

# LIIKESUHTEN LAATU TOIMITILAPALVELUYRITYKSEN JA TILAAJAN VÄLISESSÄ YHTEISTYÖSSÄ

Tero Lehtonen



TEKNILLINEN KORKEAKOULU  
TEKNISKA HÖGSKOLAN  
HELSINKI UNIVERSITY OF TECHNOLOGY  
TECHNISCHE UNIVERSITÄT HELSINKI  
UNIVERSITE DE TECHNOLOGIE D'HELSINKI

# LIIKESUHTEEN LAATU TOIMITILAPALVELUYRITYKSEN JA TILAAJAN VÄLISESSÄ YHTEISTYÖSSÄ

Tero Lehtonen

Jakelu:

Teknillinen korkeakoulu

Rakentamistalous

PL 2100

02015 TKK

Puh. (09) 451 3743

Fax (09) 451 3758

E-mail: leena.honkavaara@tkk.fi

© Tero Lehtonen ja TKK Rakentamistalous

ISBN 951-22-7424-8

ISBN 951-22-7425-6 (PDF)

ISSN 1456-9329

Kannen kuva: Tero Lehtonen

Otamedia Oy

1. painos

Espoo 2004

## ALKUSANAT

Tämä lisensiaatintyö on tehty Teknillisen korkeakoulun rakentamistalouden laboratoriossa professori Jouko Kankaisen ohjauksessa ja valvonnassa. Työn ulkopuolisena tarkastajana on toiminut tekniikan tohtori Stina Immonen.

Työ on osa laajempaa Teknillisen korkeakoulun rakentamistalouden laboratoriossa toteutettua Toimitilapalveluorganisaation asiakkuudenhallinnan kehittäminen –tutkimusta. Kyseinen tutkimus kuului Tekesin Rembrand –palveleva kiinteistöliiketoiminta teknologiaohjelmaan. Tutkimusta ohjasi johtoryhmä, johon kuuluivat seuraavat henkilöt:

Tiina Tanninen-Ahonen	Tekes
Jaana Korhola, Jarmo Rasimäki	Amica Ravintolat Oy
Kari Virta	ISS Suomi Oy
Ville Jokela	NCC Property Development Oy
Osmo Matikainen	Nordea Pankki Suomi Oyj
Jarmo Mikkonen, Esa Oksanen	Securitas Oy
Kauko Kalske (pj.)	Senaatti-kiinteistöt
Seppo Korhonen	SOK Kiinteistötoiminnot
Marcus Karsten	Tekmanni Service Oy
Matti Malmberg	YIT Kiinteistötekniikka Oy
Jouko Kankainen	Teknillinen korkeakoulu

Kiitän erityisesti professori Jouko Kankaista saamastani tuesta, kannustuksesta ja asiantuntevasta opastuksesta sekä innostamisesta jatko-opintoihin. Tutkimuspäällikkö Jukka Puhtoa haluan kiittää saamistani hyvistä kommentteista ja arvokkaista neuvoista. Osoitan kiitokset myös ”Verkosto-ryhmän” tuleville tohtoreille enemmän tai vähemmän asiallisista näkemyksistä ja lausunnoista. Lisäksi esitän kiitokseni työni tarkastajalle Stina Immoselle sekä kaikille muille henkilöille, jotka ovat myötävaikuttaneet tämän tutkimuksen suorittamiseen.

Lopuksi haluan kiittää vanhempiani ja siskoani, jotka ovat tukeneet minua ja kannustaneet opinnoissa eteenpäin.

Helsingissä 22.10.2004

Tero Lehtonen

Tekijä: Tero Lehtonen	
Työn nimi: Liikesuhteen laatu toimitilapalveluyrityksen ja tilaajan välisessä yhteistyössä	
Päivämäärä: 22.10.2004	Sivumäärä: 99
Osasto: Rakennus- ja ympäristötekniikan osasto	
Professori: Rakentamistalous	Koodi: Rak-63
Valvoja ja ohjaaja: Professori Jouko Kankainen	
Avainsanat: liikesuhde, kumppanuus, liikesuhteen hallinta, liikesuhteen laatu, toimitilapalvelut	
<p>1980-luvulla varsinaisesti alkaneessa ja 1990-luvulla kiihtyneessä toimitilapalvelujen ulkoistamisessa ollaan siirtymässä vaiheeseen, jossa ulkoistetaan entistä strategisempia toimintoja ja keskitetään jo ulkoistettuja palveluja yhdelle tai korkeintaan muutamalle palveluntuottajalle. Muutos on lisännyt osapuolten riippuvuutta toisistaan, jolloin on syntynyt tarve kehittää toimintamalleja, jotka tähtäävät pitkäkestoiseen, molempia osapuolia hyödyttävään yhteistyöhön. Perinteisestä hinnalla kilpailuttamisesta ollaankin siirtymässä kohti kumppanuusajattelua, joka onnistuakseen vaatii asennemuutosta ja uudentyypistä tietotaitoa liikesuhteen johtamiseen.</p> <p>Tässä tutkimuksessa analysoidaan toimitilapalveluyrityksen ja palvelun tilaajan välistä yhteistyöhön perustuvaa liikesuhdetta ja sen onnistumista. Tavoitteena on tunnistaa liikesuhteen tulevaisuutta koskeviin päätöksiin vaikuttavat tekijät. Tutkimus jakautuu osatavoitteisiin, jotka ovat liikesuhteen eri vaiheiden tunnistaminen sekä yhteistyöhön perustuvan liikesuhteen ominaisuuksien, menestystekijöiden ja päättymistä ennakoivien tekijöiden määrittäminen.</p> <p>Tutkimuksen empiirinen osio toteutettiin tapaustutkimuksena, jossa analysoitiin toimitilapalveluyrityksen ja tilaajan välisiä liikesuhteita neljästä eri toimitilapalvelusta. Tarkasteltavat palvelut olivat kiinteistönhoito, ravintolapalvelut, siivous ja turvapalvelut. Analysoiduista liikesuhteista kuusi oli voimassa olevia ja seitsemän päättynyttä. Tutkimusaineisto kerättiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla haastatteleamalla sekä palveluntuottaja- että tilaajapuolelta henkilöitä, joilla oli keskeinen rooli suhteen sopimusaikaisessa johtamisessa.</p> <p>Tutkimuksessa saatujen tulosten mukaan yhteistyöhön perustuva liikesuhde soveltuu ydinliiketoiminnan näkökulmasta strategisesti merkittäviin hankintoihin sekä suuriin hankintakokonaisuuksiin. Yhteistyöhön perustuvan liikesuhteen ominaisuuksia ovat pitkäkestoisuus, luottamus, molemminpuoliset hyödyt, avoin ja säännöllinen vuorovaikutus, liikesuhteen jatkuva kehittäminen sekä ylimmän johdon tuki. Liikesuhteen menestystä ja epäonnistumista indikoivat tekijät ovat hyvin pitkälti yhteneviä toistensa kanssa. Ne liittyvät yhteistoimintaan, vuorovaikutukseen, toiminnan kehittämiseen, luotettavuuteen ja kannattavuuteen. Kun edellä mainittuihin asioihin liittyvät tekijät tunnistetaan ja hallitaan asianmukaisesti, on todennäköistä, että osapuolet ovat tyytyväisiä suhdetta kohtaan.</p>	

Author:	Tero Lehtonen	
Thesis:	Relationship quality – A case study in facility services	
Date:	22.10.2004	Number of pages: 99
Department:	Department of Civil and Environmental Engineering	
Professorship:	Construction Economics and Management	Code: Rak-63
Supervisor and instructor:	Professor Jouko Kankainen	
Keywords:	inter-organisational relationships, partnering, relationship management, relationship quality, facility services	

Historically, most facility services have been provided in-house. In the Finnish property market, outsourcing took place during the 1980s and 1990s. Following that, many companies focused on price as the most important factor in the purchase. This, in turn, resulted in adversarial relations with their suppliers. As existing outsource contracts were expanded and strategically more-important services were outsourced, it was realised that relationships based on a more collaborative setting were also needed. By establishing close collaborative relations and reducing and trimming their supplier bases companies are trying to get competitive advantage. Whilst there is much research material on buyer-supplier relationships, earlier research into relationship-quality dimensions of buyer-supplier exchanges is scarce.

This study deals with the evaluation of relationship quality in the real estate industry. The focus is on the relationship between the client and the facility service provider. The objectives of the study are to identify the factors that make a collaborative relation successful and to understand the enablers and attributes of collaborative relations in facility services.

The research is qualitative, based on a study of multiple-cases in which six ongoing and seven dissolved relationships between real estate owners and facility service providers are analysed. Data was collected through semi-structured interviews from both real estate owner organisations and those of service providers.

The results indicate that a collaborative relation is selected when companies outsource strategically the more important functions or when a real estate owner is bundling outsourced services or moving from single- to multiple-site sourcing. Collaborative relations are long-term relationships based on mutual trust, frequent interaction, mutual benefits, continuous development and top management support. The success of a relationship is based on open communication, systematic information sharing, joint problem solving, the ability of the partners to meet performance expectations, clearly defined and mutually agreed goals, mutual involvement in relationship development and better profitability of both partners. Triggers for relationship dissolution are service failures, shortcomings in service management, opportunism, poor communication, organisational changes and the lack of relationship development activity.

# SISÄLLYSLUETTELO

## ALKUSANAT

## TIIVISTELMÄ

## ABSTRACT

<b>1 JOHDANTO .....</b>	<b>7</b>
1.1 TUTKIMUKSEN TAUSTA.....	7
1.1.1 <i>Liikesuhteiden kehittyminen</i> .....	7
1.1.2 <i>Kiinteistölalla tapahtuneet muutokset</i> .....	9
1.1.3 <i>Toimitilapalvelujen ominaisuudet</i> .....	10
1.2 TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TUTKIMUSONGELMAT .....	11
1.3 TUTKIMUKSEN RAJAUS .....	12
1.4 TUTKIMUKSEN METODOLOGIA .....	14
<b>2 YRITYSTEN VÄLISET LIIKESUHTEET.....</b>	<b>16</b>
2.1 LIIKESUHDE .....	16
2.1.1 <i>Liikesuhteen tyyppi</i> .....	16
2.1.2 <i>Liikesuhteen vuorovaikutustasot</i> .....	18
2.1.3 <i>Liikesuhteen vaiheet</i> .....	20
2.2 LIIKESUHTEISIIN LIITTYVÄT LAATUNÄKÖKULMAT PALVELULIIKETOIMINNASSA ...	21
2.2.1 <i>Palvelun laatu</i> .....	21
2.2.2 <i>Suhteen laatu</i> .....	23
2.3 LUOTTAMUS .....	27
2.4 LIIKESUHTEEN PÄÄTTYMISEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT .....	30
2.4.1 <i>Kriittiset tapahtumat</i> .....	30
2.4.2 <i>Liikesuhteen päättymiseen vaikuttavat tekijät</i> .....	33
<b>3 LIIKESUHTEEN LAATU TOIMITILAPALVELUISSA EMPIIRISEN</b>	
<b>    AINEISTON MUKAAN .....</b>	<b>35</b>
3.1 TEEMAHAASTATTELUIJEN SUUNNITTELU JA TOTEUTUS .....	35
3.1.1 <i>Haastatteluteemojen muodostaminen kirjallisuustutkimuksen perusteella</i> ...	35
3.1.2 <i>Tutkimuskohteiden valinta</i> .....	37
3.1.3 <i>Haastatteluiden kohderyhmä</i> .....	39
3.1.4 <i>Haastatteluiden suoritus ja tulosten analysointi</i> .....	40
3.2 LIIKESUHTEET TOIMITILAPALVELUIJEN HANKINNAN NÄKÖKULMASTA .....	41
3.2.1 <i>Liikesuhteen tyyppi</i> .....	41
3.2.2 <i>Pitkäkestoisen liikesuhteen hyödyt ja riskit</i> .....	43
3.3 YHTEISTYÖHÖN PERUSTUVAN LIIKESUHTEEN OMINAISUUDET .....	45
3.3.1 <i>Jatkuva kehittäminen</i> .....	45
3.3.2 <i>Molemminpuolisuus</i> .....	46
3.3.3 <i>Luottamus</i> .....	48

3.3.4	<i>Avoimuus</i> .....	49
3.4	LIKESUHTEEN MENESTYSTEKIJÄT .....	51
3.4.1	<i>Vuorovaikutus ja tiedonvaihto</i> .....	51
3.4.2	<i>Operatiivinen toiminta</i> .....	54
3.4.3	<i>Ongelmanratkaisu ja toiminnan kehittäminen</i> .....	56
3.4.4	<i>Taloudelliset tekijät</i> .....	58
3.5	LIKESUHTEEN PÄÄTTYMISEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT .....	59
3.5.1	<i>Laatuongelmat</i> .....	59
3.5.2	<i>Toimintaympäristön muutokset</i> .....	61
3.5.3	<i>Toiminnan urautuminen</i> .....	62
3.6	TEEMAHAASTATTELUIDEN JOHTOPÄÄTÖKSET .....	64
3.6.1	<i>Liikesuhteen vaiheet</i> .....	64
3.6.2	<i>Yhteistyöhön perustuvan liikesuhteen edellytykset ja ominaisuudet</i> .....	65
3.6.3	<i>Yhteistyöhön perustuvan liikesuhteen menestystekijät</i> .....	67
3.6.4	<i>Liikesuhteen arvioiminen</i> .....	69
<b>4</b>	<b>YHTEENVETO</b> .....	<b>71</b>
4.1	KESKEISET TULOKSET.....	71
4.2	TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS .....	73
4.3	JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSET .....	77
	<b>LÄHDELUETTELO</b> .....	<b>78</b>
	<b>LIITTEET</b> .....	<b>92</b>
Liite 1	Haastattelurunko (palvelun tilaaja)	
Liite 2	Haastattelurunko (palveluntuottaja)	



# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tausta

### 1.1.1 Liikesuhteiden kehittyminen

Perinteinen taloustieteellinen jako<sup>1</sup> nimeää vaihdannan vaihtoehtoisiksi toteuttamismuodoiksi markkinat ja hierarkiat eli ostetaanko toiminto ulkopuoliselta toimittajalta vai tuotetaanko se itse. 1980-luvulla todettiin, että jaottelu ei kuvaa kattavasti liiketoimintojen ja liikesuhteiden uudenlaisia organisointimuotoja. Keskusteluun otettiin mukaan muun muassa vaihdannan kesto ja muoto, josta esimerkkinä toimii yritysten välinen verkostoituminen<sup>2</sup>.

Viimeisten vuosien aikana entistä useammat yritykset eri toimialoilla ovat siirtyneet yksittäisiin transaktioihin perustuvista toimintamalleista kohti pitkäkestoisempia yhteistyösuhteita korostavia toimintamalleja<sup>3</sup>. Tämä usein suhdemarkkinoinniksi<sup>4, 5</sup> (*relationship marketing*) kutsuttu liiketoimintafilosofia korostaa lupauksen antamisen lisäksi lupauksen täyttämistä ja suhteiden hankkimisen lisäksi jo olemassa olevien suhteiden johtamista ja kehittämistä. Painopisteen asteittainen muuttuminen on ollut havaittavissa sekä johtamiskäytännöissä että akateemisessa tutkimuksessa<sup>6</sup>.

Möllnerin & Halisen<sup>7</sup> mukaan perinteiset markkinat ovat muuttumassa toisiinsa yhteydessä olevien yritysten ja muiden toimijoiden muodostamiksi verkostoiksi. Muutoksen taustalla vaikuttavat muun muassa teknologisen kehityksen mahdollistamat uudet, virtuaaliset liiketoimintamallit, entistä strategisempien toimintojen ulkoistaminen sekä globalisaation myötä lisääntynyt kilpailu ja pidentyneet jakeluketjut. Kaikki edellä mainitut tekijät ovat luoneet tarpeen entistä syvemmille, yhteistyöhön perustuville liikesuhteille. Vesalaisen<sup>8</sup> mukaan markkinaehtoisten suhteiden muuttuminen verkostomaisemmiksi näkyy esimerkiksi siinä, että alihankintasuhteissa sopimussuhteiden kesto pidentyy, yhteistyö muuttuu operatiivisesta työskentelystä toimintaa yhteistyössä kehittäväksi ja yritysten välisiin suhteisiin rakentuu aitoja kumppanuuksia. Koska yhteistyön tiivistäminen sitoo aiempaa enemmän resursseja, on myös yhteistyökumppaneiden määrää alettu karsimaan<sup>9</sup>. Muutoksen myötä yhteistyösuhteet keskeisten kumppanien kanssa on

---

<sup>1</sup> Coase 1937

<sup>2</sup> ks. esim. Thorelli 1986

<sup>3</sup> Claycomb & Martin 2002, s. 616-617

<sup>4</sup> ks. Sheth & Parvatiyar 1995, s. 397-418

<sup>5</sup> ks. Grönroos 1996, s. 5-14

<sup>6</sup> Tikkanen et al. 2000, s. 374

<sup>7</sup> Möller & Halinen 1999, s. 414-415

<sup>8</sup> Vesalainen 2002, s. 24

<sup>9</sup> Gadde & Snehota 2000, s. 306

alettua näkemään strategisina voimavaroina, jotka voivat pitkällä tähtäimellä tarjota kilpailuetua suhteessa muihin toimijoihin<sup>10, 11</sup>.

Cannonin & Perreaultin<sup>12</sup> mukaan syventäessään yhteistyötään tiettyjen toimittajien kanssa yritykset pyrkivät hallitsemaan epävarmuutta (*uncertainty*) sekä riippuvuutta (*dependence*). Heidän mukaansa yhteistyösuhteen syvyyteen vaikuttavat markkinoiden dynaamisuus, vaihtoehtoisten kumppanien lukumäärä sekä vaihdannan kohteena olevan tuotteen tai palvelun monimutkaisuus ja merkitys yrityksen liiketoiminnalle. Markkinoiden dynaamisuutta kuvataan teknologisen kehityksen, hintavaihtelujen ja tuotteen tai palvelun saatavuudessa tapahtuvien muutosten kautta ja mitä dynaamisemmat markkinat ovat sitä suuremmaksi kasvaa koettu epävarmuus. Epävarmuutta ja riippuvuutta kasvattaa myös vaihtoehtoisten kumppanien vähäinen määrä. Hankittavan tuotteen tai palvelun monimutkaisuus vaikeuttaa potentiaalisten kumppanien vertailua sekä yhteistyösuhteen aikaisen toiminnan arviointia ja lisää tarvetta tiiviimmälle yhteistyölle kuten myös tuotteen tai palvelun strateginen ja taloudellinen merkitys.

Claycombin & Martinin<sup>13</sup> mukaan pitkäkestoisten suhteiden merkitys korostuu palveluliiketoiminnassa. Tähän vaikuttavat muun muassa seuraavat tekijät:

- Palvelut ovat ainakin jossain määrin aineettomia, josta johtuen asiakkaan on vaikeaa etukäteen arvioida palvelutuotetta. Asiakas ei itse asiassa ostakaan palvelua vaan lupauksen palvelusta, jolloin tosiasiallisena arvioinnin kohteena on palveluntuottaja ja asiakkaan aiemmat kokemukset kyseisestä palveluntuottajasta.
- Palvelua toimitettaessa korostuu luottamuksen merkitys. Luottamus osapuolten välille rakennetaan tekojen kautta ajan kuluessa. Kun luottamus on hankittu, mahdollisten virheiden negatiivinen vaikutus pienenee. Tällöin virheen sattuessa asiakas uskoo, että palveluntuottaja toimii virhettä korjatessaan siten kuin molempien osapuolten yhteinen etu edellyttää.
- Useimpien palvelujen toimitus edellyttää tiivistä vuorovaikutusta palveluntuottajan ja asiakkaan välillä. Jos vuorovaikutussuhde ei toimi, palvelun laatu todennäköisesti kärsii.

