



Open your mind. LUT.
Lappeenranta University of Technology

Kauppätieteellinen tiedekunta
Johtaminen ja organisaatiot
Kandidaatintutkielma

KIINTEISTÖPALVELUIDEN TUOTTAMINEN
JA ASIAKKAAN HANKINTATOIMINTA
Case: SOL Palvelut Oy

FACILITIES SERVICES PRODUCTION
AND CUSTOMER'S PURCHASING
Case: SOL Palvelut Oy

8.1.2012

Tekijä: Minna Kosonen 0348091
Ohjaajat: Heidi Olander
Helena Sjögren
Pasi Tuominen

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	3
1.1 Tutkimuksen aihe ja tausta	3
1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet	4
1.3 Teoreettinen viitekehys ja rajaukset.....	5
1.4 Tutkimuksen rakenne	5
2 KIIINTEISTÖPALVELUIDEN TUOTTAMINEN	6
2.1 Palvelun määritelmä	6
2.2 Kiinteistöpalveluiden tuottaminen	7
3 HANKINTATOIMINTA	8
3.1 Hankintatoiminnan kehittyminen.....	9
3.2 Hankintatoiminnan nykytila	10
3.3 Palveluiden hankinta.....	11
3.3.2 Palveluiden hankinta prosessina	12
4 ULKOISTAMINEN	13
4.1 Ulkoistaminen prosessina.....	14
4.2 Ulkoistamisen tasot.....	14
4.3 Ulkoistamisen tavoitteet.....	16
4. TUTKIMUSMETODOLOGIA.....	17
4.1 Tutkimusprosessi.....	18
4.2 Tutkimuksen luotettavuus	19
5. CASE-YRITYS: SOL Palvelut Oy	20
5.1 Toimintaympäristö	20
5.2 SOL Palvelut Oy	20
6. ASIAKKAAN HANKINTATOIMINNAN JA KIIINTEISTÖPALVELUIDEN TUOTTAMISEN VÄLINEN YHTEYS	22
6.1 Taustatiedot.....	23
6.2 Palveluiden hankinnan erityispiirteet.....	23
6.3 Siivous- ja kiinteistöpalveluiden hankinnan erityispiirteet.....	24
6.4 Siivous- ja kiinteistöpalveluiden ulkoistaminen	25
6.5 Palveluiden hankinnan tulevaisuus.....	26
6.6 Palveluntuottajan näkökulma.....	29

7. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	30
7.1 Yhteenvetoa tutkimustuloksista	31
7.2 Johtopäätökset	32
7.3 Jatkotutkimusaiheet.....	33
LÄHTEET	34

LIITTEET

Liite 1: Haastattelulomake

1. JOHDANTO

Maailma tulee määritellyksi yhä enemmän palveluiden kautta. Kaikkia kehittyneitä maita määrittävät palvelut mitkä muodostavat jo yli 70 % monien maiden bruttokansantuotteesta. Myös perinteisesti valmistavaan teollisuuteen keskittyneissä valtioissa palveluiden osuus on ollut huomattavassa kasvussa. Esimerkiksi Kiinassa palveluiden osuus on yli 40 %. Tämän kasvun ennustetaan jatkuvan. (Ostrom & al. 2010)

1.1 Tutkimuksen aihe ja tausta

Sen lisäksi että palveluiden merkitys on kasvanut voimakkaasti kansantaloudellisestikin, on samaan aikaan hankintatoiminnan osaaminen ja sen merkitys kilpailukyvyyn lähteenä kasvanut. Erityisesti toimittajasuhteisiin liittyvä hallinta ja osaaminen nähdään tärkeinä hankintatoiminnan johtamiseen ja yritysten kilpailukykyyn vaikuttavina tekijöinä (Lintukangas 2009). Sama ilmiö on havaittavissa julkisella sektorilla missä tuottavuuspaineet asettavat tavoitteita julkisten hankintojen kehittämiseen. Organisaatioiden rajapinnat ylittävä toiminta, innovatiivisuus ja oppiminen nähdään keinoina tehokkaampaan toimintaan. (Yliherva 2006, 9-14)

Tässä tutkimuksessa kartoitetaan mitä vaikutuksia asiakkaiden hankintatoiminnan kehittyminen aiheuttaa palveluntuottajalle ja millaisia uusia tarpeita syntynyt tilanne luo nyt ja tulevaisuudessa. Hankintatoiminnan kehittymisen vaikutuksia, etenkin kiinteistöpalveluihin liittyen, ei tiettävästi ole tutkittu. Tällä hetkellä tutkimustietoa löytyy muun muassa siitä kuinka ostajan tekninen kyvykkyys ja johtamistaidot muokkaavat toimittajan toimintaa ulkoistamistilanteissa (Parmigiani & Mitchell 2005). Lisäksi tutkimusta on tehty innovatiivisuudesta julkisissa hankinnoissa (Yliherva 2006), toimittajan innovatiivisuudesta (Schiele 2006) sekä ostajan, alihankkijan ja loppuasiakkaan välisistä suhteista (van der Valk & van Iwaarden 2011).

Hankintatoimintaa tarkastellaan tässä tutkimuksessa palveluntuottajan näkökulmasta keskittyen erityisesti kiinteistöpalveluihin. Kiinteistöjen ylläpito muodostaa

kansantaloudellisesti merkittävän kokonaisuuden noin 8 %:n osuudella BKT:sta. (Kiinteistöpalveluiden tuottavuus ja vaikutus 2010) Kasvava asiakkaiden hankintatoiminnan ammattimaisuus tulee esille myös yhtenä osatekijänä tutkittaessa pohjoismaista kiinteistöjohtamista ja sen tulevaisuuden taloudellisia megatrendejä (Jensen & Andersen 2010).

Näistä edellä kuvatuista lähtökohdista katsoen tutkimusaiheen valinta on perusteltua ja ajankohtaista. Lisäksi oma työhistoriani on lähes aina ollut sidoksissa palveluihin ja nykyinen työni siivous- ja kiinteistöpalveluiden palvelujohtajana on laajentanut näkökulmaa asiakkaan liiketoimintaprosesseihin.

1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tutkimuksen tarkoitus on tuoda näkyviin niitä tekijöitä jotka hankintatoiminnassa vaikuttavat myös toimittajaan, tuotettuun palveluun ja sitä kautta syntyvään vuorovaikutukseen. Tarkoitus ei ole tehdä tarkkaa yksilöintiä eikä näin ollen myöskään antaa yksityiskohtaisia konkreettisia käytännön toimenpide-ehdotuksia. Pääpaino on ymmärtämisessä ja ilmiön kuvaamisessa, mitä varten tutkimuksen empiirinen aineisto koostuu asiakasyritysten hankintahenkilöille tehdyistä haastatteluista.

Tutkimuksen tavoitteet voidaan jakaa yleiselle-, organisaatiota koskevalle- sekä yksilötasolle. Yleisen tason tavoitteita ovat hankintatoiminnan ja palvelutuotannon välisen yhteyden ja vuorovaikutuksen kuvaaminen sekä johtopäätösten tekeminen tältä pohjalta. Organisaatiotasolla tavoitteena on ymmärryksen lisääminen asiakkaan hankintatoiminnasta ja palvelutoiminnan kehittämisen mahdollistaminen tästä näkökulmasta. Yksilötason tavoitteena voidaan ajatella olevan yhteisen kielen ja ymmärryksen löytymisen mahdollistaminen ilmiön tunnistamisen myötä.

Tutkimuksen tavoitteena on vastata kysymyksiin:

- **Mitä vaikutuksia asiakkaiden hankintatoiminnan kehittyminen aiheuttaa palveluntuottajalle?**

- **Millaisia uusia tarpeita syntynyt tilanne luo nyt ja tulevaisuudessa?**

1.3 Teorettinen viitekehys ja rajaukset

Tutkimuksen teorettinen viitekehys rakentuu toisaalta palvelujen tuottamisesta ja toisaalta palvelujen hankintojen johtamisesta, jolloin kyse on niistä tekijöistä jotka kahden eri organisaation välillä vaikuttavat. Tutkimus on rajattu hankintatoimen osalta käsittelemään itse hankintamekanismia eikä tutkimuksessa siten oteta kantaa syihin jotka vaikuttavat hankintojen toteutukseen ja johtamiseen. Hankintojen ulkoistamisen valintaa tutkimuskohteeksi voi perustella sen merkittävällä roolilla siivous- ja kiinteistöpalveluiden hankinnassa. Kuitenkaan pelkän ulkoistamisen tarkastelu ei toisi riittävää kokonaiskuvaa tutkittavasta ilmiöstä. Vaikutusten kohteeksi on rajattu siivous- ja kiinteistöpalvelut ja vaikutuksia peilataan case-yrityksen palveluprosesseihin. Tutkimusnäkökulma on organisaatiotasolla sekä hankintojen että palvelujen osalta. Johtopäätöksissä näkökulmaa laajennetaan toimialalle ja toimintaympäristöön.

Tutkimuksen teorian osalta on haluttu pysyä mahdollisimman tuoreissa kirjallisuus- ja artikkelilähteissä tutkimuksen luotettavuuteen liittyen ja paikoitellen runsaan lähdeaineiston johdosta. Tutkielman empiirisen osuuden rajaamisella kahteen haastateltavaan, jotka edustavat julkista ja yksityistä hankintatahoa, pyritään toisaalta saamaan monipuolinen kuva hankintatoiminnan nykytilasta asiakasorganisaatioissa ja toisaalta rajaamaan aineisto määrällisesti kandidaatintutkielmaan sopivaksi.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen teorettinen osuus alkaa palvelujen tuottamisen kuvauksella. Palvelujen tuottamista kuvataan ensin yleisellä tasolla minkä jälkeen tarkastelu kohdistetaan siivous- ja kiinteistöpalveluihin. Seuraavaksi käsitellään hankintatoimintaa omana osa-alueenaan alkaen hankintatoiminnan kuvauksesta, minkä jälkeen käsitellään hankintatoiminnan muutosta ja kehittymistä nykyhetkeen. Tutkimuskontekstista johtuen tarkastellaan myös tarkemmin ulkoistamista yhtenä hankintatoiminnan osa-alueena. Käsittely pohjautuu ulkoistamisprosessiin eri vaiheineen.

