LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO

Kauppatieteellinen tiedekunta

Johtaminen ja organisaatiot

Minna Kosonen

VUOROVAIKUTUKSEN MERKITYS KIINTEISTÖPALVELUJEN HANKINNASSA

Työn ohjaaja/tarkastaja: KTT Iiro Jussila

2. tarkastaja: KTT Katrina Lintukangas

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Minna Kosonen

Tutkielman nimi: Vuorovaikutuksen merkitys kiinteistöpalvelujen hankinnassa

Tiedekunta: Kauppatieteellinen tiedekunta

Pääaine: Johtaminen ja organisaatiot

Vuosi: 2014

Pro Gradu –tutkielma: Lappeenrannan teknillinen yliopisto, 87 sivua, 7 kuviota, 6 taulukkoa, 2 liitettä

Tarkastajat: KTT Iiro Jussila, KTT Katrina Lintukangas

Hakusanat: kiinteistöpalvelut, palvelujen hankinta, vuorovaikutus

Keywords: facility services, procurement of services, co-operation

Tämä tutkielma käsittelee kiinteistöpalvelujen hankintaa hankintaorganisaation ja palveluntoimittajan välisessä rajapinnassa, vuorovaikutuksen ja tiedon näkökulmasta. Tavoitteena on etsiä keinoja laadukkaampaan ja kustannustehokkaampaan palveluun hankintatoiminnan avulla.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu resurssiriippuvuusteorian, palvelujen ja vuorovaikutuksen ympärille. Tutkimuskontekstina toimii kiinteistöpalveluala ja tutkimus on toteutettu kolmen teemahaastattelun avulla haastateltavien edustaessa suurimpia kiinteistöpalveluja hankkivia tahoja.

Tutkimuksen perusteella sekä kiinteistöpalvelujen hankintaprosessit että hankintaosaamisen hyödyntäminen liiketoiminnassa tarvitsevat kehittämistä ja proaktiivista otetta.

ABSTRACT

Author:	Minna Kosonen
Title:	The importance of interaction in purchasing facilities services
Faculty:	School of business
Major:	Management and organizations
Year:	2014
Master's Thesis:	Lappeenranta University of Technology, 87 pages, 7 figures, 6 tables, 2 indexes
Examiners:	Dr. Sc. (Econ.) Iiro Jussila, Dr. Sc. (Econ.) Katrina Lintukangas
Keywords:	facility services, service purchasing, interaction

This thesis examines purchasing of facility services, and the related importance of interaction between the procuring organization and the service provider. i.e. the correlation between interacting and knowledge-sharing. The main objectives of this study are to find ways to improve quality, and to attain cost-effective service when procuring.

The theoretical framework is based on the resource dependence theory, services and interaction. The research context is in the facility services sector. The study was executed by using qualitative methods; the empirical data was collected via three thematic interviews among major facilities services purchasing organizations.

Based on this study both facility services purchasing processes and purchasing expertise need developing and a proactive approach.

Alkusanat

Jälleen yhden aikuisopiskelijan arki rauhoittuu piirun verran tämän gradun valmistumisen myötä ja on iloisen juhlinnan aika. Vuonna 2008 alkanut opiskelutaival on tullut päätökseen ja on aika katsoa taaksepäin ja huomioida kaikkia asianosaisia.

Täysimittaisen maisteritutkinnon valmistuminen työn ohessa on toki vaatinut aimo annoksen päättäväisyyttä ja sitkeyttä, mutta yksin ei tätäkään saavutusta ole tehty. Lämpimät kiitokset siis kaikille niille jotka ovat kulkeneet mukana, olleet tukena ja mahdollistaneet opiskelun. Erityisesti haluan kiittää koulutus- ja kehittämiskeskuksen Maria ja Riittaa kärsivällisistä neuvoista opiskelujen alkuunsaamisessa, työnantajaani SOL Palveluita joustavuudesta sekä tutkimuksen ohjaajia Iiro Jussilaa ja Katrina Lintukangasta arvokkaista neuvoista. Myös jokainen kysymys tutkinnon valmistumisen ajankohdasta on osaltaan siivittänyt valmistumista eteenpäin; kiitokset halauksen kera siis äidille ja Kaisulle.

Kaikkein suurimman kiitoksen ansaitsee perhe, joka on jaksanut uskoa opiskelijaan ja siihen, että tarinalla on onnellinen loppu. Kiitos avustanne ja huumoristanne Tuukka, Atte ja Janne.

Lappeenrannassa 1.12.2014

Sisällysluettelo

1 JOHDANTO 1
1.1 Aikaisempi keskustelu aiheesta ja tutkimusaukko 2
1.2 Tutkimuksen tavoite ja rajaukset 3
1.3 Keskeisimmät käsitteet ja teoreettinen viitekehys 6
1.4 Tutkimusmenetelmät ja tutkimusaineisto 7
1.5 Tutkimuksen rakenne 7
2 KIINTEISTÖPALVELUJEN HANKINTA 8
2.1 Kiinteistöpalvelut Suomessa 8
2.2 Palvelujen keskeisiä osa-alueita 13
2.2.1 Palvelujen määrittely ja luokittelu 13
2.2.2 Palveluliiketoiminta 18
2.2.3 Palvelujen hankinta prosessina 22
2.2.4 Palvelujen hankinnan haasteet ja mahdollisuudet 23
2.2.5 Palvelun laatu 26
2.3 Organisaatioiden välinen vuorovaikutus 28
2.3.1 Resurssiriippuvuusteoria 28
2.3.2 Tieto organisaatioiden välillä 32
2.3.4 Vuorovaikutus hankintaprosessin kehittämisessä 34
2.3.5 Muutosvoimat 37
2.4 Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto 40
3 TUTKIMUSMETODOLOGIA 41
3.1 Tutkimusprosessi 41
3.2 Aineistot ja analyysi 43
3.3 Luotettavuus ja uskottavuus 44
4 VUOROVAIKUTUS KIINTEISTÖPALVELUJEN HANKINNOISSA 45
4.1 Tutkimuksen konteksti 45
4.2 Tutkimustulokset 47
4.2.1 Kiinteistöpalvelujen hankinnan nykytilanne hankintaorganisaatiossa 47
4.3.2 Vuorovaikutuksen nykytilanne 54
4.3.3 Tulevaisuus 60
4.4 Tutkimushavaintojen yhteenveto 67
5 JOHTOPÄÄTÖKSET 71

5.1 Tutkimustulokset ja aiempi keskustelu 72
5.2 Nykytilanteen ongelmakohdat 72
5.3 Keinoja kiinteistöpalvelujen hankinnan kehittämiseen 76
5.4 Jatkotutkimusaiheet 77
6 YHTEENVETO 78
LÄHDELUETTELO 80
LIITTEET
Liite 1: Haastateltavien taustatiedot
Liite 2: Haastattelurunko

1 JOHDANTO

Kiinteistöpalvelujen tuottaminen on vuorovaikutteista – pitäisikö palvelujen hankinnan olla sitä myös?

Palvelut muodostavat merkittävän osuuden Suomen bruttokansantuotteesta työllistäen yhdeksän kymmenestä suomalaisesta työllisestä. Yksityiset palvelut tuottavat jo puolet kansantuotteestamme. Palveluvientimme on 2000-luvun aikana lähes kaksinkertaistunut – eikä tämä kerro edes koko totuutta, sillä palveluliiketoimintaa kätkeytyy kasvavassa määrin teollisuusyritysten toimintaan. Palvelujen kehittämisen nähdäänkin olevan avain Suomen kilpailukyvyn kehittämisessä. Kysyntää käytännön työkaluille on kuitenkin enemmän kuin tarjontaa. (Arantola 2010; Tekes 2013, Ratkaisukeskeiset palvelut)

Kiinteistöjen ylläpito muodostaa Suomessa noin 8 % BKT:sta. Liki 7 % työllisistä on kiinteistöpalvelujen piirissä ja 5 % kiinteistöjen arvosta muodostuu kiinteistöjen ylläpidosta. (Kiinteistöpalvelut ry 2011). Näiden lukujen valossa myös erilaisten kiinteistöpalvelujen määrä on merkittävä palveluliiketoiminnan osa-alue.

Hankintatoiminnan kehittäminen on keskittynyt pitkälti tavaraostoihin sekä niihin sisältyvien prosessien kehittämiseen. Toisaalta hankintaosaamisen merkitys myös palvelujen hankinnan osa-alueella on huomattu. Tästä hyvänä esimerkkinä toimii Tekesin Huippuostajat -ohjelma, jonka avulla luodaan markkinoita suomalaisten pk-yritysten uusille tuotteille ja palveluille tavoitteena auttaa näkemään hankintojen merkitys palvelujen kehittämiselle sekä nostamaan hankintaosaamisen tasoa. (Tekes 2013, Fiksuilla hankinnoilla innovaatiot nopeammin markkinoille)

1.1 Aikaisempi keskustelu aiheesta ja tutkimusaukko

Hankintatoiminnan tutkimuksen keskittyessä pitkälti tavarahankintoihin ovat palvelut jääneet vähemmälle tutkimushuomiolle. Kuitenkin ulkoistuksen yhä lisääntyessä palveluntuotantomuotona on esimerkiksi palvelujen laatu noussut yleiseen keskusteluun erityisesti sosiaali- ja terveyspalvelujen osalta (JHL, Päättäjätutkimus 2014; Sitra 2013, Hankintamenettelyt uusiksi). Kiinteistöpalvelut ovat kuitenkin kasvava ulkoistettavien toimintojen sektori, jossa vielä haetaan oikeita toimintamuotoja ja käydään keskustelua niin ulkoistamisen syistä kuin seurauksistakin.

Julkisten hankintojen taustalla vaikuttavat kustannussäästöjen hakemisen lisäksi erilaiset poliittiset vaikuttimet niin alueellisella kuin valtakunnallisellakin tasolla. Myös monet muut toimintaympäristön muutostrendit, kuten ympäristö- ja sosiaaliset tekijät ovat vaikuttamassa myös kiinteistöpalvelujen hankintaan. Kiinteistöpalveluista puhuttaessa yhtenä osatekijänä ovat myös merkittävää taloudellista menoerää edustavat erilaiset sisäilmaongelmat.

Edellä kuvatut seikat tarkoittavat monenlaisia haasteita niin hankintoja tekeville tahoille kuin niitä tuottavillekin osapuolille. Käytännössä usein ajaudutaan tilanteeseen jossa itse kilpailutusprosessi vie päähuomion, sisällön jäädessä jalkoihin. Tämä johtaa kaikille osapuolille epätyydyttävään tilanteeseen aiheuttaen tarpeettomia kuluja ja työtä – tilanteen jota ei alun perin haluttu. Tässä kohtaa nousee esille vuorovaikutuksen merkitys erityisesti hankintaprosessin alkuvaiheessa keinona laadukkaaseen ja kustannustehokkaaseen lopputulokseen.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja rajaukset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on osallistua keskusteluun palvelujen hankinnan kehittämisestä ja erityisesti tuoda näkyviin vuorovaikutuksen merkitystä kiinteistöpalvelujen hankinnassa pyrittäessä kustannustehokkaaseen ja laadukkaaseen lopputulokseen.

Tutkimuksen tavoitteena on vastata kysymykseen:

- Millainen vuorovaikutus kiinteistöpalvelujen hankintaprosessissa luo tehokkuutta ja vaikuttavuutta?

Alakysymyksiä ovat:

- Mikä on palveluntoimittajien rooli tässä vuorovaikutuksessa?
- Mitä kiinteistöpalvelujen hankintaan liittyviä tarpeita kiinteistöpalveluja hankkivalla organisaatiolla on hankintaprosessin alkuvaiheessa?

Tutkimus osallistuu keskusteluun ulkoistettujen palvelujen hankinnasta ja erityisesti hankittujen palvelujen laatuun. Ulkoistaminen palvelujen tuottamisen muotona on kasvanut merkittävästi ja sen ennakoidaan edelleen kasvavan. Toisaalta palvelujen hankinta on jäänyt tutkimusalueena katveeseen huomion kiinnittyessä pitkän aikaa hankinnan logistiseen puoleen ja tavarahankintoihin. Palvelut ovat kuitenkin yhä merkittävämpi osa kansantaloutta ja erityisesti tässä kiinteistöpalvelujen osuus on merkittävä. Suomen kansallisvarallisuudesta yli 70 % perustuu rakennettuun ympäristöön ja vuonna 2011 Suomen kansallisvarallisuudesta asuin- ja muiden rakennusten osuus oli 365 mrd. euroa eli 45 % (Kiinteistöpalvelut ry 2011).

Palvelujen hankinnasta tehty tutkimus keskittyy pitkälti itse mekaaniseen hankintaprosessiin eri vaiheineen. Hankintatoimen tutkimus on perinteisesti keskittynyt valmistavan teollisuuden toimintaan. Artikkelianalyysin mukaan The Journal of Supply Chain Management – julkaisun ensimmäisen 35-vuotisen olemassaolon aikana lehden 774 artikkelista alle 10 käsitteli palvelujen hankintaa (Carter & Ellram 2003). Sopimuskauden aikana tapahtuva yhteistyö sekä ennen varsinaista hankintaprosessia tapahtuva vuorovaikutus ovat puutteellisesti huomioituja osa-alueita. Tämä tutkimus keskittyy aikaan ennen hankintaprosessia, koska tutkijan oletus on että riittävä vuorovaikutus ja tiedon määrä ennen hankintaprosessia on edellytys onnistuneelle sopimussuhteelle. Myös aiemmin tekemäni kandidaatintutkielma kiinteistöpalvelujen hankinnasta toi ilmi tarpeen paremmalle markkinan tuntemiselle tilaajan näkökulmasta katsottuna.

Koska hankintaprosessin alkuvaiheessa tehdään monia tärkeitä ratkaisuja, halutaan tässä työssä selvittää hankintaorganisaation näkökulmasta siihen liittyviä tarpeita. Tämän kartoituksen pohjalta voidaan olettaa löytyvän tekijöitä mitkä mahdollistavat paremman vuorovaikutuksen sekä kustannustehokkaan ja laadukkaan lopputuloksen.

Kiinteistöjen ylläpito muodostaa kansantaloudellisesti merkittävän kokonaisuuden noin 8 %:n osuudella BKT:sta. (Kiinteistöpalveluiden tuottavuus ja vaikutus 2010). Kiinteistöpalvelujen hankinnan tärkeyttä korostavat mm. seuraavat seikat;

- Hankintaosaamisen lisääntyminen

Kasvava asiakkaiden hankintatoiminnan ammattimaisuus tulee esille myös yhtenä osatekijänä tutkittaessa pohjoismaista kiinteistöjohtamista ja sen tulevaisuuden taloudellisia megatrendejä. (Jensen & Andersen 2010)

- Hankintojen tuottavuusvaatimus

Organisaatioiden rajapinnat ylittävä toiminta, innovatiivisuus ja oppiminen nähdään keinoina tehokkaampaan toimintaan. (Sitra 2006)

- Kysynnän ja tarjonnan kohtaaminen

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)

Teoreettinen rajaus:

Tutkielman tieteellinen rajaus muodostuu resurssiriippuvuusteoriasta, laadusta ja palvelujen hankinnasta. Tässä tutkimuksessa rajoitutaan tarkastelemaan palvelujen hankintaprosessin alkuvaihetta kiinteistöpalvelujen kontekstissa. Kiinteistöpalveluilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa kiinteistön ylläpitoon liittyviä palveluja mukaan lukien toimitila- ja käyttäjäpalvelut. Tutkimuksessa ei käsitellä kiinteistöjohtamiseen kuuluvia toimintoja, kuten kiinteistöjen hankinta, omistuksen aikaiseen hallinta ja myynti tai muunlainen kiinteistöstä luopuminen tai edellä kuvattujen toimintojen suunnittelu (Leväinen 2013, 27). Myöskään julkisia hankintoja ei tuoda esille omana osa-alueenaan.

Empiirinen rajaus:

Empiirisen rajauksen osalta on pyritty kattavaan joukkoon tutkittavia organisaatioita. Toisaalta on haluttu valottaa niin julkisen kuin yksityisenkin sektorin hankintaa jotka samanaikaisesti edustavat niin määrällisesti kuin laadullisestikin tämän hetken kiinteistöpalveluita hankkivia tahoja.

Tarkasteltavia hankintatoimijoita on kolme; valtakunnallinen, kunnallinen ja yksityinen hankintaorganisaatio. Valtakunnallista hankintaa edustaa yhteishankintayksikkö, kunnallista kunta/seutukunnallinen hankintaorganisaatio ja yksityistä isännöitsijäorganisaatio. Kiinteistöjohtamisen rajautuessa pois teoreettisesta viitekehyksestä tutkittavaksi organisaatioksi valikoitui yksityinen isännöintiorganisaatio jolla ei ole laajassa mittakaavassa tapahtuvaa kiinteistöjohtamista.

1.3 Keskeisimmät käsitteet ja teoreettinen viitekehys

Tutkimuksessa käytetyt keskeiset käsitteet ovat;

- resurssiriippuvuusteoria
- tiedon rooli vuorovaikutuksessa
- kiinteistöpalvelujen hankinta

Resurssiriippuvuusteoria toimii teoreettisena viitekehyksenä, jonka sisällä palvelujenhankinnan toteutumista tarkastellaan. Resurssiriippuvuusteorian merkitys tässä tutkimuksessa tulee sen tavasta kuvata organisaatioiden riippuvuutta ympäristöstään; sen hallinnasta ja siihen vaikuttamisesta sekä tähän liittyvistä valtasuhteista. Teoria luo lähtökohdan palvelujenhankinnan tarkastelulle.

Hankintaorganisaatioiden ja palveluntoimittajien välinen vuorovaikutus on tämän tutkimuksen kohteena ja vuorovaikutuksessa korostuu erityisesti tiedon rooli. Kuinka tieto ymmärretään, millaista tietoa tarvitaan ja mistä sitä saadaan? Ja millaista vuorovaikutus on ennen hankintaprosessia ja sen alkumetreillä? Onko sitä? Tässä tutkimuksessa tieto käsitteenä kytkeytyy tiiviisti vuorovaikutukseen ja vuorovaikutuksella tarkoitetaan kaikkia niitä tapoja joilla organisaatiot ovat tekemisissä toistensa kanssa.

Kiinteistöpalvelujen hankinta on se konteksti, jota tässä tutkimuksessa valotetaan. Kiinteistöpalveluilla tarkoitetaan rakennetun kiinteistön koko elinkaaren kattavia kiinteistön hoito- ja ylläpitopalveluja sekä toimitila- ja käyttäjäpalveluja. Yhtä lailla tärkeitä käsitteinä ovat palvelut ja hankintatoimi, koska nämä toimivat lähtökohtina.

1.4 Tutkimusmenetelmät ja tutkimusaineisto

Tutkimus edustaa laadullista tutkimustapaa jossa tutkimusmenetelmänä on käytetty puolistrukturoitua haastattelua.

Haastateltavia organisaatioita on kolme ja ne kukin edustavat eri hankintatahoja; valtiota, kuntaa ja yksityistä sektoria. Haastatellut henkilöt edustavat organisaationsa kiinteistöpalvelujen hankinnan osaamisaluetta.

1.5 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus rakentuu kuudesta pääluvusta. Näistä ensimmäinen eli johdanto kuvaa työn taustaa, tavoitteita sekä esittelee tutkimuksen kannalta oleelliset rajaukset ja valinnat. Toinen pääluku sisältää tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen ja kolmas pääluku tutkimusmenetelmät ja aineistonkeruun. Empiirinen osuus esitetään luvussa neljä ja johtopäätökset luvussa viisi. Lopuksi työstä tehdään vielä lyhyt yhteenveto luvussa kuusi.

2 KIINTEISTÖPALVELUJEN HANKINTA

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys esitellään tässä luvussa mikä muodostuu kolmesta alaluvusta. Näistä ensimmäinen käsittelee kiinteistöpalveluja ja niiden hankintaa. Toinen alaluku muodostuu palveluista; palveluista liiketoimintana ja palvelun laadusta. Kolmannessa alaluvussa rakennetaan kuvaa organisaatioiden välisestä vuorovaikutuksesta ja tiedon luonteesta palveluhankinnan muuttuvassa toimintaympäristössä.

Teoria muodostuu sekä organisaatioiden välisestä vuorovaikutuksesta että palvelujen hankinnasta. Organisaatioiden välisen vuorovaikutuksen taustateoriana toimii resurssiriippuvuusteoria. Palvelujen hankinnan teoria muodostuu palvelun ja hankintatoiminnan käsitteiden varaan.

Resurssiriippuvuusteoria muodostaa taustan ja lähtökohdan organisaatioiden välisen vuorovaikutuksen kuvaamiselle. Tätä täydentävät tiedon ja muutosvoimien käsitteet. Teoria etenee palveluihin; niiden määrittelyyn, hankintaan ja laatuun. Lopuksi esitetään yhteenveto teoreettisen viitekehyksen eri osa-alueista.

