

Rakennustekniikan laitos

Asumisen ja hyvinvoinnin uudet palvelumallit

Arto Huuskonen, Jaakko Siltaloppi, Jukka
Puhto

Asumisen ja hyvinvoinnin uudet palvelumallit

Arto Huuskonen, Jaakko Siltaloppi, Jukka Puhto

Aalto-yliopiston julkaisusarja
TIEDE + TEKNOLOGIA 3/2013

© Arto Huuskonen, Jaakko Siltaloppi, Jukka Puhto

ISBN 978-952-60-5039-3 (pdf)

ISSN-L 1799-487X

ISSN 1799-487X (printed)

ISSN 1799-4888 (pdf)

<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-5039-3>

Unigrafia Oy
Helsinki 2013

ESIPUHE

Tämä on Asumisen ja hyvinvoinnin uudet palvelumallit – tutkimuksen (ALMA) Aalto-yliopiston tutkimusosuuden loppuraportti. Raportissa on tarkasteltu asumisen liiketoimintakenttää ja jäsenetty asumiseen liittyvää palveluliiketoimintaa sekä kartoitettu yritysten toimintamalleja palveluverkostojen johtamiseen ja kehittämiseen.

Raportin kirjoittamisesta ovat vastanneet tohtorikoulutettavat Arto Huuskonen ja Jaakko Siltaloppi, joiden väitöskirjatöille Alma –hanke on luonut keskeisen perustan. Tutkimuksen ohjauksesta on vastannut tutkimuspäällikkö Jukka Puhto.

Tutkimushanke on toteutettu yhteistyössä Tampereen teknillisen yliopiston Asumisen liiketoiminta –tutkimusryhmän (ASLI) kanssa. Hankkeen viestintäpalvelujen tuottamisesta on vastannut Oy Culminatum Ab.

Alma-hankkeen johtoryhmään kuuluivat edustajat seuraavista organisaatioista:

1. Tekes
2. Helsingin kaupunki
3. Tampereen kaupunki
4. ISS Palvelut Oy
5. Järvenpään Mestariasunnot Oy
6. Realia Oy
7. Suomen Aluerakennuttaja Oy
8. Suomen Asumisoikeus Oy
9. Sato Oyj
10. Tampereen teknillinen yliopisto
11. Aalto-yliopisto

Kiitämme hankkeen johtoryhmää tuesta tutkimushankkeen toteuttamiselle. Kiitämme myös tutkimukseen osallistuneita haastateltavia panoksestaan tämän tutkimuksen onnistumiselle.

Espoossa 28.10.2012

Jukka Puhto

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	4
 OSA I. ASUMINEN JA SEN KEHITTÄMINEN		
2	ASUMISEN PALVELULIIKETOIMINTA - Kentän määrittely ja asukkaille tarjottavien palvelujen kehittämisen haasteet	7
2.1	TAUSTAA	7
2.2	PALVELUT ASUMISEN YMPÄRILLÄ	9
2.2.1	<i>Kiinteistöliiketoiminnasta asumisen liiketoimintaan</i>	9
2.2.2	<i>Viitekehys asumisen FM-kentän tarkastelemiseen</i>	10
2.3	TUTKIMUSAINEISTO JA MENETELMÄT	13
2.4	TUTKIMUSTULOKSET	14
2.4.1	<i>Asumiseen liittyvät palvelusisällöt ja toimijat</i>	14
2.4.2	<i>Haasteet ja ratkaisumallit asukaspalvelujen kehittämisessä</i>	16
2.5	NÄKÖKULMAT ASUKASPALVELUJEN KEHITTÄMISEEN	21
2.6	LÄHTEET	22
3	ASUKASPALVELUJEN KEHITTÄMINEN - Palveluntuottajan roolit palvelutuotannossa ja mahdollisuudet palvelujen kehittämiseen	25
3.1	TAUSTA, TAVOITTEET JA TOTEUTUS	25
3.2	TUTKIMUKSEN AINEISTO JA TUTKIMUSMENETELMÄT	27
3.3	ASUKASPALVELUT ARVONLUONNIN NÄKÖKULMASTA	28
3.3.1	<i>Palvelukeskeinen logiikka</i>	28
3.3.2	<i>Erilaiset asumisen palvelukonseptit ja yritysten rooli arvonluonnissa</i>	29
3.4	PALVELUJEN KEHITTÄMINEN	34
3.4.1	<i>Palvelujen kehittäminen aikaisemmassa tutkimuksessa</i>	34
3.4.2	<i>Prosessit asukaspalvelujen kehittämisessä</i>	36
3.4.3	<i>Kehitystoiminnan dynamiikka asukaspalvelujen kehittämisessä</i>	39
3.4.4	<i>Kehittämiseen liittyviin valintoihin vaikuttavia tekijöitä</i>	44
3.5	YHTEENVETO JA SUOSITUKSET ASUKASPALVELUJEN KEHITTÄMISEEN	46
3.5.1	<i>Asukaspalvelujen kehittäminen strategian, organisaation ja prosessien näkökulmasta</i>	46
3.6	LOPUKSI	52
3.7	LÄHTEET	53
 OSA II VERKOSTOJOHTAMINEN PALVELULIIKETOIMINNASSA		
4	JOHDANTO	58
4.1	TUTKIMUKSEN TAUSTA JA TAVOITE	58
4.2	TUTKIMUSKYSYMYKSET	61
4.3	TUTKIMUSMENETELMÄT	64

5	TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN TAUSTA	68
5.1	VERKOSTOJOHTAMINEN TUTKIMUSKOHTAENA	68
5.2	VERKOSTOINTEGRAATIO JA INTEGRAATIOMEKANISMIT.....	69
5.3	ARVOJÄRJESTELMÄT	71
6	VERKOSTON INTEGRAATIOMEKANISMIT JA NIITÄ SELITTÄVÄT TEKIJÄT ASUMISEN KIINTEISTÖPALVELUVERKOSTOSSA.....	74
6.1	OSATUTKIMUKSEN TAUSTA JA TAVOITE	74
6.2	VERKOSTON INTEGRAATIOMEKANISMIT JA NIITÄ SELITTÄVÄT TEKIJÄT	75
6.2.1	<i>Integraatiomekanismien päämuuttujat ja niiden vaihtelu.....</i>	<i>75</i>
6.2.2	<i>Integraatiomekanismeja selittävät verkoston sisäiset ja ulkoiset tekijät... 77</i>	<i>77</i>
6.3	VERKOSTON RAKENNE JA SITÄ SELITTÄVÄT TEKIJÄT	80
6.3.1	<i>Verkostorakenteen päämuuttujat ja niiden vaihtelu.....</i>	<i>80</i>
6.3.2	<i>Verkoston rakennetta selittävät tekijät.....</i>	<i>82</i>
6.4	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	84
7	VERKOSTON INTEGRAATIOMEKANISMIT VAKIINTUNEISSA JA NOUSEVISSA ARVOJÄRJESTELMISSÄ.....	88
7.1	OSATUTKIMUKSEN TAUSTA JA TAVOITE	88
7.2	VERKOSTON JOHTAMISMEKANISMIT VAKIINTUNEISSA JA NOUSEVISSA ARVOJÄRJESTELMISSÄ... 88	88
7.3	VERKOSTON INTEGRAATIOMEKANISMIEN EROJA SELITTÄVÄT TEKIJÄT	91
7.3.1	<i>Aiemmat kokemukset.....</i>	<i>91</i>
7.3.2	<i>Kognitiivinen etäisyys</i>	<i>93</i>
7.3.3	<i>Tiedon keskinäinen riippuvuus.....</i>	<i>94</i>
7.4	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	96
8	VERKOSTOINTEGROINNIN STRATEGIAT ERLAISISSA ARVOJÄRJESTELMISSÄ	98
8.1	OSATUTKIMUKSEN TAUSTA JA TAVOITE	98
8.2	STRATEGISET ORIENTAATIOT JA NIIHIN LIITTYVÄT ORGANISOINNIN HAASTEET.....	99
8.3	VERKOSTOINTEGROINNIN NELJÄ STRATEGIAA JA KÄYTÄNNÖN RATKAISUA ASUMISEN PALVELULIIKETOIMINNASSA	100
8.4	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	104
9	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	106
9.1	TUTKIMUKSEN TARKENNETTU VIITEKEHYS	106
9.2	OSATUTKIMUSTEN PÄÄTULOKSET JA KÄYTÄNNÖN SUOSITUKSET	107
9.3	TUTKIMUKSEN RAJOITUKSET JA JATKOTUTKIMUSKYSYMYKSET.....	111
9.4	LOPUKSI	112
9.5	LÄHTEET.....	113

1 JOHDANTO

Asumiseen liittyy nykyään suuria muutospaineita, ja asuminen onkin murrosvaiheessa. Muutospaineet kumpuavat kahtaalta; asukkaista ja asukkaiden preferensseistä johtuvista tekijöistä, jotka muuttavat asumiseen kohdistuvia kysyntätekijöitä sekä teknologisista tekijöistä, jotka mahdollistavat uudentyyppisiä lähestymistapoja asumiseen liittyvien palveluiden tarjontaan.

Keskeinen asukkaista johtuva muutostarve aiheutuu väestön demografisen rakenteen muuttumisesta. Myös asuntokuntien määrä on kasvanut samalla kun asuntokuntien koko on pienentynyt. Samaan aikaan työnteon tavat ovat muuttuneet, ja yhä suurempi osa työstä tehdään etätöinä pois perinteisestä toimistoympäristöstä. Osin tämä heijastuu myös kotitalouksien ajankäyttöön, ja on aiheuttanut työajan pituuden ja mallien kirjavoitumisen. Muutosten seurauksena asumiseen kohdistuu uudentyyppisiä tarpeita; esimerkiksi kodinhoidon palveluja tarvitaan entistä enemmän sekä helpottamaan ikääntyneiden kotona asumista että lisäämään perheiden ja työssä käyvien vapaa-aikaa.

Teknologia ja erityisesti tietoteknologia on hyvin voimakkaassa kehitysvaiheessa, ja asumiseen kytkeytyy yhä enemmän erityyppisiä digitalisoituja ratkaisuja. Tämä lisää yritysten mahdollisuuksia uudenlaisten palvelujen tarjoamisessa, ja luo parempia edellytyksiä palvelutuotannon tehokkuuden kehittämiseksi.

Osa edellä kuvatuista muutoksista vaikuttaa asumisen fyysisiin puitteisiin, mutta muutokset ovat lisänneet asumiseen liittyvien palvelujen merkitystä ja siten niiden tuottamiseen liittyviä liiketoiminnallisia mahdollisuuksia. Palvelujen merkityksen korostuminen on näkynyt sekä kiinteistö- ja rakennusalan yritysten mielenkiintona uusien palvelukonseptien kehittämiseen että alan ulkopuolisten yritysten kiinnostuksena tarjota asumiseen liittyviä palveluja, kuten kauppakassipalveluja ja kotisiivousta. Uusia asumiseen liitettäviä palveluja on kehitetty ennen kaikkea senioriasumisen kontekstissa, mutta palveluja ollaan liittämässä yhä enemmän myös muiden asiakassegmenttien asumiskonsepteihin.

Muuttuvien asumistarpeiden lisäksi palvelujen kysynnän lisääntymiseen ovat vaikuttaneet myös yhteiskunnan palvelujen käytön lisääntymistä tukevat toimenpiteet kuten kotitalousvähennyksen ja palveluseleiden käyt-

töönotto. Kotitalousvähennysten käyttäjämäärä on noussut 72.000 lähes 370.000 henkeen vuodesta 2001 vuoteen 2010.

Asumiseen liittyvien palvelujen yleistymiseen liittyy kuitenkin vielä monia haasteita. Yrityksillä on kiinnostusta palvelujen kehittämiseen, mutta käytännön toimenpiteet asumispalveluiden ja -konseptien kehittämisessä ovat olleet vielä suhteellisen vähäisiä. Palvelukonseptien kehittämisen tekee haasteelliseksi osittain se, että usein konseptien kehittäminen vaatii useampien yritysten yhteistyötä, jolloin keskeiseksi osaamisalueeksi nouseekin palveluverkostojen rakentaminen ja verkostoyhteistyö.

Edellä kuvattujen asumispalveluihin liittyvien näkökulmien innoittamana käynnistettiin vuonna 2010 Asumisen ja hyvinvoinnin uudet palvelumallit (ALMA) –tutkimushanke. Tutkimushankkeen tarkoituksena oli tarkastella asumiseen ja hyvinvointiin liittyvän palveluliiketoiminnan edellytyksiä sekä luoda keinoja uusien palvelumallien tuottamiselle. Erityisesti tutkimuksessa keskityttiin asumissektorin toimijoiden verkottuneisiin toimintamalleihin ja yhteistyösuhteiden johtamiseen palvelujen tuottamiseksi ja kehittämiseksi.

Tämä raportti koostuu kahdesta itsenäisestä osakokonaisuudesta. Osa 1 ”Asumispalvelut ja niiden kehittäminen” tuo esiin palveluiden kysyntään ja kehittämiseen liittyviä näkökulmia. Osan kirjoittamisesta on vastannut tohtorikoulutettava Jaakko Siltaloppi. Osa 2 ”Verkostojohtaminen palveluliiketoiminnassa” avaa verkostomaisen toiminnan edellytyksiä ja toimintamekanismeja. Osan kirjoittamisesta on vastannut tohtorikoulutettava Arto Huuskonen.

OSA I

ASUMISPALVELUT JA NIIDEN KEHITTÄMINEN

Jaakko Siltaloppi

2 ASUMISEN PALVELULIIKETOIMINTA - Kentän määrittely ja asukkaille tarjottavien palvelujen kehittämisen haasteet

2.1 Taustaa

Asumiseen liittyvien muutosten kuten väestön ikääntymisen, perhekokojen pienenemisen ja kulutustottumusten muutosten (johdannossa enemmän) vuoksi paineet kehittää uudenlaisia asumiseen liittyviä liiketoimintamalleja lisääntyvät. Vaikka uudenlaisten fyysisten asumisratkaisujen kuten uusien tilaratkaisujen ja taloteknisten järjestelmien merkitys asumisliiketoiminnan ytimessä säilyy tärkeänä, erilaisten asumista tukevien ja asukkaiden elämää helpottavien palvelujen merkitys asumisen ympärille rakentuvassa kokonaisuudessa on tulevaisuudessa entistä tärkeämpi. Asukkaille tarjottava monipuolinen palveluvalikoima on siten tulevaisuudessa yhä merkittävämpi osa asumisliiketoimintaa; perinteisten toimintalogiikoiden rinnalle nousevat asiakaskeskeiset palvelut korostavat liiketoimintamallit, joiden avulla kiinteistönomistajien ja palveluntuottajien liiketoiminta laajenee omistamisen ja ylläpidon toimintojen lisäksi asukkaiden arvonluonnin tukemiseen erilaisten palvelusisältöjen kautta.

Tässä luvussa tarkastellaankin tarkemmin asumisen liiketoiminnan kenttää erityisesti siihen liittyvien palvelutoimintojen näkökulmasta. Tarkastelu luo pohjaa yhteistyösuhteiden ja verkostojohtamisen sekä uusien palvelujen kehittämisen systematiikan tarkemmalle analysoinnille luvuissa 3 ja 4. Lähelläkohdan liiketoiminnan kehittämiseksi luovat erilaiset kaupallisen kiinteistöliiketoiminnan puitteissa tunnistetut liiketoiminnot sijoittamisesta ja omistamisesta kiinteistö- ja käyttäjäpalveluihin. Asumisliiketoiminnan kontekstissa eri liiketoimintojen keskinäistä dynamiikkaa ja reunaehdoja on kuitenkin tarkasteltu huomattavasti vähemmän, minkä vuoksi tämän tutkimusosuuden ensimmäisenä tavoitteena oli kuvata asumisliiketoiminnan kenttää keskittyen erityisesti palvelujen näkökulmaan:

TK1: Millaista palveluliiketoimintaa on syntynyt asumissektorille, ja miten erilaisia palvelutoimintoja voidaan kuvata ja jäsentää?

Liiketoimintakentän kuvaus luo pohjan perusteellisemmalle tarkastelulle asumisliiketoiminnan nykytilanteesta ja siihen liittyvistä haasteista. Erityisesti tarkastelun painopisteeseen nousevat asukkaalle tarjottavien palvelusäiltöjen tuottamisen ja kehittämisen haasteet; kiinteistönomistuksen ja perinteisen kiinteistöpalvelutoiminnan haasteet ovat jo yleisemmin tunnistettuja.

TK2: Millaisia haasteita liittyy asumista tukevien palvelujen kehittämiseen eri toimijoiden näkökulmasta?

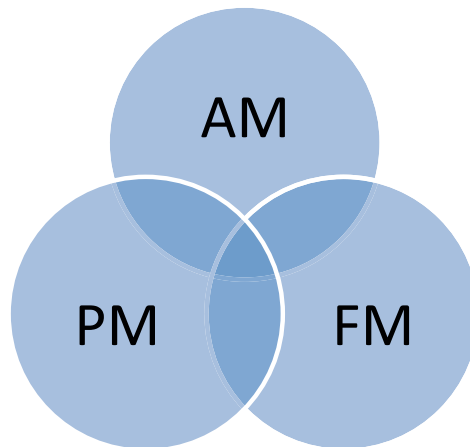
Tunnistetut liiketoimintaympäristön muutosvoimat ja haasteet luovat pohjan yritysten uusille strategisille linjauksille. Entistä vahvemmin asiakkaan ympärille rakentuva asumissektori rakentuu innovatiivisten yritysten ja palvelumallien varaan, ja uudet ratkaisut ovat jo tällä hetkellä laajentamassa ajattelua asumisen liiketoiminnan tulevaisuuden mahdollisuuksista. Näiden innovatiivisten strategioiden sekä liiketoimintamallien logiikan tunnistaminen onkin tärkeää uusien mahdollisuuksien hahmottamisessa.

Tässä luvussa tarkastellaan asumisen ympärille rakentuvien palvelujen reunaehtoja ja mahdollisuuksia edellä kuvattujen kahden tutkimuskysymyksen kautta. Tutkimuksessa keskitytään erityisesti vuokra-asumisen kontekstiin, jossa kiinteistöjen omistaminen on ammattimaisten organisaatioiden harjoittamaa liiketoimintaa. Asunto-osakeyhtiömuotoiseen sekä omakotiasumiseen liittyvä asukkaan kaksoisrooli kiinteistönomistajana ja palveluja vastaanottavana asukkaana asettuukin hieman huonosti tarkastelun viitekehukseen, joskin näiden roolien selkeä erottaminen ja isännöinnin toimintojen kytkeminen mahdollistaa tarkastelun soveltamisen myös erityisesti asunto-osakeyhtiömuotoiseen asumiseen. Asukasta tarkastellaan kuitenkin tässä yhteydessä ennen muuta erilaisia asumista tukevia palveluja vastaanottavana asiakkaana. Siten tutkimusta taustoitetaan vahvasti palvelujen tutkimuksen kautta, jossa yrityksen ja asiakkaan välinen suhde sekä asiakkaalle palveluista syntyvä arvo on fyysisten resurssien hallintaa tärkeämpi tarkastelun kohde.

2.2 Palvelut asumisen ympärillä

2.2.1 Kiinteistöliiketoiminnasta asumisen liiketoimintaan

Kiinteistöliiketoiminnan kenttää on usein lähestytty kolmen päätoiminnon kautta. Kiinteistösijoitusten johtaminen (asset management, AM) pitää sisällään toiminnot, jotka liittyvät kiinteistönomistajien kiinteistökannan hallintaan ja kehittämiseen; ne tarkastelevat liiketoimintaa ylätasolta pyrkimyksenä luoda taloudellista arvoa kannattavien kiinteistösijoitusten avulla. Kiinteistökohteiden johtaminen (property management, PM) liittyy yksittäisten kiinteistökohteiden hallinnoimiseen ja ylläpitoon; fokuksena on yksittäisten kohteiden hallinnollisten ja operatiivisten asioiden organisointi siten, että kohteet toteuttavat valittua kiinteistöstrategiaa parhaalla mahdollisella tavalla niiden teknisen kunnon ja ylläpidon tason osalta. Kiinteistöjen johtaminen käyttäjän näkökulmasta (facility management, FM) sisältää toimintoja, jotka pyrkivät mahdollistamaan ja tukemaan kiinteistön käyttäjien toimintaa parhaalla mahdollisella tavalla muun muassa erilaisten käyttäjille suunnattujen palvelujen hankinnan ja johtamisen kautta.¹ (ks. kuva 1)



Kuva 1. Kiinteistöliiketoiminnan johtamisen kolme osa-aluetta

Asumiseen liittyvien palvelujen tutkimuksen kannalta erityisesti FM:n näkökulma on mielenkiintoinen, sillä se korostaa kiinteistöjen käyttäjille kiinteistöjohtamisesta ja –palveluista koituvia hyötyjä. Toimitilaympäristöihin painottuneissa aikaisemmissa tutkimuksissa on tarkasteltu muun muassa

¹ Ks. Raklin kiinteistöliiketoiminnan sanasto, 2001

² Tieteelliset osatutkimukset, joihin luvun tulokset perustuvat, ovat kirjoitushetkellä vielä julkaisemattomia. Kutakin tutkimusta on esitelty oman tieteenalansa kansainvälisessä tutkimuskonferenssissa ja tullaan julkaisemaan kansainvälisissä

kiinteistöjen hankintaa ja ylläpitoa sekä erilaisia käyttäjäpalveluja, joiden avulla organisaation toimintaa kiinteistöissä voidaan tukea (esim. Atkin & Brooks, 2000; Barret & Baldry, 2003). Asumisen kontekstissa tätä tarkastelunäkökulmaa laajennetaan asukkaiden päivittäisen elämisen tukemiseen. Aikaisempi tutkimus on myös tarkastellut palveluntuottajien ja tilaajien välistä palvelusuhdetta ja palveluprosessien systematiikkaa (mm. Lehtonen, 2006; Salonen, 2004), työympäristöjä ja niiden vaikutusta organisaatioiden toimintaan (mm. Rasila et al., 2009) sekä toimitilajohtamisen ja käyttäjäpalvelujen kykyä tukea asiakasorganisaatioiden ydinliiketoimintaa (mm. Jensen, 2011; Kadefors & Böchner, 2004; Lindholm & Leväinen, 2006).

Tämä käyttäjä- ja palvelukeskeinen tutkimusnäkökulma ei ole kuitenkaan vielä ulottunut asumissektorille. Siinä missä omistajien palvelujen ulkoistaminen ja käyttäjien palveluvaatimusten kasvu ovat kiihdyttäneet palvelujen kehittämistä kaupallisella kiinteistösektorilla, asumisessa palvelutarjonta on keskittynyt toistaiseksi lähinnä perinteisiin kiinteistöpalveluihin ja isännöintiin. Nämä palvelut liittyvät kuitenkin olennaisesti taloyhtiöiden ylläpitoon ja hallintointiin asukkaille tarjottavien palveluiden sijaan. Luonnollisesti ne vaikuttavat epäsuorasti esimerkiksi asumisen viihtyisyyteen ja sujuvuuteen. Kuitenkaan näitä vaikutuksia ei ole aiemmin tarkasteltu, mikä kuvastaa asukkaille syntyvien arvon näkökulman puuttumista asumiseen liittyvistä, usein teknistä PM-keskeistä näkökulmaa korostavista tarkasteluista. Vasta asukkaille tarjottavien palvelujen kysyntään liittyneet viimeaikaiset muutokset ovat nostaneet myös FM-näkökulman olennaiseksi asumisen palveluliiketoiminnan tarkastelussa, nostaan asukkaat uudella tavalla asumiseen liittyvän palveluliiketoiminnan keskiöön.

2.2.2 Viitekehys asumisen FM-kentän tarkastelemiseen

Palvelujen kehittämisen ja tuottamisen näkökulmasta siirtyminen asukasta korostavaan FM-näkökulmaan myös asumisessa muuttaa palvelujen tarkastelun fokusta yritystenvälisistä suhteista loppukäyttäjän toimintaan. Uusi näkökulma ei vähennä kiinteistönomistajien ja palveluntuottajien välisiin suhteisiin liittyvää kehittämisen tarvetta, vaan pikemminkin mahdollistaa liiketoiminnan tarkastelun uudenlaisesta, loppukäyttäjän toimintaa ja arvonluontia korostavasta näkökulmasta. Palvelujen markkinoinnin ja johtamisen tutkimuksessa tämä tematiikka on ollut vahvasti esillä muun muassa palvelujen laatuun ja asiakkaiden kokemuksiin liittyvässä tutkimuksessa, jota ovat 70- ja 80-luvuilta lähtien edistäneet muun muassa Edwards-son (1998) Grönroos (1986, 1998), Gummesson (1991), sekä Parasuraman, Zeithaml ja Berry (1988). Nämä tutkimukset ottavat lähtökohdakseen yksit-

täisen ihmisen toiminnan arvonluonnin keskiössä, ja korostavat markkinoinnissa yrityksen ja asiakkaan (loppukäyttäjän) välistä suhdetta. Tästä näkökulmasta katsottuna yritykset eivät voi yksinään luoda arvoa, jonka asiakkaat sitten kuluttavat tuotteiden tai palvelujen muodossa, vaan asiakkaan toiminta on arvon syntymisen keskiössä (Grönroos, 2006). Yritysten roolina on tukea ja mahdollistaa asiakkaan toimintaa toimimalla yhdessä asiakkaan kanssa (Vargo & Lusch, 2004).

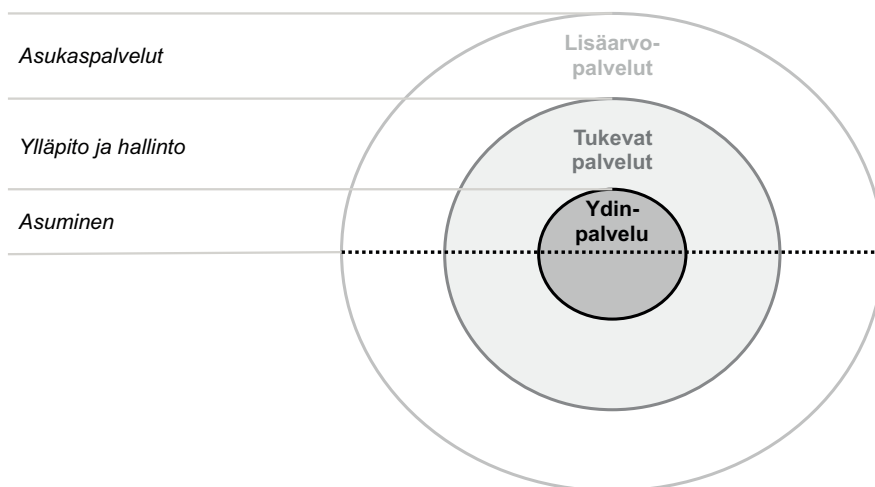
Asiakskeskeisen ajattelun korostuessa näkökulma liiketoimintaan muuttuu (ks. myös luku 4.3.1). Esimerkiksi voidaan nostaa vaikka usein käytetty porakone: perinteisestä tuotekeskeisestä näkökulmasta porakone ja 6mm terä ovat tuotteita, jotka yritys valmistaa ja myy asiakkaalle. Arvo syntyy kaupanteon hetkellä, ja asiakas kuluttajana käyttää poraa erilaisissa tehtävissään. Uudesta palvelukeskeisestä näkökulmasta arvo kuitenkin syntyy vasta silloin, kun asiakas käyttää poraa saadakseen reiän seinään, jotta voi ripustaa siihen isoäidin maalaman taulun. Arvo asiakkaalle ei synny porakoneen hankinnasta eikä edes sen käyttämisestä vaan siitä, että hän saa ihailta tauluaan olohuoneen seinällä. Asiakkaalle arvo onkin jotain mikä syntyy käytössä (Vargo & Lusch, 2008); yritysten kannalta tuotteilla ja palveluilla voidaan vain tukea tätä arvonluontia (Grönroos, 2008).

Tästä näkökulmasta yritysten tekemät valinnat asiakkaiden palvelemisessa saavat uuden ulottuvuuden; keskitytäänkö myymään porakoneita teriineen, vai tarjotaanko asiakkaille kiinnitysjärjestelmiä asennettuina kotien seiniin? Esimerkkinä liiketoiminnan muutoksesta toimii moottorivalmistaja Rolls Royce, joka muutti lentokoneiden moottorien valmistukseen ja myymiseen perustuneen liiketoimintansa käyttöaikaan perustuvaksi (”power-by-the-hour”, ks. Ng et al., 2012). Muutoksen ytimessä oli arvolupauksen muuttaminen asiakaslähtöisemmäksi ja asiakkaan ydintoimintaa tukevaksi, mutta se edellytti myös toimivan palveluverkoston suunnittelua ja rakentamista annetun arvolupauksen lunastamiseksi. Arvolupaus onkin keskeinen tekijä yrityksen ja asiakkaan välisessä vuorovaikutuksessa (Vargo & Lusch, 2004; Osterwalder, 2004), ja se joko toteutuu tai jää toteutumatta asiakkaan kokemuksissa.

Yksi tapa hahmottaa yrityksen tarjoamaa arvolupausta on tarkastella sitä palvelukonseptin käsitteen kautta (ks. Aaltonen et al., 2011). Yrityksen näkökulmasta on keskeistä määritellä se asiakkaan tarve tai ne tarpeet, joihin tietyllä tarjoamalla (tuotteilla tai palveluilla) pyritään vastaamaan. Tarjoama perustuu tiettyyn *ydinpalveluun*, joka vastaa keskeisimpään asiakkaan tarpeeseen. Ydinpalvelun ympärille rakentuvat erilaiset *tukevat palvelutoiminnot* tai -elementit, jotka mahdollistavat ydinpalvelun käyttämisen. Lisäksi palvelukonsepteihin voidaan liittää erilaisia *lisäarvoa tuottavia palvelutoimintoja*, jotka eivät olennaisesti liity ydinpalvelun tuottamiseen

tai käyttöön mutta jotka parantavat palvelun aikana asiakkaalle syntyviä kokemuksia. (Edvardsson & Olsson, 1996; Grönroos, 2007)

Asumiseen liittyvän palveluliiketoiminnan näkökulmasta palvelukonseptiivitekehys antaa mahdollisuuden tarkastella erilaisia palvelutoimintoja asukkaiden ympärille rakentuvana kokonaisuutena (kuva 2). Tällöin ydinpalveluna on aina asunto, joka tyydyttää asiakkaan asumisen tarpeen – asuminen toimintona asettuu tarkastelun ytimeen. Asuminen edellyttää tuekseen erilaisia palveluja, jotka mahdollistavat asukkaan turvallisen ja viihtyisän asumisen. Näitä ovat muun muassa kiinteistöjen hallinnointiin, huoltoon ja ylläpitoon liittyvät palvelut, jotka mahdollistavat turvallisen ja viihtyisän asumisen. Näiden perinteisten toimintojen lisäksi viitekehykseen asettuvat myös merkitystään kasvattavat asukkaille tarjottavat lisäarvopalvelut – *asukaspalvelut* – jotka palvelevat asukkaita erilaisissa asumiseen ja päivittäiseen elämiseen liittyvissä tarpeissa. Ne eivät ole asumisen kannalta välttämättömiä, mutta kasvattavat merkitystään kun elämiseen liittyvät palvelutarpeet muuttuvat eri elämänvaiheissa.



Kuva 2. Asumisen palveluliiketoiminnan kolme tasoa

Analogiaa tälle ajattelutavalle voidaan hakea esimerkiksi lentoliikenteen maailmasta. Siellä ydinpalveluna on asiakkaan (matkustaja) kuljettaminen pisteestä A pisteeseen B. Ydinpalvelun tuottaminen edellyttää erilaisia tukipalveluja, jotka mahdollistavat koneiden pysymisen ilmassa (esim. huoltopalvelut, tankkaus) ja matkustajien sekä matkatavaroiden pääsyn lentokoneeseen ja lentokoneesta pois (esim. check-in ja boarding –toiminnot, matkatavaralogistiikan toiminnot). Näiden välttämättömien tukipalvelutoimintojen lisäksi ennen lentoja ja lentojen aikana matkustajille on tarjoil-

la erilaisia maksullisia ja maksuttomia lisäarvopalveluja, jotka vaikuttavat matkustajille matkasta syntyviin kokemuksiin vaikka eivät olekaan olennaisia ydinpalvelun näkökulmasta (esim. lentokenttäkuljetukset, lentokenttien erilaiset palvelut sekä tarjoilut ja elokuvat lennon aikana).

Asumissektorilla erilaisista toiminnoista vastaavat pääasiassa alan perinteiset toimijat, joihin kuuluvat kiinteistönomistajat, erilaiset palveluntuottajat sekä asukkaat itse. Huomionarvoista on, että erityisesti kasvavassa asukaspalvelujen segmentissä alan ulkopuoliset toimijat kuten logistiikan, kaupan ja terveydenhuollon aloilla toimivat yritykset ovat ottamassa entistä suurempaa roolia itse palvelutuotannosta. Näiden palvelutoimintojen johtaminen – *asukaspalvelujen johtaminen* – on kuitenkin edelleen valtaosin asukkaiden vastuulla, joskin yhä suuremmassa määrin myös esimerkiksi isännöitsijöiden tai kiinteistönomistajien roolina on koota ja koordinoida erilaisia lisäarvoa tuottavia palveluja verkostoiksi asukkaiden ympärille, asiakkaiden helposti saataville.

Tämä asumis- tai asukaskeskeinen näkökulma asumisen palveluliiketoimintaan merkitsee sitä, että yritystenvälisen liikesuhteen sijaan huomio kohdistuu erityisesti erityyppisten yritysten ja asukkaiden väliseen vuorovaikutukseen ja asukasrajapinnassa tapahtuvaan arvонуontiin. Siten esimerkiksi kiinteistönomistajien käsitteleminen tässä yhteydessä isännöinti- tai kiinteistöpalveluyritysten asiakkaina ei ole ensisijaisen tärkeää, vaikkakin näiden liikesuhteiden rakenteilla on selkeä vaikutus myös asukkaille asumisesta syntyvään arvoon. Olennaisempaa on tarkastella kentän kehittymistä ja haasteita suhteessa asukkaiden toimintaan.

2.3 Tutkimusaineisto ja menetelmät

Tutkimus asumiseen liittyvän palveluliiketoiminnan nykytilasta ja haasteista toteutettiin haastattelemalla avainhenkilöitä yhteensä 23 asumisliiketoiminnan kentällä toimivassa organisaatiossa, jotka edustavat sekä yksityisiä palveluntuottaja- ja kiinteistönomistajaorganisaatioita (myös rakennuttajat) että julkisia organisaatioita (kuntaomisteiset kiinteistönomistaja- ja palveluntuottajayritykset, julkishallinnon yksiköt). Tutkimuksen taustalla on yhteensä 31 haastattelun ja 40 eri haastateltavan näkemykset (1) asumisliiketoiminnan nykytilasta ja tulevaisuuden näkymistä, sekä (2) asukaspalvelujen kehittymisen haasteista. Tutkimuksen erityinen mielenkiinto kohdistui asukaspalveluihin liittyviin haasteisiin, minkä vuoksi suuri joukko kiinteistönomistajien sekä kiinteistöpalvelu- ja isännöintiyritysten ydinliiketoimintaan liittyviä haasteita rajattiin tarkastelun ulkopuolelle.

Haastatteluaineistot purettiin tekstin muotoon analyysia varten. Analyysi rakentui induktiivisesti siten, että ensimmäisessä vaiheessa poimittiin kuhunkin teemaan liittyen haastateltavien mainitsemia asioita ja listattiin niitä. Seuraavassa vaiheessa haastatteluista nousseita asioita ryhmiteltiin ja yhdisteltiin eri tavoin, jolloin keskeisiä havaintoja voitiin alkaa tiivistää ydinasioiden ympärille. Näitä aggregoituja havaintoja jalostettiin vielä erityisesti asukaspalvelujen haasteiden osalta, jolloin alan kehitykseen vaikuttavasta dynamiikasta voitiin muodostaa kokonaisvaltaisempi kuva suhteessa eri toimijoiden näkökulmiin ja kontekstuaalisiin tekijöihin. Tuloksena syntyi kuvaus asumisliiketoiminnan näkymistä asukaspalvelujen näkökulmaan keskittyen; näistä lisää seuraavassa.

2.4 Tutkimustulokset

2.4.1 Asumiseen liittyvät palvelusisällöt ja toimijat

Asumisen palveluliiketoiminnan kentän moniulotteisuus korostuu erityisesti asukaspalveluissa. Siinä missä kiinteistöjen hallinnoinnin ja ylläpidon palvelusisällöt on varsin selkeästi luokiteltu alan tehtäväluetteloissa isännöitsijöiden ja kiinteistöpalveluyritysten tehtäviksi, ei asukaspalveluiden osalta vastaavaa luokittelua ole toistaiseksi ollut. Tarkkojen luokittelujen asettaminen on haastavaa myös siksi, että uusia palvelumalleja syntyy nopeasti, jolloin vastaavaa toimijoihin tai toimialoihin perustuvaa jaottelua kuin hallinnossa ja ylläpidossa, ei voida soveltaa.

Haastatteluissa tunnistettiin suuri joukko erilaisia palveluja ja palvelutoimintoja, jotka rakentuvat asumisen ydintoiminnon ympärille aiemmin kuvatun viitekehyksen mukaisesti (taulukko 1).

Taulukko 1 Esimerkkejä asumista ja asukasta ympäröivistä palvelutoiminnoista

Asuminen ydinpalveluna	Asumista tukevat palvelutoiminnot
<i>Asumisen mahdollistavat tilat</i> <ul style="list-style-type: none"> - asunto - yhteiset tilat (saunaosasto, varastot, pesutupa) <i>Rakennuksen ulkopuoliset alueet</i> <ul style="list-style-type: none"> - piha-alueet - leikkialueet 	<i>Asunnon löytämisen mahdollistavat</i> <ul style="list-style-type: none"> - kiinteistövälityspalvelut - vuorkaustoiminnot <i>Asuinkiinteistöjen hallintaan liittyvät</i> <ul style="list-style-type: none"> - autopaikkojen ja saunavuorojen hallinta - palvelupyyntöjen käsittely ja valvonta <i>Kiinteistöjen huoltoon ja ylläpitoon liittyvät</i> <ul style="list-style-type: none"> - yhteisten tilojen siivous - ulkoalueiden hoito - jätehuolto - teknisten järjestelmien huolto (LVISA) <i>Kiinteistöjen käyttöön liittyvät</i> <ul style="list-style-type: none"> - lämpö, vesi, sähkö - tietoliikenneyhteydet - kalusteet
Asukkaille lisäarvoa tuottavat palvelutoiminnot	
<i>Asuntoon ja sen kuntoon liittyvät</i> <ul style="list-style-type: none"> - asunnon ominaisuuksiin ja materiaalivalintoihin vaikuttaminen (rakennusvaiheessa) - kunnostustyöt - huoneistoremontit (mahdollisine sisustus- ja rahoitusratkaisuineen) - sisustussuunnittelu ja sisustuspalvelut <i>Asukkaan toimintaan liittyvät</i> <ul style="list-style-type: none"> - kotisiivous - ostosten kotiinkuljetus - ateriapalvelut - porttieroipalvelut - asukkaan tietokanava <i>Asukkaaseen ja asukkaan hyvinvointiin liittyvät</i> <ul style="list-style-type: none"> - sosiaalinen isännöinti - erityisryhmien päivätoiminta - asumisyhteisöjen toiminta - kotihoidon ja –sairaanhoidon palvelut 	

Haastatteluissa palvelujen kautta rakentuvaan liiketoimintaan liitettiin selkeästi mahdollisuus uuden liiketoiminta-alueen avautumisesta palvelujen kautta, erityisesti olemassa olevassa asuntokannassa. Myös uudistuotannon kannalta palvelujen kehittäminen antaa mahdollisuuden liiketoiminnan horisontin laajentamiseen ja uuden kilpailuedun löytämiseen. Asukaspalvelujen avulla yritykset voivat esimerkiksi tukea eri elämäntilanteissa olevien ihmisten arkea ja lisätä siten asukkaiden asumistyytyväisyyttä, mikä voi vähentää asukkaiden vaihtuvuutta ja parantaa kiinteistönomistajan liiketoiminnan kannattavuutta. Se voi myös antaa mahdollisuuden korottaa vuokratasoa, joskin haastattelujen pohjalta ainakaan nykyisessä markkinatilanteessa asiakkaat eivät vielä ole merkittävästi valmiita maksamaan

asumisestaan enemmän vaikka palveluja olisikin tarjolla. Palvelutarjonnan lisäämisen etuna pidettiin kuitenkin sen hyödyntämistä markkinoinnissa ja kohteiden houkuttelevuuden lisäämisessä. Nykytilanteessa palveluja aktiivisesti korostavat asumisratkaisut ovat kuitenkin rajoittuneet ikääntyneiden asumiseen, jossa palvelut ovat välttämätön edellytys asukkaiden selviytymiselle. Sen vuoksi onkin tärkeää tarkastella niitä haasteita, joiden vuoksi muiden kuin hoivaan liittyvien asukaspalvelumallien kehittyminen on edelleen ollut pienimuotoista.

2.4.2 Haasteet ja ratkaisumallit asukaspalvelujen kehittämisessä

Tutkimuksessa tarkasteltiin asukaspalveluihin liittyviä haasteita kiinteistönomistajien, kiinteistöpalvelu- ja isännöintiyritysten, sekä erilaisten asukaspalvelujen tuottajien näkökulmista (ks. tutkimusmenetelmät, liitteet / luku 2). Haasteet liittyvät selkeästi kahteen pääteemaan: asiakasrajapintaan ja kysyntään, sekä liiketoiminnan organisointiin. Asiakasrajapinnan ja kysynnän haasteet kuvaavat markkinoihin, kysyntätilanteeseen ja asiakkaisiin liittyviä asioita, kattaen asukaspalveluihin liittyvän tietoisuuden lisäämiseen ja kysynnän aktivoimiseen, luottamuksen rakentamiseen asiakkaiden suuntaan, sekä heterogeenisen kysynnän haasteiden ratkaisemiseen. Liiketoiminnan organisointi puolestaan tarkastelee haasteita yritysten ja yritysverkostojen näkökulmasta, sisältäen yhteistyösuhteiden rakentamisen, asukaspalvelun toteuttamisen ja ansaintamallien kehittämisen haasteita.