Tutkimusmetodologian, itse tutkimuksen ja sen tuloksen jälkeen tehdään yhteenveto tuloksista. Lopuksi johtopäätöksissä analysoidaan tuloksia syvällisemmin ja pohditaan mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

2 KIINTEISTÖPALVELUIDEN TUOTTAMINEN

Tässä luvussa käsitellään kiinteistöpalveluita toimialana sekä alan nykytilaa Suomessa. Luku alkaa palveluiden määrittelyllä ja tähän liittyvän kontekstin esittelyllä.

2.1 Palvelun määritelmä

Palveluiden määrittelyssä lähtökohtana on usein palveluita ja tuotteita erottavien tekijöiden määrittely kuten esimerkiksi Baily & al. kuvaavat: palveluita ei voi varastoida, niiden arvioiminen on tuotteita vaikeampaa, sopimukset ovat haasteellisempia, palveluntuottajan fyysinen sijainti, hankinnan monimutkaisuus, ei jälleenmyyntimahdollisuutta, vaihtelevuus.(2005, 330–333)

Grönroos laajentaa näkökulmaa kuitenkin toteamalla kaiken toiminnan olevan palvelua ja tuote- ja palveluerottelun olevan tarpeetonta. Tärkeämpää olisi keskittyä palvelulogiikan omaksumiseen, mikä tarkoittaa vastuuttamista asiakkaan prosesseista ja päivittäisistä toiminnoista sopivilla prosesseilla. (2009, 83) Grönroosin määritelmän mukaisesti ”palvelu on ainakin jossain määrin aineettomien toimintojen sarjasta koostuva prosessi, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuina asiakkaan ongelmiin ja toimitetaan yleensä, muttei välttämättä, asiakkaan, palvelutyöntekijöiden ja /tai fyysisten resurssien tai tuotteiden ja/tai palveluntarjoajan järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa”. (Grönroos 2009, 77)

Grönroosin mukaan palvelut muodostuvat avoimissa prosesseissa, joihin asiakkaat osallistuvat eikä palvelun tuotantoa voi näin ollen erottaa sen kulutuksesta (2009, 221). Oleellista on kuitenkin se asiakastieto minkä varassa toimitaan. Palvelun on sovittava asiakkaan arvonluontiprosesseihin. ”Asiakkaiden päivittäiset toiminnot ja

heidän arvonluontiprosessinsa ovat yritykselle tärkeintä, mitä sen tulee tietää asiakkaistaan”. Tarpeet ovat seurausta arvonluontiprosesseista ja siitä miten asiakas haluaa tarpeitaan tuettavan (arvot). Erilaisten tarpeiden ja toiveiden mukainen asiakkaiden segmentointi parantaa palveluratkaisujen toimivuutta. Täytyy kuitenkin muistaa että asiakkaat haluavat siitä huolimatta tulla kohdelluiksi yhden hengen segmentteinä yksilöllisesti. (Grönroos 2009, 420–439)

Myös Ostrom & al. tuovat esiin palveluverkoston tutkimuksen tarpeellisuuden erityisesti B2B toimintaympäristössä. Tähän asti on tutkittu pitkälti toimitusketjuja. Arvonluonti, tiedon rooli ja teknologinen kehitys nähdään tärkeinä elementteinä kustannustehokkaan palvelun tuottamisessa. (2010) Myös Chesbrough ja Spohrer korostavat syvällistä asiakastarpeiden tuntemista – asiakkaan omien liiketoimintamallien ja prosessien tuntemisen tärkeyttä (2006).

2.2 Kiinteistöpalveluiden tuottaminen

Kiinteistöpalveluilla tarkoitetaan rakennetun kiinteistön koko elinkaaren kattavia ylläpito-, käyttäjä- ja tukipalveluita. Näitä ovat muun muassa kiinteistönhuolto ja ylläpito, puhdistus ja siivous, toimitila- ja käyttäjäpalvelut, tekniset- ja turvapalvelut, viherpalvelut sekä muut käyttäjä- ja tukipalvelut. Kiinteistöpalvelualan monimuotoistumisen lisääntyminen lisää tulevaisuudessa myös uudentyyppisten palvelujen tarvetta. (Kiinteistöpalvelut ry. 2011)

Vuonna 2009 Suomen kansallisvarallisuus oli 770 mrd.€, josta kiinteistöjen osuus oli 363 mrd.€ eli 47 % (Kiinteistöpalvelut ry. 2011). Kansantaloudellisestikin kyse on merkittävästä palvelukokonaisuudesta; BKT:sta kiinteistöjen ylläpito muodostaa noin 8 %, ala työllistää noin 7 % työllisistä ja muodostaa noin 5 % kiinteistöjen arvosta. Vuonna 2008 kiinteistöjen ylläpitokustannuksista kiinteistöpalvelut muodostivat 35 %. (Kiinteistöpalveluiden tuottavuus ja vaikutus 2010)

Ventovuori (2007) esittelee artikkelissaan kiinteistöpalveluiden tulevaisuuden suuntauksiksi laajemmat palvelukokonaisuudet, vahvan teknisen osaamisen ja tiiviimmän yhteistyön. Käytännössä nämä tarkoittavat aktiivista ja ennakoivaa

toimintamallia palveluiden suunnittelussa sekä verkostomaista toimintakulttuuria. Ventovuoren mukaan suunta on kohti muiden palveluntuottajien kanssa yhteisiä palveluliiketoimintamalleja ja pitkäaikaisia asiakassuhteita, joissa yhteistyö ulottuu myös loppukäyttäjiin.

Kiinteistöjohtamisen vallitsevat trendit näyttäisivät olevan Jensenin & Andersenin mukaan ulkoistamisen ja monipalveluiden lisäksi suuntautuminen kohti yhä strategisempia toimintatapoja. Painopiste siirtyy kustannusten vähentämisestä arvon lisäämiseen ja hankinta saa uusia muotoja jotka pohjautuvat enemmän yhteistyöhön. Informaatio- ja kommunikaatioteknologian kehitys vaikuttaa työpaikkoihin, infrastruktuuriin ja toimitusketjujen kehitykseen. Kestävä kehitys ja sosiaalinen vastuullisuus korostuvat samalla kun kansainvälinen yhteistyö lisääntyy. Näin ollen myös tarve koulutukselle, tutkimukselle ja kehittämiselle kasvaa. (2010)

Toisessa kiinteistöpalveluiden kumppanuussuhteiden menestystekijöitä tutkineessa tutkimuksessa (Lehtonen 2004) menestystekijöiksi löytyivät

- Kaksisuuntainen tiedonjakaminen
- Yhteinen ongelmanratkaisu
- Kyky saavuttaa tavoitteet
- Selvästi kuvatut ja yhteisesti sovitut tavoitteet
- Yhteinen sitoutuminen kehittämiseen ja suunnitteluun

Varso & al. (2008) toteavat samansuuntaisesti arvon syntyvän tulevaisuudessa yhä enemmän verkostoissa kuin suorissa ostaja-myyjä yhteyksissä. Tämä pohjautuu näkemykseen palveluista luonteeltaan enemmän järjestelminä kuin kaksisuuntaisina toimijoina.

3 HANKINTATOIMINTA

Hankintatoiminnasta käytetään erilaisia määrittelyjä riippuen muun muassa asiayhteydestä, määrittelijöistä, tavoitteista ja hankintatoiminnan tärkeydestä.

Termistö ei ole vakiintunutta ja englanninkielisiä käsitteitä, muun muassa purchasing, sourcing ja procuring, käytetään eri merkityksissä ja osittain ristiin. Klassisen hankintatoimen määritelmän mukaan tavoitteena on ostaa oikean laatuista materiaaleja, oikea määrä, oikeasta paikasta, toimitettuna oikeaan paikkaan, oikeaan aikaan ja oikeaan hintaan. Näkökulma on saanut sittemmin kritiikkiä termin ”oikea” johdosta sekä siitä, että näkökulma määrittelyssä on reaktiivinen, liiketoiminnallinen ja taktinen. Nykyisin hankintatoiminta voidaan nähdä organisationaalisen ostamisen, toimittajien johtamisen ja ulkoisten resurssien johtamisen. (Lysons & Farrington 2006, 5-8) Tässä tutkimuksessa hankintatoiminta nähdään organisaation ulkoisten resurssien hallintana, jossa hankinta pyrkii hyödyntämään toimittajamarkkinoiden mahdollisuudet lopullisen asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseksi yrityksen kokonaisuutena maksimoivalla tavalla. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 67)

3.1 Hankintatoiminnan kehittyminen

Hankintatoiminnan kehityssuuntia ja tulevaisuutta tarkasteltaessa on syytä lähteä liikkeelle ostamisen historiasta, jotta ymmärretään tämän päivän haasteita ja ongelmia. Ostaminen ja myyminen rahaa tai vaihtotavaraa vastaan on ollut yleistä eri kulttuureissa jopa kymmeniä tuhansia vuosia. Tutkimusmatkoista alkaneet kauppasuhteet ovat usein muuttuneet myös häikäilemättömäksi ryöstämiseksi ja opportunistiseksi oman edun tavoitteluksi. Keskiajan ammattikuntaorganisaatioilla, killoilla, oli merkittävä rooli ostotoimintaan liittyen. Oligopolistisiin menetelmiin perustuva kiltojen varallisuus antoi lisää valtaa ja neuvotteluvoimaa. Myös alihankintaan perustuvat toimintamallit olivat käytössä jo tuolloin. Työvoimavaltaisessa toiminnassa laajoja osto-organisaatioita ei tarvittu vaan moni yrittäjä hoiti ainakin tärkeimpien raaka-aineiden hankinnan varsin keskitetysti. Teollistuminen muutti toimintatapoja sekä käsitystä laadusta ja samalla ostaminen muuttui yhä ammattimaisemmaksi. Ensimmäinen varsinainen ostamisen oppikirja, *The Handling of Railway Supplies – their Purchase and Disposition*, on julkaistu 1887. Kirjoittaja edusti tuon ajan merkittävää liiketoimintaorganisaatiota, rautatielaitosta, ja tunnisti sekä ostoissa piilevät kustannussäästämömahdollisuudet että ostamisen osaamisen heikon tason. Varsinaisen tieteellisen ostamisen voidaan

