



Kumppaniverkoston kehittäminen ja tehostaminen

Laadullinen tutkimus isännöintiyrityksessä

Ilkka Huotari

Opinnäytetyö, ylempi AMK

Tammikuu 2022

Liiketalouden ala

Matkailu- ja palveluliiketoiminnan johtaminen

Huotari, Ilkka

Kumppaniverkoston kehittäminen ja tehostaminen Laadullinen tutkimus isännöintiyrityksessä

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Tammikuu 2022, 84 sivua

Liiketalouden ala. Matkailu- ja palveluliiketoiminnan tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö, ylempi AMK.

Julkaisun kieli: suomi

Verkkojulkaisulupa myönnetty: kyllä

Tiivistelmä

Kumppaniverkoston avulla erottautuminen on yhä merkittävämpää isännöitsijätoimistoille. Kilpailussa pärjätäkseen tulee isännöitsijätoimistoilla olla kunnollinen kumppaniverkosto. Tutkimuksella oli tarve selvittää, mitä taloyhtiöiden osakkaat odottavat isännöitsijältä ja sen kumppaniverkoston. Ennen tutkimusta oli joi-takin ennako-oletuksia osakkaiden mielipiteistä ja käsityksistä. Ennako-oletukset liittyivät muun muassa isännöinnin toiminnan läpinäkyvyyteen kumppaniverkoston yritysten valinnassa. Lisäksi isännöinnin, talo-yhtiön ja kumppaniverkoston yritysten välistä viestintää haluttiin kartoittaa.

Tutkimus toteutettiin laadullisena, eli kvalitatiivisena tutkimuksena ja tiedonkeruu puolistrukturoiduilla haastatteluilla. Kvalitatiivinen tutkimustapa valittiin, koska kohderyhmän haluttiin vapaasti kertoa näke-myksistään osin ennalta määritellyistä asioista. Puolistrukturoiduissa haastatteluissa oli kysymysrunko anta-massa käsiteltäville aiheille suuntaviivoja. Haastatteluilla saatu aineisto analysoitiin sisällönanalyysilla, jolla puhtaaksi kirjoitettu haastatteluaineisto käytiin läpi. Sisällönanalyysilla löydettiin aineistosta pääkohdat ja niiden perusteella luotiin tutkimukselle teoreettinen käsitteistö.

Kumppaniverkostoa pidetään isännöitsijälle ja taloyhtiölle tärkeänä muun muassa ajansäästössä. Tutkimus-tulosten perusteella vakiintuneen kumppaniverkoston etuja ovat myös joustaminen sekä luotettavuus ja ennustettavuus esimerkiksi ajankäytön, työn hyvän ja tasaisen laadun sekä kustannusten suhteen. Toimivan yhteistyön edellytyksinä pidettiin myös monipuolista ja avointa viestintää. Osakkaat haluavat isännöitsijän toimintaan avoimuutta esimerkiksi kumppaniverkoston yrityksen valinnassa.

Toimivan kumppaniverkoston kriteerejä ovat muun muassa laadukkuus, luotettavuus, tehokkuus sekä yh-teistyön sujuvuus. Kumppaniverkoston toimivuuden edellytyksenä on myös aktiivinen, monipuolinen sekä helposti ymmärrettävä ja saatavilla oleva viestintä. Edellä mainittujen asioiden huomiointi voi helpottaa kumppaniverkoston yritysten valintaprosessia ja lisätä luottamusta, mikäli valintaprosessi on avoimesti esi-telty.

Avainsanat (asiasanat)

isännöinti, asunto-osakeyhtiö, kumppaniverkosto, palveluverkosto

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

Huotari, Ilkka

**Developing and enhancing partner network
Qualitative research in a real estate management company**

Jyväskylä: Jamk Master School, January 2022, 84 pages

Master's Degree Programme in Tourism and Service Business Management

Permission for web publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

Standing out from competitors with the help of the partner network is becoming increasingly significant for real estate management companies. Real estate management companies must have a decent network of partners to survive the competition. The study had a need to find out what the residents expect from the real estate management and its partner network. Prior to the study, there were some preconceptions about the residents' opinions and perceptions. The preconceptions related, among other things, to the transparency in the selection of network partners. There was also an interest to map communication between real estate management, housing companies and network partners.

The study was carried out as a qualitative study and data collection with semi-structured interviews. The qualitative study method was chosen because the target group was free to share its views on some predetermined issues. The semi-structured interviews had some questions giving guidelines to the topics to be discussed. The material obtained during the interviews was analysed using a content analysis to review the transcribed interview material. The content analysis found the main points in the data and created a theoretical concept for the study.

Partner network is considered important for real estate management and housing company, for example, in saving time. Based on the research results, flexibility and reliability and predictability in terms of time, good and consistent quality of work and costs are also the benefits of an established partner network. Diverse and transparent communication is also considered to be a condition for an effective cooperation. Residents want transparency in the real estate management's operations, for example in choosing a network partner.

The criteria for a well-functioning partner network include good quality, reliability, efficiency and smooth cooperation. Diverse and transparent communication are also considered prerequisites for an effective cooperation. Consideration of the above-mentioned issues can facilitate the selection process of the partner network companies and increase confidence if the selection process is openly presented.

Keywords/tags (subjects)

real estate management, housing company, partner network, service network

Miscellaneous (Confidential information)

Sisältö

1	Johdanto	3
1.1	Tutkimuskonteksti: asunto-osaakeyhtiö ja isännöinti	4
1.2	Tutkimusasetelma	7
2	Verkostot palveluliiketoiminnassa	8
2.1	Verkosto käsitteenä	8
2.2	Vuorovaikutus ja sosiaalinen pääoma.....	12
2.3	Asiakasymmärrys palveluverkostoissa.....	17
3	Arvo verkostoissa ja asiakkuuksissa	21
3.1	Arvo käsitteenä	21
3.2	Arvolupaus.....	24
3.3	Arvon muodostuminen ja arvonluonti.....	26
4	Tutkimuksen toteuttaminen	31
4.1	Tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmät sekä niiden valinta	31
4.2	Sisällönanalyysi: menetelmä ja kuvaus	40
5	Tulokset	50
5.1	Kumppaniverkosto ja arvo	51
5.2	Tiedottaminen.....	56
5.3	Ammattitaito	60
5.4	Yhteistyö ja luotettavuus	62
6	Pohdinta	64
6.1	Johtopäätökset.....	64
6.2	Luotettavuuden arviointi	71
6.3	Eettiset ratkaisut	72
	Lähteet	75
	Liitteet	80
	Liite 1. Haastattelut isännöitsijöille: kysymyksiä keskustelun rungoksi.....	80
	Liite 2. Haastattelut hallitusjäsenille: kysymyksiä keskustelun rungoksi.....	81
	Kuviot	
	Kuvio 1. Tutkimusaineisto	33
	Kuvio 2. Tutkimusaineiston sisällönanalyysi	47
	Kuvio 3. Yhteenveto tuloksista.....	50
	Kuvio 4. Asumisinfon hyödyntäminen (Talokysely n.d., muokattu)	58

Kuvio 5. Tärkeimmät tekijät ja ominaisuudet isännöitsijän toiminnassa (Isännöinnin laatu 2020: Keskeiset tulokset n.d., muokattu)	61
Kuvio 6. Tyytyväisyys isännöinnin palveluihin (Talokysely n.d., muokattu)	64
Kuvio 7. Tulokset ja johtopäätökset.....	66

1 Johdanto

Verkostot ovat olennainen ja tärkeä osa yritysten toimintaa niin suurille monikansallisille yrityksille, kuin paikallisesti toimiville yrittäjille. Myös isännöintialalla on monen kokoisia toimijoita suuria ja usealla paikkakunnalla toimivista yrityksistä muutamien asiakkaiden paikallisiin yrityksiin. Asiakkailta tarkoitetaan asunto-osaakeyhtiöitä, eli puhekielessä taloyhtiöitä. Isännöitsijän lakisääteiset tehtävät on huolehtia kiinteistön ja rakennusten pidosta, hoitaa yhtiön päivittäistä hallintoa sekä huolehtia kirjanpidon ja varainhoidon järjestämisestä (Laki24 n.d.). Lisäksi isännöitsijä muun muassa toimii taloyhtiön erilaisissa hankkeissa taloyhtiön neuvonantajana ja edunvalvojana sekä on tekee yhteistyötä kumppaniverkostonsa kanssa. Yhteistä kaikille isännöitsijöille on, että ne tarvitsevat yrityksiä kumppaniverkostoissaan. Suorittavan työn taloyhtiöille tekevät kumppaniverkoston yritykset, kuten kiinteistöhoito- ja siivous- sekä sähkö-, LVI- ja putkiyritykset.

Isännöinnistä on monenlaisia mielikuvia, ja useat niistä ovat negatiivisia. On ollut väitteitä kartelleista ja kavereiden suosimisista, hyvä veli -verkostoista. Tämän vuoksi isännöitsijätoimistoille on tärkeää toimia avoimesti kumppaniverkostonsa suhteen. Kumppaniverkostojen epävirallisuuden toteavat Storey, Kocabasoglu-Hillmer, Roden ja de Ruyter (2018, 1715) rohkaisevan käyttäytymisen läpinäkyvyyteen sekä luottamuksen kehittymiseen. Kumppaniverkoston avulla erottautuminen on yhä merkittävämpää isännöitsijätoimistoille kilpailussa pärjätäkseen. Storey ja muut (2018, 1726) sanovat hyvin suunnitellun kumppaniverkoston vaikuttavan positiivisesti myös verkostokumppanin suorituskykyyn.

Isännöintialalle on tehty jonkin verran opinnäytetöitä, ja useat niistä, esimerkiksi Olga Denisovan isännöinnin asiakastytyväisyyskysely (Denisova 2012) sekä Timo Mannisen isännöinnin asiakas- ja kehityskysely (Manninen 2012) keskittyvät asiakaspalveluun ja asiakastytyväisyyteen, joka tässä tutkimuksessa on myös yksi tärkeä osa-alue. Tutkimuksessa keskitytään enemmän isännöinnin ja asiakkaan väliseen suhteeseen sekä verkostoihin ja arvonluontiin. Tavallisiin asiakastytyväisyystutkimuksiin- ja kyselyihin verrattuna, on tutkimuksella tarkoitus painottaa enemmän osallistumista taloyhtiön päätöksentekoon ja kiinnostukseen sekä mahdollisuuden vaikuttaa taloyhtiön asioihin. Tutkimus keskittyy asiakastytyväisyyskyselyitä enemmän myös isännöinnin yhteistyökumppaneihin, sekä hallitusten jäsenten että isännöinnin näkökulmasta.

Varsinkin asukaskyselyissä ja -tutkimuksissa painotetaan usein asumisviihtyvyyttä ja -tyytyväisyyttä. Kun kohderyhmänä on osakas, on tutkimuksessa vaikuttavana taustatekijänä omistaminen ja yhteisestä omaisuudesta huolehtiminen. Myös isännöinnin näkökulmasta on kyse omaisuudesta ja sen arvosta huolehtimisesta. Tutkimuksellisessa mielessä on hyvin mahdollista löytää uutta tietoa ja saavuttaa tuloksia, joita aiemmissa tutkimuksissa ei ole tullut esille.

Idea opinnäytetyöhön tuli Jaana Sallmenin (2015) artikkelista Luotettavat yhteistyökumppanit – palveluliiketoiminnan elinehto Kotitalo-lehdessä. Jutussa käsitellään kumppaniverkostojen ja isännöitsijätoimistojen suhdetta. Kirjoituksessa muun muassa perustellaan, miksi isännöitsijätoimistot valitsevat tiettyjä kumppaneita ja mitä etua siitä asiakkaille on ja toisaalta, miksi isännöitsijätoimistojen tulee toimia läpinäkyvästi kumppaneita valitessa.

Toimeksiantajana tutkimuksessa on paikallisesti keskisuuri isännöitsijätoimisto, joka haluaa selvittää, mitä asiakkaat haluavat isännöitsijän kumppaniverkostolta, mikä puolestaan auttaa isännöitsijää valitsemaan tietyt yritykset eri tehtäviin. Tarkoitus toimeksiantajalla on vakiinnuttaa muutamien yritysten käyttö ja vähentää satunnaisesti käytettyjen yritysten määrää. Tällä pyritään saamaan myös läpinäkyvyyttä toimeksiantajan suosittelmien yritysten valintaan, kun valinnat tehdään asiakkaiden näkökulmat huomioon ottaen. Toimeksiantaja haluaa myös tuoda esille prosesseja ja kriteerejä, joilla se valikoi kumppaneitaan.

Tutkimuksella pyritään selvittämään, kuinka valitaan asiakkaille parhaat kumppanit, kuinka paljon kumppaneita valitaan, millainen prosessi luodaan asukkaan tai osakkaan, isännöitsijän sekä kumppanifirman kanssa, jotta asiat toimivat ripeästi, laadukkaasti, tehokkaasti sekä edullisesti. Kumppaneiden laadun ja kustannustason valvontaa ja vertailua halutaan myös kehittää. Tavoitteena toimeksiantajalla on, että yrityksillä on intressit hoitaa työtehtäviään hyvin, jotta ne vakiintuvat kumppaneiksi ja saavat työtilauksia myös jatkossa. Tarkoitus on myös selvittää, kuinka asiakkaat haluavat olla isännöitsijän kanssa vuorovaikutuksessa ja millaista tietoa he haluavat esimerkiksi kumppaneiden valintaprosesseihin liittyen.

1.1 Tutkimuskonteksti: asunto-osakeyhtiö ja isännöinti

Tutkimuksen kontekstina on asunto-osakeyhtiöt ja isännöinnin toimiala. Asunto-osakeyhtiö on osakkaidensa omistama asuintalo, joista suurta osaa isännöi ammatti-isännöitsijä. 65 prosenttia

Suomen väestöstä asuu omistusasunnossa, ja siitä 45 prosenttia asunto-osakeyhtiöissä (Pekkari-
nen 2014, 35). Asunto-osakeyhtiöstä puhuttaessa käytetään yleisesti taloyhtiö-nimitystä. Pekkari-
nen (2014, 35) mukaan asunto-osakeyhtiö on suomalainen ilmiö, eikä Suomen asunto-osakeyhtiö-
lain kaltaista järjestelmää ole juuri missään muualla. Tässä tutkimuksessa käytetään sekä taloyhtiö-
että asunto-osakeyhtiö-sanoja rinnakkain ja samaa asiaa tarkoittavina.

Kerrostaloissa sijaitsevien omistusasuntojen osuus on Suomessa korkea, kun taas Länsi-Euroo-
passa omistusasuntoja on pääasiassa omakotitaloissa tai rivitaloissa, jotka ovat yleensä vuokrata-
loja tai asunto-osuuskuntien omistamia. Yleisin kerrostalojen omistusasumismuoto muissa maissa
on condominium, jossa jokainen asunto on oma kiinteistönsä, mutta muun muassa yhteiset tilat,
talon rakenteet, putkistot, sähköverkot ja tontin omistavat asuntojen omistajat yhteisesti. (Pekka-
rinen 2014, 35.)

Asunto-osakeyhtiön osakkuudella osakas saa asuntoonsa hallintaoikeuden, muttei omistusoi-
keutta. Asunto-osakeyhtiössä osakkeet tuottavat oikeuden hallita yhtiöjärjestyksessä määrättyä
huoneistoa tai muuta osaa yhtiön hallinnassa olevasta rakennuksesta tai kiinteistöstä. Taloyhtiön
hallinnoimat asuinrakennukset voivat olla kerrostaloja, rivitaloja, paritaloja tai yhden asunnon ta-
loja eli erillistaloja. (Taloyhtiö on osakkaiden omistama asuintalo.)

Ylin päätösvalta taloyhtiössä on yhtiökokouksella, jossa äänivaltaa käyttävät osakkaat. Yhtiökokous
on järjestettävä vuosittain, kuuden kuukauden kuluttua tilikauden päättymisestä. Yhtiökokouksia
voidaan järjestää tarvittaessa useamminkin, esimerkiksi remontteja suunnitellessa ja kun kyseessä
on asiat, jotka vaikuttavat olennaisesti asumiseen, asukkaiden ja yhtiön talouteen sekä muun mu-
assa viihtyvyyteen.

Yhtiökokous valitsee taloyhtiön hallituksen, jossa on oltava 3–5 jäsentä, ellei yhtiökokous määrää
toisin. Hallitusjäsenet ovat usein taloyhtiön osakkaita, mutta he voivat olla muitakin. Furu-
hjelmin (2012) mukaan kuka tahansa täysi-ikäinen ja luonnollinen henkilö kelpaa hallituksen jäseneksi ja
puheenjohtajaksi. Hallitus valitsee keskuudestaan puheenjohtajan, ellei yhtiökokous hallitusta vali-
tessaan päättä toisin tai yhtiöjärjestys määrää muuta. (Furuhjelm 2012.)

Asunto-osakeyhtiölain mukaan taloyhtiön hallituksen velvollisuus on huolehtia hallinnosta, kiinteistön ja rakennusten hoidosta ja muusta toiminnasta. Hallitus järjestää myös taloyhtiön talouden valvonnan ja varmistaa, että osakkaat ja asukkaat saavat taloyhtiössä riittävästi tietoa. (Taloyhtiön hallitus.)

Hallituksen tehtäviin kuuluu:

- päättää yhtiökokouksen koolle kutumisesta, kokouksessa käsiteltävistä asioista ja niiden valmisteluista
- valita isännöintiyritys ja tehdä sen kanssa sopimus taloyhtiön johtamisesta ja hallinnon hoitamisesta
- varmistaa, että isännöinnillä on riittävästi aikaa ja osaamista taloyhtiön johtamiseen
- valvoa ja seurata taloutta
- varmistaa, että taloyhtiön johtaminen ja hallinto on isännöintisopimuksen mukaista
- vastata siitä, että osakkaille ja asukkaille jaetaan riittävästi tietoa. (Taloyhtiön hallitus.)

Osassa taloyhtiöitä yhtiöjärjestys määrää, että on pidettävä kaksi yhtiökokousta vuodessa eli yksi keväällä ja toinen syksyllä (Taloyhtiö on osakkaiden omistama asuintalo). Korona-aikaan normaalisti keväällä pidettäviä yhtiökokouksia on voitu siirtää pidettäväksi syyskuun loppuun mennessä. Asunto-osakeyhtiön hallintorakenne perustuu Suomessa osakeyhtiölain mukaiseen malliin, jossa korkeinta päätösvaltaa käyttää yhtiökokous, joka valitsee tilintarkastajat ja hallituksen, joka taas valitsee isännöitsijän (Pekkarinen 2014, 36).

Suomessa on noin 800 isännöintiyritystä, joissa toimii noin 2500 päätoimista isännöitsijää (Isännöinti taloyhtiössä). Taloyhtiön hallituksen valitsema isännöitsijä muun muassa neuvoo hallitusta ja osakkaita esimerkiksi kunnossapitoon ja korjauksiin liittyvissä asioissa sekä huolehtii taloyhtiön kirjanpidosta. Isännöitsijän sanotaankin usein olevan taloyhtiön toimitusjohtaja. Asunto-osakeyhtiölain mukaan isännöitsijän vähimmäistehtävä asunto-osakeyhtiössä on huolehtia taloyhtiön juoksevasta hallinnosta taloyhtiön hallituksen antamien ohjeiden ja määräysten mukaisesti ja huolehtia siitä, että kirjanpito on lainmukainen ja varainhoito luotettavalla tavalla järjestetty (Isännöinti taloyhtiössä).

Taloyhtiöllä ei ole pakko olla isännöitsijää, mutta sillä on pakko olla vähintään taloyhtiön asioita hoitava hallitus. Siitä, onko taloyhtiöllä isännöitsijä vai eikö ole, määrää yhtiöjärjestys tai yhtiökokous. Yhtiökokous on elin, joka lopulta päättää myös yhtiöjärjestyksen sisällöstä, joten viimekädessä isännöitsijästä päättää siis yhtiökokous. Mikäli taloyhtiö on päättänyt ottaa isännöinnin, on hallituksen tehtävä päättää kuka isännöitsijäksi valitaan. (Isännöitsijän valinta.) Aivan pienimmillä taloyhtiöillä ei välttämättä ole isännöitsijää lainkaan tai joku asukkaista hoitaa isännöintitehtäviä. Kaikissa keskikokoisissa ja suuremmissa taloyhtiöissä on ostettu isännöintipalvelut ja ammattisännöitsijä hoitaa taloyhtiön isännöintiä (Isännöinti taloyhtiössä).

Taloyhtiö ja isännöitsijäyrittäjä tekevät isännöintisopimuksen, jossa määritellään muun muassa isännöintipalvelun laajuus ja sisältö sekä hinta. Lainsäädännössä isännöinnin tehtäviä määritellään varsin niukalti. (Isännöinti taloyhtiössä.) Sopimusprosessissa tulee Junnosen ja Puhdon mukaan (2021, 32) muodostua sekä taloyhtiön hallitukselle että isännöitsijälle yhteinen käsitys siitä, mitä tehtäviä isännöinnin toimeksiantoon sisältyy ja miten niistä maksetaan (Junnonen & Puhto 2021, 32). Yhteisen käsityksen edellytyksinä mainitsevat Junnonen ja Puhto hallituksen tarjouspyynnössä huolellisesti tekemän määrittelyn hankittavan isännöintipalvelun sisällöstä ja sopimuksen keskeisistä ehdoista (Junnonen & Puhto 2021, 32). Isännöinnin on tällöin Junnosen ja Puhdon mukaan laadittava tarjous siten, että se vastaa mahdollisimman hyvin tilaajan tarjouspyyntöä, sisältäen mahdolliset poikkeamat tarjouspyynnöstä (Junnonen & Puhto 2021, 32).

1.2 Tutkimusasetelma

Tutkimuksen tavoitteena oli isännöitsijätoimiston näkökulmasta tietää, mitä asiakkaat haluavat sen kumppaniverkostolta. Isännöitsijätoimistolla oli tarve selvittää myös, miten valitaan asiakkaille parhaat kumppanit, kuinka paljon kumppaneita valitaan, millainen prosessi luodaan asukkaan/osakkaan, isännöitsijän sekä kumppanifirman kanssa, jotta asiat toimivat ripeästi, laadukkaasti, tehokkaasti sekä edullisesti. Kumppaneiden laadun ja kustannustason valvontaa ja vertailua haluttiin myös kehittää. Tavoitteena isännöitsijätoimistolla oli, että kumppaneilla on intressi hoitaa työtehtävänsä hyvin, jotta se saa työtilauksia myös jatkossa. Tarve oli myös selvittää, miten ja mitä toimintamalleista tiedotetaan asiakkaille. Asiakkaiden, eli taloyhtiöiden näkökulmasta tavoitteena oli selvittää, mitä asiakkaat haluavat isännöitsijätoimiston kumppaniverkostolta, kuinka asiakkaat haluavat olla isännöitsijän kanssa vuorovaikutuksessa ja millaista tietoa he haluavat.

Tutkimuskysymyksenä olivat

- Mitä isännöitsijätoimiston asiakkaat haluavat isännöitsijätoimiston kumppaniverkostolta?
- Kuinka isännöinnin kumppaniverkostoa voidaan kehittää ja tehostaa?

Lisäksi haluttiin kartoittaa isännöitsijän, kumppaniverkoston sekä taloyhtiön välistä viestintää, sen nykytilaa sekä muun muassa toiveita viestinnän toimintamalleista ja vastuualueista.

Vaikka isännöinnin, sen palveluverkostojen ja asunto-osakeyhtiöiden toiminta oli tutkijalle jo ennestään tuttua, valittiin tutkimustavaksi kvalitatiivinen tutkimus puolistrukturoiduilla haastatteluilta, koska haluttiin saavuttaa myös sellaista tietoa, jota ei olisi saatu esimerkiksi kyselylomakkeen valmiilla kysymyksillä (Puusa & Juuti 2011, 81). Haastatteluilta haluttiin saada kokonaisvaltainen ymmärrys, siitä mitä isännöinnistä ja sen palveluverkoista ajatellaan.

Koska haastattelumateriaalia kertyi paljon, oli se saatava suppeampaan muotoon. Tiivistämällä materiaalia sisällönanalyysin keinoin, pystyttiin löytämään samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 110). Ennen haastatteluja oli jo oletuksia haastatteluissa toistuvista tärkeimmistä asioista, ja ne haluttiin sisällönanalyysillä vielä todentaa ja siten löytää isännöintiin ja kumppaniverkoston liittyvät keskeiset käsitteet.

2 Verkostot palveluliiketoiminnassa

2.1 Verkosto käsitteenä

Verkostoja voidaan määritellä erilaisista näkökulmista, esimerkiksi tieteenalan mukaisesti. Taloustieteissä puhutaan kumppanuudesta, mikä Känsäkankaan (2002, 10) mukaan tarkoittaa kahden yrityksen tiivistä yhteistyötä esimerkiksi markkinoinnissa. Hyytinen (2002, 11) korostaakin, että taloudellinen toiminta tapahtuu aina jossain sosiaalisessa kontekstissa. Seppänen, Schaupp, Toiviainen, Ala-Laurinaho, Heikkilä, Kira, Korpelainen, Lallimo, Ruotsala ja Uusitalo (2012, 14) puhuvat palvelukokonaisuuksista, joiden täsmentäminen ja määrittely on yrityksille tärkeää, kun ne yrittävät paremmin ymmärtää asiakasarvon muodostumista. Seppäsen ja muiden (2012, 15) mukaan

verkoston toimijoiden mieltäminen yhteistyökumppaneiden sijaan asiakkaiksi voi selkiyttää näkemystä toimijoiden keskinäisistä suhteista ja samalla jäsentää suhdetta palvelun lopullisiin asiakkaisiin.

Tutkimuksessa käytetään pääsääntöisesti kumppaniverkosto-käsitettä, koska se kuvaa tutkimuksessa käsiteltäviä isännöinnin verkostotoimijoita paremmin, kuin palveluverkosto-käsite. Kun taloyhtiö valitsee isännöintiyrityksen, se saa käyttöönsä myös isännöinnin huolella rakentamat yhteistyöverkostot ja niiden erikoisosaamisen. Isännöinnin onnistumista asiakkaan silmissä mitataan myös isännöinnin kumppaniyritysten onnistumisella. (Palveluverkosto n.d.)

Suuressa osassa isännöinnin tehtävissä on jollain tavalla yksi tai useampi vakiintunut kumppaniverkoston jäsen osallisena. Kumppaniverkostolla ja kumppanuudella voidaan tuoda esille ja painottaa isännöinnin ja vakituisen palveluntarjoajan välistä suhdetta, sen muodostumista, vakiintumista ja yhteistyötä. Palveluverkosto-käsite kuvaa suhdetta enemmän yrityksen kautta saatavilla olevia palveluita. Tutkimuksessa käytetään kuitenkin molempia käsitteitä, koska ne sisältävät paljon samoja asioita, ja esiintyvät yleisesti muun muassa tutkimuskirjallisuudessa.

Seppänen, Heikkilä, Kira, Lallimo, Ruotsala, Schaupp, Toiviainen, Uusitalo ja Ala-Laurinaho (2014, 9) puhuvat palveluverkostoista, joilla he tarkoittavat toimijoiden yhteistyötä, jolla tuotetaan palveluja yhteisille asiakkaille eli asiakaskohteelle. Tällaisia verkostoja he kuvaavat tavoitteellisiksi verkostoiksi. He pitävät määritelmänsä erilaisena, kuin niissä tutkimuksissa, joissa verkoston olemassaolo ei edellytä toimijoiden tietoisuutta toisistaan tai koko verkostosta. (Seppänen ym. 2014, 33.) Verkostomaisuus ja verkostoituminen ovat termejä, joilla on luonnehdittu yhteiskunnallisten toimintatapojen muutosta viime vuosikymmeninä. Taloudessa tähän kehityskulkuun kuuluu ns. ydinosaamiseen keskittyminen. Samalla organisaatiot ulkoistavat ydintoimintansa ulkopuolelle jääviä toiminta-alueita kuten koulutusta, konsultointia, kunnossapitoa tai teknistä tukea. (Seppänen ym. 2014, 9.)

Verkostoitumalla voidaan toimintoja tehostaa, saavuttaa tavoitteet paremmin ja keskittyä toiminoissa ydinalueisiin varsinkin, jos kaikkeen ei ole riittävää osaamista. Palveluorganisaatioilla on nykyään yhä enemmän jokapäiväiseen toimintaan liittyviä laatu- ja tehokkuustavoitteita, joiden saavuttamiseksi tarvitaan verkostoitumista. (Seppänen ym. 2014, 9.) Pelkistäen voidaan Hakasen,

Heinosen ja Upin (2007, 25) mukaan sanoa, että perimmäisenä motiivina on lähes aina yrityksen kilpailuaseman sekä kannattavuuden parantaminen. Hyötytekijöiden lisäksi tutkimuksissa esille tulleista motiiveista luettelevat Hakanen ja muut (2007, 25) muun muassa reagointivalmiuden ja uskottavuuden paranemisen, verkostopääoman lisäämisen, markkinoiden yhdistämisen sekä uusille markkinoille pääsyn nopeuttamisen.

Palveluverkostojen avulla palveluntarjoajien hyötynä on mahdollisuus päästä osaksi suurempaa kokonaisuutta ja linkittyä laajempaan asiakaskuntaan. Etuna on lisäksi sitoutuminen yhteisten toimintatapojen kehittämiseen sekä toimintojen läpinäkyvyys. Yhteiset tavoitteet ovat helposti viestittävässä ja keskusteltavassa muodossa. (Valkokari, Valjakka, Hakanen, Kupi & Kaarela 2014, 7, 13.)

Tarpeen ja verkoston yhteisten tavoitteiden jäsentäminen yhdessä on onnistuneen yhteistyön edellytys ja toisaalta myös omalta osaltaan perustelee verkoston olemassaoloa. Verkostoyhteistyön hyödyt (arvo) voivat toteutua eri toimijoille erilaisella aikajänteellä ja voivat olla muitakin kuin ainoastaan taloudellisia hyötyjä. (Valkokari ym. 2014, 15.)