Liikesuhteiden kirjon laajeneminen on asettanut yritykset uusien haasteiden eteen. Kaikkia suhteita ei voida kohdella samanarvoisina, vaan on tunnistettava, millainen suhde soveltuu kulloiseenkin tilanteeseen ja määritettävä, miten eri tyyppisiä suhteita johdetaan.<sup>14, 15</sup>

---

<sup>10</sup> Hibbard et al. 2003, s. 376

<sup>11</sup> ks. myös Hunt & Morgan 1995, s. 1-15

<sup>12</sup> Cannon & Perreault 1999, s. 444

<sup>13</sup> Claycomb & Martin 2002, s. 617

<sup>14</sup> Bensaou 1999

<sup>15</sup> O'Toole & Donaldson 2000

### 1.1.2 Kiinteistöalalla tapahtuneet muutokset

Viimeisten vuosikymmenten aikana maailmanlaajuisesti havaittavissa ollut ulkoistamis-trendi<sup>16</sup> näkyy myös Suomen kiinteistö- ja rakennuskluusterilla. Meneillään on murros, jossa yritykset ja julkiset organisaatiot miettivät kiinteistö- ja investointistrategioitaan uusiksi. Tämän seurauksena monet nykyiset käyttäjäomistajat ovat luopumassa kiinteistöomistuksistaan ja samalla ulkoistamassa kiinteistö- ja rakennuttamistoimintojaan.<sup>17</sup> Kehityksen ilmentymä on toimintojen uudelleen organisointi. Kiinteistöjen omistaminen, käyttö ja palvelujen tarjonta ovat erkanemassa toisistaan. Samalla näiden toiminta-alueiden välisiä tarpeita tyydyttämään on syntyvässä uusissa liiketoimintamuotoja. Muutoksella haetaan tehokkuutta pääomien käytölle sekä kiinteistönomistamisen ja palvelutuotannon ammatillistamista ja sitä kautta kannattavuutta ja lisääntyvää kilpailukykyä.<sup>18</sup>

Toimitilapalvelumarkkinoiden näkökulmasta muutos käynnistyi operatiivisten tukipalvelujen, kuten siivous, ulkoistamisesta, josta on siirrytty hiljalleen kohti strategisempien toimintojen ulkoistamista. Samalla yritysten sisäisistä kiinteistöyksiköistä on muodostunut yrityksen ydinliiketoimintaa ja strategioita tukevia osto-organisaatioita. Sekä Suomessa<sup>19</sup> että kansainvälisesti<sup>20</sup> toimitila- ja toimitilajohtamispalvelujen ulkoistamisen odotetaan edelleen jatkuvan. Lisäksi palvelujen hankinnassa ollaan siirtymässä kohti laajempia palvelukokonaisuuksia ja palveluntuottajien lukumäärää ollaan karsimassa<sup>21</sup>. Kuten muillakin toimialoilla, ulkoistamisen vaikutukset näkyvät sekä markkinarakenteessa että yritysten välisissä liikesuhteissa. Palvelutuotanto on erikoistunut vertikaalisesti ja vastaavasti integroitunut horisontaalisesti ja maantieteellisesti. Toisaalta ulkoistamiskehitys on lisännyt tilaajien riippuvuutta palveluntuottajista, jolloin on syntynyt tarve kehittää toimintamalleja, jotka tähtäävät pitkäkestoiseen, molempia osapuolia hyödyttävään yhteistyöhön. Incognito<sup>22</sup> kuvaa muutosta siten, että hinnalla kilpailuttamisesta ollaan siirtymässä kohti kumppanuusajattelua ja siitä edelleen kohti strategiaalliansseja, joista kattavimmat solmitaan maailmanlaajuisina.

Muutos on tuonut mukanaan tilaajille ja palveluntuottajille uusia haasteita. Osittain kyse on asennemuutoksesta, mutta lähtökohtaisesti tilanne on se, että muuttunut toimintaympäristö edellyttää puolin ja toisin muutoksia totuttuihin toimintatapoihin. Tilaajilta vaaditaan yhä enemmän palvelujen hankintoihin liittyvää osaamista kuten hankintaprosessien, kilpailuttamismenettelyjen ja sopimuskäytännön tuntemusta. Osto-osaamisen lisäksi tarvitaan työkaluja sopimusaikaiseen yhteistyöhön ja sen kehittämiseen. Vastaa-

---

<sup>16</sup> ks. Bryce & Useem 1998, s. 635

<sup>17</sup> Visio 2010 2001, s. 12

<sup>18</sup> RAKLI 1998

<sup>19</sup> Heinimäki & Puhto 2001, s. 30

<sup>20</sup> ks. Alexander 2003, s. 273

<sup>21</sup> Heinimäki & Puhto 2001, s. 30

<sup>22</sup> Incognito 2002, s. 7-15

vasti palveluntuottajien on kehitettävä asiakkuudenhallintaprosessejaan yksilöllisemmiksi ja tehokkaammiksi asiakkuuksien segmentoinnin kautta. Samalla on kyettävä varmistamaan, että kehitystoiminnan tuloksena syntyvät innovaatiot ja osapuolten asettamat tavoitteet konkretisoituvat operatiivisessa palvelutoiminnassa kohdetasolla.

### 1.1.3 Toimitilapalvelujen ominaisuudet

Käsitteelle toimitilapalvelut ei ole olemassa vakiintunutta määritelmää. Kiinteistöliiketoiminnan sanastossa<sup>23</sup> määritellään käsitteen tilapalvelut<sup>24</sup> sisältö ja samassa yhteydessä todetaan, että nimitystä toimitilapalvelut käytetään kiinteistöalalla usein synonyymina tilapalvelu-käsitteelle, vaikka käsitteet rajautuvatkin hieman eri tavalla. Tässä luvussa käydään läpi keskeisiä toimitilapalveluihin liittyviä piirteitä, jotka samalla kuvaavat vaihdannan luonnetta tutkimuksessa analysoiduissa liikesuhteissa.

Toimitilapalveluja ostavana asiakkaana toimii yritys, joten toimitilapalvelut luokitellaan yrityspalveluiksi. Yrityspalvelut voidaan jakaa edelleen perusyrityspalveluihin ja erikoistuneisiin yrityspalveluihin<sup>25</sup>. Perusyrityspalveluilla viitataan palveluihin, jotka lain-säädännön tai muun vastaavan syyn vuoksi kuuluvat yrityksen perustarpeisiin. Useimmat toimitilapalveluista, muun muassa siivous ja vartiointi, luetaan perusyrityspalveluiksi. Palvelut, jotka keskittyvät pikemminkin yrityksen toiminnan kehittämiseen kuin sen jokapäiväisiin rutiineihin, luokitellaan erikoistuneiksi yrityspalveluiksi.

Toimitilapalvelut edustavat jatkuvasti tarjottavia palveluja. Jatkuvasti tarjottavaksi palveluksi määritellään palvelu, jossa asiakkaan ja palveluntuottajan välillä on jatkuva vuorovaikutus tai jonka toimittamisesta asiakkaalla on sopimus palveluntuottajan kanssa<sup>26</sup>. Koska asiakkaan ja palveluntuottajan välillä on tämällyyppisissä palveluissa jatkuvasti vuorovaikutusta, ovat mahdollisuudet yksilöllisen yhteistyösuhteen luomiseen paremmat kuin ajoittaisesti käytettävissä palveluissa<sup>27</sup>. Yhteistyösuhteiden hallinnan merkitystä korostaa lisäksi se, että uuden kohteen haltuunottaminen on aikaa ja resursseja sitova prosessi, jolloin uuden asiakkuuden hankkiminen on yleensä huomattavasti kalliimpaa kuin vanhan asiakkuuden ylläpitäminen<sup>28</sup>.

---

<sup>23</sup> RAKLI 2001

<sup>24</sup> Tilapalvelut: Tilojen ominaisuuksiin kohdistuvat ja käyttäjän toimintaa tukevat palvelut. Tilapalvelut sisältävät erilaisia käyttäjä- ja kiinteistöpalveluja. Tilapalvelujen sisältö vaihtelee organisaatiokohtaisesti, ja niistä sovitaan yleensä erikseen joko vuokrasopimuksessa tai erillisessä palvelusopimuksessa.

<sup>25</sup> ks. Storhammar 1995

<sup>26</sup> Liljander & Stranvik 1995

<sup>27</sup> ks. Grönroos 2001

<sup>28</sup> vrt. Reichheld 1996

Tuotannontekijöiden näkökulmasta suurin osa toimitilapalveluista on työvoimaintensivisiä palveluja eli toisin sanoen toimitilapalveluissa yritysten käyttöpääoma suhteutettuna tehtyihin työtunteihin on yleensä pieni. Toimitilapalvelujen koneellistaminen tai automatisointi on usein varsin hankalaa ja henkilökohtaiseen kontaktiin perustuvissa palveluissa jopa mahdotonta. Palveluhenkilöstön onnistuminen työssään onkin yksi keskeisimpiä käyttäjätyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä. Tästä johtuen käyttäjärajapinnassa työskenteleviltä työntekijöiltä edellytetään teknisen osaamisen lisäksi asiakaspalvelukyvykkyyttä. Koska toimitilapalvelut tuotetaan pääasiassa asiakkaan tiloissa, korostuu asiakaspalvelukyvykkyyden merkitys entisestään.

Sen perusteella, että edellyttääkö palvelu palveluntuottajan edustajan läsnäoloa asiakkaan tiloissa, toimitilapalvelut voidaan luokitella läsnäolo-, käynti- ja muiksi palveluiksi. Muun muassa ravintola- ja aulapalvelut ovat läsnäolopalveluja. Osa toimitilapalveluista edellyttää palveluntuottajan edustajan hetkellistä käyntiä asiakkaan tiloissa, jolloin palvelu luokitellaan käyntipalveluksi. Kohteen koosta riippuen tämäntyyppisiä palveluja ovat esimerkiksi kiinteistönhoito ja vartiointi. Palveluntuottajan edustajan läsnäolo kohteessa asettaa erityisvaatimuksia muun muassa työn- ja kulunvalvonnalle, tietosuojalle sekä asiakkaan ja palveluntuottajan henkilökunnan väliselle yhteistyölle. Hankittaessa palvelua edellä mainittujen tekijöiden painoarvo vähenee huomattavasti, jos palvelua ei tuoteta asiakkaan tiloissa. Esimerkiksi matkustuspalvelut voidaan luokitella tämäntyyppisiksi palveluiksi.

Tässä tutkimuksessa tarkasteltavat toimitilapalvelut eli kiinteistönhoito, ravintolapalvelut, siivous ja turvapalvelut ovat perusyrittyspalveluja, joiden tuottaminen perustuu palveluntuottajan ja tilaajan väliseen kirjalliseen kestopimukseen. Koska niiden tuottaminen edellyttää palvelutyöntekijän läsnäoloa tai vähintään käyntiä asiakkaan tiloissa, luokitellaan ne läsnäolo- ja käyntipalveluiksi.

## 1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelmat

Tutkimuksen tarkoituksena on analysoida toimitilapalveluyrityksen ja palvelun tilaajan välistä yhteistyöhön perustuvaa liikesuhdetta, sen onnistumista ja sen laadullisia ominaisuuksia. Tarkastelun painopiste on yritystenvälisessä suhteessa. Tavoitteena on tunnistaa yhteistyöhön perustuvan liikesuhteen ominaisuudet sekä liikesuhteen tulevaisuutta koskeviin päätöksiin vaikuttavat tekijät. Liikesuhteen laatu määritellään tässä tutkimuksessa sen kautta, milloin osapuolet kokevat liikesuhteen onnistuneeksi tai epäonnistuneeksi. Tutkimus ei oleta, että pitkäkestoinen yhteistyö on aina välttämätöntä tai edes hyödyllistä toimitilapalveluympäristössä, joten tutkimuksen tutkimusongelma on muotoiltu seuraavasti: *”Jos tavoitteena on yhteistyöhön perustuva menestyvä liikesuhde, mitä osapuolet voivat tehdä, jotta tavoite saavutetaan?”*

Tutkimuksessa etsitään vastauksia seuraaviin osaongelmiin:

- Millaisiin vaiheisiin yhteistyöhön perustuva liikesuhde voidaan jakaa?
- Mitkä ovat yhteistyöhön perustuvan liikesuhteen ominaisuudet?
- Milloin liikesuhteen osapuolet kokevat liikesuhteen onnistuneeksi?
- Mistä syystä jompikumpi osapuolista tekee päätöksen lopettaa liikesuhde?

Liikesuhteen vaiheiden tunnistaminen mahdollistaa johtamismallin kehittämisen liikesuhteen hallintaan suhteen koko elinkaaren ajalle. Vastaavasti pitkäkestoisen yhteistyön ominaisuuksien tunnistaminen pyrkii kuvaamaan palveluntuottajan ja tilaajan välillä vallitsevaa ilmapiiriä ja osapuolten asenteita, jotka ovat perusvaatimuksena yhteistyön toteutumislle ja onnistumiselle. Ominaisuudet ovat abstrakteja ja niiden olemassaoloa on vaikeaa arvioida objektiivisesti. Kolmas osaongelma käsittelee liikesuhteen menestystekijöitä. Menestystekijät ovat edellytyksiä konkreettisempia. Ne ovat tekijöitä, joiden ilmeneminen saa osapuolet kokemaan liikesuhteen onnistuneeksi. Menestystekijöiden toteutuminen voidaan pyrkiä varmistamaan erilaisten toimintaohjeiden avulla. Lisäksi niiden toteutumista voidaan arvioida edellytyksiä objektiivisemmin. Vastaavasti liikesuhteen päättymiseen johtaneista syistä voidaan päätellä, mitä olisi pitänyt tehdä toisin, jotta liikesuhteen päättymisen olisi kyetty estämään.

### 1.3 Tutkimuksen rajaus

Tutkimusaiheen valintaan<sup>29</sup> ja samalla tutkimuksen rajaukseen vaikuttivat aiheen kiinnostavuus ja aiheen yleinen tutkittavuus, jotka molemmat ovat samalla helpottaneet tutkimuksen tekemistä. Aiheen yleistä tutkittavuutta kuvaa muun muassa se, että asiakkaiden ja toimittajien välisistä suhteista on viimeaikoina tehty useita tutkimuksia. Toisaalta tutkimuksia, joissa käsitellään asiakkaalle perusyrityspalveluja tuottavan palveluyrityksen ja palvelun tilaajan välistä liikesuhdetta ja sen onnistumista, on tehty hyvin vähän<sup>30, 31</sup>. Aiheen tieteensisäinen merkitys ei varsinaisesti ohjannut tutkimuksen aiheen valintaa, mutta aihe itsessään on viimeaikoina noussut merkittävään rooliin niin akateemisessa tutkimuksessa kuin yritysmaailmassa<sup>32</sup>.

Kuten Möller & Halinen<sup>33</sup> toteavat, verkostojen ja liikesuhteiden hallintaa voidaan tarkastella neljällä eri tasolla, jotka ovat toimiala-, verkosto-, suhdeportfolio- ja suhdetaso. Tässä tutkimuksessa keskitytään neljänteen eli yksittäisiin liikesuhteisiin ja niiden johtamiseen. Tutkimuskohteena on toimitilapalveluyrityksen ja palvelun tilaajan välinen

---

<sup>29</sup> Tutkimusaiheen valintaan vaikuttavista tekijöistä ks. esim. Hirsjärvi et al. 1997, s. 67-70

<sup>30</sup> ks. Bröchner 2001, s. 17-18

<sup>31</sup> Koskelan (2002, s. 36) mukaan liikesuhteet yrityspalveluissa ovat yleisestikin saaneet osakseen suhteellisen vähän huomiota markkinoinnin kirjallisuudessa.

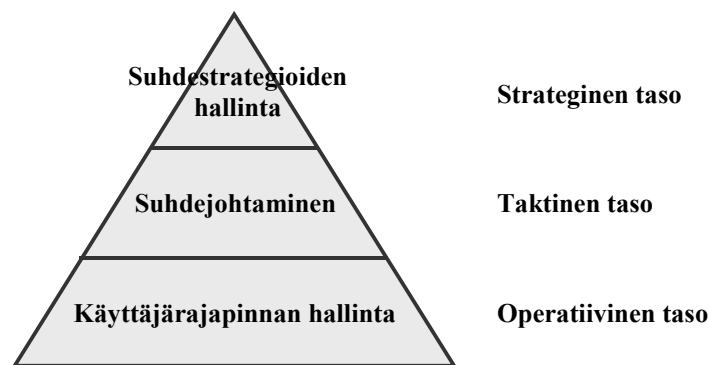
<sup>32</sup> ks. Möller & Halinen 1999, s. 414

<sup>33</sup> Möller & Halinen 1999, s. 416-417

suhde (*dyadic relationship*), joka Möllerin & Halisen<sup>34</sup> mukaan edustaa analysoinnin perusyksikköä verkostoja ja vuorovaikutusta tutkittaessa. Järvinen<sup>35</sup> määrittelee kahdenvälisen suhteen osapuolten väliseksi vastavuoroiseksi liikesuhteeksi, johon osallistuu vaihteleva määrä yksilöitä eri organisaatiotasoilta.

Tarkasteltaessa suhdetta kahdenvälisestä näkökulmasta (*dyadic view*) tarvitaan sekä toimittaja- että tilaajapuolen näkemykset yhteistyösuhteeseen liittyvistä asioista. Perinteinen tapa analysoida yritystenvälisiä liikesuhteita on ollut keskittyä toisen osapuolen näkemykseen suhteestaan toiseen osapuoleen. Suhteen molempien osapuolten näkökulmat huomioon ottavien empiiristen tutkimusten määrä on kuitenkin kasvanut jatkuvasti 1990-luvulta alkaen<sup>36</sup>. Kahdenvälinen näkökulma suhteiden analysointiin on perusteltu, koska yhteistyösuhde on – kuten Iacobucci & Zerrillo<sup>37</sup> toteavat – enemmän kuin kahden yksittäisen toimijan summa.

Yritystenvälisen suhteiden analysointi voidaan jakaa kolmelle eri tasolle (Kuva 1). Strategisella tasolla asetetaan suhdestrategiat, joiden täytäntöönpanovastuu on taktisella tasolla ja jotka toteutetaan käytännössä operatiivisella tasolla. Tämän tutkimuksen painopiste on yhteistyösuhteen hallintaan ja sen onnistumiseen ja epäonnistumiseen liittyvissä kysymyksissä, joten liikesuhteita analysoidaan suhdejohtamisen näkökulmasta.



Kuva 1 Yritysten välisten suhteiden analysoinnin tasot toimitilapalveluympäristössä (vrt. Ryals 1999)

Tutkimuksessa analysoidaan voimassa olevia ja päätyneitä sopimussidonnaisia liikesuhteita neljästä eri toimitilapalvelusta. Tarkasteltavat palvelut ovat kiinteistöhoito, ravintolapalvelut, siivous ja turvapalvelut. Kyseiset palvelut edustavat jatkuvasti tarjottavia palveluja, joiden tuottamisesta asiakkaalla on sopimus palveluntuottajan kanssa ja joiden tuottaminen edellyttää palvelutyöntekijän läsnäoloa asiakkaan tiloissa.

<sup>34</sup> Möller & Halinen 1999, s. 417

<sup>35</sup> Järvinen 1998, s. 13

<sup>36</sup> ks. Holmlund 1997, s. 27-28

<sup>37</sup> Iacobucci & Zerrillo 1996, s. 388-389

## 1.4 Tutkimuksen metodologia

Tutkimuksen metodinen lähestymistapa on kvalitatiivinen eli laadullinen. Laadullisessa tutkimuksessa tarkoituksena on ymmärtää tutkittavaa ilmiötä, nähdä se tutkimuskohteen tai tiedonlähteenä olevan subjektin, aktorin näkökulmasta<sup>38</sup>. Tutkimus noudattaa induktiivista logiikkaa<sup>39</sup>. Kuten Eskola & Suoranta<sup>40</sup> toteavat, laadullisessa tutkimuksessa voidaan lähteä liikkeelle mahdollisimman puhtaalta pöydältä ilman ennakoasettamuksia tai määritelmiä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa puhutaankin aineistolähtöisestä analyyysistä, joka pelkistetyimmillään tarkoittaa teorian rakentamista empiirisestä aineistosta lähtien, ikään kuin alhaalta ylös.

Tutkimus on tyypiltään kuvaileva tutkimus, jonka tavoitteena on antaa mahdollisimman tarkka kuva toimitilapalveluyrityksen ja palvelun tilaajan välisen yhteistyöhön perustuvan liikesuhteen ominaisuuksista ja sen onnistumiseen ja päättymiseen vaikuttavista tekijöistä. Kuvailevalle tutkimukselle tyypilliseen tapaan varsinaisia tutkimushypoteeseja ei ole, vaan on tutkimusongelma, joka on edelleen jaettu osaongelmiksi. Aikaperspektiivistä tarkasteltuna tutkimus on tyypiltään poikittaistutkimus.<sup>41</sup>

Ensisijainen eli primäärinen aineisto kerättiin asiantuntijahaastatteluilla. Toissijaisena eli sekundäärisenä aineistona käytettiin tutkimuksen johtoryhmälle järjestetyissä työryhmätilaisuuksissa kerättyä aineistoa. Haastattelumenetelmä valittiin empiirisen aineiston pääasialliseksi keruumenetelmäksi tietojen luotettavuuden parantamiseksi (Taulukko 1). Vaikka tutkimusaihepiiristä onkin tehty enenevissä määrin tutkimuksia 1990-luvulta alkaen, löytyy tietämyksestä edelleen erityisesti yrityspalvelujen osalta aukkoja, eikä varsinkaan toimitilapalveluja koskevaa tutkimusta ole aihepiiristä aiemmin tehty. Tämänkaltaista tutkimusta ei täten voisi suorittaa strukturoidulla kysymyslomakkeella, koska näin jäisi varmasti joitakin tietoja saamatta.

Tutkimuksessa haluttiin selvittää haastateltavien henkilöiden kokemuksia, käsityksiä, tarpeita ja odotuksia ennalta suunnitelluista aihealueista. Tällöin puolistrukturoitu teemahaastattelu soveltui parhaiten tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi, koska siinä haastattelu noudattaa ennalta suunniteltua teemarunkoa. Teemahaastattelussa yhdistyvät lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun hyvät puolet. Valintaan vaikutti myös se, että teemahaastattelussa voidaan paremmin motivoida haastateltavia henkilöitä, säädellä aiheiden järjestystä ja haastateltavien kieltäytymisprosentti on pienempi kuin pelkässä lomaketutkimuksessa. Lisäksi se on menetelmänä paljon joustavampi ja sallii täsmennyksiä.

