiminnot listataan sellaisin tavoittein, että niissä onnistumalla saavutetaan taloudellinen kokonaistavoite. Kolmantena vaiheena listataan arvion laskemissa käytetyt oletukset, jotta niitä voidaan testata hankkeen edetessä ja uuden tiedon tullessa saataville. Tämän jälkeen kokonaisuus tarkistetaan tehdyillä oletuksilla ja suunnitelmaa muokataan, kunnes taloudelliset kokonaistavoitteet täyttyvät suunnitelman onnistuessa. Ennen suunnitelman täytäntöönpanoa määritellään vielä virstanpylväät, joiden kohdalla tietyt oletukset testataan ja suunnitelman kokonaisuus tarkistetaan. Toimintatapa mahdollistaa toiminnan joustavan ohjaamisen askel askeleelta, niin että suurempia resurssimääriä voidaan sitouttaa vasta, kun se on perusteltua ja tarpeellinen määrä oletuksia on muutettu vahvistetuksi tiedoksi. Tämän ansiosta metodin hyödyksi voidaan laskea myös riskin ja sitoutuneen pääoman pitäminen kohtuullisena.

*Prescriptive entrepreneurship* (Fiet 2008) keskittyy yrittäjämäisten tilaisuuksien etsimiseen ja havaitsemiseen. Fiet (2007) kuvaa aktiivista tiedonhaun prosessia erottaen sen yrittäjän



valppaudesta havaita tilaisuuksia. Yrittäjälle on aiemman kokemuksensa pohjalta kertynyt yleisen elämän- ja liiketalouden kokemuksen lisäksi tietoutta tietyistä aiheista. Lisätäkseen todennäköisyyttä löytää omiin kyvykkyksiinsä parhaiten sopiva tilaisuus, kannattaa hänen Fietin (2007) mukaan valita kykyjensä perusteella soveltuvimmat tietolähteet, joita seurata aktiivisesti löytääkseen signaaleita tilaisuuksista. Esille tulevia signaaleita yrittäjä peilaa iteratiivisesti henkilökohtaisiin ominaisuuksiinsa, kuten tavoitteisiinsa ja luonteenpiirteisiinsä, tarkoituksena löytää lopulta hänelle sopiva tilaisuus hyödynnettäväksi.

*Business planning* syntyi jo 1960-luvulla ja perustuu tulevaisuuden epävarmuuteen varautumiseen ja ennustamiseen trendien ja datan analysoinnin avulla (Mansoori & Lackéus 2020). Steinhoffin (1971) mukaista kuvausta lainaten, Mansoori & Lackéus (2020) tiivistävät metodin periaatteen yritykselle mahdollisten vaihtoehtoisten polkujen mallintamiseen ja kunkin polun päässä olevan lopputuleman arviointiin. Eri vaihtoehtojen vertailun ja vaikutusten analysoinnin jälkeen yritys tekee päätöksen sille sopivimmasta vaihtoehdosta ja organisoii toimintansa sen mukaisesti.

*Design thinking* (Brown 2008; Mueller & Thoring 2012) prosessi alkaa käyttäjien näkökulmaan asettumisella ja tarpeiden ymmärtämisellä. Tiedon keräämisen ja analysoinnin jälkeen kehitetään useita mahdollisia ratkaisuvaihtoehtoja ja pyritään oppimaan kunkin ratkaisun hyödyistä. Parhaista ratkaisuvaihtoehdoista kehitetään prototyyppisiä, jotka annetaan käyttäjien testattavaksi ja näiltä saadun palautteen perusteella ratkaisua muokataan ja testataan uusilla prototyypeillä iteratiivisesti (Mueller & Thoring 2012). Prosessia noudattaen on tarkoitus kasvattaa todennäköisyyttä innovatiivisen ratkaisun löytämiseksi, joka vastaa käyttäjän tarpeita ja tahtotilaa (Mansoori & Lackéus 2020).

*The lean startup methodology* (Ries 2011) perustuu myös hypoteesien testaamiseen aikaisen vaiheen asiakasvuorovaikutuksen kautta. Myös tässä metodologiassa rakennetaan mahdollisimman nopeasti prototyyppisiä, joista saatua asiakaspalautetta mitataan ja josta pyritään oppimaan seuraavia iteraatioita varten (Mansoori & Lackéus 2020). Kokeiluiden ja idean muokkaamisen aikana yrittäjä tunnistaa mitkä idean osista tuottavat lisäarvoa ja mitkä ovat turhia. Jotta oikeita johtopäätöksiä asiakkaiden palautteesta on mahdollista tehdä, on tulosten mitaamiseen kiinnitettävä erityistä huomiota (Blank 2013). Tässä metodi kannustaa innovatiivisuuteen ja asiakasryhmien tarkasteluun segmentteinä. Mittareiden tulisi reagoida yrityksen toimenpiteisiin, olla ymmärrettäviä ja joiden taustalla oleva data on uskottavaa yrityksen työntekijöiden silmissä (Ries 2011, 114–125). Prosessin taustalla on tavoite onnistuneen

yrittäjien yrityksen perustamisen todennäköisyyden kasvattamisesta (Ries 2011, 20). Metodin ytimessä on testaamisen nopeus ja tehdystä oppiminen, sillä se auttaa seuraavan iteraation parantamisessa. Tämän taas on tarkoitus johtaa todennäköisemmin lopulta liiketoimintamalliin, jonka markkinat hyväksyvät.

Tutkimuksensa perusteella Mansoori & Lackéus (2020) esittävät näkemyksen, että tarkoituksenmukaisimman metodin valinta riippuu vaiheesta, jossa yrittäjä tilaisuutensa toteuttamisessa on. *Effectuation* olisi näkemyksen mukaan sopivin lähestymistapa ennen yrityksen perustamista, *design thinking* ja *the lean start up methodology* ennen perustamista ja myös itse liiketoiminnan käynnistämisen vaiheessa. *Discovery-driven planning* ja *business planning* puolestaan liiketoiminnan käynnistämisen vaiheessa ja sen jälkeen.

### 3 Palveluverkostot

Useat tutkimukset ovat jo pitkään ennakoineet yrityksistä muodostuvien verkostojen suosion nousua, niiden samalla osittain korvaten perinteisiä organisaatorakenteita (Gomes-Casseres 1994; Achrol 1997; Möller & Halinen 1999). Verkostomaisten organisaatioiden suosio alkoi kasvaa 1980-luvulta lähtien, varsinkin japanilaisten yritysten maailmanlaajuisen menestyksen myötä (Achrol 1997). Näitä yrityksiä tutkittaessa kävi ilmeiseksi, että moni niiden menestystekijöistä ei ollut peräisin yrityksen itsensä sisältä, vaan liittyi yritysten väliseen yhteistyöhön. Samalla verkostomaiset organisaatiot näyttivät vastaavan aiemmin suosituimpien organisaatiomuotojen, kuten hierarkkinen-, funktionaalinen- ja matriisiorganisaatio heikkouksiin niitä pienemmällä byrokratialla ja paremmalla toiminnan tehokkuudella sekä koordinoinnilla (Achrol 1997). Ne pystyivät siten vastaamaan paremmin asiakkaiden kasvaneisiin vaatimuksiin hinnan, toimitusaikojen ja laadun osalta (Möller & Halinen 1999). Eräs 2000-luvun perustavimmista muutoksista näkemyksessä liiketoimintaan onkin ollut siirtyminen organisaatioiden kahdenvälisistä vaihdantasuhteista arvonluontiin verkostoissa (Huuskosen ym. 2013).

Verkostoa voidaan kuvailla sosiaalisesti organisaatioksi, joka on enemmän kuin sen jäsenten ja niiden välisten yhteyksien summa (Gomes-Casseres 1994; Brass et al. 2004; Provan & Kenis 2008) ja joka toimii vaihtoehtona sille, että yritys tuottaisi kaikki tuotteensa ja palvelunsa itse (Jarillo 1988). Voidaan myös ajatella, että kaikki yritykset ovat mukana jossakin

yritysten välisessä verkostossa, sillä ne ovat riippuvaisia yrityksen ulkopuolisista resursseista tai verkostoitumisen tuomista taloudellisista tai kilpailullisista eduista (Huuskonen 2014).

Liiketoiminnalliset yhteistyön organisoitumisen muodot on perinteisesti jaettu yrityksen sisäisiin rakenteisiin ja markkinoilla tapahtuvaan vaihdantaan, kuten Huuskonen (2014, 11) Williamsonia (1975) mukaillen toteaa. Verkosto tarjoaa vaihtoehdon näiden välistä, kuten Powellin (1990) vertailu taulukossa 1 alla havainnollistaa.

Taulukko 1 - Yhteistyön organisoitumismuotojen yksinkertaistettu vertailu (Powell 1990)

Keskeiset ominaisuudet	Organisoitumisen muoto		
	Markkinaorganisaatio	Hierarkia	Verkosto
Normatiivinen perusta	Sopimukset – Omistusoikeudet	Työsuhteet	Täydentävät kyvykkyydet
Viestinnän menetelmät	Hintamekanismi	Toimintatavat	Suhteet
Konfliktien Ratkaisumenetelmät	Kaupalliset neuvottelut – tuomioistuimet varmistavat täytäntöönpanon	Hallinnollinen määräysvalta – valvonta	Vastavuoroisuuden normi – Maineen suojele
Joustavuuden aste	Korkea	Matala	Keskitasoinen
Sitoutumisen määrä osapuolten välillä	Matala	Keskitasoinen - korkea	Keskitasoinen - korkea
Tunnelma tai ilmapiiri	Tarkkuus ja/tai epäluulo	Muodollinen, byrokraattinen	Avoin, molemminpuoliset hyödyt
Toimijoiden mieltymykset tai valinnat	Itsenäiset	Riippuvaiset	Keskinäisriippuvaiset
Organisaatiomuotojen sekoittuminen	Toistuvat transaktiot (Geertz, 1978)	Epämuodollinen organisaatio (Dalton, 1957)	Statushierarkiat
	Sopimukset hierarkkisina asiakirjoina (Stinchcombe, 1985)	Markkinoiden kaltaiset piirteet: tulosyksiköt, siirtohinnoittelu (Eccles, 1985)	Useat kumppanit Muodolliset säännöt

Markkinat koostuvat itsenäisistä, usein toisistaan riippumattomista tahoista. Niiden toiminta on joustavaa, mutta toimijoiden välillä on vain vähän keskinäistä sitoutumista ja ne ohjautuvat mm. sopimuksilla, hinnalla ja neuvotteluilla. Yritykset ja niiden sisäinen hierarkia puolestaan rakentuvat työsopimusten, toimenkuvien, valvonnan ja rutiinien varaan. Yrityksen sisällä olevien tahojen keskinäinen sitoutuminen on vähintään keskivahvaa, mutta toiminnan joustavuus muita vaihtoehtojavähäisempää. Näistä poiketen, verkostot perustuvat toisiaan täydentäviin vahvuuksiin, vastavuoroisuuteen ja yhteisten etujen tavoitteluun. Verkoston jäsenet ovat keskinäisriippuvaisessa suhteessa, mutta rakenne mahdollistaa yhtä yritystä

suuremman joustavuuden päästen silti markkinoita korkeampaan sitoutumisen asteeseen. (Powell 1990)

Organisaatioiden verkostona voidaan pitää kahden tai useamman organisaation ryhmää, jotka ovat kytkeytyneinä toisiinsa jonkinlaisen vaihdantasuhteen kautta ja jotka tekevät yhteistyötä saavuttaakseen yksilölliset tai yhteiset tavoitteensa pysyen samalla autonomisina ja itsenäisinä (Hibbert ym. 2008). Palveluiden verkosto puolestaan muodostuu toisille yrityksille palveluita tuottavien perinteisten palveluntuottajien ja asiakkailleen räätälöityjä palveluita osana ydintuotettaan tarjoavien teollisuusyritysten monitahoisista keskinäisriippuvaisista suhteista (Ramos 2012; Huuskonen 2014).

### 3.1 Eri tyyppiset verkostot

Huuskosen (2014) mukaan varsinaisen verkostojen tutkimuksen lisäksi palveluverkostojen luonnetta ja toimintaa voi lähestyä myös palveluiden toimitusketjujen tutkimuksen kautta, niiden muodostuessa myös toisiinsa erilaisin yhteistyösuhtein liittyneistä yrityksistä. Palveluiden erityispiirteet tuotteisiin verrattuna nousevat tällöin esiin myös verkoston osalta. Perinteisesti näitä erityispiirteitä ovat olleet aineettomuus, heterogeenisuus, tuottamisen ja kulutuksen samanaikaisuus sekä katoavaisuus (Möller 2010). Muita tutkimuksessa mainittuja erityispiirteitä ovat mm. työvoimaintensiivisyys, laadun arvioitavuus, varastoitavuuden matala taso sekä tuottajan ja kuluttavan vuorovaikutuksen korkea taso (Corrêa ym. 2007; Baltacioglu ym. 2007). Näistä erityispiirteistä aiheutuu myös palveluita tuottaville verkostoille haasteita ainoastaan tuotteiden kanssa toimiviin verkostoihin verrattuna. Haasteisiksi voidaan katsoa mm. kyvyttömyys vastata kysynnän vaihteluun varastoinnilla ja laadun sekä itse palvelun standardoinnin haasteet (Huuskonen 2014; Baltacioglu ym. 2007).

Palveluiden toimitusketjuja on tuotteista poiketen kuvattu myös kaksisuuntaisiksi, sillä asiakas tuottaa aina oman panoksensa prosessin ”raaka-aineeksi” esimerkiksi itsensä, omaisuutensa, tietonsa tai henkisen kapasiteettinsa muodossa (Sampson 2000; Huuskonen 2014). Tästä seuraa, että palveluiden toimitusketjut ovat usein lyhyitä, toimittajat eivät maksa asiakkaiden panoksista ja ne toimivat *just-in-time* periaatteella, jolloin toimitus tapahtuu ajallisesti kulutuksen hetkellä. Palvelun suorituspaikka on myös usein asiakaslähtöinen, siinä missä se tuotteissa usein on valmistajan määrittelemä. Lisäksi toimittajan luoma arvonlisä on asiakkaan helposti arvioitavissa hänen ollessa usein hyvin lähellä varsinaista arvon

luontia. Tämä helpottaa luodun arvon todentamista, mutta muodostaa samalla riskejä asiakastyytyväisyydelle luodun ja odotetun arvon kohtaamiselle ja korostaa siten viestinnän merkitystä (Sampson 2000; Huuskonen 2014).

Kunakin palvelusuoritteen heterogeenisuuden lisäksi erilaiset palveluiden tyypit tulee ymmärtää, jotta niiden ympärille on mahdollista rakentaa mahdollisimman tehokas verkosto. Huuskonen (2014) tekee väitöskirjansa kirjallisuuskatsauksen pohjalta luokittelun kolmen eri tekijän kautta. Ensimmäisenä tekijänä palvelut voidaan jakaa kuluttaja- ja yrityspalveluihin. Näistä yrityspalveluiden ominaisuuksia kuvaa tyypillisesti korkeampi erikoistuminen tai yksilöllinen muokkaus asiakkaan tarpeisiin sekä teknologinen kompleksisuus. Toisena tekijänä on ammattilaispalveluiden erottaminen tuotteista ja ei-ammattilaispalveluista. Tämä jaottelu painottaa palveluiden tuottamisen ja toimittamisen yhtenevyyksiä, jotka vaihtelevat rutiininomaisten massapalveluiden, erilaisten palvelupisteiden ja räätälöitävien palveluiden välillä. Ammattilaispalveluiden tunnuspiirteisiin kuuluu ammattilaisen ja asiakkaan lähtötilanteen epäsymmetrisyys palvelutilanteessa, ammattilaisen ollessa taidollisesti ja tiedollisesti huomattavasti asiakasta korkeammalla tasolla. Ammattilaispalvelu sisältää myös usein lukuisia yksinkertaisempia osakokonaisuuksia, jotka mahdollistavat osittaisen standardoinnin (Lewis & Brown 2011; Huuskonen 2014). Lisäksi ammattilaisstatus ja taustalla olevat organisaatorakenteet luovat tarpeen kompromisseille sisäistä ja ulkoista tehokkuutta parannettaessa. Kolmantena tekijänä on eri tyyppisten yrityspalveluiden jaottelu sen perusteella, mikä on asiakkaan osallistumisen aste palveluprosessiin. (Huuskonen 2014)

Achrol (1997) käsittelee tutkimuksessaan neljää verkosto-organisaation arkkityyppiä. Yrityksen sisäinen verkosto (*internal market network*) on muodostunut yhden yrityksen sisälle, niin että yritys koostuu itsenäisistä tulosityksiköistä, jotka ostavat, myyvät ja investoivat markkinaehtoisesti muiden sisäisten ja myös yrityksen ulkopuolisten yksiköiden kesken. Poikkimarkkinallinen verkosto (*intermarket network*) puolestaan on erityisesti Japanin ja Korean markkinoilla esiintyvä verkostotyyppi, jossa toisistaan riippumattomilla aloilla toimivat yritykset muodostavat liittouman usein yhden tai useamman rahoituslaitoksen ympärille. Esille nousseen tilaisuuden luoma verkosto (*opportunity network*) muistuttaa projektiorganisaatioita, sillä se muodostuu tilapäisesti jonkin hankkeen tai ongelman ympärille. Yritykset tuovat verkoston käyttöön esim. tuotteet, palvelut tai teknisen osaamisensa, johon ovat erikoistuneet. Verkoston organisointi tapahtuu sen keskellä toimivan yrityksen toimesta, joka tulkitsee markkinoilta tulevaa informaatiota ja säätelee verkoston toimintaa.

Tämän tutkimuksen kannalta mielenkiintoisin verkostorakenne on kuitenkin vertikaalinen verkosto (*vertical market network*). Myös vertikaalinen verkosto muodostuu keskitetysti yhden yrityksen ympärille, joka on verkoston yrityksistä parhaiten asemoitunut tunnistamaan ja käsittelemään markkinan mahdolliset tilannetekijät. Vertikaalinen verkosto on pikemminkin toiminnallinen kuin strateginen liittouma, ja kukin yritys on erikoistunut juuri suorittamaansa toimintoon. Verkostosta muodostuu erikoistumisen ansiosta kvasi-organisaatio, jossa kunkin toiminnon suorittaa siihen erikoistunut yritys. (Achrol 1997)

Vertikaalisessa verkostossa on kuitenkin aina tehtävä kompromissi sen välillä, kuinka paljon joustavuutta verkosto sisältää ja kuinka tiukat sen normit sekä sisäisen koheesio ovat. Verkoston tietopohja ja vakaus paranevat sen palvellessa useita asiakkaita. Samalla verkostosta on kuitenkin mahdollista muodostua epävirallinen organisaatio, joka voi hankaloittaa verkoston normiston, kuten tiiviiden yhteyksien ja avointen yhteistyösuhteiden, ylläpitoa. Tämän vuoksi keskinäisten etujen ja riippuvuuksien varaan rakentuvan verkoston integraatiolla on rajansa, kun sen tarkoitus on samalla hajauttaa eri lähteistä kumpuavia riskejä ja riippuvuuksia Achrol (1997). Myös Lappalainen & Fererleyn (2015) mukaan verkostoyhteistyössä tulisi tasapainotella tehokkuutta edistävän integraation ja toisaalta joustavuuden välillä, jotta verkoston jatkuva ketterä kehittäminen ja uudistuminen toimintaympäristön sekä asukastarpeiden muutokseen mukana olisi mahdollista.

### 3.2 Verkoston hyödyt ja arvon luonti

Verkostomaisen organisaation jäsenyydestä voi sen jäsenelle olla monenlaisia hyötyjä. Yritys voi esimerkiksi päästä käsiksi resursseihin, joka ei muuten olisi mahdollista ilman organisaation oman vertikaalisen integraation vaatimia investointeja ja raskaamman byrokratian tehostumusta (Larson 1992; Huuskonen 2014). Näin yrityksillä on paremmat mahdollisuudet keskittyä omaan ydinosaamiseensa ja hankkia sitä tukevat resurssit verkostostaan (Huuskonen 2014). Verkostojen kautta yritykset voivat helpommin hyödyntää kansainvälisiä yhteyksiä ja osaamista (Gomes-Casseres 1994; Huuskonen 2014). Tietoperusteisen näkemyksen mukaan verkoston keskeinen tehtävä on puolestaan eri osapuolten ja henkilöiden tietojen koordinointi ja integrointi (Huuskonen ym. 2013). Verkostojen avulla myös toisistaan erillisten alojen yhdistäminen ja yhdistämisestä kumpuavien tilaisuuksien hyödyntäminen nopeutuu (Gomes-Casseres 1994). Lisäksi verkoston tuomaa kokoa ja volyyymia voidaan

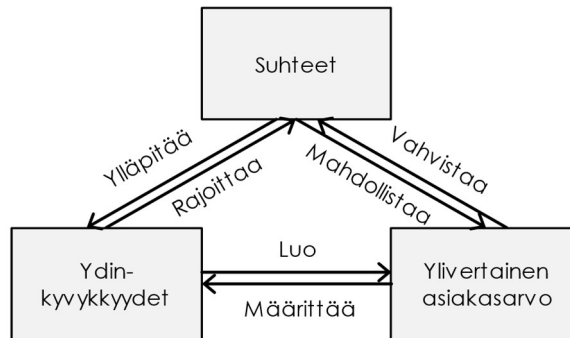
käyttää välineenä, jolla saadaan markkinat hyväksymään verkoston jäsenten kehittämät ja kilpailuetua luovat tekijät, kuten uudet teknologiat tai standardit (Gomes-Casseres 1994). Verkostossa toimiminen ja verkostosuhteiden vaaliminen onkin yritykselle merkittävä kilpailuedun lähde (Gomes-Casseres 1994; Gulati ym. 2000; Huuskonen 2014).

Stabell & Fjeldstad (1998) käsittelevät tutkimuksessaan arvoa luovia verkostoja, jotka yhdistävät teknologian avulla keskinäisriippuvaisessa yhteistyösuhteessa olevia asiakkaita. Verkoston arvo muodostuu niistä tahoista, joihin verkosto mahdollistaa yhteyden. Verkoston jäsenten ei kuitenkaan ole välttämätöntä hyödyntää verkoston palveluita saadakseen arvoa verkostosta. Verkostosta on mahdollista hyötyä jo sen tarjoamasta kapasiteetista ja palvelun mahdollisuuksista. Stabell & Fjeldstad (1998) käyttävät esimerkkinä pankkia, jonka asiakas saa arvoa jo mahdollisuudesta nostaa laina, vaikka hän ei lopulta mahdollisuutta hyödynnäisikään. Verkoston kasvattaminen lisääkin sen arvoa jäsenilleen, sillä suurempi määrä jäseniä tarjoaa enemmän vaihtoehtoja ja mahdollisuuksia toisille hyödyntää verkoston tarjontaa. Käänteisesti tämä myös tarkoittaa haastetta verkoston rakentamiselle. Sen ensimmäisille jäsenille, verkoston tarjoamat hyödyt ovat suhteessa vähäisimmät. Samalla verkostosta muodostuvat kustannukset ovat tyypillisesti korkeimmat sen käyttöönottovaiheessa. Stabell & Fjeldstad (1998)

Arvoa ja kustannuksia luovat verkoston koko ja koostumus, kapasiteetin käyttöaste, jäsenten keskinäiset sidokset sekä verkoston johtajan kyky oppia valitsemaan oikeat verkoston jäsenet ja valvoa tuotettuja palveluita. Tuottamiensa tuotteiden tai palveluiden sekä valittujen kohdemarkkinoiden lisäksi verkosto voi luoda arvoa valitsemallaan integraation määrällä. Tämä strategiseksi positioksi kutsuttu asema muodostuu vertikaalisen ja horisontaalisen integraation asteesta. Vertikaalisella integraatiolla tarkoitetaan tässä yhteydessä verkoston johtajan arvoketjun toiminnoista itse hallitseman osuuden kasvattamista. Horisontaalisella integraatiolla puolestaan tarkoitetaan verkoston jäsenten itse asiakkailleen tuottamien palveluiden osuutta suhteessa verkoston ulkopuolisten yritysten tuottamien palveluiden välityksestä. Stabell & Fjeldstad (1998)

Kothandaraman & Wilson (2001) ovat tutkimuksessaan mallintaneet arvoa luovaa verkostoa ylivertaisen asiakastyytyväisyyden, verkoston yritysten kyvykkyyksien ja yritysten keskinäisten suhteiden funktiona (kuva 7 alla). Verkosto rakentuu arvoketjun avainyritysten välisten suhteiden päälle tarkoituksenaan luoda asiakkaille arvoa verkoston avulla. Arvoa tuottavan verkoston luomisessa oleellista onkin, että siihen kytkeytyy eri jäsenten kautta

kyvykkyyksiä, jotka tarjoavat jotain sellaista, jota sitä kokoava yritys ei yksin pysty tuottamaan. Oikeiden kyvykkyyksien kokoaminen verkoston kautta markkinalle tarjottavaksi muodostaa tärkeän strategisen liikevoiman verkoston ydinyritykselle ja sähköinen tiedon siirto auttaa verkoston kehitystä tehokkaamman tiedonvaihdon kautta.



Kuva 7 - Arvoa luova verkosto (Kothandaraman & Wilson 2001)

Arvo, jota verkoston asiakkaat haluavat määrittää sen jäsenyrityksiltä vaadittavat kyvykkyudet, jotka yhdessä toimivat asiakasarvon luojina. Yritysten yhteiseen asiakasarvon luomiseen vaikuttavat puolestaan yritysten väliset suhteet. Jos suhteet ovat kunnossa, ne toimivat arvon luontia helpottavana tekijänä. Päinvastoin, jos suhteet ovat ongelmallisia, yritysten kyvykkyyksiä ei pystytä yhdistämään tehokkaasti. Asiakkaiden tyytyväisyys verkoston tuottamaan arvoon toimii verkoston yritysten välisten suhteiden vahvistajana, nostaa yritysten moraalista ja helpottaen positiivisten suhteiden ylläpitoa yritysten kesken. Yritysten kyvykkyudet toimivat kuitenkin myös yritysten välisten suhteiden rajoitteena. Yritysten ymmärtäessä, että heidän arvonsa verkostolle on yhtä kuin ne kyvykkyudet, jotka he tuovat verkoston käyttöön ja joista verkostolle on hyötyä, haluavat ne luoda ja ylläpitää suhteita lähinnä niiden yritysten kanssa, joilla on ainutlaatuisia kyvykkyyksiä. (Kothandaraman & Wilson 2001)

### 3.3 Verkoston muodostuminen

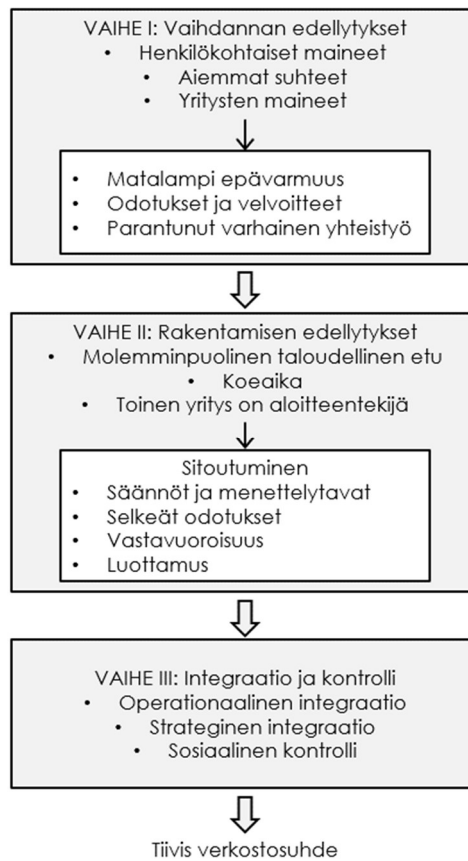
Huuskosen ym. (2013) mukaan verkostojen muodostumisesta ja niiden hallinnasta on akateemisessa tutkimuksessa perinteisesti ollut kaksi suuntausta. Ensimmäinen edustaa näkemystä, jonka mukaan verkostot muodostuvat spontaanisti ilman suunnitelmallisuutta, kun yritykset havaitsevat hyötyjä yhdessä toimimisesta. Tästä syystä niitä ei kyseisen näkemyksen mukaan ole mahdollista yksittäisen yrityksen toimesta rakentaa tai hallita (Håkansson &



Ford 2002). Toisen suuntauksen mukaan verkostot ovat liiketoiminnan resursseja ja niitä tulisi koordinoida ja hallita kuten muitakin yrityksen resursseja (Jarillo 1988; Järvensivu & Möller 2009). Näiden suuntausten lisäksi on myöhemmin esitetty näitä näkemyksiä yhdistävä kanta, jonka mukaan verkostojen luonne ja niiden hallinnan mahdollisuudet riippuvat verkostosta itsestään sekä sen ympäristöstä (Järvensivu & Möller 2009; Huuskonen 2014). Tässä tutkimuksessa painotetaan näkemystä, jonka mukaan yritysten on mahdollista vaikuttaa verkoston muodostumiseen ja hallita sen toimintaa tilannetekijät huomioiden.

Usein palvelukonseptien kehittäminen vaatii useampien tahojen yhteistyötä. Tällöin keskeiseksi osaamisalueeksi muodostuu palveluverkostojen rakentaminen ja verkostoyhteistyö (Huuskonen ym. 2013). Verkostoa tietoisesti rakennettaessa edellyttää se samalla tiettyjen verkostoa ohjaavien päätösten tekemistä. Verkoston sisäinen toiminta perustuu jäsentenvälisille suhteille, luottamukselle ja vastavuoroisuudelle eikä sitä ohjata samalla tavoin sopimusperusteisesti, kuin tavanomaista markkinoilla tapahtuvaa vaihdantaa. Verkostossa on siis päätettävä, että sen hallinta perustuu pikemminkin yhteistyösuhteisiin kuin sopimukseen (Keast & Hampson 2007). Samoin verkoston strategiseksi suuntaukseksi voidaan päättää joko virallinen ja sääntöihin pohjautuva, yhteisöllinen tai yrittäjämäinen suuntaus (Herrantz 2008). Tämä vaikuttaa mm. verkoston tavoitteisiin, vallan keskittymiseen ja päätöksentekoon. Verkoston viestinnällisestä johtamisesta on myös tehtävä päätös, onko se proaktiivista vai reaktiivista. Proaktiivisen yhteydenpidon verkoston jäseniin on todettu parantavan onnistumisen todennäköisyyttä, vaikka reaktiivisuuskaan ei tutkimusten mukaan välttämättä johda heikentyneeseen suorituskykyyn (Goerdel 2006).

Larsonin (1992) tutkimuksen mukaan uuden tahon liittyminen verkostoon, varsinkin yrittäjämäisten toimijoiden välillä tapahtuu kolmessa vaiheessa, kuten kuvassa 8 alla on esitetty.



Kuva 8 - Yrittäjämäisten verkostoyhteyksien muodostuminen (Larson 1992)

Ensimmäisessä vaiheessa ovat vaihdannan edellytykset määräävässä asemassa. Yhteistyötä edeltävät henkilökohtaiset suhteet ja yrittäjän sekä yrityksen hyvä maine madaltavat koettua riskiä ja muodostavat odotuksia, parantaen varhaisen yhteistyön mahdollisuuksia organisaatioiden välillä. Kun potentiaalisen yhteistyökumppanin henkilöstö ja heidän kyvykkyytensä on tiedossa, on helpompi arvioida tulevan yhteistyön houkuttelevuutta sekä sosiaalisesta että taloudellista näkökulmasta. Larson (1992)

Toisessa vaiheessa muodostuvat ehdot yhteistyösuhteen rakentamiselle. Näistä yhteisellä taloudellisella hyödyllä on vaikutusta, mutta vakiintuminen vaatii luottamuksen ja vastavuoroisuuden asteittaista kasvattamista testijakson aikana. Molempien luottamus yhteistyöhön ja verkoston hyödyllisyyteen kasvaa asteittain, kun jäsenet vuorotellen suorittavat molemminpuolisesti positiivisia toimia edeten vähitellen kohti korkeampia panoksia. (Larson 1992)

Toimijoiden välinen luottamus on avainasemassa niin yksittäisissä toimittaja–asiakassuhteissa (Brennan & Turnbull 1999) kuin useiden tahojen verkostoissakin (Gulati ym. 2000;

Brass ym. 2004) pidempiaikaisen sitoutumisen kehittämiseksi ja verkoston suorituskyvyn ylläpitämiseksi (Provan & Kenis 2008). Toisiinsa luottavat kumppanit voivat myös mukauttaa toimintaansa yhteistyöhön parhaiten soveltuvaksi. Mukautuminen puolestaan lisää luottamusta ja sitoutumista suhteeseen johtaen pidempiaikaisiin ja syvempiin yhteistyösuhteisiin (Brennan & Turnbull 1999). Gulati ym. (2000) korostavat verkoston sosiaalista ulottuvuutta luottamuksen positiivisessa kehittämisessä. Verkoston jäsenillä on usein hyvät tiedot toistensa kyvyistä, resursseista ja käyttäytymisestä. Tämä luo hyvän pohjan toisten jäsenten toiminnan arviointiin ja kannustaa jäseniä käyttäytymään edelleen luottamusta rakentavalla tavalla.

Kolmannessa verkoston muodostumisen vaiheessa organisaatioiden operationaalinen ja strateginen integraatio syvenee. Kustannusarvioiden ja juridisten sopimusten sijaan, tehokas hallinta ja koordinaatio saavutetaan pikemminkin sosiaalisten kontrollien, moraalisten velvoitteiden ja luottamuksen kautta. Verkoston sosiaalinen ulottuvuus voi myös vähentää transaktiokustannuksia, sillä verkoston jäsenillä on kannustimet välttää pahimmillaan koko verkostoa vahingoittavaa opportunistista käyttäytymistä. Tieto verkostossa kulkee nopeasti ja muille haitallisen jäsenen maine on hetkessä pilattu koko verkoston silmissä. (Larson 1992; Gulati ym. 2000)

### 3.4 Verkoston koordinointi ja hallinta

Hyödyistään huolimatta verkostomaisessa rakenteessa toimiminen on osoittautunut yrityksille haastavaksi, sillä jopa 70 prosenttia liittoumista ja 60 prosenttia kumppanuuksista epäonnistuu lopulta. Yhdessä verkostomaisen toiminnan yleistymisen kanssa tämä tarkoittaa, että palveluverkostojen ja palveluiden toimitusketjujen ymmärtämisestä sekä hallinnasta on tullut yrityksille eräs johtamisen avainkysymyksistä. (Huuskonen 2014)

Verkoston hallinnalla tarkoitetaan niitä toimenpiteitä, joita yksilö tai ryhmä tekee tarkoituksenaan määrittellä verkoston kehityksen suunta sekä sen resurssien jakaminen ja käyttö tavoitteisiin pääsemiseksi (Hibbert ym. 2008; Huuskonen 2014). Verkoston hallintaan kuuluu myös verkoston vakautta (Huuskonen 2014), luottamusta ja jäseniä hyödyttävien yhteistyösuhteiden rakentaminen (Keast & Hampson 2007). Koordinoinnilla ja hallinnalla nähdään lukuisia hyötyjä, kuten nopeampi oppiminen, resurssien tehokkaampi käyttö, monimutkaisten ongelmien hallinta sekä parempi kilpailu- ja asiakaspalvelukyky (Provan & Kenis

2008). Koordinoinnilla luodaan myös kannustimet jäsenten suorituskyvyn kasvattamiselle (Gomes-Casseres 1994).

Gomes-Casseres (1994) jakavat verkoston hallinnan sen mukaan, kuinka kollektiivista se on. Toisessa ääripäässä heidän jaottelussaan on formaali hallintoelin, jossa verkoston jäsenyritykset ovat edustettuna. Toista äärilaitaa puolestaan edustaa yhden yrityksen hallinnoima verkosto, johon muut jäsenyritykset muodostavat oman suhteensa. Provan & Kenis (2008) menevät askeleen pidemmälle ja jaottelevat verkostot niiden hallintamekanismin mukaan kolmeen eri päätyyppiin. Näistä yksinkertaisin ja yleisin on *jäsenten itsensä hallitsema verkosto*, jolloin sillä ei ole erillistä hallinnasta vastaavaa organisaatiota. Verkoston hallinto voidaan toteuttaa formaalisti jäsenten edustajien virallisten kokousten kautta tai epäformaalisti, tyypillisesti jatkuvan mutta koordinoimattoman toiminnan kautta. Hallinto voidaan lisäksi toteuttaa hajautetusti lähes kaikkien verkoston jäsenten tasapuolisen toiminnan kautta tai keskitetysti, ääritapauksessa yhden verkoston jäsenorganisaation toimesta.

*Yhden verkostoa johtavan organisaation kautta toteutettu hallinta* on toinen Provan & Kenisin (2008) kuvailema päätyyppi verkoston hallintaan. Tällöin kaikki suuret verkostotason toimenpiteet ja päätökset kulkevat saman organisaation kautta ja verkoston hallinto ja valta ovat siten erittäin keskittyneitä. Malli on Provan & Kenisin (2008) mukaan yleisesti käytössä esimerkiksi terveydenhoidossa, jossa pääasiallinen palveluntarjoaja omaksuu verkoston johtajan roolin, sen ollessa asiakasvirran ja avainresurssien keskiössä. Tässä mallissa keskusorganisaatio hoitaa verkoston hallinnon ja mahdollistaa muiden jäsenten toimenpiteet verkoston tavoitteiden saavuttamiseksi, jotka voivat olla hyvin lähellä keskusorganisaation omia tavoitteita.

Verkostoa hallitsevan yrityksen tehtäviksi mainitaan Stabell & Fjeldstadin (1998) ja Huuskosen (2014) mukaan mm. verkoston markkinointi, sopimusten ja resurssien koordinointi, verkoston sisäisten yhteyksien ja jäsenten sitoutumisen ylläpito sekä verkoston fyysisen ja informaatorakenteen hallinta. Tämän lisäksi verkostoa johtava yritys määrittää verkoston rakenteen ja kehityksen suunnan sekä tavoitteet ja vaikuttaa sen sisällä tarjottavien palveluiden sisältöön. Toimenpiteet muodostavat samalla verkoston kilpailuedun tekijät, jotka luovat arvoa ja kustannuksia sekä vaikuttavat sen strategiseen koostumukseen. Kaikissa verkostoissa, sitä johtavan yrityksen tehtävät eivät kuitenkaan ole identtisiä. Niihin on havaittu vaikuttavan erityisesti verkoston rakenne ja sen toimintaympäristö (Huuskonen 2014). Samalla

koko verkoston tehtävät vaikuttavat myös itse verkoston hallintarakenteeseen (Keast & Hampson 2007).

Variaatio yhden organisaation kautta toteutetusta hallinnasta on nähdä verkoston johtajan rooli sen keskellä olevana hubina (Dhanaraj & Parkhe 2006). Tällöin verkostossa keskeisessä asemassa oleva yritys koordinoi hajautettujen resurssien ja kyvykkyyksien hyödyntämistä verkoston luoman arvon ja innovaatioiden lisäämiseksi. Hubina toimivalla yrityksellä ei ole varsinaista auktoriteettia verkoston jäseniin, mutta se hyödyntää asemaansa ja ominaisuuksiaan kasvattaakseen verkoston kokonaisarvoa ja saadakseensa siitä suuremman osan itselleen.

Kolmas ja viimeinen verkostojen hallintamekanismi on *erillisen hallintaelimen kautta* toteutettu malli (Provan & Kenis 2008). Toisin kuin edellisessä, keskusorganisaation kautta toteutetussa hallinnossa, erillinen hallintaelin ei ole itse osa verkostoa eikä tuota palveluita sen sisällä. Sen sijaan ulkopuolinen hallintaelin on perustettu erityisesti verkoston hallintointia varten ja toimii verkoston jäsenten mandaatilla. Ulkopuolinen hallintaelin voi joissain tapauksissa olla vain yhdestä henkilöstä koostuva verkoston fasilitaattori tai välittäjä. Toisaalta se voi olla myös suurempi muodollinen organisaatio, joka usein korostaa verkoston asemaa, olemassaolon valtuutusta verkoston ulkopuolelle ja ratkoo monimutkaisempia tai strategisia kysymyksiä verkoston osalta. Hallintaelin voi myös hyväksyä verkostoon mukaan uusia jäseniä, jotka täydentävät verkostoa. Ajoittain se saattaa myös poistaa verkostosta jäseniä, jotka eivät tuota arvoa muille jäsenille. (Stabell & Fjeldstad 1998; Provan & Kenis 2008)

Provan & Kenisin (2008) mukaan neljä tekijää selittää suurimman osan verkoston valitun hallintamuodon onnistuneesta käyttöönotosta. Nämä ovat luottamuksen laajuus, verkoston jäsenmäärä, sen tavoitteiden yhteneväisyys jäsenten välillä ja sen toimintojen luonne. Luottamuksen laajuudella tarkoitetaan tässä yhteydessä pikemminkin toisiinsa tarpeellisella tasolla luottavien ihmisten määrää, kuin yksittäisten suhteiden luottamuksen syvyyttä. Verkoston kasvaessa luottamus ei useinkaan ole yhtä tiiviistä koko verkoston laajuudella, kuin verkoston ollessa pienempi. Samoin tavoitteiden yhteneväisyys usein laskee verkoston koon myötä. Yhdessä verkoston rakenteen monimutkaistumisen ja lisääntyneiden verkoston ulkopuolisten velvoitteiden kanssa lisäävät tarvetta verkostotason hallinnalle. Tämä tarkoittaa, että suuremmissa verkostoissa kaikkien jäsenten yhdessä hallitsema verkosto ei todennäköisesti enää ole yhtä tehokas hallintomuoto kuin yhden yrityksen tai erillisen hallintaelimen

kautta toteutettu hallinto. Provan & Kenisin (2008) näkemys hallintomuotojen soveltuvuudesta eri tilanteisiin on esitetty alla taulukossa 2.

Taulukko 2 - Verkoston hallintamuodon soveltuvuus eri tilanteissa (Provan & Kenis 2008)

Hallinnon muoto	Luottamus	Osallistujien määrä	Tavoitteiden yhtenevyys	Tarve verkostotason hallinnan kyvykkyyksille
Jaettu hallinto	Korkea	Vähäinen	Korkea	Matala
Johtava organisaatio	Matala, luottamus vahvasti keskittynyt	Kohtalainen	Kohtalaisen matala	Kohtalainen
Erillinen hallintaelin	Kohtalainen, hallintaelin verkoston jäsenten valvonnassa	Kohtalainen – paljon	Kohtalaisen korkea	Korkea

Yllä olevan taulukon mukaisesti, jaettu hallinto soveltuu parhaiten tilanteisiin, joissa luottamus jäsenten välillä on laajaa. Tämä tarkoittaa usein jäsenten vähäistä määrää, jolloin tavoitteiden yhteneväisyys on korkea ja tarve verkostotason hallinnan kyvykkyyksille matala. Yhden jäsenorganisaation kautta toteutettu hallinto on puolestaan tehokkaimmillaan tilanteissa, joissa luottamus on keskittynyt harvemmillä jäsenillä mutta on heidän keskuudessaan syvä. Samoin, keskitetty hallinto soveltuu tilanteisiin, joissa verkoston jäsenmäärä on kohtalainen, tavoitteiden yhteneväisyys melko matala ja tarve verkostotason hallinnan kyvykkyyksille korkeintaan keskitasoa. Verkoston ulkopuolisen hallintaelimen kautta toteutettu hallinto puolestaan on parhaimmillaan tilanteissa, joissa luottamus verkostossa on laajuudeltaan vähintään kohtalaista, verkostossa on kohtaisesti tai paljon jäseniä ja kun tarve verkostotason hallinnan kyvykkyyksille on korkea. Provan & Kenis (2008)

Kunkin hallintaratkaisun hyötyjen vastapuolena ovat myös verkoston sisäiset jännitteet, joiden luonne ja painotus vaihtelee hallintaratkaisusta riippuen. Yksi verkostoissa usein esiintyvä jännite on hallinnollisen tehokkuuden ja päätöksenteon inkluusiivisuuden välillä. Suurempi määrä päätöksentekoon osallistuvia jäseniä ruokkii luottamusta ja sitoutumista, mutta on tehottomampi toimintamalli verrattuna harvojen organisaatioiden päätösvallassa olevaan verkostoon (Provan & Kenis 2008). Tutkimuksissa on myös havaittu, että monen verkoston jäsenen innostus osallistumiseksi verkoston hallintaan laskee ajan myötä ja työ jää lopulta vain tietyille osalle jäsenistä (Weiner & Alexander 1998). Käsitellyistä hallintamalleista jäsenten itsensä hallitsemissa verkostossa päätöksenteko on vahvasti painottunut

inklusiivisuuteen. Kahdessa muussa mallissa päätöksenteko sen sijaan painottuu tehokkuuteen, joista ääritapauksena yhden organisaation hallintamalli (Provan & Kenis 2008).