Tikka (2016, 3) puolestaan korostaa verkostoja analysoidessaan yksilöiden ja ryhmien välistä vuorovaikutusta verkostojen muodostumisessa. Määritellessään verkostoa, Tikka (2016, 4) huomauttaa, että kaikki verkostojen jäsenet eivät välttämättä ole koskaan tekemisissä toistensa kanssa tai edes tietävät, ketä heidän verkostoihinsa kuuluu. Tämän voi hyvin käsittää esimerkiksi miettimällä isoa monikansallista yritystä, jossa voi olla tuhansia työntekijöitä ympäri maailmaa. He kuuluvat samaan verkostoon, kuitenkin suurinta osaa verkostojen jäsenistä tuntematta.

Verkostoja voidaan käsitellä myös yhteisen tavoitteen tai päämäärän kautta, ja nämä yhdistävät eri ryhmiä jäsenten tai verkostokontaktien kautta. Tikka (2016, 4) määrittelee verkostoa tässä tapauksessa sosiaalisesti ryhmäksi. Kun verkostoja tutkitaan, käsitellään usein sitä, millaisia ihmisiä verkostoissa on ja millaisia suhteita verkostoihin kuuluu. Suhteista Tikka (2016, 3) luettelee muun muassa ystävyys- ja sukulaissuhteet. Suhteita Tikka (2016, 10–11) luokittelee myös heikkoihin ja vahvoihin sekä yhteydenpidoltaan tiiviisiin ja satunnaisiin, kuin myös työelämän ammatilliseen verkostoon että vapaa-ajan verkostoon, mitä jakoa hän tutkimuksensa haastatteluissakin hyödyntää.

Seppänen ja muut (2014, 50) puhuvat palveluverkoston yhteistyön välineistä. Verkostotyö tarvitsee välineitä, jotka eivät ole henkilösidonnaisia ja jotka ylläpitävät yhteistä muistia jo toteutuneista tilanteista tai projekteista. Lisäksi verkostotyö tarvitsee välineitä, jotka määrittelevät riittävän yhtenäisesti toimintatapoja tai monimutkaisia prosesseja. (Seppänen ym. 2014, 50.)

Palveluverkoston tavoitteellisuutta Seppänen ja muut pitävät monitasoisena kysymyksenä. He hahmottavat asian siten, että palvelujen tuottaminen on palveluverkoston tärkein tavoite ja kohde. (Seppänen ym. 2014, 35.) Asiakassuhteen ja yhteistyösuhteen samanaikaista tarkastelua pitävät Seppänen ja muut haasteellisena. Yhteistyö kuitenkin tekee tilannetta samanaikaisesti monimutkaisemmaksi, koska palveluverkosto nousee välilliseksi kohteeksi osana palvelun tuottamista. (Seppänen ym. 2014, 35.)

Yksilöt ja toimijat verkostoissa vaihtuvat, sekä asiakkaina että palveluntarjoajissa. Siksi verkostotyössä on tärkeää miettiä ja kehittää välineitä, jotka eivät ole henkilöihin sidonnaisia. Myös toimintatapojen määrittelemiseksi on oltava omat välineensä. Usein näihin kiinnitetään huomiota vasta kun on aivan pakko. (Seppänen ym. 2014, 50.) Välineiden kehittäminen verkostoissa on osoittautunut pitkää kypsytystä, aktiivista kehittämistä ja kokeilua vaativaksi toiminnaksi, joka vie ennemminkin vuosia kuin kuukausia (Seppänen ym. 2014, 50). Seppänen ja muut toteavat, että yhteisten välineiden kehittämiseen ei ryhdytä aina aikaisessa vaiheessa (Seppänen ym. 2014, 50). Seppänen ja muut jatkavat, että vaikuttaa siltä, että yhteisten välineiden kehittäminen aloitetaan vasta, kun on aivan pakollista, eli kun verkostotyössä alkaa esiintyä ongelmia, joita ei voida ratkaista senhetkisillä työtavoilla tai välineillä. Monesti verkostovälineiden kehittämisen taustalla ovatkin kehitysjännitteet ja -tavoitteet, jotka liittyvät työtä ohjaaviin periaatteisiin sekä niistä polveutuviin työkäytänteisiin. (Seppänen 2014, 50.)

Valkokari ja muut luettelevat työkaluja palvelujen kehittämiseen. He käyttävät termiä liiketoimintakonsepti, jossa määritellään muun muassa verkoston käyttötarkoitus, käyttötapa sekä hyödyt. Käyttötarkoituksella kuvataan verkoston liikeidea ja tarve. Käyttötapa puolestaan kuvaa verkoston tuotteen tai palvelun, kokoonpanon, sekä työnjaon karkealla tasolla. (Valkokari ym. 2014, 15.) Hyödyillä täsmennetään liiketoimintaa ja pyritään varmistamaan, että liikeidea on riittävän houkutteleva kaikkien verkostotoimijoiden näkökulmasta, mikä on keskeistä yhteistyön käynnistämiseksi ja toimijoiden sitoutumiseksi. (Valkokari ym. 2014, 15.)

Känsäkangas (2002, 30) tuo esille verkostojen merkityksen yhteisten tavoitteisen saavuttamisessa ja toisaalta myös toimintojen ulkoistamisessa, ja hän käsittelee verkostoja talouden näkökulmasta. Verkostoituminen Känsäkankaan (2002, 30) määrittelyssä on taloudellista ja sosiaalista yhteistyötä. Tikka esittää tutkimusten lähtökohtien ja näkökulmien vaikuttavan käsitteen saamaan määritelmään. Hän nostaa esimerkkeinä sosiologian, sosiaalipsykologian, antropologian ja viestintätieteiden tutkimukset, joissa on käsitelty muun muassa interpersoonallisia verkostoja, sosiaalisia verkostoja ja viestintä- tai vuorovaikutusverkostoja (Tikka 2016, 3–4). Hyytinen tuo esille taloudellisessa näkökulmassa myös luottamuksen, joka on tärkeä osa yritysten välisessä yhteistyössä. Kun yritykset tekevät pitkään yhteistyötä ja tilanteet toistuvat, muodostuu luottamus, että asiat hoituvat. (Hyytinen 2002, 19.) Aikaisemmat kokemukset siis vahvistavat luottamusta. Hyytinen (2002, 12) tuo esiin myös vuorovaikutuksen, jonka avulla luottamuksen arvoa voi kuvailla.

2.2 Vuorovaikutus ja sosiaalinen pääoma

Kommunikaatio, jakelu ja myyntikanavat muodostavat Osterwalderin, Pigneurin, Smithin, Clarkin ja van der Pijlin (2010, 3) mukaan yrityksen kohtaamispaikan asiakkaan kanssa. Näiden kanavien he sanovat olevan asiakkaiden kosketuspisteitä, joilla on tärkeä rooli asiakaskokemuksessa. Osterwalder ja muut mainitsevat kanavilla olevan useita toimintoja, kuten:

- asiakkaiden tietoisuuden kasvattaminen yrityksen tuotteista ja palveluista
- asiakkaiden auttaminen yrityksen arvolupauksen arvioinnissa
- mahdollistaa asiakkaiden ostaa erityisiä tuotteita ja palveluja
- arvolupauksen toimittaminen asiakkaille
- ostamisen jälkeen tapahtuvan asiakastuen tarjoaminen. (Osterwalder ym. 2010, 3.)

Kanavia analysoidessa on Osterwalderin ja muiden (2010, 3) mukaan mietittävä, millä kanavilla asiakassegmentit haluavat tulla tavoitetuksi, millä kanavilla heidät tällä hetkellä tavoitetaan, kuinka kanavat ovat integroituja, mitkä kanavista toimivat parhaiten, mitkä kanavat ovat kustannustehokkaimpia ja kuinka kanavat ovat integroituneita asiakasrutiineihin. Osterwalder ja muut sanovat kanavilla olevan erillisiä vaiheita, joista jokainen kanava voi käsittää muutaman tai kaikki vaiheet.

Kanavien luokittelussa Osterwalder ja muut (2010, 3) tekevät jaottelut suoriin ja epäsuoriin kanaviin sekä omiin ja kumppanikanaviin. Oikean kanavayhdistelmän löytäminen, jolla asiakkaat haluavat tulla tavoitetuksi, on Osterwalderin ja muiden mukaan ratkaisevaa arvolupauksen tuomisessa markkinoille. He sanovat organisaation voivan valita, saavuttaako asiakkaat omien kanavien, kumppaneitten kanavien vai molempien kanavien yhdistelmien kautta. (Osterwalder ym. 2010, 3.)

Hyytisen (2002, 11) mukaan yritys toimii vuorovaikutuksessa yksilöiden ja organisaatioiden, niistä muodostuvan ympäristönsä kanssa. Isännöinti toimii lähes täysin muiden organisaatioiden varassa, koska yhteistyökumppanit tekevät asiakkaisiin liittyvät toimeksiannot, pois lukien normaalit isännöinnin tehtävät, eli taloyhtiön hallinnolliset ja edunvalvontatehtävät.

Möller, Rajala ja Svahn (2004, 222) toteavat organisaatioiden välisten vuorovaikutussuhteiden muodostavan perustan verkostoille. He painottavat, että ainoastaan suhteiden avulla organisaatiot oppivat ymmärtämään, kuinka voi parhaiten hyödyntää toinen toisiaan.

Kumppanuudet tulevat olemaan useiden liiketoimintamallien kulmakivenä, ja yritykset Osterwalderin ja muiden (2010, 8) mukaan muodostavat kumppanuuksia monista eri syistä. Liittoutumia heidän mukaansa luodaan, jotta resursseja voidaan lisätä, liiketoimintamalleja pystytään optimoida, ja riskejä vähentää. Osterwalder ja muut löytävät neljä erilaista kumppanuusmallia:

- strategiset liittoumat ei-kilpailijoiden välillä
- strategiset kumppanuudet kilpailijoiden välillä
- yhteishankkeet uusien liiketoimintojen kehittämisessä
- ostaja-toimittajasuhteet luotettavien toimitusten varmistamiseksi. (Osterwalder 2010, 8.)

Kumppaniverkostoja miettiessä yrityksen on Osterwalderin ja muiden (2010, 8) mukaan pohdittava, ketkä ovat keskeisimpiä kumppaneita, ketkä keskeisiä toimittajia, mitä keskeisiä resursseja hankitaan kumppaneilta ja mitä keskeisiä toimintoja kumppaneilta löytyy. Osterwalder ja muut jatkavat esittämällä motivaatiotekijöitä kumppanuuksien rakentamiselle:

- optimisointi ja mittakaavaetu: tavallisin ostaja-toimittajakumppanuuden muoto on suunniteltu resurssien ja aktiviteettien optimoimiseen. Yritykselle on epäloogista omistaa itse kaikki resurssit ja tehdä itse kaikki asiat. Tällaiset kumppanuudet on usein muodostettu kulujen vähentämiseksi ja niihin sisältyy usein infrastruktuurin ulkoistamista ja jakamista

- riskin ja epävarmuuden vähentäminen: kumppanuuksilla voidaan pienentää riskiä kilpailussa ympäristössä, jota luonnehtii epävarmuus. Kumppaneille ei ole epätavallista muodostaa strategisia liittoumia jollain alalla ja kilpailla toisella alalla
- tiettyjen resurssien ja toimintojen hankkiminen: harvoilla yrityksillä on kaikki resurssit kaikkien liiketoimintamallissa kuvattujen toimintojen suorittamiseen. Ne mieluummin kasvattavat mahdollisuuksiaan tukeutumalla toisiin yrityksiin hankkiessaan tiettyjä resursseja tai suorittaakseen tiettyjä toimintoja. Tällaisia kumppanuuksia motivoi tarpeet saada tietoa, käyttöoikeudet sekä asiakkaiden tavoitettavuus. (Osterwalder 2010, 8.)

Suorat ja epäsuorat suhteet

Suorat suhteet ovat Möllerin ja muiden (2004, 222) mukaan yritysten ja muiden toimijoiden välisiä kahdenvälisiä suhteita, kun taas epäsuorilla suhteilla voidaan kuvata tilannetta, jossa kaksi yritystä eivät ole suoraan tekemisissä keskenään, mutta kummankin toiminta voi vaikuttaa toiseen kolmannen osapuolen kautta. Esimerkkinä tästä Möller ja muut ehdottavat yrityksen haasteet kehittää parempaa yhteistyötä jonkin yhteistyökumppanin kanssa, koska yhteistyökumppanilla on tärkeä toimittajakumppani, joka haluaa estää yhteistyön vahvistumisen (Möller ym. 2004, 222).

Tavoitteet ja riippuvuus

Liiketoimintaverkon hahmottamisessa tulee osapuolten Möllerin ja muiden (2004, 222) mukaan määrittellä sekä omat sekä että eri osapuolten tavoitteet, ja tarkastella, kuinka yhteneviä tai ristiriitaisia ne ovat keskenään. Tärkeää on myös hahmottaa, kuinka riippuvaisia liiketoimintaverkon jäsenet ovat toisistaan – kuinka tasapuolista voimavarariippuvuus on ja miten kumpikin osapuoli ja sen voimavarat ovat korvattavissa. (Möller ym. 2004, 222.)

Liiketoimintaverkoston sidokset

Määritellessä liiketoimintaverkostoa, on myös mietittävä sidoksia – millaisista toiminnallisista, taloudellisista, teknillisistä, organisatorisista ja juridisista sidoksista yritysten suhde muodostuu (Möller ym. 2004, 222). Möller ja muut lisäävät, että mitä monimutkaisemmasta liiketoiminnasta suhteessa on kyse, sitä moninaisempia sidoksia ja intensiivisempää yhteistyötä se vaatii. Sidosten luonne määrittää samalla, millainen riippuvuussuhde yrityksillä on suhteesta ja toisistaan. (Möller ym. 2004, 222.)

Sopeutuminen ja investoinnit

Suhteen kehittäminen vaatii yleensä kummankin osapuolen toiminnan sopeuttamista ja muunnoksia, esimerkiksi komponentteihin, tietojärjestelmiin, henkilökuntaan ja sen koulutukseen ja logistiikkaan (Möller ym. 2004, 223). Koska muunnokset vaativat Möllerin ja muiden mukaan investointeja, tulee molempien osapuolten arvioida niitä suhteessa odottamiinsa hyötyihin. Mikäli yksipuolisia investointeja ei voi hyödyntää muissa liikesuhteissa, tulevat ne lisäämään yrityksen riippuvuutta. (Möller ym. 2004, 223.)

Ilmapiiri vuorovaikutussuhteissa

Möller ja muut (2004, 223) sanovat ilmapiirin vaikuttavan ratkaisevasti siihen, kehittykö osapuolten välille yhteisöllisyyttä. Möllerin ja muiden mukaan yhteisöllisyyden kehittyminen riippuu osapuolten toimintakulttuureista, niiden tavoitteiden yhteensopivuudesta ja siitä, miten suhteen tulokset ja tappiot jaetaan. Ilmapiirin muodostumiseen vaikuttavat Möllerin ja muiden mukaan osapuolten tyytyväisyys suhteeseen ja toisen osapuolen toimintaan. Myös suhteessa vallitseva luottamus ja sitoutuneisuus suhteeseen ja sen jatkamiseen vaikuttavat myös ilmapiiriin. (Möller ym. 2004, 223.)

Sosiaalinen pääoma

Taloudellisissa päätöksissä yritykset ja yksilöt ottavat aina huomioon sosiaalisen ympäristönsä, kuten muut yritykset ja henkilöt. Sosiaalisen pääoman määritelmässä painotetaan yrityksen toimintaympäristöä ja suhdeverkostoa, ja tämän näkemyksen Hyytinen (2002, 11) katsookin sopivan taloudellisten päätösten tarkasteluun. Yleinen tapa käsitellä sosiaalista pääomaa on painottaa verkostoluonnetta. Tätä Hyytinen (2002, 18) kritisoi, koska verkostoluonteeseen painottamalla ei huomioida riittävästi instituutioiden ja koko yhteiskunnan asettamien ehtojen tarkastelua ja niiden suhteiden välistä merkitystä.

Vaikka sosiaalisen pääoman syntyminen ja kasvaminen katsotaan positiiviseksi asiaksi ja yhteisönsä jäsenien hyvinvointia kasvattavana, näkee Hyytinen tässä myös mahdollisia negatiivisia vaikutuksia. Esimerkkinä hän käyttää rikollisjärjestöä, jossa järjestöön kuuluvat saavat itselleen hyötyä, mutta yhteiskunnalle tällä on negatiivisia vaikutuksia. (Hyytinen 2002, 18.) Käsitellessään

huonoja tai ei-toivottuja piirteitä vuorovaikutusverkostoissa, käyttää Tikka (2016, 5) termiä negatiivinen verkosto. Negatiiviseksi verkoston voi tehdä esim. joku ikävä tapahtuma tai vaikkapa huono maine, josta Hyytinen (2002, 18) toi esimerkin rikollisjärjestöstä. Yksilön omat tavoitteet voivat olla erilaisia tai ristiriidassa verkoston tavoitteiden kanssa, jolloin tämä voi kokea verkoston negatiiviseksi.

Verkostojen rakenteiden tutkiminen auttaa Vanhatalon mukaan osaltaan ymmärtämään muun muassa tiedonkulkua eri toimijoiden välillä. Koska verkostot ovat riippuvaisia sosiaalisista suhteista sekä niiden välisestä vuorovaikutuksesta, on tärkeää tarkastella ja tutkia verkostoja nimenomaan vuorovaikutuksen näkökulmasta. (Vanhatalo 2014, 29.) Yksi tapa tutkia ryhmiä tai muita eri tavoin organisoituneita sosiaalisia yhteistoiminnan muotoja on kuvata niiden rakennetta (Vanhatalo 2014, 29). Tällöin tutkimuksen perusolettamukset pohjautuvat Vanhatalon mukaan strukturaatio-teoriaan, jonka keskeinen ajatus on, että ryhmien ja tässä tapauksessa verkoston, rakenne ja toimintatavat syntyvät vuorovaikutuksessa sosiaalisten suhteiden kesken (Vanhatalo 2014, 29). Strukturaatioteoriassa vuorovaikutuksella ja rakenteilla vastavuoroinen suhde, jossa rakenteet ovat ohjaamassa vuorovaikutusta. Vuorovaikutuksessa rakenteita voidaan toistaa, mutta myös uusia ja muokata. (Vanhatalo 2014, 29.)

Sosiaalisten suhteiden vuorovaikutus on Vanhatalon (2014) mukaan keskeisessä roolissa verkoston rakenteiden ja toimintatapojen syntymisessä. Vuorovaikutuksen ja rakenteiden suhdetta Vanhatalo kuvaa vastavuoroiseksi, jota rakenteet ovat ohjaamassa. Vuorovaikutuksessa rakenteita voidaan toistaa, mutta myös uusia ja muokata. (Vanhatalo 2014, 30.) Rakenteista Vanhatalo (2014) sanoo, etteivät ne ole välttämättä pysyviä, mutta sosiaalinen paine tuottaa sen, ettei niitä aina kyseenalaisteta. Rakenteet voivat olla stabiileja, jolloin niitä toistetaan muuttumattomina. Rakenteet voivat muuntautua joko niin, että jäsenet tiedostavat muutoksen tai heidän tiedostamatta sitä. (Vanhatalo 2014, 29.) Muutos voi tapahtua asteittain tai nopeasti. Kun rakennetekijöitä ja rakenteita muutetaan, siihen yleensä liittyy ryhmän sisäistä neuvottelua muuttamisesta. (Vanhatalo 2014, 30.)

Vanhatalo käy tutkimuksessaan läpi verkostossa tapahtuvaa viestintää ja vuorovaikutusta sekä näiden yhtäläisyyksiä ja eroja. Käsitteiden suhdetta toisiinsa kuvaa se, että viestinnän käsite on vuorovaikutusta laajempi ja yleisempi ja se pitää sisällään myös vuorovaikutuksen (Vanhatalo, 2014, 31).

Viestintätieteessä vuorovaikutus voidaan Vanhatalon mukaan määritellä viestintäprosessin ominaisuudeksi silloin, kun korostetaan viestinnän kaksisuuntaisuutta ja osapuolten toimintojen ja kognitioiden samanaikaisuutta. Toisin sanoen, kun viestintäteot sisällöllisesti liittyvät toisiinsa, viestintäprosessista tulee vuorovaikutusta. (Vanhatalo 2014, 31.) Verkostossa tapahtuva vuorovaikutus voidaan määritellä verkostotoimijoiden väliseksi merkitysten luomiseksi ja jakamiseksi, joka voi tapahtua synkronisesti, asynkronisesti, kasvokkain tai teknologiavälitteisesti. Vuorovaikutusteot ja -toiminnot vuorovaikutusprosessissa myös vaikuttavat toisiinsa. (Vanhatalo 2014, 31.)

Ilman vuorovaikutusta ei verkostolla Vanhatalon mukaan ole olemassaolon edellytyksiä. Vanhatalo mainitsee neljä vuorovaikutuksen tasoa: paikan taso, ajan taso, toiminnallinen taso sekä mentaalinen taso. Paikan taso tarkoittaa monenkeskistä mielipiteiden, ideoiden ja informaation vaihtoa. Ajan taso merkitsee sisällön synkronoitumista ja mahdollisuutta viiveisiin viesteihin vastaamisessa. Toiminnallinen taso tarkoittaa sitä, että jokainen voi kontrolloida vuorovaikutusta. Mentaalisella tasolla syntyy toimijoiden ja osallistujien yhteinen ymmärrys. (Vanhatalo 2014, 31.)

2.3 Asiakasymmärrys palveluverkostoissa

Palveluverkoston muuttuvat toimintakonseptit -tutkimusraportissa Seppänen ja muut (2014, 45–46) käsittelevät asiakasymmärrystä ja sen laajenemisen ulottuvuuksia. Tutkimuksen yhtenä tavoitteena on kehittää asiakasymmärrystä ja sitä kautta palveluja ja toimintamalleja.

Asiakasymmärryksellä Seppänen ja muut tarkoittavat palveluntuottajien dynaamista, toiminnan myötä muuntuvaan käsitystä palvelujen ja asiakkaan suhteesta eli rajapinnasta. Toiminnan teorian mukaan asiakasymmärryksen voi määritellä toiminnan kohteen näkökulmasta. (Seppänen ym. 2014, 45.) Kohde on Seppäsen ja muiden mukaan ainakin kahtalainen, koska se sisältää sekä asiakkaiden välittömät tarpeet että palvelujen yhteiskunnalliset tavoitteet. Verkostotoimijoiden erilaiset asiakasymmärrykset kuvastavat eri tapoja hahmottaa palvelujen ja verkostoyhteistyön asiakas-kohde. Jaetun asiakasymmärryksen rakentaminen on osa verkostotyötä. (Seppänen ym. 2014, 45.)

Asiakkaiden ja palveluiden rajapinnan parempi ymmärtäminen avaa mahdollisuuksia olemassa olevien työtoimintojen arviointiin, rakentavaan kyseenalaistamiseen ja kehittämiseen (Seppänen ym. 2014, 45). Seppänen ja muut mainitsevat, että asiakasymmärryksen laajenemista voi käsitellä esimerkiksi ajallisen asiakasymmärryksen, asiakkaan toiminnan laajenemisen, sosiaalisen kohteen

laajenemisen ja asiakkaan toimijuuden edistämisen näkökulmista. Asiakkaan toimintaan liittyvä laajeneminen on kyseessä silloin, kun ymmärretään ja käytetään hyväksi sitä, mitä palvelu merkitsee asiakkaalle (Seppänen ym. 2014, 46–48).

Tuulaniemi puhuu asiakasymmärryksen kasvattamisesta tutkimuksena kohderyhmän odotuksista, tarpeista ja tavoitteista. Palvelut suunnitellaan vastaamaan käyttäjien tarpeita ja toiveita, joten loppukäyttäjien todelliset tarpeet ja motiivit on erittäin tärkeä havaita ja tunnistaa. (Tuulaniemi 2011, 142.) Loppukäyttäjien osallistaminen tähän prosessiin pitää Tuulaniemi tärkeänä, koska tällöin palvelutuote voi vastata käyttäjien tarpeisiin ja menestyä markkinoilla. Asiakasymmärrystä lähdetään rakentamaan loppukäyttäjän motiiveista. (Tuulaniemi 2011, 142.)

Asiakasymmärryksen saavuttamisessa on Tuulaniemen mukaan ensiarvoisen tärkeää ymmärtää myös palvelun tuottavan henkilöstön tarpeet ja odotukset palvelun suhteen. Nämä saadaan Tuulaniemen mukaan selville esimerkiksi haastattelemalla henkilökuntaa, kyselyillä ja työpajamenetelmillä. Myös mahdollisista asiakastyytyväisyysmittauksista ja markkinatutkimuksista saatu data on tausta-aineistoa, jota analysoimalla voidaan asiakasymmärrystä kasvattaa. (Tuulaniemi 2011, 145.)

Tiedonkeruussa asiakasymmärryksen saavuttamiseen luettelee Tuulaniemi (2011, 146) seuraavat menetelmät:

- valmiit lähteet eli olemassa oleva tausta-aineisto asiakkaista
- haastattelut ja eri menetelmillä toteutettavat kyselyt
- havainnointi, joka voi olla passiivista tarkkailua tai eriasteista osallistumista kohderyhmän elämään
- kohderyhmän osallistaminen suunnitteluun
- kulttuuriset luotaimet eli itsedokumentointimenetelmät
- verkossa tapahtuvat online-etnografiat ja -tutkimukset. (Tuulaniemi 2011, 146.)

Asiakastutkimuksista saadun asiakastiedolla voidaan tehdä asiakasprofilointeja, ja tätä Tuulaniemi (2001, 154) pitääkin keskeisenä asiakastiedon kiteyttämisen ja esittämisen menetelmänä. Yksittäinen löydösikin havaitusta toimintamallista voi olla merkittävä asiakastutkimuksessa, mutta vielä tärkeämpänä Tuulaniemi (2011, 153–154) pitää suuremman ryhmän toteuttaman toimintamallin havaitsemista. Hyvin rakennettuja asiakasprofiileja pitää Tuulaniemi toimivina suunnittelutyöka-

luina sekä ideointiin, päätöksentekoon että palvelukonseptointiin. Asiakasprofiilien avulla palveluita voidaan profiloida ja kohdentaa sekä tehdä helpommin saavutettaviksi – ja ne auttavat myös viestinnän suunnittelussa kohderyhmille. (Tuulaniemi 2011, 156.) Profilointi on arvokas työkalu, jonka avulla suunnittelija voi katsoa yksittäistä kontaktipistettä tai koko palvelukokemusta eri näkökulmista (Tuulaniemi 2011, 156).

Grönroos (2009, 420) pohtii, mitä asiakkaista tarvitsee tietää – mikä saa tietyn asiakkaan haluamaan tietyn tyyppistä palvelua, ja mikä saa asiakkaan ostamaan tietyn palveluntarjoajalta? Grönroosin mukaan asiakkaiden reaktiot perustuvat heidän odotuksiinsa, jotka puolestaan riippuvat monista sisäisistä ja ulkoisista tekijöistä (Grönroos 2009, 420).

Asiakkaiden päivittäisiä toimintoja ja heidän arvonluontiprosessejaan pitää Grönroos yritykselle tärkeimpänä, mitä sen tulee tietää asiakkaistaan. Ihanteellisinta on tietää se yksilötasolla, mutta Grönroosin mukaan riittää, jos se tiedetään segmenteittäin. Tärkeää on Grönroosin mielestä myös huomata, että arvon luominen tapahtuu joskus asteittaisessa, etukäteen määritellyssä arvontuotamisprosessissa ja joskus vähemmässä määrin selvässä ja ennalta määritetyssä arvomuodostusprosessissa, joissa palveluista ja tuotteista saadaan arvoa. (Grönroos 2009, 420.)

Seppänen ja muut (2012, 16) puhuvat kohdelähtöisestä asiakasymmärryksestä, eli asiakkaan toiminnan haasteiden ympärille verkostoitumista. Kohteellisuudella he tarkoittavat sekä organisaation sisäisen että ulkoisen asiakkaan tarpeiden hahmottamista koko tuotanto- tai palveluprosessin ja sen kehityksen näkökulmasta (Seppänen ym. 2016, 16).

Grönroos painottaa tärkeänä ymmärrystä, etteivät arvonluontiprosessit yksin sanele, minkälaista palvelua joku etsii. Tavallisesti monet palveluntarjoajat voivat Grönroosin mukaan tarjota hyväksyttävän ratkaisun, joka tukee riittävästi asiakkaan arvonluontia. (Grönroos 2009, 421.) Tämän lisäksi Grönroos sanoo asiakkailla olevan tiettyjä toiveita siitä, kuinka he haluavat palveluntarjoajan heitä kohtelevan. Tämän Grönroos sanoo liittyvän asiakkaan arvojärjestelmään, joka määrää, millaisia ratkaisuja asiakas pitää hyväksyttävänä ja mitkä eivät tule kyseeseen. (Grönroos 2009, 421.)

Asiakkaiden tarpeiden sanoo Grönroos olevan seurausta asiakkaan arvonluontiprosesseista ja siitä, miten asiakas haluaa tarpeitaan tuettavan (arvot). Kyseessä on jonkinlainen ongelma, johon kaivataan ratkaisua. (Grönroos 2009, 421.)

Jotta markkinoija voisi ymmärtää perinpohjaisesti asiakkaita ja mahdollisia asiakkaita, tarvitsee hän Grönroosin mukaan seuraavia tietoja:

- asiakkaiden päivittäiset toiminnot ja arvonluontiprosessit (arvon muodostuminen tai arvon tuottaminen)
- asiakkaiden arvojärjestelmät
- asiakkaiden tarpeet, jotka ovat seurauksia arvonluontiprosesseista ja arvojärjestelmistä. (Grönroos 2009, 421.)

Grönroos tähdentää, että asiakkailla on erilaisia tarpeita ja toiveita, jonka vuoksi organisaatio pysyy hyvin harvoin tyydyttämään jokaisen potentiaalisen asiakkaan tarpeita samalla tavalla, eikä sen Grönroosin mielestä tulisikaan yrittää ratkaista jokaisen asiakkaan ongelmia. Tämän vuoksi asiakkaat on jaettava homogeenisiin ja toisistaan riittävästi poikkeaviin segmentteihin. Yksi tai muutama segmentti valitaan sitten kohderyhmiksi. (Grönroos 2009, 422–423.)