sanoa alkaneen 1900-luvun alussa tieteellisen liikkeenjohdon myötä. Monia nykyisinkin hankintoihin liittyviä näkemyksiä on esitetty jo tuolloin, mm. kokonaiskustannusajattelu. Henry Fordin kehittämä sarjatuotantomalli muovasi erityisesti teollista hankintaa, mutta markkinoiden kehittyessä yhä monisyisemmiksi tarvittiin joustavampia toimintamalleja. Länsimaiseen akateemiseen keskusteluun yritysten välinen yhteistyö tuli 1960-luvulla, mutta jo liki 30 vuotta aiemmin japanilainen Toyota oli lähtenyt kehittämään avoimempaa suhdetta toimittajiin. Tätä pidetäänkin ratkaiseva japanilaisen auto- ja elektroniikkateollisuuden lännen valloituksen keskeisenä tekijänä. Avoimemman toimittajayhteistyön, poikkiorganisatoristen tiimien ja vähitellen laajenevan kokonaiskuvan myötä ymmärrettiin että koko ketjua voisi johtaa kuin yhtä organisaatiota ja syntyi toimitusketjujen johtamisen käsite. Michael Porterin esittelemä arvoketjumalli sai runsaasti huomiota. Siinä fyysinen materiaalivirta nostettiin strategiselle tasolle ja lisäarvoa tuottavaksi elementiksi – lisäksi otettiin mukaan asiakasnäkökulma. Porter sai myös paljon kritiikkiä jättäessään hankintatoiminnan yrityksen tukitoimintojen joukkoon. Nykyään toimitusketjun johtamisen merkitys kokonaisuuden kannalta ymmärretään, mutta johtamisen keinot eivät aina riitä tavoitteiden saavuttamiseen. Toimittajat sekä tarjotut palvelut ja tuotteet ovat erilaisia, kilpailu rajoitettua ja hankintojen onnistuminen vaatii erilaista yhteistyötä. Nämä kaikki vaativat toisenlaista osaamista ja uudenlaisia johtamismalleja. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 31–42)

3.2 Hankintatoiminnan nykytila

Sekä Iloranta & Pajunen-Muhonen (2008, 121–122) että Schiele (2006) näkevät toimittajayhteistyön merkityksen korostuvan tulevaisuuden kilpailuedun lähteenä. Organisaation sisäisten prosessien sijaan kehittämisen painopiste siirtyy yhä enemmän toimittajamarkkinoille ja sitä kautta saatavaan hyötyyn. Perinteisestä lineaarisesta toimitusketjusta siirrytään jatkuvaan mukautumisprosessiin, jossa oma ydinosaaminen, toimittajamarkkinoiden mahdollisuudet ja asiakkaiden tarpeet linkittyvät toisiinsa.

Axelsson & al. (2006, 329–330) näkevät hankintatoiminnan tulevaisuuden olevan voimakkaassa muutoksessa ja sidoksissa yhä vahvemmin arvonluontiprosesseihin, jolloin yhteistyö sisäisten eri toimintojen kanssa tiivistyy. Globaali toiminta vaikuttaa kansainvälistymisen ja monikulttuurisuuden kautta yhä voimakkaammin. Ulkoistamisen nähdään lisääntyvän ja erityisesti strategisten ratkaisujen korostuvan. Tulevaisuudessa tarvitaan myös yhä enemmän hankintoihin liittyvän henkilöstön koulutusta sekä operatiivisella- että johtotasolla. Koulutuksen nähdään painottuvan toimintojen ja yritysten väliseen suuntaan, esimerkiksi toimittajien ja asiakkaiden osallistumisen muodossa.

Tilaaajan ja toimittajan välinen suhde on ollut uusimpien tutkimusten kohteena niin ostajan, alihankkijan ja loppukäyttäjän välisten suhteiden (van der Valk & van Iwaarden 2011), tilaaja-toimittaja –yhteistyön (O’Toole & Donaldson 2002) kuin palvelusysteemeissä tapahtuvan arvonluonnin (Vargo & al. 2008) osalta. Tutkimuksessa (Cambra-Fierro & Polo-Redondo 2008) jossa tarkasteltiin tyytyväisyyttä tilaaja-toimittajaketjussa erityisesti ostajan näkökulmasta löydettiin neljä tyytyväisyyteen ratkaisevasti vaikuttavaa tekijää; asiakkaan tarpeet, kommunikointi, luottamus ja yhteistyö. Artikkeleiden esitetyt tulokset tukevat edellä esitettyjä näkemyksiä hankintojen luonteesta.

3.3 Palveluiden hankinta

Palveluiden hankinta on oma erityisalueensa hankintatoiminnan kentässä ja saanut laajempaa huomiota vasta viime aikoina. Teollisen hankinnan keinojen on huomattu olevan monelta osin riittämättömiä palveluiden hankinnan tarpeisiin. Toisaalta myös hankintatoiminnan rooli on ollut erilainen riippuen toimialasta; palveluyritysten hankintatoiminta on ollut hajaantuneempaa ja näkymättömämpää kuin teollisuusyritysten mikä on myös viivästyttänyt palveluiden hankinnan kehittymistä (van Weele 2005, 319, 337).

Lysons & Farringtonin (2006, 502) mukaan alhainen sitoutuminen palveluiden hankintaan selittyy kahdella tekijällä. Toisaalta on kyse palveluiden käyttäjien näkemyksestä, minkä mukaan heillä on parempi ammattitaito palveluiden hankintaan

kuin hankintahenkilöstöllä. Toisaalta palveluiden hankinta edellyttää läheisempiä henkilökohtaisia suhteita toimittajiin kuin tuotteiden hankinta. Samansuuntaisia ajatuksia esittää myös Axelsson & al. (2006, 24).

3.3.2 Palveluiden hankinta prosessina

Lysons & Farringtonin (2006, 505–506) mukaan palveluiden hankinnassa voidaan esittää kuusi eri vaihetta:

1. Sopivan palveluidenhankintaprosessin määrittelemineen
 - hankinnan strateginen luonne
 - hankintahenkilöstön ammattitaidon varmistaminen
2. Palvelukuvausten tekeminen
 - kieliasultaan selkeät kuvaukset odotetusta suorituksesta (tyyppi, taso, laatu, aikataulu)
3. Edellisen pohjalta pyydetyt ehdotelmat ja tarjoukset
 - toimittajien ehdotukset ja innovaatiot
4. Tarjousten hankinta mahdollisilta toimittajilta
 - käänteisessä huutokaupassa vaatimukset selkeästi kuvattuja
5. Tarjousten arviointi
 - poikkitoiminnallisen ryhmän toimesta
6. Ilmoitukset ja sopimus
 - ilmoitukset tarjoajille
 - valvottavissa oleva sopimus

Van Weelen mukaan palvelujen hankinnassa on seuraavat vaiheet (2005, 333–334):

1. Palveluntoimittajan esivalinta
 - organisaation, prosessien, kokemuksen arviointi
2. Toimittajan kapasiteetin ja kyvykkyyksien varmistaminen
 - myös tilaajan sisäiset resurssit palveluntoimittajan käytettävissä
3. Avainhenkilöiden tarkistaminen

- palvelun laatu perustuu ammattitaitoon, kokemukseen ja henkilöstöön
- 4. Mahdollisten työtilojen ja työolosuhteiden järjestäminen
 - kun palvelu tuotetaan tilaajan tiloissa
- 5. Odotusten määrittäminen ja johtaminen etukäteen
 - tilaajan ja toimittajan vastuut ja odotukset
- 6. Sopimukselliset järjestelyt
 - sopimusehdot palveluiden luonne huomioiden
- 7. Suoritukseen pohjautuva sopimus
 - suoritus tai lopputulos sopimuksen lähtökohtana

Molemmat mallit esittävät palveluiden hankinnan toisiaan seuraavien vaiheiden muodostamana prosessina. Lysons & Farringtonin malli noudattelee perinteistä hankinnan kaavaa kun taas van Weele lähtee enemmän vuorovaikutteisesta tavasta hankkia palveluita.

Lysons & Farrington mukaan palvelut ovat aineettomuutensa johtuen riskisempiä hankintoja kuin tuotteet. Tästä johtuen hankkija tietää mitä on ostanut vasta hankinnan jälkeen ja ihmisten suuren sitoutumisen vuoksi palvelujen standardisointi on lähes mahdotonta. Lisäksi asiakastyytyväisyys perustuu suosituksiin ja etukäteiskokemuksiin. Palvelutakuut vähentäisivät ostajan epävarmuutta ja huolta. Palvelutakuut ovat yleensä tavaroissa yksityiskohtaisemmat. Myös kustannusanalyysit ja neuvottelut nähdään vaikeampina palvelujen kuin tuotteiden osalta. (2006, 503)

4 ULKOISTAMINEN

Ulkoistaminen on hankintatoiminnan osa-alueena luonteva osa yhteiskunnan kehitystä. Mitä pidemmälle markkinat kehittyvät, sitä hienojakoisemmin työ yhteiskunnassa jakautuu. Iloranta & Pajunen-Muhonen näkevät ulkoistamisen yrityksen strategisena valintana. Yleisesti vakiintuneen määritelmän mukaan

ulkoistamisella tarkoitetaan aiemmin yrityksen itsensä tekemien toimintojen siirtämistä ulkopuolisen palveluntarjoajan tehtäväksi. Erona alihankintaan on ihmisten, omaisuuden, infrastruktuurin ja osaamisen siirtyminen toimittajalle. Mikrotasolla ulkoistaminen liittyy yritysstrategioiden ja rakenteiden muutokseen, makrotasolla toimialojen ja talouden rakenteiden muutokseen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 204–205)

4.1 Ulkoistaminen prosessina

Van Weele (2005, 124–128) esittää ulkoistamisen kolmetasoisena prosessina. Strategisessa vaiheessa tärkeintä ovat ulkoistamisprosessiin ja toimittajavalintaan liittyvät päätökset. Muutosvaiheessa huomion kohteena ovat sopivan sopimustyyppin määrittely ja sopimusneuvottelut. Kolmannella, operationaalisella tasolla, ulkoistaminen on yhteistyön johtamista. Näistä lähtökohdista syntyy onnistunut ulkoistaminen.