2.1 Kiinteistöpalvelut Suomessa

Kansantaloudellisesti tarkasteltuna kiinteistöjen ylläpito muodostaa Suomessa noin 8 % BKT:sta. Liki 7 % työllisistä on kiinteistöpalvelujen piirissä ja 5 % kiinteistöjen arvosta muodostuu kiinteistöjen ylläpidosta. (Kiinteistöpalvelut ry 2011)

Kiinteistöpalvelut ovat osa kiinteistö- ja rakentamisklusteria. Suomen kansallisvarallisuudesta yli 70 % perustuu rakennettuun ympäristöön. Vuonna 2011 Suomen kansallisvarallisuus oli 800 mrd. euroa, josta asuin- ja muiden rakennusten osuus oli 365 mrd. euroa eli 45 %. Kiinteistöjen ylläpidon arvo vuonna 2011, mukaan lukien vuosikorjaukset, oli 15,5 mrd. euroa, mikä on lähes 3 miljardia euroa enemmän kuin uudisrakentamisen arvo. (Kiinteistöpalvelut ry 2011; Kiinteistötyönantajat 2013)

Kiinteistöpalveluala käsittää rakennetun kiinteistön koko elinkaaren kattavat kiinteistön hoito- ja ylläpitopalvelut sekä toimitila- ja käyttäjäpalvelut. Kiinteistöpalveluja ovat muun muassa kiinteistöhuolto, puhdistus- ja siivouspalvelut, tekniset palvelut, energiahallintapalvelut, jätehuolto sekä erilaiset toimitila- ja käyttäjäpalvelut, kuten esimerkiksi turva-, posti-, puhelin- ja aulapalvelut. Kiinteistöpalvelualan monimuotoistuminen jatkuu, mikä lisää edelleen uudentyyppisten palvelujen tarvetta.

Kiinteistöjen ylläpidon välitön työllistävyys yksityisellä sektorilla on noin 75 000 henkilöä. Kiinteistöpalvelualan yritysten työntekijämäärä on kaksinkertaistunut 1990-luvun alun laman jälkeen. Kiinteistökannan kerrosala on kasvanut samana aikana vain viidenneksellä. Suurin osa työntekijämäärän lisäyksestä on peräisin muilta toimialoilta ja julkiselta sektorilta, jotka ovat ulkoistaneet töitä kiinteistöpalvelualan yritysten tehtäväksi. (Kiinteistöpalvelut ry 2011)

Suomen toimitila- ja rakennuttajaliiton (RAKLI) vuonna 2005 50:lle Suomen merkittävimmälle kiinteistönhoidon tilaajalle teettämän tutkimuksen mukaan suurimmalla osalla vastanneista oli käytössä sovittu hankintapolitiikka, mutta ei hankintastrategiaa. Hankintoja tehtiin paikallisesti, alueellisesti ja valtakunnallisesti. Vastaajien mukaan yhteistyökumppaneiden

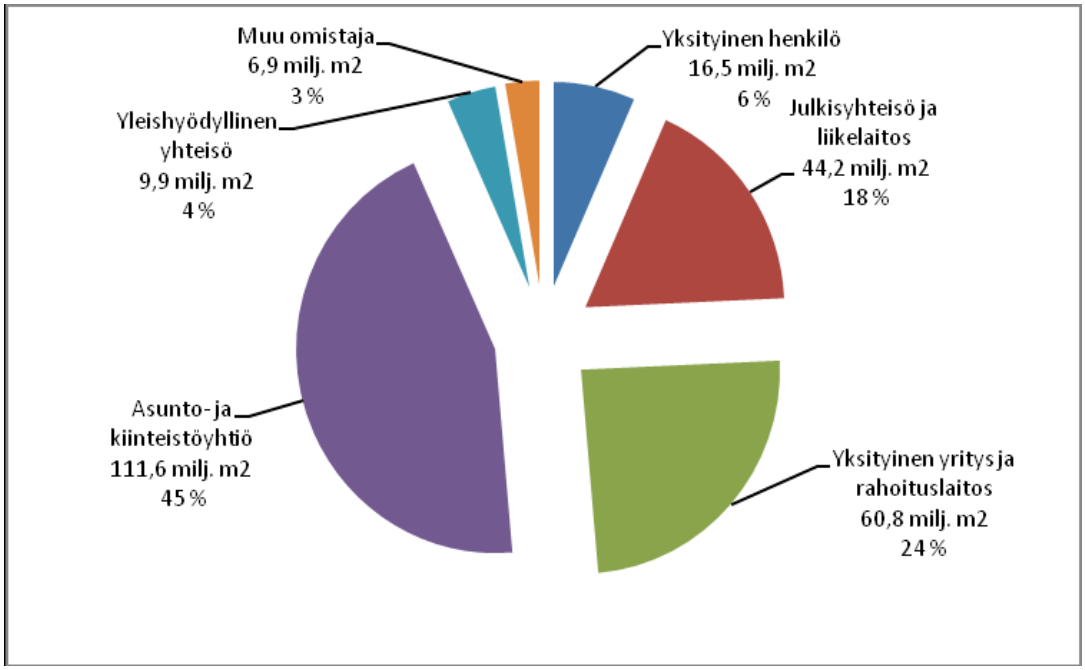
määrä oli lisääntynyt ja kiinteistöpalveluja oli ulkoistettu sekä oli siirrytty suurempiin hankintakokonaisuuksiin. Verkosto- ja kumppanuusmallisesta yhteistyöstä puhuttaessa vastaajat näkivät tärkeimpinä syinä kyseiselle toimintatavalle toiminnan kehittämisen ja palvelun laadun parantamisen – hinta oli vasta kolmannella sijalla. Yhteistyökumppanin valintaan vaikuttavina tekijöinä nähtiin aiemmat kokemukset kyseisestä toimijasta ja hinta. Verkosto- ja kumppanuussopimusten nähtiin olevan tarpeellisia laajoissa, suuren ostovolyymin hankinnoissa sekä ydinliiketoiminnan tai käyttäjän menestymisen näkökulmasta merkittävän palvelun kohdalla. Riskianalyysejä ei vastaajilla ollut käytössä sopimuksia varten. Yhteistyön ja kumppanuuden onnistumisen edellytyksinä nähtiin kustannusten ja hinnoittelun avoimuus sekä palveluntoimittajan mahdollisuus vaikuttaa palkkioonsa (taloudelliset tekijät), kohdetason henkilöstön asiakaspalvelukyky ja palveluntoimittajan oma-aloitteisuus huonosta palvelusta johtuvissa henkilöstövaihdoksissa (laatutekijät) sekä kohdetason tapaamiset ja molemminpuolinen osallistuminen ongelmienratkaisuun (vuorovaikutustekijät). (RAKLI ry 2005)

Kiinteistöpalvelujen hankinnasta puhuttaessa kiinteistöjen käyttäjien tarpeet ja vaatimukset nousevat yhä enemmän toiminnan keskiöön, samoin kuin kestävän kehityksen mukanaan tuomiin haasteisiin vastaaminen. Nämä kasvattavat käyttäjälähtöisten ja helppokäyttöisten palvelujen tarvetta. (Rakennettu ympäristömme NYT/2015; käyttäjät, palvelut, tilat, yhdyskunta, laatu.). Lisäksi Kiinteistöpalvelut ry:n selvitys alan tuottavuudesta ja vaikuttavuudesta keskittyy myös taloudellisiin tunnuslukuihin, säästöihin ja kestävään kehitykseen. (Kiinteistöpalvelut ry 2011)

Kiinteistöala Suomen kansantaloudessa -selvityksessä (Lith 2012) piirtyy kuva taloudellisesti merkittävästä toimialasta, joka on voimakkaassa muutoksessa, verrattain keskittynyttä, kansainvälistyvä ja palvelutarjonnan osalta monimuotoistuva. Kiinteistöjen ylläpidon ja hoidon kustannukset

muodostivat vuonna 2010 noin 60 % laskennallisista asuinkerrostalojen ja muiden talorakennusten ylläpidon kokonaiskustannuksista. Selvityksen mukaan markkinoilla tapahtuneet muutokset ja käyttäjäpalveluihin suuntautunut kysynnän kasvu ovat muovanneet alalle yhä enemmän laajan palveluvalikoiman omaavia kokonaispalvelun tarjoajia. Erityisesti kaupallisten turvapalvelujen kysyntä on kasvanut voimakkaasti 1990-luvulta lähtien. Kuntien kiinteistöpalveluja leimaa selvityksen mukaan valtion laitoksia ja virastoja vähäisempi palvelujen ulkoistaminen, mikä näin ollen muodostaa yksityisille palveluntuottajille potentiaalisen markkina-alueen. Kuntien osuus kaikista kiinteistöjen laskennallisista ylläpidon kustannuksista on noin 16 %. Kuntien kiinteistöpalveluja leimaa siivouksen suuri osuus, mikä on seurausta puhtaustasoltaan vaativien toimitilojen (mm. terveydenhuolto ja koulut) suuresta määrästä. Selvityksen mukaan kiinteistöjen omistajat ja toimitilojen käyttävät tulevat ulkoistamaan yhä enemmän palvelutoimintojaan, mutta samaan aikaan kuntien hankintatoiminnassa nähdään kehittämisen varaa. Julkisessakin keskustelussa on esitetty hankintapäätösten painottuvan liiaksi hintaan laadullisten kilpailutekijöiden jäädessä vähemmälle huomiolle. Kehityskohteina nähdään tarjouspyyntöjen laadullisen tason parantaminen, tehokkaampi hankinnoista tiedottaminen sekä uusia toimintatapoja ja teknologioita edistävät hankintamenettelyt. (Lith, 2012)

Suomen kiinteistökannasta pinta-alaan suhteutettuna suurin osa muodostuu talorakennuksista, poislukien omakoti- ja rivitalot ja näin ollen asunto- ja kiinteistöyhtiöiden hallussa on 45 % rakennusten kerrosalasta. Yksityisten yritysten ja rahoituslaitosten omistuksessa on 24 %. Kolmas merkittävä omistajataho on julkisyhteisöt ja liikelaitokset 18 % osuudella. Selkeästi pienemmät neliömäärät muodostuvat yksityisten henkilöiden (6 %), yleishyödyllisten yhteisöjen (4 %) ja muiden omistajien (3 %) osuuksista. Suomen kiinteistökannan pinta-alaan suhteutettu jakaantuminen esitetään kuviossa 1. (Lith, 2012)



Kuvio 1: Rakennusten (pl. pienasuintalot) kerrosalat (neliömetriä) rakennustyypeittäin 2010, kerrosneliöt ja prosenttia (Lähde: Rakennuskantatilasto, Tilastokeskus)

Tilastokeskuksen TEP 2012 Yrityskuvatutkimuksen mukaan siivouspalveluja hankkivien organisaatioiden päättäjien (750 vastaajaa) mielestä tärkeimmät asiat arvioitavista yhdeksästä yrityskuvatekijästä olivat toimitusvarmuus, laatu, henkilöstön asiantuntemus ja asiakaspalvelu. Mielikuvat, joita asiakkailla oli edellä mainituista tekijöistä eivät antaneet kovin hyvää kuvaa tärkeimmistä osa-alueista. TEP tutkimuksen mukaan vuodesta 2003 toimialan keskiarvo on ollut laskeva (2003: ka 7,43 2012: ka 7,23). (Valtiala, M. 2013, 16)

Laadukkaan palvelun takana on ammattitaitoinen ostaminen ja toisaalta sopimushallinta, minkä Esko Korhonen (2011, 187–192) näkee olevan jatkuva prosessi väitöskirjassaan Puhtauspalvelut ja työympäristö. Mittaamisen välineet, joilla todentaa puutteellinen palvelun laatu, puuttuvat vielä.

Kiinteistöpalveluja hankkivat monet eri tahot niin julkisella kuin yksityiselläkin sektorilla. Tässä tutkimuksessa keskitytään valtion, kuntatason sekä yksityisen sektorin tekemään hankintaan. Tutkittua tietoa kiinteistöpalvelujen hankinnasta löytyy helposti mitattavien mittareiden, kuten neliöt ja eurot, muodossa. Sen sijaan laadullisin perustein tehtyä tutkimusta on haasteellisempaa löytää.

2.2 Palvelujen keskeisiä osa-alueita

Tässä luvussa käsitellään organisaatioiden välistä palvelujen hankintaa. Aluksi määritellään palveluja käsitteenä ja sen jälkeen paneudutaan palveluliiketoiminnan olemukseen sekä hankintaprosessin kuvaamiseen. Lopuksi tarkastellaan laadun käsitettä palveluista puhuttaessa.

2.2.1 Palvelujen määrittely ja luokittelu

Palvelujen käsitteellinen määritteleminen on osoittautunut vaikeaksi ja tuonut monia erilaisia määritelmiä tutkijan näkökulmasta riippuen. Pelkän tuote ja palvelu -vertailun tilalle on kuitenkin yhä enemmän noussut määritelmiä joissa huomioidaan palvelujen vuorovaikutusta edellyttävä luonne (Grönroos 2009, 76-78). Grönroosin mukaan palveluilla voidaan nähdä olevan yleisesti ottaen kolme yleisluonteista peruspiirrettä;

- prosessimaisuus
- samanaikainen tuottaminen ja kuluttaminen
- asiakkaan jonkinasteinen osallistuminen palvelun tuotantoprosessiin

Vargo & Lusch (2008) esimerkiksi määrittelevät palvelu -käsitteen erikoistuneiden kompetenssien (tietämyksen ja taitojen) soveltamiseksi tekojen,

prosessien ja suorituksien kautta jonkun toisen tai itsensä hyväksi. Samoin Grönroos vie palveluajattelun astetta pidemmälle ja käyttää termiä palvelulogiikka kuvaamaan sellaisten prosessien edistämistä jotka tukevat asiakkaiden arvon luomista heidän päivittäisissä toiminnoissaan ja prosesseissaan. (Grönroos 2009, 82)

Vuorovaikutusta palveluissa korostavat myös Chesbrough & Spohrer (2006). Vuorovaikutus nähdään kahden tai useamman osapuolen välisenä ja palvelu muutoksena (mahdollisesti aineettomana) minkä asiakas vastaanottaa. Palvelujen tyypillisinä elementteinä toimialasta riippumatta nähdään tiivis vuorovaikutus tilaajan ja toimittajan välillä, tiedon luominen ja vaihtaminen, samanaikainen tuottaminen ja kuluttaminen, tiedon yhdistelemisen käyttökelpoisiksi järjestelmiksi, prosessien ja kokemusten vaihtaminen, ICT ja läpinäkyvyyden hyödyntäminen.

Vuorovaikutteisuuden lisäksi palvelujen ja palvelutieteen nähdään liittyvän moniin muihin eri tieteenaloihin ja näin laajentavan edelleen palvelukäsitteen sisältöä (Maglio et al. 2010, 168). Talouden alalla palvelu voidaan nähdä perinteisesti vaihdannan muotona ja kategoriana tiettyjä (palvelu) tuotoksia, työpaikkoja, liiketoimintaa ja vientiä varten. Palvelutieteen näkökulmasta kyse on taloudellisten itsenäisten yksikköjen välisestä vuorovaikutuksesta. Tuoreimpien näkemysten mukaan kaikki talous perustuu pohjimmiltaan palveluihin. Markkinointi liiketoiminnan näkökulmasta taas tuo esiin asiakasnäkökulman jota muut liiketoiminnan osa-alueet hyödyntävät päätöksenteossa. Toisaalta markkinointiin kytkeytyy ajatus vaihdannasta tietyssä, määrämuotoisessa prosessia sekä osaamisen hyödyntäminen toisen hyväksi. Palvelu on aina prosessi jota määrittelee riippuvuus asiakkaan panoksesta. Asiakkaan panoksen määrä voi vaihdella, asiayhteydestä riippuen, vähäisestä todella suureen, laajojen henkilömäärien keskinäistä vuorovaikutusta edellyttävään toimintaan.

Teollisen- ja systeemisuunnittelun näkökulmasta palvelut muodostavat erityisen haasteen asiakkaiden vaihtelevuudesta johtuen. Palvelusysteemien ja tietoverkkojen suunnittelussa on huomioitava lisäksi prosessiajat ja jonot. Operaatioiden tutkimuksen kannalta palvelujärjestelmät ja tietoverkot aiheuttavat mallinnus- ja optimointiongelman sattumanvaraisen ja dynaamisen kapasiteetin ja kysynnän vuoksi. Tietokonetiede tuo abstraktin ulottuvuuden palveluihin tekemällä siitä helppokäyttöistä tietoverkkojen mahdollistamilla ainutlaatuisilla mahdollisuuksilla, rakenteilla ja mallinnuksilla. Lisäksi palvelurakenteita voidaan parantaa käyttämällä oikein johdettuja järjestelmiä.

Palvelurakenteet linkittyvät sosioteknisiin rakenteisiin, kuten yritysten suunnittelujärjestelmätkin. Liiketoiminnan arvonluonnin rakenteet pohjautuvat sosiaalisten rakenteiden kehittymiseen esimerkiksi digitalisoitumisen seurauksena. Käyttäytymistieteet tutkivat palvelun kokemusta asiakkaan näkökulmasta. Kokemus muodostuu monien eri tekijöiden yhteisvaikutuksesta, kuten jonotusajat ja asiakkaan odotukset. Psykologia on merkittävässä roolissa, koska ihmiset ovat ensisijainen vaihtelun lähde palveluprosesseissa.

Alla olevassa taulukossa (Taulukko 1) on kuvattu näitä edellä mainittuja palvelun eri liittymäkohtia muihin tieteenaloihin.

Taulukko 1: Monia näkökulmia palveluun (Maglio et al. 2010, 168 muokattu)

Talous	Vaihdannan muoto; laskennallinen lopputulos, työpaikkoja, liiketoimintaa, vientiä. Muutoksia taloudellisiin järjestelmiin kuuluvissa henkilöissä tai tuotteissa
Markkinointi	Vaihdannan muoto mikä tuotetaan tietynlaisessa muotoillussa prosessissa (”totuuden hetket”), osaamisen hyödyntämistä toisen hyväksi
Operaatiot	Tuotantoprosessi jota määrittelee riippuvuus asiakkaan panoksesta
Teollinen ja systeemi suunnittelu	Palvelusysteemit ja tietoverkot aiheuttavat erityisen teknisen suunnitteluongelman aiheutuen asiakkaiden vaihtelevuudesta sisältäen prosessiajat ja jonot
Operaatioiden tutkimus	Palvelujärjestelmät ja tietoverkot aiheuttavat mallinnus- ja optimointiongelman sattumanvaraisen ja dynaamisen kapasiteetin ja kysynnän vuoksi
Tietokonetiede	Palvelu on abstraktia helppokäyttöisten tietoverkkojen mahdollistamaa ainutlaatuisilla mahdollisuuksilla, rakenteilla ja mallinnuksilla
Informaatiosysteemit	Palvelurakenteita voidaan parantaa käyttämällä oikein johdettuja tietojärjestelmiä
Sosiaalitiede	Palvelurakenteet linkittyvät sosioteknisiin rakenteisiin, kuten yritysten suunnittelujärjestelmätkin
Käyttäytymistieteet	Palvelu on kokemus, mikä rakentuu monien tekijöiden vaikutuksesta kuten jonotusajat ja asiakkaan odotukset

Sen lisäksi että palvelujen merkitys kansantaloudessa kasvaa, myös palvelujen sisällön merkitys muuttuu. Yksittäisten tuotteiden ja palvelujen sijaan yritykset hakevat kilpailuetua yhä ratkaisukeskeisemmillä palveluilla ja ns. aineettomat sisällöt toimivat palvelujen arvonluojina. Asiakasymmärrykseen perustuvat kokonaisratkaisut perustuvat palveluja ja fyysisiä tuotteita sekä teknologiaa ja toimintatapoja yhdistelemällä. Keskeiseksi kilpailutekijäksi muodostuu kyky luoda uudenlaista arvoa loppukäyttäjille ja koko arvoverkolle, jolloin aineettomien sisältöjen merkitys kasvaa. (Tekes 2013, Ratkaisukeskeiset palvelut ja aineettomat sisällöt arvonluojina)

Kaner & Karni (2007, 260–274) kuvaavat palvelujen tuottamista palvelujärjestelmän avulla. Kirjoittajien näkökulma on tietoperusteisessa tavassa muotoilla ja kehittää palveluja. Palvelujärjestelmän osatekijöiksi Kaner & Karni nimeävät asiakkaat, tavoitteet, panokset, tuotokset, prosessit, inhimilliset tekijät, fyysiset tekijät, informatiiviset tekijät ja ympäristön. Nämä yläkäsitteet jakaantuvat asteittain yhä pienempiin, tarkasteltaviin osatekijöihin, kuten Asiakkaat; asiakasorganisaatio, asiakkaan ominaisuudet, riippuvuus, asenteet ja mieltymykset.