---

<sup>38</sup> ks. Järvenpää & Kosonen 2000, s. 20

<sup>39</sup> ks. esim. Miles & Huberman 1994, s. 17

<sup>40</sup> Eskola & Suoranta 1998, s. 19

<sup>41</sup> ks. Järvenpää & Kosonen 2000, s. 14



Taulukko 1 Perusteluja haastattelumenetelmän käytölle (Hirsjärvi &amp; Hurme 2001, s. 35)

Haastattelun etuja
– Halutaan korostaa sitä, että ihminen on nähtävä tutkimustilanteessa <i>subjektina</i> . Hänelle on annettava mahdollisuus tuoda esille itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti. Ihminen on tutkimuksessa <i>merkityksiä</i> luova ja <i>aktiivinen</i> osapuoli.
– Kysymyksessä on <i>vähän kartoitettu, tuntematon alue</i> . Tutkijan on vaikea tietää etukäteen vastausten suuntia.
– Halutaan sijoittaa haastateltavan puhe <i>laajempaan kontekstiin</i> .
– Jo ennalta tiedetään, että tutkimuksen aihe tuottaa <i>monitahoisesti ja moniin suuntiin viittaavia vastauksia</i> .
– Halutaan <i>selventää</i> vastauksia.
– Halutaan <i>syventää</i> saatavia tietoja. Voidaan esimerkiksi pyytää esitettyjen mielipiteiden perusteluja. Lisäkysymyksiä voidaan käyttää tarpeen mukaan.

Haastattelujen ja laadullisen tutkimuksen puutteina on mainittu täsmällisyyteen ja yleistettävyyteen liittyvät ongelmat<sup>42</sup>. Vaarana on, että epämääräisten todisteiden tai vinoutuneiden näkemysten annetaan vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin ja johtopäätöksiin. Tässä tutkimuksessa haastateltavien valinta perustui asiantuntijoilta saatuihin tietoihin eikä otoksesta pyritty saamaan tilastollisesti edustavaa. Tämä ratkaisu yhdessä aineiston koon ja tyypin kanssa rajoittaa tutkimuksen tilastollisen merkittävyyden arviointia ja täten yleistettävyyttä tilastollisesta näkökulmasta arvioituna.

Haastattelujen teemat määriteltiin liikesuhteita käsittelevän kirjallisuuden perusteella. Lisäksi rakennettiin teoreettiset perustukset, jotka osaltaan ohjasivat aineiston valintaa. Laadulliselle tutkimukselle luonteenomaisesti aineiston tieteellisyyden kriteerinä ei ole aineiston määrä vaan sen laatu, sillä laadullisessa tutkimuksessa aineiston tehtävänä on toimia tutkijan apuna rakennettaessa käsitteellistä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä.<sup>43</sup>

Aihealueeseen liittyvien käytännön ongelmien kartoittamisessa hyödynnettiin tilaajien ja palveluntuottajien edustajista koostuvaa johtoryhmää, joka ohjasi laajempaa rakentamistalouden laboratoriossa meneillään ollutta tutkimushanketta. Tutkimuksen tavoitteita tarkennettiin johtoryhmän edustajille järjestetyn työryhmätilaisuuden perusteella. Johtopäätös työryhmätilaisuudesta oli se, että tutkimuksen keskeisenä tavoitteena on tunnistaa pitkäkestoisen yhteistyösuhteen menestystekijät. Tavoitteelle löytyy tukea myös teoriasta, sillä muun muassa Whipple & Frankel<sup>44</sup> toteavat strategisia alliansseja koskevassa artikkelissaan, että yhteistyösuhteesta saatavien hyötyjen maksimoiminen ja edellytysten luominen pitkäkestoiselle yhteistyösuhteelle edellyttää liikesuhteen menestystekijöiden tunnistamista. Lisääntynyt tietous näistä menestystekijöistä auttaa liikesuhteen osapuolia sopeuttamaan panostukset suhteeseen oikealle tasolle sekä määrällisesti että laadullisesti.

<sup>42</sup> ks. esim. Yin 1989, s. 21

<sup>43</sup> ks. Eskola & Suoranta 1998, s. 18, 62

<sup>44</sup> Whipple & Frankle 2000

## 2 YRITYSTEN VÄLISET LIIKESUHTEET

### 2.1 Liikesuhde

#### 2.1.1 Liikesuhteen tyyppi

Matikainen<sup>45</sup> jakaa sopimukseen perustuvat yhteistyösuhteet toistuvuuden perusteella kolmeen luokkaan. Erilliset sopimukset edustavat markkinaehtoisia, usein lyhytkestoisia suhteita, joissa ei synny suhdekohtaista lisäarvoa ja kumppanin vaihtaminen on näin ollen helppoa. Kun osapuolten välinen vaihdanta on toistuvaa ja oman edun tavoittelun sijasta tavoitteena on pikemminkin rakentaa maine, millä taataan osapuolten välinen yhteistyö tulevaisuudessakin, puhutaan toistuvista sopimuksista. Suhteiden muuttuessa monimutkaisemmiksi ja pitkäkestoisemmiksi sopimuksista on entistä vaikeampi saada kattavia. Epävarmuus ja osapuolten rajallinen käsityskyky aiheuttavat sen, että sopimusta solmittaessa ei kyetä tunnistamaan kaikkia potentiaalisia mahdollisuuksia ja uhkia. Tästä johtuen sopimuksia ei laadita niin yksityiskohtaisiksi kuin kahdessa edellä mainitussa tapauksessa. Tämä lisää opportunismien uhkaa. Toisaalta tämän tyyppiset sopimukset edustavat yleensä suhteita, joiden olemassaolo edellyttää investointeja, joita ei voida hyödyntää suhteen päätyttyä ja jotka täten osaltaan pienentävät opportunismien uhkaa.

Macbeth<sup>46</sup> kuvaa vaihdantaan (*adversarial*) ja yhteistyöhön perustuvien (*collaborative*) suhteiden välisiä eroja neljän eri kategorian eli aikajänteen, liikesuhteen hoitoon osallistuvien henkilöiden asenteiden ja käyttäytymisen, organisaatioiden välisten prosessien ja vuorovaikutuksen sekä liikesuhteen onnistumisen arvioinnin kautta. Macbeth liittää yhteistyöhön perustuviin suhteisiin muun muassa pitkäkestoisuuden, avoimen ja tiiviin vuorovaikutuksen, molemminpuolisen kunnioituksen sekä liikesuhteen arvioimisen kokonaisuutena sen sijasta, että keskityttäisiin arvioimaan pelkästään vastapuolen toimintaa. Vastaavasti tarkastellessaan markkinoinnin näkökulmasta yhteistyösuhteiden jatkumoa Grönroos<sup>47</sup> toteaa transaktio-orientoituneen markkinointityylin soveltuvan esimerkiksi usein kuluttajamarkkinoinnissa vallitsevan tilanteen, jossa pitkälle standardoidulle tuotteelle on olemassa runsaasti myyjiä ja ostajia sekä markkinahinta. Toisaalta suhdeorientoitunut markkinointi sopii palvelujen ja organisaatioiden välisiin liikesuhteisiin, joissa tuote tai palvelu räätälöidään usein asiakkaan vaatimusten mukaan, eikä vaihtoehtoisia asiakkaita tai toimittajia välttämättä ole monia.

Vesalaisen<sup>48</sup> mukaan liikesuhteen syvyyttä voidaan arvioida kahden ulottuvuuden – organisationaalisen ja liiketoiminnallisen sidoksisuuden – kautta. Organisaationaalinen sidoksisuus koostuu rakenteellisista ja sosiaalisista sidoksista. Näistä rakenteelliset si-

---

<sup>45</sup> Matikainen 1998, s. 14-18

<sup>46</sup> Macbeth 1994

<sup>47</sup> Grönroos 1994, s. 10

<sup>48</sup> Vesalainen 2002, s. 38-59

dokset kuvaavat yritysten välisiä rajapintarakenteita sekä yhteisiä ja integroituja järjestelmiä ja prosesseja. Vastaavasti sosiaaliset sidokset kuvaavat suhdeverkostoa, joka liikesuhteen hoitoon osallistuvien henkilöiden välille on muodostunut. Ulottuvuuksista toinen eli liiketoiminnallinen sidoksisuus koostuu vaihdannan kehittyneisyyttä kuvaavasta ulottuvuudesta ja strategista sidosta kuvaavasta ulottuvuudesta. Vaihdannan tilaa voidaan arvioida kahden näkökulma kautta. Ensinnäkin on kysymys siitä, miten laaja on toimittajan valmistama fyysinen suorite suhteessa asiakkaan lopputuotteeseen. Toiseksi voidaan tarkastella sitä, mitä muita palvelutoimintoja toimittaja ottaa asiakkaansa puolesta tehtäväkseen. Vastaavasti strategisen sidoksisuuden taso voidaan määrittää yritysten erikoistuneisuuden, ydinsaamisten toisiaan täydentävyyden ja strategisen riippuvuuden, strategisten tavoitteiden yhteneväisyyden, hyödyn ja arvon synnyttämisen ja jakamisen, yhteistyösuhteessa panostamisen, yhteisen panostamisen ja riskinoton sekä oppimisen kautta.

Yksi yhteistyöhön perustuvien liikesuhteiden muoto on kumppanuus. Kumppanuuteen liitetään kirjallisuudessa muun muassa seuraavia ominaisuuksia<sup>49, 50, 51, 52, 53</sup>: pitkäkestoisuus, sitoutuminen, luottamus, avoimuus, vastavuoroisuus ja molemminpuolisuus, johon liittyvät muun muassa yhteisesti hyväksytyt tavoitteet, yhteinen ongelmanratkaisu sekä vastapuolen ymmärtäminen ja kunnioittaminen. Termin kumppanuus sisältö ei ole täysin vakiintunut ja sitä käytetään usein varsin eri tyyppisissä yhteyksissä kuvaamaan yritysten välistä vaihdantaa. Kuten Kortekangas & Spolander<sup>54</sup> toteavat, kumppanuus ei ole pelkästään sopimuksella synnyttävä suhde, vaan ajan mittaan syntyvä olotila ja toimintapa. Jos osapuolet asettavat tavoitteeksi kumppanuuden, tulee ratkaisun perustua tietoiseen, strategiseen valintaan<sup>55</sup>.

Useissa yhteyksissä on todettu, että myös kumppanuuden syvyys voi vaihdella<sup>56, 57</sup>. Strategiseen kumppanuuteen liittyy molemminpuolinen riippuvuus ja pitkäkestoisuus siten, että suhteella on vaikutusta molempien osapuolten kilpailukykyyn ja menestykseen markkinoilla<sup>58</sup>. Ei-strategisia kumppanuuksia rakennetaan yleensä useampien toimittajien kanssa ja kumppanin vaihtaminen on helpompaa kuin strategisissa kumppanuuksissa<sup>59, 60</sup>. Ei-strateginen kumppanuus lähtee liikkeelle molempien osapuolten

---

<sup>49</sup> Ellram 1991

<sup>50</sup> Buzzell & Ortmeyer 1995

<sup>51</sup> Thompson et al. 1996, s. 3

<sup>52</sup> Brinkerhoff 2002b, s. 14-18

<sup>53</sup> ks. myös DeVilbiss & Leonard 2000

<sup>54</sup> Kortekangas & Spolander 2001, s. 5

<sup>55</sup> ks. Bensaou 1999

<sup>56</sup> Mentzer et al. 2000

<sup>57</sup> Stähle & Laento 2000, s. 76-103

<sup>58</sup> Johnson 1999

<sup>59</sup> Mentzer et al. 2000

<sup>60</sup> Cousins 2002

omista tavoitteista ja intresseistä, joihin yhteistyökuvio sopii<sup>61</sup>. Kun strategisilla kumppanuuksilla pyritään innovaatioiden ja ainutlaatuisen osaamisen kautta synnyttämään kilpailuetua, on operatiivisemmissa kumppanuuksissa tavoitteena ennen kaikkea toiminnan tehostaminen ja taloudelliset säästöt<sup>62, 63</sup>.

### 2.1.2 Liikesuhteen vuorovaikutustasot

Liikesuhteet ovat dynaamisia<sup>64, 65</sup>. Suhde ei ole kokonaisuus, vaan se on prosessi, jolle on tarpeen määritellä tavoiteltu lopputulos. Se voi tarkoittaa esimerkiksi kustannussäästöjä tai tietyn ongelman ratkaisua. Kun lopputulos on määritelty, voidaan rakentaa sitä vastaava liikesuhde. Kuten muutkin prosessit, on suhdekin rakennettava ensisijaisesti tuottamaan arvoa.<sup>66</sup>

Yritysten väliset liikesuhteet eivät ole ikuisia. Ne muuttuvat vähitellen suhteen sisäisten tekijöiden ja ulkoisten tekijöiden myötä, mutta ovat yleensä melko kestäviä<sup>67</sup>. Muutokset markkinaympäristössä voivat johtaa siihen, että tarve suhteelle tai suhteen optimaalinen syvyys joudutaan arvioimaan uudestaan<sup>68</sup>.

Yksittäisen suhteen sisällä on erilaisia kohtaamisia, jotka tapahtuvat erilaisissa konteksteissa erilaisin tarkoituksin ja jotka johtavat toisistaan poikkeaviin lopputuloksiin. Näistä kohtaamisista muodostuvat osapuolten kokemukset liikesuhteesta.<sup>69</sup>

Holmlund<sup>70</sup> jakaa liikesuhteen neljään eri vuorovaikutustasoon (Kuva 2). Tällöin suhde koostuu tekojen (*actions*), episodien (*episodes*) ja tapahtumasarjojen (*sequences*) jatkuvasta virrasta. Teot ovat vuorovaikutusprosessin pienin analysoitava yksikkö. Tekoja ovat esimerkiksi puhelut ja huoltokäynnit. Teot ovat rinnastettavissa palvelujohtamisen kirjallisuudessa käsiteltyihin totuuden hetkiin<sup>71</sup>. Teot voivat koskea vuorovaikutuksen kaikkia osa-alueita ja täten liittyä sekä tuotteisiin, tietoon, taloudellisiin tekijöihin että sosiaaliseen vuorovaikutukseen.

---

<sup>61</sup> Stähle & Laento 2000, s. 81

<sup>62</sup> Mentzer et al. 2000

<sup>63</sup> Cousins 2002

<sup>64</sup> Szmigin 1993, s. 13

<sup>65</sup> Ford et al. 2003, s. 67

<sup>66</sup> Cousins 2002, s. 71-72, 78

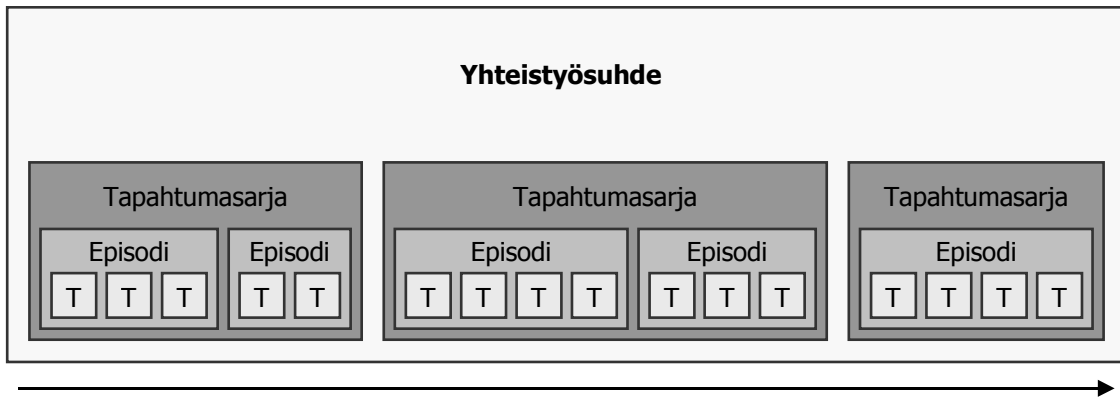
<sup>67</sup> Tikkanen & Alajoutsijärvi 2001, s. 74

<sup>68</sup> Dabholkar & Neeley 1998, s. 439

<sup>69</sup> Lewicki et al. 1998, s. 442

<sup>70</sup> Holmlund 1997, s. 94-98

<sup>71</sup> ks. Normann 2002, s. 20-21



Kuva 2 Liikesuhteen vuorovaikutustasot (Holmlund 1997, s. 96)

Toisiinsa liittyvät teot muodostavat episodeja, jotka edustavat suhdemallissa hierarkkisesti seuraavaa tasoa tekojen yläpuolella. Episodi on kokonaisuus, johon sisältyy joukko tekoja. Esimerkiksi neuvotteluprosessi ja tavaratoimitus voidaan määritellä yksittäisiksi episodeiksi. Tavaratoimitukseen liittyy tilauksen tekeminen, tuotteiden kerääminen ja paketoiminen, tuotteiden kuljetus, pakkauksen purkaminen sekä laskun lähettäminen ja maksaminen.

Toisiinsa liittyvät episodit muodostavat tapahtumasarjoja. Tapahtumasarja voidaan määritellä ajan, tuotteen, kampanjan tai projektin perusteella tai vaihtoehtoisesti niiden kombinaationa. Tapahtumasarjan analysointi voi koostua esimerkiksi kaikkien yksittäisen projektin vuorovaikutustilanteiden tarkastelusta. Tapahtumasarjat voivat olla päällekkäisiä eli yhteen tapahtumasarjaan sisältyvät episodit voivat sisältyä myös toiseen tapahtumasarjaan. Yksittäisen tapahtumasarjan päätyminen muodostaa yhteistyön jatkumisen näkökulmasta kriittisen vaiheen, sillä tässä vaiheessa osapuolet vapautuvat sopimusperustaisista sidoksista ja arvioivat, onko yhteistyön jatkamiselle olemassa perusteita.

Suhdemallin ylin taso, suhde, edustaa kaikkea kahden yrityksen välillä tapahtuvaa vuorovaikutusta. Suhde muodostuu useista tapahtumasarjoista. Tapahtumasarjat voivat olla peräkkäisiä, ne voivat limittyä toisiinsa tai seurata toisiaan pitkänkin tauon jälkeen sen mukaan, millaisesta liiketoiminnasta on kyse tai onko kyseessä jatkuva vai ajoittainen palvelu.

Holmlundin malli<sup>72</sup> ei kuitenkaan ota huomioon tilannetta, jossa vaihdannan kohteena on jatkuvasti tarjottava, ei-projektiluontoinen palvelu ja palveluntuottajan ja tilaajan välillä on toistaiseksi voimassa oleva sopimus palvelun toimittamisesta. Tällöin tapahtumasarjaksi voidaan määritellä esimerkiksi vuoden mittainen ajanjakso. Tässä tapauksessa yksittäisen tapahtumasarjan päätyminen ei kuitenkaan tarkoita osapuolten välisen

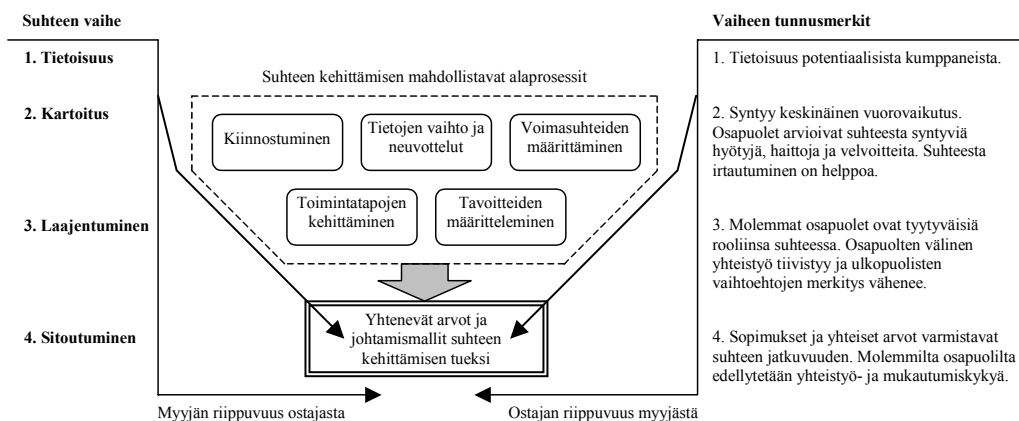
<sup>72</sup> Holmlund 1997, s. 94-98

sopimussuhteen tai yhteistyön päättymistä toisin kuin Holmlundin malli lähtökohtaisesti olettaa.

Liikesuhteen rakennetta analysoitaessa on lisäksi muistettava, että liikesuhteen tulevaisuuden näkökulmasta kaikki vaihdanta ja vuorovaikutus ei ole yhtä arvokasta. Esimerkiksi liikesuhteeseen osallistuvien organisaatioiden johtohenkilöiden väliset näkemuserot muodostavat suuremman uhkan suhteen tulevaisuudelle kuin operatiivisella tasolla esiintyvät erimielisyydet ja ongelmat.