Asiakasrajapinta & kysyntä

Keskeisenä haastattelujen läpi toistuneena teemana nousi esiin vasta kehityksessä olevat asukaspalvelujen markkinat. Koska asukaskeskeisiä palvelumalleja on markkinoilla varsin vähän, kuluttajien tietoisuus elämää helpottavista palveluvaihtoehdoista on vielä vähäinen. Siten perinteinen suomalainen itsepalvelua korostava arvomaailma nähtiinkin merkittävänä haasteena uusien palvelumallien juurtumiselle siitäkkin huolimatta, että muuttuvat kulutustottumukset ja kasvavat palvelutarpeet koettiin selkeästi toimialaa muovaaviksi muutosvoimiksi. Monessa yrityksessä kysynnän hidasta kasvamista pidettiin yhtenä keskeisenä syynä, miksi uudelle asukaspalvelujen liiketoiminta-alueelle ei oltu vielä siirrytty. Monet toimijat suhtautuivatkin suurella varauksella liiketoimintansa laajentamiseen asukaspalveluihin; kun kokemuksia on vähän eikä olemassa oleva liiketoiminta tarjoa luontevia vertailukohtia uusien liiketoimintamallien rakentamiseen,

alan perinteisten toimijoiden on ollut vaikea hahmottaa uuden liiketoiminnan kriittisiä menestystekijöitä.

Markkinoiden uutuus ja vasta heräämässä oleva kysyntä muodostavat selkeän haasteen myös yritysten markkinoinnille. Alan perinteiset toimijat ovat tottuneet markkinoimaan palvelujaan, erityisesti asumista, kohteiden ja niiden ominaisuuksien (sijainti, varustelu, vuokrataso) kautta. Tähän näkökulmaan on ollut haastattelujen perusteella haastavaa yhdistää erilaisia palveluihin liittyviä arvotekijöitä, minkä vuoksi palveluihin liittyvä markkinoinnillinen arvo on vielä, ainakin kiinteistönomistajien liiketoiminnassa, osin epäselvä ja siksi hyödyntämättä. Yksittäisiä palvelusisältöjä tuottavien palveluyritysten näkökulmasta markkinoinnin haasteena on lisäksi epävarmuus potentiaalisesta asiakaskunnasta ja asiakkaiden preferensseistä. Sen vuoksi suuria markkinointipanostuksia on nähty vain harvoilta yrityksiltä, toimijoiden etsiessä edelleen parhaita markkinointiteemoja asiakkaiden tavoittamiseksi. Koska erilaisten palvelujen näkyvyyteen ei edellisten syiden vuoksi ole panostettu, myös kysynnän kehittyminen on ollut hidasta. Syntyvän muna-kana –ongelman ratkeaminen voikin tapahtua ainoastaan yritysten aktivoitumisen kautta, jolloin asiakkaiden tietoisuus uudenlaisista mahdollisuuksista lisääntyy.

Tietoisuuden lisäämiseen läheisesti liittyvänä tekijänä korostui myös luottamuksen rakentaminen asukkaisiin uudenlaisten palvelujen asiakkaina. Koska asukaspalvelut kytkeytyvät läheisesti ihmisten yksityisen elämisen ja kodin piiriin, palveluntuottajan ja asiakkaan välisen luottamuksen rakentamista pidettiin laajasti edellytyksenä palvelusuhteiden muodostumiselle ja säilymiselle. Haastatellut palveluntuottajien edustajat pitivätkin arvolupausten lunastamista ja odotusten ylittämistä olennaisen tärkeänä liiketoiminnan menestystekijänä, jossa epäonnistumiset erityisesti asiakassuhteen alkuvaiheessa koettiin kriittisiksi. Tämä haaste korostaa kenties selkeimmin palvelujen markkinoinnin perusnäkökulmaa asiakkaaseen (asukkaaseen) subjektiivisesti palvelun kokevana ja arvioivana yksilönä – sama palvelu merkitsee eri ihmisille eri asioita, ja subjektiivinen laadun kokeminen edellyttää riittävää asiakkaiden yksilöllistä kohtaamista jokaisessa palvelutapahtumassa.

Yksilölliset laatukokemukset määrittävätkin asukaspalvelusektorin kehittymistä. Kiinteistönomistajien näkökulmasta asukkaille suunnatun palvelutarjonnan kehittämisessä merkittävänä haasteena ovat asukkaiden erilaiset tarpeet, toiveet, ja mieltymykset, joiden vuoksi tiettyyn sisältöön rajautuneet palvelut sopivat vain pienelle osalle potentiaalista asiakaskuntaa. Koko asukaskunnan arvoa silmällä pitäen olisikin tärkeää, että tarjolla on erilaisia palveluja, joista jokainen voi rakentaa elämäntilanteeseensa sopivan

palvelukokonaisuuden. Tuottajien näkökulmasta tilanne on kuitenkin erityisen ongelmallinen, sillä taloudellisesti kannattava palvelutoiminta edellyttää riittävän suurta volyymia tietyllä alueella kiinteiden organisointi-, markkinointi- ja tuotantokustannusten kattamiseksi. Tämä haaste korostui erityisesti senioriasumiskohteiden yhteydessä, joissa yksittäiset kohteet nähtiin palveluntuottajan kannalta liian pieninä yksikköinä kannattavan palvelutoiminnan ylläpitämisessä.

Luottamuksen rakentamisen näkökulmasta erityisen tärkeänä pidettiin palveluntuottajan kykyä ylittää asiakkaan odotukset erityisesti ensimmäisillä palvelukerroilla, joista syntyvät positiiviset kokemukset näyttävät haasteltavien kokemusten perusteella ruokkivan vahvasti palvelun käytön jatkumista ja positiivisten suositusten antamista asiakkaiden lähipiirissä. Esimerkiksi kotisiivouspalveluissa asiakkaiden ensimmäisen kokeilun kynnystä pidettiin tuottajien näkökulmasta varsin suurena, mutta lähestulkoon kaikki palvelua kokeilleet olivat jääneet pysyvästi palvelujen asiakkaisiksi. Samoin nettiruokakaupassa luottamuksen rakentaminen nähtiin kriittisenä ennen kaikkea toimitettavien tuotteiden laadun kautta. Koska asiakkaat eivät pääse itse valitsemaan tuotteita hyllystä, parasta ennen –päiväyksiin ja tuoretuotteiden laatuun kiinnitettiin erityistä huomiota. Luottamuksen rakentaminen on olennaista myös jo ennen ensimmäistä palvelukertaa, jolloin viestintä ja vuorovaikutus potentiaalisten asiakkaiden kanssa nousee merkittävään rooliin; potentiaalisille asiakkaille palvelusta rakentuvat odotukset ovat tärkeässä roolissa palvelukokemuksen muotoutumisessa. Tämä kytketty laajemminkin tietoisuuden herättämiseen, jossa yrityksiltä edellytetään entistä vahvempaa panostusta brändinrakentamiseen ja näkyvyyteen sosiaalisissa medioissa.

Heterogeeniin asiakastarpeisiin liittyvien haasteiden ratkaisemiseksi sekä isännöitsijät että kiinteistönomistajat ovat koonneet ympärilleen palveluntuottajaverkoston, joiden palveluja on pyritty tekemään helposti asukkaiden saataville usein vielä asiakasetuhinnoin. Vaikka palvelumahdollisuuksia ei ole vielä hyödynnetty laajasti, on sähköisten kanavien kautta tarjottavien palveluvalikoimien kehittäminen nousemassa keskeiseksi asukaspalveluliiketoiminnan elementiksi. Onkin odotettavissa, että sähköisten palvelukanavien kautta tarjottavat palvelut integroituvat tulevaisuudessa yhä tiiviimmiksi palvelukokonaisuuksiksi. Niiden kehittyminen edellyttää kuitenkin tiivistä palveluja koordinoivien ja tuottavien tahojen välistä vuorovaikutusta ja toimintojen yhdistämistä, sekä myös asiakkaiden kanssa käytävän vuorovaikutuksen kehittämistä entistä vahvemmin kaksisuuntaiseksi. Tässä yhteydessä myös sosiaalisten medioiden merkitys tulee kasvamaan, mahdollistaen asumisyhteisöjen jäsenten keskinäisen vuorovaikutuksen ja palvelujen tuottamisen kaupallisten palvelujen rinnalla.

Asukaspalvelujen kysyntään liittyen myös julkisen sektorin päätöksillä on vaikutus kysynnän kehittymiseen. Kautta linjan verovähennysoikeuden piiriin kuuluvat palveluntuottajat pitivät vähennysoikeutta kriittisen tärkeänä markkinoiden kehittymiselle. Kysynnän kasvamisen kannalta asukaspalvelujen yllä leijuukin suuria kysymysmerkkejä, sillä kotitalousvähenystä supistettiin vuodelle 2012, ja keskustelut sen poistamiseksi jatkuvat. Verovähennysoikeuden poistuminen voikin pahimmassa tapauksessa poistaa tärkeitä edellytyksiä tiettyjen asukaspalvelujen kehittämiseltä, ja samalla lisätä harmaan talouden merkitystä arjen helpottamisessa.

Liiketoiminnan organisoinnin haasteet

Heterogeeniseen kysyntään liittyen yksi liiketoiminnan organisointiin liittyvä keskeinen haaste kytkeytyy kohdetason palvelutarjontaan ja ansaintalogiikan rakentamiseen sekä kiinteistönomistajan että palveluntuottajan kannalta kannattavalla tavalla. Nykytilanteessa asiakkaat eivät ole halukkaita maksaa palvelujen kustannuksia vastikkeissaan, erityisesti silloin kun palvelutarjonta on suppeaa eikä palveluja tarvita usein. Toisaalta palveluntuottajille yksittäiset kohteet muodostavat liian pienen yksikön riittävien asiakasmäärien saavuttamiseksi, minkä vuoksi palveluntuottajat eivät useinkaan ole halunneet lähteä kohdetason konsepteihin esimerkiksi senioriasumisessa ilman kiinteistönomistajan ja/tai asukkaiden sitoutumista kustannusten kattamiseen. Tähän vastakkainasetteluun kätkeytyykin monien haastateltavien kysymys asukaspalvelujen ”pihvistä”: missä piilee asukaspalvelujen taloudellinen kannattavuus joka motivoisi uusien palvelumallien kehittämiseen. Palvelujen tuottamisen kustannusten kattaminen onkin keskeinen kysymys palvelumallien kehittämisessä ja siinä, miten tuotantokustannukset ja palvelujen koordinoituvastuu voidaan jakaa kannattavasti kiinteistönomistajien ja palveluntuottajien kesken asiakkaan kannalta toimivalla tavalla.

Asukkaan nouseminen keskeiseksi liiketoiminnan asiakkaaksi asettaa myös merkittäviä haasteita yritysten toiminnalle. Koska kiinteistönomistajat, isännöitsijät ja kiinteistöpalveluyritykset ovat tottuneet hahmottamaan liike- ja asiakassuhteitaan yritystenvälisessä toimintaympäristössä, on kulluttaja-asiakkaiden kanssa toimiminen haastavaa. Erityisesti erot korostuvat asiakkaiden kanssa käytävässä vuorovaikutuksessa. Siinä missä yritysten välisiä suhteita leimaa jossain määrin selkeämpi rationaalisuus ja suurempien sopimuksellisten kokonaisuuksien yhteisiin käytäntöihin ja palvelutoimintaan liittyvä johtaminen, kuluttajien kanssa käytävä vuorovaikutus on luonteeltaan ajallisesti lyhytaikaista, suurille joukoille räätälöityä ja erityisesti viestinnän osalta vähemmän henkilökohtaista. Myös palvelutapah-

tumissa vastavuoroisuus on usein vähäistä yrityksen palveluprosessien ohjauksessa molempien osapuolten toimintaa. Kumpikin edellyttää omanlaisiaan tapaa organisoida palvelutoimintaa, mikä korostui erityisesti kiinteistöpalveluntuottajien haastatteluissa.

Yhdessä nämä haasteet kulminoituvat siihen, että alan perinteisten toimijoiden (rakennusliikkeet, kiinteistönomistajat) ydinliiketoimintaan ei, ainakaan näiden haastattelujen perusteella, nähdä kuuluvan asukkaiden aktiivinen palveleminen. Perustajaurakoitsijoiden liiketoiminnassa asiakaskohdointi liittyy asunnon myyntiin ja sen ympärille rakennettuihin asiakasta helpottaviin palvelutoimintoihin kuten rahoitusmallien tarjoamiseen ja käytönopastukseen (tukipalvelut). Kiinteistönomistajien sijoitusarvon kehittäminen ja sen kautta hahmottuva liiketoiminta rakentuu tukemaan asukkaita asunnon löytämisessä ja erilaisten asuntoon liittyvien välittömien ongelmien ratkaisemisessa. Isännöinti- ja kiinteistöpalveluyrityksissä puolestaan palvelujen asiakkaina pidetään ennen muuta kiinteistöjen omistajia, joille hallinnon ja ylläpidon palveluja tarjotaan ilman suoraa palvelusuhdetta asukkaiden kanssa. Siten kentän erilaiset intressit ja niitä toteuttavat liiketoimintamallit ovat monissa suhteissa erillisiä asukaspalvelujen tuottamisesta, ja eroavat logiikaltaan selkeästi asukkaan tarpeet keskiöön asetavasta palvelutoiminnasta. Asiakaskeskeisen ajattelun puuttuminen hidastaakin monessa yrityksessä palvelujen kehittymistä ja ylipäättään laadun parantumista, ja ylläpitää kiinteistöalan heikkoa mainetta palveluja tarjoavana toimialana.

Haastatteluissa tunnistettuja mahdollisia ratkaisuja liiketoiminnan organisoimisen ongelmiin ovat ainakin tiiviimmät yritystenväliset yhteistyösuhteet, palveluntuottajaverkostojen rakentaminen suurempien asiakasmassojen saataville, ja yksittäisten palvelutoimintojen tehokkuuden ja asiakaskeskeisyyden kehittäminen. Ensimmäiseen liittyen senioriasumisessa ja ikääntyneiden palveluasumisessa on lukuisia esimerkkejä rakennuttajan ja / tai kiinteistönomistajan sekä palveluntuottajan välisestä yhteistyösuhteesta, jossa aktiivinen yhteistyö ja yhteinen ongelmanratkaisu on mahdollistanut paitsi palveluntuottajan tehokkaan toiminnan asumisen rajapinnassa (esim. tilaratkaisut), myös taloudellisesti kannattavan toiminnan kummallakin osapuolella.

Mikäli ei rajoituta vain ikääntyneille suunnattujen asumisratkaisujen tarkasteluun, eri palveluntuottajista koostuvan palveluverkoston rakentaminen suurempaan kiinteistömassaan näyttääkin olevan paras vaihtoehto pienten yksikkökokojen ja heterogeenisen kysynnän asettamiin haasteisiin. Esimerkiksi kiinteistönomistaja tai isännöitsijä voi koota erilaisia palveluja yhteen koko asukaskunnalleen tarjottavaksi, jolloin yksittäisten palveluntuottajien olottuvilla on riittävän suuri potentiaalinen asiakaskunta, ja

asukkaille on tarjolla riittävän suuri määrä erilaisia palveluvaihtoehtoja yksilöllisten tarpeiden tyydyttämiseksi. Malli ei tarjoa palvelujen jatkuvaa läsnäoloa kussakin kohteessa, vaan antaa asukkaille joustavan mahdollisuuden tilata erilaisia palveluja tarpeiden mukaan suoraan palveluntuottajien kanssa. Palveluverkostoa koordinoivalle taholle malli on kevyt, ja voi tulevaisuudessa antaa koordinaattorille mahdollisuuden palvelujen välittämiseen kautta syntyvään ansaintaan.

Yksittäisten palvelujen kohdalla liiketoiminnan kannattavuus perustuu riittävien asiakasvolyymien saavuttamiseen ja sitä kautta rakentuvaan toiminnan tehokkuuteen. Tässä kehittyneiden sähköisten toiminnanohjausjärjestelmien merkitys näyttää korostuvan, niiden mahdollistaessa monimutkaisten tuotantoprosessien tehokkaan koordinoinnin sekä yrityksen sisäisen ja asiakkaiden suuntaan käytävän vuorovaikutuksen perinteisiä henkilövetoisia kanavia huomattavasti tehokkaammin. Monien palveluntuottajien toiminnan taustalla olikin jo varsin pitkälle kehittynyt järjestelmä, ja jo hyvin pienimuotoisessa liiketoiminnassa näiden järjestelmien kehittämistä pidettiin tärkeänä. Toiminnanohjausjärjestelmä voi myös edesauttaa asiakaslähtöisyyden kehittymistä, sillä se mahdollistaa aiempaa monipuolisemman tiedon hyödyntämisen asiakkaiden palvelemisessa. Toisaalta se voi myös rajoittaa asiakaspalvelun yksilöllisyyttä, minkä vuoksi järjestelmien kehittämisessä on otettava huomioon asiakkaan palvelukokemuksen kannalta keskeisimmät osa-alueet.

2.5 Näkökulmat asukaspalvelujen kehittämiseen

Tässä luvussa on tarkasteltu muuttuvaa asumissektoria ja erityisesti sen ympärillä kasvavaa palvelukirjoa. Ihmisten kodin ja päivittäisen toiminnan ympärille rakentuva kokonaisuus on nousemassa yhä vahvemmin leimaamaan tulevaisuuden asumisen liiketoimintaa, edellyttäen yrityksiltä nykyistä vahvempaa otetta palvelukeskeisen liiketoiminnan kehittämiseen ja asiakkaiden palvelemiseen. Tämä ei merkitse sitä, että perinteiset toiminnot katoavat; kiinteistönomistus ja ylläpito säilyvät asumiseen liittyvän liiketoiminnan ytimessä. Muutos liittyykin ensisijassa sektorin laajentumiseen – perinteisten toimijoiden ja roolien rinnalle ilmestyy uusia, innovatiivisia toimintamalleja ja toimijoita, jotka haastavat alan perinteiset toimijat muuttamaan ainakin joitakin vakiintuneita toiminta- ja ajattelumallejaan.

Vasta nousemassa oleva asukaspalvelujen kenttä (asumisen FM) rakentuu asumisen ydinpalvelun, kodin, ympärille, joka toimii ihmisten päivittäisten elämänkaarien keskipisteenä. Sen ympärille rakentuu joukko perinteisiä

tukipalveluja, jotka mahdollistavat ihmisten toiminnan asunnoissa sekä lähiympäristöissä. Näiden ympärille kehittyvät erilaiset asukaspalvelut, jotka tukevat asukkaita erilaisissa toiminnoissa ja elämäntilanteissa, ja mahdollistavat siten yritysten näkökulmasta ”lisäarvon” syntyminen asumiskonseptien yhteydessä. Tämä näkökulma asumiseen on holistinen ja keskittyy ihmisille, asukkaille, yksilöille syntyvään arvoon, ja yritysten rooliin tässä kokonaisuudessa. Kiinteistöjen omistajilla onkin ydinpalvelun tuottajina keskeinen rooli uudenlaisten palvelumahdollisuuksien kehittäjinä ja muovaajina.

Nykytilanne asettaa merkittäviä haasteita uusien asukaspalvelumallien kehittämiseksi. Uutena liiketoiminta-alueena yrityksillä on vain niukasti kokemuksia asukkaille tarjottavien palvelujen tuottamisesta ja paketoimisesta yhteen asumisen kanssa. Myös asiakasymmärrys on vasta rakentamassa, minkä vuoksi arvolupausten rakentaminen ja niiden viestiminen asukkaiden suuntaan on ollut vajavaista. Vaikka nykyiset palvelukonseptit ovat löytäneet liiketoiminnallisesti kannattavia ja kasvupotentiaalin omaavia toimintamalleja, liittyy liiketoimintamallien kehittämiseen vielä monia kysymysmerkkejä muun muassa kannattavuuden ja volyymien sekä yhteistyömallien näkökulmista.

Ratkaisemattomia kysymyksiä liittyy myös asumisliiketoiminnan perinteisten toimijoiden strategiaan valintoihin ja liiketoimintaympäristön tulevaisuuteen. Tutkimuksessa haastateltujen alan johtajien näkemykset heijastelevat kehitystä, jossa palvelujen tuottamisen, palvelusisältöjen koordinoimisen sekä asuntojen tuottamisen ja hallinnan toiminnot etsivät uusia muotoja. Tällöin ydinliiketoiminnan uudelleenmäärittely esimerkiksi asukkaille syntyvien arvojen näkökulmasta saattaa luoda uutta pohjaa tulevaisuuden liiketoiminnan rakentamiselle. Asiakkaan kannalta yhtenäisempien palvelukonseptien ja –liiketoimintamallien kehittäminen edellyttääkin yrityksiltä kykyä integroida erilaisia toimintoja nykyistä paremmin, sekä kykyä katsoa toimialarajojen yli palvelujen kehittämisen aikana uusien, toimivien käytäntöjen löytämiseksi ja vahvistamiseksi.

2.6 Lähteet

Aaltonen, A., Siltaloppi, J., Puhto, J. (2011), *Asumisen palvelukonseptit – palvelukonseptin kehittämisen prosessimalli*, Aalto-yliopisto, Rakennustekniikan laitos: työpaperit.

Atkin, B., Brooks, A. (2000), *Total Facilities Management*, Oxford: Blackwell.

Barret, P., Baldry, D. (2003), *Facilities Management – Towards Best Practice* (second edition), Oxford: Blackwell.

Edvardsson, B. (1998), "Service quality improvement", *Managing Service Quality*, Vol. 8, No. 2, pp. 142-149.

Edvardsson, B. and Olsson, J. (1996), "Key concepts for new service development", *The Service Industries Journal*, Vol. 16, pp. 140-164.

Grönroos, C. (1993), "A service quality mode and its marketing implications", *European Journal of Marketing*, Vol. 18, No. 4, pp. 36-44.

Grönroos, C. (1998), "Marketing services: the case of a missing product", *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 13, No. 4/5, pp. 322-338.

Grönroos, C. (2006), "Adopting a service logic for marketing", *Marketing Theory*, Vol. 6, No. 3, pp. 317-333.

Grönroos, C. (2007), *Service Management and Marketing – Customer Management in Service Competition*, Third Edition, Wiley.

Grönroos, C. (2008), "Service logic revisited: who creates value? And who co-creates?", *European Business Review*, Vol. 20, No. 4, pp. 298-314.

Grönroos, C. (2011), "Value creation in service logic: A critical analysis", *Marketing Theory*, Vol. 11, No. 3, pp. 279-301.

Gummesson, E. (1991), "Truths and myths in service quality", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 2, No.3, pp. 7-16.

Jensen, P. A. (2011), "Organisation of facilities management in relation to core business", *Journal of Facilities Management*, Vol. 9, No. 2, pp. 78-95.

Kadefors, A, Böchner, J. (2004), "Building users, owners and service providers: new relations and their effects", *Facilities*, Vol. 22, No. 11/12, pp. 278-283.

Lehtonen, T. (2006), "Collaborative relationships in facility services", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 27, No. 6, pp. 449-464.

Lindholm, A.-L., Leväinen, K. I. (2006), "A framework for identifying and measuring value added by corporate real estate", *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 8, No. 1, pp. 108-119.

Lusch, R. F., Vargo, S. L. (2008), "The service-dominant mindset", in Hefley, B. and Murphy, W. (eds), *Service Science, Management and Engineering Education for the 21st Century*, pp. 89-96, New York: Springer.

Ng L., Parry G., Smith L., Maull R., Briscoe G. (2012) 'Transitioning from a Goods-Dominant to a Service-Dominant Logic: Visualising the Value Proposition of Rolls-Royce' *Journal of Service Management*, Vol. 23, No. 3, pp. 416-439.

Normann, R. (2001), *Reframing Business: When the Map Changes the Landscape*, Chichester: Wiley.

Osterwalder, A. (2004), *The business model ontology – a proposition in a design science approach*, Dissertation, Universite de Lausanne.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L. L. (1988), "SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring customer perceptions of service quality", *Journal of Retailing*, Spring 1988, pp. 12-40.

Prahalad, C. K., Ramaswamy, V. (2004), *The Future of Competition*, Boston: Harvard Business School Press.

Salonen, A. (2004), "Managing outsourced support services: observations from case study", *Facilities*, Vol. 22, No. 11/12, pp. 317-322.

Vargo, S. L. ja Lusch, R. F. (2004), "Evolving to a new dominant logic for marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 68, pp. 1-17.

Vargo, S. L. ja Lusch, R. F. (2008), "Service-dominant logic: continuing the evolution", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 36, pp. 1-10.

3 ASUKASPALVELUJEN KEHITTÄMINEN - Palveluntuottajan roolit palvelutuotannossa ja mahdollisuudet palvelujen kehittämiseen

3.1 Tausta, tavoitteet ja toteutus

Tutkimuksen viimeisessä osassa keskityttiin palveluliiketoiminnan asiakaslähtöisyyteen sekä palvelujen kehittämisen systematiikkaan asukaspalvelujen kontekstissa. Uudella liiketoiminta-alueella ymmärrys asiakkaiden tarpeista on vielä puutteellista, ja kehittämistä ohjaavia aikaisempia kokemuksia asukkaiden palvelemisesta on vähän. Luvussa 2 kuvattuihin haasteisiin perustuen yritysten kehitystoiminnan haasteena onkin rakentaa tehokkaat ja asiakaslähtöiset toimintamallit uusien palvelujen taustalle, erityisesti kun käytettävissä on vain vähän omia ja muiden toimijoiden aikaisempia kokemuksia asukaspalvelujen kehittamisestä ja tuottamisesta.

Vaikka aikaisempi palvelujen markkinointiin ja kehittämiseen liittyvä tutkimus tarjoaa hyvät lähtökohdat aiheen tarkastelemiseen, ei aiheen ympärille ole vielä muodostunut vahvaa konsensusta akateemisissa keskusteluissa. Osin tämä johtuu siitä, että tutkimukset ovat lähteneet liikkeelle hyvin erilaisista lähtökohdista ja tavoitteista, hyödyntäen toisaalla tuoteteollisuudessa kehitettyjä innovaatiojohtamisen malleja samalla, kun toiset ovat keskittyneet palvelujen erityispiirteiden korostamiseen innovaatioiden ytimessä (ks. Gallouj & Savona, 2010). Merkittävänä syynä aikaisempien tutkimustulosten moniselitteisyyteen on myös kontekstisidonnaisuus, joka on ollut vahvasti leimallista palvelujen tutkimukselle; valtaosa tutkimuksista on toteutettu yrityspalvelujen kontekstissa (esim. teollisuuden palvelut, konsultointi, rahoitus ja vakuutuspalvelut), ja iso osa juuri kuluttajapalveluihin keskittyvistä tutkimuksista on keskittynyt pankki- ja vakuutuspalvelujen sekä vähittäiskaupan palveluihin, joiden suora hyödynnettävyys asukaspalvelujen kontekstissa on epävarmaa (Droege et al., 2009).

Sen vuoksi tutkimuksen tavoitteena on kuvata palvelujen ominaispiirteitä juuri asukaspalvelujen kontekstissa, ja tarkastella erilaisia kehitysprosesseja sekä niiden onnistumiseen vaikuttaneita tekijöitä empiirisen tutkimusaineiston sekä aikaisemman tutkimuksen valossa. Tutkimusta ohjaavat seuraavat tutkimuskysymykset:

TK 1: Millaisia asukaspalvelukonseptit voivat olla ja miten yritykset tukevat asukkaiden arvonluontia niiden kautta?

TK 2: Miten yritykset ovat kehittäneet uusia asumiseen liittyviä palvelukonseptejaan?

TK 3: Mitkä tekijät ovat vaikuttaneet yritysten valintoihin palvelujen kehittämisessä?

Käytännön kannalta tutkimus auttaa yrityksiä vastaamaan markkinoiden muutoksiin. Väestön ikääntymisen lisäksi myös yhteiskunnalliset sekä kulutustottumuksiin liittyvät muutokset ovat herättäneet ainakin osan toimijoista pohtimaan liiketoimintansa luonnetta entistä palvelu- tai asiakaskeisemmin. Ajustustavan muutoksen haasteena ovat kuitenkin alan perinteiset toimintamallit, joissa tilojen tuottamisen, ylläpidon ja hallinnoinnin toiminnot ohjaavat edelleen liiketoimintaa sekä palvelutuotannon että uusien konseptien kehittämisen näkökulmasta. Tietoisuus taloudellisen toiminnan luonteen muuttumisesta on kuitenkin vahvistunut, kun palveluista on tullut merkittävä osa aikaisemmin tuotekeskeisten yritysten liiketoimintaa (ks. Normann, 2001; Prahalad & Ramaswamy, 2004). Tämä trendi näkyykin yhä vahvemmin liiketoiminnan korostuneessa palvelukeskeisyydessä, jossa arvo syntyy ennen kaikkea asiakkaan toiminnassa yritysten roolin muuttuessa asiakkaiden toimintaa tukevaksi ja mahdollistavaksi (Grönroos, 2011; Vargo & Lusch, 2004, 2008).

Asumisen fyysisen tuotannon ympärille onkin nopeasti rakentumassa uusien palvelujen ja liiketoimintamallien verkosto (ks. luku 2), jonka kehittämisestä ja tuottamisesta vastaavat yhä useammin alan ulkopuoliset toimijat. Muutos vaikuttaa tapaan, jolla perinteiset toimijat kuten rakennusliikkeet ja kiinteistönomistajat uudistavat liiketoimintaansa. Tätä taustaa vasten tutkimuksen viimeisenä ja soveltavana tavoitteena on tuottaa käytännön suosituksia palvelujen kehittämisen organisoimiseen ja toteutukseen entistä dynaamisemmalla asumis sektorilla:

TK 4: Miten yritykset voivat tarkastella kehitystoimintaansa asukaspalvelujen kontekstissa ja kehittää sitä edelleen?

Seuraavaksi tutkimuksen tuloksia tarkastellaan kahdessa osassa: Ensin tarkastellaan erilaisia asukaspalveluja ja niihin liittyvää vuorovaikutusta ja arvonluontia yrityksen ja asiakkaan välillä. Sen jälkeen syvennetään palvelujen kehittämisen systematiikkaa ja menestystekijöitä aikaisemman tutkimuksen sekä empiirisen aineiston avulla. Ensin kuitenkin lyhyt katsaus tutkimuksen toteutukseen ja empiiriseen aineistoon.

3.2 Tutkimuksen aineisto ja tutkimusmenetelmät

Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena (Yin, 2003), jossa tarkasteltiin kahdeksaa asumiseen liittyvää palvelukonseptia ja niiden kehittymisen vaiheita. Tapaukset edustavat erilaisia palvelumalleja sähköisistä palveluista työvoimavaltaisiin sekä asumista ja palveluja yhdistäviin konsepteihin. Myös toimijat case-konseptien taustalla edustivat laajaa toimijajoukkoa alan perinteisistä toimijoista (kiinteistönomistus, isännöinti, kiinteistöpalvelut) ulkopuolisiin palveluyrityksiin (taulukko 2).

Taulukko 2 Tutkimuksen empiiriset case-konseptit

Case	Yrityksen toimiala	Palvelukonsepti
A	Isännöintiyritys	Asukkaiden sähköinen tieto- ja palvelukanava (myös isännöinnin tietokanava)
B	Rakennusliike	Asukkaiden sähköinen tieto- ja palvelukanava
C	Kauppa; logistiikka	Ruokaostosten kotiinkuljetus
D	Logistiikka	Ruokatarvikkeiden sekä muiden palvelujen kotiinkuljetus
E	Kiinteistöpalvelut	Kotisiivouspalvelu
F	Kiinteistönomistaja	Asukkaalle helposti tilattava remonttipalvelukonsepti (valmiit sisustusratkaisut)
G	Kiinteistönomistaja	Erlaisia palveluja asukkaille tarjoava asuinkorttelikokonaisuus
H	Asumispalvelu	Asumiskonsepti lyhytaikaiseen asumistarpeeseen valinnaisin palveluin

Tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla palvelujen kehittämisestä vastanneita avainhenkilöitä kussakin kehittämiseen osallistuneessa organisaatiossa. Yhteensä haastatteluja tehtiin 20; osassa haastatteluista oli läsnä useampia yrityksen edustajia, ja osaa haastateltiin tutkimuksen aikana useammin kuin kerran – kaikkiaan haastateltavia oli yhteensä 21. Haastatteluissa käytiin läpi palvelun yleispiirteet ja tuottamisen tavat, sekä palvelun kehittämisen keskeiset vaiheet. Edellisessä keskityttiin erityisesti siihen, miten palvelua tuotetaan asiakkaille. Jälkimmäisessä keskityttiin kehittämisen systematiikkaan ja valintoihin, käytettyihin resursseihin ja polkuun, jonka kautta uusi palvelukonsepti löysi yrityksessä muotonsa.

Empiirisen aineiston lisäksi tutkimusosuus perustui kattavaan, koko hankkeen ajan jatkuneeseen kirjallisuustutkimukseen, jossa palvelujen kehittämiseen, palvelu- ja asiakaslähtöisen toimintalogiikkaan, sekä innovaatioihin liittyvää tutkimustietoa kerättiin ja analysoitiin suhteessa tutkimuksen tavoitteisiin ja empiirisestä aineistosta nouseviin havaintoihin. Tähän peilaten empiiristä aineistoa analysoitiin kahdessa osassa, joista ensiksi keskityttiin asukaspalvelujen arvonluontiin.

3.3 Asukaspalvelut arvonluonnin näkökulmasta

Tutkimuksen ensimmäisenä tavoitteena oli selvittää erilaisten asukkaille tarjottavien palvelukonseptien ominaisuuksia. Raportin toisen luvun perusteella asumista ympäröivien FM-palvelujen kenttä on varsin monipuolinen ja –ulotteinen, sisältäen erilaisia palveluja joita tuottavat isännöitsijät, kiinteistöpalveluyritykset sekä kiinteistöalan ulkopuoliset palveluntuottajat. Nämä erilaiset palvelukonseptit rakentuvat hyvin erilaisten tekijöiden varaan, ja näyttäytyvät asiakkaille erilaisina arvolupauksina, sisältöinä ja arvonluontiprosesseina. Kun liiketoiminnan fokus siirtyy lisäksi selvemmin asukaskeskeisen arvonluonnin näkökulmaan, on tärkeää tunnistaa erilaisia mahdollisuuksia asiakkaiden arvonluonnin tukemiseen asukaspalvelujen kautta.

3.3.1 Palvelukeskeinen logiikka

Palvelukeskeisen ajattelutavan vahvistuminen ja asiakaskeskeisyyden korostuminen liittyy näkemyksiin liiketoiminnan keskeisten menestystekijöiden muutoksesta viimeisten vuosikymmenten aikana. Kiihtyvä muutos teollista massatuotantoa ja tehokkuutta korostavasta liiketoiminnasta kohti yksilöllisiä palvelusisältöjä on nostanut esiin tarpeen taloudellisen toiminnan uudelleenlaistamiselle (Normann, 2001; Vargo & Lusch, 2004). Sen taustalla vaikuttavat vahvasti muun muassa globalisaatio, yritysten verkottuminen sekä asiakkaiden tiedon, aktiivisuuden ja vaikutusmahdollisuuksien kasvaminen (Prahalad & Ramaswamy, 2004). Tämän seurauksena yritysten ja asiakkaiden toiminta erilaisten tarjoamien tuottamisessa linkittyy ja monimutkaistuu, ja asiakkaiden ulottuvilla olevat vaihtoehdot lisääntyvät mahdollistaen aikaisempaa yksilöllisempien palvelusisältöjen saavuttamisen ja arvon syntymisen.

Palvelukeskeinen logiikka tai näkökulma (engl. service-dominant logic) on noussut viime vuosina keskeiseksi viitekehyykseksi, jonka kautta taloudellista toimintaa on tarkasteltu aikaisempaa tasapainoisemmasta, yrityksen ja asiakkaan välistä vuorovaikutusta korostavasta näkökulmasta (Vargo

& Lusch, 2004). Siinä yritys ei yksipuolisesti luo arvoa asiakkailleen tuotantoprosessiensa kautta, vaan arvo syntyy yrityksen ja asiakkaan välisessä yhteistyössä, jonka lähtökohtana on yrityksen tarjoama arvolutaus ja asiakkaan aktiivinen toiminta arvon synnyttämisessä ja kokemisessa (Vargo & Lusch, 2008). Fokus siirtyykin yrityksen prosesseista asiakkaan toimintaan; arvo syntyy asiakkaan päivittäisessä toiminnassa asiakkaan *tehdessä* erilaisia asioita itselleen hyödyntäen omia resurssiaan sekä itseään ympäröivien yritysten tarjoamia tuotteita ja palveluja (Grönroos, 2006). Arvo on siis jotain, mikä syntyy käytössä, tekemisessä, sen sijaan että se olisi ominaisuutena esimerkiksi tuotteissa, tavaroissa tai teknologioissa. Asukaspalvelujen kannalta keskiöön nousee siten ihmisten päivittäinen toiminta erilaisine sisältöineen, kodin askareista vapaa-ajan toimintoihin, kaupassa käymiseen ja ”elämiseen” ylipäätään. Tässä kontekstissa yritysten tehtävänä on tukea asiakkaiden päivittäistä toimintaa tarjoamiensa palvelujen kautta (vrt. Grönroos, 2008).

Käytännössä palvelukeskeisen ajattelun ytimessä onkin dualistinen näkemys toisaalta asiakkaan osallistumisesta yrityksen tuotantoprosessiin, ja toisaalta yrityksen osallistumisesta asiakkaan arvon luomiseen (Grönroos, 2011). Yrityksen näkökulmasta asiakas osallistuu tuotantoprosessiin, jonka tavoitteena on asiakkaan arvonnun tukeminen. Asiakkaan näkökulmasta yritys tai yritykset osallistuvat hänen arkeensa erilaisin tavoin, mahdollistaen erilaisten arjen päämäärien saavuttamisen. Näin ollen toiminnan asiakaslähtöisyyden ja uusien palvelujen kehittämisen kannalta yritysten on kyettävä hahmottamaan toimintaansa kahdessa suhteessa: toisaalta siinä, millaisen palvelun kautta he pystyvät tukemaan asiakkaidensa toimintaa parhaiten, ja toisaalta siinä, miten asiakkaat osallistuvat parhaalla mahdollisella tavalla palvelun tuottamisen prosessiin.

3.3.2 Erilaiset asumisen palvelukonseptit ja yritysten rooli arvonnun luonnissa

Palvelukeskeisen logiikan näkökulmasta voidaan tarkastella, millaisia vuorovaikutussuhteita yritysten ja asiakkaiden välillä on, sekä millaisia rooleja palveluntuottajat voivat uusilla palveluillaan ottaa suhteessa asiakkaisiinsa. Kiinteistönomistajien, isännöinnin ja erilaisten palveluntuottajien konseptien kartoittaminen paljasti kolmentyyppisiä palveluja konseptin asiakkaalle tuottaman arvon perusteella:

- palvelualustat
- yksittäiset palvelukonseptit
- kokonaisvaltaiset asumispalvelukonseptit.