Toinen verkostojen kohtaama jännite liittyy sen olemassaolon sisäisen ja ulkoisen valtuutuksen tasapainoon. Sisäinen valtuutus tarkoittaa verkoston jäsenten hyväksyntää verkoston olemassaololle ja sen koordinoitulle vuorovaikutukselle muiden organisaatioiden kanssa, joista osa voi olla myös verkoston kilpailijoita. Ulkoinen valtuutus puolestaan liittyy verkoston ulkopuolelta tuleviin odotuksiin vastaamiseen. Verkoston hallintaelin edustaa verkostoa ja antaa sille ns. kasvot ulospäin. Tällöin se voi mm. hankkia verkostolle asiakkaita, ulkopuolista rahoitusta ja olla tekemisissä viranomaisten kanssa. Jäsenten itsensä hallitsemana, verkosto painottaa vahvasti sisäistä valtuutusta. Yhden organisaation hallitsemana, painotus on puolestaan selkeästi ulkoisessa valtuutuksessa ja erillisen hallintaelimen mallissa painotus vaihtelee ajankohdan mukaan sisäisen ja ulkoisen välillä. (Provan & Kenis 2008)

Kolmantena jännitteenä verkostoilla on painotus joustavuuden ja vakauden välillä. Joustavuus luo kilpailuetua nopeudessa ja tehokkuudessa suuria yrityksiä vastaan. Samalla vakaus edesauttaa olemassaolon perustelua sekä verkoston jäsenille että sen ulkopuolelle. Se myös mahdollistaa pitkäaikaisten ja syvempien suhteiden kehittämisen verkoston jäsenten välille ja mahdollistaa verkoston tuottavuuden täysimääräisen hyödyntämisen. Hallintamalleista jäsenten itsensä hallitsema verkosto painottaa joustavuutta, kun taas yhden organisaation tai ulkopuolisen elimen hallitsema verkosto painottaa luontaisesti vakautta. Provan & Kenis (2008)

Möller & Halinen (1999) ja Bensaou (1999) korostavat verkoston sisäisten ja ulkoisten yhteyksien johtamisessa suhteiden portfolion hallintaa, varsinkin silloin kun liiketoimintasuhteet ovat melko yksinkertaisia. Tällöin yrityksen johdon tehtäväksi jää Möller & Halisen (1999) mukaansa segmentoida asiakkaat ja verkoston kumppanit suhteellisen homogeenisiin ryhmiin, sekä pyrkiä käsittelemään suhteet mahdollisimman tehokkaalla tavalla. Muita perustavanlaatuisia kysymyksiä johdon ratkaistavaksi portfolion segmentoinnissa ja hallinnassa ovat mm. asiakasarvon tuottaminen, asiakkaan elinkaariarvon arviointi, suhteiden käytännön hallinta sekä suhteiden luominen, kehitys, ylläpito ja ajoittainen purkaminen.

Myös Ford & McDowell (1999) käsittelevät verkoston suhteita niistä muodostuvan portfolion kautta. Taloudellisen hyödyn lisäksi he korostavat verkoston luomaa arvoa mm. pääsynä käsiksi uusiin yhteistyösuhteisiin. Kunkin suhteen arvoa tulisikin heidän mukaansa arvioida

osana yrityksen kaikkien yhteistyösuhteiden portfoliota, jossa jokainen suhde tuo oman lisänsä arvon kokonaisuuteen. Onnistuakseen liiketoiminnassaan, yrityksen tulisikin analysoida huolella sen eri yhteistyösuhteiden arvo ja suhtautua tavoitteellisesti niiden rakentamiseen, huomioiden samalla suhteen merkitys myös yhteistyökumppanin suhteiden kokonaisuudelle.

Kothandaraman & Wilsonin (2001) potentiaalisten verkostokumppanien yksinkertaiselle ja alustavalle arvioinnille esittämän mallin mukaan kiinteimmät suhteet verkostossa luodaan verkoston jäsenten kanssa, joiden arvon kontribuutio on suuri ja operatiivinen riski matala (kuva 9 alla). He kutsuvat tätä luokkaa integroitavaksi.



Kuva 9 - Potentiaalisten verkostokumppanien arviointimalli (Kothandaraman & Wilson 2001)

Matalamman arvon, mutta samalla matalan riskin kumppaneita nimitetään mallissa hyödyttäviksi, sillä ne voivat tarjota palveluita, jotka tukevat ydinyrityksen toimintaa. Tämän kaltaiset jäsenet edustavat verkoston markkinatarjonnan osalta usein muita kuin ydintuotteita tai palveluita. Näiden yritysten kanssa on kuitenkin helppoa ja luotettavaa tehdä yhteistyötä ja erityisesti tästä seuraavien matalien transaktiokustannusten vuoksi, ne ovatkin verkostolle tärkeitä kumppaneita. (Kothandaraman & Wilson 2001)

Korkean riskin yhteistyökumppanit, jotka eivät luo verkostolle arvoa on mallissa nimetty häviäjiksi, joista ei ole hyötyä. Vaikka potentiaalisen yhteistyökumppanin kanssa toimiminen olisikin riskialtista, voi joistain sellaisista valita Kothandaraman & Wilsonin (2001) mukaan muutamia yrityksiä kehitettäväksi kohti pienempää operatiivista riskiä ja tiiviimpää yhteistyötä. Mallia hyödynnettäessä tulisikin arvon ja riskin arvioinnissa analysoida sekä nykytilaa, että ennakoitavaa tulevaisuutta.



## 4 Asukaspalvelut ja niiden tarjonta

Arjen elämää kotona ja sen ympäristössä helpottavia palveluita on ollut tarjolla jo pitkään. Tyypillisesti kotitalouden ulkopuolelta hankittavat palvelut ostetaan suoraan kuhunkin palvelutyypin erikoistuneelta yritykseltä tai ammatinharjoittajalta. Tutkimuksissa ja alan edunvalvontajärjestön toimesta on viime vuosina esiintynyt näkemyksiä, joiden mukaan isännöintitoimistot voisivat tavanomaisten liiketoimintansa ohella soveltua palveluiden tarjoajiksi ja välittäjiksi. (Isännöintiliitto 2010; Roth ym. 2012)

### 4.1 Asukaspalveluiden määritelmät

Yksityishenkilöille tai heidän omistamille esineille heidän kotonaan tehtävistä palveluista on kirjallisuudessa käytetty lukuisia termejä ja määrittelyjä. Tässä työssä nämä palvelut on jaettu selkeyden vuoksi neljään eri käsitteeseen alla olevan kuvan 10 mukaisesti. Yläkäsitteenä on asukaspalvelut, joka sisältää kaikki asukkaiden tarvitsemat ja heidän itse maksamansa palvelut. Erilaisten palveluiden toisistaan poikkeavan luonteen vuoksi, asukaspalvelut on myös jaettu tarkempiin määrittelyihin: arjen palvelut, kotitoimistopalvelut ja välityspalvelut. Viitattaessa yleisesti asukaspalveluihin, tässä tutkimuksessa tarkoitetaan kaikkien kolmen alaryhmän palveluita. Erityisesti tiettyä tarkempaa palveluryhmää tarkoitettaessa, viitataan siihen erikseen.



Kuva 10 - Asukaspalvelut ja sen alakäsitteet tässä tutkimuksessa

Pääpaino tässä tutkimuksessa on arjen palveluilla, joilla tarkoitetaan tavanomaisia arjen elämää helpottavia ja tukevia palveluita. Suuri osa palveluista suoritetaan asukkaan kotona, mutta osa saattaa tapahtua kodin läheisyydessä tai asukkaan arkikäytössä olevalle

omaisuudelle. Näitä voivat olla esimerkiksi kodin siivouspalvelu, koiran ulkoilutus, muuttopalvelu, huonekalujen kokoaminen, lastenvahti, kaupassa käynti tai pienimuotoiset remonttipalvelut. Lisäksi arjen palveluiksi voidaan katsoa esimerkiksi asukkaan autolle suoritettavat palvelut, kuten pesu tai katsastuksessa käyttö.

Kotitoimiston palveluiksi lasketaan tässä tutkimuksessa kotona toimistotyötä tekevien henkilöiden hyödyntämät, työskentelyä helpottavat palvelut, kuten tulostus, arkistointi ja postituspalvelut sekä hiljaisen työtilan tilapäinen vuokraus. Kotitoimiston palveluja voivat olla myös digitaaliset palvelut, kuten digitaalisten dokumenttien varmuuskopiointi tai tallennus-tila pilvipalvelussa.

Asiantuntijapalveluiksi puolestaan ryhmitellään tyypillisesti harvemmin tarvittu erityistä asiantuntemusta vaativat palvelut, joissa palveluntarjoajalle maksetaan pääosin hänen näkemyskseen. Näitä voivat olla esimerkiksi kodin sisustukseen tai remontteihin liittyvät suunnittelupalvelut. Asiantuntijapalveluita hyödyntävät usein myös asuntosijoittajat, jotka eivät itse asu palvelun kohteena olevassa asunnossa. Tällaisiksi palveluiksi katsotaan mm. asukkaiden vaihtumiseen liittyvät palvelut, kuten asunnonvälitys ja vuokravälitys sekä vuokralaisten vaihtumisen yhteydessä tapahtuvat hallinnolliset- ja valvontatehtävät.

Kokonaisuutena määrittelyn mukaiset asukaspalvelut ovat hyvin lähellä Kiinteistöliiketoiminnan sanaston (Rakli 2012) mukaista termiä *käyttäjäpalvelut*, joilla viitataan kiinteistöjen ja niiden tilojen käyttäjien toimintaa tukeviin palveluihin. Näitä voivat olla mm. ”*aula-, vahtimestari- ja turvapalvelut, puhdistus- ja siivouspalvelut, viherkasvien hankinta ja hoito, puhelin-, pito- ja kokouspalvelut, postitus ja postinjakelu, skannaus-, kopiointi-, muutto-, tietoverkko-, sisustus-, hankinta-, lähetti- ja toimistopalvelut sekä muut mahdolliset tukipalvelut.*” Kiinteistöliiketoiminnan sanaston määritelmän mukaan käyttäjällä tarkoitetaan sekä yksityisiä henkilöitä että organisaatioita. Tämän tutkimuksen keskittyessä erityisesti yksityishenkilöiden käyttämiin palveluihin kodin yhteydessä, on päädytty käyttämään asukaspalvelu termiä.

Tämän tutkimuksen määritelmän mukaan asukaspalvelut muistuttavat myös Partanen ym. (2012) määritelmää *kotityöpalveluista* ja Tilastokeskuksen toimialaluokituksen mukaista kuvausta *kotipalvelut muille kuin ikääntyneille ja vammaisille*. Partanen ym. (2012) teoksessa kotityöpalvelu määritellään olevan ”*Ihmisen ja kodin normaalin arjen palveluja, joiden tuottaminen ei edellytä terveydenhuoltoalan ammattikoulutusta.*” (Partanen ym. 2012, 9).

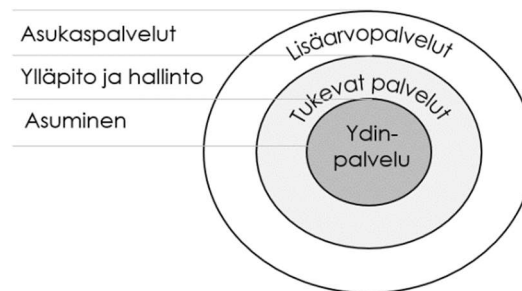
Tilastokeskuksen toimialakuvaus kotityöpalveluista muille kuin ikääntyneille tai vammaisille määritellään seuraavasti: ”*kotipalvelut tarkoittavat henkilökohtaiseen hoivaan ja huolenpitoon, lasten hoitoon ja muuhun tavanomaiseen elämään kuuluvien tehtävien ja toimintojen suorittamista ja niissä avustamista sekä perheiden arjen tukemista*” (Tilastokeskus 2008).

Erona tässä tutkimuksessa käytettävällä käsitteellä asukaspalvelu edellä esitettyihin määritelmiin on kuitenkin mm., että tässä tutkimuksessa ei oteta kantaa käyttäjän ikään tai terveydentilaan, vaikka terveydenhoidon erityisosaamista vaativat henkilökohtaiseen hoivaan ja terveydenhoitoon liittyvät palvelut rajataankin käsitteen ulkopuolelle. Samoin tämän tutkimuksen mukaisessa asukaspalvelu termissä ei oteta kantaa Verohallinnon määritelmään kotitalousvähennykseen oikeuttavista palveluista (Verohallinto 2022), vaikka moni asukaspalveluiksi määritelty palvelu onkin oikeutettu kotitalousvähennykseen.

Varjonen ym. (2005; 2007) tarjoaa erään kattavimmista määrittelyistä. He käyttävät termejä *kotitalouspalvelu* ja *kotityö*, johon lasketaan kaikki mahdolliset työt, jotka on mahdollista teettää toisilla. Kotityöt he jakavat edelleen Euroopan komission (Eurostat 2004) ajankäyttötutkimuksen jaottelun mukaan *kotitaloustöihin* (ruokataloustyöt, siivous ja pyykinpesu), *huoltotöihin* (esim. remontit ja pihanhoito), *muut kotityöt* (esim. asioiden järjestely ja suunnittelu), *lastenhoitoon*, *ostoksiin*, *asiointiin* ja *kotitöihin liittyviin matkoihin*. Suurin osa Varjosen ym. (2005; 2007) mukaisista kotitöistä lasketaan tämän tutkimuksen mukaisiin arjen palveluihin.

Asukaspalvelut on hyvä erottaa *asumispalveluista*, joita tämän tutkimuksen puitteissa pidetään kunnan vastuulla olevina sosiaalipalveluina ja jotka ovat rajattuja tutkimuksen ulkopuolelle. Niistä säädellään mm. sosiaalihuoltolaissa ja ne ovat suunnattu henkilöille, jotka tarvitsevat erityistä tukea asumisensa järjestämiseen (STM 2022). Muista tutkimuksista, mm. Huuskonen ym. (2013) käyttävät termejä asukaspalvelu ja asumispalvelu synonyymeinä. Nämä muistuttavat Varjonen ym. (2005;2007) käyttämää termiä *kotipalvelu*, joka kuvataan julkisella sektorilla vakiintuneeksi käsitteeksi, sisältäen kuntien tarjoamat, eniten terveydenhoitoon keskittyvät palvelut avun tarpeessa oleville yksilöille arkielämästä selviytymiseksi. Roth ym. (2012) puolestaan käyttävät termiä *asumisen palvelu*, johon he sisällyttävät hyvin laajasti erilaiset asumiseen liittyvät palvelut, mukaan lukien tässä tutkimuksessa asukaspalveluiksi luokiteltavat palvelut ja kuntien vastuulla olevat palvelut.

Huuskonen ym. (2013) jaottelee asumiseen liittyvät palvelut *ydinpalveluiksi*, *asumista tukeviksi palveluiksi* ja asukkaille tarjottaviksi *lisäarvopalveluiksi* alla olevan kuvan 11 mukaisesti. Asumisen kontekstissa *ydinpalvelun* muodostaa itse asunto. *Tukevat palvelut* mahdollistavat turvallisen ja viihtyisän asumisen. Tähän luokkaan kuuluu mm. kiinteistön hallintointiin, huoltoon ja ylläpitoon liittyvät palvelut. *Lisäarvopalveluina* ovat asukaspalvelut, jotka eivät ole asumisen kannalta välttämättömiä, mutta joiden merkitys kasvaa tarpeiden muuttuessa eri elämänvaiheissa.



Kuva 11 - Asumisen palveluliiketoiminnan kolme tasoa (Huuskonen ym. 2013).

Tämän tutkimuksen mukaiset asukaspalvelut ovat hyvin lähellä Huuskosen ym. (2013) lisäarvoa tuottavia asukaspalveluita. Ainoastaan osa Huuskosen ym. (2013) mukaisista *tukevista palveluista*, kuten asuntojen välitys myynti- ja vuokraustarkoituksessa voidaan tässä tutkimuksessa laskea myös asukaspalveluiden alakäsitteen asiantuntijapalvelut alle.

Lisäksi on syytä erottaa asukkaiden itsensä tekemät työt asukaspalveluista. Kuten mm. Varjonen ym. (2005) toteaa kotityön osalta, työ muuttuu palveluksi, kun sen tuottaja on jokin muu taho kuin kotitalous itse tai kun se hankitaan kodin ulkopuolelta.

#### 4.2 Asukaspalveluiden käyttö

Erilaisten asukaspalveluiden kysyntää, tarjontaa ja välitystä on tutkittu viime vuosien aikana melko runsaasti. Suuri osa löydetyistä tutkimuksista on kuitenkin jo yli kymmenen vuotta vanhoja. Palveluiden ostamisen kulttuuri lienee kehittynyt näiden tutkimusten ajankohtien jälkeen ja palveluiden lopulliseen hintaan vaikuttavan kotitalousvähennyksen ehdot ovat muuttuneet, mutta niistä on kuitenkin mahdollista saada vähintäänkin suuntaa antavaa tietoa asukaspalveluiden tilanteesta Suomessa.

Demografiset ja kulttuuriset tekijät kuten väestön ikääntyminen, perhekokojen pienentyminen sekä kulutustottumusten ja asenneilmapiirin muutokset lisäävät palveluiden kysyntää. Kasvuun on myötävaikuttanut myös valtion myöntämät taloudelliset kannustimet, kuten kotitalousvähennys (liite 1) ja palvelusetelit. Kysyntää kasvattavia tekijöitä on koottu alla olevaan kuvaan 12. (Huuskonen 2013; Akava works 2021; Henttonen 2014)

- Väestön ikääntyminen
- Yksinasuvien lisääntyminen
- Varallisuuden ja vaatimustason kasvu
- Asennemuutokset ja palveluiden ostamisen hyväksyttävyyys
- Palveluiden ostokulttuurin muutokset
- Uusavuttomuus
- Vapaa-ajan tarve ja arvostus
- Lisääntyvä tietoisuus palveluiden saatavuudesta
- Kotitalousvähennys
- Palvelusetelit

Kuva 12 - Asukaspalveluiden kysyntää lisääviä tekijöitä  
(Henttonen 2014; Akava works 2021)

Varjonen ym. (2005; 2007), Aalto & Varjonen sekä Kananen & Tyvimaa (2011) ovat tutkineet asukaspalveluiden käyttöä kyselytutkimuksilla. Varjonen ym. (2007) tutkimuksessa yli lähes puolet kotitalouksista oli käyttänyt jotakin kotitalouspalvelua. Varjonen ym. (2005) tutkimuksessa mm. lastenhoidon, remontoinnin ja siivouksen osalta ulkopuolista apua oli käyttänyt tai halukas käyttämään yli kaksi kolmesta vastaajasta. Varjonen ym. (2007) tutkimuksessa eri asukaspalveluita oli ostettu alle neljää vuodessa ja keskimäärin kaksi kertaa kuukaudessa. Henttonen (2014) on tehnyt yhteenvedon eniten käytetyistä asukaspalveluista kolmen mainitun tutkimuksen pohjalta (taulukko 3 alla).

Taulukko 3 - Käytetyimmät asukaspalvelut (Henttonen 2014)

<b>Varjonen et al. (2007)</b> <b>(N=2110)</b>	<b>Aalto et al. (2010)</b> <b>(N=292)</b>	<b>Kananen &amp; Tyvimaa (2011)</b> <b>(N=807)</b>
kodinkoneiden asennus ja korjaus	siivous	tavarankuljetus*
atk- ja laitetekninen palvelu	ikkunanpesu	kodin pienet kunnostustyöt
remonttipalvelut	remonttipalvelut	vaatehuolto
tavaroiden kuljetus (kierrätykseen tai kaatopaikalle)*	pitopalvelu	siivous
siivous	puutarhan tai pihan hoito	hyvinvointipalvelut (fysioterapia, hieronta)*
ikkunanpesu	ostos- ja asiointiapu	huonekalujen asennus

\*eivät oikeuta kotitalousvähennykseen

Erot tutkimusten välisissä tuloksissa voivat Henttonen (2014) mukaan johtua mm. kyselyn toteuttamistavassa, otoksen edustavuudessa ja kyselylomakkeiden eroista, sillä kaikissa lomakkeissa ei listattu samoja palveluita. Siivous- ja remontointipalvelut nousivat kuitenkin käytetyimpien palveluiden joukkoon kaikissa tutkimuksissa.

Useammassa tutkimuksessa mainitaan haasteet tiedon saatavuudessa ostamista hankaloittavaksi tekijäksi. Tietämättömyys mainittiin Varjonen ym. (2005) kyselytutkimuksessa yhdeksi yleisimmistä syistä, miksi kotitalouspalveluita ei käytetä. Samoin Kananen & Tyvimaa (2011) tutkimuksessa yli 70 prosenttia vastaajista oli täysin tai jokseenkin eri mieltä väitteen kanssa, että tietävät riittävästi kotiin tarjolla olevista palveluista.

Ostaminen tulisi tutkimusten vastaajien mukaan olla mahdollisimman helppoa ja hankala prosessi toimii palveluiden käytön esteenä (Varjonen ym. 2005). Yli puolet Varjonen ym. (2007) tutkimuksen vastaajista oli sitä mieltä, että eri palvelut tulisi voida ostaa keskitetysti ”yhdeltä luukulta”. Palveluiden hankinta koettiin myös Isännöintiliiton kyselyssä työlääksi (Isännöintiliitto 2010).

Korkea hinta nostettiin asukaspalveluiden ostamista estäväksi tekijäksi Kananen & Tyvimaa (2011) ja Varjonen ym. (2005) tutkimuksissa. Toisaalta Aalto & Varjonen (2010) tutkimuksen mukaan edullinen hinta ei kuulu ensisijaisiin valintakriteereihin palveluntarjoajaa valittaessa. Erityisesti asiakaskokemuksen kehittyessä hinnan merkitys valintakriteerinä laskee. Tutkimustulokset ovat hinnan vaikutuksen osalta mielenkiintoisia, sillä Aalto & Varjonen (2010) ja Kananen & Tyvimaa (2011) tutkimusten aikana kotitalousvähennyksen ehdot

olivat palveluiden ostajalle edulliset ja palveluita käytettiinkin runsaasti (Akava Works 2021).

Lähes kaikissa tutkimuksissa mainitaan luottamus tärkeänä tekijänä palveluiden ostoa pohdittaessa ja palveluntarjoajaa valittaessa. Aalto & Varjonen (2010) tutkimuksen mukaan luottamuspuola rajoittaa asukaspalveluiden<sup>2</sup> käytön laajenemista. Varjonen ym. (2007) pitää luottamusta kynnyskysymyksenä ja jakaa sen työn suorittajien ammattitaitoon ja kodin yksityisyyden varjeluun. Palveluiden käyttäjät toivoisivatkin palveluiden välittäjiltä laadun varmistusta. Vastaajien mielestä ulkopuolinen laatu-arviointi lisäisi luottamusta palveluita tarjoavaan yritykseen ja madaltaisi ostamisen kynnystä. Palveluyrityksen valinnassa korostuvat tutkimuksien tuloksissa asiakkaan läheisten antamat suositukset. (Aalto & Varjonen 2010; Henttonen ym. 2014)

Luottamuksen alle voidaan laskea myös turvallisuuden tunne palveluntarjoajan päästämisestä omaan asuntoon. Kananen & Tyvimaan (2011) tutkimuksen perusteella tämä ei kuitenkaan ole useimmissa tapauksissa merkittävä ongelma, sillä 80 prosenttia vastaajista oli melko tai täysin eri mieltä väitteen kanssa, ettei uskaltaisi päästää palveluntarjoajaa kotiinsa.

Tärkeimmiksi laatutekijöiksi palveluntarjoajaa valittaessa Aalto & Varjonen (2010) nostavat tutkimuksensa perusteella mm. hyvän työn jäljen, aikataulussa pysymisen, yksilöllisten toiveiden huomioimisen. Mielikuviin palvelun laadusta vaikuttavat tutkimuksen mukaan yrityksen viestinnän ja tehdyn sopimuksen lisäksi varsinkin omiin tarpeisiin ja tottumuksiin perustuva tavoitetaso ja keskustelut muiden asiakkaiden ja tuttavien kanssa.

Asukaspalveluiden käyttö keskittyy tietyille kotitalouksille mm. Varjonen ym. (2007) tutkimusten mukaan. Palveluita ostavat eniten lapsiperheet, yli 75 vuotta täyttäneet parit sekä yksinasuvat. Henttonen ym. (2014) tulokset ovat saman suuntaisia. He nostavat esiin myös asiakkaan elinkaaren vaiheet palveluiden kysyntään vaikuttavana tekijänä. Nuorilla aikuisilla taloudelliset resurssit rajoittavat palveluiden ostamista. Lapsiperheillä arjen muut kiireet nostavat ostohalukkuutta samoin kuin ikääntyneiden fyysisen toimintakyvyn rajoitteet. Aikuistalouksilla ostamista ohjaa sen sijaan elämysten hakeminen. Aalto & Varjonen (2010) nostavat esille samankaltaisia samoja syitä palveluiden käytölle, mutta muista tutkimuksista poiketen heidän tulostensa mukaa palveluita käyttävät hyvin monenlaiset kotitaloudet.

---

<sup>2</sup> Aalto & Varjonen (2010) käyttävät sanaa kotitalouspalvelu, joka voidaan tämän tutkimuksen puitteissa rinnastaa asukaspalveluun.

Varjonen ym. (2007) ennakoi, että palveluiden kysyntä tulee kasvamaan demografisen kehityksen, suotuisten asenteiden ja elämäntyylytekijöiden muutoksen ansiosta. Samoin Kananen & Tyvimaan (2011) tutkimuksessa n. 70 prosenttia vastaajista arvioi seuraavan kymmenen vuoden aikana olevansa ”vähintään hieman kiinnostunut” esimerkiksi kodin siivouspalvelun hankkimisesta. Henttosen (2014) haastattelututkimuksessa merkittävä enemmistö kiinteistöjen omistajista sekä isännöintiyritysten ja huoltoliikkeiden edustajista uskoi asukaspalveluiden kysynnän kasvavan joko hieman tai merkittävästi seuraavan viiden vuoden aikana.

Vuonna 2010 laaditun ”Isännöinnin Visio 2020” tavoitteet eivät vielä vuonna 2019 mitä ilmeisimmin olleet toteutuneet, sillä Salo (2019) toteaa Isännöintiliiton artikkelissa ”Isännöinti 2020 on kohta täällä”, että kiihtyvistä kaupungistumisesta ja kansan ikääntymisestä huolimatta, asumispalvelut eivät ole toistaiseksi tuoneet visiossa ennakoitua kasvua isännöintiin.

Lappalainen & Federley (2020) ennustavat yrityksille ja muille toimijoille painetta muuttaa toimintamallejaan asiakas- ja palvelukeskeisemmiksi. Asumisen arvonmuodostus ja sen myötä liiketoiminta muodostuu heidän mukaansa tulevaisuudessa entistä vahvemmin kodin ja ihmisten päivittäisen toiminnan ympärille rakentuvasta kokonaisuudesta. Myös Lehtonen (2010) nostaa esille, että asumisen arvo on enemmän kuin asunnon käyttöarvo. Hän näkee kodin roolin vahvistuvan oman identiteetin jatkeena.

### 4.3 Isännöintiala

Kiinteistönomistajien ja rakennuttajien järjestö (Rakli) määrittelee isännöinnin kiinteistöjohtamiseksi, jonka:

*”tarkoituksena on asumisyhteisössä vastata kiinteistöhallintoon, sekä kiinteistön hoito- ja ylläpitopalveluihin liittyvistä toiminnoista. Asumisyhteisöjä ovat asunto-osakeyhtiöt ja asumisoikeusyhdistykset. Isännöintiä voidaan harjoittaa myös asunto-osuuskunnissa ja asuinkäytössä olevissa kiinteistöosakeyhtiöissä. Asunto-osakeyhtiön toimitusjohtajana toimii isännöitsijä”* (Rakli 2012: 18).



Isännöitsijän valitsee taloyhtiön hallitus ja hänen pääasiallisiin tehtäviinsä kuuluvat taloyhtiön hallinnosta, kunnossapidosta ja varainhoidosta huolehtiminen. Isännöinnin vähimmäispalveluja määrittää asunto-osakeyhtiölaki.

*”Isännöitsijä huolehtii kiinteistön ja rakennusten pidosta ja hoitaa yhtiön muuta päivittäistä hallintoa hallituksen antamien ohjeiden ja määräysten mukaisesti. Isännöitsijä vastaa siitä, että yhtiön kirjanpito on lain mukainen ja varainhoito luotettavalla tavalla järjestetty.”* (Asunto-osakeyhtiölaki 2009/1599 7 § 17)

Isännöitsijä vastaa, että taloyhtiön päätökset tehdään lainmukaisesti ja että sen hallitus saa riittävässä määrin tietoa päätösten tueksi, tarvittaessa ulkopuolisia asiantuntijoita hyödyntäen. Isännöitsijä johtaa taloyhtiön päivittäistä toimintaa hallituksen antamien suuntaviivojen mukaisesti, joka voi myös antaa isännöitsijälle muita erityistehtäviä ja toimintaohjeita. Isännöitsijä myös laatii talousarvion taloyhtiölle ja yhdessä hallituksen kanssa johtaa taloyhtiön toimintaa sen puitteissa. Lisäksi isännöitsijä hoitaa taloyhtiön kokousten järjestelyt, kokoon kutsumisen ja asianmukaisen toimittamisen. (Isännöintiliitto 2023)

Tehtäväkenttä jakautuu pääosin taloushallinnon, yleishallinnon ja kunnossapidon tehtäviin (Kiinteistöalan Kustannus Oy & Pynnönen 2019). Yleishallinnollisiin tehtäviin kuuluvat mm. kokouksiin, sopimusten hallintaan, turvallisuus- ja vakuutusasioihin, kiinteistön työntekijöiden työsuhdeasioihin, viestintään, virallisten ilmoitusvelvollisuuksien hoitamiseen sekä päätöksentekoon liittyvät asiat. Taloushallintoon liittyvät tehtävät jaetaan talous-, vero- ja toimintasuunnitteluun, rahaliikenteen hoitamiseen sekä kirjanpitoon tilinpäätöksineen. Kiinteistön teknisen ja toiminnallisen kunnan ylläpitämisen tehtävät liittyvät ylläpidon tason määrittelyyn, tarvittavien palveluiden kuvaamiseen ja ajoittamiseen, huolto- ja kunnossapitotehtävien järjestämiseen sekä asuntojen kunnossapito- ja muutostöiden hallinnointiin. (Isännöinnin Käsikirja 2022, 23) Isännöinti voidaankin mieltää asiantuntijapalveluksi palveluluonteensa ja korkean tietointensiivisyyden ansiosta (Sipilä 1996, 26; Hartikainen 2014).

Taloyhtiön ei ole pakko valita itselleen isännöitsijää, ellei yhtiöjärjestyksessä on näin määrätty. Käytännössä suurimmassa osassa yhtiöitä on kuitenkin palkattu isännöitsijä. Isännöitsijänä voi toimia myös rekisteröity yhteisö. Tällöin taloyhtiölle ja kaupparekisteriin on ilmoitettava luonnollinen henkilö, jolla on päävastuu isännöinnistä (AOYL 7§).

Asunto-osakeyhtiölaki ei aseta isännöitsijän koulutukselle tai kokemukselle muita vaatimuksia, kuin isännöitsijän täysi-ikäisyyden ja oikeustoimikelpoisuuden. Alalla on kuitenkin

isännöinnin auktorisointia tarjoavia tahoja, kuten Isännöinnin Auktorisointi ISA ry. Auktorisoinnit perustuvat näyttötutkintoon ja niissä on usein vaatimuksena kolmen vuoden työkokemus isännöitsijänä toimimisesta (ISA ry 2023).

Isännöinnin parissa työskentelee Suomessa noin 5 000 henkilöä, joista päätoimisena isännöitsijänä noin 2 500. Keskimäärin kukin isännöitsijä hoitaa noin 100 miljoonan euron kiinteistöomaisuutta (Kiinteistöalan Koulutuskeskus 2020). Isännöintiyritykset ovat keskimäärin melko pieniä, sillä isännöintiyrityksiä on noin 1 200. Alan kokonaisliikevaihdon voidaan arvioida olevan noin 640 miljoonaa euroa ja ammattimaista isännöintipalvelua ostaa noin 50 000 taloyhtiötä. (Isännöintiliitto 2018,2022; Kiinteistölehti 3.3.2022). Isännöinti on myös mediassa julkaistujen selvitysten perusteella todettu keskimäärin melko kannattavaksi liiketoiminnaksi (mm. Talouselämä, 10.12.2010; Kauppalehti 24.3.2017; Talouselämä, 5.10.2019).

Liiketoimintamallien suhteen isännöintiä pidetään konservatiivisena toimialana eikä esimerkiksi digitalisuuteen panostaminen ole edennyt erityisen nopeasti (Mäkelä 2021). Erilaisten lisäpalveluiden tarjoaminen on myös vähäistä (Nieminen 2020). Alan on viime vuosina ennustettu olevan suuren murroksen edessä, sillä jopa puolet isännöitsijöistä on jäämässä lähivuosina eläkkeelle (Roth ym. 2012; Isännöintiliitto 2023). Eläkeiän läheisyys tarkoittaa myös monen isännöitsijän kohdalla haluttomuutta ylläpitää ja kehittää osaamistaan (Kiinteistöalan Koulutuskeskus, 2020). Lisäksi alaa ei koeta houkuttelevana koulutusvaihtoehtona, mikä johtaa rekrytointiongelmiin tulevaisuudessa (Roth ym. 2012; Isännöintiliitto 2023).

Ala ja varsinkin sen suurimmat toimijat, isännöintiliitto mukaan lukien, on myös kärsinyt viime aikoina huomattavasta mainehaitasta. Markkinaoikeus langetti niille huomattavat seuraamusmaksut hintakartellin seurauksena joulukuussa 2022 (HS 15.12.2022). Tämän voidaan nähdä kasvattavan vähintäänkin niiden taloyhtiöiden halukkuutta vaihtaa isännöintitoimistoa, jotka ovat olleet kartellista tuomittujen toimistojen asiakkaita (Kiinteistölehti 3.3.2022). Isännöinnin hinnoittelu ja harmaalla alueella toimiminen on myös aiemmin nostettu esille mediassa (Yle 27.10.2021).

#### 4.4 Asukaspalveluiden tarjonta

Asukaspalveluiden tarjonta on toistaiseksi hajautunut monelle erityyppiselle toimijalle. Yksityisten yritysten lisäksi julkinen ja kolmas sektori tuottavat palveluita erityisryhmille. Alalle on myös perustettu palveluita tarjoavia yrityksiä, mutta ne eivät ole liittyneet alan toimijaverkoston. Koordinoimattomuus ja hajautetusti tuotetut palvelut muodostavatkin ongelman asukaspalveluiden tarjoamisessa. Palveluiden tuottajilla ei ole tietoa toistensa toiminnasta eivätkä ne pysty sovittamaan palveluitaan järkevästi yhteen asiakkaan näkökulmasta. Hajautetusti tuotetut palvelut eivät myöskään vastaa asiakkaan tarpeisiin riittävällä tasolla. (Wiinikka ym. 2013; Henttonen ym. 2014)

Asumisliiketoiminnan perinteisten toimijoiden, kuten isännöintiyritysten puolelta on havaittavissa epävarmuutta asukaspalveluiden todellisesta kysynnästä ja mahdollisesta käyttömäärästä (Henttonen ym. 2014). Isännöintitoimistojen olemassa oleva liiketoiminta ei tarjoa luontevia vertailukohtia uusien liiketoimintamallien luomiseksi ja uuden liiketoiminnan menestystekijöiden hahmottaminen on ollut perinteisille toimijoille hankalaa (Wiinikka ym. 2013).

Alan yritysten ollessa tottuneita näkemään liike- ja asiakassuhteensa yritystenvälisessä toimintaympäristössä, on toimiminen kuluttaja-asiakkaiden kanssa haastavaa. Kuluttajien kanssa toimittaessa erityisesti vuorovaikutus poikkeaa siitä, mitä se on yritysten välillä. Siinä missä yritysten väliselle vuorovaikutukselle on tyypillistä mm. selkeämpi rationaalisuus ja suurempiin sopimuksellisiin kokonaisuuksiin nojaaminen, kuluttajien kanssa vuorovaikutus on vastavuoroisempaa ja lyhytaikaisempaa. Palvelut muodostuvat myös pienemmistä kokonaisuuksista ja ovat suurille joukoille räätälöityjä. Kuluttajat eivät myöskään aina osaa kertoa tarpeistaan tai kuvailla palvelun käyttöympäristöä. (Huuskonen ym. 2013; Wiinikka ym. 2013)

Kiinnostusta asukaspalveluiden kehittämiseen kuitenkin on. Isännöintiliiton taloyhtiöiden asukkaille ja osakkaille teettämän kyselytutkimuksen mukaan tavanomaisten isännöintipalveluiden lisäksi isännöinnin palveluvalikoimaa toivottiin laajennettavan tämän tutkimuksen määritelmien mukaisesti asukas-, kotitoimisto ja asiantuntijapalveluihin. Samaan aikaan moni kyselyyn vastannut tosin korosti halua keskittyä itse isännöinnin ydintehtäviin. (Kauranen 2011) Viime vuosiin mennessä isännöintitoimistot eivät kuitenkaan ole lisänneet valikoimiinsa asukaspalveluiden tarjontaa (Nieminen 2020).

Tällä hetkellä asukaspalveluiden välitystä tuottavia yrityksiä on markkinoilta löydettävissä muutama, mutta niiden toiminnan mittakaava on melko pientä. Näistä suurin lienee rakennusyhtiönä ja hankekehittäjänä toimiva YIT. Osana yrityksen rakentamia taloja tarjotaan YIT Plus palvelua, jonka yhtenä osana toimii asukaspalveluita välittävä Palvelutori. Yrityksen edustajan mukaan Palvelutorin valikoimaa on supistettu sen avaamisen jälkeen ja se toimii lähinnä palvelutuotteena YIT kotien asiakkaille. Asukaspalveluita itsenäisesti välittävä elias.fi sivusto on haastatellun yrittäjän mukaan ”elänyt hiljaiseloa” viimeiset vuodet yrittäjän keskittyessä muuhun toimintaan. Franchising pohjalta toimiva, kotisivujensa mukaan ”työelämästä vapaana olevia” henkilöitä erilaisiin palvelutöihin välittävä 55plus on aloittanut Suomessa vuonna 2019. Yrityksen liikevaihto on kasvanut viimeisen kolmen vuoden aikana, mutta on edelleen melko pientä.

#### 4.5 Asukaspalveluiden liiketoimintamallit

Henttonen ym. (2014) listaavat tutkimustuloksiinsa perustuen seitsemän tekijää asukaspalveluiden tarjontamallien kehittämisen keinoiksi:

- Toimijoiden välinen yhteistyö ja kokeilujaksot, jotka tuovat kokemusta tilaus- ja toimitusprosessin tehostamista ja palvelun konseptointia varten.
- Riittävän asukasmassan kerääminen esimerkiksi useammalle kerrostalolle suunnatulla tarjontamallilla.
- Matala tuotanto-organisaatio ja asukaspalveluiden joustava toimitus.
- Oikeanlaiset suunnitteluratkaisut, kuten palvelueteiset ja muut vastaavat yhteistilat, joiden avulla helpotetaan erilaisten asukaspalveluiden tarjontaa.
- Sähköisten alustojen tehokkaampi hyödyntäminen asukaspalveluiden markkinoinnissa ja tilauksessa.
- Aktiivinen alueellinen markkinointi ja alueellisten yhteisöjen luominen asukaspalveluiden tuottamiseen (esimerkiksi alueellinen talonmies).
- Vaivattomasti ostettavissa olevan, ihmisläheisen ja monipuolisen yhden luukun palvelun tarjoaminen asukkaille.

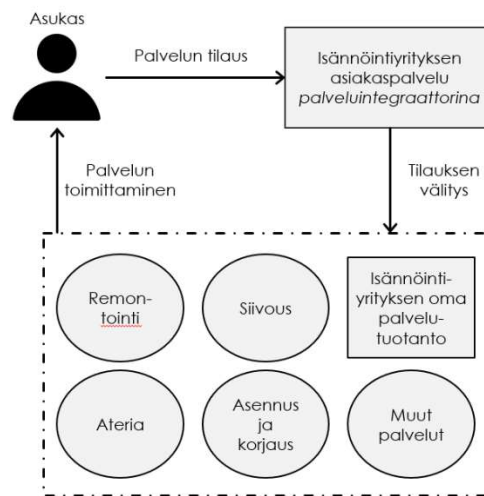
Asukaspalveluiden menestystekijöitä tutkivat myös Huuskonen ym. (2013) ja Wiinikka ym. (2013), joiden tuloksissa painottuvat palvelun laatu, vakioasiakkaiden merkitys, sekä sijaintiin ja tavoitettavuuteen liittyvät tekijät. Myös palveluntuottajan ja asukkaan välinen

luottamus korostuu tuloksissa asukaspalveluiden kytkeytyessä läheisesti ihmisen yksityisen elämisen ja kodin piiriin. Tulevaisuuden asukaspalvelumarkkinoiden kehittymiseen vaikuttaa Henttosen ym. (2014) mukaan merkittävästi lisäksi julkisen sektorin päätökset, kuten toimet harmaan talouden ehkäisemiseksi, tiettyjen palveluiden vapautuminen markkinoille sekä kotitalousvähennyksen mahdolliset muutokset.

#### 4.5.1 Isännöintiyritys palveluiden välittäjänä

Roth ym. (2012) ovat tutkineet asumisen palveluita ja niiden liittämistä isännöinnin palvelukokonaisuuteen. Heidän suosittelemansa ratkaisu on isännöinnin toimiminen palveluintegraattorina. Toinen nimi palveluintegraattorille tutkimuksessa on palvelukoordinaattori. Näin toimittaessa, isännöintipalveluiden tarjoaja sulauttaisi soveltuvat asumisen palvelut muiden tarjoamien palveluidensa kanssa yhdeksi kokonaisuudeksi, josta asukkaat voisivat hankkia haluamansa palvelut. Palveluintegraattori voisi heidän mukaansa toimia joko palveluiden tuottajana, välittäjänä tai käyttää näiden yhdistelmää. Tässä mallissa palveluintegraattori olisi vastuussa luotettavien palveluiden toimittamisesta asiakkaille. Palveluintegraattorimalli ei kuitenkaan Roth ym. (2012) mukaan soveltuisi alan perinteiseen toimintamalliin, jossa asukkaat ottavat yhteyttä valintansa mukaan kiinteistösihteeriin, isännöintitoimiston asiakaspalveluun tai isännöitsijään valintansa mukaan. Sen sijaan asiakasrajapinnan rakenne olisi tarpeen muuttaa ns. yhden luukun palveluksi, jolloin asiakas saisi kaiken tarvitsemansa yhden kontaktipinnan kautta.

Palveluiden toimitus isännöintitoimiston toimiessa palveluintegraattorina tapahtuisi Roth ym. (2012) mukaan alla olevan kuvan 13 mukaisesti. Asukas tilaisi haluamansa palvelun keskitetysti isännöintitoimiston asiakaspalvelusta, joka välittäisi impulssin palvelun tilauksesta eteenpäin palvelun suorittavalle taholle. Palvelutapahtuman jälkeen isännöintitoimisto laskuttaisi asukasta suoritteiden perusteella ja käsittelisi palautteet ja mahdolliset reklamaatiot.



Kuva 13 - Isännöintitoimisto palveluintegraattorina (Roth ym. 2012)

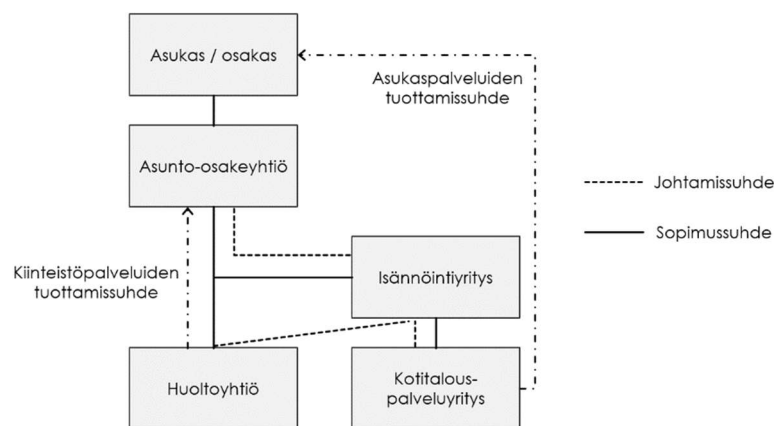
Palveluintegraattorimalli voisi Roth ym. (2012) mukaan helpottaa palveluiden hankkimista ja tarjota ratkaisun kuluttajien tietämättömyyteen palveluista ja niiden saatavuudesta sekä auttaa löytämään luotettavan palveluntarjoajan. Aiemmissä tutkimuksissa nämä asiat ovat mainittu haasteiksi palveluiden hankkimisessa (Kananen & Tyvimaa 2011; Varjonen ym. 2005; 2007) ja vaikea löydettävyys voi johtaa siihen, että työ tehdään itse (Leskinen & Varjonen 2008).

Roth ym. (2012) nostavat esille myös palveluintegraattorimallin haasteita. Näitä ovat esimerkiksi kotitalousvähennyksen hyödyntäminen, joka estää laskutuksen sisällyttynä vuokraan tai vastikkeeseen. Lisäksi moni asiakas haluaa kodissaan työtä tekevän henkilön olevan sama kerrasta toiseen, siinä missä palveluintegraattorin kautta hankittu palvelu voi johtaa korkeampaan henkilöstön vaihtuvuuteen. Haasteina palveluintegraattorille itselleen Roth ym. (2012) ennakoivat palvelun tuottamisen kannattavuuden sekä ammattitaitoisen henkilöstön saatavuuden.

Myös Huuskonen ym. (2013) kuvailevat asukaspalveluiden tarjoamisen ratkaisumalliksi palveluverkoston rakentamisen ja johtamisen isännöintitoimiston kautta. Heidän mukaansa malli voisi vastata taloyhtiöiden verraten pienen yksikkökoon ja asukkaiden heterogeenisen kysynnän tuomaan haasteeseen. Isännöitsijä voisi koota erilaisia palveluita tarjottavaksi asukkaille. Tällöin yksittäinen palveluntuottaja saisi ulottuvilleen riittävän suuren määrän potentiaalisia asiakkaita. Asukkaille puolestaan olisi tarjolla tarpeeksi erilaisia palveluita, jotta yksilölliset tarpeet voitaisiin täyttää. Liiketoiminnan kannattavuus perustuu tällöin

riittävän asiakasvolyymien saavuttamiseen, jota tukee sähköisten toiminnanohjausjärjestelmien tuoma koordinoinnin tehokkuus.