### 2.1.3 Liikesuhteen vaiheet

Liikesuhteen vaiheista on esitetty useita erilaisia malleja<sup>73, 74, 75</sup>. Painopiste malleissa on ollut suhteen syntymiseen liittyvissä tapahtumissa ja suhteen vakiintumisen jälkeisiin tapahtumiin on kiinnitetty huomiota hyvin vähän. Esimerkiksi Dwyer et al.<sup>76</sup> jakavat suhteen viiteen eri vaiheeseen. Vastaavantyyppisen jaottelun on esittänyt myös Ford<sup>77</sup> sillä poikkeuksella, että hän jättää mallissaan suhteen päättymisen pienemmälle huomiolle. Dwyer et al.<sup>78</sup>:n mukaan liikesuhde voidaan jakaa tietoisuusvaiheeseen, kartoitusvaiheeseen, laajentumisvaiheeseen, sitoutumisvaiheeseen ja irtautumisvaiheeseen (Kuva 3). Kaikissa suhteissa ei välttämättä käydä läpi kaikkia näitä vaiheita, vaan irtautumisvaiheeseen voidaan siirtyä minkä tahansa vaiheen jälkeen.



Kuva 3 Liikesuhteen vaiheet (Dwyer et al. 1987, s. 21)

Tietoisuusvaiheessa osapuolet ovat tunnistaneeet toisensa potentiaalisiksi kumppaneiksi, mutta heidän välilleen ei ole vielä syntynyt vuorovaikutusta. Keskinäisen vuorovaiku-

<sup>73</sup> ks. Ford 1980

<sup>74</sup> ks. Gummesson 1998, s. 110-112

<sup>75</sup> ks. Waller 2004

<sup>76</sup> Dwyer et al. 1987

<sup>77</sup> Ford 1980

<sup>78</sup> Dwyer et al. 1987

tuksen syntyminen merkitsee siirtymistä seuraavaan vaiheeseen, joka on kartoitusvaihe. Kartoitusvaiheessa arvioidaan suhteesta syntyviä hyötyjä, haittoja ja velvoitteita. Myös koeostot ovat mahdollisia, mutta muuten sekä taloudelliset että muut sidokset osapuolten välillä ovat vielä heikkoja. Kartoitusvaihe voidaan jakaa viiteen eri osaan, jotka ovat<sup>79</sup>

- kiinnostuminen
- tietojen vaihto ja neuvottelut
- osapuolten välisten voimasuhteiden määrittäminen
- yhteisten toimintatapojen kehittäminen
- suhteelle asetettavien tavoitteiden määrittelemine.

Jos osapuolet ovat tyytyväisiä toistensa ominaisuuksiin ja tarjoamiin mahdollisuuksiin, siirrytään suhteessa laajentumisvaiheeseen. Kartoitusvaiheessa osapuolten välille syntynyt luottamusta hyödynnetään ottamalla entistä suurempia riskejä suhdetta kehitettäessä. Samalla saavutetaan synergiaetuja ja osapuolet sitoutuvat toisiinsa entistä tiiviimmin. Myös laajentumisvaihe voidaan jakaa edellä esitetyllä tavalla viiteen eri osaan. Sitoutumisvaiheessa yhteistyö tiivistyy entisestään. Tyytyväisyys toisen osapuolen toimintaan mahdollistaa sen, että vastapuolen ei tarvitse jatkuvasti tutkia, millaisia kilpailuvia vaihtoehtoja markkinoilla on tarjolla. Sitoutumisvaiheessa on olennaista, että molemmat osapuolet ovat valmiita uhraamaan sekä taloudellisia, viestinnällisiä että henkisiä voimavaroja suhteen kehittämiseen. Tämän on tapahduttava johdonmukaisesti, jotta myös toinen osapuoli kykenee ennakoimaan suhteessa tapahtuvia muutoksia. Lisäksi suhteeseen sitoutuminen ja sen kehittäminen edellyttää, että osapuolet voivat luottaa suhteen jatkuvuuteen.<sup>80</sup>

## 2.2 Liikesuhteisiin liittyvät laatu- ja palveluliiketoiminnassa

### 2.2.1 Palvelun laatu

Kiinnostus palveluja ja palvelun laatua koskevaa tutkimustoimintaa kohtaan alkoi kasvaa 1970-luvun lopulla. 1980-luvulla julkaistiin useita malleja, joissa kuvattiin koettua palvelun laatua – sen ulottuvuuksia<sup>81, 82</sup> ja laatuattribuutteja<sup>83</sup>. Useimmiten empiirinen aineisto oli kerätty kuluttajamarkkinoilta ja mallit suunnattu lähtökohtaisesti kuluttajapalveluihin. Johtuen kuluttaja- ja yritysmarkkinoiden välisistä eroavuuksista<sup>84</sup> – kuten ostopäätökseen vaikuttavien henkilöiden suurempi lukumäärä ja ammattitaitoisemmat

---

<sup>79</sup> Dwyer et al. 1987, s. 15-18

<sup>80</sup> Dwyer et al. 1987, s. 18-19

<sup>81</sup> ks. Grönroos 1982, s. 30-41

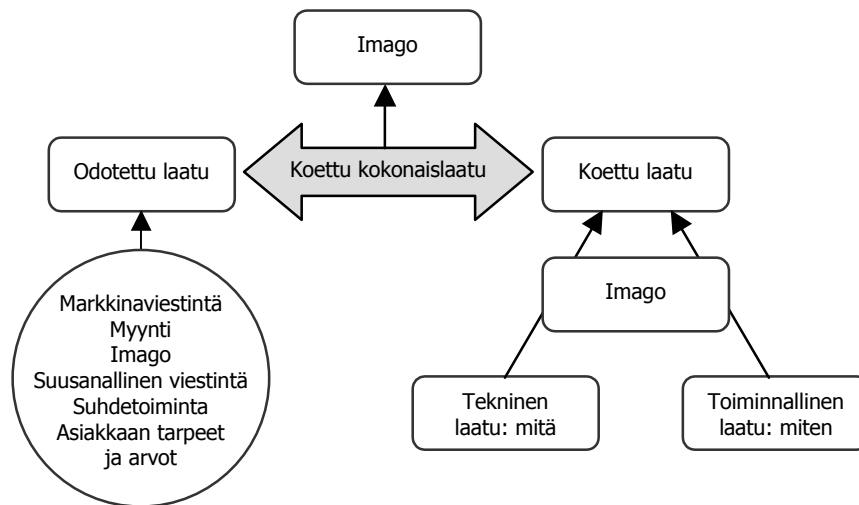
<sup>82</sup> ks. Lehtinen 1983, s. 101-107

<sup>83</sup> ks. Parasuraman et al. 1985, s. 41-50

<sup>84</sup> ks. Kotler 2000, s. 192-194

ostajat yrityksissä – mallien suora soveltaminen yrityspalveluihin ei yleensä ole järkevää.

Asiakkaan kokemaan kokonaislaatuun vaikuttavat paitsi asiakkaan laatukokemukset myös asiakkaan odotukset. Ilmiötä kuvataan usein Grönroosin<sup>85</sup> esittelemän mallin avulla (Kuva 2). Alun perin kuluttajapalvelujen näkökulmasta laadittu malli jakaa asiakkaiden kokeman laadun kahteen ulottuvuuteen, jotka ovat tekninen eli lopputulosulottuvuus ja toiminnallinen eli prosessitulottuvuus. Kun koettu laatu vastaa asiakkaan odotuksia eli odotettua laatua, on koettu kokonaislaatu hyvä.



Kuva 4 Koettu kokonaislaatu (Grönroos 2001, s. 105)

Koska palveluissa asiakas pystyy useimmiten näkemään yrityksen – sen resurssit ja toimintatavat – yrityksen imagon merkitys korostuu. Jos asiakkaalla on myönteinen mielikuva palveluntuottajasta, antaa asiakas luultavasti pienet virheet anteeksi. Mikäli virheitä sattuu usein, imago kärsii ja jos imago on kielteinen, mikä tahansa virhe vaikuttaa suhteellisesti enemmän.<sup>86</sup>

Laatu-ulottuvuuksista lopputuloksen tekniseksi laaduksi kutsutaan sitä, mitä asiakkaalle jää, kun tuotantoprosessi ja ostajan ja myyjän välinen vuorovaikutus ovat ohi. Asiakkaat pystyvät usein, joskaan eivät aina, mittaamaan tätä ulottuvuutta melko objektiivisesti, sillä kyseessä on ongelman tekninen ratkaisu.<sup>87</sup>

Koska palveluntuottajan ja asiakkaan välillä on monia vuorovaikutustilanteita sekä onnistuneesti tai epäonnistuneesti hoidettuja totuuden hetkiä, teknisen laadun ulottuvuus ei pidä sisällään kaikkea asiakkaan kokemaa laatua. Asiakkaan laatukokemukseen vaikuttaa myös se, millä tavalla tekninen laatu tai prosessin lopputulos toimitetaan hänelle eli

<sup>85</sup> Grönroos 1984, s. 36-44

<sup>86</sup> Grönroos 2001, s. 101

<sup>87</sup> Grönroos 2001, s. 100



miten asiakas saa palvelun ja millaiseksi hän kokee samanaikaisen tuotanto- ja kulutusprosessin. Tämä toinen laadun ulottuvuus liittyy läheisesti totuuden hetkien hoitoon ja palveluntarjoajan toimintaan ja sen vuoksi sitä kutsutaan prosessin toiminnalliseksi laaduksi.<sup>88</sup>

Szmigin<sup>89</sup> korostaa palvelun pitkän aikavälin vaikutusten merkitystä suhteen hyvinvoinnille yrityspalveluissa. Grönroosin<sup>90</sup> malliin perustuen hän jakaa palvelun laatuulottuvuudet kolmeen eri luokkaan. Kova (*hard quality*) ja pehmeä laatu (*soft quality*) määrittävät yksittäisen palveluprosessin onnistumisen siten, että pehmeä laatu kuvaa sosiaalista vuorovaikutusta ja kova laatu palvelun virheettömyyttä. Tuloksen laatu (*outcome quality*) kuvaa edellä mainittuja pitkän aikavälin vaikutuksia. Vaikka sekä kova että pehmeä laatu olisivat hyviä, voi tuloksen laatu jäädä huonoksi, jos suhteelle asetettuja tavoitteita ei saavuteta. Tuloksen laatu on herkkä ulkopuolisille häiriötekijöille, eikä toisin kuin kova ja pehmeä laatu aina ole suhteen osapuolten kontrolloitavissa. Esimerkiksi investointipankin järjestelmä yritysosto voi kaatua ostettavan yrityksen omistajien vastustukseen.

Mainostoimiston ja asiakkaan välistä suhdetta käsittelevässä tutkimuksessaan Halinen<sup>91</sup> esittää Szmiginin määritelmää vastaavan laatu-ulottuvuuksien jaottelun. Mallien väliset erot selittyvät sillä, että Szmigin lähestyy asiaa palvelukohtaamisten kautta ja Halinen yksittäisen toimeksiannon kautta. Halisen mukaan prosessin laatu kuvaa osapuolten tyytyväisyyttä keskinäiseen vuorovaikutukseen toimeksiannon aikaisissa asiakaskohtaamisissa. Lopputuloksen laadun Halinen jakaa välittömään ja lopulliseen ulottuvuuteen. Välitön ulottuvuus kuvaa palvelukonseptin kykyä tyydyttää asiakkaan tarpeet, kun taas lopullinen ulottuvuus kuvaa palvelukonseptin käyttöönnotosta pidemmällä aikavälillä syntyviä vaikutuksia.

### 2.2.2 Suhteen laatu

Useimmat palvelun laadun malleista ovat staattisia. Koska palvelut ovat prosesseja ja luonnostaan suhdekeskeisiä, on luonnollista, että asiakkaiden laatukokemukset muuttuvat ajan mittaan suhteen jatkuessa. Vaikka palvelutapaamisia olisi vain yksi, tapaaminen on prosessi, johon sisältyy useita totuuden hetkiä ja jonka aikana asiakkaan laatuikäsitys muuttuu dynaamisesti. Kiinnostus dynaamisten, asiakkaiden kokemaa laatua ja sitä kautta myös liikesuhteen laatua kuvaavien mallien kehittämiseksi virisi 1990-luvun alkupuolella.<sup>92</sup> Järvelinin<sup>93</sup> mukaan liikesuhteen laadun näkökulmasta palvelun laatua

---

<sup>88</sup> Grönroos 2001, s. 100-101

<sup>89</sup> Szmigin 1993, s. 8-11

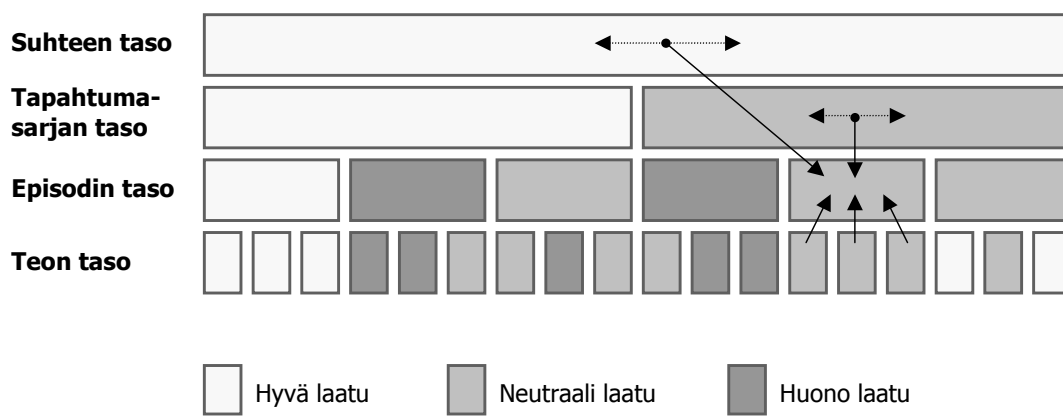
<sup>90</sup> ks. Grönroos 1984, s. 36-44

<sup>91</sup> Halinen 1994, s. 255-266

<sup>92</sup> ks. Grönroos 1993, s. 49-64

koskevat tutkimukset olivat puutteellisia ennen kaikkea sen takia, että ne tarkastelivat vain asiakkaan kokemaa laatua, useissa tutkimuksissa hyödynnettiin ainoastaan kvantitatiivisia tutkimusmetodeja ja suurin osa tutkimuksista koski kuluttajamarkkinoita.

Muun muassa Holmlundin<sup>94</sup> suhdemalli on esimerkki uudesta, dynaamiseen näkökulmaan perustuvasta lähestymistavasta laatuun. Malli koostuu jatkuvasta tekojen, episodien ja tapahtumasarjojen virrasta, josta muodostuu suhteita. Laatua koetaan suhdemallin kaikilla tasoilla ja eri tasojen laatukokemukset vaikuttavat kulloinkin vallitsevaan kokonaislaadun käsitykseen (Kuva 5). Tiettyinä ajankohtana saatava laatukokemus heijastuu laadun kokemiseen yksittäisten tekojen ja episodien aikana ja muokkaa kaiken aikaa asiakkaan käsitystä palveluntuottajasta.



Kuva 5 Suhteen laadun kehittymisen dynamiikka (Holmlund 1997, s. 160)

Tikkanen et al.<sup>95</sup> toteavat, että yhteistyösuhteiden menestystä on yritysmarkkinoilla pyritty yleensä mittaamaan kuluttajamarkkinoille tyypillisillä asiakastyytyväisyyskyselyillä. Niissä asiakastyytyväisyydelle on etukäteen määritetty attribuutit, joiden perusteella asiakkaita on pyydetty määrittelemään tyytyväisyytensä taso. Lisäksi on mitattu tyytyväisyyttä tiettyyn toimittajaan suhteessa vaihtoehtoisin toimittajiin. Tikkanen et al.<sup>96</sup>:n mukaan tässä toimintamallissa on kuitenkin puutteensa. Tällä tapaa ei esimerkiksi saada selville, miten yritystä liikesuhteessa edustavat henkilöt muodostavat ja muokkaavat henkilökohtaisia mittareitaan, joilla he arvioivat osapuolten välistä vuorovaikutusta.

Tikkanen et al.<sup>97</sup>:n mukaan yritysmarkkinoilla, jossa asiakkaita on yleensä vähemmän kuin kuluttajamarkkinoilla, onkin kannattavampaa pyrkiä keräämään ja analysoimaan kvalitatiivista aineistoa asiakkaista ja heidän kokemuksistaan sen sijaan, että kerätään kvantitatiivista aineistoa. Asiakaskannan pienuudesta johtuen kvantitatiiviselle analyysi-

<sup>93</sup> Järvelin 2001, s. 44

<sup>94</sup> Holmlund 1997

<sup>95</sup> Tikkanen et al. 2000, s. 375

<sup>96</sup> Tikkanen et al. 2000, s. 375-376

<sup>97</sup> Tikkanen et al. 2000, s. 384-385

sille ei ole tarvetta eikä välttämättä aina mahdollisuuksiakaan. Lisäksi esimerkiksi tarjosta laadittaessa toimittajan näkökulmasta on hyödyllisempää tuntea tarjouksen kohteen olevan organisaation päättäjien arvot kuin tietää koko asiakaskantansa keskimääräinen tyytyväisyystaso.

Liikesuhteen laatua voidaan kuvata laadun muodostumisen pitkän aikavälin kehitykseksi jatkuvissa yhteistyösuhteissa. Koska suhteeseen kuuluu ainakin kaksi osapuolta eli palveluntarjoaja ja asiakas, laatukokemus kehittyy molemmilla puolilla.<sup>98</sup> Liikesuhteen kehittymiseen ja sitä kautta liikesuhteen laatuun vaikuttavat osapuolten välisen vuorovaikutuksen taajuus, suhteen kesto ja yhdessä kohdattavien haasteiden moninaisuus. Näiden tekijöiden kautta osapuolet oppivat tuntemaan toisensa paremmin.<sup>99</sup> Yhteistyösuhteen alussa, haltuunottovaiheessa, palveluntuottaja panostaa yleensä huomattavasti voimavaroja yhteistyön onnistumiseen. Haltuunottovaiheen päätyttyä ja ajan kuluessa on vaarana, että kyseistä suhdetta ryhdytään pitämään itsestään selvyytenä ja voimavaroja ohjataan uusien suhteiden hankintaan, jolloin palvelun laatu yleensä kärsii. Toisaalta myös asiakkaan tarpeet saattavat muuttua ajan kuluessa. Muun muassa uudet strategiset linjaukset, henkilöstövaihdokset sekä markkinatilanteen muuttuminen vaikuttavat siihen, mitä asiakas suhteelta todellisuudessa haluaa.<sup>100</sup>

Arvioitaessa suhteen laatua yritysten välisissä liikesuhteissa on tarpeen tunnistaa tekijät, joilla on vaikutusta laatukäsityksen muodostumiseen. Esimerkiksi Holmlund<sup>101</sup> jakaa nämä tekijät kolmeen laatu-ulottuvuuteen – tekniseen, sosiaaliseen ja taloudelliseen – joista jokainen koostuu prosessi- ja lopputulosalueesta. Liikesuhteen laatua ja liikesuhteen menestystekijöitä koskevien tutkimusten perusteella keskeisiä liikesuhteen onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa vastavuoroinen tiedonvaihto, selkeät ja yhteisesti hyväksytyt tavoitteet, osapuolten kyky saavuttaa asetetut tavoitteet, toimittajan erityisosaamisen tuottama lisäarvo, keskinäinen ymmärrys, kannattavuus, ylimmän johdon tuki, joustavuus, molemminpuolinen luottamus ja kunnioitus sekä kumppaneiden yhteensopivuus<sup>102, 103, 104, 105, 106</sup>. Toisaalta Naudé & Buttle<sup>107</sup> esittävät tutkimuksensa tulosten perusteella ajatuksen, että ei ole olemassa yhtä, yhtenäistä määritelmää liikesuhteen laadulle. Heidän mukaansa liikesuhteen laatu on riippuvainen liikesuhdetta ympäröivistä tekijöistä. Makrotasolla he ehdottavat tällaisiksi tekijöiksi muun muassa toimialaa, jolla liikesuhteeseen osallistuvat yritykset toimivat sekä vallitsevaa taloudel-

<sup>98</sup> Grönroos 2001, s. 125

<sup>99</sup> ks. Lewicki et al. 1998, s. 443

<sup>100</sup> Szmigin 1993, s. 10

<sup>101</sup> Holmlund 1997

<sup>102</sup> Ellram 1995

<sup>103</sup> DeVilbiss & Leonard 2000

<sup>104</sup> Whipple & Frankel 2000

<sup>105</sup> Juhantila 2002, s. 192

<sup>106</sup> O'Toole & Donaldson 2002

<sup>107</sup> Naudé & Buttle 2000, s. 359-360

lista ilmapiiriä. Vastaavasti mikrotasolla vaikuttavia tekijöitä olisivat esimerkiksi liikesuhteen ikä eli onko kyseessä uusi vai jo vakiintunut liikesuhde sekä liikesuhteen näkökulmasta keskeisten toimijoiden ja päätöksentekijöiden asenteet ja mielipiteet. Viimeksi mainittu tekijä on yhteydessä yhteen liikesuhteen rakenteellisista ominaisuuksista (*structural characteristics*) eli liikesuhteen monimutkaisuuteen (*complexity*)<sup>108</sup>. Liikesuhteen monimutkaisuus viittaa suhteen hoitoon osallistuvien henkilöiden määrään ja rooleihin. Jokaisella näistä henkilöistä on erilainen tausta, erilaiset tavoitteet, tietty organisatorinen asema sekä omat, henkilökohtaiset havaintonsa ja mielipiteensä. Kuten Naudé & Buttle<sup>109</sup> myös Tikkanen et al.<sup>110</sup> toteavat, että liikesuhteen monimutkaisuudesta johtuen on selvää, että yritystenvälisissä suhteissa ei ole olemassa yhtä, yhtäläistä näkemystä suhteen laadusta.

