

Jere Heino

**VERKOSTOKUVAUS ASUMISEN LIIKE-  
TOIMINNAN OSAPUOLISTA**  
Asumisen liiketoimintaverkoston kuvaaminen  
ARA-mallilla

Kandidaatintyö  
Rakennetun ympäristön tiedekunta  
Tarkastaja: Jukka Puhto  
06/2022

# TIIVISTELMÄ

Jere Heino: Verkostokuvaus asumisen liiketoiminnan osapuolista,  
Network description of housing business parties  
Kandidaatintyö, 25 sivua, 0 liitesivua  
Tampereen yliopisto  
Rakennustekniikan kandidaatin tutkinto-ohjelma  
Tarkastaja: Jukka Puhto  
Kesäkuu 2022

---

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan asumisen liiketoimintaverkostojen eri osapuolia. Tutkimus toteutettiin kirjallisuuskatsauksena, jossa käytetään suomen- ja englanninkielisiä lähteitä. Asumisen liiketoimintaverkostosta nostettiin esille keskeiset osapuolet ja niiden arvonluonnin edellytykset. Toimijoiden välille muodostuvaa liiketoimintaverkosta tarkasteltiin ARA-mallin avulla. Tutkimuksessa myös esitettiin liiketoimintaverkoston kuvaus, jossa avattiin asumisen liiketoimintaverkoston toimijoiden välisiä suhteita ja riippuvuuksia. Asumisen liiketoiminnan tutkimista voidaan pitää merkittävänä, koska se koskettaa jokaista ihmistä ja asuntoa voidaan pitää asuntokunnan suurimpana yksittäisenä investointina.

Asumisen liiketoiminta on myös varsin homogeenistä, koska asuinrakennusten elinkaari on varsin pitkä. Myös erilaiset asumisen muodot ja vaihtelevat asumistottumukset luovat vaihtelevuutta liiketoimintaverkoston. Asumisen monimuotoisuuden takia asumisen liiketoimintaverkostot ovat varsin laajoja ja jatkuvassa muutoksessa. Tämän takia liiketoimintaverkoston tunteminen on erityisen tärkeää.

Tutkimus esittelee liiketoimintaverkostojen ominaispiirteitä ja verkostotutkimuksen eri näkökulmia. Verkostoituminen on ilmiönä monitasoinen ja moniulotteinen. Sen ytimenä on yksittäisten toimijoiden tarve rakentaa erilaisia liiketoimintasuhteita. ARA-malli on luotu verkostotutkimuksen työkaluksi, jolla voidaan jäsenellä verkostossa tapahtuvat toiminnot eli toimijoiden vuorovaikutuksia toimintojen, resurssien ja toimijoiden verkkoihin. Tämän avulla saadaan selvitettyä vuorovaikutuksen todellinen luonne.

Asumisen liiketoimintaverkoston keskeiset osapuolet tulee tunnistaa, jotta asumisen liiketoimintaverkosta pystytään tarkastelemaan ARA-mallin avulla. Tämä tutkimus esittää mallin, jonka avulla voidaan tunnistaa tärkeimmät asumisen liiketoiminnan osapuolet, arvonluontimahdollisuudet ja toimijoiden välisen riippuvuuden. Lisäksi tutkimus antaa esimerkin ARA-mallin käytöstä asumisen liiketoimintaverkostojen analysointiin. Tutkimuksen lopussa otetaan kantaa siihen, voidaanko asumisen liiketoimintamalleja kuvata ARA-mallin avulla ja mitä lisäarvoa se tuo liiketoimintaverkostotutkimukseen.

Avainsanat: Asuminen, liiketoimintaverkostot, ARA-malli

*Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.*

# SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO .....	1
1.1 Tutkimuksen tausta .....	1
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset .....	2
1.3 Tutkimuksen metodiikka ja rajaukset .....	2
2. LIIKETOIMINTAVERKOSTOT .....	3
2.1 Verkko, verkosto ja verkostoituminen .....	3
2.2 Verkostojen erilaiset tyypit ja luokittelu .....	5
2.3 Verkoston ajurit ja hyödyt .....	6
3. ARA-MALLI .....	8
3.1 ARA-malli verkostojen kuvaamisen työkaluna .....	8
3.2 Toimijat .....	9
3.3 Resurssit .....	10
3.4 Toiminnot .....	10
4. ASUMISEN LIIKETOIMINTA .....	12
4.1 Asumisen liiketoiminnan määritelmä .....	12
4.2 Asumisen liiketoimintaverkoston osapuolet .....	13
4.2.1 Asumisen toimijoiden sijoittuminen liiketoimintaverkostoon .....	13
4.2.2 Omistaja ja asukas .....	14
4.2.3 Hallinnointi, välitys ja konsultointi .....	15
4.2.4 Asukas- ja kiinteistöpalvelut .....	16
4.2.5 Kehittäjä, rakentaja ja rahoittaja .....	16
4.2.6 Kunta ja muut mahdolliset osapuolet .....	17
4.3 Asumisen liiketoimintaverkoston kuvaaminen ARA-mallilla .....	18
JOHTOPÄÄTÖKSET .....	22
LÄHDELUETTELO .....	24

# 1. JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Asuminen ja asunnot on arvolla mitattuna selkeästi merkittävin osa suomalaisten kokonaisvarallisuudesta, sillä asunnot kattavat siitä noin puolet (48 %) (Tilastokeskus 2019). Luonnollisesti rakentaminen sekä muu siihen liittyvä liiketoiminta on siis tärkeää, kun teollisuutta tarkastellaan kansallisesti. (Hakonen et al. 2009, s. 29)

Kiinteistöliiketoiminnan liiketoimintaverkosto koostuu monista erilaisista toimijoista ja toimintoista. Verkoston moninaisuus johtuu pitkälti kiinteistöjen ominaispiirteistä: kiinteistöjen pitkästä elinkaaresta, investointien suuresta koosta, monipuolista osaamista edellyttävästä hallinnoinnista sekä kiinteistöjen ja niiden käyttäjien erityyppisistä ominaisuuksista ja tarpeista. (KTI-Tekes 2010)

Asumisen liiketoiminta on myös varsin verkostoitunutta, johtuen asuntojen pitkästä elinkaaresta ja monimuotoisuudesta. Tämän takia liiketoimintaverkosto pitää sisällään eri toimintoihin erikoistuneita toimijoita. Kiinteistöalan kulttuuriin kuuluu myös se, että ostettavat asumisen palvelut on pilkottu pieniin palasiin kokonaispalveluiden sijaan (Hakonen et al. 2009, s. 29). Mitä enemmän toimijoita arvoverkostossa on, sitä useampia rajapintoja näiden välille syntyy, ja sitä haasteellisemmaksi arvoketjun ohjaus ja toimijoiden välinen vastuunjako muodostuu. Käytön, omistamisen ja palvelujen roolien ja tavoitteiden täsmentyminen on jäsentänyt monien toimintojen roolia alan arvoverkostossa. (KTI-Tekes 2010)

Tässä verkostotutkimuksessa käytetään ARA-mallia (Actors-Resources-Activities), joka luo teoreettisen viitekehyksen arvoverkoston kuvaamiseen. ARA-mallia on sovellettu useilla eri toimialoilla, ja se kuvaa hyvin toimijoiden välistä vuorovaikutusprosessia. ARA-mallin soveltuvuutta asumisen liiketoiminnan tutkimiseen on kuitenkin kirjallisuudessa käsitelty varsin vähän.

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämä kandidaatin työn tavoitteena on lisätä ymmärrystä ARA-mallin soveltuvuudesta asumisen liiketoimintaverkostojen kuvaamiseen. Verkostokuvauksessa on oleellista tunnistaa liiketoimintaverkoston toimijoiden välisiä erilaisia suhteita ja tämän pohjalta mallintaa verkostokuvaus. Samalla tutkimuksessa myös käsitellään määritelmiä ja niiden kytköksiä toisiinsa työn aihepiirissä. Tässä tutkimuksessa käytetään pohjana ARA (Actors-Resources-Activities) -mallia, jota todennetaan asumisen toimintaympäristöön.

Tämä tutkimus vastaa seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Miten ARA-malli kuvaa liiketoimintaverkostoja?
2. Voidaanko asumisen liiketoimintaverkostojen kuvauksessa hyödyntää ARA-mallia?
3. Miten ARA-mallia voidaan hyödyntää asumisen liiketoiminnan tutkimuksessa?

Ensimmäisellä tutkimuskysymyksellä pyritään kuvailemaan ARA-mallia ja sitä, miten se kuvaa yleisesti liiketoimintaverkostoja. Tarkoitus on ymmärtää ARA-mallin keskeinen sisältö. Toisella tutkimuskysymyksellä luodaan ymmärrystä siitä, voiko asumisen liiketoimintaverkostoja tutkiessa hyödyntää ARA-mallia kuten muilla toimialoilla toisen tutkimuskysymyksen mukaan. Viimeisellä tutkimuskysymyksellä lisätään ymmärrystä siitä, voiko toimimalla ARA-mallin mukaisella verkostomallintamisella saada lisäarvoa asumisenliiketoiminnan tutkimuksessa.

## 1.3 Tutkimuksen metodiikka ja rajaukset

Edellä mainittuihin kysymyksiin tässä kandidaatin työssä vastataan hyödyntämällä kirjallisuutta. Työ toteutetaan kirjallisuuskatsauksena, jonka lähteinä on käytetty suomalaisia sekä kansainvälisiä julkaisuja.

Tutkimuksen aiheena on arvoverkoston tutkiminen, jota lähestytään asumisen liiketoiminnan näkökulmasta. Tutkimuksessa käytetään pohjana ARA-mallia, joten muita arvoketju tai -verkosto malleja työssä ei tutkija, koska useassa niissä on erilaiset teoreettiset lähtökohdat.