Myös Henttonen ym. (2014) katsovat palveluiden tarjoamiseen soveltuvimmaksi malliksi isännöitsijä asukaspalvelukoordinaattorina rakenteen, jossa isännöitsijä tuo asukkaiden saataville laajan palveluvalikoiman palveluntuottajaverkoston kautta. Rakennetta on havainnollistettu kuvassa 14 alla. Mallissa isännöintitoimistolla voi olla sähköinen palveluportaali, jonka kautta asiakkaat tilaavat haluamansa palvelut keskitetysti. Isännöintitoimisto hoitaa myös laskutuksen asiakkailta ja vastaa palveluiden laadusta. Malli muistuttaa läheisesti Roth ym. (2012) esittelemää palveluintegraattorimallia. Henttonen ym. (2014) mallissa ei erikseen mainita, että isännöintiyritys voisi tuottaa osan palveluista itse, mutta malli ei myöskään erikseen estä sitä. Lisäksi mallissa tuodaan esille mahdollisuus asukaspalveluita tuottavalle yritykselle tuottaa osa palveluista alihankintana, mitä ei Roth ym. (2012) mallissa erikseen mainittu.



Kuva 14 - Isännöitsijä asukaspalvelukoordinaattorina (Henttonen ym. 2014)

#### 4.5.2 Toimitilajohtamisen mallien soveltaminen

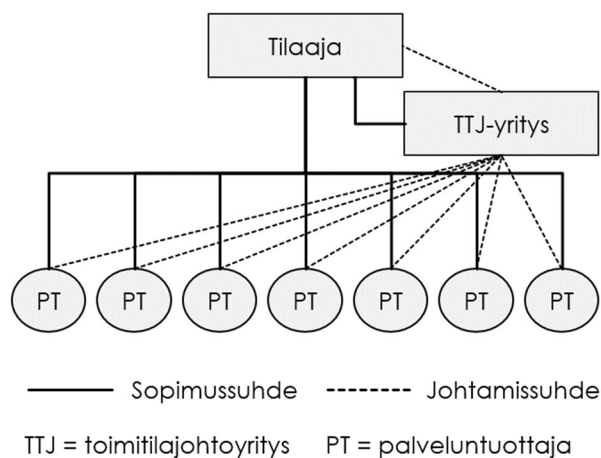
Heinimäki ym. (2003) on tutkinut kolmea eri toimitilajohtamisen mallia Atkin & Brooks (2015)<sup>3</sup> pohjalta, joita voidaan soveltaen hyödyntää myös asukaspalveluiden tarjoamisen hahmottamiseksi.

<sup>3</sup> Alkuperäisteos vuodelta 2000

Näitä ovat asukaspalveluiden tarjoamiseen soveltaneet Wiinikka ym. (2013) ja Arponen (2014). Mallit eroavat toisistaan mm. sopimussuhteiden, vastuun ja palveluita tuottavan tahon osalta.

Johtamisvastuumallissa (kuva 15 alla) toimitilajohtoyritys toimii palveluoperaattorin roolissa tilaajan edustajana ja edunvalvojana. Tilaaja hankkii tässä mallissa toimitilajohdon yrityksen johtamaan ja kilpailuttamaan palveluita sekä suorittamaan laadunhallintaa. Palveluiden tuottajat voivat tässä tapauksessa olla myös tilaajan omia palveluyksiköitä tai ulkopuolisia palveluntuottajia. Sopimukset palveluiden tuottamisesta tehdään tilaajan ja palveluntuottajien välille. Palveluiden tilaaja maksaa mallissa suoraan palveluiden tuottajille, mutta myös palveluoperaattorille tämän työstä kilpailutuksissa, toteutuksen valvonnassa ja sopimusten hallinnassa. Palveluiden tuottajat maksavat mallissa palveluoperaattorille myös verkostoon kuulumisesta (Atkin & Brooks 2015; Heinimäki ym. 2003)

Etuina mallissa on palveluntuottajien helppo vaihdettavuus sekä mahdollisuus hyödyntää sekä omia palveluyksiköitä, että ulkopuolisia palveluiden tuottajia. Riskeiksi puolestaan katsotaan palveluiden yhteensovittaminen ja palveluiden tuottajien yhteistyö. Tilaajan hallinnolliset kustannukset kasvavat myös sopimusten määrän lisääntyessä. (Atkin & Brooks 2015; Heinimäki ym. 2003)



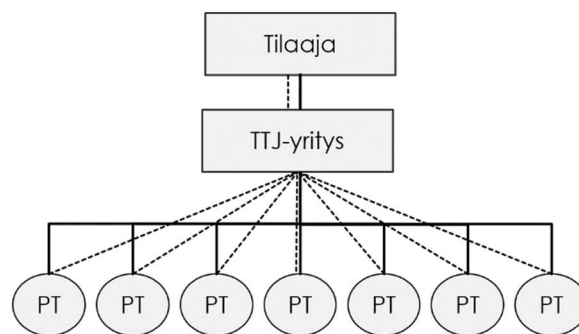
Kuva 15 - Johtamisvastuumalli (Heinimäki ym. 2003)

Mallia on luontevaa soveltaa isännöintiyrityksen liiketoimintamalliksi asukaspalveluiden kohdalla, sen toimiessa palveluoperaattorin roolissa. Isännöinnin perinteisessä liiketoiminnassa tilaajaksi voidaan mieltää taloyhtiö, jonka puolesta isännöintiyritys mm. kilpailuttaa usein kiinteistöhuollon palvelut ja valvoo niiden toteutusta. Loogisinta tämän tutkimuksen kohteena olevien asukaspalveluiden osalta on kuitenkin mieltää tilaajaksi asukas, sillä palvelut tuotetaan hänen aloitteestaan ja hänen itse maksamana. Asukas ostaisi tässä mallissa siis asukaspalvelut suoraan palveluntarjoajilta, jotka kuuluvat isännöitsijän hallinnoimaan verkostoon valmiiksi kilpailutetuin hinnoin.



Kustannusvastuumallissa, josta Wiinikka ym. (2013) ja Arponen (2014) käyttävät nimitystä tuottamisvastuumalli (kuva 16 alla), toimitilajohtoyritys tekee sopimukset tilaajan hyväksymien palveluiden tuottajien kanssa omiin nimiinsä. Tällöin tilaaja on sopimussuhteessa vain toimitilajohtoyritykseen ja maksaa sille palveluntarjoajien kustannukset sekä palkkion sen suorittamasta työstä. Toimitilajohtamisen yritys vastaa mallissa tilaajalle palveluiden tuottamisen taloudellisesta ja laadullisesta lopputuloksesta. (Heinimäki ym. 2003; Wiinikka ym. 2013; Arponen 2014)

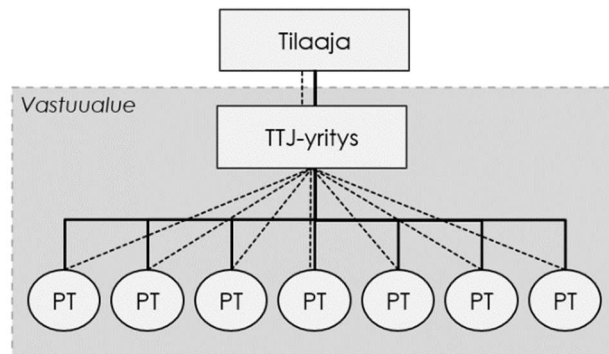
Etuna tuottamisvastuumallissa on tilaajan hallinnollisten tehtävien vähäisyys suhteessa johtamisvastuumalliin. Lisäksi viestintä on sitä helpompaa, koska tilaaja on yhteydessä vain toimitilajohtoyritykseen. Haittoina mallissa tilaajan näkökulmasta on toimitilajohtamisyrityksen ja palveluntuottajien vaihtamisen hankaluus sekä sopimusten muuttamisen vaikeus. (Atkin & Brooks 2015; Heinimäki ym. 2003)



Kuva 16 - Kustannusvastuumalli (Heinimäki ym. 2003)

Asukaspalveluihin ja Isännöintiyritykseen sovellettaessa tuottamisvastuumallia voidaan käsitellä kuten johtamisvastuumallia. Tilaajana toimii asukas, joka tässä tapauksessa on aina yhteydessä isännöintitoimistoon. Isännöintiyritys neuvottelee sopimukset hintoineen palveluntarjoajien kanssa. Toisin kuin johtamisvastuumallissa, tuottamisvastuumallissa asukas ei kuitenkaan ole palveluntarjoajien kanssa suorassa sopimussuhteessa. Tämä vastaisi käytännön tilannetta, jossa asukaspalveluiden tuottajat toimisivat asukkaan suuntaan isännöintitoimiston nimissä ja sen vastuulla.

Kokonaisvastuumallissa (kuva 17 alla) toimitilajohtoyritys vastaa tilaajan toimeksiannon pohjalta ulkopuolisista ja itse tuottamistaan palveluista ja saa näistä kiinteän kokonaismaksun. Mallissa suurin osa palveluista on toimitilajohtamisyrityksen itsensä tuottamia ja se vastaa kaikkien palveluiden johtamisesta ja tuottamisesta. Etuna kokonaisvastuumallissa on palveluiden helpompi yhteensovittaminen. Haittana puolestaan on riski palveluiden laadusta tinkiminen kustannussäästöjen vuoksi. (Heinimäki ym. 2003)



Kuva 17 - Kokonaisvastuumalli (Heinimäki ym. 2003)

Malli on muita hankalampi sovittaa suoraan isännöintiyrityksen ja asukaspalveluiden kontekstiin erityisesti asukkaan toimiessa tilaajana. Ajateltaessa taloyhtiötä tilaajan roolissa, kuvaisi malli tilannetta, jossa isännöintiyritys laskuttaisi kiinteään kuukausimaksun, joka sisältäisi kaikki taloyhtiön tarvitsemat palvelut. Ero tavanomaiseen toimintamalliin tulisi tällöin mm. kiinteistöhuollon sisällyttämisestä kiinteään isännöintikustannukseen, samoin kuin nykyisin isännöinnin erillislaskutettavat tehtävät. Asukkaan näkökulmasta katsottuna, malli muistuttaa tavanomaisen asumisen sijaan esimerkiksi palvelutalomallia, jossa asukas on sopimussuhteessa palvelutalon kanssa ja saa sen kautta vähintäänkin suurimman osan tarvitsemistaan palveluista.

#### 4.5.3 Palvelumanagerimalli

Wiinikka ym. (2013) käsittelevät palvelumanagerimallia tapana parantaa asukaspalveluiden kysyntää ja helpottaa niiden tarjoamista. Mallissa yksi taho koordinoi eri palveluntarjoajia ja saattaa ne yhteen asukkaiden kanssa heidän tarpeidensa perusteella. Asukkaalla on siten vain yksi taho, jonka kanssa asioida. Keskitetty koordinaatio mahdollistaa palveluiden korkean laadun ja päällekkäisyyden välttämisen.

Malli mahdollistaa julkisten ja kolmannen sektorin palvelut yksityisiin palveluihin asukkaalle helposti hyödynnettävällä tavalla. Wiinikka ym. (2013) tutkimus painottaakin erityisesti ikääntyneille suunnattuja asukaspalveluita, mutta tutkimuksen tulokset ovat sovellettavissa myös muihin asiakasryhmiin.

Palvelumanagerin tehtävä on määrittää asukkaan palvelutarpeet ja löytää niiden kanssa yhteensopivat palvelut. Tämä sisältää tiedon kokoamista ja välitystä, neuvontaa ja ohjausta palveluiden käytössä sekä asiakkaan elämisen tukemista, mallin pääpainon ollessa ikäihmisten tarpeissa.

Tavoitteena on saattaa yhteen asukas ja palveluntuottaja sekä muodostaa kysyntäkeskeisten palveluiden toimintamalli, jossa palvelua tarvitseville haetaan sopiva palveluntuottaja.

Isännöintiyritys tuskin soveltuu suoraan palvelumanagerimallin mukaiseen rooliin kaikkien asiakasryhmien osalta. Tapauksessa, jossa isännöintiyritys keskittyisi erityisesti ikäihmisten ja korkeamman palvelutarpeen asukkaisiin ja taloyhtiöihin, voisi se hoitaa palvelumanagerin vastuut ja kenties löytää oman markkinan palveltavakseen. Muille asiakasryhmille sovellettuna palvelumanagerimalli saattaisi soveltua kevennettynä versiona, jossa isännöintiyritys vastaisi palveluiden tarjoajien ja asukkaiden yhteen saattamisesta tuomalla tarjonnan helposti saataville.

## 5 Metodologia

Tässä tutkimuksessa on käytetty konstruktivistista tutkimusmenetelmää, joka on eräs laadullisen ja soveltavan tutkimuksen muoto ja tapa ns. case-tutkimuksen suorittamiseen. Case, eli tapaustutkimuksessa huomio on yleisesti jonkin tietyn ympäristön tai tapauksen dynamiikan ymmärtämisessä ja siinä voidaan hyödyntää useampia analysoinnin tasoja samassa tutkimuksessa. On mahdollista esimerkiksi analysoida sekä toimialaa että yksittäistä yritystä sen sisällä. (Kasanen ym. 1991; Lukka 2001)

Tapaustutkimukset ovat jaettavissa intensiivisiin ja ekstensiivisiin tutkimuksiin. Näistä intensiivisissä tutkimuksissa, johon tämä tutkimus voidaan lukea, tavoitteena on ainutlaatuisen ja siksi teoreettisesti mielenkiintoisen tapauksen syvälinen ymmärtäminen ja tulkinta. Ekstensiivinen tapaustutkimus sen sijaan vertailee useita tapauksia ja pyrkii etsimään niistä yhteisiä ominaisuuksia, yleisiä malleja sekä uusia teoreettisia ideoita ja käsitteitä. (Eriksson & Koistinen, 2014)

Tyypillisesti tapaustutkimukset yhdistävät eri tiedonkeruun tapoja, kuten arkistoja, haastatteluja ja havaintoja. Niissä hyödynnetty materiaali voi myös olla sekä laadullista että määrällistä. Eisenhardt (1989) suosittelee yhdistämään laadullista ja määrällistä aineistoa niiden tarjotessa mahdollisesti keskinäisiä synergioita.

## 5.1 Konstruktiivinen tutkimusmenetelmä

Konstruktiivinen tutkimus tuottaa konstruktioita, joka antaa ratkaisun johonkin eksplisiittiseen ongelmaan. Konstruktiolla tarkoitetaan jotain ihmisen kehittämää artefaktia, kuten malli, diagrammi, suunnitelma, organisaatorakenne, kaupallinen tuote tai tietojärjestelmämalli (Kasanen ym. 1991; Lukka 2001). Tutkimusmenetelmässä pyritään ratkaisemaan jokin reaali maailman ongelma tuottamalla aiempaan teoriaan pohjautuvia innovatiivisia konstruktioita (Ojasalo ym. 2009, 66; Lukka 2001). Tarkoituksena on niiden avulla saavuttaa tietystä lähtötilanteesta haluttu lopputila. Konstruktion rakentaminen on luovaa ongelmanratkaisua, jonka tuloksena on jotakin uutta ja aiemmasta poikkeavaa. (Kasanen ym. 1991).

Tutkimusmenetelmää on sovellettu laajasti mm. matematiikassa ja lääketieteessä, mutta sen voidaan sanoa olleen kehitetty nimenomaan liiketaloustieteen alueella (Kasanen ym. 1993; Lukka 2001). Sille on ominaista uuden tiedon tuottaminen, joka tähtää johonkin sovellutukseen tai tavoitteeseen. Tämä erottaa sen esimerkiksi perustutkimuksesta tai tekniikasta. Käytännön toimivuuden painotus puolestaan korostaa sen erilaisuutta analyttiseen mallinrakentukseen. Tieteellisestä ongelmanratkaisutoiminnasta konstruktiivisen tutkimuksen erottaa sovelluksen toistettavuus ja konsultoinnista sen ankkurointi teoreettisen perustaan. Kasanen ym. (1991) Konstruktiivisen tutkimusotteen keskeiset elementit on mallinnettu alla olevaan kuvaan 18.



Kuva 18 - Konstruktiivisen tutkimuksen osat (Kasanen ym. 1991)

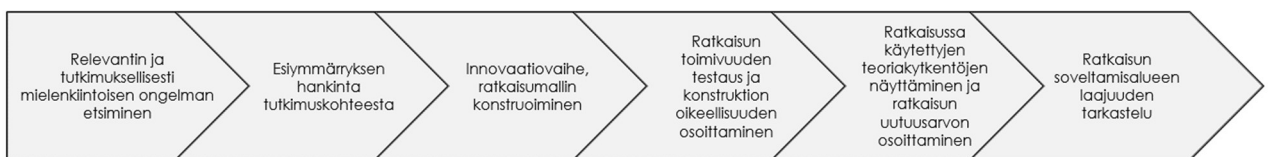
Toisin kuin useissa tutkimustyypeissä, joissa pyrkimyksenä on minimaalinen empiirinen häirintä, konstruktiivisessa tutkimusotteessa tosielämään vaikuttaminen on osa metodologiaa itseään. Siihen liittyy aina eksplisiittinen yritys testata luodun konstruktion toimivuutta käytännössä tutkijan omaksuessa muutosagentin roolin. Konstruktiivinen tutkimus onkin luonteeltaan kokeellista. Kehitettyä ja käytäntöön sovellettua konstruktioita on syytä tarkastella

instrumenttina, jonka avulla voidaan havainnollistaa, testata tai jalostaa aikaisempaa teoriaa tai luoda kokonaan uusi teoria. Konstruktiivinen tutkimusote perustuu ajatukseen, jossa syvällisellä käytännön toimivuuden analyysillä voidaan tuottaa merkittävää teoreettista kontribuutiota. (Lukka 2001).

Konstruktiivisessa tutkimuksessa on pyrkimyksenä käytännönläheinen ongelmanratkaisu, jonka tuotoksena saadaan merkityksellinen ja käytännössä hyödynnettävä rakenne (Ojasalo ym. 2009, 65–68). Tutkimustavassa korostuu luonnostaan kahdensuuntainen kommunikatio ja ongelmien ratkaiseminen empiirisen tutkimuksen kautta. Tyypillinen päämäärä uusille konstruktioidelle on parantaa kykyä ennustaa ja kontrolloida tosielämän tapahtumia (Lukka 2001). Tämä rakenne on aiempaa parempi ratkaisu todelliseen ongelmaan tai parantaa sitä edeltäneen ominaisuuksia, toimintaprosessia tai tekniikkaa. Samalla ratkaisurakenteen luomiseksi tarvitaan olemassa olevaa teoreettista ja uutta empiiristä tietoa. (Ojasalo ym. 2009, 65–68)

## 5.2 Konstruktiivinen tutkimusprosessi

Kasanen ym. (1991) mukaan konstruktiivinen tutkimusprosessi on jaettavissa kuuteen eri vaiheeseen alla olevan kuvan 19 mukaisesti.



Kuva 19 - Konstruktiivisen tutkimuksen prosessi (Kasanen ym. 1991).

Konstruktiivisen tutkimusprosessin alkuvaiheita hallitsee tyypillisesti käytännöllinen tiedonintressi. Tällöin tutkija tekee pohjatyötä, jotta voi myöhemmin luoda konstruktion ratkaisemaan alkuperäisen ongelman (Lukka 2001). Tutkimuksen loppuvaiheissa tutkijan tulee esitellä ja arvioida eri ratkaisuvaihtoehdot sekä perustella selkeästi valittu vaihtoehto. Prosessissa tulee myös muistaa, että ratkaisun laatiminen edellyttää teoreettisia perusteluita (Ojasalo ym. 2009, 67).

Eräs konstruktiiivisen tutkimusmenetelmän hyödyistä on tutkimuskohteiden potentiaalinen laajuus suhteessa perinteisiin ei-interventionistisiin kenttätutkimustapoihin. Mahdollisuus tuottaa selkeitä käytännön hyötyjä tutkittavalle organisaatiolle ja tuottaa niille ratkaisuja heidän sen hetkisiin ongelmiinsa tarjoaa kannustimen yhteistyöhön tutkijan kanssa. Käytännönläheisen luonteensa vuoksi konstruktiiivinen tutkimusote on myös sovelias pienentämään tutkimuksen ja käytännön välistä kuilua, jonka aiheuttama käytännön relevanssin heikkeneminen on aiemmin ollut mm. liiketaloustieteen tutkimuksessa keskustelun aiheena. Lukka (2001)

Lukka (2001) mainitsee konstruktiiiviseen tutkimusmenetelmään sisältyvän myös riskejä, joista moni liittyy sen käytännönläheisyyteen ja tutkittavaan organisaatioon. Yhtenä riskinä on tutkimustulosten mahdollinen arkaluontoisuus organisaation näkökulmasta. Organisaation johto voi kokea tutkimustulosten julkaisun olevan organisaation intressien vastaista esimerkiksi liikesalaisuuksien menettämisen pelossa. Toisena riskinä on kohdeorganisaation sitoutuminen tutkimushankkeeseen koko sen keston ajaksi. Tämä voi johtua esimerkiksi tutkittavien ongelmien liian matalasta merkittävydestä tai tutkijan harvasta viestinnästä organisaation suuntaan tutkimusprojektin aikana. Tutkijan haasteena on myös olla sitoutunut innovatiiviseen kehitystyöhön ja ongelman ratkaisevan konstruktion implementoimiseen, säilyttäen samalla akateemiselta tutkimukselta edellytetty neutraali ote ja kyky suhtautua tarvittaessa kriittisesti tutkimusprosessin tuloksiin.

Kasanen ym. (1991) huomauttavat myös, ettei konstruktion toimivuus käytännössä ole yksiselitteistä. Liiketaloudessa toimivuuteen vaikuttavat olennaisesti organisaatiossa työskentelevät ihmiset sekä heidän asenteensa ja koulutuksensa. Lisäksi organisaatiokulttuurilla sekä sen sisäisillä valtaprosesseilla voi olla merkittävä ja vaikeasti ennustettava vaikutus konstruktion jalkauttamisen onnistumisessa. Toimiakseen, vähintäänkin osa muusta organisaatiosta on vakuutettava konstruktion hyödyllisyydestä. Tämä on pitkälti sosiaalinen prosessi, jossa saattaa esiintyä erimielisyyksiä ja käsitys konstruktion toimivuudesta syntyy vasta ajan myötä käyttökokemusten kautta.

### 5.3 Edellytykset

Lukkan (2001) mukaan konstruktiiivisen tutkimusotteen ydinpiirteet edellyttävät, että se:

- keskittyy ongelmiin tosielämässä, joita pidetään tarpeellisiksi ratkaista käytännössä
- tuottaa innovatiivisen konstruktion, jonka on tarkoitus ratkaista tosielämän ongelma ja sisältää tämän konstruktion toteuttamisyrittäksen testaten sen käytännön soveltuvuutta
- merkitsee läheistä yhteistyötä tutkijan ja käytännön edustajien välillä, jossa odotetaan tapahtuvan kokemuksellista oppimista
- on liitetty huolellisesti aiempaan teoreettiseen tietoon
- kiinnittää huomiota empiiristen havaintojen reflektointiin takaisin teoriaan

Myös Kasanen ym. (1991) painottaa konstruktiivisen tutkimuksen tuloksen toimivuuden todentamista käytännössä. Yhtenä tunnusomaiseksi piirteeksi menetelmässä he mainitsevat askel askeleelta etenemisen niin, että askelten luonne on määritelty ympäristössä, jossa menetelmää sovelletaan. Toisena piirteenä on kunkin askeleen tarkistettavuus. Tämä takaa sen, että rakennettu konstruktio on mahdollista puolueettomasti toistaa annetuista lähtökohdista tuottaen saman tuloksen. Kolmantena piirteenä on konstruktiolla tavoiteltu päämäärä. Jos päämäärä saavutetaan askeleet toteuttamalla, voidaan konstruktio todeta käyttökelpoiseksi.

Kasanen ym. (1991) käsittelee liiketaloudellisten konstruktioiden kaksivaiheista markkinapohjaista validointia perustuen Kasanen (1986) väitöskirjaan. Heikon markkinatestin läpäistäkseen tulosvastuullisen yritysjohtajan on pitänyt olla valmis käyttämään konstruktioita päätöksenteossaan. Kirjoittavat huomauttavat jo tämän ensimmäisen vaiheen olevan haastava testi, jonka vain harvat konstruktiot läpäisevät. Toisena vaiheena on vahva markkinatesti, jonka läpäistäkseen konstruktion on saatava myöntävät vastaukset kysymyksiin ”*ovatko tulosvastuullisten yksiköiden taloudelliset tulokset parantuneet konstruktion käyttöönoton jälkeen*” ja ”*ovatko taloudelliset tulokset parempia niissä vertailukelpoisissa yrityksissä, jotka käyttävät konstruktioita*”.

#### 5.4 Soveltuvuus

Eisenhardtin (1989) mukaan tapaustutkimus soveltuu erityisesti tilanteisiin, joissa aiheesta ei vielä ole paljoa akateemista tutkimusta. Toisaalta tapaustutkimuksella on myös mahdollista tuoda uusia näkökulmia jo runsaamminkin tutkittuun aiheeseen. Laadullisen

tutkimuksen avulla on myös mahdollista ymmärtää paremmin niitä syitä ja teorian perusteita, joita määrällisen tutkimuksen paljastamat korrelaatiot tuovat esiin.

Laadullinen tapaustutkimus on vahvasti iteratiivinen prosessi, jossa mm. aineiston keräämisen ja analysoinnin vaiheet vaihtelevat lukuisia kertoja ja nämä tutkimusprosessin vaiheet ovat usein myös päällekkäisiä. (Eisenhardt 1989) Tämä koskettaa samalla erästä laadullisen ja määrällisen tutkimuksen välistä eroa, jonka Hirsjärvi ym. (2000) kiteyttää siten, että määrällisessä tutkimuksessa tutkimusongelmat muotoillaan tarkasti etukäteen, siinä missä laadullisessa tutkimuksessa sitä ei ole lyöty lukkoon etukäteen ja ne voivat muuttua tutkimuksen aikana. Tutkimusongelmaan palaamisesta ja sen mahdollisesta muokkaamisesta tutkimusprosessin aikana mainitsevat myös Eskola & Suoranta (2000). He tuovat lisäksi esiin laadulliselle tutkimukselle tyypillisen avoimen tutkimussuunnitelman, joka heidän mukaansa parhaimmillaan elää tutkimushankkeen mukana. Se myös tarkoittaa, että tutkimuksen aineistonkeruun, analyysin, tulkinnan ja raportoinnin vaiheet ovat kietoutuneita yhteen.

Ojasalo ym. (2009, 65–68) mukaan konstruktiiivinen menetelmä soveltuu käytettäväksi, kun kyseessä on kehittämistehtävä, jossa on tarkoituksena luoda jonkinlainen konkreettinen tuotos tai esimerkiksi suunnitelma, mittari tai malli. Kyse on tällöin uudenkaltaisen todellisuuden rakentamisesta erityisesti tutkimustiedon pohjalta. Lukkan (2001) mukaan konstruktiiivinen tutkimusote on perusteltu myös tutkimusaiheen käytännön relevanssin näkökulmasta ja soveltuu luonnostaan pienentämään käytännön ja tutkimuksen välistä kuilua. Käytännön toteutuskelpoisuutta lisätäkseen, luodun konstruktion tulisi olla merkityksellinen, yksinkertainen ja helppokäyttöinen (Kasanen ym. 1993).

## 5.5 Teoreettinen kontribuutio

Lukkan (2001) mukaan konstruktiiivisessa tutkimuksessa on mahdollista saavuttaa teoreettista kontribuutiota kahdella tapaa. Ensimmäisenä näistä on uusi konstruktio itsessään. Se tuottaa aiempaan kirjallisuuteen luonnollisen tietämyksen lisän, jos konstruktion on todettu toimivan alkuperäisessä case-ympäristössä. Tällöin sitä tulisi lähestyä uutena, käytännöllistä relevanssia sisältävänä keinona tietyn tavoitteen saavuttamiseksi. Sen kautta esille kumpuavat keino-lopputulos-suhteet avautuvat jatkoanalyysin pohjaksi. Toisena teoreettisen kontribuution tuottamisen tapana ovat uuteen konstruktion liittyvät riippuvuussuhteet.



Konstruktiiivinen tutkimus toimii alustana olemassa olevien rakenteisiin ja prosesseihin liittyvän teoreettisen tiedon testaamiselle, kehittämiseksi ja soveltamiselle.

Konstruktiiivisen tutkimuksen teoriakytken vaihtoehdot ovat uuden teorian kehittäminen tai olemassa olevan jalostaminen, testaus ja havainnollistaminen. Alueilla, joita akateeminen tutkimus ei ole aiemmin kartoittanut, voi konstruktiiivinen tutkimus luoda täysin uusia teoreettisia ajatuksia. Tällaisissa tilanteissa konstruktiiivinen tutkimus on luonteeltaan usein erityisen luovaa sekä heuristista. Jos tutkitussa case-organisaatiossa havaitaan toimiva konstruktio, voi siitä olla mahdollista johtaa yleisempiä keino-lopputulossuhteita ja rakenteellisia tai prosessuaalisia riippuvuussuhteita. (Lukka 2001)

Olemassa olevan teorian jalostus on konstruktiiivisen tutkimuksen yleisin teoreettinen kontribuutio. Konstruktiiivinen tutkimus saattaa aiheen muokata käsityksiämme rakenteita tai prosesseja koskevista riippuvuussuhteista tai keino-lopputulossuhteista. Vaikka kehitetty konstruktio ei toimitakaan, voi tutkimus tuottaa teoreettista kontribuutiota antamalla syyn tarkastella kriittisesti konstruktioon hyödynnettyjä riippuvuussuhteita ja niiden taustalla olevia teorioita. (Lukka 2001)

Teorian testaamista on yleisesti pidetty poissuljettuna teoreettisena kontribuutiona konstruktiiivisen kenttätutkimuksen osana. Tähän voidaan kuitenkin nähdä mahdollisuus esimerkiksi tapauksissa, joissa tutkimus onnistuu tuottamaan vastanäyttöä yleisesti hyväksytyille teoreettisille hypoteesille. Aikaisemman teorian havainnollistaminen puolestaan ei tuota sinänsä uutta teoreettista kontribuutiota, erityisesti tapauksissa, joissa kehitetty konstruktio on toimiva. Se ei kuitenkaan sulje pois uusia ja mielenkiitollisia sovelluksia olemassa oleville teorioille, samalla vahvistaen niiden paikkansapitävyyttä ja osoittaen konstruktion käytännön seuraamuksia. (Lukka 2001)

## 5.6 Aineiston keruu

Yleinen tapa kerätä laadullista aineistoa ja selvittää mitä toiset jostakin asiasta ajattelevat, on haastattelu. Eskola & Suoranta (2000, 85–87) jakavat eri haastattelut neljään eri tyyppiin sen mukaan, kuinka kiinteä kysymysten muotoilu on ja miten paljon haastattelija jäsentää haastattelutilannetta. Strukturoidussa ja puolistrukturoidussa haastattelussa kysymysten muotoilu ja järjestys on kaikille haastateltaville sama. Erona näillä tyypeillä on se, että

strukturoidussa haastattelussa vastausvaihtoehdot ovat annettu vastaajille valmiina, siinä missä puolistrukturoidussa haastateltava vastaa omin sanoin. Teemahaastattelussa aihepiirit ovat päätetty ennen haastattelua, mutta kysymyksiä ei ole ennalta määrätty. Haastattelija käy haastateltavan kanssa kunkin teeman läpi haastattelun aikana, mutta järjestys ja keskustelun laajuus vaihtelevat haastattelusta toiseen. Avoin haastattelu puolestaan muistuttaa eniten tavallista keskustelua. Tässä haastattelutyypissä haastattelija ja haastateltava keskustelevat tiettyistä aiheista, mutta kaikkien teemojen käsittely jokaisessa haastattelussa ei ole välttämätöntä. Eräs avoimen haastattelun muoto on syvähaastattelu, jolla yleensä tarkoitetaan prosessia, jossa avoimia haastatteluja tehdään saman haastateltavan kanssa enemmän kuin yksi. (Eskola & Suoranta 2000, 85–87)

Eskola & Suorannan mukaan (2000, 215) mukaan aineiston koon arviointi on kvalitatiivisessa tutkimuksessa vaikeaa tai jopa mahdotonta laskea ennakolta ja vakiintuneista otanta-teorioista ei ole apua. Riittävästä aineistosta on mahdollista tehdä kattava analyysi, joka tarkoittaa, ettei tulkintoja perusteta satunnaisiin poimintoihin aineistosta. He esittävät myös kysymyksen, miten tulisi suhtautua analyysin kattavuuteen, jonka tarkoitus ei ole selittää aineistoa tyhjentävästi. Näissä tapauksissa aineiston tehtävä voi olla teoreettisten ideoiden kehittelyä palveleva ja heuristinen. Eskola & Suoranta (2000, 215) toteavat myös, että aineiston tehtävä yhä useammin ei ole niinkään toimia ainoastaan todellisuuden kuvauksen pohjana, vaan olla tutkijalle idealähteenä ja (teoreettisten) pohdintojen katalysaattorina. He myös mukailevat Kaplanin (1964) ajatusta todeten, että aineiston tehtävä ei ole hypoteesien todistaminen, vaan niiden keksiminen.

### 5.7 Laadullisen tutkimuksen arviointi

Kvalitatiivisen tutkimuksen arvioinnissa käytetään useita termejä, joiden merkitys eroaa kvantitatiivisen tutkimuksen vastaavista. Uskottavuudella laadullisessa tutkimuksessa tarkoitetaan sitä, että tutkija tarkistaa vastaavatko hänen tulkintansa ja käsitteellistyksenä tulkittavien käsityksiä. Tutkimuksen varmuutta on mahdollista lisätä ottamalla huomioon tutkijan ennako-oletukset. Vahvistettavuudella viitataan siihen, että tutkijan tekemät tulkinnat saavat tukea muista samaa ilmiötä käsittelevistä tutkimuksista. Siirrettävyys puolestaan on tietyin ehdoin mahdollista, vaikka yleistykset ovatkin sosiaalisen todellisuuden

monimuotoisuudesta johtuen vaikeasti toteutettavia. Lukijan tulisi myös kyetä seuraamaan tutkijan päättelyä. Tätä kutsutaan analyysin arvioitavuudeksi. Eskola & Suoranta (2000, 211–216)

### 5.7.1 Laadullisen tutkimuksen erityispiirteet ja arvioinnin haasteet

Laadullisen tutkimuksen iteratiivisuudesta ja vaiheiden päällekkäisyydestä seuraa luotettavuuden arvioinnin haaste. Eskola & Suorannan (2000, 208) mukaan laadullisia tutkimusmenetelmiä käytäviä tutkijoita on kritisoitu luotettavuuskriteerien hämäryydestä. Tämä voi heidän mielestään johtua juuri siitä, ettei aineiston analyysivaihetta ja luotettavuuden arviointia voida erottaa toisistaan samalla tavalla kuin määrällisessä tutkimuksessa. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan on jatkuvasti pohdittava tekemiään valintoja ja otettava siten kantaa niin analyysin kattavuuteen kuin tehdyn työn luotettavuuteen. Yleisellä tasolla, tutkimuksen luotettavuudessa on kyse lähtökohtaisesti epäluuloisen tiedeyhteisön vakuuttamisesta erilaisin tutkimustekstissä näkyvin merkein ja kielellisin toimenpitein.

Eskola & Suorannan (2000, 208–211) mukaan lähtökohtana laadullisessa tutkimuksessa on tutkijan subjektiviteetti ja sen myöntäminen. Tämä tarkoittaa, että tutkija on oman tutkimuksensa keskeinen tutkimusväline. Pääasiallinen luotettavuuden kriteeri on tutkija itse ja luotettavuuden arviointi tiivistyy lopulta kysymykseksi tutkimusprosessin luotettavuudesta. Kvalitatiiviset tutkimusraportit ovat usein henkilökohtaisempia ja sisältävät enemmän tutkijan omaa pohdintaa verrattuna kvantitatiivisiin tutkimuksiin. Laadullisen tutkimuksen arvioitavuudesta onkin esitetty näkemyksiä, etteivät kvantitatiivisessa tutkimuksessa yleisesti käytetyt käsitteet validiteetti ja reliabiliteetti sovellu siihen sellaisinaan. Hirsjärvi & Hurme (2010, 185) mukailevat samaa käsitystä. Heidän mukaansa reliaabeliuden ja validiuden käsitteet perustuvat ajatukseen objektiivisesta todellisuudesta ja totuudesta, johon tutkijalla on mahdollisuus päästä käsiksi. Lainaten Holstein & Gubriumia (1995) he toteavat erilaisten kriteerien pätevän, jos haastattelu nähdään dynaamisena ja merkityksiä tuottavana tilanteena. Näin ollen, ei voida olettaa, että yhdessä haastattelutilanteessa annetut vastaukset toistavat toisessa tilanteessa annettuja, sillä ne on tuotettu eri olosuhteissa.

Tulkitsevaan tutkimukseen liittyy kielikuva *bricolage* ("nikkaroija"), jota Denzin & Lincoln (2005) käyttävät Eriksson & Koistisen (2014) mukaan osoittamaan, että tutkimus on aina rakennettu konstruktio, jonka tutkija laatii useita keinoja hyödyntäen ja luovasti yhdistäen.

Näkökulma tuo esille erityisesti laadullisen tutkimuksen muovautuvuuden tutkimusprosessin kuluessa. Riippumatta suunnittelun laadusta, on tutkimusta harvoin mahdollista toteuttaa ennalta ajatellun kaltaisesti. Lisäksi kielikuvan kautta voi myös osoittaa, että joustavuus parantaa tutkimuksen laatua siihen liittyvän uteliaisuuden, oivaltavuuden ja refleksiivisyyden kautta. Utelias tutkija osaa ottaa käyttöön erilaisia aineistoja ja metodeja sekä soveltaa niitä ennakkoluulottomasti tutkimuskysymyksiinsä. Oivaltavuus edellyttää usein monipuolista ja laajaa lukeneisuutta ja reflektiivisyys sitä, että tutkija pystyy pohtimaan tekemiään valintoja ja kyseenalaistaa itsestään selvänä pidettyjä asioita. Lisäksi tutkijan tulee ymmärtää, että hän on osallisena tutkimuksessa ja hänen kokemuksensa ja osaamisensa vaikuttavat tutkimuksessa tehtyihin valintoihin. Näistä asioista seuraa, että jokaisen tutkijan tekemä tutkimus on jossain määrin ainutkertaista. (Eriksson & Koistinen 2014)

### 5.7.2 Laadullisen tutkimuksen arviointi

Eriksson & Koistinen (2014) esittävät tapaustutkimuksen, kuten muunkin tutkimuksen, tärkeimmäksi kriteeriksi sitä, että tutkimuskysymys on kiinnostava ja mielellään yhteiskunnallisesti merkittävä. Tämä voi toteutua teoreettisesta tai käsitteellisestä näkökulmasta, käytännön elämän tai tutkimukseen osallistuvien toimijoiden kannalta. Tätä lisää, jos tutkimuskysymys on mielenkiitoinen taloudellisesti, poliittisesti tai kansallisesti. Tutkittavan tapauksen tulisi olla joko yleisluontoista ilmiötä käsittelevä tai jonkin toimijan näkökulmasta erityinen ja ainutlaatuinen.

Hirsjärvi & Hurme (2010, 189) pohtivat mitä perinteisen reliaabeliuden ja validiuden tilalla voidaan käyttää laadullisessa tutkimuksessa. He toteavat, että keskeiseksi nousee käsiteanalyysi ja rakennevalidius, joka liittyy kysymykseen, koskeeko tutkimus sitä, mitä sen on oletettu tutkivan. ”*Käytetäänkö tutkimuksessa käsitteitä, jotka heijastavat tutkituksi aiottua ilmiötä*”. Tutkijan on kyettävä dokumentoimaan, miten hän on päätenyt kuvaamaan ja luokitamaan tutkittavien näkemyksiä niin kuin hän on sen tehnyt. Tutkijan on myös pystyttävä uskottavasti perustelemaan menettelynsä. Toinen tutkija voi silti päätyä eri tulokseen, ilman että se tarkoittaisi tutkimusmenetelmän tai itse tutkimuksen heikkoutta.

Hyvän tapaustutkimuksen ominaisuuksiksi Eriksson & Koistinen (2014) luettelevat sen huolellisen suunnittelun ja toteutuksen sekä loppuun saattamisen. He nostavat myös esiin tapauksen ja kontekstin perustellun rajauksen. Lisäksi he mainitsevat, että lukija tulisi

vakuuttua siitä, että tutkija on käsitellyn kaiken oleellisen aineiston eikä jättänyt kriittisiä osia siitä tutkimuksen ulkopuolelle. Tapaustutkimuksessa tulee myös osoittaa, että aineisto on analysoitu tarpeeksi hyvin ja esittää riittävä näyttö ehdotetuista tuloksista. Samaa painotavat myös Hirsjärvi & Hurme (2010, 189). Reliabiliteetti koskee heidän mukaansa juuri tutkijan toimintaa ja aineiston analyysiä. Tulosten tulee heijastaa tutkittavien ajatusmaailmaa niin pitkälle kuin mahdollista, pitäen samalla mielessä, että haastatteluiden tulos on aina seurausta haastateltavan ja haastattelijan yhteistoiminnasta.

Eräs tapa tarkastella laadullisen tutkimuksen luotettavuutta Eskola & Suorannan mukaan (2000, 212–214) on siitä näkökulmasta, miten hyvin tutkimusteksti heijastaa tutkimuksen kohdetta. He käyttävät tästä näkökulmasta termiä *luotettavuus ikkunana todellisuuteen*. Sen mukaan käytänteet, aineiston keruu ja analyysi ovat tutkimuksen logiikka. Tutkimuksesta kirjoitettu teksti kuvaa tätä logiikkaa mahdollisimman seikkaperäisesti, mutta ei milloinkaan ole täysin yhtenevä sen kanssa. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna, validiteetin ja reliabiliteetin käsitteet soveltuvat heidän mukaansa myös laadullisen tutkimuksen arviointiin.

Sisäinen validiteetti tarkoittaa esitetystä näkökulmasta katsottuna tutkimuksen pätevyyttä ja sitä, miten hyvin teoreettiset ja käsitteelliset määrittelyt ovat sopusoinnussa. Se ilmentää tutkijan tieteellistä otetta ja tieteenalansa tuntemusta. Ulkoinen validiteetti kuvaa aineiston ja siitä tehtyjen tulkintojen ja johtopäätösten välisen suhteen pätevyyttä. Tutkimuksen havainnot ovat määritelmän mukaan ulkoisesti valideja silloin, kun ne kuvaavat tutkimuksen kohdetta sellaisena kuin se on. (Eskola & Suoranta 2000, 213)

Eräs tapa validointiin on lähteiden luotettavuuden osoittaminen. Esimerkiksi haastateltavien, jotka ovat mukana tutkimuksessa edustamassa tiettyä ryhmää, tausta ja tähän tarkoitukseen soveltuva kokemus voidaan tarkistaa. Toinen tapa validointiin on osoittaa, että tutkijan ja tutkittavan tulkinnat vastaavat toisiaan. Tämä voidaan toteuttaa esimerkiksi antamalla haastateltavien tutustua tutkijan tekemiin tulkintoihin. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 189)

Reliabiliteetti kuvaa sitä, miten vähän tutkimuksen aineiston tulkinta sisältää sisäisiä ristiriitajoja (Eskola & Suoranta 2000, 213). Se voidaan Hirsjärvi & Hurmeen (2010, 186) mukaan määritellä kolmella tavalla. Ensimmäinen näistä on se, että samaa henkilöä tutkittaessa, saadaan kahdella kerralla sama tulos. Toinen tapa määritellä reliabiliteetti on, että kaksi arvioitsijaa päätyy samanlaiseen tulokseen samasta aineistosta. Kolmas tapa ymmärtää reliabiliteettiä on se, että kahdella rinnakkaisella tutkimusmenetelmällä päästään samaan tulokseen.

Laadullisen tutkimuksen reliabiliteetin tarkistamiseksi, Eskola & Suoranta (2000, 213–214) esittävät Grönforsin (1982) viitaten kolme tapaa. Ilmiön yhdenmukaisuutta voidaan osoittaa eri tavoin. Tätä he kutsuvat indikaattoreiden vaihdoksi. Useammalla haastattelukerralla ja kysymällä samaa asiaa eri tavoin, voidaan osoittaa aineistonkeruumenetelmän tarkkuus tai varmistaa että kyseessä on pysyvä ilmiö. Tutkimuksen objektiivisuutta voidaan varmistaa useamman havainnoitsijan käytöllä. Aineiston tarkastelua erilaisista tai eri toimijoiden näkökulmasta parantaa Eriksson & Koistisen (2014) mielestä myös tutkimuksen kiinnostavuutta.

Useamman toisiaan tukevan menetelmän käyttöä kutsutaan triangulaatioksi (Eskola & Suoranta 2000, 214), joka on perinteinen tapaustutkimuksen arviointimittari (Eriksson & Koistisen 2014). Sillä pyritään varmistamaan tutkimustulosten yhdenmukaisuus ja yhdensuuntaisuus riippumatta metodologiasta. Tapaustutkimuksessa tämä on tavanomaisesti tarkoittanut laadullisen ja määrällisen tutkimuksen yhdistämistä samassa tutkimuksessa.