Palveluyhteyksissä Grönroos sanoo olevan usein vaikea tyydyttää asiakasryhmiä, joilla on hyvin erilaiset tarpeet ja toiveet. Koska asiakkaat tapaavat toisiaan usein palveluntuotantoprosesseissa, he Grönroosin mukaan vaikuttavat toistensa palvelukokemuksiin – jos yritykset tavoittelevat toisistaan poikkeavia segmenttejä, ne on Grönroosin mukaan tavallisesti hyvä pitää erillään. (Grönroos 2009, 423.) Tärkeää on Grönroosin mielestä muistaa, ettei palvelun tuotantojärjestelmä yleensä pysty täyttämään kovin erilaisia tarpeita ja toiveita, koska palvelut ovat monimutkaisia ilmiöitä ja palvelun tuotanto on monimutkainen tehtävä. Asiakasymmärryksessä Grönroos pitää tärkeänä muistaa, että asiakkaat haluavat usein tulla kohdelluksi yksilöinä, vaikka he kuuluisivatkin suureen segmenttiin – asiakkaat haluavat tulla kohdelluiksi yhden hengen segmentteinä. (Grönroos 2009, 423.)

3 Arvo verkostoissa ja asiakkuuksissa

3.1 Arvo käsitteenä

Vargo ja Lusch (2004, 7) sanovat kuluttajan määrittelevän ja hahmottavan arvon käyttöarvon perusteella, yritykset voivat tehdä ainoastaan arvolupauksia. Yrityksen ja asiakkaan välisessä kanssakäymisessä asiakkaat ovat aktiivisia osapuolia muun muassa yhteistuotannossa (Vargo & Lusch 2004,7). Sjödin, Parida, Jovanovic ja Visnjic (2020, 161) sanovat sekä asiakkaan että palveluntarjoajan olevan mukana asiakaskeskeisissä arvonluontitapahtumissa, joissa palveluntarjoajan ammattitaito ja asiakkaan operatiiviset taidot ovat välineitä korkeamman käyttöarvon saamisessa.

Kalbach kertoo Shethin, Newmanin ja Grossin (1991) havainneen viisi erilaista asiakasarvon tyyppiä:

- Toiminnallinen arvo viittaa kykyyn esittää hyödyn käyttötarpeet. Suoritus ja luotettavuus ovat keskipisteenä tämän kaltaisessa arvossa.
- Sosiaalinen arvo viittaa ihmisten väliseen kanssakäymiseen, jossa korostuu elämäntyyli ja sosiaalinen tietoisuus.
- Tunnearvo painottuu tuntemuksiin tai voimakastunteisiin vasteisiin, joita henkilö saa ollessaan tekemisissä organisaation tarjoaman kanssa. Esimerkiksi henkilökohtaisten tietojen tietosuojapalveluja tarjoavat yritykset vetoavat identiteettivarkauksiin tai tietojen häviämiseen
- Tietoa koskeva, eli episteeminen arvo syntyy uteliaisuuden tunteesta tai halusta oppia. Tämän tyyppinen arvo korostaa henkilökohtaista kasvua ja tiedon hankintaa.
- Ehdollinen arvo on etu, joka riippuu erityisistä tilanteista tai konteksteista. (Kalbach 2016, 35.)

Muotoilustrategisti ja -opettaja Nathan Shedroff (2014) käyttää Kalbachin mukaan termiä ensiluokkainen arvo (premium value), johon sisältyy uutuutta ja iloa ja joka keskittyy merkitykseen, joka tuotteilla ja palveluilla on elämässämme. Nämä tuotteet ja palvelut, jotka tarjoavat merkityksellisiä kokemuksia, auttavat Shedroffin mukaan meitä ymmärtämään maailmaa ja antamaan meille henkilökohtaista identiteettiä. (Kalbach 2016, 35.)

Kalbach jatkaa Nathan Shedroffin havainneen kirjoittajakumppaninsa Steve Dillerin ja Darrel Rheasin kanssa 15 erilaista ensiluokkaista arvoa kirjassaan *Making Meaning* (2005):

- Saavutus. Ylpeyden tunne saavuttamalla tavoitteita
- Kauneus. Aisteille iloa tuovien esteettisten ominaisuuksien arvostus
- Yhteisö. Tunne yhteydestä ympärillämme olevien kanssa
- Luovuus. Tyytyväisyys luotuaan jotain uutta
- Velvollisuus. Tyytyväisyys täytettyään velvollisuutensa
- Valaistuminen. Mielihyvä opittuaan jotain uutta
- Vapaus. Tunne elämisestä ilman rajoitteita
- Harmonia. Ilo tasapainosta kokonaisuuden osien kesken
- Oikeudenmukaisuus. Varmuus oikeudesta ja reilusta kohtelusta
- Yksilöllisyys. Tunne ainutkertaisuudesta ympäröivien ihmisten ja asioiden keskuudessa
- Vapahdus. Vapautuminen menneisyyden epäonnistumisista
- Turva. Vapaus menettämisen huolesta
- Totuus. Sitoutuminen rehellisyyteen ja lahjomattomuuteen
- Hyväksyntä. Ulkoinen hyväksyntä jonkun arvosta
- Ihme. Jonkin käsittämättömän asian kokeminen. (Kalbach 2016, 35–36.)

Tuulaniemi (2011, 32) puolestaan sanoo organisaation perustehtävän olevan luoda arvoa asiakkaalle. Hänen mukaansa yrityksen omistajat, eli osakkaat tai osakkeenomistajat määrittelevät yrityksen perustehtävät, esimerkiksi sen, missä toimintaympäristössä yritys haluaa toimia, eli minkä tyyppistä arvoa yritys haluaa tuottaa asiakkailleen. (Tuulaniemi 2011, 32.)

Sjödin ja muut puhuvat vaihtoarvosta ja käyttöarvosta. He sanovat käyttöarvon, eli arvon, joka tulee luoduksi asiakkaan käytössä, olevan kriittinen erotus vaihtoarvon näkökulmasta, joka muodostuu myyntitapahtumassa. Sjödinin ja muiden mukaan voidaan sanoa käyttöarvoon keskittyvillä palveluntarjoajilla olevan suurempi potentiaali pitkäaikaiseen kilpailuetuun, koska he ovat enemmän asiakkaista perillä. (Sjödin ym. 2020, 161.)

Tuulaniemi jaottelee arvon laadulliseen ja määrälliseen arvoon. Laadullista arvoa ovat hänen mukaansa esimerkiksi muotoilu ja asiakaskokemus, määrällistä arvoa esimerkiksi hinta tai tekninen laatu. Kiinteistöjen, ajoneuvojen, taideteoksien, raaka-aineiden ja palvelujen arvo konkretisoituu, kun joku kokee ne tietyn arvoisiksi. Tätä arvoa konkretisoimme hinnalla. (Tuulaniemi 2011, 32.)

Kalbach (2016, 35) lainaa sijoittaja Warren Buffetia, joka sanoo hinnan olevan sitä, mitä makse-

taan, arvo on se, mitä saadaan. Kalbach (2016, 35) jatkaa arvon olevan yksilön näkökulmasta paljon rikkaampi ja dynaamisempi käsite kuin hinta – arvoon sisältyy ihmisen käytös ja tunteet, se on käsitetty hyöty.

Tuulaniemi (2011, 32) sanoo usein virheellisesti ajateltavan, että hinnaltaan kalliimmalla tuotteilla luodaan enemmän arvoa kuin edullisilla tuotteilla. Tuulaniemen mukaan halvalla tuotteella voidaan kuitenkin luoda enemmän arvoa, jos halvemmassa tuotteessa hinta ja asiakkaan kokeman hyödyn suhde on parempi kuin kalliissa tuotteessa. Arvolla Tuulaniemi tarkoittaa tässä yhteydessä hyödyn ja hinnan välistä suhdetta. Hinta ei ole välttämättä suoraan rahallista arvoa; voidaan puhua myös uhrauksista, joita asiakas tai tietty sidosryhmä (esimerkiksi kapealle alalle erikoistunut keräilijäjoukko) hankinnan eteen tekee. Tällöin taloudellisen arvon lisäksi otetaan huomioon vaiva, jonka hankinta on vaatinut. Arvo on siis sidosryhmän kokema hyödyllisyys. (Tuulaniemi 2011, 30.)

Kalliin tuotteen myyminen halvemmalla hinnalla, tai yleisesti tuotteen saaminen halvemmalla voi Tuulaniemen (2011, 35) mukaan luoda hintatietoiselle asiakkaalle arvoa. Ihminen ostaa tuotteita tai palveluita myös saavuttaakseen jotain tai saadakseen jotain tehtyä. Tunnistamalla ja helpottamalla näitä tarpeita voidaan asiakkaalle luoda todellista arvoa. (Tuulaniemi 2011, 35.)

Claussin, Kestingin ja Naskrentin (2019, 182) mukaan asiakkaat luovat arvoa olemalla vuorovaikutuksessa liiketoiminnan kanssa ja jakamalla kokemuksiaan, tarjoamalla kehitysideoita ja määrittelemällä arvolutauksen arvoa käyttämällä, mukautumalla ja/tai kehittämällä alkuperäistä arvolutausta (Clauss ym. 2019, 182). Tämän Clauss ja muut sanovat olevan vastakohta perinteisille toimittajien ja asiakkaiden rooleille, jossa toimittajat tuottavat tuotteita ja palveluita ja asiakkaat ostavat niitä (Clauss ym. 2019, 182–183). Arvonluonnissa Clauss ja muut sanovat asiakkaiden olevan aktiivisia osallistujia, jotka voivat ylläpitää dialogia liiketoiminnan kanssa jokaisessa arvolutetjun vaiheessa tuotteen suunnittelusta tuotteen jakeluun. Asiakkaiden mukana olo arvolutnissa auttaa korostamaan asiakkaiden näkökulmia, kun asiakkaiden tarpeet on luonnollisesti tunnistettu. (Clauss ym. 2019, 182–183.)

Arvo on Tuulaniemen mukaan aina suhteessa aikaisempiin kokemuksiimme ja siihen, mitä arvostamme: asialla on tietty arvo vain, jos joku kokee sen tietyn arvoiseksi. Arvo on siis aina suhteel-

lista. (Tuulaniemi 2011, 30–31.) Tuulaniemi sanoo, että absoluuttista arvoa ei ole olemassa. Jos ihminen pystyy palvelulla tai tavaralla tai niiden yhdistelmällä saavuttamaan haluamansa tai ratkaisemaan ongelmansa, hän kokee saavansa arvoa. (Tuulaniemi 2011, 31.)

3.2 Arvolupaus

Osterwalder ja muut (2010, 2) sanovat arvolupauksen olevan syy, minkä vuoksi asiakkaat vaihtavat yrityksestä toiseen. Arvolupaus heidän mukaansa ratkaisee asiakkaan ongelman tai tyydyttää tämän tarpeen. Jokaisen arvolupauksen sanovat Osterwalder ja muut (2010, 2) koostuvan valikoidusta paketista tuotteita ja/tai palveluita, jotka vastaavat tietyn asiakassegmentin vaatimuksiin. Tässä mielessä arvolupaus on Osterwalderin ja muiden mukaan yhdistelmä tai paketti etuja, joita yritys tarjoaa asiakkailleen. Jotkut arvolupaukset voivat heidän mukaansa olla innovatiivisia ja tarjoavat jotain uutta ja läpitunkevaa, kun jotkut arvolupaukset taas voivat olla samankaltaisia, joita jo markkinoilta löytyy, sisältäen lisäominaisuuksia ja -toimintoja. (Osterwalder ym. 2010, 2.)

Arvolupauksen määrittelemistä helpottaakseen esittävät Osterwalder ja muut seuraavat apukysymykset:

- Millaista arvoa tuotamme asiakkaillemme?
- Minkä ongelman ratkaisemme?
- Minkä asiakastarpeen tyydytämme?
- Millaista tuoteportfolioita tarjoamme kullekin kohderyhmällemme? (Osterwalder ym. 2010, 2.)

Osterwalder ja muut jatkavat arvolupauksen tuovan arvoa asiakassegmentille erityisellä sekoituksella tekijöitä, jotka vastaavat tämän segmentin tarpeisiin. He sanovat arvojen olevan määrällisiä, kuten hinta ja palvelun nopeus tai laadullisia, esimerkiksi design ja asiakaskokemus. (Osterwalder ym. 2010, 2.)

Arvolupausta ja arvoa voidaan määritellä ja kuvailla erilaisista näkökulmista. Muun muassa yrityksen toimiala ja strategia määrittelevät, mistä näkökulmista asioita tarkastellaan. Stickdornin, Lawrencen, Hormessin ja Schneiderin (2018, 76) määrittelyssä arvolupaus on yhteenveto yrityksen tarjoomasta, kuten sen palveluista tai tuotteista (joko fyysisiä tai digitaalisia), ja sisältää

ainutlaatuisen myyntilupauksen, joka erottaa yrityksen tarjooman kilpailijoiden tarjoomista. Arvolupausta määriteltäessä tulee Lewrickin, Linkin ja Leiferin (2018, 230) mukaan tarkastella asiakasprofiilia, sen tarpeita ja arvolupauksen etuja asiakkaalle. Arvolupauksen muodostamisessa tulee ottaa huomioon asiakkaan tarpeet, lähestymistapa, edut sekä kilpailu (Lewrick ym. 2018, 230). Edellä mainittuja asioita käsitellessä tulee Lewrickin ja muiden mukaan huomioida ja määritellä asiakkaan päätarve sekä missä asioissa asiakas kohtaa ongelmia. On myös selvitettävä millaiset mahdollisuudet on parannuksiin ja mitkä ovat pääasialliset ongelmat. (Lewrick ym. 2018, 230.)

Lähestymistapaa pohtiessa on Lewrickin ja muiden mielestä tärkeää muun muassa selvittää millä tuotteella tai palvelulla tarve saadaan tyydytetyksi ja kuinka tuote tai palvelu saadaan kehitettyä ja tuotua markkinoille (Lewrick ym. 2018, 30). Etuja määriteltäessä on Lewrickin ja muiden mukaan mietittävä myös asiakasta. On tärkeää määritellä, millaisia, sekä laadullisia että määrällisiä etuja tuote tai palvelu tuo asiakkaalle ja millä tavalla tämä voidaan asiakkaalle kertoa. Kilpailussa taas tulee muun muassa kartoittaa nykyiset ja tulevat vaihtoehdot asiakkaalle sekä mahdolliset riskit. (Lewrick ym. 2018, 230.)

Osterwalder, Pigneur, Smith ja Bernarda (2014, 6) sanovat arvolupauksen kuvailevan etuja, joita asiakas voi odottaa yrityksen tuotteilta ja palveluilta. Heidän mielestään erinomainen arvolupaus:

- on sisällytetty erinomaisiin liiketoimintamalleihin
- keskittyy suurimmalle osalle asiakkaista merkityksellisiin asioihin, jotka halutaan saada tehdyksi ja jotka helpottavat asiakkaan työtä ja tavoitteiden saavuttamista
- keskittyy esimerkiksi asiakkaille eniten merkitseviin, vielä ratkaisemattomiin esteiden poistamisen ja tavoitteiden saavuttamisen välineisiin
- kohdistuu ainoastaan muutamiin asioihin, jotka asiakas haluaa saada tehdyksi sekä muutamiin esteiden poistamisen ja tavoitteiden saavuttamisen välineisiin
- keskittyy käytännön toimia enemmän tunteellisiin ja sosiaalisiin asioihin, jotka pitää saada tehdyksi
- on linjassa siinä, miten asiakkaat mittaavat menestymistä
- perustuu asioihin, jotka useat ihmiset haluavat saada tehdyksi, ja jotka helpottavat useiden työtä ja tavoitteiden saavuttamista
- erottuu sisällöllään muista vähintään yhdessä ulottuvuudessa
- on vaikea kopioida. (Osterwalder ym. 2014, 72–73.)

Tuulaniemi (2011, 33) pitää kilpailijoista erottautumista arvolupauksella yhtenä keskeisimmistä asioista liiketoiminnassa. Arvolupaus Tuulaniemen mukaan määrittää, miten erotutaan kilpailijoista ja tiivistää, mitä yritys tarjoaa asiakkailleen. Keskeistä on, että asiakas ymmärtää, mitä hänelle ollaan tarjoamassa ja että hän on kiinnostunut tarjotusta. (Tuulaniemi 2011, 33.)

Tuulaniemen mukaan arvolupaus:

- määrittelee ja kuvaa tuotteen
- määrittelee, kenelle tuote on tarkoitettu
- kertoo asiakashyödyn
- kuvaa tuotteen erottautumistekijät; miksi tuote on ainutlaatuinen. (Tuulaniemi 2011, 33.)

Asiakkaan omat odotuksensa saatavasta arvosta liittyvät Tuulaniemen mukaan esimerkiksi ihmisen aikaisempiin kokemuksiin, toiveisiin, tarpeisiin, yrityksen tarjoamaan viestintään ja maineeseen (Tuulaniemi 2011, 33). Asiakkaan kokema arvo muodostuu käytännössä yrityksen ja asiakkaan välisestä vuorovaikutuksesta eri kohtaamisissa ja kanavissa, joista Tuulaniemi luettelee asiakaspalvelun, internetin, tuotteet, palvelut, tilat sekä ympäristöt. Asiakas siis muodostaa käsityksen saamastaan arvosta odotuksensa ja toteutuneen subjektiivisen kokemuksensa perusteella. (Tuulaniemi 2011, 33.)

3.3 Arvon muodostuminen ja arvonluonti

Vargon ja Luschin (2004, 2) mukaan asiakkaat eivät osta tuotteita tai palveluita. He ostavat tarjoomia, jotka sisältävät arvoa luovia palveluja. Perinteinen jako tavaroiden ja palveluiden välillä on ollut Vargon ja Luschin mielestä jo pitkään vanhanaikainen. Ei ole kyse palveluiden uudelleen määrittelystä ja niiden näkemisestä asiakkaan näkökulmasta; aktiviteetit tarjoavat palveluja, esineet tarjoavat palveluja. Muutos keskittyä palveluihin on muutos välineistä ja tuottajan näkökulmasta asiakkaan näkökulman hyödyntämiseen. (Vargo & Lusch, 2004, 2.)

Sjodin ja muut (2020, 178) sanovat yritysten, jotka pystyvät varmistamaan jatkuvan hienosäädön arvonluonnissa, samoin kuin kannustinrakenteiden säätelyssä, kykenevän ajan mittaan pidentämään ja uudistamaan tulosperusteista palveluaan alkuperäistä sopimusta paremmin.

Osterwalder ja muut listaavat tekijöitä, jotka voivat vaikuttaa asiakkaan arvonluontiin:

- uutuus: jotkut arvolupaukset tyydyttävät täysin uusia tarpeita, joita asiakkaat eivät olleet aiemmin huomanneet, koska samanlaista tarjontaa ei ollut aiemmin olemassa.
- suorituskyky: tuotteen tai palvelun suorituskyvyn kehittäminen on perinteisesti ollut yleinen tapa luoda arvoa
- räätälöinti: tuotteiden ja palveluiden räätälöinti vastaamaan asiakkaiden erityistarpeita luo arvoa
- ”saada työ tehdyksi”: arvoa voi tulla luoduksi yksinkertaisesti auttamalla asiakasta saamaan työ tehdyksi
- design: design on tärkeä, mutta vaikea asia mitata. Tuote voi erottua ylivertaisella designillaan.
- brändi/status: asiakkaat voivat kokea arvoa vain käyttämällä ja esittelemällä jotain erityistä brändiä
- hinta: tarjoamalla samanlaista arvoa halvemmalla hinnalla, on yleinen tapa tyydyttää hintatietoisten asiakassegmenttien tarpeet
- kulujen vähentäminen: asiakkaiden auttaminen kulujen vähentämisessä on merkittävä tapa luoda arvoa
- riskin vähentäminen: asiakkaat arvostavat riskien vähentämistä ostaessaan tuotteita tai palveluita
- saavutettavuus: tuotteiden ja palveluiden saaminen asiakkaille saavutettavaksi on yksi tapa luoda arvoa
- mukavuus/käytettävyys: asioiden saaminen mukavammaksi tai helpommaksi käyttää voi lisätä huomattavaa arvoa. (Osterwalder ym. 2010, 2.)

Myös Tuulaniemi (2011, 34–37) mainitsee arvon muodostamisen elementeiksi muun muassa brändin ja statuksen, helppokäyttöisyyden, säästön, uutuusarvon sekä riskin pienentämisen. Tuttu ja turvallinen brändi on hänen mukaansa helppo valinta, ja pukeutumalla tiettyyn brändiin tai käyttämällä brändin työ- tai vapaa-ajan välineitä viestimme samalla myös itsestämme. Tuulaniemi kertoo merkittävää arvoa saavutettavan myös tekemällä asiat mukavimmiksi tai helpommiksi käyttää.

Asiakkaiden kokema kokonaislaatu on Grönroosin (2009, 270) mukaan merkittävä tekijä asiakkaan arvonmuodostuksessa. Tämä on yrityksen tärkeä muistaa, koska asiakkaan haluamat hyödyt saattavat muuttua ajan myötä, jolloin laadun kokeminenkin muuttuu sen mukaisesti. (Grönroos 2009, 270–271.) Palvelujohtamista soveltavalle yritykselle onkin tärkeä muun muassa ymmärtää, millaista koettua laatua ja arvoa asiakkaat etsivät ja miten tätä voidaan asiakkaalle tarjota. (Grönroos 2009, 270–271.)

Grönroos käsittelee arvoa palvelujohtamisen näkökulmasta. Hän perustelee arvon ymmärtämisen tärkeyttä palvelujohtamisessa sillä, että palvelu on organisaation toiminnassa tärkein määräävä tekijä palvelujohtamisen periaatteita noudattavilla yrityksillä. (Grönroos 2009, 270.) Johdon tulee tällöin Grönroosin mukaan muuttaa painopisteensä asiakassuhteessa muodostuvaan kokonaisarvoon ja kestävien asiakassuhteiden koettuun kokonaislaatuun. Tässä on taustalla määritelmä palvelujohtamisesta kokonaisvaltaisena organisatorisena lähestymistapana, jossa asiakkaan kokema palvelun laatu on liiketoiminnan harjoittamisen tärkein taustavoima. (Grönroos 2009, 270–271.)

Yrityksen tulee myös ymmärtää, kuinka käytettävissä olevilla resursseilla pystytään tuottamaan palvelupohjaista arvoa. Grönroos (2009, 271) esittää sekä vaihtoarvon että käyttöarvon näkemykset ja Virtanen puolestaan puhuu yhteistyölähtöisestä arvonluonnista. Vaihtoarvon näkemyksessä asiakkaan saama arvo sisältyy ennalta tuotettuun tuotteeseen ja käyttöarvossa asiakkaille muodostuu arvoa asiakkaan toiminnoissa ja prosesseissa. (Virtanen 2018, 35.) Yhteistyölähtöisessä arvonluonnissa voi Virtasen mukaan hyödyntää yhteistuotannon ja yhteisluomisen keinoja, jolloin asiakkaat ovat mukana palvelujen kehittämisessä ja uudistamisessa (Virtanen, 2018, 35). Käyttöarvon ja yhteistyölähtöisen arvonluonnin käsitteitä määriteltessä asiakas on siis molemmissa itse mukana arvonluonnissa, mutta yhteistyölähtöisessä arvonluonnissa asiakkaan tulee olla kokonaisvaltaisesti mukana palveluprosessin ja lopputuotteen arvon määrittäjänä. Onkin huomioitava, että käyttöarvon ajatuksessa asiakas ei välttämättä ole millään tavalla mukana esimerkiksi palvelujen kehittämisessä. (Grönroos 2009, 271; Virtanen 2018, 35.)

Yhteistyölähtöisessä arvonluonnissa Virtanen luettelee yhteistuotannon ja yhteisluomisen, joissa molemmissa asiakkaan kokonaisvaltainen läsnäolo on välttämätöntä. Yhteistuotanto (engl. *co-production*) ja yhteisluominen (engl. *co-creation*) ovat tapoja ottaa asiakkaat mukaan palvelujen kehittämiseen ja uudistamiseen. (Virtanen 2018, 35.) Virtanen puhuu palveluperusteisesta toimintalogiikasta, joka perustuu yhteisluomiseen. Siinä asiakas palveluprosessin lopputuotteen hyödyntäjänä määrittää aina palveluprosessin ja sen lopputuotteen arvon. (Virtanen 2018, 35.) Yhteisluomisen ja yhteistuotannon eroa Virtanen pitää siinä suhteessa valtavana. Yhteistuotannossa asiakkaiden mukaan ottaminen palvelujen suunnitteluun on aina vapaaehtoista. Yhteistuotannossa asiakkaita voidaan siis kuunnella – tavalla tai toisella – mutta se ei ole välttämätöntä palvelutoiminnan kannalta. (Virtanen 2018, 35.) Käytännön esimerkkinä Virtanen nostaa esille palvelujen käyttäjille kohdistetut kuulemistilaisuudet ”tulevista suunnitelmista” tai asiakasraadit, jos ne

mielletään mekaanisesti niin, että ne välittävät tietoa palveluista palvelujen tuottajilta palvelujen käyttäjille. (Virtanen 2018, 35.)

Virtanen kertoo palveluprosessin perustuvan monien toimijoiden samanaikaiseen yhteistyöhön. Tämän taustalla on käsitys palveluekosysteemistä palveluprosessin mahdollistajana. (Virtanen, 2018, 36.) Ajatus siis on, että palveluja uudistetaan yhteistyöverkostona, joka koostuu palvelujen tuottajista, yhteistyökumppaneista, rahoittajista ja palveluprosessin lopputuotteen käyttäjistä (Virtanen, 2018, 36). Tämä lähtökohta haastaa Virtasen mukaan palveluprosessien toimijat palvelujen arkkitehtuurin näkökulmasta: miten kaikkien osallisten mielipiteet ja energia saadaan integroitua mukaan palvelujen uudistamiseen ja kehittämiseen? Millaisen tiedon varassa uudistamistyötä tehdään? Millaisten sääntöjen ja institutionaalisten järjestelyjen puitteissa tällaista tuotekehitystä tehdään? (Virtanen 2018, 36.)

Palveluiden arvoa on hyvä tarkastella myös käyttöarvon näkökulmasta. Tuulaniemen mukaan käyttöarvon näkökulmassa asiakas ei tuhoa arvoketjussa luotua arvoa vaan luo sitä. Asiakkaan kokema arvoahan ei voi olla ennen kuin asiakas kohtaa tuotteen. Palvelubisneksessä arvoa tuottaa asiakas nauttiessaan palveluntarjoajan palvelua. (Tuulaniemi 2011, 40.) Palveluntuottajan tehtävää Tuulaniemi kuvailee asiakkaan arvontuotannon tukijana ja mahdollistajana. Palvelu on prosessi, ja palveluyritys mahdollistaa asiakkaan arvontuotantoprosessin. (Tuulaniemi 2011, 40.) Yritys tarjoaa asiakkaille resursseja ja palveluprosesseja, joissa tapahtuu asiakkaan ja palveluntuottajan välistä vuorovaikutusta. Arvoa luovat sekä asiakas että palvelun tarjoava yritys yhdessä. (Tuulaniemi 2011, 40.)

Valkokarin ja muiden mukaan verkostokumppaneille voidaan mitata sekä asiakasarvoa että yhteistyöarvoa. Verkostoyhteistyön on oltava kannattavaa ja motivoivaa kaikille osallistuville yrityksille – sekä yritysasiakkaille että kaikille toimittajille. (Valkokari 2014, 24.) Valkokari ja muut toteavat, että asiakkaiden ja toimittajien kokema arvo voidaan analysoida hyötyjen ja uhrausten suhteena. Tämä on yleisin tapa määrittää ja mitata koettua arvoa. Siten arvoa voidaan lisätä kasvattamalla hyötyjä ja minimoimalla yritysten kokemia uhrauksia. (Valkokari ym. 2014, 24.) Valkokari ja muut korostavat asiakasarvon käyttämistä erityisesti myynnissä ja markkinoinnissa. Verkostokumppanien kokema arvo on motiivina osallistua yhteistyöhön ja panostaa verkostosuhteisiin. (Valkokari ym. 2014, 24.)

Yksi näkökulma arvonluonnissa on arvoinnovaatiot. Valkokari, Hyötyläinen, Kulmala, Malinen, Möller ja Vesalainen (2009, 194–195) esittävät, että voimakkaasti kilpaillussa ympäristössä kilpailukenttää on mahdollista muuttaa, kun kohdemarkkina ja tuote ajatellaan uudelleen arvoinnovaation kautta, jossa tavoitteena on molemminpuolinen arvontuotannon kasvu. Valkokari ja muut (2009, 195) lainaavat Vargoa & Luschia (2004), jotka sanovat arvoinnovaatioiden liittyvän vahvasti palveluajatteluun. Palveluajattelussa pyritään luomaan uutta liiketoimintaa palvelujen ja ratkaisujen avulla ja tätä kautta tuottamaan asiakkaille arvoa. (Valkokari ym. 2009, 195.)

Sekä Valkokari ja muut että Virtanen puhuvat yrityksen ja asiakkaan välisestä yhteistyöstä palvelujen kehittämisessä, ja pitävät siinä asiakkaiden tarpeiden ja odotusten tunnistamista tärkeänä lähtökohtana, kun taas Grönroos korostaa asiakasymmärrystä osana jo aiemmin läpikäytyä palvelujohtamista. (Valkokari ym. 2009, 196; Virtanen 2018, 35; Grönroos, 2009, 270.) Arvoinnovaatioissa on Valkokarin ja muiden mukaan olennaista verkostoitua asiakkaiden suuntaan, jotta arvo- tai palveluinnovaatioita voidaan löytää. Lähtökohtana onnistuneiden arvo- ja palveluinnovaatioiden aikaan saamisessa on ensiksi verkostoituminen, jonka jälkeen tulee tunnistaa asiakkaiden tarpeet ja odotukset, joista jalostuu konkreettista tarjoomaa. (Valkokari ym. 2009, 196.) Asiakkaiden tarpeista ja odotuksista tulee Valkokarin ja muiden mukaan osata löytää näkemys, johon innovaatio perustuu. Tämä innovaation arvon tulisi olla sellainen, joka hyödyttäisi suurempaakin asiakaskuntaa, jolla voi erottautua menestyksekkäästi kilpailijoista ja jolla voisi vakuuttaa asiakkaansa ja yhteistyökumppaninsa. (Valkokari ym. 2009, 196–197.)