Asiakkailla palvelujärjestelmän osatekijöinä Kaner ja Karni tarkoittavat tahoja jotka hyötyvät palvelujärjestelmästä jollakin tapaa. Tavoitteet muodostuvat organisaation ja järjestelmien keskeisistä päämääristä. Järjestelmään liittyvät panokset ja tuotokset ovat fyysisiä, inhimillisiä tai taloudellisia tekijöitä jotka prosessien avulla muuttuvat. Ympäristö muodostuu kaikista palvelujärjestelmään ulkopuolelta vaikuttavista tekijöistä. (Taulukko 2)

Taulukko 2: Palvelujärjestelmän osatekijät (Kaner & Karni 2007)

Asiakkaat	Hyötyvät järjestelmästä
Tavoitteet	Organisaation ja järjestelmän päämäärät ja keskeiset tavoitteet
Panokset	Fyysiset, inhimilliset, taloudelliset tai tiedolliset kokonaisuudet jotka prosessoidaan järjestelmässä
Tuotokset	Fyysiset, tiedolliset tai inhimilliset tuotokset prosessoinnin jälkeen
Prosessit	Muutos tuotosten saavuttamiseksi panoksista
Inhimilliset tekijät	Järjestelmää operoivat tai omistavat inhimilliset resurssit
Fyysiset tekijät	Fyysiset resurssit jotka auttavat järjestelmän operoinnissa
Informatiiviset tekijät	Tieto- ja taitoresurssit jotka tukevat järjestelmää (kommunikaatio)
Ympäristö	Fyysinen, taloudellinen, teknologinen, sosiaalinen, ekologinen tai laillinen tekijä joka vaikuttaa järjestelmään

2.2.2 Palveluliiketoiminta

Palveluliiketoiminnassa palvelu muodostaa arvonluonnin perustan eli palvelu toimii liiketoiminnan lähtökohtana ja logiikkana. Palvelukeskeisen toimintalogiikan teoria korostaa erityisesti asiakassuhteiden tärkeyttä ja asiakkaan keskeistä roolia palvelun tuotannossa ja arvonluonnissa, sekä re-

surssien hyödyntämistä myös yrityksen liiketoimintaverkostossa. (Vargo & Lusch 2004; Lusch et al. 2010)

B2B palveluissa arvo johdetaan yhteistyöstä tai yhteistyöhön perustuvasta vuorovaikutuksesta, kuten esimerkiksi konsultointisopimuksissa. B2B palveluissa on kolme ulottuvuutta;

1. Arvon yhteisluominen;

- Asiakas nähdään vuorovaikutussuhteesta syntyvän arvon tuottajana, arvo syntyy yhteistyössä
- Asiakas on input palveluprosessissa

2. Vuorovaikutussuhde

- Vuorovaikutussuhde asiakkaan kanssa on tärkein, koska se on innovaatioiden ja erilaistamisen lähde
- Pitkäaikainen vuorovaikutussuhde asiakkaan kanssa helpottaa kykyä räätälöidä asiakkaan tarvitsemia palvelukokonaisuuksia

3. Palvelukyvykkyys

- Tuottaa palvelukapasiteetti vastaamaan kysynnän vaihteluita säilyttäen palvelun laatu
- Palvelun laatu mitataan ensisijaisesti asiakkaan näkökulmasta

B2B palveluiden ydin on juuri tavassa käsitellä tietoa; luonti, käyttöönotto, ongelmanratkaisu ja innovatiivinen käyttö. Tietoa ei nähdä syntyvän vaihdannan kautta vaan sen määrän laajentumisen ja jatkuvasti muiden käytettävissä olemisen kautta. (Fitzsimmons 2011, 11-14)

Palveluliiketoimintaan liittyy kiinteästi service-dominant-logic käsite mikä yleisimmin on suomennettu palvelulähtöiseksi ajatteluksi ja on syntynyt

palvelujen markkinoinnin kontekstissa. Vargo & Lusch esittelivät ajatuksen vuonna 2004 ja ovat myöhemmin tarkentaneet käsitettä. Taulukossa 3 on esitetty tiivistetysti viimeisin päivitetty versio.

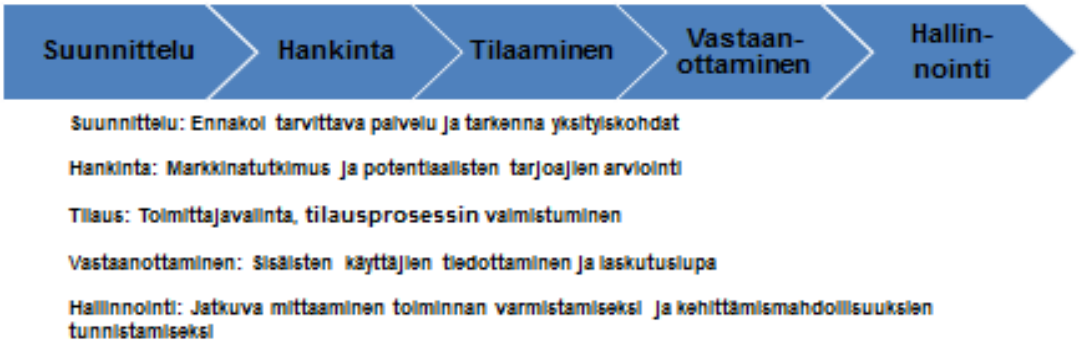
Vargo ja Lusch (2008, 7) ovat tarkentaneet näkemystä palvelun keskeisestä lähtökohdasta ja näkevät palvelun olevan vaihdannan keskeinen lähtökohta erikoistuneiden taitojen hyödyntämisen sijaan. Tähän liittyy resurssien yhä parempi soveltaminen ja ajatus palvelun muuntumisesta ja jatkuvasta kehittymisestä. Tuotenäkökulma palveluista puhuttaessa saa arvonsa käytön kautta eli tarjoamansa palvelun myötä. Tieto on nähty aiemmin lähtökohtana kilpailukyvylle, mutta uudessa mallissa resurssit ja niiden vaikuttavuus nähdään kilpailukyvyn lähteenä. Vaikuttavuuteen liittyy oleellisesti ajatus haluttujen muutosten aikaansaamisesta toimintaympäristössä. Palvelujen merkitys taloudessa korostuu ja taloudet nähdään itsessään palvelutalouksina. Asiakkaan ja arvonluonnin mekanismi on saanut myös tarkennusta ja nykyään arvonluonti pohjautuu Vargon ja Luschin (2008, 7) mukaan selkeästi vuorovaikutukseen yhteistoiminnan sijaan. Arvonluonti ja arvo käsitteenä on myös selkeästi siirtynyt organisaatiotasolta laajempaan kontekstiin ja verkostoihin.

Taulukko 3: Palvelulähtöisen ajattelun kehittyminen (Vargo & Lucsh 2008, 7 muokattu)

Alkuperäinen perustava lähtökohta	Muokattu/uusi perustava lähtökohta	Kommentti/selitys
Erikoistuneiden taitojen ja tiedon soveltaminen on vaihdannan keskeinen asia	Palvelu on vaihdannan keskeinen lähtökohta	Resurssien soveltaminen (palvelu) on vaihdannan perusta ja palvelu muuntuu palveluksi.
Tuotteet ovat jakelumekanismi palvelutarjonnalle	Tuotteet ovat jakelumekanismi palvelutarjonnalle	Tuotteet saavat arvonsa käytön kautta ts. palvelun minkä ne tarjoavat
Tieto on perustavanlaatuinen lähtökohta kilpailukyvylle	Vaikuttavat resurssit ovat perustavanlaatuinen lähtökohta kilpailukyvylle	Kyky aikaansaada haluttuja muutoksia ohjaa kilpailua
Kaikki taloudet ovat palvelujen talouksia	Kaikki taloudet ovat palvelutalouksia	Palvelu tulee yhä näkyvämmäksi kasvavan erikoistumisen ja ulkoistamisen johdosta
Asiakas on aina yhteistuottaja	Asiakas on aina arvon yhteistuottaja	Arvonluonti on vuorovaikutuksellista
Yritys voi vain tehdä arvoehdotuksia	Yritys ei voi tuottaa arvoa, vaan ainoastaan tarjota arvoehdotuksia	Yritys voi olla luomassa yhdessä arvoa, mutta ei itsenäisesti tuottaa sitä
Asiakaskeskeinen näkökulma on asiakaslähtöinen ja suhde	Asiakaskeskeinen näkökulma on luonnostaan asiakaslähtöinen ja suhde	
Organisaatiot ovat olemassa yhdistääkseen ja muuntaakseen erikoistuneita osaamisia kompleksisiksi palveluiksi joita markkinat vaativat	Kaikki sosiaaliset ja taloudelliset toimijat ovat resurssien yhdistäjiä.	Arvonluonnin konteksti on verkostojen verkosto
	Arvo on aina uniikki ja tapauskohtainen ja tilaajan määrittelemä	Arvo on ryhmän käyttäytymiselle ominainen, kokemuksellinen, kontekstuaalinen ja tarkoituksellinen

2.2.3 Palvelujen hankinta prosessina

Hankintaprosessi kuvataan tietyin välivaihein etenevänä loogisena prosessina (Kuvio 2). Prosessi kuvaa ensisijaisesti tavarahankintoja, mutta mallintaa myös usein palvelujenhankintaa. Käytännössä prosessin vaiheiden määrä voi vaihdella, vaikka kaikki nimetyt asiat on toteutettava. Prosessi on hyvin muodollinen ja perustuu ajatukseen, että tietyssä vaiheessa osapuolet suorittavat roolinsa mukaisia toimenpiteitä. Suunnitteluvaiheessa ennakoidaan tulevan palvelun tarve ja tarkennetaan yksityiskohdat. Hankintavaiheessa tehdään markkinatutkimusta ja arvioidaan mahdollisia tarjoajia. Tätä seuraa toimittajavalinta ja tilausprosessien varmentaminen, minkä jälkeen tiedotetaan sisäisiä käyttäjiä. Lopuksi siirrytään hallinnointivaiheeseen, jossa mitataan suoritusta ja kehitetään toimintatapoja.



Kuvio 2: Hankintaprosessi (Ellram et al. 2007, 47)

Hankinnan evoluutioteoria (Stannac & Jones 1996, Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 73 mukaan) kuvaa hankintatoiminnan kehittymistä tuote-keskeisestä suorityskykykeskeiseksi. Erityisesti suuremmissa yrityksissä on siirrytty tuote- ja hintakeskeisestä ostotoiminnasta vähitellen enemmän hankintaprosessien kehittämiseen sekä tästä edelleen laajennuttu yhteis-työsuhdekeskeiseen hankintaan. Näin kehitys on kulkenut kohti suoritus-kykykeskeistä hankintaa, jossa tavoitteena on kokonaisuuden hallinta ja toimittajasuhteiden, prosessien ja tulosten ohjaaminen.

Hankinnan kehittymistä voidaan kuvata myös siirtymänä passiivisesta, transaktio-orientoituneesta hankinnasta aktiiviseksi, yrityksen sisäisesti ja ulkoisesti integroituneeksi toiminnaksi (Reck & Long 1998, Iloranta & Pa-junen-Muhonen 2008, 74 mukaan). Tämä malli tuo näkyviin myös hankin-tatoiminnan yhteyden yrityksen muihin toimintoihin ja antaa näin monipuo-lisemman kuvan.

2.2.4 Palvelujen hankinnan haasteet ja mahdollisuudet

van der Valk & Rozemeijer (2009) näkevät palveluiden vuorovaikutukseen pohjautuvan luonteen olevan perimmäinen syy hankinnan ongelmiin. Pe-rinteisesti vuorovaikutuksen on nähty alkavan palvelusopimuksen tekemi-sen jälkeen, mutta aivan yhtä tärkeänä kohtana sille nähdään aika ennen sopimuksen tekemistä. Valk ja Rozemeijer lisäävät edellä kuvattuun palve-lujen hankintaprosessimalliin kaksi uutta elementtiä aivan alkuvaiheseen;

1 määrittelyjen varmentaminen
2 tietopyyntö toimittajille

Tutkimustensa pohjalta kirjoittajat näkevät näiden elementtien varmistavan onnistuneen hankinnan toteutumisen, koska tutkimuksen mukaan on tär-keää sitouttaa palveluntarjoaja jo hankintaprosessin varhaisessa vaihees-

sa yhteistyöhön ja näin mahdollistaa lisäarvoa tuovien seikkojen esittäminen.

Ellram et al. (2007) näkevät haasteena palveluhankinnan jatkuvan kasvun sekä toisaalta teollisiin hankintoihin keskittyvät hankintaprosessit ja osaamisen. Ristiriita aiheuttaa hankintaorganisaatioille kustannuksia ja estää saamasta lisäarvoa palvelujen hankinnan kautta. Tutkimusten mukaan ongelman ydin muodostuu kolmesta osa-alueesta. Ensimmäiseksi hankintajohdon sitoutumattomuudesta palvelujen hankintaan mikä koetaan tuotteiden hankintaa vaikeampana. Tällöin hukataan paljon kehittämismahdollisuuksia. Toisaalta palvelujen hankinnalle ei ole riittävän standardoituja hankintaprosesseja. Kolmanneksi hankintojen tekeminen on hajaantunut organisaatioiden sisällä. Tästä johtuen ja samaan aikaan palveluhankintojen määrän kasvaessa virheet tulevat kalliiksi organisaatioille. Kehittämisen esteinä kirjoittajat näkevät kyvyttömyyden jakaa resursseja hankintafunktioihin, riippuvuuden virheellisistä tarjouskilpailuprosesseista sekä vastuuhenkilöiden sitoutumattomuuden hankintaan.

Lundström (2011, 181) kuvaa kuntien palveluhankinnoissa tapahtuvaa muutosta eräänlaisena murroksena jossa siirrytään vaiheittain kokonaan uudenlaiseen tapaan toimia muuttuneessa toimintaympäristössä. Tärkeimpinä onnistuneiden hankintojen elementteinä Lundström tuo esiin hankintaosaamisen ja markkinoiden tuntemisen. Tutkimus tuo myös esille sen, että hankintaprosessin alkupäähän nivoutuu eniten erilaisia vaikuttavia tekijöitä mikä tukee näkemystä suunnitteluvaiheen erityisestä tärkeydestä. Tärkeää olisi myös siirtää painopiste kilpailuttamisesta sopimuskumppanuuteen sekä samanaikaisesti kerätä tietoa ja valmistautua tuleviin hankintakierroksiin. Lisäksi tutkimus tuo ilmi että verkostoissa kunnille kertyvä tieto ei kohtaa hankintojen valmistelijoita. Sen lisäksi, että kunta ja tarjoajat eivät kohtaa toisiaan hankintojen valmistelussa, myös kunnan sisäisessä yhteistyössä on parannettavaa. Lundström korostaa strategisen

johtamisen merkitystä kuntien tavoitellessa ympäristöystävällisyyttä, sosiaalisia näkökohtia ja innovaatioita hankintojen avulla. (Lundström 2011, 196-198)

Keskustelun tärkeyttä erityisesti hankintaprosessin alkuvaiheessa ja avointa tiedonkulkua korostavat myös EVA:n raportti kuntapalveluista (Palvelut auki! – Viisi vaatimusta kuntauudistukselle) sekä EK:n kannanotto 2.7.2014 uudistettuihin julkisten hankintojen tavara- ja palveluhankintojen sopimusehtoihin (EK: Julkisten hankintojen sopimusehtoja käytettävä harkiten). Kiinteistöpalvelujen hankintaprosessin alkuvaiheen tärkeyttä korostaa myös Liike!-tutkimushankkeen osaraportti ”Kiinteistöpalvelujen kumppanuussopimukset” jossa tarkasteltiin kiinteistöpalvelujen kumppanuussopimusten edellytyksiä ja sopimusoikeudellisia ulottuvuuksia. Raportin mukaan erityisesti pitkäkestoisten liikesuhteiden sopimusten mahdollisimman hyvä hyödyntäminen yhteistyön perustana vaatii sopimusosaamisen lisäksi ennakoivaa yhteistyötä eri toimialojen välillä sekä yritysten sisäistä yhteistyötä. (Kiinteistöpalveluiden kumppanuussopimukset 2007)

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 et al. 2011)

Keskeinen keino yksittäisten yritysten, yritysverkostojen ja muiden organisaatioiden kokonaisvaltaisessa uudistamisessa on tieto- ja viestintätekniikka (ICT). Tiedon digitalisointi auttaa luomaan uutta palvelutuotantoa ja

vientiä sekä tarjoamaan asiakkaille uutta lisäarvoa kaikilla toimialoilla. ICT:n hyödyntäminen on tarpeen esimerkiksi energia- ja ympäristöratkaisuissa, väestön ikääntymisen ja globalisaation tuomiin haasteisiin vastaamisessa sekä julkisten palvelujen kehittämisessä. Mahdollisia sovellusaloja ovat kaikki toimialat. Suomella on hyvät mahdollisuudet hyödyntää digitaalisuuden tarjoamia uudistumiskeinoja erinomaisen tieto- ja viestintäosaamisemme ansiosta. Toimialan oma rakennemuutos osaltaan vauhdittaa uudistumista. Kilpailukykyiset ratkaisut perustuvat ylivoimaiseen palvelujen ja laitteiden käyttökokemukseen. Kehitystyössä ohjelmistot ovat usein keskeisessä asemassa ja yritysten liiketoimintamallit perustuvat kansainvälisiin yhteistyöverkkoihin. (Tekes 2013, Digitaalisuus palvelujen ja tuotannon uudistajana)

2.2.5 Palvelun laatu

Yhtä lailla kuin palvelujen määritteleminenkin pohjautuu määrittelijän näkökulmaan, niin myös laadusta käsitteenä on monia eri näkemyksiä. Tietyt asiat kuitenkin on löydettävissä kaikista laatumääritelmistä, kuten asiakaslähtöisyys.

SERVQUAL on menetelmänä paljon käytetty palvelujen laadun määrittelyssä ja sen avulla voidaan mitata miten asiakkaat kokevat palvelun laadun. Menetelmässä verrataan asiakkaiden kokemuksia palvelun laadusta heidän odotuksiinsa. Palvelun laadun osatekijät on jaettu viiteen luokkaan;

1. Luotettavuus: kyky tuottaa luvattua palvelua luotettavasti ja täsmällisesti
2. Reagointialttius: halu auttaa asiakasta ja tuottaa täsmällisesti palvelua

3. Vakuuttavuus: henkilöstön ammattitaito ja kohteliaisuus ja kyky aikaansaada luottamusta
4. Empatia: työntekijä ymmärtää asiakkaan ongelmia, huomioi henkilökohtaisesti ja pyrkii ratkaisemaan asiakkaan ongelmia
5. Fyysinen ympäristö: toimitilat, laitteet, materiaalit, henkilöstö (Fitzsimmons 2011, 116-117)

Kuulopuhe	Tarpeet		Ennakkokokemukset
Palvelun laadun osatekijät		*Odotettu palvelu*	**Koettu palvelun laatu**
Luotettavuus Reagointialttius Vakuuttavuus Empatia Fyysinen ympäristö		*Koettu palvelu*	

Kuvio 3: Koettu palvelun laatu (Fitzsimmons 2011, 116)

Koettu palvelun laatu koostuu useiden tekijöiden yhteisvaikutuksesta (ennakkokäsityksistä, tarpeista) sekä odotetun ja koetun palvelun kohtaamisesta. Tästä lopputuloksena syntyy joko positiivinen tai negatiivinen palvelukokemus. (Kuvio 3)

Huolimatta palvelujen laadun määrittelyn ja mittaamisen haasteellisuudesta, on laatu palveluyrityksille tärkeä markkinointikeino ja erottautumistekijä markkinoilla. (Metters et al. 2006, 178) Palvelun laadun tason määritteleminen on tuotteita vaikeampaa johtuen monista eri näkökulmista yrityksen ja asiakkiden taholta. Tuotteilla on selkeämmät kriteerit laadulle joihin valmista tuotetta voidaan verrata. Vaikka palveluprosessi* menisikin suunnitellusti voi asiakas silti

olla tyytymätön palvelun laatuun. Jotta asiakas olisi palveluun tyytyväinen tarvitaan vuorovaikutusta (Metters et al. 2006, 180) Jotta tätä prosessia* ymmärretään pitää ymmärtää ero laadun ja arvon välillä. Metters et al. kuvaavat laadun pohjautuvan asiakkaan odotuksiin ja arvon asiakkaan tarpeisiin sekä lopullisen asikastyytyväisen saavuttamisen sen ymmärtämiseen mitkä laadun osatekijät ovat kullekin asiakkaalle tärkeitä. (Metters et al. 2006, 180-181)

Palvelun laadun määrittelyä on tehty monelta taholta. Joidenkin mielestä sen voi määritellä vain asiakas ja sitä on mikäli palvelu tyydyttää asiakkaan tarpeet. Joidenkin mielestä laatu on yksinkertaisesti asiakkaan odotusten täyttymistä. (Metters et al. 2006, 181)

2.3 Organisaatioiden välinen vuorovaikutus

Tässä alaluvussa esitellään organisaatioiden välinen vuorovaikutus resurssiriippuvuusteorian näkökulmasta. Tämän tutkielman tutkimuskysymykseen oleellisesti liittyvää tiedon käsitettä kuvataan tässä yhteydessä, samoin kuin toimintaympäristön vaikutusta vuorovaikutukseen. Modernin organisaatioteorian mukaan organisaatiot ovat aina vuorovaikutuksessa keskenään. Tätä vuorovaikutussuhdetta selittää osaltaan resurssiriippuvuusteoria.

2.3.1 Resurssiriippuvuusteoria

Resurssiriippuvuusteoria (*resource dependence theory*) toimii taustateoriana käsiteltäessä palvelujen hankintaa kiinteistöpalvelualalla. On tärkeää kuvata sitä kontekstia missä palveluja hankitaan sekä niitä organisaatioiden ulkopuolisia tekijöitä mitkä vaikuttavat hankintaan niin yksityisellä kuin julkisellakin sektorilla.

Resurssiriippuvuusteoria kuuluu organisaatioteoreettiseen näkökulmaan organisaatioista ja näiden ympäristöistä. Pfeffer ja Salancik esittelivät resurssiriippuvuusteorian jo 1970-luvulla, mutta edelleenkin se on paljon käytetty. Resurssiriippuvuusteorian mukaan työnjaon ja erikoistumisen seurauksena organisaatiot eivät ole omavaraisia vaan niiden on hankittava resursseja toisilta organisaatioilta. Riippuvuuden perustana on vaihdanta; organisaatioiden on harjoitettava taloudellista ja sosiaalista vaihdantaa muiden organisaatioiden kanssa saadakseen tarvitsemiaan resursseja. Vaihdannan kohteet voivat olla aineettomia tai aineellisia resursseja. Vaihdannan tavoitteena voivat toisaalta olla niin aineelliset kuin aineettomatkin palkkiot. Vaihdanta luo odotuksia ja sitoumuksia. Pfeffer ja Salancik esittävät riippuvuuden olevan kolmen tekijän summa;

- puuttuvan resurssin tärkeys
- missä määrin toinen yritys voi määrätä resurssinsa käytöstä
- onko samoja resursseja hankittavissa muualta

Resurssiriippuvuusteorian avulla kyetään tunnistamaan organisaatioiden välisiä riippuvuussuhteita ja niihin liittyviä epävarmuuksia. Riippuvuuksia pyritään hallitsemaan vähentämällä omaa riippuvuutta muista ja lisäämällä muiden riippuvuutta itsestä. Riippuvuuksien hallinta on mahdollista ja tämä edellyttää proaktiivisia strategioita ja aktiivista toimintaa organisaation ja ympäristön rajapinnassa. Resurssiriippuvuusteorian mukaan organisaatiolla on aktiivinen rooli ympäristönsä muokkaajana. (Pfeffer & Salancik, 1978)

Pfefferin ja Salancikin mukaan organisaatioiden välillä on kahdenlaista eri riippuvuutta; tulos- ja käyttäytymisriippuvuutta. Tulosriippuvuudessa on kysymys siitä, että suoritusten ja tulosten aikaansaamiseksi kahden tai useamman organisaation on tehtävä yhteistyötä. Tulosriippuvuus voidaan vielä jaotella kilpailevaan tai symbioottiseen riippuvuuteen sen luonteesta

johtuen. Toinen riippuvuuden muoto organisaatioiden välillä on käyttäytymisriippuvuus, missä on kyse ihmisten ja organisaatioiden suostumisesta yhteistyöhön tiettyjen toimintojen suorittamiseksi. Käyttäytymisriippuvuus korostaa ihmisten ja organisaatioiden käyttäytymisen yhteensovittamista.