Vaikka se voikin rikastaa analyysia ja tulkintaa, Eriksson & Koistinen (2014) eivät kuitenkaan pidä triangulaatiota edellytyksenä hyvälle tapaustutkimukselle, etenkin jos kyseessä on tulkinnallinen tapaustutkimus. Haastavaksi triangulaation käytön tekee se, että siinä esimerkiksi oletetaan kahden tutkijan tekemän aineistosta samanlaisia tulkintoja. Tulkitsevassa tapaustutkimuksessa ei kuitenkaan ole yhtä oikeaa totuutta, jota tavoiteltaisiin. Oletuksena sen sijaan on, että todellisuudesta on monia versioita, jotka riippuvat tilanteista ja toimijoista. Hirsjärvi & Hurme (2010, 186) tuovat esille, että myös ihmisten toisistaan poikkeavat tulkinnat ja ajassa tapahtuvat muutokset vaikeuttavat vertailtavuutta. Tutkimuksen reliabiliteetin määrittämisessä tulisi näihin tapoihin siksi suhtautua varauksella, mutta triangulaatiota voidaan heidän mukaansa kuitenkin hyödyntää, kunhan huomioidaan sen rajoitukset. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 189).

## 6 Ratkaisumallin konstruointi

Testattavan konstruktion lähtökohtana hyödynnetään pääosin aiemmin raportissa esiteltyjä Roth ym. (2012) ja Henttonen ym. (2014) malleja, jossa asukaspalveluita tarjotaan isännöinnin kautta. Malleissa isännöintitoimisto toimii palveluiden välittäjänä ja asiakkaan kontaktipintana sekä vastaa palveluiden laskutuksesta ja laadusta. Isännöintitoimisto voi myös itse

tuottaa osan palveluista. Mallien ollessa melko suurpiirteisiä, niitä täydennetään omilla alustavilla ajatuksillani malliin liittyen sekä tiedonhaulla, joka tapahtui ennen tämän tutkimuksen varsinaista aloittamista. Tarkoituksena on testata konstruktiota liiketoimintamallina, jota voisin itse hyödyntää yrittäjänä.

Tässä luvussa käsitellyt asiat voidaan rinnastaa Kasanen ym. (1991) mukaisen konstruktiiivisen tutkimusotteen prosessin kolmeen ensimmäiseen vaiheeseen. Näistä kaksi ensimmäistä, *relevantin ja tutkimuksellisesti mielenkiintoisen ongelman etsiminen* ja *esiymmärryksen hankinta tutkimuskohteesta* käsitellään luvun alussa pintapuolisesti konstruktion taustaa kuvattaessa niiden ollessa tapahtuneita suurimmaksi osaksi ennen varsinaisen tutkimuksen aloittamista.

Pääpaino luvussa on Kasanen ym. (1991) kolmannessa, eli *Innovaatiovaiheessa ja ratkaisumallin konstruomisessa*. Luku etenee noudattaen *discovery driven planning* metodin prosessia siten, että konstruktion kuvaamisen jälkeen tehdään alustavia oletuksia sen liiketoiminnallisesta elinkelpoisuudesta. Seuraavissa luvussa tätä rakennettua konstruktiota, eli liiketoimintamallia ja sen oletuksia testataan haastatteluiden ja muun lähdemateriaalin tiedoilla. Tämän jälkeen konstruktiota muokataan saatujen tietojen pohjalta, jotta se olisi toteuttamiskelpoinen.

Alkuperäisen sovellus *discovery driven planning* metodista pohjautuu vahvasti liiketoiminnan suunnitteluun numeroiden valossa ja suunnitelmien muokkaamista kerätyn tiedon perusteella tehtyjen laskelmien kautta (McGrath & MacMillan 1995). Laskelmien ollessa liiketoiminnan elinkelpoisuuden osoittamisessa kriittisiä, myös tässä tutkimuksessa suunnitelmien realistisuutta tarkastellaan metodin alkuperäisen esimerkin mukaisesti laskemien avulla. Tämän lisäksi *discovery driven planning* soveltuu metodina mielestäni myös liiketoimintamallin laadulliseen analysointiin. Metodia hyödynnetäänkin pääasiallisesti tällä tasolla selvittäessä konstruktion soveltuvuutta ja kiinnostavuutta niin asiakkaille kuin palvelun tuottajillekin.

## 6.1 Ongelman tunnistaminen

Kasanen ym. (1991) konstruktiiivisen tutkimusprosessin mallissa ensimmäiset vaiheet ovat *relevantin ja tutkimuksellisesti mielenkiintoisen ongelman etsiminen* ja *esiymmärryksen*

*hankinta tutkimuskohteesta.* Erityisesti sanamuoto ongelman etsiminen viittaisi tietoiseen toimintaan, jossa tutkija pyrkii löytämään ongelman tutkittavaksi. Tämän tutkimuksen ongelma löytyi pikemminkin asiakasnäkökulmasta ja omasta tarpeesta asukaspalveluille, joten kyseessä voidaan sanoa olevan sovellus Agarwal & Shah (2014) käsittelemästä käyttäjälähtöisestä yrittäjyydestä (*User entrepreneurship*). Isännöinnin osalta kyseessä on ollut pikemminkin liiketoimintamahdollisuuden havaitseminen nykyisessä markkinatilanteessa. Vogelín (2017) mallin mukaisista, liiketoimintaidean kehittämisen prosessin käynnistävästä tekijöistä vaikuttivat siis vähintäänkin tunnistettu tarve markkinoilla sekä jossain määrin kirjoittajan oma halu aloittaa yritystoiminta. Toki Kirznerin (1973) mainitsema yrittäjämäinen valppaus oli varmasti läsnä myös havaintojen yhdistämisessä niin, että ne oli mahdollista nähdä tilaisuutena.

Tarve asukaspalveluille ja niiden hankkimiselle välityspalvelun kautta lähti omasta kokemuksestani ja haasteista kodin siivouksen hankkimisessa. Haasteeksi muodostuivat tiedon hankinta ja tilausprosessi. Internet hakujen avulla oli helppo löytää palveluntarjoajien mainoksia ja kotisivuja. Palvelun ollessa hankalasti standardoitavaa, yritysten vertailu oli kuitenkin vaikeaa ja kullakin tarjoajalla ensimmäinen askel oli kodin kartoituskäynti. Lisäksi tilaustapa oli usein verkkolomakkeen täyttäminen ja yhteydenottopyyntö. Koin prosessin vaivalloiseksi ajassa, jolloin moni palvelu on mahdollista tilata suoraan verkkopalvelusta haluamalleen ajalle.

Kokonaisuutena siivouksen palvelun ostaminen tuntui hankalalta, varsinkin tilanteessa, jossa tarve palvelulle oli vain ajoittain silloin kun muita kiireitä oli poikkeuksellisen paljon. Tämä sai minut kysymään itseltäni, miksi siivouksen tilaamisen tulisi olla hankalampaa kuin esimerkiksi hiustenleikkuun tai autohuollon varaaminen.

Siivouksesta ajattelu laajeni muihin kotona suoritettaviin palveluihin, kuten pienremontointiin, koiran ulkoilutukseen ja kotona konttorityötä helpottaviin palveluihin. Näidenkin hankkiminen ilman sosiaalisten kontaktien tarjoamaa tietoa vaikutti internet hakujen perusteella vielä siivoustakin hankalammalta. Uskoin, että omat tarpeeni olivat melko yleisiä ja palveluille voisi olla kysyntää, jos ostaminen tehtäisiin helpoksi ja hinta olisi houkutteleva.

Pohtiessa mitä kautta kodin palvelut olisivat luonnollista tilata, ajatukset kääntyivät isännöintitoimistoon. Se vaikutti taholta, jolla olisi kootusti tietoa eri palveluiden tarjoajista



alueella, niiden laatutasosta sekä hinnoista. Lisäksi asukkailla, kuten itselläni oli jo olemassa jonkinlainen suhde isännöintitoimistoon taloyhtiötä koskevien palveluiden kautta.

Asukaspalveluiden tarjoaminen isännöintitoiminnan asiakkaille voisi helpottaa asiakkaiden hankkimista ja tuoda kilpailuetua, sillä kilpailevat toimistot eivät toistaiseksi tarjoa vastaavia lisäpalveluita. Kannustimena liiketoimintamallin jatkotutkimuksille toimivat myös alustavan selvityksen perusteella toimivat myös Roth ym. (2012), Henttonen ym. (2014) ja Nieminen (2020) tutkimukset, joiden perusteella asukaspalveluiden tarjoaminen isännöintitoiminnan kautta olisi luontevaa.

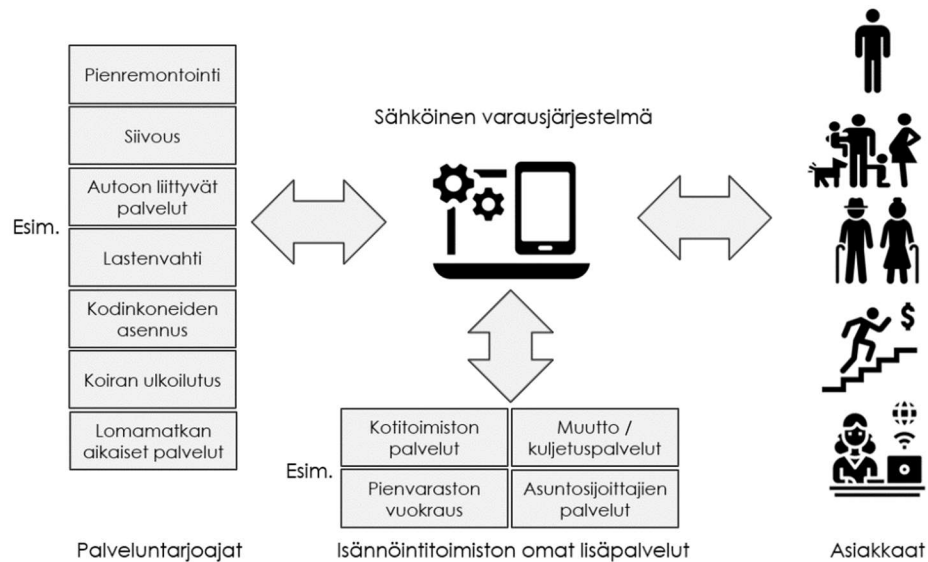
Isännöintitoimistot eivät kuitenkaan ole juuri kehittäneet asukaspalveluiden välityksen tarjontaa. Omasta näkökulmastani vaikutti kuitenkin loogiselta aloittaa isännöinnin liiketoiminnasta, sillä markkinatilanne vaikutti houkuttelevalta, riski melko pieneltä ja alalle menon kynnys matalalta. Tästä olisi mahdollista laajentaa myöhemmin asukaspalveluiden välitykseen. Toimimalla ensin isännöinnin parissa olisi mahdollista kehittää palveluiden välityksessä toimiva konsepti iteratiivisesti palvelusta kiinnostuneiden isännöinnin asiakkaiden kanssa. Samalla isännöinnin kautta olisi mahdollista verkostoitua ja keskustella toimintamallista palveluntuottajien kanssa, sillä taloyhtiöt käyttävät usein lukuisia palveluita kiinteistöjen ylläpitoon ja parannuksiin.

## 6.2 Liiketoimintamallin kuvaus

Aiemmissä tutkimuksissa palveluiden ostamisen suurimmat esteet ovat olleet tiedon puute, hinta, itse tekemisen kulttuuri ja ostamisen hankaluus. Tutkimuksiin vastaajat ovat korostaneet mm. ammattitaidosta ja kodin yksityisyyden suojelusta koostuvan luottamuksen tunteen olevan tärkeä tekijä asukaspalveluita ostettaessa. Jotta konstruktio olisi liiketoiminnallisesti toimiva, tulisi konstruktion vastata näihin ongelmiin ja vaatimuksiin samalla kun palveluita tarjoavien tahojen tulisi pitää toimintamallia houkuttelevana työn hankkimiseksi.

Roth ym. (2012), Huuskonen ym. (2013) ja Henttonen ym. (2014) mallien piirteet yhdistettäessä isännöintiyritys on integraattori, jonka kautta asiakkaat voisivat keskitetysti hankkia tarvitsemansa palvelut esimerkiksi sähköistä palveluportaalia hyödyntäen. Isännöintiyritys toimii tällöin muiden yritysten tuottamien palveluiden välittäjänä ja kokoaa palvelun tuottajista koostuvan verkoston, jota se hallinnoi. Aiempien tutkimusten mallit muodostavat

tämänkin tutkimuksen konstruktion pohjan. Mallien ollessa melko suurpiirteisiä, on mm. tilausprosessin ja hinnoittelun yksityiskohdat täydennetty oman näkemykseni perusteella. Konstruktion mukainen malli on hahmoteltu alla olevaan kuvaan 20.



Kuva 20 - Konstruktion mukainen liiketoimintamalli visuaalisesti esitettyinä

### 6.2.1 Prosessi

Kysynnän ja tarjonnan yhdistämisessä on järkevää hyödyntää digitalisaation tuomaa tehokkuutta ja käyttää prosessissa verkkopalvelua ja älypuhelinsovellusta. Sovellus tulisi olla integroitu palveluntarjoajan kalenteriin, josta halutut ajat siirtyisivät automaattisesti sovellukseen asiakkaiden varattaviksi. Jos palveluntarjoajalla ei olisi sähköistä kalenteria käytössä, hänellä tulisi olla mahdollisuus itse täyttää tarjottavat ajat sovellukseen.

Asiakkaan tehdessä varauksen, tieto siirtyy reaaliajassa palveluntarjoajalle, joka kuittaa varauksen vahvistetuksi ja voi tarvittaessa esittää asiakkaalle tarkentavia kysymyksiä. Asiakkaalla on myös mahdollisuus suodattaa näkymäänsä niin, että hän näkee vain haluamansa tarjoajat. Tämä helpottaa esimerkiksi tilanteissa, jossa hän haluaa tilata siivouksen samalta tekijältä kuin aiemmin.

Kun palveluntarjoaja kuittaa palvelun suoritetuksi, laskutetaan asiakkaalta hänen käyttämänsä palvelu. Tämän jälkeen välityspalvelu tilittää palveluntarjoajalle asiakkaalta

laskutetun summan vähennettynä välityspalvelun palkkiolla. Tällöin palveluntarjoajalle muodostuu kustannus vain laskutettavasta työstä. Toinen vaihtoehto isännöintitoimiston ansainnalle olisi veloittaa palveluiden tuottajilta liittymismaksu palveluun tai kuukausittainen summa verkoston jäsenyydestä.

Palvelutapahtuman jälkeen asiakkaalla olisi mahdollisuus sähköisen alustan kautta antaa arvioida palvelu. Numeropohjaisista arvioista muodostuisi kullekin palveluntarjoajalle keskiarvo, jonka muut asiakkaat näkisivät palvelua varatessaan. Lisäksi asukkailla olisi mahdollisuus jättää sanallista palautetta muiden luettavaksi.

### 6.2.2 Hinnoittelu

Palveluiden hinnoittelussa on kaksi eri vaihtoehtoa. Isännöintiyritys voisi neuvotella kiinteät hinnat, joilla palveluntarjoajat kutakin palvelua myisivät. Todennäköisesti tehokkaampaa olisi kuitenkin, että kukin palveluntarjoaja määrittää itse palvelunsa hinnan, joka voisi vaihdella myös eri päivien ja kellonaikojen välillä. Tällöin kysyntä ja tarjonta ohjaavat hinnan muodostumista dynaamisesti.

Varsinkin arjen palveluiden yksilöllisyydestä ja tarkan sisällön hankalasta ennakoitavuudesta johtuu, että niiden hinnoittelu on luontevaa perustua työn tekemiseen kuluneeseen aikaan. Tyypillinen tapa on antaa asiakkaalle etukäteen arvio työn lopullisesta hinnasta ja laskeutua toteutuneen ajan mukaan. Tällöin asiakas tietää tilausta tehdessään maksamansa tuntihinnan ja arvion kokonaiskustannuksesta, mutta ei tarkkaa loppusummaa. Tämä ei ole asiakkaan näkökulmasta optimaalista, sillä hän ei etukäteen tiedä palvelun lopullista hintaa. Monien asukaspalveluihin rinnastettavien palveluiden hinnoittelu on nykyisin toteutettu tällä tavalla, joten se lienee kuitenkin asukkaalle hyväksyttävää. Kotitoimisto- ja asiantuntijapalveluissa tilanne voi olla toinen. Palvelut ovat helpommin standardoitavissa, joka mahdollistaa kiinteän hinnan määrittämisen etukäteen. Tämä on todennäköisesti myös asiakkaiden odotus.

### 6.2.3 Palveluvalikoima

Tarjolla oleva palveluvalikoima muotoutuu lopulta vähitellen kysynnän ja tarjonnan kautta. Todennäköisesti se kuitenkin sisältäisi aiempien tutkimusten tulosten mukaisesti mm. kodin

siivousta ja ikkunoiden pesua, pienremontointia sekä kodinkoneiden ja huonekalujen asennusta (Henttonen 2014). Arjen palveluiden lisäksi myös jotkut kotitoimiston palvelut tai asiantuntijapalvelut voivat olla kiinnostavia. Näistä varsinkin asuntosijoittajille kohdistetuille välitys- ja hallinnointipalveluille voi olla kysyntää, sillä näitä on jo joidenkin isännöintiyritysten palveluvalikoimassa.

#### 6.2.4 Asiakkaat

Pääasiallisina asiakasryhminä voidaan nähdä mm. Varjonen ym. (2007) tutkimuksen mukaisesti yksin asuvat, lapsiperheet ja ikääntyneet. Näiden lisäksi myös urasuuntautuneet sekä kotitoimistossa työskentelevät voivat olla kiinnostuneita palveluista. Yksin asuvilla ei välttämättä ole taitoja tai mahdollisuuksia tehdä kaikkea itse, joten avun ostaminen voi olla houkuttelevaa. Lapsiperheillä on usein ns. ”ruuhkavuodet” elämässään, joten aika itse tekemiseen voi olla rajallista. Sama tilanne on urasuuntautuneilla henkilöillä, minkä lisäksi he voivat olla maksukyvyltään ja halukkuudeltaan houkutteleva asiakasryhmä. Ikäihmisten jaksaminen ja fyysinen kunto puolestaan tekee palveluiden ostamisen heille houkuttelevaksi. Esimerkiksi kotitoimistossa työskentelevät voivat puolestaan palveluja käyttämällä keskittyä työntekoon. Heillä ei myöskään aina ole mahdollisuutta hankkia tarvittavia laitteita ja tiloja itse.

Isännöintiyrityksen ollessa osana liiketoimintamallia koostuu asiakaskunta lähtökohtaisesti taloyhtiöissä, eli useimmiten kerros- ja rivitaloissa asuvista ihmisistä. Tämä tekee toimintamallista tehokasta myös palveluiden tuottajien näkökulmasta, sillä kerrostaloissa on suuri määrä potentiaalisia asiakkaita pienellä alueella. Mallia voidaan kuvitella tosin laajennettavan myös omakotitaloihin, jolloin palveluvalikoima laajenisi mm. piha- ja puutarhatöihin.

#### 6.2.5 Palveluntarjoajat

Palveluntarjoajat ovat mallissa ensisijaisesti ammatinharjoittajia tai pieniä yrityksiä, joissa omistajat itse tekevät suorittavan työn. Tällöin ketjussa vältetään yhdeltä kate- ja kustannuserrokselta verrattuna tilanteisiin, joissa työn suorittaja toimii palkkasuhteessa laskuttavaan yritykseen. Työ voidaan tällöin tarjota asiakkaalle edullisemmin. Asukaspalveluita tarjoavat

pienyrittäjät ja ammatinharjoittajat eivät useinkaan markkinoi aktiivisesti palveluitaan. Malli tarjoaisi heille joustavan kanavan lisätyön hankkimiseksi.

Yhtenä houkuttelevan vaihtoehtona palveluiden tarjontaan on myös osa-aikaisten kevytyrittäjien hyödyntäminen. Nämä voivat koostua osa-aikaista työtä hakevista henkilöistä, opiskelijoista tai eläkeläisistä. Työnteko opiskelijoiden ja eläkeläisten keskuudessa on melko runsasta ja niistä voisi löytyä kiinnostusta poimia yksittäisiä toimeksiantoja joustavasti (Eläketurvakeskus 2022; TEM 2012). Heidän rekisteröityessään kevytyrittäjiksi, mallin yhteiskunnallinen etu tulisi myös näkyvämmäksi, josta voisi olla hyötyä esimerkiksi julkista rahoitusta haettaessa.

### 6.2.6 Tavoitteet

Erityisesti asukaspalveluiden välityksen osalta konseptin taloudellinen arviointi on haastavaa. Vastaavaa liiketoimintaa ei ole tällä hetkellä Suomesta löydettävissä niin, että lukuja olisi mahdollista verrata. Tavoitteena tutkimuksessa on tarkastella konstruktiota ja kehittää siitä testattu ja toimiva malli, joten kiinteän tuottotavoitteen asettaminen ei ole tarkoituksenmukaista. Painopiste taloudellisissa analyysissä onkin sen sijaan arvioidut kustannukset ja niiden perusteella laskettava liiketoiminnan volyyymi, jolla kustannukset tulevat katetuksi, eli ns. *break even* piste. *Discovery driven planning* metodiin verrattuna, eroaa analyysin järjestys siten McGrath & MacMillan (1995) esittämästä, jossa prosessin käynnistää taloudellinen tuottotavoite. Koen ratkaisun kuitenkin perustelluksi osana konstruktiivista tutkimusmenetelmää.

## 7 Konstruktion testaaminen

Konstruktiivisen tutkimusotteen mukaisesti, rakennettua konstruktiota tulee testata sen toimivuuden osoittamiseksi (Kasanen ym. 1991). Periaate noudattaa *Discovery driven planning* metodin vaiheistusta, jossa prosessin alussa rakennetun mallin oletukset listataan ja niitä testataan iteratiivisesti mallia samalla muokaten. Tutkimuksen ollessa luonteeltaan laadullinen, metodia on sovellettu niin, että oletuksista suuri osa on laadullisia liiketoimintamallin testaamisen mahdollistamiseksi myös korkeammalla abstraktion tasolla. Laadullisten oletusten

testaaminen toteutetaan pääosin haastatteluiden ja niistä saatujen tietojen avulla. Taloudelliset oletukset testataan pääosin kirjallisen lähdemateriaalin avulla ja vertaamalla niistä tehtyjä johtopäätöksiä haastatteluista saatuihin tietoihin.

Tämä luku on jaettu eri sidosryhmien näkökulmien mukaisesti. Tarkastelen ensin potentiaalisten asiakkaiden näkemyksiä haastatteluiden ja tähän pohjautuvan oman analyysini perusteella. Tämän jälkeen käsittelen palveluntarjoajien esiin nostamia asioita, jonka jälkeen analysoin asukaspalveluiden välitystoimintaa isännöintiyrityksen näkökulmasta. Luvun lopussa laadin taloudellisen analyysin molemmista liiketoiminnoista konstruktion taloudellisen realismin selvittämiseksi.

Tutkimuksen aineistona on 23 ihmisen haastattelut, jotka edustavat testattavan liiketoimintamallin mahdollisia asiakkaita ja välitettäviä resursseja tuottavia palveluntarjoajia. Haasteluihin kuuluu myös isännöintialaa edustavia, asukaspalveluiden välityksen parissa työskennelleitä sekä aihetta aiemmin tutkinut henkilö. Neljä haastatelluista toimii myös asuntosijoittajana ja yksi IT-asiantuntijana. Potentiaaliset asiakkaat on valittu niin, että jokainen mallin kuvauksen mukaista asiakassegmenteistä on edustettuna haastatelluissa. Osa haastatelluista on toteutettu useassa osassa tutkimuksen edetessä. Haastatellut henkilöt ja käytetty luokittelu on taulukoitu liitteessä 2.

## 7.1 Asiakkaiden näkökulma

Potentiaalisten asiakkaiden näkemykset kiinnostuksesta asukaspalveluita kohtaan ja ostopäätökseen vaikuttavista tekijöistä mukailevat pääosin aiempien tutkimusten tuloksia. Haastateltavien antamat vastaukset asukaspalveluiden tarpeesta ja esittelystä liiketoimintamallista vaihtelivat suuresti, suurimman osan ollessa hyvin positiivisesti ajatukseen suhtautuvia tai vähintäänkin tunnistivat satunnaisen tarpeen.

*”Hyvä idea! Käyttäisin heti.” (Asiakas, Helsinki)*

*”...olen itse ihmetellyt, että miksi isännöitsijät ei laajenna tarjoamaa. Itse ottaisin heti kotiini siivoojan esim. kerran kuussa, jos minulle isännöintiyrittäjä tarjoaisi sitä.” (Asiakas, Hamina)*

*”Jatkuvalla siivouksella en koe tarvetta, mutta erityistilanteessa voisin kyllä olla kiinnostunut tilaamaan.” (Asiakas, Kouvola)*

Toisaalta myös joitain vastakkaisia näkemyksiä ilmeni.

*”Minä teen itse kaikki. En siivoajille ala maksamaan.” (Asiakas, Lahti)*

Yleisenä havaintona voidaan mainita useammassa haastattelussa esiin tullut ero asiakkaiden suhtautumisessa palveluiden ostamiseen pääkaupunkiseudun ja muun Suomen välillä. Kulttuurillinen muutos etenee aineiston perusteella nopeammin Helsingissä ja sen ympäristössä, kuin muissa kaupungeissa, joissa haastatellut asuivat. Kiinnostus palveluiden ostamista kohtaan oli pääkaupunkiseudulla asuvilla suurempaa ja heillä oli myös muita haastateltuja enemmän kokemusta asukaspalveluiden käyttämisestä. Eräät haastateltavat toivat lisäksi esiin tunteuksensa yleisestä suhtautumisesta palveluiden ostamiseen. Sen mukaan Suomessa pitkään vallalla ollut itsepalvelua suosiva arvomaailma olisi jo muuttunut vähintäänkin Helsingin seudulla enemmän palveluiden ostamista suosivaksi.

### 7.1.1 Valikoima

Asiakkaita kiinnostavia palveluita on käsitelty useammassa tutkimuksessa aiemmin (Varjonen ym. 2007; Aalto ym. 2010; Tyvimaa & Kananen 2011) ja tämän tutkimuksen haastatteluiden pohjalta tehdyt havainnot vahvistavat aiempien tutkimusten näkemyksiä. Näiden perusteella aiemman määrittelyn mukaisista arjen palveluista mm. siivous, pienremontointi ja kodin kunnostustyöt, ikkunoiden pesu ja huonekalujen asennus herättivät kiinnostusta haastatelluissa.

Kotikonttorin palvelut eivät sen sijaan herättäneet haastatelluissa mainittavaa kiinnostusta. Haastatteluiden perusteella ihmiset saavat hoidettua kotikonttorilla työskentelyyn liittyvät tarpeensa vähintäänkin tyydyttävällä tasolla jo nykyisin työnantajiansa tarjoamien työkalujen ja omien ratkaisuidensa kautta. Poikkeuksen tästä muodosti ajoittainen hiljaisen työtilan lyhytaikainen vuokraus, mutta tällöin tilan tulisi kuitenkin olla lähellä henkilön kotia, helposti saatavilla, mieluista ja edullinen.

Asiantuntijapalveluihin liittyvä kysyntä oli haastatteluiden perusteella kaksijakoista. Suurin osa näistä palveluista ei herättänyt mielenkiintoa, sillä haastateltavat eivät kokeneet niille tarvetta. Vain harvoin tarvittavien ja arvokkaampien palveluiden, kuten asunnon myymisen osalta haastateltavat halusivat mieluummin valita palveluntarjoajan vapaasti itse. Asuntosijoittajien hyödyntämät palvelut, kuten vuokralaisten välitys ja hallinnolliset työt vuokraisten vaihtumisen yhteydessä sen sijaan olivat kiinnostavia niille haastatelluille, jotka omistivat sijoitusasuntoja. Moni heistä myös hyödynsi vastaavia palveluita jo tällä hetkellä.

Eräänä mielenkiintoisena tuloksena voidaan mainita eräiden haastateltujen mainitsema kiinnostus tilata palveluita muille kuin itselleen tai haastatellun omaan kotiin. Tämä ilmeni halukkuutena ostaa esimerkiksi huonekalujen kokoamista toisessa kaupungissa asuville vanhemmille. Tähän luokkaan voidaan laskea myös haastateltujen asuntosijoittajien hyödyntämät hallinnolliset palvelut sekä kiinnostus vuokraamiensa asuntojen ajoittaisiin kunnostustöihin.

Laajennettaessa palveluiden käyttäjiä myös omakotitaloissa asuviin, ilmeni haastatteluissa kiinnostusta esimerkiksi lumen luonnin ja katolta pudottamisen ostamiseen omien vanhempien kotiin. Kotitalousvähennyksen ulottuminen myös tiettyihin vanhempien luona suoritetuihin palveluihin vaikutti kiinnostukseen positiivisesti.

### 7.1.2 Helppous

Eräs kiinnostusta merkittävästi ohjaavista tekijöistä haastatteluiden perusteella on ostamisen helppous. Nykyisin älypuhelimella ja verkkopalveluiden kautta tehtävät ostokset ja varaukset ovat arkipäivää haastatelluille monien palveluidenkin kohdalla. Asukaspalveluissa toimintamalli perustuu kuitenkin nykyisin vielä pääosin tarjouspyyntöihin ja tapauskohtaiseen sopimiseen. Näin toimittaessa, mahdolliset asiakkaat kokivat ostamisen hankalaksi ja kiinnostusta laskevaksi.

On ymmärrettävää, että palveluiden yksilöllisen luonteen vuoksi niiden standardointi on hankalaa. Vaikuttaisi kuitenkin sille, että tilausprosessin monivaiheisuus ja asiakkaan kokemaa vaivaa vähentävät kysyntää ja palveluiden käyttöä. Toistuvasti samalta toimittajalta tilattujen ja yksinkertaisempien palveluiden kohdalla ongelma on pienempi, sillä palveluntarjoaja pystyy arvioimaan työsuorituksen paremmin etukäteen.

Haastatteluissa kävi myös ilmi, että asiakas voi kokea tilaamisen vähemmän vaivalloiseksi, jos hän voi olla yhteydessä eri tarpeiden osalta samaan paikkaan, kuten isännöintitoimiston asiakaspalveluun. Tältä osin tulokset vahvistavat mm. Varjonen ym. (2007) mainitsemaa asiakkaiden halua hankkia palvelut ”yhdeältä luukulta.” Monilla haastatelluista oli kuitenkin vahva preferenssi tehdä tilaukset sähköisesti esimerkiksi älypuhelimien sovelluksen avulla. Mahdollisuutta olla tarvittaessa varauspalveluun puhelimitse yhteydessä tosin arvostettiin ja iäkkäämmät haastatellut pitivät myös tilausta puhelimella mieluisampana vaihtoehtona.



### 7.1.3 Luottamus

Luottamus osoittautui haastatteluiden perusteella erittäin tärkeäksi tekijäksi palveluiden tilaamista pohdittaessa, kuten aiemmissakin tutkimuksissa on tuotu esiin. Luottamus palveluntarjoajia kohtaan on melko laaja käsite ja sisältää useita näkökulmia. Tämän tutkimuksen haastatteluissa luottamus ja siihen liittyvät huolet painottuivat yksityisyyden tunteeseen. Omaan turvallisuuteen liittyviä tekijöitä ei sen sijaan maininnut yksikään haastatelluista.

Useimmin luottamukseen laskettavista tekijöistä esiin nousi kotiin ja omiin tavaroihin liittyvät epämiellyttävät tunteet sen seurauksena, että vieras ihminen olisi haastateltavan yksityisessä tilassa. Kuten eräs haastateltava asian ilmaisi: ”*Koti on pyhä*” (Asiakas, Kouvola). Eräs haastateltava myös liitti saman negatiivisen tunteen myös muuttopalvelun käyttämiseen.

*”En haluaisi, että joku ihan tuntematon käy mun tavaroita läpi. Tuntuu pahalta ajatella, että pääsee ihan vapaasti käsiksi kaikkeen, kun en ole itse missään lähellä.”*

*(Asiakas, Lahti)*

Asukaspalveluita tarjoavan yrityksen tulisi haastatteluiden perusteella löytää keinoja vähentää yksityisyyden suojelusta aiheutuvaa palveluiden ostamisen karttamista. Tässä voisi auttaa esimerkiksi palveluntarjoajan kuvallinen esittely tilauspalvelussa ja muiden asiakkaiden antamat arviot. Ihmisen itsensä tuntemien henkilöiden arviot ja suositukset ovat tehokas tapa parantaa käsitystä tuotteesta tai palvelusta.

Palveluiden tilaaminen isännöintiyrityksen välittämänä tukee haastatteluiden mukaan luottavuuden tunnetta. Isännöintiyritys toimii asukkaan mielestä jossain määrin laadun taakeena ja laskee ostamisen kynnystä. Useampi vastaaja koki, ettei hänen tarvitse isännöintitoimiston kautta palvelun hankkiessaan ottaa riskiä huonosta palvelusta tai nähdä vaivaa palveluntuottajan laadun selvittämiseksi.

*”Jos se tulee isännöinti firman kautta, niin uskoisin itse, että siihen voi luottaa ja näin ollen tilaisin palvelun.”* (Asiakas, Hamina)

Turvallisuuteen liittyvät huolet haastatelluilla liittyivät lähinnä heidän omaisuuteensa ja olivat samalla yhteydessä yksityisyyden tunteeseen. Moni haastateltava vierasti ajatusta, että palvelu tapahtuisi hänen kotonaan silloin kun hän ei itse ole paikalla. Vastaajien mielipide tosin muuttui suopeammaksi, jos kyseessä oli hänelle entuudestaan tuttu henkilö tai tilanteissa, jossa hän olisi isännöintitoimiston tai kiinteistöhuoltoyhtiön edustaja. Myös se, että

asunnossa kävi useampi henkilön samaan aikaan, koettiin positiivisemmaksi kuin yksittäisen henkilön käynti.

Tietyt asukaspalvelut soveltuvat suoritettavaksi parhaiten silloin, kun asukas ei itse ole kotona tai se on asukkaalle mieluisampaa. Esimerkiksi siivouksen asukas saattaa haluta tapahtuvan hänen poissa ollessaan. Joidenkin palveluiden tarve saattaa myös syntyä siitä, että asukas ei ole kotona tiettyinä aikoina. Tällaisia palveluita voivat olla esimerkiksi koiran ulkoilutus työpäivän aikana tai viherkasvien kastelu lomamatkan vuoksi. Haastatteluiden perusteella voidaan päätellä asukkaan poissa ollessa suoritettavien palveluiden rajautuvan lähinnä toistuviin palveluihin, kuten siivoukseen tai tilanteisiin, joissa palvelun suorittaja on asiakkaalle luotettu henkilö tai edustaa luotettua tahoa, kuten isännöintiyritystä.

### 7.1.1 Joustavuus

Palvelutapahtuman joustavuus asiakkaan näkökulmasta on tekijä, joka välityspalvelun tulee haastatteluiden perusteella pitää mielessä toimintamallia suunniteltaessa. Eräät joustavuudeksi tässä luokiteltavat asiat, kuten mahdollisuus palvelun kertatilaukseen esimerkiksi kodin siivouksen kohdalla, olivat seikkoja, jotka olisivat eräille haastatelluille ratkaisevassa asemassa palvelun ostopäätöksessä.

Ajan varaaminen riittävän tarkkaan heille sopivana oli osalle haastatelluista tärkeää. He kuitenkin kokivat, että myös epämääräisempi, esimerkiksi päivän tasolla tapahtuva varaus riitti, jos palvelun suorittaja on varauksen jälkeen yhteydessä sopiakseen tarkemman ajan. Ajan tarkkaan varaukseen liittyi eräällä haastateltavalla myös epäily palvelun suorittajan saapumisesta.

*”Kyllä minä haluaisin tietää mahdollisimman tarkkaan, milloin on tulossa. Mikään ei ole ärsyttävämpää, kuin odottaa kotona koko päivä jotain...ja sit jos se ei vielä tulekaan.” (Asiakas, Lahti)*

Eräät joustavuudeksi käsitettävät tekijät nähtiin koettua palvelutasoa nostavaksi ja sen myötä kiinnostusta lisääviksi seikoiksi. Näistä mainittiin esimerkkinä kodin kunnostustöiden yhteydessä esiin tulleiden lisätöiden tekeminen samalla käynnillä, käytettävissä olevan ajan puitteissa. Myös palveluprosessin joustavuutta arvostettiin haastateltujen keskuudessa.

Esimerkkinä tästä kodin avainten nouto asiakkaan työpaikalta sen sijaan että asiakas odottaisi kotona palveluntarjoajan saapumista.

### 7.1.2 Laatu

Palveluiden yksilöllisyyden vuoksi niiden laadun määrittäminen etukäteen on hankalaa myös haastateltujen mielestä. Moni haastatelluista sanoi pystyvänsä jälkikäteen näkemään, onko työn laatu hyvää. Sen etukäteen määrittäminen sen sijaan koettiin hankalaksi. Eräs haastateltava määritteli laadun työn suorittajan täsmällisyydeksi ja sovitun työn suorittamiseksi.

*”Tulee ajallaan ja tekee sen mitä pitääkin.” (Asiakas, Lahti)*

Laadun käsitys sisälsi saman haastateltavan kohdalla myös palveluntarjoajan viestinnän poikkeustilanteissa, esimerkiksi aikataulun viivästyessä.

*”Kyllähän sen hyvin ymmärtää, jos jotain pieniä muutoksia aikatauluun tulee ja siitä ollaan yhteydessä. Mutta tuppaa olemaan kummallisia katoajia eivätkä ilmoittele mitään. Sitä minä en hyväksy.” (Asiakas, Lahti)*

Etukäteen nähtävillä olevat vertaisarviot palvelun suorittajasta koettiin haastatteluissa positiiviseksi asiakkaiden taholta. Arvioiden vaikutus korostui, jos arvion antaja olisi palvelun ostoa harkitsevalle asiakkaalle entuudestaan tuttu henkilö. Vertaisarviot vaikuttivat usean haastatellun mielestä positiivisesti sekä laatumielikuvaan että palveluntarjoajan luotettavuuteen, vaikka eivät poistaneetkaan yksityisyyden tunteen aiheuttamaa epämiellyttävää tunnetta. Halukkuus antaa arvioita omalla nimellään sen sijaan vaihteli haastateltujen välillä jonkin verran. Erityisesti negatiivista palautetta ei usein haluttu antaa omalla nimellä.

### 7.1.3 Hinnoittelu

Hinnoittelumallin osalta haastatteluiden tulokset vastasivat odotuksia ja markkinoiden tyyppillistä tapaa. Haastateltavat olivat palveluita ostaessaan yleisesti tottuneet aikaperusteiseen hinnoitteluun tehdyn työn keston mukaan. Tätä hinnoittelumallia he myös odottivat arjen palveluiksi luokiteltavilta asukaspalveluilta. Ainoat epäilykset työn varsinaisen keston

mukaan määräytyvää hinnoittelumallia kohtaan liittyivät tilanteisiin, joissa he eivät itse olisi paikalla palvelua suoritettaessa.

Eräät haastatellut kokivat, että tieto lopullisesta hinnasta etukäteen olisi positiivinen ja ostmista helpottava asia. Toisaalta haastatellut nostivat esiin myös epäilyksiä, että maksettu hinta sisältäisi tällöin ”*turhan paljon varmuusmarginaalia*” palveluntarjoajan suunnalta ja johtaisi korkeampaan hintaan, kuin työn suorittamisen jälkeen määräytyvä hinta. Sen sijaan esimerkiksi asuntosijoittajien hallinnolliset palvelut odotettiin olevan kiinteästi hinnoiteltuja.

## 7.2 Palveluntarjoajien näkökulma

Palveluntarjoajiksi soveltuviissa tehtävissä työskentelevät haastatellut olivat varovaisen kiinnostuneita työn tarjoamisesta välityspalvelun kautta, mutta moni nosti esiin myös epäilyksiään ja huoliaan. Vastausten perusteella kävi selväksi, että töiden suorittaminen välityspalvelun kautta olisi muutos nykyiseen toimintaan ja vaatisi totuttelua. Huomioitavaa haastateltujen palveluntarjoajien osalta on myös, että suurin osa heistä oli tyytyväisiä nykyiseen työtilanteeseensa joko yrittäjänä tai työntekijänä, eivätkä he aktiivisesti hakeneet muutosta nykyiseen tilanteeseensa. Haastatteluissa nousi kuitenkin esille mielenkiitoisia näkemyksiä palveluiden välityksessä huomioitavista tekijöistä, erityisesti ajanhallinnan haasteesta ja joustavuuden tarpeesta.

### 7.2.1 Ajan arviointi

Erityisesti kertaluonteisten töiden ajallinen kesto on usein hyvin hankalaa arvioida etukäteen. Palveluiden tarjoajat järjestävätkin yleisesti päivän aikataulunsa niin, että työtehtävien väliin jää jonkin verran joustavuutta. Asukaspalveluiden tarjoaminen ja tilaaminen välityspalvelun kautta esimerkiksi tunnin tarkkuudella olikin haastateltujen mukaan ajanhallinnan näkökulmasta liian jäykkä järjestelmä, varsinkin jos töitä välityspalvelun kautta olisi runsaasti. Tämä johtaisi helposti tilanteisiin, joissa työ asiakkaan luona jäisi kesken, jos olisi palvelun suorittajan olisi pakko siirtyä seuraavaan kohteeseen. Vaihtoehtoisesti päivän muut työt viivästyisivät tai työtehtävien väliin olisi varattava niin paljon aikaa, että palveluntarjoajan työpäivä olisi tehoton.

Yleinen mielipide haastateltujen mielestä varausjärjestelmän toteuttamiseksi oli, että asiakas varaisi ajan palvelulle päivän tarkkuudella. Tämä antaisi mahdollisuuden palveluntarjoajalle muokata päivän sisällä töiden järjestystä niin, että se olisi ajanhallinnan kannalta riittävän tehokas.

Asukaspalvelut, jotka usein vaativat erityisiä tarvikkeita, työkaluja tai varaosia hoidetaan nykyisin tyypillisesti käymällä asiakkaan luona mahdollisesti kaksi kertaa. Ensimmäisellä käynnillä voidaan hoitaa lyhytkestoisemmat ja yksinkertaisemmat työt, joiden suorittamiseen palveluntarjoajalla on kaikki tarvittava mukanaan. Muussa tapauksessa hän sopii asiakkaan kanssa toisen käynnin työn suorittamiselle ja kartoittaa työn sekä tarvittavat tarvikkeet ensimmäisen käynnin aikana.

Palvelut, joiden kohdalla työn suorittaja käy asukkaan luona kaksi kertaa sisältävät varauspalvelun näkökulmasta sekä hyviä että huonoja puolia. Palveluntarjoajan aikataulunhallinnan näkökulmasta ne voidaan nähdä positiivisena. Erityisesti jos ensimmäinen käynti rajoittuu kartoitukseen tai itse työ voidaan suorittaa sen aikana, on aikataulun hallinta helpompaa. Samoin, ensimmäisen käynnin aikana voivat palveluntarjoaja ja asiakas sopia mahdollisesta toisesta käynnistä joustavasti. Varauspalvelun näkökulmasta kaksi käyntiä vaativat palvelut muodostavat haasteen. Palveluntarjoajalla tai asiakkaalla tuskin on intressiä täyttää toisen käynnin aikaa erikseen varauspalveluun, sillä jättämällä tämän tekemättä, he säästävät väivan lisäksi myös välityspalvelun palkkion.

Yksinkertaisemmissa palveluissa opiskelijoiden, eläkeläisten ja osa-aikaista työtä hakevien osalta ajanhallinnan haaste ei todennäköisesti korostuisi samalla tavalla. Jos palvelun tarjoajan ei ole tarkoituskaan täyttää kalenteriaan mahdollisimman tehokkaasti, toisi tämä myös helpotusta aiemmin mainittuun ajanhallinnan haasteeseen palvelun tuottajan suunnalta. Samoin tilanteissa, joissa palveluntarjoaja poimisi vain ajoittaisia lisätöitä palvelun kautta. Tällöin hän voisi mahdollisesti muokata päivän aikataulunsa varaus huomioiden. Helpompaa hänelle tässäkin tilanteessa luonnollisesti olisi, jos asiakkaiden varaukset olisivat päivätasolla.

Erään palveluntarjoajan nostama haaste työn suorittamisessa ihmisten kotona oli erityisesti joidenkin vanhempien asiakkaiden puheliaisuus ja halu seurustella. Haastateltava koki, että varsinaisen työn suorittamisen jälkeen vanhemmat asiakkaat saattavat haluta tarjota kahvit

ja istua yhdessä pöytään keskustelemaan. Jotkut asiakkaista saattavat jopa kokea, että tämä kuuluu kohteliaisiin käytöstapoihin.

*”Ei sieltä sitten meinaa päästä millään pois.” (Palveluntarjoaja, Lahti)*

Aikaperusteisesti hinnoitelluissa palveluissa tämä ei välttämättä aiheuta palvelun tuottajalle haittaa, mutta asiakkaan tulisi tällöin ymmärtää, että seurusteluun käytetty aika on myös laskutettavaa. Tämä taas voi olla kiusallista ottaa esille ja siten tilanne voi helposti muodostua palveluntarjoajalle hankalaksi.

Joidenkin palveluiden kohdalla arvioidun ajantarpeen haastetta voitaisiin pienentää videopuhelun tai älypuhelimella otettujen kuvien avulla. Asukas voisi videopuhelun avulla esitellä tarpeensa palveluntarjoajalle, jolloin kartoituskäyntiä ei välttämättä tarvittaisi. Työn suorittaja voisi puhelun tai kuvien avulla saada käsityksen tilanteesta ja tuoda mukanaan tarvittavat välineet ja materiaalit. Esimerkiksi siivouksen kohdalla palveluntarjoajan olisi helpompi arvioida tarvittavaa aikaa, jos hänellä olisi mahdollisuus nähdä kuvia asunnosta etukäteen.

Haasteeksi kuvien lähettämisessä etukäteen saattaisi kuitenkin muodostua myös se, että erityisesti kaikki iäkkäämmät asiakkaat eivät välttämättä pysty lähettämään kuvia älypuhelimellaan. Kodista otettujen kuvien jakaminen useiden ihmisten saataville oli myös osalle haastatelluista epämiellyttävää yksityisyyden näkökulmasta.