Palvelun kehittämisen ja arvonluonnin kannalta on tärkeää Grönroosin painottaman asiakasymmärryksen lisäksi myös hänen esittämänsä sumeiden, eksplisiittisten sekä implisiittisten odotusten käsitteet. Sumeilla odotuksilla Grönroos tarkoittaa asiakkaiden mahdollisia odotuksia, joita he eivät osaa ilmaista tietoisesti, mutta joilla on merkitystä koettuun laatuun ja sitä kautta myös koettuun arvoon (Grönroos 2009, 133.) Asiakkaat saattavat kokea, että he tarvitsevat jotain muutosta tai uutta palvelua, joka tyydyttäisi heidän tarpeensa, mutta sen kuvaaminen on hankalaa (Grönroos 2009, 133). Palvelun tarjoajalle pitää Grönroos sumeita odotuksia haasteellisina. Asiakkaat pettyvät, mikäli sumeat odotukset eivät toteudu, mutta odotuksia palveluntarjoajan on vaikea toteuttaa, koska eivät saa niistä selkeää käsitystä. (Grönroos 2009, 133.)

Grönroos painottaakin palveluntarjoajan roolia, jotta sumeat odotukset saadaan selkeiksi ja julkisiksi. Eksplisiittiset odotukset ovat sellaisia, joiden asiakkaat uskovat aktiivisesti ja tietoisesti täyttyvän, mutta joista osa voi olla epärealistisia. Tällöin on Grönroosin mukaan tärkeää, että palveluntarjoaja pystyisi muuttamaan epärealistisia odotuksia realistisemmiksi. Implisiittiset odotukset taas ovat niin ilmeisiä odotuksia, että niitä ei lausuta ääneen. Tässä on Grönroosin mukaan riskinsä, mikäli palveluntarjoaja jättääkin nämä odotukset huomioimatta. Palvelutarjooma tulee suunnitella myös implisiittiset oletukset huomioiden. (Grönroos 2009, 133–134.)

Arvonluonnin osalta isännöinnin toimialan tutkimukseen sopivin määritelmä on Kääriäisen, jonka mukaan arvo syntyy käyttökokemuksen pohjalta ja palvelulähtöisen ajattelun mukaan taas käyttöarvo syntyy yhteisluonnin prosessina asiakkaan ja toimittajan välillä (Kääriäinen 2021, 19). Isännöinti on palvelualaa, jossa asiakas on mukana palveluprosessin eri vaiheissa, joten arvonluontia tapahtuu useissa palvelutapahtumissa.

4 Tutkimuksen toteuttaminen

4.1 Tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmät sekä niiden valinta

Tutkimus toteutettiin laadullisena, eli kvalitatiivisena tutkimuksena ja tiedonkeruu puolistrukturoiduilla haastatteluilla (kuvio 1). Joissain lähdeaineistoissa puhuttiin puolistrukturoidusta haastattelusta ja teemahaastattelusta omina haastattelumuotoinaan, kun taas toisissa aineistoissa puolistrukturoitu haastattelu oli synonyymi teemahaastattelulle. Tässä tutkimuksessa käytetään puolistrukturoitu haastattelu -termiä. Haastatteluilla saatu aineisto käytiin läpi aineistolähtöisesti sisällönanalyysi-metodia käyttäen.

Tutkinnan kohteena oli isännöinnin toimiala asiakkaan eli asunto-osakeyhtiön näkökulmasta. Tutkimuksella oli tarve selvittää, mitä asunto-osakeyhtiöasukkaat odottavat isännöitsijältä ja sen kumppaniverkostolta. Ennen tutkimusta oli joitakin ennakko-oletuksia asukkaiden mielipiteistä ja niihin oletettiin tulevan vahvistuksia. Ennakko-oletukset liittyivät muun muassa isännöinnin toiminnan läpinäkyvyyteen kumppaniverkoston yritysten valinnassa.

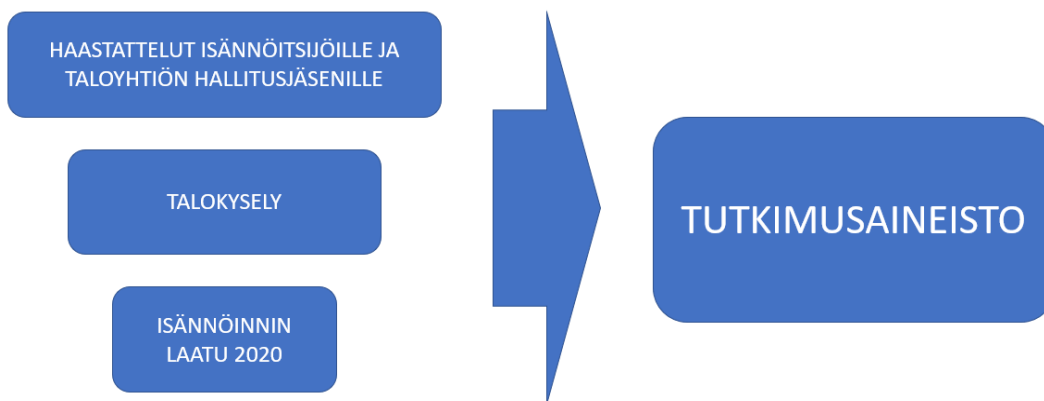
Köhler, Smith ja Bhakoo (2019, 3) sanovat kvalitatiivisten tutkimusmetodien ydinvahvuuksiksi monipuolisuuden eri lähestymistavoissa, mitä tulee esimerkiksi taustalla oleviin epistemologisiin ja

ontologisiin perinteisiin, analysoitavaan tietoon ja materiaaliin (esimerkiksi teksti, numerot, kuvat, taulukot, äänitteet, videotallenteet, esineet), arvioitavaan sisältöön sekä tapaan, kuinka tietoa käsitellään ja koodataan. Köhler ja muut jatkavat kvalitatiivisen tutkimusperinteen normien rohkaisevan tutkijoita mukauttamaan menetelmiä omiin tutkimuskysymyksiinsä, otokseen tai kontekstiin, jossa he keräävät tietoa. Tähän voi Köhlerin ja muiden mukaan sisältyä muuntamisia tiedonkeruumenettelyissä tai sisältyä eroja tiedon analyysissä, esimerkiksi valitussa tiedon koodaustavassa. Näin ollen laadulliset tutkimusmenetelmät ovat erittäin tehokas työkalu tutkijoille, koska tutkija voi muokata niitä aineiston ja otoksen tarpeiden mukaan. (Köhler, Smith & Bhakoo 2019, 3.)

Vass, Rigby ja Payne (2017, 299) sanovat kvalitatiivisella tutkimuksella tarkoitettavan laajaa valikoidua filosofiaita, lähestymistapoja ja menetelmiä, joita käytetään ihmisten käsitysten syvälliseen ymmärtämiseen tai selittämiseen. Laadullisten tutkimusmenetelmien keskeiseksi vahvuudeksi sanovat Vass ja muut niiden kyvyn yhdistää tärkeitä asioita. Nämä mahdolliset vahvuudet voidaan heidän mukaansa toteuttaa vain, jos tutkimukset tehdään asianmukaisesti ja raportoidaan riittävästi selkeästi, jotta lukijat ymmärtävät käytetyn lähestymistavan ja tulosten tulkinnan. (Vass, Rigby & Payne 2017, 299.)

Kvalitatiivinen tutkimus valittiin määrällisen, eli kvantitatiivisen tutkimuksen sijaan, koska kohderyhmän haluttiin vapaasti kertoa näkemyksiään osin ennalta määritellyistä asioista. Tutkimuksen kohderyhmän pienuus ja tarkoitus saada paljon tietoa kohderyhmän jäseniltä, perustelivat myös kvalitatiivisen tutkimuksen valintaa. Koska ei voitu olla varmoja, mitä asioita kohderyhmä tulisi pitämään tärkeinä ja nostamaan esille, ei niitä olisi voitu esimerkiksi kyselylomakkeella ehdottaa. Kyselylomakkeen vapaalla kommentoinnilla ei taas oletettavasti olisi saatu tarpeeksi syvälle menevää tutkimusaineistoa. Haastattelemalla oli mahdollisuus saada paremmin tietoa, jota ei osattu ennalta olettaa. Kvalitatiivisella tutkimuksella haluttiin saada ymmärrys isännöintiin ja kumppaniverkostoihin liittyvistä asiakokonaisuuksista, ei niinkään yksittäisistä asioista. Alasuutari (2011, 38) sanoo laadullisen analyysin olevan tilastolliseen analyysiin verrattuna joissakin suhteissa erilaista. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa Alasuutarin mukaan aineistoa tarkastellaan usein kokonaisuutena ja sen ajatellaan valottavan jonkin singulaariseksi ymmärretyn sisäisesti loogisen kokonaisuuden rakennetta. (Alasuutari 2011, 38.)

Tutkimuksen toimeksiantaja teki syksyllä 2021 samalle kohderyhmälle, joskin paljon laajemmalla otoksella, pääosin kvantitatiivisen asiakastyytyväisyyskyselyn (Talokysely n.d.) sivuten samoja aiheita kuin kvalitatiivisessa tutkimuksessa (kuvio 1). Tämän vuoksi koettiin hyödyllisenä tehdä toisaan täydentävä kvalitatiivinen tutkimus, jossa haastattelu oli tiedonkeruumenetelmänä. Asiakastyytyväisyyskyselyn tuloksia pystyttiinkin vertailemaan haastatteluilla saatuihin tuloksiin samoin, kuin Kiinteistöliiton ja Isännöinti- ja Isännöintiliiton yhteistyössä teettämään, KTI Kiinteistötieto Oy:n toteuttamaan ja raportoimaan Isännöinnin laatu 2020 -tutkimukseen, jonka tavoitteena oli kartoittaa taloyhtiöiden tyytyväisyyttä isännöintiyritysten ja isännöitsijöiden toimintaan sekä isännöintipalvelujen laatuun liittyen (kuvio 1). Isännöinnin laatu 2020 -tutkimuksella oli tavoitteena myös saada näkemyksiä taloyhtiöiden tarpeista ja odotuksista isännöintipalvelujen osalta. (Isännöinnin laatu 2020 n.d.)



Kuvio 1. Tutkimusaineisto

Verrattuna perusteellisesti rakennettuihin ja tarkkaa kaavaa noudattaviin kvantitatiivisiin kyselytutkimuksiin, pitää Adams (2015, 492) pienryhmähaastattelujen etuna tarpeen mukaan muuttuvaa haastattelun aihealuetta. Pienryhmähaastattelun etuna on Adamsin mielestä myös mahdollisuus saavuttaa yksityiskohtaisempaa tietoa olemassa olevista mielipiteistä sekä reaktioita uusista ideoista (Adams 2015, 492).

Puolistrukturoitujen haastattelujen haittapuolina Adams (2015, 493) pitää muun muassa niihin käytettävän ajan määrää, työvoiman sitovuutta sekä haastatteliijoilta edellytettävien ominaisuuksien vaatimuksia. Haastatteluihin valmistautuminen, niiden järjestäminen, itse haastattelemisen ja

haastattelujen analysointi vievät aikaa. Haastattelijoiden taas tulee olla älykkäitä, herkkiä, luontevia ja ketteriä sekä olla asiantuntijoita oleellisista asioista. (Adams 2015, 493.)

Hyvinä puolina pitää Adams puolistrukturoiduissa haastatteluissa muun muassa niiden soveltuvuutta monenlaisiin tehtäviin varsinkin, jos useat avoimet kysymykset edellyttävät jatkotutkimuksia. Adams kehottaa kuitenkin harkitsemaan puolistrukturoitujen haastatteluiden käyttöä muun muassa tilanteissa, joissa on tarve kysyä tunnustelevia ja avoimia kysymyksiä jokaiselta ryhmän jäseneltä erikseen sekä silloin, jos on tarve kysyä tunnustelevia ja avoimia kysymyksiä aiheista, joista ei voida puhua avoimesti, mikäli ollaan kollegoiden kanssa samassa ryhmässä. (Adams 2015, 493–494.)

Hirsjärvi ja Hurme toteavat teemahaastattelun olevan lähempänä strukturoimatonta kuin strukturoitua haastattelua. Heidän mukaansa teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä siksi, koska haastattelun aihepiirit, eli teema-alueet ovat kaikille samat. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 48.) Tässä tutkimuksessa käytetään puolistrukturoitu haastattelu -termiä, joka myös kuvaa tämän tutkimuksen haastatteluja sopivasti, koska tutkimus eteni ennalta annetun kysymysrunгон myötäilemänä, mutta antoi haastateltaville vapauden esittää ajatuksiaan muualtakin tutkimuksen aihepiiristä.

Tutkimuksessa haastatelluilta isännöitsijöiltä ja taloyhtiön hallitusjäseniltä haluttiin saada tietoa sekä haastattelun runkona olevien kysymysten aiheista että asioista, joita ei kysymyksillä tuotu esille. Puolistrukturoitua haastattelua pitävät Puusa ja Juuti strukturoituun haastatteluun verrattuna astetta vapaampana, jolloin tutkimuksen avulla on mahdollista saada esiin myös jotain sellaista, mitä tutkija ei ehkä olisi osannut ottaa huomioon laatiessaan valmiita vastausehtoja (Puusa & Juuti 2011, 81). Teemahaastattelun avulla tutkija pyrkii Kanasen mukaan ymmärtämään ja saamaan käsityksen (vangitsemaan) tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä, jossa on aina mukana ihminen ja hänen toimintansa, jota tutkija pyrkii avaamaan teemojen avulla (Kananen 2017, 90).

Avoin haastattelu muistuttaa Vallin ja Aaltolan mielestä kaikkein eniten tavallista keskustelua. Haastattelija ja haastateltava keskustelevat tietystä aiheesta, mutta kaikkien kanssa ei käydä läpi

kaikkia teema-alueita jne. Tällaista haastattelua kutsutaan joskus syvähaastatteluksi, mutta syvähaastattelulle voidaan asettaa muitakin kriteerejä. Loppujen lopuksi teemahaastattelun ja ns. syvähaastattelun välistä rajaa voi olla vaikea vetää. (Valli & Aaltola 2015, 29–30.)

Toimeksiantajalla oli tarve saada vastauksia tiettyihin kysymyksiin, ja nämä aiheet olivat esillä sekä isännöitsijöiden että hallitusjäsenien haastatteluissa. Kaikki haastattelut olivat puolistrukturoituja haastatteluja, joten kysymyksiä laadittiin rungoksi ja kysymykset toimitettiin haastateltaville jo etukäteen. Isännöitsijöiden haastattelut olivat enemmän keskustelunomaisia. Isännöitsijähaastattelut tehtiin ensimmäisenä, ja ajatus oli, että haastatteluissa tulleita asioita nostetaan hallitusjäsenien haastatteluissa.

Tehtyjen haastattelujen avulla saatiin mahdollisuus muokata tulevien haastattelujen pohjana olevaa kysymysrunkoa, ja idea olikin, että aikaisempien haastatteluiden puutteet ja epäolennaisuudet huomioidaan tulevissa haastatteluissa. Puutteita ovat muun muassa aiheet, jotka jäävät osin kysymysrungosta johtuen tulematta esiin ja epäolennaisuuksia tutkimukselle vähemmän merkitykselliset asiat.

Tutkimuksen kohderyhmänä oli asunto-osaakeyhtiöiden hallituksen puheenjohtajia taloyhtiöistä, joita toimeksiantaja isännöi. Taloyhtiöistä neljä viidestä oli kerrostaloja, joissa kussakin on noin 50–60 asuntoa, ja rivitalossa noin 15 asuntoa. Kahdessa kerrostalossa enemmistönä asukkaista olivat vuokralaiset ja kahdessa taas enemmistönä olivat osakasasukkaat. Rivitalossa ei ollut vuokralaisia. Tutkimuksessa ei kuitenkaan taustoitusta enempää kiinnitetty huomiota vuokralaisten ja osakasasujien suhteeseen asukasmäärässä ja sen merkitykseen tutkimuskysymyksissä. Asiaa kuitenkin kysyttiin varmuuden vuoksi, mikäli tutkimusaineistosta olisi noussut asioita, jolloin vuokralaisten ja osakasasukkaiden suhde asukasmäärästä olisi ollut hyvä ottaa huomioon. Tämä sama koski myös asuntojen määrää haastateltavien taloyhtiöissä sekä kokemusta taloyhtiön hallitustyössä, jota haastatelluilla oli keskimäärin 10 vuotta.

Hallitusjäsenet valittiin kohderyhmäksi, koska hallituksen jäsenillä on osakkaihin ja asukkaihin verrattuna toisenlainen näkökulma isännöintiyrityksen toimintaan (Junnonen & Puhto 2021, 25). Junnonen ja Puhdon (2021, 25) mukaan hallitusten jäsenien tyytyväisyyden arviointi on eriytetty osakkaille suunnatusta tyytyväisyyskyselystä juuri tämän vuoksi. Junnonen ja Puhto jatkavat osakkaiden ja asukkaiden tarkastelevan isännöinnin toimintaa etäältä, eikä heillä ole samanlaista

läheistä näkökulmaa kuin hallituksen jäsenillä. Hallitusten jäseniin verrattuna toteavat Junnonen ja Puhto osakkaiden ja asukkaiden arvioivan taloyhtiön hallintoa kokonaisuutena, jolloin palaute saattaa suuntautua isännöitsijän lisäksi myös hallitukseen tai tilattuun kiinteistöpalveluyritykseen. (Junnonen ja Puhto 2021, 25.) Tämä arvio koskee oletettavasti myös arviointia ja käsitystä isännöinnin kumppaniverkostoista, minkä vuoksi tutkimuksessa päädyttiin haastattelemaan hallitusten jäseniä. Hallitustyöskentelyn johdosta hallitusten jäsenet tuntevat yleensä isännöinnin kumppaniverkoston osakkaita ja asukkaita paremmin, ja osaavat mahdollisesti arvioida niiden toimintaa erillään isännöinnistä ja mahdollisesta taloyhtiön kiinteistöhoidosta ja ylläpidosta vastaavasta kiinteistöpalveluyrityksestä.

Osakkaille ja asukkaille pidetäänkin omat, taloyhtiön toiminnan kokonaistyytyväisyyteen liittyvät arviointinsa, koska Junnoson ja Puhdon (2021, 25) mukaan osakkaat eivät pysty välttämättä jaottelemaan oman tyytyväisyytensä tai tyytymättömyytensä aiheuttajaa, eivätkä ole välttämättä tietoisia isännöintisopimuksen sisällöstä. Tämän vuoksi osakkaille ja asukkaille suunnatuissa tyytyväisyyden arvioinneissa kartoitetaan asukkaiden ja osakkaiden kokonaistyytyväisyyttä taloyhtiön toimintaan, jolloin arvioinnin kohteena on niin hallitus, isännöinti kuin kiinteistöpalvelut. (Junnonen ja Puhto 2021, 25.)

Hallitusten jäsenet yleisesti ottaen ovat taloyhtiössään parhaiten tietoisia taloyhtiönsä ja isännöitsijätoimiston välisestä suhteesta ja ovat eniten tekemisissä isännöitsijätoimiston kanssa. Heillä on oletettavasti parempi kokonaiskäsitys isännöintiin ja kumppaniverkostoon liittyen kuin muilla taloyhtiön asukkailla ja osakkailla keskimäärin, ja näin ollen heiltä voitiin saada tutkimuksen kannalta enemmän oleellista tietoa. Lisäksi hallitusten jäsenet saavat palautetta asukkailta liittyen isännöintiin ja sen kumppaniverkostoon, joten he ovat myös perillä, mitä muut asukkaat ajattelevat isännöinnistä.

Kahta isännöitsijää haastatteleamalla saatiin muun muassa muodostettua käsitys senhetkisistä kumppaniverkostoista, ja mitä toiveita heillä oli kumppaniverkostoihin liittyen (ks. liite 1). Haastatteleamalla isännöitsijöitä haluttiin myös tietää, kuinka he arvioivat kumppaniverkoston kiinnostavan hallitusten jäseniä ja taloyhtiöiden osakkaita. Oli mielenkiintoista saada tietää, millaiset näkemykset isännöitsijöillä ja hallitusten jäsenillä oli samoista asioista, ja kuinka haastateltavien asema vaikutti mielipiteisiin ja käsityksiin. Isännöitsijähaastattelut tehtiin ennen hallitusjäsenten haastateluja.

Taloyhtiöistä valittiin haastateltavaksi viiden eri taloyhtiön hallituksen jäseniä, joilla oli kokemusta myös asunto-osakeyhtiöasumisesta ja -osakkuudesta (ks. liite 2). Näistä neljä oli taloyhtiöidensä hallituksen puheenjohtajia. Asunto-osakeyhtiön hallituksen jäsenyys ei edellytä osakkuutta taloyhtiössä, mutta tutkimukseen haluttiin sellaisia hallitusjäseniä, jotka myös asuvat taloyhtiössään, ja näin ollen ovat olettavasti paremmin perillä taloyhtiön asioista ja asukkaiden mielipiteistä isännöinnistä, kuin sellaiset hallitusjäsenet, jotka eivät kyseisessä taloyhtiössä asu. Tällaisia hallitusjäseniä ovat esimerkiksi sijoittajaosakkaat ja maksetut hallitusammattilaiset.

Tutkimuksessa haastateltiin seitsemää henkilöä. Isännöitsijähaastatteluissa tuli paljon samoja asioita ja mielipiteitä esille, ja oli oletettua, ettei muita isännöitsijöitä haastattelemalla saataisi juurikaan tutkimuksen kannalta merkittävää lisätietoa. Tämä oli myös haastateltavien arvio.

Joo, en kyllä usko, että kauheesti eri tarinaa tulee vaikka kuinka monelta isännöitsijältä kysyis. Realiteetit, minkä kanssa me täällä painiskellaan, on kuitenkin aika pitkälti samat. Eikä varmasti sellaista isännöitsijää löydy, joka sanois, että luotettavan kumppaniverkoston merkitys ois vähäinen tai että se ei oo tarpeellinen. (1)

Haastatelluilla hallitusjäsenillä oli ollut pitkäaikainen asumiskokemus omistajaosakkaana sekä rivietä kerrostaloissa, joissa kaikissa oli isännöinnistä vastannut ammatti-isännöitsijä.

Haastattelutilanteet olivat varsin epämuodollisia, mikä edesauttoi haastateltavia, sekä hallitusjäseniä että isännöitsijöitä puhumaan vapaasti. Myös lupaus haastateltavien anonymiteetin säilymiseen tutkimustuloksissa ja tutkimuksen muissa osissa sai haastateltavat puhumaan vapautuneesti. Vaikka isännöitsijä yhtä haastateltavaa lukuun ottamatta teki haastateltavien valinnat, oli anonymiteetin, eli tunnistamattomuuden säilyttäminen tästäkin huolimatta mahdollista. Kuulan (2011, 201) mukaan tunnistettavuuden estäminen on yksi parhaiten tunnettuja ihmistieteiden tutkimuseettisiä normeja. Kuula toteaa, että tästä johtuen nimettömyys ja tunnistamattomuus otetaan itsestään selvinä asioina aineiston ja sen otteiden esittämisessä tutkimusjulkaisuissa. Lähtökohtana nimettömyydelle ja tunnistamattomuudelle pitää Kuula tarvetta suojella haastateltavia mahdollisilta negatiivisilta seurauksilta, mikäli heidät tunnistettaisiin tutkimuksesta. (Kuula 2011, 201.)

Ilman lupaus anonymiteetistä haastateltavia valitessa, olisi haastateltavien saaminen tutkimukseen ollut hankalampaa. Osa haastattelijoista varmisti vielä haastattelun aikana, ettei

tutkimusaineistosta ja -tuloksista ole mahdollista tunnistaa haastateltavaa. Lupaus anonymiteetistä annettiin jo sähköpostilla lähetetyissä haastattelukutsuissa. Kuula toteaaakin Denchin, Iphofenin ja Huwsin (2004, 72) sanoneen, että joskus tunnistamattomuuden lupaaminen katsotaan myös edellytykseksi saada rehellisiä vastauksia ja keinoksi lisätä tutkittavien osallistumista (Kuula 2011, 201).

Dench ja muut puhuvat lisäksi luotettavuudesta anonymiteetin rinnalla. He korostavat, että näillä kahdella käsitteellä on omat määrittelynsä, vaikka niitä käytetään vastavuoroisesti. Anonyymisyys heidän mukaansa tarkoittaa sitä, että vastaajia, haastattelija mukaan lukien, ei kukaan pysty tunnistamaan. Luotattavuudella puolestaan tarkoitetaan sitä, että haastattelija voi tunnistaa haastateltavat, mutta tieto ei kulje haastattelijalta eteenpäin eikä haastateltavien nimiä tuoda esiin missään yhteydessä. (Dench ym. 2011, 71.)

Toimeksiantaja teki haastateltavien valinnat tutkijan antamien kriteerien perusteella, ja valitsi yhtä haastateltavaa lukuun ottamatta kaikki haastateltavat, koska haluttiin haastatella kokeneita isännöitsijöitä ja taloyhtiöiden hallitusjäseniä. Toimeksiantajan valitsemat hallitusjäsenet olivat tämän toiveesta taloyhtiöidensä hallitusten puheenjohtajia. Tutkijan valitsema haastateltava oli taloyhtiönsä hallituksen rivijäsen. Toimeksiantajalla oli siis kontaktit tiedossa, ja joka tapauksessa haastateltavat olisivat olleet, esim. tutkijan ne valitessa, toimeksiantajan työntekijöitä ja toimeksiantajan asiakastaloyhtiöiden hallituksen jäseniä. Koska toimeksiantajalla on paljon asiakkaita ja tutut kontaktit jo olemassa, koettiin järkevänä, että toimeksiantaja tekee valinnat. Haastateltavat olivat siis jo haastattelutilanteessa tietoisia, että toimeksiantaja on heidät valinnut haastateltaviksi, eivätkä kokeneet tätä ongelmallisena.

Tutkimuksessa on suoria lainauksia viideltä haastatellulta, ja lainausten valintaperusteena oli sopivuus tekstissä käsiteltyn asiaan. Kaikki haastateltavat antoivat suostumuksensa käyttää mahdollisia lainauksia heidän haastatteluistaan. Suurella osalla haastatelluista oli toiveena, että heitä ei voida tunnistaa lainauksista. Yhdenmukaisuuden vuoksi päätettiin merkitä kaikkien lainausten perään ainoastaan haastateltavaa koskeva tunniste (numero), jotta voidaan osoittaa lainausten olevan eri haastateltavilta. Tunnisteita ei alettu tutkimuksessa avaamaan, johtuen myös siitä, että haastateltavien taustojen esiin tuomista ei koettu oleellisena lainausten

ymmärtämisessä tai tulkitsemisessa, vaikka haastateltavien erilaiset taustat olivat yhtenä valintaperusteena haastateltavien valinnassa.

Haastatteluilla kerättyyn laadulliseen aineistoon suhtauduttiin sekä fakta- että näytenäkökulmilla. Faktanäkökulmalla halutaan selvittää, mitä mieltä haastateltavat ovat haastattelussa käsitellyistä asioista. Näytenäkökulmalla taas tulkitaan haastattelusta saatuja tekstejä. (Puusa & Juuti 2011, 118–119.) Haastateltavat pyrittiin valitsemaan erilaisista taustoista, jotta saatiin selville, kuinka esimerkiksi tietyt tekijät, kuten ikä ja hallitustyökokemus vaikuttavat siihen, mitä asioista ajatellaan. Näytenäkökulmalla koitettiin nostaa esiin poikkeavuuksia yleistyksen lisäksi, joskin yleisnäkökulman saaminen oli ensisijaisempaa.

Marraskuussa 2021 tehtyjen Teams-haastattelujen haastattelutyypinä oli puolistrukturoitu haastattelu. Haastateltavat saivat kysymykset muutama vuorokausi ennen haastattelua nähtäväkseen, mutta heitä ei pyydetty palauttamaan vastauksia. Puolistrukturoitu haastattelutapa valittiin, koska haluttiin vastauksia tiettyihin kysymyksiin, ja oli samalla varauduttu ja odotettiin, että haastatteluissa tulee ilmi asioita, joihin ei annetuilla kysymyksillä saisi suoraa vastausta. Vastausten johdosta tuli haastatteluihin lisäkysymyksiä, mutta koko ajan pysyttiin aiheessa.

Suurimmassa osassa haastatteluja ei käytetty videokuvaa, minkä avulla ilmeet ja eleet olisi pystytty havainnoimaan. Kvalitatiivisen tutkimuksen aineistoa analysoidessa on sanattomalla viestinnällä Hirsjärven ja Hurmeen mukaan merkitystä, esimerkiksi vastaajan epäröidessä vastaustaan. Eleet, ilmeet ja asennot on haastattelutilanteessakin otettava huomioon kommunikaatioon olennaisesti sisältyvänä osana. Suullisessa viestinnässä sanat ja eleet toimivat toistensa johtolankoina ja luotettavuuden kriteereinä. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 119.) Tutkimuksen haastatteluissa videokuvan puuttuminen ei kuitenkaan ollut merkittävä asia, koska äänenpainot ja -sävyt oli helppo havaita haastattelutallenteista.

Asiakastyytyväisyyskysely taloyhtiöiden hallitusten jäsenille

Toimeksiantaja teki syksyllä 2021 asiakastyytyväisyyskyselyn (Talokysely n.d.), jossa kyselylomakkeella pyydettiin asiakastaloyhtiöiden hallituksen puheenjohtajilta ja jäseniltä mielipiteitä ja kommentteja isännöintiin liittyen. Lomakkeen kysymyksiin vastattiin muun muassa antamalla arvosana käsitellystä aiheesta, johon oli myös vapaavalintainen kommentointimahdollisuus. Kysymykset

koskivat esimerkiksi halua suositella isännöitsijätoimistoa muille, tyytyväisyyttä isännöinnin palveluihin, yhteistyötä isännöinnin kanssa sekä taloyhtiön, sen asukkaiden ja isännöinnin välistä viestintää. Asiakastyytyväisyyskysely on tarkoitus järjestää säännöllisesti.

Kyselyn tuloksia käytiin jonkin verran läpi tuloksissa, mutta niitä ei toimeksiantajan pyynnöstä avattu enempää eikä kyselyä laitettu esimerkiksi tutkimuksen liitteeksi. Tutkimuksen tuloksissa käsiteltyjen asiakastyytyväisyyskyselyn osioiden käytöstä sovittiin erikseen, kuten myös siitä, että tuloksista ei pysty tunnistamaan yksittäisiä vastaajia. Lisäksi tutkimusaineistona hyödynnettiin Kiinteistöliiton ja Isännöintiliiton teettämää Isännöinnin laatu 2020 -tutkimusta (Isännöinnin laatu 2020 n.d.).