Resurssiriippuvuusteoria nähdään nykyäänkin tärkeänä tarkasteltaessa organisaatioiden välistä vuorovaikutusta ja organisaatioiden selviytymistä muuttuvassa toimintaympäristössä (Walsh et al. 2006). Suurin hyöty tällä lähestymistavalla on erityisesti silloin kun muita toiminnan tuloksen mittareita on vaikea määritellä (Daft 2001, 68). Kritiikki mikä teoriaa kohtaan esitetään kohdistuu sen viimeaikaiseen suhteellisen vähäiseen soveltamiseen käytäntöön sekä toisaalta yksinkertaiseen lähestymistapaan mikä jättää huomiotta useiden eri riippuvuutta hillitsevien keinojen yhtäaikaisen käyttämisen (Hillman et al. 2009).

Kuten Pfeffer ja Salancik (1978, 1) toteavat ”ymmärtääksesi organisaation käyttäytymistä sinun täytyy ymmärtää käyttäytymisen konteksti – mikä on organisaation ekologia.”

Pfeffer (1987, 26-27) esittää resurssiriippuvuusteorian ja organisaatioiden välisten suhteiden perustekijät;

1) Organisaatiot ovat perustavanlaatuisia yksiköitä pyrittäessä ymmärtämään yritysten välisiä suhteita ja yhteiskuntaa
2) Nämä organisaatiot eivät ole itsenäisiä, vaan pikemminkin rajoittunut riippuvuuksien verkosto muiden organisaatioiden kanssa
3) Riippuvuus yhdistyneenä epävarmuuteen siitä mitkä toimet ovat niitä joista organisaatio on riippuvainen johtaa tilanteeseen jossa selviytyminen ja jatkuva menestys ovat epävarmoja; siksi
4) Organisaatiot tekevät tekoja johtaakseen ulkoisia riippuvuuksia, vaikkakin sellaiset teot väistämättä eivät ole aina täydellisen me-

nestyksekkäitä ja tuottavat uusia riippuvuuden ja keskinäisen riippuvuuden muotoja ja;

5) Nämä riippuvuuden muodot aiheuttavat organisaatioiden välistä ja sisäistä valtaa, mikä vaikuttaa edelleen organisaatiokäyttäytymiseen (Hillman et al. 2009)

Organisaatio on siis riippuvainen ympäristöstään ja hyödyntää sitä jatkuvasti erilaisten resurssien saannin varmistamiseksi. Ympäristön määrittely ei kuitenkaan ole täysin yksiselitteistä ja riippuu tarkastelunäkökulman laajuudesta; ympäristöksi voidaan lukea esimerkiksi kaikki tapahtumat ja tekijät joilla on jonkinlainen vaikutus organisaation toimintaan. Toisaalta ympäristö muotoutuu eri toimijoiden yhteistyön tuloksena. (Pfeffer & Salancik 1978, 63-64)

Daft (2001, 65-68) esittää resurssiperusteisen lähestymistavan (Taulukko 4) keinona määrittää organisaation toiminnan tehokkuutta; kuinka hyvin organisaatio hyödyntää ympäristönsä resursseja parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen päästäkseen. Daft erottelee toisistaan prosessien alkuvaiheeseen liittyvän resurssinäkökulman, organisaation sisäiseen toimintaan liittyvät prosessien tehokkuuden sekä lopputuloksena syntyvät tuotteet ja palvelut.

Neuvotteluasemaan liittyy organisaation kyky hyödyntää toimintaympäristön resursseja, kuten tietoa, teknologiaa ja taloudellisia resursseja sen pyrkiessä saavuttamaan asettamansa tavoitteet. Tämä edellyttää luonnollisesti taitoa ja halua havaita ympäristön todelliset mahdollisuudet. Jokapäiväiseen johtamiseen liittyviä resursseja ovat tarvikkeet, ihmiset, tieto ja organisaatiokulttuuri. Neljäntenä resurssiperusteisen näkökulman kriteerinä Daft (2001) mainitsee organisaation kyvyn vastata toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin.

Taulukko 4: Resurssiperusteisen näkökulman kriteerit (Daft 2001)

Neuvotteluasema	• Organisaation kyky hyödyntää toimintaympäristönsä niukkoja ja arvokkaita resursseja, kuten taloudelliset resurssit, tieto, teknologia
Kyky huomata ympäristön mahdollisuudet ja hyödyntää niitä	• Johdon kyky havaita ympäristön todelliset mahdollisuudet
Kyky hyödyntää aineellisia ja aineettomia resursseja	• Tarvikkeet, ihmiset, tieto, organisaatiokulttuuri > hyödyntäminen jokapäiväisessä johtamisessa
Kyky vastata toimintaympäristön muutoksiin	

2.3.2 Tieto organisaatioiden välillä

Tieto on käsitteenä hyvin moniulotteinen ja sitä voidaan tarkastella monista eri näkökulmista. Tyypillisesti tieto on jaettu eksplisiittiseen, hiljaiseen, implisiittiseen ja kulttuuriseen tietoon (Nonaka 1994, Nonaka 1995). Tarkasteltaessa tietoa organisaatioiden välisessä vuorovaikutuksessa Frank Blacker (1995) jakaa tiedon tyypit viiteen eri luokkaan (Taulukko 5). Käsitteellinen tieto tarkoittaa abstraktia tietoa ja ajattelua, kun taas toiminnallistettu tieto toimintaorientoitunutta tietotaitoa. Kulttuurinen tieto rakentuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja luo yhteistä ymmärrystä. Ankkuroitu tieto on rutiineissa olevaa systemaattista tietoa, kuten menettelytapoja,

rutiineja ja tottumuksia. Koodatun tiedon muodostavat merkein ja symbolein välitettävä tieto, kuten kirjat ja oppaat.

Taulukko 5: Tiedon jaottelu (Blacker 1995)

Käsitteellinen tieto	Abstrakti tieto ja ajattelu
Toiminnallistettu tieto	Toimintaorientoitunutta tietotaitoa, osaksi eksplisiittistä käytännöllistä ajattelua, osittain hiljaista tietoa eli kokemukseen perustuvaa
Kulttuurinen tieto	Yhteistä ymmärrystä luova prosessi, rakentuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa
Ankkuroitu tieto	Rutiineissa olevaa systemaattista tietoa, kuten menettelytapoja, tottumuksia tai rooleja
Koodattu tieto	Voidaan välittää merkein ja symbolein, kuten oppaat, kirjat

Informaatio ja tieto ovat käsitteinä lähellä toisiaan ja näiden käsitteiden suhdetta voidaan kuvata *tiedon arvoketjun* (value chain of information) avulla. Tällöin ajatellaan, että data jalostuu informaatioksi ja informaatio jalostuu tiedoksi ihmisten käyttöön, jolloin lopuksi saattaa syntyä viisautta. (Huotari 2005, 38)

Tieto (knowledge) syntyy, kun informaation vastaanottaja tulkitsee informaation ja hyväksyy tulkintansa, jolloin se yhdistyy osaksi hänen aiempaa tietorakennettaan ja muuttaa sitä. Tieto on ymmärrystä, jota ihmisellä on itsestään ja maailmasta. Tieto voidaan myös määritellä osaksi yksilön kognitiivista järjestelmää, joka sisältää monenlaisia aineksia: esimerkiksi uskomuksia, asenteita, arvoja, mielipiteitä, asiatietoa, muistoja ja kokemuksia. Informaatiota tästä yksilöllisestä tiedosta tulee silloin, kun se jollain tavalla viestitään toiselle. Informaation tuottajan tai ”lähettäjän” näkökulmasta informaatio on tällöin ”viestittyä tietoa”. Käänteisesti tämä merkit-

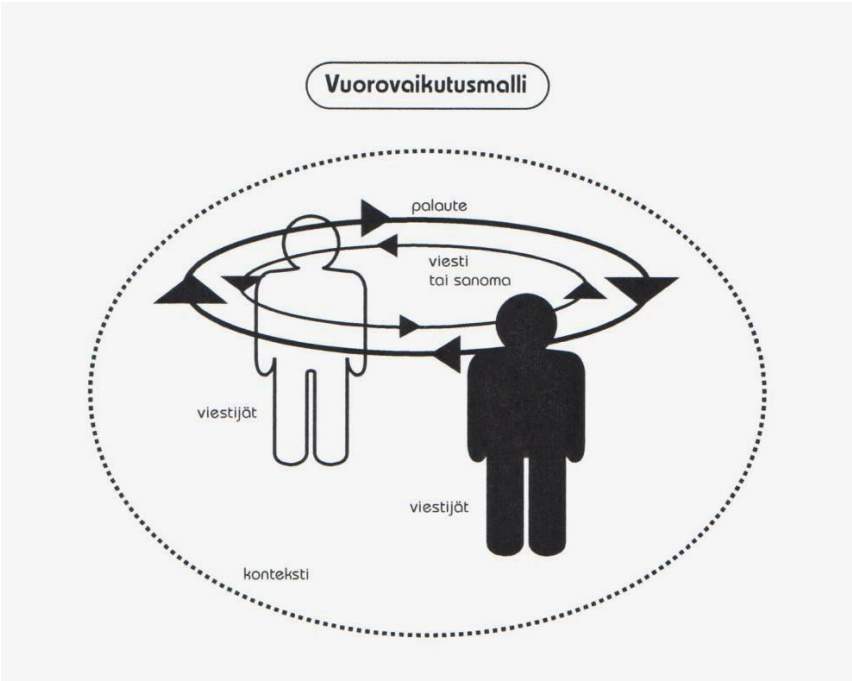
see sitä, että informaation ”vastaanottajalle” tieto on tulkittua informaatiota.” (Huotari 2005, 39)

Davenportin ja Prusakin (1998, 5) määritelmän mukaan tieto on vakiintumaton sekoitus erilaisista elementeistä kuten kokemuksesta, arvoista, kontekstuaalisesta informaatiosta sekä asiantuntijakäsityksistä, tarjoten viitekehyksen arvioida ja sisällyttää uusia kokemuksia ja informaatiota. Organisaatioissa tieto sijaitsee usein dokumenttien ja tietokantojen lisäksi organisationaalisissa rutiineissa, prosesseissa, käytännöissä ja normeissa.

Pelkästään tiedon saatavuus ei riitä päätöksenteon tueksi, vaan tietoa pitää olla käytettävissä tarpeellinen määrä, sen pitää olla relevanttia, ymmärrettävää ja laadukasta. Lisäksi tietoa pitää pystyä hyödyntämään oikeassa kontekstissa. Tiedosta tekee organisaatiolle arvokkaan kyky tehdä parempia päätöksiä siihen perustuen (Davenport & Prusak 1998, 170).

2.3.4 Vuorovaikutus hankintaprosessin kehittämisessä

”Organisaatiot verkostoituvat, koska ne pyrkivät saamaan käyttöönsä lisää resursseja, jotka usein ovat niiden omaa toimintaa täydentävää tietoa, osaamista ja asiantuntemusta. Luottamus on välttämätöntä verkostoitumisessa. (Huotari et al. 2005, 25)



Kuvio 4: Vuorovaikutusmalli (Huotari et al. 2005, 41)

Vuorovaikutuksen (Kuvio 4) keskeisiä ominaispiirteitä Huotarin et al. (2005, 43) mukaan ovat sosiaalisuus, funktionaalisuus, symbolisuus, dynaamisuus ja kontekstuaalisuus. Nämä ominaispiirteet ovat jossakin määrin yhteisiä kaikelle viestinnälle, mutta ne korostuvat erityisesti tilanteissa joissa viestintä on vahvasti vuorovaikutteista.

Vuorovaikutuksen sosiaalisuus

Viestintä on aina sosiaalista sekä yksilöiden ja yhteisöjen olemassaololle välttämätöntä. Osa viestintätaidoista opitaan jo hyvin nuorena, kuten vastavuoroisuuden periaate. Osa taas vaatii erityistä opiskelua ja tietoista oppimista, kuten ongelmanratkaisu ryhmässä tai konfliktien hallinta. Kaikkea ihmisten välistä vuorovaikutusta voidaan pitää viestintänä, mutta kaikki viestintä ei aina ole kovin vuorovaikutteista. (Huotari et al. 2005, 43)

Vuorovaikutuksen funktionaalisuus

Viestintä on funktionaalista toimintaa ja vuorovaikutuksen avulla tyydytetään erilaisia fyysisiä, välineellisiä ja sosiaalisia tarpeita. Työryhmissä ja tiimeissä funktiona on ryhmän toiminnan ylläpitäminen ja kehittäminen, tiedon jakaminen ja välittyminen sekä esimerkiksi ongelmien ratkaiseminen ja uusien ideoiden tuottaminen. Se, kuinka hyvin viestinnän tavoitteet toteutuvat, määrittelee viestinnän merkitysarvon eikä se, millaisia tarpeita viestintä tyydyttää tai mikä on viestintämuoto. (Huotari et al. 2005, 43-44)

Vuorovaikutuksen symbolisuus

Viestintä on symbolista ja se toteutuu kielen ja nonverbaalisten merkkijärjestelmien avulla. Verbaalinen viestintä on inhimillisessä kanssakäymisessä keskeistä ja erityisesti käsitteellisten viestien välittäminen muulla tavoin on mahdotonta. Nonverbaali viestintä on tunteiden ja asennoitumisen ilmaisukieli (ilmeet, eleet, äänet) ja siinä merkityksessä tärkeä vuorovaikutussuhteiden luomisessa, ylläpitämisessä ja vaikuttamisessa. (Huotari et al. 2005, 44-45)

Vuorovaikutuksen dynaamisuus

”Viestintä voidaan vuorovaikutuksena määritellä prosessiksi, jossa luodaan, ilmaistaan, havaitaan ja tulkitaan viestejä sekä reagoidaan niihin.” (Huotari et al. 2005, 45). Vuorovaikutus on jatkumo, joka muuttuu aikaa myöten ja sen vuoksi luonteeltaan dynaaminen. Vuorovaikutustilanteissa voidaan siten ajatella olevan aina mukana historia siihen osallistuvien henkilöiden aiempina kokemuksina ja tietoina. Toisaalta jokainen vuorovaikutustilanne rakentaa jollain tavoin perustaa tulevalle kanssakäymiselle

Vuorovaikutuksen kontekstuaalisuus

Viestien ilmaisemistavat ja tulkinnat määrittyvät aina osittain tilanteen pohjalta. Tästä syystä konteksti vaikuttaa viestintään hyvin paljon. Kontekstilla voidaan tarkoittaa viestijöiden välistä vuorovaikutussuhdetta, viestintätilannetta tai laajempaa yhteyttä, kuten organisaatiota tai kulttuuria. Konteksti antaa raamit sille millaiseksi oletamme viestintäsuhteen, sitä määrittelevät säännöt ja normit sekä viestinnän tavoitteet. (Huotari et al. 2005, 46)

2.3.5 Muutosvoimat

Organisaatiot eivät toimi tyhjiössä. Organisaatioiden ympäristössä voidaan nähdä erilaisia vaikuttavia voimia ja muutostekijöitä tarkastelunäkökulmasta ja laajuudesta riippuen. Ympäristötekijöiden voidaan nähdä jakaantuvan yleiseen ja kansainväliseen ympäristöön (Hatch & Cunliffe 2006, 68-77). Organisaatioiden yleisessä ympäristössä olevia tekijöitä voidaan luokitella varsin yleiseen tapaan poliittisiin, taloudellisiin, kulttuurisiin, sosiaalisiin, teknologisiin, fyysisiin ja lainsäädännöllisiin. Nämä tekijät vaikuttavat joko suoraan organisaatioiden toimintaan tai välillisesti.

Poliittisiin muutostekijöihin voidaan lukea kansalliset ja kansainväliset poliittiset suuntaukset ja rakenteet sekä näiden myötä syntyvät vallan keskittyminen ja jakaantuminen. Poliittisia muutostekijöitä leimaa tänä päivänä yhä tiiviimpi yhteys talouteen ja sosiaalisiin muutoksiin. Monien aiemmin valtionohjauksessa olleiden palvelujen yksityistäminen siirtää myös valtaa yksityiselle sektorille.

Talouteen liittyvät tekijät linkittyvät talous-, työvoima-, tuote- ja palvelumarkkinoihin, joihin vaikuttavat mm. talous- ja pankkipolitiikka. Poliittisten järjestelmien muutokset voivat vaikuttaa suuresti organisaatioiden toimintaympäristöön, samoin kuin yhteiskunnan sosiaaliset muutokset. Rahoitus,

kansainvälinen kaupankäynti, verotus ja työllisyys ovat organisaatioiden näkökulmasta tärkeitä tarkasteltavia tekijöitä.

Kulttuuriset tekijät heijastavat historiaa, perinteitä, normeja, uskomuksia ja arvoja. Länsimaisessa kulttuurissa tärkeinä pidettyjen teknisen rationalisuuden ja materialismin rinnalle on alkanut tulla ihmisoikeusasioita, ympäristönsuojelua ja myös liiketoiminnan eettisyys on korostunut. Sosiaaliset tekijät heijastuvat myös kulttuurisiin tekijöihin, mm. maahanmuutto, jolla on vaikutuksia esimerkiksi organisaatioiden toimintaan ja johtamiseen sekä tätä kautta jopa poliittiseen päätöksentekoon ja lainsäädäntöön.

Ympäristön *sosiaaliset tekijät* muodostuvat mm. luokka- ja väestörakenteista, elämäntyyleistä ja sosiaalisista rakenteista, joihin lukeutuvat koulutus ja uskonnot. Tämän päivän merkittäviä muutosvoimia ovat väestön ikääntyminen, kasvava työvoiman monimuotoisuus, työtehtävien ammatillistuminen ja erityisesti kasvava sosiaalinen liikkuvuus epävakaista elinoloista johtuen.

Teknologia käsittää tiedon ja informaation jota organisaatioiden toimintaympäristössä on saatavilla ja jota organisaatiot hyödyntävät erilaisten teknologisten ratkaisujen avulla. Kehitys on ollut tällä sektorilla nopeaa ja tulevaisuuden teknologiat tulevat muuttamaan toimintaympäristöä yhä nopeammin sekä samalla muihin sektoreihin vaikuttaen, mm. sosiaaliset – ja kulttuuriset tekijät. Teknologinen kehitys on mahdollistanut erilaisten verkosto-organisaatioiden syntymisen, ulkoistamisen ja ylipäätään 24/7 toimintamallin organisaatioiden sisäiseen ja ulkoiseen toimintaan.

Fyysiseen toimintaympäristöön luokitellaan luonnonvarat ja luonnon vaikutus. Ilmaston lämpeneminen, sademetsien katoaminen, erilaiset luonnonkatastrofit ovat esimerkkejä tämän päivän haasteista, jotka ovat vaikeasti ennakoitavissa ja joiden vaikutukset esimerkiksi talouteen voivat olla laajoja ja pitkäkestoisia.

Lainsäädäntö liittyy tiiviisti muihin ympäristötekijöihin ja voi olla vaikeaa erotella sitä omana sektorinaan – erityisesti poliittiset ja taloudelliset tekijät nivoutuvat lainsäädäntöön. Organisaatioiden näkökulmasta kaikki niiden

toimintaan suoraan tai välillisesti vaikuttavat lait ja asetukset ovat merkittävässä roolissa. Liiketoimintaa ajatellen valvonnan merkitys korostuu kaikkien osapuolien eettisten toimintatapojen varmistamiseksi.