*”Mihinkään julkisesti en kyllä haluaisi kuvia kodistani laittaa. Yksityisviestillä siivoojalle tms. olisi eri asia.” (Asiakas, Kouvola)*

Parempi ratkaisu voisikin olla, että asiakkaan tekemän tilauksen jälkeen palveluntarjoaja soittaa tarvittaessa videopuhelun asiakkaalle, jolloin he voivat käydä läpi kohdetta tarkemmin.

### 7.2.2 Liikkuminen

Siirtyminen asiakkaan luokse ja asiakkaiden välillä muodostaa myös huolenaiheen palveluiden tarjoajille. Harvat asiakastilaukset samalle päivälle tekevät liikkumisesta ongelmallista erityisesti niille tarjoajille, jotka eivät liiku henkilöautolla.

*”Sieltä pitäisi saada otettua useampia keikkoja jotenkin. Ei sitä yhden keikan takia kannata bussilla keskustaan tulla.” (Palveluntarjoaja, Lahti)*

Välityspalvelun volyymien kasvaessa, paranevat myös palveluntarjoajien mahdollisuudet valikoida oman liikkumisensa näkökulmasta työtehtävät tehokkaasti. Asiakkaiden voidessa varata toisistaan riippumatta palveluiden ajat, johtaisi se haastateltujen mukaan kuitenkin todennäköisesti matkustusmäärän liialliseen kasvuun.

Mahdollisena ratkaisuna töiden välisen siirtymisten haasteeseen ja osin myös työpäivän aikataulutukseen nousi haastatteluissa esiin automaation mahdolliset hyödyt. Päivän sisäisen töiden järjestelyn ja siirtymisten reittisuunnittelun automatisointi otettiin esille erityisen kiinnostavana ominaisuutena.

*”Jos mulla on useampi keikka samana päivänä, pidän niistä kirjaa paperilla ja pyrin järjestämään ne jotenkin järkevästi niin, ettei tarvi edes takaisin ajella. Nykyään se tarkoittaa asiakkaille soittamista, mutta jos joku ohjelma järjestäisi hommat automaattisesti, niin se olisi ihan loistavaa.” (Palveluntarjoaja, Lahti)*

### 7.2.3 Asiakkaan odotukset

Tietyissä palveluissa haasteeksi voivat muodostua asiakkaan odotukset, kuten myös Aalto & Varjonen (2010) tutkimuksessa mainittiin. Näkemys nostettiin haastatteluissa esiin kodin siivousten osalta pohdittaessa sitä, miten palvelua voitaisiin myydä kohdetta ennakkoon näkemättä. Asuntojen ja ihmisten elintapojen ollessa erilaisia, voi saman kokoisen asunnon siivous kestää vaihtelevan määrän aikaa. Asiakkaalla voi siivoojan näkökulmasta olla epärealistiset oletukset lopputuloksesta. Tyytymättömyyttä voi aiheutua, jos asiakas määrittelee tietyn ajan siivoukselle ja se osoittautuisi liian lyhyeksi.

Alan perinteisessä toimintamallissa siivooja tai yrityksen edustaja käy etukäteen siivottavassa kohteessa, jotta osaa paremmin arvioida asiakkaalle siivoukseen kuluvan ajan ja sopia palvelun yksityiskohdista. Asiakkaan odotusten muodostamaan riskiin voivat tässä mallissa ja yksittäisten siivousten tilaamisen kohdalla toimia ratkaisuna aiemmin esitetyt pohdinnat videopuhelusta.

Eräs haastateltava nosti esiin asiakkaiden odotuksen ja niistä muodostuvan riskin vertaisarvioinnin näkökulmasta. Työn suorittaja voisi epärealististen odotusten seurauksena saada heikon arvion asiakkaalta, joka mahdollisesti hankaloittaisi tulevien töiden saantia. Ratkaisuna tähän haastateltu ehdotti molemmiin puoleista arviointia, joka on jo käytössä joidenkin muiden alojen välityspalveluissa. Tätä haastateltava kutsui ”*kauhun tasapainoksi*.”

*”Siellä pitäisi sitten pystyä antamaan arvosana myös toiseen suuntaan, vähän niin kuin Air BnB:ssä. Ei sitten asiakkaatkaan ihan mitä tahansa keksisi.” (Palveluntarjoaja, Helsinki)*

Prosessin osalta tämä voisi tarkoittaa sitä, että asiakkaan tehdessä varauksen, palvelun tuottaja näkisi asiakkaan tietojen yhteydessä hänestä annetut arviot ja saisi mahdollisuuden kieltäytyä työn hyväksymisestä.

### 7.3 Isännöintiyrityksen näkökulma

Isännöinnin parissa toimineet haastateltavat suhtautuivat ajatukseen asiakaspalveluiden välityksestä varovaisesti ja näkivät sen olevan toisaalta mielenkiintoista, mutta sisältävän myös riskejä. Useampi alalla toimiva haastateltava oli myös verraten tyytyväinen nykyiseen palveluvalikoimaan eikä ollut kiinnostunut lisäämään sitä.

#### 7.3.1 Puolueettomuus

Suurimpana riskinä, joka tuotiin haastatellun isännöintiyrittäjän sekä kiinteistöhuoltoyhtiön yrittäjän toimesta oli mielikuvan vaarantuminen isännöitsijän puolueettomuudesta, jos isännöintiyritys välittäisi asukaspalveluita. Haastatellut kokivat, että taloyhtiöiden hallitukset saattaisivat suhtautua negatiivisesti liiketoimintojen yhdistämiseen ja että isännöintiyrityksen koettaisiin ohjaavan epäeettisesti taloyhtiön asukkaita käyttämään tiettyjä palveluntarjoajia.

Huoliin voi olla syynä isännöinnin toimialasta viime vuosina mediassa olleet negatiiviset uutiset, jossa tietyt isännöintiyritykset olivat mm. saaneet tuotteiden tai palveluiden toimittajilta palkkioita taloyhtiön tekemien hankintojen perusteella (Yle 2021a; 2021b). Vaikka kyse olisikin vain mielikuvista ja epäilyjen heräämisen huolista, näkivät haastateltavat riskin, että asukaspalveluiden tarjoaminen voisi jopa vahingoittaa isännöintipalveluiden ydinliiketoimintaa. He suhtautuivatkin epäröivästi asukaspalveluiden välityksen lisäämiseen isännöintiyrityksen tarjontaan.

Mielenkiintoista on, että asiassa ei koettu minkäänlaista ongelmaa taloyhtiöiden hallitusten puheenjohtajina toimivien haastateltujen parissa. Asukaspalveluiden tarjonta koettiin jopa



positiivisena niin, että isännöinnin kilpailuttamana hinta ja laatu voisivat olla etukäteen hyväksi todettuja vähentäen ostamisen epävarmuutta.

*”En näkisi mitään ongelmaa, että isännöintitoimisto tarjoaisi, vaikka vain yhtä siivoojaa vaihtoehtona. Nehän olisi varmaan kilpailuttaneet sen, niin kuin muutkin palvelut ja hinta voisi olla sitä kautta ihan mielekäs, kun kaikki ostaa samalta.” (Taloyhtiön hallituksen puheenjohtaja, Lahti)*

*”Eihän se taloyhtiölle tai hallitukselle kuulu mitenkään, mitä asukkaat tilaa ja keneltä. Eihän sitä voi katsoa pahalla.” (Taloyhtiön hallituksen puheenjohtaja, Lahti)*

Eri ryhmien edustajien toisistaan poikkeavat vastaukset voivat kertoa siitä, että isännöinnin heikon maineen vuoksi, he ovat paikoitellen hyvin varovaisia aiheuttamasta epäilyksiä vääristä toimintaperiaatteista.

### 7.3.2 Palveluntarjoajat

Haastatteluista voitiin havaita, että palveluiden tarjoaminen isännöintiyrityksen yhteydessä toimivan välityspalvelun kautta nostaa asiakkaiden luottamusta ja madaltaa kynnystä tehdä tilaus. Isännöintiyrityksen näkökulmasta tähän liittyy toisaalta riski, että palveluntarjoaja ei täytä asukkaan odotuksia. Vaikka toimintamalli järjestettäisiin niin, että juridista vastuuta ei välityspalvelulla olisi, voi huomattavaa mainehaittaa silti syntyä.

*”Vaikka sopimus olisikin palvelun tuottajan ja asiakkaan välillä, ei brändiriskiltä ja riskiltä maineelle oikein pääse pakoan.” (Välityspalvelun parissa työskennellyt henkilö)*

Pahimmassa tapauksessa asukkaan yleinen mielipide isännöintiyrityksestä voi laskea, vaikka välitetyllä palvelulla ei olisikaan tekemistä varsinaisen isännöintitoiminnan kanssa. Tämän vuoksi isännöintiyrityksellä on vahva kannustin hallita palveluntuottajien verkoston laatutasoa, jotta asiakkaat pysyvät tyytyväisenä.

Palveluiden välitykseen laajemmin perehtynyt haastateltava nosti esille myös palveluita tuottavien yritysten koon ja sen vaikutuksen laajamittaiseen välitystoimintaan. Suurempien yritysten kanssa toimittaessa laajentuminen uusille alueille on helpompaa. Esimerkiksi siivouksen osalta ei haastateltavan mukaan kuitenkaan valtakunnanlaajuista tarjontaa ole tarjolla kuluttaja-asiakkaille, sillä alan suurimmat yritykset ovat erikoistuneet yritystenväliseen liiketoimintaan.

## 7.4 Taloudellinen näkökulma

Liiketoiminnan taloudellisen näkökulman testaaminen perustuu tässä tutkimuksessa pääosin kirjallisista lähteistä saatavilla oleviin tietoihin ja niiden perusteella tehtyyn analyysiin. Ratkaisuun on päädytty pyrkimyksestä mahdollisimman objektiiviseen näkemykseen uudesta liiketoiminnasta, jollaista markkinoilla ei vielä ole. Isännöintitoiminnan taloudellisen analyysin perusteena on toimia vertailupohjana asukaspalveluiden välitykselle, jotta on mahdollista paremmin ymmärtää molempien liiketoimintojen luonne ja niiden yhdistämisen mahdollinen houkuttelevuus.

### 7.4.1 Isännöinti

#### **Tulot**

Isännöinnin liiketoiminnan tulot muodostuvat taloyhtiöiltä laskutettavasta kiinteästä kuukausiveloituksesta ja lisälaskutettavista töistä, kuten kokouspalkkioista, projektinhallinnasta ja valokopioista. Näiden lisäksi isännöintiyritys voi saada lisätuloja suoraan osakkailta asuntojen muutostöiden yhteydessä tapahtuvista valvontatehtävistä ja mm. asuntokauppojen yhteydessä tarvittavien dokumenttien toimittamisesta.

Kiinteä kuukausimaksu taloyhtiöille sisältää lakisääteiset vähimmäistehtävät ja muut erikseen neuvotellut palvelut. Hinta muodostuu usein asuntojen määrän tai kiinteistön huoneistoneeliöiden perusteella ja asettuu Kiinteistöliiton teettämän tutkimuksen mukaan noin 0,34 euroon asuntoneliötä tai 18,6 euroon huoneistoa kohti kuukaudessa. Tämä tarkoittaa tutkimuksessa keskisuureksi määritellyn 40 asuinhuoneiston taloyhtiön kiinteän kuukausiveloituksen mediaanin 745 euron tasoa. (Kiinteistöliitto 2023b)

Erillisveloitettavat palvelut muodostavat usein merkittävän osuuden isännöinnin kokonaislaskutuksesta. Niiden keskimääräisestä suhteellisesta osuudesta isännöinnin kokonaislaskutukseen ei ole löydettävissä tutkimustuloksia, mutta tutustumalla itse taloyhtiöiden tilinpäätöstietoihin, voidaan arvioida lisälaskutuksen olevan usein vähintään 30 % kiinteästä sopimushinnasta. Rakennuslehden kirjoituksen mukaan laskutus on painottunut viime vuosina enemmän erillisveloitettaviin kustannuksiin (Rakennuslehti 2.11.2020).

Isännöintiyrityksen kannattavuuteen oleellisesti vaikuttava tekijä on yhden isännöitsijän hallinnoimien kohteiden määrä. Liiketoiminnan kustannusrakenteen painottuessa vahvasti henkilöstökustannuksiin, henkilöstöressurssien tehokas käyttö on yritykselle tärkeää. Toisaalta liian suuri kohteiden määrä voi johtaa työn laadun heikkenemiseen ja henkilöstön vaihtuvuuteen. Kohteiden määrästä isännöitsijää kohden ei ollut saatavissa laajempiin otoksiin perustuvaa tutkimusta. Haastatteluiden perusteella voidaan esittää arvio vaihteluvälistä 20–30 kohdetta. Lisäksi kiinteistöpostin pääkirjoituksen mukaan yhdellä isännöitsijällä olisi keskimäärin noin 23 isännöitävää kohdetta (Kiinteistöposti 23.12.2013), jota on käytetty laskelmissa keskiarvona.

Näillä luvuilla laskettuna, yhden täystyöllistetyn isännöitsijän keskilaskutukseksi saadaan 267 306 euroa<sup>4</sup>. Taloyhtiöiden ollessa useimmiten arvonlisäverovelvollisuudesta vapautettuja (Verohallinto 2017), niiden laskutus sisältää arvonlisäveron. Poistettaessa tämä, saadaan isännöintiyrityksen liikevaihto 215 569 euroa.

### **Menot**

Isännöinti on asiantuntijapalvelua ja suurin osa liiketoiminnan menoista muodostuu henkilöstökustannuksista. Isännöintitoimistossa työskentelee useimmiten isännöitsijöiden lisäksi kiinteistösihteereitä ja kirjanpitäjiä. Tämän tutkimuksen laskelmissa on yksinkertaisuuden vuoksi oletettu kaikkien isännöitsijöiden olevan toimenkuviltaan keskenään samanlaisia, eikä esimerkiksi teknisiä isännöitsijöitä ole eroteltu omaksi luokakseen. Kaikkien toimenkuvien osalta on myös käytetty arvioituja keskiansioita kustannusten pohjana.

Laskelmassa isännöitsijät ja kiinteistösihteerit on käsitelty yhtenä kokonaisuutena, sillä kiinteistösihteerin toiminta poistaa kuormitusta isännöitsijältä ja mahdollistaa siten suuremman määrän isännöitäviä kohteita verrattuna tilanteeseen, jossa kiinteistösihteeriä ei olisi. Laskelmassa on käytetty oletuksena, että yksi kiinteistösihteeri voi hallita kolmen isännöitsijän kohteet. Suhdeluku perustuu isännöintitoimistojen verkkosivujen yhteystietojen perusteella tehtyyn arvioon, jossa verrattiin yritysten isännöitsijöiden ja muun henkilökunnan määrää. Samaan tulokseen päästään myös kirjanpitäjien osalta, joten laskelmassa oletetaan yhden isännöitsijän tarvitsevan 1/3 kiinteistösihteeriä ja 1/3 kirjanpitäjää tuekseen. Laskelma tällöin olettaa myös osa-aikaisten kiinteistösihteerien ja kirjanpitäjien palkkauksen mahdolliseksi.

---

<sup>4</sup> 745 € x 1,3 x 23 = 267 306 €

Isännöitsijän palkkana on käytetty 3200 euroa ja kiinteistösihteerin sekä kirjanpitäjän palkkana 2600 euroa kuukaudessa, jotka ovat Oikotien palkkavertailun mediaanipalkat tehtävämikseille toukokuussa 2023 (Oikotie 2023a; 2023b; 2023c). Tähän on lisätty työnantajan maksamat eläke- ja sivukulut, jotka Veronmaksajain keskusliiton selvityksen mukaan ovat noin 27 % palkkakustannusten päälle sekä loma-ajan palkka ja lomarahat.

Edellä kuvatuilla oletuksilla voidaan laskea yhden isännöitsijän ja hänen tuekseen tarvitsemien kiinteistösihteerin ja kirjanpitäjän henkilöstökustannukset. Yhteissummaksi tästä saadaan vuositasolla 84 549 euroa<sup>5</sup>

### **Kate**

Pääasiallisten henkilöstökustannusten jälkeen isännöintiyrityksen katteeksi yhtä täystyöllistettyä isännöitsijää kohden muodostuu siten 131 021 euroa, joka vastaa noin 61 % laskutetusta liikevaihdosta. Isännöintiyrityksen nettotuloksen laskemiseksi tästä summasta tulee vielä vähentää isännöintiyrityksen muut kustannukset, kuten IT, yleishallinto, toimitilat ja markkinointi. Niiden arviointi ja nettotuloksen laskeminen ei kuitenkaan ole tämän tutkimuksen kannalta tarkoituksenmukaista. Laskelman perusteella voidaan kuitenkin todeta, että perinteisen isännöinnin kate myydystä palvelusta on melko korkea. Tämä on luonnollisesti teoreettinen luku, jonka taustalla on runsaasti oletuksia esimerkiksi työvoiman ja toimitilojen saatavuus joustavasti tarpeen mukaan sekä kiinteistösihteerien ja kirjanpitäjien määrä suhteessa isännöitsijöihin. Lisäksi isännöitsijät saavat haastatteluiden perusteella kiinteiden palkkojensa lisäksi suuren osan laskutetuista kokouspalkkioista itselleen, joka laskee edelleen hieman yrityksen katetta. Näistä tekijöistä huolimatta laskema antaa positiivisen kuvan isännöintitoiminnan kannattavuudesta ja toimii *Discovery driven planning* metodin prosessia mukailleen lähtökohtana liiketoiminnan mahdollisen käynnistämisen jälkeiseen testaamiseen.

## 7.4.2 Välitystoiminta

### **Hinnoittelu**

Asukaspalveluiden välitystoiminnan hinnoittelu perustuu laskelmassa selkeyden vuoksi kiinteään 10 euron palkkioon transaktiota kohden. Todellisuudessa todennäköisempi tapa

<sup>5</sup>  $(3\,200\text{ €} + 1/3 \times 2\,600\text{ €} + 1/3 \times 2\,600\text{ €}) \times 1,27 \times 13,5\text{ kk} = 84\,549\text{ €}$

olisi jokin osuus palvelun arvosta. Se kuitenkin vaatisi liikaa oletuksia eri tyyppisten palveluiden jakaumasta ja arvosta ollakseen tarkoituksenmukaista käyttää tässä laskelmassa. Valittu summa perustuu Aalto & Varjonen (2010) tutkimukseen, jossa asukaspalveluiden käyttäjät olivat valmiita maksamaan noin 21–26 euroa tunnilta. Inflaatiokorjattuna (Tilastokeskus 2023c) tämä olisi vuonna noin 24–30 euroa tunnilta, keskiarvon ollessa 27 euroa. Summa vastaa myös haastatteluissa ilmaistua maksuhalukkuutta, joka oli keskimäärin 30 euroa tunnilta, ennen kotitalousvähennystä.

Todellisuudessa palvelut hinnoiteltaisiin tarjoajien toimesta todennäköisesti eri tasolle mm. niiden markkinahintojen ja palvelun vaatiman erityisosaamisen perusteella. Tässä laskelmassa on käytetty yksinkertaisuuden vuoksi siivouspalvelun hinta-arviota, sillä se on useissa tutkimuksissa (Henttonen 2014) osoittautunut asiakkaita eniten kiinnostavaksi asukaspalveluksi ja riittää antamaan tarvittavan tarkkuustason johtopäätöksille.

Oletettaessa siivouspalvelun keskikeston olevan 1,5 tuntia, kiinteä 10 euron välityspalkkio vastaisi noin 6,7 euroa tunnilta. Tällöin maksuhalukkuuden keskiarvoa, 27 euroa, käytettäessä, palvelun tuottajalle jäisi välityspalkkion jälkeen noin 20 euroa tunnilta. Tämän voi arvioida hyväksyttäväksi, sillä ulkopuolisen yrityksen työntekijänä siivoajan tuntipalkka on työehtosopimuksen mukaan noin 12 euroa (PAM 2022). Työtä itselleen tekevä siivoaja saa laskelman mukaan 8 euroa tuntia kohden (66 prosenttia) enemmän bruttotuloa, kuin palkka-suhteessa. Tästä summasta hän luonnollisesti maksaa yrittäjäeläkkeen ja muut sivukulut, mutta haastatteluiden perusteella erotuksen voidaan arvioida olevan tarpeeksi suuri ollakseen kiinnostava.

Välitettyjen asukaspalveluiden volyymin noustessa voidaan perittyä palkkiota mahdollisesti madaltaa tai muuttaa sen rakennetta. Palveluvälityksen houkuttelevuuden kasvaessa palveluntarjoajien näkökulmasta, voisi heiltä veloittaa palvelukohtaisen maksun lisäksi myös kiinteää kuukausittaista maksua, kuten eräät muiden alojen välityspalveluita tarjoavat yritykset tekevät.

### **Kustannukset**

Samoin kuin isännöinnissä, myös asiakaspalveluiden välityksessä suurin oletettu kustannuserä on henkilökustannukset. Liiketoiminnan kehittämisen lisäksi asiakkaiden esittämiin kysymyksiin ja mahdollisiin reklamaatioihin tulee vastata sekä palveluntarjoajien verkostoa koordinoita. Koska kyseessä on liiketoiminta, jota ei vielä ole olemassa, on henkilöstön

määrän ja palkkatason arviointi haastavaa. Jotta jonkinlaisen arvion tekeminen kustannusten kattamiseen vaadittavien palveluiden määrälle olisi mahdollista, käytetään laskelmassa samaa 2 600 euroa kuukaudessa palkkatasoa kuin isännöintitoiminnassa tarvittavien kiinteistösihteerien ja kirjanpitäjien kohdalla.

Karkean, mutta suuntaa antavan arvion tarvittavasta välitettyjen palveluiden määrästä voi saada laskemalla välityspalkkion ja yhden henkilön tuottamien kustannusten suhteen. Mainituilla luvuilla palkka- ja sivukulujen kattaminen vaatisi noin 4 500 välitettyä palvelua vuodessa<sup>6</sup>. Tästä voidaan nopeasti päätellä, että pienen tai keskisuuren isännöintiyrityksen kohdalla tämä tuottaisi todennäköisesti ongelmia. Laskettaessa Kiinteistöliiton käyttämällä keskikokoisen taloyhtiön huoneistolukumäärällä 40 ja yhden isännöitsijän hallinnoidessa 23 kohdetta, on esimerkiksi viiden isännöitsijän yrityksen hallinnoimien asuntojen määrä 4 600. Tämä tarkoittaa, että lähes jokaisesta asunnosta pitäisi vuosittain tehdä palvelutilaus yhden välityspalvelun henkilön kustannusten kattamiseksi. Vaihtoehtoisesti aktiivisemmin, esimerkiksi kerran kuukaudessa, palvelua käyttäviä talouksia tulisi olla noin 370, jotta päästään samaan tulokseen. Tämä edustaisi noin 8 prosenttia koko isännöitävästä asuntokannasta.

Kuten isännöinnissä, katettavia kustannuksia tulisi lisäksi mm. IT:stä, markkinoinnista, toimitiloista. Voidaan siis päätellä, että pienille ja keskisuurille isännöintiyrityksille palveluiden välitys on vaikeaa saada kannattavaksi, jos se kuormittaa henkilöstöä runsaasti.

Ollakseen kannattavaa, asukaspalveluiden välitystoiminnan tulisi kattaa myös muita kustannuksia. Näistä suurimmat voidaan arvioida olevan varauspalveluiden verkkoalustan ja sovelluksen kustannukset sekä palvelun markkinointi. Käyttövalmiin pohjan hintaa varauspalvelulle ei ollut mahdollista luotettavasti selvittää, mutta uuden palvelun teettäminen yrityksen ulkopuolelta ostettuna maksaisi arviolta n. 700–800 euroa henkilötyöpäivää kohden, jolloin kokonaiskustannukseksi arviolta kuukauden työstä muodostuisi noin 20 000 euroa. Tämän lisäksi palvelun ylläpidosta ja jatkokehittämisestä saattaisi koitua noin 10 000 euron vuosittaiset kustannukset. Riippuen tavoitellun asiakaskunnan laajuudesta, markkinoinnin kustannukset nousisivat myös tuhansiin tai kymmeniintuhansiin euroihin. Lisättäessä näihin liiketoiminnan muut kustannukset, voidaan arvioida vähimmäismäärän välitettyjä palveluita nousevan henkilöstökustannusten kattamisen määrästä huomattavasti.

---

<sup>6</sup> (2600 € x 1,27 x 13,5 kk) / 10 €/kpl = 4 456 kpl

### **Yhteenveto**

Asiakaspalveluiden oletetusta kustannusrakenteesta voidaan nähdä, että se olisi huomattavasti helpompi saada kannattavaksi, jos isännöintitoiminnassa mukana olevan henkilökunnan olisi mahdollista vastata myös asukaspalveluiden välityksen vaatimista työtehtävistä. Tämä tuskin kuitenkaan on realistista, jos palveluiden välitystoimintaa on tarkoitus kasvattaa suuremman volyymin liiketoiminnaksi mm. investoimalla räätälöityyn sovellukseen. Suhteellista kannattavuutta olisi mahdollista parantaa myös tuottamalla osa tarjotuista palveluista isännöintiyrityksen kautta, mutta tämäkään tuskin on mahdollista volyymin kasvaessa.

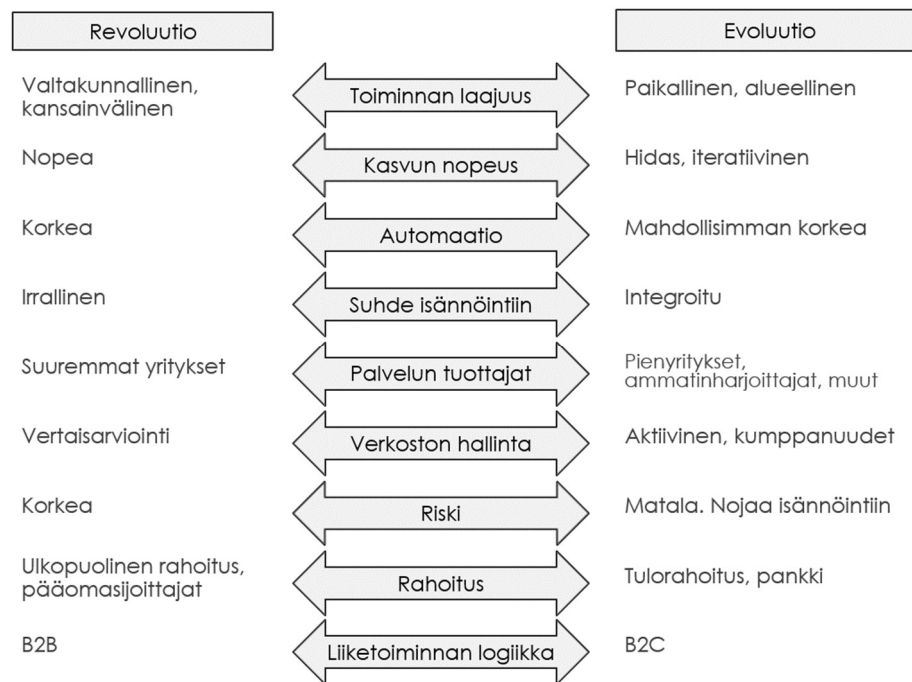
Alustavana johtopäätöksenä voidaan jo näiden laskelmien perusteella todeta, että asukaspalveluiden välitys on pienen mittakaavan ulkopuolella vahvasti volyymipohjaista liiketoimintaa. Jokainen henkilö, jonka liiketoiminta vaatii toimiakseen edellyttää käytetyillä oletuksilla pelkästään henkilöstökustannusten kattamiseksi arviolta noin 4 500 välitettyä palvelua ja luku nousee tästä vielä muut kustannukset huomioitaessa. Asukaspalveluiden välitys eroaa näin toteutettuna selkeästi tavanomaisen isännöintitoiminnan toimintamallista, jossa pääpaino on kunkin asiakkaana toimivan taloyhtiön yksilöllisessä palvelussa.

## **8 Evoluutio ja revoluutio**

Yhdistämällä haastatteluja ja muista lähteistä kerättyjä tietoja taloudellisiin laskelmiin voidaan päätellä, että tärkeää asukaspalveluiden kysynnän luomiseksi ovat ostamisen vaivattomuus ja luotettavuus. Ratkaisevassa asemassa liiketoiminnan kannattavuuden osalta puolestaan on toiminnan tehokkuus. Tämä tarkoittaa, että välitettyjä palveluita tulee olla määrällisesti paljon suhteessa toiminnan sitomiin henkilöstöresursseihin, jotta toiminta on itsenäisesti kannattavaa. Lisäksi mm. välitystoiminnan IT-kulut ja markkinointi aiheuttavat merkittävät menoerät, jotka tuottojen tulee kattaa. Palveluiden välityksestä peritty maksu ei voi kuitenkaan olla liian suuri, jotta hinta asiakkaalle on houkutteleva samalla kun työn tarjoaminen palveluiden suorittajille pysyy taloudellisesti kiinnostavana. Välityspalvelun käytön tulee olla myös palveluiden tuottajille yksinkertaista, jotta kynnys töiden tarjoamiseksi palvelun kautta pysyy matalana.

Asukaspalveluiden välityksen liiketoimintaan voidaan kerätyn aineiston ja analyysin pohjalta hahmottaa kaksi toisistaan poikkeavaa lähestymistapaa ja strategiaa. Ensimmäinen näistä perustuu startup yritysten logiikkaan, suuriin volyymeihin ja nopeaan kasvuun mahdollisimman

automatisoidulla välitysprosessilla irrallaan isännöintitoiminnasta. Toisessa vaihtoehdossa toiminnan hyödyt nähdään synergiaetuina isännöintitoiminnan kanssa ja toimintaa kehitetään kokeilevasti vähitellen. Tällöin voidaan tyytyä pienempiin palvelumääriin ja panostaa verkoston hallintaan. Suuren mittakaavan strategian olen nimennyt revoluutioksi ja pienemmän evoluutioksi, nimien kuvatussa taustalla olevaa filosofiaa. Strategioiden eroja on havainnollistettu alla olevassa kuvassa 21.



Kuva 21 - Revoluutio- ja evoluutiostrategiat

Kummassakin kuvatussa vaihtoehdossa on omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Eri strategiat voivat myös avata toisistaan poikkeavia mahdollisuuksia tulevaisuudessa ja niiden riskit ja uhkakuvat ovat erilaisia. Käyn seuraavaksi läpi strategioiden pääpiirteet, jonka jälkeen analysoin niihin liittyvät piirteet perinteisen SWOT-analyysin jaottelua hyödyntäen.

### 8.1 Suuren mittakaavan revoluutio

Tulo- ja kustannusrakennetta analysoimalla voidaan päätellä, että kaupallisesti houkutteleva vaihtoehto on kasvattaa välitystoiminnan volyymia mahdollisimman paljon ilman sen sitoman henkilöstömäärän merkittävää kasvua. Tämä voisi olla mahdollista automatisoimalla toiminta mahdollisimman pitkälle ja keskittymällä tarjoamaan pikemminkin alusta kysynnän ja tarjonnan kohtaamiselle,



kuin ottamalla osaa itse välitysprosessiin. Strategia muistuttaakin siltä osin suosittuja ruoankuljetus-, taksi- ja loma-asuntojen välityspalveluita.

Tässä strategiassa välityspalvelu ja isännöintitoiminta olisivat toistaan erillisiä yrityksiä. Palveluiden tarjoaminen isännöintiyrityksen alla ei ole loogista, sillä tarvittavien palveluiden määrä edellyttää asiakaskunnan laajentamista isännöintiyrityksen asiakkaina toimivien taloyhtiöiden ulkopuolelle. Tämä mahdollistaa samalla laajan välityspalveluiden laajan tarjonnan asiakkaan asumismuodosta riippumatta.

Liiketoimintojen logiikat välityspalvelulla ja isännöinnillä ovat tässä mallissa myös hyvin erilaiset. Isännöinti perustuu asiakkaiden yksilölliseen palveluun ja omaisuuden arvon ylläpitoon. Sen asiakkaina ovat taloyhtiöt ja niiden osakkaat. Tässä strategiassa asukaspalveluiden välitys sen sijaan perustuu mahdollisimman matalaan kustannukseen välitettyä palvelua kohden ja asiakkaita pyritään hankkimaan suoraan palveluiden kuluttajista mahdollisimman laajasti. Kahden erilaisen liiketoimintalogiikan yhdistäminen samoilla resursseilla on todennäköisesti hyvin haastavaa.

### 8.1.1 Ansaintamalli

Asukaspalveluiden välityksen toimiessa erillisenä isännöintiyrityksestä ja tavoitellessa mahdollisimman suurta volyymia, on järkevää pyrkiä laajentamaan sen toimintaa nopeasti mahdollisimman laajalle. Kustannustehokkuuden saavuttamiseksi avainasemassa on mahdollisimman pitkälle hiottu sovellus ja verkkopalvelu, jotka mahdollistavat asiakkaan ja palvelutarjoajan vuorovaikutuksen tehokkaasti ilman välityspalvelun tarvetta puuttua transaktioon. Yrityksen fokus on tällöin sovelluksen ja positiivisen kokemuksen kehittämisessä palveluita tilaaville asukkaille sekä niitä tarjoaville tuottajille.

Välityspalvelun palkkio perustuu lähtökohtaisesti molemmissa strategioissa osuuteen välitetyn palvelun laskutuksesta. Kuten edellisen luvun taloudellisessa analyysissä on arvioitu, palkkion suuruus tulisi asettaa tasolle, jolla työn tarjoaminen ja ostaminen ovat osapuolille houkuttelevia, jättäen samalla mahdollisimman suuren katteen välitystoiminnalle. Tason määrittäminen kannattaa tehdä, kun ostettujen palveluiden koostumuksesta ja laskutetuista määristä on tietoa. Lähtökohtana voidaan pitää taloudellisessa analyysissä käytettyä tasoa, joka tuo noin kymmenen euron välityspalkkion yleisimmistä palveluista. Palkkion perusteena, osuus laskutetusta summasta on todennäköisesti hyväksyttävien vaihtoehtojen, sillä palveluntarjoajalta veloitetaan ainoastaan, kun hän myy laskutettavaa työtä välityspalvelun

kautta. Tällöin hänen ei tarvitse kantaa riskiä heikosta kysynnästä eikä se muodosta estettä olla mukana verkostossa tarjoamassa palveluita.

Välityspalvelun suosion kasvaessa, voi olla mahdollista laskuttaa palvelun tuottajilta kuukausimaksu tai liittymismaksu välityspalvelun verkostoon. Toiminnan alkuvaiheessa lienee kuitenkin järkevämpää pitää mukaan liittymisen ja palvelun hyödyntämisen kynnyksen mahdollisimman matalana, jotta verkosto kasvaa ja asiakkaille tarjottuja palveluita on runsaasti.

### 8.1.2 Verkosto

Aiemmin käsitellyistä liiketoimintamalleista suuren mittakaavan revolutiostrategia muistuttaa lähimmin johtamisvastuumallia (Heinimäki ym. 2003), jossa palvelun tilaaja on sopimussuhteessa suoraan palveluiden tarjoajiin. Kyseisessä johtamisvastuumallissa toimitilajohtoyritys, eli tässä tapauksessa asukaspalveluiden välitystä tarjoava yritys, on johtamis-suhteessa palveluiden tuottajiin ja vastaa palveluiden laadusta. Sillä ei kuitenkaan ole sopimussuhdetta heihin. Tämän strategian suuri transaktioiden määrä edellyttäisi kuitenkin huomattavia panostuksia henkilöstöresursseihin, mikäli välityspalvelu vastaisi suoraan palveluiden laadun valvonnasta. Erona Heinimäen ym. (2003) käsittelemästä johtamisvastuumallista, verkoston hallinta onkin tässä strategiassa pidettävä mahdollisimman kevyenä ja välitettyjen palveluiden laadun valvonta automatisoitava mahdollisimman pitkälle mm. vertaisarvioinnin avulla.

Asiakkaiden antamat arviot palveluntarjoajista mahdollistaisivat hallinnollisesti kevyen tavan ylläpitää verkoston laatutasoa ja luotettavuutta. Se loisi myös kannustimen palveluiden tuottajille pitää asiakkaat tyytyväisenä ja onkin käytössä mm. henkilökuljetuksia ja loma-asuntoja välittävissä palveluissa. Uusien palveluntarjoajien kohdalla asiakasarvioinneista ei kuitenkaan olisi vastaavaa hyötyä. Yksi ratkaisu tähän voisi olla se, että uudet palveluntarjoajat sitoutuisivat suorittamaan ensimmäiset työnsä edullisemmalla hinnalla, kunnes heistä on annettu riittävä määrä arvioita. Asiakkaat saisivat tällöin kannustimen tilata palvelut uusilta tarjoajilta sitoutuen samalla antamaan heistä arvion.

Tässä strategiassa verkoston palveluntarjoajat olisivat kriittisen tärkeässä asemassa, sillä koko liiketoiminta perustuu heidän tuottamien palveluiden välitykselle. Kothandaraman & Wilsonin (2001) verkostokumppanien arviointimallia mukaillen, tulisi mahdollisimman moni palveluiden tuottaja valita niin, että ne voidaan sijoittaa korkean lisäarvon ja matalan

operatiivisen riskin, integroitava, luokkaan. Tämän myötä verkostosuhteissa tulisi pyrkiä kumppanuuksiin, joka puolestaan edellyttää jonkin verran panostuksia myös verkoston hallinnan toimenpiteisiin. Jotta yrityksen resurssitehokkuus voidaan säilyttää, tuleekin strategiassa painottaa suurempia palveluntuottajia. Suuremmista kumppaneista on myös hyötyä yrityksen nopeassa laajentumisessa, sillä ne voivat toimia valmiiksi useilla alueilla ja siten välityspalvelulla on laajentuessaan jo palveluiden tarjontaa olemassa uudella alueella.

### 8.1.3 Rahoitus

Nopean kasvun rahoittamisessa suuren mittakaavan strategia nojaa ulkopuoliseen pääomaan. Parasta on varmasti tavoitella riskirahoitukseen erikoistuneita pääomasijoittajia, joilta pääoman lisäksi olisi mahdollista saada osaamista ja kontakteja kasvun mahdollistamiseksi. He todennäköisesti edellyttäisivät osan yrityksen omistuksesta vastineena myöntämälleen rahoitukselle, mutta kohtuullisilla ehdoilla se voisi kuitenkin olla yritykselle soveltuva ratkaisu.

Suuren mittakaavan toimintamallin kasvun rahoitukseen ja sovelluksen kehitykseen voisi olla mahdollista saada tukea myös Euroopan rakennerahastosta, jonka kuudesta toimintalinjasta kaksi voidaan nähdä soveltuvan asukaspalveluiden välityksen liikeideaan (ELY-keskus 2021). Näistä ensimmäinen painottaa ”*digitalisaatiota kansalaisten, yritysten ja julkishallinnon hyväksi*” ja toisen tavoitteena on ”*tukea työllisyyttä, osaamista, työelämän kehittämistä, jatkuvaa oppimista ja joustavia koulutuspolkuja*.” Erityisesti suuren mittakaavan strategian mukainen asukaspalveluiden välitys voidaan perustella olevan innovatiivista toimintaa, joka digitaalisuutta hyödyntäen mahdollistaa sekä palveluiden helpomman ostamisen ja palvelee siten kansalaisten etua. Lisäksi se mahdollistaa helpomman yrittämisen myös osaaikaista työtä hakeville ja tukee siten työllisyyttä.

## 8.2 Pienen mittakaavan evoluutio

Toisena strategisena vaihtoehtona on nähdä edelleen isännöinti liiketoimintojen kokonaisuuden keskiössä ja pääasiallisena arvon luojana, jota asiakaspalveluiden välitys tukee ja tarjoaa sille kilpailuedun. Välityspalvelu toimisi tässä strategiassa pienemmässä mittakaavassa ilman aggressiivisia kasvutavoitteita. Sitä pyrittäisiin kuitenkin kasvattamaan mahdollisimman paljon, mutta lähinnä

isännöintitoiminnan rinnalla. Välityspalvelu pyrki toimimaan mahdollisimman pitkälle isännöinti-toimiston olemassa olevalla henkilöstöllä ja parhaimmillaan se voisi toteutua organisaation kokoa kasvattamatta.

### 8.2.1 Varausprosessi

Strategia muistuttaa Roth ym. (2012) ja Henttonen ym. (2014) esittelemiä malleja. Niissä palvelu tilataan isännöintiyritykseltä, joka välittää tilauksen eteenpäin palveluntarjoajalle. Ostamisen helpottamiseksi ja tiedonkulun tehostamiseksi, myös tässä mallissa on kuitenkin järkevää hyödyntää verkkopalvelua ja mahdollista älypuhelinsovellusta, jota aiemmissa tutkimuksissa ei mainittu. Verkon kautta tilaamista pidettiin monien haastateltujen mielestä nykyisin jo lähes itsestäänselvytenä.

Toisaalta erityisesti iäkkäämmillä haastateltavilla oli halu tehdä tilaukset soittamalla. Heidän edustaessaan tärkeää asiakasryhmää, tulisivat varaukset myös puhelimella olla mahdollisia tässä strategiassa, vaikka se tuokin lisäkuormitusta henkilöstölle. Henkilökohtainen yhteydenotto isännöintiyritykseen tuo joustavuutta mahdollisten lisätoiveiden ja kysymysten kanssa, mutta on rajoittunut isännöintitoimistojen aukioloaikoihin.

Pienemmän mittakaavan toimintamallissa tilausalustaksi voi olla mahdollista löytää jokin valmis varausjärjestelmän ja sovelluksen pohja. Eri aloilla toimivia ajanvarausjärjestelmiä on Suomessa tarjolla useita, kuten kauneudenhoitopalveluihin keskittyvä timma.fi, terveyspalveluiden välitystä tarjoava vello.fi ja useiden alojen palveluiden ajanvarausta tarjoava netti aika.fi. Kansainvälisesti toimivia älypuhelinsovelluksia puolestaan ovat esimerkiksi Handy ja Helping. Käyttökokemus ja toiminnallisuus eivät valmista sovelluspohjaa muokattaessa välttämättä pääse alusta asti omiin tarpeisiin kehitetyn sovelluksen tasolle. Tässä strategiassa se voi kuitenkin olla riittävää, sillä myös henkilökohtaista palvelua on saatavilla.

### 8.2.2 Verkosto

Toiminnan pienempi mittakaava mahdollistaa kattavamman verkoston hallinnan ja laadun varmistamisen välityspalvelun toimesta. Jotta henkilöstöressurssien kuormitus ei kasvaisi suhteettomasti, tulisi verkosto kuitenkin pitää melko suppeana. Eri palveluita voitaisiin lisätä välitettäväksi kysynnän mukaan vähitellen, mutta kunkin palvelun tarjoajien määrää ei tulisi kasvattaa ilman tarvetta.

Samaa palvelua useammin tilaavilla asiakkailta olisi mahdollista muodostaa tuttavallisempi suhde käyttämiinsä palveluntarjoajiin, joiden taholta puolestaan asiakkaat, heidän kotinsa ja niiden erityispiirteet voisivat tulla tutuiksi ja transaktiokustannukset pysyisivät matalana.

Pienemmän mittakaavan strategiassa palveluiden tuottajat kuuluvat lähtökohtaisesti Kothandaraman & Wilsonin (2001) mallin hyödyttävä luokkaan. Isännöintitoiminnan ollessa liiketoimintojen kokonaisuuden pääasiallinen tuottojen lähde, eivät asukaspalveluiden tuottajat ole yhtä kriittisiä kuin revolutiostrategiassa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, etteivätkö ne olisi yritykselle tärkeitä. Palveluiden tuottajien vähäisemmän määrän vuoksi yhteistyösuhde voisi muodostua tiiviiksi kumppanuudeksi. Jos asukaspalvelut osoittautuvat merkittäväksi kilpailueduksi isännöintiyritykselle, voi palveluiden tuottajia siirtyä myös mallin integroitava luokkaan. Verkoston hallinnalla pyritään myös välttämään palveluiden tuottajien operatiivista riskiä ja poistamaan suuremman riskin toimijat.

Heinimäki ym. (2003) tutkimuksen liiketoimintamalleista tämä vaihtoehto muistuttaa eniten kustannusvastuumallia, mutta niillä on joitakin eroja. Sovellettuna isännöintiyrityksen ja asukaspalveluiden kontekstiin, isännöintiyritys tekisi Heinimäki ym. (2003) mukaisessa kustannusvastuumallissa sopimukset palveluntarjoajien kanssa omiin nimiinsä ja palveluita tilattaessa sopimussuhde olisi vain asukkaan ja isännöintiyrityksen välinen. Toteuttamiskelpoisempi lienee kuitenkin malli, joka olisi sopimussuhteen osalta lähempänä johtamisvastuumallia. Riskienhallinnan vuoksi ja juridisen vastuun välttämiseksi, olisi sopimussuhde syytä tässäkin strategiassa olla palveluntuottajan ja asukkaan välinen. Toiminnan kehittyessä puhtaalle kustannusvastuumallillekaan ei välttämättä olisi estettä, jos palveluiden tuottajiin muodostuisi vahvat integratiiviset kumppanuussuhteet ja suora sopimussuhde palvelun tilaajaan mahdollistaisi välityspalvelulle korkeamman katteen.

Pienemmän mittakaavan evoluutiostrategia mahdollistaa myös isännöintiyrityksen osittaisen oman palvelutuotannon. Toiminnan ollessa ensisijaisesti paikallisesti ja isännöintitoiminnan asiakkaille suuntautunutta, voidaan osa palveluista tuottaa myös isännöintitoiminnan itsensä toimesta. Erityisesti asuntosijoittajia palvelevat hallinnolliset tehtävät, kuten vuokravälitys ja vuokralaisten vaihtumisen yhteydessä tehtävät asuntojen tarkastukset voivat soveltua isännöintiyrityksen tuotettavaksi. Tietyt isännöintiyritykset tarjoavatkin näitä palveluita markkinoilla nykysin.