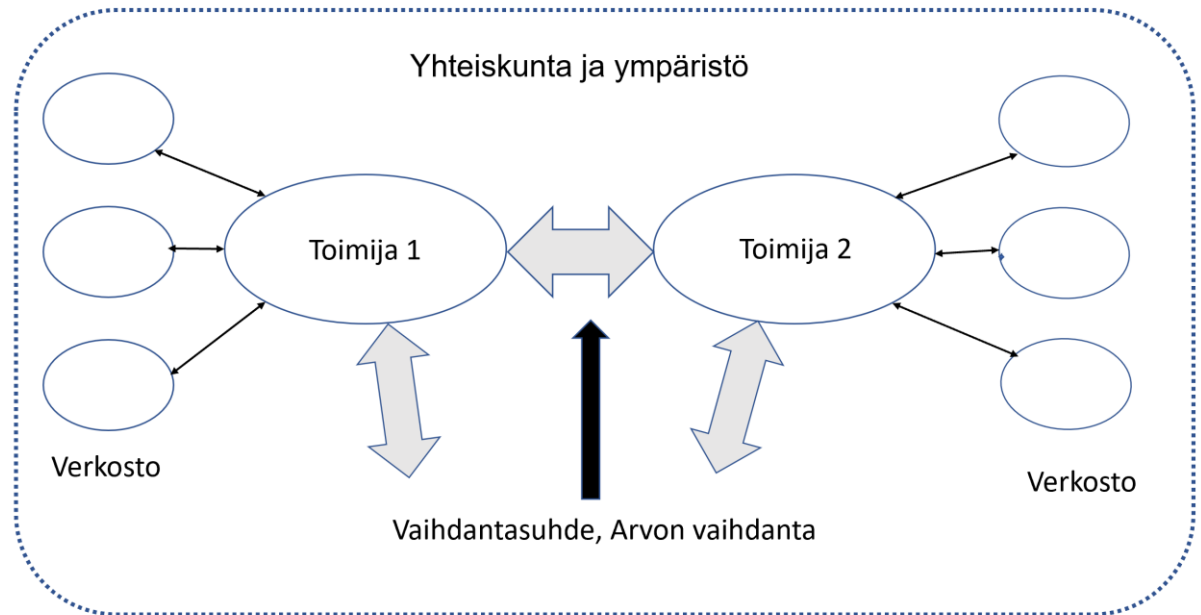
## 2. LIKETOIMINTAVERKOSTOT

### 2.1 Verkko, verkosto ja verkostoituminen

Verkko- ja verkostokäsitteet on hyvä erottaa toisistaan, vaikka ne ovat usein kontekstista riippuvia. Verkkokäsitteellä kuvataan samantyyppisistä tekijöistä koostuvaa kokonaisuutta. Näitä ovat toimijoiden verkko, toimintojen verkko ja resurssien verkko. Toimijoiden verkkoja on esimerkiksi yritysverkosto, toimintojen verkkoihin lukeutuu esimerkiksi tuotantoverkko, ja resurssien verkkoihin kuuluu esimerkiksi alihankintaverkko. (Raatikainen ja Ahopelto, 1994). Möller et al. (2004, s. 10) määrittävät verkon taloudellisesta näkökulmasta seuraavasti:

Verkko on tietyn yritysjoukon – mukana voi olla myös muita organisaatioita – muodostama verkko-organisaatio, joka rakennetaan tietoisesti ja tavoitehakuisesti. Verkolla on päämäärä(t), joka ohjaa sen kehittämistä ja toimintaa. Kullakin jäsenellä on myös omat tavoitteensa. Verkon jäsenillä on sovitut roolit, joihin liittyvät vastuut sovituista toiminnoista ja yleensä myös riskinotosta ja ansaintalogiikasta.

Verkostokäsitteellä taas kuvataan erityyppisiä toisiinsa kietoutuneita verkoista koostuvia kokonaisuuksia. Verkostot voivat sisältää siis lukemattomia määriä erilaisia verkkoja (Raatikainen ja Ahopelto 1994, s. 31). Möller et al. (2004, s. 10) kuvaavat verkostoja rajattomana, toimialat ylittävänä verkostokudoksena, jonka pohjana on yritysten ja muiden organisaatioiden väliset suhteet. Håkansson ja Ford (2002) taas kuvaavat verkostoa rakenteena, jossa lukuisat solmut yhtyvät toisiinsa tietyillä säkeillä. Monimutkaiset liiketoimintamarkkinat voidaan siis nähdä verkostona, jossa liiketoimintayksiköt ovat solmuja ja langat kuvaavat liiketoimintayksiköiden välisiä suhteita. Solmujen ja lankojen muodostavat verkot yhdistyvät luoden verkoston. Malinen ja Haahtela, (2007, s. 31) puolestaan kuvaavat verkostoa suhteiden kokonaisuutena, jossa useampi kuin kaksi toimijaa luo toisilleen arvoa keskinäisen vaihdannan kautta. Verkostot voivat siis olla monimuotoisia, ja ne syntyvät erilaisiin tarpeisiin ja tilanteisiin. Kuitenkin yhteistä verkoston synnyn ja kehittämisen taustalla on arvontuoton tavoittelemisen. Tästä syystä verkostoja voidaan myös kutsua termillä arvoverkosto. (Malinen ja Haahtela, 2007, s. 31) Arvoverkosto ja liiketoimintaverkosto voidaan mieltää toistensa synonyymeinä, ja kirjallisuudessa käytetään molempia käsitteitä.



**Kuva 1.** Liiketoimintaverkoston muodostumisen periaate (mukailtu Malinen & Haah-tela 2007).

Möller et al. (2004) huomauttavat kuitenkin, että vaikka verkostoituminen on ilmiönä monitasoinen ja moniulotteinen, sen ytimenä on yksittäisten toimijoiden tarve rakentaa erilaisia liiketoimintasuhteita. Verkoston synnyn ja olemassaolon ehtona on yksittäisten toimijoiden välinen vaihdantasuhde ja vuorovaikutus. Liiketoimintaverkosta voidaan kuvailla myös arvonluonnin kautta, joka tapahtuu verkostomaisesti monien eri toimijoiden välisen yhteistyön avulla. Yritysten väliset suhteet voivat olla verkostossa joustavia, spontaaneja ja heikompia kuin arvoketjuissa. Tämän takia liiketoimintaverkkoja voidaan pitää joustavampina kuin arvoketjuja. (Lusch et al., 2009, s.20)

Liiketoimintaverkostoihin kuuluvien toimijoiden ja yritysten välisten suhteiden kokonaisvaltainen ymmärtäminen luo perustan kilpailullisen toimintaympäristön ymmärtämiselle. Arvoverkoston dynaamisen rakenteen vuoksi kumppanit, kilpailijat, toimittajat, komplementtituotteiden toimittajat, lainsäätäjät, asiakkaat sekä muut verkoston jäsenet muokkaavat verkostoa omalla toiminnallaan. Tämä johtaa arvonluonnin logiikan jatkuvaan muuttumiseen. (Peppard & Rylander Eklund 2006 s.136–137)

Verkostot ja verkot eivät synny hetkessä, vaan verkostoitumisprosessi etenee vaiheittain. Verkostoitumisen lähtökohtana on yhteyden olemassaolo, joka luo mahdollisuuden vuorovaikutukseen verkon tai verkoston tekijöiden välillä. Yhden ytimen ympärille kehittyvän verkon syntymistä kutsutaan verkkoutumiseksi (Raatikainen & Ahopelto 1994, s. 33). Kahden yrityksen, esimerkiksi toimittajan ja asiakkaan, välinen yhteistyö luo verkkoutumisen peruselementin. Vuorostaan jokaisella näistä toimijoista on yleensä muitakin

yhteistyöhön perustuvia liiketoimintasuhteita. Näistä riippuvuussuhteista muodostuu monimuotoisia yritysverkostoja, johon linkittyy muitakin, kuten ei-kaupallisia organisaatioita. (Möller et al. 2004). Rosińska-Bukowska (2020) mukaan suhteet toimijoiden välillä voivat olla muodollisia, esimerkiksi juridisen sopimuksen alaisia, tai epämuodollisia, kuten sellaisia suhteita, jotka ilmenevät ihmissuhteiden tai mieltymyksien pohjalta syntyneinä. Verkostoituminen Raatikaisen ja Ahopellon (1994) mukaan tarkoittaa eri verkkojen kohtaamista ja verkoston kehittymistä. Valkokari et al. (2009) mukaan yritysten verkostoituminen on usein alkanut ulkoistuksien luomina asiakas-toimittaja-verkostosuhteina ja kanavasuhteiden kautta syntyneinä vertikaalisina suhteina. Verkostoitumista tapahtuu myös eri alojen välisten yhteistyön avulla moniulotteisissa horisontaalisissa verkoissa.