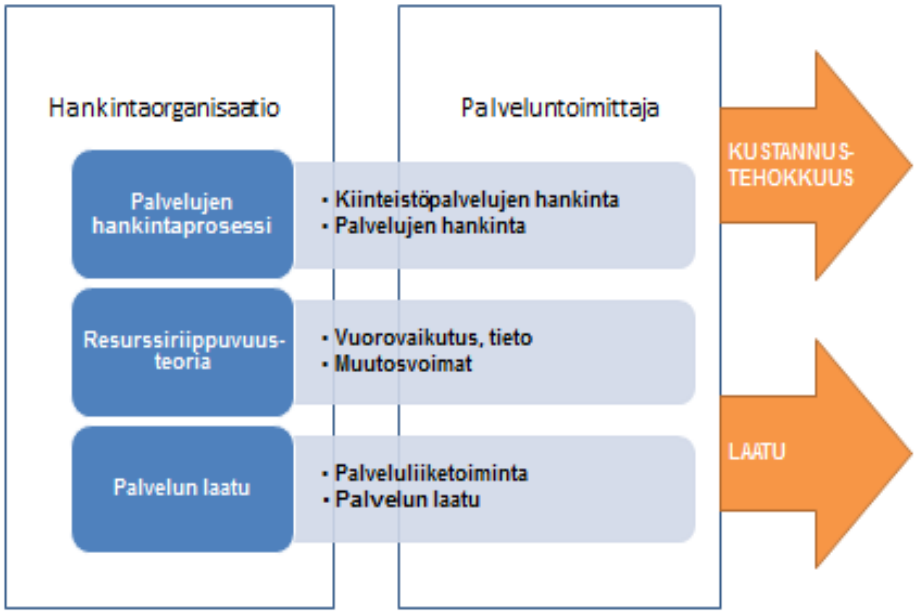
Taulukko 6: Organisaatioiden ympäristötekijät (Hatch & Cunliffe 2006)

poliittiset	yksityistäminen, vallan jakaantuminen
taloudelliset	globalisaatio, taloudellinen vakaus, työttömyys
kulttuuriset	moniarvoisuus, ympäristönsuojelu, liiketoiminnan eettisyys
sosiaaliset	työvoiman monimuotoisuus, ikääntyminen, työtehtävien ammatillistuminen, sosiaalinen liikkuvuus
teknologiset	laajakaista, verkosto-organisaatiot, 24/7 toimintakulttuuri
fyysiset	ilmaston lämpeneminen, luonnonvarojen ehtyminen, ympäristökatastrofit
lainsäädännölliset	valvonta

Organisaatioiden ympäristössä vaikuttaviksi tekijöiksi on tässä tutkielmassa valittu organisaatioteorioiden yleisesti esittelemät muutostekijät. Vaikka tutkielma pitäytyy kansallisessa palvelujenhankinnassa, on muutostekijöissä huomioitu myös globalisaatio. Tienari ja Meriläinen (2009) kuvaavat lisäksi käsitettä *globaali talous* mikä rakentuu edellä mainittujen muutosvoimien yhteisvaikutuksesta sekä niiden osittain ristiriitaisistakin vaikutuksista sekä näistä aiheutuvista jännitteistä. Globaalissa taloudessa nähdään ainakin kaksi uutta piirrettä; edellä kuvattujen eri muutostekijöiden samanaikainen vaikuttaminen sekä tästä aiheutuvat jännitteet ja toisaalta kansallisen ja globaalin uudet kytkökset, josta esimerkkinä maailmanlaajuiset taloudesta kumpuavat kriisit. (Tienari & Meriläinen 2009, 168)

2.4 Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto

Alla olevassa kuviossa (Kuvio 5) on vielä esitetty teoreettisen viitekehyksen yhteenveto visuaalisessa muodossa. Kiinteistöpalvelujen hankintaan liittyvien toimijoiden, hankintaorganisaation ja palveluntoimittajan, välistä vuorovaikutusta tarkastellaan resurssiriippuvuusteorian avulla. Tähän vuorovaikutukseen liittyvät tiedon ja muutosvoimien käsitteet. Kiinteistöpalvelujen hankintaa kuvataan palvelujen hankintaprosessien kautta. Koska tavoitteena on kustannustehokkaan hankinnan lisäksi entistä laadukkaampi palvelu, on viitekehyksen kolmantena osatekijänä palvelun laatu.



Kuvio 5: Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto

3 TUTKIMUSMETODOLOGIA

Tutkimusprosessia eri vaiheineen sekä tutkimusmenetelmiä esitellään tässä osassa tutkimusraporttia. Lisäksi käsitellään aineistoa ja sen analysointia. Lopuksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja uskottavuutta.

3.1 Tutkimusprosessi

Varsinaisen tutkimusprosessin voidaan sanoa alkaneen jo alkuvuodesta 2012, jolloin ensimmäisiä keskusteluja tutkimusongelmasta ja sen rajaamisesta käytiin pro gradu-seminaarissa. Tutkimusongelma alkoi muotoutua jo aiemmin kandidaatintutkielman ja omakohtaisen työkokemuksen pohjalta. Pro gradu-seminaarissa esitetystä koko kiinteistöpalvelumarkkinaa koskevasta tutkimusaiheesta tutkimusongelmaksi tiivistyi muutamaa kiinteistöpalvelualan toimijaa kartoittava tutkimus. Tutkimusaihe löytyi kiinteistöpalveluiden hankintaa käsitelleen kandidaatintutkielmani pohjalta. Taustalla vaikuttaa oma kiinnostukseni aiheeseen sekä työskentelyni toimialalla.

Tutkimusprosessi lähti liikkeelle aiheeseen perehtymisestä lähdekirjallisuuteen tutustuen sekä tämän perusteella tehdystä teoreettisen viitekehyksen rakentamisesta. Käsitteinä *palvelujen hankinta* ja *palvelun laatu* olivat selkeät lähtökohdat, samoin kontekstina toimiva *kiinteistöpalveluala.* Organisaatioiden välistä vuorovaikutusta kuvaava *resurssiriippuvuusteoria* toimii taustateoriana tarkasteltaessa organisaatioiden välistä toimintaa liiketoiminnan kentässä. Vaikka tutkimus kohdistuu organisaatioiden välisen vuorovaikutuksen kuvaamiseen, on tärkeää huomioida maailma jossa tämä vuorovaikutus tapahtuu jolloin on perusteltua ottaa teoreettiseen kuvaukseen mukaan myös *muutosvoimien* käsite. Itse vuorovaikutuksen määrittelemisen on hyvin moniulotteinen ja laaja asia. Tätä on tarkennettu keskittymällä *tiedon* rooliin vuorovaikutuksessa.

Käsitteiden määrittelyn ja teoreettisen taustan rakentamisen jälkeen tarkentuivat lopulliset tutkimussuunnitelman vaiheet. Samaan aikaan tutkimusraportin teoreettisen osuuden kirjoittamisen kanssa alkoi haastateltavien tahojen pohdinta. Alusta asti oli tavoitteena tehdä laadullinen tutkimus, missä hyvin todennäköisesti tutkimusmenetelmänä olisivat haastattelut. Tätä ajatusta tuki tutkittavan ilmiön luonne. Kiinteistöpalvelujen hankinnassa helppo lähtökohta rajausten tekemiselle olisi ollut julkisten hankintojen eriyttäminen omaksi osa-alueekseen. Tätä ennakkorajausta en kuitenkaan halunnut tehdä, koska tarkoitus oli tutkia ilmiötä mahdollisimman vähän ennakkoon rajaten. Toisaalta myös pitäytyminen olemassa olevissa toimintamalleissa estää näkemästä kuinka asioita voisi muuttaa ja tehdä toisin. Tästä johtuen haastateltaviksi valikoitui valtakunnallisen, kunnallisen ja yksityisen sektorin hankintatoimijoita. Haastateltavat tahot löytyivät melko helposti kiinteistöpalvelujen hankintaa tekevien joukosta. Koska haastatteluja oli määrällisesti vain kolme, pyrin näiden kohdalla hyvään edustavuuteen kyseisellä sektorilla.

Menetelmän valintaa vaikuttavat kyseisen menetelmän tehokkuus, taloudellisuus, tarkkuus ja luotettavuus. Haastattelumenetelmän etuina pidetään ihmisen näkemistä tutkimustilanteen subjektina ja tutkimuksen merkityksiä luovana ja aktiivisena osapuolena. Haastattelu nähdään hyvänä menetelmänä kun kysymyksessä on vähän kartoitettu ja tuntematon tutkimusalue sekä silloin kun haastateltavan puhe halutaan sijoittaa laajempaan kontekstiin. samoin tilanteissa joissa jo ennalta tiedetään tutkimusaiheen tuottavan monitahoisia vastauksia. Haastattelua puoltaa myös tarve selventää vastauksia sekä syventää saatuja vastauksia esimerkiksi lisäkysymysten avulla. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 34-35)

Puolistrukturoidulle haastattelulle, mistä tässä tutkimuksessa käytetään sille yleisesti annettua nimitystä teemahaastattelu, on tyypillistä haastattelun kohdentaminen tiettyihin teemoihin. Taustaoletuksena on että haasta-

teltavat ovat kokeneet tietyn tilanteen. Haastateltava on myös alustavasti selvittänyt tutkittavan ilmiön oletettavasti tärkeitä rakenteita ja kokonaisuutta. Tämän analysoinnin pohjalta tutkija on päätynyt tiettyihin oletuksiin tilanteen seurauksista siinä mukana olleille. Analyysin perusteella laaditaan haastattelurunko ja lopuksi haastattelu suunnataan tutkittavien henkilöiden omakohtaisiin kokemuksiin kyseisistä tilanteista. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47)

Hirsjärvi & Hurme pitävät teemahaastattelun etuna sitä ettei se sido haastattelua kvantitatiiviseen tai kvalitatiiviseen leiriin, ei ota kantaa haastattelukertojen määrään tai siihen miten syvälle aiheeseen käsittelyssä mennään. Kuten teemahaastattelu nimenä kertoo, on oleellisinta se että yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa, mikä ottaa huomioon sen että ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamansa merkitykset ovat keskeisiä. (2008, 48)

Hirsjärvi ja Hurme korostavat kielen keskeistä merkitystä haastattelussa. Erityisesti haastattelulle on ominaista siihen osallistuvien ihmisten pyrkimys välittää käsitteellisesti omaa mielellistä suhdettaan maailmaan. Haastattelijan tavoitteena on selvittää miten haastateltavalla jonkin asiantilan merkitykset rakentuvat. Tulee kuitenkin huomata että samanaikaisesti luodaan myös uusia ja yhteisiä merkityksiä. (2008, 48-49)

3.2 Aineistot ja analyysi

Tutkimusaineisto muodostui kolmesta yksilöhaastattelusta. Haastateltavat valittiin edustamaan mahdollisimman erilaisia hankintaorganisaatioita, jotka kuitenkin edustaisivat hyvin edustamaansa hankintatahoa. Näin ollen tutkimuskohteiksi valikoitui julkiselta puolelta valtio- ja kuntasektori sekä yksityiseltä puolelta isännöintitoimisto. Tutkimushaastattelutyyppinä käy-

tettiin puolistrukturoitua haastattelulomaketta ja haastattelut toteutettiin elo-syyskuussa 2013. Haastateltaville lähetettiin haastattelupyyntö sähköpostilla. Kolmesta kutsun saaneesta yhtä ei tavoitettu, joten hänen tilalleen valittiin toinen organisaatio. Haastattelut tehtiin haastateltavien työpaikoilla. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin sanatarkasti jokainen haastattelu omanaan. Tämän jälkeen tekstit analysoitiin ensin teemoittelemalla haastatteluteemojen mukaisesti.

3.3 Luotettavuus ja uskottavuus

Arvioitaessa laadullisen tutkimuksen luotettavuutta on tutkimuksen lähtökohtana tutkijan avoin subjektiviteetti ja sen myöntäminen, että tutkija on tutkimuksensa keskeinen tutkimusväline. Luotettavuuden kriteeri on tällöin tutkijassa itsessään ja koko tutkimusprosessissa – ei mittaustulosten luotettavuudessa kuten kvantitatiivisessa tutkimuksessa. (Eskola & Suoranta 2008, 210-213)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta kaikkine vaiheineen. Samoin tulosten tulkintojen perusteet on avattava lukijalle (Hirsjärvi et al. 2009, 232-233) Tarkasteltaessa tutkimuksen luotettavuutta on syytä pohtia myös aineiston riittävyyttä ja analyysin tarkkuutta. Aineiston riittävyyden toteamiseksi voi käyttää saturaatiota. Analyysin kattavuus tarkoitta sitä etteivät tulkinnat perustu aineistosta satunnaisesti tehtyihin poimintoihin (Eskola & Suoranta 2008, 215) Tutkimusaineiston valinta perustuu laadullisessa tutkimuksessa ennen kaikkea mahdollisimman suureen informatiivisuuteen, toisin kuin edustavaan otantaan selkeästä kohdejoukosta (Koskinen et al. 2005, 273)

Näitä edellä kuvattuja luotettavuuden ja uskottavuuden määritelmiä noudattaen on tutkimusprosessi pyritty kuvaamaan mahdollisimman tarkasti, samoin kuin aineiston käsittely ja siitä tehdyt johtopäätökset.

4 VUOROVAIKUTUS KIINTEISTÖPALVELUJEN HANKINNOISSA

Raportin tässä osassa edetään tutkimuksen empiiriseen vaiheeseen ja esitellään sitä koskeva tutkimuskonteksti, tutkimuskohteena olleet organisaatiot sekä tutkimustulokset. Neljännen luvun lopussa esitetään lyhyt yhteenveto tutkimustuloksista.

4.1 Tutkimuksen konteksti

Kiinteistöpalvelujen hankinta on Suomessa jakaantunut yksityisen ja julkisen tahon tekemään hankintaan. Haastateltavia organisaatioita valittaessa pyrittiin hyvään edustavuuteen ja luotettavuuteen. Näistä lähtökohdista kohdeorganisaatioiksi valikoituivat julkinen yhteishankintayksikkö, kunnallinen tilakeskus sekä yksityinen hankintaorganisaatio. Julkinen yhteishankintayksikkö edustaa merkittävää kiinteistöpalvelujen hankintakokonaisuutta niin hankintojen euromäärän kuin asiantuntijuudenkin puolesta. Kunnallinen tilakeskus vastaa hankinnoista yhdessä Suomen kymmenestä suurimmasta kaupungista. Yksityinen hankintaorganisaatio on valittu edustamaan merkittävää kiinteistöpalvelujen käyttäjäjoukkoa eli asuntoosakeyhtiöitä. Perusteena yksityisen ja paikallisen yhtiön valinnalle on sen riippumattomuus valtakunnallisista hankintapäätöksistä sekä manageerauksesta ja tilajohtamisesta.

Yhteishankintayksikkö kilpailuttaa ja ylläpitää palveluita ja tuotteita koskevia puitejärjestelyjä. Yhteishankintayksikön tavoitteena on tuottaa säästöjä kilpailuttamalla ja hallinnoimalla palveluja ja tuotteita koskevia puitejärjestelyitä. Yhteishankintayksikön tehtävä ja rooli on määritelty julkisia hankintoja koskevassa lainsäädännössä. Yksikkö edistää toiminnallaan hinnaltaan edullisten ja laadukkaiden hankintojen tekemistä sekä toimittajien tasapuolista kohtelua hankintojen tarjouskilpailuissa. Yhteishankintayksikkö toimii kilpailua edistävällä tavalla ja kilpailuttamisprosessissa huomioidaan ympäristönäkökohdat.

Kunnallinen tilakeskus vastaa erillisenä taseyksikkönä kaupungin toimitilahallinnosta ja kiinteistönpidosta. Tilakeskus järjestää hallinto- ja palveluyksiköille toimitilat ja niihin käyttäjän tarvitsemat kiinteistöpalvelut. Lisäksi tilakeskus huolehtii kaupungin omistamasta kiinteistö- ja tilaomaisuudesta, sen arvosta, tuottavuudesta, tehokkaasta käytöstä ja kehittämisestä.

Yksityinen hankintaorganisaatio edustaa asuinkiinteistöjen kiinteistöpalveluja ja on yksityisessä omistuksessa oleva paikallinen isännöintitoimisto. Isännöintitoimiston tavoitteena on osaava, ammattimainen ja nykyaikainen isännöinti. Isännöintitoimisto haluaa huolehtia asiakkaiden omaisuuden arvon säilymisestä sekä yhtiöiden suunnitelmallisesta ylläpidosta. Isännöintitoimisto kilpailuttaa säännöllisesti taloyhtiöiden sopimuskumppaneita, tavoitteena hoitokulujen pysyminen kohtuullisina, kuitenkin niin että lähtökohtana ovat pitkäaikaiset sopimuskumppanuussuhteet. Isännöintitoimisto tuottaa hallinnollisen ja teknisen isännöinnin lisäksi ammattitaitoiset kirjanpitopalvelut, energiatodistukset, kiinteistövälityspalvelut, vuokraukset, arviokirjat, vuokrasopimusten hoitopalvelut sekä kiinteistöalan konsultointia.

Haastatteluja tehtiin yksi jokaisessa kolmessa organisaatiossa. Haastateltavat henkilöt edustivat julkisen (haastateltavat; julkinen A ja julkinen B) ja yksityisen sektorin (haastateltava; yksityinen) hankintatoimintaa ja erityisesti näiden tekemää kiinteistöpalvelujen hankintaa. Haastateltavat oli valittu edustamaan kyseisen hankintatoiminnan osa-alueen kokonaisvaltaista näkemystä ja osaamista. Haastattelukysymykset ja haastateltavat on esitelty liitteissä 1 ja 2. Haastatteluissa keskityttiin tarkastelemaan kiinteistöpalvelujen hankintaan liittyvää toimintatapaa, haasteita, näkemyksiä sekä tilaajan ja toimittajan vuorovaikutuksen tarvetta ja laatua. Haastattelut rakentuivat seuraaviin pääteemoihin;

- hankintatoiminnan nykytilanteen kartoittaminen
- vuorovaikutuksen nykytilanne
- hankintatoiminnan tulevaisuus

Näiden pääteemojen alakysymysten mukaisesti on myös aineiston analysointi toteutettu. Aineiston analysointi ja sen rakentuminen osaksi teoreettista viitekehystä esitetään seuraavaksi. Teemoja käsittelevien kappaleiden jälkeen on käytetty suoria lainauksia haastatteluista kuvaamaan asiasisältöä.

4.2 Tutkimustulokset

4.2.1 Kiinteistöpalvelujen hankinnan nykytilanne hankintaorganisaatiossa

Kuvattaessa hankintatoiminnan järjestämistä, on kaikissa haastateltavissa organisaatioissa kyse kilpailuttamisesta. Joko näkökulma on hankinnan ja kilpailuttamisen vastakkainasettelu tai sitten mekaanisen kilpailuttamisen suorittaminen palvelusopimuksen muodostamiseksi.

Hankintatoiminnan organisoituminen

Molemmat julkisen sektorin hankintaorganisaatiot ovat eriyttäneet kiinteistöpalvelujen hankinnan omaksi kokonaisuudekseen, kuitenkin siten että samaan hankintakategoriaan sisältyy muitakin hankintoja – joko palveluja tai tarvikkeita. Tavoitteena molemmissa organisaatioissa on siirtyä yhä enemmän useita palveluja käsittäviin kokonaisuuksiin (monipalvelut), esimerkiksi sisällyttäen kiinteistöpalveluihin siivouksen, kiinteistöhuollon ja turvapalvelujen lisäksi myös ravintolapalvelut. Yksityisen sektorin organisaatiossa toimialan luonteesta johtuen monipalveluiden merkitys ei niinkään korostu.

> *”Me ei itse hankinta mitään, vaan kilpailutetaan” (julkinen A)*

Julkisella puolella organisoitumista leimaa substanssi- ja hankintaosaamisen erillään oleminen ja toisaalta vahva pyrkimys hankintaprosessien juridisesti oikeaan toteuttamiseen. Hankintaprosessin teknistä toteuttamista varten julkisella puolella on käytössä lakimiehiä sekä konsultteja. Yksityisellä puolella samankaltainen pisteyttäminen ei vielä ole juurikaan käytössä ja käytännössä substanssiosaamisen ollessa vaihtelevaa, hankintapäätökset perustuvat hintoihin.

> *”…markkinaoikeudessa on hyvin nopeasti jos kaikki ei ole ihan eksaktisti.” (julkinen B)*

Hankintatoiminnan organisoituminen edustaa hyvin yleistä tilannetta kiinteistöpalvelujen osalta (RAKLI 2005, Kiinteistöpalvelut ry). Kiinteistöpalve-

lujen ulkoistaminen laajenee ja siirrytään yhä suurempiin hankintakokonaisuuksiin sekä toisaalta yhä monimuotoisempiin palveluihin.

Kunnallisen hankintatoiminnan osalta tulee esille myös riittävien resurssien ja osaamisen puute, mihin tarpeeseen käytetään apuna konsultteja. Ensisijainen tavoite tässä on kuitenkin sopimusteknisen laillisuuden varmistaminen, ei niinkään sopimuksen sisällöllisen laadun varmistaminen.

Kuvattaessa kiinteistöpalvelujen kontekstia vertaan haastateltujen kommentteja teoriaosuudessa esiteltyihin Suomen toimitila- ja rakennuttajaliiton (RAKLI) 2005 tehdyn tutkimuksen tuloksiin. Tässä tutkimuksessa esiteltyjen organisaatioiden näkemykset ovat RAKLin kanssa samansuuntaisia seuraavilta osin;

- käytössä on sovittu hankintapolitiikka, mutta ei varsinaista hankintastrategiaa
- yhteistyökumppaneiden määrä on lisääntynyt
- kiinteistöpalveluja on ulkoistettu
- on siirrytty suurempiin hankintakokonaisuuksiin
- riskianalyysejä ei ole käytössä

Erona RAKLIn tuloksiin taas voi nähdä ajatusmallin verkosto- ja kumppanuusyhteistyöstä; ne asiat mitä RAKLIn vastaajat pitivät yhteistyön ja kumppanuuden onnistumisen edellytyksinä, nähtiin tämän tutkimuksen vastaajien mielestä enemmänkin hyvän yhteistyön lopputuloksena. Verkostot ja kumppanuus eivät myöskään termeinä tulleet juurikaan esille haastateltavien puheessa, vaan he käyttivät enemmänkin termejä tilaaja ja (palvelun)toimittaja.

Kiinteistöpalvelujen hankinnan vaiheet

Sekä valtiolla että kunnalla noudatetaan julkisiin palveluihin liittyvää hankintaprosessia. Hankintaprosessi lähtee liikkeelle alkukartoituksesta, mikä pitää sisällään lähinnä omaan tai asiakkaan organisaatioon liittyvää kartoitusta, ei niinkään markkinaan tai palveluntoimittajiin liittyvää. Isännöintipalvelujen puolella tilanne on toisenlainen prosessina, mutta sisältää saman lähtökohdan.