Toisaalta ulkoistamiseen voi liittyä myös monia riskitekijöitä. Riskit koskevat muun muassa ulkoistamisen motiiveja ja suunnitelmallisuutta, toimittajavalintaa ja yhteistyötä sekä henkilöstöjohtamista. (van Weele 2005, 134) Windrum et al. puhuvat ”ulkoistamisen tuottavuuden paradoksista” kuvatessaan pitkän aikavälin vaikutuksia yritysten ulkoistaessa kokonaan tietotekniset järjestelmänsä. Tutkimus osoitti täydellisen ulkoistamisen verottavan pitkän aikavälin kannattavuutta strategisen johtamisen ja organisaation oman innovatiivisuuden vähentyessä. (2009)

4.2 Ulkoistamisen tasot

Paija (Iloranta: Verkostojen vallankumous 1998) jaottelee ulkoistamiseen liittyvät asiakkaan ja toimittajan väliset suhteet neljään kehitysvaiheeseen.

1. Hintakilpailuttamiseen perustuva suhde

- tärkein tavoiteltava hyöty on yleensä kustannussäästöjen aikaansaaminen

- suhdetta leimaavat voimakas kilpailuttaminen, useat toimittajat, epäluuloisuus sekä usein lyhytaikaiset sopimukset
- kohteena ovat tuotteet tai palvelut joita ei itse haluta valmistaa

2. Laatukilpailuttamiseen perustuvassa suhteessa

- hankitaan tuotteita tai palveluita joita ei itse kyetä valmistamaan
- suhde on enemmän yhteistyöhön perustuva, mutta kommunikointi on vähäistä ja suhde etäinen ja muodollinen
- laadun merkitys korostuu, mutta toimittajalta ei odoteta oma-aloitteisuutta tai kehitysehdotuksia

3. Läheiseen yhteistyöhön perustuva suhde (partnership)

- ulkoistaminen nähdään keinona parantaa kilpailukykyä ja asiakas hakee kyvykkäitä ja suorituskykyisiä toimittajia
- yhteistyö ulottuu organisaation eri toimintoihin, vuorovaikutus on luottamuksellista ja epämuodollista
- toimittajien määrä on pienempi ja asiakkaan roolina on erikoistuneen toimittajaverkoston koordinointi omaan strategiseen ydinosaamiseen keskittyen

4. Strategiseen kumppanuuteen perustuva yhteistyösuhde

- asiakas pyrkii keskittymään voimakkaasti omaan ydinosaamisalueisiinsa ja rakentaa tätä tukemaan kyvykkään toimittajaverkoston
- vuorovaikutus on intensiivistä ja avointa, kommunikaatio- ja logistiikkajärjestelmät voivat olla integroituja ja käytössä voi olla palkitsemisjärjestelmiä aktivoimista varten

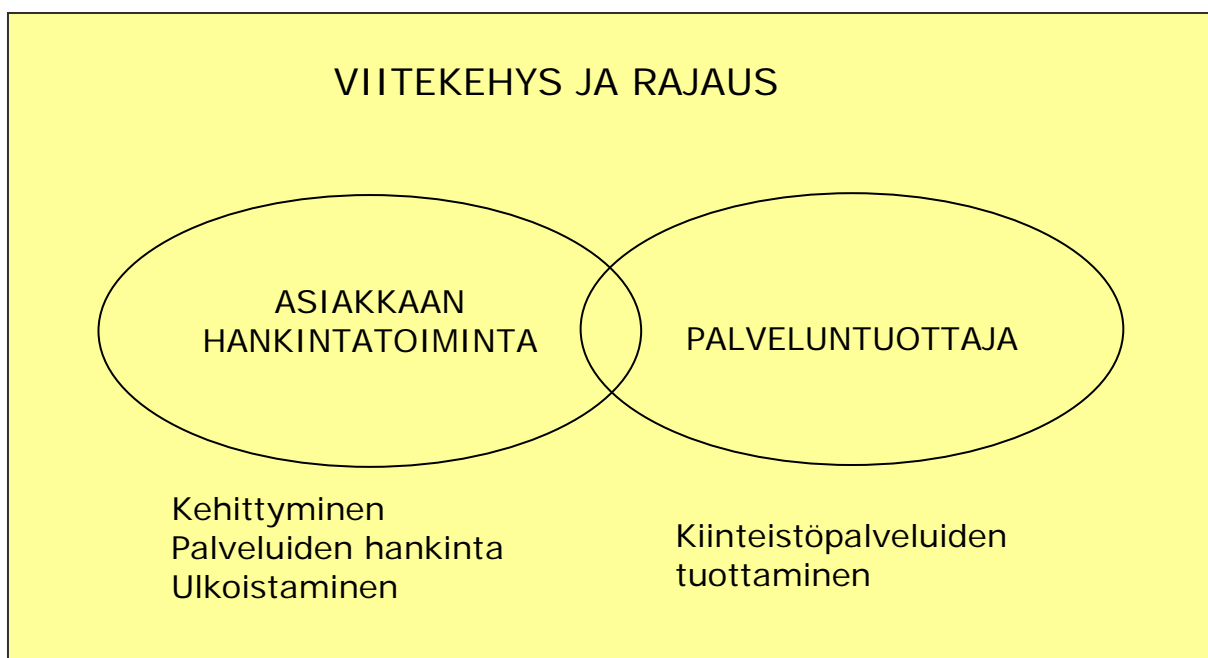
Iloranta & Pajunen-Muhonen näkevät kaksi ensimmäistä yhteistyön tasoa tyypillisinä silloin, kun hankitaan peruskomponenttien valmistusta tai välttämättömyyspalveluita kuten siivous, kiinteistönhuolto tai taloushallinnon rutiinipalvelut. Vuorovaikutuksen

nähdään syvenevän sen mukaan mitä enemmän ulkoistetulla toiminnolla on yhteyttä ulkoistavan yrityksen ydintoimintojen kanssa. (2008, 221–224)

4.3 Ulkoistamisen tavoitteet

Iloranta & Pajunen-Muhonen esittävät kuusi tavoitetta joihin ulkoistamisella pyritään. Näitä ovat kustannussäästöt, pääoman vapauttaminen, teknologiaedun saavuttaminen, keskittymisen tuomat edut, markkinakilpailun hyödyntäminen ja joustavuus. Kustannussäästö on vähintään osatavoitteena kaikissa ulkoistamisprojekteissa. Kustannussäästöjä voidaan saavuttaa joko skaalaedun, osaamisen tuoman tehokkuusedun tai toimittajan muun kustannusedun kautta. Pääoman vapautumisen vaikutukset ilmenevät suoraan kustannusrakenteessa ja parantavat reagointinopeutta toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin nähden. Teknologiaetu liittyy usein skaalaetuuun, mikä antaa mahdollisuuden toimittajalle uusimpien teknologioiden käyttöön. Tätä etua tilaaja hakee toimittajamarkkinoilta. Keskittyminen ydinliiketoimintoihin on järkevää resurssien kohdentamista ja mahdollistaa kehittymisen valitulla alueella. Ulkoistamalla jokin toiminto varmistetaan hinnoittelun kilpailukykyisyys myös omaa sisäistä kauppaa varten. Toinen muoto on itsenäisen yrittäjyyden mahdollistaminen. Joustavuuden hyöty ilmenee erityisesti tuotannon kausivaihteluissa – oma organisaatio ja tuotanto tarkoittavat kiinteitä kustannuksia jotka rasittavat tulosta myynnin vaihteluista huolimatta. (2008, 210–217)

Pienissä ja keskisuurissa yrityksissä palveluiden hankinnassa, erityisesti kiinteistöpalveluiden osalta, voi olla suuriakin haasteita. Haasteet liittyvät ulkoistavan yrityksen kokoon, kulttuuriin ja johtamiseen. Näistä aiheutuvat suurimmat ongelmat ovat riittämätön hankintatoiminnan osaaminen ja puuttuvat työkalut, yhteistyön vähäisyys, runsas toimittajien määrä ja vähäiset resurssit ohjata kiinteistöpalveluiden hankintaa. Erityisesti viimeksi mainittu osa-alue korostaa toimittajan aktiivisuutta tilaajaan päin tiedon välittämisessä ja yhteistyön synnyttämisessä. (Cigolini & al. 2011)



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys ja tutkimuksen rajaus

4. TUTKIMUSMETODOLOGIA

Koska tässä tutkielmassa on haluttu perehtyä syy-seuraussuhteisiin, joita ei voida kokeellisesti tutkia, on tutkimusotteeksi valikoitunut kvalitatiivinen tutkimusote ja tutkimusmetodiksi puolistrukturoitu haastattelu (Metsämuuronen 2006, 208). Kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisiä piirteitä ovat kokonaisvaltaisen tiedonhankinnan ja luonnollisista tilanteista koottavan aineiston lisäksi ihmisten suosiminen tiedon keruun instrumenttina. Lisäksi aineiston hankinnassa käytetään laadullisia metodeja, kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti ja tutkimussuunnitelma voi muotoutua tutkimuksen edetessä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tyypillisesti tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja näin ollen aineistoa tulkitaan sen mukaisesti. (Hirsjärvi & al. 2004, 155)

4.1 Tutkimusprosessi

Haastateltaviksi on valittu kaksi SOL Palvelut Oy:n asiakkuutta. Haastateltavien valinnassa pyrittiin huomioimaan tutkimuksen luotettavuus sekä asiakkaiden mahdollisimman hyvä asiakaskunnan edustavuus tutkimuksen laajuus huomioiden. Näin ollen haastattelija ei tuntenut kumpaakaan haastateltavista entuudestaan. Haastateltavista asiakkuuksista toinen edustaa yksityistä sektoria ja toinen julkista. Yksityisen sektorin haastateltava taho on kansainvälinen hotelliketju ja julkisen sektorin seutukunnallinen hankintaorganisaatio. Molemmat haastattelupyynnöt on tehty suoraan asianomaisille henkilöille sähköpostitse ja haastattelut on tehty marraskuussa 2011.