## 2.2 Verkostojen erilaiset tyypit ja luokittelu

Verkostot ovat monimuotoisia ja niitä voidaan luokitella eri tavoin. Valkokari et al (2009). ja Apilo et al. (2009) katsovat, että yksi tapa luokitella verkostoja on jakaa ne vertikaalisiin ja horisontaalisiin. Vertikaalisissa verkoissa ytimen muodostaa asiakkaan ja toimittajan välinen suhde (Valkokari 2009, s. 217–218). Vertikaalisissa verkoissa ytimen perustana on tietyn tuotteen tai palvelun valmistaminen. Silloin verkosto on vahvasti keskusyrityksen tai asiakkaan ohjauksessa, ja sen intressinä on toiminnan tai toimintojen tehostaminen. Verkostoa ohjaa myös vahvasti päätoimijoiden strategiset linjaukset, joten haasteena on saada verkostoyritysten täysi kehityspotentiaali verkoston käytettäväksi. (Apilo et al. 2009, s. 62)

Horisontaaleissa verkoissa olennaista on yritysten jokin yhteinen intressi, joka saa ne toimimaan yhteistyössä. Tällainen intressi voi olla esimerkiksi tuotekehitys, markkinointi tai hankinta. (Valkokari et al. 2009, s. 217–218) Horisontaalisissa verkostoissa keskinäinen vaihdanta ei ole merkittävää, vaan toimintaa ohjaa yhteinen päämäärä eli tavoite. Yhteistyö tämän kaltaisissa verkostoissa on tasapuolista, tasavertaista ja kaikkien näkemykset huomioonottavaa. Horisontaalisten verkostojen kehittäminen edellyttää yrityksiltä siis erilaista osaamista kuin vertikaalisten verkostojen sisällä tapahtuva yhteistyö. Horisontaaliset verkostot ovat dynaamisia, joten liiketoimintaverkostossa muutokset yhdessä suhteessa vaikuttavat useasti koko verkostoon. Kaikki verkoston toimijat ovat siis osaltaan linkittyneitä toisiinsa. Haasteena horisontaalisissa verkostoissa on toimijoiden sitominen verkostoon, koska yritysten välinen valta- ja neuvotteluasema ei ole yhtä selkeä kuin keskusyrityksen vetämässä vertikaalisessa verkossa. (Apilo et al. 2009, s.63)



Achrol (1996) puolestaan esittää, että verkostot voidaan jakaa kolmeen kategoriaan: vertikaalisiin, markkinoiden välisiin ja opportunistisiin verkostoihin. Markkinoiden välisissä verkostoissa pohjana on eri osa-alueilla toimivien yritysten allianssit. Näille verkostossa toimiville yrityksille on yhteistä jakaa identiteetti, resursseja, strategisia päätöksiä, kultuuria ja toimia kollektiivisesti. Verkostolle on tärkeää tiedostaa malli, jossa toimijoilla on keskinäistä riippuvuutta ja vastavuoroisuutta. Opportunistiset verkostot ovat enemmän markkinavetoisia kuin hierarkiaperusteisia. Tärkeässä roolissa näissä verkostoissa ovat markkinointiin ja kaupantekoon erikoistuneet toimijat. Ne keräävät ja levittävät markkinatietoa, neuvottelevat toimijoiden kanssa, koordinoivat projekteja ja säätelevät standardeja, sekä säätelevät muiden toimijoiden käyttäytymistä verkoissa.

## 2.3 Verkoston ajurit ja hyödyt

Möller et al. (2004, s 25) mukaan vahvasti yleistäen liiketoimintaverkoista tavoitellaan jotakin seuraavista yleishyödyistä tai niiden yhdistelmää: toiminnallisen tehokkuuden ja joustavuuden lisäämistä, markkinavoiman lisäämistä resurssien yhdistämisellä ja markkina-alueen laajentumisella, liiketoimintaprosessien ja tarjonnan kehittämistä sekä uuden liiketoiminnan ja uusien teknologioiden synnyttämistä.

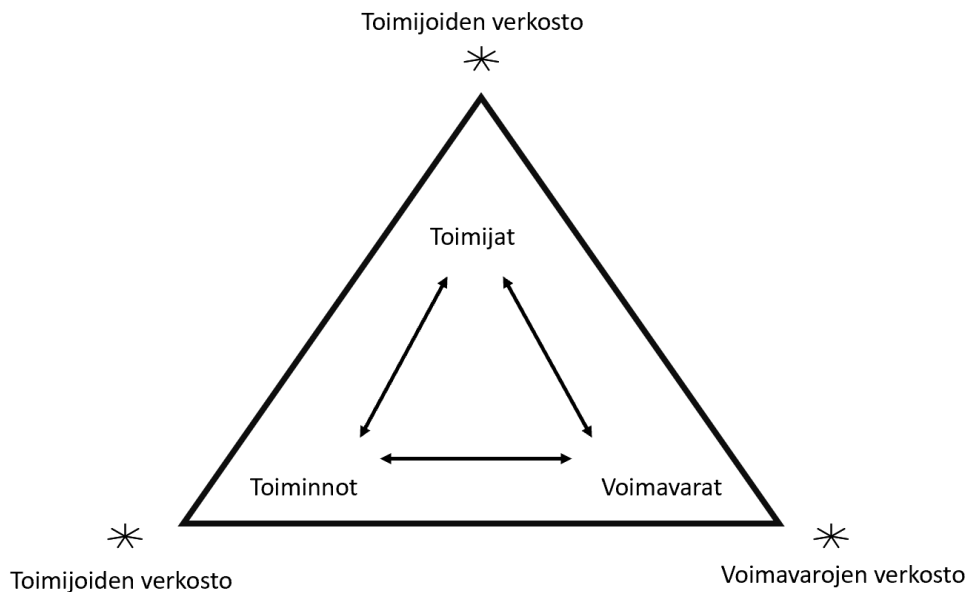
Tehokkuutta parantamalla tavoitellaan kustannuksien laskua, toimitusaikojen lyhenemistä sekä tuntuman paranemista loppuasiakkaaseen. Joustavuuden parantaminen kehittää kykyä vastata markkinatilanteiden muutokseen. Kysynnän kasvaessa kapasiteetin lisäys voidaan tehdä hajautetusti verkoston toimijoiden kanssa, jolloin investoinnit jakautuvat useammalle toimijalle. Kysynnän supistuessa sopeutuskeinot tehdään samalla loogiikalla, jolloin riskit jakautuvat verkostolle. Resursseja yhdistämällä saadaan lisää markkinavoimaa ja markkina-alueet laajenevat. Tällöin yksittäinen toimija pystyy verkoston avulla ylittämään omien voimavarojensa kynnyksen. Verkosto pystyy näin ollen tarjoamaan yksittäistä toimijaa suurempia kokonaisuuksia ja ylittämään esimerkiksi kansainvälistymisen vaatimat kapasiteetti- ja uskottavuusrajat. Näitä kaikkia edellä mainittuja asioita yhdistää se, että haettu lisäarvo voidaan saavuttaa koordinoimalla ja yhdistämällä verkostoissa jo olevia resursseja. Liiketoimintaprosessien ja tarjonnan kehittäminen sekä uuden liiketoiminnan ja uusien teknologioiden synnyttäminen pohjautuu vahvasti verkoston eri osapuolien tietotaidon varaan. Tällöin uuden tiedon kehittäminen ja välittäminen mahdollistaa joko asteittaisia parannusinnovaatioiden tuottamista tai uusien radikaalien muutoksien rakentamista ja kaupallistamista. (Möller et al. 2004, s 25)

Rosinska-Bukowska (2020) mukaan hyvin toimiva verkosto poistaa keskittämisestä johtuvia tapoja, jotka lisäävät organisaation jäykkyyttä ja vähentävät sen innovatiivisuutta byrokratian ja organisatoristen tapojen vuoksi. Myös Valkokari (2009) esittää, että nykypäivänä suurimmat kasvutarinat tapahtuvat juurikin hyvin toimivissa verkostoissa, ja verkostojen merkitys kasvaa entisestään, kun luodaan uusia liiketoimintaverkostoja.

## 3. ARA-MALLI

### 3.1 ARA-malli verkostojen kuvaamisen työkaluna

ARA-malli (Actors-Resources-Activities) on analyyttinen työkalu verkostoajattelun näkökulmasta. Mallin avulla voidaan tunnistaa verkoston rakennetta, osallistujia, niiden roolia. Yrityksen liiketoimintaverkoston eri toimijoiden välillä tapahtuvan vuorovaikutuksen prosessia sekä sen lopputulosta varten on rakennettu ARA-malli. ARA-malli perustuu IMP-tutkijaryhmän empiirisiin tutkimuksiin. (Håkansson ja Johansson 1992) Se koostuu toisiinsa kietoutuneista toimijoiden (actors), toimintojen (activities) ja resurssien (resources) verkoista (kuva 2). Verkostonäkökulmasta tutkitaan erilaisten toimijoiden, toimintojen ja resurssien eritasoisia päällekkäisiä sekä keskenään risteäviä yhteyksistä vuorovaikutuksista ja sidoksista muodostuvia verkostoja. Näkökulma ei ole yksittäisen toimijan, toiminnon eikä resurssin näkökulma vaan niistä muodostuvan verkoston näkökulma. (Raatikainen ja Ahopelto 1994, s. 26)



**Kuva 2.** ARA-vuorovaikutusmalli (Mukailtu Koproric 2017).

ARA-malli tarjoaa täydentävää näkökulmaa yritysmarkkinoihin. Pääpaino siirtyy ostajan ja toimittajan välisestä suhteesta kohti laajempaa verkostonäkymää. ARA-mallia hahmottaakseen on oleellista ymmärtää kaikki kolme muuttujaa erikseen sekä niiden väliset riippuvuudet. (Koproric, 2017) Liiketoimintaverkostojen kuvaamiseen ei kuitenkaan ole yksiselitteistä tarkastelutapaa. Näkökulma riippuu loppujen lopuksi tarkastelutasosta,

joka voi olla yritystaso, kahden yrityksen välinen vaihdanta, usean yrityksen välinen monikeskinen vaihdanta, liiketoimintaverkosto, strateginen tai paikallinen verkosto, toimiala, klusteri tai makroverkosto (taulukko 1). (Möller et al. 2004.)