### 8.2.3 Rahoitus

Toisin kuin suuremman kasvuhakuisuuden strategiassa, pienemmällä mittakaavalla toimitaessa ei tulisi olla tarvetta oman pääoman ehtoista ulkopuoliselle rahoitukselle. Palveluiden välitystoimintaa on tarkoitus kehittää vähitellen asukkaiden kanssa yhteistyössä iteratiivisesti ja sen tulisi lähtökohtaisesti onnistua isännöintitoiminnan tulorahoituksella. Tarvittaessa tähän voidaan kuitenkin lisätä vieraan pääoman ehtoista rahoitusta, esimerkiksi pankkilainen muodossa. Luonnollisesti myös toiminnan kehittämisen tukimuotoja tulee tarkastella, kuten suuremman kasvuhakuisuuden mallissa.

### 8.3 Vahvuudet

Kummassakin strategiassa on mahdollista tunnistaa useita, joskin toisistaan poikkeavia vahvuuksia. Strategiasta riippumatta osallisuus verkostossa on etu, jonka sekä palveluiden tarjoajat että niiden asiakkaina toimivat asukkaat saavat. Kuten Stabell & Fjeldstad (1998) esittävät, verkoston arvo muodostuu niistä tahoista, joihin se mahdollistaa yhteyden. Arvoa korkeakseen, verkoston jäsenten ei kuitenkaan tarvitse hyödyntää verkoston mahdollisuuksia. Palveluiden tarjoajille verkoston luoma arvo ja siten kiinnostus sitä kohtaan kiteytyy varmasti sen kautta saatavilla olevaan työhön, joka voi toimia muun työmäärän täydentäjänä ja tasoittajana. Asukkaille arvoa voi sen sijaan muodostua hyödynnettyjen palveluiden lisäksi jo tietoisuudesta, että palveluita on tarvittaessa helposti hyödynnettävissä.

#### 8.3.1 Suuri mittakaava

##### **Skaalautuvuus**

Suuren mittakaavan ja korkeamman automatisoinnin merkittävimpana etuna voidaan nähdä toiminnan operatiivinen tehokkuus ja skaalautuvuus. Kuten monissa muissakin digitalisointiin perustuvissa liiketoiminnoissa, toiminnan koko voi kasvaa suhteellisesti hyvin paljon ilman sen vaatimien resurssien merkittävää lisäämistä.

Asukaspalveluiden välityksessä tuskin päästäisiin yhtä korkeaan tehokkuuden asteeseen kuin esimerkiksi ohjelmistojen tai digitaalisen materiaalin jakelussa. Palveluiden yksilöllisyydestä seuraa, että henkilöstöresursseja tarvitaan kasvavan liiketoiminnan myötä

enemmän mm. asiakkaiden kysymysten ja reklamaatioiden käsittelyyn. Tästä huolimatta automaation tuomaa tehokkuusetua voidaan pitää huomattavana ja se voimistuu toiminnan kasvaessa.

### **Palveluiden valikoima**

Evoluutiostrategiaan verrattuna, toiminnan korkeampi volyymi mahdollistaa laajemman palveluiden valikoiman. Tilausmäärän kasvaessa, myös kysyntä muille kuin yleisimmille palveluille kasvaa ja saattaa ylittää kynnyksen uudelle palveluntarjoajalle olla mukana verkostossa. Tietyissä tapauksissa myös yksittäisten asiakastilausten suorittaminen voi joillekin palveluntarjoajille olla mielekästä, mutta yleisesti voidaan olettaa, että suurempi kysyntä nostaa myös houkutusta työn tarjoajille olla mukana verkostossa.

### 8.3.2 Pieni mittakaava

#### **Kilpailuetu**

Kuten taloudellisista laskemista voidaan nähdä, vaikuttaa isännöinti sangen kannattavalta liiketoiminnalta. Liiketoiminnan kokonaiskannattavuuden näkökulmasta kilpailuedun luominen ja isännöintitoiminnan kasvattaminen sen auttamana onkin erittäin houkuttelevaa. Nykyisin suurin osa isännöintiyrityksistä on palvelutarjonnaltaan hyvin samankaltaisia ja erottuminen markkinoilla hankalaa. Asukaspalveluiden tarjoaminen osana isännöintiyrityksen liiketoimintaa voisi toimia positiivisena erottautumistekijänä ja tuoda kilpailuetua yritykselle taloyhtiön asukkaille luodun lisäarvon myötä. Tämä voisi mahdollistaa uusien taloyhtiöiden hankkiminen isännöintitoiminnan asiakkaiksi. Asukaspalvelut toimivat myös defensiivisenä kilpailuetuna. Jos moni taloyhtiön osakkaista, tai erityisesti hallituksen jäsenistä, on tottunut käyttämään yrityksen välittämiä asukaspalveluita, voi kynnys isännöintiyrityksen vaihtamiselle nousta. Isännöintitoiminnan tulorahoituksella on myös mahdollista jatkokehittää asukaspalveluiden välityksen toimintakonseptia.

#### **Luottamus**

Asiakkaiden näkökulmasta kenties suurin etu palveluiden tarjoamisesta isännöintiyrityksen kautta on luottamus ja sen myötä matalampi ostamisen kynnys. Luottamus palveluntarjoajaan on erityisen tärkeässä asemassa, sillä palvelu suoritetaan useimmiten asiakkaan kotona. Asukkailla ja taloyhtiön osakkailla on jo olemassa suhde isännöintiyritykseen, sen huolehtiessa kiinteistön kunnossapidosta ja tiedottaessa taloyhtiötä koskevista asioista. Tämä

nostaa isännöintiyrityksen kautta tarjottujen palveluiden luotettavuutta verrattuna muuten tuntemattomiin palveluntarjoajiin, kuten haastatteluiden perusteella oli mahdollista todeta.

### **Henkilökohtainen palvelu**

Toinen ostamisen kynnystä madaltava ja luottamusta sivuava tekijä mallissa on henkilökohtaisempi palvelu. Vaikka tässäkin mallissa on tarpeen pitää erityisesti henkilöstöressurssien kuormitus mahdollisimman kevyenä, mahdollistaa pienempi määrä transaktioita myös henkilökohtaista palvelua sitä kaipaaville asiakkaille. Tämä voi olla selvä liiketoiminnallinen etu esimerkiksi vanhempien asiakkaiden kohdalla, jotka eivät halua tai osaa tilata palveluita älypuhelimella tai verkon välityksellä. Jo mahdollisuus olla tarvittaessa yhteydessä palveluiden välitystä tarjoavaan yritykseen voi joillekin olla luottamusta nostava ja ostamista edesauttava tekijä.

Henkilökohtaisen palvelun mahdollisuus ulottuu tässä toimintamallissa myös palveluntarjoajiin. Heille voi olla mieluisampaa tarjota työtään sellaisen välityspalvelun kautta, jolta voi saada apua ongelmatapauksissa ja johon tällä on henkilökohtaisemmat suhteet tiiviin palveluverkoston ansiosta. Riippuen toiminnan mittakaavasta, palveluntarjoaja voi hyvinkin olla ainoa kyseistä palvelua verkostossa tarjoava toimija.

Pienten palveluntarjoajien kanssa toimittaessa, isännöintiyrityksen hoitama asiakkaan laskutus helpottaisi työn tarjoajien taloushallinnon kuormitusta ja vapauttaisi aikaa varsinaisen työn tekemiseen. Tämä voisi lisätä palvelun tuottajien kiinnostusta olla mukana verkostossa ja sitouttaa heitä toimintaan.

### **Riskitaso**

Välitettyjen palveluiden määrän ollessa pienempi ja palveluverkoston tiiviimpi, voidaan operatiivisen riskitason katsoa olevan suuren mittakaavan strategiaa matalampi. Riskiä ei kokonaan voida poistaa, sillä palvelut sisältävät aina jonkinasteisen riskin esimerkiksi asiakkaan korkeista odotuksista, prosessissa ilmenneistä ongelmista tai epäluotettavista palveluntarjoajista johtuen. Transaktioiden ja palvelutyötä suorittavien ihmisten vähäisempi määrä yhdessä sidosryhmien kanssa tehtävään toiminnan asteittaiseen kehittämiseen madaltaa kuitenkin riskiä. Lisäksi palveluverkoston hallinnalla voidaan tuntea palveluiden tarjoajat paremmin ja tarvittaessa poistaa verkostosta heikkoa laatua tekevät tai epäluotettaviksi osoittautuvat toimijat.



### **Joustavuus**

Toimittaessa pienempien palveluita tuottavien kumppanien kanssa, voidaan olettaa toiminnan joustavuus olevan etu. Pienyrittäjille ja ammatinharjoittajille voi olla helpompaa poimia lisätöitä nopeallakin aikataululla välityspalvelun kautta. Suuremmat yritykset ovat luultavasti suunnitelleet työntekijöidensä työvuorot pitkälle etukäteen ja niiden muuttaminen voi olla haastavaa. Pienempien palveluntuottajien kanssa voi olla helpompi sopia joustavasti myös asiakkaiden yksilöllisistä tarpeista ja palveluiden muokkauksesta kunkin asiakkaan tarpeisiin.

Vaikka palveluiden valikoima onkin suuren mittakaavan strategiassa todennäköisesti suurempi, mahdollistaa isännöintiyrityksen kautta toteutettu asukaspalveluiden välitystoiminta tiettyjä palveluita, jotka eivät ole mahdollisia suurella mittakaavalla toimittaessa. Tällaisia voivat olla mm. palvelutarpeisiin vastaaminen, jotka asukkaalle tulevat yllättäen tai hänen ollessaan poissa kotoa.

Kynnys toisen ihmisen päästämiseksi omaan asuntoon ilman läsnäoloa itse, on haastatteluiden perusteella korkea, mutta saattaa erityistapauksissa olla hyväksyttävää. Esimerkiksi asukkaan lemmikin ulkoiluttaminen työpäivän yllättäen pitkittyessä tai hänen postistaan ja viherkasveistaan huolehtiminen lomamatkan aikana voivat olla tällaisia palveluita. Yllättävien tilanteiden ratkaiseminen isännöintiyrityksen aukioloaikojen puitteissa tuskin on mahdollista, mutta voi onnistua esimerkiksi yhteistyössä huoltoyhtiön kanssa.

### **Viestinnän kustannukset**

Pienen mittakaavan strategia mahdollistaa myös suuremman ja edullisemman viestinnän asukkaille. Isännöintiyrityksellä on jo luontaiset viestintäkanavat ja suhteet sen asiakkaina toimiviin taloyhtiöihin ja niiden asukkaisiin. Näitä voisi tässä mallissa olla mahdollista hyödyntää palveluiden tarjoamisessa, jolloin markkinointikustannukset olisivat hyvin matalat. Haastatellut taloyhtiöiden puheenjohtajat eivät myöskään nähneet esteitä isännöintiyrityksen välittämien asukaspalveluiden tarjoamiseksi taloyhtiön viestintäkanavien kautta.

*”En näe palveluiden tarjoamisessa mitään ongelmaa. Sehän parantaa palvelutasoa asukkaille, eikä siinä pitäisi silloin olla mitään esteitä.” (Taloyhtiön hallituksen puheenjohtaja, Lahti)*

## 8.4 Heikkoudet

### **Suhdanneherkkyys**

Molempia strategioita koskettava heikkous asukaspalveluiden välitystoiminnassa on kysynnän suhdanneherkkyys. Yleisen taloustilanteen epävarmuus, inflaatio ja korkojen nousu vaikuttavaa voimakkaimmin ei välttämättömien kulujen karsimiseen ja monet arkea helpottavat asukaspalvelut kuuluvat näihin. Suhdanneherkkyys korostuu asukaspalveluihin perustuvassa revoluuatiostrategiassa, sillä pienemmän mittakaavan strategiassa isännöintitoiminnan suhteellisen suhdanneriippumaton kysyntä tasaa kokonaisuutta. Toisaalta suhdanneherkkyyttä ei tule yliarvioida. Esimerkiksi finanssikriisin aikana, vuosina 2008 ja 2009, laski bruttokansantuote Suomessa henkeä kohden yli 8 prosenttia (Tilastokeskus 2023d), mutta kotitalousvähennysten hyödyntäminen jatkoi kasvuaan sen ehtojen ollessa suotuisat (liite 1).

#### 8.4.1 Suuri mittakaava

### **Luottamus**

Verrattuna pienemmän mittakaavan strategiaan, asiakkaiden vähäisempi luottamus palveluiden tuottajiin voidaan nähdä tässä strategiassa heikkoutena. Palveluverkoston ollessa irrallinen isännöintitoiminnasta, ei isännöinnin tuomasta luottamuksen lisästä ole hyötyä. Tilaaamisen kynnyks voi sen vuoksi olla monilla asiakkailla korkea ja haitata liiketoimintaa. Toisaalta välityspalvelun tunnettuuden noustessa volyyymien kasvun myötä, on mahdollista, että myös välityspalvelulle itselleen muodostuu luottamusta tukeva maine.

### **Verkosto**

Heikkoudeksi voidaan katsoa myös laadun tarkkailun ja varmistamisen puute. Palveluvälityksen volyyymien kasvaessa palveluntarjoajien verkostoa ei ole mahdollista johtaa samalla tavoin kuin pienemmillä volyyymeilla. Vaikka välityspalvelu ei olisikaan juridisesti vastuussa palveluntarjoajista, on sillä kuitenkin maineriski mahdollisten ongelmien seurauksena. Asiakkaiden antamat arviot palveluiden tuottajista korvaavat jonkin verran verkoston hallinnan puutetta, mutta riskitaso jäänee kokonaisuutena silti korkeammaksi.

### **Kompetenssit**

Yrittäjä, joka voisi menestyä isännöintitoiminnassa, ei välttämättä sovellu osaamisensa näkökulmasta tähän strategiaan. Toimintamallin edellyttämät kompetenssit asukaspalveluiden

välityksessä ovat hyvin erilaisia kuin isännöinnissä, jossa asiakaskontakti on pääosin taloyhtiöiden hallituksiin ja hankkeet etenevät rauhalliseen tahtiin. Suuren mittakaavan asukaspalveluiden välitystoiminta on kasvuhakuista, suurille massoille suunnattua ja oletettavasti luonteeltaan hektisempää. Toiminta tapahtuu mahdollisimman pitkälle automatisoidun alustan kautta, joten mm. IT osaaminen, markkinointi laajalle kohdeyleisölle ja neuvottelukyky suurempien yhteistyökumppanien kanssa ovat tärkeitä taitoja.

### **Tilausprosessi**

Tuotteiden ja palveluidenkin tilaaminen internetin välityksellä on yleistä ja haastatteluiden perusteella käytännössä edellytys asukaspalveluiden välitystoiminnassa onnistumiselle. Taloyhtiöiden asukkaissa voi kuitenkin olla iäkkäämpiä ihmisiä, joille esimerkiksi älypuhelinsovelluksella tilaaminen saattaa olla hankalaa. Jos tilausvaihtoehdot ovat rajattu vain sähköisiin kanaviin, voi se olla este palveluiden hankkimiselle mm. monen iäkkäämmän henkilön kohdalla.

#### 8.4.1 Pieni mittakaava

### **Kassavirta**

Oletettavasti suurin evoluutiostrategian heikkouksista on sen tuottama vähäinen kassavirta. Pieni mittakaava tarkoittaa vähemmän välitettyjä palveluita ja sitä kautta pienempää liikevaihtoa. Mallin taustalla onkin ajatus siitä, että isännöintitoiminta pysyy edelleen kokonaisuuden pääasiallisena kassavirran lähteenä, asukaspalveluiden tarjotessa sille kilpailuedun. Voidaan kuitenkin nostaa kriittisesti esille kilpailuedun hyöty nykyisessä markkinatilanteessa. Jos kilpailu isännöintitoiminnassa ei ole erityisen voimakasta, onko tarvetta laajentaa liiketoimintaa uudelle alueelle ja kantaa ne kustannukset sekä riskit, jotka laajennus tuo mukanaan? Kilpailutilanteen mahdollisesti kiristyessä tulevaisuudessa, voi lisäpalveluiden tuoma kilpailuetu tosin olla merkittävämpi.

On perusteltua kysyä myös, kannattaisiko pikemminkin priorisoida isännöintiä ydinliiketoimintana ja panostaa kaikki resurssit siihen? Aiemmin mainittujen tekijöiden lisäksi on mahdollista, että asukaspalveluiden välitystoiminta isännöinnin kautta ei ole yleistynyt sen vuoksi, että riski-tuottosuhte nähdään liian huonona. Kuten eräs haastateltu isännöintiyrittäjä asian kiteytti: ”*Ei kiinnosta.*”

### **Henkilöstöresurssit**

Toisena heikkoutena pienen mittakaavan toimintamallissa on henkilöstöresurssien kuormitus. Palveluiden välityksen ollessa yhteydessä isännöintiin, samat henkilöt hoitavat kummankin liiketoiminta-alueiden tehtäviä ja osallistuvat tarvittaessa palveluiden välitysprosessiin. Tälle voi olla tarvetta mm. asiakkaiden tehdessä tilauksen puhelimitse tai kun heillä on yksilöllisiä toiveita. Myös suuren mittakaavan strategiaa tiiviimpi verkoston hallinta kuormittaa henkilöstöä. Jotta toiminta olisi mahdollista organisaatiota kasvattamatta, tulisi yrityksen olemassa olevalla henkilöstöllä olla ylimääräistä aikaa tehtävien suorittamiseksi. Ajallisen kuormituksen lisäksi, myös isännöintitoiminnasta poikkeavat kompetenssivaatimukset voivat olla haaste.

### 8.5 Mahdollisuudet

#### **Kulttuurin muutos**

Yhteisenä mahdollisuutena molemmilla strategioilla on palveluiden ostamisen kulttuurin muutos. Wiinikka ym. (2013) tutkimuksen mukaan, perinteinen suomalainen arvomaailma on korostanut itsepalvelua ja ollut haaste uusien palveluiden juurtumiselle. Haastatteluiden perusteella kulttuurin muutos on kuitenkin jo edennyt melko pitkälle. Kuten eräs haastateltava totesi:

*”Tuntuu olevan monille status asia, että käy siivooja kotona. Että, ei olla mikään kunnan perhe, jos ei käy siivooja.” (Asiakas, eläkeläinen)*

Toinen, asukaspalveluiden parissa työskentelevä haastateltu toi esiin eron pääkaupunkiseudun ja muun Suomen välillä:

*”Siellä (Helsingissä) se on vielä vähän erilaista kuin muualla Suomessa. Siellä ei todellakaan paheksuta, jos jollakin käy vaikka siivooja. Päinvastoin se on siellä jopa suotavaa.”*

Palveluiden ostamiseen positiivisesti suhtautuva kulttuuri avaa liiketoiminnan mahdollisuuksia ja kasvattaa realistisesti tavoiteltavan markkinan kokoa. Koska asukaspalveluiden välitystä ei tällä hetkellä ole yleisesti saatavilla, voi markkinoilla ensimmäisenä olija saada tästä etua.

### 8.5.1 Suuri mittakaava

#### **Kasvun mahdollisuudet**

Ehdottomasti merkittävimmän mahdollisuuden suuren mittakaavan strategiassa tuo mallin skaalautuvuus ja markkinapotentiaalin koko, joka sillä voidaan saavuttaa. Toimintamallissa ei ole isännöintiyrityksen luomaa pullonkaulaa kasvulle, joten rajoitteet muodostuvat lähinnä kysynnän ja tarjonnan määrästä sekä kasvun rahoituksesta. Myös suurempien palveluntuottajien kanssa toimiminen tukee resurssitehokasta kasvua.

Shanen (2003, 200–204) näkemystä mukaillen, kasvamalla nopeasti palvelulla, jota markkinnalla ei yleisesti vielä ole tarjolla, on saavutettujen skaalaetujen tai maineen avulla mahdollista saavuttaa vahva etulyöntiasema mahdollista tulevaa kilpailua vastaan. Korkea toiminnan volyyymi mahdollistaa myös panostamisen sovelluksen ja prosessin jatkuvaan kehittämiseen ja innovointiin.

Eräs haastatteluissa esille tullut tarve ja mahdollisuus sovelluksen innovatiiviselle kehittämiselle oli automaation kehittäminen palveluntarjoajan avuksi. Jos palveluntarjoajan oma kalenteri olisi integroitu välityspalveluun, voisi pitkälle viety sovellus mahdollistaa töiden järjestelyn ja reittisuunnittelun sekä automaattiset viestit asiakkaalle hänen varaukseensa liittyen. Tiettyjen alojen palveluilla on jo käytössä reaaliaikainen seuranta asiakkaalle. Yhdistettäessä tämä automatisoituihin viesteihin palveluntarjoajan päivän aikataulun mahdollisista muutoksista ja päivityksistä, voisi se toimia asiakkaan luottamusta lisäävänä tekijänä.

#### **Horisontaalinen laajentuminen**

Kun käytössä toimivaksi testattu palvelualusta on olemassa, voi sen hyödyntäminen myös asukaspalveluiden ulkopuolella olla mahdollista. Tällöin liiketoiminnan kasvupotentiaali on vielä asukaspalveluita merkittävästi suurempi. Laajentuminen voisi tapahtua yrityksen itsensä operoimana tai myymällä varauspalvelun käyttöoikeudet esimerkiksi lisenssimaksuja vastaan muille toimijoille. Varauspalveluissa ei vaikuta olevan yleiseksi standardiksi muodostunutta alustaa, joten markkinat ovat todennäköisesti avoinna.

## 8.5.2 Pieni mittakaava

### **Isännöintitoiminnan laajentaminen**

Evoluutiostrategiassa asukaspalveluiden välitystoiminnan lähtökohtaiset asiakkaat ovat isännöitävien taloyhtiöiden asukkaita ja osakkaita. Isännöintitoiminnan laajentamisen näkökulmasta voi kuitenkin olla perusteltua tarjota asukaspalveluita myös muille taloyhtiöille ja niiden asukkaille. Jos yritys onnistuisi asukaspalveluiden avulla solmimaan yhteistyösuhteen isännöintikohteiden ulkopuolelle oleviin taloyhtiöihin tai niiden hallituksiin, voisi se mahdollistaa näiden taloyhtiöiden hankkimisen isännöinnin asiakkaiksi myöhemmin.

Pienen mittakaavan toiminnan ollessa enemmän henkilöstöresursseja kuluttavaa, on ennen laajentumista isännöitävien taloyhtiöiden ulkopuolelle kuitenkin varmistuttava, ettei laajentuminen tuo enempää kustannuksia kuin tuottoja. Jos toiminta halutaan nähdä osana isännöinnin vähittäistä laajentumista myös näihin taloyhtiöihin, voi tosin tappiollinenkin toiminta olla perusteltua jonkin aikaa.

### **Yhteistyö kiinteistöhuollon kanssa**

Luonteva kumppani asukaspalveluiden tarjoamisessa olisi kiinteistöhuoltoyhtiö. Sen henkilökunta liikkuu työtehtäviensä vuoksi taloyhtiöiden alueella ja heillä on myös pääsy taloyhtiön tiloihin. Huoltoyhtiöllä on lisäksi laaja valikoima työkaluja ja varusteita eri palvelutarpeisiin. Haasteeksi voi tosin muodostua isännöinnin ja kiinteistöhuollon liian läheinen suhde taloyhtiöiden osakkaiden mielestä. Molemmat palvelut kilpailutetaan ja valitaan tyypillisesti erillään toisistaan ja isännöinnin yhtenä tehtävänä on valvoa huoltoyhtiön toimintaa. Jos strategian ajatusta vie pidemmälle, vaihtoehto voisi olla isännöintipalveluiden ja huoltoyhtiön yhdistäminen yhdeksi kokonaisuudeksi, jota tarjotaan taloyhtiöille pakettina. Tällöin myös korkeamman katteen oma palvelutuotanto tulisi helpommaksi toteuttaa.

### **Verkoston integrointi**

Toiminnan laajentuessa voisi tarkastella myös vaihtoehtoa laajentaa taloushallinnon palveluiden tarjoamista pienemmille asukaspalveluiden tuottajille. Välityspalvelu huolehtii malissa jo sen kautta suoritettujen asukaspalveluiden laskutuksesta. Näiden osuuden noustessa palveluntarjoajan kokonaisuudesta riittävän suureksi, voisi sillä olla halukkuutta ulkoistaa muitakin taloushallinnon palveluita, kuten reskontra ja kirjanpito välityspalvelun ja isännöintiyrityksen hoidettavaksi. Tämä luonnollisesti vaatisi lisäpanostuksia yrityksen

henkilöstöön, mutta lisäpalveluiden tuotot kattaisivat kustannukset. Lisäksi palveluntarjoajien tiiviimpi integrointi helpottaisi mm. verkosto hallintaa.

### **Vertaisarvioinnit**

Pienen mittakaavan strategialla toimittaessa välityspalvelun sovellus ja varausalusta on suurta mittakaavaa yksinkertaisempi eikä ole varmaa sisältääkö valmiina hankittu alusta mahdollisuutta vertaisarvioinneille. Toimintaa kehitettäessä vertaisarviot voivat kuitenkin tuoda hyötyä myös tässä strategiassa. Pienempi määrä asiakkaita nostaa todennäköisyyttä sille, että arvioita palveluntarjoajista antaneet asiakkaat ovat toisilleen tuttuja nostaten arvioiden tuomaa merkitystä. Tämä puolestaan lisää ostamista harkitsevien asiakkaiden luottamusta ja madaltaa tilaamisen kynnyksiä. Kuten eräät haasteltavat toivat esiin, kiinnostus jättää arvio palvelusta omalla nimellä voi olla vähäistä, varsinkin jos arvio olisi negatiivinen. Tähän voisi mahdollisesti houkutella heitä jollakin kannustimella, kuten pienellä lisälennuksella palvelusta.

### **Sosiaali- ja terveyspalvelut**

Vaikka sosiaali- ja terveyspalveluiden välitys onkin rajattu tässä tutkimuksessa tarkasteltujen liiketoimintamallien ulkopuolelle, on ne syytä mainita tulevaisuuden mahdollisuutena. Erityisesti pienemmän mittakaavan strategiassa, jossa toimintamalli sisältää paremman mahdollisuuden yksilöllisten tarpeiden huomioimiselle voi sosiaali- ja terveyspalveluiden välityksen liittäminen palveluvalikoimaan toiminnan myöhemmissä vaiheissa olla perusteltua. Suomen väestö ikääntyy ja asuu pidempään kotona. Välityspalvelun voi olla mahdollista muodostaa yhteistyösuhde hyvinvointialueen palvelutuotannon tai yksityisten yritysten kanssa ja toimia palveluiden välittäjänä.

## 8.6 Uhat

### **Kotitalousvähennysten muutokset**

Uhkakuva, joka koskettaa molempia toimintamalleja on kotitalousvähennyksiä koskettavat poliittiset muutokset, sillä suurin osa asukaspalveluista kuuluu sen piiriin. Aiemmin tehdyt muutokset kotitalousvähennyksen määrään ovat vaikuttaneet selvästi palveluiden kysyntään (liite 1), joten voidaan olettaa, että näin tapahtuu myös jatkossa. Esimerkiksi vuonna 2012 käytetyn kotitalousvähennyksen kokonaismäärä pieneni 37 %, kun sen hyödyntämisen ehdot heikkenivät (liite 1). Viime aikaisten selvitysten osoittaessa, että vähennys ei toimi erityisen

hyvin harmaan talouden vähentämisessä (KL 30.5.2023) voi riski negatiivisille muutoksille kasvaa.

Vuonna 2023 kotitalousvähennys on 60 prosenttia laskutetun työn osuudesta omavastuun vähentämisen jälkeen. Taso on kuitenkin ainoastaan tilapäisesti korotettu vuosille 2022–2023 tasolta 40 prosenttia. Kesäkuussa 2023 julkaistun hallitusohjelman mukaan korotettua tasoa jatketaan vuodelle 2024 ja sen laajentamista ikäihmisten palveluiden osalta on tarkoitus selvittää. Uhka yleisestä heikennyksistä ei siten liene toteutumassa lähiaikoina, mutta tilapäisen korotuksen poistuminen vuoden 2024 jälkeen on mahdollista. (Verohallinto 2021; 2022; Valtioneuvosto 2023)

### **Välityspalvelun ohittaminen**

Toistuvasti tilattavien ja kaksi käyntiä vaativien palveluiden osalta on olemassa riski, että asiakas ja palvelun tuottaja ohittavat välityspalvelun ja sopivat palvelutapahtumasta keskenään. Haaste korostunee suuremman mittakaavan toimintamallissa, jossa välityspalvelu on osapuolille etäisempi. Toisaalta suurempien palveluntuottajien kanssa toimittaessa näiden yritysten omat kontrollimekanismit voivat auttaa palveluiden pysymisessä välityspalvelussa. Pienemmällä mittakaavalla toimittaessa tiiviimpi verkoston hallinta ja voi toimia riskiä pienentävänä tekijänä.

Voidaan toisaalta ajatella, että tekemällä tilaus helpoksi ja luomalla laatutakuu palvelulle, voidaan myös edesauttaa toistuvien palveluiden pysymistä välityspalvelun piirissä. Esimerkiksi hotellimajoitusta tilataan toistuvasti välityspalveluiden kautta, samoin kuin parturipalveluita. Myös kanta-asiakasjärjestelmän luominen voisi sitouttaa asiakkaita tekemään tilaukset sovelluksen kautta.

Riskiin tulee kuitenkin varautua, sillä sitä on tuskin mahdollista kokonaan poistaa. Jos välityspalvelun ohittaminen muodostuisi suureksi ongelmaksi, olisi harkitsemisen arvoista muuttaa hinnoitteluperustetta palveluntarjoajien suuntaan ja periä esimerkiksi kiinteä kuukausimaksu. Tällöin riskinä olisi tosin palveluntarjoajien vähäinen kiinnostus tarjota työtään välitettäväksi, sillä vähäinen kysyntä tekisi siitä kannattamatonta.



### 8.6.1 Suuri mittakaava

#### **Kysynnän puute**

Merkittävimpänä uhkana suuren mittakaavan strategiassa on kysynnän puute. Vaikka moni yhteiskunnallinen trendi, aiemmat tutkimukset ja tämän tutkimuksen haastattelut viittaavatkin asiakkaiden olevan kasvavassa määrin kiinnostuneita asukaspalveluista, ei ala ole vielä varsinaisesti lähtenyt kasvuun. Liiketoiminnan perustaminen kyselytutkimuksiin sisältää myös riskin, että kysyttäessä on helppo sanoa olevansa kiinnostunut. Todellisuudessa rahankäyttö voi olla penseämpää, erityisesti taloudellisesti epävarmempina ajanjaksoina.

#### **Tarjonnan puute**

Haastatteluissa kävi ilmi, ettei tiettyjen yleisimpien asukaspalveluiden osalta ole markkinoilla koko maan laajuudella palveluita tarjoavia yrityksiä. Tämä tarkoittaa, että suuretkin yhteistyökumppanit ovat usein alueellisia toimijoita. Välityspalvelun liiketoiminnan kasvaessa nopeasti kansallisiin mittoihin, kasvaa samalla tarvittavien palveluiden tuottajien määrä. Puute markkinoilla olevista tai yhteistyöstä kiinnostuneista palveluiden tuottajista voi muodostua kasvun esteeksi tai vähintäänkin hidasteeksi. Suurempien yhteistyökumppanien korvaaminen pienemmillä kasvattaa lisäksi tarvetta aktiivisemmalle verkoston hallinnalle nostaten yrityksen kustannuksia.

Liiketoiminnan kasvaessa kansainvälisiin mittoihin myös Suomen markkinaa suurempia palveluntarjoajia voi olla saatavilla. Erityisen suurten palveluntuottajien kohdalla on toisaalta riski epäsuhtaisen neuvotteluvoiman opportunistisesta hyödyntämisestä ja sen vaikutuksesta yrityksen katteelle. Lisäksi suuremman palveluntarjoajan poistuminen verkostosta aiheuttaa vähintäänkin tilapäisen tyhjiön palveluiden tarjontaan ja voi vaikeuttaa yrityksen toimintaa alueella.

#### **Puolustettavan kilpailuedun puute**

Puolustettavan kilpailuedun puute on selvä uhka suuren mittakaan toiminnassa. Asukaspalveluiden automatisoitu varauspalvelu lienee teknisesti melko geneerinen sovellus, jonka myös muut yritykset voivat rakentaa. Ulkopuolisella rahoituksella ja sovelluskehityksen osaamisella voi olla mahdollista luoda erinomainen tekninen alusta, joka palvelee hyvin niin asiakkaita kuin palveluntarjoajiakin. Tämä ei kuitenkaan estä toisia, mahdollisesti jo etabloituneita ja kansainvälisiäkin yrityksiä tulemasta kilpailemaan samalle markkinalle. Ellei

yritys ole ennen tätä ehtinyt luoda puolustettavaa kilpailuetua muilla keinoin, kuten asiakasuskollisuuden tai tiiviiden verkostosuhteiden avulla, voi sen asema olla uhattuna.

### **Rahoitus**

Asukaspalveluiden välitystoiminta on uutta liiketoimintaa markkinalla, jonka ostohalukkuutta ei ole vielä todistettu. Ulkopuoliset rahoittajat voivatkin olla haluttomia investoimaan yritykseen. Tilannetta hankaloittaa myös se, että tässä strategiassa kyseessä on uusi yritys, jolla ei ole yrityksen omistuksen lisäksi esittäviä vakuuksia rahoitusta vastaan.

Kiinnostuneet rahoittajat haluavat puolestaan todennäköisesti ottamansa riskin ja informaation epäsymmetrian vastineeksi raskaat ehdot. Nämä voivat ohjata yrityksen toimintaa yrittäjän kannalta hankalaan suuntaan, jos yrityksen liikevaihto kasvaa odotettua hitaammin ja ulkopuoliset rahoittajat kyllästyvät odottamaan.

Vaikka kulttuurin muutos palveluiden ostamisessa onkin käynnissä Suomessa ja markkina sen myötä kasvussa, lienee ulkopuolisten riskirahoittajien kanssa toimittaessa kansainvälistyminen yritykselle melko nopeasti ajankohtaista. Sen myötä yritys kohtaa kilpailun lisäksi myös paikalliset toimintakulttuurit ja lainsäädännön, jotka sen tulee hallita menestyäkseen.

## 8.6.2 Pieni mittakaava

### **Kilpailu**

Pienellä mittakaavalla toimittaessa, voidaan uhkana nähdä myös suuremman kilpailijan tulo samalle markkinalle. Läheisempi kontaktipinta asiakkaisiin ja palveluntarjoajiin antaa hie-man suojaa kilpailua vastaan, varsinkin jos osapuolet ovat tyytyväisiä mallin toimintaan. Suurempi yritys voi kuitenkin panostaa sovellukseen, sen toiminnallisuuksiin ja markkinointiin enemmän ja siten houkuttaa asiakkaita sekä palveluntarjoajia oman palvelunsa käyttäjiksi.

### **Tarjonnan puute**

Erityisesti pienemmän mittakaavan toiminnassa, jossa palveluntarjoajat ovat pääosin pieniä yrityksiä, ammatinharjoittajia ja osa-aikaisia työntekijöitä, voi ongelmaksi muodostua työvoiman saatavuus. Vielä haastatteluiden perusteella ei ole mahdollista tehdä luotettavia johtopäätöksiä riittäisikö työvoimaa tarjolle yrityksen tarpeisiin. Myös Roth ym. (2012) tutkimuksessa erääksi palveluintegraattorin haasteeksi nostetaan ammattitaitoisen henkilöstön

saatavuus. Lisäksi vaikka joidenkin lähteiden mukaan mm. eläkeläiset ja opiskelijat voisivatkin olla kiinnostuneita ottamaan töitä vastaan (Eläketurvakeskus 2022; TEM 2012), on myös töiden vastaanottamista haittaavista taloudellista kannustinloukuista ja raskaasta byrokratiasta uutisoitu (Yle 28.5.2023).

### **Mainehaitta**

Mainehaitan riski korostuu pienen mittakaavan toiminnassa, jossa palveluiden välitys on osa isännöintiyrityksen toimintaa. Jos palveluntarjoaja osoittautuu epäluotettavaksi tai asiakkaat eivät ole tyytyväisiä toimitettuun laatuun, voi myös isännöintiliiketoiminnan maine kärsiä. Tässä mallissa on todennäköisempää, että palveluita ostavat asiakkaat tuntevat toisensa ja vaikka tästä on myös hyötyä mm. suositusten kautta, leviää myös negatiivinen tieto helpommin.

### **Rahoitus**

Rahoitus voi myös muodostua uhaksi tällä strategialla. Pienemmällä mittakaavalla toimittaessa on välitystoiminta tarkoitus rahoittaa lähinnä isännöinnin tulorahoituksella. Jos kuitenkin käy ilmi, että liiketoiminta vaatii suurempia investointeja, voi se muodostua haasteeksi. Oman pääoman ehtoiset rahoittajat eivät välttämättä olisi kiinnostuneita asukaspalveluista, sillä kasvutavoitteet ovat vaatimattomat ja liiketoiminta on osa isännöintiyritystä. Lainarahoitukselle sen sijaan vaadittaisiin vakuuksia, jotka todennäköisimmin tulisivat isännöintiyrityksestä. Tällöin isännöinnin liiketoiminta joutuisi kantamaan riskin asukaspalveluiden menestymisestä.

## **9 Johtopäätökset**

### **9.1 Strategioiden arviointi**

Alkuperäisen konstruktion mukaan asukaspalveluiden välitys olisi osa isännöintiyritystä. Haastatteluiden ja analyysin pohjalta voidaan kuitenkin vetää johtopäätös, että asukaspalveluiden ja isännöinnin yhteys riippuu valitusta strategiasta. Kummassakin vaihtoehdossa on omat puoltavat argumenttinsa liittyen mm. liiketoimintojen erilaisuuteen ja isännöinnin asukkaalle tuomaan luotettavuuteen. Lopulta toiminnan kustannusrakenteesta johtuva

valitun mittakaavan tavoittelu asettaa ehdot isännöintitoiminnan ja asukaspalveluiden välityksen yhteydelle.

Pienemmän mittakaavan evoluutiostrategia muistuttaa alkuperäistä konstruktiota. Siinä myös hyödynnetään useampia Henttonen ym. (2014) listaamista keinoista asukaspalveluiden tarjontamallien kehittämiseksi. Strategiassa korostuvat toimijoiden välinen yhteistyö ja kokeileva kehittäminen. Palveluiden välitys on tarkoitus toteuttaa mahdollisuuksien mukaan asiakkaan yksilölliset tarpeet huomioiden isännöintiyrityksen omalla henkilökunnalla. Palveluiden tuottajina nähdään pääasiallisesti pienet yrityksen ja ammatinharjoittajat. Voidaan siis sanoa, että tuotanto-organisaation on hyvin matala ja niiden toimituksessa pyritään korkeaan joustavuuteen. Palvelut tarjotaan asukkaalle myös vaivattomasti yhden luukun periaatteella ja ihmisläheisesti.

Suuren mittakaavan evoluutiostrategiassa puolestaan korostuvat erityisesti Henttonen ym. (2014) luettelemista keinoista koko strategian pohjana toimivat riittävän asukasmassan kerääminen ja sähköisen alustan tehokas hyödyntäminen. Alkuperäisen konstruktion sijaan suuren mittakaavan strategia muistuttaakin Huuskonen ym. (2013) kuvailemaa mallia, jossa liiketoiminnan kannattavuus perustuu juuri riittävän asiakasvolyymien saamiseen. Tätä tukee mallissa sähköisen toiminnanohjausjärjestelmän tuoma koordinoinnin tehokkuus.

### 9.1.1 Liiketoimintamalli

Liiketoimintakonseptia rakennettaessa tulee tehdä monia valintoja palvelun rakenteesta ja prosessista, joissa sen asiakkaiden ja palveluntarjoajien tarpeet ja hyödyt ovat on ristiriidassa keskenään. Asukkaalle tärkeää on luottamus, laatu ja koko palveluprosessin vaivattomuus hänelle hyväksyttävällä hinnalla. Palveluntarjoajalle oleellista on sen sijaan välityspalvelun kautta työskentelyn joustavuus ja vaivattomuus hänelle hyväksyttävällä tulotasolla. Haasteena onkin löytää sopiva tasapaino, joka on houkutteleva molemmille, samalla kun se tarjoaa välityspalvelulle mahdollisuuden kannattavaan liiketoimintaan. Välityspalveluiden näkökulmasta tekijät tiivistyvät lopulta valintaan kustannustehokkuuden ja yksilöllisen palvelun välillä.

Tasapainoa haettaessa on syytä miettiä valitun strategian kautta sitä, kenet välityspalvelu näkee asiakkaanaan. Suureen mittakaavaan ja pitkälle vietyyn automaatioon pyrkivässä

revoluutiostrategiassa välityspalvelu on etäämmällä palveluita tilaavasta asukkaasta. Yhteistyösuhteet pyritään myös solmimaan suurempien palveluntarjoajien kanssa, joiden työntekijät suorittavat palvelut. Tällöin voitaisiin mieltää asiakkaaksi palveluita tuottavat yhteistyökumppanit ja liiketoiminnan mallin olevan siten luonteeltaan B2B tai B2B2C.

Palveluiden tuottajien rooli on evoluutiostrategiassa korostunut, sillä koko liiketoiminta nojaa heidän tuottamiin palveluihin ja kunkin tarjoajan poistuminen verkostosta vahingoittaa sen toimintaa enemmän kuin evoluutiostrategiassa. Tämä tuleekin huomioida liiketoiminnan kehittämisessä ja tehtävissä valinnoissa. Yhteistyökumppanit ovat tässä strategiassa se ryhmä, joka yrityksen tulee pitää tyytyväisenä. Välityspalveluna yrityksen tulee samalla markkinoida itseään aktiivisesti myös palveluita tilaaville asukkaille, mutta ne nähdään enemmän palveluiden tuottajien asiakkaina.

Pienemmän mittakaavan evoluutiostrategia sen sijaan toimii B2C mallilla, ja asiakkaina nähdään palveluita tilaavat asukkaat. Yhteistyökumppanit ovat tässä strategiassa pikemminkin resurssi, jota välityspalvelu hyödyntää tuottaakseen asiakkaille myytävää palvelua. Tämä näkyy asukkaiden yksilöllisempänä palveluna. Välitettävien palveluiden määrän ollessa vähäisempi, korostuu myös yksittäisen asiakkaan merkitys suuren mittakaavan strategiaa enemmän.

### 9.1.1 Palveluiden valikoima

Haastatteluiden ja aineiston analyysin perusteella asukaspalveluiden välitys soveltuu parhaiten yksinkertaisemmille palveluille, kuten siivoukselle, pienille kodin remontointi- ja kunnostustöille ym. Työn suorittajan on helpompi aikatauluttaa yksinkertaisemmat työt ja tilaus asiakkaan suunnalta voi olla ajallisesti tarkemmin määritelty. Kartoituskäyntiä vaativat työt on mahdollista sisällyttää välitettävien palveluiden tarjontaan, mutta niiden tilaus-toimitusprosessi on haastavampi. Palveluntarjoajilta olisi myös järkevää laskuttaa niiden kohdalla esimerkiksi kuukausittaista maksua välityspalvelussa mukana olosta.

Palvelut, joista asiakkaat olisivat lopulta valmiita maksamaan, selviävät kuitenkin varmuudella vasta liiketoiminnan käynnistyttyä. Tämän vuoksi toimintamalli on syytä pitää ketteränä mahdollisimman vähäisellä sitoutumisella mihinkään tiettyihin palveluihin. Kysyntä ja tarjonta ohjaavat lopulta palveluvalikoiman kehitystä ja välityspalvelun tulee voida mukautua siihen. Voidaan myös pohtia, että toimintamallin ollessa asukkaille uusi, ennakoidun kysynnän kohdentuminen yksinkertaisempiin

arjen palveluihin on luontevaa. Myöhemmin, mallin yleistyessä ja palveluiden ostaminen kehittyessä, voi kysyntä laajentua myös monimutkaisempiin palveluihin.

### 9.1.2 Verkosto

Molemmilla strategioilla voidaan sanoa liiketoimintakonseptin muistuttavan Powellin (1990) yhteistyön organisoitumismuodoista lähtökohtaisesti verkostomaista rakennetta välityspalvelun ja palveluntarjoajien välillä. Pienen mittakaavan strategiassa on tämän lisäksi myös hierarkkisen organisoitumismuodon ja vertikaalisen integraation piirteitä isännöintiyrityksen oman palvelutuotannon osalta.

Jos verkoston ajatellaan koostuvan myös sen palveluita hyödyntävistä asiakkaista, voidaan siinä nähdä verkoston lisäksi myös markkinan piirteitä. Tämä korostuu varsinkin suuren mittakaavan strategiassa, jossa välityspalvelu tarjoaa pikemminkin alustan kysynnän ja tarjonnan kohtaamiselle kuin osallistuu itse aktiivisesti transaktioihin, vaikka hallinnoikin verkoston palveluntuottajien koostumusta.

Suuren mittakaavan strategia mahdollistaisi myös puhtaana markkinapaikkana toimimisen, mutta se tuskin saavuttaisi suosiota asiakkaiden keskuudessa. Haastatteluiden perusteella voidaan päätellä, että asukaspalveluiden ostamisen kynnys kasvaa, jos palvelun tuottaja on ostajalle täysin tuntematon tai muuta luotettavuutta lisäävää tietoa ei ole olemassa.