Haastattelurunko (liite 1) on rakennettu teoreettisesta viitekehyksestä käsin ja molemmissa haastatteluissa on käytetty samoja kysymyksiä. Muutamia täydentäviä kysymyksiä joita tehtiin ensimmäisessä haastattelussa on tehty myös toisessa haastattelussa. Teemahaastattelujen yleistä epäkohtaa, liian suurta kysymysten määrää, haluttiin välttää ja tästä syystä pääkysymysten (teemat) määräksi rajattiin 7 (Koskinen & al. 2005, 109). Haastattelun aluksi haastateltaville kerrottiin tutkimuksen lähtökohdista ja tavoitteista. Näitä kuvattiin lyhyesti teoreettisen viitekehyksen käsitteiden, haastattelijan taustan sekä tutkimusongelman avulla. Lisäksi haastateltaville kerrottiin tutkimuksen tekemisen käytännöistä työn julkisuuteen ja tietojen luottamuksellisuuteen liittyen.

Haastattelu rakentui seuraavista vaiheista ja pääteemoista:

- Aloitus (taustatiedot)
- Palveluiden hankinnan erityispiirteet
- Siivous- ja kiinteistöpalveluiden erityispiirteet
- Siivous- ja kiinteistöpalveluiden ulkoistaminen
- Palveluiden hankinnan tulevaisuus
- Lopetus (tarkennukset)

Haastatteluista toinen tehtiin haastateltavan työhuoneessa ja toinen lounasravintolassa. Molemmat haastattelut kestivät noin kaksi tuntia. Kumpikaan haastateltava ei halunnut täydentää vastauksiaan eikä ehdottaa tarkennuksia tai lisäyksiä kysymyksiin. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin, minkä jälkeen tekstejä analysoitiin teemoittain yhtäläisyyksiä ja eroavuuksia etsien sekä teoriataustaan peilaten.

Haastattelutilanteet sujuivat hyvin ja haastateltavat olivat innostuneita kertomaan näkemyksiään aihepiiristä. Sekä julkisen että yksityisen organisaation haastateltavat edustivat kyseisen organisaation ylintä hankintahenkilöstöä. Julkisella sektorilla on lisäksi erillisiä, hankintarajoihin sidottuja, päätäntätahoja. Julkisen sektorin haastateltava on koulutukseltaan tradenomi sekä suorittaa parhaillaan hallintotieteiden maisterin tutkintoon johtavia oikeustieteen opintoja. Yksityisen sektorin haastateltavalla on sekä diplomi-insinöörin että kauppatieteiden tutkinto ja lisäksi erillisiä lyhyempiä kursseja.

Työnkuvat ja vastuut erkanevat toimialojen myötä melko paljon toisistaan. Julkisen sektorin hankintaorganisaatio toimii seutukunnallisena palveluorganisaationa ja on jakautunut sekä sairaanhoitopiiriin että muiden hankintojen järjestämiseen. Esimiesvastuun, sopimusvalvonnan ja hankintapäätösten lisäksi hankintapäällikön työ koostuu seurannasta, kehittämisestä ja erilaisista neuvonta- ja ohjaustehtävistä. Yksityisellä puolella hankintajohtajan työnkuva koostuu lähes yksinomaan toimittajien kanssa käytävistä hankintaneuvotteluista.

4.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida sekä mittaustulosten toistettavuuden (reliability) että mittaustulosten pätevyyden (validity) kannalta. Toistettavuuden näkökulmasta tutkimus vaikuttaa luotettavalta, sillä molempien haastateltavien kertomuksissa oli paljon samoja havaintoja sekä painotuksia. Tuloksia voidaan pitää myös pätevinä samasta syystä – haastateltavat vastasivat kysymyksiin melko samankaltaisesti. (Hirsjärvi & al. 2004, 216–218) Välttämättä edellä mainitut kvantitatiivisen tutkimuksen parissa syntyneet määrittelyt eivät toimi laadullisen

tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa. Tästä syystä teoreettinen viitekehys, tutkimusprosessi ja tulokset on pyritty kuvaamaan mahdollisimman tarkasti ja kertomaan syy-seuraussuhteet. Haastattelutilanteet oli valmisteltu hyvin, haastateltavat olivat innostuneita kertomaan näkemyksiään aihepiiristä ja tulosten analysointi on tehty huolella teoriasta käsin. Näin on pyritty tekemään lopputuloksesta luotettava. (Hirsjärvi & al. 2004, 216–218)

5. CASE-YRITYS: SOL Palvelut Oy

Kiinteistöpalvelualan työehtosopimusten piirissä on yli 50 000 työntekijää ja toimihenkilöä eli noin 80 % yksityisen kiinteistöpalvelualan henkilöstömäärästä. Alan välitön työllistyvyys vuonna 2009 oli lähes 70 000 henkilöä. Työntekijämäärä on kaksinkertaistunut 1990-luvun laman jälkeen mikä on seurausta muiden toimialojen ja julkisen sektorin kiinteistöpalvelualan ulkoistamisesta. (Kiinteistöpalvelut ry. 2011)

5.1 Toimintaympäristö

85–95 % kiinteistöalan yrityksistä työllistää alle viisi henkilöä. Toisaalta erityisesti kiinteistöpalvelut ovat keskittyneet muutamille suurille yrityksille; ISS Palvelut Oy, SOL Palvelut Oy, RTK-Palvelut Oy ja Lassila&Tikanoja Oyj. Merkittävää toimialan kehitykselle on ollut yritysostojen ja –fuusioiden kautta syntyneet suuremmat yritykset ja siirtyminen ylläpitopalveluista kokonaispalvelujen tuottamiseen. Lisäksi kiinteistöjen omistus, hallinta ja palvelutuotanto ovat muuttuneet yhä kansainvälisemmiksi. (Kiinteistöpalvelut Suomessa 2006)

5.2 SOL Palvelut Oy

SOL Palvelut on vuonna 1991 perustettu suomalainen palvelualan perheyritys, joka toimii myös kansainvälisesti. Palvelut käsittävät koti-, kiinteistö-, siivous-, toimitila-, turva- ja vartiointipalveluja pesulapalveluja henkilöstöpalvelualalla. Konsernin

liikevaihto vuonna 2010 oli 190 miljoonaa euroa ja henkilöstömäärä yli 9000. Toiminnan lähtökohtana on SOL Toimintajärjestelmä, jonka painopisteinä ovat asiakastarpeista ohjautuva laatu, ympäristöstä huolehtiminen ja ympäristövaikutusten vähentäminen sekä turvallisuuskäsitteet. SOL Toimintajärjestelmä kuvaa periaatteita, vastuita, resursseja, laadun varmistus- ja arviointimenetelmiä sekä eri prosessien rakennetta. Toimintajärjestelmä perustuu ISO 9000:2008 laatustandardiin, ISO 14001 ympäristöstandardiin ja OHSAS 18001 turvallisuusspesifikaatioon. Yrityksen ydinosaamista on asiakaskohtaisten palveluratkaisujen suunnittelu ja toteutus sekä henkilöstöjohtaminen. Asiakastytyvyyden toteuttamiseksi toimintatapoja kehitetään jatkuvasti. (SOL Palvelut Oy 2011a; SOL Palvelut Oy 2011b)

SOL Palveluiden liiketoimintaprosessi voidaan jakaa ydin- ja tukiprosesseihin. Toiminnot on kuvattu liiketoimintayksiköittäin menettelyohjeineen (SOL Toimintakäsikirja, 15). Tässä keskitytään ydinprosesseihin joita ovat myynti, suunnittelu, toimitus sekä seuranta ja kehittäminen.

Taulukko 1. SOL Palvelut Oy: ydinprosessit (SOL Toimintakäsikirja)

Siivous-, toimitila- ja kiinteistöpalvelut			
MYYNTI	SUUNNITTELU	TOIMITUS	SEURANTA- JA KEHITTÄMINEN
Potentiaali asiakas-työskentely	Aloitussuunnittelu	Palvelun tuottaminen	Seurantatietojen keruu ja analysointi
Tarjouksen tekeminen		Palvelun varmistus	
Sopimuksen laatiminen ja tekeminen	Vuositaso suunnittelu	Asiakaspalautteen käsittely	Kehittämistoiminta
		Asiakastytyvyyden varmistus	

Tarjous- ja sopimusvaihe pohjautuu asiakkaan tarkkaan tarveselvitykseen, minkä pohjalta määritellään resurssitarpeet ja kustannukset täsmämitoituksen avulla. Aloitussuunnittelu kattaa työalueiden ja suunnitelmien laadinnan, rekrytoinnin ja perehdytyksen sekä materiaalihankinnat. Lisäksi tässä vaiheessa sovitaan aloittamiseen liittyvistä muista käytännön toimenpiteistä kuten avustavista henkilöistä (opastus, koulutus), seurannasta (asiakasyhteydenpito, tiedottaminen) ja vastuista (toiminnalliset ja taloudelliset). Aloitussuunnittelun tavoitteena on palvelutuotannon mahdollisimman sujuva sovittaminen osaksi asiakkaan toimintaa. Palvelun varmistaminen on toimitusvaiheen päätavoite. Työohjeiden ja suunnitelmien täsmentämisen sekä suunnitelmanmukaisen asiakasyhteydenpidon lisäksi tähän pyritään dokumentoidulla laadunvalvonnalla ja asiakastyytyväisyysseurannalla. Henkilöstön tietojen, taitojen ja hyvinvoinnin ylläpitäminen samoin kuin varamiesjärjestelmä tukevat tätä tavoitetta. Kehittäminen lähtee systemaattisesta seurantatietojen keräämisestä niin laadun kuin taloudellisten mittareidenkin osalta ja ulottuu päivittäisestä työn kehittämisestä kehitysryhmä ja –projektitoimintaan. Lisäksi apuna toimivat vuosittain kaikilla organisaatiotasoilla sekä asiakaskohteittain laadittavat toimintasuunnitelmat. (SOL yritysesittely 2010)

6. ASIAKKAAN HANKINTATOIMINNAN JA KIINTEISTÖPALVELUIDEN TUOTTAMISEN VÄLINEN YHTEYS

Tässä luvussa haastattelutulokset esitellään teemoittain teoreettista viitekehystä hyödyntäen. Yhteenveto tutkimustuloksista ja laajemmat johtopäätökset esitetään luvussa 7.