**Taulukko 1.** ARA-mallin ulottuvuudet ja tarkastelutasot (Valkokari 2009b s. 60).

Ulottuvuus	Yritys	Suhde	Verkosto
Toiminnot	Toiminnan rakenne	Toiminnon linkittyminen	Toimintamalli
Toimijat	Organisaation rakenne	Toimijoiden sidokset	Toimijoiden verkko
Resurssit	Resurssien kokonaisuus	Resurssien siteet	Resurssien ryhmittymä

ARA-vuorovaikutusmalli voidaan kuvata kolmiona mutta muuttujia ei voida täysin erottaa vaan jokainen niistä liittyy ja vaikuttaa toisiinsa. Verkosto syntyy ARA-mallissa toimijoiden, toimintojen ja resurssien verkostosta huomioon ottaen tarkastelutason. (Haapakoski 2013)

### 3.2 Toimijat

Toimijoilla on merkittävä rooli ARA-vuorovaikutusmallissa, mutta se selittää vain kolmasosan verkoston vuorovaikutuksesta. Tämän katsotaan johtuvan siitä, että resurssit ja toiminnot näyttävän noudattavan omaa logiikkaa, joka ei ole täysin riippuvainen toimijoiden ominaisuuksista, tahtotiloista tai tavoitteista. (Raskovic 2015)

Toimijat voivat olla yksilöitä, ryhmiä, liiketoimintaosastoja, yrityksiä tai yritysryhmiä. Näitä toimijoita voidaan kuvailla tahoina, jotka suorittavat toimintoja. Heidän toimintansa perustuu resurssien epäsuoraan tai suoraan hallintaan (Koporčić 2017). Raatikaisen ja Ahopellon (1994) mukaan toimijoilla on viisi tyypillistä piirrettä: (1) Toimittajat suorittavat ja kontrolloivat toimintoja, (2) toimijat luovat suhteita toisiinsa vaihtoprosessien kautta, (3) toimijoiden toiminta perustuu resurssien eli resurssien hallintaan ja (5) toimijoilla on erilaiset tiedot toiminnoista, resursseista ja verkon muista toimijoista.

Nämä viisi kohtaa vahvistavat liiketoimintakentän toimijoiden, suhteiden ja niiden keskinäisten yhteyksien merkitystä. Nämä suhteet ja siteet ovat välttämättömiä keskinäiselle kehitykselle ja oppimiselle, ne luovat merkityksen jokaiselle yritysverkoston toimijalle, ja ne ovat välttämätön osa liiketoiminnan saavutuksia (Koporčić 2017). Toimijat luovat oman yrityksen sisällä organisaatorakenteita toimintojen tukemiseksi yrityksen sisällä. Toimijat luovat organisaatioiden välille sidoksia ja vuorovaikutusta. Näille sidokselle on

tavanomaista, että toimijoiden välille syntyy ihmissuhteita, jotka luovat sidokselle inhimillisiä ulottuvuuksia. Esimerkiksi toimijoiden välille syntyy luottamusta, sitoutumista ja tietoa toimintavoista. (Raskovic 2013)

### 3.3 Resurssit

Resurssit sisältävät toimijoiden usein yrityksen aineelliset ja aineettomat hyödykkeet. Niitä ovat muun muassa taloudelliset, teknologiset, ajalliset ja henkilöstö resurssit. Resursseja hyödyntävät usein arvoverkostossa oleva yritys yksin tai yhteistyössä muiden arvoverkoston toimijoiden kanssa. (Koporcic, 2017).

Raatikaisen ja Ahopellon (1994) mukaan resursseja on äärettömästi erilaisia ominaisuuksia ja ne ovat siis heterogeenisiä. Tämä tarkoittaa sitä, ettei voida koskaan täysin määritellä resurssien käyttömahdollisuuksia. Aina on mahdollisuus käyttää resursseja jollakin toisella tavalla tai toiseen käyttötarkoitukseen. Yksittäisen resurssin käyttöarvo siis riippuu sen toimintasyklistä, jossa sitä hyödynnetään. Kokemus ja tietoa resurssista on tärkeä. Heterogeenisten resurssien yhdistetty suorituskyky kasvaa kokemuseräisen oppimisen ja sopeutumisen kautta.

Resursseja voidaan hallita suorasti tai epäsuorasti. Suorassa hallinnassa resursseja käyttää toimija tai toimijoiden verkko. Epäsuorassa hallinnassa taas resursseja käyttää ne, joilla on liikesuhteita edellä mainittujen toimijoiden kanssa. (Koporcic 2017).

Yrityksen tasolla resursseja voidaan käyttää yritysten prosessien työpanokseen tai tuotantoon. Tämä muodostaa yritykselle parempaa tietämystä omista resursseista, jolla voidaan saavuttaa kilpailuetua. Verkostotasolla toimijat voivat hyödyntää resursseja suorittaakseen toimintoja. Toimintaan voi liittyä resursseja laajasti ympäri resurssiverkosta, eikä vain kahteen toimijaan liittyvät resurssisuhteet ja niiden resurssisidokset. (Raskovic 2013)

### 3.4 Toiminnot

Toiminto tapahtuu, kun toimija luo, kehittää, vaihtaa tai yhdistää resursseja käyttämällä hyväkseen muiden resursseja (Koporcic 2017). Raatikaisen ja Ahopellon (1994) mukaan toiminnot voidaan jakaa kahteen erityyppiseen toimintoon: muuntamiseen (transformation) ja siirtämiseen (transfer). Muuntamistoiminnot muuntavat resursseja ja niitä kontrolloi yleensä yksi toimija. Siirtotoiminnot taas siirtävät resursseja toimijalta toiselle. Siirtotoiminnot yhdistävät eri toimijoiden muuntumistoimintoja toisiinsa. Niihin ei koskaan vaikuta vain yksi toimija vaan toimijoiden väliset suhteet. Täydellinen toimintasykli sisältää sekä muuntumista että siirtymistä.

Toimintoja ei suoriteta erikseen, vaan ne tehdään muiden toimijoiden toimintaan nojaten. Toimintoja voidaan kuvata kahden tai useamman toimijan suoritukseksi, jossa resursseja hyödynnetään molemminpuolisesti. Siinä molemmat toimijat oppivat ja kehittyvät yhteisen verkostokäsityksen kautta. (Koporcic, 2017) Toiminnot ovat yrityksen tasolla niiden projekteja esimerkiksi tuotantoa tai hankintoja. Toimintojen verkossa taas yritykset integroivat toimintojaan tai suorittavat niitä muiden kautta toimintasidosten avulla. Koska nämä liikesuhteet ovat myös upotettu laajempaan verkkoon, ovat nämä toimintalinkit osa laajempaa toimintamallia verkkotasolla. (Raskovic 2013)

## 4. ASUMISEN LIIKETOIMINTA

### 4.1 Asumisen liiketoiminnan määritelmä

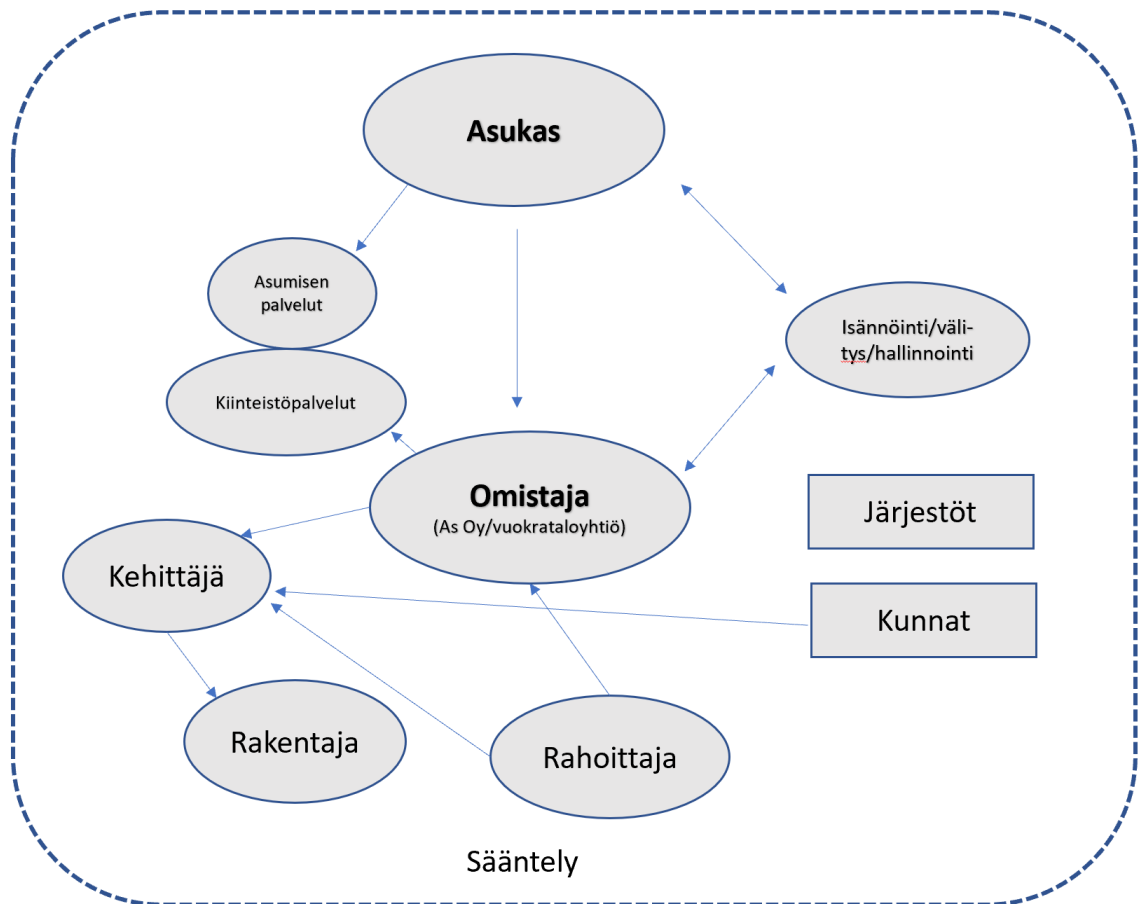
Kiinteistöliiketoiminta koostuu useista eri tekijöistä. Siihen vaikuttavat muun muassa kiinteistön käyttötarkoitus, markkinaympäristö, markkinaosapuolet, palvelunäkökulma ja omistusoikeudelliset tekijät. Liiketoiminnan piiriin kuuluvat ne toiminnot, joissa hallitaan tai tarjotaan fyysistä tilaa ja siihen liittyviä muita palveluita sisäisin tai ulkoisin keinon. Näitä toimintoja on lukemattomasti. Niihin kuuluu esimerkiksi kaikki kiinteistön elinkaaren aikana tehdyt toiminnot: maanhankinta, suunnittelu, rakennuttaminen, hallinto, saneeraus ja kiinteistön elinkaaren lopussa purkaminen. Liiketoiminnan kenttään voidaan myös lukea kiinteistömarkkinoihin kuuluvia transaktioita, kuten kiinteistön ostoa, myyntiä ja vuokrausta sekä niihin kuuluvia oheistoimintoja, jotka ovat esimerkiksi kiinteistönvälitystä ja -arviointia. (Vuorinen 1992)