Hankintaprosessi nähdään enemmänkin kertaluonteisena ja projektinkaltaisena, jolloin ei myöskään synny tarvetta laajempaan keskusteluun omassa organisaatiossa tai toimittajaverkostoissa. Myös käsite ”kilpailutus” pitää yllä mielikuvaa jo olemassa olevien palvelujen hinnoittelusta uudenlaisten palveluratkaisujen synnyttämisen sijaan.

> *”Siis me kilpailutetaan nää yleensä avoimella menettelyllä Hilmassa, et kyl ne ilmoittautuu” (julkinen B)*
>
> *”Et suurin osa siint kriittisyydestä johtuu siitä et tilaajapuoli ei tiedä mitä on tilannut ja mikä on sopimuksen sisältö” (yksityinen)*

Kiinteistöpalvelujen hankinta noudattelee pitkälti teollisiin prosesseihin luotuja hankintaprosesseja (Valk & Rozemeijer, Ellram et al). Yhteishankintayksikkö käyttää kuitenkin jossain määrin ennakkokartoitusta ja pyrkii luomaan puitesopimuksia. Sopimusten avulla toteutuva toimittajahallinta koetaan tärkeäksi julkisen puolen hankinnoissa.

Laadukas kiinteistöpalvelu

Laatu käsitteenä erotti eniten vastaajia toisistaan. Valtiolla laatu nähdään loppukäyttäjän määrittelemänä ja toisaalta julkisen hankinnan itsessään asettamina kriteereinä tarjoajille. Laatu on sitä mitä asiakas on hankkimassa ja asiakkaan myös edellytetään sitoutuvan seuraamaan laatua sopimuskauden aikana. Käytännössä laadunarviointi voi olla haasteellista. Palvelu aina henkilöityy.

> *”Laatua on vaikea arvioida...tai aika helppo jossain siivouksessa mutta sitten vaikeaa kun jokainen on sen asiantuntija. Vaikeaa kun on ihmisten suorittamaa” (julkinen A)*
>
> *”Nimi vaan vaihtuu selässä…..(julkinen B)*

Kuntapuolen näkemys laadusta painottuu siihen kuinka sopimus toimii käytännössä ja toteutuvatko palveluntoimittajan tarjouksessa kuvaamat asiat käytännössä. Loppukäyttäjien ääni ei pääse juurikaan kuuluviin tarjouspyynnöissä.

Vastaajan puheesta välittyvä epäluottamus palveluntoimittajien laadunmittaamista kohtaan vahvistaa käsitystä luottamuksen merkityksestä toimivien verkosto- ja vuorovaikutussuhteiden taustalla. (Huotari et al 2005, 25)

> *”Se on se miten se laatu toteutuu siinä sopimuksessa mikä me heidän kanssaan tehdään. Käytännössä. Ja miten se mitataan. Ja se heidän omavalvonta, vaikkapa teknisen laadun osalta...ei toimi juuri millään firmalla. Toimii puheissa mutta ei käytännön tasolla. Ja tietysti se on se asiakaspalvelu...meidän asiakkaallehan he sitä palvelua tekee” (julkinen B)*

Isännöintipuolella laatu nähdään asukkaiden tarpeita vastaavana palveluna ja erityisesti aktiivisuutena huoltoyhtiön puolelta muutosten ja kehittämisen osalta. Aloituspalaverin, missä tieto siirtyy molemmin puolin, tärkeys nähdään laatua parantavana.

> *”No yleensä kun uus huoltoyhtiö alottaa ni pidetään sellanen alotuspalaveri, missä käydään molemmin puolin asioita läpi. Ja ois tärkeetä et molemmin puolin tulee ne tärkeet asiat ja esim taloyhtiön tavat. Et ois tärkeetä et tilaajapuoli esimerkiks kertoo millanen taloyhtiö on” (yksityinen)*

Tilastokeskuksen TEP 2012 yrityskuvatutkimuksen mukaan tärkeimpiä yrityskuvatekijöitä olivat siivouspalveluita hankkivien organisaatioiden mielestä toimitusvarmuus, laatu, henkilöstön asiantuntemus ja asiakaspalvelu. Tämän tutkimuksen näkemykset laadusta noudattelevat samaa linjaa, sillä vastaajat näkevät laatuna mm. sopimuksessa sovittuihin asioihin sitoutumisen, asiakaspalvelun, toimittajan aktiivisuuden ja henkilöstön ammattitaidon.

Fitzsimmonsin (2011) kuvaamien palvelun laadun osatekijöiden ja haastateltavien näkemysten välillä voidaan nähdä selkeä yhteys. Luotettavuus, reagointialttius, vakuuttavuus, empatia ja fyysinen ympäristö nähdään tärkeimpinä palvelukriteereinä puhuttaessa kiinteistöpalveluista.

Hankintaprosessin vaiheiden merkitys laadun kannalta

Kaikki hankintatoimen edustajat näkevät alkuvaiheen määrittelyt tärkeinä laatua parantavina asioina. Valtiolla määrittelyvaihe myös sitoo hankintaa – on hankittava sitä mitä on suunniteltukin. Kunnalla vertailuperusteiden ja vaatimuksien nähdään tuovan laatua. Kuntapuolella nousee esiin myös sopimusten laatuauditointi. Isännöitsijän näkökulmasta hyvin laadittu huoltotyöohjelma, keskustelut ennen valintaa ja kiinteistöön tutustuminen tuovat laatua.

> *”…ku nää on vähän sellasia kirjotuskilpailuja - ne oppii nää ja sit kaikki saa samat pisteet laadusta ja sit se onkin yht äkkiä hintakisa” (julkinen B)*

van der Valkin ja Rozemeijerin näkemys palvelujen hankinnan krittisimmästä vaiheesta saa vahvistusta näistä haastatteluista. Vastaajat toisaalta tiedostavat etukäteen tehtävän työn merkityksen laadukkaalle palvelulle, mutta sen konkretisoituminen jää toteutumatta kuten van der Valk ja Rozemeijerkin toteavat. Määrittelyjen varmentaminen ja tietopyyntöjen käyttö eivät ole vakiintuneita ja tavoitteellisia käytänteitä, vaan hankintaprosessi nähdään samana kuin tarjouspyynnön julkaiseminen.

Kiinteistöpalvelujen laadun arviointi hankinnan jälkeen

Kaikkien organisaatioiden hankkimaa palvelua arvioidaan jollakin tapaa sopimuskauden aikana. Julkisella puolella arviointi määritellään sopimuksessa ja se perustuu valtiolla asiakkaan tarpeeseen. Kuntapuolella laatua arvioidaan huoltokirjojen ja laatukyselyjen pohjalta, lisäksi pidetään palavereja ja kehityskokouksia. Kunnalla oma laadunseuranta koetaan riittämättömäksi ja toisaalta palveluntoimittajan ja tilaajan arvioinneissa nähdään ristiriitaa. Isännöintipuolella suurin osa laadunseurantaa on asukkailta suoraan isännöitsijälle tuleva palaute. Tämän lisäksi huoltoliikkeen

kanssa tehdään kerran vuodessa katselmuskierros, jolla myös arvioidaan laatua.

4.3.2 Vuorovaikutuksen nykytilanne

Vuorovaikutuksen arvioiminen koettiin hankalaksi. Hankintaprosesseihin ja –käytäntöihin sekä muihin tekniseksi luokiteltaviin asioihin haastateltavat pystyivät vastaamaan sujuvasti. Keskustelun kääntyessä vuorovaikutukseen, tietoon sekä muihin abstraktimpiin käsitteisiin oli vastaaminen hankalampaa ja vaati monissa kohdin jonkinlaista pohdintaa. Tiedon käsitteellinen määritelmä (Davenport & Prusak 1998 ,5) huomioiden tämä on ymmärrettävääkin; tieto on vakiintumaton sekoitus erilaisista elementeistä kuten kokemuksesta, arvoista, kontekstuaalisesta informaatiosta ja asiantuntijakäsityksistä. Lisäksi tietoa on konkreettisten tietokantojen ja dokumenttien lisäksi erilaisissa organisationaalisissa käytänteissä.

Vuorovaikutuksen arvioinnissa korostuu hankintaprosessien mekaaninen toimivuus, ei niinkään niiden vuorovaikutteisuus. Se, että haastateltavien käsitys kyseisistä käsitteistä saattoi poiketa haastattelijan vastaavasta ei ole sinänsä merkityksellinen vaan tuo näkyviin sitä todellisuutta missä palvelujen hankintaa toteutetaan ja on tällaisenaan arvokasta tietoa.

Erityisesti teoriaosuuden alussa esitellyn resurssiriippuvuusteorian mukaan hankintaorganisaatioilla ei ole käytössä aktiivista otetta ympäristönsä hallinnassa. Proaktiivista otetta ja aktiivisuutta toimijoiden rajapinnassa ei juurikaan esiinny edellä kuvattujen, käytössä olevien hankintaprosessien valossa. Etenkään Daftin näkemyksen mukaista resurssien hyödyntämistä ei tapahdu.

Kiinteistöpalvelujen hankinnan kriittiset vaiheet

Tärkeimmäksi vaiheeksi nousee hankintaprosessin aloittaminen; hankinnan määrittely, vertailukriteerit, tilaajavastuuasiat, toimittajan resurssit ja kaiken käytettävissä olevan tiedon olemassaolo. Määrittelyvaiheen tärkeys liitetään juridisesti oikeaan tapaan toimia enemmän kuin sisällölliseen määrittelyyn, jossa tilojen käyttäjien tarpeet esimerkiksi nostettaisiin paremmin esille.

> *Määrittelyvaihe on tärkeä koska sen kanssa on elettävä, ei voi määritellä jotakin ja ostaa jotain muuta. Määrittely sitoo. (julkinen A)*

Palvelun laatu tulee esille myös tässä kohtaa; laatu nähdään selkeästi kriittisenä kohtana ja sen varmistamiseen pyritään pitkälti sopimusteknisin keinoin. Laadun osalta on havaittavissa Fitzsimmonsin (2011, 116) kuvaamien laatukokemusten mukaisesti aiempien kokemusten vaikutus laatukäsitykseen sekä toisaalta se, ettei tilaajaorganisaatio ole määritellyt haluttua laatua riittävän selkeästi tarjouspyyntövaiheessa.

> *Mut näitä laadullisia tekijöitähän ne sit on. Mut hyvin pitkällehän nää asiat henkilöityy...et me ollaan täällä mietitty et saattaa olla hyvä kaveri ja sillä vaan nimi muuttuu selässä ja haalarin väri, niin muuttuuko siinä mikään? Et mikä se todellinen laatu on ja mikä sen yrityksen vaikutus siihen toimintatapaan. (julkinen B)*

Tiedontarve ennen hankintaa

Julkisella puolella tiedontarvetta ei koeta olevan; kiinteistöpalvelujen toiminta tunnetaan markkinoilla, samoin kilpailutettavien kohteiden toiminta ja tästä aiheutuvat palvelutarpeet. Ainoastaan jokin uusi palvelualue aiheuttaisi tiedontarvetta. Isännöintipuolella tiedontarve yhdistyy taloyhtiön hallituksen tietoisuuteen siitä mitä ollaan hankkimassa ja miksi huoltoyhtiö halutaan vaihtaa.

Tieto myös yhdistetään johonkin konkreettiseen tarpeeseen tai kysymykseen, ei niinkään uusien toimintatapojen etsimiseen tai olemassa olevan tiedon kyseenalaistamiseen.

> *Joo, kyllä varmasti (riittävästi tietoa). Onneksi on asiakkaat joilla on se lopullinen asiantuntemus. Ehkä ei kartoitusvaiheessa osata käyttää heitä tarpeeksi vielä hyödyksi. Nytkin tein kartoitusta kunta- ja yksityiselle puolelle et onko tulevaisuudessa jotakin ja miten muut tekee..toisaalta sopimuskausi on lyhyt mut toisaalta pitkä. Ihan haastattelemalla, mut sit pitää suodattaa yksityisen puolen tieto asiakkaiden tietoon niin sit on hyvä. (julkinen A)*

> *Hallituksen pitää olla tietoinen mitä ovat tilaamassa ja miksi esimerkiksi ovat vaihtamassa huoltoyhtiötä, et hallituksen on pitänyt sisäistää tää. (yksityinen)*

Uuden tiedon tai mahdollisuuksien tarvetta ei tunnisteta, toisin sanoen palvelua hankitaan välittömään tarpeeseen. Karnin & Kanerin esittelemä

tietopohjainen palvelujärjestelmän kehittäminen ei vastausten valossa toteudu eikä käytettävissä oleva tieto ole kaikkien toimijoiden ulottuvilla.

> *No se tietysti riippuu mitä ollaan hankkimassa mutta jos nyt mietitään tätä perus kiinteistöhuoltoa, ni me tietysti jo tiedetään et mitä toimintaa näissä on. (julkinen B)*

Muutokset tiedontarpeessa ennen hankintaa

Nykyään asiaan kiinnitetään enemmän huomiota ja esimerkiksi hyviä hankintakäytänteitä pyritään jakamaan hankintaorganisaatiossa. Viestinnän funktionaalinen luonne tulee jossakin määrin esille tässä (Huotari 43-44). Tilaajan ja toimittajan välinen tiedonjakaminen ei ole käytössä.

Tulevaisuudessa tarvetta voi olla eri tavalla – nyt isot toimijat tiedottavat hyvin. Toisaalta yhteistyötä etukäteen on yritetty mutta palveluntoimittajilta ei ole tullut ideoita – tähän nähdään syynä olevan kilpailutilanteen. Isännöitsijäpuolella nähdään palveluntoimittajien vaihtoherkkyyden kasvaneen vaikka julkisuudessa puhutaan kumppanuuksista ja tähän pitäisi pyrkiä. Yhtenä syynä tähän voi olla myös kasvanut työntekijävaihtuvuus.

> *Enemmän kiinnitetään huomiota. Meillä on erilaisia käytäntöjä ihmisillä niin koitetaan saadaan hyvät käytännöt jakoon. (julkinen A)*

Vuorovaikutuksen dynaaminen luonne tulee esiin kokemusten vaikuttaessa tuleviin vuorovaikutustilanteisiin. (Huotari 45). Vuorovaikutuksen historia vaikuttaa henkilöiden aiempina kokemuksina ja tietoina sekä samalla rakentaa perustaa tulevalle kanssakäymiselle.

Joo, joo. Ja mä oon pyytänyt näiltä kenen kanssa meillä on sopimuksia kun tietää et tulee kilpailutus ni ehdotuksia siitä et miten tätä sopimuskokonaisuutta tulis kehittää. Et mitä tekisitte toisin jos oisitte täällä päässä. Ei oo tullut juurikaan ehdotuksia. ….No se on heille kilpailu, et he aattelee et he tietää jotain mitä kilpailijat ei tiedä. Mut sit taas toisin päin et jos se on sellanen mikä kasvattaa palveluntuottajan kustannuksia niin kannattashan se tuoda julki, et se ois kaikille tasapuolista. (julkinen B)

No sanoisin, et vaikka koko ajan puhutaan et kiinteistöjohtamisen pitäs olla enemmän kumppanuussopimuksia et sitä kautta päästään hyvään lopputulokseen et on samat toimijat pitkään, ni kyllä hallitusten ja taloyhtiöiden herkkyys vaihtaa huoltoyhtiötä on herkempi. se saattaa johtua siitä et huoltoyhtöissäkin työntekijät vaihtuu herkemmin et ennen saatto olla se matti meikäläinen sen 20 vuotta siin samassa talossa huoltomiehenä (yksityinen)

Organisaation tietomäärä ja hankinta

Kaikissa kolmessa organisaatioissa olevan tiedon määrä koetaan riittäväksi ajatellen onnistunutta hankintaa. Valtion hankinnoissa korostuu asiakkaiden asiantuntemus mitä pitäisi pyrkiä hyödyntämään vielä enemmän. Kunnalla riittävän tietomäärän merkkinä pidetään toimittajien kiinnostusta hankintakokonaisuuksista.

Lisätiedon tarvetta koetaan olevan niin hankinnan sisällöissä kuin toteutustavoissakin; mitä ja minkälaisia kokonaisuuksia tulevaisuudessa on tarpeen hankkia sekä miten hankintaa tulisi tehdä.

> *Joo, mä uskon näin. Ja kyllä täällä nää palveluntoimittajat on sitä mieltä et nää on suurimpia kokonaisuuksia tällä alalla mitä me kilpailutetaan, et ne on sit sitäkin kautta kiinnostuneita näistä. (julkinen B)*

> *Osalla on, osalla ei, osa ei ole pätkääkään kiinnostunut. He on kuitenkin amatöörejä, osa saattaa olla työn puolesta tälläisten asioiden kanssa tekemisissä (yksityinen)*

Tiedonlähteet

Valtion hankinnoissa tiedonlähteinä toimivat jo edellä mainittujen asiakkaiden lisäksi järjestöt ja liitot. Toimittajia ei suoranaisesti nimetä tiedonlähteiksi, vaikkakin heidän roolinsa tulee haastattelussa selkeästi esille. Kuntapuolella tiedonlähteitä ei tule esille eikä myöskään isännöintipuolella systemaattisena toimintana, vaikkakin taloyhtiöiden hallitukset saattavat käyttää paljonkin erilaisia epävirallisia tietolähteitä harkitessaan palveluntoimittajan vaihtamista.

Omaa organisaatiota, muita verkostoja tai asiantuntijatahoja ei tietolähteinä mainita vaikka haastatteluista käy ilmi, että näitä myös käytetään. Tämä selittynee sillä, että haastateltavat eivät tunnista suoranaista tiedontarvetta toiminnassaan, jolloin on luonnollista ettei myöskään tunnisteta näitä tiedonlähteitä.

(Mitä tietolähteitä on käytettävissä?) *Järjestöt, liitot, muut hankintaorganisaatiot, toimittajat (julkinen A)*

4.3.3 Tulevaisuus

Toimintaympäristön muutostrendit ja niiden vaikutus

Ympäristö- ja sosiaaliset asiat nousevat selkeimmin tulevaisuuden hankintatoiminnan tekijöiksi. Ympäristöasiat ovat sekä kunta että yksityisen hankinnan kärkiasiana ja erityisesti energiansäästö nousee esille tärkeänä. Erilaiset ympäristönäkökohtiin liittyvät vaatimukset tulevat lisääntymään ja tämän seurauksena vaatimukset siirtyvät myös tarjouspyyntöihin ja toimittajille. Vaatimusten vastapainona nähdään toisaalta myös yleistyvän erilaisten bonusten käyttö sopimuksissa saavutetuista ympäristötavoitteista.

Meille kohdentuu koko ajan kovempia vaatimuksia; ympäristö- ja energiatehokkuus. Tottakai meidän pitää viedä ne sitten sinne käytäntöön, sopimuksiin ja vaatimuksiin. Mut me on mietitty näitä asioita - et ois kiva maksaa jotain porkkanaa vaik näistä energia-asioista, säästöistä, mut käytännön tasol se on hyvin vaikeaa todentaa et mistä se säästö todellisuudessa on johtunu. (julkinen B)

Mut varmaan se menee niin ettei riitä et on omia ympäristö- ja laatuohjelmia ja sertifikaatteja vaan et miten konkreettisesti on, millasilla autoilla ja kalustolla tehdään. Ja tilaajat on var-

maan imagosyistä niistä valmiita joskus maksamaankin. (julkinen B)

nää ympäristöasiat tulee yhä tärkeemmiks ja yks mikä on ni julkiselta puolelta tulee (senaatti ja kiinteistönomistajat) energiansäästö eli et miten huoltoyhtiön toiminta vaikuttaa ja sit tulee provisiot….nään et jossakin vaiheessa myös taloyhtiöpuolelle tulee tällasia bonusjärjestelmiä (+/-). (yksityinen)

Sosiaalinen vastuu korostuu valtion hankinnoissa. Tähän liittyvät alueellisuuden huomioiminen hankintoja tehtäessä, harmaan talouden estäminen sekä lisäksi alihankintaketjut nähdään isona haasteena. Sosiaaliset tekijät kuntakentässä nähdään asiana mikä on tulossa jossakin vaiheessa hankintoihin, kuten työllistäminen. Isännöinnin näkökulmasta ei nähdä olevan sosiaalisia muutospaineita.

En oikeestaan usko, nyt on jo kansainvälistä porukkaa. En näe myöskään et jos tulis kansainvälinen toimija et se vaikuttais, et kyl se on se hinta ja se huoltomies mitkä vaikuttaa. (yksityinen)

Joskus on tullut ylempää ohjetta et näitä pitäs ottaa huomioon. Et pitäs alkaa kehittää et miten näitä otetaan huomioon hankinnoissa, työllistämistä ja tällästä. Mut se varmaan odottaa vielä hyviä käytäntöjä ja pilottia jostakin et se homma toimii. Ja tietysti kiinteistöpalvelut alana on sellanen joka kärsii työvoimapulasta et senkin takia nää asiat varmaan nousee. Ainakin koulutetusta työvoimasta. (julkinen B)

Teknologia jakaa vastaajien käsityksiä ja jokaisella organisaatiolla on tästä omanlaisensa käsitys. Valtion kannalta teknologian ei nähdä juurikaan vaikuttavan kiinteistöpalvelujen hankintaan muuten kuin mahdollisten sähköisten toimintatapojen kautta. Kuntapuolella asia on voimakkaammin esillä ja esimerkiksi mobiiliteknologiaa pilotoidaan parhaillaan valvonnan apuvälineeksi. Tässä myös nähdään tarvetta palveluntuottajien kanssa tehtävälle yhteistyölle ja vuorovaikutukselle. Isännöinnissä nähdään erityisesti kiinteistötekniikan kehittyvän voimakkaasti mikä taas aiheuttaa vaatimuksia kiinteistöhuollon henkilöstölle kasvavina ammattitaitovaatimuksina. Tämä siirtää kustannuksia palveluntoimittajalle sekä itse työtä yhä enemmän asuntoihin asuinkiinteistöjen yleisten tilojen sijaan.