6.1 Taustatiedot

Kuten Lysons & Farrington ja Iloranta & Pajunen-Muhonen toteavat, on hankintatoiminta nykyään paljon muuta kuin tuotteiden ja palveluiden ostamista välittömään tarpeeseen. Hankintatoiminnan molemmat haastateltavat näkivätkin organisaation ulkoisten resurssien hallintana, merkityksellisenä ja vuorovaikutusta vaativana. Molemmissa hankintaorganisaatioissa on lisäksi tapahtunut mittavaa kehitystä viime vuosina niin strategisella kuin operatiivisellakin tasolla.

6.2 Palveluiden hankinnan erityispiirteet

Palveluiden hankinnan molemmat haastateltavat kokivat selkeästi haasteellisemmaksi kuin pelkästään tuotteisiin kohdistuvan hankinnan. Myös käsitykset palveluiden hankinnan olemuksesta olivat yhteneväisiä. Palveluiden hankinnan haasteet muodostuvat hankittavan palvelun laadun arvioinnista, etukäteismäärittelystä, arvioinnista ja mittareista sekä ihmisistä palveluiden tuottajina ja kuluttajina. Palveluiden laadunarviointi koetaan vaikeammaksi aineettomuuden, reaaliaikaisuuden ja mittareiden puuttumisen vuoksi. Tarjouspyynnön merkitys onnistuneen lopputuloksen kannalta nähdään tärkeänä, mikä edellyttää neuvotteluja ja markkinoiden tuntemista. Yhteistyö ja vuorovaikutus onnistuneen palveluiden hankinnan tekijänä korostui molempien puheessa. Samat teemat toistuvat tilaajan asiakastyytyväisyyteen vaikuttavina tekijöinä Cambra & al.:n tutkimuksessa (2008).

”Se on sitä toiminnallista, että vaikka kuinka vertaat paperilla asioita niin ne ei välttämättä kuitenkaan toimi. Ne tavoitteet tulee käytännön ja toteutuksen kautta enemmän kuin tuotteissa.” (Haastateltava 1)

”Haasteena on tarjouspyynnön laatiminen ja vahva etupainotteisuus niin, että kaikki asiat tulisi varmasti kattavasti kuvattua tarjouspyyntöön. Tarjouspyyntö on tärkein hankinta-asiakirja (sopimuksen pohja), joten mikäli ei osata määrittää riittävän hyvin hankinnan tavoitteita ja vaatimuksia, on vaikea saada vertailukelpoisia tarjouksia ja sitä

laatutasoa mitä tavoitellaan. Palveluhankinta on monelta osin hyvin erityyppinen hankinta kuin tavarahankinta. ” (Haastateltava 2)

Julkisen sektorin palveluiden hankinta lähtee oman organisaation eri tahojen erityistarpeista ja hankintaprosesseja ohjaa lainsäädäntö. Yksityisen sektorin hankinnalla pyritään tukemaan yrityksen tavoittelemaa lopputulosta. Molemmissa organisaatioissa hankintatoiminta on ollut mittavien strategisten ja operatiivisten muutosten keskellä mikä liittyy organisaatioiden taloudellisten ja toiminnallisten tavoitteiden entistä parempaan saavuttamiseen.

”Olennaista olisi pitkántähtäimen suunnittelu palveluhankinnoissa ja strategiat, jotka kantaisivat mahdollisten organisaatiomuutosten yli.” (Haastateltava 2)

6.3 Siivous- ja kiinteistöpalveluiden hankinnan erityispiirteet

Julkisen sektorin kiinteistöpalveluiden hankinta tapahtuu toimialakohtaisesti ja hankintapäällikön rooli on näissä lähinnä ohjaava ja neuvova. Yksityisellä puolella siivous muodostaa liiketoiminnan kannalta kriittisen toiminnon ja merkittävän hankintakokonaisuuden ja on yksi hankintajohtajan alaisuudessa oleva toiminto. Siivous- ja kiinteistöpalveluiden hankinnassa korostuu syvä ammatillinen osaaminen ja yhteistyö. Kuntapuolella nähdään paikallinen toimivuus erityisen tärkeänä sekä toiminnan jatkuva kehittäminen. Näkemykset saavat tukea kiinteistöpalveluita koskevista viimeaikaisista tutkimuksista (Ventovuori 2007, Jensen & Andersen 2010). Haasteena kuntapuolella on yhteistyö ja vuorovaikutus onnistuneen palveluhankinnan mahdollistamiseksi sekä hankitun palvelun kehittämiseksi.

”Käydään enemmän, lain sallimissa rajoissa tietysti, aktiivista vuoropuhelua palveluntuottajien kanssa.” (Haastateltava 2)

”Kun on kyse palvelusta, niin tilaajalle on tärkeää, että juuri se henkilö, joka konkreettisesti tuottaa palvelua, on palvelualtis, tehokas ja osaava. ” (Haastateltava 2)

Yksityisellä sektorilla haasteet painottuvat enemmän palveluiden moni-ilmeisyyden hallintaan.

”Hirveen helposti saattaa aliarvioida sen, että tehdään vaan kaikki yhden sabluunan mukaan, mutt se ei vaan toimi.” (Haastateltava 1)

6.4 Siivous- ja kiinteistöpalveluiden ulkoistaminen

Ulkoistamista tarkasteltiin neljän eri tekijän kannalta: prosessin, toimittajan suorituskyvyn, kehittämisen sekä yhteistyön ja vuorovaikutuksen.

Julkisella sektorilla ulkoistamisessa nähtiin monia eri riskejä; henkilöstön tulevaisuus, palvelun laatu ja toimivuus sekä tietotaidon katoaminen omasta organisaatiosta ja tätä kautta syntyvä riippuvuus toimittajista. Yksityisen sektorin näkemys ulkoistamisesta lähti enemmän jo toteutettujen ratkaisujen ja tapojen arvioinnista sekä näistä saaduista lopputuloksista. van Weelen (2005) esittämä ulkoistamisen kolmetasoinen prosessi analysointeineen sekä ulkoistamisen tavoitteiden selkiyttäminen onnistuneen lopputuloksen saavuttamiseksi saavat tukea haastateltavien näkemyksistä. Tosin täytyy huomata että julkisella puolella kokemusta ulkoistamisesta todettiin olevan vähemmän.

”Ehkä pelkona se että tieto valuu ”talosta ulos” palveluntuottajalle ja siten pahimmassa tilanteessa ei enää itse tunneta hankittavaa kokonaisuutta kunnolla.” (Haastateltava 2)

Toimittajan suorituskyky nähtiin oleellisen tärkeänä ja kaiken toiminnan lähtökohtana. Sekä tilaajalla että toimittajalla tulisi olla yhteinen näkemys siitä mitä tavoitellaan sekä mittarit seurantaa varten. Mittaamisen nähdään korostuvan tulevaisuudessa kilpailun kiristyessä ja kaikkien tavoitellessa säästöjä. Kuntapuolella koettiin rajapintojen olevan häilyvämpiä omana työnä kuin ulkoistettuna, jolloin usein palveluiden rajapinnat aiheuttavat kitkaa ja joustavuus korostuu.

”Pitäs olla yhteiset mittarit ja tavoitteet.” (Haastateltava 1)

Kehittämisen tarpeen koetaan olevan jatkuvaa ja yhteistä sekä hankintatoiminnan roolin tässä tärkeä. Toisaalta toivotaan myös kehittymistä itse palvelujen hankintaan, esimerkiksi teknologian tuomia hankintaohjelmia vaikkakin näiden toimivuus palveluissa on haaste. Jos kuntapuolella riskinä nähdään tietotaidon siirtyminen oman organisaation ulkopuolelle, niin yksityisellä puolella riski kohdistuu enemmänkin hankitun palvelun toimivuuteen – mitä tärkeämpi hankittu palvelu on tilaajan liiketoiminnalle, sen tärkeämpää on palveluntoimittajan osaaminen.

Yhteistyötä ja vuorovaikutusta on sivuttu jo aiemmissa kysymyksissä, mutta silti sen käsitteleminen omana kokonaisuutenaan on perusteltua haastateltavien selkeän kiinnostuksen ja paneutumisen vuoksi. Molemmat painottavat vuorovaikutuksen tärkeyttä ulkoistamisen kaikissa vaiheissa. Kilpailuttamisen sijaan pitäisi rakentaa yhteistyötä neuvottelujen pohjalta. Suoran kontaktin yhteyshenkilöön nähdään toisaalta tuovan joustavuutta. Lisäksi tilaajaorganisaatiossa tulee kaikilla olla tieto siitä mitä on sovittu. Raportointi nähdään myös tärkeänä .

” Palveluiden ulkoistaminen vaatii kyl yhteistyötä. Et jos se tehdään pelkästään kilpailuttamismielellä niin siin luodaan riskejä.” (Haastateltava 1)

6.5 Palveluiden hankinnan tulevaisuus

Palveluiden hankinnan tulevaisuus nähdään positiivisena ja monia mahdollisuuksia sisältävänä. Erityisesti teknologia- ja ympäristönäkölma korostuivat molempien haastateltavien puheessa. Toisaalta kiireen ja hektisyyden nähdään olevan kehittämisen hidastajana. Haastateltavien näkemyksiä käsitellään tässä alateemojen mukaisessa järjestyksessä.

Teknologian haastateltavat liittivät sekä oman organisaation että palveluntuottajan toimintaan. Teknologian kehittämisen nähdään parantavan palvelun laatua työvälineiden ja –tapojen kehittämisen kautta. Sähköisiä ratkaisuja raportoinnin,

töiden kuittaamisen ja tiedonkulun mahdollistajina pidettiin tärkeinä. Teknologia liitettiin myös kestävään kehitykseen ja ympäristönäkökohtiin ja tätä pidettiin yhä korostuvana ilmiönä vaikkakin kuntapuolella korostettiin paikallisen henkilöstön osaamista ja tavoitettavuutta.