Kiinteistöinvestoinnit ovat taloudellisesti koolta suuria, elinkaareltaan pitkiä ja käyttäjätarpeiltaan muuttuvia, joten niiden johtaminen eri vaiheessa elinkaarta edellyttää monipuolista osaamista. Siksi kiinteistöjen rakentamisen, omistamisen ja hallinnoinnin liiketoimintaverkoston osallistuu lukuisia erilaisia osapuolia. Asuntosijoitusmarkkinoiden kehittyessä, kansainvälistyessä ja kasvaessa ovat liiketoimintaverkoston toimintatavat, markkinakäytännöt ja ammattimaisuus lisääntynyt entisestään. (KTI-Tekes 2016)

## 4.2 Asumisen liiketoimintaverkoston osapuolet

### 4.2.1 Asumisen toimijoiden sijoittuminen liiketoimintaverkoston

Asumisen liiketoimintaverkoston osapuolia voidaan lajitella eri toimintojen mukaan (kuva3). Asumisen toiminta eri omistusmuodoissa ja asuntojen elinkaaren aikana vaihtelee suuresti. Koko toimiala onkin varsin heterogeenistä.



**Kuva 3.** Asumisen liiketoiminnan osapuolet (mukailtu KTI-Tekes, 2010).

Monet alalla olevat yritykset voivat myös edustaa useita osapuolia yritystoiminnassaan. Osa toimijoista vaikuttaa asuinrakennuksen elinkaaren aikana vain yhtenä tiettyä hetkenä kuten kehittäjät ja rakentajat aivan elinkaaren alussa. Toisaalta osa kiinteistöpalvelun toimijoista on mukana koko asuinrakennuksen elinkaaren ajan kuten isännöitsijät.



## 4.2.2 Omistaja ja asukas

Asumisen liiketoimissa asukkaat ja omistajat ovat verkoston keskeisimmät toimijat. Asukkaat joko omistavat tai vuokraavat tiloja, hankkivat asumiseen liittyviä palveluita sekä viime kädessä ohjaavat koko verkoston toimintaa omilla toiminnoillaan. Asukkaan tavoitteena on asumistarpeen tyydyttäminen eli saada hyvä koti. Asukkaalle puolestaan syntyy kustannuksia asumisesta, kuten asunnon ostokustannukset, vuokra, yhtiövastike, ylläpitokustannukset ja rahoituskulut riippuen asumisen muodosta. (KTI-Tekes 2010)

Asumisen muodot voidaan jakaa karkeasti kahteen omistus- ja vuokra-asumiseen. Suomessa noin 60 prosenttia asutokunnista asui omistusasunnossa (Tilastokeskus 2018). Asunnon omistaminen tapahtuu suoraan tai epäsuorasti. Asuntojen epäsuora omistaminen tapahtuu asunto-osakeyhtiön kautta, jossa asukas hankkii ja omistaa osakkeet asunto-osakeyhtiöön. Asunto-osakeyhtiön osake tuottaa yksin tai toisten osakkeiden kanssa oikeuden hallita yhtiöjärjestyksen mukaista osaa rakennuksesta. (Asunto-osakeyhtiölaki 22.12.2009/1599) Suoralla omistamisella taas tarkoitetaan tilannetta, jossa asutokunta omistaa tontin ja sillä sijaitsevan rakennuksen kokonaan itse.

Vuokra-asumisen asunnot voidaan jakaa vapaarahoitteiseen eli markkinavuokra-asuntoihin sekä avara- ja korkotuettuun, jota kutsutaan yhteisnimellä ARA-vuokra-asunnoiksi (Asumisen rahoitus- ja kehittämiskeskus). Ara-vuokra-asuntoja omistavat pääsääntöisesti kunnat ja ARA:n (Asumisen rahoitus- ja kehittämiskeskus) nimeämät yleishyödylliset asuntoyhteisöt. Näihin vuokra-asuntoihin liittyy käyttö- ja luovutusrajoituksia sekä sääntelyä vuokratasoista ja asukasvalinnoista. Esimerkiksi osa ara-asunnoista on tarkoitettu opiskelijoille tai muille erikoisryhmille. Tavoitteena valtiontukemalla arava- ja korkotukivuokra-asumisella on tarjota vuokra-asuntoa sitä eniten tarvitseville ruokakunnille. (Hirvonen *et al.* 2014)

Suurin osa vuokra-asunnoista on vapaarahoitteisia vuokra-asuntoja. Näitä asuntoja omistavat esimerkiksi sijoitusyhtiöt tai yksityishenkilöt. Vapaarahoitteisissa asunnoissa voi asua kuka tahansa, eikä siihen vaikuta tulot tai varallisuus toisin kuin ARA-vuokra-asunnoissa. Näiden asuntojen vuokra määräytyy vuokralaisen ja vuokranantajan sopimuksen mukaan mukaillen muuta vuokra-asuntomarkkinaa. (Karjalainen 2019.)

Usein asumisessa omistaja on siis sama toimija kuin asukas. Kun omistaja vuokraa asuntoa, sen motiivinsa ja lähtökohtansa on joko saada tuottoa pääomalle, joka on sidottu kiinteistöihin, tai täyttää valtion tukeman asumisen lainalaisuudet. (KTI-Tekes 2010) Muita Suomessa olevia asumisen muotoja ovat asumisoikeusasunto, osuuskunta-asunto ja osaomistusasunto. Näiden osuus kaikista asunnoista on kuitenkin varsin pieni.

### 4.2.3 Hallinnointi, välitys ja konsultointi

Hallinnointi, konsultointi ja välitys pitää sisällään kiinteistö- ja vuokranvälittäjät sekä isännöinnin (KTI-Tekes, 2010). Kiinteistövälittäjän tehtävä on hoitaa myynti, ostaminen tai vuokraaminen asiakkaan toimeksiannosta. Tehtäviin usein kuuluu mainostaminen, asunonäytöt, kaupan järjestely, vuokrasopimuksen tekeminen ja kauppapapereiden täyttäminen. Kuitenkin asunto-osakekauppa tehdään pankissa, jonka tehtävä on osakekirjojen säilyttäminen. Kiinteistönvälitys ja vuokranvälitys on säädeltyä lailla (laki kiinteistöjen ja vuokrahuoneistojen välityksestä). Välittäjien liiketoiminta perustuu palkkoihin onnistuneesta toimeksiannosta, joten heidän toimintansa on usein kertaluontoista ja lyhytaikaista (KTI-Tekes 2010).

Isännöitsijä ja isännöintiyritykset vastaavat kiinteistöhallintoon sekä kiinteistön hoito- ja ylläpitopalveluihin liittyvistä toiminnoista asumisyhteisössä. Isännöitsijät toimivat myös asunto-osakeyhtiön toimitusjohtajana. Isännöinti on palveluliiketoimintaa, jossa isännöitsijällä on tarkoitus palvella taloyhtiön hallitusta ja asunto-osakeyhtiön osakkeen omistajia asunto-osakeyhtiötä koskevissa asioissa. Isännöitsijällä on myös suhteita ja kontakteja muihin liiketoimintaverkoston toimijoihin kuten huoltoliikkeisiin, rakennusliikkeisiin ja pankkeihin. Isännöitsijän tehtävät voidaan jakaa taloushallintoon, kiinteistön ylläpitoon, hallinnollisiin tehtäviin ja asukaspalveluihin. Taloushallinnon tehtävät ovat talous-, vero- ja toimintasuunnittelua, sekä rahaliikenteen ja kirjanpidon seuranta. Kiinteistön ylläpidon tehtävät pitävät sisällään kunnossapidon suunnittelua ja seuranta, kiinteistöhuollon järjestämistä sekä korjaus- ja perusparannushankkeiden organisointia, kilpailuttamista ja valvontaa. Kolmas tehtäväkokonaisuus on hallinnolliset tehtävät, joihin kuuluu kokousten valmistelu, kiinteistön sopimusasiat, kuten vuokravakuutus-, sähkö- ja kiinteistöhoitosopimusten valmistelu, sekä erilaisista ilmoitusasioista huolehtiminen. Näiden kolmen isännöinnin perustehtävän lisäksi on olemassa asukkaita palvelevien asukaspalveluiden organisointi ja sen järjestämisestä huolehtiminen. Tällaisia asukaspalveluita ovat esimerkiksi sauna-, pesula- ja autopaikkalistoissa huolehtiminen, talkoiden organisointi sekä taloyhtiön asioista tiedottaminen asukkaille. Isännöitsijän taustalla toimii isännöintiyrityksissä usein erilaisia tukitoimintoja ja asiantuntijoita, kuten taloushallinnon osaajia ja teknisiä asiantuntijoita. (Henttonen et al. 2014) Isännöitsijäyrityksillä on usein pitkiä vuosisopimuksia taloyhtiöiden kanssa, joten asiakassuhteet ovat varsin pitkiä. Sopimuksessa on usein myös määritetty kiinteä useimmiten neliömetreihin perustuva kuukausiveloitus ja lisätöistä veloitetaan sopimuksien mukaan. (KTI-Tekes 2010)