Ensimmäiseen ryhmään kuuluvat sähköisen kanavan välityksellä asukkaille tietoa tarjoavat palvelut (konseptit A ja B). Niiden kautta asiakkaat saavat asumiseen liittyvää tietoa toisaalta kiinteistöstä, sen toiminnasta ja ylläpidosta, ja toisaalta asukkaille tarjolla olevista palvelumahdollisuuksista. Tietokanavapalvelujen tarkoituksena on auttaa asiakasta asumiseen liittyvien ongelmien ratkaisemisessa, mutta konseptien suhde asiakkaaseen on passiivinen – asiakas hyödyntää kanavan tarjoamia tietoja ja mahdollisuuksia omassa toiminnassaan pääasiassa ilman yrityksen tarjoamaa aktiivista tukea. Tässä mielessä myös perinteiset asumiskonseptit voidaan mieltää kuuluvaksi tähän ryhmään; asunnot toimivat nettiportaalien tapaan alustoina asukkaiden päivittäiselle toiminnalle. Yritysten arvolupaukset palvelualue-takonsepteissa heijastavat mahdollisuuksien tarjoamista, kuten eräässä haastattelussa tuotiin esiin:

“Mut edelleen siin on niin, että se lopullinen, me ei pakoteta mihinkään näitten palvelujen käyttöön, tää on vaan mahdollisuus, eli se asiakas sit itse päättää, et haluaako hän ottaa X:n siivouspalvelun ja tekee X:n kanssa sit suoraan siivoussopimuksen, ja se lähtee sitä kautta purkautuu. Me vaan tarjotaan tää mahdollisuus...” (case B)

Yksittäiset palvelukonseptit käsittävät esimerkiksi edellä kuvattujen tietokanavien kautta saatavilla olevia palveluja yksittäisinä konsepteina, joiden kautta asiakkaalle syntyy konkreettista arvoa yrityksen toiminnan kautta erilaisissa palveluprosesseissa (konseptit C, D, E ja F). Samalla yrityksen rooli muuttuu tietokanavapalveluihin verrattuna passiivisesta palvelualue-tan tarjoamisesta aktiiviseksi asiakkaan toiminnan helpottajaksi tai tukijaksi. Esimerkiksi kotisiivous, e-ruokakauppal palvelu ja remonttipalvelu ovat esimerkkejä yksittäisistä palvelukonsepteista, joissa yrityksen palvelukonsepti tekee jotakin konkreettista asiakkaan puolesta. Haastatteluisia asiaa tarkasteltiin muun muassa itsepalvelunäkökulman kautta:

“Koska asiakas ei osaa lähtee miettimään sitä, se ei osaa ikäänku vaihtaa omaa aikaansa rahalliseksi jos kerran ois tällä tavalla näin. Vaan se kokee että hän kokee sen hyödyn kun hän itse käy sen tekemässä niin se on se hyöty siinä. On valmis tekemään sen kun helpottaa vaan elämäänsä. Mut yhä enemmän mä uskon et tulee niit ihmisiä, jotka haluaa helpottaa sitä omaa elämäänsä.” (Case C)

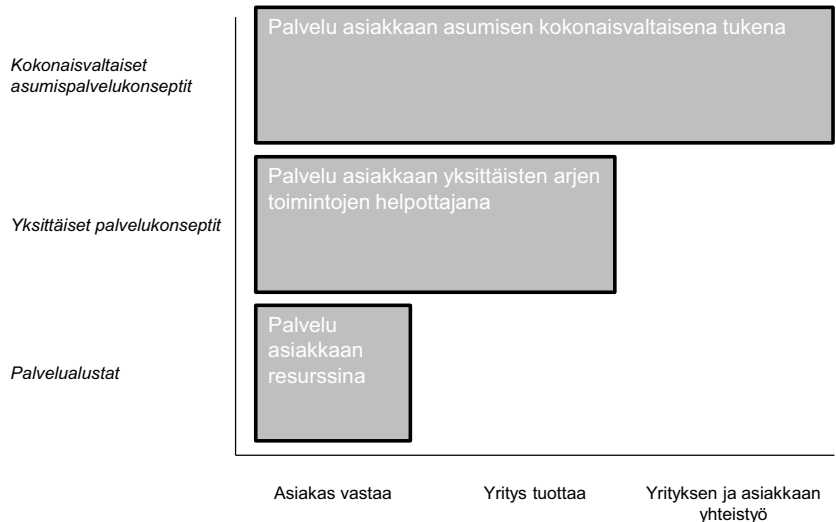
Palvelukeskeiseen näkökulmaan tukeutuen haastatteluisia korostettiin helppoutta palveluprosessin lisäksi myös asiakkaan kokemuksissa, jonka kautta palvelun arvo viime kädessä määrittyy:

“Et yhellä asialla aatella se konkreettinen, prosessinomainen läpikäynti, niin se on tehty asiakkaalle helpoks, mut sitten toisena asia-

na vois aatella sitten tämmönen, se mielikuva ja kokemus, miten se muodostuu, niin se on toinen asia et se tulee helpoks...” (Case F)

Viimeisenä ryhmänä haastattelussa tunnistettiin kokonaisvaltaiset asumispalvelukonseptit (G ja H), joissa yritys on koonnut asumisen rinnalle palveluvalikoiman, joka on olennainen osa asukkaan saamaa arvokokemusta. Kokonaisvaltaiset ratkaisut yhdistävät asumiseen erilaisia yksittäisiä palvelukonsepteja, joihin liittyvä ”lisäarvo” asiakkaalle on yrityksen tarjoama tieto, tuki ja palvelujen koordinointi asiakkaan kannalta hyödyllisellä tavalla. Siten asiakkaiden on mahdollista saada omiin tarpeisiinsa räätälöityjä ratkaisuja tarpeiden ja elämäntilanteiden mukaan. Konseptien arvolupauksena onkin olennaisesti elämisen helppous, jota yritys erilaisin tavoin aktiivisesti edistää:

”... ajatuksena on se että joustavoitetaan sitä asiakkaan, mahdollisuutta, varata se asunto tai asua siinä asunnossa. Ja, tarjotaan myös sille asiakkaalle palvelua - - olennaist on se että, asiakas maksaa meille palvelut yhdellä, laskulla elikkä ne ei oo ei tuu eri suuruis-ta laskuja meille tosin tulee tietenki tosi monesta suunnasta siihen samaan kohteeseen ja siihen liittyen eli me ollaan tällänen kokoaja siellä, asiakkaalle on helppo ostaa se, pyritään siihen...” (case H)



Kuva 3. Asumisen palvelukonseptien kolme tasoa ja yrityksen roolit arvon luonnissa

Edellä kuvatut kolme palvelutyyppeä on kuvattu kuvassa 3. Kuhunkin palvelutyyppeihin liittyvät erilaiset periaatteet sen suhteen, miten arvo syntyy yrityksen ja asiakkaan vuorovaikutuksessa. Tällä tavoin hahmotettuna eri-

laiset asumiseen liittyvät palvelukonseptit kuvastavatkin erityisesti palveluntuottajan ja asiakkaan väliseen suhteeseen liittyviä eroja. Palvelujen tuottamiseen ja arvonluontiin liittyikin ainakin kolme erilaista roolia, joka yrityksen toiminnalla on asiakkaan arvonluonnissa:

- fasilitaattorin rooli
- tuottajan rooli
- koordinaattorin rooli.

Ensimmäisellä tasolla palveluntuottajalla on vain fasilitoiva rooli asiakkaan vastatessa arvon luonnista itselleen (tuottaja) ja erilaisten palvelusuoritus-ten keskinäisestä sovittamisesta arjen rytmeihin (koordinaattori). Fasilitaattorina yrityksen toiminta rakentuu edellytysten luomiseen palveluprosessille; esimerkiksi e-palveluportaalien tapauksessa yritys rakentaa kanavan, jonka kautta asiakas löytää itselleen hyödyllistä tietoa asumisesta ja erilaisista palvelumahdollisuuksista. Samalla tavoin perinteistä tuotteiden myyntiä, kuten asuntotuotantoa ja -kauppaa, voidaan tarkastella yrityksen fasilitoivan roolin kautta, koska yrityksen prosessit luovat toiminnan mahdollistavan tai toimintaa tukevan palvelualustan. Kehittämisen kannalta fasilitaattorin rooliin perustuvissa palvelukonsepteissa on tärkeää palvelualustan käytettävyys asiakkaan kannalta. Esimerkiksi tietokanavapalvelussa keskeiseksi nousee palvelualustan toimivuus ja tiedon helppo saavutettavuus, jonka kautta asiakas saa tarvitsemansa tiedon ja tuen vaivattomasti:

"... mutta pitää miettiä että taloyhtiöissä asuu hyvin monenikäisiä ihmisiä - - just sen takia kaikki tää visualisointi että kaikki ymmärtäisi sen että mitä tän taustalta voi löytyä, se on rakennettu niin simppeleksi, että se osaa mummokin käyttää sitä et se ei voi olla sellainen että tarvit jonkun insinöörin koulutuksen ennen kuin osaat löytää sieltä dataa." (case A)

Yksittäisten palvelukonseptien tasolla palveluntuottajat omaksuvat fasilitaattoriroolin lisäksi myös tuottajaroolin, heidän ottaessa vastuun tiettyjen palveluprosessien suorittamisesta resurssien organisoinnin lisäksi. Asiakkaan roolina on näin ollen vastata eri palvelusisältöjen keskinäisestä koordinoinnista omassa toiminnassaan. Tuottajan roolissa yrityksen toiminta ottaa aktiivisessa mielessä vastuun passiivisten resurssien muuttamisesta hyödylliseksi lopputulokseksi; tutkimuksen tapauksissa esimerkkejä tästä toiminnasta ovat kodin siivous, ostosten keräily ja kuljetus, sekä asunnon remontointi. Näiden osalta tärkeänä pidettiin palvelun asiakkaalle tarjoaman hyödyn tarkastelemista suhteessa palvelun kustannuksiin ja itsepalveluna tuottamisen vaivaan. Kriittisenä pidettiin arvolupauksen oikeaa muotoa ja sisältöä, ja toisaalta tuotantoketjun tehokkuutta asiakkaan kokeman edullisuuden tukemiseksi:

”Ja se kustannushan on asiakkaalla olemas silloin kun hän käy kaupassa. Hänen täytyy ylläpitää sitä kodin kuljetuskapasiteettia ja, ajaa sinne ja käyttää aikaa jota hän voisi käyttää vaikka perheen kanssa. Yks lapsperheen olikin se isä tai äiti sano kun kysyttiin että no minkä verran sä säästät aikaa [tämän palvelun] avulla, ni hän sano et ei sitä voi laskea et ei mul oo mitään vapaa-aikaa ollu. Tää perheen pienten lasten kanssa tää mylly vie kaiken ajan. Ei mul oo vapaa-aikaa. Et te ootte taivaan lahja. Te annatte mulle hetken vapaa-aikaa.” (case D)

”Mutta, kustannustaso loppuasiakkaalle, totesin sen, että niin kauan kun palvelu pysyy jossain määrin elitistisenä, niin ei se voi olla suurten massojen arkipäivää. - - taas tullaan siihen tietojärjestelmäpuoleen, että me ei olla siellä automatisoinnin tasolla vielä niin pitkällä kun mikä on mahdollista...” (case C)

Ylimmällä, kokonaisvaltaisten palvelukonseptien tasolla palveluntuottaja ottaa osavastuun myös palvelusisältöjen koordinoinnista, helpottaen siten asiakkaan asumiseen ja elämisen tukemiseen liittyvien tehtävien ja sisältöjen organisointia. Tässä roolissa yritys ja asiakas yhdessä määrittelevät ja ratkaisevat asiakkaan toimintaan liittyviä ongelmia. Palveluntuottajan kannalta tämän roolin omaksuminen edellyttää kykyä mukautua asiakkaiden erilaisiin vaatimuksiin ja tarpeisiin, sekä halua rakentaa toiminnan pohjaa asiakkaiden ongelmista lähtien. Siten nämä konseptit painottavat edellisiä enemmän kokonaisvaltaista tukea, jopa yrityksen sisäisten prosessien välttämättömyyden kustannuksella. Keskeiseksi toiminnan resurssiksi ja kehityskohteeksi nousee toiminnanohjausjärjestelmä, jonka avulla erilaisia palvelutoimintoja voidaan tehokkaasti koordinoita asiakaskohtaisesti eri tekijöitä optimoiden. Se mahdollistaa myös asiakkaan näkökulmasta kattavamman ja nopeamman palvelun:

”Se että miten se siihen vaikuttaa niin se, toivottavasti, vaikuttaa niin että kun hän, varaa sitä asuntoon niin hänellä on paljon enemmän vaihtoehtoja mistä valita, hänen asioittensa hoitaminen on helpompaa ja asiakaspalvelussa osataan vastata heti suoraan kaikkiin kysymyksiin, se on tavote nähdä vaikka että mitä laskuja se on maksanu ja, mikä lasku on tulossa seuraavaksi ja, miten asiat on menny tää on se tää että missä autopaikka ja niin edelleen ne kaikki, tiedot saa saman tien” (Case H)

Käytännön palvelukonseptien kannalta edellä kuvatut kolme roolia voivat yhdistyä erilaisissa palveluissa eri tavoin. Sen vuoksi rajat kuvassa 4-1 esitettyjen palvelualueiden, yksittäisten palvelujen ja kokonaisvaltaisten palvelukonseptien välillä ovat häilyviä ja perustuvat enemmän keskinäiseen

vertailuun kuin absoluuttisiin kriteereihin. Olennaista onkin tunnistaa edellä kuvattujen kolmen roolin erilainen toiminta ja vaikutus asiakkaan arvонуonnissa. Näiden kolmen vaihtoehdon kautta yritykset voivat löytää erilaisia tapoja lähestyä asiakkaitaan ja tarjota tukea arjen toimintaan.

Yrityksen ja asiakkaan välisten roolien näkökulmasta uusien palvelujen kehittämisen haasteena on roolien oppiminen tai opettaminen. Vasta nousvana toimialana asukaspalvelut ovat vielä sekä yrityksille että asiakkaille vieraita, minkä vuoksi uusiin palvelukonsepteihin liittyvät uudet roolit ja uudenlaiset yrityksen ja asiakkaan väliset suhteet voivat tehdä uusien konseptien omaksumisesta hankalaa (vrt. asukaspalvelujen haasteet luvussa 2). Kun samalla on tunnistettu, että erilaiset yritysten ja asiakkaan väliset suhteet voivat muodostaa pysyviä ja molemmille osapuolille sopivia konfiguraatioita tai asetelmia (Akesson, 2011), palvelujen kehittämisen haasteena onkin löytää ja vahvistaa uusia rooliasetelmia, joiden varaan asukaspalvelujen tuottaminen ja hyödyntäminen rakentuvat (ks. Akaka & Chandler, 2011; Baker & Faulkner, 1991).

3.4 Palvelujen kehittäminen

3.4.1 Palvelujen kehittäminen aikaisemmassa tutkimuksessa

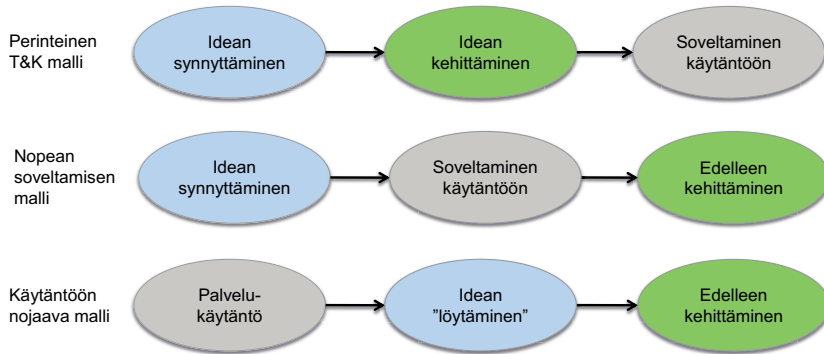
Palvelujen kehittämiseen liitetty systematiikka perustuu vahvasti tuotekehitystä ja tuoteinnovaatioita tarkastelevan tutkimustradition esiin nostamiin havaintoihin. Samalla tavoin kuin tuotteiden ja palvelujen eroihin pureutuva keskustelussa ylipäättään, palvelujen kehittämistä on tarkasteltu tuotekehityksen erityispiirteinä vasta 1980-luvun lopulta alkaen, jolloin muun muassa Barras (1986) esitti ajatuksiaan käänteisestä tuotekehitysprosessista palvelukontekstissa. Yhteistä näille tuotekehitystä mukaileville tutkimuksille on palvelujen näkeminen tuotteina, joilla on tiettyjä erityisominaisuuksia kuten aineettomuus, tuotannon ja kuluttamisen erottamattomuus, heterogeenisyys ja katoavuus (ks. Möller, 2010). Näiden pohjalta myös kehittämisen prosessiin on liitetty tiettyjä erityispiirteitä, jotka on otettava huomioon uusia palveluja kehitettäessä.

Karkeasti yleistäen tuotekehittämistä tarkasteleva ja siihen perustuva innovaatiotutkimus korostaa lineaarista prosessiajattelua, jossa ideoita ja uusia mahdollisuuksia haetaan systemaattisesti erilaisten tutkimusten kautta, tiettyjä ideoita valitaan tarkempaan arviointiin, niistä muotoillaan tuoteaihiota, joita kehitetään edelleen tuotekehitystiimin sisällä ja testataan sekä sisäisesti että asiakkaiden kanssa, ja lopulta kaupallistetaan valmiina tuotteina (esim. Cooper, 1995). Tähän lineaariseen ”porttimalliin” (engl. *stage-gate model*) perustuvaa lähestymistapaa on usein hyödynnetty

ja sovellettu myös palvelujen kontekstissa (mm. Scheuing & Johnson, 1989, Alam & Perry, 2002). Sitä onkin pidetty keskeisenä palvelujen kehittämisen menestystekijänä organisaation tehokkuuden, huolellisen markkinointitutkimuksen ja –suunnittelun, tehokkaan kaupallistamisvaiheen sekä uuden palvelun ainutlaatuisuuden ja innovatiivisuuden ohella (mm. Cooper & de Brentani, 1991; de Brentani, 1995; Edgett & Parkinson, 1994). Näiden tulosten soveltamisessa asumisliiketoimintaan on kuitenkin ainakin yksi merkittävä ongelma: valtaosa aikaisemmasta tutkimuksesta korostaa vain tiettyjä toimialoja kuten rahoitus- ja vakuutuspalveluja sekä erilaisia yrityspalveluja kuten konsultointia, minkä vuoksi tulosten yleistämiseen kuluttajille tarjottaviin, työvoimavaltaisiin palveluihin (asukaspalvelut) on suhtauduttava varauksella (Droege et al., 2009; Jong & Vermeulen, 2003).

Toimialasidonnaisuuden lisäksi lineaarista tuotekehitysprosessiajattelua korostavien tutkimusten tuloksia on palvelujen kontekstissa voimakkaasti kyseenalaistettu, kun empiiristä tietoa palvelujen kehittämisen käytännöstä on saatu ilman lähtökohtaista kytköstä tuotekehityksen maailmaan. Monet palvelukonteksteihin keskittyneet innovaatiotutkimukset ovatkin korostaneet uusien palvelujen kehittämisen taustalla koko organisaation läpäisevää kehitystoimintaa, yrityksen ja asiakkaan välistä aktiivista vuorovaikutusta ja palveluideoiden nopeaa kokeilemistä käytännössä (mm. den Hertog, 2000; Edvardsson & Olsson, 1996; Gustafsson et al., 1999; ks. myös Gallouj & Weinstein, 1997; Drejer, 2004; Nijssen et al., 2006). Palvelujen kehittäminen näyttäytyikin todellisuudessa vähemmän systemaattisempaan, henkilövetoisempaan ja koko organisaatiota osallistavampana prosessina kuin mitä tuotekehitykseen perustuva innovaatiotutkimus ehdottaa (Sundbo, 1996, 1997).

Toivonen ja Tuominen (2009) tuovat tutkimuksessaan esiin perinteisen T&K-mallin rinnalla kaksi muuta lähestymistapaa innovatiivisten palvelujen synnyttämiseen konsultointipalvelujen kontekstissa (kuva 4). Nämä mallit – nopean soveltamisen malli ja käytäntöön nojaava malli – perustuvat yrityksen aktiiviseen kehitystoimintaan käytännön palvelutuotannon rinnalla, jolloin olemassa olevat palvelukäytännöt sekä niistä kumpuavat ideat otetaan nopeasti kokeiluun ja niitä kehitetään edelleen lähellä käytäntöä yhdessä asiakkaiden ja palvelua tuottavan organisaation kanssa. Nopean soveltamisen mallissa uudet ideat viedään nopeasti käytäntöön ja niitä kehitetään edelleen saatujen kokemusten pohjalta. Käytäntöön nojaavassa mallissa asiakaskohtainen palvelukäytäntö tunnistetaan innovaatioksi jälkikäteen ja systematisoidaan koko organisaation toimintatavaksi (tunnusomainen malli konsultointipalvelujen kontekstissa).



Kuva 4. Mallit palveluinnovaatioiden syntymiseen (Toivonen ja Tuominen, 2009)

Käytännönläheisten kehitysprosessien etuna on niiden keveys ja kustannustehokkuus verrattuna systemaattisiin tuotekehitysprosesseihin; yritysten ei tarvitse sitoa suuria investointeja epävarmoihin palveluideoihin, kun niiden toimivuutta voidaan testata ja jalostaa pienimuotoisesti samalla, kun ne jo tuottavat yritykselle positiivisia kassavirtoja (Toivonen & Tuominen, 2009). Käytäntöön perustuvat kehittämismallit tarjoavat myös luonnollisen alustan yrityksen ja asiakkaan väliselle vuorovaikutukselle ja asiakkaan näkökulmien hyödyntämiselle kehitysprosessissa, verrattuna esimerkiksi asiakkaiden osallistamiseen T&K prosessin alkuvaiheessa irrallaan palvelujen tuottamisen kontekstista (ks. Thomke, 2003).

Myös palvelukeskeisen logiikan (luku 3.3.1) näkökulmasta innovaatiot eivät rakennu aina lineaarisina prosesseina, vaan kehittämisen ja tuottamisen prosessit kytkeytyvät ja limittyvät toisiinsa (Vargo & Lusch, 2004, 2008). Tämä ajattelu tarkastelee lisäksi innovaatioita instituutioita purkavina ja uusia instituutioita rakentavina prosesseina, jossa vakiintuneiden käytäntöjen muuttaminen on keskeinen osa innovaatioihin liittyvää ajattelua (Vargo & Lusch, 2011). Myös näkökulma asiakkaan rooliin ja toimintaan muuttuu tässä tarkastelussa; innovaatio määrittyy yrityksen toiminnan rinnalla myös asiakkaan toiminnan ja asiakkaalle syntyvän arvon uutuuden kautta (Michel et al., 2008).

3.4.2 Prosessit asukaspalvelujen kehittämisessä

Toivosen ja Tuomisen (2009) viitekehyksen lähtökohdista tarkasteltiin empiirisesti kahdeksaa palvelunkehittämisprosessia, joista tunnistettiin sekä suunnitelmalliseen tutkimustyöhön perustuvia T&K malleja että nopeasti ideoita käytännössä testaavia nopean soveltamisen malleja (ks. Taulukko 3). T&K malleja noudatettiin kehittämisessä selkeimmin tapauksissa A, B, F

ja G. Niissä erilaisista taustatekijöistä sysäyksen saaneet kehitysprosessit perustettiin tutkimuksille asiakkaiden (ja oman organisaation) tarpeista, jonka kautta palvelun keskeinen sisältö määriteltiin. Syntyneistä palveluaihioista jalostettiin toteutuskelpoinen palvelukonsepti organisaation sisällä eri yksiköiden osaamiseen ja tarkentaviin tutkimuksiin perustuen. Samassa yhteydessä suunniteltiin konseptin tarvitsemat resurssit, toimintamallit, ansaintalogiikan sekä asiakkaalle tarjottavan palvelun elementit. Yhteistä prosesseille oli myös palvelun pilotointi pienimuotoisesti ennen lanseerausta valitun asiakasryhmän kanssa, lukuun ottamatta tapausta G, joka oli tutkimuksen päättyessä edelleen muodostamisvaiheessa. Keskeistä näiden neljän tapauksen kategorisoimisessa T&K mallin alle oli palvelukonseptin huolellinen, tutkimuksiin perustunut valmistelu ennen käytännön toteutuksen aloittamista.

Muut neljä tapausta (C, D, E ja H) seurasivat kehitysprosessin osalta selvemmin nopean soveltamisen mallia, jossa eri tavoin jalostuneet ideat ja visiot uusista palveluista vietiin nopeasti käytäntöön ilman yksityiskohtaista taustatutkimusta. Uusia palveluja kehitettiin edelleen testauksista syntyvien kokemusten pohjalta, vähitellen toiminnan laajuutta kasvattaen. Siten logiikkana näissä prosesseissa oli uuden palvelun (tai palvelun osan) käynnistäminen pienimuotoisten kokeilujen kautta, mikä mahdollisti palvelun tuottamisen ja asiakkaille tärkeiden asioiden oppimisen käytännössä ennen uuden palvelun laajentamista koko yrityksen liiketoimintaan ja / tai uusille markkinoille. Nopean soveltamisen mallissa tärkeäksi nousikin siten olemassa olevien asiakkaiden ja resurssien hyödyntäminen uusien ideoiden testauksessa.

Taulukko 3 Kehitysprosessien keskeiset vaiheet case-konsepteissa

Case	Kehitysprosessi	Kehittämisen organisoituminen
A	<p>Lähtökohta: Yrityksen toiminnanohjausjärjestelmä ja aikaisempi versio asiakkaiden tietokanavasta; tarve paremmalle tiedonjakamiselle</p> <ol style="list-style-type: none"> Asiakastarpeisiin liittyvät tutkimukset Uusien tietojärjestelmäelementtien kehittäminen (koodaus) Järjestelmän testaus ja jalostus pilottiasiakkaiden ja omien työntekijöiden kanssa Lanseeraus 	Operatiivisista organisaatioista koottu kehitystiimi (mm. it, operatiiviset toiminnot, markkinointi)
B	<p>Lähtökohta: Olemassa oleva tietojärjestelmä; aikaisemmat positiiviset kokemukset asumisen ja palvelujen rajapinnasta</p> <ol style="list-style-type: none"> Tutkimus asiakkaiden tarpeista ja kiinnostuksesta Olemassa olevan järjestelmän täydentäminen & palvelujen kokoaminen Pilotointi Lanseeraus ja jatkokehittäminen 	Kehitysyksikön koordinoima projektitiimi (mm. konsultti, avainhenkilöt operatiivisista organisaatioista)
C	<p>Lähtökohta: Yritysten olemassa olevat resurssit ja osaaminen (kauppa & logistiikka)</p> <ol style="list-style-type: none"> Yhteisten prosessien suunnittelu ja tilausjärjestelmän rakentaminen Pilotointi Jatkokehittäminen ja toiminnan laajentaminen 	Avainhenkilöiden muodostama tiimi (operatiiviset toiminnot kummastakin organisaatiosta)
D	<p>Lähtökohta: Uuteen palveluun liittyvä tutkimus- ja kehitysprojekti</p> <ol style="list-style-type: none"> Uuden palvelun määrittäminen ja yrityksen perustaminen E-järjestelmän kehittäminen ja kumppanien löytäminen Jatkuva pilotointi valikoidun asiakasryhmän kanssa ja toiminnan kehittäminen Virallinen lanseeraus ja kehittäminen edelleen 	Start-up yritys palvelun kehittäjänä; yhteiset kehitystiimit kumppaniorganisaatioiden kanssa.
E	<p>Lähtökohta: Olemassa oleva B2B liiketoiminta & osaaminen; kiinnostus uuteen markkina-alueeseen</p> <ol style="list-style-type: none"> Palveluprosessin, palvelun mitoituksen ja lakitekniisten asioiden suunnittelu Lanseeraus ja kehittäminen edelleen (mm. toiminnanohjausjärjestelmä) 	Kehitysorganisaation koordinoima kehitystiimi (kehitys, lakiasiat; painopiste operatiivisella toiminnolla)
F	<p>Lähtökohta: Aikaisemmat asiakaskyselyt & käsitys palvelun tarpeellisuudesta</p> <ol style="list-style-type: none"> Tarkentavat tutkimukset ja konseptin suunnittelu Resurssien ja kumppanuuksien vahvistaminen Pilotoinnit ja palvelun sisältöjen valinnat Lanseeraus ja konseptin hienosäätäminen 	Avainjohtajan koordinoima prosessi, mukana operatiivisia päälliköitä
G	<p>Lähtökohta: Yrityksen strategiset tavoitteet</p> <ol style="list-style-type: none"> Idean kehittäminen konsulttivetoisesti Toteutuksen ja markkinoinnin suunnittelu Toteutus (tutkimushetkellä siirtymässä rakennusvaiheeseen) 	Avainjohtajan alainen kehitystiimi (mm. konsultti, operatiiviset toiminnot, markkinointi, lakiasiat)
H	<p>Lähtökohta: Olemassa oleva asumiskonsepti</p> <ol style="list-style-type: none"> Palveluideoiden työstäminen ja valikointi Ideoiden testaus käytännössä työntekijöiden ja asiakkaiden kanssa Jatkojalustus ja laajentaminen liiketoimintaan 	Ylimmän johdon koordinoimat prosessit, operatiivisen johdon ja henkilöstön mukanaolo

Edellä kuvattu jaottelu on kuitenkin ainakin osittain keinotekoinen, kun tarkastellaan case-konseptien eri osa-alueita ja niiden kehittämistä. Yhtä lukuun ottamatta kaikissa T&K mallia noudattaneissa kehitysprosesseissa haastateltavat antoivat suuren merkityksen palvelun testaukselle asiakkaiden kanssa asiakaskokemusten ja tuotannollisten pullonkaulojen paljastamiseksi. Yksityiskohtaisemmalla tasolla nähdäänkin, miten etukäteissuunnittelun ja käytännön kokeilujen välinen vuoropuhelu on leimallista uusien palvelujen kehittämiseksi. Siten nopean soveltamisen mallissa ei voida sulkea pois tutkimuksia ja ideoiden huolellista jalostamista, ja samoin T&K mallissa asiakkaiden kanssa toteutettavalla käytännön testauksella on keskeinen merkitys. Kahden mallin taustalla ovatkin samat perustoiminnat, kuten Toivosen ja Tuomisen (2009) tutkimus osoittaa. Seuraavaksi keskitytäänkin tarkemmin näiden kahden kehittämisen mallin yhteyksiin ja limitymiseen.

3.4.3 Kehitystoiminnan dynamiikka asukaspalvelujen kehittämisessä

T&K prosessimallin yleisyydestä ja taustatutkimusten tärkeydestä huolimatta kokonaisuutena tutkimuksen palvelukonseptit nostivat esiin käytännön lähellä tapahtuvan kehittämisen ja oppimisen suuren merkityksen kehittämisen taustalla. Tämä näkyy siinä, miten kehittämistä ylipäätään tarkasteltiin yrityksissä organisatorisesti matalana ja käytäntöä lähellä toteutuvana toimintana. Myös vahvaan tutkimustyöhön perustuneissa prosesseissa yritysten iso kuva kehittämisestä näyttäytyi tehokkuuden ja konkreettisuuden valossa:

”... se hyvin tyypillinen meil on aina, et aina mennään hankkeiden kautta, et meil on aina joku hanke, missä sitä, me ei tietyl taval silleen vaan huvikseen kehitellä jotain, että kehitellään ja katotaa, et oisko tosta, kyl nää aina menee niin, et meil on se kehitysidea, ja se pitää saada periaattees heti pilotoitavaks johonki tuotantokohteseen. Sillon se sitoo heti kyllä sen hankkeen ne ihmiset siihen kehittämiseen, eli meil jokainen osallistuu, jokainen on sitoutunu osallistumaan näihin sillä tavalla näihin kehitysasioihin. Me ei sinällään välttämättä pidetä mitään semmost hirveen isoo erillistä kehitysorganisaatioita, jotka vaa jossain sivussa kehittelee jotain asioita, vaan ne pitää olla aina tekemises mukana. Ei ne muuten mee läpi täällä, se on ihan selvä juttu, että mitä nopeemmin ne saadaan siihen, että sitä lähetään käytännös kokeilemaan, sit on se varmempi olo sit siitä, et se lopputulos on sen tyyppinen, et se kans toimii. Siin saa vaan heti siin käytännössä nähdään, että mikä asia siinä, mitä asioit siin pitää ottaa huomioon.” (case B)

Tämä kuvastaa osuvasti useita käytännönläheiseen kehittämiseen haastateluissa liitettyjä positiivisia tekijöitä kuten tuotannon henkilöiden osallistamista, kehittämisen konkreettisuutta ja kustannustehokkuutta, nopeutta sekä käytännön oppien ja kokemusten hyödyntämistä palvelun kehittämisessä. Konkreettisuuden ja käytännönläheisyyden peruseriaate ei kuitenkaan poista suunnitelmallisuuden ja tutkimuksiin perustuvan tiedonhankinnan merkitystä kehittämisestä, kuten tarkastellut kehitysprosessit osoittavat. Sen sijaan kehittämisen perustoiminnot idean jalostamisesta ja kehittämisestä testaukseen ovat kaikki olennaisia toimivan palvelun rakentamisessa.

Kehittäminen käytännönläheisen lähestymistavan kautta edellyttää kuitenkin tiettyä resurssipohjaa, joka mahdollistaa ideoiden testauksen käytännössä. Riippuen yrityksen olemassa olevien resurssien ja toimintatapojen soveltuvuudesta uuden palvelukonseptin tuottamiseen, yrityksillä on erilaiset mahdollisuudet testata uusia ideoitaan käytännössä. Esimerkiksi H:n tapauksessa olemassa oleva perusliiketoiminta on mahdollistanut uusien palveluelementtien kehittämisen pienimuotoisten käytännön kokeilujen kautta. Toisaalta D:n tapauksessa palvelua on kehitetty alusta alkaen siten, että uusia rakenteita on välittömästi testattu pilottiasiakasryhmällä niillä resursseilla ja prosesseilla, jotka ovat olleet siinä hetkessä valmiina. Samoin esimerkiksi tapauksissa A ja F systemaattisen T&K vetoisen prosessin seurauksena syntynyttä palvelua on testattu käytännössä ja kehitetty edelleen asiakkaiden ja työntekijöiden kokemusten avulla.

"... mut mä uskosin että toi helpous tulee kuitenkin vielä konkreettisesti näkyä vasta sitten kun se on käytössä. Että ei varmaan olla vielä kaikki asioita osattu kysyä tai huomioida. Tiettyhän me tiedetään noiden remppojen näkökulmasta mitä siellä pitää huomioida, mutta varmasti puuttuu vielä palasia, ja tulee esillekin siitä... - - Et kyl siinä, paljon opittavaa vielä, et en missään nimessä sano et on valmis."
(case F)

Ero T&K:n ja nopean soveltamisen mallin välille syntyykin logiikasta, jolla sisäisen tutkimuksen ja suunnittelun vaiheita limitetään käytännön testaukseen. Neljä T&K malliin perustuvaa tapausta tuovat esiin ylhäältä käsin käynnistyvän tutkimuksen ja konseptin suunnittelun, joka prosessin edetessä pilkkoutuu yksityiskohtaisempiin osa-alueisiin, joita voidaan testata joko erikseen (esim. asiakkaiden kokemusten kartoittaminen valittujen sisustusratkaisujen osalta, tai sähköisen tietopalvelun käytettävyyden testaaminen) tai kokonaisuutena (esim. palvelun tuominen tarjolle yhdellä alueella tai yhteen taloyhtiöön). Tässä prosessissa testauksen merkitys korostuu ylhäältä käsin enemmän tai vähemmän lukkoon lyödyn kokonaisu-

den yksityiskohtien tarkentamisessa ("top-down"). Nopean soveltamisen mallissa sitä vastoin logiikka korostaa koko idean kannattavuuden tai toimivuuden testaamista käytännössä systemaattisen ideoiden kehityksen ja jalostuksen sijaan. Neljän käytännönläheistä kehittämistä korostaneen tapauksen haastattelut korostavatkin käytännön testauksen tärkeyttä operatiivisen toiminnan kokemusten nostamisessa kehitysprosessia ohjaavaksi tekijäksi prosessin alkuvaiheista lähtien. Logiikka onkin selvemmin operatiivisista asioista ylöspäin lähtevää ("bottom-up"):

"... mitä me voitais tänään tehdä että se menis tätä reittiä, vähän suoremppaa niin hei tehdäänpä niin että tuota me voidaan heti siirtää kymmenen senttiä niin se siirretään saman tien vaikka mä en, no okei mihin se vaikuttaa me katotaan et no se vaikuttaa ton ja ton ihmisen elämään, hei soitto että voidaanko muuttaa sit sitä siirretään heti. Ja, näitä muutoksia pyritään tekemään koko ajan ja jollon me saahaan parhaimmillaan hyvinki nopeesti, siellä muutoksia jollon ei oo niin että, tehdään joku pitkä suunnitteluprosessi ja muu mil-lä saahaan koska, palvelubisneksessä joka toimii koko ajan, ja sit jos mitä suurempi, suunnitelmamuutos tehdä niin sitä suurempi, tuska se on ajaa tuotantoon, koska se on isoa päivittäin toimivaa se riskit kasvaa niin suureksi mut jos tehdään koko ajan pieniä, nii, mitään ei pääse kasaantumaan, ja se voi heti vetää pakkia jos se menee väärin." (case H)

Tästä näkökulmasta systemaattisesti toteutettuihin tutkimusvetoisiin T&K prosesseihin liittyy riski siitä, että tutkimusten kautta rakennettu uusi palvelu ei vastaakaan asiakkaiden tarpeisiin odotetulla tavalla, jolloin suuritöiseen kehitysprosessiin uponneet kustannukset koituvat yrityksen tappioksi. Nopean soveltamisen mallin etuna onkin kehittämisen ja tuotannon välisen rajan madaltuminen, mikä mahdollistaa palvelun jatkuvan kehittymisen ja muutosten sujuvuuden erityisesti organisaation sisällä. Vastakkaisesta näkökulmasta systemaattinen tutkimustyö ja konseptin suunnittelu vähentää kuitenkin tarvetta muuttaa konseptin rakennetta merkittävästi sen jälkeen, kun se tuotu käytäntöön. Nopean soveltamisen mallin haasteena onkin paitsi jatkuvan muutoksen ylläpitäminen, myös palvelun yhtenäisyyden säilyttäminen asiakkaiden suuntaan. Liiketoiminnan ja palvelun luonne voikin merkittävästi vaikuttaa nopean soveltamisen mallin hyödynnettävyyteen, kuten F:n esimerkki paljastaa:

"... vaikka se näyttää jossain esitteessä yksinkertaiselta mikä tahansa, kuinka paljon siellä takana on työtä, että se pitää ATK-järjestelmä kaikki nuo tehdä. Sinne tehdään hinnoittelusysteemit tehdään, mitä se vaikuttaa meidän - - tuossa on niinkun siinä on monta semmoista prosessin palasta, mikä niinku tuntuu ehkä pienil-

tä osa, mutta saattaa viedä uskomattoman paljon aikaa - - että mutta toisaalta siinä on se, että mitä paremmin sitä on niinku valmisteltu, niin sitä parempi tai vähemmän tulee niitä yllätyksiä sitten...”

- -

“... mutta tämäkin on semmoinen asia, että tämä pitää olla kohtuu valmiiks pureskeltu ennen, kun tätä voi lähteä, jos puhutaan niinku valtakunnallisesta toiminnasta, niin ei sinne voi lähteä tekemään, jollei oo sitä prosessoitua. Muuten siinä käy aika ohraisesti, eli mekin ollaan nyt lähdetty sitä markkinoimaan, niin meillä pitäis olla tiettyyn vaiheeseen viety ennen, kun sitä voi niinku markkinoida...”
(Case F)

Kehittämisen mallit sisältävät siten erilaisia vahvuuksia ja heikkouksia, jotka vaikuttavat niiden hyödynnettävyyteen. T&K prosessi korostaa F:n esimerkissäkin mainittua yrityksen sisäisten järjestelmien ja palveluun liittyvien prosessien rakentamista systemaattisen, johdon kontrolloiman prosessin kautta. Nopean soveltamisen mallissa koko organisaation (myös operatiivisen henkilöstön) panos kehittämiseen on puolestaan suurempi, ja konkreettiset asiakaskokemukset tulevat myös selvemmin ohjaamaan kehitysprosessia sen alkuvaiheista lähtien. Tämän vuoksi kehittämisen painopistealue ideoita nopeasti käytäntöön soveltavassa kehittämisessä onkin selkeämmin palvelun tuottamien asiakaskokemusten alueella, verrattuna T&K mallin yrityksen tuotantojärjestelmäkeskeiseen fokukseen. Palvelukeskeiseen logiikkaan viitaten palvelujen kehittämisen ydinkysymyksenä onkin paitsi yrityksen palvelutuotantojärjestelmän kehittäminen, erityisesti asiakkaiden kohtaaminen, vuorovaikutus ja palvelun kautta syntyvien asiakaskokemusten kehittäminen (vrt. Edvardsson & Olsson, 1996; Vargo & Lusch, 2004). Tätä korostettiin myös vahvasti haastatteluissa:

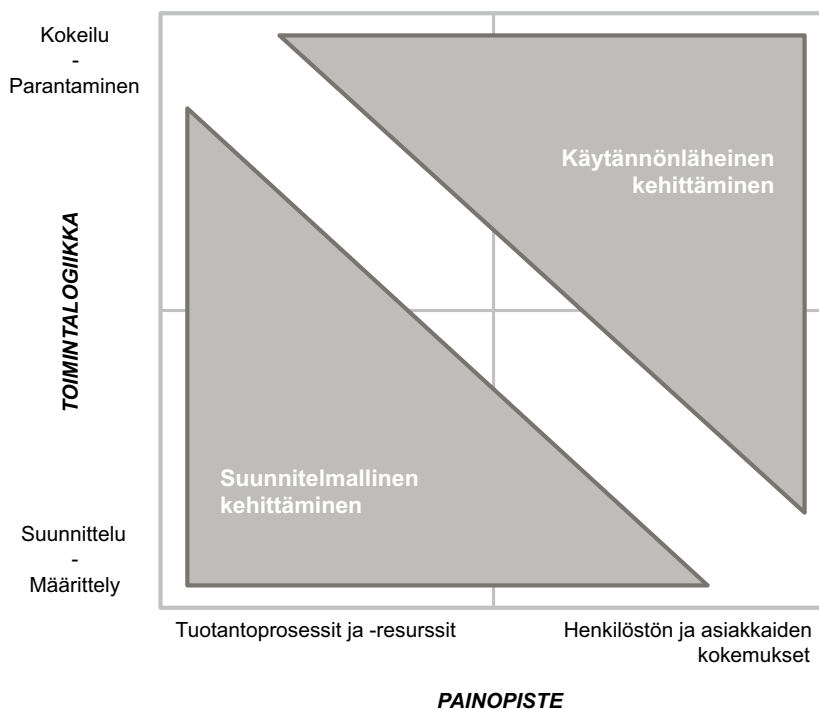
”... mut se on nimenomaan sitä järjestelmäpuolen kehitystä ja siellähän tosiaan sitte mahdollisuudet on lähestulkoon rajattomat. Mutta kuitenkin meillä sit [toiminta] kulminoituu siihen, että tää on palvelubisnestä, kyse on asiakaspalvelusta, miten se asiakas kokee sen, että häntä autetaan ja miten hän sen palvelun saa, eli siihen kuljetajan hymyyn tiivistyy kuitenkin sitte loppujen lopuks aika pitkälti tässäkin asiassa, että aika paljon saadaan anteeks tietojärjestelmävirheitä, jos se palvelu muuten toimii. Ihmiset tässä tekee asioita toisilleen.” (case C)

Sama näkökulma tuli esiin myös tietokanavapalvelujen kontekstissa, joissa eräs haastateltava kuvaili orientoitumista asiakkaan kokemuksen kehittämiseen:

”Se selkeesti oli sellainen että se täytyy olla sellainen ja se meidän vanha järjestelmä oli ehkä enemmän insiöörilähtöisesti suunniteltu,

se oli se ero ja nyt tätä on sitte testattu hyvinkin laajalla speksillä erityyppisiä ihmisiä ja löydetty ilmeisesti siihen semmonen ratkaisu että suurin osa ihmisistä löytää täältä ne asiat ja kokee että tää on ihan helppokäyttöinen ja pilkottu semmosiin kokonaisuuksiin et sä pystyt nielasemaan sen ettei tunnu siltä ettei täältä löydy mitään ja missä se asia mitä mä etin vois olla.” (case A)

Palvelujen tuottamisessa ja myös palvelun kehittämisessä, avainasemassa on asioiden tekeminen *asiakkaalle*. Se edellyttää yrityksen prosessien tarkastelua paitsi sisäisen toimivuuden ja tehokkuuden, myös niiden asiakkaalle synnyttämien kokemusten kautta. Haastatteluissa hahmottuvatkin T&K tyyppisen ja käytännönläheisen kehittämisen avainalueet: Yrityksen omista lähtökohdista lähtevä tutkimusvetoinen kehittäminen korostaa kenties selvemmin kysymystä ”mitä”, sekä palvelun tuottamisen prosessien suunnittelua yrityksen sisällä. Nopea ideoiden soveltaminen käytäntöön etsii selvemmin vastausta kysymykseen ”miten”, keskittyen alustavan palveluidean tuottamiin asiakkaiden ja työntekijöiden kontekstisidonnaisiin kokemuksiin. (kuva 5.)