Muita liikesuhteille ominaisia rakenteellisia ominaisuuksia<sup>111</sup> ovat Håkanssonin & Snehota<sup>112</sup> mukaan symmetrisyys (*symmetry*), epävirallisuus (*informality*) ja jatkuvuus (*continuity*). Kuten monimutkaisuus, myös nämä muut rakenteelliset ominaisuudet on otettava huomioon pyrittäessä määrittämään liikesuhteen laatua. Näistä ominaisuuksista liikesuhteen symmetrisyys kuvaa liikesuhteille tyypillistä tilannetta, jossa suhteen menestys riippuu molempien osapuolten kyvyistä ja resursseista. Tämä tarkoittaa sitä, että suhteen kumpikin osapuoli on ainakin jossain määrin vastuussa omasta tyytyväisyydestään esimerkiksi sitä kautta, että osallistuu vaihdannan kohteena olevan ratkaisun kehittämiseen ja arviointiin<sup>113</sup>.

Epävirallisuus korostaa sosiaalisen vuorovaikutuksen merkitystä liikesuhteen kehitykselle. Sosiaalisessa vuorovaikutuksessa muodostuvat sidokset ovat yleensä tehokkaampi tapa hoitaa suhteeseen kohdistuvaa epävarmuutta, konflikteja ja kriisejä kuin esimerkiksi sopimukset ja muut vastaavat viralliset sidokset. Kuten Tikkanen et al.<sup>114</sup> toteavat, konflikteilla voi olla myös positiivisia vaikutuksia liikesuhteen kehitykselle. Oikein hoidettuna konflikti voi poistaa liikesuhteesta tehottomuutta, koska se pakottaa osapuolet muokkaamaan vanhoista toimintatavoista uusia, mahdollisesti tehokkaampia ratkaisuja.

Liikesuhteen jatkuvuus liittyy liikesuhteille tyypilliseen pitkäkestoisuuteen. Suhteen historia vaikuttaa vääjäämättömästi suhteeseen osallistuvien henkilöiden toimintaan ja

---

<sup>108</sup> ks. Håkansson & Snehota 1995, s. 7-8

<sup>109</sup> Naudé & Buttle 2000, s. 359-360

<sup>110</sup> Tikkanen et al. 2000, s. 377-378

<sup>111</sup> Rakenteellisten ominaisuuksien lisäksi liikesuhteita voidaan Håkanssonin & Snehota (1995, s. 9-10) mukaan kuvata prosessiominaisuuksien (*process characteristics*) kautta, joita ovat sopeuttaminen (*adaptation*), yhteistyö ja konfliktit (*cooperation and conflict*), sosiaalinen vuorovaikutus (*social interaction*) ja rutinoituminen (*routinization*).

<sup>112</sup> Håkansson & Snehota 1995, s. 7-8

<sup>113</sup> Tikkanen et al. 2000, s. 378

<sup>114</sup> Tikkanen et al. 2000, s. 377

heidän asenteisiinsa vastapuolta kohtaan. Huolimatta siitä, että liikesuhteet ovat monimutkaisia ja epävirallisia, suhteilla on tapana rutinoitua aikojen saatossa. Koordinointi- ja sopeutumisprosesseihin liittyvät rutiinit luodaan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa suhteen kehittyessä. Jos esimerkiksi suhteesta vastuussa oleva asiakaspäällikkö jossain vaiheessa vaihtuu, on hänen menestyäkseen tehtävässään kyettävä sisäistämään liikesuhteen osapuolten jo aiemmin luomat suhdetta koskevat säännöt ja toimintatavat. Tämän tyyppisen hiljaisen tiedon merkitystä suhteen menestystekijänä ei useinkaan tunnisteta.<sup>115</sup>

### 2.3 Luottamus

Siirryttäessä kohti pitkäkestoisempia yhteistyösuhteita luottamuksen rooli sekä käytännön liike-elämässä että yhtenä akateemisen tutkimustoiminnan tutkimusalueena on kasvanut<sup>116</sup>. Useiden tutkimusten mukaan luottamus on yksi keskeisiä menestystekijöitä yritysten välisissä suhteissa<sup>117, 118</sup>. Luottamuksen merkitys korostuu sitä enemmän, mitä vaikeampi asiakkaan on ymmärtää palvelun sisältöä ja arvioida objektiivisesti tuotettua laatua<sup>119</sup>.

Barneyn & Hansenin<sup>120</sup> mukaan luottamus voi tietyissä tapauksissa luoda suhteen osapuolille kilpailuetua. Kilpailuedun lähteiksi he mainitsevat muun muassa luottamuksen perustuvan yhteistyön mahdollistaman, vallitsevia markkinoita optimaalisemman suhteen hallinnointirakenteen. Malisen<sup>121</sup> mukaan yhteistyömäisessä vaihdannassa luottamuksen vastakohta opportunismi aiheuttaa transaktiokustannuksia. Yhteistyömäinen toiminta perustuu aina jonkin asteiseen luottamukseen.

Kuten Smeltzer<sup>122</sup> toteaa, on käsitteen luottamus sisältö ensin määriteltävä, jotta ymmärretään, miten luottamus muodostuu. Eri tutkijat ovat esittäneet eri näkökulmista erilaisia näkemyksiä luottamuksesta, joista yksi siteeratuimpia on Moorman et al.<sup>123</sup>:n esittämä määritelmä. Heidän mukaansa luottamus suhteen toiseen osapuoleen on olemassa, kun toinen osapuoli pitää vastapuolta luotettavana ja toimii sen mukaisesti.

---

<sup>115</sup> Tikkanen et al. 2000, s. 377

<sup>116</sup> Doney & Cannon 1997, s. 35

<sup>117</sup> ks. Ellram 1991, s. 3-4

<sup>118</sup> ks. Smith et al. 1995, s. 15

<sup>119</sup> Boyt & Harvey 1997, s. 295

<sup>120</sup> Barney & Hansen 1994, s. 182-189

<sup>121</sup> Malinen 1998, s. 17

<sup>122</sup> Smeltzer 1997, s. 41

<sup>123</sup> Moorman et al. 1992, s. 315

Luottamus on dynaamista<sup>124, 125</sup>. Siinä tapahtuviin muutoksiin näyttäisivät Smeltzerin<sup>126</sup> mukaan vaikuttavan ainakin suhteen pituus, toimialan dynaamisuus, yhteistyöhön osallistuvat henkilöt sekä niiden kertojen määrä ja laajuus, jolloin osapuolten välistä luottamusta on aiemmin koeteltu. Sakon & Helperin<sup>127</sup> Japanissa ja Yhdysvalloissa toteuttama autoteollisuuteen keskittynyt tutkimus osoitti luottamusta luoviksi ja ylläpitäviksi tekijöiksi pitkäjänteisen sitoutumisen, tiedonvaihdon, teknisten neuvojen antamisen sekä maineen.

Ringin & van den Venin<sup>128</sup> mukaan luottamusta on käsitelty kirjallisuudessa kahdesta eri näkökulmasta. Toinen näkökulma on riskiperustainen, joka perustuu luottamukseen toisen osapuolen odotusten ennustettavuudesta. Riskiperustaisessa luottamuksessa osapuolet suojautuvat sopimuksilla ja muilla vastaavilla virallisilla asiakirjoilla ja normeilla epävarmuutta ja virheitä vastaan. Vastaavasti toinen näkökulma perustuu luottamukseen vastapuolen hyväntahtoisuudesta. Luottamus rakennetaan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, jolloin syntyy yhteisesti hyväksytyjä normeja ja henkilökohtaisia suhteita torjumaan epävarmuutta. Kuten Tomkins<sup>129</sup> toteaa, luottamus ei kuitenkaan poista todellista epävarmuutta. Luottamus vain mahdollistaa sen, että osapuolet toimivat siten, kuin epävarmuus olisi vähentynyt.

Yritysten välisissä liikesuhteissa luottamus jakaantuu yritystason ja henkilötason luottamukseen<sup>130, 131, 132</sup>. Vain yksilöt ja ryhmät voivat arvioida luottamusta, mutta luottamuksen kohteena voivat olla sekä yksilöt että organisaatiot. Organisaatiolla on maine ja imago ja niissä kehittyvät rutiinit, prosessit ja kulttuuri, jotka yhdenmukaistavat organisaation työntekijöiden käyttäytymistä<sup>133, 134</sup>. Vaikka vain luottamuksella organisaatioon on Doneyn & Cannonin<sup>135</sup> mukaan suora vaikutus tuleviin ostopäätöksiin, on luottamus vastapuolen edustajiin keskeisessä roolissa rakennettaessa organisaatiotason luottamusta. Esimerkiksi jos vastapuolen edustaja osoittautuu epärehelliseksi ja epäluotettavaksi, voi suhde pitkäaikaiseen, luottamusta nauttivaan kumppaniin vaarantua. Toisaalta vahvaa luottamusta nauttiva edustaja voi pitää suhdetta yllä vaikeina aikoina.

---

<sup>124</sup> Smeltzer 1997, s. 45

<sup>125</sup> Wicks et al. 1999, s. 101

<sup>126</sup> Smeltzer 1997, s. 45

<sup>127</sup> Sako & Helper 1998, s. 406

<sup>128</sup> Ring & van den Ven 1994, s. 93

<sup>129</sup> Tomkins 2001, s. 165

<sup>130</sup> Doney & Cannon 1997, s. 35

<sup>131</sup> Zaheer et al. 1998, s. 141-159

<sup>132</sup> Blomqvist 2002, s. 156

<sup>133</sup> ks. myös Smeltzer 1997, s. 42-45

<sup>134</sup> Blomqvist 2002, s. 156

<sup>135</sup> Doney & Cannon 1997, s. 35, 46

Johnson & Grayson<sup>136</sup> ovat määritelleet, mistä tekijöistä yksittäisen henkilön luottamus suhteen toiseen osapuoleen muodostuu. He jakavat luottamuksen neljään eri osatekijään<sup>137</sup>, jotka ovat

- yleinen luottamus (*generalized trust*)
- järjestelmään perustuva luottamus (*system trust*)
- prosessiin perustuva luottamus (*process-based trust*)
- persoonallisuuteen perustuva luottamus (*personality-based trust*).

Yleinen luottamus on peräisin sosiaalisista normeista ja perustuu esimerkiksi toimittajan maineeseen. Järjestelmään perustuva luottamus riippuu laeista, alaa koskevista säännöksistä ja sopimuksista sekä toisen osapuolen ammattitaitoisuudesta. Jos asiakas on tehnyt pitkäaikaisen sopimuksen palveluntuottajan kanssa, hän luottaa siihen, että tuottaja toimii odotusten mukaisesti. Prosessiin perustuva luottamus pohjautuu kahden osapuolen välisestä liiketoiminnasta ja kontakteista ajan oloon saatuihin kokemuksiin. Asiakas, joka on ollut tietyn palveluntuottajan asiakkaana jonkin aikaa ja on tyytyväinen asiakkuuden tuloksiin, on taipuvainen luottamaan kyseiseen palveluntuottajaan. Persoonallisuuteen perustuva luottamus taas pohjautuu ihmisen taipumukseen luottaa siihen, että toinen ihminen käyttäytyy taustansa ja luonteenpiirteidensä johdosta odotusten mukaisesti. Jos asiakas kokee, että hän voi luottaa yritystä edustavan ihmisen sanaan, hän on valmis jatkamaan suhdetta kyseisen ihmisen kanssa.

Sako<sup>138</sup> jakaa yritystason luottamuksen luottamukseksi sopimusta, vastapuolen kyvykkyyttä ja vastapuolen joustavuutta kohtaan. Sopimukseen kohdistuva luottamus perustuu siihen, että yhteistyökumppanin odotetaan pitävän antamansa lupaukset. Kyvykkyyteen perustuva luottamus kuvaa uskoa siihen, että sopimuskumppani kykenee resurssiensä puolesta suorittamaan sovitut tehtävät. Verrattuna kahteen edellä mainittuun luottamuksen tyyppiin luottamus yhteistyökumppanin joustavuuteen ei perustu annettuihin lupauksiin tai asetettuihin standardeihin, jotka tulee saavuttaa. Kyse on siitä, että yhteistyökumppania pidetään luotettavana. Kumppanin odotetaan olevan valmis panostamaan yhteistyösuhteeseen sovittua laajemmassa mittakaavassa, joka tarkoittaa samalla sitä, että kumppanille voidaan antaa laajemmat valtuudet oma-aloitteiseen toimintaan.

Luottamuksen tarve on varsin ilmeinen modernissa verkostotaloudessa, jossa liiketoimintamahdollisuudet, kysyntä ja tarjonta vaihtelevat nopeasti. Tiettyyn liiketoimintaverkostoon osallistuvan yrittäjän on yhtäältä oltava vakuuttunut siitä, että verkoston liiketoimintatapa, ansaintalogiikka ja toimintamalli ylipäättään ovat liiketoiminnallisesti järkeviä. Mikäli edellä mainittua luottavaisuutta ei ole, yrittäjä suurella todennäköisyydellä vetäytyy yhteistoiminnasta. Toisaalta vaikka verkosto järjestelmänä vaikuttaisikin

---

<sup>136</sup> Johnson & Grayson 2000, s. 357-370

<sup>137</sup> ks. myös Lane & Bachmann 1996, s. 365-395

<sup>138</sup> Sako 1992, s. 37-40

toimivalta, mutta yrittäjä ei samalla luota kaikkiin verkoston keskeisiin toimijoihin henkilöinä, johtaa tämä todennäköisesti yhteistyöstä vetäytymiseen.<sup>139</sup>

Vesalaisen<sup>140</sup> mukaan liikkeenjohdollisesta näkökulmasta, jota myös tämä tutkimus edustaa, luottamus voidaan jakaa operatiiviseen ja strategiseen luottamukseen. Operatiivisen luottamuksen kohteita ovat luottamus laaduntuottokykyyn, toimitusvarmuuteen, ongelmanratkaisukykyyn, joustavuuteen ja muihin vastaaviin päivittäisessä vuorovaikutuksessa ilmeneviin asioihin. Strategisempia luottamuksen kohteita puolestaan ovat luottamus kumppanin kasvukykyyn ja –haluun, innovatiivisuuteen ja uudistumiskykyyn sekä riskinottoon. Näiden luottamustekijöiden takana on yhteisenä tekijänä muutos ja kehittyminen. Verrattaessa Vesalaisen<sup>141</sup> määritelmää luottamuksesta Sakon<sup>142</sup> määritelmään voidaan havaita, että perusajatukseltaan strateginen luottamus vastaa yhteistyökumppanin joustavuuteen kohdistuvaa luottamusta.

On ilmeistä, että yritysten välisten yhteistyösuhteiden pidentyessä ja syventyessä ja sopimuskokonaisuuksien kasvaessa luottamuksen merkitys myös toimitilapalveluyritysten ja tilaajien välisessä yhteistyössä kasvaa. Yhteenvetona voidaan todeta, että ennen sopimussuhteen alkua luottamus toiseen osapuoleen perustuu toisen osapuolen maineeseen ja luottamusta arvioivan osapuolen aiempiin kokemuksiin toisesta osapuolesta. Sopimussuhteen aikana luottamus rakentuu avoimuudesta, rehellisyydestä ja lupausten pitämisestä. Organisaatiotason luottamus korostuu, koska organisaation toimintatavat ohjaavat sen palveluksessa olevien henkilöiden toimintaa. Kuitenkin erityisesti yritysten ylimmän johdon välillä myös henkilötason luottamuksen rooli on merkittävä. Pyrittäessä pidempikestoiseen, kumppanuusmalliseen yhteistyöhön strategisemman, yhteistyökumppanin joustavuuteen kohdistuvan luottamuksen merkitys korostuu.

## 2.4 Liikesuhteen päättymiseen vaikuttavat tekijät

### 2.4.1 Kriittiset tapahtumat

Kriittisellä tapahtumalla tarkoitetaan tilannetta, jossa suhteen osapuolen tai osapuolten odotukset eivät ole toteutuneet. Poikkeama voi olla joko positiivinen tai negatiivinen.<sup>143</sup> Suhdenäkökulmasta kriittiset tapahtumat toimivat eräänlaisina suhteen kehitystä ohjaavina käännepesteinä<sup>144</sup>. Tyypillisesti kriittisten tapahtumien – konfliktien – on nähty vaikuttavan vain negatiivisesti yhteistyösuhteen laatuun. Näin ei kuitenkaan aina ole, ei

---

<sup>139</sup> Ruuskanen 2003, s. 98

<sup>140</sup> Vesalainen 2002, s. 47-48

<sup>141</sup> Vesalainen 2002, s. 47-48

<sup>142</sup> Sako 1992, s. 37-40

<sup>143</sup> Holmlund & Strandvik 1999, s. 2

<sup>144</sup> Edvardsson & Strandvik 2000, s. 90



edes tarkasteltaessa tilannetta lyhyellä aikavälillä, sillä konflikti saattaa pakottaa osapuolet muokkaamaan toimintatapojaan ja poistaa tätä kautta suhteesta tehottomuutta ja rutinoitumista.<sup>145</sup>

Holmlundin & Strandvikin<sup>146</sup> mukaan palvelun laatua koskevissa, kriittisiä tapahtumia analysoivissa tutkimuksissa tilannetta on yleensä tarkasteltu pelkästään asiakkaan näkökulmasta. Analysoinnin painopisteenä on ollut yksittäinen episodi ja sen välittömät vaikutukset. Suurin osa tutkimuksista on koskenut lyhytkestoisia, satunnaisesti käytettäviä kuluttajapalveluja, kuten hotelli- ja ravintolapalveluja. Tutkimusten painopiste on kuitenkin siirtymässä episodi-orientoituneesta suhde-orientoituneeseen tarkasteluun ja samalla lyhyen aikavälin vaikutuksista pitkän aikavälin vaikutuksiin.

Tarkasteltaessa kriittisiä tapahtumia suhteen tasolla ei voida rajoittua pelkästään asiakkaan kokemuksiin. On nimittäin täysin mahdollista, että vain myyjä kokee tapahtuman kriittiseksi ja silti tapahtumalla on vaikutusta osapuolten väliseen suhteeseen. Erityisesti tämä havainto pätee yritysten välisissä suhteissa.<sup>147</sup>

Roos & Strandvik<sup>148</sup> ovat tarkastelleet kriittisiä tapahtumia suhteen päättymisen näkökulmasta. Heidän mukaansa kriittisten tapahtumien tarkastelu suhdetasolla koostuu neljästä komponentista, jotka ovat

- lähtötilanne (*initial state*)
- käynnistävä tekijä (*trigger*)
- arviointiprosessi (*termination process*)
- lopputulos (*final outcome*).

Edvardssonin & Strandvikin<sup>149</sup> mukaan edellä esitetyt komponentit soveltuvat yleisemminkin kriittisten tapahtumien tarkasteluun riippumatta siitä, johtavatko tapahtumat suhteen päättymiseen vai kenties jopa sen vahvistumiseen. Lähtötilanne kuvaa suhteen tilaa ennen kriittistä tapahtumaa. Se voidaan määritellä muun muassa suhteen keston, syvyyden ja osapuolten sitoutumisen perusteella. Käynnistävä tekijä muuttaa suhteen vallitsevaa tilaa ja käynnistää arviointiprosessin. Käynnistävä tekijä voi aiheutua muutoksista tai ongelmista osapuolten välisessä vuorovaikutuksessa sekä muutoksista myyjä- tai ostajapuolella, markkinatarjonnassa ja liiketoimintaympäristössä. Arviointiprosessi edustaa sopeutus- ja arviointivaihetta, joka voi olla hyvinkin pitkäkestoinen. Prosessin tuloksena suhde päätetään tai sitä jatketaan joko entisen laajuusena tai laajuudeltaan muutettuna. Lopputulos kuvaa suhteesta osapuolille jäänyttä mielikuvaa ja tätä kautta sitä todennäköisyyttä, millä osapuolten välille voisi syntyä uusi suhde. Holmlun-

---

<sup>145</sup> Tikkanen et al. 2000, s. 377

<sup>146</sup> Holmlund & Strandvik 1999, s. 3-5

<sup>147</sup> Holmlund & Strandvik 1999, s. 9

<sup>148</sup> Roos & Strandvik 1996, s. 2-6

<sup>149</sup> Edvardsson & Strandvik 2000, s. 87

din & Strandvikin<sup>150</sup> mukaan lopputulos voidaan jakaa välittömiin ja välillisiin vaikutuksiin. Välitön vaikutus kuvaa kriittisen tapahtuman vaikutuksia episoditasolla. Välitön vaikutus voi aiheuttaa seuraamuksia myös suhdetasolla, jolloin kriittisen tapahtuman vaikutukset ovat välillisiä. Välillisille vaikutuksille tyypillinen piirre on aikaviive.