#### 4.2.4 Asukas- ja kiinteistöpalvelut

Henttonen et al. (2014) mukaan asumisen palvelut ovat kontekstista riippuen esimerkiksi asukas- tai asumispalveluita. Käsitettä kuitenkin käytetään laajassa merkityksessä ja sen sisältöä voidaan pitää hieman epäselvänä. Asumisen palveluita voidaan pitää synonyymina asukaspalveluille. Asukaspalvelut ovat asukkaille tuotettuja palveluita, jotka tukevat asumista ja kotitöiden tekemistä. Tällaisia palveluita ovat esimerkiksi kotitalouspalvelut, hoivapalvelut, remontti-, sisustus- ja asennuspalvelut, hyvinvointipalvelut sekä asumisyhteisössä tarjottavat yhteistilat tai niissä järjestettävä toiminta. Asumisen palveluliiketoiminnan kenttä on todella moniulotteinen ja uusia palveluita syntyy jatkuvasti, joten tarkkaa toimijoihin ja toimialoihin perustuvaa jaottelua ei voida tehdä (Huuskonen et al. 2013, s. 14) Kiinteistöpalveluita tuottavat toimijat huolehtivat asuntojen käyttävyydestä, olosuhteista, kunnan ja arvon säilyttämisestä (KTI-Tekes 2010). Kiinteistönhoidon tehtäviin sisältyy asuntojen teknisten järjestelmien hoito, kiinteistöhuolto, energiahallintapalvelut, siivouspalvelut, jätehuolto ja ulkoalueiden hoito. (Huuskonen et al. 2013, s. 14).

Asumisen palveluiden ja kiinteistöpalveluiden osa toiminnoista limittyvät yhteen, minkä takia onkin yleistä, että samoilla yrityksillä ja toimijoilla on toimintaa molemmissa kategorioissa. Esimerkiksi kiinteistöhuoltoliike voi tuottaa ovenavauspalveluita, jotka ovat asukaspalveluita eikä kiinteistönhuoltoa. Taloyhtiössä on perinteisesti ollut talonmies, joka on taloyhtiöiden asukkaiden luottohenkilö. Hän on hoitanut taloyhtiön kiinteistönhoidon tehtäviä ja tiettyjä asukaspalveluita. Kiinteistöhuollon ulkoistaminen on kuitenkin vähentänyt asukkaille saatavilla olevia asukaspalveluita, sillä huoltoliikkeen työntekijällä on vähemmän resursseja, joilla huolehtia asukaspalveluista. (Huuskonen et al. 2013, s. 14). Tätä vajetta paikkaamaan markkinoille on kehitetty erilaisia palveluita.

#### 4.2.5 Kehittäjä, rakentaja ja rahoittaja

Kehittäjien rooli liiketoimintaverkostossa on tuottaa asuntoja markkinoille. Heidän roolinsa korostuu etenkin uusien asuntojen tuottamisessa. Suomessa asuntokehittämisen toimijat yleisesti voidaan jakaa karkeasti rakennusliikkeisiin ja sijoitusyhtiöihin. Rakennusliikkeiden tarkoitus ei ole pitkäaikainen omistus, vaan pikemminkin myydä rakennetut asunnot mahdollisimman nopeasti eteenpäin toisille omistajatahoille, kuten tuleville asukkaille tai sijoittajille. Kiinteistösijoitusyhtiöt taas tähtäävät pitkäjänteiseen omistuk-

seen kehittämälleen asumiskiinteistölle. (KTI-Tekes 2010). Kehittäjien toimintaan vaikuttavat rakentajat, rahoittajat, kysyntä sekä kunnan vahva säätely asuntorakentamiseen kaavoituksen ja maankäyttömaksujen osalta.

Tässä liiketoimintaverkostokuvauksessa rakentamisen kenttä kattaa urakointiyrietykset, mahdolliset aliurakoitsijat, rakennusmateriaaleja tuottavat yritykset ja suunnitteluyritykset. Rakentajatoimijat tuottavat uusia asuntoja asukkaiden ja omistajien käyttöön kehittäjien suunnitelmien mukaan ja pyrkivät tekemään tuottoa rakentamisen katteilla. (KTI-Tekes 2010). Usein varsinkin suuret rakennusliikkeet toimivat asuntorakentamisessa itse kehittäjänä ja pääurakoitsijana. Rakentajatoimijat voivat toimia myös asukaspalveluita tai kiinteistöpalveluita tarjoavana yrityksenä. Rakentaja ja kehittäjät toimivat asuntokiinteistön elinkaaren alussa ja heidän toimintansa liiketoimintaverkostossa voidaan katsoa loppuneeksi, kun asunto luovutetaan sen käyttäjälle.

Rakentamisen kustannukset ovat korkeita, ja usein varsinkin kehittäjät ja omistajat tarvitsevat suuria pääomia liiketoimintaansa. Rahoittajat, jotka ovat usein pankkeja, tarjoavat mahdollisuuden toimijoille saada toimintaansa vieraan pääoman ehtoista rahoitusta asuntosijoituksilleen. (KTI-Tekes 2010)

#### **4.2.6 Kunta ja muut mahdolliset osapuolet**

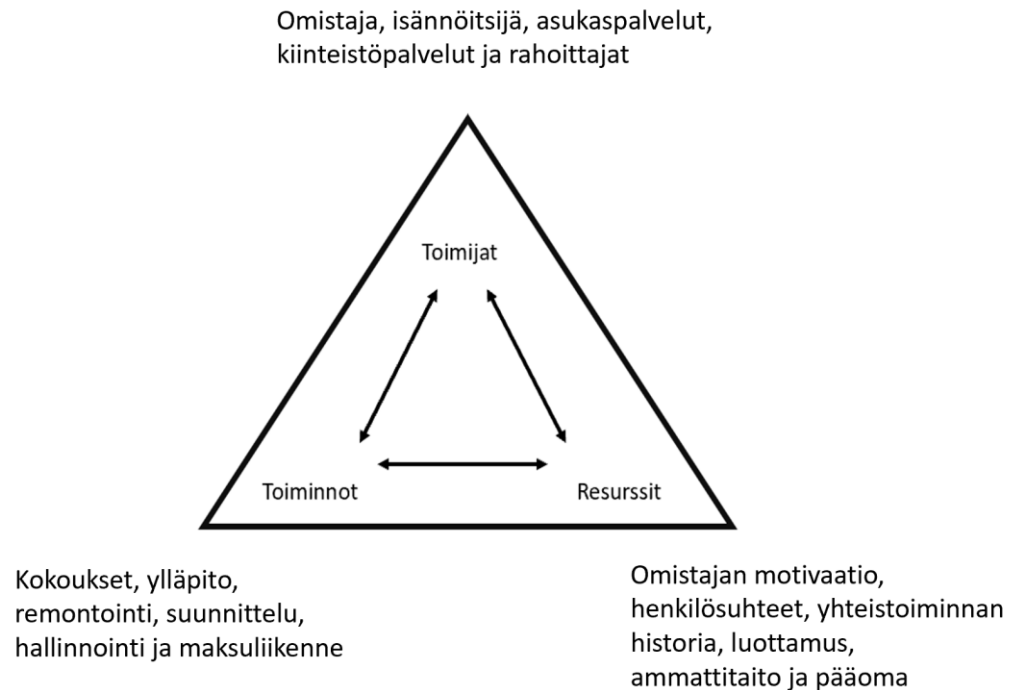
Kuntien toiminta on asumisen liiketoimintaverkostossa laajaa. Kunnilla on paljon lakisääteisiä rooleja esimerkiksi kaavoituksen ja asumisen palveluiden osalta. Kuntien on lainsäädännön nojalla järjestettävä asukkailleen eräitä asukaspalveluita. Tällaisia palveluita ovat esimerkiksi kotipalvelut, kotisairaanhoido ja perhehoito. Asumispalveluilla tuetaan myös erityisryhmien asumista asunnon muutostöitä kustantamalla. Käytännöt, palveluiden saatavuus, laatu ja sisältö sekä kunnan itse tuottamat palvelut vaihtelevat paljon eri kuntien välillä. (Henttonen 2014) Kunnalla on myös merkittävä rooli alueen kohtuullisen asumisen mahdollistajana ja edistäjänä (Hirvonen et al. 2014).