> *Teknologia: ei loppujen lopuksi vaikuttane niin kovin että pitäisi nyt ottaa jotenkin erityisesti huomioon, sähköiset ratkaisut tietysti, vaikea sanoa (julkinen A)*

> *Joo no nyt me ollaan mobiiliteknologiaa kehittämässä näihin laadunseurantoihin. joo, oon semmosessa valtakunnallisessa tän meidän huoltokirjan kehitysryhmässä…jossain vaiheessa varmaan tulee se että palveluntuottajat tulee mukaan tähän kehitystyöhön (kunnallinen tilapalvelu)…. [onko palveluntuottajia mukana] eihän se tietysti oon et jos jokainen palveluntoimittaja vielä rakentaa omiaan ni sit pitää alkaa miettiä rajapintoja. _Oon just lupautunu puhumaan tän kuun lopulla hgissä sellasessa kiinteistöjohtamisen seminaarissa näistä tietojärjestelmien vuorovaikutteisesta kehittämisestä, et järjestelmiä pitää kehittää palvelujen ehdoilla eikä palveluja järjestelmien ehdoilla (julkinen B)*

Kiinteistöpalvelujen nähdään toimialana kansainvälistyvän. Tulevaisuudessa on tärkeää huomioida hankinnoissa monien eri toimijoiden mahdollisuus toimia sekä samalla eri osapuolten tyytyväisyys. Isännöinnin puolella valtakunnallisina trendeinä nähdään asukkaiden uusavuttomuus ja teknologian kehittyminen. Myös sääolosuhteiden poikkeuksellisuus puhututtaa alaa esim. vastuukysymysten osalta.

> *Täs on sellanen puoli et vaik sit saadaan (lto) säästöjä niin se kulurakenne siirtyy enemmän sinne huoltoliikkeelle, koska he käy kiertämässä ne säädöt tekemässä ja vaihtamassa suodattimet koska asukkaat muuttuu yhä enemmän uusavuttomiksi…et he ei esimerkiks osaa puhdistaa lattiakaivoa…Et näen että 10 vuoden kuluttua normaalissa taloyhtiössä sopimukset pitää sisällään paljon enemmän töitä mitkä tapahtuu siellä asunnossa sisällä; lattiakaivojen tarkastukset, hajulukkojen puhdistukset..koska ihmiset ei enää osaa tehdä sitä (yksityinen)*

Vähemmän selkeinä kokonaisuuksina haastateltavat kertovat muista muutostrendeistä; poliittiset tekijät liitetään ulkoistamisiin joiden nähdään jatkuvan sekä kuntaliitoksiin sekä tuleviin direktiiviuudistuksiin. Taloudelliset muutokset liittyvät edellä mainittuihin.

> *poliittiset, taloudelliset: alueellisuus otettava huomioon, harmaa talous, SOSIAALINEN VASTUU, ympäristö, alihankintaketjut todella haasteellinen juttu joita ei voi kieltää mutta ettei menisi monessa portaassa…ikäviä juttuja paljastunut (julkinen A)*

Globaalin talouden haasteet (Tienari & Meriläinen 2009, 168) näyttäytyvät keskusteluissa kiinteistöpalvelujen hankinnan tulevaisuudesta sekä siihen liittyvistä alueellisista ja globaaleista haasteista.

> *Tää on ala joka kansainvälistyy. Ei ehkä turvapuolella koska niin tiukat vaatimukset mutta ravintola ja siivous. Mahdollistettava niin että kaikki osapuolet on tyytyväisiä eli ei rajoitettava mutta vaatimukset mietittävä. Ja tietysti vaatimukset on kovia kun asiakkaina valtiota, viranomaisia ja puolustushallintoa. (julkinen A)*

> *Aika paljon sais tapahtua et alettas menee taaksepäin kun on tähän ulkoistamiseen menty. Onhan vielä kaupunkeja joilla on tosi iso oma palveluntuotanto, vaikka hki Palmenia. Mut varmaan talouden realiteetit tulee vastaan. (julkinen B)*

> *Joo se oli hirvee pelko meilläkin kun pari vuotta sitten käytiin näitä keskusteluja, niin meilläkin on kaikilla naapurikunnilla oma palveluntuotanto ja sit järjestöt ja luottamusmiehet pelkäs et mitä näille työsuhteille käy, et kyl se on jonkinlainen peikko siellä. Et menettääkö he työpaikat vai siirtyykö nää jollekin palveluntoimittajalle. (julkinen B)*

> *koko ajan tietysti tulee näitä direktiivejä ja …toisaalta taloyhtiöpuolella ei oikeen oo enää mitään mitä voitais kunnallistaa (yksityinen)*

Mitä tarpeita nämä luovat tulevaisuuden kiinteistöpalvelujen hankinnalle?

Monipalveluiden ja henkilöstön ammattitaidon merkitys kasvaa edelleen, mikä tarkoittaa tarvetta myös ammattitaitoiselle hankinnalle. Palvelujen loppukäyttäjät ovat yhä valveutuneempia, tottuneita käyttämään palveluja ja toisaalta osaamattomia monissa kiinteistöpalvelujen tehtävissä. Monipalvelut toimintamallina voivat tarkoittaa alihankintaketjujen kasvamista, mikäli palveluita kootaan usealta eri palveluntoimittajalta ja verkostomaisen työskentelytavan laajentumista

> *Se vaan et ihmisten pitää olla valmiita maksamaan siitä, et siin vaan tulee se et kun ei haluttas maksaa mistään ja itse ei pystytä tekemään, mut sit toisaalta jos ihmisten tulotaso nousee niin ollaan ehkä valmiita maksamaan siitä helpommasta asumisesta (yksityinen) _se vaan et ne tehtäväluettelot tulee tulevaisuudessa yhä laajentumaan*

> *jos isännöintiliitonkin mediaseurantaa seuraa ni kyllähän siel koko ajan on se et ihmiset on avuttomampia (ei tiedetä mikä on lattiakaivo). et se muutos tulee kyllä ja sit nää tekniset laitteet. (yksityinen)*

> *.et tää on tietysti tulevaisuudessa et sopimuksissa vastuut pitää olla määritelty äärettömän tarkkaan; et kenen vastuulla on kattolumien tarkkailu (yksityinen)*

Millainen vuorovaikutus edesauttaisi palvelujen hankinnassa ja onnistuneessa lopputuloksessa

Mahdollisimman avoin keskustelu etukäteen ennen hankintaa sekä sopimuksenaikainen kehittäminen nousevat tärkeimmiksi asioiksi. Lisäksi vuorovaikutuksen pitäisi olla jatkuvaa (kumppanuus) jolloin niin positiiviset kuin negatiivisetkin palautteet käydään läpi ja etsitään kehityskohteita.

Vastauksista on selkeästi havaittavissa vuorovaikutusta tukevan kulttuurin puuttuminen (Huotari 46). Konteksti vaikuttaa viestintään hyvin paljon antaen raamit sille millaiseksi oletamme viestintäsuhteen, sitä määrittelevät säännöt sekä viestinnän tavoitteet.

> *Eos. Kaikkihan vie eteenpäin. Oon huomannu et on parempi ettei anna materiaalia johon kaikki sitten takertuu vaan ensin keskustellaan ja innovoidaan ilman niin saa parempaa keskustelua. Toimialalla on onneksi avointa keskustelua ja kaikki toimittajat mahtuu saman pöydän ääreen toisin kuin joillakin muilla aloilla. On ollu kaikki siivouksen toimittajat ja on mietitty miten asiakkaan pitäisi tarjouspyyntö laatia. Sekä yksittäisiä että monipalveluita. Ravintolapalvelut on vielä pidetty erikseen; siellä oli asiakkaat ja toimittajat paneelissa, se oli hyvä. (julkinen A)*

Kuten van der Valk ja Rozemeijer toteavat, palveluiden vuorovaikutukseen pohjautuva luonne on perimmäinen syy hankinnan ongelmiin. Perinteisesti vuorovaikutuksen on nähty alkavan palvelusopimuksen tekemisen jälkeen, mutta aivan yhtä tärkeänä kohtana sille nähdään aika ennen sopimuksen tekemistä.

Näkisin että se pitäisi olla siinä sopimuksen aikana, kaiken aikaa että millä voitas nää asiat tehdä paremmin. Mut että se olis molempien intressesissä nin sen pitäs hyödyttää molempia. Nääkin usein henkilöityy, vaikka jossain työnjohtotasolla et miten se ajattelee asioista. Varmaan se olis helpompaa jos toimittas yksityisellä sektorilla ni mehän voitas luvata et tää homma jatkuu. nyt me oikein voida luvata kun että pääsette seuraavaan kilpailuun mukaan (julkinen B)

se pitäis olla jatkuvaa, ihan jatkuvaa. Ja sit tietysti se et se hallitus ja me suhtauduttas siihen huoltoyhtiöön niin kuin kumppanina. Et se vuorovaikutus ei saa olla sellasta, et se on sellasta käskyttämistä ja valittamista. Et sit se pitää antaa se positiivinenkin palaute ja pyytää heilt neuvoja ja mielipiteitä. et se pitää olla yhteistyössä hyvää keskustelua...ennen kuin näitä ongelmia syntyy. (yksityinen)

Muita foorumeja?

Seminaareja mihin voisi osallistua. Totta kai jos on jotakin hyviä. (julkinen A)

4.4 Tutkimushavaintojen yhteenveto

Seuraavaksi esitetään yhteenveto tutkimushaastattelujen perusteella tehdyistä havainnoista. Pääkohdat on koottu loppuun taulukkomuotoon (Kuvio 6).

Kiinteistöpalvelujen hankinnan nykytilanne hankintaorganisaatiossa

Kiinteistöpalvelujen hankinnan nykytilaa voisi haastattelujen perusteella kuvata sanoilla perinteinen, tekninen ja varovainen. Tarvittavia palveluja kilpailutetaan pitkälti keskenään samankaltaisilla hankintaprosesseilla sekä julkisella että yksityisellä sektorilla. Mahdolliset hankintatoiminnan kehittämistarpeet tulevat pääsääntöisesti organisaation ulkopuolelta laatu- tai kustannustavoitteina.

Lähtökohtaisesti palvelujen hankinnan mekanismit ovat tarvikehankintoihin tarkoitettuja ilman perusteellista toimialan (kiinteistöpalvelut) erityispiirteiden huomioimista. Kuten haastateltavat monessa kohtaa toteavat, on hankintaprosessin säännönmukaisuuden huomioiminen julkisen sektorin hankinnoissa tärkeää, mikä todennäköisesti vie huomiota pois hankinnan sisältökehittämisestä. Sisällön kehittäminen myös edellyttäisi palvelujen hankintatoiminnan kokonaisvaltaisen merkityksen ymmärtämistä kaikilla organisaatiotasoilla.

Kiinteistöpalvelujen hankintaa tehdään välittömän palvelutarpeen turvaamiseksi, yksiköittäin ja ilman systemaattista näkemystä suunnittelusta, seurannasta ja kehittämisestä. Jos asiaa tarkastellaan aikanäkökulmasta, niin on edetty organisaatioiden omasta palveluntuotannosta palvelujen ulkoistamiseen, mutta matkaa verkostoitumiseen ja kumppanuuteen on vielä paljon – paljon siksi, että sekä vaadittava teknologia on riittämättömällä tasolla ja ennen kaikkea siksi, ettei palveluhankintojen kautta saatavissa olevaa hyötyä ole organisaatioissa täysin ymmärretty.

Vuorovaikutuksen nykytilanne

Vuorovaikutuksen näkökulmasta hankintojen kehittäminen kohti laatua ja kustannustehokkuutta on haasteellinen monellakin tapaa. Sekä hankintaprosessit että palvelujen sisältö edellyttäisivät entistä suurempaa avoimuutta, innovointia, vuoropuhelua ja riskinottokykyä. Organisaatioiden sisällä oleva tai edes tilaajan ja toimittajan välinen tiedonsiirto ja avoimuus eivät riitä kehittämään palveluista nopeasti muuttuvaa toimintaympäristöä vastaavia, laadukkaiksi koettuja palveluja.

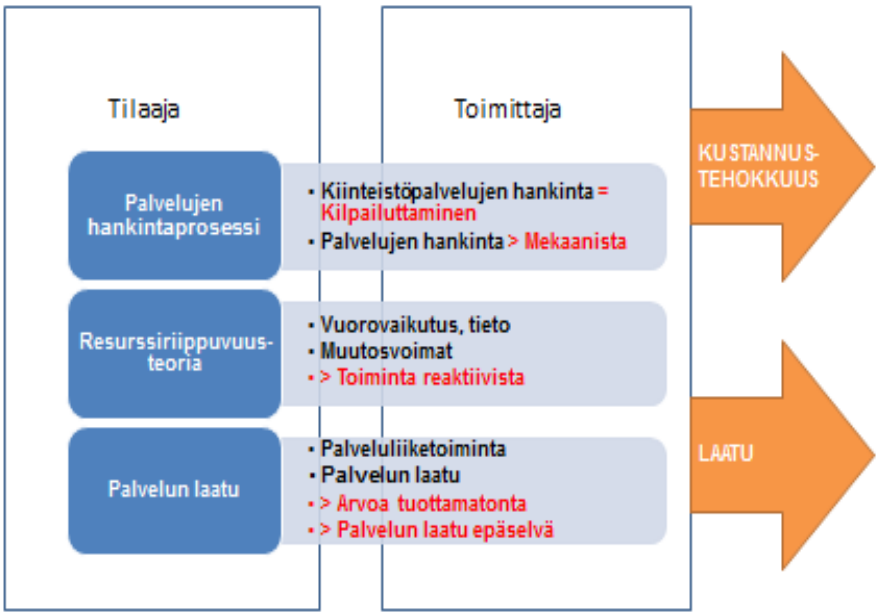
Kustannusten osalta hankintaprosessit ovat usein raskaita ja monien eri toimijoiden aikaa vieviä – voikin kysyä tehdäänkö hankintaa tehokkaimmalla tavalla, jos kuitenkin sopimuskaudet ovat suhteellisen lyhyitä ja laadussa kuitenkin koetaan olevan parantamisen varaa? Vuorovaikutuksen vähäisyys sekä tähän liittyvä tietovaje ja tiedonkulun ongelmat muodostavat kustannuksia kiinteistöpalvelujen hankinnan kaikissa vaiheissa, kaikille toimijoille. Toisaalta avoimen tiedon ja organisaatioiden välisen vuorovaikutuksen kautta voisi olla saatavissa uudenlaista lisäarvoa ja kustannussäästöjä tehokkaampien hankintaprosessien, uudentyyppisten palveluratkaisujen ja paremman laadun myötä.

Tulevaisuus

Kiinteistöpalvelujen hankinnan tulevaisuudesta haastatelluilla oli melko yhtenäinen käsitys. Kuitenkin jokaisella oli omat painotuksensa ja tärkeäksi kokemansa asiat. Julkisella sektorilla on selvästi havaittavissa muuttuneen ja yhä muuttuvan toimintaympäristön asettamat paineet myös hankintatapojen muutokselle. Haastatteluista oli myös huomattavissa organisaatioiden pohdinta siitä kuinka vastata näihin haasteisiin. Organisaatioiden sisäisen pohdinnan lisäksi olisi tärkeää ulottaa keskustelu koko toimialalle kasvavan palvelujen ulkoistamisen, kustannusten, laadun ja toimintaympäristön muutosten vauhdittamana.

Kiinteistöpalvelujen hankintaan kohdistuvien erilaisten vaatimusten nähdään kasvavan tulevaisuudessa ja tämä itsessään pakottaa muuttamaan hankintamenettelyjä sekä samanaikaisesti tekemään uudentyyppistä yhteistyötä muiden organisaatioiden kanssa; yhtä lailla palveluntoimittajien kuin esimerkiksi kuntapuolella sosiaali- ja ympäristötoimen kanssa. Tätä muutosta seuraa väistämättä hankintatoiminnan muuttuminen entistä enemmän välittömän palvelun hankkimisesta strategiseksi välineeksi toteuttaa haluttuja kehityssuuntia niin yksityisellä kuin julkisellakin sektorilla.

Toimintaympäristössä vaikuttavista muutosvoimista haastattelujen perusteella voidaan nähdä korostuvan erityisesti taloudellisten, kulttuuristen, sosiaalisten ja fyysisten tekijöiden. Muun muassa jo aiemmin tässä kappaleessa kuvatut kiinteistöpalvelujen hankinnan yhteydet työllisyyteen, ympäristöasioihin ja energiansäästöön ovat merkkejä siitä, että hankinta on saanut uusia ulottuvuuksia ja tämän kehityssuunnan voi nähdä jatkuvan ja kasvavan.



Kuvio 6: Tutkimustulosten yhteenveto

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tavoitteena on osallistua keskusteluun kiinteistöpalvelujen hankintatavan vaikutuksesta hankittavien palvelujen laatuun ja kustannuksiin. Näkökulmana on erityisesti vuorovaikutuksen ja tiedon merkitys hankintaprosessissa sekä hankintaorganisaation ja palveluntuottajan muodostaman rajapinnan tarkastelu.

Tässä tutkimuksen viimeisessä luvussa tutkimustuloksia tarkastellaan teoreettisen viitekehyksen ja aiemman keskustelun valossa. Samalla muodostetaan kokonaiskuvaa kiinteistöpalvelujen nykytilanteesta tutkimuskysymyksiin vastaten sekä esitetään mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

5.1 Tutkimustulokset ja aiempi keskustelu

Aiempi keskustelu palvelujen kehittämisen tarpeesta ja kiinteistöpalvelujen hankinnasta on keskittynyt pitkälti konkreettisiin hankintaprosessien ongelmiin, kilpailutus- ja ulkoistuskysymyksiin, kustannussäästöihin ja, erityisesti julkisella sektorilla, hankittavien palvelujen laatuun.

Samat teemat nousevat esiin tämänkin tutkimuksen tuloksissa. Samaan aikaan voi tuloksista kuitenkin löytää uusiakin näkökulmia liittyen siihen kuinka palvelujenhankintaa halutaan ymmärtää ja millaisia vaikutuksia tällä on konkreettiseen hankintojen tekemiseen. Lisäksi tulosten valossa on selvää, että jo pelkästään kustannustehokkuuden kannalta hankintojen eri osapuolten on syytä kehittää palvelujenhankintaa.

5.2 Nykytilanteen ongelmakohdat

Tutkimuksen taustalla olevan resurssiriippuvuusteorian näkökulmasta hankintaorganisaatioiden ja palveluntuottajien välillä voidaan havaita sekä tulos- että käyttäytymisriippuvuutta. Tulosriippuvuudessa on kysymys siitä, että suoritusten ja tulosten aikaansaamiseksi kahden tai useamman organisaation on tehtävä yhteistyötä. Tulosriippuvuus voidaan vielä jaotella

kilpailevaan tai symbioottiseen riippuvuuteen sen luonteesta johtuen. Toinen riippuvuuden muoto organisaatioiden välillä on käyttäytymisriippuvuus, missä on kyse ihmisten ja organisaatioiden suostumisesta yhteistyöhön tiettyjen toimintojen suorittamiseksi. Käyttäytymisriippuvuus korostaa ihmisten ja organisaatioiden käyttäytymisen yhteensovittamista. Näiden kohdalla nykyiset toimintamallit eivät kuitenkaan näytä tuovan parasta mahdollista lopputulosta. Kuten Ellram et al. toteavat ristiriita hankintatavan ja hankittavien palveluiden välillä estää saamasta lisäarvoa palvelujen hankinnan kautta sekä lisäksi aiheuttaa kustannuksia. Ongelmakohtia tutkimuksen mukaan ovat hankinnan aikataulut, hankintaosaaminen, hankinnan määrittely sekä tavoitteet.

Tilojen käyttäjien tarpeet ja vaatimukset jäävät taustalle ympäristö- ja energiansäästöasioiden noustessa selkeästi tärkeiksi hankinnan tavoitteiksi. Toisaalta hankittavaa palvelua pidetään selkeänä ja sisällöltään tuttuna eikä tällaiselle loppukäyttäjien kuuntelemiselle nähdä olevan tarvetta. Samaan aikaan tiedostetaan laatuongelmat sekä kustannuspaineiden aiheuttamat haasteet palvelujen sisällön määrittelyyn.

Millainen vuorovaikutus sitten aikaansaisi kustannustehokasta ja laadukasta palveluhankintaa? Tämän tutkimuksen pääkysymyksenä oli ”Millainen vuorovaikutus kiinteistöpalvelujen hankintaprosessissa luo tehokkuutta ja vaikuttavuutta?” Palvelujen vuorovaikutteisen luonteen ja tulevaisuuden kiinteistöpalvelujen haasteiden sekä muuttuvan toimintaympäristön huomioiden tärkeimpiä tavoitteita vuorovaikutukselle ovat luottamuksen kasvattaminen eri toimijoiden välillä, avoin tiedonkulku ja tiedon mahdollisimman laaja hyödyntäminen eri toimijoiden kesken. ”Kaikkea ihmisten välistä vuorovaikutusta voidaan pitää viestintänä, mutta kaikki viestintä ei aina ole kovin vuorovaikutteista” (Huotari 2005, 43). Tästä näkökulmasta viestinnän tulisi olla nykyistä tavoitteellisempaa. Tämä edellyttää laajemman kokonaiskuvan hahmottamista yksittäisten hankintakokonaisuuksien

sijaan; mitkä ovat hankintaorganisaatioiden strategiset tavoitteet ja mitä palveluntoimittajilta halutaan verkostomaisessa yhteistyössä. Aito verkostoituminen ja vuorovaikutus taas tarvitsee nonverbaalia viestintää vahvistamaan luottamusta.