”Yleisesti sellaista palautetta on tullut ja ehkä kasvavassa määrin (palvelu tuotetaan tehokkaasti ja nykyaikaisin keinoin). Mutta teknologian lisäksi erittäin tärkeää tilaajille on, että palveluntuottajalla on ”kasvot” eli yhteyshenkilö, jonka tavoittaa aina tarvittaessa.” (Haastateltava 2)

”Luo mahdollisuuksia ja on hirveesti potentiaalia.” (Haastateltava 1)

”Kaipaisin hirveen hyviä hintatietoja...et näkis miten muodostuu ja miten voisi kehittää.” (Haastateltava 1)

Globalisaatiolla oli, muista teemoista poiketen, erilainen merkitys haastateltaville. Yksityisellä sektorilla globalisaatio palveluiden hankinnassa liittyy selkeästi yleiseen maailmantilanteeseen ja sen vaikutuksiin. Koska palveluita hankitaan paljon ja esimerkiksi elintarvikehankintojen osuus on toimialalla suuri, painottuu paikallinen ja maakohtainen hankinta. Julkisen sektorin näkemys globalisaatiosta liittyy enemmän palveluntuottajan toimintaan; henkilöstöön, yritysostoihin ja taustoihin sekä tätä kautta tilaajavastuuseen. Palveluntuottajan kansainvälinen toiminta ei sinällään ole lisäarvo vaan tärkeämpää on paikallinen kiinnostus tilaajan asioista.

”Palvelussa asiakas on oltava aina tärkein ja vahva halu löytää ratkaisu asiakkaan hankintatarpeeseen. Se, joka pystyy tähän, on edelläkävijä ja vahvoilla.” (Haastateltava 2)

Ympäristönäkökohdat palveluiden hankinnoissa olivat selkeästi tärkeitä molemmille haastateltaville. Sekä toimittajan toimintatapa että sertifioitujen työvälineiden käyttö nähdään tärkeinä. Yksityisellä puolella tilaajan vaatimukset voivat olla joko ehdottomia tai toivomuksia. Julkisella puolella korostuu sertifikaattien lisäksi koko toimintakulttuuri. Energia tuli esille yhtenä osa-alueena molempien näkemyksissä,

sen vihreys ja seuranta. Samoin eettiset näkökohdat olivat esillä sekä ympäristö- että globalisaatioasioista puhuttaessa.

*”Ympäristönäkökohdat otetaan huomioon niin pitkälle kun voidaan.”
(Haastateltava 1)*

Palvelujen hankintaan liittyvä osaaminen nähdään suurena kehitysalueena. Yksityisellä sektorilla koetaan alakohtaisessa osaamisessa olevan vielä kehitettävää, samoin ammattimainen hankintaosaaminen on harvojen hallussa. Myös koulutuksen merkitystä haastateltava korostaa. Julkisella sektorilla nähdään olevan paljon työtä muun muassa tuotteistamisessa, markkinatuntemuksessa ja hankintaa tekevien oman organisaation substanssiosaajien tukemisessa.

”Olemme kovasti yrittäneet terästäytyä siinä, että oli kyseessä mikä hankinta tahansa, niin markkinat pitää tuntea.” (Haastateltava 2)

Uhkatekijöinä nähdään hankintaorganisaation osaamisen puute, hankintayksiköiden kasvaminen ja kilpailun vääristyminen sekä alueellisen elinvoimaisuuden säilyminen. Puutteellisella hankintatoimen osaamisella voidaan lopputulos saada näyttämään sellaiselta kuin halutaan – palveluiden hankinnassa lisäksi korostuvat laajakatseisuus ja yleissivistys. Järkevän kokoiset hankintayksiköt ja –kokonaisuudet edesauttavat aidon kilpailutilanteen syntymistä ja tukevat osaltaan kuntien elinvoimaisuutta.

*”On tärkeää, että markkinat toimivat ja seudut pysyvät elinvoimaisena niin, että on saatavilla monentyyppistä tarjontaa eri tarpeisiin.”
(Haastateltava 2)*

Uhkatekijöitä on aina ja erilaisia. Sopimusten avulla niihin voidaan varautua. Sopimusten merkitystä ei kuitenkaan aina tiedosteta riittävästi.

”Sopimuksilla varaudutaan uhkatekijöihin.” (Haastateltava 1)

Puhuttaessa tulevaisuuden mahdollisuuksista palvelujen hankinnassa, nousevat esille teknologia ja palveluiden strateginen luonne. Teknologian toivotaan mahdollistavan tehokkaan palveluiden hankinnan ja seurannan sekä järjestelmien olevan järkeviä saatavaan hyötyyn nähden. Kuntapuolella mahdollisuutena nähdään entistä suunnitelmallisempi hankintakokonaisuuksien miettiminen sekä toimijoiden verkostoituminen ja innovatiivisuus.

Viimeisenä tulevaisuusteemana käsiteltiin verkostoitumista minkä haastateltavat näkivät tärkeänä oman organisaation sisällä, hankintaosaajien kesken ja loppukäyttäjien kanssa. Palautekanavat nähdään tarpeellisina jotta palautetta loppukäyttäjiltä saadaan mahdollisimman reaaliaikaisesti.

Tässä tulevaisuuspainotteisessa teemassa yhdistyivät sekä alkuosan näkemykset hankintatoiminnan merkityksestä ja tavoitteista, että näkemykset tietyistä niihin vaikuttavista asioista. Näkemykset ovat pitkälti samansuuntaisia kiinteistöpalvelualan sekä hankintatoiminnan tutkimustulosten kanssa.

6.7 Palveluntuottajan näkökulma

Tässä luvussa edellä esitettyjä asiakasyritysten näkemyksiä tarkastellaan tutkimuksen johdannossa kuvattujen tavoitteiden avulla case-yrityksen näkökulmasta.

Tavoitteina oli yleisellä tasolla hankintatoiminnan ja palvelutuotannon välisen yhteyden ja vuorovaikutuksen kuvaaminen sekä johtopäätösten tekeminen. Organisaatiotasolla tavoitteena oli ymmärryksen lisääminen asiakkaan hankintatoiminnasta ja palveluiden johtamisen kehittämisen mahdollistaminen tästä näkökulmasta. Yksilötason tavoitteena voidaan ajatella olevan yhteisen kielen ja ymmärryksen löytymisen mahdollistaminen ilmiön tunnistamisen myötä.

Asiakkaan hankintatoiminnan strategisen ja operatiivisen luonteen ymmärtäminen on tärkeää pyrittäessä vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin ja toimimaan palvelulogiikan

mukaisesti ottamalla vastuuta asiakkaiden prosesseista. Merkitys korostuu entisestään hankintatoiminnan kehittyessä yhä tärkeämmäksi toiminnoksi asiakasorganisaatioissa. Kehitys haastaa myös toimittajat monella tapaa. Palvelujen hankintaan liittyvän haasteellisuuden tiedostaminen samoin kuin hankintaorganisaatioiden erilaisuuskin on lähtökohta palvelujen myynnin, suunnittelun, toteutuksen ja kehittämisen kannalta. Palvelujen suunnittelussa tarvitaan myös tietoa asiakkaan hankintatoiminnan tavoitteista jotta päästään tavoiteltuun lopputulokseen. Tekninen osaaminen, verkostomainen toimintakulttuuri ja tiivis yhteistyö nousivat esiin myös haastateltavien näkemyksissä.

SOL Palvelujen ydinprosessien tasolla on hyvä katsoa saatuja tuloksia kunkin ydinprosessin näkökulmasta erikseen sekä kokonaisvaltaisen toiminnan kannalta. Palveluntuotannon prosessinomaisesta ja arvoa tuottavasta lähtökohdasta (Grönroosin 2009) tuloksia on tarpeen tarkastella jokaisesta ydinprosessin vaiheesta käsin (esim. potentiaaliasiakastyöskentely) koko palveluprosessin läpäisevänä ”punaisena lankana”.

7. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä tutkimuksessa käsiteltiin palvelujen tuottamisen ja asiakkaan hankintatoiminnan välistä suhdetta. Vastausta haettiin kysymyksiin

- **Mitä vaikutuksia asiakkaiden hankintatoiminnan kehittyminen aiheuttaa palveluntuottajalle?**

- **Millaisia uusia tarpeita syntynyt tilanne luo nyt ja tulevaisuudessa?**

Tutkimus rajattiin kiinteistöpalveluihin ja hankintatoiminnan osalta aineisto kerättiin kahden asiakkuuden hankintahenkilöstöä haastatteleamalla. Aineistoa käsiteltiin case-yrityksen, SOL Palvelut Oy:n, liiketoimintaprosessien avulla.

7.1 Yhteenvetoa tutkimustuloksista

Tarkastelemalla tutkimustuloksia kokonaisuutena voidaan todeta valitun teoreettisen viitekehyksen soveltuneen tutkimuksen tarkoitukseen ja tavoitteisiin. Tutkimuksen tarkoitus oli tuoda näkyviin niitä tekijöitä jotka hankintatoiminnassa vaikuttavat myös toimittajaan, tuotettuun palveluun ja sitä kautta syntyvään vuorovaikutukseen. Kehittyvä ja strategisesti organisaatioille yhä tärkeämpi hankintatoiminta asettaa uusia haasteita myös palveluntuottajalle. Näistä tärkeimpinä nähtiin jatkuva kehittäminen, vuorovaikutus, asiakaslähtöisyys sekä teknologiset ratkaisut. Lisäksi ympäristö- ja eettiset asiat nousivat tärkeinä esille.

Asiakkaan hankintatoiminnan kehittymisellä voidaan nähdä olevan vaikutuksia palvelujen tuottamiseen. Vaikutukset riippuvat siitä kuinka kehittyneitä ja strategista hankinta on, sekä toisaalta siitä miten hyvin palveluntuottaja tuntee asiakkaan hankintaprosesseja. Asiakkaan hankintatoiminnan luonteen ymmärtäminen on kuitenkin ensiarvoisen tärkeää jotta molemminpuolinen vuorovaikutus onnistuu ja palvelujen tuottamisessa onnistutaan vastaamaan asiakastarpeeseen.