Kunnat luovat reunaehdot asumisen liiketoimintaverkoston toimintaan. Kunnat vaikuttavat verkoston toimintaan maapolitiikan ja kaavoituksen keinoin. Kunnan tehtäviin kuuluu luoda edellytyksiä hyvään asumiseen. Maankäyttö- ja rakennuslaissa (1999/132) on kirjattu tavoitteeksi järjestää alueiden käyttö ja rakentaminen niin, että siinä luodaan edellytykset hyvälle elinympäristölle sekä edistetään ekologisesti, taloudellisesti, sosiaalisesti ja kulttuurisesti kestäväää kehitystä.” (Antikainen *et al.* 2020)

Kunta järjestää myös asumiseen liittyvää infrastruktuuria, kuten tieverkoston, vesiverkon ja muuta asumisille välttämätöntä tekniikkaa. Infrastruktuurin rahoittamiseksi kunnat voivat periä maankäytösopimuksien ja kehittämiskorvausten kautta pääomia. Niin ikään kiinteistövero ja korotettu kiinteistö vero ovat keinoja rahoittaa infrastruktuurin rakentamisen kustannuksia. Kunnalla on myös mahdollisuus vaikuttaa yhteiskuntarakenteen kehittymisen oikeaan suuntaan tontti- ja kaavoituspolitiikan keinoin. Kuntien mahdollisuudet vaikuttaa asumisen liiketoimintaverkoston toimintaan ovat siis varsin merkittäviä. Paikalliset olosuhteet, kuten poliittinen ilmapiiri ja päätöksenteko, määrittävät lopulta sen, mitä keinoja ja millaisilla painotuksilla käytetään. (Antikainen et al. 2020)

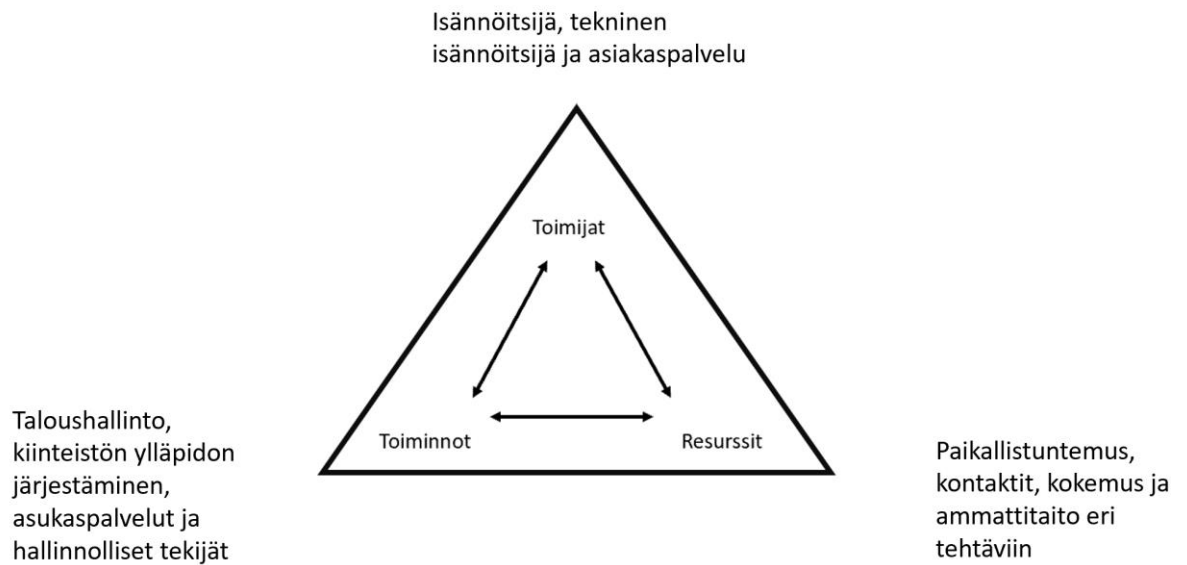
### **4.3 Asumisen liiketoimintaverkoston kuvaaminen ARA-mallilla**

Asumisen liiketoiminnassa arvoverkosto on varsin laaja, minkä takia toimijoiden lähtökohdat ja strategiat poikkeavat merkittävästi toisistaan. Toimijoiden liiketoiminnan aikajänne, ansaintalogiikka ja mittakaava vaihtelevat. Tästä johtuen eri osapuolilla ja erityyppisillä toimijoilla on varsin erilaiset mahdollisuudet ja vaikutuskeinot liiketoimintaverkoston toimintaan. (Kaleva et al. 2013, s. 9) Kun ymmärretään ARA-mallin mukaiset tekijät liiketoimintaverkosta, voidaan kriittisesti tarkastella koko verkoston toimintaa ja tilaa (kuva 4) Tutkimalla liiketoimintaverkoston tilaa pystytään löytää epäkohtia, joita kehittämällä saadaan tehostettua koko liiketoimintaverkon toimintaa.



**Kuva 4.** Asunto-osakeyhtiöön vaikuttava liiketoiminta ARA-mallissa (mukailtu KTI-Tekes 2010 ja Koproric 2017).

Asumisen liiketoimintaverkostoja mallintaessa on tärkeää kohdistaa tarkastelu tiettyyn asumistyyppiin ja elinkaaren vaiheeseen. Näin saadaan rajattua liiketoiminnan osapuolet, siten että tarkastelu on mahdollista staattisella ARA-mallilla. Myös vain yhden liiketoimintaverkoston yrityksen toimintoja, toimintoja ja resursseja voidaan jakaa ARA-mallin mukaisesti (kuva 5).



**Kuva 5.** Isännöintiyrityksen toiminta kuvattuna ARA-mallilla (mukailtu Huuskonen et al. 2013 ja Koproric 2017).

ARA-malli tarjoaa mahdollisuuden ymmärtää vuorovaikutuksen resurssien yhteensopiavuuden, toimintojen linkkien ja toimijoiden välisten siteiden kautta. Tämä tieto on tärkeää asumisen liiketoimintaverkostojen tutkimisessa, koska siellä on pitkään valinnut toiminnan organisoitumisen muoto. Tämä ilmenee toimijoiden erikoistumisella eli ydinkyvyyksien tehostumisella ja eri yritysten välisenä yhteistyönä. (Vesalainen 2006, s. 8)

Peppardin ja Rylanderin (2006, s. 132) mukaan tärkeää arvoverkoston toimimisen kannalta on tunnistaa toiminnot, jotka tuovat lisäarvoa toimijan omalle toiminnalle. Näitä toiminnon tekijöitä ovat esimerkiksi jakelijat, yhteistyökumppanit, muut toimijat ja asiakkaat. ARA-malli luo mahdollisuuden analysoida toimijoiden välistä yhteistyötä, ja sen avulla voidaan tehdä näkyväksi niin toimijat, resurssit ja toiminnotkin. ARA-mallin mukaan liiketoimintaverkostot ovat dynaamisia rakenteita, joissa toimintojen, toimijoiden ja resurssien suhteet ja dynamiikka on jatkuvassa muutostilassa. Liiketoimintaverkostossa vaikuttavat kaksi pääprosessia: toimintojen ja resurssien yhdistely ja tavoite niiden kontrolloimiseen. Nämä asiat vaikuttavat verkoston rakenteeseen ja toimivuuteen. (Söderman 2014, s. 26) Kuitenkin asiakkaan tarpeet, halut ja referenssit ohjaavat koko verkoston toimintaa ja dynamiikkaa. Liiketoimintaverkoston asukkaita edustaa asuntomarkkinoilla kaikki kansalaiset eli yksityiset kuluttajat. (KTI-Tekes 2010)

Hakosen et al. (2009, s. 27) mukaan kiinteistöalan liiketoimintaverkostoa voidaan lähestyä arvontuoton näkökulmasta. Lähtökohtana ovat asiakkaan ja tämän tarpeiden tunnis-

taminen. Toisena tulee ymmärtää tarvittavat toiminnot arvontuottamiseksi, tarvittavat resurssit toimintaan, oikeat toimijat hyödyntämään resursseja sekä toimijoiden välinen kommunikointi ja vuorovaikuttaminen. (Hakonen et al. 2009 s. 27) ARA-malli mahdollistaa näiden tekijöiden tarkastelun erillisenä verkkona, joka edes auttaa ymmärtämään arvonaluonnin dynamiikkaa liiketoimintaverkostossa. ARA-malli kuitenkin kuvaa parhaiten passiivista esimerkiksi teollista liiketoimintaa. Asumisen liiketoiminta on taas varsin dynaamista, koska rakennusten elinkaaret ovat pitkiä sekä asiakaskunta ja asunnot itsessään ovat erittäin homogeenisiä.



## JOHTOPÄÄTÖKSET

Asumisen liiketoiminta, kuten kaikki muukin liiketoiminta, on jatkuvassa muutoksessa asiakastarpeiden ja -tottumusten muuttuessa. Jatkuva muutos vaatii toimijoita analysoimaan dynaamisten liiketoimintaverkostojen tilaa. Liiketoimintaverkostot koostuvat laajasta joukosta eri toimijoita, jotka ovat keskenään vuorovaikutuksessa vaihdannan kautta. Verkostojen perustana on siis kahden toimijan välinen vuorovaikutus ja näiden vuorovaikutuksien verkostomainen rakenne. Verkostojen kuvaaminen on kuitenkin niiden monimuotoisuuden takia varsin vaikeaa. ARA-malli tarjoaa yhden näkökulman liiketoimintaverkoston tarkasteluun jakamalla verkostoa tai sen osaa toimijoiden, toimintojen ja resurssien verkkoihin.

ARA-mallin avulla voidaan lisätä ymmärrystä liiketoimintaverkoston toiminnasta. Jaottelun perusteella saadaan tarkastelun tason mukaan esitettyä yksittäisen yrityksen tai jopa koko verkoston toimijat, toiminnot ja resurssit. ARA-mallin pohjalla on ajatus, että kaikki kolme osa-aluetta nähdään toisistaan riippuvaisina. Ne kuitenkin noudattavat omaa logiikkaansa siten, että toimijat eivät voi kontrolloida kaikkia toimintoja tai resursseja. Resurssitasolla voidaan tarkastella eri resurssien yhteen sopivuutta ja resurssien laajuutta. Toimintatasolla taas kuvataan niitä tapahtumia, joita toimijat suorittavat hyväksikäyttämällä omia tai verkoston resursseja. Puolestaan toimijatasoon liittyy tarkastelu, jonka tavoitteena on löytää verkoston toimijat ja tarkastella niiden välisiä yhteyksiä.