Palvelujen tyypillisinä elementteinä toimialasta riippumatta nähdään tiivis vuorovaikutus tilaajan ja toimittajan välillä, tiedon luominen ja vaihtaminen, samanaikainen tuottaminen ja kuluttaminen, tiedon yhdisteleminen käyttökelpoisiksi järjestelmiksi, prosessien ja kokemusten vaihtaminen, ICT ja läpinäkyvyyden hyödyntäminen. Näiden määritelmien valossa ja haastattelujen perusteella erityisesti tiedon hyödyntämisessä palvelujen hankinnan ja palvelujen tuottamisen kehittämisen välineenä on monia hyödyntämättömiä mahdollisuuksia.

Tutkimuksen alakysymyksiä ovat:

- Mikä on palveluntoimittajien rooli tässä vuorovaikutuksessa?
- Mitä kiinteistöpalvelujen hankintaan liittyviä tarpeita kiinteistöpalveluja hankkivalla organisaatiolla on hankintaprosessin alkuvaiheessa?

Palveluntoimittajan rooli on tutkijan mielestä parhaimmillaan innovoijan ja edelläkävijän rooli. Kehitys kuitenkin kulkee kohti uudenlaisia hankintatapoja ja myös uudenlaisia palveluntuottamisen tapoja, jolloin on luontevaa palveluntoimittajille olla mukana tässä kehityksen kärjessä vaikuttaen siihen millaiseksi ne muotoutuvat. Myös tilaajan ja toimittajan välinen rajapinta on kaiken aikaa kaventunut ja molemmin puolin odotetaan ammatillisuutta. Vuorovaikutuksen näkökulmasta myös nämä rajapinnat sekoittuvat ja palveluntoimittaja voi olla tilaajan hankintaprosesseissa mukana jo paljon ennen tarjouspyyntöä esimerkiksi avointen tietoverkkojen kautta. Pohjimmiltaan on kyse palvelun käsitteen laajentumisesta; kärjistäen voidaan ajatella, että esimerkiksi perinteisen kiinteistöpalvelun lisäksi palveluntoi-

mittaja auttaa tilaajaa hankkimaan optimaaliset monipalvelut kustannustehokkaimmalla tavalla huomioiden tilaajaorganisaation nykyiset ja tulevat tarpeet.

Haastattelujen pohjalta tarpeet voidaan jakaa tiedostettuihin ja tiedostamattomiin. Tiedostettuja tarpeita ovat;

- loppuasiakkaiden tulevien tarpeiden ennakointi
- hyvien hankintakäytänteiden mallintaminen omaan toimintaan
- laadukkaiden hankintojen tekeminen
- palveluntuottajien kehitysideoiden hyödyntäminen

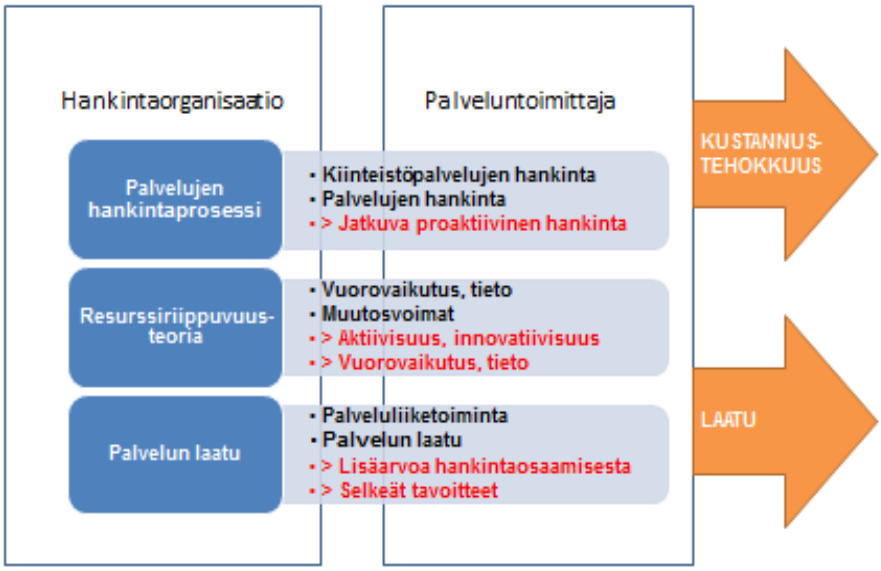
Tiedostamattomia tarpeita ovat;

- luottamuksellisuuden rakentaminen
- markkinatuntemus
- asiakastarpeen tuominen hankintaprosessiin
- hankintastrategian selkeyttäminen ja vienti hankintaprosessiin
- keinot laadukkaiden hankintojen tekemiseen

Kuten Daft (65–68) esittää, resurssiperusteinen lähestymistapa toimii keinona määrittää organisaation toiminnan tehokkuutta; kuinka hyvin organisaatio hyödyntää ympäristönsä resursseja parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen päästäkseen. Kiinteistöpalvelujen hankinnassa voi nähdä monia erilaisia strategisia sekä operatiivisia mahdollisuuksia tavoiteltaessa hankintaprosessien tehokkuutta ja palvelujen laadukkuutta.

Palvelujen merkitys kansantaloudessa kasvaa ja niiden sisällön merkitys muuttuu, jolloin myös hankintatapojen tulee seurata aikaa ja muuttua siten että haluttuun lopputulokseen päästään kustannustehokkaammin ja käyte-

tään saatavilla oleva hankintaosaamisesta saatava hyöty hyväksi. Näiden tutkimustulosten valossa kiinteistöpalvelujen hankintamarkkinoita ohjaavat edelleen tuotantolähtöiset hankintamenetelmät. Johtopäätösten yhteenveto on esitetty alla (Kuvio 7).



Kuvio 7: Johtopäätökset

5.3 Keinoja kiinteistöpalvelujen hankinnan kehittämiseen

Kiinteistöpalvelut itsessään muodostavat merkittävän kansantaloudellisen kuluerän ja työvoimavaltaisena, pitkälle kilpailtuna alana kustannustehokkuuden etsiminen on ulotettava työsuoritteita laajemmalle, koko hankintaprosessiin. Konkreettisina keinoina voidaan nähdä hankinnan muokkaaminen proaktiivisempaan suuntaan, jossa samalla hyödynnetään verkostoissa olevaa tietoa. Tiedon hyödyntäminen korostuu nopeasti muuttuvassa ja yhä joustavampia palveluratkaisuja edellyttävässä ympäristössä. Ei

riitä että palvelut ovat muokattavissa palvelusopimuksen sisällä, vaan joustavuutta ja innovatiivisuutta tulee olla koko hankintaprosessissa.

Strategisen suunnittelun puuttuessa myöskään sopimusseurantaa ei ole koettu tärkeäksi hankintatoiminnan näkökulmasta. Tällöin jää paljon arvokasta tietoa saamatta ja hyödyntämättä ajatellen tulevia palvelutarpeita ja sopimuksia. Tiedon keräämisen lisäksi vuorovaikutteisuus tilaajan, toimittajan ja muiden verkostokumppaneiden välillä toisi lisäarvoa koko verkostolle sekä helpottaisi tulevien palvelutarpeiden ennakointia.

Selkeiden tavoitteiden määrittely sitouttaisi sekä tilaajaorganisaatiota että palveluntoimittajia työskentelemään yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tavoitteet voivat olla sekä konkreettisia kiinteistöpalveluihin liittyviä helposti mitattavia asioita, kuten energiansäästö tai pidemmän aikavälin hankintatoimintaan liittyviä, kuten hankintaosaamisen kasvattaminen kyseisessä verkostossa.

5.4 Jatkotutkimusaiheet

Palvelujen moniulotteisuus yhdistettynä palvelujen hankinnan vähäiseen tieteelliseen tutkimukseen muodostaa monia jatkotutkimusaiheita. Jo aiemmin viittamaani kandityön sekä tämän tutkimuksen tärkeimpiä teemoja yhdistäen voidaan kuitenkin löytää muutamia selkeästi erottuvia jatkotutkimusaiheita;

- ICT:n hyödyntäminen kiinteistöpalvelujen hankinnassa
- Avoimet tietoverkot palvelujen hankinnassa ja/tai tuottamisessa kiinteistöpalvelualalla

- Tietojohtaminen ja palvelujen hankinta
- Kiinteistöpalvelujen hankkimisen kustannukset vs. kiinteistöpalvelujen kustannukset

6 YHTEENVETO

Tämän hetken talousuutisointi Suomessa kertoo kasvavista kilpailukyvyn haasteista ja julkisen hallinnon tehokkuuspaineista. Kiinteistöpalvelujen osalta ulkoistaminen nähdään vastauksena näihin haasteisiin ja sen ennakoidaan edelleen kasvavan (Verkkouutiset, Ostopalvelut lisääntyvät kunnissa lähivuosina). Suurimpina syinä tähän kuntapäättäjät näkevät palvelujen laadun ja hinnan sekä henkilöstön saatavuuden. Jotta hankintatoiminnan kautta saatavissa oleva hyöty olisi mahdollista kokonaisvaltaisesti hyödyntää, vaatii se toimintaympäristön tuntemista ja vuorovaikutusta siinä toimivien organisaatioiden kanssa.

Kiinteistöpalvelujen hankinta on merkittävä palveluliiketoiminnan osa-alue joten kehitystyö tällä sektorilla on vaikuttavaa myös kansantaloudellisesti julkisen sektorin yhä enemmän ulkoistaessa omia toimintojaan. Palvelu-hankintojen osaamisen kasvun nähdään olevan myös keino kilpailukyvyn kasvattamiseen sekä laadukkaampiin palveluihin.

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta kiinteistöpalvelujen hankinnan tarvitsevan yhtä lailla uudistumista kuin palvelujenhankinta yleensäkin. Kiinteistöpalvelujen hankinnassa tässä tutkimuksessa esiin nostettu vuorovaikutus loisi tehokkuutta ja laatua sekä mahdollistaisi uudenlaista arvonluontia palveluverkostoissa. Palvelujen laadun ja kustannustehok-

kuuden näkökulmasta erityisesti tiedon rooli vuorovaikutuksessa korostuu, samoin avoimuus ja rajapintoja ylittävä yhteistyö.

Kaikkien kiinteistöpalvelualalla toimivien tahojen rajapinnat ylittävä ja innovatiivinen hankintaosaaminen voisi olla tulevaisuuden keino luoda lisäarvoa verkostoissa yksittäisten palvelutuotteiden sijaan. Palveluajattelun ulottaminen palveluprosessista hankintaprosessiin vaatii kuitenkin ammattitaitoa, uudenlaista ajattelua ja riskinottoa.

LÄHDELUETTELO

Kirjallisuus:

Blacker F., 1995. Knowledge, knowledge work and organizations: An overview and interpretation. Organization Studies 16 (6), 1021-1046

Carter C. L., Ellram L. M., 2003. Thirty-five years of the Journal of Supply Chain Management: where have we been and where are we going? Journal of Supply Chain Management 39 (2), 27-39

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

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

Daft R. L., 2001. Organization Theory and Design. Thomson Learning.

Davenport T. H., Prusak L., 1998. Working Knowledge. How Organizations Manage What They Know. Boston, Massachusetts. Harvard Business School Press.

Ellram L., Tate W., Billington C., 2007. Services Supply Management: The Next Frontier For Improved Organizational Performance. California Management Review 49 (4), 44-66

Eskola J., Suoranta J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere, Osuuskunta Vastapaino

Fitzsimmons J., Fitzsimmons M., 2011. Service Management; Operations, Strategy, Information Technology. Seventh Edition, New York, Mc Graw-Hill

Grönroos C., 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki, WSOYpro

Hatch M. J., Cunliffe A. L., 2006. Organization Theory; Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives. Oxford University Press

Hilmann A. J., Withers M. C., Collins B. J., 2009. Journal of Management. Resource Dependence Theory: A Review. 35, 1404

Hirsjärvi S., Hurme H., 2008. Tutkimushaastattelu; Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press.

Huotari M-L, Hurme P., Valkonen T., 2005. Viestinnästä tietoon, Tiedon luominen työyhteisössä. WSOY

Iloranta K., Pajunen-Muhonen H., 2008. Hankintojen johtaminen. Helsinki: Tietosanoma

Jensen P., Andersen P., 2010. The FM Sector and its Status in the Nordic Countries. Report 21. 2010 DTU Management Engineering

Kaner M., Karni R., 2007. Design of Service Systems Using a Knowledge-Based Approach. Knowledge and Process Management 14 (4), 260-274

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

Leväinen K. I., 2013 Kiinteistö- ja toimitilajohtaminen. Gaudeamus Helsinki, University Press

Lusch R. F., Vargo S. L., Tanniru M., 2010. Service, value networks and learning. Journal of the Academic Marketing Science 38 (1), 19-31

Metters R., King-Metters K., Pullman M., Walton S., 2006. Successful Service Operations Management. USA, Thomson South-Western

Nonaka I., 1994. A dynamic theory of organizational knowledge creation. Organization Science 5 (1), 14-37

Nonaka I., Takeuchi H., 1995. The knowledge-creating company. How Japanese companies create the dynamics of innovation. New York: Oxford University Press

Pfeffer J., Salancik G., 1978. The External Control of Organizations. New York, Harper & Row

Tienari J., Meriläinen S., 2009. Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa. Helsinki, WSOYpro

Valtiala M., 2013. Miten siivouspalvelujen ostajat näkevät alan? Siivoustaito 2, 16

van der Valk W., Rozemeijer F., 2009. Buying business services: towards a structured service purchasing process. Journal of Services Marketing 23 (1), 3-10

Vargo S. L., Lusch R. F., 2004. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. Journal of Marketing 68 (January), 1-17

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

Walsh J. P., Meyer A. D., Schoonhoven C. B., 2006. Organization Science. A Future for Organization Theory: Living in and Living with Changing Organizations 17 (5), 657-671

Internet:

Sitra 2013. Hankintamenettelyt uusiksi [verkkodokumentti]. [Viitattu 1.6.2013]. Saatavilla http://www.sitra.fi/artikkelit/2013/hankintamenettelyt-uusiksi-tampereen-vanhusten-palvelussa

Kiinteistötyönantajat 2013 [verkkodokumentti]. [Viitattu 3.6.2013]. Saatavilla http://www.kiinteistopalvelut.fi/tietoatoimialasta/

Tekes 2013. Fiksuilla hankinnoilla innovaatiot nopeammin markkinoille [verkkodokumentti]. [Viitattu 3.11.2013]. Saatavilla http://tekes.episerverhosting.com/Julkaisut/nakoalat213.pdf

Tekes 2013. Ratkaisukeskeiset palvelut ja aineettomat sisällöt [verkkodokumentti]. [Viitattu 4.6.2013]. Saatavilla http://www.tekes.fi/fi/community/Ratkaisukeskeiset_palvelut_ja_aineettomat_

Tekes 2013. Digitaalisuus palvelujen ja tuotannon uudistajana [verkkodokumentti]. [Viitattu 4.6.2013]. Saatavilla http://www.tekes.fi/fi/community/Digitaalisuus_palvelujen_ja_tuotannon_uudistajana/1074/Digitaalisuus_palvelujen_ja_tuotannon_uudistajana/2361

Sitra 2006. Tuottavuus, innovaatiokyky ja innovatiiviset hankinnat [verkkodokumentti]. [Viitattu 17.3.2013] Saatavilla http://www.sitra.fi/julkaisut/Raportti64.pdf

Kiinteistöpalvelut ry 2011. Kiinteistöpalveluiden tuottavuus ja vaikuttavuus 2010 [verkkodokumentti]. [Viitattu 28.10.2011]. Saatavilla https://www.kiinteistopalvelut.fi/www/fi/tietoa_toimialasta/tutkimukset/VTT_Kiinteistpalvelut-vaikuttavuuskalvot-2009.pdf

Lith P. 2012. Kiinteistöala Suomen kansantaloudessa [verkkodokumentti]. [Viitattu 13.6.2013]. Saatavilla http://kiinteistopalvelut.latomo.fi/attachements/2012-06-04T11-52-4037.pdf

Korhonen E. 2011. Puhtauspalvelut ja työympäristö. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto, matemaattis-luonnontieteellinen tiedekunta [verkkodokumentti]. [Viitattu 15.6.2013]. Saatavilla http://www.tsr.fi/c/document_library/get_file?folderId=13109&name=DLFE-5829.pdf

Kiinteistö- ja rakentamisfoorumi 2011. Rakennettu ympäristömme NYT/2025; käyttäjät, palvelut, tilat, yhdyskunta, laatu [verkkodokumentti]. [Viitattu 13.6.2013]. Saatavilla http://www.kirafoorumi.fi/attachements/2011-11-21T11-27-2857.pdf

RAKLI ry 2005. Kysely kiinteistöpalvelujen hankinta- ja yhteistyösuhteista [verkkodokumentti. [Viitattu 23.6.2013]. Saatavilla http://www.cem.tkk.fi/fsr/Julkaisut/Kiinteist%F6palvelujen_hankinta_ja_yhteisty%F6suhteet_2005.pdf

Tieva A., Junnonen J-M., 2007. Kiinteistöpalveluiden kumppanuussopimukset; Teknillisen korkeakoulun rakentamistalouden laboratorion raportteja 235 [verkkodokumentti]. [Viitattu 23.6.2013]. Saatavilla http://bes.aalto.fi/en/publications-002/reports/raportti_235/

Maglio P. P., Kieliszewski C., Spohrer J. 2010. Handbook of Service Science [verkkodokumentti]. [Viitattu 10.8.2013]. Saatavissa https://portti.lut.fi/f5687474703a2f2f6c696e6b2e737072696e6765722e636f6d$$/content/pdf/10.1007%2F978-1-4419-1628-0.pdf

Arantola H. 2010. EVA Raportti; Palveluiden Suomi 2010 [verkkodokumentti]. [Viitattu 28.11.2013]. Saatavilla http://www.eva.fi/blog/2010/10/26/eva-raportti-palveluiden-suomi/

Lundström I. 2011. Kuntien palveluhankintojen murros [verkkodokumentti]. [Viitattu 15.6.2013]. Saatavilla http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66759/978-951-44-8476-6.pdf?sequence=1

EK: Julkisten hankintojen sopimusehtoja käytettävä harkiten 2014 [verkkodokumentti]. [Viitattu 25.8.2014]. Saatavilla http://www.kiinteistotyonantajat.fi/2545.aspx

Ekström B-E., Haavisto I., Pohjonen M. 2012. EVA Raportti: Palvelut auki! - Viisi vaatimusta kuntauudistukselle [verkkodokumentti]. [Viitattu 30.8.2014]. Saatavilla http://www.eva.fi/wp-content/uploads/2012/08/Palvelut-auki.pdf

JHL Päättäjätutkimus 2014. Ulkoistamien heikentää palvelujen saatavuutta ja laatua [verkkodokumentti]. [Viitattu 14.9.2014]. Saatavilla http://www.jhl.fi/portal/fi/jhl-tieto/tiedotteet/?bid=4323

Vekkouutiset 9.9.2014. Ostopalvelut lisääntyvät kunnissa lähivuosina [verkkodokumentti]. [Viitattu 27.9.2014]. Saatavilla http://www.verkkouutiset.fi/kotimaa/kunnat_ostopalvelut-25324

LIITTEET

Liite 1: Haastateltavien taustatiedot

Yhteishankintayksikkö

asema organisaatiossa: toimialapäällikkö
koulutus: KTM
työnkuva: toimialavastuu (kehittäminen, sopimukset, budjetointi), materiaali- ja kiinteistöhallinnan hankinnat

Kunnallinen tilapalvelu

asema organisaatiossa: kiinteistöpäällikkö
koulutus: DI
työnkuva: vastuulla tilapalvelun ylläpito- ja vuokraustoiminta, palveluhankinnat ja kilpailuttaminen, energiatehokkuus, sisäilma-asiat

Yksityinen isännöintitoimisto

asema organisaatiossa: toimitusjohtaja, yrittäjä
koulutus: merkonomi, AIT, ITS
työnkuva: kokonaisvastuu yrityksestä, lisäksi valtakunnallisia alan luottamustehtäviä

Liite 2: Haastattelurunko

Vuorovaikutuksen merkitys kiinteistöpalvelujen hankinnassa

Nykytilanne hankintaorganisaatiossa

Miten hankintatoiminta on järjestetty organisaatiossasi?

Millaisia vaiheita pääpiirteissään kiinteistöpalvelujen hankintanne sisältää?

Millaista on mielestäsi laadukas kiinteistöpalvelu?

Mikä on edellä mainittujen hankintaprosessin vaiheiden merkitys kiinteistöpalvelun laadun kannalta?

Miten kiinteistöpalvelusuoritteita arvioidaan hankinnan jälkeen?

Vuorovaikutuksen nykytilanne

Mitkä ovat mielestäsi kiinteistöpalvelujen hankinnan kriittiset vaiheet?

Koetko teillä organisaationa olevan riittävästi tietoa onnistunutta hankintaa ajatellen?

Millaista tietoa?

Mitä tiedontarpeita liittyy hankintaprosessia edeltävään aikaan?

Tulevaisuus

Mitkä toimintaympäristön muutostrendit vaikuttavat mielestäsi eniten kiinteistöpalvelujen hankintaan ja miksi?

Mitä tarpeita nämä luovat tulevaisuudessa kiinteistöpalvelujen hankinnalle?

Millainen vuorovaikutus edesauttaisi palvelujen hankinnassa ja onnistuneessa lopputuloksessa?