Se, miten kriittiseksi poikkeama koetaan, riippuu kokijan sietoalueesta (*zone of tolerance*)<sup>151</sup>. Asiakkaat sietävät kokemuksissaan vaihtelua, jos vaihtelu pysyy tietyissä rajoissa. Sietoalueen näkökulmasta asiakkaiden odotukset sijoittuvat kahdelle tasolle, toivotulle (*desired*) ja riittävälle (*adequate*). Toivottu taso kuvaa tasoa, jolla palvelun pitäisi olla, kun taas riittävä taso kuvaa sitä, millä tasolla palvelu voi heikoimmillaan olla, jotta asiakas edelleen hyväksyy sen. Asiakassuhteen näkökulmasta sietoalue tarkoittaa sitä, että jos asiakas on suhteeseen tyytyväinen, sietää hän enemmän vaihtelua kuin suhteeseen tyytymätön asiakas.

Strandvik<sup>152</sup> jakaa sietoalueet poikkeaman aiheuttaman reaktion perusteella kokemustyyppiin (*perceptual type*) ja toimintaa aiheuttaviin (*behavioural type*). Kokemustyyppinen kuvaa tilannetta, jossa asiakas huomaa poikkeaman, joko positiivisen tai negatiivisen, mutta ei reagoi siihen. Toimintaa aiheuttava reaktio tarkoittaa tilannetta, jossa asiakas muuttaa ostokäyttäytymistään. Tämä ei välttämättä tarkoita toimittajan vaihtamista, vaan voi ilmetä esimerkiksi reklamaatioiden muodossa.

Holmlundin<sup>153</sup> mukaan kriittiset tapahtumat voidaan jakaa neljään eri luokkaan. Luokkaan A kuuluvat kriittiset tapahtumat eivät poikkea niin merkittävästi vertailustandardeista, että niillä olisi vaikutusta suhteeseen. Sen sijaan luokkaan B kuuluvat tapahtumat ylittävät toimintaa aiheuttavan sietoalueen rajat ja vaikuttavat suhteeseen, vaikka ne eivät poikkeakaan merkittävästi vertailustandardeista. Luokkaan C kuuluvat tapahtumat poikkeavat vertailustandardeista ja ylittävät kokemustyyppisen sietoalueen rajat, mutta niillä ei ole merkittävää vaikutusta suhteeseen. Luokka D edustaa kaikkein kriittisimpiä tapahtumia, jotka ylittävät sekä kokemustyyppisen että toimintaa aiheuttavan sietoalueen rajat ja vaikuttavat merkittävästi suhteeseen.

Edvardsson & Strandvik<sup>154</sup> esittävät kriittisiä tapahtumia suhdenäkökulmasta tarkastelevassa mallissaan, että itse kriittisen tapahtuman lisäksi analyysissä on otettava huomioon aikaulottuvuus sekä toimintaympäristö. Aikaulottuvuus koskee suhteen historiaa, nykytilaa sekä tulevaisuutta. Toimintaympäristö voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen toimintaympäristöön. Sisäinen toimintaympäristö kuvaa suhteen osapuolten kokemuksia ja käyttäytymistä kyseisen suhteen ulkopuolella. Kaikki kokemukset, jotka eivät liity

---

<sup>150</sup> Holmlund & Strandvik 1999, s. 18

<sup>151</sup> ks. Berry & Parasuraman 1991, s. 57-73

<sup>152</sup> Strandvik 1994, s. 47-50

<sup>153</sup> Holmlund 1997, s. 85-87

<sup>154</sup> Edvardsson & Strandvik 2000, s. 85-86

välittömästi suhteeseen, edustavat sisäistä toimintaympäristöä. Ulkoinen toimintaympäristö kuvaa vallitsevaa markkinatilannetta.

#### 2.4.2 Liikesuhteen päättymiseen vaikuttavat tekijät

Liikesuhteen laatuun vaikuttavia tekijöitä voidaan tarkastella myös päättyneiden liikesuhteiden kautta. Esimerkiksi Galbreath<sup>155</sup> esittää kumppanuussuhteisiin liittyen ajatuksen, että kenties paras tapa määrittää kumppanuuden menestystekijät on pyrkiä ymmärtämään, mitä epäonnistuneissa kumppanuussuhteissa on mennyt pieleen. Vastaavasti, jos tunnetaan ongelmat, jotka yleensä johtavat liikesuhteen päättymiseen, on mahdollista ryhtyä tarpeeksi ajoissa korjaaviin toimenpiteisiin, joiden avulla suhde voidaan vielä pelastaa<sup>156</sup>.

Halisen & Tähtisen<sup>157</sup> mukaan toistaiseksi voimassa olevat liikesuhteet (*continuous relationships*) voivat päättyä kolmella eri tavalla:

- Jompikumpi osapuolista tai molemmat osapuolet tekevät päätöksen lopettaa liikesuhde (*chosen ending*).
- Jokin tapahtuma pakottaa osapuolet lopettamaan suhteen (*forced ending*), esimerkiksi toinen osapuolista tekee konkurssin tai osapuolten muissa liikesuhteissa tapahtuneet muutokset aiheuttavat eturistiriitoja, joiden johdosta suhdetta ei voida jatkaa.
- Liiketoimintaympäristössä tapahtuneet muutokset tekevät suhteesta tarpeettoman (*natural ending*).

Määräaikaisiksi suhteiksi (*episodic relationships*) Halinen & Tähtinen<sup>158</sup> määrittelevät liikesuhteet, jotka on luotu tiettyä tarkoitusta varten tai tietylle aikajaksolle. Määräaikainen liikesuhde päättyy, kun projekti on saatu päätökseen tai aikajakso on päättynyt. Tällöin puhutaan ennalta määrätystä (*predetermined*) päättymisestä. Toisaalta myös määräaikainen suhde voi päättyä ennen ennalta määrättyä ajankohtaa, jolloin kyseessä on joko valittu (*chosen*) tai pakotettu (*forced*) päättymisen.

Liikesuhteen päättymiseen vaikuttavat tekijät Halinen & Tähtinen<sup>159</sup> jakavat altistaviin tekijöihin (*predisposing factors*), nopeuttaviin tapahtumiin (*precipitating events*) ja lieventäviin tekijöihin ja tapahtumiin (*attenuating factors and events*). Altistavat tekijät ovat olemassa jo ennen suhteen alkamista. Ne ovat usein staattisia ja voivat vaikuttaa osapuolten toimintaan tiedostamattomasti. Altistavat tekijät voivat liittyä tehtävään, jonka takia suhde on aloitettu. Tällainen tilanne voi syntyä esimerkiksi ostettaessa ai-

---

<sup>155</sup> Galbreath 2002

<sup>156</sup> Alajoutsijärvi et al. 2000, s. 1271

<sup>157</sup> Halinen & Tähtinen 2002, s. 168

<sup>158</sup> Halinen & Tähtinen 2002, s. 168

<sup>159</sup> Halinen & Tähtinen 2002, s. 169-171

neetonta, monimutkaista palvelua. Lisäksi altistavat tekijät voivat liittyä suhteen osapuoliin, itse suhteeseen, esimerkiksi ristiriitaiset tavoitteet, tai verkostoon, johon suhde linkittyy.

Nopeuttavat tapahtumat muuttavat suhteen tilaa ja toimivat impulsseina, joiden perusteella osapuolet ryhtyvät toimiin suhteen päättämiseksi. Ne voivat olla äkillisiä ja draamaattisia tai sarja muutospaineita luovia tapahtumia. Nopeuttavat tapahtumat voivat johtua suhteen osapuolista, esimerkiksi henkilöstövaihdokset, itse suhteesta, esimerkiksi virheet suorituksissa ja verkostosta esimerkiksi silloin, kun kilpailijan tekemä houkutteleva tarjous johtaa suhteen päättymiseen.

Lieventävät tekijät ja tapahtumat vaimentavat altistavien tekijöiden ja nopeuttavien tapahtumien vaikutuksia. Jos niiden merkitys koetaan suureksi, voi olla, että suhdetta ei puretakaan. Lieventävät tekijät voivat liittyä suhteen osapuoliin, esimerkiksi vastapuolen asiakkuudenhallintataitoihin, itse suhteeseen ja sen syvyyteen ja ympäröivään verkostoon eli esimerkiksi siihen, missä määrin vaihtoehtoisia kumppaneita on tarjolla.

Tutkimuksessaan, joka käsitteli kumppanuuden menestystekijöitä ja vastaavasti kumppanuuden epäonnistumiseen tai päättymiseen johtaneita tekijöitä, Ellram<sup>160</sup> osoitti keskeisimmiksi epäonnistumisen syiksi puutteellisen kommunikaation, luottamuspuulan, puutteellisen etukäteissuunnittelun ja yhteisten tavoitteiden puuttumisen. Edellä mainitut olivat tekijöitä, joilla sekä toimittajat että tilaajat kokivat olleen merkittävää vaikutusta suhteen epäonnistumisen näkökulmasta. Lisäksi toimittajat kokivat keskeisiksi ongelmiksi hankintatoimen matalan arvostuksen tilaajaorganisaation sisällä, hankintatoimen puutteellisen koordinoinnin, strategisten suuntaviivojen puuttumisen, puutteet hyötyjen ja riskien jakamisessa sekä tilaajan ylimmän johdon tuen puuttumisen. Strategisten suuntaviivojen osalta Ellram toteaa, että koska tilaaja yleensä on johtavassa roolissa liikesuhteessa, saattavat toimittajat tästä johtuen odottaa, että tilaaja ottaa vastuullisen roolin myös strategisten suuntaviivojen asettamisessa. Vastaavasti tilaajat näkivät keskeisinä syinä kumppanuuksien epäonnistumiseen heidän oman ylimmän johtonsa tuen puutteen, toimittajan ainutkertaisen osaamisen puutteen sekä toimittajan puutteellisen sitoutumisen laatuajatteluun. Ellramin mukaan tilaajien näkemykset osoittavat sen, että toimittajien kannattaa jatkossa panostaa entistä enemmän voimavaroja oman erityisosaamisensa ja laadun tuottokykynsä kehittämiseen.

---

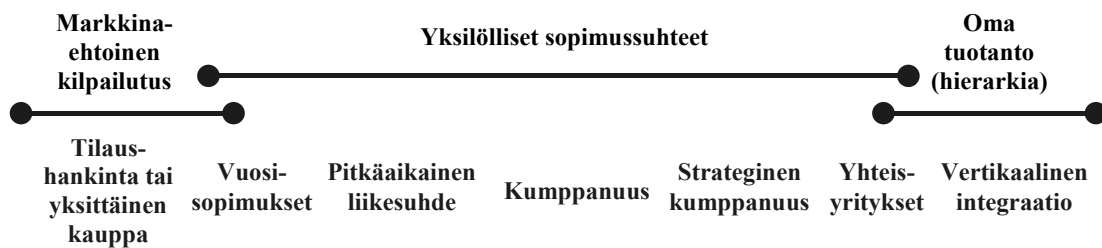
<sup>160</sup> Ellram 1995

### 3 LIIKESUHTEEN LAATU TOIMITILAPALVELUISSA EMPIIRISEN AINEISTON MUKAAN

#### 3.1 Teemahaastattelujen suunnittelu ja toteutus

##### 3.1.1 Haastatteluteemojen muodostaminen kirjallisuustutkimuksen perusteella

Liikesuhteet voidaan sijoittaa jatkumolle, joka alkaa lyhytkestoisista vaihdantaan perustuvista suhteista ja päättyy strategisiin kumppanuuksiin ja yhteisyrityksiin, joita seuraava aste on toimintojen tuottaminen yrityksen sisällä (Kuva 6). Tässä tutkimuksessa analysoitavien yhteistyöhön perustuvien liikesuhteiden yksi ilmentymä ovat kumppanuusmalliset yhteistyösuhteet, joita on eri teollisuudenaloilla esiintynyt ja tutkittu jo useamman vuosikymmenen ajan<sup>161</sup>. Kirjallisuudessa kumppanuussuhteiden keskeisiksi ominaisuuksiksi on määritelty muun muassa pitkäkestoisuus, sitoutuminen, luottamus, avoimuus, vastavuoroisuus ja molemminpuolisuus, johon liittyvät muun muassa yhteisesti hyväksytyt tavoitteet, yhteinen ongelmanratkaisu sekä vastapuolen ymmärtäminen ja kunnioittaminen.



Kuva 6 Liikesuhteiden jatkumo (vrt. Webster 1992)

Toisin kuin useilla muilla teollisuudenaloilla, toimitilapalveluympäristössä yhteistyöhön perustuviin suhteisiin liittyvät käytännöt ja toimintamallit ovat uusia, joten ymmärtämyksen lisäämiseksi on tarpeen kartoittaa tällaisten suhteiden luonnetta ja suhteisiin liittyviä yhteistyömenettelyjä. Nämä aihealueet muodostivat haastattelututkimuksen kaksi ensimmäistä teemaa. Meneillään olevaa muutosta analysoitiin myös vertaamalla päättyneisiin suhteisiin liittyneitä käytäntöjä uusissa suhteissa käyttöön otettuihin toimintamalleihin.

Liikesuhteiden muuttuessa pitkäkestoisemmiksi ja syvemmiksi on kirjallisuudessa korostettu molemminpuolisen luottamuksen merkityksen kasvua. Luottamus edistää osapuolten sitoutumista suhteeseen ja lisää osapuolten valmiutta panostaa suhteeseen ja sen kehittämiseen. Luottamus jaetaan yleensä yritys- ja henkilötason luottamukseen. Luottamuksen roolia toimitilapalveluyrityksen ja tilaajan välisessä yhteistyösuhteessa analysoitiin osana liikesuhteen menestys- ja riskitekijöitä koskevaa teemaa.

<sup>161</sup> ks. esim. Ellram 1991

Kirjallisuudessa liikesuhteen vaiheita ja kehittymistä on kuvattu suhteessa tapahtuvien tapaamisten muodostamien kokonaisuuksien ja vastaavasti vaihdannan ja yhteistyön syntymisen, jalostumisen ja tiivistymisen kautta. Useimmat mallit on luotu tavarakaupan näkökulmasta ja vaiheistamisen painopiste on ollut suhteen syntyyn liittyvissä tapahtumissa. Toimitilapalvelujen näkökulmasta malleissa on puutteita, koska varsinkin siirryttäessä kohti pitkäkestoisempia yhteistyösuhteita suhteen vakiintumisen jälkeisten tapahtumien merkitys korostuu. Niiden oikeaoppisen hallinnan voidaan olettaa olevan keskeisessä roolissa suhteen jatkumisen näkökulmasta.

Liikesuhteen laatu määritellään tässä tutkimuksessa sen kautta, milloin osapuolet kokevat liikesuhteen onnistuneeksi tai epäonnistuneeksi. Tästä näkökulmasta liikesuhteen laatua voidaan kuvata suhteen menestystekijöiden ja vastaavasti suhteen päättymiseen johtaneiden tekijöiden kautta. Sekä liikesuhteen menestystekijöitä että suhteen päättymiseen vaikuttavia tekijöitä on tutkittu useilla eri teollisuudenaloilla, mutta aiempaa toimitilapalveluja koskevaa tutkimusta ei aihealueelta ole tehty. Tutkimusten mukaan keskeisiä liikesuhteen onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat vastavuoroinen tiedonvaihto, selkeät ja yhteisesti hyväksytyt tavoitteet, osapuolten kyky saavuttaa asetetut tavoitteet, toimittajan erityisosaamisen tuottama lisäarvo, keskinäinen ymmärrys, kannattavuus, ylimmän johdon tuki, joustavuus, molemminpuolinen luottamus ja kunnioitus sekä kumppaneiden yhteensopivuus. Vastaavasti liikesuhteen päättymiseen vaikuttaviksi tekijöiksi on mainittu muun muassa puutteellinen kommunikaatio ja etukäteissuunnittelu, luottamuspula sekä yhteisten tavoitteiden puuttuminen.

Koska menestystekijöitä ja liikesuhteen päättymiseen vaikuttavia tekijöitä voidaan hyödyntää kehitettäessä toimintamalleja liikesuhteen johtamiseen, on niiden tunteminen tärkeää. Kuitenkin, kuten Cox<sup>162</sup> toteaa, liikesuhteisiin liittyvät toimintamallit, jotka toimivat menestyksekkäästi tietyntyyppisessä liiketoimintaympäristössä, eivät välttämättä sovellu sellaisenaan muihin liiketoimintaympäristöihin. Liikesuhteen laatuun vaikuttavia tekijöitä kartoitettiin teemojen ”yhteistyösuhteen menestys- ja riskitekijät” sekä ”yhteistyösuhteen päättymisen” kautta. Teemoihin sisällytettiin muun muassa kysymyksiä, joiden avulla pyrittiin kartoittamaan kriittisiä tapahtumia sekä niiden vaikutuksia liikesuhteeseen.

Täten haastattelurunko koostui neljästä teemasta. Teemat olivat

- sopimusaikaiset yhteistyömenettelyt
- yhteistyösuhteen luonne
- yhteistyösuhteen menestys- ja riskitekijät
- yhteistyösuhteen päättymisen.

---

<sup>162</sup> Cox 1996

Erityistä teemaa liikesuhteen vaiheiden kartoittamiseksi ei haastattelututkimukseen otettu. Oletuksena oli se, että vaiheet kyetään tunnistamaan analysoimalla liikesuhteen päättymistä edeltäneitä vaiheita sekä uusien liikesuhteiden kehittymistä. Näitä tekijöitä sivusivat haastattelututkimuksen kaksi viimeistä teemaa eli yhteistyösuhteen menestys- ja riskitekijät sekä yhteistyösuhteen päättymiseen johtaneet syyt.

Tutkimus toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna, joten teemat koostuivat valmiiksi määritetyistä kysymyksistä (ks. liitteet 1 ja 2). Teemaa kolme eli ”yhteistyösuhteen menestys- ja riskitekijät” käsiteltiin päätyneitä liikesuhteita koskevissa haastatteluissa vain niiden kysymyksien osalta, jotka koskivat liikesuhteen onnistumista yleisesti. Vastaavasti teemaa neljä eli ”yhteistyösuhteen päättymisen” käsiteltiin ainoastaan päätyneitä liikesuhteita koskevissa haastatteluissa.

### 3.1.2 Tutkimuskohteiden valinta

Tutkimusaihe on herkkä. Yritysten välisistä suhteista puhuttaessa luottamuksellisuus on ehkä tärkein kriteeri yrityksen tutkimukseen osallistumiseen.<sup>163</sup> Liikesuhteen menestystekijöiden ja suhteen päättymistä ennakoivien tekijöiden tunnistaminen edellyttää sekä voimassa olevien että päätyneiden suhteiden analysoimista. Tiedon saamisen varmistamiseksi ja osallistuvien yritysten sitouttamiseksi tutkimuksessa analysoitavien liikesuhteiden valinnassa lähdettiin liikkeelle tilaajien ja palveluntuottajien edustajista koostuvasta johtoryhmästä, joka ohjasi laajempaa rakentamistalouden laboratoriossa meneillään ollutta tutkimushanketta. Tilaajatahojen edustajia pyydettiin määrittämään edellä mainituista neljästä toimitilapalvelusta liikesuhteita, jotka olivat joko päätyneitä tai voimassa olevia. Voimassa olevan sopimussuhteen edellytettiin olleen voimassa vähintään vuoden ja jos kyseessä oli määräaikainen sopimus, oli sopimuskautta oltava jäljellä vähintään vuosi. Aikarajat asetettiin siksi, että juuri alkaneessa liikesuhteessa kohteen haltuunottoon liittyvät tekijät ja vastaavasti päättymäisillään olevassa liikesuhteessa uuteen tarjouskilpailuun panostaminen voivat vaikuttaa osapuolten arvioon liikesuhteen laadusta.