Kuva 5. Sisäisen ja käytäntöön perustuvan kehittämisen avainalueet

Tietenkään kaksi mallia eivät ole toisiaan poissulkevia vaan pikemminkin toisiaan täydentäviä. Erityisesti kaikissa T&K mallia mukailleissa tapauk-

sisä pidettiin olennaisena palvelun kehittämistä edelleen käytännön kokemusten pohjalta. Alkupäässään tutkimusvetoinen T&K prosessi rakentaakin pohjan palvelun ydinsisällölle ja –prosesseille, mutta käytännön kokemusten merkitys korostuu kun monimutkaisia tuotantoketjuja kehitetään edelleen vastaamaan asiakkaiden ja palvelua tuottavan organisaation tarpeisiin. Haastattelujen perusteella näyttääkin siltä, että palvelun sisällön ja prosessien lopullinen muoto voi löytyä vain käytännön kokemusten pohjalta tapahtuvan jalostamisen kautta.

3.4.4 Kehittämiseen liittyviin valintoihin vaikuttavia tekijöitä

Tutkimusaineistosta voidaan siis nostaa esiin kaksi lähestymistapaa tai logiikkaa uusien palvelujen kehittämiseen. Yrityksen sisäinen T&K mallia noudattava kehittämisprosessi on luonteeltaan lineaarinen, edeten hämärästä palveluideasta systemaattisempaan toteutusmalliin ja lopulta toteutuskelpoiseen konseptiin erilaisten tutkimuksien ja käsitteellisen ideoiden työstämisen kautta, noudattaen perinteisten T&K mallien päälinjoja. Käytäntöön perustuva kehittäminen on sitä vastoin luonteeltaan iteratiivinen. Se operoi käytännön palvelutilanteissa oikeiden asiakkaiden kanssa, ja antaa yritykselle konkreettista kontekstuaalista palautetta paitsi palveluprosessin ja –resurssien toimivuudesta, erityisesti asiakkaan kokemuksista ja asiakkaille syntyneestä arvosta. Tämä iteratiivinen prosessi mahdollistaa konseptin jatkuvan kehittämisen käytännön ohessa, mutta tuottaa myös oppeja uusien palveluideoiden pohjaksi. Lähestymistavat eivät siis ole toisiinsa poissulkevia, vaan ne linkittyvät yhteen; sisäisten kehittämisen toimintojen tuloksena syntyy testattavia konsepteja ja toimintamalleja, jotka kehittyvät edelleen kokemusten kautta kokemusten ruokkiessa uusien palveluideoiden syntyä ja kehittelyä.

Keskinäisestä painotuksesta huolimatta kehitystoiminnan keskiössä on palvelukonseptin kehittäminen ja jalostaminen siten, että se on optimaalinen sekä asiakkaille syntyvän arvon että yrityksen toiminnan näkökulmista (vrt. Aaltonen et al., 2011). Palvelukeskeiseen logiikkaan viitaten on erittäin olennaista tunnistaa näiden kahden näkökulman ero sekä niiden välinen yhteys; asiakkaan ja yrityksen näkökulmat eroavat toisistaan minkä tahansa tarjoaman tai palvelun suhteen, mutta samalla yrityksen ja asiakkaan toiminnat limittyvät ja vaikuttavat palveluprosessin aikana toisiinsa. Sen vuoksi kehitysprosessin tarkastelun ytimeen on tärkeää nostaa käytännönläheinen näkökulma, joka tuo palvelun kehittämiseen asiakkaan kokemuk- sia korostavan ja käytännön palvelutoimintaan kehittämisen limittävän näkökulman.

Kuten erilaiset tutkimuksessa tarkastellut tapaukset osoittavat, käytännön toimintatavat ja painotukset kehitysprosessien eri vaiheissa vaihtelevat kuitenkin tilanteesta ja yrityksestä riippuen. Edellä kuvattujen kahden lähestymistavan keskinäinen painotus rakentuukin vahvasti sen mukaan, missä kehitysvaiheessa uusi palvelu on ja missä määrin yritys voi hyödyntää olemassa olevia resursseja ja aikaisempia kokemuksia uuden palvelun toteuttamisessa. Pohja aikaisemmasta liiketoiminnasta mahdollistaa ideoiden testaamisen käytännössä, ja sen puuttuminen edellyttää resurssien ja prosessien rakentamista ennen uuden palveluidean viemistä käytäntöön. Erityisesti olemassa oleva ymmärrys asiakkaiden tarpeista on edellytyksenä uuden palvelun kehittämiseksi; nopean soveltamisen mallia noudattaneissa tapauksissa ymmärrys uuteen palveluun liittyvästä tarpeesta kumpusi vahvemmin aikaisemmasta osaamisesta tai asiakasrajapinnasta, siinä missä tutkimusvetoista lähestymistapaa noudattaneet yritykset etsivät eksplisiittisesti uutta tietoa konseptin rakentamisen pohjaksi.

Käytännön toiminnan kannalta käytännönläheisellä nopean soveltamisen mallilla on tiettyjä etuja verrattuna T&K tyyppiseen palvelujen kehittämiseen. Yhtäältä se on usein kustannustehokkaampi tapa organisoida kehittämistä linjaorganisaatioiden henkilöstöä hyödyntämällä, verrattuna erillisen tuotekehitysorganisaation kokoamiseen ja työllistämiseen (myös Toivonen & Tuominen, 2009), erityisesti pienemmissä yrityksissä. Käytäntöön perustuvan kehittämisen kyky tuottaa nopeasti käytännössä jalostettavia konsepteja mahdollistaa myös tulovirtojen nopean syntymisen verrattuna määrämutoisesti etenevään T&K prosessiin, jossa kehitykseen liittyvien investointien ja niiden takaisinmaksun välinen aika voi kasvaa pitkäksikin. Käytäntöön perustuva kehittäminen voi myös olla ainoa järkevä tapa hankkia uuteen konseptiin liittyvää tietoa tilanteissa, joissa kehitteillä oleva palvelu on yrityksen aikaisempaan liiketoimintaan verrattuna täysin uudenlaista tai kenties uutta koko markkinoiden mittakaavassa (ks. Argote, 1999). Tällöin uuden konseptin edellyttämä tieto on saatavilla ainoastaan käytännön kokeilujen kautta, joissa tapahtuva oppiminen lisää avainhenkilöiden ymmärrystä uuden palvelun luonteesta ja reunaehdoista sekä asiakkaiden eksplisiittisistä ja piilevistä tarpeista sekä arvostuksista (esim. von Hippel, 1994). Uusilla ja vasta kehittyvillä asukaspalvelujen markkinoilla tätä voidaan pitää erityisen merkittävänä tekijänä kehittämiseen vaikuttavien valintojen taustalla.

Kääntöpuolena käytännön lähellä tapahtuvassa ja ideoita nopeasti käytäntöön soveltavassa kehittämisessä voi kuitenkin olla toiminnan urautuminen ja uusien avausten puuttuminen. Tutkimukset korostavat usein käytännön projekteihin sitomattoman tutkimuksen ja aktiivisen ymmärryksen lisäämisen tärkeyttä innovaatioiden syntymisen taustalla; pitkän aikavälin

menestyminen riippuu yrityksen kyvystä toisaalta tehokkaasti hyödyntää aikaisempaa osaamistaan ja kokemuksiaan, ja toisaalta aktiivisesti rakentaa uutta osaamista sekä pohjaa liiketoiminnan kehittämiseksi kilpailukyvyllä ylläpitämiseksi (March, 1991). T&K mallilla voidaan ehkä helpommin luonnostella uusia avauksia ja kasvattaa tietopohjaa tulevaisuuden uusista palvelumahdollisuuksista erilaisten tutkimusten kautta.

Konkreettisten toimintojen tasolla kumpikin kahdesta kehittämisen mallista perustuu samoihin perustoimintoihin. Ideoiden tuottaminen, palvelun suunnittelu, käytännön kokeilut sekä kokeilujen tuottamien kokemusten hyödyntäminen ideoiden kehittämisessä rakentaa kuvan kehittämisestä syklisenä, iteratiivisena prosessina. T&K malli korostaa vahvemmin ensimmäisen syklin määräävää roolia palvelukonseptin muotoilemisessa. Nopean soveltamisen mallissa olennaisempaa on toistuvien, operatiiviselta tasolta lähtevien ideoita kokeilevien syklien toistuminen, jossa uusi palvelu löytää muotonsa toistensa päälle rakentuvien peräkkäisten kokeilujen kautta.

Tutkimuksessa tarkasteltujen erilaisten tapausten valossa on kuitenkin tärkeää tunnistaa, että uuden palvelun saavuttamiseen ei voida määritellä yksiselitteistä polkua. Toisin sanoen, vastakkain asetetut kehittämisen mallit eivät käytännössä kuvasta ”joko tai” -valintatilannetta, vaan kuvaavat kahta osin vastakkaista ja osin limittyvää logiikkaa uusien palvelujen kehittämiseksi. Yritysten lähtökohdat ja erilaiset kontekstuaaliset tekijät määrittävätkin vahvasti kehittämisen reunaehdot. Esimerkiksi ohjelmistoratkaisut voivat merkittävästi mahdollistaa tai rajoittaa ideoiden kokeilemistä käytännössä. Tärkeää on myös ymmärtää kehittämisen päämäärä ja siihen olennaisesti liittyvä tarve kompromissien löytämiselle: tavoitteena on aina kehittää uusia ratkaisuja, jotka vastaavat riittävällä tasolla asiakkaiden tarpeisiin ja mieltymyksiin, ja jotka ovat yrityksen kannalta toteuttamiskelpoisia strategisten ja operatiivisten reunaehtojen puitteissa.

3.5 Yhteenveto ja suositukset asukaspalvelujen kehittämiseen

3.5.1 Asukaspalvelujen kehittäminen strategian, organisaation ja prosessien näkökulmasta

Ymmärrys palvelujen kehittämisestä kokonaisvaltaisesti yrityksen toimintaan linkittyvänä osa-alueena luo pohjan yrityksen kehitystoiminnalle, ja perustelee näkemystä erilaisten asioiden tasapainottamisesta. Käytännössä kehittämisen problematiikka ja konkreettiset valinnat kiteytyvät kaikkiin yrityksen tasoihin – strategiseen ajatteluun ja tavoitteisiin, organisaation rakenteeseen sekä prosessien läpiviemiseen ja yksilöiden toimintaan. Kes-

keistä on, millä tavoin yritys hahmottaa innovaatiotoimintansa kokonaisuutena, millaisen strategisen puitteen se yrityksen sisällä saa, miten organisaation eri tasoja hyödynnetään kehittämisessä ja kuinka tehokkaasti yksittäiset kehitysprojektit viedään läpi *suhteessa nykyhetken liiketoiminnan prosesseihin, organisaatioon ja tavoitteisiin*.

Strateginen ajattelu

Tutkimuksessa esiin tuotujen kahden lähestymistavan taakse kätkeytyvät, ainakin implisiittisesti, erilaiset strategiset näkemykset kehittämisen toteutumisesta organisaatiossa. Perinteinen T&K-lähtöinen kehittäminen kytkeytyy tulevaisuuden ennustamiseen ja ennusteiden pilkkomiseen toteutuskelpoisiksi tavoitteiksi. Käytäntöön perustuva kehittäminen korostaa sitä vastoin logiikaltaan iteratiivista tutkimista, kokeilua ja oppimista, sekä ympäristöstä nousevien yllättävien tekijöiden kääntämistä uusien palvelujen pohjaksi (Sarasvathy, 2001). Edellinen tarkastelee strategiaa keskeisemmin työkaluna tulevaisuuteen liittyvän epävarmuuden poistamisessa, pyrkien tiedon keräämiseen ja analysoinnin kautta tuottamaan riittävän tarkkaa tietoa yrityksen asemoitumisen ja uusien avausten tuottamisen tueksi. Jälkimmäinen kääntää innovaatioihin liittyvän epävarmuuden positiiviseksi, jolloin yrityksen logiikka korostaa nykyisten resurssien luovaa hyödyntämistä alati muuttuvissa tilanteissa (Read et al., 2009). Yrityksen strateginen ajattelu konkretisoituukin tapaan, jolla organisaatio käsittelee epävarmuutta, ja on valmis hyväksymään tavoitteiden kasvamisen kehitysprosessin aikana kasvavan tiedon myötä sen sijaan, että se pyrkisi pysymään tiukasti tutkimuksen kautta etukäteen määritellyissä tavoitteissa.

Käytännössä innovaatioiden edellyttämä joustavuus ja olemassa olevan liiketoiminnan edellyttämä ennustettavuus voivat asettua vastakkain strategisessa suunnittelussa. Erityisesti kehitysprojektin aikana kehittyvä ymmärrys markkinoista ja uusien palvelujen mahdollisuuksista voi nostaa esiin tilanteita, joissa lupaavin ratkaisumalli ei asetukaan ennalta määriteltujen tavoitteiden puitteisiin. Kehittämisen kannalta strategisen päätöksenteon joustavuus onkin edellytyksenä sille, että yrityksen isot linjaukset ja käytännössä tapahtuva oppiminen saadaan tukemaan toisiaan optimaalisen innovatiivisuuden vahvistamiseksi.

Toimintaympäristönä asukaspalvelut muodostavat vielä erittäin pienen mutta kasvavan markkina-alueen, jonka menestymisen edellytyksistä ja toimivista liiketoimintamalleista toimijoilla on erittäin vähän kokemusta. Sen vuoksi perinteiseen rakennus- ja kiinteistöliiketoimintaan perustuva tulevaisuuden ennustaminen ja tavoitteiden asettaminen rajoittaa merkittävästi yritysten mahdollisuuksia uuden palveluliiketoiminnan kehittämiseksi. Toimialan uutuus peräänkuuluttaa siksi yrityksiltä kykyä oppia uu-

den liiketoiminta-alueen periaatteita ja mukautua niihin yrityksen ja erehdyksen, ei etukäteissuunnittelun kautta. Strateginen ajattelu linkittyykin yritysten tapaan toteuttaa palvelunkehitystä, joka epävarmoissa ympäristöissä edellyttää jatkuvaa oppimista ja uudistumista käytännössä operatiivisista toiminnoista ja asiakasrajapinnasta erotetun tutkimusvetoisen kehittämisen sijaan. Hyvin vakiintuneissa kiinteistönomistuksen ja perustajaurakoinnin konteksteissa toimiville yrityksille tällainen strategisen ajattelun muutos lienee, ainakin suurille yrityksille ja lyhyellä aikavälillä, epätoiminnaköistä, minkä vuoksi nousevien kasvuyritysten merkitys asukaspalvelujen kehittämisessä tällä hetkellä korostuu. Kuitenkin pitkällä aikavälillä asiakaskeskeisyyden korostuvat vaatimukset saattavat pakottaa perinteisetkin toimijat muuttamaan strategisia tavoitteitaan, jolloin oppivan strategisen ajattelutavan merkitys yritysten kilpailukyvyllä on erittäin suuri.

Kehitystoiminnan organisoituminen

Kehittämiseen liittyvät valinnat, kuten aiemmin todettua, liittyvät olennaisesti yritysten organisoitumiseen ja resurssien allokointiin suhteessa kehittämiseen. Tutkimuksessa tarkastelluissa tapauksissa vain kahteen oli rakennettu selkeästi linjatoiminnoista erotettu kehittämisorganisaatio, mitä on innovaatiokirjallisuudessa pidetty usein kriittisenä luovuuden ja tehokkuuden välisten ristiriitojen minimoimiseksi organisaatiossa (esim. Benner & Tushman, 2003). Erillisessä kehitysorganisaatiossa yksilöt voivat keskittyä ja erikoistua kehitystehtäviin, ja uusien ratkaisujen implementointi perustuu johdon aktiiviseen toimintojenväliseen koordinointiin organisaation sisällä. Organisaation eriyttäminen kytketäänkin usein T&K prosessiin, jossa tutkimuksesta ja ideoiden jalostamisesta vastaavat kehittämiseen täysipäiväisesti sitoutuvat henkilöt. Toisaalta yhä useammin innovaatioiden taustalla korostuvat myös käytännön kokemukset, jolloin toimintojen liiallinen erottaminen saattaa heikentää yrityksen kykyä luoda uusia mutta relevantteja tarjoamia ja tehdä uudistusten implementoinnista tarpeettoman vaikeaa (vrt. Gibson & Birkinshaw, 2004).

Kehittämisen eriyttämisen vs. yhdistämisen kysymys kytkeytyykin olennaisesti T&K mallin ja nopean soveltamisen väliseen eroon. Tutkimusvetoisen idean kehittämisen kannalta toiminnan erottaminen erilliseen kehitystiimiin näytti tutkimusaineiston perusteella mahdollistavan riittävän keskittymisen operatiivisesta toiminnasta erillään tapahtuvaan toimintaan. Siten erillisen kehitysorganisaation sijaan kehittämisestä vastaavat operatiivisesta henkilöstöstä kootut tiimit, jotka toimivat vastaavien johtajien alaisuudessa kehittämisessä omien operatiivisten velvollisuuksiensa rinnalla. Kuitenkin useammassa kuin yhdessä organisaatiossa oli selviä viitteitä ja jopa tunnistettuja ongelmia riittävän ajankäytön allokoimiseksi kehittämi-

seen, mikä kuvastaa kehittämisen ja linjatuotannon välisen ajankäytön allokoinnin vaikeutta. Myös käytännönläheisen kehittämisen kannalta kehitystymirakennetta pidettiin toimivana, joskin toimintojen erottamista ei pidetty samalla tavoin relevanttina. Pikemminkin nopean soveltamisen mallissa korostettiin asiakaspalvelua tuottavan henkilöstön tuomista mukaan kehittämiseen ilman organisatorisia raja-aitoja, jolloin kokemukset asiakasrajapinnasta saadaan aktiivisesti osaksi kehittämistä. Asukaspalvelujen kehittämisen kannalta näyttääkin siltä, että erillisen kehitysorganisaation sijaan kehittämistä tulisi tarkastella voimakkaammin palvelua tuottavien organisaatioiden ja kehittämisestä vastaavan johdon välisenä vuoropuheluna, jossa organisatoriset raja-aidat pikemminkin estävät innovatiivisuutta kuin selkeyttävät toiminnan organisoimista.

Kehitysprosessit ja niihin liittyvät menestystekijät

Samalla tavoin kuin strategian ja organisaation tasoilla, tuotekehityslähtöisen ja käytännönläheisen kehittämisotteen erityispiirteet kytkeytyvät myös ja ennen kaikkea kehitysprosessien toteuttamiseen ja johtamiseen liittyviin haasteisiin sekä niiden ratkaisemiseen. Kuten luvussa 3.4.1 todettiin, tuotekehitysmalleihin perustuva tutkimus korostaa usein menestystekijänä kehitysprosessin systemaattisuutta. Muita kirjallisuuden perusteella tunnistettuja keskeisiä menestystekijöitä ovat (mm. Alam & Perry, 2002; Cooper & de Brentani, 1991; de Brentani, 1995, 2001; Edgett & Parkinson, 1994):

- huolellinen markkinointitutkimus ja asiakkaiden osallistaminen prosessiin
- resurssien ja synergioiden tehokas hyödyntäminen
- yrityksen strategian ja johdon tuki
- hyvin hoidettu kaupallistamisvaihe
- tuotteiden ainutlaatuisuus ja arvo asiakkaille.

Osa näistä on universaaleja menestystekijöitä, jotka pätevät kaikkeen liiketoimintaan ja kehittämiseen alasta ja kontekstista riippumatta. Verrattuna ideoiden nopeaan käytännön soveltamiseen, T&K tyyppisen kehittämisen menestystekijöissä kuitenkin korostuu systemaattisuuden ja suunnitelmallisuuden merkitys prosessin edetessä vaiheesta toiseen. Tässä suhteessa se vastaa erityisesti kirjallisuudessa sekä myös tämän tutkimuksen haastatte- luissa esitettyyn haasteeseen kehitystoiminnan systemaattisuuden puuttumisesta ja tehottomuudesta alan yrityksissä. Nämä havainnot ovat kuitenkin vahvasti kontekstisidonnaisia, sillä organisaatioiden toimintatavat sekä liiketoiminnan ja toimialan luonne vaikuttavat merkittävästi kehittämisen käytäntöihin (ks. Menor & Roth, 2007; Ordanini & Maglio, 2009; Storey & Hull, 2010). Systemaattisuus vastaan kaikesta huolimatta olennaisen tärke-

ään resurssien allokoinnin ongelmaan, joka vaikuttaa kehitysprosessien kesto- ja yrityksen toiminnan identiteetin rakentumiseen.

Käytännönläheisen kehittämisen kannalta prosessin johtamisen haasteena on erityisesti linjatoimintojen ja kehittämisen yhdistämisen haasteen ratkaiseminen tavalla, joka tukee yksittäisten työntekijöiden kehityspyrkimyksiä vaarantamatta liikaa tuotannon toimintojen tuottavuutta ja tuloksellisuutta (Gibson & Birkinshaw, 2004). Mallissa, joka tähtää työntekijöiden aktivointiin, asiakasnäkökulman tavoittamiseen ja ideoiden testaamiseen toimivien ratkaisujen löytämiseksi, tärkeäksi muodostuu tasapainon löytäminen toisaalta strategian ja ylimmän johdon linjausten, sekä yksittäisten ideoita kehittävien ja kokeilevien työntekijöiden luovan toiminnan välille (Fugalsang & Sundbo, 2005; Sundbo, 1997; Van de Ven, 1986).

Yrityksen näkökulmasta käytännönläheisessä mallissa korostuukin johtajuuden (leadership) merkitys perinteisen johtamisen (management) rinnalla:

“suunnitelmallisuuden ja tämmösen spontaaniuden, raja että mitä, kuin paljon kannattaa. Että itellä mulla se on ollu tosi paljon opettelua että millon mä ideoin, millon mä annan käskyjä niin mun pitää se tarkkaan erotella koska hirveen helposti työntekijät menee sekasin että, kummasta oli kysymys. Ja, tuotannon ihan käytännön tekijöitä ei kannata sotkea sillä kehitys, ne pitää osallistaa siihen mutta mieluummin niin että hei että mitä mielt oot tästä, mitä mielt oot tosta kun niin että hei mietippä miten tän vois ratkasta koska sillä menee et ahaa mun pitäis miettiä miten tää pitäis ratkasta mun pitäis tehdä tätä niin, se menee solmuun tosi helposti. - - Sitte toinen kokee sen tosi inspiroivana että, siin on ite oppinu sitte, enemmän, tietää kenelle niistä kannattaa niistä ideoista puhua ja kenen kanssa viedä eteenpäin millä tavalla eri ihmisille...” (Case H)

Johtajuuden lisäksi käytäntöön perustuvassa lähestymistavassa voidaan nostaa esiin joitakin menestystekijöitä tämän tutkimuksen tuloksiin ja aikaisempiin tutkimuksiin perustuen. Näitä ovat ainakin:

- koko organisaation osallistuminen kehittämiseen (ks. Sundbo, 1996)
- sujuva tiedonkulku ja aktiivinen vuorovaikutus operatiivisen tason ja johdon välillä (ks. Van de Ven, 1986)
- asiakkaiden aktiivinen osallistuminen käytännön kokeiluissa (ks. von Hippel, 1994).

Näille yhteisenä nimittäjänä on yrityksen jatkuva kehittymisen kulttuuri, joka tukee yrityksen kehittymistä ja uusien palvelujen syntymistä. Kun uudistumisen kulttuuri on sisäänrakennettuna operatiivisten organisaatioiden toimintaan, olemassa olevat palvelut kehittyvät jatkuvasti paremmin asiakkaiden tarpeita ja tehokkuuden vaatimuksia vastaaviksi. Myös uusien pal-

veluideoiden kulku organisaation sisällä on avoimen vuorovaikutuksen kautta nopeaa, ja avoimuus antaa myös johdolle oikeutuksen uusien ideoiden sparraukseen käytännössä palvelua tuottavien työntekijöiden kanssa. Käytännönläheisyys mahdollistaa myös asiakkaiden aktiivisemmän osallistamisen, jonka kautta yritys saa mahdollisuuden kehittää toimintaansa suoraan asiakaskokemuksiin perustuen.

Viime kädessä kysymykseen siitä, kumpaa lähestymistapaa kehittämisessä tulisi noudattaa, ei voida antaa yksiselitteistä vastausta. Asiakkaiden paremman palvelemisen näkökulmasta koko organisaation mukaan ottava käytännönläheinen kehittämisote tarjoaa paremmat mahdollisuudet jatkuvalla palvelutoiminnan kehittämiselle asiakkaalle syntyviä kokemuksia korostaen. Toiminnan tehokkuuden ja koko yrityksen toiminnan johtamisen kannalta se muodostaa kuitenkin haasteen linjaorganisaatioiden toiminnan tehokkuudelle (vrt. Weick, 1976). Riippuen yrityksen strategisesta visiosta ja tavoitteista, sekä liiketoiminnan prosessien strandardiluonteisuudesta ja yrityksen kyvystä johtaa dynaamisesti muuttuvia prosesseja, T&K malli voi kuitenkin osoittautua paremmaksi ainakin joissakin projekteissa.

Vuorovaikutus ja palvelun arvo asiakkaalle

Palvelun kehittäminen on myös riippuvainen siitä, millaista palvelua ollaan rakentamassa (vrt. luku 3.3). Palvelut perustuvat erilaisiin resursseihin ja asiakkaille syntyvään arvoon, jolloin myös kehittämisen lähestymistapa mukalee kunkin kontekstin kriittisiä osa-alueita. Kokonaisvaltaisesti asukkaille arvoa tuottavan palvelukokonaisuuden (esim. tapaukset G ja H) kehittäminen vaikuttaa erittäin haastavalta ilman jatkuvaa ja kokeilevaa vuoropuhelua asukkaiden kanssa, sillä palvelun laatu on sidottu kokonaisuuden toimivuuteen ja yrityksen ja asiakkaan väliseen vuorovaikutukseen. Toisaalta asukastietokanavien (tapaukset A ja B) kehittämisessä huolellinen tutkimus asiakastarpeista näyttäisi antavan riittävän pohjan palvelun kehittämiselle pisteeseen, jonka jälkeen palvelua voidaan yksittäisten sisältöjen osalta kehittää edelleen käytön rinnalla asiakaskokemusten pohjalta.

Kehittämisen ja muutoksen taustalla on oltava ymmärrys siitä miksi muutetaan, ja miten se vaikuttaa palvelun perimmäiseen tavoitteeseen luoda arvoa asiakkaiden toimintaan (vrt. Vargo & Lusch, 2004). Tätä ymmärrystä voidaan tavoitella toisaalta erilaisten tutkimusten ja tiedonlähteiden kautta, tai sitä kohti voidaan pyrkiä toimimalla aktiivisesti vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa. Usein molemmat ovat edellytyksenä riittävän kattavan tiedon kehittymiselle ja onnistuneelle kehitysprosessille. Kehittäminen ei kuitenkaan ole mahdollista ilman yrityksen aktiivista pyrkimystä asiakastarpeiden ymmärtämiseen. Kasvavilla asukaspalvelujen markkinoilla erilaisiin haasteisiin vastaaminen (luku 2) edellyttää yrityksiltä aitoa halua pa-

rantaa asiakkaiden maailmaa. Tämä ei läheskään aina merkitse sitä, että yritysten tulisi rakentaa kokonaisvaltaisia palvelumalleja toimintansa ympärille. Usein palveluissa asiakkaan kokemuksiin vaikuttavat monet yritysten näkökulmasta pienetkin asiat, joiden muuttaminen asiakkaiden kannalta toivotulla tavalla voi vaikuttaa tyytyväisyyteen enemmän kuin uusien palveluelementtien lisääminen tai radikaalien muutosten toteuttaminen. Toisaalta parannukset asiakkaalle syntyvässä arvossa voivat vaatia radikaalijakin yrityksen toimintaan liittyviä muutoksia. Näiden tilanteiden tunnistaminen ja analysoiminen edellyttää asiakkaan ymmärtämistä, jolle avoin ja aktiivinen vuorovaikutus luo hyvän pohjan.

Nopea ideoiden soveltaminen ja jatkuva käytännönläheinen kehittäminen näyttäytyy tähän peilaten paitsi palvelun jatkuvana parantumisena asiakkaille (uudet ja olemassa olevat palvelut), myös yrityksen asiakasymmärryksen jatkuvana kehittymisenä, joka mahdollistaa entistä parempien palveluideoiden syntyminen ja niiden tehokkaan kehittämisen. Koko organisaation läpäisevä kehittäminen kulttuuri luokin pohjan yrityksen edelläkävijyydelle ja kasvulle, jonka yhtenä keskeisenä perustekijänä on jatkuva ja johdonmukainen pyrkimys uusien ratkaisujen kehittämiseen organisaation sisäistä ja asiakkaiden suuntaan tapahtuvaa vuorovaikutusta hyödyntäen.

3.6 Lopuksi

Asukaspalvelujen kehittyminen kannattavaksi ja merkittäväksi liiketoiminnaksi edellyttää tehokkuuden kehittymistä, jonka kautta kustannustaso laskee ja palvelujen houkuttelevuus kuluttajien silmissä lisääntyy. Keskeiseen rooliin nousevatkin yritysten toiminnanohjausjärjestelmät ja niihin kytkeytyvät sähköiset palvelukanavat, joiden avulla yritykset voivat kehittää toiminnan tehokkuutta ja tarjota asiakkaille joustavia tapoja tiedonhankintaan, palvelujen tilaamiseen ja oman arvonluontinsa parantamiseen. Tulevaisuuden mahdollisuudet eivät siten liity yksinään yksittäisten palvelujen tarjoamiseen ja tuottamiseen ("kenen käsillä tehdään"), vaan entistä enemmän huomio kiinnittyy palveluja ja niihin liittyvää tietoa yhdistäviin konsepteihin, joiden kautta asiakkaille voidaan tuottaa monipuolista ja yksilöllisiä tarpeita vastaavaa sisältöä (esim. Prahalad & Ramaswamy, 2004). Tässä valossa ei olekaan yllättävää, että eri toimijat etsivät tapoja koota palveluvalikoimia ja asumiseen liittyvää tietoa entistä paremmin asiakkaidensa ympärille sähköisten kanavien kautta. Samalla kiinteistönomistajat ja palveluntuottajat rakentavat välilleen yhä tiiviimpiä asukaspalveluihin liittyviä yhteistyösuhteita, joiden kautta asukkaalle tarjottavat palvelut ja niiden tuottamisen tehokkuus kehittyvät käsi kädessä. Kehittämistä ohjaa-

vat käytännön kokemukset ja niistä syntyvät oivallukset asukkaalle tärkeistä asioista.

Asumisen liiketoiminnassa ulkoinen paine uusien palvelujen kehittämiseksi ei ole tähän asti ollut merkittävä tekijä kilpailukyvyyn ylläpitämisessä, vaan kehittäminen on toistaiseksi ollut visionäärien henkilökohtaiseen panokseen ja näkemykseen perustuvaa sekä vahvasti tulevaisuuteen katsovaa. Kehitysprojektien onnistumisen kannalta tämä on merkinnyt sitä, että kirjallisuudessa mainittujen nopeuden, tehokkuuden ja aktiivisen ideoiden synnyttämisen sijaan korostuvat positiivinen suhtautuminen uusiin kokeiluihin, avainhenkilöiden motivoituminen ja sitoutuminen sekä sellaiset yrityksen toimintatavat, jotka mahdollistavat pienimuotoiset käytännön kokeilut asiakasrajapinnassa ja investointien siirtämisen mahdollisimman kauas tulevaisuuteen. Monet merkittävät markkinatoimijat odottavat vielä parempaa ajankohtaa asumiseen liittyvien kuluttajapalvelujen kehittämiseksi, ja keskittyvät tarkkailemaan edelläkävijöiden kokemuksia erilaisista palveluista ja konsepteista. Näyttääkin siltä, että vasta kehittyvillä asumisen palvelujen markkinoilla edelläkävijöiden on asemansa vahvistamiseksi edettävä käsi kädessä käytännön kanssa, ja hyödynnettävä oppeja uusista malleista ja asiakkaista tiedon jakamisen, yksittäisten palvelujen ja kokonaisvaltaisten konseptien kehittämiseksi.

3.7 Lähteet

Aaltonen, A., Siltaloppi, J., Puhto, J. (2011), *Asumisen palvelukonseptit – palvelukonseptin kehittämisen prosessimalli*, Aalto-yliopisto, Rakennustekniikan laitos: työpaperit.

Akaka, M.A., Chandler, J.D. (2011), "Roles as resources: A social roles perspective of change in value networks", *Marketing Theory*, Vol. 11, No. 3, pp. 243-260.

Akesson, M. (2011), *Role constellations in value co-creation: a study of resource integration in an e-government context*, Dissertation, Karlstad University Studies 2011: 59, Sweden.

Alam, I. (2002), "An exploratory investigation of user involvement in new service development", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 30, No. 3, pp. 250-261.

Alam, I., Perry, C. (2002), "A customer-oriented new service development process", *Journal of Services Marketing*, Vol. 16, No. 6, pp. 515-534.

Argote, L. (1999), *Organizational Learning – Creating, Retaining and Transferring Knowledge*, Boston: Kluwer.

Baker, W.E., Faulkner, R.R. (1991), "Role as resource in the hollywood film industry", *American Journal of Sociology*, Vol. 97, No. 2, pp. 279-309.

Barras, R. (1986), "Towards a theory of innovation in services", *Research Policy*, Vol.15, pp. 161-173.

Benner, M.J., Tushman, M.L. (2003), "Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited", *Academy of Management Review*, Vol. 28, No. 2, pp. 238-256.

Cooper, R.G. (1995), *Winning at New Products – Accelerating the Process from Idea to Launch*, New York: Basic Books.

Cooper, R.G., de Brentani, U. (1991), "New industrial financial services: what distinguishes the winners", *Journal of Product Innovation*, 1991, No. 8, pp. 75-90.

de Brentani, U. (1995), "New industrial service development: scenarios for success failure", *Journal of Business Research*, Vol. 32, pp. 93-103.

de Brentani, U. (2001), "Innovative versus incremental new business services: different keys for achieving success", *The Journal of Product Innovation Management*, Vol. 18, pp. 169-187.

Drejer, I. (2004), "Identifying innovation in surveys of services: a Schumpeterian perspective", *Research Policy*, Vol. 33, pp. 551-562.

Droege, H., Hildebrand, D., Forcada, M.A. (2009), "Innovation in services: present findings, and future pathways", *Journal of Service Management*, Vol. 20, No. 2, pp. 131-155.

Edgett, S., Parkinson, S. (1994), "The development of new financial services – identifying determinants of failure and success", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 5, No. 4, pp. 24-38.

Edvardsson, B., Olsson, J. (1996), "Key concepts for new service development", *The Service Industries Journal*, Vol. 16, pp. 140-164.

Ettlie, J.E., Rosenthal, S.R. (2011), "Service versus manufacturing innovation", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 28, pp. 285-299.

Farjoun, M. (2010), "Beyond dualism: stability and change as duality", *Academy of Management Review*, Vol., 35, No. 2, pp. 202-225.

Fugalsang, L., Sundbo, J. (2005), "The organizational innovation system: Three modes", *Journal of Change Management*, Vol. 5, No. 3, pp. 329-344.

Gallouj, F., Weinstein, O. (1997), "Innovation in services", *Research Policy*, Vol. 26, pp. 537-556.

Gallouj, F., Savona, M. (2010), "Towards a theory of innovation in services: a state of the art", In: Gallouj, F., Djellal, F. (eds): *The Handbook of Innovation and Services*, UK: Edvard Elgar.

Gibson, C.B., Birkinshaw, J. (2004), "The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity", *Academy of Management Journal*, Vol. 47, No. 2, pp. 209-226.

Grönroos, C. (2006), "Adopting a service logic for marketing", *Marketing Theory*, Vol. 6, No. 3, pp. 317-333.

Grönroos, C. (2008), "Service logic revisited: who creates value? And who co-creates?", *European Business Review*, Vol. 20, No. 4, pp. 298-314.

Grönroos, C. (2011), "Value creation in service logic: A critical analysis", *Marketing Theory*, Vol. 11, No. 3, pp. 279-301.

Gustafsson, A., Ekdahl, F., Edvardsson, B. (1999), "Customer focused service development in practice: A case study at Scandinavian Airlines System (SAS)", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 10, No. 4, pp. 344-358.

den Hertog, P. (2000), "Knowledge-intensive business services as co-producers of innovation", *International Journal of Innovation Management*, Vol. 4, pp. 491-528.

de Jong, J.P.J. ja Vermeulen, P.A.M. (2003), "Organizing successful new service development: a literature review", *Management Decision*, Vol. 41, No. 9, pp. 844-858.

March, J.G. (1991), "Exploration and exploitation in organizational learning", *Organization Science*, Vol. 2, No. 1, pp. 71-87.

Menor, L.J., Roth, A.V. (2007), "New service development competence in retail banking: construct development and measurement validation", *Journal of Operations Management*, Vol. 25, pp. 825-846.

Michel, S., Brown, S.W., Gallan, A.S. (2008), "An expanded and strategic view of discontinuous innovations: deploying a service-dominant logic", *Journal of the Academy of Marketing Sciences*, Vol. 36, pp. 54-66.

Nijssen, E.J., Hillebrand, B., Vermeulen, P., Kemp, R.G.M. (2006), "Exploring product and service innovation similarities and differences", *Research in Marketing*, Vol. 23, pp. 241-51.

Normann, R. (2001), *Reframing Business: When the Map Changes the Landscape*, Chichester; Wiley.

Ordanini, A., Maglio, P.P. (2009), "Market orientation, internal process and external network: A qualitative comparative analysis of key decisional alternatives in the new service development", *Decision Sciences*, Vol.40, No.3, pp. 601-625.

Prahalad, C.K., Ramaswamy, V. (2004), *The Future of Competition*, Boston: Harvard Business School Press.

Read, S., Dew, N., Sarasvathy, S., Song, M., Wiltbank, R. (2009), "Marketing under uncertainty: The logic of an effectual approach", *Journal of Marketing*, Vol. 73, May, pp. 1-18.

Sarasvathy, S.D. (2001), "Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency", *The Academy of Management Review*, Vol.26, No.2, pp. 243-263.

Scheuing, E.E., Johnson, E.M. (1989), "A proposed model for new service development", *Journal of Services Marketing*, Vol.3, No.2, pp. 25-35.

Storey, C., Hull, F.M. (2010), "Service development success: a contingent approach by knowledge strategy", *Journal of Service Management*, Vol. 21, No. 2, pp. 140-161.

Sundbo, J. (1996), "The balancing of empowerment – A strategic resource based model of organizing innovation activities in service and low-tech firms", *Technovation*, Vol. 16, No. 8, pp. 397-409.

Sundbo, J. (1997), "Management of innovation in services", *The Service Industries Journal*, Vol.17, No.3, pp. 432-455.

Thomke, S. (2003), "R&D comes to services – Bank of America's path-breaking experiments", *Harvard Business Review*, April 2003, pp. 70-79.

Toivonen, M., Tuominen, T. (2009), "Emergence of innovation in services", *The Service Industries Journal*, Vol.29, No.7, pp. 887-902.

Van de Ven, A.H. (1986), "Central problems in the management of innovation", *Management Science*, Vol. 32, No. 5, pp. 590-607.

Vargo, S.L. ja Lusch, R.F. (2004), "Evolving to a new dominant logic for marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 68, pp. 1-17.

Vargo, S.L. ja Lusch, R.F. (2008), "Service-dominant logic: continuing the evolution", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 36, pp. 1-10.

Vargo, S. L. and Lusch, R. F. (2011), "It's all B2B ... and beyond: Toward a systems perspective of the market", *Industrial Marketing Management*, Vol. 40, pp. 181-187.

Von Hippel, E. (1994), "'Sticky information' and the locus of problem solving: implications for innovation", *Management Science*, Vol. 40, No. 4, pp. 429-439.

Weick, K.E. (1976) "Educational Organizations as Loosely Coupled Systems", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, pp 1-19.

OSA II

VERKOSTOJOHTAMINEN PALVELULIIKETOIMIN-
NASSA:
TIEDON INTEGROINNIN NÄKÖKULMA

Arto Huuskonen

4 JOHDANTO

4.1 Tutkimuksen tausta ja tavoite

Alma-projektin kolmannessa työpaketissa käsiteltiin liiketoimintaverkostojen johtamista erityisesti palveluliiketoiminnan näkökulmasta. Projektin yleinen, käytäntöön nojaava tutkimuskysymys verkostojohtamiseen liittyy on: *”Miten kumppanuuteen ja verkostoyhteistyöhön perustuvia toimintamalleja voidaan hyödyntää asumis- ja hyvinvointipalvelujen tarjonnassa?”* Tässä luvussa esitellään tulokset kolmesta erillisestä tieteellisestä julkaisusta², jotka kukin käsittelevät verkostojohtamista palveluverkostojen kontekstissa omista tieteellisistä ja käytännön näkökulmistaan.

Organisaatioiden väliset verkostot nähdään keskeisenä liiketoimintaresurssina ja kyky johtaa verkostoja tärkeänä yritysten menestymiselle (Kanter 1994: 108, Ritter et al. 2004: 175). Niin tuotteiden ja palvelujen tuotanto, kuin innovaatioiden synnyttäminen tapahtuvat entistä enemmän tietoisesti kehittyissä toimijaverkostoissa, jotka asettavat erinäisiä haasteita tuotantoketjujen ja -verkostojen johtamiselle (Koza & Lewin 1998: 148, Svahn ja Westerlund 2007). Viime aikoina, tutkijat ovatkin entistä enemmän omaksuneet johtamisen näkökulman organisaatioiden välisten rakenteiden tutkimiseen, pyrkien vastaamaan kuinka suunnitella ja johtaa erityyppisiä organisaatioiden muodostamia verkostoja (Grabher ja Powell 2004: xiii).