4.2 Sisällönanalyysi: menetelmä ja kuvaus

Tarkoituksenmukaisen tiedonanalysointitekniikan valinta on elinehto menestykselliselle kvalitatiiviselle tutkimukselle (Shava, Hleza, Tlou, Shonhiwa ja Mathonsi 2021, 553). He jatkavat tehokkaan kvalitatiivisen analyysin olevan tutkimuksessa merkittävässä roolissa varsinkin koulutusalan opinnoissa.

Shava ja muut sanovat kvalitatiivisen tiedonanalyysin edellyttävän keskeisten teemojen tunnistamista tutkittavilta saaduista tiedoista. He kuvaavat kvalitatiivisen datan analyysiä menetelmänä kirjallisen tai suullisen materiaalin luokitteluksi samanlaisten mallien tunnistettuihin luokkiin. (Shava ym. 2021, 553.) Kvalitatiivisella tiedonanalyysillä voi Shavan ja muiden (2021, 553) mukaan tutkia lähestulkoon kaikenlaista kommunikoitua materiaalia, esimerkiksi keskusteluja, kyselylomakkeiden avoimia tutkimuskysymyksiä, haastatteluja, kohderyhmiä, havaintoja sekä painettuja materiaaleja.

Kvalitatiivisen sisällönanalyysin mainitsevat Shava ja muut (2021, 553) olevan yksi lukuisista tutkimusmetodeista tekstimuodossa olevan tiedon analysoimiseen. He sanovat kvalitatiivisen sisällönanalyysin olevan jotain muuta, kuin sanojen laskemista tai tekstinäytteiden ottamista tutkittavaksi, jotta löydettäisiin teemoja tai käytäntöjä, jotka voivat olla ilmeisiä tai piileviä. Shava ja muut (2021, 553) sanovat kvalitatiivisen sisällönanalyysin auttavan ymmärtämään sosiaalista todellisuutta subjektiivisella, mutta tieteellisellä tavalla.

Shava ja muut (2021, 554) määrittelevät kvalitatiivisen sisällönanalyysin tutkimusmenetelmäksi datan sisällön subjektiiviseen tulkintaan systemaattisella luokitteluprosessilla, johon sisältyy aineiston koodaamista sekä teemojen ja tyyppien tunnistamista. He pitävät sisällönanalyysia empirisenä ja metodologisena, kontrolloituna tekstianalyysina koskien viestinnän sisältöä. Shavan ja muiden (2021, 554) mukaan laadulliseen sisällönanalyysiin sisältyy prosessi, joka on suunniteltu tiivistämään raakadataa luokkiin tai teemoihin pätevien päätelmien ja tulkintojen perusteella. Shava ja muut jatkavat sisällönanalyysin prosessissa käytettävän induktiivista päättelyä, jonka avulla aiheet ja kategoriat nousevat aineistosta tutkijan huolellisen tarkastelun ja jatkuvan vertailun kautta. (Shava ym. 2021, 554.)

Perinteisen sisällönanalyysin suurimpana haasteena pitävät Shava ja muut (2021, 554) epäonnistumista täydellisen tekstin ymmärtämisessä ja siten keskeisten kategorioiden tunnistamisen epäonnistumisena. Shava ja muut jatkavat tämä voivan johtaa havaintoihin, jotka eivät edusta tarkasti saatuja tietoja. Perinteisen sisällönanalyysin tuloksena Shava ja muut pitävät korkeintaan konseptien kehittämistä tai mallien rakentamista. (Shava ym. 2021, 554.)

Puolistrukturoidulla haastattelulla saadun aineiston analyysimenetelmäksi valikoitui sisällönanalyysi, jolla litteroitu aineisto käytiin läpi. Sisällönanalyysilla haluttiin löytää aineistosta pääkohdat ja niiden perusteella luoda tutkimukselle teoreettinen käsitteistö sekä löytää ymmärrys asukkaiden suhtautumisesta ja odotuksista isännöintiin liittyen. Litteroinnilla, eli sanasanaisella puhtaaksikirjoituksella, kuten Hirsjärvi ja Hurme (2000, 138) määrittelevät, saatiin Teams-videopuheluista tallennettu aineisto tekstimuotoon. Sanasanainen puhtaaksikirjoitus voidaan tehdä koko haastattelu-dialogista, tai se voidaan tehdä valikoiden, esimerkiksi vain tema-alueista tai vain haastateltavan puheesta (Hirsjärvi & Hurme 2000, 138). Tutkimuksessa litteroitiin kokonaisuudessaan molemmat isännöitsijähaastattelut sekä kolme ensimmäistä hallitusjäsenten haastattelua. Kahdesta viimeisestä hallitusjäsenten haastattelusta tehtiin muistiinpanot ja osittaiset litteroinnit. Täysimääräisiä litterointeja ei näistä kahdesta haastattelusta koettu välttämättömäksi tehdä, koska haastateluissa saatu aineisto alkoi toistaa itseään, eikä uusi aineisto tuottanut enää uutta ja tutkimuksen kannalta oleellista tietoa.

Hirsjärvi ja Hurme huomauttavat, että tutkijan on itse kyettävä päättämään, milloin haastatteluja on tehty tarpeeksi, jotta on saatu riittävästi aineistoa, jolla voidaan saavuttaa merkittäviä teoreettisia tuloksia. Kysymykseen ”Kuinka monta haastateltavaa” tuovat Hirsjärvi ja Hurme esiin satu-raatio-käsitteen, jonka mukaan tarkoituksena on haastatella niin kauan henkilöitä, kunnes heitä haastattelemalla ei saada enää mitään olennaisesti uutta tietoa. (Hirsjärvi & Hurme, 2000, 60.)

Sisällönanalyysin tarkoitus on Tuomen ja Sarajärven mukaan järjestää aineisto tiiviisti ja selkeästi, aineiston sisältämä informaatio kuitenkin sisällyttäen. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä sanovat Tuomi ja Sarajärvi olevan kolme selkeää prosessia. Aineistoa redusoimalla saadaan materiaali pelkistettyä. Klusteroinnilla materiaali taas ryhmitellään ja abstrahoinnilla pyritään luomaan aineistosta teoreettiset käsitteet. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108–111.)

Tutkimuksen käsitteet ja ydinkohdat löytyivät jo redusointivaiheessa, klusteroinnissa näitä saatiin vielä tiivistettyä hieman. Abstrahointi tuntui vaikealta ja tarpeettomalta. Tämän vuoksi sisällönanalyysissä ei tehty abstrahointia.

Aineiston redusointi

Datan vähentäminen on analyysin muoto, joka terävöittää, lajittelee, fokusoii, hylkää ja järjestää tietoja siten, että ”lopulliset” johtopäätökset voidaan tehdä ja tarkistaa (Namey, Guest, G, Thairy & Johnson 2008, 139). Tiedon vähentämispäätöksiä pitää Nameyn ja muiden (2008, 140) mukaan ensisijaisesti tehdä analyysin tavoitteen ja analyysisuunnitelman perusteella. Analyysin tavoitteet voivat Nameyn ja muiden (2008, 140) mukaan perustua tutkimuskysymyksiin tai ne voidaan määrittellä tietyn raportointi- tai julkaisutavoitteen perusteella. Namey ja muut (2008, 158) sanovat tutkijoiden voivan käyttää sanojen tai lauseiden sisällönanalyysiä ensimmäisenä menetelmä tietojen suodattamiseksi ja tietojoukon pienentämiseksi, tai voivan suorittaa koko tietomäärän rakenteellisen koodauksen ennen jatkamista temaattisiin analyysiin.

Redusoinnissa karsitaan esimerkiksi haastatteluista saadusta informaatiosta tutkimukselle epäolennainen aineisto pois. Tuomen ja Sarajärven (2009, 109) mukaan pelkistäminen voi olla joko informaation tiivistämistä tai pilkkomista osiin. Aineiston pelkistämistä ohjaa tutkimustehtävä, joka määrittelee, kuinka aineistosta pelkistetään tutkimukselle olennaiset ilmoitukset. Aineistoa voi-

daan pelkistää litteroimalla tai koodaamalla. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 109.) Koodaamalla nostetaan alkuperäisestä informaatiosta esiin ilmauksia, joita voidaan koodata eri keinoin, kuten merkitsemällä niitä erivärisillä kynillä. Tätä vaihetta voidaan Tuomen ja Sarajärven mukaan kutsua pelkistämiseksi. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 109.)

Aineiston klusterointi

Rokach ja Maimon (2005, 322) sanovat klusteroinnin olevan samanlaisten ilmentymien/objektien ryhmittelyä ja mittaustapa, jolla voidaan määritellä objektien välinen erilaisuus tai samanlaisuus. Tämän suhteen arvioinnissa käytetään kahta päätyyppiä: etäisyysmittaukset ja samankaltaisuusmittaukset. Arviointi, onko joku klusterointi hyvä vai huono on Rokachin ja Maimonin (2005, 326) mielestä ongelmallinen ja kiistanalainen asia. He jatkavat Bonnerin (1964) olleen ensimmäinen, joka väitti, ettei ole olemassa universaalia määritelmää hyvästä klusteroinnista. Tästä huolimatta kirjallisuudessa on kehitetty useita arviointikriteerejä klusteroinnille. (Rokach & Maimon 2005, 32.)

Aineistoa klusteroimalla eli ryhmittelemällä käydään aineistosta saadut alkuperäisilmaukset tarkasti läpi ja etsitään samankaltaisuuksia ja/tai eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 110). Luokitteluyksikkönä voi Tuomen ja Sarajärven mukaan olla esimerkiksi tutkittavan ilmiön ominaisuus, piirre tai käsitys. Luokittelussa aineisto tiivistyy, koska yksittäiset tekijät sisällytetään yleisimpiin käsitteisiin. Klusteroinnilla luodaan pohja kohteena olevan tutkimuksen perusrakenteelle sekä alustavia kuvauksia tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 110.) Klusteroinnissa pelkistetyt ilmaukset ryhmitellään alaluokkiin. Tuomen ja Sarajärven mukaan alaluokkien ryhmittelyä kuvataan yläluokkina, yläluokkien yhdistämistä pääluokkina ja näiden ryhmittelyä yhdistävänä luokkana. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 110.)

Aineiston abstrahointi

Aineiston klusteroinnin jälkeen tulevassa abstrahoinnissa erotetaan aineistosta tutkimuksen kannalta olennainen tieto (Tuomi & Sarajärvi 2009, 111). Tuomi ja Sarajärvi sanovat klusteroinnin olevan osa abstrahointiprosessia. Heidän mukaansa abstrahoinnissa eli käsitteellistämisessä edetään alkuperäisinformaation käyttämistä kielellisistä ilmauksista teoreettisiin käsitteisiin ja johtopäätöksiin. Abstrahointia jatketaan yhdistelemällä luokituksia niin kauan, kuin se on sisällön näkökulmasta mahdollista. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 111.)

Mayringin (2014, 81) mukaan abstrahoinnin taso määritellään siten, että se sopii parhaiten tutkimuskysymykseen. Jos abstrahoinnilla muodostuu liian paljon kategorioita, eikä tutkittavasta asiasta saa selkeää kuvaa, tulee abstrahoinnin tasoa määritellä yleisemmäksi – nyrkkisääntönä Mayring (2014, 81) pitää 10–30 kategorioiden ryhmiä hyvän yleiskäsityksen saamiseen tutkittavasta asiasta.

Kategorian määrittely toimii valintakriteerinä päätettäessä tekstin oleellisesta materiaalista – määrittelyn tulee olla selkeä ja siinä voidaan käyttää teoreettisia viittauksia. Mayring (2014, 82) jatkaa abstrahoinnin tason määrittelevän, kuinka tarkkoja tai yleisiä kategorioita on muodostettava. Mayring pitää molempia sääntöjä, sekä kategorian määrittelyn että abstrahoinnin tason, keskeisinä induktiivisen kategorian muodostumisessa. Molemmat säännöistä on määriteltävä etukäteen ja niitä voidaan muokkailla pilottivaiheen aikana. (Mayring, 2014, 82.)

Aineistoa analysoitiin teemoittelulla, koska aineistosta haluttiin löytää tutkimusongelman kannalta oleellisia ja tyypillisiä asioita. Puusan ja Juutin (2011, 121) mukaan teemat voivat rakentua etukäteen suunniteltujen, aineiston keruuvaiheessa määriteltyjen teemojen mukaisesti tai aineistosta voi löytyä aivan uusia teemakokonaisuuksia.

Teemoittelua voi Puusan ja Juutin (2011, 121) mukaan tehdä monella tapaa, ja sille tulee varata riittävästi aikaa. Puusa ja Juuti toteavat teemojen voivan rakentua etukäteen suunniteltujen, aineiston keruuvaiheessa määriteltyjen teemojen mukaisesti tai aineistoista voi löytyä aivan uusia teemakokonaisuuksia. Kiinnostavat teemat tulee tutkijan käydä useamman kerran läpi varmistuakseen niiden tärkeydestä. Tämä vaihe auttaa tutkijaa hahmottamaan yhtäältä teemojen sisäistä rakennetta ja toisaalta teemojen suhdetta toisiinsa. (Puusa & Juuti 2011, 121.) Haasteellisena tässä vaiheessa pitävät Puusa ja Juuti sitä, että yksittäisen teeman muodostava kokonaisuus rakentuu aineistosta analysoimalla ja tulkitsemalla annettuja vastauksia useampiin kysymyksiin, joista osa saattaa liittyä myös useampaan teemaan (Puusa & Juuti 2011, 121).

Puusa ja Juuti huomauttavat, että tutkimus ei ole valmis vielä silloin, kun tutkimusaineisto on analysoitu. Heidän mukaansa analyysiprosessin kuvailu ei yksin riitä, eikä järjestetty aineisto ole koskaan tutkimuksen lopputulos. (Puusa & Juuti 2011, 123.) Puusa ja Juuti lainaavat Koskista ja muita (2005), joiden mukaan ehkä suurin virhe, minkä tutkija voi tehdä, on kerätä aineisto ja kuvata se

ilman selkeää tulkintaa, koska nimenomaan tulkinta on se piirre, joka erottaa tutkimuksen arkijärjestä (Puusa & Juuti 2011, 123).

Kun tulokset on analysoitu, tulee ne tulkita ja selittää. Puusan ja Juutin (2011, 123) mukaan tulee palata jälleen erittelyn ja uudelleenyhdistämisen logiikkaan yhdistettynä tulkintaan: pelkistämisen, analyysien, yhteenvetojen ja koontien avulla laaditaan synteesejä, joiden perusteella tulkinnan avulla tehdään johtopäätöksiä. (Puusa & Juuti 2011, 123). Tulkinnalla Puusa ja Juuti tarkoittavat aineiston analyysissä esiin nousevien merkitysten selkiyttämistä ja pohdintaa. Tulosten analyysi ei Puusan ja Juutin mukaan vielä riitä kertomaan tutkimuksen tuloksia, vaan tuloksista olisi pyrittävä laatimaan synteesejä, jotka kokoavat yhteen pääseikat ja auttavat vastaamaan asetettuihin ongelmiin. Johtopäätösten sanovat Puusa ja Juuti perustuvan laadittuihin synteeseihin. (Puusa & Juuti 2011, 123.)

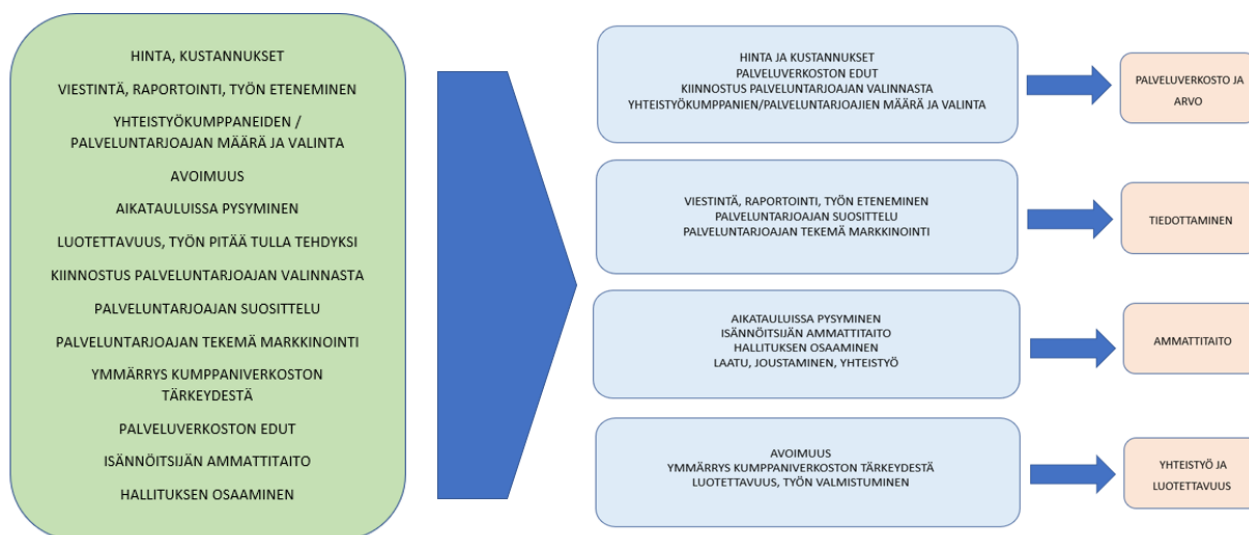
Aineistoa analysoidessa tulee eteen monen tasoisia tulkintaongelmia ja tulkinnan kohteita (Puusa & Juuti 2011, 123). Puusan ja Juutin mukaan on esimerkiksi pohdittava, mitä tutkittavien kielelliset ilmaisut ovat merkinneet tulosanalyysissä, tai millä tavoin tutkijan oma kielenkäyttö aineistonkeruuvaiheessa on vaikuttanut saatuihin tuloksiin ja miten tutkija on pystynyt itse ymmärtämään tutkittaviaan esimerkiksi haastattelutilanteissa (Puusa & Juuti 2011, 123–124).

Puusa ja Juuti (2011, 124) toteavat, että tutkijoilla on erilaisia näkemyksiä siitä, voidaanko lopulta aineiston analyysi ja tulkinta erottaa toisistaan erillisinä vaiheina. Heidän mukaansa useat tutkijat ovat sitä mieltä, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa tapahtuu tulkintaa luonteenomaisesti koko tutkimusprosessin ajan. Jotkut tutkijat puolestaan ovat sitä mieltä, että vaiheet ovat erillisiä. Tässä Puusa ja Juuti nostavat esille Ehrnroothin (1995), jonka mukaan kaikissa empiirisissä tutkimuksissa aineistoa tulee käsitellä ennen analyysia. Käsittelyvaiheessa on tarkoituksena saattaa aineisto karisimalla sellaiseen muotoon, jossa sitä voidaan eritellä ja jossa sen avulla voidaan vastata kysymyksiin, joiden vastaamista varten se on kerätty. Aineiston käsittelyvaiheen jälkeen tulee aineiston analyysivaihe, jossa Ehrnrooth (1995) sanoo siinäkin olevan useita vaiheita. (Puusa & Juuti 2011, 124.)

Puusa ja Juuti sanovat metodin olevan tutkimusasetelman oleellinen osatekijä, koska sen avulla tutkijan on mahdollista nähdä tutkimuksen ongelmanasettelun kannalta olennaiset ilmiöt paljastavassa valossa (Puusa & Juuti 2011, 124). Heidän mielestään tutkimuksen valmistumisen kannalta on keskeistä, että tutkija kykenee aineistonsa esiteltyään esittämään perustellun idean siitä, mitä tutkimuksen perusteella asiasta voisi väittää (Puusa & Juuti 2011, 124). Asetelmasta, jossa tutkimuksen päätelmiä peilataan työn teoreettiseen viitekehykseen eli tutkimusilmiöstä aiemmin tiedettyyn, nousevat tutkimuksen teoreettiset johtopäätökset esiin. Keskeisimmät tutkimustulokset, joiden avulla tutkija kykenee vastaamaan tutkimukselle asetettuihin kysymyksiin, ovat Puusan ja Juutin mielestä myös teoreettisia johtopäätöksiä. (Puusa & Juuti 2011, 124.) Tässä on heidän mukaansa avainasemassa tutkijan kyky esittää loogisia perusteluja tekemiensä johtopäätösten ja tutkimuksen tulosten tueksi, mutta samanaikaisesti, kuten Alasuutari (1996) huomauttaa, ”on hyvä muistaa, ettei se ole koskaan varmaa tietoa; korkeintaan se voi olla paras arvaus.” (Puusa & Juuti 2011, 124.)

Aineistoa analysoidessa ja käsitellessä ymmärrys ja tulkinta asioista muuttuu ja täsmentyy tiedon lisääntyessä. Tätä kuvataan hermeneuttisen kehällä, jossa hermeneuttisen säännön mukaan kokonaisuuden ymmärtäminen lähtee yksittäisestä, joka on kuitenkin osa kokonaisuutta (Leppälahti 2004). Ihmiset havaitsevat ja tulkitsevat asioita eri tavoilla ja tosiasioistakin voi tulla erimielisyyksiä (Puusa & Juuti 2011, 124). Puusan ja Juuti toteavatkin, että koskaan ei kaksi tutkijaa päätyisi täsmälleen samoihin lopputuloksiin vaikka heillä olisi sama kvalitatiivinen aineisto käytössään. Puusa ja Juuti pitävätkin tärkeänä, että tutkija tutkimuksen tehtyään miettii, vastaako tutkimus sille asetettuihin kysymyksiin. (Puusa & Juuti 2011, 124.) Hermeneuttisessa kehässä tutkija Puusan ja Juutin (2011, 124) mukaan kuitenkin vähitellen lähestyy perusteltua ja vähintäänkin mahdollista tulkintaa.

Suunnitelmissa oli myös mahdollista tyypitellä aineistoa, mikäli koettiin tarpeelliseksi löytää ja tuoda esille myös tyyppillisestä poikkeavia ilmiöitä. Tyypittelyllä yksinkertaisesti määriteltynä voidaan tarkoittaa aineiston ryhmittelyä tiettyjen ominaisuuksien mukaan (Puusa & Juuti 2011, 122). Tätä ei kuitenkaan koettu tarpeelliseksi, koska muilla valituilla kvalitatiivisen analyysin menetelmillä saatiin aineistoa hyvin analysoitua (kuvio 2).



Kuvio 2. Tutkimusaineiston sisällönanalyysi

Kvalitatiivisen tutkimuksen reliabiliteetti

Bashir, Tanveer ja Azeem (2008, 39) sanovat reliabiliteetin olevan konsepti, jolla testataan ja arvioidaan kvantitatiivista tutkimusta, ja jota käytetään kaikkien eniten erilaisissa tutkimuksissa. Bashir ja muut sanovat laadun olevan minkä tahansa kvalitatiivisen tutkimuksen tärkein testi. Hyvä kvalitatiivinen tutkimus voi auttaa meitä ymmärtämään tilanteen, joka muuten olisi arvoituksellinen tai hämmentävä. (Bashir, Tanveer & Azem 2008, 39.)

Bashirin ja muiden mukaan reliabiliteetti ja validiteetti ovat käsitteitä, joita useat kvantitatiivisen tutkimuksen kannattajat ovat käyttäneet. Pätevyyden ja täsmällisyyden normit, joita käytetään kvantitatiivisessa tutkimuksessa eivät ole täysin sovellettavissa kvalitatiiviseen tutkimukseen. (Bashir ym. 2008, 35.) Bashir ja muut sanovat validiteetin kvalitatiivisessa tutkimuksessa tarkoittavan sitä, missä määrin tiedot ovat uskottavia ja luotettavia

Luotettavuudella voidaan Puusan ja Juutin (2011, 153) mukaan tarkoittaa tutkimustulosten riippumattomuutta satunnaisista ja epäoleellisista tekijöistä, samoin luotettavaan ja hyvään tutkimuskäytäntöön kuuluu, että tutkimuksessa pitäisi esittää ne perusteet, joiden mukaisesti tutkimusta voidaan pitää luotettavana (Puusa & Juuti 2011, 153). Kvantitatiiviselle tutkimukselle on luonteenomaista, että luotettavuuden arviointi perustuu tutkimuksen kykyyn tuottaa yleistettäviä tuloksia,

kun taas kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuus ei ole edes ilmaistavissa jonkin objektiivisen ja määrällisen mittarin mukaisena arviona (Puusa & Juuti 2011, 153).

Anttila (2014a) sanoo reliabiliteetti-käsitteen kuuluvan yleensä määrälliseen, eli kvantitatiiviseen tutkimukseen, ja reliabiliteetilla perinteisesti viitataan käytetyn tutkimusmenetelmän kykyyn antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia erilaisilla mittausvälineillä. Tästä huolimatta Anttila (2014a) puhuu reliabiliteetista myös kvalitatiivisessa tutkimuksessa, ja samalla huomauttaa mittaamisen olevan erilaista, kun halutaan mitata muun muassa ihmisen käyttäytymiseen, arvoihin ja asenteisiin liittyviä muuttujia, niiden välisiä suhteita, eroavaisuuksia ja vaikutuksia.

Anttilan (2014a) mukaan tutkimusraporttia kirjoittaessa tulee ottaa huomioon analyysin arvioitavuuden ja uskottavuuden kriteerit. Reliabiliteetin kannalta on tärkeää, että tutkimusaineisto muokataan sellaiseen muotoon, että se on tutkimuksen kommentoijien saatavilla ja tarkastettavissa (Anttila 2014a). Arvioitavuudella tarjotaan Anttilan mukaan lukijalle mahdollisuus seurata tutkijan päättelyä ja kritisoida sitä, ja uskottavuus puolestaan viittaa siihen, että tutkimusraportin pohjalta on uskottavaa, että kuvatulla tavalla on päädytty esitettyihin tulkintoihin (Anttila 2014a).

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuus syntyy Puusan ja Juutin (2011, 158) mukaan tutkimuksen kuluessa ja se ilmenee erilaisena sen eri vaiheissa. Luotettavuuteen sanovat Puusa ja Juuti sisältyvän usein läpinäkyvästi tutkijan omaa oppimista, jonka esiintuominen itseisarvona ei ole tärkeää, vaan siksi, että sillä voi olla merkitystä päättelyketjujen ja tutkimuksen uutuusarvon esiin nostamisessa (Puusa & Juuti 2011, 158–159).

Tutkimusprosessin alussa tutkijalla on olemassa jonkinlainen esiyymmärrys aiheesta, joka voi perustua omakohtaiseen tietoon ja kokemukseen tai toisen kautta saatuun tietoon ja joka suuntaa tutkijan ajatuksia ja ohjaa tiedon edelleen hankinnassa (Puusa & Juuti 2011, 159). Tutkijan esiyymmärryksen puuttumisen kohdeilmiöstä sanovat Puusa ja Juuti joskus jopa olevan syynä tutkimuksen epäonnistumiselle. Puusa ja Juuti toteavat omakohtaisen tiedon vaikuttavan tutkijan esiyymmärryseen siten, että tutkijalla on jo olemassa ennakkokäsityksiä esimerkiksi tutkittavasta organisaatiosta ja sen toiminnasta. (Puusa & Juuti, 2011, 159.) Toisaalta, koska laadullinen organisaatiotutkimus edellyttää sitä, että tutkija sitoutuu tutkimukseen hyvin läheisesti ja on lähellä tutkimuksen kohdetta, myös henkilökohtaisen kokemuksen vaikutus hyväksytään (Puusa & Juuti 2011, 159).

Kvalitatiivisen tutkimuksen validiteetti

Bashir ja muut (2008, 40) sanovat kvalitatiivisten tutkijoiden pitävän validiteettia kvalitatiiviseen tutkimukseen sopimattomana, mutta ovat samaan aikaan huomanneet tarpeen jonkinlaiseen laadun tarkistukseen ja mittaukseen. Useat tutkijat ovatkin kehittäneet omia konseptejaan validiteettiin ja ovat usein luoneet tai omaksuneet termejä, joita he pitävät asiaankuuluvina, kuten laatu, täsmällisyys ja luotettavuus (Bashir ym. 2008, 40).

Validiteetti-käsite liittyy perinteisesti kvantitatiiviseen tutkimukseen. Tästä huolimatta Anttila (2014b) puhuu validiteetista myös kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Mietittäessä aineiston validiteettia kvalitatiivisessa tutkimuksessa, tulee Anttilan (2014b) mukaan ottaa huomioon, kattaako aineisto tai vastaako se muuten tutkittavaa ilmiötä tai vastaako aineiston kokoamista valittua analyysimenetelmää (Anttila 2014b). Havaitsemisen ja ilmiön kuvaamisen validiteetissa on Anttilan (2014b) mukaan huomioitava, erottuvatko kuvauksessa todelliset ja olennaiset ilmiön piirteet, onko erotuskynnys riittävä havaintojen tekemiseen ja erottuvatko pää- ja sivuseikat toisistaan (Anttila 2014b). Tutkinnan validiteetissa on huomioitava, tulkitaanko havaitut seikat oikein ja tuotavatko tulkinnat oikean teoreettisen rekonstruktion (Anttila 2014b).

Tutkimuksen tavoitteiden validiteettia pitää Anttila (2014b) teoreettisena ja monivaiheisena. Anttilan mukaan Pyörälä (1995) määrittelee validiteetin liittyvän kohderyhmän paikantamiseen ja tutkijan kykyyn rakentaa toimiva tutkimusasetelma, jolloin tutkijan tulee myös pystyä arvioimaan tulkintojen yleistettävyyttä eli sitä, miten tutkimuksen tulkinnat pätevät yhteiskunnallisessa todellisuudessa. (Anttila 2014b.)

Validiteettikysymys kulkee Anttilan (2014b) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa mukana tutkimuksen alusta loppuun saakka. Aineiston analyysissa tutkijan tulee jatkuvasti suhteuttaa teoreettisesta viitekehyksestä luomiaan hypoteeseja sekä teoreettisia käsitteitä ja tutkimusaineistosta nousevia käsitteitä toisiinsa (Anttila 2014b). Anttila painottaa tämän suhteen loogisuuden vaatimusta, kuten myös teoreettisten johtopäätösten ja empiiristen aineiston välisessä suhteessa ja lisää, että on myös mahdollista, että tutkimuksen aineistotyyppi ja käytetyt menetelmät eivät sovellu tutkijan valitsemaan teoreettiseen ja metodologiseen traditioon. Anttila pitääkin erityisen tärkeänä, että paneudutaan teoreettisiin ja metodologisiin kysymyksiin sekä tutustutaan eri aineistotyyppihin ennen aineiston keruuta. (Anttila 2014b.)