Kummassakin strategiassa verkostot rakentuvat välityspalvelun ympärille, joka Provan & Kenisin (2008) luokitteluun rinnastaen, toimii keskusorganisaationa ja hallinnoi verkostoa. Suuret verkostotason toimenpiteet kulkevat välityspalvelun kautta ja valta verkostossa on keskittynyt sille. Suuren mittakaavan strategiassa voidaan argumentoida, että myös suuremmilla palveluntarjoajilla on myös neuvotteluvoimansa kautta jonkin verran valtaa verkostossa. Mitä pidemmälle strategiassa mentäisiin kohti puhdasta markkinapaikkaa, sitä enemmän välityspalvelun rooli muistuttaisi keskusorganisaation sijaan verkoston keskellä olevaa hubia (Dhanaraj & Parkhe 2006). Tällöin välityspalvelu koordinoisi verkoston resurssien hyödyntämistä vailla varsinaista auktoriteettia sen jäseniin. Tässäkin tapauksessa voidaan kuitenkin todeta välityspalvelun omistavan transaktiot mahdollistavan alustan ja pystyvän kontrolloimaan verkostoa sen kautta.

Välityspalvelu täyttää molemmissa tapauksissa Stabell & Fjeldstadin (1998) ja Huuskosen (2014) luettelemat verkostoa hallitsevan organisaation tehtävät. Se markkinoi verkostoa,

koordinoi sen resursseja, sopimuksia ja rakennetta sekä pyrkii ylläpitämään jäsenten sitoutumista. Erityisesti pienen mittakaavan strategiassa välityspalvelu myös vaikuttaa verkoston palveluiden sisältöön sekä laadun hallinnalla että tarjottavien palveluiden valikoimalla.

Provan & Kenisin (2008) esittämien kriteerien mukaan, jotka määrittävät verkoston eri hallintamuotojen tehokkuuden, voidaan sanoa, että välityspalvelun toimiminen verkoston keskusorganisaationa on oikea ratkaisu. Jos verkostoa pidetään hallintaa arvioitaessa välityspalvelusta ja palveluiden tuottajista koostuvana, voidaan sen jäsenmäärän sanoa olevan molemmissa strategioissa kohtalainen.

Luottamuksen voidaan katsoa verkostossa olevan todennäköisesti syvää, mutta keskittyntä välityspalvelun läheisille toimijoille. Suuren mittakaavan strategiassa näitä ovat suuret yhteistyökumppanit. Evoluutiostrategiassa toimijoiden pienempi määrä ja tiiviimpi verkoston hallinta edesauttava luottamuksen muodostumista.

Tavoitteiden yhtenevyys palveluiden tuottajien kanssa pyritään molemmissa strategioissa pitämään mahdollisimman korkeana, joka poikkeaa Provan & Kenisin (2008) luokittelussa mainitusta. Toisaalta jos verkostoon ajateltaisiin kuuluvan myös palveluita tilaavat asukkaat, syntyy tavoitteiden välille ristiriitaisuutta palveluiden tuottajien ja asukkaiden välille esimerkiksi hinnan ja palveluiden joustavuuden osalta.

Edellytykset verkostonhallinnallisille kyvykkyyksille ovat luokittelussa keskitasoa, jonka voidaan välityspalvelun osalta katsoa pitävän paikkaansa. Pienellä mittakaavalla toimittaessa korostuvat mm. yksilölliset suhteet. Suuremmalla mittakaavalla painottuvat sen sijaan mm. sopimusneuvottelut palveluntarjoajien kanssa sekä transaktioiden tehokkuus eri tahojen välillä.

Ajateltaessa verkoston koostuvan sekä palveluiden tuottajista että näiden palveluita tilaavista asiakkaista, voidaan sen koostumuksen hallinnoinnista ennakoida *Discovery driven planning* metodin mukaista prosessia. Ennen välityspalvelun olemassaoloa voidaan esittää ainoastaan oletuksia ja arvailuja siitä, millaiseksi verkosto muodostuu. Yrityksen käynnistyttyä voidaan oletukset testata ja pyrkiä ohjaamaan sitä iteratiivisesti oikeaan suuntaan.

Verkoston koostumusta kehitettäessä on hyödyllistä suhtautua siihen portfoliona, kuten Möller & Halinen (1999) ja Bensaou (1999) ehdottavat. Keskusorganisaationa toimivan välityspalvelun tulisi heidän mukaansa segmentoida asiakkaat ja verkoston kumppanit homogeenisiin ryhmiin sekä hallita mm. verkoston käytännön suhteita ja asiakasarvon tuottamista.

Asiakkaat voidaan segmentoida noudattaen alkuperäisen konstruktion mukaista jaottelua mm. ikäihmisiin, lapsiperheisiin ja yksin asuviin. Eri segmenteille voi siten kehittää palveluiden tarjontaa ja prosessia tarpeiden mukaan. Palveluiden tarjoajat puolestaan on mahdollista segmentoida esimerkiksi koon tai niiden tuottamien palveluiden perusteella. Tämä auttaa mm. verkoston hallinnassa ja palvelutarjonnan kehittämisessä.

Välityspalvelun tulee myös tiedostaa keskusorganisaation kautta hallitun verkoston rakenteen tyypilliset eri suuntiin vetävät sisäiset jännitteet ja pyrkiä hallitsemaan ne. Provan & Kenisin (2008) mukaan keskusorganisaation kautta toteutettu hallinta on päätöksenteossa tehokas, mutta ei korosta jäsenten luottamusta ja sitoutumista. Tämä tulee pyrkiä hallitsemaan tekemällä palveluiden tuottaminen verkoston kautta joustavaksi ja taloudellisesti kannattavaksi. Toinen jännite on verkoston ulkoisen ja sisäisen valtuutuksen välillä, jossa keskusorganisaatiomalli painottaa ulkoista valtuutusta. Tämä on mielestäni luontevaa, sillä sekä välityspalvelu että sen kautta palveluita tarjoavat jäsenet saavat arvoa verkostosta sen kautta tilattavista palveluista. Kolmas jännite on verkoston joustavuuden ja vakauden välillä. Keskusorganisaation kautta hallittu verkosto painottaa tyypillisesti vakautta. Tässä verkostoa hallinnoivan välityspalvelun tulee olla tarkkana, jotta verkoston on mahdollista pysyä riittävän joustavana täyttääkseen asiakkaiden tarpeet. Verkoston kehittäminen iteratiivisesti ja asiakkaita kuunnellen onkin sille tärkeää.

## 9.2 Liiketoimintamahdollisuuden arviointi

### 9.2.1 Tilaisuuden luonne

Kokonaisuutena liiketoimintakonseptin luonteen voidaan katsoa sisältävän elementtejä sekä kirzneriläisestä että schumpeteriläisestä tilaisuudesta. Isännöinnin liiketoiminnan osalta kyse on selkeästi kirzneriläisestä tilaisuudesta, sillä vastaavaa liiketoimintaa on olemassa markkinoilla jo runsaasti. Kyseessä on lähinnä kysynnän ja tarjonnan epätasapainotilanteen hyödyntämisestä alalla, jossa kynnys liiketoiminnan aloittamiseen on ilmeisen matala.

Asukaspalveluiden välityksen osalta tilanne ei ole yhtä selkeä. Voitaneen sanoa, että tilaisuus on schumpeterilainen, sillä se hyödyntää uutta teknologiaa välityksen tapahtuessa sähköisen alustan avulla. Täysin vastaavaa liiketoimintamallia ei myöskään ole markkinoilla tällä hetkellä olemassa, joten sitä voi pitää disruptiivisenä vähintäänkin revoluutiostrategian



mukaisesti toteutettuna. Tällöin konseptilla on myös erittäin suuri kasvupotentiaali, joten idean taloudellinen arvo voi onnistuneesti toteutettuna olla korkea. Toisaalta elementit konseptin toteuttamiseen ovat olemassa eivätkä vaadi suuria teknisiä mullistuksia, vaan pikemminkin yrittäjämäistä valppautta tilaisuuden havaitsemiseen. Markkinoilla on myös ollut saman tyyppisellä ajatuksella toimivia palveluita, kuten YIT Palvelutori. Tämä viittaisi kirzneriläiseen tilaisuuteen. Jaottelu tilanteen luonteen osalta lienee lopulta veteen piirretty viiva. Voidaan kysyä, missä raja kulkee havaitsemisen ja luomisen välissä, jos tilaisuuden komponentit ovat jo olemassa, mutta niitä tulee yhdistellä uudella tavalla tilanteessa, joka kehittyy suotuisammaksi yhteiskunnallisten muutosten myötä?

Druckerin (1985, 35) tilaisuuden lähteen luokittelun kautta ajateltuna, asukaspalveluiden välitys sisältää elementtejä kaikista kolmesta Druckerin (1985, 35) mainitsemaasta lähteestä. Tilaisuus on olemassa, koska markkinoilla on tehottomuutta ja tiedon epäsymmetriaa toimijoiden välillä. Asiakkaat kokevat palveluiden hankkimisen haastavaksi mm. tiedon puutteen vuoksi. Toisena lähteenä ovat sosiaaliset ja demografiset muutokset, jotka vaikuttavat tarpeen kasvamiseen. Kolmantena lähteenä Druckerilla (1985, 35) ovat uutta tietämystä luovat löydöt ja keksinnöt. Voidaan argumentoida, ettei tässä tutkimuksessa kehitetty konstruktio ole uutta tietämystä luova keksintö. Toisaalta voitaisiin kuitenkin sanoa myös, että konstruktio voidaan käsittää uutta luovana löytönä, sillä se soveltaa saatavilla olevaa teknologiaa uudenlaisen palvelun toteuttamiseen.

## 9.2.2 Tilaisuuden houkuttelevuus

Hyödyntäen Shanen (2003, 61–160) näkemystä tilaisuuden houkuttelevuuteen ja sen hyödyntämiseen vaikuttavista tekijöistä, tukevat johtopäätökset tehtyä analyysiä. Tilaisuuteen vaikuttavista ympäristötekijöistä toimialakohtaiset piirteet vaihtelevat asukaspalveluiden välityksen osalta strategioiden välillä. Tämä johtuu pääosin toiminnan mittakaavan ja sähköiseen varausalustaan panostamisen eroista. Kummallakaan strategialla toimittaessa ei kuitenkaan voida sanoa, että ala olisi erityisen T&K tai pääomaintensiivinen. Suurella mittakaavalla toimittaessa mm. IT kehitys, kasvun rahoittaminen ja markkinointi tosin vaativat jonkin verran enemmän T&K panostuksia ja pääomaa. Kannattavuus ei kummallakaan strategialla ole erityisen korkea, johtuen pääosin alan työvoimaintensiivisyydestä. Toiminnan

tuloksellisuus nojaakin strategiasta riippuen suuriin volyymeihin tai isännöintitoiminnan korkeampaan katteeseen.

Markkinoiden koko on molemmissa strategioissa erittäin suuri ainakin teoriassa, sillä asukaspalveluita tarvitsevat lähes kaikki ihmiset. Suurin osa markkinasta on kuitenkin täytetty asukkaiden itsepalvelulla. Ostopalveluina hankittujen palveluiden markkina kasvaa, mutta toistaiseksi kasvu on ollut melko hidasta. Vaikka kasvun edellytykset ovat olemassa ja moni tekijä viittaa sen nopeutumiseen, on sen kulmakerrointa hyvin vaikea arvioida. Tästä seuraa, että alan epävarmuuden voidaan katsoa olevan korkea. Epävarmuuteen vaikuttaa myös poliittisten päätösten merkitys varsinkin kotitalousvähennykseen liittyen. Markkinan koko voi laskea huomattavasti, jos kotitalousvähennyksen ehtoja heikennettäisiin. Toisaalta kilpailua muiden välityspalveluiden suunnalta ei toistaiseksi juuri ole. Koska muitakaan merkittäviä markkinoille menon esteitä ei ole nähtävissä, on tilaisuus hyödyntämislle avoinna.

### 9.2.3 Kilpailuetu

Asukaspalveluiden välitykselle on tunnistettavissa useita kilpailuetuja. Kummankaan strategian mukaista palveluiden välitystä ei tällä hetkellä ole tarjolla Suomessa, joten konsepti voidaan mieltää ainutlaatuiseksi. Löydettävissä olevat isännöintitoimistot eivät välitä asukaspalveluita sijoittajapalveluita lukuun ottamatta, eikä markkinoilla ole kaikille yleisesti tarjolla olevaa välityspalvelua. Markkinoilla onkin mahdollista saada vahva asema ensimmäisenä toimijana.

Kummankin mallin mukaisessa konseptissa on ostaminen asiakkaalle helppoa ja luotettavaa. Samoin sen on tarkoitus tarjota palveluiden tuottajille joustava ja ajankäytöllisesti tehokas alusta lisätöiden tekemiselle. Varsinkin pienten yritysten ja ammatinharjoittajien toimiessa palveluntarjoajina, voidaan asiakkaalle tarjota houkutteleva hinta, samalla kun se mahdollistaa työn tekijälle hyväksyttävän ansaintatason.

Palveluita tilaavien asiakkaiden luottamusta voidaan edesauttaa välittämällä ne palveluverkoston hallinnoivan isännöintiyhtiön kautta, johon asukkailla on jo suhde olemassa. Suurella mittakaavalla toimittaessa, vertaisarviointi korvaa tätä osittain ja luo kannustimen palveluntarjoajille toimia luottamusta kohottavalla tavalla. Välitettyjen palveluiden määrän

noustaessa voi isännöinnistä erillinenkin välityspalvelu luoda luotettavuuden tunnetta asiakkaissa.

### 9.3 Yrittäjän näkökulma

Molemmissa strategioissa on mielestäni realistinen onnistumisen mahdollisuus. Suuren mittakaavan konsepti on selvästi ”*high risk, high reward*” tyyppinen vaihtoehto, siinä missä pienellä mittakaavalla sekä onnistuminen että epäonnistuminen johtavat maltillisempaan lopputulokseen. Suuren mittakaavan suunnitelma, pyrkimyksenä liiketoiminnan kasvattamiseen jopa kansainvälisiin mittoihin, vaikuttaa ajatuksena hyvin mielenkiintoiselta. Samaan aikaa analyysi osoitti kuitenkin isännöintitoiminnan olevan taloudellisesti houkuttelevaa. Lisäksi isännöinnin markkina on muutoksessa ja alalla vaikuttaa olevan tilaa uusille yrityksille. Taloudellista odotusarvoa arvioitaessa isännöinti, yhdistettynä pienen mittakaavan asukaspalveluiden välitystoimintaan on todennäköisesti varmempi, vaikkakin vähemmän jännittävä tie kannattavaan liiketoimintaan. Tilaisuuden houkuttelevuuteen vaikuttavista yksilöllisistä tekijöistä (Shane 2003, 61–117) voin myös arvioida monen puoltavan pienemmän riskin evoluutiostrategiaa.

Tehdyn analyysin perusteella, itselleni sopiva lähestymistapa on pääosin evoluutiostrategian mukainen, mutta pyrkii jättämään mahdollisuuden auki nopeamman kasvun revolutille tulevaisuudessa. Suunnitelma alkaa isännöintitoiminnan käynnistämällä ja perinteisten isännöintipalveluiden tarjoamisella markkinalle.

Isännöintitoiminnan vakiinnuttua, asukaspalveluiden välitystä on tarkoitus kehittää iteratiivisesti yhteistyössä palveluntarjoajien ja isännöitävien taloyhtiöiden asukkaiden kanssa. Palvelukonsepti ja verkosto rakentuu siten isännöintiyrityksen ympärille hallitusti vähitellen. Toiminnan organisoinnissa pyritään mahdollisimman kevyeen rakenteeseen, jottei se kuormita isännöintiyrityksen henkilökuntaa liikaa ja on mahdollista rahoittaa pääosin isännöinnin tulorahoituksella.

Palveluiden välityksen prosessissa hyödynnetään mahdollisuuksien mukaan sähköistä alustaa, joka on jo olemassa. Myöhemmin liiketoiminnan kasvaessa päätettäväksi jää, kannattavaa jatkaa ulkopuolelta hankitulla sovelluksella vai panostaa oman alustan kehitykseen yhteistyössä siihen erikoistuneen yrityksen kanssa.

Mikäli toiminta kasvaa suotuisasti ja kysyntä näyttää ylittävän itsenäisen toiminnan kannattavuuden rajan, voidaan liiketoiminta eriyttää omaksi yritykseksi. Tällöin strategia on tarkoitus vaihtaa evoluutiosta revoluutioksi ja pyrkiä maksimoimaan liiketoiminnan kasvu.

Näin toteutettuna liikeidean toteutus seuraa Shanen (2003, 206–217) kuvaamaa yleistä tapaa yritystoiminnan aloittamiseksi. Hän nostaa toteutustavan eduiksi epävarmuuden hallinnan, riskin minimoinnin ja joustavuuden sisällyttämisen prosessiin. Se noudattaa myös *Discovery driven planning* metodin periaatetta, jonka mukaan joustavan etenemisen mukaan laaditaan ja testataan oletuksia niin, että suuremmat resurssit on mahdollista sitouttaa vasta, kun riittävä määrä oletuksia on saatu muutettua tiedoksi.

## 9.4 Yrittämisen prosessi

### 9.4.1 Prosessin käynnistyminen

Yrittämisen prosessin näkökulmasta tämä tutkimus painottuu Shanen (2003, 11) mallin vaiheista tilaisuuden löytämiseen ja hyödyntämisen suunniteluun. Näihin vaiheisiin Vogel (2007) tarjoaa yksityiskohtaisemman mallin, joka alkaa prosessin käynnistävästä tekijästä. Kaupallistettavan liikeidean kehittely lähtee Vogel (2007) mukaan prosessin laukaisevasta tekijästä, joka voi olla markkinoilla tunnustettu tarve, henkilön halu ryhtyä yrittäjäksi tai kaupallistamiseen soveltuvat resurssit. Arvioni mukaan näistä vähintäänkin kaksi ensimmäistä yhdistyivät kohdallani ja käynnistivät idean kehittelyyn. Minulla oli käsitys, että markkinoilla oli tarvetta ja tilaa sekä isännöintipalveluille että asukaspalveluiden välitystoiminnalle. Opiskeluni lähestyessä loppua, myös ajatus yritystoiminnan käynnistämisestä oli noussut mieleeni ja olin hetken pohtinut mistä löytäisin sopivan idean. Vähintäänkin halu aloittaa vaikutti mm. Kirznerin (1973) korostamaan yrittäjämäiseen valppauteen havaita tilaisuus.

Vogelin (2007) mallin kolmas mahdollisista prosessin käynnistävästä tekijöistä, kaupallistamiseen soveltuvat resurssit, voidaan rinnastaa *Effectuation* metodiin sen lähtiessä juuri yrittäjän resursseista ja taidoista, pyrkimyksenä luoda liiketoimintaa niitä hyödyntämällä. Vaikka en voikaan sanoa, että itselläni olisi ollut liikeideaa tukevia fyysisiä resursseja, oli minulla kokemusta asuntosijoittamisesta ja taloyhtiöiden hallituksissa toimimisesta. Yhdistettynä taloushallinnon tehtävien hallitsemiseen ja aiempaan kokemukseen yrittäjänä, oli

minulla kenties hyödynnettävää tietotaitoa, jonka voisi mieltää resurssiksi myös Vogelín (2007) mallin näkökulmasta.

#### 9.4.2 Alustava liikeidea

Reittejä alustavan idean kehittämiseen on Vogelín (2007) mallissa kolme: tarkoitushakuinen idean kehittäminen, sattumanvarainen idean havaitseminen tai oman idean kehittäminen muiden aiempien ideoiden pohjalta. Näistä arvioisin kaikkien kolmen vaikuttaneen vähintäänkin jossain määrin samanaikaisesti. Kenties yrittäjämäisen valppauden tukemana, idean alkuperäinen aihio löytyi pääosin sattumalta. Aiemmin mainittu *Effectuation* metodin mukainen resurssilähtöinen tarkastelu tosin ohjasi huomiota juuri kiinteistöliiketoimintaan. Viimeistään tämän tutkimuksen aloittamisen myötä voidaan sanoa, että myös tarkoitushakuista idean kehittelyä tapahtui. Lisäksi kyseessä on yliopistotutkintoon liittyvä diplomityö, joten idean kehittämiseen vaikuttivat luontaisesti myös aiemmat tutkimukset.

Tämän tutkimuksen pääpaino on konstruktion rakentamisessa ja jatkokehittämisessä tutkimusaineiston perusteella. Se voidaan rinnastaa Vogelín (2017) mallin *Incubation* vaiheeseen, jossa ideaa kehitetään ja testataan iteratiivisesti keräämällä tietoa markkinoilta. Tutkimuksen lopputuloksena onkin Vogelín (2017) termein *Venture opportunity*. Tämä tarkoittaa konseptia tai konstruktiota, joka on todettu toteutuskelpoiseksi ja asiakkaille kiinnostavaksi, ja jota yrittäjä voi hyödyntää liiketoiminnassa.

Prosessin edetessä tilaisuuden havaitsemisesta varsinaisen liikeidean hahmottamiseen ja eri vaihtoehtojen toteuttamisen arviointiin, hyödynsin *Discovery driven planning* metodologiaa ja muokatakseni suunnitelmaa uuden tiedon ilmaantuessa. Ennen toiminnan aloittamista, itselläni ei ollut syvempää tietämystä isännöinnistä eikä varsinkaan asukaspalveluiden välityksestä. Kuten metodin lähtökohta, olin itsekin tilanteessa, jossa oletuksia oli runsaasti, mutta tietoa vähän. Aineiston keruun myötä, oletuksia oli kuitenkin mahdollista testata ja päivittää rakennettavaa mallia iteratiivisesti.

Hyödynnettyjen metodien hyödyntämisen jaksottuminen käy yksiin Mansoori & Lackéus (2020) tutkimustulosten kanssa, joiden mukaan *Effectuation* on erityisen sopiva prosessin alkuvaiheissa ja *Discovery driven planning* soveltuu parhaiten prosessin myöhempiin vaiheisiin. Jos tätä vertaa Shanen (2003, 11) yrittämisen prosessimalliin, voitaisiin vähintäänkin

tämän konstruktion kohdalla vetää yhteys prosessin kahden ensimmäisen vaiheen *yrittäjämäinen tilaisuus* ja *tilaisuuden löytäminen* ja *Effectuation* metodin välille. Samoin Shanen mallin eri vaiheisiin vaikuttavat yksilölliset tekijät soveltuivat *Effectuation* metodin ajattelutapaan hyvin.

Koko liiketoimintamallin kehittelyn ajan sovelsin lisäksi *Prescriptive entrepreneurship* metodin periaatetta tiedon etsimisestä itselle saatavilla olevista ja luontevista lähteistä. Tietoa isännöinnin liiketoiminnasta hain keskustelemalla lähipiirin alaa tuntevien henkilöiden kanssa ja helposti saatavilla olevia digitaalisia tietolähteitä ja taloyhtiöiden tilinpäätöksiä hyödyntäen. Asukaspalveluiden välityksen liiketoiminnan hahmottamisessa avuksi olivat muut potentiaaliset asiakkaat ja taloyhtiöiden hallitusten edustajat, isännöitsijät sekä itse palveluiden tuottamiseen soveltuvat henkilöt.

#### 9.4.3 Ulkopuoliset tekijät

Yksilöllisten ominaisuuksien lisäksi tilaisuuteen ja sen muotoutumiseen vaikuttavat ulkopuoliset tekijät. Varsinkin Shane (2003, 11) ja Vogel (2017) painottavat yrittäjästä riippumattomien ympäristötekijöiden vaikutusta prosessiin.

Tämän tutkimuksen liiketoimintakonseptin näkökulmasta voimakkaimmin tilaisuuden olemassaoloon ja sen houkuttelevuuteen vaikutti isännöinnin ja asukaspalveluiden toimialojen tila. Havaintojeni mukaan kysynnän ja tarjonnan suhde sekä mm. runsaan eläköitymisen aikaansaama murros isännöinnin toimialalla tekevät alasta mielenkiitoisen ja avaavat siellä tilaisuuksia. Kodin ulkopuolelta hankittuja asukaspalveluita ei sen sijaan toistaiseksi hyödynnetä erityisen paljoa. Demografisten ja kulttuurillisten muutosten tukemana, alan voidaan olettaa kasvavan tulevaisuudessa.

Ulkopuolisista tilaisuuteen vaikuttavista tekijöistä, sääntely-ympäristö on isännöinnin osalta kaksijakoinen. Moni isännöitsijöiden tehtävistä on säädelty laissa, mutta isännöitsijänä toimimiseen ei toistaiseksi ole juuri rajoituksia. Yhdessä matalan pääomaintensiivisyyden kanssa tämä tarkoittaa, että alalle pääsyn kynnys on matala. Toistaiseksi isännöitsijöiden ammattitutkinnot ja sertifioinnit ovat vapaaehtoisia ja perustuvat pääosin niiden markkinoinnilliseen arvoon. Alan viime aikaisten ongelmien myötä keskustelu pakollisista vaatimuksista on kuitenkin herännyt ja tulevaisuudessa tutkinto voikin muuttua pakolliseksi.

Ulkopuolisten tekijöiden näkökulmasta isännöintialan tilanne vaikuttaa tällä hetkellä suotuisalle, mutta tilanne voi käynnissä olevan murroksen myötä muuttua haastavammaksi.

Sääntely-ympäristö vaikuttaa sen sijaan asukaspalveluiden välitystoimintaan voimakkaammin, erityisesti kotitalousvähennyksen kautta. Vähennysoikeuden laajuuden ollessa poliittinen päätös, jota on viime vuosina muutettu useita kertoja, luo se epävarmuutta asukaspalveluiden markkinan tulevaisuudelle. Nykyinen vähennystaso on korotettu tilapäisesti ja edellisen kerran vähennysoikeuden heikentyessä, laski markkinan koko huomattavasti (liite 1).

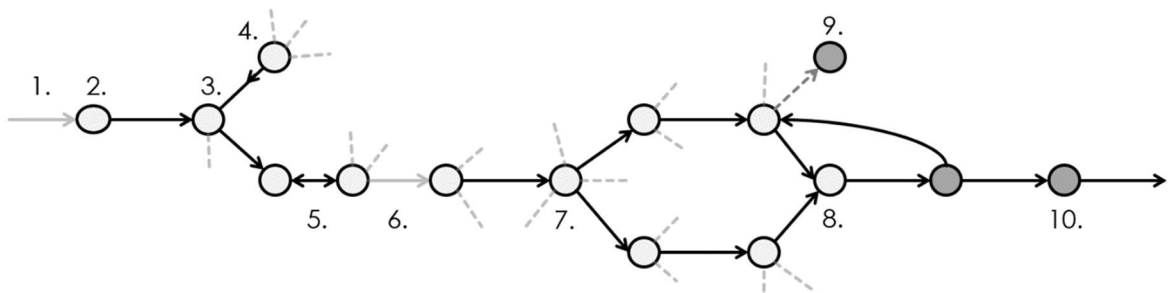
Asukaspalveluiden kysyntään vaikuttaa lisäksi yleisen taloustilanteen muutokset. Monien asukaspalveluiden osalta asukas voi suorittaa ne itse, pyytää apua lähipiiriltään tai ostaa ne harmaan talouden markkinalta. Myös muutokset työvoiman hintaan korostuvat työvoimaintensiivisillä aloilla, joita sekä isännöinti että asukaspalveluiden välitys ovat. Pienemmän mittakaavan strategiassa asukaspalveluiden suorittajat eivät usein ole palkansaajan asemassa, mutta muutokset työvoimaan hintaan voidaan olettaa vaikuttavan myös yrittäjäveitoisten palveluntuottajien hintoihin vähintäänkin viiveellä.

#### 9.4.4 Liikeidean kehittäminen ideoiden verkostona

Verrattaessa tässä tutkimuksessa hyödynnettyjä yrittäjyyden prosessimalleja omaan käsitykseeni ja kokemukseeni, esittää jokainen niistä prosessin selkeästi ja todenmukaisesti. Shanen (2003, 11) malli huomioi mielestäni selkeimmin koko prosessin päävaiheet tilaisuuden olemassa olosta toteutukseen huomioiden yksilölliset ja ympäristötekijät. Harperin (2003, 52) prosessi painottaa ansiokkaasti vielä enemmän yksilöllisiä tekijöitä ja yrittäjän persoonaa idean syntymisessä. Vogelín (2007) malli puolestaan on erinomainen kuvauksessaan yrityksen konseptin kehittymisestä iteratiivisena kiertona asiakkaiden, heidän tarpeidensa ja yrittäjän resurssien sekä kyvykkyyksien vuorotteluna. Kaikki käsitellyt mallit esittävät kuitenkin idean kehittelyvaiheen suoraviivaisesti, joskin erityisesti Vogelín (2007) kohdalla iteratiivisesti, yhteen lopputulokseen ja ideaan etenevänä.

Oma näkemykseni idean kehittelyn etenemisestä on prosessi, jossa idea kehittyy vähitellen useista eteen tulevista ajatuksista ja vaihtoehdoista. Prosessi sisältää lukuisia päätöksiä joidenkin vaihtoehtojen tutkimisesta pidemmälle, samalla kun toiset ajatukset hylätään tai ne osoittautuvat hedelmättömiksi. Yhden idean kehittymisen kuvaajan sijaan, mielestäni

todenmukaisempi tapa olisi kuvata prosessia puumaisesti haarautuvana verkostona. Uusi ajatus, tieto tai näiden yhdistely johtaa joko suoraviivaisesti eteenpäin, tarjoaa monia uusia vaihtoehtoja tutkittavaksi tai perusteen iteroida uusi versio ideasta. Tulkintani mukainen prosessi on esitetty kuvassa 22 alla.



Kuva 22 - Oma näkemys idean kehittymisestä haarautuvana puuna

1. Prosessin alussa, ennen ratkaisevan tiedon tai ajatuksen keksimistä, voi idea olla osittain hämärän peitossa ja eteneminen sen vuoksi hidasta ja haparoivaa.
2. Ratkaisevan tiedon tai ajatuksen ilmestyttyä, prosessi saattaa edetä nopeasti, lineaarisesti ja määrätietoisesti, kunnes se pysähtyy seuraavaan esiin tulevaan tietoon tai ajatukseen, joka kehittää tai muuttaa ideaa.
3. Uuden tiedon tai ajatuksen myötä idea voi haarautua useampaan eri vaihtoehtoon. Osaa näistä voi olla perusteltua tutkia tarkemmin samalla kun osa jää ainoastaan havainnoksi.
4. Joskus vaihtoehdon kartoittaminen ja analysointi paljastaa lisää uusia haaroja, joita ei kuitenkaan kannata tutkia pidemmälle, sillä ne eivät vaikuta houkuttelevilta. Tämä johtaa palaamiseen prosessissa taaksepäin edelliseen haaraan.
5. Paikoitellen idea saattaa eri ajatusten väliin muokkautumaan useamman iteraation ajaksi ennen kuin aiemman tiedon voi yhdistää uuteen havaintoon.
6. Prosessissa voi tulla myös vaiheita, jossa eteneminen on intuitioon pohjautuvaa tai epävarmaa tunnustelua, kunnes uusi tieto tai ajatus tuo lisää luottamusta.
7. On myös tilanteita, joissa kaksi tai useampi vaihtoehto vaikuttaa niin houkuttelevalta, että idean kehittämisen haarautuminen useammalle polulle on perusteltua.



8. Useampi toisistaan poikkeava haara voi myös lopulta johtaa tilanteeseen, jossa näiden yhdistelmä näyttäytyy sittenkin parhaalta.
9. On myös mahdollista, että myöhemmin esiin tuleva tieto tai ajatus tekee aiemmin hylätystä vaihtoehdosta houkuttelevan ja toteuttamiskelpoisen.
10. Lopulta onnistunut idean kehittäminen johtaa yhteen tai useampaan toteutettavaan ideaan.

Jälkikäteen tiivistettynä ja hylätyt vaihtoehdot poistamalla, yllä kuvattu prosessi muistuttaa epäilemättä lineaarista kuviota ja siten tutkimuskirjallisuudessa esitettyjä. Useampia vaihtoehtoja ja haaroja sisältävä verkostomainen malli on mielestäni kuitenkin mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe. Luultavasti varsinaiset ideoiden ja ajatusten kehittelymallit sisältävät vastaavia elementtejä, mutta en ole löytänyt yrittäjyyden prosessimallia, joka mallintaisi lukuisia päätösvaihtoehtoja ja niiden yhdistelmiä.

## 10 Yhteenveto

Tämä tutkimuksen ja siitä kirjoitetun raportin rakenne on noudattanut Kasanen ym. (1991) konstruktivisen tutkimusprosessin mallia. Laadullisiin tapaustutkimuksiin, jollainen myös konstruktivinen tutkimus on, liittyy usein iteratiivisuus ja tutkimuksen eri vaiheet vaihtelevat useita kertoja ja voivat olla myös päällekkäisiä (Eisenhardt 1989). Iteratiivisuus ja vaiheiden päällekkäisyys oli vahvasti läsnä tässäkin tutkimuksessa. Ymmärrys kasvoi aineistoa kerätessä ja analysoidessa, joka vaikutti sitä seuranneeseen aineiston keruuseen.

### 10.1 Tutkimuskysymyksiin vastaaminen

Päätutkimuskysymyksenä tässä tutkimuksessa oli:

*Millaisella liiketoimintakonseptilla olisi mahdollista toteuttaa asukaspalveluiden välitystoimintaa taloyhtiöiden asukkaille Suomessa?*

Voidaan todeta, että tutkimus tuotti vastauksen kysymykseen. Yhden liiketoimintakonseptin sijaan tutkimuksen tuloksena syntyi kaksi toisistaan poikkeavaa konseptia.

Ensimmäinen vaihtoehto on suureen toiminnan mittakaavaan, automaatioon ja kasvuun perustuva malli, joka toimii erillään isännöintitoiminnasta. Toisena vaihtoehtona on malli, joka perustuu synergiaetuihin isännöintitoiminnan kanssa. Tämän mallin tunnusomaisia piirteitä ovat toiminnan pienempi mittakaava, asiakkaiden yksilöllinen palvelu ja joustavuus.

Alatutkimuskysymyksinä tutkimuksessa olivat:

*Soveltuuko isännöintiyritys asukaspalveluiden välityksen tarjoamiseen?*

*Millaisella palveluntuottajien verkostolla liiketoiminta on mahdollista toteuttaa?*

Tutkimuksen voidaan todeta tuottaneen vastauksen myös alatutkimuskysymyksiin, mutta vastaus kuhunkin niistä riippuu valitusta liiketoimintakonseptista.

Pienemmällä mittakaavalla toimittaessa isännöintiyritys soveltuu hyvin asukaspalveluiden välityksen tarjoamiseen. Suuremmalla mittakaavalla sen sijaan isännöintiyritys ei sovellu asukaspalveluiden välitykseen, pääosin toiminnan työvoimaintensiivisyyden vuoksi.

Suosittelava palveluntuottajien verkosto koostuu suuremman mittakaavan strategialla toimittaessa myös suuremmista kumppaneista, jotka voivat tarjota palveluita mahdollisimman laaja-alaisesti ja vastata laadun valvonnasta oman organisaationsa kautta. Vastaavasti, pienen mittakaavan strategiassa myös palveluntarjoajat ovat pienempiä. Asiakkaille houkuttelevan hinnan saavuttamiseksi strategiassa on syytä suosia pienyrityksiä ja ammatinharjoittajia.

## 10.2 Tutkimuksen arviointia

### 10.2.1 Tutkimusprosessin luotettavuus

Viitaten Eskola & Suorannan (2000, 208–211) esille tuomaan laadullisen tutkimuksen lähtökohtaan, on ilmeistä, että tässä tutkimuksessa korostuu tutkijan oma subjektiviteetti. Kyseessä on liiketoiminnallisen konstruktion rakentaminen tutkijan omista lähtökohdista ja tarpeista, joten tutkijan subjektiviteetti on raportissa eksplisiittistä. Tämän seurauksena tutkimuksen luotettavuuden arviointi kohdistuu tutkimusprosessin luotettavuuteen.

Tutkimuksessa on luonnollisesti pyritty mahdollisimman korkeaan validiteettiin ja reliabeliuteen. Konstruktiivisen tutkimuksen luonne ja anonyymit haastattelut asettavat kuitenkin sen todentamiselle haasteita. Sisäisen validiteetin arvioiminen, joka ilmenee teoreettisten ja käsitteellisten määrittelyjen sopusoinnusta (Eskola & Suoranta 2000, 213), jää lopulta tutkimuksen lukijalle. Ulkoisen validiteetin todentamiseksi on tutkimuksessa kiinnitetty huomiota lähdeaineiston käsittelyyn ja viittauksiin. Anonyymeina tehdyt haastattelut ovat luokiteltu heidän edustamiensa roolien mukaisesti ja ovat taulukoituna liitteessä 2.

Reliaabelius tutkimuksessa on pyritty pitämään korkeana hyödyntäen triangulaatiota. Tapaututkimuksessa, jossa tutkijan oma subjektiviteetti on ilmiselvä, ei voida olettaa, että toinen tutkija tekisi samasta aineistosta yhteneviä tulkintoja eikä yhtä oikeaa totuutta ole edes olemassa (Eriksson & Koistinen 2014). Triangulaatiota on kuitenkin pyritty soveltamaan keräämällä eri tyyppistä aineistoa, kuten eri sidosryhmien haastatteluja, aiheeseen liittyviä aiempia tutkimuksia ja tilastoja. Tutkimuksen analyysi ja johtopäätökset ovat tehty monipuolisen lähdemateriaalin pohjalta.

Kuten Eskola & Suoranta (2000, 208–211) kirjoittavat, ei laadullinen tutkimusraportti koskaan ole täysin yhtenevä tutkimuksen logiikan, eli sen aineiston keruun, analyysin ja käytänteiden kanssa. Tämä näkyy tässä tutkimuksessa mm. haasteena sovittaa tutkimuksen voimakas iteratiivisuus ja jatkuvan oppiminen yhteen luettavuuden kanssa. Jokaisen iteraation ja uuden tiedon kirjaaminen raporttiin siten kuin ne ilmenivät, olisi johtanut päiväkirjamaiseen ilmaisuun. Tämä ei olisi täyttänyt raportille asetettuja kriteereitä. Samoin, koska kyseessä on liiketaloudellinen malli, on sen hyöty lopullisen konstruktion kyvyssä ratkaista tosielämän ongelma. Tutkimusprosessissa tämä tarkoitti, että alkuperäinen konstruktio oli vertailtavuuden vuoksi pidettävä osana raporttia, vaikka se osoittautuikin aineistoa kerätessä ja analysoitaessa nopeasti puutteelliseksi ja tutkijan fokus oli aina viimeisimmässä iteraatiossa.

### 10.2.2 Aineiston keruu

Aineiston keruu on tässä tutkimuksessa toteutettu yhdistämällä useita lähteitä. Konstruktion alkuperäinen versio perustui pitkälti aiemmissa tutkimuksissa (Roth ym. 2012; Henttonen ym. 2014) esitettyihin malleihin. Näitä täydennettiin omalla pohdinnalla ja alustavalla tiedon keruulla. Konstruktion testaamisen ja parannellun mallin kehittelyn vaiheessa tiedonhaku oli

syvempää ja perehtyminen akateemisiin lähteisiin laajempaa. Myös aiheeseen liittyviin tilastoihin tutustuminen ja muiden alojen ratkaisuihin perehtyminen olivat osa tiedonkeruuta.

Koska kyseessä on konstruktiiivinen tutkimus, jossa luodun liiketoimintamallin toimivuus testataan mm. potentiaalisilla asiakkailta ja näille palveluita tuottavilla tahoilla, ovat haastattelut olennainen osa tutkimusprosessia ja aineiston keruuta. Samoin konstruktiiivisesta tutkimusotteesta ja sen iteratiivisesta luonteesta johtuu, että haastattelut rakentuivat konstruktion eri osien ympärille. Haastattelut etenivätkin askeleittain niin, että jokaisesta haastattelusta oli mahdollista saada ymmärrystä ja ideoita joihinkin konstruktion osa-alueisiin. Esiintulleen tiedon ja paremman ymmärryksen avulla konstruktiota oli mahdollista muokata tai kehittää pidemmälle. Eskola & Suoranta (2000) mukaisen jaottelun perusteella avoimet haastattelut olivat tässä tutkimuksessa hedelmällisimpiä, sillä kukin haastateltava pystyi tuomaan näkemystä joihinkin osiin konstruktiota.

Haastatteluaineisto koostui yhteensä 23 haastattelusta henkilöstä (liite 2), joista neljää haastateltiin useammin kuin kerran tutkimuksen edetessä. Haastateltavat edustivat liiketoimintamallin potentiaalisia asiakkaita ja taloyhtiöiden hallituksia, isännöitsijöitä tai muita toimialalla toimivia henkilöitä sekä mahdollisia palveluntarjoajia. Näiden haastateltaviin kuului kaksi välityspalveluiden kanssa työskennellyttä henkilöä, kaksi asuntosijoittajaa, IT-asiiantuntija ja aiheesta aiemmin akateemisen tutkimusraportin kirjoittanut henkilö.

### 10.2.3 Tutkimuksen onnistuminen kokonaisuutena

Pidän tutkimusta pääosin onnistuneena konstruktiiivisen tutkimusotteen toteutuksena. Sen tarkoituksena oli tuottaa konstruktio liiketoimintamallin muodossa, jota testauksen avulla muokataan toteutuskelpoiseksi. Alkuperäisestä konstruktioista muodostui monipuolisen lähteaineiston ja eri keinoja yhdistävän analyysin avulla lopulta kaksi toisistaan poikkeavaa mallia, joita voidaan soveltaa käytännössä.

Tutkimuksen aihe osoittautui laajaksi, sillä tavoitteena oli tutkia liiketoimintaideoita eri näkökulmista riittävän syvästi, jotta olisi mahdollista arvioida sen realismi käytännössä. Tehdyt haastattelut jakautuivat eri sidosryhmien ja konstruktion osien välille (liite 2). Tämä tarkoittaa, että jokaista osa-aluetta on käsitelty melko tasapuolisesti, mutta otoskoko haastatteluiden osalta riittää kunkin osa-alueen osalta ainoastaan ohjaavien päätelmien

tekemiseen. Korkeammalla abstraktion tasolla tai vain johonkin konstruktion osaan keskittymällä olisi syvällisempi tarkastelu voinut olla mahdollista keskittämällä haastattelut ja aineiston keruu. Haastatteluja olisi myös voinut keskittää enemmän mahdollisiin suurempiin palveluntarjoajiin, tämän vaihtoehdon noustessa esiin tutkimusprosessin aikana osaksi toista liiketoimintakonseptia.

Toisaalta päämääränä oli tuottaa testattu liiketoimintakonsepti, joten käytännön realismin todentamisen kannalta lienee parempi, että konseptia on tutkittu ja testattu laaja-alaisesti pienemmällä otoskoolla. Vaihtoehtona olisi ollut keskittyminen vain johonkin konseptin osa-alueeseen, joka olisi jättänyt jokin toinen alueen vailla kriittistä tarkastelua ja testausta. Tämän tutkimuksen aikana kerättyä empiiristä materiaalia täydensivät laajasti saatavilla olleet aiempien tutkimusten tulokset. Esimerkiksi alkuperäisen konstruktion pohjaksi oli mahdollista löytää useampia laadullisia tutkimuksia. Määrällistä aineistoa puolestaan oli saatavissa asiakaspalveluiden kulutuksesta ja potentiaalisten asiakkaiden näkemyksistä.

Viitaten Eskola & Suorannan (2000, 215) näkemykseen, aineiston tehtävänä on yhä useammin toimia tutkijalle idealähteenä ja pohdinnan katalysaattorina. Tämän tehtävän tutkimuksen aineisto täytti hyvin, sillä sen avulla oli mahdollista kehittää kaksi vaihtoehtoista liiketoimintakonseptia.

#### 10.2.4 Tutkimuksen uutuusarvo ja soveltamisalueen laajuus

Kasanen ym. (1991) konstruktiiivisen tutkimusprosessin malliin kuuluu ratkaisun uutuusarvon osoittaminen. Tässä tutkimuksessa se voidaan tehdä rakennetun konstruktion avulla. Alkuperäinen konstruktiio pohjautui Roth ym. (2012) ja Henttonen ym. (2014) malleihin asukaspalveluiden tarjoamisesta isännöintiyrityksen kautta. Tämä tutkimus sisällytti näihin syvyyttä ja käsitteli liiketoimintamallin toimivuutta laajasti liiketoiminnallisesta näkökulmasta. Lisäksi tutkimuksen tuloksena muodostui kaksi vaihtoehtoista strategiaa käytännön toteutukselle liiketoiminnalle, jota ei sellaisenaan markkinoilla vielä ole.

Eriksson & Koistinen (2014) mukaisesti tapaustutkimuksen kriteereihin verraten, tämän tutkimuksen tutkimuskysymys ja siihen vastauksen tuottaminen on vähintäänkin tutkijan itsensä kannalta mielenkiintoinen ja ainutlaatuinen. Liiketoimintakonseptin käytännön toteutuksen seurauksena tutkimuksella on potentiaalia vaikuttaa myös monen muun elämään.

Asukaspalvelut voivat tulla helpommin ihmisten saataville ja palveluiden tarjoaminen mahdollistuu ammattilaisten lisäksi myös osa-aikaista työtä etsiville ryhmille, joiden työllistyminen voi olla haastavaa. Tämän kautta voidaan perustella myös taloudellista tai jopa kansallista mielenkiintoa.

Tarkasteltaessa ratkaisun soveltamisalueen laajuutta, on mahdollista todeta, että tässä tutkimuksessa esiin tulleet näkökulmat ja johtopäätökset saattavat soveltua itse tutkimusaiheen lisäksi myös siihen rinnastettaviin tilanteisiin. Näitä voivat olla tapaukset, jossa pidempiin asiakassuhteisiin ja toistuviin ostoisiin perustuvaa ydinliiketoimintaa harkitaan laajennettavan palveluiden välitystoimintaan. Kuvatun kaltaisissa tilanteissa on mahdollista hyötyä konstruktion esiin nostamista pohdinnan aiheista, kuten tuotto-riskisuhteesta, kasvun mahdollisuuksista ja volyymin kriittisyydestä sekä liiketoimintalogiikoiden eroista ja synergi-oista.