Ne kolme tilaajatahon yritystä, jotka lähtivät mukaan tutkimuksen empiiriseen vaiheeseen, ovat käyttämänsä tai hallinnoimansa kiinteistökannan näkökulmassa merkittäviä toimijoita Suomen kiinteistömarkkinoilla. Tutkimukseen osallistuneet tilaajatahot toimivat organisaatioidensa tai omistajiensa toimitilajohtamisyksikköinä eli vastaavat kiinteistövarallisuudesta ja sen ylläpitämisestä. Koska tilaajat edustavat omistajaintressejä<sup>164</sup>, painopiste analysoitavissa liikesuhteissa asetettiin kiinteistönhoitoon. Kiinteistönhoidon osalta tutkimuksessa analysoitiin kolme voimassa olevaa ja neljä päättynyttä

---

<sup>163</sup> ks. Malinen 1995, s. 51

<sup>164</sup> vrt. Lambert et al. 1999, s. 46

sopimussuhdetta. Päättyneistä sopimussuhteista kolme oli kuitenkin saman tilaajan ja palveluntuottajan välisiä ja niiden hallintaan oli osallistunut samoja henkilöitä, joten ne käsiteltiin yhdessä haastatteleamalla yhtä henkilöä sekä palveluntuottajan että tilaajan puolelta. Ravintolapalvelujen, siivouksen ja turvapalvelujen osalta analysoitiin kustakin yksi päättynyt ja yksi voimassa oleva sopimussuhde. Osa päättyneistä suhteista oli ollut toistaiseksi voimassa olevia, jotka oli irtisanottu sen johdosta, että liikesuhteeseen oltiin tyytymättömiä. Osassa tapauksia oli kyse määräaikaisista suhteista, jotka olivat päättyneet kilpailutukseen. Näissä suhteissa nähtiin kuitenkin olleen sen tyyppisiä ongelmia, että tarve muiden markkinoilla olevien vaihtoehtojen läpikäymiseen olisi muutoinkin ollut olemassa.

Kaikki tilaajatahon yritykset olivat siirtymässä kohdekohtaisista kilpailutuksista kohti alueellisia kilpailutuksia ja liikesuhteissaan palveluntuottajien kanssa kohti pitkäkestoisempia, kumppanuusmallisia yhteistyösuhteita. Koska päättyneet liikesuhteet edustavat tyypiltään perinteisempiä, vaihdantaan perustuvia suhteita, saadaan aineiston kautta tietoa siitä, mitä meneillään oleva muutos käytännössä tarkoittaa.

Tutkimuksessa keskitytään sopimussuhteeseen, joka muodostuu palvelun tilaajan ja palveluntuottajan välille. Toimitilapalveluissa suhteeseen vaikuttaa vielä kolmas osapuoli eli käyttäjät, jolloin voidaan puhua dyadisen suhteen sijasta triadisesta suhteesta. Koska tutkimuksen tavoitteena on tunnistaa liikesuhteen jatkoa koskeviin päätöksiin vaikuttavat tekijät ja koska liikesuhteen jatkoa koskevat päätökset tekevät sopimusosapuolet eli tilaaja ja palveluntuottaja, on käyttäjän ja tilaajan sekä käyttäjän palveluntuottajan välinen suhde rajattu tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Koska tilaajien ja palveluntuottajien edustajat ovat yhteydessä käyttäjiin ja käyttäjien mielipiteet ohjaavat heidän päätöksentekoaan, tulevat käyttäjät tätä kautta huomioon otetuiksi. Lisäksi käyttäjän ja tilaajan sekä käyttäjän ja palveluntuottajan välisten suhteiden hallintaa ja vaikutusta tilaajan ja palveluntuottajan väliseen suhteeseen on pyritty kartoittamaan epäsuorasti laadunhallintaa ja hankintamenettelyjä koskevilla kysymyksillä. Muun muassa Anderson et al.<sup>165</sup>:n näkemykset tukevat ratkaisua, sillä he toteavat, että dyadinen taso on optimi taso analysoida yritysten välisiä liikesuhteita<sup>166</sup>. Lisäksi käyttäjän näkökulmasta tilaajan ja tuottajan välinen suhde mielletään usein yhdeksi palveluja tuottavaksi kokonaisuudeksi, joten tilaajan ja tuottajan välisen yhteistyön kehittäminen näkyy käyttäjään päin parempana palveluna ja palvelukonseptina.

---

<sup>165</sup> Anderson et al. 1994

<sup>166</sup> Myös Järvinen (1998) on päätenyt samanlaiseen ratkaisuun tutkiessaan liikesuhteita palvelukanavissa.



### 3.1.3 Haastatteluiden kohderyhmä

Liikesuhde muuttuu ja kehittyy ajan myötä. Sitä ei voi määritellä etukäteen, vaan se on yritysten välisen vuorovaikutuksen tulos. Suhde on kahden yrityksen välinen, mutta sen hoitamisesta ja kehittämistä vastaavat henkilöt ja ryhmät, jotka osallistuvat näiden kahden yrityksen väliseen liiketoimintaan. Näillä henkilöillä ja ryhmillä on omat roolinsa suhteessa. Voidaankin olettaa, että suhteeseen osallistuvat henkilöt edustavat suhdetta ja ovat täten parhaita mahdollisia lähteitä tuottamaan tietoa suhteesta johtuen siitä, että heidän havaintonsa ja tulkintansa määrittävät suhteen sisällön ja tavoitteet. Toisin sanoen eri toiminnoissa – kuten markkinoinnissa, myynissä, tuotannossa ja hankinnassa – toimivat henkilöt panevat suhteen täytäntöön vuorovaikuttamalla toistensa kanssa ja luomalla ajan myötä molemminpuolisia sidoksia ja riippuvuutta sekä tekemällä suhdetpesifejä investointeja.<sup>167</sup>

Vaikka kvalitatiivisista tutkimuksista ei olekaan tarkoitus tehdä samalla tavalla yleistäviä päätelmiä kuin tilastollisista tutkimuksista, on tulosten yleistettävyyden kuitenkin otettava huomioon aineistoa koottaessa. Tällöin esimerkiksi haastateltavia valittaessa olisi suotavaa, että<sup>168</sup>

- heillä olisi suhteellisen samanlainen, ainakin sen hetkinen, kokemusmaailma
- he omaisivat tutkimusongelmasta tekijän tietoa
- he olisivat vielä kiinnostuneita itse tutkimuksesta.

Haastateltavia olivat liikesuhteen kannalta keskeiset toimijat eli asiakaspuolelta palvelun tilaaja ja palveluntuottajan puolelta asiakaspäällikkö tai muu vastaava. Organisatorisesta näkökulmasta haastateltavat edustivat taktista tasoa ja olivat henkilöitä, joilla oli keskeinen rooli suhteen sopimusaikaisessa johtamisessa. Haastateltavien valinnassa hyödynnettiin snowball sampling –menetelmää<sup>169</sup>. Tutkimusprojektin johtoryhmän edustajien kanssa etsittiin asetetut kriteerit täyttävät liikesuhteet sekä määritettiin, ketkä kyseistä organisaatiota edustavat henkilöt ovat sopivimpia haastateltavia. Haastatellut tilaajapuolen edustajat puolestaan kertoivat, keiden palveluntuottajan edustajien kanssa he olivat olleet tiiviissä vuorovaikutuksessa ja määrittivät, ketkä olisivat kaikkein potentiaalisimpia haastateltavia.

---

<sup>167</sup> Holmlund 1997, s. 6-7

<sup>168</sup> Eskola & Suoranta 1998, s. 66

<sup>169</sup> ks. Frank & Snijders 1994

### 3.1.4 Haastatteluiden suoritus ja tulosten analysointi

Ennen varsinaisia haastatteluja toteutettiin esihaastattelut kolmen palvelun tilaajan edustajan kanssa sekä kahden palveluntuottajan edustajan kanssa. Näin pyrittiin parantamaan lopullisten haastattelujen suorittamista. Esihaastatteluilla testattiin haastattelurungon toimivuutta ja niiden jälkeen haastattelurunko muokattiin lopulliseen asuunsa. Esihaastattelut käsittelivät sekä voimassa olevia että päätyneitä liikesuhteita. Alkuperäinen haastattelurunko osoittautui toimivaksi ja muutokset koskivat lähinnä haastattelujen teemoja selventävien kysymysten asettelua ja järjestystä. Täten esihaastatteluissa saatiin kerättyä vastaavat tiedot kuin varsinaisissa haastatteluissa ja niissä kerätty aineisto on osa tutkimusaineistoa. Lisätietoa aihealueesta tutkija sai tutkijoiden ja tutkimuksen johtoryhmän edustajien työryhmätilaisuuksista, joita järjestettiin tutkimuksen aikana viisi kappaletta.

Haastattelut toteutettiin kevään ja kesän 2003 aikana haastateltavien tiloissa. Tutkimuksessa haastateltiin 20 henkilöä, joista kymmenen edusti palvelun tilaajia ja kymmenen palveluntuottajia. Haastatteluja suoritettiin esihaastattelut mukaan lukien 20 kappaletta. 17 haastattelussa paikalla oli yksi haastateltava. Yhdessä tilaajapuolen haastattelussa oli paikalla kolme henkilöä. Tämä oli haastateltavien toive, koska he katsoivat edustavansa erilaisia rooleja yhteistyösuhteessa ja täydentävänsä toinen toisiaan haastattelutilanteessa. Kahdessa päätyneitä liikesuhteita koskevassa haastattelussa olivat paikalla sekä palvelun tilaajan että palveluntuottajan edustajat. Yhteishaastattelut järjestettiin haastateltavien toivomuksesta. Heidän mielestään ajatus yhteishaastatteluista oli hyvä, sillä täten he pääsivät yhdessä käymään läpi molempien osapuolten näkemykset liikesuhteen päättymiseen johtaneista tekijöistä. Ennen yhteishaastattelua molempien osapuolten edustajat oli kuitenkin haastateltu erikseen. Tästä johtuen yhteishaastatteluissa ei ollut tarvetta ohjata keskustelua haastattelurungon mukaiseksi, vaan pikemminkin pyrkiä löytämään uusia näkökulmia liikesuhteen päättymiseen johtaneisiin tekijöihin.

Haastattelujen alussa esiteltiin tutkimusta lyhyesti sekä kerrottiin haastateltaville, että haastattelut ovat luottamuksellisia, eivätkä yksittäisten yritysten tai haastateltavien tiedot näy tutkimuksen analyysiosassa, eivätkä yritysten tiedot kulkeudu toisille yrityksille. Tutkija teki joka haastattelusta muistiinpanoja haastattelulomakkeelle. Lisäksi kaikki haastattelut nauhoitettiin kokonaisuudessaan. Haastattelujen kesto vaihteli tunnista kahteen tuntiin.

Haastattelut purettiin täydellisesti tekstin muotoon. Tämän jälkeen aineisto koodattiin hyödyntäen kvalitatiivisen aineiston analysointiin kehitettyä Atlas.ti-ohjelmistoa. Koodausta helpotti se, että jokaisessa haastattelussa käsiteltiin samoja asioita. Toivosen<sup>170</sup> mukaan koodit ovat kategorioita, jotka on tavallisesti johdettu tutkimuskysymyksistä,

---

<sup>170</sup> Toivonen 2000, s. 93

hypoteeseista, avainkäsitteistä ja tärkeistä teemoista. Niiden tarkoitus organisoida teksti, toisin sanoen luokitella teksti koodien mukaan. Tässä tutkimuksessa aineisto koodattiin pääsääntöisesti keskeisten haastatteluteemojen mukaan.

Laadullisen aineiston analysointi on ennen kaikkea tutkittavan sosiaalisen ilmiön rekonstruointia. Aineistoa ei vain kerätä vaan se tuotetaan vuorovaikutuksessa haastateltavien kanssa. Myöskään löydöksiä ei raportoida sellaisenaan, vaan niistä rakennetaan oma versio tutkimuksen kohteena olevista tapahtumista.<sup>171</sup> Tässä tutkimuksessa aineiston analyysi etenee koko tutkimusprosessin ajan iteratiivisesti aineiston käsittelyn, oman teoriakehittelyn ja johtopäätösten sekä kirjallisuuteen tutustumisen välillä.

## 3.2 Liikesuhteet toimitilapalvelujen hankinnan näkökulmasta

### 3.2.1 Liikesuhteen tyyppi

Liikesuhteet jaetaan usein kahteen eri tyyppiin eli vaihdantaan (*adversarial*) ja yhteistyöhön (*collaborative*) perustuviin suhteisiin. Teoriassa näiden liikesuhdetyyppien eroja on pyritty hahmottelemaan määrittelemällä suhteille tyypilliset ominaisuudet ja vertaamalla molempien suhdetyyppien ominaisuuksia keskenään<sup>172</sup>. Tässä tutkimuksessa liikesuhdetyyppien eroja tarkastellaan siitä näkökulmasta, minkä tyyppiin hankintoihin vaihdantaan perustuvat suhteet ja vastaavasti yhteistyöhön perustuvat suhteet soveltuvat.

Yhdeksi yleisimmin mainituista eroista liikesuhdetyyppien välillä nousi sopimuksen pituus. Vaihdantaan perustuvan suhteen koettiin soveltuvan hankintoihin, joissa ei pyritä pitkäkestoiseen yhteistyöhön. Vastaavasti yhteistyöhön perustuvan liikesuhteen miellettiin edellyttävän pitkäkestoisempaa sitoutumista. Lyhytkestoisuus näkyy useammin tapahtuvana kilpailuttamisena ja vaihdantaan perustuva suhde koettiin joissain tapauksissa kokonaistaloudellisesti kalliiksi vaihtoehdoksi, sillä jatkuva kilpailuttaminen sitoo paljon tilaajan resursseja.

Pitkäaikaisuuden lisäksi yhteistyöhön perustuvaan liikesuhteeseen liitettiin keskeisesti osapuolten yhteinen tahtotila panostaa suhteen kehittämiseen. Aidon yhteistyön rakentaminen ja sen ylläpitäminen tavoiteltujen hyötyjen saavuttamiseksi vaatii molemmilta osapuolilta työtä, jatkuvaa kehityspanosta yhteistoiminnan eteenpäin viemiseksi sekä sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin. Vaihdantaan perustuvissa liikesuhteissa molemmilla osapuolilla on omat tavoitteensa suhteelle, eivätkä osapuolet koe tarpeelliseksi uhrata voimavarojaan suhteen kehittämiseen.

---

<sup>171</sup> Coffey & Atkinson 1996, s. 108

<sup>172</sup> ks. esim. Macbeth 1994

Vaihdantaan perustuvissa liikesuhteissa pääasiallinen valintakriteeri palveluntuottajan valinnassa on hinta. Vaihdanta on yleensä luonteeltaan sellaista, että se ei vaadi hintainformaation lisäksi juurikaan muuta tietoa. Pyrittäessä rakentamaan tilaajan ja palveluntuottajan välille yhteistyöhön perustuva suhde, painotetaan palveluntuottajan valinnassa hinnan lisäksi muun muassa laatua, toimitusvarmuutta ja palveluntuottajan uskottavuutta. Koska yhteistyöhön perustuvat suhteet pyritään rakentamaan pitkäkestoisiksi ja palvelun tuottamisen lisäksi palveluntuottajalta odotetaan muitakin panostuksia, tarvitaan palveluntuottajan valintaan hinnan lisäksi muitakin valintakriteerejä virheellisen valinnan todennäköisyyden pienentämiseksi.

Yhteistyöhön perustuvaan suhteeseen ryhtymisen keskeisiksi motiiveiksi nähtiin tilaajan näkökulmasta palveluntuottajan suurempi motivaatio yhteistyöhön tilaajan kanssa ja esimerkiksi hallintoon liittyvien kustannusten alentaminen lukumäärältään pienemmän palveluntuottajaverkoston kautta. Palveluntuottajien näkökulmasta motiiveiksi nähtiin pitkäaikaisen yhteistyön kautta saavutettava asiakkaan ja asiakkaan tarpeiden parempi tunteminen. Tämä mahdollistaa tehokkaampien toimintamallien kehittämisen asiakassuhteen hoitoon ja palvelujen tuottamiseen ja sitä kautta palveluntuottajan kannattavuuden paranemisen.

Myös hankinnan räätälöintiaste vaikuttaa siihen, millaiseen yhteistyöhön on tarvetta ryhtyä. Kun hankitaan pitkälle standardoituja palveluja, koetaan vaihdantaan perustuva liikesuhde yhteistyöhön perustuvaa liikesuhdetta paremmaksi vaihtoehdoksi. Standardoitujen palvelujen kilpailuttaminen on räätälöityjä palveluja helpompaa, eikä niiden hankintaprosessi vaadi tilaajalta erityistä osto-osaamista tai sido merkittävässä määrin resursseja.

Yhteistyöhön perustuvaan liikesuhteeseen ryhdytään yleensä volyymiltaan suurissa palveluhankinnoissa<sup>173</sup>. Volyyimia kasvatetaan joko niputtamalla useita palveluja yhdeksi hankintakokonaisuudeksi tai ostamalla palvelut yhtäaikaaisesti useammalle kiinteistölle alueellisesti tai koko kiinteistökannalle. Palveluntuottajan näkökulmasta volyymiltaan suuret hankinnat tekevät tilaajasta tärkeämmän asiakkaan, jolloin asiakkuuteen voidaan panostaa enemmän voimavaroja. Toisaalta, jos yhden asiakkaan osuus palveluntuottajan liikevaihdosta kasvaa liian suureksi, voi asiakkaan menettäminen aiheuttaa palveluntuottajalle merkittäviä ongelmia. Tilaajan näkökulmasta volyymin kasvattamisen koettiin rajoittavan potentiaalisten palveluntuottajien määrää. Tätä selittää Suomen toimitilamarkkinoiden pieni koko sekä toimitilakannan keskittyminen pääkaupunkiseudulle.

Volyymin suuruuden lisäksi yhteistyön syvyyteen vaikuttaa hankittavan palvelun strateginen merkitys eli hankinnan kriittisyys tarkasteltuna asiakkaan liiketoiminnan näkökulmasta. Mitä kriittisempi palvelu on, mitä enemmän palveluntuottaja tarvitsee palve-

---

<sup>173</sup> vrt. Gadde & Snehota 2000

lun tuottamiseen asiakkaan liiketoimintaan liittyviä tietoja tai mitä suurempi vastuu palveluntuottajalla on tilaajan omasta asiakasrajapinnasta, sitä suurempi on tarve rakentaa osapuolten välille luottamukseen perustuva, syvä yhteistyösuhde<sup>174</sup>.

### 3.2.2 Pitkäkestoisen liikesuhteen hyödyt ja riskit

Yleinen kiinteistöalalla esiintyvä näkemys on, että toimitilapalvelujen hankinnassa ollaan siirtymässä kohti pitkäkestoisempia, kumppanuusmallisia yhteistyösuhteita. Samanaikaisesti yhteistyökumppaneiden määrää karsitaan ja jäljelle jääneille kumppaneille tarjotaan hoidettavaksi entistä suurempia kokonaisuuksia joko kiinteistökohteita tai palvelukokonaisuuksia niputtamalla.

Trendi oli havaittavissa myös tutkimukseen osallistuneissa tilaajaorganisaatioissa. Tuoreimmat yhteistyösuhteet oli solmittu kumppanuussopimuksina ja organisaatioissa oltiin siirtymässä kohdekohtaisista kilpailutuksista kohti alueellisia kilpailutuksia. Yhdessä organisaatioissa oli myös siirrytty soveltamaan etuoikeutettu palveluntuottaja (*preferred supplier*) –järjestelmää.

Pitkäkestoisen yhteistyön eduiksi koettiin suhdespesifin tietotaidon muodostuminen, pitkäjänteisyys toiminnan kehittämisessä, vastapuolen edustajien ja toimintatapojen tunteminen sekä liiketoimikustannusten aleneminen. Suhdespesifillä tietotaidolla tarkoitetaan osaamista ja tietoa, jota ennen kaikkea palveluntuottajalle kertyy toimimisesta tietyssä kohteessa. Mitä suuremmasta kohteesta on kyse, sitä kauemmin vie aikaa oppia tuntemaan kohteen ominaisuudet sekä luoda toimintamallit kohteen hoitamiseen.

*”...eihän kiinteistöjä kuukaudessa tai kahdessa oteta haltuun. Suomessa on neljä vuodenaikaa, jotka vasta kertovat kiinteistöistä. Siinä menee vuosi, että tiedetään oikeasti, mikä se talo on ja miten se reagoi...” (Palveluntuottaja)*

Pitkäkestoinen sopimus motivoi osapuolia myös toiminnan kehittämiseen voimakkaammin kuin lyhytkestoiset sopimussuhteet. Siinä vaiheessa, kun yhteistyösuhde ei ole päättymässä lähitulevaisuudessa, sen kehittäminen nähdään arvokkaaksi ja kehittämiseen sekä muihin mahdollisesti tarvittaviin investointeihin löytyy valmiutta, koska niiden avulla voidaan pitkällä aikavälillä saavuttaa kustannussäästöjä. Lyhytkestoisissa liikesuhteissa tai määräaikaisen loppuvaiheessa investointi- ja kehityspanosten aiheuttamia kustannuksia ei ehditä enää saamaan syntyneinä hyötyinä takaisin, jolloin niiden toteuttamiseenkaan ei luonnollisesti löydy motivaatiota.

*”...eihän meilläkään ole varaa silloin panostaa siihen suhteeseen. Meillä on vaan ajatus, että se on vuoden sopimus ja sitten se on taas kilpailussa.” (Palveluntuottaja)*

---

<sup>174</sup> ks. Cox 1996

Vastapuolen toimintatapojen tunteminen mahdollistaa prosessien tehokkaamman yhteensovittamisen. Vastapuolta edustavien henkilöiden tunteminen luo sosiaalisia sidoksia ja mahdollistaa avoimemman ja epävirallisemman vuorovaikutuksen palveluntuottajan ja tilaajan välillä. Tätä kautta voidaan löytää uusia ideoita toiminnan kehittämiseen. Samalla se auttaa osapuolia ymmärtämään paremmin kumppanin ajatusmaailmaa ja pienentää väärinymmärrysten todennäköisyyttä sekä tiedonkulkuun liittyviä ongelmia.