5 Tulokset

Tutkimustuloksia läpikäymällä erottui muutamia selkeitä ja usein toistuvia asioita, joita ryhmittelemällä voitiin luoda tutkimuksen ja tutkimustulosten tärkeimmät käsitteet. Koska kyseessä oli puolistruktuurinen haastattelu, jossa oli kysymysrunko antamassa haastatteluille suuntaviivoja, oli oletettua, että tietyt asiat nousevat haastatteluissa esiin. Myös ennako-oletuksia haastatteluissa esiin nousevista asioista oli olemassa. Haastatteluilla saatiinkin vahvistuksia ennako-oletuksille, koskien sekä haastateltavien mielipiteitä että haastatteluissa esiin nousevia asioita.

Tuloksissa toistuvia aiheita ryhmiteltiin, jolloin saatiin luotua tärkeimmät käsitteet (kuvio 3). Jotkut aiheet olisivat sopineet useampaan kuin yhteen käsitteeseen. Koska suora rajanveto oli hankalaa, sisältyvät käsitteet osin toisiinsa. Tätä ei koettu muun muassa käsitteiden selkeyden ja kuvaamisen vuoksi ongelmana esimerkiksi tutkimustulosten esittämisessä sekä ymmärrettävyydessä.



Kuvio 3. Yhteenveto tuloksista

Tutkimuksessa ja tuloksissa käytettävällä osakas-sanalla tarkoitetaan asunto-osakeyhtiön osakasta. Verrattaessa asukas-sanaan, on osakas-sana osuvampi sen vuoksi, että osakas ei välttämättä asu itse taloyhtiössä, esimerkkinä asuntosijoittajat. Asukas-sana voidaan käsittää sekä osakasasukkaaksi että vuokralaiseksi. Tutkimuksessa käsitellään muun muassa osallistumista taloyhtiön päätöksentekoon. Vuokralainen ei voi äänestää taloyhtiön asioista yhtiökokouksessa, joten osakkaasta puhuminen on siltäkin osalta perustellumpaa. Osakkaat myös maksavat kuukausittain veloitetuilla vastikkeilla taloyhtiön kustannuksella tehtävät korjaukset, hankinnat sekä isännöitsijätoimiston

palkkion. Taloyhtiön hallituksessa sen sijaan voi olla sekä osakkaita että vuokralaisia tai taloyhtiön ulkopuolisiakin henkilöitä. Hallitustoiminnassa vuokralaisella onkin mahdollisuudet vaikuttaa taloyhtiön toimintaan.

5.1 Kumppaniverkosto ja arvo

Tutkimus keskittyi kumppaniverkoston sekä arvonluontiin. Tästä johtuen oli luonnollista, että niihin liittyvät asiat tulevat haastatteluissa esiin. Mikäli tutkimusta olisi tehty asiakastytyvyyteen keskittyen, olisi todennäköisesti samoja asioita noussut esille, koska näitä asioita ei voi sivuuttaa isännöinnin ja asunto-osakeyhtiöasiakkaan suhdetta tarkastellessa.

Sekä osakkaat että isännöitsijät pitävät kumppaniverkosta tärkeänä asiana, esimerkiksi ajan säästössä ja luotettavuudessa. Kun kumppaniverkosto on kunnossa, voi isännöitsijä, kuten taloyhtiön hallituskin, hyödyntää palveluntarjoajan valintaan käytettävän ajan muihin tehtäviin. Vakiintuneet yhteistyökumppanit lisäävät myös luottamusta kumppaniverkosta kohtaan. Muita arvoa tuottavia asioita ovat kumppaniverkostossa muun muassa joustaminen ja aikatauluissa pysyminen.

Palveluntarjoajien määrä ja valinta

Isännöitsijöiden mielestä 2–3 yhteistyökumppania riittää keikkaluontoisissa töissä, joihin tutkimuksessa keskityttiin. Keikkatöiksi määriteltiin tutkimuksessa tehtävät, joita ei hoida taloyhtiön kanssa kiinteistöhoitosopimuksen tehnyt huoltoyhtiö, joka hoitaa usein myös siivoustyöt. Rakennusalan töihin on helpompaa löytää yhteistyökumppaneita kuin esimerkiksi sähkö- ja LVI-alalta. Rakennus- alalta saattaa olla 5–6 yhteistyökumppania, kun taas sähkö- ja LVI-alalta 2–3. Toimeksiantajista on tarjontaa, mutta haasteena on löytää jatkuvasti ja laadukkaasti taloyhtiöiden kanssa hyvää työtä tekeviä palveluntarjoajia.

Kolme yhteistyökumppania on sopiva määrä toimialaa kohti. Yritykset ovat valikoituneet pääsääntöisesti työn laadun, hinnan sekä työn vasteajan perusteella. Hyvin usein tulee käytettyä samoja palveluntarjoajia, koska ne ovat osoittautuneet joustavimmaksi ja nopeimmiksi. Näistä palveluntarjoajista on hinnat ennakkoon tiedossa ja muut vaihtoehdot ovat usein hitaampia ja kalliimpia. Vakiintuneiden yhteistyökumppanien lisäksi käytetään muitakin palveluntarjoajia, jos halutaan esi-

merkiksi testata uutta palveluntarjoajaa. Isännöitsijät saavatkin markkinointia pääsääntöisesti uusilta sekä toimintaansa taloyhtiömaailmaan laajentaneilta yrityksiltä. Vanhat kumppaniverkoston yritykset markkinoivat palvelujaan harvemmin.

Työt voivat myös mennä muille, kuin vakituisille kumppaneille esimerkiksi hätäkeikoissa ja tuuraa-
jan tilatessa palveluntarjoajia. Samassakin isännöitsijätoimistossa voi isännöitsijöillä olla keske-
nään erilaiset vakituiset kumppaninsa. Hyvien kokemusten ja palautteen ansiosta voidaan lisätä
uusia yrityksiä kumppaniverkostoon ja alkaa käyttää niitä säännöllisesti.

Osakkaita ei juurikaan kiinnosta keikkaluontoisten tehtävien, kuten lamppujen vaihtojen ja pienten
huoltojen tekijät ja perustelut niiden valinnalle. He luottavat siihen, että isännöitsijän valitsemilla
palveluntarjoajilla on taloyhtiön hallituksen hyväksyntä, jolloin keikkatöihin ei tarvitse joka kerta
pyytää vahvistusta työn tekijästä. Isännöitsijä tästä huolimatta usein varmistaa hallitukselta, että
isännöitsijän keikkatyöhön valitsemaa palveluntarjoajaa voidaan käyttää. Usein vahvistus pyyde-
tään ainoastaan hallituksen puheenjohtajana tällaisissa töissä. Aukkaille on tärkeintä, että työt
tulevat nopeasti tehdyksi. Osakkaat pääsääntöisesti luottavat, että kalleinta ei käytetä ja aikatau-
luissa pysytään.

*Monia osakkaita ei välttämättä kiinnosta, mitä yrityksiä palveluverkostoon kuuluu, koska
ne luottaa siihen, että hallitus tietää mitä tekee ja hoitaa asian, niin eihän se silloin osa-
kasta välttämättä kiinnosta, mikä putkifirma tulee tekemään minkäkin kiireellisen jutun,
kunhan se tulee hoidettua ja ne luottaa, että hallitus on sen jo kilpailuttanut, tai hallitus
on tavallaan hyväksyttänyt sen tekijän. (2)*

Useissa taloyhtiöissä keikkaluonteiset tehtävät hoitaa taloyhtiön kanssa sopimuksen tehnyt huol-
toyhtiö. Sopimusten sisällöt vaihtelevat, mutta yleensä niihin sisältyvät keikkaluontoiset tehtävät,
jolloin palveluntarjoajaa ei tarvitse erikseen miettiä joka tehtävään. Huomioitavaa on se, että huol-
toyhtiöillä saattaa olla omat yhteistyökumppaninsa, joita ne käyttävät, mikäli heillä ei esimerkiksi
tietyn alan erikoisosaamista. Näiden yritysten käyttöön ei taloyhtiöillä juuri ole sananvaltaa, mutta
ei toisaalta kiinnostustakaan, mikäli työt sujuvat aikataulussaan ja laadukkaasti.

Hallituksen jäsenet kokivat, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa palveluntarjoajan valintaan. Keik-
katöissä saattaa olla hintaeroja, mutta tärkeämpää on saada työt tehtyä, varsinkin, jos on kiireelli-

siä tapauksia. Keikkatöiden tekijöistä saa isännöitsijältä vaihtoehtoja palveluntarjoajista kysyttäessä. Pyydettyäessä isännöitsijää etsimään palveluntarjoajan, hyväksytään yleensä isännöitsijän ehdottama yksi yritys.

Sitten jos yhteydenotto on semmoinen, että pitäis saada joku tekemään tää juttu, niin siinä vaiheessa sitten enemmänkin semmoinen, ”käviskö (palveluntarjoaja)” Että ei siinä vaiheessa enää ruveta kyselemään, että tässä ois viis vaihtoehtoa, haluatko valikoida näistä jonkun. (2)

Hallitus voi jakaa tietoa kumppaniverkostosta osakkaille oman harkintansa mukaan, mutta osakkeille ei tarvitse kertoa kaikkia yksityiskohtia keikkatöiden palveluntarjoajan valintaperusteista, osakkaat ovat kuitenkin hallituksen valinneet ja tälle antaneet luottamuksensa.

Osakkaiden itse tekemissä remonteissa osakkaat etsivät usein itse tekijät remonteilleen. Osakkaat hyödyntävät remonteissaan myös yrityksiä, jotka ovat vastanneet taloyhtiön remonteista. Hallitushaastatteluissa ehdotettiin listaa yrityksistä, joita isännöitsijä valitsee taloyhtiöille keikkatöihin. Tätä listaa voisivat myös osakkaat hyödyntää omia remonttejaan suunnitellessa. Lista isännöitsijöiden käyttämistä palveluntarjoajista helpottaisi osakkaita omien remonttinsa palveluntarjoajia miettiessä ja voisi auttaa perustelemaan, miksi samoja palveluntarjoajia, esim. samoja valvojia usein käytetään, kuten yhdessä haastattelussa kävi ilmi. Isännöitsijä on saattanut käydä palveluntarjoajia läpi, ennen kuin tekee ehdotuksensa parista tai muutamasta palveluntarjoajasta.

Eihän sitä tavallaan tiiä, onko isännöitsijä tehnyt jo tavallaan semmoista työtä jo etukäteen että ne on niinku haravoinu ensiks viis yritystä, joista valinnut kaks ja kaks sitten esittelee taloyhtiölle, vai onko ne vaan kahelta kysynyt hintaa ja esittelee ne kaks taloyhtiölle. (2)

Jos lista olisi ainakin hallituksen saatavissa, mahdollinen epätietoisuus käytettävissä olevien palveluntarjoajien määrästä vähenisi. Lista palveluntarjoajista vähentäisi myös asukkaiden ihmettelyä ja spekulointeja. Isännöitsijän toivottiin myös päivittävän tietojaan palveluntarjoajistaan esimerkiksi hintojen, työn tekijöiden sekä laadun vuoksi.

Yrityksessä voi hinnat muuttua, tekijät muuttua ja laatu voi muuttua, että tavallaan, jos isännöitsijä sitä palveluverkostoa päivittäis vähän väliä ja tsekkais, mikä niitten yritysten tilanne on. Että silloin vois luottaa, että siinä on laadukkaita yrityksiä siinä palveluverkostossa. (2)

Kumppaniverkoston edut ja kiinnostus palveluntarjoajan valinnasta

Luotettava ja säännöllinen yhteistyökumppani säästää huomattavasti varsinkin isännöitsijän aikaa. Kumppaniverkoston yrityksille on tärkeää myös joustavuus, esimerkiksi kiireellisissä tehtävissä, jolloin löydetään vakiintuneesta kumppaniverkostosta nopeasti palveluntarjoaja eikä tarvitse käyttää aikaa palveluntarjoajien kartoittamiseen.

Palveluverkosto on hyvä ja tärkeä olla jo pelkästään senkin takia, jos taloyhtiössä tulee jotain kiireellisiä remonttitarpeita, siinä ei aikaa tuhraannu, että putki vuotaa ja isännöitsijän pitää käydä viiden yrityksen kilpailutus läpi, että kuka tekee sen halvimmallalla, vaan siellä on valmiina rosterissa se firma, kuka tulee tekemään. Kyllähän se helpottaa asioita huomattavasti. (2)

Haastateltavien mielestä isännöitsijän suosittelu palveluntarjoajasta perustuu usein laatuun sekä aikatauluissa ja budjetissa pysymiseen. Hallitukset saattavat haluta myös hyödyntää isännöitsijän kumppaniverkostoa. Esimerkiksi osakkaiden tiedustelujen vuoksi olisi hyvä, jos hallitus tietäisi, minkä vuoksi tietyt yritykset ovat isännöinnin kumppaniverkostossa.

Taloyhtiö ei halua luopua pitkäaikaisista kumppaneista siivouksessa, kiinteistönhoidossa sekä keikkaluontoisissa töissä, jos työn laatu on hyvää. Myös taloyhtiön sekä sen asukkaiden tunteminen koetaan positiivisena ja merkittävänä asiana työntekijöiden pieneen vaihtuvuuteen liittyen. Tutussa taloyhtiössä halutaan tehdä pitkään töitä.

Osakkaat eivät haastattelujen perusteella ole kovinkaan kiinnostuneita palveluntarjoajan valintaprosessista ja -kriteereistä keikkatöissä. Usein tärkeintä osakkaille on, että työt tulevat tehtyä. Osakkaat myös luottavat, että hallitus on hyväksynyt kumppaniverkostossa olevat toimijat ja mahdollisesti myös isännöitsijän kanssa kilpailuttanut ne, tai ainakin on tehnyt hintavertailua.

Huolimatta osakkaitten vähäisestä kiinnostuksesta keikkatöiden tekijöihin ja niiden valintaan, arvioivat osa haastatelluista, että jotkut osakkaat haluaisivat kuitenkin tietää näistä enemmän. Tällöin kumppaniverkoston dokumentointi vähentäisi osakkaiden keskuudessa mahdollisesti vallitsevaa epätietoisuutta ja salaperäisyyttä. Kumppaniverkoston yrityksistä voisi kertoa ainakin, kuinka kauan ne ovat olleet kumppaniverkostossa ja mitä töitä nämä yritykset tekevät.

*Se ehkä vähentäis osakkaittenkin näkökulmasta sellaista hämyisyyttä, jos siellä olis taval-
laan dokumentaatiota palveluverkostosta, että kaikki tietäis, mitä se pitää sisällään,
kuinka kauan ne yritykset on ollu siinä palveluverkostossa ja minkälaisia juttuja ne tekee.
(2)*

Taloyhtiön hankkeissa palveluntarjoajan valintaprosessi kiinnostaa huomattavasti enemmän, koska hankkeet vaikuttavat yleensä kaikkien asumiseen ja taloyhtiön, eli osakkaiden talouteen. Tällaisia ovat esimerkiksi putki- ja julkisivuremontit. Taloyhtiön hankkeissa kiinnostaa osakkaita eniten aloituspalaverit, tämän jälkeen kiinnostus on huomattavasti vähäisempää. Hankkeiden urakoitsijat pääsääntöisesti huolehtivat tiedottamisesta ilmoitustaululla sekä jokaiseen asuntoon jaetavilla tiedotteilla. Tämä oletettavasti vähentää tarvetta ja kiinnostusta osallistua taloyhtiön hankkeiden mahdollisiin välipalaverihin.

Palveluiden hinnat ja kustannukset

Yhteistyökumppaneilta pyydetään vuosittain tai vähintään kahden vuoden välein hintoja perustehävistä ja niistä keskustellaan isännöintitoimistossa. Hintoja valvotaan myös seuraamalla laskuja, ja isännöitsijän kokemus auttaa huomaamaan poikkeavuudet yleisestä linjasta ja totutusta. Keikka-
luontoisissa töissä työn osuus hinnasta on suurin, mikä voi tehdä veloitusien suuruuden arvioimisen ennakkoon haasteelliseksi. Työn osuuteen puututaan, jos se poikkeaa normaalitasosta. Tarvikkeiden tukkuhintojen muutoksille taas isännöitsijä ei voi juuri mitään.

Hinta ei isännöinnillä ole useinkaan tärkein kriteeri palveluntarjoajan valinnassa. Halpa hinta on myös harvoin hyvän laadun tae ja yleensä ainakin taloyhtiön hallituksessa tämä ymmärretään. Haastateltavista sekä isännöitsijät että taloyhtiön hallitusten jäsenet huomauttivat, että osakkaat eivät aina tunnu käsittävän, että he maksavat taloyhtiön kustantamat työt. Kustannukset eivät kaikkia kiinnosta, varsinkin jos ne menevät taloyhtiön kustannettaviksi. Toisaalta on osakkaita, jotka ovat hyvinkin tarkkoja veloituksista ja palveluntarjoajien valinnasta.

Kyllä asukkaita tuntuu kiinnostavan kuitenkin, että minkälaisia hintoja ja yrityksiä on tarjottu. Totta kai sen ymmärtää, kun heidän rahapussistaanhan se loppupeleissä menee. (2)

5.2 Tiedottaminen

Sekä isännöitsijät että asunto-osakeyhtiön hallituksen jäsenet esittivät paljon samoja näkemyksiä ja mielipiteitä tiedottamisesta. Tärkeää on viestiä välittömästi kiireellisissä tapauksissa kesken työn, tai kun kyse on lisätöiden tekemisistä. Tämä koskee niin keikkatöitä kuin muitakin taloyhtiön hankkeita. Tiedottaminen katsottiin pääasiassa palveluntarjoajan tehtäväksi, kun työt on aloitettu.

*Kyllä näen, että se kuitenkin jossain määrin kuuluu palveluntarjoajan hommaan, joka hoi-
taa sitä remonttia, tiedottaa. Tai tiedottaa ainakin hallitusta, että missä mennään. Ehkä
hallituksen homma on tiedottaa osakkaita eteenpäin. (2)*

Isännöitsijän rooli taloyhtiön töihin liittyvässä tiedottamisessa korostuu palveluntarjoajan valin-
nassa. Isännöitsijään tulee saada helposti yhteyttä, ja kumppaniverkoston yrityksille on tärkeää yh-
teydenpito eri suuntiin. Pienissä töissä halutaan palveluntarjoajalta raportointia työn vaiheista,
mutta vähintään päättymisestä ja poikkeamista. Asukkaat haluat myös tietää aikatauluista, mikäli
heidän asuntoansa koskeva työ ei valmistu kerralla. Isännöitsijöiden mukaan pienissä keikkahom-
missa tulee harvemmin ilmoituksia työn tekemisestä ja valmistumisesta. Urakoitsijat kuitenkin il-
moittavat, jos kustannukset nousevat esimerkiksi tilanteessa, jossa korjaamisen tai huoltamisen
sijaan täytyy ostaa uusi tuote tai laite tilalle. Tiedottamisessa mainittiin ylipäätään nyrkkisääntö
tiedottaa mieluummin liikaa kuin liian vähän.

*Ainakin hyvä kommunikointi on vaikeinta, että se on tosi vaikeeta. Mun mielestä liian
kanssa pärjää aina, mutta liian vähällä kommunikoinnilla ei kyllä pärjää. (3)*

Viestintä ja raportointi

Tiedottamisen välineet ovat olemassa, mutta esimerkiksi isännöinnin ja taloyhtiön asukkaiden väli-
seen viestintään käytettävän sähköisen palvelun Asumisinfon käyttö asukkailla on paikoitellen hy-
vin vähäistä. Asumisinfo on isännöinnin ja taloyhtiöiden tarpeisiin kehitetty eri isännöintijärjestel-
miin integroitu sähköinen palvelu, joka helpottaa ja tehostaa isännöinnin ja taloyhtiön välistä
viestintää, yhteistyötä ja asiointia (Asumisinfo n.d.). Asumisinfolla kaikki asukkaat voivat muun mu-
assa lähettää huoltopyyntöjä isännöitsijälle, joka toimittaa ne eteenpäin valitulle palveluntarjo-
ajalle. Isännöitsijät vastaanottaisivat huoltopyynnöt mielellään Asumisinfon kautta. Huoltoyhtiöillä
on myös omat kanavansa asukkailta tulevien palvelupyntöjen vastaanottamiseen, niistä tiedotta-
miseen ja valmiiksi kuittaamiseen.

Asukkaat ilmoittavat työn tarpeen asiakaspalveluun, isännöitsijälle tai suoraan huollolle. Mikäli taloyhtiöllä ei ole huoltoyhtiötä, ilmoittavat asukkaat huoltopyynnöt usein hallitukselle, joka toimittaa nämä isännöinnille eteenpäin. Tästä hallituksen väliportaasta olisi syytä päästä eroon muun muassa huoltopyyntöihin reagoimisen nopeuden vuoksi. Hallituksen jäsenet eivät välttämättä lue sähköpostejaan päivittäin tai muuten ole tavoitettavissa säännöllisesti. Toki on hyvä, että hallituksen jäsenet pysyvät perillä talon asioista huoltopyyntöjä vastaanottaessaan.

Isommissa taloyhtiölle tehtävissä hankkeissa haluavat asukkaat eniten tietoa omaa asuntoaan koskevista asioista – milloin työ tapahtuu ja miten se vaikuttaa asunnossa asumiseen. Aikatauluista tiedottaminen koettiin ylipäättään hyvin tärkeänä töiden suunnittelusta palveluiden valmistumiseen ja käyttöönottoon. Tiedottamisen katsottiin kuuluvan pääsääntöisesti urakoitsijalle vähintään viikoittain ison urakan ollessa kyseessä. Epäselvyyksien välttämiseksi ja johdonmukaisuuden vuoksi, katsottiin tärkeänä merkitä tiedottamisen vastuualueet urakkasopimukseen. Mikäli taloyhtiössä tehtävissä töissä tulee esille jotain taloyhtiölle kuuluvaa, on niistä aktiivisesti tiedotettava hallitukselle. Toiveena on, että urakoitsija ilmoittaa ensin ainakin isännöitsijälle, jotta asia kirjataan ylös ja toimitaan oikein vastuukysymyksissä. Isännöitsijä tämän jälkeen tiedottaa hallitukselle.

Jos siinä vähänkin on, että se on meidän taloyhtiön vastuulla, silloinhan heidän pitää koko ajan pitää selvillä taas sitten isännöitsijää ja sitä kautta taloyhtiötä, milloin meidän vastuut alkaa, jatkuu ja niin päin pois. Esim. märkätilajutut sun muut. (3)

Pienemmissä töissä hallitus haluaa itse harkita, mistä töistä osakkaille ja asukkaille tietoa annetaan, muun muassa arvioidun yleisen kiinnostavuuden perusteella ja miten työt vaikuttavat asumiseen. Esimerkiksi lämmönjakohuoneessa tehtävistä muutos-, huolto- tai korjaustöistä tiedottamista ei pidetty tärkeänä varsinkaan, jos ei tule vesikatkoja. Myös pienemmissä pitkäkestoisissa, esimerkiksi yhden huoneiston remonteissa olisi toivottavaa tiedottaa viikoittain varsinkin, jos remontista aiheutuu melua tai se muulla tavalla vaikuttaa muiden asumiseen.

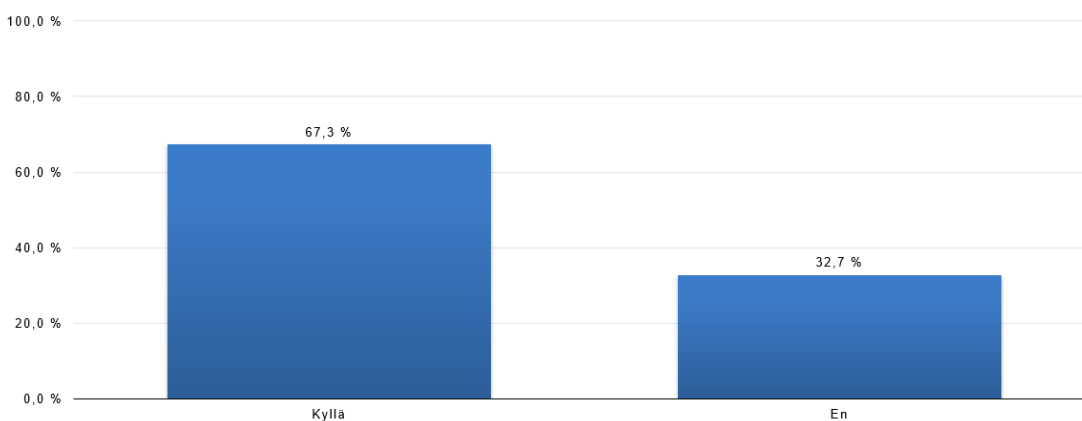
Se unohtuu monta kertaa niinku kyllä noissa pienemmissä projekteissa, jotka voi nekin kestää vaikka kuukauden, niin sää kerrot vaan, että nyt alkoi, valitamme häiriötä, siihen pitäis vähän sitä tarkennusta olla. Että kaikki ois tietoisia siitä, missä mennään. (3)

Asumisinfon käyttö

Isännöitsijät pitivät Asumisinfoa toivottavana välineenä esimerkiksi palvelupyyntöjen, kuten huolto- ja korjauspyyntöjen vastaanottamiseen. Asumisinfolla isännöitsijä voi lähettää myös taloyhtiölle tiedotteita, joista tulee erillinen sähköposti-ilmoitus. Asumisinfossa on myös saatavilla taloyhtiön dokumentteja sekä kokouspöytäkirjoja, joihin pääsy vaihtelee riippuen henkilön roolista taloyhtiössä. Hallituksen jäsenillä on laajemmat käyttöoikeudet kuin muilla osakkailta ja asukkailla.

Syksyllä 2021 toimeksiantajan asiakastaloyhtiöiden hallituksen jäsenille kohdennetussa asiakastytyväisyyskyselyssä kysyttiin myös Asumisinfon käytöstä (kuvio 4). Kysymykseen vastanneista melkein joka kolmannes ei ollut hyödyntänyt palvelua. Isännöitsijöiden mukaan varsinkin vanhemmat asukkaat käyttävät Asumisinfoa vähän – monella ei ole sähköpostia eikä tietokonetta. Palvelua käyttäneet halusivat Asumisinfosta löytyvän sekä tulevat että taloyhtiössä parhaillaan menossa olevat remontit, niiden arvioidut kestot ja aikataulut sekä tietoa remonttien toteuttajista. Osa hallitusjäsenistä haluaisi käyttää Asumisinfoa taloyhtiön sisäiseen viestintään, mutta vähäinen käyttäjämäärä nähdään ongelmana. Tämän vuoksi sisäisessä viestinnässä pitäydytään sähköpostin käytössä, ja osalle se riittääkin. Asumisinfoa kritisoitiin hankalaksi käyttää puhelimella ja todettiin helppokäyttöisyyden ylipäätään edistävän järjestelmien ja sovellusten käyttöä ja käyttöönottoa. Tästä johtuen asukkaille suunnattua Asumisinfo-perehdytystä kaivataan.

Oletko hyödyntänyt taloyhtiön sähköistä viestintä- ja asiointikanavaa Asumisinfoa?



Kuvio 4. Asumisinfon hyödyntäminen (Talokysely n.d., muokattu)

Tutkimushaastattelussa saatiin asiakastyytyväisyyskyselyyn verrattuna hyvin samanlaisia Asumisinfoon liittyviä vastauksia. Tämän voi selittää sillä, että molemmissa oli kohderyhmänä saman isännöitsijätoimiston asiakastaloyhtiöiden hallitusten puheenjohtajat ja jäsenet. Haastateltavista osa piti Asumisinfoa hyvänä kanavana vastaanottaa tiedotuksia, mutta haastateltavatkin totesivat asukkaiden käyttävän sitä vaihtelevasti, jolloin osa ei lue tiedotuksia ollenkaan tai luetaan pitkän ajan päästä, jolloin tiedotettavat asiat eivät ehkä ole enää ajankohtaisia. Tämän vuoksi on edelleen tarpeellista ja tärkeää toimittaa halukkaille Asumisinfon tiedotteet paperisena.

Haastateltavat antoivat kehitysehdotuksia Asumisinfoon. Kehitysideat ovat sovellettavissa myös muihin isännöinnin sähköisiin kanaviin. Esimerkiksi huoneistokohtaisissa töissä voisi asiakas valita itse isännöitsijän tarjoamista vaihtoehdoista palveluntarjoajan – isännöitsijä ylläpitäisi ja päivittäisi valikoimaa. Myös seurantamahdollisuus palveluntarjoajan valinnasta palvelun toteuttamiseen ja loppuun viemiseen oli toiveena. Seurantajärjestelmä olisi sekä isännöitsijää että asiakasta varten.

Asumisinfossa voisi olla kaikki taloyhtiössä aiemmin käsitellyt ja käsittelyssä olevat asiat esillä, ja niihin voisi kuitata, kun asia on luettu ja käytännössä hyväksytty. Käsitellyistä asioista on hankala pitää kirjaa sähköpostin avulla, joten Asumisinfosta toivottaisiin ratkaisua tähän. Asumisinfossa olisi tuolloin hallitukselle oma työkalu käytössään tapahtumien kirjaamiseen, esimerkkinä talkootyöt ja epäviralliset keskustelut. Nämä keskustelut olisivat tulevienkin hallitusten nähtävissä, mikä helpottaisi uusien jäsenien työtä ja siihen perehtymistä.

Asumisinfossa saisi kaikki asiat, topicit, että näitä on käsitelty ja tavallaan saisi vaikka kuitauksen kaikilta, että tää on luettu varmasti, niinku tavallaan hyväksytty tää homma. Jos saisi porukan käyttämään Asumisinfoa, niin olishan se tosi hyvä työkalu varmasti. (2)

Haastattelussa keskusteltiin myös ns. pihaparlamenteista, eli asukkaiden välisistä keskusteluista, joissa usein on väärää tai epätarkkaa tietoa sekä huhupuheita. Hallituksen jäseniä vedetään usein hihasta ja heiltä kysytään asukkaita askarruttaneista ja keskustelua herättäneistä aiheista. Näitä yhteydenottoja sekä epäselvyyksiä ja huhuja vähentääkseen, voisi hallitus laittaa omia tiedotteitaan Asumisinfon kautta esimerkiksi ajankohtaisista asioista. Kehitysehdotuksena tuli myös mahdollisuus isännöitsijälle lähettää ilmoituksia asukkaiden matkapuhelimiin. Vertauskohdaksi annettiin sähköyhtiöt, jotka lähettävät muun muassa sähkönjakelun liittyviä viestejä asiakkailleen.