Ottaen huomioon kasvavan kiinnostuksen liiketoimintaverkostoja kohtaan, tutkimus niiden johtamisesta on ollut jokseenkin vähäistä ja hajanaista (Svahn ja Westerlund 2007: 369, Ritter et al. 2004, Hibbert et al. 2008, Järvensivu & Möller 2009). Erityisesti palveluverkostojen johtamisen tutkimus on jäänyt tuotevalmistusketjujen johtamisen varjoon (Roth ja Menor 2003, Ellram et al. 2004, Sengupta et al. 2006, Baltacioglu et al. 2007,

² Tieteelliset osatutkimukset, joihin luvun tulokset perustuvat, ovat kirjoitushetkellä vielä julkaisemattomia. Kutakin tutkimusta on esitelty oman tieteenalansa kansainvälisessä tutkimuskonferenssissa ja tullaan julkaisemaan kansainvälisissä tieteellisissä aikakauslehdissä.

Smith et al. 2007, Giannakis 2011). Yleisessä talouden kehityksessä palvelut ja palvelusektorit muodostavat kuitenkin entistä suuremman osan niin teollisuusmaiden kansantalouksista kuin myös tuotantoon aiemmin keskittyneiden yritysten liiketoiminnasta. Toisaalta, perinteiset tuotantokeskeiset yritykset ovat rakentaneet ja kehittäneet huoltopalveluverkostoja perustuotteidensa ympärille tukemaan asiakkaidensa toimintoja. Toisaalta, yritykset omaksuvat kasvavissa määrin palvelukeskeistä ajattelua toiminnossaan, tarjoten palvelulähtöisiä arvolupauksia asiakkailleen ja siirtyvät ylöspäin tuotantoketjuissa ottaen osia asiakkaidensa toiminnoista itselleen pyrkien näin tuottamaan asiakkailleen ja tuotteidensa loppukäyttäjille lisäarvoa.

Yksi klassisista esimerkeistä palvelukeskeisessä ajattelussa on Rolls Royce, perinteinen korkean teknologian polttomoottoreiden ja suihkurturbiinien tuotantoyhtiö, joka muutti arvolupaustaan palvelulähtöiseen suuntaan siirtymällä lentokoneiden suihkurturbiinien valmistamisesta tarjoamaan asiakkailleensa 'toiminnallisia tunteja'. Rolls Royce ei kuitenkaan vain muuttanut arvolupaustaan ja liiketoimintalogiikkaansa palvelukeskeiseen suuntaan, vaan heidän täytyi myös suunnitella ja rakentaa palveluverkosto, joka pystyisi lunastamaan annetun asiakaslupauksen (Ng et al. 2012). Samaan tapaan IBM, 1990-luvun vaihteessa maailman johtava suurten tietojärjestelmälaitteiden toimittaja, nousi kriisistä jäädä nousevien PC toimittajien jalkoihin muuttamalla toimintalogiikkansa palvelukeskeiseksi muokkaamalla yhtiöstä palveluorganisaation tukemaan asiakkaidensa prosesseja, jotka rakentuivat heidän ydintuotteidensa ympärille (katso esim. Gerstner Jr. 2002). Rolls Royce ja IBM ovatkin esimerkkejä lukuisista samantyyppisistä muutoksista tuotetuotantoajattelusta palvelukeskeiseen toimintalogiikkaan. Tällöin myös palveluverkostojen ja niiden johtamisen merkitys korostuu yritysten kilpailuetuun keskeisesti vaikuttavana tekijänä. Onkin siis luontevaa, että myös verkostojohdamisen tutkimus laajenee tuotantoketjuista palveluketjuihin sekä verkostoihin, joissa tuote- ja palveluratkaisut yhdistyvät toisistaan riippuvaisiksi ja toisiaan tukeviksi konsepteiksi.

Tämä tutkimus pyrkii laajentamaan ymmärrystä johtamiskäytännöistä verkostoissa palveluverkostojen kontekstiin. Tutkimuksen tavoite on selvittää ja mallintaa palveluverkostojen johtamisen keskeisiä käytäntöjä asumisen palveluliiketoiminnan kontekstissa sekä antaa näkemyksiä tulosten käytännön sovellutuksista. Tutkimuksessa keskitytään erityisesti **tiedon ja informaation integrointiin** verkostoissa. Tiedon ja informaation johtamisen näkökulma valittiin kahdesta pääasiallisesta syystä. Ensinnäkin, verkostojen johtaminen on ennen kaikkea tiedon siirtämistä osapuolelta toiselle. Kun yritykset ulkoistavat toimintojaan tai muodostavat horisontaalisia kumppanuuksia, ne samalla luovuttavat suoran direktio-oikeuden

päittää resurssien käytön suunnittelusta ja ohjaamisesta kumppaniorganisaatiolle. Palvelujen tapauksessa, suoran henkilöjohtamisen sijaan, pääasiallinen keino tuotannon johtamiseen on siten tiedon siirtäminen erilaisista tavoitteista ja palvelujen sisällöstä kumppaniorganisaatiolle, joka edelleen vastaa varsinaisten tuotantoresurssien johtamisesta. Fyysisten resurssien johtamisen sijaan, verkostojohtamisen yhteydessä puhutaankin usein verkostoresurssien johtamisesta tai suhdejohtamisesta (Gulati 2007, Dyer & Nobeoka 2000, Dyer & Hatch 2006).

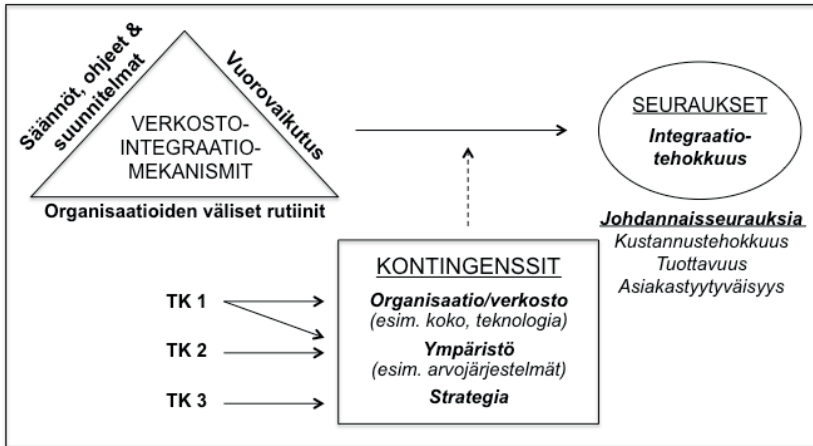
Toiseksi, tiedon integrointi korostuu palveluissa, jotka luonteeltaan muistuttavat avoimia tai puoliavoimia järjestelmiä (Thompson 1967). Vertailuesimerkkinä voidaan käyttää voimakkaasti suljettua järjestelmää, esimerkiksi autotuotantoa, jossa tuotanto perustuu tehtaisiin keskitettyyn kone-työhön ja valmistuslinjastoihin. Tällaisessa tuotannossa prosessit on pyritty automatisoimaan ja sulkemaan ulkopuolisilta vaikutuksilta. Tuotantoon vaadittava tieto on pyritty ennalta suunnittelemaan, ”rakentamaan sisään” tuotantolinjastoon, jolla muistikapasiteetti erilaisista tuotteen ominaisuuksista, työmenetelmistä ja suoritusjärjestyksistä ylittää moninkertaisesti ihmisten kyvyn sisäistää yksityiskohtaista tietoa. Tämän lisäksi, järjestelmän ulkopuolisiin vaikutuksiin, kuten tarjonnan ja kysynnän vaihteluun voidaan varautua varastoimalla lopputuotteita sekä tuotantoon vaadittavia materiaaleja. Palveluissa sen sijaan tuotanto perustuu henkilöresursseihin ja näiden rajalliseen kykyyn sisäistää tietoa (Simon 1955, 1956). Henkilösidonaisuuden lisäksi palveluja leimaa niiden aineettomuus, jonka vuoksi niitä ei voida ”varastoida” myöhempää käyttöä varten, ja siten tasoittaa kysynnän ja tuotantokapasiteetin välistä kuilua lyhyellä aikavälillä (esim. Baltacıoğlu et al. 2007). Ihmisten rajoittunut kyky prosessoida tietoa sekä palvelujen ominaispiirteistä johtuvat haasteet vastata ulkoisiin vaatimuksiin korostavatkin tarvetta tiedon tehokkaaseen siirtymiseen niin järjestelmän sisällä kuin sen ja ympäristön välillä.

Tutkimuksessa nojaututaan teoreettisesti *tiedon integroinnin näkökulmaan* (Galbraith 1973, Van de Ven et al. 1976, Tushman & Nadler 1978, Grant 1996) ja *rakenteelliseen kontingenssiteoriaan* (eng. *structural contingency theory*; Lawrence & Lorsch 1967, Donaldson 2001). Tutkimuksen logiikan ymmärtämiseksi nämä näkemykset ja niiden keskeiset elementit – ***tiedon integrointi*** ja ***kontingenssit*** – on syytä ymmärtää perustasolla. Lyhyesti, tietoperusteisen näkemyksen mukaan tieto on keskeinen elementti minkä tahansa organisaation, tai verkoston, toiminnassa. Teorian keskeinen taustaoletus on, että organisaatiot koostuvat yksilöistä, jotka omaavat erikoistunutta tietoa, jolloin organisaation keskeinen tehtävä on koordinoida – ***integroida*** – tämän yksilöiden omaaman erikoistuneen tiedon siirtymistä, yhdistelemistä ja uuden tiedon luomista arvon tuottamiseksi

(Grant 1996). Verkostoissa tämä tieto on organisaation sisäisen rakenteen lisäksi hajautunut eri verkosto-osapuolille, jolloin verkostojohtamisen keskeinen haaste ja tehtävä on integroida yksilöiden erikoistunutta tietoa yli organisaatioiden rajojen (Grant & Baden-Fuller 2004). Rakenteellinen kontingenssiteoria puolestaan on yksi keskeisistä näkemyksistä, jolla pyritään ymmärtämään organisoitumista ja erilaisia organisaatorakenteita. Sen perusväittäjä on, että toimiakseen tehokkaasti, organisaatioiden tulee mukauttaa niiden rakenteet ja prosessit erilaisiin **kontingensseihin**, kuten ympäristöön, organisaation kokoon, strategiaan tai käytössä olevaan teknologiaan. Toisin sanoen, erilaiset kontingenssit määräävät millaisilla organisaatorakenteilla yritykset pystyvät toimimaan tehokkaasti. (Donaldson 2001) Tiedon integrointiin liittyen, kontingenssiteoria pyrkii siis selittämään millaisia tiedon integroinnin mekanismeja organisaatiot käyttävät. Useimmin tunnistettuihin kontingensseihin sisältyvät tehtävän epävarmuus, tehtävien keskinäinen riippuvuus sekä organisaation koko (e.g. Galbraith 1973, Tushman & Nadler 1978), jotka asettavat erilaisia vaatimuksia tiedon integroinnille ja vaikuttavat siten keskeisesti, millaisilla integrointimekanismeilla organisaatiot voivat saavuttaa suurinta mahdollista integraatiotehokkuutta.

4.2 Tutkimuskysymykset

Tutkimus jakaantuu kolmeen osaan ja kuvastaa siten myös tutkimusprosessin kehittymistä hankkeen ajan (Kuva 6). Tutkimuksessa keskitytään vuorollaan erilaisiin keskeisiin kontingensseihin palveluverkostojen integroinnissa seuraavaksi esitellyn jaon mukaisesti.



Kuva 6 Tutkimuksen pääkomponentit ja tutkimuskysymysten aseoituminen

Tutkimuksen ensimmäisessä osassa selvitetään yritysten verkostojohtamisen käytäntöjä jokseenkin vakiintuneessa palveluliiketoiminnassa, tai ympäristössä, käyttäen empiirisenä kontekstina kiinteistöpalvelujen tuottamista. Tarkoituksena osiossa on luoda kontingenssinäkemykseen perustuva viitekehys palveluverkoston johtamiselle selvittämällä verkostojohtamisen käytäntöjä ja keskeisiä selityksiä erilaisille johtamiskäytännöille³. Tutkimuksen ensimmäinen osa pyrkii siten vastaamaan seuraavaan tutkimuskysymykseen:

(1) Millaisia verkostojohtamisen käytäntöjä kiinteistöpalveluverkostoissa esiintyy suomalaisella asumissektorilla, ja mitkä tekijät selittävät näitä käytäntöjä?

Tutkimuksen toisessa osassa pureudutaan syvemmin yhteen keskeiseen verkostojohtamisen kontingenssiin – **arvojärjestelmiin**. Erilaisissa arvojärjestelmissä tiedon luonne poikkeaa toisistaan. Siinä missä vakiintuneet arvojärjestelmät pyrkivät hyödyntämään olemassa olevaa tietoa mahdollisimman tehokkaasti tuotannon tehostamiseksi (*eng. exploitation*), nousevat arvojärjestelmät tähtäävät uuden tiedon ja tietoyhdistelmien luomiseen (*eng. exploration*; March 1991). Tiedon erilaiset luonteet ja roolit asettavat myös erilaisia vaatimuksia verkoston johtamiselle erilaisissa arvojärjestelmissä (Möller & Svahn 2006). Tutkimustieto, erityisesti empiiriset selvi-

³ Tulosten taustana on kirjoittamishetkellä julkaisematon tutkimus ”Huuskonen, A. & Turkulainen, V. *Service supply network integration: An information integration perspective*” Esiitetty European Network of Organization Studies – konferenssissa Helsingissä, 7.7.2012.

tykset kyseisestä aiheesta ovat kuitenkin vähäisiä. Tutkimuksen toisessa osassa pyritään siten selvittämään yritysten käytäntöjä sekä selittämään mahdollisia eroja ja yhtäläisyyksiä tiedon integroimisessa vakiintuneissa ja nousevissa arvojärjestelmissä. Tutkimuksessa tunnistetaan yritysten käyttämiä verkoston integraatiomekanismeja jokseenkin vakiintuneessa kiinteistöpalvelujen tuotantoverkostoissa sekä innovatiivisissa, uusien senioriasumiskonseptien kehittämiseen tähtäävissä nousevissa, ei-vakiintuneissa kumppanuuksissa ja verkostoissa. Lisäksi, selvitetään keskeisiä empiirisestä aineistosta nousevia selityksiä havaituille käytännöille, niiden eroille ja yhtäläisyyksille. Toinen tutkimuskysymys muotoillaan siten:

(2) Millaisia verkostojohtamisen käytäntöjä, niiden eroja tai yhtäläisyyksiä havaitaan vakiintuneissa ja nousevissa arvoverkossa, ja mitkä tekijät selittävät näitä käytäntöjä?

Kaksi edeltävää tutkimuskysymystä keskittyvät pitkälti rakenteellisen kontingenssiteorian perusväittämään, jonka mukaan erilaiset kontekstuaaliset tekijät määräävät organisoitumisen ja johtamisen käytäntöjä. Ympäristön lisäksi, yksi keskeisistä kontingensseistä varhaisessa organisaatio- ja johtamiskirjallisuudessa on organisaation strategia, jonka väitetään selittävän organisaatioiden rakennetta (Chandler 1962, Rumelt 1974, Miles & Snow 1978). Tätä löydöstä on myöhemmin tuettu väittämällä, että pelkät rakenteelliset tekijät eivät pysty täysin selittämään organisoimista, vaan organisaatioiden *strategiset valinnat* (e.g. Child 1972, Donaldson 2001) muodostavat yhden tärkeän kontingenssin, joka osin selittää miksi erilaisia organisatorisia ratkaisuja esiintyy jopa samankaltaisissa toimintaympäristöissä.

Tutkimuksen kolmas, ja viimeinen osa pyrkii siten selvittämään erilaisia verkostojohtamisen strategioita, joita organisaatiot omaksuvat verkostojen suunnittelussa ja johtamisessa asumisen palveluliiketoiminnan kentässä⁴. Tutkimus pyrkii samalla antamaan syvempää näkemystä käytännön haasteeseen, jossa yritykset joutuvat tasapainoilemaan erilaisten arvoverkostojen välillä pyrkiessään sekä tehostamaan olemassa olevaa toimintaansa että kehittämään innovatiivisia toimintamalleja, tuotteita ja palveluja (O'Reilly ja Tushman 2008, Farjoun 2010, Schreyögg ja Sydow 2011). Osan tästä haasteesta yritykset pyrkivät usein ratkaisemaan muodostamalla ja johtamalla erilaisia organisaatioiden välisiä rakenteita ja arvoverkostoja (Simsek

⁴ Tulosten taustana on kirjoittamishetkellä julkaisematon tutkimus ”Huuskonen, A. & Nenonen, S. *Network management practices of large service organizations in the Residential-FM sector*”, esitetty European Facilities Management – konferenssissa Kööpenhaminassa, 24.5.2012.

2009: 889). Tutkimuksen kolmannessa osassa pyritään vastaamaan seuraavaan kysymykseen:

(3) Millaisia verkostointegroinnin strategioita organisaatiot käyttävät pyrkiessään vastaamaan erilaisten toimintaympäristöjen organisoinnin vaatimuksiin?

4.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus seuraa haastattelututkimuksen (esim. Weiss 1995) ja tapaustutkimuksen metodologioita (Yin 1994, Eisenhardt 1989, Eisenhardt ja Graebner 2007). Haastattelututkimuksessa kartoitettiin yleisesti asumisen palveluliiketoimintaa liiketoimintakenttänä. Haastateltaviksi valittiin alalla yleisesti tunnettujen organisaatioiden edustajia, mukaan lukien kiinteistöomistajia ja perustajaurakoitsijoita, isännöintiyrityksiä, kiinteistöpalveluntuottajia, asukaspalvelujen tuottajia, sekä julkiselta sektorilta kahden suuren kaupungin asumisen kehittämisestä vastaavat yksiköt, Asumisen rahoitus- ja kehittämiskeskus (Ara) ja Ympäristöministeriön Asumisen yksikkö. Haastattelututkimuksen tarkoituksena oli saada kattava yleiskuva (1) asumisen palveluliiketoiminnan verkostoista ja niiden keskeisistä toimijoista, (2) verkostojen muodostumistavoista ja niiden johtamisesta, sekä (3) tunnistaa tutkimuksen kannalta kiinnostavia ja kiinnostuneita organisaatioita syvemmille verkostojohdantamisen käytäntöihin pureutuville tapaustutkimuksille (Kuvat 7 ja 8).

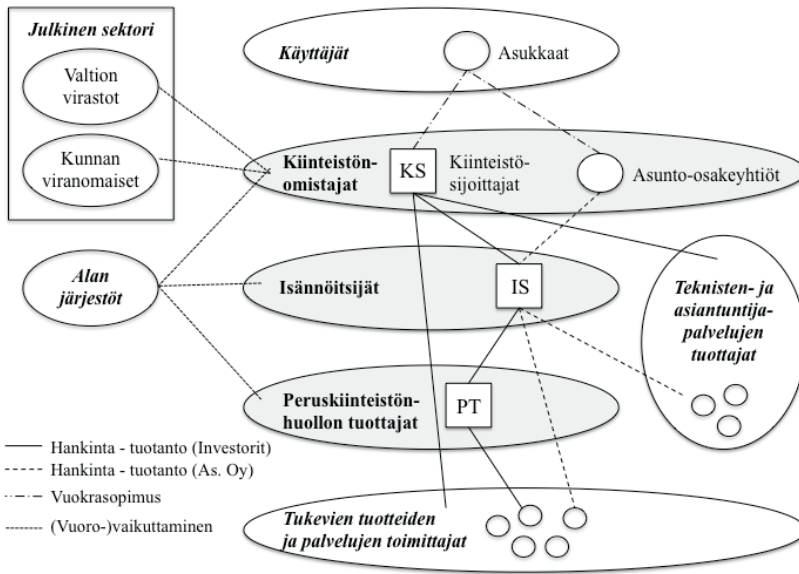
Tapaustutkimukset jakaantuvat kahteen erilaiseen tutkimusasetelmaan. Ensimmäinen asetelma käsittää tyypillisen verkstorakenteen asumisen kiinteistöpalveluliiketoiminnassa. Perinteinen asumisen kiinteistöpalveluverkosto tutkimusasetelmana antaa mahdollisuuden tutkia verkostojohdantamisen käytäntöjä ja niitä selittäviä tekijöitä jokseenkin *vakiintuneissa arvoverkostoissa* (eng. *stable value systems*). Aineisto sisältää tapaustutkimukset kolmesta kiinteistönomistajaorganisaatiosta, yhdestä isännöintiyrityksestä sekä kahdesta kiinteistöpalveluyrityksestä (tässä: siivous ja huoltopalvelut). Case-organisaatiot valikoituivat niiden tutkimuksellisesti kiinnostavan tietosisällön perusteella, sekä yritysten halukkuudesta osallistua tutkimuskohteiksi.

Toinen tutkimusasetelma tutkii organisaatioiden välisiä kumppanuuksia ja alliansseja uusien, innovatiivisten erityisryhmien asumiskonseptien kehittämisessä, erityisesti senioriasumisessa. Tämä tutkimusasetelma antaa puolestaan mahdollisuuden tutkia verkostojohdantamisen käytäntöjä jokseen-

kin ei-vakiintuneissa, tai *nousevissa arvoverkostoissa* (eng. *emerging value systems*). Aineistoksi valikoitui neljä senioriasumisen ja yksi muiden erityisryhmien asumisen kehittämishanketta, joissa keskeisessä osassa ovat kumppanuuteen perustuvat asumiseen kytkeytyvät uuden tyyppiset palvelumallit. Hankkeet, ja siten tutkimusaineisto, rakentuu erityyppisiin kumppanuuksiin. Kaikissa hankkeissa keskeisinä osapuolina ovat ainakin yksi kiinteistönomistaja ja palveluntuottaja, jonka lisäksi kolmessa hankkeessa kunnan maankäytön ja vanhuspalvelujen yksiköt ovat olleet tiiviisti mukana hankkeen kehittämisessä. Kuten edellisessä tutkimusasetelmassa, tässäkin hankkeet valikoituivat yleiskatsauksessa esiin tulleista tutkimuksellisesti kiinnostavista tapauksista.

KÄYTTÄJÄT	Asukkaat					
ASIAKKAAT	Kiinteistönomistajat Kiinteistö-sijoittajat Asunto-osakeyhtiöt					
PALVELUN-TUOTTAJAT	Ydinpalvelut			Liiketoimintapalvelut		
	Siivous ja huolto	Tekninen huolto (LVISA)	Asukas-palvelut	Isännöinti	Tekninen isännöinti	
	Ulko-alueiden hoito	Jätehuolto & kierrätys	Asunto-remontit	Logistiikka		
				Palvelu-keskus	Tieto-järjestelmät	
TOIMITTAJAT	Työkalut, laitteet		Koneet, ajoneuvot	Työvaatteet		
	Materiaalit	Aineet		Sähkö, lämmitys-öljy jne.		
	Pienet / sesonkipalvelut					

Kuva 7 Toimijat ja palvelutoiminnot asumisen palveluliiketoiminnassa



Kuva 8 Toimijat asumisen kiinteistöpalveluliiketoiminnan verkostossa

Tutkimusaineisto koostuu **yhteensä 60 haastattelusta**, joita tehtiin yleisesti alan eri toimijoille sekä kunkin verkoston keskeisille osapuolille. Yhteensä toteutettiin yleisesti alan toimijoille 14, asumisen kiinteistöpalveluverkostossa 21, ja erityisryhmien asumiskonseptien alliansseissa 25 haastattelua. Kiinteistöpalvelujen tapauksessa haastateltaviin lukeutuivat tutkittujen organisaatioiden ylintä johtoa sekä keskijohdosta niitä, jotka ovat vastuussa kiinteistöpalveluliiketoiminnasta, sen organisoinnista ja kehittämisestä. Haastateltavien tehtävänimikkeitä olivat siten toimitusjohtaja, liiketoimintajohtaja, kiinteistöjohtaja, hankintajohtaja, palvelualuejohtaja, kiinteistöpäällikkö sekä palvelupäällikkö. Erityisryhmäasumisen tapauksissa haastateltiin kunkin tutkitun hankkeen pääorganisaatioiden keskeisissä rooleissa mukana olleita henkilöitä. Henkilöt valikoituivat niin sanotulla ”lumipallo-otannalla” (*eng. snowball sampling*; Biernacki & Waldorf 1981, Noy 2008), jossa edellistä haastateltavaa pyydettiin nimeämään muita hankkeen kannalta keskeisiä henkilöitä heidän omasta organisaatiostaan ja kumppaniorganisaatioista.

Haastattelussa kysyttiin toimijoiden näkemyksiä (1) yleisesti asumisen palveluliiketoiminnan toimintaympäristöstä, heidän (2) oman organisaationsa liiketoimintaverkostosta (*vakiintuneet*) tai kyseisestä hankeverkostosta (*nousevat*), (3) verkoston muodostumisesta, (4) sen johtamisesta, sekä (5) arvioita verkostoyhteistyön onnistumisesta/suoriutumisesta, haasteista ja kehittämisalveista. Lisäksi, haastatteluja tukevana aineistona käytettiin organisaatioiden viimeisimpiä vuosikertomuksia, organisaation antamia esittelymateriaaleja (esim. PowerPoint-esityksiä), Internet-kotisivuja

ja lehdistötiedotteita, sekä yleisiä lehtiartikkeleja ja julkaistuja raportteja organisaatioihin tai hankkeisiin liittyen. Näitä sekundaarisia aineistoja käytettiin kuitenkin vain vahvistamaan haastattelujen perusteella kerättyä ja analysoitua aineistoa.

Haastatteluaineistoa analysoitiin laadullisin menetelmin (Miles ja Huberman 1984, Strauss ja Corbin 1998). Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja kirjoitettiin sanasta sanaan auki kirjalliseen muotoon. Pääasiallisena analyysimenetelmänä käytettiin tekstin sisällön analyysia ja koodaamista (Strauss & Corbin 1998). Kuhunkin tutkimuskysymyksen liittyvä aineiston analyysi perustuu ensin tapausten sisäiseen ja sen jälkeen niiden väliseen analyysiin (*eng. within- ja cross-case analysis*). Kuhunkin tutkimuskysymykseen liittyvä aineiston analyysi on lyhyesti esitetty kunkin tulosluvun yhteydessä.

5 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN TAUSTA

5.1 Verkostojohtaminen tutkimuskohteena

Yksi perustavista näkemysmuutoksista 2000-luvun liiketoiminnassa on ollut siirtyminen kahdenvälisistä organisaatioiden vaihdantasuhteista arvonluontiin erilaisissa verkostoissa (e.g. Achrol 1997, Möller & Halinen 1999, Provan et al. 2007). Verkostot ovat sosiaalisia rakenteita, jotka mahdollistavat organisaatioiden välisen vuorovaikutuksen, yhteisiä toimintoja, sekä yhteistä tuotantoa (Alter & Hage 1993). Verkostonäkökulma olettaa, että yksittäiset toimijat ovat kytköksissä toisiinsa verkostosuhteiden kautta, jotka tarjoavat sekä mahdollisuuksia että rajoituksia heidän toiminnalleen (Brass et al. 2004).

Yhteistyösuhteet ja niiden johtaminen onkin saanut paljon huomiota eri tieteenalojen tutkimuksessa jo 1980-luvulta lähtien. Yksi merkittävistä asiakas-toimittaja -suhteiden tutkimisen uranuurtajista on pohjoismainen IMP-ryhmä (*Industrial Purchasing and Marketing Group*), jonka vuorovaikutusnäkökulma B2B-markkinoiden ymmärtämiseen (*eng. Interaction approach; Håkansson 1982, Håkansson & Snehota 1989, Ford & Håkansson 2006, Håkansson et al. 2009*) on saanut osakseen paljon huomiota erityisesti eurooppalaisessa teollisuuden yhteistyösuhteiden tutkimuksessa. Samaan tapaan organisaatioiden väliset verkostot ovat olleet organisaatiotutkimuksen keskiössä Oliver Williamsonin (1975, 1985), Hans Thorellin (1986) ja Walter Powellin (1990) urauurtavien tutkimusten myötä verkostoista organisoitumismuotoina puhtaan markkinavaihdannan ja hierarkkisten organisaatioiden välimaastossa. Siinä missä näitä seurannut pohjois-amerikkalainen strategiatutkimus on keskittynyt erityisesti strategisten allianssien (*eng. strategic alliances*) ja yhteisyritysten (*eng. joint ventures*) ominaisuuksien tutkimiseen, eurooppalainen tuotantoketjulähtöinen tutkimus (Harland ja Knight 1999, Håkansson ja Snehota 1989, Möller ja Halinen 1999) on luonut näkemyksiä verkostoissa toimimisen haasteisiin, näiden hallitsemiseen, ja herättänyt keskustelua yleisesti verkostojen johdatta-

vuudesta (Ritter et al. 2004, Knight & Harland 2005, Järvensivu ja Möller 2009).

Yksi esitetty syy verkostojohtamisen kirjavalle, mutta hajanaiselle kirjallisuudelle ja näkemyksille on ero perusnäkemyksissä verkostoista organisoitumisen muotona. Verkostot nähdään pääasiallisesti kahdesta erilaisesta näkökulmasta. Ensimmäinen näkökulma, jota myös IMP-ryhmä edustaa, on nähdä verkostot markkinoina (*eng. networks as markets*), jotka muodostuvat itsestään ajan myötä, eivätkä ole kenenkään yksittäisen organisaation tai organisaatioryhmän johdettavissa (Håkansson & Ford 2002). Tällöin verkoston osapuolet pyrkivät vuorovaikuttamalla vaikuttamaan muiden osapuolten toimintaan ja siten verkoston suuntaan. Toinen näkökulma ymmärtää verkostot organisaatioina (*eng. networks as organizations*), jotka ovat luonteeltaan strategisia, tietoisesti muodostettuja, ja joita yksi tai useampi organisaatio pyrkii tietoisesti johtamaan tai 'orkesteroimaan' (Jarrillo 1988, Gomes-Casseres 1994, Gulati et al. 2000, Möller et al. 2005, Dhanaraj & Parkhe 2006).

Tämä tutkimus omaksuu jälkimmäisen näkemyksen, jonka mukaan organisaatioiden tulisi aktiivisesti johtaa, valvoa ja arvioida verkostoresurssejaan, samoin kuin ne johtavat, valvovat ja arvioivat organisaation sisäisiä resurssejaan (Gulati 2007). Toisin sanoen, organisaatiot tietoisesti muodostavat palvelutuotantoverkostoja ympärilleen, ja pyrkivät johtamaan niitä haluamaansa suuntaan. Luonnollisesti, kun kaikki verkoston osapuolet pyrkivät johtamaan omia ala-verkostojaan osana osin samaa verkostoa, syntyy verkoston sisään vuorovaikutusprosesseja ja jännitteitä, joita kukin pyrkii hyödyntämään ja muokkaamaan joko oman, muiden osapuolten, kuten asiakkaiden, tai koko verkoston toiminnan näkökulmasta (Järvensivu ja Möller 2009). Siten, verkostojohtamisen toiminnot ovat osa jatkuvaa prosessia, jossa johtamista tapahtuu suhteiden sisällä ja välillä (Ritter et al. 2004, Ford & Håkansson 2006).

5.2 Verkostointegraatio ja integraatiomekanismit

Edelliseen keskusteluun pohjaten, verkostojen johtaminen vaatii suunnittelua, organisoimista, koordinoimista sekä valvontaa, samoin kuin yksittäisten yritystenkin johtaminen. Tätä verkostojen **johtamista** toteutetaan **johtamismekanismien** kautta. Kuten aiemmin mainittu, tässä tutkimuksessa johtamista katsotaan erityisesti tiedon johtamisen näkökulmasta. Tutkimuksessa siten oletetaan, että niin organisaatioiden kuin organisaatioiden välisten suhteiden johtamisessa keskeistä on tieto, sen siirtäminen osapuolelta toiselle, yhdistäminen ja uuden tiedon luominen (Grant 1996, Grant &

Baden-Fuller 2004). Tämän tietoperusteisen näkemyksen mukaan (*eng. knowledge-based view*), organisaation keskeinen tehtävä onkin yksittäisten osapuolten ja henkilöiden tietojen koordinointi – **integroiminen**. Tällöin johtamisen mekanismeja kutsutaan **integraatiomekanismeiksi** (Thompson 1967, Van de Ven et al. 1976, Tushman & Nadler 1978, Grant 1996).

Tutkimuksessa noudatetaan Thompsonin (1967) esittämää ja myöhemmin Grantin (1996) edelleen kehittämää jakoa yleisistä tiedon integraatiomekanismeista. Näihin sisältyvät säännöt ja ohjeet (*eng. rules and directives*), suunnitelmat ja aikatauluttaminen (*eng. plans, sequencing*), vuorovaikutus (*eng. group problem solving and decision-making*), sekä rutiinit (*eng. routines*).

- *Säännöt ja ohjeet* tarkoittavat standardeja, jotka säätelevät yksilöiden välistä vuorovaikutusta. Käytännössä säännöt ja ohjeet ilmenevät erilaisina sopimuksina ja toimintamalleina, joilla palvelutuotantoa ja yhteistyötä johdetaan. Säännöt määrittelevät osapuolten tuotannollisia rooleja, tehtäviä ja vastuita, sekä mahdollisesti tavoitteita ja näihin kytkettyjä hintamekanismeja. Yhteistyön ohjeistukset voivat sisältää, esimerkiksi, määrittelyjä palvelukuvauksista ja palvelupoluista, sekä verkoston toiminnan ja yhteistyön ohjauksen, valvonnan ja arvioinnin toimintamalleista.
- *Suunnitelmat ja aikatauluttaminen* tarkoittavat menetelmiä, jossa tehtävät jaetaan ajallisesti perättäisiin toimintoihin, siten että kunkin tehtävän suorittaminen tapahtuu itsenäisesti muista tehtävistä tietynä ajanhetkenä. Esimerkkejä suunnitelmista ovat perättäisistä tehtävistä laaditut prosessikaaviot, kun taas aikataulut ovat yleisiä projekteissa, kuten rakennushankkeiden paikka-aika –kaaviot.
- *Vuorovaikutus*, tai Grantin (1996) sanoin ongelman ratkaisu ja päätöksenteko ryhmässä, tarkoittaa henkilökohtaiseen tapaamiseen perustuvaa kommunikointia. Vuorovaikutukseen sisältyy siten erilaiset kokoukset, puhelinkeskustelut, tai mitkä tahansa palveluntuotannon johtamiseen liittyvät vuorovaikutustilanteet, jotka edellyttävät vähintään kahden osapuolen yhtäaikaista osallistumista. Tutkimuksessa ei siten käsitellä epävirallisia osapuolten välisiä vuorovaikutustilanteita, joiden ei katsota suoranaisesti kuuluvan palvelutuotannon tai siihen liittyvien toimintojen johtamiseen.
- *Rutiinit* tarkoittavat automatisoituja käyttäytymis- ja toimintamalleja, jotka eivät vaadi toteutuakseen muita integraatiomekanismeja. Rutiinit ovat opittuja toimintamalleja, jotka perustuvat aiempaan kokemukseen, ja joiden mukainen käyttäytyminen käynnistyy itsekseen tiettyjen opit-

tujen ”vihjeiden” tai ”signaalien” laukaisemana. Siten, organisaatioiden väliset rutiinit ovat vakiintuneita käyttäytymismalleja, jotka mahdollistavat tiedon keräämisen, viestimisen, päätöksenteon, ongelmien ratkaisun ja yleisesti yhteistyön hallintaa organisaatioiden välisessä yhteistyössä (Zollo et al. 2002: 709). Henkilötasolla opitun rutiininomaisen käyttäytymisen lisäksi organisaatiotason rutiineja pyritään luomaan, muun muassa, automatisoimalla tiedon siirtämistä erilaisin sähköisin tietojärjestelmin.

Nämä neljä ovat yleisesti tunnistetut integraatiomekanismit, joita organisaatioiden johtamisessa käytetään. Organisaation johtaminen ei kuitenkaan usein ole mahdollista käyttämällä vain yhtä integraatiomekanismia, vaan ne täydentävät, eivätkä poissulje toisiaan. Integraatiolla ja erilaisten integraatiomekanismien käytöllä on kuitenkin aina kustannuksensa. Sikäli kun oletetaan organisaatioiden pyrkivän rationaaliseen taloudelliseen käyttäytymiseen, voidaan niiden olettaa suosia tiettyjä integraatiomekanismeja tehokkuuserojen vuoksi.

Rutiinit ovat kustannustehokkain integraatiomekanismi, sillä ne eivät toimintahetkellä sido resursseja integraatioon, vaan rutiinien olemassaolo itsessään ohjaa resurssien tuotantotoimintoa. Tämän lisäksi, henkilötason rutiinit eivät välttämättä vaadi kehittämisresursseja, vaan rutiinit opitaan suoritusten kautta. Toiseksi kustannustehokkaimpia integraatiomekanismeja ovat säännöt, ohjeet, suunnitelmat ja aikataulut, jotka eivät myöskään kuluta resursseja käyttöhetkellään, mutta sitovat resursseja niitä luotaessa, esimerkiksi laatiessa, täydentäessä ja muuttaessa sopimuksia tai prosessimalleja. Vuorovaikutus on kustannustehokkuudeltaan heikoin integraatiomekanismi, sillä sen käyttö sitoo resursseja käyttöhetkellään, erityisesti henkilötyötunteja. Tehokkuuseroista johtuen, voidaan olettaa, että organisaatiot pyrkivät kustannustehokkaaseen integraatioon hyödyntämällä mahdollisimman paljon niin sanottuja vertikaalisia integraatiomekanismeja – standardoituja sääntöjä, ohjeita ja suunnitelmia – horisontaalisten vuorovaikutusmekanismien sijaan.

5.3 Arvojärjestelmät

Organisaatiot toimivat erilaisissa arvojärjestelmissä tai –verkostoissa, joiden arvонуontilogiikat poikkeavat toisistaan. Näitä erilaisia ympäristöjä – arvojärjestelmiä – kuvaavat erilaiset tavoitteet, arvon tuottamisen logiikat ja toimintatavat sekä johtamisen mallit, asettaen sekä mahdollisuuksia että haasteita organisaatioiden toiminnalle. Näin etenkin, kun organisaatiot

toimivat usein useassa arvojärjestelmässä samanaikaisesti. Möller ja Svahn (2003) tunnistavat kolme erityyppistä arvojärjestelmää, jossa organisaatiot toimivat. Näihin kuuluvat vakaat tai *vakiintuneet arvojärjestelmät*, *kehittyvät arvojärjestelmät*, sekä *nousevat arvojärjestelmät* (Kuva 3-2).

- *Vakiintuneet arvojärjestelmät* pyrkivät tehokkaaseen tuotantoon yritysten nykyisessä liiketoiminnassa. Vakiintuneet arvojärjestelmät ovat hyvin määriteltyjä, toimintatavoiltaan vakioituneita, ja ne pyrkivät tehokkaaseen tuotteiden ja palvelujen tuotantoon sekä toimittamiseen. Niiden ominaispiirteitä ovat tunnistettavat ja selkeästi määritellyt arvon luomisen toiminnot, arverkonstojen toimijat, käytettävät teknologiat ja liiketoimintamallit, sekä vakaa arvon tuottaminen.
- *Kehittyvät arvojärjestelmät* pyrkivät uudistamaan yritysten nykyistä liiketoimintaa. Kuten vakaisissa arvojärjestelmissä, myös kehittyvissä arvojärjestelmissä arvon tuottaminen ja sen logiikka on hyvin tiedossa. Vakaa arvon tuoton sijaan, kehittyvät arvojärjestelmät pyrkivät parantamaan olemassa olevia arvojärjestelmiä tuomalla niihin vähittäisiä, paikallisia muutoksia parantaen niiden kykyä tuottaa tavoiteltu lopputulos.
- *Nousevat arvojärjestelmät* pyrkivät luomaan aivan uudenlaisia tuotteita, palveluja, teknologioita tai liiketoimintakonsepteja, tuomalla toimintakenttään radikaaleja muutoksia – toisin sanoen, luomalla uusia arvojärjestelmiä. Ero edelliseen on, että siinä missä kehittyvät arvojärjestelmät pyrkivät luomaan vähittäisiä muutoksia olemassa oleviin arvojärjestelmiin, nousevat arvojärjestelmät pyrkivät luomaan radikaaleja järjestelmätason muutoksia. Näissä arvojärjestelmissä esiintyy sekä vanhoja että uusia toimijoita, arvon tuottamisen toiminnot saattavat poiketa vallitseviin arvojärjestelmiin nähden merkittävästi, jonka lisäksi kokonaan uusia arvon tuottamisen toimintoja pyritään kehittämään. Siten, nousevien arvojärjestelmien ominaispiirteisiin kuuluu epävarmuus sekä arvon tuoton toiminnoista sekä toimijoista.

Arvojärjestelmien poikkeavien ominaisuuksien vuoksi, ne asettavat verkostojen johtamiselle erilaisia haasteita, vaatien myös erilaisia verkoston johtamismekanismeja sekä johtamiskykyä (Möller et al. 2005, Svahn & Westerlund 2007). Erityisesti väitetään, että erilaisia arvonluontilogiikkoja omaavat arverkonstot sisältävät ja vaativat erilaisia valvonta ja koordinoitumismekanismeja (Möller & Rajala 2007). Verkostojohdantamisen käytäntöjen ja arvojärjestelmäviitekehyksen yhdistämiseksi, ja siten verkostojohdantamisen teorian kehittämiseksi on kuitenkin kaivattu lisää empiriaan pohjautuvia selityksiä (Möller & Svahn 2006: 1002, Möller & Rajala 2007:

906). Tämän tutkimuksen seuraavissa kolmessa tulosluvussa syvennetään empiriaan pohjautuen ymmärrystä verkostojen johtamisesta erilaisissa arvojärjestelmissä tiedon integroinnin näkökulmasta, erityisesti palveluliiketoiminnan kontekstissa.