Asumisen liiketoimintaverkostojen tutkiminen on haastavaa. Asumisen liiketoiminta on jatkuvassa muutoksessa asumistottumuksien muuttuessa. Lisäksi asuntojen pitkän elinkaaren vuoksi liiketoimintaverkostossa on paljon toimijoita, jotka vaikuttavat siihen vain hetken tiettyssä ajankohdassa elinkaaren aikana. Myös liiketoimintaverkostossa on toimijoita, jotka vaikuttavat siellä lähes koko asunnon elinkaaren ajan. Kaikissa asumisen muodoissa kuitenkin liiketoimintaverkostoa ohjaa asunnon käyttäjä eli asukas. Asukkailla on eri mieltymyksiä ja tarpeita asumiselta, joka itsessään lisää liiketoimintaverkoston dynaamisuutta. Suomessa asumisen muodot voidaan karkeasti jakaa kolmeen: omistusasumiseen, vapaarahoitteiseen vuokra-asumiseen ja valtion tukemaan vuokra-asumiseen. Kaikkien näiden muotojen liiketoimintaverkosto eroaa myös toisistaan omistajien eri tavoitteiden takia. Asumismuotojen ja asukastottumuksien erojen johdosta asumisen liiketoimintaverkostot voidaan nähdä hyvinkin homogeenisinä. ARA-mallin kannalta tämä tuottaa ongelmia, koska on käytännössä mahdotonta tehdä rajoja liiketoimintaverkostolle. ARA-mallin käyttämisen edellytyksenä asumiseen on tehdä rajaus, jossa tarkastellaan vain tietyn elinkaareen vaiheen liiketoimintaa tiettyssä asumisen muodossa.

ARA-mallia voidaan myös käyttää, kun tarkastellaan yhden asumisen osapuolen roolia liiketoimintaverkostossa hetkellisesti tai koko elinkaaren aikana.

ARA-mallin tarkastelun avulla voidaan yksinkertaistaa asumisen dynaamista ja heterogeenistä liiketoimintaverkosta. Se tuo esille liiketoimintaverkoston rakenteellisen ja toiminnallisen ulottuvuuden. Yksittäisten toimijoiden kannalta on arvokasta tietää oman toimintansa tai oman liiketoimintaverkoston toiminnot, resurssit ja toimijat. ARA-mallin jaottelun perusteella on helpompi ymmärtää vahvuuksia ja kehityskohteita toimintojen, toimijoiden ja resurssien verkoissa.

Tutkimus vastasi sille annettua tarkoitusta ja tutkimuskysymyksiin saatiin vastauksia kirjallisuudesta. Tämän työn perusteella asumisen liiketoimintaverkoston kuvaaminen ARA-mallilla vaatisi eri osapuolien haastattelututkimusta. Haastatteluiden avulla saataisiin parempi näkemys asumisen osapuolien riippuvuudesta ja siitä, miten he näkevät liiketoimintaverkoston. Tätä tietoa vertaamalla ARA-malliin voitaisiin saada esille liiketoiminnan kannalta kriittiset toiminnot, toimijat ja resurssit sekä niiden kehityskohteet.

## LÄHDELUETTELO

- Achrol, R. S. (1997). Changes in the theory of interorganizational relations in marketing: Toward a network paradigm. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol 25 (1), s. 56–71. Saatavissa (viitattu 20.3.2022) <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0092070397251006>
- Antikainen, J., Pyykkönen, S., Huttunen, J., Soininvaara, S., Laakso, S. & Lönnqvist, H. (2020), Kaupunkiseutujen Ja Kuntien Asuntopoliittisten Ohjelmien Arviointi Ja Kehittäminen. MAL-verkosto. Saatavissa (viitattu 25.4.2022) <https://mal-verkosto.fi/wp-content/uploads/2020/05/Liite-1.-Kaupunkiseutujen-ja-kuntien-asuntopoliittisten-ohjelmien-arviointi-ja-kehitta%CC%88minen-loppuraportti-MDI-1.pdf>
- Apilo, T., Hytönen, H. & Valkokari, K. (2009). Arvonluonnin Uudet Muodot Ja Verkostot. Espoo. Valtion teknillinen tutkimuskeskus. s. 100.
- Asunto-osakeyhtiölaki 22.12.2009/1599. Saatavissa (viitattu 28.4.2022) <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2009/20091599>
- Haapakoski, M. (2013). Resurssiperustainen yritysysteistyö pienten palveluyritysten verkostossa: Tapaustutkimus matkailualan verkostosta. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Hakonen E, Huomo T, Kallio J, Kinnunen J, Tinnilä M and Vepsäläinen A. (2009). Globalit Arvoverkostot. Tekes. Helsinki. s. 121.
- Henttonen, A., Puhto, J. & Junnonen, J. (2014). Asukaspalvelujen uudet yritysälhtöiset organisointimallit. Aalto-yliopisto. Espoo. s. 92.
- Hirvonen, J., Kurlin, A., Partanen, E. & Tikkanen, P. (2014). Ympäristöministeriön raportteja. Ympäristöministeriö. Helsinki.
- Huuskonen, A., Siltaloppi, J. & Puhto, J. (2013). Asumisen Ja Hyvinvoinnin Uudet Palvelumallit. Aalto-yliopisto. Espoo. s. 124
- Håkansson, H. & Ford, D. (2002). How should companies interact in business networks?. *Journal of Business Research*, Vol. 55 (2), s. 133–139.
- Kaleva H., Niemi J., Lahtinen R., Kumpula S. & Lohilahti H. (2013). Vastuullisuus kiinteistöliike-toiminnassa. KTI Kiinteistötieto Oy. Saatavissa (viitattu 8.5.2022) <https://www.rakli.fi/kiinteistosijoittaminen/vastuullinen-kiinteistoliiketoiminta/>
- Karjalainen, A. (2019). Vuokra-asuminen. Verkkojulkaisu. Saatavissa (viitattu 20.4.2022) <https://www.ymparisto.fi/fi-FI/Asuminen/Vuokraasuminen>
- Koporcic, N. (2017). Actor-Resource-Activity (ARA) Model for Studying Interactive Network Branding in Business Relationships. Conference Proceedings of the Association of Marketing Theory and Practice (AMTP). Myrtle Beach, SC, Yhdysvallat.
- KTI-Tekes. (2016). Vastuullinen kiinteistöliiketoiminta. Saatavissa (viitattu 5.5.2022) <https://kti.fi/vastuullisuus-kiinteistoliiketoiminnassa-raportti-julkaistu/>

- KTI-Tekes. (2010). Kiinteistöliiketoiminnan arverkostot, ansaintalogiikat ja päätöksentekoprosessit – kestävän kehityksen ratkaisujen käyttöönoton haasteet ja esteet – selvitys. Saatavissa (viitattu 20.2.2022 ) <http://docplayer.fi/27301484-Kiinteistoliiketoiminnan-arverkostot-ansaintalogiikat-ja-paatoksentekoprosessit-kestavan-kehityksen-ratkaisujen-kayttoonoton-haasteet-ja-esteet.htm>
- Leväinen, K.I. (2013). Kiinteistö- ja toimitilajohtaminen. Otatieto. Helsinki. s. 255.
- Lusch, R., Vargo, S. & Tanniru, M. (2009). Service, Value Networks and Learning. Journal of the Academy of Marketing Science. Vol. 38, s. 19–31. Saatavissa (viitattu 23.3.2022) <https://link.springer.com/article/10.1007/s11747-008-0131-z>
- Malinen, P. & Haahtela, T. (2007). Arverkostot innovaatiotoiminnan kehittäjinä, Helsinki University of Technology. Espoo. s. 152.
- Möller, K., Rajala, A. & Svahn, S. (2004). Tulevaisuutena liiketoimintaverkot: johtaminen ja arvонуonti. Teknologianinfo Teknova. Helsinki. s. 240.
- Peppard, J. & Rylander Eklund, A. (2006). From Value Chain to Value Network:: Insights for Mobile Operators, European Management Journal. Vol. 24, s. 128–141. Saatavissa (viitattu 20.3.2022) <https://doi.org/10.1016/j.emj.2006.03.003>
- Raatikainen, I. & Ahopelto, J. (1994). Verkostoajattelusta verkostotoimintaan. Kuopion yliopisto. Kuopio. s. 383.
- RAKLI. (2012). Kiinteistöliiketoiminnan sanasto. Helsinki. Saatavissa (viitattu 15.4.2022) [http://www.tsk.fi/tiedostot/pdf/Kiinteistoliiketoiminnan\\_sanasto2.pdf](http://www.tsk.fi/tiedostot/pdf/Kiinteistoliiketoiminnan_sanasto2.pdf)
- Raskovic, M. (2015). Economic sociology and the ARA interaction model. Journal of Business & Industrial Marketing. Vol. 30, s. 472–485. Saatavissa (viitattu 18.4.2022) <https://doi.org/10.1108/JBIM-09-2011-0123>
- Rosińska-Bukowska, M. (2020). Global Business Networks. Concept – Structure – Competitiveness. Łódź University Press. Saatavissa (viitattu 15.4.2022) <https://doi.org/10.18778/8220-046-1>.
- Söderman, A. (2014). Verkostokyvyyden merkitys yritysjohton menestysresepteissä. Vaasan Yliopiston väitöskirja. Vaasa.
- Tilasto-keskus. Asunnot ja asuinolot. Verkkajulkaisu. Saatavissa (viitattu 18.3.2022) <http://www.stat.fi/til/asas/index.html>
- Valkokari, K. (2009). Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. WSOYpro. Helsinki. s. 241.
- Valkokari, K. (2009b). Yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkemyksen muodostuminen kolmessa erityyppisessä verkostossa. VTT. Tampere. s. 310.
- Vesalainen, J. (2006). Kaupankäynnistä kumppanuuteen. Helsinki. Teknologiateollisuus ry. s. 220.
- Vuorinen, J. (1992). Kiinteistöliiketoiminta Suomessa. Helsingin kauppakorkeakoulu. Helsinki. s. 193.