Ilorannan & Pajunen-Muhosen esittämä vaatimus toisenlaisesta osaamisesta ja uudenlaisista johtamismalleista hankintoihin liittyen toteutuu myös tässä yhteydessä. Koska toimittajayhteistyön merkitys kasvaa, kohdistuvat edellä mainitut vaatimukset myös toimittajiin. Toisaalta on syytä huomata, että hankintatoiminta voi olla eri kehitystasolla eri organisaatioissa, jolloin on tärkeää osata sovittaa palveluntuotanto vastaamaan kunkin organisaation tarpeita.

Tarpeet, joita asiakkaiden hankintatoiminnan kehittyminen luo, kohdistuvat kaikille palveluntuottajan organisaatiotasoille sekä tahoille joiden kanssa toimitaan.

7.2 Johtopäätökset

Osaamisen ja yhteistyön tarve, kiire sekä tarve uusille innovaatioille nousevat esille merkittävimmin tutkimuksen tuloksina. Tarvitaan siis aktiivisuutta niin hankintaihmissa kuin palveluntuottajienkin toimesta, mutta myös keskustelufoorumeita yhteistyön synnyttämiseksi ja asioiden eteenpäin viemiseksi. Kiinteistöpalvelut toimialana on myös monien muutosten kohteena. Muuttuvassa toimintaympäristössä on tärkeää osata kiinnittää huomiota myös asiakkaiden hankintatoiminnan organisointiin, tarpeisiin ja vaatimuksiin. Toimialan nopea kehittyminen ja kasvu voidaan toisaalta nähdä myös etuna pyrittäessä vastaamaan hankintatoiminnan tarpeisiin.

Lähtökohdaksi tutkimukselle oli vielä melko tuntemattoman aihealueen kartoittaminen, mutta tutkimuksen ehdittyä loppuvaiheeseen oli mielenkiintoista huomata yksilötason tavoitteen, yhteisen kielen ja ymmärryksen kasvamisen, olevan lähes yhtä merkittävä tavoite. Ilman sitä emme näe hankintatoiminnan merkitystä palvelujen tuottamiselle emmekä pääse parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen asiakastyytyväisyyden osalta. Loppupäätelmänä voidaan sanoa hankintatoiminnan ohjaavan asiakastarpeita ja toisaalta suoraan aiheuttavan vaikutuksia toimittajan palvelutuotantoon.

Tutkimuksen tulokset olivat melko yhteneväisiä teorian kanssa. Tutkimuksen tavoitteiden osalta lopputulos vastaa työlle asetettuja tavoitteita. Hankintatoiminnan ja palvelutuotannon välisestä yhteydestä ja vuorovaikutuksesta on saatu uutta tietoa sekä aineksia onnistuneen vuorovaikutuksen tueksi. Haastateltavien määrästä ja tutkimuksen rajoituksista johtuen johtopäätökset ovat suuntaa-antavia ja toimialasidonnaisia. Tutkimuksen merkittävyys painottuikin enemmän uudenlaiseen näkökulmaan ja siitä saatavaan hyötyyn kuin kattaviin tutkimustuloksiin.

7.3 Jatkotutkimusaiheet

Laajasta näkökulmasta ja tutkimuksen kartoittavasta luonteesta johtuen jatkotutkimusaiheita löytyy monia. Tutkimustyöstä on johdettavissa ainakin kaksi selkeää aihetta: hankintatoiminnan vaikutusten täsmentäminen sekä palveluntoimittajan toimenpiteet tästä johtuen. Käytyjen haastattelujen pohjalta jatkotutkimusaiheiksi nousi tarve kehittää IT-järjestelmiä ja –työkaluja seurantaan ja raportointia varten.

LÄHTEET

Artikkelit

Cigolini R., Miragliotta G., Pero M., (2011) A road-map for outsourcing facilities-related services in SMEs Overcome criticalities and build trust. *Facilities* 29, 11/12, 445-458

Chesbrough H., Spohrer J., (2006) A Research Manifesto for services science. *Communications of the ACM* 49, 7, 35-40

Cambra-Fierro L., Polo-Redondo Y., (2008) Creating satisfaction in the demand-supply chain: the buyers' perspective, *Supply Chain Management: An International Journal* 13/3, 211-224

Lehtonen T., (2004) Attributes and success factors of partnering relations – a theoretical framework for facility services. *Nordic Journal of Surveying and Real Estate Research - Special Series* 2, 31-43

Ostrom Amy L., Bitner Mary Jo, Brown Stephen W., Burkhard Kevin A., Goul Michael, Smith-Daniels Vicki, Demirkan Haluk, Rabinovich Elliot (2010) Moving Forward and Making a Difference: Research Priorities for the Science of Service. *Journal of Service Research* 13, 4-36

O'Toole T., Donaldson B. (2002) Relationship performance dimensions of buyer–supplier exchanges, *European Journal of Purchasing & Supply Management* 8, 197-207

Schiele H. (2006) How to distinguish innovative suppliers? Identifying innovative suppliers as new task for purchasing, *Industrial Marketing Management* 35, 925-935

van der Valk W., van Iwaarden J. (2011) Monitoring in service triads consisting of buyers, subcontractors and end customers. *Journal of Purchasing & Supply Management* 17, 198-206

Vargo S., Maglio P., Akaka M., (2008) On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective, *European Management Journal* 26, 145-152

Ventovuori T., (2007) Analysis of supply models and FM service market trends in Finland – implications on sourcing decision-making 5, 1, 37-48

Windrum P., Reinstaller A., Bull C., (2009) The outsourcing productivity paradox: total outsourcing, organisational innovation, and long run productivity growth. *Journal of Evolutionary Economics* 19, 197-229

KIRJALLISUUS

Axelsson, B., Rozemeijer F., Wynstra F. (2006) *Developing Sourcing Capabilities*. Wiley, England.

Baily, P., Farmer D., Jessop D., Jones D., (2005) *Purchasing Principles and Management*. Prentice Hall, England

Grönroos, C. (2009) *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. WSOY, Helsinki

Hirsjärvi S., Remes P., Sajavaara P., (2004) *Tutki ja kirjoita*. Tammi, Helsinki.

Iloranta K. & Pajunen-Muhonen, H. (2008) *Hankintojen johtaminen*. Tietosanoma, Helsinki.

Koskinen I., Alasuutari P., Peltonen T., (2005) Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Vastapaino, Tampere

Lysons, K & Farrington, B. (2006) Purchasing and Supply Chain Management. Prentice Hall, England.

Metsämuuronen J. 2006 Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Methelp, Suomi

Paija L. (1998) Verkostoitumisen hyödyt, muodot ja riskit: Taloustieteen näkökulma. Teoksessa Ollus M., Ranta J., Ylä-Anttila P. (toim.) : Verkostojen vallankumous. Miten johtaa verkostoyritystä? Sitra 202. Taloustieto Oy, Helsinki

van Weele A. (2005) Purchasing & Supply Chain Management. South-Western, England

Internet-lähteet

Kiinteistöpalvelut ry. (2011) Tietoa toimialasta [verkkodokumentti]. [Viitattu 28.10.2011]. Saatavilla
https://www.kiinteistopalvelut.fi/www/fi/tietoa_toimialasta/index.php

Kiinteistöpalveluiden tuottavuus ja vaikuttavuus 2010 [verkkodokumentti]. [Viitattu 28.10.2011]. Saatavilla
https://www.kiinteistopalvelut.fi/www/fi/tietoa_toimialasta/tutkimukset/VTT_Kiinteistopalvelut-vaikuttavuuskalvot-2009.pdf

Kiinteistöpalvelut Suomessa [verkkodokumentti]. [Viitattu 28.10.2011]. Saatavilla

https://www.kiinteistopalvelut.fi/www/fi/tietoa_toimialasta/tutkimukset/Kiinteistopalvelut_Suomessal_Invest-In-Finland_2006.pdf

SOL Palvelut Oy (2011a) [verkkodokumentti]. [Viitattu 28.10.2011]. Saatavilla <https://www.sol.fi/index.php?p=Historia>

SOL Palvelut Oy (2011b) [verkkodokumentti]. [Viitattu 28.10.2011]. Saatavilla <https://www.sol.fi/?p=Palvelumme>

Yliherva, J. (2006) Tuottavuus, innovaatiokyky ja innovatiiviset hankinnat [verkkodokumentti]. [Viitattu 20.10.2011]. Saatavilla <http://www.sitra.fi/julkaisut/raportti64.pdf>

Muut

Jensen P., Andersen P., (2010) The FM Sector and its Status in the Nordic Countries. Report 21.2010 DTU Management Engineering

Lintukangas, K. (2009) Supplier relationship management capability in the firm's global integration. Väitöskirja. Lappeenranta, Lappeenrannan teknillinen yliopisto, kauppatieteellinen tiedekunta. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 350.

Parmigiani A., Mitchell W., (2005) How buyers shape supplier performance? Academy of Management Best Conference Paper

SOL Toimintakäsikirja

SOL yritysesittely 2010, Power Point –esitys

LIITTEET

HAASTATTELUKYSYMYKSET

LIITE 1

Aloitus

- haastateltavan tiedot
 - ikä
 - työnimike
 - tehtävät
 - koulutus
- perustiedot yrityksestä/organisaatiosta
 - mitä tekee
- hankintatoiminnan toteutus
 - organisaatio
 - vastuualueet
 - miten muotoutunut

Miten kuvailisit palveluiden hankinnan erityispiirteitä?

- tavoitteet
- tulevaisuus

Miten kuvailisit siivous- ja kiinteistöpalveluiden hankinnan erityispiirteitä?

- tavoitteet
- tulevaisuus

Millaisina näet seuraavat siivous- ja kiinteistöpalveluiden ulkoistamisen osa-alueet?

- prosessina (tulevaisuus)
- toimittajan suorituskyky (tulevaisuus)
- kehittäminen (nyt, tulevaisuus)
- yhteistyö ja vuorovaikutus (merkitys)

Miten näet seuraavien tekijöiden vaikuttavan palveluiden hankintaan tulevaisuudessa?

- teknologia
- globalisaatio
- ympäristönäkökohdat
- osaaminen
- uhkatekijät
- mahdollisuudet

Onko kysymyksistä mielestäsi unohtunut jotakin olennaista?

Haluaisitko täydentää joitakin antamiasi vastauksia?