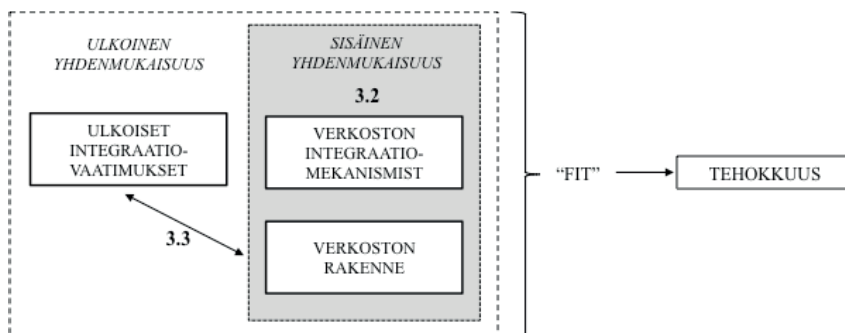
6 VERKOSTON INTEGRAATIOMEKANISMIT JA NIITÄ SELITTÄVÄT TEKIJÄT ASUMISEN KIINTEISTÖPALVELUVERKOSTOSSA

6.1 Osatutkimuksen tausta ja tavoite

Ensimmäisellä tutkimuskysymyksellä kartoitetaan yritysten verkostojohdantamisen käytäntöjä, joita jokseenkin vakiintuneiden kiinteistöpalveluverkostojen johtamisessa toistuvasti havaitaan. Lisäksi selvitetään selityksiä erilaisille verkoston johtamiskäytännöille. Näiden tunteminen ja tunnistaminen on tärkeää tietoisien ja tavoitteellisten verkostojohdantamisen onnistumisen kannalta. Erilaisten johtamiskäytäntöjen ja niihin liittyvien tekijöiden tuntemiseen liittyy ainakin kaksi etua. Toisaalta, yksittäisten johtamismekanismien suunnittelu ja toteutus on varmempaa, kun niihin suoraan vaikuttavat tekijät on otettu ennalta huomioon. Toisaalta, verkoston kokonaisuutehokkuuden kannalta on tärkeää tiedostaa useiden toisiinsa liittyvien tekijöiden muodostama järjestelmä, jolloin voidaan välttyä tekemästä yksittäisiä muutoksia järjestelmän yhdessä osassa aiheuttaen mahdollisesti tehotomuutta järjestelmän muissa osissa. Luvun tarkoituksena on luoda edellä esitettyyn kirjallisuuteen ja empiriaan pohjautuen viitekehys verkostojohdantamisen mekanismeista tiedon integraation näkökulmasta. Luku luo siten pohjaa seuraaville osatutkimuksille, mutta tarjoaa myös käytännön viitekehysten ja suosituksia yritysten verkostojohdantamiskäytäntöjen hahmottamiselle, arvioimiselle ja kehittämiselle.

Pohjautuen tiedon integroinnin kirjallisuuteen ja perusviitekehukseen (e.g. Galbraith 1973, Tushman & Nadler 1978), tutkimus jakaantuu kahteen vaiheeseen (Kuva 9). Ensimmäisessä vaiheessa, luvussa 3.2, käsitellään kirjallisuudessa jo määriteltyjä *integraatiomekanismeja* – säännöt, ohjeet ja suunnitelmat, vuorovaikutus, sekä rutiinit – tunnistamalla näiden käytäntöjä sekä selityksiä käytännöille kiinteistöpalvelutuotannon verkostossa. Toisessa vaiheessa, luvussa 3.3, tunnistetaan käytäntöjä ja tekijöitä, jotka selittävät *verkoston rakenteen* muodostumista, joka edelleen asettaa omia

vaatimuksia verkoston integraatiolle. Lopuksi esitellään malli verkostointegraatiosta palvelutuotannossa ja sen käytännön sovellutuksista.



Kuva 9. Informaation integraation perusviitekehys ja osatutkimuksen rakenne

6.2 Verkoston integraatiomekanismit ja niitä selittävät tekijät

6.2.1 Integraatiomekanismien päämuuttujat ja niiden vaihtelu

Tutkimuksessa keskityttiin kolmeen kirjallisuudessa esiteltyihin yleiseen integraatiomekanismiin, sisältäen 1) säännöt, ohjeet ja suunnitelmat, 2) vuorovaikutuksen, sekä 3) organisaatioiden väliset rutiinit. Ensimmäisessä vaiheessa tunnistettiin palveluverkostojen johtamisessa keskeisiä käytäntöjä (päämuuttujat) kullekin integraatiomekanismille sekä näiden käytäntöjen vaihteluja (muuttujien arvot) (Taulukko 4).

Taulukko 4. Suorat integraatiomekanismit, päämuuttujat ja muuttujien arvot

Verkoston integraatiomekanismit ja päämuuttujat		Muuttujien arvot / arvojen vaihteluvälit		
		i	ii	iii
Suoranaiset integraatiomekanismit	1 Säännöt, ohjeet ja suunnitelmat			
	1.1 Sopimusten, prosessimallien ja suunnitelmien muodollisuus ja tarkkuustaso	<i>Ei / epämuodolliset</i>	<i>Puitteet / viitekehukset</i>	<i>Muodolliset / tarkat</i>
	2 Vuorovaikutus			
	2.1 Vuorovaikutuksen säännöllisyys	<i>Tapauskohtainen</i>		<i>Säännöllinen</i>
	2.2 Vuorovaikutuksen intensiteetti	<i>Satunnainen</i>	<i>Jaksottainen</i>	<i>Jatkuva</i>
	2.3 Vuorovaikutuksen (organisaatio)taso	<i>Operatiivinen</i>	<i>Keskijohto</i>	<i>Ylin johto</i>
	3 Organisaatioiden väliset rutiinit			
3.1 Automatisoidut toimintatavat	<i>Sosiaalinen pääoma</i>	<i>Raportointi</i>	<i>ICT-järjestelmät</i>	

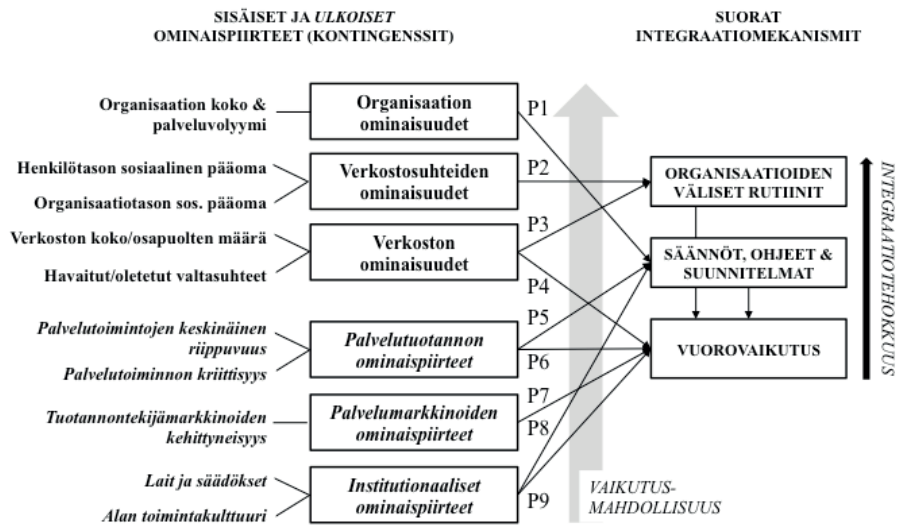
Säännöt ja ohjeet vaihtelevat niiden *muodollisuuden ja tarkkuustason* mukaan. Toisessa ääripäässä voidaan havaita hyvin epämuodollisia, joskus jopa vain suullisia sopimuksia, viitteellisiä tavoitteita ja yleispäteviä ohjeistuksia yhteistyöstä. Toisessa ääripäässä voidaan havaita hyvin muodollisia, kirjattuja, ja korkean tarkkuustason tarjous-sopimusasiakirjoja, kirjattuja tavoitteita, vastuutaulukkoja sekä prosessikaavioita. Tässä osatutkimuksessa yhdistämme sääntöjen ja ohjeiden kanssa samaan kategoriaan myös **suunnitelmat ja aikatauluttamisen**, sillä nämä molemmat poikkeavat oleellisesti kahdesta muusta integroinnin menetelmästä – vuorovaikutuksesta ja rutiineista – mutta ovat keskenään samankaltaisia muodollisuudellaan ja eksplisiittisyydellään.

Vuorovaikutus vaihtelee sen *säännöllisyyden, intensiteetin ja organisaatiotason* mukaan. Vuorovaikutus osapuolten välillä voi olla hyvin säännöllistä, ennalta sovittujen tapaamisten mukaisesti, tai tapauskohtaista ongelmanratkaisua. Niin ikään, vuorovaikutusta voi esiintyä päivittäin, viikoittain, kuukausittain, tai vain muutaman kerran vuodessa. Lopulta, vuorovaikutuksen taso yhteistyötä tekevien organisaatioiden välillä voi vaihdella operatiivisesta, keskijohtoon ja aina ylimpään johtoon, useimmiten kuitenkin näiden yhdistelmään.

Organisaatioiden välisiä rutiineja voidaan kuvata erilaisin *automatisoitujen toimintatapojen* avulla. Esimerkiksi, vuorovaikutuksen ja seurantakokousten sijaan, organisaatiot ovat saattaneet kehittää erilaisia raportointimenetelmiä, joilla perustason tietoa siirretään osapuolelta toiselle ilman, että henkilökohtaista tapaamista tarvitaan tiedon siirtämiseen. Edelleen, organisaatiot ovat voineet rakentaa vaihtelevan kattavia toiminnanohjausjärjestelmiä, joko yksittäisiin kumppanuuksiin liittyen, mutta useimmin niin, että ne palvelevat useaa palvelutoimintoa ja siten kumppaniverkostoa. Näiden muodollisten rutiinien lisäksi, yksilöiden välille on voinut yhteistyön ajallisen keston myötä syntyä ns. sosiaalista pääomaa (*eng. social capital*; Colemann 1988, Putnam 1995, Nahapiet & Ghoshal 1998), tietoa ja ymmärrystä toisen osapuolen tarpeista, toimintatavoista ja suorituskyvystä, jolloin osapuolet rutiininomaisesti kykenevät toimimaan ”kuten aina ennenkin” ilman ohjeita, määräyksiä tai erillistä vuorovaikutusta (Brown & Duguid 1991, 2001).

6.2.2 Integraatiomekanismeja selittävät verkoston sisäiset ja ulkoiset tekijät

Tutkimuksessa tunnistettiin kahdentyyppisiä tekijöitä, joilla voidaan selittää verkostojohtamisen käytäntöjä ja niiden vaihtelua vakiintuneessa kiinteistöpalvelutuotannon verkostossa. Nämä voidaan luokitella **sisäisiin** tekijöihin ja **ulkoisiin** tekijöihin (Kuva 10). Sisäisille tekijöille yhteistä on, että ne kuvaavat kyseessä olevan verkoston sisäisiä ominaisuuksia ja ominaispiirteitä, ja ovat siten ainakin osin yksittäisten verkosto-osapuolten vaikutuspiirissä. Näihin kuuluvat *organisaatio(ide)n ominaisuudet*, *verkostosuhteiden ominaisuudet* sekä *verkoston ominaisuudet*. Yksittäisen organisaation mahdollisuus vaikuttaa tekijöihin vähenevät esitellyssä järjestyksessä, eli siirryttäessä organisaatiotasolta suhdetasolle ja edelleen verkostotasolle. Ulkoiset tekijät, puolestaan, kuvaavat verkostoa ympäröivän ympäristön ominaisuuksia ja ominaispiirteitä. Yhteistä niille on, että ne eivät ole suoraan minkään yksittäisen verkosto-osapuolen hallittavissa, joskin organisaatiot voivat pyrkiä vaikuttamaan niihin epäsuorin keinoin. Tunnistettuja ulkoisia tekijöitä ovat *palvelutuotannon ominaispiirteet*, *palvelumarkkinoiden ominaispiirteet*, sekä ympäristön *institutionaaliset ominaispiirteet*.



Kuva 10 Suorat integraatiomekanismit ja niitä selittävät tekijät

Organisaation ominaisuudet tarkoittavat yksittäiseen organisaatioon, kuten niiden kokoon, resursseihin tai teknologioihin liittyviä ominaisuuksia. Verkoston integraatioon liittyen, keskeinen päämuuttuja on *organisaation koko*, tämän tutkimuksen tapauksessa suuruus. Esimerkkinä, kaikki

tutkitut organisaatiot näkevät palveluvolyymiensa edellyttävän **kattavia johtamisprosessimalleja** (P1) hallitakseen suuret palvelumäärät.

Verkostosuhteiden ominaisuudet tarkoittavat organisaatioiden kahdenvälisiin suhteisiin liittyviä tekijöitä. Niiden tunnistetut päämuuttujat liittyvät *tuntemiseen ja luottamukseen* niin organisaatio- kuin henkilötasolla. Toisaalta, osapuolet ovat voineet ajan myötä oppia ja sopeutua yhteisiin prosesseihin ja toimintatapoihin, jolloin tuottajan vaihtaminen voi aiheuttaa asiakkaan organisaatiossa paljon työtä uusien toimijoiden opettamisessa samoihin toimintamalleihin sekä kytkemisessä yhteisiin toimintajärjestelmiin. Toisaalta, ajan myötä kehittyneet yhteistyösuhteet yksilötasolla ja näihin liittyvät henkilökemiat voivat parantaa yhteistyön sujuvuutta, kun taas yksilöiden vaihtuessa toimivien suhteiden rakentaminen voi viedä aikansa. Toisin sanoen, verkostosuhteiden ominaisuuksilla on vaikutusta ennen kaikkea **organisaatioiden välisten rutiinien** syntymiseen ja säilymiseen (P2).

Verkoston ominaisuudet tarkoittavat useamman kuin kahden toimijan muodostamien yhteenliittymien ominaisuuksia. Niiden tunnistetut päämuuttujat liittyvät *verkoston kokoon* niin tuottaja- kuin asiakasrajapinnoissa sekä *valtasuhteisiin* verkoston sisällä. *Verkoston koko* vaikuttaa erityisesti **vuorovaikutusmekanismien** käyttöön (P4). Esimerkiksi, toinen tutkituista kiinteistöomistajista ei näe mahdollisena ottaa suurta määrää peruspalveluntuottajia ja niiden edustajia mukaan strategisen tason keskusteluihin yhteistyön kehittämisestä, vaan vuorovaikutus ja suhteiden rakentaminen tapahtuu pääsääntöisesti isännöitsijöiden välityksellä operatiivisella tasolla. Samoin, toinen tutkituista palveluntuottajista näkee suuritoisenä, ellei mahdottomana, luoda ja ylläpitää yhteistyösuhteita suureen määrään pieniä asiakkaita, tässä tapauksessa asunto-osakeyhtiöiden suuntaan, saati loppukäyttäjiä. Sen sijaan, suhteita pyritään rakentamaan kiinteistöjohtoyrityksiin, isännöintiyrityksiin, tai jopa yksittäisiin isännöitsijöihin, jotka toimivat verkostossa välittäjinä organisaation ja loppuasiakkaiden välillä. Kiinteistöomistajat niin ikään, ovat **keskittäneet** asiakkaiden **palvelupyynnöt** palvelukeskuksiin, josta palvelupyynnöt ja palvelusuoritukset kirjautuvat keskitetysti **toiminnanohjaus- ja raportointijärjestelmiin** (P3) sen sijaan, että yksittäiset huoltomiehet tai isännöitsijät toteuttaisivat suoraan yksittäisten asiakkaiden pyyntöjä kohteissa, jolloin osa palvelupyynnöistä saattaisi jäädä kirjaamatta ja toteuttamatta. *Valtasuhteet* syntyvät osapuolten kytköksistä toisiinsa, erityisesti eri osapuolten keskeisyydestä verkoston ohjaamisessa, sekä osapuolten ymmärryksestä verkoston valtasuhteista, jotka saattavat poiketa todellisesta asetelmasta. Nämä havaitut valtasuhteet edelleen vaikuttavat siihen, keiden

kanssa verkoston osapuolet pyrkivät pääasiassa **keskustelevaan** ja rakentamaan tiiviitä yhteistyösuhteita (P4).

Suoriin integraatiomekanismeihin liittyviin tunnistettuihin **palvelutuotannon ominaisuuksiin** lukeutuvat *palvelutoimintojen keskinäinen riippuvuus* sekä *palvelutoimintojen kriittisyys* ydinliiketoiminnalle. *Palvelutoimintojen keskinäinen riippuvuus* erilaisissa palveluissa tulee hyvin esille isännöinnin ja kiinteistöpalvelujen välillä. Tutkitut kiinteistönomistajat näkevät isännöinnin olennaisesti liittyvän sekä omiin että tuottajien ydinliiketoiminnan prosesseihin, jolloin siihen liittyviä toimintoja ja prosesseja kiinteistönomistaja ei voi yksipuolisesti määrittää, vaan ne vaativat yhteistä suunnittelua, neuvottelua ja sopimista – **vuorovaikutusta** (P6). Päinvastoin, perinteiset kiinteistö- ja siivouspalvelut nähdään enemmän 'suoraan hyllystä' tyyppisenä palveluna, jossa yhteistä kehittämistä ei juuri tarvita, vaan palvelun ja palveluprosessin sisällöt ovat jokseenkin vakioituneita, eivätkä suoraan sidoksissa muihin palvelutoimintoihin tai -prosesseihin. Lopulta, *palvelun kriittisyys* koko palvelutuotannosta tarkoittaa tutkitussa kontekstissa sekä taloudellista merkittävyyttä että palvelun kriittisyyttä organisaation ydintoiminnalle. Esimerkiksi, yksi tutkituista kiinteistönomistajista näkee kattohuollon kriittisimpänä palveluna taloudellisissa riskeissä mitattuna. Riskien toteutumisen välttämiseksi kattohuoltoon on määritelty kumppaneille **tarkat palvelukuvaukset ja –prosessit** (P5) kuntoarvioinnin ja huollon systemaattisesta toteuttamisesta. Näin pyritään ennakoimaan kriittisten palvelutoimintojen suunnittelu ja toteutus, ja välttämään yllättäviä merkittäviä korjaus- ja huoltotarpeita.

Tunnistetuista **palvelumarkkinoiden ominaispiirteistä** *tuotannon-tekijämarkkinoiden kehittyneisyys* liittyy olennaisesti vuorovaikutukseen perustuvaan toimintamallien kehittämiseen. Esimerkiksi, siinä missä peruskiinteistöpalvelujen tuottaminen ja palvelusisällöt nähdään jokseenkin vakiintuneina, erikoistuneemmat teknisiin palveluihin tai asiakaspalvelukeskuksiin liittyvät kumppanuudet ovat asuinkiinteistöjen osalta vasta syntymässä toimijoiden yhteistyönä vaatien **vuorovaikutusta** (P7) ja yhteisten prosessien kehittämistä.

Viimeisenä, **institutionaaliset ominaispiirteet** tarkoittavat kyseisessä toimintakentässä instituoituneita, vakiintuneita toimintatapoja, jotka joko rajoittavat tai mahdollistavat organisaation toimintoja. Luonteenomaista näille on, että ne eivät välttämättä perustu puhtaasti rationaaliin taloudellisen ajattelun perusteisiin, vaan ovat pikemminkin selitettävissä regulaatioon, normeihin tai kulttuuriin liittyvillä tekijöillä kyseisessä toimintakentässä (Scott 2008[1995]). Kiinteistöpalvelutuotannon kontekstissa tunnistettuihin, integrointiin liittyviin institutionaalisten ominaispiirteisiin lukeutuvat *lait ja säädökset* sekä *toimintakulttuuri*. Esimerkki regulaa-

tion yhteydestä integraatioon on uusittu, 1.1.2011 voimaantullut asunto-osakeyhtiölaki, jonka nähdään vaikuttavan positiivisesti palvelujen ennakkoivan **suunnittelun ja aikatauluttamisen** kasvuun (P8) vähentäen siten yllättävien palvelutarpeiden ilmaantumista ja siihen liittyvää ongelmanratkaisua. Päinvastoin, alalle ominainen toimintakulttuuri, erityisesti palvelujen hankintaan liittyen, nähdään perustuvan voimakkaaseen hintakilpailuttamiseen, joka palveluntuottajien näkökulmasta ei mahdollista **vuorovaikutusta** ja yhteistä kehittämistä asiakasorganisaatioiden kanssa, saati asiakkaiden todellisten tarpeiden tunnistamista ja niihin perustuvien ratkaisujen kehittämistä (P9).

6.3 Verkoston rakenne ja sitä selittävät tekijät

6.3.1 Verkstorakenteen päämuuttajat ja niiden vaihtelu

Edellisessä luvussa tunnistettiin ulkoisten tekijöiden lisäksi verkoston rakenteeseen liittyviä sisäisiä tekijöitä, joilla on yhteys integraatiomekanismin käyttöön. Toisin sanoen, verkoston rakenteella ja sen muodostamisella on oleellinen vaikutus siihen, kuinka tehokkaasti verkostoja voidaan johtaa, ja millaisia johtamismekanismeja täytyy käyttää. Tässä viimeisessä vaiheessa ollaan siten kiinnostuneita kysymyksestä, ”mitkä tekijät vaikuttavat verkoston rakenteiden muodostumiseen?”. Erityisesti oltiin kiinnostuneita niistä tekijöistä, jotka eivät ole yhteneväisiä integraatiotehokkuuden ajattelun kanssa.

Olettaen, että organisaatiot pyrkivät taloudellisesti rationaaliseen käyttäytymiseen voidaan siis ennustaa, että organisaatiot pyrkivät muodostamaan sellaisia verkstorakenteita, jotka edesauttavat tehokasta integraatiota. Edellä esiteltyihin tuloksiin liittyen, voidaan siten olettaa sellaisia verkstorakenteita, jotka *pyrkivät pienentämään verkoston kokoa* ja erilaisten verkstorajapintojen määrää, vähentäen integroinnin tarvetta, sekä *vahvistamaan organisaatioiden ja yksilöiden välistä tuntemista ja luottamusta*, näin edesauttaen rutiinien kehittymistä. Näin ei kuitenkaan aina tapahdu, vaan myös verkoston rakenteissa ja niiden muodostamisessa havaitaan vaihtelua (Taulukko 5).

Taulukko 5 Välilliset integraatiomekanismit, päämuuttujat ja muuttujien arvot

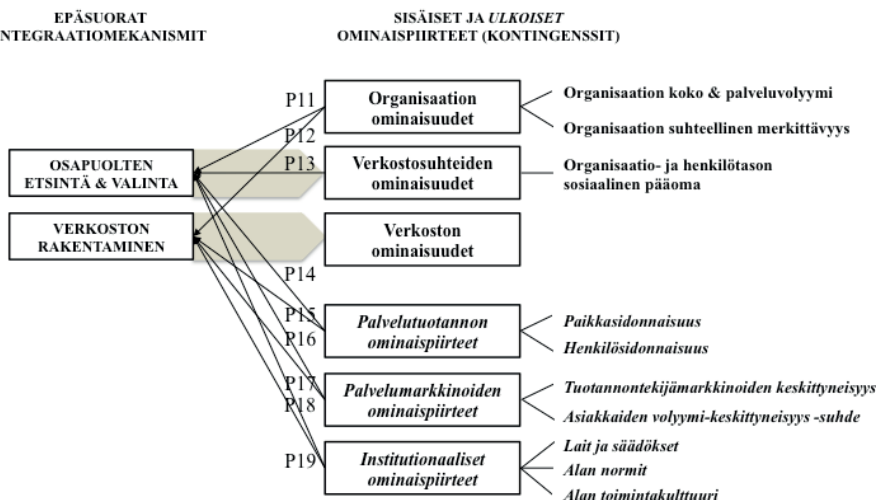
Verkon integraatiomekanismit ja päämuuttujat		Muuttujien arvot / arvojen vaihteluvälit		
		i	ii	iii
Välilliset integraatiomekanismit	4 Verkoston rakentaminen			
	4.1 Verkosto-osapuolten määrä	<i>Yksi tai vähän</i>	---	<i>Useita</i>
	4.2 Hallintamuoto	<i>Kärkiyryitys / keskittynyt</i>	<i>Ulkoinen johtaja</i>	<i>Jaettu / hajautettu</i>
	5 Osapuolten (uudelleen-)valinta			
	5.1 Etsintä- ja valintaprosessin tyyppi	<i>Julkinen haku</i>	<i>Esivalinta</i>	<i>Neuvottelu</i>
	5.2 Uudelleenvalinnan / vaihdon päätös	<i>Uudelleenvalinta</i>		<i>Vaihtaminen</i>
	5.3 (Uudelleen-)valinnan frekvenssi	<i>Alhainen</i>	---	<i>Korkea</i>

Verkoston rakentamisen keskeiset muuttujat ovat verkostoon valittaviin, tai siihen ei-suunnitellusti päätyvien *osapuolten määrä* sekä verkoston *hallintamuoto*. *Verkosto-osapuolten määrä* on jatkuva muuttuja vaihdellen yhdestä osapuolesta palvelutoimintoa kohden muutamaaan tai useaan toimijaan. Esimerkiksi, tutkittujen kiinteistönomistajien verkostossa teknistä kiinteistönhuoltoa on valittu tuottamaan yhdestä muutamaaan toimijaa valtakunnallisesti, kun taas peruskiinteistönhuoltoa ja siivousta tuottaa lukuisia, jopa yli sata eri toimijaa kiinteistönomistajaa kohden. *Hallintamuoto* sen sijaan kuvastaa johtamisvastuun sijaintia verkostossa. Esimerkiksi, kiinteistönomistajat voivat isännöidä, toisin sanoen, koordinoida ja valvoa kiinteistönhuoltoa ja siivousta, itse omalla organisaatiollaan tai ulkoistaa isännöinnin ulkopuoliselle isännöintiyritykselle, ”verkostajohtajalle”. Samaan tapaan palveluntuottajat voivat keskitetysti hankkia, koordinoida ja valvoa palvelujensa tuottamista. Keskitetyn johtamisen toisessa ääripäässä voidaan havaita hajautettu johtamisen malli, jossa yksittäiset palvelua tuottavat henkilöt tai yrittäjät ovat itsenäisesti vastuussa palvelutuotannon koordinoinnista ja oman työajan käytöstään vastuualueillaan.

Osapuolten (uudelleen-)valinta sisältää päätöksiä *etsintä- ja valintatavasta*, verkosto-osapuolten *uudelleenvalinnasta tai nykyisten vaihtamista* uusiin toimijoihin, sekä *etsinnän ja valinnan intensiteettiä*. Kiinteistöpalvelujen tapauksessa, osapuolten etsintä voidaan toteuttaa julkisten tarjouspyyntöjen kautta, pyytämällä tarjoukset tietyltä ennalta määritellyltä osajoukolta toimijoita, tai neuvottelemalla suoraan nykyisten tai tiettyjen uusien toimijoiden kanssa. Etsinnän ja valinnan intensiteetti puolestaan voi vaihdella vuosittaisesta useaan vuoteen, kiinteistöpalveluissa vaihteluvälillä rajoittuen usein kuitenkin kahdesta viiteen vuoteen palveluista riippuen.

6.3.2 Verkoston rakennetta selittävät tekijät

Samoin kuin integraatiomekanismeja, myös verkoston rakennetta voidaan selittää sekä sisäisillä että ulkoisilla kontingenssitekijöillä (Kuva 11). Organisaation koon ja palveluvolyymien lisäksi organisaation merkittävyys muihin verkosto-osapuoliin verrattuna ovat keskeisiä organisaation ominaisuuksia. Joissakin tapauksissa *organisaatioiden* suuri *koko* pakottaa yrityksiä **rakentamaan** useita toimijoita kattavan **palveluverkoston** (P12) tiettyyn palvelutoimintoon, jossa tuotanto tapahtuu tiettyinä ajanhetkinä, esimerkiksi asuntojen remontoinnit asukkaiden vaihtumisen yhteydessä. *Organisaation merkittävyyteen* liittyen, palveluntuottajat näkevät itsensä niin merkittävänä toimijoina ja asiakkaina toimintakentässään, että muut palveluntuottajat ja tavarantoimittajat lähestyvät heitä omaaloitteisesti, jolloin ne pääsevät valitsemaan itselleen sopivimmat kumppanit. Samoin, yksi tutkituista kiinteistönomistajista näkee järkevänä **etsiä** sille sopivan kokoisia **kumppaneita** palveluntuottajiksi (P11), jolloin se on asiakkaana ja hankintavolyymissa riittävän merkityksellinen edesauttaen näin palveluntuottajien sitoutumista hyvään palveluun.



Kuva 11. Epäsuorat integraatiomekanismit ja niiden yhteys selittäviin tekijöihin

Kuten edellisessä luvussa mainittiin, **verkostosuhteiden ominaisuuksilla** on vaikutusta ennen kaikkea **organisaatioiden välisten rutini-** **en** syntymiseen ja säilymiseen. Tästä johtuen, suhteiden ominaisuuksilla nähdään olevan myös vaikutusta muun muassa vaihtokustannuksiin (esim.

Monteverde & Teece 1982) ja siten **kumppaneiden vaihtoon tai uudelleen valintaan** (P13). Joissain tilanteissa, sekä kiinteistönomistajat että palveluntuottajat pyrkivät neuvottelemaan olemassa olevien kumppaneidensa kanssa uuden sopimuskauden, jos palvelun laatu ja kustannustaso on ollut toivotunlaista. Useimmin kuitenkin palveluntuottajat kilpailutetaan tasaisin väliajoin, jotta saadaan selvyys markkinoiden sen hetkisistä hinnoista. Tässäkin tapauksessa käytetään harkintaa tuottajan vaihtamisen ja uudelleenvalinnan välillä, mikäli nykyisen tuottajan tarjouksen ja muiden tarjousten hinnoissa ei ole suuria eroja.

Palvelutuotannon ominaispiirteistä paikka- ja henkilösidonaisuus tulevat aineistossa erityisesti esille verkoston rakentamiseen liittyen. Esimerkiksi, kiinteistöpalvelu-tuotannolle on ominaista maantieteellisesti sidotut investoinnit koneisiin ja laitteisiin, jolloin **tuotannon keskittämisen** (P14) määräytyy enemmän aluekohtaisesti kuin toimijakohtaisesti. Lisäksi nähdään, että kiinteistöpalvelujen kohdesidonaisuus vaatii myös palvelujen **johtamisen** organisointia maantieteellisesti (P14), jolloin esimerkiksi valtakunnallinen keskittäminen ei välttämättä tuo lisähyötyä hallintakustannuksien kannalta. **Henkilösidonaisuuteen** liittyen, kaikki tutkitut kiinteistönomistajat näkevät kiinteistöpalvelujen tuottamiselle luonteenomaisena työntekijöiden suuren vaihtuvuuden aiheuttaen edelleen suurta vaihtelua palvelun laadussa kohteiden ja paikkakuntien välillä. Aiempiin kokemuksiin pohjaten nähdäänkin, että siinä missä isoilla toimijoilla on havaittavissa sisäisesti suurta vaihtuvuutta palvelun laadussa, paikkakuntakohtaisesti saattaa löytyä vahvoja yksittäisiä toimijoita, jotka tuottavat parempaa laatua kustannustehokkaasti, vaikuttaen näin päätöksiin yksittäisten tuottajien valinnasta (P15) ja siten verkoston keskittämisestä tai hajauttamisesta (P14).

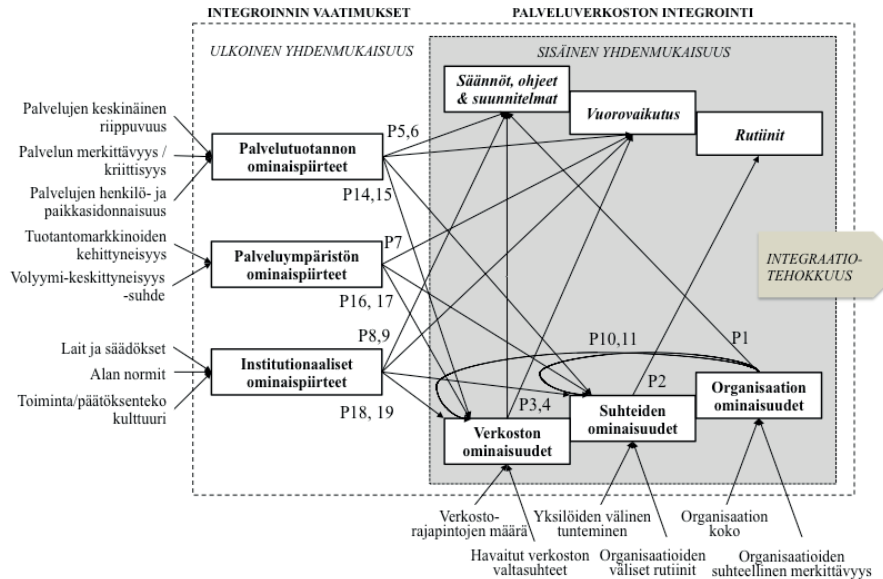
Verkoston rakenteeseen vaikuttavia **palvelumarkkinoiden ominaispiirteitä** ovat **tuotannontekijämarkkinoiden keskittyneisyys** sekä **asiakasmarkkinoiden volyyymi-keskittyneisyys -suhde**. **Tuotannontekijämarkkinoiden keskittyneisyys** vaihtelee tutkitussa kontekstissa osamarkkinoitain. Esimerkiksi, kiinteistönomistajat eivät näe isännöinnissä kovin montaa toimijaa, joilla olisi maanlaajuisesti tarpeeksi resursseja ja osaamista asuinkiinteistöisännöintiin, vaikuttaen **tuottajien valinta- ja vertailumahdollisuuksiin** (P16). **Asiakasmarkkinoiden volyyymi-keskittyneisyys -suhde** puolestaan liittyy kiinteästi palvelutuotannon ominaisuuksiin. Esimerkkinä, tutkitut isot palveluntuottajat ovat joutuneet jopa kieltäytymään joistain asiakkaiden tarjouspyynnöistä, kun niiden sijainti tai kysytty palveluvolyymi on epäsuhdassa oman tuotannon tehokkuusvaatimusten kanssa. Toisessa ääripäässä, yksi tutkituista palveluntuottajista on rakentanut perustuotantonsa lisäksi kevyemmän, franchising-

sopimuksiin perustuvan *verkstorakenteen* ja *hallintamallin* (P17), joka kykenee kustannustehokkaaseen hajautettuun palvelutuotantoon pienemmissä asiakasyksiköissä.

Lopuksi, ympäristön *institutionaalisilla ominaispiirteillä* – laeilla ja säädöksillä, alan normistolla ja alan toimintakulttuurilla – havaittiin yhteyksiä verkoston rakentamiseen erityisesti asunto-osakeyhtiökentässä. Esimerkkejä kustakin ovat laki julkisista hankinnoista, keskustelu isännöintialan kilpailuttamis-normeista alan keskusjärjestöissä, sekä näkemykset asunto-osakeyhtiöiden ja isännöintiyriyten vakiintuneesta päätöksentekokulttuurista. Laki julkisista hankinnoista pakottaa sen vaikutuspiirissä olevat kiinteistönomistajat kilpailuttamaan kaikki 30.000 euroa ylittävät palveluhankintansa, vaikuttaen siten verkoston rakentamiseen ja kumppanien valintamenettelyyn (P18). Lain lisäksi, alalla nähtävä hintakärkiajatteluun perustuva toimintakulttuuri, erityisesti asunto-osakeyhtiöiden keskuudessa, ei suosi kumppanuuksien rakentamista ja alueellisten volyymien kilpailuttamista, joka edistäisi erityisesti isojen toimijoiden toimintaa (P19). Tätä on edelleen pyritty vaalimaan ja jopa tiukentamaan isännöintialan keskusjärjestössä, jossa on esitetty alan yleisen normiston käyttöönottoa, joka kieltäisi isännöitsijöitä kilpailuttamasta kiinteistöpalveluja volyyminä, vaan yksittäisinä jokaiselle taloyhtiölle, vaikuttaen edelleen isännöintiyhtiöiden koordinoimien palveluverkoston kokoon (P19).

6.4 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tässä osatutkimuksessa selvitettiin verkostojohdamisen käytäntöjä ja niitä selittäviä tekijöitä vakiintuneessa toimintaympäristössä, asumisen kiinteistöpalvelu-liiketoiminnassa. Tutkimuksessa tunnistettiin *verkoston integraatiomekanismien ja verkoston rakenteen* päämuuttujat sekä näiden vaihtelua selittäviä verkoston *sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä* (Kuva 12). Tutkimuksen keskeinen sanoma on, että verkostojen suunnittelu ja johtaminen on toisiinsa kytköksissä olevien toimintojen ja käytäntöjen yhteistulos. Verkoston kokonaistehokkuuden kannalta verkostojohdamista tulisikin katsoa kokonaisuutena, eikä ainoastaan yksittäisten johtamismekanismien, ulkoistamis päätösten, tai kumppaneiden valintojen näkökulmasta.



Kuva 12. Malli verkostointegraatiosta palvelutuotannon kontekstissa

Erityisesti näyttää, että palveluverkostojen johtamisessa verkoston rakentaminen ja sen vaikutusten arviointi integraatioon korostuu. Siinä missä verkoston integraatiomekanismeja selittävät tekijät ovat hyvin yleisiä taloudelliseen ajatteluun perustuvia sääntöjä, ja jokseenkin samoja kuin esimerkiksi tuotantoteollisuudessa (e.g. Chen & Paulraj 2004), palvelujen ja palvelutuotannon ominaisuudet tulevat esille erityisesti verkoston rakenteen selittäjinä. Toisin sanoen, organisaatiot voivat palveluverkoston rakenteen suunnitelmallisella muodostamisella ja kehittämisellä vaikuttaa verkoston integraatioon ja sen tehokkuuteen.

Organisaatiot voivat vaikuttaa palveluverkostonsa muodostumiseen ainakin kolmella eri tavalla. Ensimmäisenä, palvelutuotannon ominaispiirteisiin liittyen, organisaatiot voivat pyrkiä innovoimaan uusia tuotantoteknologioita, esimerkiksi joustavia, horisontaalisia verkstorakenteita tai sähköisiä palvelu- ja johtamiskanavia, jotka kykenevät vastaamaan, esimerkiksi palvelutuotannon paikkasidonnaisuudesta johtuviin haasteisiin. Toiseksi, palvelumarkkinoihin liittyen, organisaatiot voivat pyrkiä parantamaan tuotannon volyyymi-keskittyneisyys –suhdetta vaikuttamalla vuorovaikutuksen keinoin asiakkaiden palveluhankintoihin. Vaihtoehtoisia ratkaisuja ovat, esimerkiksi, kokonaiskustannuksiltaan kilpailukykyisten kokonaispalvelupakettien rakentaminen, tarjoaminen ja neuvottelemisen, parantaen näin palvelujen asiakaskohtaista volyymia. Toisaalta, organisaatiot voivat pyrkiä parantamaan keskittyneisyyttä rakentamalla tiiviimpiä suhteita isännöitsijöihin tai kiinteistöpäälliköihin, joilla on mahdollisuuksia hankkia palveluja

toiminta-alueellaan keskitetysti usealle asiakkaalle yksittäisiltäkin palveluntuottajilta. Kolmanneksi, institutionaaliin ominaispiirteisiin liittyen, organisaatiot voivat pyrkiä vaikuttamaan alan toimintakulttuurin ja alan normistojen kehittymiseen, sekä jopa lakien valmisteluun aktiivisella vuorovaikutuksella eri sidosryhmien kanssa myös oman varsinaisen toiminta-alueensa ulkopuolelta. Tällöin vuorovaikutuksen kohteena ei välttämättä ole niinkään suoraan oman liiketoiminnan edistäminen, vaan omien toimintaedellytysten parantaminen vaikuttamalla alan yleiseen kehittymiseen.

Kuten kirjallisuusosiossa todettiin, organisaatioiden väliset rutiinit kykenevät edistämään parhaiten verkoston integraatiotehokkuutta. Verkoston rakennetta uudistettaessa, eli verkosto-osapuolia uudelleen valitessa, tuleekin ottaa huomioon ja vertailla lyhyen aikavälin mahdollisia kustannussäästöjä tuotannon tarjoushintakilpailussa ja rutiinien syntyemisestä ja kehittymisestä seuraavia pidemmän aikavälin etuja johtamisessa.

”Pitäähän mejän jotain hyvää saada siin, muutenhan me tehään ihan hölmöläisen hommaa, koska aina, implementoinnissa on aina kustannus. [...] hankinnalle se on helpompaa, jos me ei vaihdeta kumppanii, ku ei tuu kyselyitä ja muita, et kaikki saa jatkaa työtään samalla toimintatavalla” (PT)

Toinen keskeinen näkökulma liittyy vuorovaikutuksen suunnitteluun. Toisaalta, vuorovaikutus osapuolten välillä eri organisaatiotasolla näyttelee keskeistä osaa organisaatioiden ja henkilöiden välisten rutiinien syntymisessä ja kehittämisessä. Toisaalta, vuorovaikutus aiheuttaa myös epätehokkuutta integraation näkökulmasta. Vuorovaikutusmekanismien suunnittelu vaatii siten tasapainoilua henkilö- ja organisaation välisten suhteiden kehittämisen ja toimintojen johtamisen välillä.

Keskeiset asiat pohdittavaksi organisaatioissa:

1. Missä palvelutoiminnoissa ja niihin liittyvissä yhteistyösuhteissa on nykyhetkellä havaittavissa tarvetta johtamisen tehostamiseen?
2. Johtuvatko johtamisen tehostamisen tarpeet verkoston sisäisistä tekijöistä (*oma organisaatio, verkostosuhteet, verkoston rakenne*) vai ulkoisista tekijöistä (*palvelutuotannon luonne, palvelumarkkinoiden luonne, instituutiot*)?
3. Riippuen edellä havaituista tekijöistä, pystytäänkö verkoston integrointia tehostamaan kehittämällä integroinnin menetelmiä (*säännöt, ohjeet ja suunnitelmat, vuorovaikutus, rutiinit*) vai verkoston rakennetta (*verkoston rakentaminen, osapuolten uudelleenvalinta/ vaihto*)?