Isännöitsijä voisi lähettää viestejä esimerkiksi vesikatkoksiin liittyen, vaikka niistä tulisikin paperilla tiedote. Paperiset tiedotteet jäävät lomien aikana lukematta, eikä sähköpostiakaan silloin välttämättä lueta. Puhelin on käytännössä aina mukana.

Oisko se nykyaikaa, että sieltä tulis jokaisen kännykkään viesti, vähän niin kuin tuolta sähköyhtiöltä, tai mistä nyt tuleekin. Vattenfallilta tulee tai Eleniaalta, että sähkökatko päivänä X alkaa tuolloin ja oletettu aika siihen. (4)

Palveluntarjoajan suosittelu

Valitessaan tekijää omien asuntojensa remonteille, saattavat osakkaat kysyä neuvoa ja mielipidettä isännöitsijältä varsinkin, jos kyseessä on erikoisosaamista edellyttävät työt, kuten sähkö- ja LVI-työt. Tavallisimpiin rakennustöihin, kuten keittiöremontteihin tai maalaustöihin, hakevat osakkaat palveluntarjoajan usein itse, ja niitä on helpompi myös löytää muun muassa tarjonnan laajuuden vuoksi. Keittiöremontteihin on keittiöitä myyville liikkeillä usein myös omat asentajansa.

Isännöitsijät voivat kysyttäessä esimerkiksi kertoa, mitä yrityksiä taloyhtiössä on aiemmin käytetty, mutta eivät mielellään suosittele mitään tiettyjä palveluntarjoajia yksittäiselle osakkaalle. Tämä auttaa isännöitsijää pysymään puolueettomana palveluntarjoajan valinnoissa. Hallitusjäsenten mukaan taloyhtiön hankkeisiin saa isännöitsijältä paremmin ehdotuksia ja osakkaat saattavat ehdottaa omia kontaktejaan palveluntarjoajan valintaan. Isännöitsijältä saa ainakin kysyttäessä perusteluja, miksi tämä ehdottaa valittuja palveluntarjoajia taloyhtiön hankkeeseen. Isännöitsijä voi myös kertoa, mikäli joistakin yrityksistä on negatiivisia kokemuksia.

Aika usein hallitusten jäsenillä ei oo niitä hyviä kontakteja, ja jos se isännöitsijä esittää joltain, se perustelee kyllä erittäin hyvin, se on avoin siinä suhteessa, eikä tuijota vaan yhteen yritykseen, jotka se haluaa, vaan perustelee kaikki, keneltä pyytää tarjoukset ja ketä se itse esittää, niin perustelee kaikkien tilanteen, mikä on. (5)

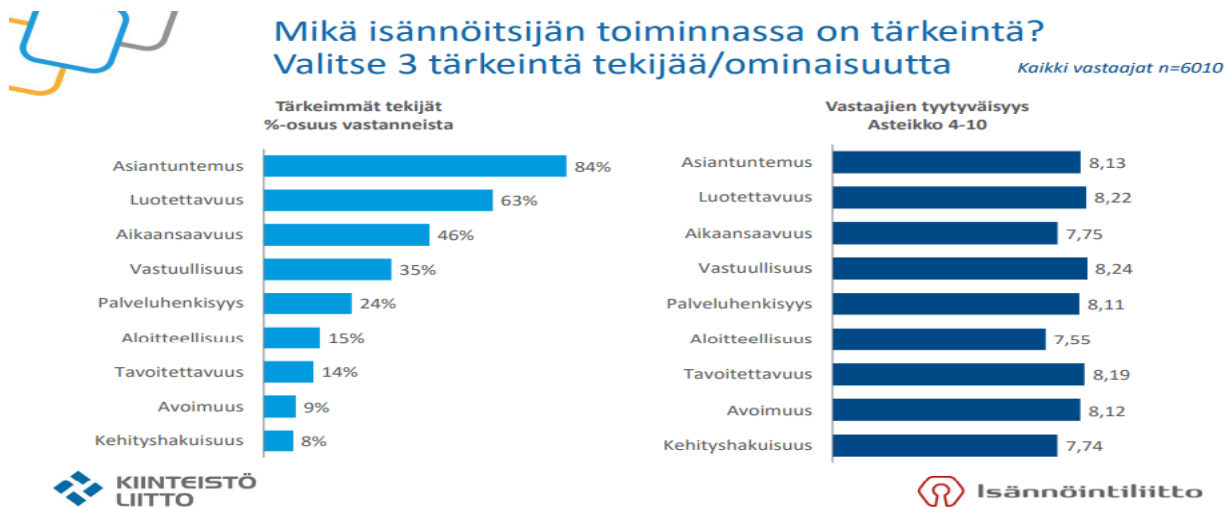
5.3 Ammattitaito

Haastateltavien kanssa keskusteltiin sekä isännöitsijöiden että taloyhtiön hallitusten jäsenten ammattitaidosta. Isännöitsijät ja osakkaat arvioivat isännöitsijöiden ammattitaidon perustuvan kokeemukseen ja työn kautta oppimiseen. Hallitusjäsenet toivovat isännöitsijän kertovan aktiivisesti uusista asioista ja muiden isännöitsijöiden kokemuksista. Uusista asioista haastateltavat mainitsivat

esimerkiksi taloyhtiön toimintaan tai asumiseen vaikuttavat lakiuudistukset, joista toivotaan tietoa hyvissä ajoin ennakkoon, jotta muutoksiin pystytään varautumaan ja valmistautumaan. Palveluntarjoajan valinnassa ja päätöksiä tehdessä pidetään hyvänä, jos kysytään kollegoilta neuvoa ja mielipidettä. Tällä on merkitys ammattitaidon kehittymiseen ja ylläpitoon.

Lähtökohtaisesti isännöinnin ammattitaitoon halutaan uskoa, koska siitä maksetaan. Ammattitaitoa edellyttää myös yhteistyö taloyhtiön ja sen hallituksen kanssa. Isännöitsijän ammattitaidolla on suuri merkitys erityisesti silloin, jos hallituksessa on osaamattomia tai hallitustyöhön jostain syystä huonosti sopivia jäseniä. Tällöin isännöitsijän on osattava saada hallitus tekemään oikeita ja järkeviä taloyhtiötä koskevia päätöksiä. Valtakunnallisessa Isännöinnin laatu 2020 -tutkimuksessa nousi ammattitaito tutkimukseen osallistuneiden mielestä selvästi isännöitsijän toiminnan tärkeimmäksi ominaisuudeksi (kuvio 5).

Mikä isännöitsijän toiminnassa on tärkeintä?



Kuvio 5. Tärkeimmät tekijät ja ominaisuudet isännöitsijän toiminnassa (Isännöinnin laatu 2020: Keskeiset tulokset n.d., muokattu)

Haastatteluissa nousut yleinen kriteeri hyvästä ja ammattitaitoisesta isännöinnin yhteistyökumppanista on sen nopeus ja töiden tekeminen kuten on sovittu, aikatauluissa pysyen. Mikäli isännöitsijä usein ehdottaa samoja palveluntarjoajia eri tehtäviin, on toivottavaa ja oletus, että palveluntarjoaja tekee laadukasta työtä. Varsinkin keikkaluontoisia tehtäviä mielellään suorittavat yritykset

panostavat isännöitsijöiden mukaan pitkäjänteiseen suhteeseen ja hyvään palveluun. Osakkaiden mielestä kumppaniverkoston yritysten laadukkuus ja hinta-laatusuhde ovat tärkeitä. Suositeltavaa niille on myös osakkaiden mielestä monipuolinen toimenkuva, jotta ne pystyvät tekemään monenlaisia töitä.

Kyllähän se laatu ja se, että työ tapahtuu ajallaan ja tehokkaasti ja siinä ei oo mitään ihmeellisiä lypsämisiä...kyllä se laatu edellä mennään, ja tietenkin se hinta-laatusuhde pitää olla kohdallaan. Mutta että se on laadullisesti hyvää työtä, niin se on tosi tärkeitä. (3)

5.4 Yhteistyö ja luotettavuus

Hallituksen ja isännöinnin suhde on hyvin pitkälle yhteistyötä, jossa tärkeässä roolissa on avoimuus ja luottamus. Tämä pätee myös suhteessa isännöinnin kumppaniverkoston. Avoimuus nousi useassa haastattelussa esille yhteistyön perustana olevana asiana. Luottamuksen katsotaan syntyvän avoimuuden pohjalta. Avoimuuden ja läpinäkyvyyden vuoksi osakkaita kiinnostaa, miksi samaa palveluntarjoajaa usein käytetään ja mitä vaihtoehtoja on olemassa palveluntarjoajissa. Avoimuus on tärkeää myös siksi, koska isännöitsijä on tavallaan asunto-osakeyhtiön toimitusjohtaja, jota ylempänä on hallitus, jonka tulee olla selvillä asioista. Isännöinnin laatu 2020 -tutkimukseen vastanneet myös arvioivat luotettavuuden yhdeksi tärkeimmistä isännöitsijän ominaisuuksista. Avoimuuttakin valtakunnallisessa tutkimuksessa arvostettiin, mutta se ei ollut isännöitsijöiden tärkeimpien ominaisuuksien joukossa (kuvio 3).

Edellä mainitussa tutkimuksessa isännöinnin tärkeimmiksi ominaisuuksiksi mainittiin lisäksi muun muassa aikaansaavuus, vastuullisuus ja tavoitettavuus. Nämä samat asiat tulivat myös taloyhtiöiden hallitusjäseniä haastatteleamalla esiin. Haastatteluaineiston ja Isännöinnin laatu 2020 -tutkimuksen perusteella voidaan olettaa, että kaikki edellä mainitut ominaisuudet ovat toivottavia myös isännöinnin kumppaniverkoston yrityksille, myös valtakunnallisesti.

Haastatteluissa nousi esiin ajatus listasta, jossa isännöinnin kumppaniverkoston toimijoista kerrotaan, ja mitkä palveluntarjoajista on toimialoittain niiden muutaman yrityksen joukossa, joista palveluntarjoaja kumppaniverkoston valitaan. Isännöinnin näkökulmasta listaamisen tekee haasteelliseksi se, että esimerkiksi hätätapauksissa työhön pitäisi mahdollisesti tilata joku totutusta poikkeava palveluntarjoaja listan ulkopuolelta. Myös tuuraustapauksissa, esimerkiksi lomien ai-

kana, saattaa tuuraavalla isännöitsijällä olla eri kumppaneita kumppaniverkostossaan kuin tuuratavalla. Näissä tapauksissa saattaa asukkaita ihmetyttää, miksi normaalisti käytetty palveluntarjoaja ei tullutkaan paikalle.

Taloyhtiön hallituksen työtä toimialoittain luokiteltu lista helpottaisi, mikäli osakkaat voisivat sieltä tarkistaa, mitä palveluntarjoajia isännöitsijä tai isännöitsijätoimisto valitsee erityisesti keikkaluonteisiin töihin. Tällöin hallitus voisi välttyä osakkaiden kyselyiltä palveluntarjoajista, liittyen myös osakkaiden suunnitteleminen asuntokohtaisten remonttien palveluntarjoajien valintaan. Lista palveluntarjoajista voi osakkaisen mielestä lisätä myös luottamusta palvelun laadusta sekä kilpailukyisestä hinnasta.

Kyllä se ois tietysti avointa, yritykset, kenenkä kanssa tekevät yhteistyötä, tietysti tämmöissä vesivahinkoasioissa ja tietyissä asioissa se ois ihan hyväkin olla. Totta kai asukkaitakin kiinnostaa, että se on laadullisesti oikein tehty ja sitten se, että hintakin on tavallaan kilpailukykyinen. (4)

Isännöitsijöiden mukaan taloyhtiön hallituksissa tunnutaan ymmärrettävän kumppaniverkoston tärkeys hyvin. Myös kumppaniverkoston yritykset ymmärtävät, mitä kumppaniverkosto merkitsee. Kumppaniverkoston yritykset ovat huomanneet, että hyvin töitä tekemällä saa töitä jatkossakin. Keikkaluontoisia tehtäviä mielellään suorittavat yritykset panostavat pitkäjänteiseen suhteeseen ja hyvään palveluun, ja vaikuttavat haastatteluiden perusteella ymmärtävän hyvin vakiintuneen kumppaniverkoston tärkeyden.

Kyllä sen on huomannu, että ne tekee sen työnsä kunnolla ja ne tietää sen, että isännöitsijäkin – se on hemmetin tarkka noissa hommissa – firmat on huomannu, että kannattaa tehdä töitä mitä saa ja isännöitsijän kanssa olla sillein niinku hyvissä väleissä, että saa jatkossakin töitä. (5)

Isännöitsijöiden mielestä uusien palveluntarjoajien käyttämisessä on olemassa riski, että asiat eivät mene halutulla ja sovitulla tavalla. Vanhoista palveluntarjoajista tietää, että niillä asiat toimivat. Luotettavan ja luotetun kumppanin käyttäminen helpottaa isännöitsijän työtä – luotettavaa yhteistyökumppania ei esimerkiksi tarvitse valvoa niin paljon kuin uutta yritystä, jonka toiminnasta ei ole tai on hyvin vähän kokemuksia.

Osakkaiden mukaan kumppaniverkostossa olevan yrityksen tulee olla tasalaatuinen ja luotettava sekä työn suorittamisessa että hinnoittelussa. Useassa haastattelussa korostettiin luotettavuutta ja luottamusta. Luotettavuutta lisää, jos palveluntarjoajia on käytetty muissa taloyhtiöissä ja niistä on hyviä kokemuksia. Isännöitsijän suositellessa usein samaa palveluntarjoajaa voi toisaalta myös luottaa siihen, että kyseessä on luotettava ja hyvää työtä tekevä yritys.

Asiakastyytyväisyyskyselyn mukaan isännöitsijätoimisto on onnistunut keskimäärin hyvin asukasviestinnässä sekä viestinnässä ja raportoinnissa hallitukselle, kuten myös taloyhtiön ylläpidon ja palvelujen hankinnassa ja niiden laadunvalvonnassa (kuvio 6). Tulokset ovat melko hyvin linjassa hallitusjäsenien haastatteluissa saadun käsityksen kanssa. Alla olevaa taulukkoa tulkitsemalla voi olettaa asiakastyytyväisyyskyselyn vastauksissa olevan hajontaa, kuten oli myös haastatteluissa saaduissa mielipiteissä ja arvioissa.

Kuinka tyytyväinen olet seuraaviin isännöinnin palveluihin?



Kuvio 6. Tyytyväisyys isännöinnin palveluihin (Talokysely n.d., muokattu)

6 Pohdinta

6.1 Johtopäätökset

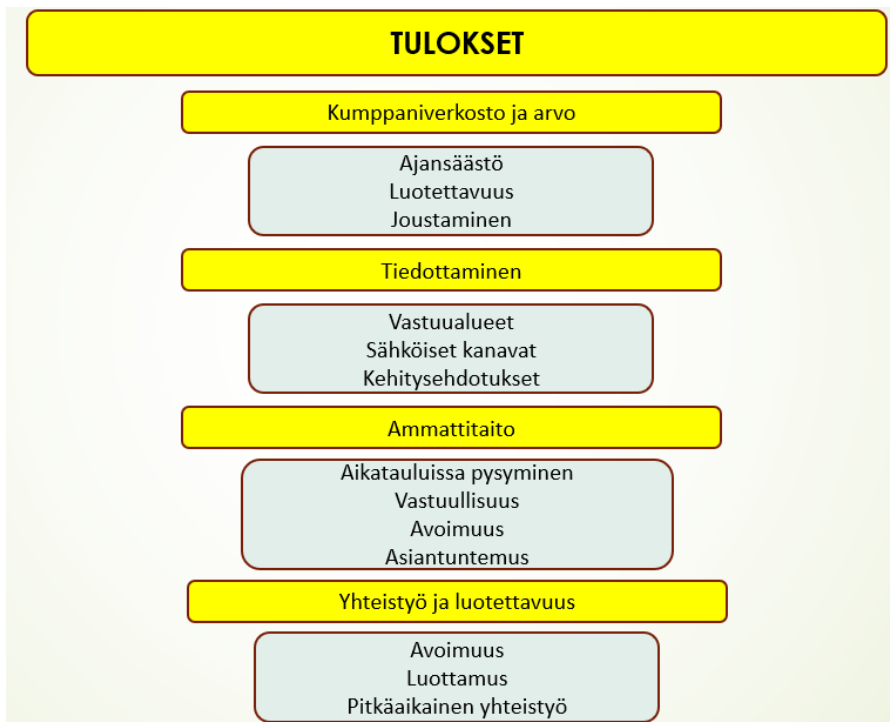
Tutkimuksen yhtenä tavoitteena oli selvittää, kuinka isännöitsijätoimisto pystyy valitsemaan asiakkailleen parhaat yritykset kumppaniverkostoonsa ja kuinka paljon kumppaneita valitaan toimialoitain. Kriteereinä kumppaneille oli muun muassa laadukkuus, tehokkuus sekä yhteistyön sujuvuus.

Myös kumppaneiden laadun ja kustannustason valvontaa ja vertailua haluttiin kehittää, ja näiden avulla myöhemmin kehittää pysyvä malli palveluntarjoajan valintaan erilaisiin toimeksiantoihin. Kumppaniverkoston haluttiin olevan palveluntarjoajaa motivoiva tekijä – tekemällä työt kaikilla osa-alueilla hyvin, on palveluntarjoajalla mahdollisuus vakiinnuttaa asemansa kumppaniverkostossa. Tällaisia verkostoja Seppänen ja muut (2014, 9) kuvaavat tavoitteellisiksi verkostoiksi.

Myös isännöitsijän, taloyhtiön ja palveluntarjoajien välistä viestintää ja siihen liittyviä toiveita ja mielipiteitä haluttiin kartoittaa, kuten myös palveluntarjoajan valintaprosessia ja sen kiinnostavuutta osakkaiden keskuudessa. Tärkeää oli myös selvittää millaista huoneistossa ja taloyhtiössä tehtävään työhön liittyvää tiedottamista osakkaat haluavat palveluntarjoajan valinnasta työn suorittamiseen ja valmistumiseen.

Kumppaniverkosta voidaan kehittää ja tehostaa esimerkiksi palveluntarjoajia vakiinnuttamalla, jolloin valintakriteereinä ovat muun muassa työn jatkuva hyvä laatu, asianmukainen tiedottaminen sekä joustavuus (kuvio 7). Tehokkuutta ja ajansäästöä saadaan myös viestinnän vastuualueiden ja toivottujen viestintävälineiden määrittelemisellä. Mahdollistamalla vaivattoman pääsyn sähköisillä viestintäkanavilla esimerkiksi taloyhtiön hankkeisiin ja kumppaniverkoston yrityksiin liittyvään kattavaan ja aktiivisesti päivitettävään tietoon, saadaan sekä isännöinnin että verkostokumppaneiden ajankäyttöä tehostettua. Sähköisten viestintäkanavien käyttöä voidaan lisätä esimerkiksi niiden sisältöön ja käytettävyyteen panostamalla sekä kanavien käyttöön kannustamalla. Mitä enemmän sähköisissä kanavissa on käyttäjiä kiinnostavia ja hyödyttäviä sisältöjä ja toimintoja, esimerkiksi reaaliaikaisia asiointimahdollisuuksia, sitä pienempi on kynnys palveluun tutustumisessa.

Osapuolten väliseen avoimuuteen ja luottamukseen panostamalla saadaan myös ajansäästöä, esimerkiksi tarpeettomilta kyselyiltä ja tiedusteluilta välttymällä. Avoimuuden ja vastuullisuuden vaatimus edellyttää sekä verkostokumppaneilta että isännöitsijältä ammattitaidon ylläpitämistä ja päivittämistä, ja antaa hyvän perustan myös pitkäaikaiselle yhteistyölle.



Kuvio 7. Tulokset ja johtopäätökset

Kumppaniverkosta pidetään isännöitsijälle tärkeänä muun muassa ajansäästössä ja luotettavuudessa. Luottamus on tärkeä asia verkostossa, ja se vaikuttaa myös Möllerin ja muiden (2004, 223) mukaan palveluverkoston ilmapiiriin. Luottamus vakiintuneeseen palveluntarjoajaan säästää kaikilta osapuolilta aikaa, jota uutta palveluntarjoajaa valitessa menisi palveluntarjoajan valintaprosessiin sekä valvontaan. Luottamuksen nähdään syntyvän pitkän yhteistyön ja toistuvien tilanteiden myötä (Hyytinen 2002, 14). Vakiintuneen kumppanuussuhteen muita etuja ovat myös joustaminen sekä luotettavuus ja ennustettavuus muun muassa ajan käytön sekä kustannusten suhteen.

Toivottavaa on, että vakiintuneita kumppaneita olisi toimialoittain kahdesta viiteen kappaletta, mutta esimerkiksi kriteerit täyttäviä sähköyriä on vaikea löytää. Uuden palveluntarjoajan koelussa on myös riskinsä esimerkiksi työn laadun ja ajankäytön suhteen. Ennustettavuus katso- taankin vakiintuneen kumppaniverkoston eduksi.

Luottamus on merkittävä asia myös taloyhtiön osakkaiden ja hallituksen välillä, ja se näkyy esimerkiksi osakkaiden kiinnostuksessa palveluntarjoajan valintaa kohtaan. Osakkaat pääsääntöisesti luottavat hallituksen hyväksyneen isännöitsijän käyttämät palveluntarjoajat, joten suurta osaa

osakkaista ei juurikaan kiinnosta palveluntarjoajan valintaprosessi ja mahdolliset vaihtoehdot palveluntarjoajasta. Tärkeintä osakkaille on, että työt tulevat tehdyksi laadukkaasti, pysytään aikatauluissa ja muutoksista tiedotetaan nopeasti.

Tavanomaisia keikkatöitä enemmän osakkaita kiinnostavat taloyhtiön hankkeet, kuten linjasaneeraukset ja julkisivuremontit. Näissä edellä mainittujen kriteereiden, kuten laadukkaan työn tekemisen lisäksi kiinnostavat osakkaita palveluntarjoajan valinta sekä kustannukset. Enemmistön mieliala kaikissa töissä kuitenkin tuntuu olevan, että hinta ei ole tärkein tekijä palveluntarjoajan valinnassa, ja ymmärretään, että halpa hinta ei ole laadun taakka. Huomioitavaa on kuitenkin se, että kaikille osakkaille ei tunnu olevan selvää, miten taloyhtiön kustannuksella tehtävät työt rahoitetaan. Osakkaat eivät usein koe tai ymmärrä olevansa taloyhtiön maksamien töiden rahoittajia.

Toimiva kumppaniverkosto edellyttää sujuvaa, helppoa ja aktiivista tiedottamista. Tutkimuksen perusteella voidaan ajatella tiedottamisen olevan kaikkien osapuolten vastuulla. Vastuualueista on hyvä sopia epäselvyyksien ja muun muassa puutteellisen, virheellisen sekä viivästyneen tiedottamisen ehkäisemiseksi. Viestinnän suunnittelussa on hyvä ottaa huomioon muun muassa osakkaiden ja asukkaiden tietotekniset taidot.

Jo olemassa olevien sähköisten viestintävälineiden, kuten tutkimuksessa käsitellyn Asumisinfon, saaminen laajempaan käyttöön on sekä isännöinnin että taloyhtiön hallituksen haasteena. Välineet ovat olemassa, mutta käyttö on valitettavan vähäistä ja keskittynyt pienelle joukolle. Tästä johtuen joudutaan pitäytymään edelleen vanhoissa tiedottamistavoissa ja -kanavissa.

Tiedottamiseen liittyy olennaisena osana myös avoimuus, joka edesauttaa sitoutumisessa yhteisten toimintatapojen kehittämiseen, kun yhteiset tavoitteet ovat helposti viestittävässä ja keskusteltavassa muodossa (Valkokari ym. 2014, 13). Avoimuutta toivotaan esimerkiksi palveluntarjoajan valinnassa sekä ylipäänsä asioiden epävarmuutta vähentävänä ja ehkäisevänä tekijänä. Osakkaille tarkoitettu lista tavallisesti käytettävistä palveluntarjoajista on toivottu, ja sen luulisi olevan jossain muodossa mahdollista myös toteuttaa ja ylläpitää. Listan saatavuus sähköisissä viestintäkanavissa voisi myös lisätä ja motivoida sähköisten kanavien käyttöä.

Kumppaniverkosto on isännöintitoimistolle välttämättömyys ja mahdollisuus erottautua kilpailussa kumppaniverkoston etuja muun muassa markkinoinnissa huomioiden. Vakiintuneet kumppanit ja toimintamallit helpottavat kumppaniverkoston, isännöinnin sekä taloyhtiön hallituksen ja osakkaiden tekemistä. Etuna vakiintumisesta on esimerkiksi palveluntarjoajan valinnasta säästynyt aika sekä luottamus kumppaniverkoston toimijoihin. Verkostosta saatava arvo on myös verkoston jäsenilleen Valkokarin ja muiden (2014, 24) mukaan motiivina yhteistyöhön osallistumiseen ja verkostoon panostamiseen.

Tutkimuksessa onnistuttiin kartoittamaan, mitä osakkaat ja isännöitsijät kumppaniverkostolta haluavat ja mitä kumppaniverkosto eri osapuolille merkitsee. Myös valintaperusteita ja kriteerejä vakiintuneelle palveluntarjoajalle pystyttiin määrittelemään. Tärkeänä koetusta tiedottamisesta, sen sisällöstä, vastuualueista ja kanavista saatiin myös luotua käsitys, kuten myös, mihin suuntaan tiedottamista voitaisiin kehittää.

Yhdeksi tärkeimmistä tutkimuksen avulla esiin tulleista asioista nousi esiin avoimuuden ja luottamuksen korostuminen tutkimustuloksissa ja -aineistossa. Avoimuuteen ja luottamukseen panostamalla pystytään myös perustelemaan, miksi palveluntarjoajia kannattaa kumppaniverkostoon vakiinnuttaa. Eri osapuolten näkemykset huomioimalla pystytään osaltaan paremmin valitsemaan parhaat kumppanit, mikä oli tutkimuksen yksi päätavoitteista.

Yksi tavoitteista tutkimuksessa oli tiedottamisen kartoittaminen – kuinka osakkaat ja asukkaat haluavat olla isännöitsijän ja palveluntarjoajien kanssa vuorovaikutuksessa ja mihin suuntaan tiedottamista voisi kehittää. Kartoittamisessa onnistuttiin varsin hyvin ja kehittämisehdotuksiakin saatiin, liittyen muun muassa sähköisten asiointikanavien, kuten Asumisinfon, palvelujen kehittämiseen ja asukkaiden aktivoimiseen sähköisten kanavien käytössä.

Vähemmälle huomiolle jäi tavoitteista kumppaneiden laadun ja kustannustason valvonnan vertailun kehittäminen ja parantaminen. Tähän olisi tullut panostaa haastatteluissa enemmän, ja asia olikin tutkijalle haastavin muihin tutkimustavoitteisiin verrattuna. Mitään uutta ja oleellista tietoa ei näistä asioista tutkimuksessa saatu. Oli myös oletettua, että hallituksen jäsenillä ei näistä asi-

oista ollut välttämättä isommin sanottavaa. Tutkimuksessa sivuttiin hieman liikaa isännöinnin toimintaa ja ammattitaitoa, sekä isännöinnin ja taloyhtiön välistä suhdetta ja viestintää, kun painopisteen olisi pitänyt olla enemmän isännöinnin kumppaniverkostossa ja sen kehittämisessä.

Tutkimuksen teoriaosuudessa käsiteltiin paljon arvoa ja arvonluontia, mutta niiden osuus esimerkiksi tuloksia analysoidessa jäi varsin pieneksi, tai niihin ei ainakaan suoraan viitattu. Tuloksissa painottuivat arvoa ja arvonluontia enemmän verkostot, johtuen hyvin pitkälti tutkimushaastattelusta olleista kysymyksistä, jotka olivat puolistruktuuristen haastattelujen pohjana. Kysymyksillä olisi pitänyt pystyä ohjaamaan keskustelua enemmän arvoon ja arvonluontiin.

Tutkimusmenetelmänä kvalitatiivinen tutkimus puolistrukturoituneilla haastatteluilla sekä sisällönanalyysi tulosten ymmärtämisessä ja kuvailemisessa osoittautuivat tutkimusongelmaan nähden hyviksi ratkaisuuksi, joskin kvantitatiivisella tutkimuksella ja jollain toisella analyysimenetelmällä todennäköisesti olisi myös saatu tutkimuksen kannalta laadukasta ja esimerkiksi tarpeeksi yleistettäviä tuloksia ja tietoja, verraten tutkimuksessa sivuttuihin ja kvantitatiivisina tutkimuksina toteuttuihin toimeksiantajan asiakastaloyhtiöiden hallitusjäsenien asiakastyytyväisyyskyselyyn sekä isännöinnin laatua kartoittavaan valtakunnalliseen tutkimukseen.

Haastatteluissa saatu aineisto alkoi toistaa itseään, jolloin heräsi kysymys, alkaako aineisto saturoitua (Hirsjärvi & Hurme, 2000, 60), jolloin uusia henkilöitä haastatteleamalla ei saataisi tutkimuksen kannalta olennaista uutta tietoa. Tehdyissä haastatteluissa ei tullut esille mitään tavanomaisesta poikkeavaa ja tutkimuksen kannalta mielenkiintoista tai hyödyllistä tietoa, mutta haastatteleamalla useampia henkilöitä olisi näin voinut käydä.

Sisällönanalyysissa aineiston tiivistyessä alkoi samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia kuvaavia kuvia käsitteitä löytyä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 110) ja olennaiset käsitteet muodostua. Käsitteitä ryhmitellessä päädyttiin lopulta neljään ydinkäsitteeseen (ks. kuvio 1). Kolmivaiheisessa käsitteiden tiivistämisessä olisi usea käsite mennyt toisiinkin käsiteryhmiin. Tämän vuoksi oli haasteellista päättää, mihin ryhmään kukin käsite laitetaan. Tällä saattoi olla merkitystä ydinkäsitteiden muodostumiseen ja nimeämiseen. Tästä huolimatta ydinkohdat olisi todennäköisesti löydetty, koska ne erottuivat aineistosta selkeimmin ja yleisimpinä.