Tutkimuksen teoreettisena kontribuutiona voidaan mainita rakennettu konstruktio, josta oman liiketaloudellisen hyödyn ja oppimisen lisäksi voi olla hyötyä muille tutkijoille vastaavissa tilanteissa muilla sovellusaloilla tai jatkotutkimuksen pohjaksi. Kuten Lukka (2001) on todennut, ”*konstruktiivinen tutkimusprojekti on areena olemassa olevan rakenteita ja prosesseja koskevan teoreettisen tietämyksen soveltamiselle, testaamiselle ja kehittämiseksi.*” Tässä tutkimuksessa on testattu aiempien tutkimusten malleja isännöinnin ja asukaspalveluiden yhdistämisestä, havainnollistettu niiden toimivuutta ja haasteita sekä jalostettu uusi konstruktio, jolle on luotu kaksi vaihtoehtoista mallia sovellukseksi.

### 10.3 Jatkotutkimusaiheita

Tämän tutkimuksen parissa työskentelyn ja aihepiiriin tutustumisen myötä on ajatuksiini kohonnut useita jatkotutkimuksen aiheita, jotka olisi mahdollista yhdistää taloudellinen ja akateeminen mielenkiinto. Käsittelen tutkimuksen lopuksi tässä luvussa näistä muutamia.

Asukaspalveluiden ostamisen ja tarjoamisen tulevaisuus sekä niihin liittyvät liiketoimintamahdollisuudet. Tämä tutkimus painotti ajallisesti nykytilaa arvioiden tulevaisuuden muutoksia ainoastaan yleisesti käynnissä olevien yhteiskunnallisten muutosten näkökulmasta. Mielenkiitoinen tutkimusaihe olisi pyrkiä hahmottamaan tarkemmin vaikuttavia tekijöitä ja muutoksen voimakkuutta. Tähän liittyvä aihe on asukaspalveluiden ostamisen ja tarjoamisen

kansainvälinen näkökulma. Tässä tutkimuksessa on keskitytty Suomen markkinoihin. Vertailu muiden maiden nykytilaan ja kehitykseen voisi tuoda lisävaloa myös Suomen markkinoiden sekä liiketoimintamahdollisuuksien kehitystä arvioitaessa. Mahdollisena näkökulmana tässä voisi olla esimerkiksi kattavampien lisäpalveluiden asumismuodot, joita kansainvälisesti on käytössä mm. Yhdysvalloissa.

Kiinteistöhuoltoyritys asukaspalveluiden tuottajana on jatkotutkimuksen aiheena hyvin mielenkiintoinen. Kuten tässä tutkimuksessa kävi ilmi, isännöinnin ja kiinteistöhuollon tiivis yhteistyö voi olla haastavaa, sillä yritykset valitaan taloyhtiöiden hallitusten toimesta erikseen ja isännöinnin tehtävänä on myös valvoa huoltoyhtiön toimintaa. Huoltoyritys voisi kuitenkin tarjota asukaspalveluita itsenäisesti ilman yhteyttä isännöintiyritykseen. Heillä on muiden tehtäviensä ansiosta jo taitoja monien palveluiden tuottamiseksi, pääsy taloyhtiöiden tiloihin. He myös liikkuvat jo luontaisesti asukkaiden lähettyvillä, jolloin siirtymiset voisivat tapahtua tehokkaasti.

Isännöintiin liittyviä mielenkiintoisia jatkotutkimusaiheita on myös runsaasti. Taloudellisesta näkökulmasta voisi olla hedelmällistä pyrkiä kehittämään palvelumalli, jolla pienten asunto-osakeyhtiöiden isännöinti olisi yritykselle houkuttelevaa samalla kun se palvelee asiakasta riittävällä tasolla. Tämän tutkimuksen haastatteluiden pohjalta oli tehtävissä johdopäätös, ettei pienten taloyhtiöiden, kuten rivitalojen isännöinti ole yrityksille erityisen houkuttelevaa. Tämä tarkoittaa, etteivät pienempien taloyhtiöiden hallitukset useinkaan saa aina tarjouspyyntöihin vastausta halutessaan kilpailuttaa isännöintipalvelut.

Isännöintiin liittyvinä jatkotutkimusaiheina on myös tiettyihin asiakassegmentteihin erikoistuvat isännöintipalvelut. Näitä voivat olla esimerkiksi taloyhtiöt, jonka asukkaista suuri osa on ikääntyneitä henkilöitä. Kotona asumisen lisääntyessä myös myöhemmissä elämänvaiheissa voisi isännöintiyritykselle toimia erottautumistekijänä keskittyminen erityisesti tällaisiin yhtiöihin. Toisena kiinnostavana segmenttinä on varsinkin kiinteistö- ja asuntosijoittajien tarpeet huomioiva isännöinti.

Teoreettisen jatkotutkimusaiheena koen mielenkiintoisena yrittämisen prosessin ja liikeideoiden kehittämisen risteyskohdan. Esimerkiksi Shane (2003, 11) ja Harper (2003, 53) kuvaavat yrittämisen prosessia tiivistäen liikeidean muodostumisen sen havaitsemiseen tai löytämiseen. Vogel (2008) sen sijaan kuvaa liikeidean kehittämistä monivaiheisena ja

iteratiivisena prosessina. Molempien tarkastelukulmien yhdistäminen voisi tuottaa akateemisesti kiintoisan tutkimuksen.



## Lähteet

- Aalto, K. and Varjonen, J. 2010. Käyttäjäkokeuksia kotitalouspalveluista-Mistä laadulle takuu? Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus. 27 s. Työselosteita ja esitelmää 1/22 - 2010
- Achrol, R. S. 1997. Changes in the theory of interorganizational relations in marketing: Toward a network paradigm. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 25 (1), s.56–71.
- Agarwal, R. & Shah, S. K. 2014. Knowledge sources of entrepreneurship: Firm formation by academic, user and employee innovators. *Research policy*. 43 (7), s.1109–1133.
- Akava Works 2021. Kotitalousvähennys työllistää. 7.4.2021. [verkkodokumentti]. [Viitattu 25.2.2023]. Saatavilla: <https://akavaworks.fi/julkaisut/kotitalousvahennys-tyollistaa/>
- Aldrich, H. E. & Ruef, M. 2006. *Organizations evolving*. Second edition. Los Angeles: SAGE.
- Alvarez, S. A. & Barney, J. B. 2007. Discovery and creation: alternative theories of entrepreneurial action. *Strategic entrepreneurship journal*. 1 (1-2), s.11–26.
- Amit, R. Glosten, L. and Muller, E. 1990. Entrepreneurial Ability, Venture Investments, and Risk Sharing. *Management Science*, 36(10), s.1233-1246.
- Amit, R., Glosten, L. and Muller, E. 1993. Challenges to theory development in entrepreneurship research. *Journal of Management studies*, 30(5), s.815-834.
- Amit, R., Muller, E., Cockburn, I. 1995. Opportunity costs and entrepreneurial activity. *Journal of business venturing*. 10 (2), s.95–106.
- Anton, J.J. and Yao, D.A. 1995. Start-ups, spin-offs, and internal projects. *The Journal of Law, Economics, and Organization*, 11(2), s.362-378.
- Arponen, H. 2014. Alueellisten asukaspalveluiden tuottajan liiketoimintamallit. Diplomityö. Aalto-yliopisto.
- Arrow, K. J. 1974. Limited Knowledge and Economic Analysis. *The American economic review*. 64 (1), s.1–10.
- Audretsch, D. B. 2001. Research Issues Relating to Structure, Competition, and Performance of Small Technology-Based Firms. *Small business economics*. 16 (1), s.37–51.
- Baltacioglu, T., Ada, E., Kaplan, M.D., Yurt, O., Kaplan, Y.C., 2007. A New Framework for Service Supply Chains. *The Service industries journal*. 27 (2), s.105–124.
- Bensaou, M. 1999, "Portfolios of Buyer-Supplier Relationships", *Sloan management review*, 40(4), s.35-44.
- Blanchflower, D. G. & Oswald, A. J. 1998. What Makes an Entrepreneur? *Journal of labor economics*. 16 (1), s.26–60.
- Blank, S. 2013. Why the lean start-up changes everything. *Harvard business review*. 91 (5), s.64–72.

- Brass, Daniel J., Galaskiewicz, Joseph, Greve, Henrich R., Tsai, Wenpin. *Academy of Management journal*, 2004, 47(6), s.795-817
- Brennan, R. & Turnbull, P. W. 1999. Adaptive Behavior in Buyer–Supplier Relationships. *Industrial marketing management*. 28 (5), s.481–495.
- Bridge, S., O’Neill, K. and Cromie, S. 2003. *Understanding, Enterprise, Entrepreneurship and Small Business*. (2nd ed.) Palgrave-MacMillan
- Brown, T. 2008. Design thinking. *Harvard business review*. 86 (6), s.84–141.
- Christensen. C.M. & Bower. J.L. 1996. - Customer power, strategic investment, and the failure of leading firms. *Strategic management journal*. 17 (3), s.197–218.
- Coad, A. et al. 2021. Spin doctors vs the spawn of capitalism: Who founds university and corporate startups? *Research policy*. 50 (10), s.104347.
- Coase, R. 1937. The Nature of the Firm, *Economica*, New Series. 4(16).
- Corrêa, H.L., Ellram L.M., Scavarda, A.J., Cooper, M.C. 2007. An operations management view of the services and goods offering mix. *International journal of operations & production management*. 27 (5), s.444–463.
- Dhanaraj, C. & Parkhe, A. 2006. Orchestrating Innovation Networks. *The Academy of Management review*. 31 (3), s.659–669.
- Eckhardt, J.T. and Shane, S.A. 2003. Opportunities and entrepreneurship. *Journal of management*, 29(3), s.333–349.
- Eisenhardt, K.M. 1989. Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), s.532–550
- Eläketurvakeskus 2022. Yhä useampi eläkeläinen tekee töitä. [verkko-dokumentti]. [Viitattu 24.2.2023]. Saatavilla: <https://www.etk.fi/ajankohtaista/yha-useampi-elakelainen-tekee-toita/>
- ELY-keskus. 2021. Euroopan rakennerahastot 2021 – 2027. [verkkodokumentti]. [Viitattu 28.2.2023]. Saatavilla: <https://www.ely-keskus.fi/rakennerahastot-2021-2027>
- Ennakointiakatemia. Vapaa-ajan arvostus. [verkkodokumentti]. [Viitattu 18.2.2023]. Saatavilla: <https://ennakointiakatemia.fi/ennakointi/matkailu/vapaa-ajan-arvostus/>
- Eriksson, P. and Koistinen, K. 2014. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus. [verkko-dokumentti]. [Viitattu 25.5.2023]. Saatavilla: <https://helda.helsinki.fi/handle/10138/153032>
- Eskola, J. and Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino.
- Eurostat, European Commission. 2004. How Europeans spend their time. Everyday life on women and men. Pocketbooks. Population and social conditions. [verkko-dokumentti]. [Viitattu 24.2.2023]. Saatavilla: <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3930297/5953614/KS-58-04-998-EN.PDF>
- Fiet, J. O. 2007. A prescriptive analysis of search and discovery. *Journal of Management Studies*, 44 (4), s.592–611

- Fiet, J.O. 2008. Prescriptive entrepreneurship. In *Prescriptive Entrepreneurship*. Edward Elgar Publishing.
- Ford, D. & McDowell, R. 1999. Managing Business Relationships by Analyzing the Effects and Value of Different Actions. *Industrial marketing management*. 28(5), s.429–442.
- Franco, A. 2005. Employee entrepreneurship: recent research and future directions. *Handbook of entrepreneurship research: Interdisciplinary perspectives*, s.81-96.
- Fryges, H. & Wright, M. 2014. The origin of spin-offs: a typology of corporate and academic spin-offs. *Small business economics*. 43 (2), s.245–259.
- Garnsey, E. 1998. A Theory of the Early Growth of the Firm. *Industrial and corporate change*. 7 (3), s.523–556.
- Geroski, P. A. 1995. What do we know about entry? *International journal of industrial organization*. 13 (4), s.421–440.
- Ghezzi, A. 2019. Digital startups and the adoption and implementation of Lean Startup Approaches: Effectuation, Bricolage and Opportunity Creation in practice. *Technological forecasting & social change*.
- Goerdel, H.T. 2006, "Taking initiative: Proactive management and organizational performance in networked environments", *Journal of Public Administration Research & Theory*. 16 (3), s.351.
- Gomes-Casseres, B. 1994. Group versus group: How alliance networks compete. *Harvard business review*. 72 (4), s.62–74.
- Gulati, R., Nitin N. & Akbar Z. 2000. Strategic networks. *Strategic management journal*. 21 (3), s.203–215.
- Harper, D.A. 2003. *Foundations of entrepreneurship and economic development*. Routledge.
- Hartikainen, H. 2014. *Asiantuntijapalveluiden kehittäminen isännöintialan yrityksessä*. Diplomityö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Tuotantotalous.
- Heinimäki, S., Tuomela, A., Ventovuori T. & Puhto J. 2003. *Ulkoistetut toimitilajohtamispalvelut*. Espoo: Otamedia. Teknillinen korkeakoulu, Rakentamistalous. Teknillisen korkeakoulun rakentamistalouden laboratorion raportteja 213.
- Helsingin Sanomat. Laura Kukkonen. 15.12.2022. Oikeus määräsi miljoona-sakot kartellista useille isännöintialan yrityksille ja Isännöintiliitolle. [verkko-dokumentti]. [Viitattu 9.2.2023]. Saatavilla: <https://www.hs.fi/talous/art-2000009267490.html>
- Henttonen, A. 2014. *Asukaspalveluiden tarjontamallien yritysälhtöinen kehittäminen*. Diplomityö. Aalto Yliopisto.
- Henttonen, A., Puhto, J. ja Junnonen, J-M. 2014. *Asukaspalvelujen uudet yritysälhtöiset organisointimallit*. Aalto Yliopisto.
- Herranz Jr., J. 2008, "The Multisectoral Trilemma of Network Management". *Journal of Public Administration Research & Theory*. 18 (1), s.1-31.

- Hibbert, P., Huxham, C. & Smith Ring, P. 2008, "Managing collaborative interorganizational relations" in *The Oxford handbook of inter-organizational relations*, eds. S. Cropper, M. Ebers, C. Huxham & P. Smith Ring, Oxford University Press, New York, s.390-416.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2010. *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. *Tutki ja kirjoita*. 6. uud. laitos. Helsinki. Tammi.
- Huuskonen, A. 2014. *Managing Strategic Service Networks: Contingency View of Integration in the Context of Component Services*. Aalto University.
- Huuskonen, A., Siltaloppi, J. ja Puhto, J. 2013. *Asumisen ja hyvinvoinnin uudet palvelumallit*. Aalto Yliopisto.
- Håkansson, H. & Ford, D. 2002. How should companies interact in business networks? *Journal of business research*. 55 (2) s.133–139.
- ISA ry 2023. *Pätevyysvaatimukset*. [verkkodokumentti]. [Viitattu 17.12.2022]. Saatavilla: <https://www.isayhdistys.fi/isannoitsijalle/patevyysvaatimukset/>
- Isännöintiliitto. 15.8.2018. *Realia groupin ja Colliersin kauppa on suurimpia isännöintihistoriassa*. [verkko-dokumentti]. [Viitattu 22.3.2023]. Saatavilla: <https://www.isannointiliitto.fi/ajankohtaista/realia-groupin-ja-colliersin-kauppa-on-isannointihistorian-suurin/>
- Isännöintiliitto. 2010. *Isännöinnin Visio 2020 verkkohaastattelun tulosityhteenvedo, elokuva 2010*. [verkkodokumentti]. [Viitattu 17.12.2022]. Saatavilla: <https://docplayer.fi/2114583-Verkkohaastattelun-elokuva-2010-verkkohaastattelu-tehtiin-isannointiliiton-toimeksiantosta-osana-isannoinnin-visio-2020-hanketta.html>
- Isännöintiliitto. 2011. *Tulevaisuuden isännöinti*. [verkkodokumentti]. [Viitattu 17.12.2022]. Saatavilla: <https://docplayer.fi/10218182-Tulevaisuuden-isannointi.html>
- Isännöintiliitto. 2022. *Isännöintialan toimialakatsaus 2022*. [verkkodokumentti]. [Viitattu 31.3.2022]. Saatavilla: [https://issuu.com/isannointiala/docs/is\\_nn\\_intiliitto\\_toimialakatsaus\\_20220914](https://issuu.com/isannointiala/docs/is_nn_intiliitto_toimialakatsaus_20220914)
- Isännöintiliitto. 2023. *Mitä on isännöinti*. [verkko-dokumentti]. [Viitattu 7.2.2023]. Saatavilla: <https://www.isannointiliitto.fi/mita-on-isannointi/>
- Jarillo, J. C. 1988. On strategic networks. *Strategic management journal*. 9 (1), s.31–41.
- Järvensivu, T. & Möller, K. 2009. Metatheory of network management: A contingency perspective. *Industrial marketing management*. 38 (6), s.654–661.
- Kaplan, A. 1964. *The conduct of inquiry*. New York. Cromwell.
- Kasanen, E. 1986, *Capital budgeting and the control of business unit growth*. Turku. Turun kauppakorkeakoulu.
- Kasanen, E., Lukka, K., Siitonen, A. 1991. *Konstruktivinen tutkimusote liiketaloustieteessä*. *Liiketaloudellinen aikakauskirja*, 40(3), s.301-329.
- Kasanen, E., Lukka, K., Siitonen, A.. 1993. The Constructive Approach in Management Accounting Research, *Journal of Management Accounting Research*. 5. s.241-264.

Kauppalehti 24.3.2017. Isännöintialalla menestyään hyvin ja kasvu on vahvaa. [verkkodokumentti]. [Viitattu 16.12.2022]. Saatavilla: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/isannointialalla-menestytaan-hyvin-ja-kasvu-on-vahvaa/05e2fef8-c598-3389-bf73-4a2c3b73c71a>

Kauppalehti 30.5.2023. Joanna Palmén. Selvitys tuo esille uutta tietoa kotitalousvähennyksestä – Veroasiantuntija yllättyi. [verkkodokumentti]. [Viitattu 8.6.2023]. Saatavilla: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/selvitys-tuo-esille-uutta-tietoa-kotalousvahennyksesta-veroasiantuntija-yllatyi/84afed2e-2fa2-4b5a-8098-22b08bffe3c9>

Kauranen H. 2011. Tulevaisuuden isännöinti. [verkkodokumentti]. [Viitattu 9.2.2023]. Saatavilla: <https://docplayer.fi/10218182-Tulevaisuuden-isannointi.html>

Keast, R. & Hampson, K. 2007. Building Constructive Innovation Networks: Role of Relationship Management. Journal of construction engineering and management. 133 (5), s.364–373.

Kiinteistöalan Koulutuskeskus Oy, Kiinko. 2017. Isännöinnin ammattilaiset 2017-tutkimus. [verkkodokumentti]. [Viitattu 31.3.2023]. Saatavilla: <https://www.sttinfo.fi/data/attachments/00141/15b044a5-2dd3-4368-85ca-c4aec5320731.pdf>

Kiinteistöalan Kustannus Oy & Pynnönen, K. 2019. Asunto-osakeyhtiön isännöintitehtävälue. 16. uudistettu painos. [Helsinki]: Kiinteistöalan Kustannus Oy.

Kiinteistöalan Koulutuskeskus Oy, Kiinko. 2020. Isännöinnin ammattilaiset 2020-tutkimus. [verkkodokumentti]. [Viitattu 13.12.2022]. Saatavilla: <https://www.kiinko.fi/kiinkosta/tutkimus-ja-kehitystoiminta/tutkimustoiminnan-rahoitus/ammattikuvatutkimukset/isannoinnin-ammattilaiset-2020-tutkimus>

Kiinteistölehti 3.3.2022. Valtava määrä taloyhtiöitä on vaihtanut isännöintitoimistoa. [verkkodokumentti]. [Viitattu 22.3.2023]. Saatavilla: <https://www.kiinteistolehti.fi/valtava-maara-taloyhtioita-on-vaihtanut-isannointitoimistoa>

Kiinteistöliitto. 2020. Isännöinnin laatu 2020. Keskeiset tulokset. [verkkodokumentti]. [Viitattu 1.6.2023]. Saatavilla: <https://www.kiinteistoliitto.fi/media/sj2doy4o/isannoinnin-laatu2020ammatti-isannoitsijatkeskeisettulokset.pdf>

Kiinteistöliitto. 2023a. Isännöintipalkkiot 2023 Keskeiset tulokset. 21.3.2023.

Kiinteistöliitto. 2023b. Isännöintipalkkiot 2023 -tutkimus: Isännöinnin erillisveloitukset nousseet kuukausipalkkioita enemmän. [verkkodokumentti]. [Viitattu 1.6.2023]. Saatavilla: <https://www.kiinteistoliitto.fi/uutiset/nayta?id=3914>

Kiinteistöposti. 2013. Pääkirjoitus: Taloyhtiöitä vai asiakkaita? 23.12.2013. [verkkodokumentti]. [Viitattu 1.6.2023]. Saatavilla: <https://www.kiinteistoposti.fi/paakirjoitustaloyhtioita-vai-asiakkaita/>

Kirzner, I. 1973. Competition and Entrepreneurship. Chicago, University of Chicago Press

Kirzner, I.M. 1997. Entrepreneurial discovery and the competitive market process: An Austrian approach. Journal of economic Literature. 35(1), s.60-85.

Kirzner, I. M. 2000. The driving force of the market: essays in Austrian economics. London. Routledge.

- Klepper, S. 2001. Employee startups in high-tech industries. *Industrial and corporate change*, 10(3), s.639-674.
- Klepper, S. & Sleeper, S. 2005. Entry by Spinoffs. *Management science*. 51 (8), s.1291–1306.
- Kothandaraman, P. and Wilson, D.T. 2001. The future of competition: value-creating networks. *Industrial marketing management*, 30(4), s.379–389.
- Lappalainen, I. and Federley, M. 2020. Korttelimaiset asumisen konseptit: Avaimia alustaja-jakamistaloudesta sekä verkottumisesta?. *Yhdyskuntasuunnittelu*. 58(4).
- Larson, A. 1992. Network Dyads in Entrepreneurial Settings: A Study of the Governance of Exchange Relationships. *Administrative science quarterly*. 37 (1), s.76–104.
- Leskinen, J. & Varjonen, J. 2008. Kotitalouspalvelut – omaa vai muiden työtä? Teoksessa: Kulutuksen pitkä kaari. Niukkuudesta yksilöllisiin valintoihin. Toim. K. Ahlqvist, A. Rajas, A. Perrels, J. Simpura & L. Uusitalo. Helsinki, Palmenia. s.208-231.
- Lewis, M. A. & Brown, A. D. 2012. How different is professional service operations management? *Journal of operations management*. 30 (1-2), s.1–11.
- Lukka, K. 2001. Metodix: Konstruktiivinen tutkimusote. [verkkodokumentti]. [Viitattu 13.12.2022]. Saatavilla: <https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktiivinen-tutkimusote/>
- Malerba, F. & Orsenigo, L. 2000. Knowledge, innovative activities and industrial evolution. *Industrial and corporate change*. 9 (2), s.289–314.
- Mansoori, Y. & Lackeus, M. 2020. Comparing effectuation to discovery-driven planning, prescriptive entrepreneurship, business planning, lean startup, and design thinking. *Small business economics*. 54 (3), s.791–818.
- McGrath, R.G. 2010. Business models: A discovery driven approach. *Long range planning*, 43(2-3), s.247-261.
- McGrath, R. G., & MacMillan, I. C. 1995. Discovery driven planning. *Harvard Business Review*. 1995(July-August), s.44-54.
- Murmann, J.P. and Tushman, M.L. 2001. From the technology cycle to the entrepreneurial dynamic. *The Entrepreneurship Dynamic*.
- Müller, R.M. and Thoring, K. 2012. Design thinking vs. lean startup: A comparison of two user-driven innovation strategies. *Leading through design*, 151(2).
- Mäkelä, J. 2021. Property management companies' strategic responses to digitalization in Finland. Diplomityö. Aalto-yliopisto.
- Möller, S. 2010. Characteristics of services - a new approach uncovers their value. *The Journal of services marketing*. 24 (5), s.359–368.
- Möller, K. K. & Halinen, A. 1999. Business Relationships and Networks: Managerial Challenge of Network Era. *Industrial marketing management*. 28 (5), s.413–427.
- Nieminen, K. 2020. Isännöinnin liiketoiminnan laajentaminen asukaspalveluihin. Insinööriö. Metropolia Ammattikorkeakoulu.

- Oikotie. 2023a. Palkkavertailu kiinteistösihteeri. [verkkodokumentti]. [Viitattu 17.5.2025]. Saatavilla: <https://tyopaikat.oikotie.fi/palkkavertailu/kiinteistos sihteeri>
- Oikotie 2023b. Palkkavertailu isännöitsijä. [verkkodokumentti]. [Viitattu 17.5.2025]. Saatavilla: <https://tyopaikat.oikotie.fi/palkkavertailu/isannoitsija>
- Oikotie 2023c. Palkkavertailu kirjanpitäjä. [verkkodokumentti]. [Viitattu 17.5.2025]. Saatavilla: <https://tyopaikat.oikotie.fi/palkkavertailu/kirjanpitaja>
- Ojasalo, K. ym. 2009. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki. WSOYpro.
- PAM. 2022. Kiinteistöpalvelualan vähimmäispalkat. [verko-dokumentti]. [Viitattu 26.2.2023]. Saatavilla: [https://www.pam.fi/media/pdf-tessit/kiinteistopalveluala\\_palkka- taulukot\\_1.6.2022.pdf](https://www.pam.fi/media/pdf-tessit/kiinteistopalveluala_palkka- taulukot_1.6.2022.pdf)
- Partanen, E., Sulasalmi, K., Svärd, E. Laadukas Kotityöpalvelu. 2012. Työvälineitä koti- työpalvelun laadun arviointiin ja kehittämiseen. Jyväskylän Ammattikorkeakoulun julkai- suja 128. [verkkodokumentti]. [Viitattu 16.12.2022]. Saatavilla: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/39212/JAMKJULKAI- SUJA1282012\\_web.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/39212/JAMKJULKAI- SUJA1282012_web.pdf?sequence=1)
- Powell, W. M. 1990. Neither Market nor Hierarchy; Network Forms of Organization. Re- search in Organizational Behavior 12, s.295-336
- Provan, K. & Kenis, P. 2007. Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness. Journal of public administration research and theory. 18 (2), s.229–252.
- Rakennuslehti. 2.11.2020. Mikko Kortelainen. Isännöinnin hintaa hämärretään erillislasku- tuksella. [verko-dokumentti] [Viitattu 18.6.2023]. Saatavilla: <https://www.rakennus- lehti.fi/2020/11/isannoinnin-hintaa-hamarretaan-erillislaskutuksella-varo-suorastaan-pelot- tavaa-isannoitsijan-ja-aliurakoitsijan-kytkosta/#comments>
- Rakli ry. 2012. Kiinteistöliiketoiminnan sanasto, 2. laitos. Helsinki. Sanastokeskus TSK. [verko-dokumentti] [Viitattu 9.5.2023]. Saatavilla: [https://sanastokeskus.fi/tiedos- tot/pdf/Kiinteistoliiketoiminnan\\_sanasto2.pdf?file=pdf/Kiinteistoliiketoiminnan\\_sa- nasto2.pdf](https://sanastokeskus.fi/tiedos- tot/pdf/Kiinteistoliiketoiminnan_sanasto2.pdf?file=pdf/Kiinteistoliiketoiminnan_sa- nasto2.pdf)
- Rao, H. 1994. The Social Construction of Reputation: Certification Contests, Legitimation, and the Survival of Organizations in the American Automobile Industry: 1895-1912. Stra- tegic management journal. 15 (S1), s.29–44.
- Ries, E. 2011. The lean startup. New York. Crown Business.
- Roth, L., Viita, J., Kananen, J. ja Tyvimaa, T. 2012. Asumisen palvelut tulevaisuuden isän- nöinnissä.
- Salo, Kirsi. 2019. Isännöinti 4/2019 – Isännöintiliiton jäseninfo. Helsinki. Isännöintiliitto
- Salvato, C., Lassini, U. and Wiklund, J. 2007. Dynamics of external growth in SMEs: A process model of acquisition capabilities emergence. Schmalenbach Business Review, 59, s.282-305.
- Sanderson, D.C. and Read, D.C. 2020. Recognizing and realizing the value of customer- focused property management. Property Management.

- Sarasvathy, S. D. 2001. Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. *The Academy of Management review*. 26 (2), s.243–263.
- Schumpeter, J. 1949. *The Theory of Economic Development. An Inquiry Into Profits, Capital Credit, Interests and the Business Cycle*, Cambridge MA, Harvard University Press.
- Shane, S.A. 2003. *A general theory of entrepreneurship: The individual-opportunity nexus*. Edward Elgar Publishing.
- Shane, S. & Cable, D. 2002. Network Ties, Reputation, and the Financing of New Ventures. *Management science*. 48 (3), s.364–381.
- Shane, S. & Venkataraman, S. 2000. The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *The Academy of Management review*. 25 (1), s.217–226.
- Silva, D. S. et al. 2020. Lean Startup, Agile Methodologies and Customer Development for business model innovation: A systematic review and research agenda. *International journal of entrepreneurial behaviour & research*. 26 (4), s.595–628.
- Sipilä, J. 1996. *Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen*. Helsinki. WSOY.
- Sosiaali ja terveystieteiden tutkimuskeskus (STM). Asumispalvelut ja asunnon muutostyöt. [verkkodokumentti]. [Viitattu 16.12.2022]. Saatavilla: <https://stm.fi/asumispalvelut-asunnon-muutostyot>
- Stabell, C.B. and Fjeldstad, Ø.D. 1998. Configuring value for competitive advantage: on chains, shops, and networks. *Strategic management journal*, 19(5), s.413-437.
- Steinbock, H.W. 1971. *Dynamic business planning under conditions of uncertainty*. Väitöskirja. Faculty of the Graduate School of Business Administration, University of Southern California.
- Talouselämä. 10.12.2010. Isännöinti on törkeän hyvä bisnes. [verkkodokumentti]. [Viitattu 16.12.2022]. Saatavilla: <https://www.talouselama.fi/uutiset/isannointi-on-torkean-hyva-bisnes/d2c2d278-7d5a-36a8-bec0-184e36a638c3>
- Talouselämä, 5.10.2019. Asumisen yksi kuluerä kasvaa vuosi vuodelta: Isännöintikulut ovat paisuneet vuosikymmenessä – samalla isännöintitoimistot tahkoavat tasaista tulosta. [verkkodokumentti]. [Viitattu 16.12.2022]. Saatavilla: <https://www.talouselama.fi/uutiset/asumisen-yksi-kuluera-kasvaa-vuosi-vuodelta-isannointikulut-ovat-paisuneet-vuosikymmenessa-samalla-isannointitoimistot-tahkoavat-tasaista-tulosta/92a21ed0-ad7b-4c79-8362-61b10ce29921>
- TEM. 2012. Aho, S., Hynninen, S-M, Karhunen, H. Vanttaja, M. Opiskeluaikainen työssäkäynti ja sen vaikutukset. [verkkodokumentti]. [Viitattu 24.2.2023]. Saatavilla: <https://tem.fi/documents/1410877/3342347/Opiskeluaikainen+ty%C3%B6ss%C3%A4k%C3%A4ynti+ja+sen+vaikutukset+14062012.pdf>
- Thompson, B. 2015. Innovation in property management. *Journal of property investment & finance*. [Verkkodokumentti] 33 (5), s.436–445.
- Thorelli, H. B. 1986. Networks: Between markets and hierarchies. *Strategic management journal*. 7 (1), s.37–51.



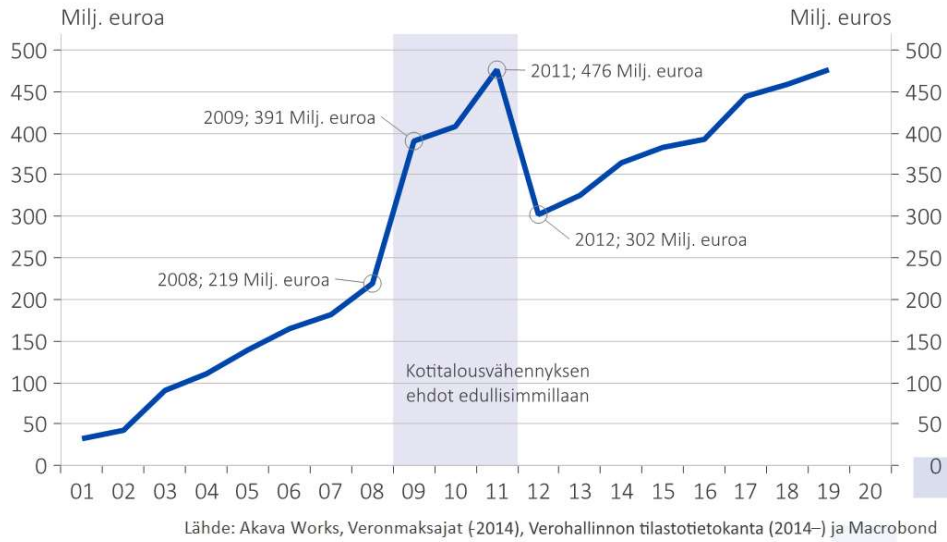
- Tilastokeskus 2008. Toimialaluokitus 2008. [verkkodokumentti]. [Viitattu 16.12.2022]. Saatavilla: [https://www.tilastokeskus.fi/fi/luokitukset/toimiala/toimiala\\_1\\_20080101/?code=88991](https://www.tilastokeskus.fi/fi/luokitukset/toimiala/toimiala_1_20080101/?code=88991)
- Tilastokeskus 2021a. Tunnuslukuja väestöstä alueittain, 1990-2021. [verkko-dokumentti]. [Viitattu 3.3.2023]. Saatavilla: [https://pxdata.stat.fi/PxWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin\\_vaerak/statfin\\_vaerak\\_pxt\\_11ra.px/table/tableViewLayout1/](https://pxdata.stat.fi/PxWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin_vaerak/statfin_vaerak_pxt_11ra.px/table/tableViewLayout1/)
- Tilastokeskus 2021b. Asuntokunnat koon ja talotyyppin mukaan, 1985-2021. [verkko-dokumentti] [Viitattu 3.3.2023]. Saatavilla: [https://pxdata.stat.fi/PxWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin\\_asas/statfin\\_asas\\_pxt\\_116a.px/table/tableViewLayout1/](https://pxdata.stat.fi/PxWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin_asas/statfin_asas_pxt_116a.px/table/tableViewLayout1/)
- Tilastokeskus 2022. Palvelualojen liikevaihtokuvaaja vuositason (2015=100), 1995-2022. [verkko-dokumentti] [Viitattu 3.3.2023]. Saatavilla: [https://pxdata.stat.fi/PxWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin\\_plv/statfin\\_plv\\_pxt\\_112b.px/table/tableViewLayout1/](https://pxdata.stat.fi/PxWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin_plv/statfin_plv_pxt_112b.px/table/tableViewLayout1/)
- Tilastokeskus 2023a. Raijas, M. Kevytyrittäjyys yleistyy vauhdilla – paljon nuoria miehiä, viidennes ulkomaalaisia. [verkko-dokumentti]. [Viitattu 4.5.2023]. Saatavilla: <https://www.stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2023/kevytyrittajyys-yleistyy-vauhdilla-paljon-nuoria-miehia-viidennes-ulkomaalaisia/>
- Tilastokeskus 2023c. Kuluttajahintaindeksit pääryhmittäin. [verkko-dokumentti]. [Viitattu 1.3.2023]. Saatavilla: [https://pxdata.stat.fi/PxWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin\\_khi/statfin\\_khi\\_pxt\\_11xr.px/table/tableViewLayout1/](https://pxdata.stat.fi/PxWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin_khi/statfin_khi_pxt_11xr.px/table/tableViewLayout1/)
- Tilastokeskus 2023d. Kansantalous. [verkko-dokumentti]. [Viitattu 16.6.2023]. Saatavilla: [https://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk\\_kansantalous.html](https://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_kansantalous.html)
- Tushman, M. L. & Anderson, P. 1986. Technological Discontinuities and Organizational Environments. *Administrative science quarterly*. 31 (3), s.439–465.
- Tyvimaa, T. & Kananen, J. 2011. Asuintalojen yhteiskäyttötilat ja kotitalouspalveluiden käyttö.
- Uzzi, B. 1997. Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness. *Administrative science quarterly*. 42 (1), s.35–67.
- Valtioneuvosto. 2023. Vahva ja välittävä Suomi. [verkko-dokumentti]. [Viitattu 18.6.2023]. Saatavilla: <https://valtioneuvosto.fi/documents/10184/158702198/Neuvottelutulos+hallitusohjelmasta+16.6.2023.pdf/2feb7a7-d5a1-6f17-df2d-95561de7a6de/Neuvottelutulos+hallitusohjelmasta+16.6.2023.pdf?t=1686921520410>
- Varjonen, J., Aalto, K. ja Leskinen, J. 2005. Kotityön markkinat. Sitra.
- Varjonen, J., Aalto, K. ja Leskinen, J. 2007. Täsmällistä, ammattitaitoista ja edullista-Kuluttajapalautetta kotitalousmarkkinoille. Kuluttajatutkimuskeskus.
- Vazirani, A. et al. 2023. Information signals and bias in investment decisions: A meta-analytic comparison of prediction and actual performance of new ventures. *Journal of business research*. 155, s.113424
- Venkataraman, S. 1997. The Distinctive Domain of Entrepreneurship Research. in *Seminal Ideas for the next Twenty-Five Years of Advances*. Emerald Publishing Limited. s.5–20.

- Verohallinto. 2017. Onko asunto-osakeyhtiö arvonlisäverovelvollinen?. [verkkodokumentti]. [Viitattu 21.5.2022]. Saatavilla: <https://www.vero.fi/yritykset-ja-yhteisot/verot-ja-maksut/taloyhtioiden-verotus/onko-asunto-osakeyhtio-arvonlis%C3%A4verovelvollinen>
- Verohallinto. 2021. Kotitalousvähennys. [verkkodokumentti]. [Viitattu 18.6.2023]. Saatavilla: <https://www.vero.fi/globalassets/tietoa-verohallinnosta/esitys--ja-opetusmateriaalit/ohje-kotitalousv%C3%A4hennys-2021.pdf>
- Verohallinto. 2022. Kotitalousvähennys. [verkkodokumentti]. [Viitattu 16.12.2022]. Saatavilla: <https://www.vero.fi/henkilöasiakkaat/verokortti-ja-veroilmoitus/tulot-ja-vahennykset/kotitalousvahennys/>
- Veronmaksajain Keskusliitto. 8.12.2022. Työnantajamaksut 2023. [verkkodokumentti]. [Viitattu 3.6.2023]. Saatavilla: <https://www.veronmaksajat.fi/neuvot/yritysverotus/henkilosto/tyonantajavelvoitteet-ja-ilmoittaminen/2022/tyonantajamaksut-2023/#18168e90>
- Vogel, P. 2017. From Venture Idea to Venture Opportunity. *Entrepreneurship theory and practice*. 41 (6), s.943–971.
- Weiner, B.J. and Alexander, J.A. 1998. The challenges of governing public–private community health partnerships. *Health Care Management Review*, s.39-55.
- Wiinikka T, Junnonen JM, Puhto J. 2013. Asumista tukevien palvelujen kehittäminen. Aalto Yliopisto
- Williamson, O.E. 1975, *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*, Free Press, New York
- Yeganegi S, Dass P, Laplume AO. Reviewing the employee spinout literature: A cross-disciplinary a roach. *Journal of Economic Surveys*. 2022.
- Yle 2021a. MOT. Isännöitsijä käy kukkarollasi: käsikirjoitus. [verkko-dokumentti]. [Viitattu 9.2.2023]. Saatavilla: <https://yle.fi/aihe/artikkeli/2021/10/27/isannoitsija-kay-kukkarollasi-kasikirjoitus>
- Yle 2021b. 3.6.2021. Mäntylä Juha-Matti & Lindholm, Petteri. Yle selvitti: Isännöitsijöillä on kaksoisrooli palvelumyyjänä ja ostajan edunvalvojana, ja nyt se kaihertaa taloyhtiöissä eri puolilla Suomea. [verkko-dokumentti]. [Viitattu 21.5.2023]. Saatavilla: <https://yle.fi/a/3-12156656>
- Yle. 28.5.2023. Tuomas Hyytinen. Tässä ovat Suomen kolme pahinta kannustinloukkua – jopa joka viidennen työttömän ei kannata mennä töihin. [verkko-dokumentti]. [Viitattu 8.6.2023]. Saatavilla: <https://yle.fi/a/74-20033731>
- Ympäristöministeriö. 2011. Isännöinnin tulevaisuus – selvityshenkilöraportti. Hedvall, K., Johansson, M., Kaskinen, T., Ympäristöministeriön raportteja 14/ 2011. [verkko-dokumentti]. [Viitattu 10.5.2023]. Saatavilla: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10138/41514>
- Yrittäjät 2021. Yrittäjäystillastot. [verkko-dokumentti]. [Viitattu 4.5.2023]. Saatavilla: [https://www.yrittajat.fi/wp-content/uploads/2021/07/yrittajaystillasto\\_2021\\_su.pdf](https://www.yrittajat.fi/wp-content/uploads/2021/07/yrittajaystillasto_2021_su.pdf)
- Yrittäjät 2023. Yrittäjyys Suomessa. [verkko-dokumentti]. [Viitattu 4.5.2023]. Saatavilla: <https://www.yrittajat.fi/yrittajarjesto/tietoa-yrittajista/yrittajyys-suomessa/>

Zhang, T. & Acs, Z. 2018. Age and entrepreneurship: nuances from entrepreneur types and generation effects. *Small business economics*. 51 (4), s.773–809.

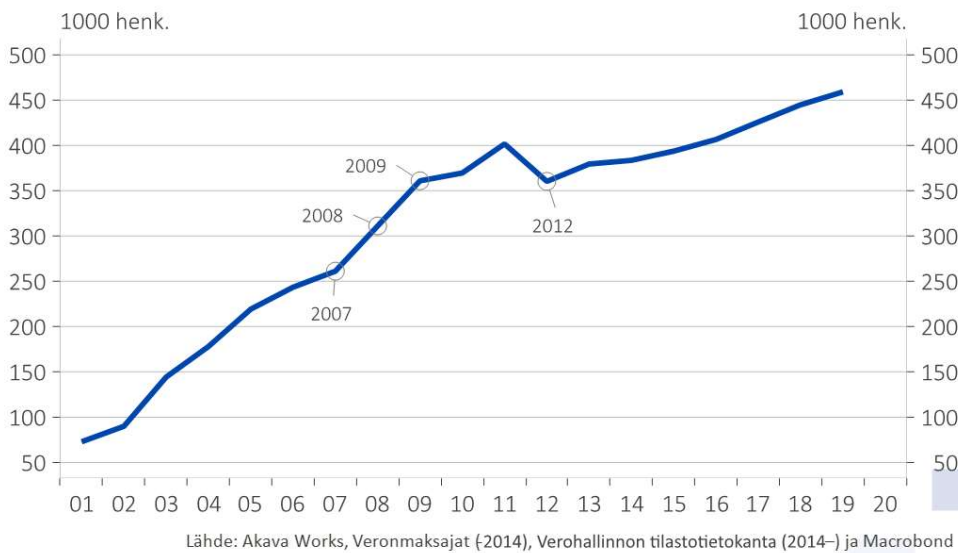
## Liite 1 - Kotitalousvähennyksen vaikutus palveluiden ostamiseen (Akava Works 2021)

### Kotitalousvähennys, yhteensä



Akava  
Works

### Kotitalousvähennyksen käyttäjien lukumäärä



Akava  
Works

## Liite 2 - Tutkimuksen haastattelut

Haastateltava	1. Päiväys	2. Päiväys	3. Päiväys	Asuinpaikka	Asiakas	Taloyhtiön hallitus	Isännöintiala	Asunto-sijoittaja	Palvelun-tarjoaja	Asiakassegmentti	Muuta
1	11.11.2022			Lahti			•				
2	8.12.2022			Helsinki	•					Lapsiperhe	
3	13.1.2023	4.4.2023	31.5.2023	Lahti	•	•				Yksin asuva	
4	31.1.2023			Lahti			•				
5	1.2.2023			Kouvola					•		
6	12.2.2023			Lahti	•	•		•		Yksin asuva	
7	2.3.2023								•		Asukaspalveluiden välitys
8	8.3.2023			Lahti					•		
9	17.3.2023			Amsterdam	•			•		Lapsiperhe	
10	27.3.2023						•				
11	3.4.2023	2.6.2023	13.6.2023	Lahti	•					Lapsiperhe	
12	11.4.2023	7.6.2023		Lahti	•			•		Urasuuntautunut/yrittäjä	
13	15.4.2023			Helsinki			•				Aiemman tutkimuksen tekijä
14	17.5.2023			Lahti					•		Kiinteistöhuoltoyhtiön yrittäjä
15	18.5.2023			Lahti							IT-asiantuntija
16	23.5.2023			Hamina	•					Lapsiperhe	
17	25.5.2023			Lahti					•		
18	27.5.2023	28.5.2023		Kouvola	•	•			•	Urasuuntautunut/yrittäjä	
19	27.5.2023	28.5.2023		Kouvola	•					Urasuuntautunut/yrittäjä	
20	28.5.2023			Kolari	•					Urasuuntautunut/yrittäjä	
21	8.6.2023										Asukaspalveluiden välitys
22	13.6.2023			Lahti	•				•	Urasuuntautunut/yrittäjä	
23	15.6.2023			Lahti	•	•		•		Eläkeläinen	