Kuinka muutokset verkoston rakenteessa saattavat vaikuttaa integraation tarpeeseen?

Tässä osatutkimuksessa käsiteltiin verkostojen johtamista ja siihen liittyviä integraatiomekanismeja yleisellä tasolla, ja ainoastaan jokseenkin vakiintuneessa perinteisten kiinteistöpalvelujen tuotannossa. On kuitenkin todettu, että erilaiset arvojärjestelmät ja -verkotot synnyttävät erilaisia tarpeita ja vaatimuksia johtamismekanismeille ja siten verkostojohdamiselle. On nähtävissä, että myös asumisen palveluliiketoiminnassa organisaatiot toimivat vakiintuneen kiinteistöpalvelutuotannon lisäksi erilaisissa kehittyvissä ja nousevissa arvoverkostoissa. Alma-hankkeen kannalta keskeiset nousevat arvojärjestelmät liittyvät erityisesti *asukaspalveluliiketoimintaan*. Tämä on lähtökohta seuraavan luvun osatutkimukseen, jossa vertaillaan verkostojohdamisen käytäntöjä vakiintuneiden ja nousevien arvojärjestelmien välillä.

7 VERKOSTON INTEGRAATIOMEKANISMIT VAKIINTUNEISSA JA NOUSEVISSA ARVOJÄRJESTELMISSÄ

7.1 Osatutkimuksen tausta ja tavoite

Erilaisissa arvojärjestelmissä tiedon luonne poikkeaa toisistaan. Siinä missä vakiintuneet arvojärjestelmät pyrkivät hyödyntämään olemassa olevaa tietoa mahdollisimman tehokkaasti tuotannon tehostamiseksi, nousevat arvojärjestelmät tähtäävät uuden tiedon ja tietoyhdistelmien luomiseen (March 1991, Möller & Rajala 2007). Tiedon erilaiset luonteet ja roolit asettavat myös erilaisia vaatimuksia verkostojen johtamiselle erilaisissa arvojärjestelmissä (Möller & Svahn 2006). Tutkimustieto verkostojohdamisen käytännöistä, erityisesti empiiriset selvitykset, ovat kuitenkin vähäisiä.

Tässä osatutkimuksessa pyritään selvittämään sekä selittämään mahdollisia eroja ja yhtäläisyyksiä tiedon integroinnin käytännöissä vakiintuneissa ja nousevissa arvojärjestelmissä. Ensimmäisessä vaiheessa tunnistetaan yritysten käyttämiä verkoston integraatiomekanismeja jokseenkin vakiintuneessa kiinteistöpalvelujen tuotannossa sekä innovatiivisissa, uusien senioriasumiskonseptien kehittämiseen tähtäävissä nousevissa, ei-vakiintuneissa kumppanuuksissa. Toisessa vaiheessa esitellään kolme pääasiallista tunnistettua selitystä havaituille eroille tiedon integroinnissa. Lopuksi esitetään malli verkoston integraatiosta erilaisissa arvojärjestelmissä ja siihen pohjautuvia käytännön suosituksia.

7.2 Verkoston johtamismekanismi vakiintuneissa ja nousevissa arvojärjestelmissä

Tutkitut tapaukset näyttävät, että verkoston integraatioon tähtäävät johtamismekanismi eroavat vakiintuneiden ja nousevien arvojärjestelmien välillä (Taulukko 6). Vakiintuneissa arvojärjestelmissä organisaatiot pyrkivät

standardoimaan tiedon integroinnin mahdollisimman pitkälle hyödyntäen muodollisia ja kattavia sopimusasiakirjoja, prosessimalleja sekä tietojärjestelmiä. Nämä erilaiset muodolliset, kirjatut käytännöt sisältävät tarkkoja palvelu-, tehtävä- ja vastuukuvauksia, pyrkien erityisesti vaikuttamaan palvelutuotannon kustannustehokkuuteen ja tasalaatuisuuteen. Lisäksi, tehokkuuden kasvattamiseksi vuorovaikutusta pyritään hallitsemaan, muodollistamalla vuorovaikutustilanteita ennalta suunnitelluin ja sovituin tapaamisjärjestelyin. Vuorovaikutuksen luonne on tällöin pitkälti tuotannon ja yhteistyön seuranta, tarvittavien muutosten neuvottelua ja sopimista, sekä yhteistyö- ja henkilösuhteiden kehittämistä. Johtamismekanismit pyrkivät siten tehokkuuden maksimointiin nojaten muodollisiin ja rutinoituneisiin toimintatapoihin.

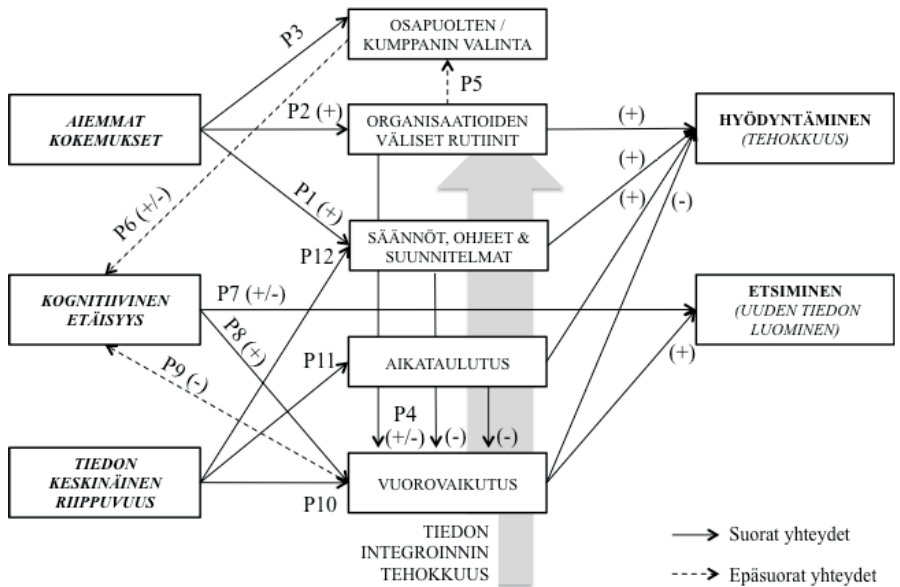
Toisin kuin edellisessä, nousevissa arvojärjestelmissä korostuvat epämuodollisuus ja vuorovaikutus. Sopimusasiakirjat ovat, ainakin yhteistyön alkuvaiheessa, tyypiltään enemmän puitesopimuksia, joissa määritellään yhteistyön käynnistymisen ja jatkumisen kannalta välttämättömät asiat. Sopimuksia siten täydennetään ja tarvittaessa muutetaan yhteisesti yhteistyön aikana, kun kehityt asiat tarkentuvat. Yhteistyön koordinointi ja valvonta perustuu enemmän sovitun mukaisille toimintatavoille ohjausryhmissä tai työparien kesken, eikä ainakaan alkuvaiheessa olemassa olevien järjestelmien hyödyntämiseen. Sen sijaan, prosesseja kehitetään yhteistyössä vuorovaikutuksessa osapuolten kesken. Suuri painoarvo johtamisessa on siten osapuolten välisellä vuorovaikutuksella, joka ilmenee usein asiakoh-
taisena suunnitteluna, neuvotteluna ja ongelmanratkaisuna.

Taulukko 6 Verkoston integraatiomekanismit tutkituissa vakiintuneissa ja nousevissa arvojärjestelmissä

Case	Strategia	Säännöt, ohjeet ja suunnitelmat		Rutiinit	Vuorovaikutus		
		Sopimukset	Prosessikuvaukset		Intensiteetti	Säännöllisyys	Organisointi
KS1	Tehokkuus	Muodolliset, tarkat sopimusasiakirjat	Tarkat prosessikuvaukset	Kattavat toimintajärjestelmät	1-2 / v. (strateginen) 1 / kk (operatiivinen, raportointi)	Suunnitellut	Ohjausryhmä, nimetyt yhteyshenkilöt
KS2	Tehokkuus	Muodolliset, tarkat sopimusasiakirjat	Tarkat prosessikuvaukset	Kattavat toimintajärjestelmät	1-2 / v. (strateginen) 1 / kk, min. 9 / v. (operatiivinen)	Suunnitellut	Nimetyt yhteyshenkilöt
KS3	Tehokkuus	Muodolliset, tarkat sopimusasiakirjat	Tarkat prosessikuvaukset	Kattavat toimintajärjestelmät	---	Suunnitellut	Nimetyt yhteyshenkilöt
KS4	Etsiminen	Muodolliset, puitesopimukset (löyhästi määritellyt tavoitteet ja rajapinnat)	Muodolliset sopimukset yhteistyön etenemisestä	Nimetyt vastuhenkilöt	Epäsäännöllinen, tarvittaessa (yhteistyön alkuvaiheessa)	Tarve-perusteinen (yhteistyön alkuvaiheessa)	Ohjausryhmä, projektiryhmät (osin samat henkilöt kummassakin)
KS5	Etsiminen	Jatkuvasti kehittyvät sopimukset; Kasvava tarkkuus	Epämuodolliset sopimukset yhteistyön prosesseista	Työparivetoinen suunnittelu	Säännöllinen, 2 / v. (tutkimushetkellä)	Suunniteltu (tutkimushetkellä)	Ohjausryhmä, nimetyt vastuhenkilöt
KS6	Etsiminen	Tarkat sopimusasiakirjat; Puutteita joissain rajapintojen määrittelyissä	Kehittyvät, muodolliset prosessit	Tarkka raportointi Nimetyt vastuhenkilöt neuvottelevat	1-2 / v. Päivittäistä / muutaman kerran viikossa	Tarveperusteinen	Ohjausryhmä Nimetyt yhteyshenkilöt

7.3 Verkoston integraatiomekanismien eroja selittävät tekijät

Tutkimuksessa tunnistettiin kolme pääasiallista tekijää, jotka selittävät verkoston integraatiokäytäntöjen eroja vakiintuneiden ja nousevien arvojärjestelmien välillä. Nämä ovat **aiemmat kokemukset**, osapuolten **kognitiivinen etäisyys**, sekä verkosto-osapuolten **tietojen keskinäisen riippuvuuden** tyyppi (Kuva 13).



Kuva 13. Malli verkostointegraatiosta erilaisissa arvojärjestelmissä

7.3.1 Aiemmat kokemukset

Aiemmat kokemukset voivat liittyä joko kyseessä olevaan **tehtävään** tai toiseen **verkosto-osapuoleen**. Tutkituissa vakiintuneissa arvoverkostoissa tehtävät ja toiminnot ovat usein hyvin tiedostettuja ja määriteltyjä. Näiden tehtävien ja toimintojen toistuvan suorittamisen voisi olettaa luovan oppimista ja teknisen tiedon karttumista yksilöille. Aineistosta ilmenee, että vakiintuneissa arvojärjestelmissä toimivilla tutkituilla kiinteistösijoittajilla on paljon kokemusta tehtävien sisällöstä, erilaisista toimintamalleista vuosien varrelta, ja näin syntyneitä näkemyksiä erilaisista syy-seuraussuhteista tehtäviin liittyen. Tämä aiempi kokemus pohjautuu joko siihen, että yritys on itse aiemmin suorittanut tiettyjä nykyisellään ulkoistettuja tehtäviä,

esimerkiksi kiinteistönomistajat isännöintiä, tai pitkän aikavälin erilaisten toimintamallien kokeiluja, arviointia ja kehittämistä, esimerkiksi teknisessä huollossa. Näin syntynyttä *aiempiin kokemuksiin perustuvaa tietoa tehtävistä* kyetään hyödyntämään, ja luomaan kattavia ja tarkkoja tehtäviin ja toimintoihin liittyviä sopimus- ja toimintamalliasiakirjoja (P1). Nousevissa arvojärjestelmissä, sitä vastoin, aiempaa kokemusta juuri kyseisestä tehtävästä ja siihen liittyvistä toiminnoista ei useinkaan ole olemassa, mikä näkyy myös rutiinien poissaolona. Tällöin myöskään valmiita ja kattavia sääntöihin ja ohjeisiin perustuvia johtamismekanismeja ei kyetä ennen yhteistyön aloittamista, tai sen alkuvaiheessa luomaan. Sen sijaan, tehtävät ja toimintamallit luodaan yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa osapuolten kesken, jolloin ne pääsevät kehittymään yhteistyön aikana syntyvän tiedon myötä. Aineistosta ilmeneekin, että tehtävien ja toimintojen tunnistaminen ja määrittely vaatii runsaammin ohjelmoimatonta ja intensiivistä vuorovaikutusta (P4+) erityisesti yhteistyön alku- ja suunnitteluvaiheissa.

Aiemmat kokemukset toisesta osapuolesta voivat nousta ainakin kolmesta eri lähteestä. Ensinnäkin, organisaatiolla voi olla suoraa kokemusta toisesta osapuolesta aiemman yhteistyön kautta. Tässä tapauksessa, aiempi yhteistyö on voinut poikia henkilösiteitä, luottamusta, tietoa toinen toisensa osaamisista, vahvuuksista, heikkouksista, tarpeista ja tavoitteista, sekä mahdollisesti rutiineja organisaatioiden ja henkilöiden välille. Toiseksi, organisaation kumppaneilla voi olla kokemusta kolmannesta osapuolesta heidän aiemman yhteistyönsä kautta, toisin sanoen, epäsuoraa kokemusta esimerkiksi osapuolen luotettavuudesta. Kolmanneksi, organisaatio voi tiedostaa ja tuntea muita organisaatioita yhteisten jäsenyyksien kautta alan keskusjärjestöissä, niiden yleisen markkinoinnin kautta, tai yleiseen alan ja kentän tuntemukseen perustuen. Aiempien kokemusten vahvuus laskee siirryttäessä ensimmäisestä jälkimmäiseen.

Aineistosta ilmenee, että *aiemmat kokemukset toisesta osapuolesta* vaikuttavat erityisesti osapuolten valintaan (P3). Vakiintuneissa arvojärjestelmissä aiemmat kokemukset liittyvät erityisesti hyvään aiempaan suorituskykyyn sekä osapuolten välille syntyneisiin rutiineihin (P2), jotka edelleen voivat vaikuttaa yhteistyön sujuvuuteen ja tehokkuuteen. Näin ollen, rutiineja tehokkaana integroimisen muotona pyritään vaalimaan, ja siten valitsemaan tai uudelleen valitsemaan osapuolia, joiden kanssa niitä on kehitetty (P5). Nousevissa arvojärjestelmissä, jossa rutinoituneita toimintatapoja ei ole, tai niitä pyritään uudistamaan, aiemmat kokemukset liittyvät enemmän osapuolen luotettavuuteen ja yleiseen kykyyn tuottaa odotettuja tuloksia, joita myös kyseisessä yhteistyössä tavoitellaan. Tässä tapauksessa osapuolten valinnalla ei niinkään voida vaikuttaa rutiineihin, vaan sillä voi-

daan pyrkiä vaikuttamaan seuraavaan kontingenssitekijään, kognitiiviseen etäisyyteen (P6).

7.3.2 Kognitiivinen etäisyys

Kognitiivinen etäisyys tarkoittaa osapuolten välistä eroa tiedoissa ja ajattelumalleissa. Kun ihmiset ovat kehittäneet tietojaan ja ajattelumallejaan erilaisissa ympäristöissä ja erilaisissa olosuhteissa, he tulkitsevat, ymmärtävät ja arvioivat maailmaa ja asioita eri tavalla (Berger & Luckman 1966, Weick 1995), viitaten osapuolten väliseen kognitiiviseen etäisyyteen. Aiemmissä tutkimuksissa on todettu kognitiivisen etäisyyden kaksinaisuus (Noteboom 2000, 2007). Toisaalta, uuden tiedon ja uusien tietoyhdistelmien luominen vaativat jonkin suuruista kognitiivista etäisyyttä osapuolten välillä (P7+). Jos tätä etäisyyttä ei olisi, ei myöskään uusien yhdistelmien luominen olisi mahdollista molempien osapuolten omatessa täsmälleen samat tiedot. Toisaalta, liian suuri kognitiivinen etäisyys voi estää yhteisen ymmärryksen syntymisen osapuolten välillä ja siten hankaloittaa erikoistuneiden tietojen yhdistämistä ja uusien yhdistelmien luomista (P7-). Toisin sanoen, vaaditaan tietyn verran kognitiivista etäisyyttä, mutta myös yhteistä tietopääomaa, jotta osapuolet kykenevät ymmärtämään toisiaan ja siten yhdistämään tämän yhteisen tietopääoman ulkopuolisia tietoja uusiksi kokonaisuuksiksi (Nonaka 1994, Grant 1996). Integraation kannalta tutkimuksessa havaittiin kahdentyyppistä kognitiivista etäisyyttä, jotka selittävät, ainakin osan, integraatiomekanismien eroista vakiintuneissa ja nousevissa arvojärjestelmissä. Nämä voivat liittyä joko *tiettyyn tehtävään* tai osapuolten *toimintakenttiin*.

Tehtäväkohtainen kognitiivinen etäisyys vallitsee, kun toinen osapuoli tietää toista vähemmän, tai ei tiedä ollenkaan yhteistyöhön liittyvästä tehtävästä, josta toisella osapuolella on paljon tietoa. Toisin sanoen, vallitsee tiedon asymmetria osapuolten välillä. Aineiston perusteella, näin on usein nousevissa arvojärjestelmissä, jossa tarkoituksena on luoda uutta tietoa kahden erilaisen tietopohjan yhdistelmänä. Tutkituissa senioriasumisen tapauksissa palveluntuottajilla on erikoistunutta tietoa hoivapalvelujen tuottamisesta, sen vaatimuksista ja toiminnoista, joista kiinteistönomistajilla ei pääsääntöisesti ole ollenkaan tietoa, saati osaamista. Aineistosta nousee esiin kaksi tapaa, jolla organisaatiot voivat käsitellä tätä etäisyyttä. Organisaatiot joko säilyttävät etäisyyden kumpikin tuoden oman erikoisosamisensa ja tiedot yhteiseen suunnitteluun, tai tehtävästä vähemmän tietävä kasvattaa tietämystään joko oppimalla verkoston osapuolilta tai etsimällä tietoa verkoston ulkopuolisista vastaavista tapauksista (P8). Kummassakin

tapauksessa, tiedon integraatio, ja siten kognitiivisen etäisyyden pienentäminen, tapahtuu siis vuorovaikutuksen välityksellä (P9). Vakiintuneissa arvojärjestelmissä, sen sijaan, kiinteistönomistajat osoittavat omaavan paljon tietämystä erilaisista palvelutehtävistä ja niiden vaatimista toiminnoista. Kuten aiemmin mainittu, nämä tiedot on voitu sisällyttää etukäteen määriteltyihin sopimuksiin ja prosessimalleihin, jolloin vuorovaikutusta vaaditaan vähemmän kuin edellisessä tapauksessa. Vuorovaikutuksen rooli on tällöin lähinnä varmistaa, että kaikki vekrosto-osapuolet ovat ymmärtäneet sääntöjen ja ohjeiden sisällöt samalla tavalla. Vuorovaikutuksella pyritään siten lisäämään yhteistä ymmärrystä, tai vähentämään ymmärrysten välistä kuilua tavoitteista, tehtävistä ja toiminnoista (P9), jotta myöhemmiltä väärinymmärryksiltä ja konflikteilta voitaisiin välttyä.

Toimintakenttään liittyvä kognitiivinen etäisyys osapuolten välillä syntyy, kun osapuolet toimivat erilaisissa toimintaympäristöissä, joissa vallitsevat, muiden muassa, erilaiset toimintalogiikat, kulttuuri tai käytettävä kieli ja terminologia. Tällöin haasteena ei ole niinkään yksittäiseen tehtävään liittyvä osaaminen ja tieto, vaan ymmärrys toisen osapuolen tavasta ajatella, käyttäytyä, toimia, tehdä päätöksiä, tai ylipäänsä kyky ymmärtää toisen kommunikointia. Aineistosta ei käy esiin tilanteita, jossa vakiintuneessa kiinteistöpalvelutuotannossa yhteisen kielen tai yleisen ymmärryksen vuoksi olisi haasteita, ja siten tarvetta yhteisen kielen luomiseen. Sen sijaan, tutkimuksessa nousevassa arvojärjestelmässä, senioriasumisen kehittämisessä, kiinteistöomistajilla ja hoivapalveluntuottajilla on haasteita muun muassa toistensa tarpeiden, toiminnan rajoitusten, sekä kielen ja terminologian ymmärtämisessä. Tällöin, resursseja ja aikaa joudutaan yhteistyön aikana käyttämään vuorovaikutukseen (P8), jotta osapuolet oppivat riittävässä määrin toisen toimintaympäristöä ja sen aiheuttamia tarpeita, toisin sanoen, rakentamaan riittävästi yhteistä tietopohjaa (P9). Lisäksi, kuten edellisen luvun lopussa mainittiin, organisaatiot pyrkivät valitsemaan kumppaneita, jotka omaavat samankaltaisia arvopohjia ja julkisuuteen näyttäytyviä toimintatapoja, joka osaltaan voi ennaltaehkäisevästi vähentää osapuolten välistä kognitiivista etäisyyttä tulevassa yhteistyössä (P6-).

7.3.3 Tiedon keskinäinen riippuvuus

Aiemmissä tutkimuksissa on tunnistettu kolmen tyyppistä riippuvuutta erilaisten tehtävien välillä (Thompson 1967). Näihin lukeutuvat eriytyneisyys (*eng. pooled*), perättäisyys (*eng. sequential*), sekä vastavuoroisuus (*eng. reciprocal*). Lisäksi on osoitettu, että erilaiset riippuvuuden lajit asettavat erilaisia vaatimuksia integraatiomekanismeille. Kun tehtävät ovat

eriytettyjä itsenäisiksi kokonaisuuksiksi, standardointi säännöin ja ohjein tarjoaa tehokkaimman ratkaisun tiedon integrointiin. Kun tehtävät ovat ajallisesti perättäin toisistaan riippuvaisia, koordinointi säännöillä ja ohjeilla ei välttämättä riitä tiedon riittävän tehokkaaseen siirtämiseen, vaan vaaditaan tehtävien välistä suunnittelua ja tehtävien aikataulutusta. Lopulta, kun tehtävät ovat toisistaan vastavuoroisesti riippuvaisia, jatkuvaa yhteistä mukautumista ja vuorovaikutusta tarvitaan täydentämään kahta edellä mainittua integraatiomekanismia (Thompson 1967, Grant 1996).

Tutkimuksessa havaittiin, että samoin kuin tehtävät, myös tiedot ovat eri tavoin riippuvaisia keskenään. Joskus tieto on sidoksissa suoraan tiettyyn tehtävään, jolloin tehtävien riippuvuus kuvastaa myös tiedon riippuvuutta. Joissain tapauksissa kuitenkin tehtävien ja tiedon keskinäiset riippuvuudet ovat tyypiltään erilaisia. Esimerkiksi, vaikka nousevissa arvojärjestelmissä tehtävät voitaisiin nähdä jokseenkin perättäisinä tapahtumina, sisältäen konseptin suunnittelun, kohteen suunnittelun, kohteen toteutuksen ja kohteen käyttöönoton, tiedon riippuvuus yhteistyössä käyttäytyy eri tavalla. Suunnitteluvaiheissa kiinteistönomistajien ja palveluntuottajien tiedot ovat toisistaan vastavuoroisesti riippuvaisia; jotta kiinteistönomistaja, tai hänen suunnittelijansa, kykenevät ymmärtämään kohteen suunnitteluvaatimukset ja siten suunnittelemaan kohteen arkkitehtuurin ja tekniset ratkaisut, vaaditaan palveluntuottajalta tietoa tilavaatimuksista, järjestelmistä ja yleisesti palveluntuottamisen toiminnoista. Sen sijaan, kohteen toteutuksessa tietovaatimukset kohdistuvat lähinnä kiinteistönomistajaan ja hänen urakoitsijoihinsa ja käyttövaiheessa palveluntuottajaan ja heidän alihankkijoihinsa, jolloin toisen osapuolen tiedon integrointia tarvitaan vain satunnaisesti.

Aineiston perusteella voidaankin nähdä, että samoin kuin tehtävien riippuvuudessa, myös tiedon riippuvuuden ollessa vastavuoroista, vuorovaikutuksen määrä kasvaa (P10). Kun taas tietovaatimukset ovat perättäisesti riippuvaisia, esimerkiksi kohteen valmistumisen ja käyttöönoton välissä kun tehtävävastuu siirtyy kiinteistönomistajalta enemmän palveluntuottajalle, jatkuvaa vuorovaikutusta voidaan osin korvata aikataulutuksella ja tehtävien suunnittelulla (P11). Tietovaatimusten ollessa eriytyneitä, esimerkiksi kiinteistönomistajan vastatessa rakentamisen johtamisesta, tiedon integrointi kiinteistönomistajan ja palveluntuottajan välillä pohjautuu pääasiassa aiemmin sovittuihin sääntöihin, ohjeisiin, senioriasumishankkeiden tapauksessa esimerkiksi rakennussuunnitelmiin (P12).

7.4 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tässä osatutkimuksessa selvitettiin asuinkiinteistönomistajien verkostojohtamisen käytäntöjä, niiden eroja ja yhtäläisyyksiä vakiintuneissa ja nousevissa arvojärjestelmissä. Tutkimuksessa vakiintuneina arvojärjestelminä tutkittiin kiinteistöpalvelutuotantoa ja nousevina uusien senioriasumiskonseptien kehittämiseen tähtäviä kumppanuuksia. Tutkimuksen keskeisenä tuloksena tunnistettiin kolmentyyppisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat verkoston integraatiomekanismien vaatimuksiin, ja siten osaltaan selittävät eroja verkostojohtamisen mekanismeissa. Näitä ovat *aiemmat kokemukset, kognitiivinen etäisyys*, sekä osapuolien *tietojen keskinäinen riippuvuus*. Tuloksilla on ainakin seuraavia käytännön sovellutuksia verkostojen johtamiselle.

Ympäristöissä, joissa aiempaa kokemusta tehtävistä on vähän, kognitiivinen etäisyys osapuolten välillä on suuri, ja osapuolten erikoistunut tieto on toisistaan vastavuoroisesti riippuvaista, organisaatioiden tulisi panostaa tehokkaiden vuorovaikutusmekanismien kehittämiseen osapuolten välillä. Kokemusten lisääntyessä ja kognitiivisen etäisyyden pienentyessä integraation tehokkuutta tulisi jatkuvasti parantaa tallentamalla vuorovaikutuksessa syntynyttä tietoa kirjattuun muotoon ja järjestelmiin, jolloin vuorovaikutusta voidaan keskittää aina uusien ongelmien ja haasteiden määrittelyyn ja ratkaisemiseen. Mitä enemmän tiedon integrointi vakiintuu organisaatioiden välillä, vuorovaikutuksen roolia tulisi kohdentaa kahdenvälisen suhteiden kehittämiseen, mahdollistaen rutiinien syntymisen, ja siten integraation edelleen tehostumisen.

Organisaatioiden tulisi myös muistaa, että uudistuminen ja innovoiminen, toisin sanoen uuden tiedon luominen, vaatii tietyn suuruista kognitiivista etäisyyttä verkosto-osapuolten välillä. Näin ollen verkostojohtamisessa tulisi tasapainoilla edellä kuvatun integroinnin vakiintumisen ja rutinoitumisen välillä ja uusien ideoiden syntymisellä. Osapuolten ja verkostorakenteen kehittäminen vaatii siten tietyn määrän vakiintuneita verkostosuhteita, niin sanottuja vahvoja siteitä, olemassa olevien verkostotoimintojen tehostamiseksi, sekä löyhempiä yhteistyösuhteita, niin sanottuja heikkoja siteitä, jatkuvaan uusien ideoiden tuottamiseen (Granovetter 1973, Krackhardt 1992, Capaldo 2007). Seuraavassa luvussa esitetään aineistosta esiin nousseita käytännön ratkaisuja, joilla tutkitut organisaatiot pyrkivät vastaamaan näihin kahteen eri tyyppiseen, tehostamisen ja uudistamisen vaatimukseen.

Keskeiset asiat pohdittavaksi organisaatioissa:

1. Missä erilaisissa arvojärjestelmissä (*vakiintuneet, kehittyvät, nousevat*) yritys on osallisena?
2. Vastaavatko käytettävät integroinnin mekanismit (*säännöt ja ohjeet, suunnitelmat, vuorovaikutus, rutiinit*) näiden erilaisten arvojärjestelmien vaatimuksiin (*tehostaminen, innovoiminen*)?
3. Jos vastaus edelliseen on kielteinen, mihin integraatiohaasteeseen (*aiemmat kokemukset tehtävästä tai osapuolista, kognitiivinen etäisyys tehtävässä tai toimintakentässä, tiedon riippuvuuden tyyppi*) verkoston johtamisen haasteet liittyvät?
4. Millaisilla tiedon integroinnin menetelmillä ja käytännöillä tunnistettuihin haasteisiin voitaisiin vastata?

8 VERKOSTOINTEGROINNIN STRATEGIAT ERILAISISSA ARVOJÄRJESTELMISSÄ

8.1 Osatutkimuksen tausta ja tavoite

Organisoinnin ja ympäristön välinen suhde on yksi organisaatio- ja strategiakirjallisuuden tutkituimmista ilmiöistä. Kuten aiemmissa luvuissa on käynyt ilmi, organisaatiot toimivat erilaisissa arvojärjestelmissä, tai ympäristöissä, jotka asettavat erilaisia vaatimuksia ja haasteita verkostojen johtamiselle (luku 5). Ympäristön lisäksi, erilaiset organisaatioihin, niiden välisiin suhteisiin sekä koko verkostorakenteeseen liittyvät ominaisuudet vaikuttavat verkostojohtamisen käytäntöihin (luku 4). Nämä erilaiset *rakenteelliset kontingenssitekijät* (e.g. Lawrence & Lorsch 1967, Donaldson 2001) määrittelevät siten pitkälti millaisia verkostojohtamisen käytäntöjä yritykset käyttävät, ja voivat käyttää pyrkiessään suunnittelemaan, rakentamaan ja ohjaamaan verkostoja, joissa ne toimivat. Tutkimuksissa on siten jo kauan aikaa todettu, että ei ole vain yhtä oikeaa tapaa organisoida (Burns & Stalker 1961), mutta että myöskään pelkät rakenteelliset tekijät eivät pysty täysin selittämään organisoimista. Sen sijaan, organisaatioiden *strategiset valinnat* (esim. Child 1972, Donaldson 2001) muodostavat yhden tärkeän kontingenssin, joka osin selittää miksi erilaisia organisatorisia ratkaisuja esiintyy jopa samankaltaisissa ympäristöissä.

Tässä viimeisessä luvussa esitellään siten kolmas, strategianäkökulma täydentämään aiemmin esitettyjä verkostointegroinnin rakenteellisia selityksiä sekä kuvaamaan verkoston suunnittelua ja johtamista erilaisissa ympäristöissä. Luvussa selvitetään vahvasti empiriaan pohjaten, millaisia *verkostointegroinnin strategioita* yritykset käyttävät asumisen palveluliiketoiminnassa vastaamaan erilaisiin organisoinnin haasteisiin ja vaatimuksiin erilaisissa toimintaympäristöissä. Tutkimus pyrkii antamaan syvempää näkemystä käytännön haasteeseen, jossa yritykset joutuvat tasapainoilemaan erilaisten arvojärjestelmien välillä pyrkiessään sekä tehosta-

maan olemassa olevaa toimintaansa että kehittämään uusia, innovatiivisia toimintamalleja, tuotteita ja palveluja (O'Reilly & Tushman 2008, Farjoun 2010, Schreyögg & Sydow 2011). Osan tästä haasteesta yritykset pyrkivät usein ratkaisemaan muodostamalla ja johtamalla erilaisia organisaatioiden välisiä rakenteita ja arvoverkostoja (Simsek 2009: 889).

8.2 Strategiset orientaatiot ja niihin liittyvät organisoinnin haasteet

Tutkimuksessa hyödynnettiin Miles ja Snow:n (1978; myös Miles et al. 1978) esittämää viitekehystä organisaation strategioista ja niihin liittyvistä organisoinnin haasteista. Viitekehys esittelee kolme strategiaa, jotka kukin sisältävät omat haasteensa organisoinnille. Strategioihin lukeutuvat olemassa olevan markkina-aseman puolustaminen ja vahvistaminen (*eng. Defender*), jatkuva uusien markkinamahdollisuuksien tunnistaminen ja hyödyntäminen (*eng. Prospector*) sekä tasapainoileminen näiden kahden ääripään välillä (*eng. Analyzer*). Edelleen, näihin liittyvät organisoinnin haasteet jakautuvat yrittäjyyteen (ts. kysynnän ja tarjonnan sopeuttamiseen; *eng. entrepreneurial*), tuotantorakenteeseen tai -teknologiaan (*eng. engineering*), sekä tuotannon hallintaan (*eng. administrative*). (Taulukko 7)

Taulukko 7. Strategiset orientaatiot ja niitä vastaavat organisoinnin haasteet (koottu lähteestä: Miles & Snow 1978)

ORIENTAATIO	HAASTEET		
	Yrittäjyys	Rakenne/Teknologia	Hallinta
<i>“Puolustaja”</i>	Miten “rajata” osa kokonaismarkkinasta ja luoda vakaa joukko tuotteita ja asiakkaita	Miten tuottaa ja toimittaa tuotteita ja palveluja mahdollisimman tehokkaasti	Miten säilyttää tiukka hallinta verkostosta tehokkuuden varmistamiseksi
<i>“Analysoija”</i>	Miten tunnistaa ja hyödyntää uusia tuote ja markkinamahdollisuuksia sekä saman aikaan säilyttää vankka pohja perinteisiä tuotteita ja asiakkaita	Miten olla tehokas toiminta-alueen vakaisa osissa ja joustava muuttuvissa osissa	Miten erottaa ja mukauttaa verkoston rakenne ja prosessit sekä vakaan että dynaamisen toiminta-alueen vaatimuksiin
<i>“Etsijä”</i>	Miten tunnistaa ja hyödyntää uusia tuote- ja markkinamahdollisuuksia	Miten välttää pitkän aikavälin sitoutumista yksittäiseen teknologiseen prosessiin	Miten edistää ja koordinoi useita erilaisia toimintoja

8.3 Verkostointegroinnin neljä strategiaa ja käytännön ratkaisua asumisen palveluliiketoiminnassa

Kuten aiemmin esitetty, asumisen palveluliiketoiminnassa voidaan tunnistaa kahden tyyppisiä arvojärjestelmiä, tai toimintaympäristöjä; *vakiintuneita* kiinteistöpalvelutuotannon verkostoja sekä *nousevia* asukaspalvelujen kehittämiseen ja tuotantoon liittyviä verkostoja. Tutkimuksessa tunnistettiin kahdenlaisia verkostointegroinnin strategioita kummassakin, vakiintuneessa ja nousevassa toimintaympäristössä. Yleisimmällä tasolla, näiden strategioiden mukaiset verkostointegroinnin käytännöt voidaan luokitella *mekanistisiin* ja *orgaanisiin* ratkaisuihin, hyödyntäen organisaatio ja johtamiskirjallisuudessa vakiintunutta terminologiaa (Burns & Stalker 1961). Näin voidaan muodostaa neljä erilaista strategiaa kullekin eri ympäristö (vakiintunut, nouseva) ja organisointi (mekanistinen, orgaaninen) yhdistelmälle. Tunnistetut verkostointegroinnin strategiat ovat **standardointi**, **kustomointi**, **ympäristön vakauttaminen** ja **uudelleen järjestely** (Taulukko 8). Seuraavaksi, kullekin tunnistetulle strategialle ominaiset käytännöt esitellään lyhyesti havainnollistavien empiiristen esimerkkien avulla.

Taulukko 8. Verkostointegroinnin strategiat vakiintuneissa ja nousevissa ympäristöissä

STRATEGIA		TOIMINTAYMPÄRISTÖ / ARVOJÄRJESTELMÄ	
		Vakiintunut	Nouseva
ORGANISOINTI	Mekanistinen	<p>STANDARDOINTI</p> <p><u>Yrittäjyys</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Riittävän tarjoaman ylläpitäminen - Ammattimainen tarjoustoiminta - Asiakassuhteiden kehittäminen <p><u>Tuotanto</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Tuottajaverkoston keskittäminen - Tuottajien säännöllinen kilpailuttaminen <p><u>Hallinta</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Muodolliset, keskitetyt prosessit 	<p>YMPÄRISTÖN VAKAUTTAMINEN</p> <p><u>Yrittäjyys</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Useita markkinointi- ja myyntikanavia <p><u>Tuotanto</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Kumppanuuksien rakentaminen - Hankeperusteinen kehittäminen <p><u>Hallinta</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Sopimustekniikka - Keskitetty verkoston hallinta
	Orgaaninen	<p>KUSTOMOINTI</p> <p><u>Yrittäjyys</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Kts. Standardoinnin käytännöt</i> <p><u>Tuotanto</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Erilliset organisaatorakenteet, joista toinen joutava verkosto-organisaatio <p><u>Hallinta</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Hajautettu verkoston hallinta - Kumppaneiden valinta / rekrytointi 	<p>UUELLEEN JÄRJESTELY</p> <p><u>Yrittäjyys</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Jatkuvasti mukautuvan / houkuttelevan palvelutarjoaman kehittäminen <p><u>Tuotanto</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Uuden teknologian kehittäminen <p><u>Hallinta</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Keskitetty verkoston hallinta - Asiakkaiden osallistaminen verkoston hallintaan / suorituskyvyn arviointiin

Standardointi tarkoittaa strategiaa, jossa yritys pyrkii vakiinnuttamaan ja keskittämään verkostorakennettaan ja sen johtamisprosesseja mahdollisimman suuren kustannustehokkuuden saavuttamiseksi. Tutkituissa tapauksissa, tämä on kaikkien organisaatioiden perusstrategia perusliiketoiminnassaan. Standardoinnissa kustannustehokkuutta pyritään saavuttamaan tuottajaverkoston keskittämisellä ja tuottajien säännöllisellä kilpailuttamisella. Toisena keskeisenä komponenttina on prosessitehokkuuden kasvattaminen muodollisilla ja keskitetyillä integraatiomekanismeilla. Standardointi perustuu riittävään tuotantovolyymiin, jota pyritään kasvattamaan ja ylläpitämään aktiivisella tarjoustoiminnalla, ylläpitämällä riittävää palvelutarjoamaa, sekä rakentamalla ja kehittämällä pitkäjänteisiä yhteistyösuhteita, erityisesti volyymiltaan tärkeiden asiakkaiden kanssa.

“meil on erittäin tarkkaan speksatut palvelukuvaukset[...]toimintamallit on, on siinä hyvin selkeesti kuvattu miten tätä tehdään[...]me johdetaan sitä näillä sopimuksilla ja palvelukuvauksilla ja tämmösellä johtamisjärjestelmällä (KS1)

Kustomointi tarkoittaa tuotantoverkoston mukauttamista soveltuvaksi erilaisiin ympäristöihin, ja noudattaa siten perinteistä kontingenssi-ajattelua, jossa ympäristön ominaisuudet määrittelevät organisaation rakenteen. Tutkituista tapauksista, yksi organisaatio, Palveluntuottaja 1 (PT1), noudattaa kustomointistrategiaa eriyttämällä perusliiketoiminnastaan ja sen tuotantorakenteesta erillisen verkostoyhteistyöhön ja franchising-sopimukseen perustuvan joustavamman tuotantorakenteen liiketoiminta-alueelle, jossa sen oma perustuotantorakenne ei pysty tehokkaaseen tuotantoon. Siinä missä perustuotannon hierarkkinen organisaatorakenne luottaa keskitettyyn koordinointiin ja valvontaan, verkostoyhteistyöhön perustuvassa rakenteessa töiden koordinoitivastuu on hajautettu kullekin kumppanipalveluntuottajalle. Hajautetussa johtamisjärjestelmässä tärkeässä osassa onnistumiselle ovat kumppanien valinta, niiden yksittäisten henkilöiden rekrytointi ja pitkäjänteinen yhteistyö riittävän pitkine sopimusaikoinen. Lisäksi, hajautetun järjestelmän tehokkuutta pyritään parantamaan tukemalla itsenäisten palveluntuottajien keskinäistä, kehitysorientoitunutta vuorovaikusta.

“siel on se yrittäjä joka vastaa siitä palvelun tuottamisesta, ni hänel on se motivaatio tehdä sitä eri tavalla kun palkatulla ihmisellä ja se on se laatupointti siinä. Ja sitten taas se kustannustehokkuus on se että me pystytään pienemmällä omalla porukalla aika isoki liikevaihto hallinnoimaan kun meil on ne yrittäjät jotka itsenäisesti vastaa, meil ei oo esimerkiks työnjohtoporrasta ollenkaan, kun yrittäjät itse vastaa siit duunistaan niin ei tarvita työnjohtoo” (PT1)

Vakauttaminen tarkoittaa strategiaa, jossa yritys verkostojohtamisen keinoin pyrkii vakauttamaan toimintaympäristöään nykyiselle organisaatiolle soveltuvaksi. Strategia noudattaa siten strategisen valinnan mukaista näkemystä (*eng. strategic choice*; Child 1972), jossa organisaatio pyrkii muuttamaan ympäristönsä kontingenssitekijöitä saavuttaakseen yhteensopivuuden nykyisen organisaationsa kanssa. Tutkituissa organisaatioissa näkyvin ratkaisu tähän ovat sopimustekniset ratkaisut, joilla pyritään saavuttamaan niin sanottu neuvoteltu ympäristö (*eng. negotiated environment*, Pfeffer & Salancik 1978). Esimerkiksi, yksi tutkituista palveluntuottajaorganisaatioista (PT3) hyödyntää nykyliiketoiminnassa käyttämäänsä jatkuviin sopimukseen perustuvia sitoumuksia myös kysynnältään vaihtelevampaan ympäristöön, mahdollistaen palvelujen tuottamisen sen nykyverkstorakenteilla ja -prosesseilla. Näin ollen, organisaation ei tarvitse sopeutua ympäristöönsä, vaan ympäristöä muuttamalla yritys pyrkii käyttämään olemassa olevia keskitettyjä johtamisprosessejaan. Kuten standardoinnissa,

vakauttaminen perustuu riittävään tuotantovolyyymiin, jota pyritään saavuttamaan tehostamalla markkinointia ja myyntiä erilaisten kumppanuuksien kautta. Kumppanuudet ja yksittäisiin hankkeisiin perustuva kehittäminen pyrkii toisaalta uusien ja houkuttelevien palveluyhdistelmien ja kokonaisuuksien luomiseen, ja toisaalta mahdollistaa useiden erilaisten ratkaisujen kokeilemisen sitoutumatta liikaa yhteen toimintamalliin ja kumppaniin.