Yleistettävien tulosten reliabiliteettia ei pysty määrällisen mittarin mukaan arvioimaan (Puusa & Juuti 2011, 153). Yhteensä seitsemää henkilöä haastatteleamalla voitiin kuitenkin arvioida tulosten olevan jossain määrin yleistettävissä. Reliabiliteettia olisi lisännyt haastateltavien suurempi määrä ja lisäksi vastaavalle, mutta suurempilukuiselle kohderyhmälle tehty kvantitatiivinen tutkimus, jolla olisi voitu saada määrällisesti mitattavia tuloksia haastatteluilla saatuja laadullisia tuloksia tukemaan. Näillä keinoilla olisi myös mahdollisia poikkeamia aineistosta pystytty paremmin löytämään.

Aineiston validiteettia miettiessä voi huomioda, oliko tutkimuksen kohderyhmänä olleet isännöitsijät ja taloyhtiön jäsenet paras mahdollinen valinta tutkimuskysymysten ratkaisemiseksi ja saatiinko haastatteluilla oikeanlaista aineistoa vastaamaan tutkittavaa ilmiötä (Anttila 2014b). Kohderyhmän validiteettia arvioidessa on pohdittava, pystyivätkö taloyhtiöiden hallitusten jäsenet tuomaan tarpeeksi hyvin osakkaiden mielipiteet esille ja olivatko heidän käsityksensä osakkaiden mielipiteistä ja näkemyksistä isännöintiin ja sen kumppaniverkostoihin nähden paikkansa pitäviä tai ainakin suuntaa antavia.

Tuloksia voidaan hyödyntää palveluntarjoajien valinnassa ja tiedottamisen kehittämisessä. Myös osakkaiden osallistamisessa taloyhtiön toimintaan voidaan tuloksia käyttää neuvoa antavina. Sähköisten kanavien kehittämisessä voi tutkimuksen tuloksista olla myös apua, esimerkiksi konkreettista kehitysideoista Asumisinfoon liittyen. Näitä ideoita voidaan hyödyntää muidenkin sähköisten kanavien kehittämiseen.

Tutkimuksella saadut tulokset ovat melko hyvin yleistettävissä koko toimialaan kumppaniverkostoineen sekä taloyhtiöasiakkaineen. Tätä tukee vertailu toimeksiantajan samaan aikaan ja samalle kohderyhmälle toteutetun kvantitatiivisen tutkimuksen tuloksiin sekä vertailu vuotta aiemmin tehtyyn isännöinnin laatuun liittyvän valtakunnallisen tutkimuksen tuloksiin, jossa kohderyhmänä oli taloyhtiön hallitusten jäseniä ja osakkaita. Tutkimuksella saadut tiedot ja tulokset ovat varsin yhteneväiset verrattuna edellä mainittuihin tutkimuksiin.

6.2 Luotettavuuden arviointi

Tutkimustulosten reliabiliteetti

Tutkimuksen tuloksissa pyrittiin antamaan kuva, että tulokset ovat ainoastaan jossain määrin yleistettäviä tai vertailukelpoisia toimialaan yleensä. Vertaamalla tutkimuksen tuloksia toimialan uudhkoon ja valtakunnalliseen Isännöinnin laatu 2020 -tutkimukseen, voitiin todeta, että tutkimuksella saadut tulokset myötäilivät huomattavasti suurempaa kohderyhmää tutkimalla saatuja tuloksia. Tämä antoi uskallusta arvella tulosten heijastavan toimialaa laajemminkin.

Sisällönanalyysillä käsitelty tutkimusaineisto dokumentoitiin tarkasti aina litteroinneista alkaen. Sisällön redusointi ja klusterointi dokumentoitiin tarkkaan ja värikoodattiin. Tämä helpottaa tutkimusaineistoa käsittelevää huomaamaan, kuinka tutkimuksessa tehtiin päätelmiä tutkimuksen kanalta oleellisista asioista ja kuinka päätelmien avulla muodostettiin käsiteryhmiä ja päätason käsitteitä.

Tutkijalla oli varsin hyvä esiyymmärrys tutkimastaan aiheesta, johtuen työhistoriastaan, koulutuksesta sekä kokemuksestaan taloyhtiön hallitustehtävissä, jonka ansiosta myös tuntemus isännöinnin toimialasta oli vahva. Tutkimukseen ei näin ollen lähdetty kylmiltään ja ummikkona. Hallitustyössä saatu kokemus auttoi ymmärtämään hallitusjäsenten ajatuksia, joista tutkijalla oli ennakkoon käsitykset. Mitkään haastatteluissa esiin tulleet asiat eivät olleet tutkijalle vieraita, joten tutkijalle konkreettista uuden oppimista oli vaikea selittää tai kuvailla. Näin ollen oppimisprosessia tai oivalluksia ei ainakaan suoraan tutkimuksessa mainita.

Tutkimustulosten validiteetti

Tutkimusaineistosta oli melko vaivatonta löytää oleelliset ja vähemmän oleelliset asiat. Tutkijan ennakkokäsitykset tukivat huomattavasti tätä prosessia ja huomattiinkin, että aineiston supistuksessa lähestyttiin käsitteitä, jotka tutkimusongelmaa määritellessä olivat esillä. Oleelliset asiat sekä toisistaan riippuvaiset asiat oli suhteellisen helppo löytää. Ongelmallista oli useiden asioiden riippuvuus toisistaan, jolloin oli haasteellista löytää, minkä yhdistävän tekijän alle asiat parhaiten sopivat.

Kohderyhmien määrittely oli selkeää ja tarkoituksenmukaista. Valitsemalla haastateltaviksi isännöitsijöitä ja tämän asiakkaina olevien asunto-osakeyhtiön hallitusten jäseniä, saatiin luotua jonkinlainen vastakkainasettelu haastattelujen lähtökohdaksi. Itsetarkoitus ei ollut kuitenkaan väkisin löytää eroja isännöitsijöiden ja hallitusjäsenten näkemyksissä, vaan kartoittaa, mitä mieltä he ovat samoista asioista, ja onko haastateltavan roolilla mahdollisesti vaikutus mielipiteisiin, käsityksiin ja arvioihin käsitellyistä asioista. Isännöitsijöiden ja hallitusjäsenten valinta kohderyhmiksi oli lähes itsestään selvä asia, koska heillä oletettiin olevan paras asiantuntemus tutkittavista asioista.

Olettamuksia ja tutkimusaineistosta löytyviä käsitteitä, sekä teoreettisia käsitteitä suhteutettiin toisiinsa, tosin teoreettisten käsitteiden osuus oli vähäisempää. Mahdollisesti toimialan tuntemus ja ennakkokäsitysten vahvistuminen johti siihen, että pääasiassa vain olettamuksia ja tutkimusaineistosta löytyviä käsitteitä suhteutettiin toisiinsa. Mikäli teoreettisiin käsitteisiin olisi kiinnitetty enemmän huomiota, olisi tutkimuksen validiteetti paremmin perusteltavissa.

6.3 Eettiset ratkaisut

Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 20) mukaan ihmisiin kohdistuvissa tutkimuksissa mainitaan tärkeimpinä eettisinä periaatteina yleensä informointiin perustuva suostumus, luottamuksellisuus, seuraukset ja yksityisyys (Hirsjärvi & Hurme 2000, 20).

Haastatteluissa oli pyrkimys antaa haastateltavien puhua mahdollisimman vapaasti ennalta annettusta aiheesta, kysymysrungon kuitenkin ohjaten jonkin verran suuntaa keskustelulle. Kanasen (2014) mukaan haastattelu tapahtuu aina haastateltavan ehdoilla eikä tätä saa johdatella. Kananen korostaa tutkijan olevan kuuntelija, joka voi hienovaraisesti ohjata keskustelun kulkua. Sanojen asettaminen haastateltavan suuhun on ehdottomasti kiellettyä, vaikkakin haastateltava voi antaa ymmärtää, että hän haluaisi vastata ”oikein”. (Kananen 2014, 85.)

Moraalikysymykset – ja siten tutkimuksen eettiset kysymykset – ovat varsin pitkälle tutkijakohtaisia, ja ne voidaan ratkaista ainakin osittain henkilökohtaisella tasolla (Grönfors & Vilka 2011, 111–112). Grönfors ja Vilka jatkavat, että tutkijalla on eettinen vastuu tutkimustyöstään eri etupii-reille: tieteelle, kanssaihmisille ja tutkimuskohteille. Tutkijan vastuulla kanssaihmisilleen tarkoittavat Grönfors ja Vilka sitä, että tutkija ei voi käyttää tutkijan asemaa, tutkimustuloksia ja niihin verrattavia seikkoja hyödyntämään omaa asemaansa tai vaikuttamaan kanssaihmistensä asemaan.

Tutkijan eettinen vastuu tutkimuskohteille (ja subjekteille) tarkoittaa yleisesti ottaen sitä, että tutkija kohtelee ihmisarvon mukaisesti tutkimuskohteitaan. Tutkijan ei pitäisi tehdä tutkimuksia tai ryhtyä toimenpiteisiin, joiden kohteena hän ei itse suostuisi olemaan, jos tutkimuksen tekisi joku toinen. (Grönfors & Vilkkä 2011, 112.)

Lisäksi Grönfors ja Vilkkä nostavat esille eettiset näkökulmat liittyen tutkimusongelman valintaan, tutkimuskentälle pääsyyn, tutkijan asemaan, kenttätöön suorittamiseen sekä tutkimusraporttiin. (Grönfors & Vilkkä 2011, 112–120). Nämä asiat otettiin huomioon tutkimuksen eri vaiheissa – jo tutkimuksen alkuvaiheessa oli jo oletettavissa tutkimuksen aiheen ja kohderyhmän sekä anonymiteetin perusteella, että mitään eettisesti arveluttavaa ei työssä sen kaikissa vaiheissa ei tule olemaan. Luottamusta lisäsi myös haastattelijoille hyvissä ajoin etukäteen annetut, haastattelun runkona toimineet kysymykset. Haastatteluissa huomasi, ettei mikään käsitelty aihe ollut arkaluontoinen tai josta haastateltavat olisivat olleet vastentahtoisia puhumaan.

Tutkimuksessa ei koettu olevan mitään epäeettistä, ei toimintatavoissa tai tutkimuksen aiheessa. Tutkimusta tehdessä pyrittiin jättämään omat oletukset taka-alalle. Esimerkiksi haastattelukysymykset laadittiin sellaisiksi, ettei niissä ollut oletettavia, eikä haastateltavia myöskään johdateltu. Tutkimuksen kaikissa vaiheissa noudatettiin Jyväskylän ammattikorkeakoulun opiskelijan toiminnan eettisiä periaatteita, esimerkiksi asiallista ja toisia kunnioittavaa käyttäytymistä sekä muiden tekemän työn arvon tunnustamista (Pedagogiset ja eettiset periaatteet n.d.).

Tieteen objektiivisuuden määrittelevät Puusa ja Juuti (2011, 153) viittavan vaatimukseen kyetä erottamaan tutkija tutkimuskohteesta siten, että tutkijan omat oletukset ja toimenpiteet tutkimuksen aikana eivät vaikuta tutkimuskohteen ominaisuuksiin ja tutkimustuloksiin (Puusa & Juuti 2011, 153). Uskottavuuden arvioitavuuden käsitteitä pitävät Puusa ja Juuti oleellisina kvalitatiivisessa sosiaalitieteellisessä tutkimuksessa. Tutkijan tulee tutkimusraportissaan vakuuttaa lukija kuvattujen tulkintojen osuvuudesta. (Puusa & Juuti 2011, 153–154.) Arvioitavuudella toteavat Puusa ja Juuti Pyörälän (1995) viittaavan siihen, että lukija kykenee seuraamaan tutkijan päättelyä ja voi halutessaan asettaa sen kritiikin kohteeksi (Puusa & Juuti 2011, 154).

Jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksessa keskityttiin isännöinnin kumppaniverkoston - palveluntarjoajan valintaan, valintaprosessiin, valintakriteereihin sekä valintaperusteisiin. Haastateltujen kanssa keskusteltiin myös kumppaniverkoston merkityksestä isännöitsijöille sekä asunto-osaakeyhtiölle ja sen osakkaille. Aineistoa analysoidessa saatiin jossain määrin isännöinnin toimialaa ja sen kumppaniverkosta koskevia yleistettäviä tuloksia ja johtopäätöksiä. Myös kehitysehdotuksia tuli esille.

Kumppaniverkoston yritykset eivät päässeet tutkimuksessa ollenkaan ääneen, vaikka he muodostavat kumppaniverkoston. Tutkimalla kumppaniverkoston toimijoita voisi mahdollisesti saada nyt saatuja johtopäätöksiä ja havaintoja vahvistettua, mutta myös löytää niihin poikkeamia. Olisi tärkeää tietää, millä tavalla kumppaniverkoston toimijat käsittävät ja ymmärtävät kumppaniverkoston kuulumisen ja sen tärkeyden, jotta isännöinnin kumppaniverkosta ja sen toimintaa voitaisiin paremmin kehittää yhdessä.

Jatkotutkimusaiheena on paikallaan myös kumppaniverkoston hyödyntäminen isännöitsijätöimiston markkinoinnissa ja kilpailussa erottautumisessa. Lisäksi sähköisten kanavien, kuten Asumisinfon käyttöä ja kokemuksia voisi tutkia ja tutkimuksen avulla niitä kehittää, jotta niistä saataisiin irti paras mahdollinen hyöty kaikille isännöinnin palveluverkoston toimijoille.

Lähteet

- Adams, W. 2015. Conducting Semi-Structured Interviews. Jossey-Bass. Viitattu 13.12.2021. https://www.researchgate.net/publication/301738442_Conducting_Semi-Structured_Interviews.
- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4. uud. p. Vastapaino.
- Anttila, P. 2014a. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Kappale 10.2.1. Metodix. Viitattu 22.11.2021. <https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/#10.2.1%20Laadullisen%20tutkimuksen%20reliabiliteetti>.
- Anttila, P. 2014b. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Kappale 10.2.2. Metodix. Viitattu 22.11.2021. <https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/#10.2.2%20Laadullisen%20tutkimuksen%20validiteetti>.
- Asumisinfo. N.d. Etusivu. Viitattu 29.11.2021. <https://www.asumisinfo.fi/>.
- Bashir, M., Tanveer, A.M., & Azeem, M. 2008. Reliability and Validity of Qualitative and Operational Research Paradigm. Pakistan Journal of Statistics and Operation Research. Viitattu 13.12.2021. https://www.researchgate.net/publication/44286439_Reliability_and_Validity_of_Qualitative_and_Operational_Research_Paradigm.
- Bonner, R. 1964., On Some Clustering Techniques. IBM journal of research and development, 8: 22–32.
- Clauss, T., Kesting, T. & Naskrent, J. 2019. A rolling stone gathers no moss: The effect of customers' perceived business model innovativeness on customer value co-creation behavior and customer satisfaction in the service sector. R & D management, 49(2), 180–203. Viitattu 12.11.2021. <https://janet.finna.fi>, EBSCOhost Business Source Elite.
- Dench, S., Iphofen, R. & Huws, U. 2004. An EU Code of Ethics for Socio-Economic Research. Brighton: The Institute for Employment Studies. Viitattu 15.11.2021. <https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/412.pdf>.
- Denisova, O. 2012. Asiakastyytyväisyyskysely: Case: Tampereen KV-Isännöinti Oy. Opinnäytetyö. Liiketalouden koulutusohjelma, uudistuvan yritystoiminnan, markkinoinnin ja talousjohtamisen suuntautumisvaihtoehto. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu. Viitattu 13.12.2021. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2012080213075>.
- Diller, S., Shedroff, N. & Rhea, D. 2005. Making Meaning: How Successful Businesses Deliver Meaningful Customer Experiences. New Riders.
- Furuhjelm, Marina. 2012. Kuka voidaan valita taloyhtiön hallitukseen?. Artikkelit Kotitalo-lehdessä 27.3.2012. Viitattu 16.11.2021. <https://www.kotitalolehti.fi/blogi/hip-hei-hallitukseen/>.

- Grönfors, M. & Vilka, H. 2011. Laadullisen tutkimuksen kenttätutkimusmenetelmät. Viitattu 1.10.2021. Hämeenlinna: SoFia-Sosiologi-Filosofiapu Vilka. http://vilka.fi/books/Laadullisen_tutkimuksen.pdf.
- Grönroos, Christian, ja Maarit Tillman. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 3. uud. p. Helsinki: WSOYpro.
- Hakanen, M., Heinonen, U. & Sipilä, P. 2007. Verkostojen strategiat: Menesty yhteistyössä. Edita.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hyytinen, H. 2002. Sosiaalinen pääoma ja yrityksen suhdeverkot: verkostanalyysitutkimus Jyväskylän yrityshautomosta. Pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto, yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos, sosiologia. Viitattu 30.9.2021. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ju-2002886166>.
- Isännöinnin laatu 2020: Keskeiset tulokset. N.d. Kiinteistöliitto & Isännöintiliitto. Viitattu 29.11.2021. <https://www.kiinteistoliitto.fi/media/5489/isannoinninlaatu2020ammatti-isannoitsijatkeskeisettulokset.pdf>.
- Kalbach, J. 2016. Mapping experiences: A guide to creating value through journeys, blueprints, and diagrams. O'Reilly.
- Kuula, A. 2011. Tutkimusetiikka: Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. 4. uud. p. Vastapaino.
- Köhler, T., Smith, A. & Bhakoo, V. (2019). Feature Topic for ORM: "Templates in Qualitative Research Methods". Organizational research methods, 22(1), 3–5. Viitattu 12.12.2021. <https://janet.finna.fi>, SAGE Journals.
- Laki24. N.d. Isännöitsijän lakisääteiset tehtävät. Suomen Juristit Oy. Viitattu 13.12.2021. <https://laki24.fi/isannoitsijan-lakisaateiset-tehtavat/>.
- Leppälahti, M.. 2014. Hermeneutiikkaa suomeksi. Joensuu: Suomen Kansantietouden Tutkijain Seura ry. Viitattu 7.12.2021. <https://journal.fi/elore/article/view/78480/39379>.
- Lewrick, M., Link, P., Leifer, L. J. & Langensand, N. 2018. The design thinking playbook: Mindful digital transformation of teams, products, services, businesses and ecosystems. John Wiley & Sons Inc.
- Manninen, T. 2012. Isännöinti Jauri Haarlan asiakas- ja kehityskysely. Opinnäytetyö. Rakennustekniikan koulutusohjelma, kiinteistönpitotekniikan suuntautumisvaihtoehto. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu. Viitattu 13.12.2021. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201204265197>.
- Mayring, P. 2014. Qualitative Content Analysis. Theoretical Foundation, Basic Procedures and Software Solution. Viitattu 13.12.2021. <https://qualitative-content-analysis.org/wp-content/uploads/Mayring2014QualitativeContentAnalysis.pdf>.

- Namey, E., Guest, G., Thairy, L. & Johnson, L. 2008. Data Reduction Techniques for Large Qualitative Data Sets. AltaMira. Viitattu 13.12.2021. https://www.researchgate.net/publication/265348624_Data_reduction_techniques_for_large_qualitative_data_sets.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Smith, A., Clark, T. & van der Pijl, P. 2010. Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers. Wiley. Viitattu 12.12.2021. <https://janet.finna.fi>, Ebook Central (ProQuest).
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Smith, A. & Bernarda, G. 2014. Value proposition design: How to create products and services customers want. John Wiley & Sons.
- Palveluverkosto. N.d. Isännöintiliitto. Viitattu 14.12.2021. <https://www.isannointiliitto.fi/palveluammattilaisille/palveluverkosto/>.
- Pedagogiset ja eettiset periaatteet. N.d. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 14.12.2021. <https://opinto-opaat.jamk.fi/fi/opinto-opas-yamk/jamk/pedagogiset-periaatteet/>.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2011. Menetelmäviidakon raivaajat: perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Johtamistaidon opisto.
- Rokach, L. & Maimon, O. 2005. Clustering Methods. Springer. Viitattu 13.12.2021. https://www.researchgate.net/publication/226748490_Clustering_Methods.
- Sallmen, J. 2015. Luotettavat yhteistyökumppanit – palveluliiketoiminnan elinehto. Artikkelit Kotitalo-lehden verkkosivuilla 20.5.2015. Viitattu 13.10.2021. <https://www.kotitalolehti.fi/blogi/luotettavat-yhteistyokumppanit-palveluliiketoiminnan-elinehto/>.
- Seppänen, L., Heikkilä, H., Kira, M., Lallimo, J. Ruotsala, R., Schaupp, M., Toiviainen, H., Uusitalo H. & Ala-Laurinaho A. 2014. Palveluverkostojen muuttuvat toimintakonseptit: asiakasymmärrys, väli- neet ja työhyvinvointi verkostoyhteistyössä. Työterveyslaitos. Viitattu 5.10.2021. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/132320/Palveluverkostojen%20muuttuvat%20toimintakonseptit.pdf?sequence=2>.
- Seppänen, L., Schaupp, M., Toiviainen, H., Ala-Laurinaho, A., Heikkilä, H., Kira, M., Korpelainen, E., Lallimo, J., Ruotsala, R. & Uusitalo H. 2012. Palveluverkostojen asiakasymmärryksen tutkimuslähtökohtia: Konseptimuutosten haasteet ja työhyvinvointi. Työterveyslaitos. Viitattu 14.12.2021. <http://hdl.handle.net/10138/32393>.
- Shava, G., Hleza, S., Tlou, F., Shonhiwa & Mathonsi, E. 2021. Qualitative Content Analysis, Utility, Usability and Processes in Educational Research. International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS) | Volume V, Issue VII, July 2021. Viitattu 13.12.2021. https://www.researchgate.net/publication/355186712_Qualitative_content_analysis.
- Sjodin, D., Parida, V., Jovanovic, M. & Visnjic, I. 2020. Value Creation and Value Capture Alignment in Business Model Innovation: A Process View on Outcome-Based Business Models. The Journal of product innovation management, 37(2), 158-183. Viitattu 11.12.2021. <https://doi.org/10.1111/jpim.12516>.

Stickdorn, M., Lawrence, A., Hormess, M. E. & Schneider, J. 2018. This is service design doing: Applying service design thinking in the real world: a practitioners' handbook (First edition.). O'Reilly Media.

Storey, C., Kocabasoglu-Hillmer, C., Roden, S. & de Ruyter, K. 2018. Governing embedded partner networks: Certification and partner communities in the IT sector. *International Journal of Operations & Production Management*, 38(9), 1709–1734. Viitattu 13.12.2021. <https://janet.finna.fi>, Emerald Insight.

Söderman, A. 2014. Verkostokyvyyden merkitys yritysjohdon menestysresepteissä. Väitöskirja. Vaasan yliopisto, liiketaloustiede, johtaminen ja organisaatiot. Viitattu 1.10.2021. [isbn 978-952-476-556-9.pdf \(uwasa.fi\)](https://www.uwasa.fi/urn:isbn:978-952-476-556-9.pdf).

Talokysely. N.d. Isännöinnin asiakastyytyväisyyskysely toimeksiantajan isännöimien asunto-osakeyhtiöiden hallitusten jäsenille.

Taloyhtiö on osakkaiden omistama asuintalo. Kiinteistöliitto. Viitattu 16.11.2021. <https://www.kiinteistoliitto.fi/taloyhtio/>.

Taloyhtiön hallitus. Isännöintiliitto. Viitattu 16.11.2021. <https://www.isannointiliitto.fi/mita-on-isannointi/asuminen-taloyhtiössä/taloyhtion-hallitus/>.

Tikka, M. 2016. Vuorovaikutusverkotot työelämässä ja vapaa-ajalla. Pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto, humanistinen tiedekunta, puheviestintä. Viitattu 30.9.2021. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:juu-201605162553>.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Talentum.

Valkokari, K., Hyötyläinen, R., Kulmala, H. I., Malinen, P., Möller, K. & Vesalainen, J. 2009. Verkotot liiketoiminnan kehittämisessä. Helsinki: WSOYpro.

Valkokari, K., Valjakka, T., Hakanen, T., Kupi, E. & Kaarela, I. 2014. Palveluverkoston kehittämisen työkirja. Viitattu 5.10.2021. [https://www.vtt.fi/inf/julkaisut/muut/2014/VTT Palveluverkoston kehittämisen työkirja.pdf](https://www.vtt.fi/inf/julkaisut/muut/2014/VTT_Palveluverkoston_kehittamisen_tyokirja.pdf). VTT. ISBN 978-951-38-7438-4. Kuopio: Grano Oy.

Valli, R. & Aaltola, J. 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1: Metodien valinta ja aineistonkeruu: viirikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 4. uud. ja täyd. p. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vanhatalo, R. 2014. Vuorovaikutuksen yhteys verkoston rakenteeseen, toimintaan ja toimijoiden kokemuksiin. Väitöskirja. Tampereen yliopisto, viestintätieteet, viestinnän, median ja teatterin yksikkö. Viitattu 5.10.2021. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9589-2>.

Vargo, S. L. & Lusch, R. F. 2004. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of marketing*, 68(1), 1–17. Viitattu 10.12.2021. <https://janet.finna.fi>, Ebook Central (ProQuest).

Vass, C., Rigby, D. & Payne, K. 2017. The Role of Qualitative Research Methods in Discrete Choice Experiments: A Systematic Review and Survey of Authors. *Medical Decision Making*, 37(3), 298–313. Viitattu 13.12.2021. <https://janet.finna.fi>, SAGE Journals.

Virtanen, P. 2018. *Palvelujen yhteiskunta: Yhteistyölähtöinen arvonluominen ja palveluperusteinen toimintalogiikka*. Helsinki: Tietosanoma.

Liitteet

Liite 1. Haastattelut isännöitsijöille: kysymyksiä keskustelun rungoksi

HAASTATTELUKYSYMYKSET HENKILÖKUNNALLE

1. Mikä on sopiva määrä yhteistyökumppaneita per toimiala? (mm. sähkö-, LVIS-, rakennus-, antennifirmat)
 - palvelu olisi saatavissa tarvittaessa nopeasti
 - valinnan helppous ja selkeys
 - riittävästi vaihtoehtoja, jotta saadaan halutut palvelut
2. Miten tällä hetkellä kilpailutus / hintavertailu tehdään ja onko asiakas tästä prosessista tietoinen tai siinä mukana? (esimerkiksi yksittäisen osakkaan korjaus- ym. työt)
 - ovatko asukkaat/osakkaat näistä kiinnostuneita?
3. Kuinka tällä hetkellä valintaprosessi menee?
 - ilmoituksesta palveluntarpeesta kuittaukseen, että työ on tehty
 - mitkä asiat vaikuttavat prosessin etenemiseen, aikatauluihin, tiedotukseen ym.?
 - millä kriteereillä palveluntarjoaja valitaan? mm. nopea saatavuus, hinta, käsitys laadusta, suositukset ym.
4. Kuinka tieto korjaus- ym. työn etenemisestä tällä hetkellä menee asukkaalle, osakkaalle ja isännöitsijälle?
 - millaista palautetta tulee asukkailta/osakkailta? tuleeko heiltä toivomuksia?
 - antavatko palveluntarjoajat itse tietoa vai pitääkö sitä aktiivisesti tiedustella?
5. Kuinka kumppaneiden laatua ja kustannustasoa tällä hetkellä valvotaan ja verrataan?
 - ovatko asukkaat/osakkaat kiinnostuneita ja kyselevätkö tästä?
 - millaisia haasteita tässä on?
 - mitä asukkaille/osakkaille voisi ja kannattaisi näistä kertoa?
6. Kuinka asukkaille/osakkaille voisi tiedottaa kumppaneiden valinnasta
 - ovatko asukkaat/osakkaat kiinnostuneita ja kyselevätkö tästä?
 - millaisia haasteita tässä on?
 - mitä asukkaille/osakkaille voisi ja kannattaisi näistä kertoa?
7. Tarjoavatko palveluntarjoajat aktiivisesti palvelujaan muulloin kuin asiakkaan/osakkaan niitä tarvitessa?
8. Ymmärtävätkö palveluntarjoajat vakiintuneen ja säännöllisen kumppanuuden ja yhteistyön merkitystä?
9. Ymmärtävätkö asukkaat/osakkaat vakiintuneen ja säännöllisen kumppanuuden ja yhteistyön merkitystä?

Liite 2. Haastattelut hallitusjäsenille: kysymyksiä keskustelun rungoksi

HAASTATTELUKYSYMYKSET OSAKKAILE

1. Oletko mukana / ollut mukana taloyhtiön hallituksessa? Jos olet, jäsenenä vai puheenjohtajana? Asumismuoto? (rivitalo, kerrostalo ym.)
2. Osallistutko taloyhtiön toimintaan?
3. Mitä isännöinnin suosittelemia yrityksiä olet käyttänyt? Esim. sähkö- ja LVI-yritykset, kiinteistöhoito, remonttifirmat, puutarhurit, pihanrakennus jne.?
4. Tarjoaako isännöitsijä aktiivisesti palveluverkoston yrityksiään tai samoja yrityksiä?
5. Onko isännöitsijän tarjoamissa yrityksissä valinnan varaa?
 - voitko itse vaikuttaa valintaan?
 - haluatko itse vaikuttaa valintaan?
6. Minulla on mahdollisuus vaikuttaa siihen, mitä yrityksiä käytetään taloyhtiön hankkeissa ja toiminnassa?
7. Saatko isännöitsijältä perusteluja, miksi suosittelee tiettyjä yrityksiä?
8. Isännöitsijän toiminta on avointa yrityksiä suositellessa?
9. Isännöitsijöillä on ammattitaitoa suositella yrityksiä?
10. Mikä on tärkeää isännöinnin palveluverkostossa?
11. Mitä mieltä olet korjaus-, ym. työn etenemisen tiedottamisesta?
 - kehitysehdotuksia, kommentteja
 - tiedottaako isännöitsijä vai palveluntarjoaja?
12. Kuinka haluaisit saada tietoa korjaus-, ym. töiden etenemisestä palveluntarjoajan valinnasta työn valmistumiseen?
13. Saatko tietoa kilpailutuksista ja sen vaiheista? Kiinnostavatko nämä asukkaita?
14. Kiinnostaako sinua, millä perusteilla ja millaisella prosessilla palveluntarjoajat valitaan?
15. Millainen on hyvä isännöinnin yhteistyökumppani?