“syntyy niin sanottua sopimuslaskutusta. Et itse asiassa itse käytän meidän siivouspalveluita, niin mun lasku on suurempi ku pienen taloyhtiön, ja lasku kuukaudes on suurempi ku pienen taloyhtiön huoltolasku.”
(PT3)

Viimeiseksi, *uudelleen järjestely* tarkoittaa verkostojohtamiseen perustuvia ratkaisuja, joka pyrkii muuttamaan koko markkinoiden – kysynnän ja tuotannon – rakennetta. Havaitussa tapauksessa, tämä perustuu nykyisellään hajanaisen asukaspalvelujen kysynnän ja tarjonnan keskittämistä yhden koordinointi- ja valvontakanavan alle. Käytännössä tämä tapahtuu kehittämällä uudenlaisia teknologisia ratkaisuja osin hyödyntäen ja laajentaen jo olemassa olevaa teknologiaa. ICT-teknologiaan nojaten, johtamisessa yhdistyvät sekä keskitetyt että hajautetut ratkaisut. Toisaalta, palvelujen markkinointi, hankinta ja valvonta keskittyvät yhteen kanavaan, perustuen automatisoituihin prosesseihin. Toisaalta, vuorovaikutuksen tapahtuessa sähköisesti, suuri määrä loppuasiakkaita saadaan aktivoitua mukaan palvelujen laadun ja suorituskyvyn arviointiin. Kuten vakauttamisessa, palvelutarjoaman houkuttelevuutta pyritään kehittämään ja ylläpitämään jatkuvala tuottajaverkoston rakentamisella ja kehittämällä interaktiivisen tarpeiden tunnistamisen ja suorituskyvyn arvioinnin perusteella.

“me tehdään nettiin markkinapaikka [...] pitää olla keino tuoda ne palvelut näkyviks ja saada sinne tavallaan lähelle asiakas, asiakas tietää niistä palveluista, niiden hyvydestä ja olemassaolosta ja eduista. Me ollaan valittu sähköinen lähestymistapa. [...] toinen puoli että, sen volyymin pitää olla sellanen että, pystytään hakemaan kumppaneita [...] me pystytään järjestämään mittaroitu valvonta siitä, että mikä on palvelun vasteaika, ajatellaan palvelukoordinaattorin asemaa, et se palvelu kulkee tavallaan meidän portaalin läpi. [...] siellä on jatkuva tavallaan palvelurankkaus, eli kun me otetaan aina joka palveluun enemmän kun yks kumppani, ja käyttäjät antaa koko aika pisteitä. Ja sit jos joku palvelutoimittaja antaa semmosta palvelua, että se putoo koko ajan sinne hännälle, niin sit se pitää pudottaa listalta pois ja hakee uus.” (PT2)

8.4 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tässä osatutkimuksessa selvitettiin verkostointegroinnin strategioita, joita yritykset asumisen palveluliiketoiminnassa käyttävät vastaamaan organisoimisen haasteisiin ja vaatimuksiin erilaisissa toimintaympäristöissä. Tutkimuksessa tunnistettiin neljä päästrategiaa verkostointegraatiolle – verkoston suunnittelulle ja johtamiselle. Nämä ovat standardointi (*eng. standardizing*), kustomointi (*eng. customizing*), ympäristön vakauttaminen (*eng. stabilizing*), sekä uudelleen järjestely (*eng. re-engineering*). Näillä strategioilla, tutkitut organisaatiot pyrkivät vastaamaan toimintaympäristönsä yrittäjyyden, teknologian ja hallinnan haasteisiin. Siinä missä ensin mainittu strategia havaittiin kaikkien tutkittujen organisaatioiden perustrategiaksi liiketoimintakentässään, kolmea muuta käytetään täydentävinä perusliiketoiminnan ulkopuolisten liiketoiminta-alueiden haasteisiin vastaamiseen. Tutkimus tarjoaa lisäksi neljä käytännön esimerkkiä erilaisista ratkaisuista ja niiden keskeisistä elementeistä kunkin strategian toteuttamiseksi.

Tuloksista voidaan johtaa ainakin seuraavia käytännön suosituksia. Ensimmäiseksi, luotu viitekehys tarjoaa yrityksille yksinkertaisen tavan hahmottaa ja viestiä oman organisaationsa verkostajohtamisen nykystrategiaa sekä sen suuntaa tulevaisuudessa. Avainkysymykset liittyvät tällöin 1) asemoitumiseen erilaisissa ympäristöissä, tai palvelumarkkinoissa, sekä 2) ydinelementteihin, joita verkostojen suunnittelussa ja johtamisessa käytetään.

Toiseksi, organisaatioiden tulisi tunnistaa mahdollisia nykyliiketoiminnan ulkopuolisia uusia palvelumarkkinoita, sekä niiden yrittäjyyden, tuotantoteknologian ja hallinnan keskeisiä vaatimuksia organisoinnille. Sikäli, kun nykyiset verkstoratkaisut eivät vastaa tunnistettuihin vaatimuksiin, tulisi yrityksissä miettiä vaihtoehtoisia viitekehysten esittämiä verkostajohtamisen strategioita, tai niiden yhdistelmiä, joilla näihin voitaisiin vastata.

Kolmanneksi, yritysten tulisi sopeuttaa verkoston suunnitteluun, rakentamiseen ja johtamiseen käytettävät resurssit ja energia niihin liiketoimintallisiin ja ajallisiin tavoitetasoihin, joita kussakin palvelumarkkinasegmentissä tavoitellaan. Edelleen, verkostajohtamisen strategian tulisi heijastaa näitä tavoitetasoja. Esimerkiksi, ympäristön vakauttaminen uusilla sopimusmalleilla ja kumppanien markkinointikanavien hyödyntäminen saatavat olla nopeampia ja vähemmän työläitä luoda ja testata markkinoilla, kuin kokonaan uuden tuotantoverkstorakenteen luominen. Edelleen, koko

markkinarakenteen muuttaminen uusien teknologioiden kehittämisellä voi vaatia vieläkin suurempia investointeja ja pidempää aikajännettä, ennen kuin investoinnit alkavat tuottaa positiivista tulosta. Voidaan siis olettaa, että ratkaisujen strateginen merkittävyys yrityksissä kasvaa samassa järjestyksessä.

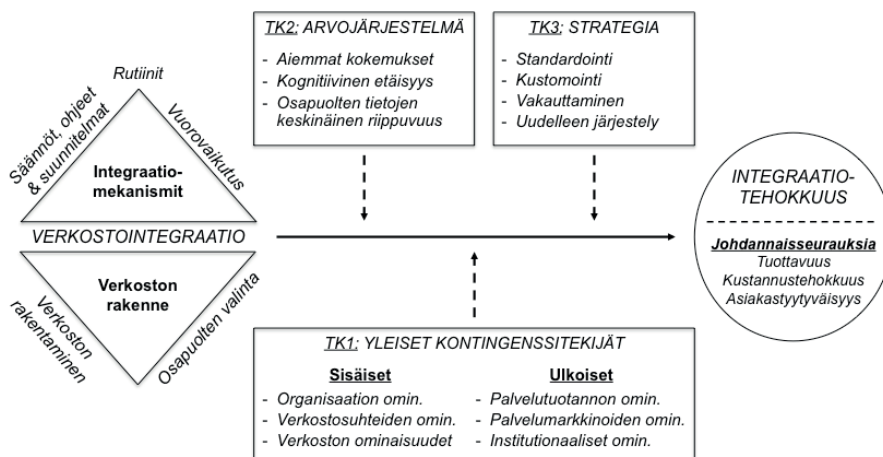
Keskeiset asiat pohdittavaksi organisaatioissa:

1. Missä toimintaympäristöissä yritys tällä hetkellä toimii, ja missä ympäristöissä halutaan olla mukana tulevaisuudessa (*vakiintuneet, nousevat*)?
2. Mikä/mitkä ovat yrityksen nykyiset verkostojohtamisen strategiat kyseisissä ympäristöissä (*standardointi, kustomointi, ympäristön vaikuttaminen, uudelleen järjestely*)? Mikä/mitkä strategiat vaikuttavat luontevimmilta tulevaisuudessa?
3. Millaisilla verkostorakenteilla ja integraatiomekanismeilla kyseisiä strategioita voitaisiin toteuttaa (*mekanistiset, orgaaniset*)? Mitkä ovat kunkin ratkaisun edut, haitat ja haasteet yritykselle?
4. Vastaavatko ehdotettujen verkostojohtamisen strategioiden ja ratkaisujen edut ja haasteet kunkin palvelumarkkinan strategista merkittävyyttä yritykselle sekä taloudellisia ja ajallisia tavoitetasoja?

9 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

9.1 Tutkimuksen tarkennettu viitekehys

Tämä tutkimus pyrki laajentamaan ymmärrystä johtamiskäytännöistä verkostoissa palveluverkostojen kontekstiin. Tutkimuksen tavoite oli selvittää ja mallintaa palveluverkostojen johtamisen keskeisiä käytäntöjä asumisen palveluliiketoiminnan kontekstissa sekä antaa näkemyksiä tulosten käytännön sovellutuksista. Tutkimuksessa keskityttiin erityisesti tiedon integrointiin verkostoissa nojautuen *tiedon integroinnin näkökulmaan* (Galbraith 1973, Tushman & Nadler 1978, Grant 1996) ja *rakenteelliseen kontingenssteoriaan* (eng. *structural contingency theory*; Lawrence & Lorsch 1967, Donaldson 2001). Tutkimus jakaantui kolmeen osatutkimukseen, joista jokainen pyrki vastaamaan omaan tutkimuskysymykseensä. Tutkimuksen tarkennettu viitekehys ja malli verkoston integraatiosta muodostuu siten näiden kolmen osatutkimuksen tuloksista (Kuva 14).



Kuva 14. Malli verkostointegraatiosta palvelutuotannon kontekstissa

Seuraavaksi esitellään tiivistetysti kunkin osatutkimuksen tulokset, ja siten vastaukset tutkimuskysymyksiin. Lisäksi pohditaan kunkin osatutkimuksen osoittamia suosituksia käytännön verkostojohtamiselle. Keskeisiä kysymyksiä yrityksille verkostojohtamisen suunnittelun ja kehittämisen tueksi on esitetty taulukossa 9. Lopuksi esitetään tutkimuksen havaitut rajoitukset sekä keskeisiä kysymyksiä jatkotutkimukselle.

9.2 Osatutkimusten päätulokset ja käytännön suositukset

Tutkimuskysymys 1: Millaisia verkostojohtamisen käytäntöjä kiinteistöpalveluverkostoissa esiintyy suomalaisella asumissektorilla, ja mitkä tekijät selittävät näitä käytäntöjä?

Ensimmäisessä osatutkimuksessa selvitettiin verkostojohtamisen käytäntöjä ja niitä selittäviä tekijöitä tiedon integroinnin näkökulmasta vakiintuneessa kiinteistöpalveluliiketoiminnassa. Tutkimuksessa tunnistettiin *verkoston integraatiomekanismien ja verkoston rakenteen* päämuuttujat sekä näiden vaihtelua selittäviä verkoston *sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä*. Tutkimuksen keskeinen sanoma on, että verkostojen suunnittelu ja johtaminen on toisiinsa kytköksissä olevien toimintojen ja käytäntöjen yhteistulos. Verkoston kokonaistehokkuuden kannalta verkostojohtamista tulisikin katsoa kokonaisuutena, eikä ainoastaan yksittäisten johtamismekanismien, ulkoistamispäätösten, tai kumppaneiden valintojen näkökulmasta.

Erityisesti näyttää, että palveluverkostojen johtamisessa verkoston rakentaminen ja sen vaikutusten arviointi integraatioon korostuu. Siinä missä verkoston integraatiomekanismeja selittävät tekijät ovat hyvin yleisiä taloudelliseen ajatteluun perustuvia sääntöjä, ja jokseenkin samoja kuin esimerkiksi tuotantoteollisuudessa, palvelujen ja palvelutuotannon ominaisuudet tulevat esille erityisesti verkoston rakenteen selittäjinä. Toisin sanoen, organisaatiot voivat palveluverkoston rakenteen suunnitelmallisella muodostamisella ja kehittämisellä vaikuttaa verkoston integraatioon ja sen tehokkuuteen. Tämä voi tapahtua ainakin kolmella tavalla.

(1) Uusien tuotantoteknologioiden innovoiminen, jotka kykenevät vastaamaan *palvelutuotannon ominaispiirteisiin* liittyviin haasteisiin (esim. paikka- ja henkilösidonaisuus), kuten joustavat, horisontaaliset verkostorakenteet tai sähköiset palvelu- ja johtamiskanavat.

(2) *Palvelumarkkinoiden ominaispiirteisiin* liittyen, tuotannon volyymin keskittyneisyys –suhteen parantaminen vaikuttamalla vuorovaikutuksen keinoin asiakkaiden palveluhankintoihin. Vaihtoehtoisia ratkaisuja ovat, esimerkiksi, kokonaiskustannuksiltaan kilpailukykyisten kokonaispalvelupakettien rakentaminen, tarjoaminen ja neuvotteleminen, sekä tiiviiden suhteiden rakentaminen isännöitsijöihin tai kiinteistöpäälliköihin, joilla on mahdollisuuksia hankkia palveluja toiminta-alueellaan keskitetysti usealle asiakkaalle.

(3) Vaikuttaminen toimintaympäristön *institutionaalsiin ominaispiirteisiin*, esimerkiksi toimintakulttuurin ja alan normistojen kehittymiseen sekä jopa lakien valmisteluun, aktiivisella vuorovaikutuksella eri sidosryhmien kanssa myös oman varsinaisen toiminta-alueensa ulkopuolelta. Tällöin vuorovaikutuksen kohteena ei välttämättä ole niinkään suoraan oman liiketoiminnan edistäminen, vaan omien toimintaedellytysten parantaminen vaikuttamalla alan yleiseen kehittymiseen.

Tutkimuskysymys 2: Millaisia verkostojohtamisen käytäntöjä, niiden eroja tai yhtäläisyyksiä havaitaan vakiintuneissa ja nousevissa arvoverkkoissa, ja mitkä tekijät selittävät näitä käytäntöjä?

Toisessa osatutkimuksessa selvitettiin asuinkiinteistönomistajien verkostojohtamisen käytäntöjä, niiden eroja ja yhtäläisyyksiä vakiintuneissa ja nousevissa arvojärjestelmissä. Tutkimuksessa vakiintuneina arvojärjestelminä tutkittiin kiinteistöpalvelutuotantoa ja nousevina uusien senioriasumiskonseptien kehittämiseen tähtääviä kumppanuuksia. Tutkimuksen keskeisenä tuloksena tunnistettiin kolmentyyppisiä tekijöitä, jotka osaltaan selittävät eroja johtamismekanismieissa. Näitä ovat *aiemmat kokemukset*, *kognitiivinen etäisyys*, sekä osapuolien erikoistuneen *tiedon keskinäinen riippuvuus*.

Ympäristöissä, joissa aiempaa kokemusta tehtävistä on vähän, kognitiivinen etäisyys osapuolten välillä on suuri, ja osapuolten erikoistunut tieto on toisistaan riippuvaista, organisaatioiden tulisi panostaa tehokkaiden vuorovaikutusmekanismien kehittämiseen osapuolten välillä. Kokemusten lisääntyessä ja kognitiivisen etäisyyden pienentyessä integraation tehokkuutta tulisi jatkuvasti parantaa tallentamalla vuorovaikutuksessa syntyntä tietoa kirjattuun muotoon ja järjestelmiin, jolloin vuorovaikutusta voidaan keskittää aina uusien ongelmien ja haasteiden määrittelyyn ja ratkaisemiseen. Mitä enemmän tiedon integrointi vakiintuu organisaatioiden välillä, vuorovaikutuksen roolia tulisi kohdentaa kahdenvälisen suhteiden kehittä-

tämiseen, mahdollistaen rutiinien syntymisen, ja siten integraation edelleen tehostumisen.

Tulee kuitenkin muistaa, että uudistuminen ja innovoiminen, toisin sanoen uuden tiedon luominen, vaatii tietyn suuruista kognitiivista etäisyyttä verkosto-osapuolten välillä. Näin ollen verkostajohtamisessa tulisi tasapainoilla edellä kuvatun integroinnin vakiintumisen ja rutinoitumisen välillä ja uusien ideoiden syntymisellä. Osapuolten ja verkostorakenteen kehittämisen vaatii siten tietyn määrän vakiintuneita verkostosuhteita, vahvoja siteitä, olemassa olevien verkostotoimintojen tehostamiseksi, sekä löyhempiä yhteistyösuhteita, heikkoja siteitä, jatkuvaan uusien ideoiden tuottamiseen.

Tutkimuskysymys 3: Millaisia verkostointegroinnin strategioita organisaatiot käyttävät pyrkiessään vastaamaan erilaisten toimintaympäristöjen organisoinnin vaatimuksiin?

Kolmannessa osatutkimuksessa selvitettiin verkostointegroinnin strategioita, joita yritykset asumisen palveluliiketoiminnassa käyttävät vastaamaan organisoinnin haasteisiin ja vaatimuksiin erilaisissa ympäristöissä. Tutkimuksessa tunnistettiin neljä päästrategiaa verkostointegraatiolle: standardointi (*eng. standardizing*), kustomointi (*eng. customizing*), ympäristön vakauttaminen (*eng. stabilizing*), ja uudelleenjärjestely (*eng. re-engineering*). Siinä missä ensin mainittu havaittiin kaikkien tutkittujen organisaatioiden perusstrategiaksi liiketoimintakentässään, kolmea muuta käytetään täydentävinä perusliiketoiminnan ulkopuolisten liiketoimintalueiden haasteisiin vastaamiseen.

Luotu viitekehys tarjoaa yrityksille yksinkertaisen tavan hahmottaa ja viestiä oman organisaationsa verkostajohtamisen nykystrategiaa sekä sen suuntaa tulevaisuudessa. Tähän liittyen, organisaatioiden tulisi tunnistaa mahdollisia nykyliiketoiminnan ulkopuolisia uusia palvelumarkkinoita, sekä niiden yrittäjyyden, tuotantoteknologian ja hallinnan keskeisiä vaatimuksia organisoinnille. Sikäli, kun nykyiset verkostajohtamisen ratkaisut eivät vastaa tunnistettuihin vaatimuksiin, tulisi yrityksissä miettiä viitekehysten esittämiä vaihtoehtoisia verkostajohtamisen strategioita, tai niiden yhdistelmiä, joilla vaatimuksiin voitaisiin vastata. Lopulta, yrityksen verkostajohtamisen strategian tulisi heijastaa sen liiketoiminnallisia ja ajallisia tavoitetasoja. Tämä tarkoittaa, että yritysten tulisi sopeuttaa verkoston suunnitteluun, rakentamiseen ja johtamiseen käytettävät resurssit ja energia niihin liiketoiminnallisiin ja ajallisiin tavoitetasoihin, joita kussakin palvelumarkkinasegmentissä tavoitellaan.

Taulukko 9. Kysymyspatteri yrityksille verkostojohtamisen käytäntöjen arviointiin

No	Kysymys	Avainsanat
TK1 Verkoston integraatiomekanismit		
K1	Missä palvelutoiminnoissa ja niihin liittyvissä yhteistyösuhteissa on nykyhetkellä havaittavissa tarvetta johtamisen tehostamiseen?	Tiedon integroinnin tehokkuus
K2	Johtuvatko johtamisen tehostamisen tarpeet verkoston sisäisistä tekijöistä (<i>oma organisaatio, verkostosuhteet, verkoston rakenne</i>) vai ulkoisista tekijöistä (<i>palvelutuotannon luonne, palvelumarkkinoiden luonne, instituutiot</i>)?	Tiedon integroinnin haasteet
K3	Riippuen edellä havaituista tekijöistä, pystytäänkö verkoston integrointia tehostamaan kehittämällä integroinnin menetelmiä (<i>säännöt, ohjeet ja suunnitelmat, vuorovaikutus, rutiinit</i>) vai verkoston rakennetta (<i>verkoston rakentaminen, osapuolten uudelleenalinta/vaihto</i>)? Kuinka muutokset verkoston rakenteessa saattavat vaikuttaa integraation tarpeeseen?	Tiedon integroinnin menetelmät
TK2 Kontingenssi 1: Arvojärjestelmät		
K4	Missä erilaisissa arvojärjestelmissä (<i>vakiintuneet, kehittyvät, nousevat</i>) yritys on osallisena?	Arvojärjestelmät
K5	Vastaavatko käytettävät integroinnin mekanismit (<i>säännöt ja ohjeet, suunnitelmat, vuorovaikutus, rutiinit</i>) näiden erilaisten arvojärjestelmien vaatimuksiin (<i>tehostaminen, innovoiminen</i>)?	Tiedon integroinnin tehokkuus
K6	Jos vastaus edelliseen on kielteinen, mihin integraatiohaasteeseen (<i>aiemmat kokemukset tehtävästä tai osapuolista, kognitiivinen etäisyys tehtävässä tai toimintakentässä, tiedon riippuvuuden tyyppi</i>) verkoston johtamisen haasteet liittyvät?	Tiedon integroinnin haasteet
K7	Millaisilla tiedon integroinnin menetelmillä ja käytännöillä tunnistettuihin haasteisiin voitaisiin vastata?	Tiedon integroinnin menetelmät
TK3 Kontingenssi 2: Verkostojohtamisen strategiat		
K8	Missä toimintaympäristöissä yritys tällä hetkellä toimii, ja missä ympäristöissä halutaan olla mukana tulevaisuudessa (<i>vakiintuneet, nousevat</i>)?	Arvojärjestelmät
K9	Mikä/mitkä ovat yrityksen nykyiset verkostojohtamisen strategiat kyseisissä ympäristöissä (<i>standardointi, kustomointi, ympäristön vakauttaminen, uudelleen järjestely</i>)? Mikä/mitkä strategiat vaikuttavat luontevimmilta tulevaisuudessa?	Verkoston integroinnin strategiat
K10	Millaisilla verkostorakenteilla ja integraatiomekanismeilla kyseisiä strategioita voitaisiin toteuttaa (<i>mekanistiset, orgaaniset</i>)? Mitkä ovat kunkin ratkaisun edut, haitat ja haasteet yritykselle?	Verkoston integroinnin menetelmät
K11	Vastaavatko ehdotettujen verkostojohtamisen strategioiden ja ratkaisujen edut ja haasteet kunkin palvelumarkkinan strategista merkittävyyttä yritykselle sekä taloudellisia ja ajallisia tavoitetasoja?	Strateginen merkittävyys; Tavoitetasot

9.3 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimuskysymykset

Tutkimuksella ja sen tuloksilla on seuraavia rajoituksia. Ensimmäiseksi, laadullinen tutkimusote ei mahdollista tulosten yleistettävyyttä koko tutkituun kontekstiin, saati muihin palvelukonteksteihin. Tutkimusten laadulliseen analyysiin perustuvia malleja ja niiden konseptien yhteyksiä tulisikin testata määrällisillä tutkimuksilla sekä kiinteistöalan, että muissa palveluliiketoiminnan konteksteissa.

Toiseksi, tutkimuksessa keskityttiin selvittämään erilaisia johtamismekanismia ja niitä selittäviä kontingenssitekijöitä. Tutkimuksessa ei siten käsitelty erilaisten johtamiskäytäntöjen seurauksia, kuten yrityksen tai verkoston suorituskykyä. Tulevissa tutkimuksissa tulisikin ottaa kantaa myös erilaisten verkostojohdamiskäytäntöjen vaikutuksista verkoston tuottavuuteen ja tehokkuuteen. Edelleen, johtamiskäytäntöjä tulisi tutkia erilaisten kontingenssien vallitessa, jolloin niiden vaikutusta suorituskykyyn voitaisiin empiirisesti arvioida. Tähän soveltuvia metodeja ovat joko useiden tapausten vertailututkimukset, jossa tapaukset valitaan niiden erilaisten suorituskykytasojen mukaan. Toinen vaihtoehto on keskittyminen joihinkin tiettyihin johtamismekanismeihin ja kontingensseihin, muodostaa näistä suorituskykyä selittäviä hypoteeseja, ja määrällisellä tutkimuksella testata ehdotetut yhteydet.

Kolmanneksi, tutkimuksessa vertailtiin verkostojohdamisen käytäntöjä erilaisissa arvojärjestelmissä, mutta avoimeksi jäi kysymys siitä, kuinka organisaatiot toimivat ja tasapainoilevat yhtä aikaa näiden erityyppisten arvojärjestelmien välillä. Ilmiötä kutsutaan organisaation kaksinaisuudeksi (*eng. organizational ambidexterity*), jossa yritykset samanaikaisesti pyrkivät mukauttamaan rakenteitaan vakiintuneisiin, olemassa oleviin ympäristöihin tehokkuuden tavoittelemiseksi, kuitenkin samaan aikaan pyrkien hyödyntämään nousevien ympäristöjen suomia mahdollisuuksia innovoimalla uusia tuotteita, teknologioita ja palveluja (Tushman & O'Reilly 1996, Gibson & Birkinshaw 2004, Farjoun 2010, Schreyögg & Sydow 2011). Kuten tässäkin tutkimuksessa havaittiin, vaikka organisaatiot usein hyödyntävät erilaisia verkostoja tasapainoillessaan vakiintuneiden ja nousevien arvojärjestelmien välillä, suhteellisen pieni osa tutkimuksesta käsittelee verkostojen roolia organisaation kaksinaisuudessa, suurimman osan tutkimuksesta keskittyessä kaksinaisuuden ratkaisemiseen organisaatioiden sisällä (e.g. Simsek et al. 2009). Jatkaen kolmannen tutkimuskysymyksen viitoittamaan suuntaa, tulevissa tutkimuksissa tulisikin selvittää, millaisia verkostojohdamisen käytäntöjä organisaatiot käyttävät toimiessaan samanaikaisesti vakiintuneissa, kehittyvissä ja nousevissa arvojärjestelmissä, mitkä

tekijät vaikuttavat näihin käytäntöihin, ja millaisia vaikutuksia niillä on organisaatioiden ja verkostojen suorituskykyyn.

9.4 Lopuksi

Verkostojohtaminen on jokaisen organisaation arkipäivää nykyisissä liiketoimintaympäristöissä, puhutaan sitten tuotantoteollisuudesta tai palveluliiketoiminnasta. Voidaan myös havaita, että tehokkaiden verkostojen strateginen suunnittelu, rakentaminen ja johtaminen ovat keskeisiä organisaatioiden kilpailuetuun vaikuttavia tekijöitä. Kuitenkin, organisaatioiden sisäinen johtaminen on tähän saakka ollut niin käytännön kuin tutkimuksen keskiössä, vain harvojen yritysten toteuttaessa strategista verkostojohtamista. Tämä tutkimus on viitoittanut suuntaa käytäntöihin, joita tutkimukseen valittu joukko organisaatioita käyttää palveluverkostojensa johtamiseen asumisen palveluliiketoiminnassa. Yritysjohtajat voivatkin peilata ja soveltaa tutkimuksen tuloksia omien organisaatioidensa verkostojohtamisen käytäntöihin ja kehittää niitä osana yritysstrategiaansa. Tutkijat voivat edelleen parantaa tulosten sovellettavuutta erilaisiin tutkimuskonteksteihin, kehittää tai kyseenalaistaa ehdotettuja malleja ja niiden osia, sekä hyödyntää tuloksia muodostaessa uudenlaisia tutkimuskysymyksiä ja asetelmia verkostojohtamisen tutkimuksessa.

9.5 LÄHTEET

- Achrol, R.S. (1997), "Changes in the Theory of Interorganizational Relations in Marketing: Toward a Network Paradigm", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 25, no. 1, pp. 56-71.
- Alter, C., Hage, J. (1993), *Organizations working together*, Newbury Park, CA: Sage.
- Baltacioglu, T., Ada, E., Kaplan, M., Yurt, O., Kaplan, Y. (2007), "A New Framework for Service Supply Chains", *The Service Industries Journal*, Vol. 27, No. 2, pp. 105-124.
- Berger, P. L., Luckmann, T. (1966), *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*, Doubleday, New York.
- Biernacki, P., Waldorf, D. (1991), "Snowball Sampling: Problems and Techniques of Chain Referral Sampling", *Sociological Methods and Research*, Vol. 10, No. 2, pp. 141-163.
- Brass, D., Galaskiewicz, J., Greve, H., Tsai, W. (2004), "Taking Stock of Networks and Organizations: A Multilevel Perspective", *Academy of Management Journal*, Vol. 47, No. 6, pp. 795-817.
- Burns, T., Stalker, G. M. (1961), *The Management of Innovation*, Tavistock, London.
- Capaldo, A. (2007), "Network structure and innovation: The leveraging of a dual network as a distinctive relational capability", *Strategic Management Journal*, vol. 28, no. 6, pp. 585-608.
- Chandler, A. (1962), *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*, MIT Press, Boston.
- Chen, I., Paulraj, A. (2004), "Towards and theory of supply chain management: the constructs and measurements", *Journal of Operations Management*, Vol. 22, No. 2, pp. 119-150.
- Child, J. (1972). Organization Structure, Environment, and Performance: The Role of Strategic Choice. *Sociology*, Vol. 6, No. 1, pp. 1-22.
- Dhanaraj, C., Parkhe, A. (2006), "Orchestrating innovation networks", *Academy of Management Review*, Vol. 31, No. 3, pp. 659-669.
- Donaldson, L. (2001), *The Contingency Theory of Organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Dyer, J., Hatch, N. (2006), "Relation-specific capabilities and barriers to knowledge transfers: creating advantage through network relationships", *Strategic Management Journal*, Vol. 27, No. 8, pp. 701-719.
- Dyer, G., Nobeoka, K. (2000), "Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: The Toyota case", *Strategic Management Journal*, Vol. 21, pp. 345-367.
- Eisenhardt, K. M. (1989), "Building theories from case study research", *Academy of Management Review*, Vol. 14. pp. 532-550.

- Eisenhardt, K. M., Graebner, M. E. (2007), "Theory building from cases: Opportunities and challenges", *Academy of Management Journal*, Vol. 50, No. 1, pp. 25-32.
- Ellram, L., Tate, W., Billington, C. (2004), "Understanding and Managing the Services Supply Chain" *The Journal of Supply Chain Management*, Vol. 40, No. 4, pp. 17-32.
- Farjoun, M. (2010), "Beyond dualism: Stability and change as a duality", *Academy of Management Review*, Vol. 35, No. 2, pp. 202-225.
- Field, J., Meile, L. (2008), "Supplier relations and supply chain performance in financial service processes", *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 28, No. 2, pp. 185-206.
- Ford, D., Håkansson, H. (2006), "IMP—Some things achieved: Much more to do", *European Journal of Marketing*, Vol. 40, No. 3/4, pp. 248–258.
- Galbraith, J. R. (1973), *Designing complex organizations*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Giannakis, M. (2011), "Conceptualizing and managing service supply chains", *The Service Industries Journal*, Vol. 31, No. 11, pp. 1809-1823.
- Gibson, C. B., Birkinshaw, J. (2008), "The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity", *Academy of Management Journal*, Vol. 47, No. 2, pp. 209-226.
- Gomes-Casseres, B. (1994). "Group versus group: How alliance networks compete", *Harvard Business Review*, Vol. 72, No. 4, pp. 4–11.
- Grabher, G., Powell, W.W. (2004), "Introduction" in Grabher, G., Powell, W.W. (eds.), *Networks*, vol. 1, pp. xi-xxxii, Cheltenham: Elgar.
- Granovetter, M. (1973), "The strength of weak ties", *American Journal of Sociology*, Vol. 78, pp. 1360-1380.
- Grant, R. M. (1996), "Toward a knowledge-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 17 (Winter Special Issue), pp. 109-122.
- Grant, R. M., Baden-Fuller, C. (2004), "A Knowledge Accessing Theory of Strategic Alliances", *Journal of Management Studies*, Vol. 41, No. 1, pp. 61-84.
- Gulati, R. (2007), *Managing network resources: alliances, affiliations and other relational assets*, Oxford University Press, New York.
- Gulati, R., Nohria, N., Zaheer, A. (2000), "Strategic Networks", *Strategic Management Journal*, vol. 21, no. 3, pp. 203-215.
- Hibbert, P., Huxham, C, Smith Ring, P. (2008). "Managing collaborative inter-organizational relations". In Cropper, S., Ebers, M., Huxham, C, & Smith Ring, P. (Eds), *The Oxford handbook of inter-organizational relations*. Oxford, England: Oxford University Press, pp. 390-416.
- Håkansson, H., 1982, *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods*, Chichester: JohnWiley & Sons.

- Håkansson, H., Ford, D., Gadde, L-E., Snehota, I. & Waluszewski, A. 2009, *Business in Networks*, Chichester: JohnWiley & Sons.
- Håkansson, H. & Snehota, I. 1989, "No business is an island: the network concept of business strategy", *Scandinavian Journal of Management*, vol. 5, no. 3, pp. 187-200.
- Jarillo, C. (1988), "On strategic networks", *Strategic Management Journal*, vol. 9, no. 1, pp. 31-41.
- Järvensivu, T., Möller, K. (2009), "Metatheory of network management: A contingency perspective", *Industrial Marketing Management*, Vol. 38, pp. 654-661.
- Kanter, R.M. (1994) "Collaborative Advantage", *Harvard Business Review*, Vol. 72, No. 4, pp. 96-108.
- Knight, L. & Harland, C. (2005), "Managing Supply Networks:: Organizational Roles in Network Management", *European Management Journal*, vol. 23, no. 3, pp. 281-292.
- Koza, M., Lewin, A. (2000) "Managing Partnerships and Strategic Alliances: Raising the Odds of Success", *European Management Journal*, Vol. 18, No. 2, pp. 146-151.
- Krackhardt, D. (1992), "The strength of strong ties: The importance of philos in organizations", in Nohria, N., Eccles, R. G. (eds.), *Networks and organizations: Structure, form, and action*, pp. 216-239, Harvard Business School Press.
- Lawrence, P. R., and J. W. Lorsch (1967), *Organization and Environment - Managing Differentiation and Integration*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- March, J. G. (1991), "Exploration and Exploitation in Organizational Learning", *Organization Science*, Vol. 2, No. 1, Special Issue: Organizational Learning: Papers in Honor of (and by) James G. March, pp. 71-87
- Miles, M. B., Huberman, A. M. (1994), *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*, Sage.
- Miles, R. E., Snow, C. C. (1978), *Organizational strategy, structure, and process*, McGraw-Hill, New York.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., Coleman, Jr., H. J. (1978), "Organizational Strategy, Structure, and Process", *The Academy of Management Review*, Vol. 3, No. 3, pp. 546-562
- Monteverde, K., Teece, D. J. (1982), "Supplier Switching Costs and Vertical Integration in the Automobile Industry", *The Bell Journal of Economics*, Vol. 13, No. 1, pp. 206-213.
- Möller, K. & Halinen, A. (1999), "Business Relationships and Networks: Managerial Challenge of Network Era", *Industrial Marketing Management*, vol. 28, no. 5, pp. 413-427.

- Möller, K. & Rajala, A. (2007), "Rise of strategic nets — New modes of value creation", *Industrial Marketing Management*, vol. 36, no. 7, pp. 895-908.
- Möller, K., Rajala, A. & Svahn, S. (2005), "Strategic business nets—their type and management", *Journal of Business Research*, vol. 58, no. 9, pp. 1274-1284.
- Möller, K. & Svahn, S. 2006, "Role of Knowledge in Value Creation in Business Nets", *Journal of Management Studies*, vol. 43, no. 5, pp. 985-1007.
- Ng I., Parry G., Smith L., Maull R., Briscoe G. (2012) "Transitioning from a Goods-Dominant to a Service-Dominant Logic: Visualising the Value Proposition of Rolls-Royce", *Journal of Service Management*, Vol. 23, No. 3, pp. 416-439.
- Nonaka, I., (1994), "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation", *Organization Science*, Vol. 5, No. 1, pp. 14-37.
- Noteboom, B. (2000), "Learning by Interaction: Absorptive Capacity, Cognitive Distance and Governance", *Journal of Management and Governance*, Vol. 4, No. 1-2, pp. 69-92.
- Noteboom, B. (2008),
- Noteboom B., Haverbeke, W. V., Duysters, G., Gilsing, V., van den Oord, A. (2007), "Optimal cognitive distance and absorptive capacity", *Research Policy*, Vol. 36, No. 7., pp. 1016-1034.
- Noy, C. (2008), "Sampling Knowledge: The Hermeneutics of Snowball Sampling in Qualitative Research", *International Journal of Social Research Methodology*, Vol. 11, No. 4, pp. 327-344.
- O'Reilly, C. A., Tushman, M. L. (2008), "Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma", *Research in Organizational Behavior*, Vol. 28, pp. 185-206.
- Pfeffer, J., Salancik, G. (1978), *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Stanford University Press, CA.
- Powell, W.W. 1990, "Neither market nor hierarchy: Network forms of organization." In L. L. Cummings & B. M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior*, JAI Press, Greenwich, CT, pp. 295-336.
- Provan, K., Fish, A. & Sydow, J. (2007), "Interorganizational Networks at the Network Level: A Review of the Empirical Literature on Whole Networks", *Journal of Management*, vol. 33, no. 3, pp. 479-516.
- Provan, K., Kenis, P. (2008), "Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness", *Journal of Public Administration Research*, vol. 18, no. 2, pp. 229-252.
- Ritter, T., Wilkinson, I.F., Johnston, W.J. 2004, "Managing in complex business networks", *Industrial Marketing Management*, vol. 33, no. 3, pp. 175-183.

- Roth, A., Menor, L. (2003), "Insights into service operations management: A research agenda", *Production and Operations Management*, Vol. 12, No. 2, pp. 145-164.
- Rumelt, R. P. (1974), *Strategy, structure and economic performance*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Schreyögg, G., Sydow, J. (2011), "Organizing for Fluidity? Dilemmas of New Organizational Forms", *Organization Science*, Vol. 21, No. 6, pp. 1251-1262.
- Scott, R. W. (2008) [1995] *Institutions and Organizations: Ideas and interests*, 3rd ed., Sage.
- Scott, W. R. (2003), "Introduction to the Transaction Edition: Thompson's Bridge over Troubled Water". In J. D. Thompson (Ed.), *Organizations in Action – Social Science Bases of Administrative Theory*, (Transaction ed.): xv-xxii. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.
- Scott, W. R. (1998), *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems (5th ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Sengupta, K., Heiser, D., Cook, L. (2006), "Manufacturing and Service Supply Chain Performance: A Comparative Analysis", *The Journal of Supply Chain Management*, Vol. 42, No. 4, pp. 4-15.
- Simon, H. (1955), "A behavioral model of rational choice", *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 69, pp. 99-108.
- Simon, H. (1956), "Rational choice and the structure of the environment", *Psychological Review*, Vol. 63, pp. 129-138.
- Simsek, Z. (2009), "Organizational Ambidexterity: Towards a Multilevel Understanding", *Journal of Management Studies*, Vol. 46, No. 4, pp. 597-624.
- Smith, J., Karwan, K., Markland, R. (2007), "A Note on the Growth of Research in Service Operations Management", *Production and operations management*, Vol. 16, No. 6, pp. 780-790.
- Strauss, A., Corbin, J. (1998), *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*, Thousand Oaks: Sage Publications
- Svahn, S., Westerlund, M. (2007), "The modes of supply net management: a capability view", *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 12, No. 5, pp. 369-376.
- Thompson, J. D. (2007)[1967], *Organizations in Action – Social Science Bases of Administrative Theory*, (Transaction ed.): xv-xxii. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.
- Thorelli, H.B. 1986, "Networks: Between Markets and Hierarchies", *Strategic Management Journal*, vol. 7, no. 1, pp. 37-51.
- Tushman, M. L., Nadler, D. A. (1978), "Information Processing as an Integrating Concept in Organizational Design", *Academy of Management Review*, Vol. 3, No. 3, pp. 613-624.

- Van de Ven, A. H., Delbecq, A. L., Koenig, R., Jr. (1976), "Determinants of Coordination Modes within Organizations", *American Sociological Review*, Vol. 41, No. 2, pp. 322-338.
- Weick, K. E. (1995), *Sensemaking in Organizations*, Sage Publications.
- Weiss, R. S. (1995), *Learning From Strangers: The Art and Method of Qualitative Interview Studies*, Free Press, New York.
- Williamson, O. E. (1975), *Markets and Hierarchies*, Free Press, New York.
- Williamson, O. E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, Free Press, New York.
- Yin, R. K. (1994), *Case study research: Design and methods (2nd ed.)*, Sage, Newbury Park, CA.
- Zollo, M., Reuer, J. J., Singh, H. (2002), "Interorganizational Routines and Performance in Strategic Alliances", *Organization Science*, Vol. 13, No. 6, pp. 701-713.

ISBN 978-952-60-5039-3 (pdf)
ISSN-L 1799-487X
ISSN 1799-487X
ISSN 1799-4888 (pdf)

Aalto-yliopisto
Insinöörیتieteiden korkeakoulu
Rakennustekniikan laitos
www.aalto.fi

**KAUPPA +
TALOUS**

**TAIDE +
MUOTOILU +
ARKKITEHTUURI**

**TIEDE +
TEKNOLOGIA**

CROSSOVER

**DOCTORAL
DISSERTATIONS**