Liiketoimikustannusten pieneneminen liittyy kilpailuttamisesta syntyviin kustannuksiin. Nämä kustannukset voidaan jakaa ennen sopimusneuvotteluja ja sopimusneuvottelujen aikana syntyviin kustannuksiin. Mitä lyhyemmästä liikesuhteesta on kyse, sitä lyhyemmässä ajassa palveluntuottajan on nämä kustannukset kyettävä saamaan takaisin sopimusaikaisina tuloina, joka todennäköisesti nostaa sopimushintaa. Koska pitkäkestoinen sopimus takaa kassavirran pidemmälle tulevaisuuteen, voidaan myös edellä mainitut kustannukset hankkia takaisin pidemmällä aikavälillä. Toisaalta pitkäkestoisiin yhteistyösuhteisiin liittyvät kehitys- ja investointipanokset sekä tiiviimpi yhteistyö aiheuttavat lisäkustannuksia, joiden kuitenkin nähdään muuttuvan syntyvien hyötyjen kautta pitkällä aikavälillä tuotoiksi.

Hyötyjen lisäksi pitkäkestoisiin yhteistyösuhteisiin koettiin liittyvän myös riskejä. Riskiksi koettiin markkinatuntemuksen katoaminen, toiminnan urautuminen sekä se, että osapuolten väliset henkilösuhteet muodostuvat liian hyviksi. Markkinatuntemuksen katoaminen koskee ennen kaikkea tilanteita, joissa tilaaja on päätenyt yhden palveluntuottajan malliin. Kun vertailukohtia ei ole, on vaarana, että palvelun laadun ja hinnan välinen suhde ei vastaa markkinoiden yleistä tasoa. Toisaalta kuitenkin erityisesti osa palveluntuottajien edustajista oli sitä mieltä, että palveluntuottajan on kyettävä pitämään hinta/laatu –suhde oikeana ja ennen kaikkea osoitettava se myös tilaajalle esittämällä vertailukelpoisia tunnuslukuja palveluntuottajan hoitamista muista kohteista.

Jos tilaajan kiinteistöt ovat jakautuneet ympäri Suomea ja näihin hankitaan palvelut samalta palveluntuottajalta, koettiin ongelmaksi alueelliset laatuvariaatiot. Näkemys on ristiriitainen sen tavoitteen kanssa, jonka mukaan hankintojen keskittämällä saataisiin yhdenmukaistettua palvelua ja palvelun laatua. Vaikka palvelujen vertailtavuus paraneekin, ongelmaksi nähtiin se, että palveluntuottajat eivät ole kyenneet kehittämään toiminnanohjaus- ja laatujärjestelmiään sille tasolle, että hyvät kokemukset palveluntuottajasta yhdellä paikkakunnalla takaisivat saman lopputuloksen toisella paikkakunnalla. Toisaalta tämä tarjoaa liiketoimintamahdollisuuksia myös pienemmille, paikallisesti toimiville palveluntuottajille.

Keskeisimpänä riskinä pitkäkestoisissa yhteistyösuhteissa nähtiin toiminnan urautuminen. Yhteistyön jatkuessa pidempään puolin ja toisin tuudittaudutaan ajatukseen siitä, että koska yhteistyö on jo jatkunut näinkin kauan, tulee se varmasti jatkumaan tulevai-

suudessakin. Tällöin toiminnan kehittäminen ”hyytyy”. Samalla käsitys laadusta vääristyy ja palvelu ja palvelukonsepti eivät vastaa sitä tasoa, mitä markkinoilla olisi tarjolla.

Myös henkilösuhteiden muodostuminen liian hyväksi nähtiin pitkäkestoisten yhteistyösuhteiden riskinä. Jos näin käy, ei toiselle osapuolelle välttämättä enää haluta tai pystytä kertomaan rehellisesti mahdollisista ongelmista, joita on ilmennyt.

Kaiken kaikkiaan pitkäkestoisten yhteistyösuhteiden hyödyt koettiin riskejä suuremmiksi. Pitkäkestoinen yhteistyösuhde ei kuitenkaan ole ainoa vaihtoehto ja sen valitsemiseen on löydyttävä perusteltavissa olevat syyt. Lisäksi todettiin, että pitkäkestoisiin yhteistyösuhteisiin liittyvistä riskeistä suurin osa on hallittavissa. Tämä edellyttää kuitenkin sitä, että riskien potentiaalinen toteutuminen tunnustetaan ajoissa.

### **3.3 Yhteistyöhön perustuvan liikesuhteen ominaisuudet**

#### **3.3.1 Jatkuva kehittäminen**

Yhteistyöhön perustuva, niin sanottu kumppanuusmallinen liikesuhde ymmärretään haastattelujen perusteella usealla eri tavalla. Pelkistetyimmillään kumppanuus nähtiin lupauksena siitä, että palveluun liittyviä, palvelusopimuksen ulkopuolisia lisäpalveluja ei kilpailuteta, vaan ne annetaan automaattisesti sopimuskumppanin hoidettavaksi. Yleisimmin kumppanuuteen liitettiin kuitenkin panostaminen toiminnan kehittämiseen. Toiminnan kehittämisessä keskeiseksi koettiin yhteinen tavoiteasetanta ja molempien osapuolten tavoitteiden tunteminen. Tämä edistää yhteisen näkemyksen muodostumista osapuolten välille. Lisäksi tavoitteilta kaivattiin konkreettisuutta, jotta niiden toteutuminen voidaan seurata. Yhteinen tavoiteasetanta ja tavoitteiden toteutumisen seuraaminen ovat vasta tulossa alalle ja toimintatapa oli otettu käyttöön ainoastaan tuoreimmissa tässä tutkimuksessa analysoiduissa liikesuhteissa.

Koska kiinteistöalalla ollaan vasta siirtymässä kumppanuusmalliseen toimintaan, eivät kumppanuuden sisältö ja tarkoituskaan ole vielä täysin selkeytyneet. Vaikka kumppanuudessa pitäisi olla kyse hyötyjen ja riskien jakamisesta, myös oman edun tavoittelua ja ennen kaikkea epäilyksiä siitä oli havaittavissa.

*”...sitä keskustelua tässä on viritelty, että onko kumppanuus sitä, että niin kauan ollaan toisen osapuolen kanssa kumppaneja, kun siitä on itselle hyötyä. Sitten vaihdetaan heti kumppania, jos siitä näyttää olevan itselle vähänkin hyötyä.” (Palveluntuottaja)*

Muutosta ja sen tarvetta kuvaa hyvin seuraava kommentti, jossa eräs tilaajapuolen edustaja vertaa äskettäin solmittua sopimusta aiempiin sopimuksiin:

*”...molemmilla osapuolilla on tämä win-win –ajattelu. On asetettu selkeitä tavoitteita, joihin toimintaa pystytään vertaamaan. On jotakin muutakin kuin se, mitä nykyään yleensä on, eli että sovitaan pidettävällä nykyistä tasoa ja keskitytään miettimään, että löytyykö pihasta hiekoitushiekkaa vuoden kuluttua toukokuussa tai onko nurmikko jätetty leikkaamatta. Kiistellään samoista asioista vuodesta toiseen ja muistellaan neljän vuoden sopimuskauden jälkeen, että silloin ensimmäisenä vuonna punttisalilta löytyi villakoiria ja kerran neuvotteluhuoneessa oli johtokunnan kokouksen alkaessa vielä edellisen kokouksen astiat pöydässä. Tämä samojen yksittäisten asioiden hierominen on sitä, mitä me periaatteessa tänä päivänä tehdään.” (Tilaaja)*

Kumppanuusmallisissa suhteissa nähtiin olevan kyse suuremmista sopimuskokonaisuuksista ja volyymin kautta syntyvän suuruuden ekonomian hyödyntämisestä. Tämä mahdollistaa panostukset, joita ei olisi muuten mahdollista toteuttaa. Hankinnan strategista merkitystä, jolla tarvetta kumppanuusmalliselle yhteistyölle kirjallisuudessa useimmiten perustellaan<sup>175, 176</sup>, ei tunnistettu yhdessäkään haastattelussa. Sen sijaan asia otettiin esille yhdessä työryhmätilaisuudessa, jossa pohdittiin markkinaehtoisesta ja yhteistyöhön perustuvan liikesuhteen eroja. Puute voi johtua haastateltavien asemasta eli siitä, että useimpien haastateltavien vastuulla ei ollut miettiä, minkä tyyppistä yhteistyömallia heidän organisaationsa kyseiseen palveluun soveltaa tai vaihtoehtoisesti siitä, että toimitilapalvelujen operatiivisesta luonteesta johtuen niillä ei nähdä olevan strategista merkitystä.

### 3.3.2 Molemminpuolisuus

Keskeisinä yhteistyöhön perustuvien liikesuhteiden ominaisuuksina nähtiin molemminpuoliset hyödyt sekä pitkäjänteinen sitoutuminen yhteistyöhön. Lisäksi riskien jakaminen koettiin tärkeäksi osaksi kumppanuussuhdetta, vaikkakin se vielä tänä päivänä on harvinaista. Myös hyötyjen jakaminen herätti kysymyksiä sen suhteen, miten syntyneet hyödyt voidaan tunnistaa ja miten ne jaetaan oikeudenmukaisesti. Taloudellisesta näkökulmasta tarkasteltuna hyötyjen jakamiseen liittyy keskeisesti avoimet tilikirjat (*open books*) –periaate. Tämän tyyppiset mallit ovat vielä tänä päivänä varsin harvinaisia, mutta niihin oltiin joissain tapauksissa valmiita ryhtymään. Useat haastateltavat kuitenkin näkivät avoimet tilikirjat -periaatteen varsin raskaana toimintamallina ja totesivat, että usein pelkkä luottamus hyötyjen jakautumisesta riittää.

Riskien ja hyötyjen jakaminen edellyttää myös molemminpuolista panostamista yhteistyösuhteen eteen. Yhtenä kehittämisen lähtökohdانا on se, että tarkastellaan suhteen yhteistä tulevaisuutta sen sijasta, että mietitään, mitä on tehty tai jätetty tekemättä ja

<sup>175</sup> ks. Cox 1996

<sup>176</sup> ks. O’Toole & Donaldson 2000



kuka on vastuussa siitä. Tämä ei tietenkään tarkoita sitä, että virheet ja reklamaatiot jätetään käsittelemättä, vaan tarkoituksena on käydä ne osapuolten kesken yhdessä läpi ja miettiä, miten vastaavanlaiset tilanteet vältetään tulevaisuudessa.

Yhteistyöhön perustuvissa suhteissa oman edun tavoittelu eli pyrkimys saada itselle kaikki mahdollinen hyöty koettiin ehdottoman negatiiviseksi tekijäksi. Markkinaehtoisissa suhteissa tämä on ollut perinteinen toimintamalli ja sen koettiin edelleen heijastuvan alan toimintatapoihin. Vastaavasti kumppanuusmalliseen toimintaan liitettiin win-win –metafora, jonka mukaan molempien osapuolten on hyödyttävä suhteesta. Hyötyjen tulee kuitenkin jakaantua niin, että ne ovat suhteessa osapuolten panostuksiin. Myös kirjallisuudessa<sup>177</sup> on painotettu tätä näkökulmaa.

Yhteistyöhön perustuvan liikesuhteen rakentaminen vie aikaa ja kumppanuudesta puhuminen sopimuksen allekirjoitushetkellä koettiin harhaanjohtavaksi. Siinä vaiheessa on kyse tavoitteesta, joka toteutuu tai jää toteutumatta sopimusaikaisen yhteistyön ja oppimisen kautta.

*”...se, mikä ilmiö tähän alaan liittyy, on, että tehdään tämmöisiä kumppanuussopimuksia. Kun on kolme kuukautta neuvoteltu ja paiskattu kättä tekemättä päivääkään virallista yhteistyötä, kehutaan, että ollaan tehty kumppanuussopimus. Se on sinällään harhaa, sillä kyllä se lähtee siitä, että tehdään ensin yhteistyösopimus ja sen jälkeen edetään askel kerrallaan. Viiden vuoden päästä voidaan sitten sanoa, että me ollaan kumppaneita ja ollaan opittu tämä kumppanuusajattelu tässä matkan varrella. Alussa tehdään puitesopimus kumppanuudesta, mutta ei puhuta heti siitä, että nyt me ollaan kumppaneita.” (Palveluntuottaja)*

Yhteistyöhön perustuviin liikesuhteisiin liittyy kiinteästi molemminpuolinen sitoutuminen. Sitoutuminen kuvaa osapuolten halua ylläpitää ja kehittää arvokkaaksi koettua suhdetta<sup>178, 179</sup>. Haastatteluissa tämä kävi ilmi siitä, että puhuttaessa kumppanuussuhteista suhteen kehittäminen ja pitkäkestoisuus linkitettiin toisiinsa. Lisäksi todettiin, että mitä etäisemmästä suhteesta on kyse, sitä pienempi on motivaatio sitoutumiseen. Koska yhteistyöhön perustuvat liikesuhteet vaativat osapuolilta enemmän panostuksia kuin markkinaehtoiset suhteet, edellyttää molemminpuolinen sitoutuminen yhteistyöhön perustuvaan suhteeseen sitä, että liikesuhde on molemmille osapuolille tarpeeksi merkittävä.

Arvioitaessa vastapuolen sitoutumista eri organisaatiotasojen osallistuminen yhteistyösuhteeseen ja sen kehittämiseen koettiin signaaliksi sitoutumisesta. Jos vastapuolen organisaatiossa keskeiset henkilöt eivät ole sitoutuneet tehtyyn ratkaisuun, heijastuu se myös vastapuolen toimintaan ja asenteeseen kumppania kohtaan. Organisaatioiden väli-

<sup>177</sup> ks. esim. Ring & van de Ven 1994, s. 93

<sup>178</sup> Mohr & Spekman 1994

<sup>179</sup> Morgan & Hunt 1994

nen ylemmän johdon vuorovaikutus nähtiin myös erääksi yhteistyöhön perustuvan liikesuhteen ominaisuudeksi.

*”...se vaikuttaa varmasti toimintaan, jos yhteistyösuhteeseen osallistuu henkilöitä, jotka eivät ole sitoutuneita yhteistyöhön ja joilla on mielessä kenties joitain muita vaihtoehtoja...” (Palveluntuottaja)*

Yhteistyöhön perustuviin liikesuhteisiin siirtyminen edellyttää molemmilta osapuolilta asennemuutosta ja uuden tyyppisiä toimintatapoja. Molempien osapuolten on oltava valmiita tekemään uhrauksia suhteen eteen ja oman edun tavoittelun sijasta tehtävä töitä yhteisesti hyväksytyjen tavoitteiden saavuttamiseksi. Lisäksi on löydettävä valmiuksia sitoutua pidemmäksi aikaa yhteistyösuhteeseen, jotta mahdollistetaan toiminnan pitkäjänteinen kehittäminen.

### 3.3.3 Luottamus

Keskeisenä edellytyksenä yhteistyölle nähtiin molemminpuolinen luottamus. Luottamuksen nähtiin olevan sekä henkilö- että organisaatiosidonnaista. Se, kumman rooli nähtiin tärkeämmäksi, vaihteli. Useimmiten organisaation kohdistuva luottamus kuitenkin koettiin tärkeämmäksi. Havaittavissa oli, että osa haastateltavista totesi ensin kokevansa henkilösidonnaisen luottamuksen tärkeämmäksi, mutta hetken mietittyään päätyi kuitenkin siihen, että luottamuksen perusta on organisaatiosidonnaista, koska organisaation kulttuuri ja toimintatavat ohjaavat sen työntekijöiden toimintaa. Toisaalta organisaation työntekijä voi omalla toiminnallaan sekä vahvistaa että heikentää itseensä ja edustamaansa organisaatioon kohdistuvaa luottamusta. Vastaavanlaisiin havaintoihin ovat päätyneet myös muun muassa Doney & Cannon<sup>180</sup>.

Luottamus ei synny itsestään, vaan sen rakentaminen vaatii aikaa. Kumppania valittaessa ja yhteistyösuhteen alussa luottamus perustuu vastapuolen maineeseen sekä mahdollisiin aiempiin kokemuksiin yhteistyöstä vastapuolen kanssa. Yhteistyösuhteen aikana luottamus rakentuu avoimuudesta, rehellisyydestä ja lupausten pitämisestä. Keskeinen osa lupausten pitämisestä on palvelusopimuksessa luvattun palvelun tuottaminen sovitun tasoisena sovitussa laajuudessa. Lisäksi luottamuksen nähtiin mahdollistavan avoimuuden, joten luottamusta voidaan pitää sekä yhteistyöhön perustuvan liikesuhteen onnistumisen edellytyksenä että myös sen seurauksena.

Mitä vahvempi luottamus osapuolten välillä vallitsee, sitä pienempi on sopimuksen ohjaava rooli ja sitä vapaammat kädet osapuolilla on kehittää toimintaa. Tarve valvonnalle vähenee ja luottamuksen mahdollistama avoimuus tehostaa tiedon kulkua osapuolten välillä. Varsinkin palveluntuottajien edustajat kokivat suhteessa vallitsevan luottamuk-

---

<sup>180</sup> Doney & Cannon 1997

sen korkeaksi silloin, kun tilaaja on minimoinut roolinsa ostopalvelujen operatiivisessa johtamisessa.

*”...kun asiakas ei toimi kohteessa meidän työnjohtajanamme, vaan antaa sen homman todella meille. Silloin, kun asiakas kokee, että hänen ei tarvitse huolehtia siitä, ovatko meidän lähettimme tulleet tänään töihin, tekevätkö he työnsä ja osaavatko he hoitaa työnsä tai vastaavasti onko siivooja muistanut siivota sen ja sen kabinetin. Toisin sanoen kun asiakkaan rooliksi jää laskun maksaminen ja olla muutaman kerran vuodessa virallisessa yhteydenpidossa meidän kanssamme, jonka lisäksi pidetään ehkä käyttäjien kanssa käyttäjäpalavereja, niin silloin...” (Palveluntuottaja)*

Haastattelujen perusteella luottamus voidaan määritellä oletukseksi tai tunteeksi siitä, että vastapuoli on luotettava ja täyttää velvoitteensa. Määritelmä tukee ajatusta luottamuksen keskeisestä roolista yhteistyöhön perustuvissa liikesuhteissa. Koska myös omat panostukset ovat suurempia kuin markkinaehtoisissa suhteissa, kasvaa koettu suhderiski<sup>181</sup> ja sitä kautta tarve luottamukselle. Teoriassa usein käsiteltyä luottamuksen ja riskin välistä suhdetta ei haastatteluissa käynyt ilmi. Tähän voi osaltaan vaikuttaa toimitilapalvelujen luonne operatiivisina tukipalveluina, joiden strateginen merkitys yrityksen ydinliiketoiminnan näkökulmasta ei useimmiten ole suuri.

Luottamusta vastapuoleen heikentää vastapuolen opportunistinen käytös. Kun luottamus on kerran menetetty, sen takaisin hankkiminen on hyvin vaikeaa ja aikaa vievää. Jos luottamuspula kohdistuu henkilötasolle, voidaan se ratkaista vaihtamalla luottamuspulan kohteena oleva henkilö pois kyseiseen liikesuhteeseen liittyvistä tehtävistä. Joissain tapauksissa henkilövaihdoksella voi olla myös positiivinen vaikutus suhteen näkökulmasta. Tällöin vaihdos on kuitenkin toteutettava niin, että se tapahtuu oma-aloitteisesti ennen kuin vastapuoli ehtii huomauttamaan asiasta. Jos luottamuspulaa ei saada poistettua, vaikka on suoritettu useampia henkilövaihdoksia, alkaa se kohdistumaan myös organisaatiotasolle. Henkilövaihdokset luottamuspulan poistamiseksi muodostuvat ongelmaksi myös niissä tapauksissa, kun luottamuspula syntyy tasolla, joka päättää oman organisaation edustajista liikesuhteesta.

### 3.3.4 Avoimuus

Markkinaehtoiisiin liikesuhteisiin verrattuna yhteistyöhön perustuvaan suhteeseen koettiin kuuluvan avoimempi ilmapiiri. Avoimuuden suhde luottamukseen on symmetrinen, mikä tekee näiden asioiden kehittämisen vaikeaksi, sillä luottamus mahdollistaa avoimuuden ja avoimuus lisää luottamusta<sup>182</sup>. Mitä tiiviimmästä ja strategisemmasta yhteistyöstä on kyse, sitä enemmän ja sitä luottamuksellisempia tietoja on vaihdettava, jolloin riskien kasvaessa myös tarve luottamukselle kasvaa.

---

<sup>181</sup> Das & Teng 2001

<sup>182</sup> Vesalainen 2002, s. 48

Avoim ilmapiiri vallitsee, kun molemmat osapuolet ovat avoimia vastapuolta kohtaan sekä vastaanottavaisia toisen osapuolen ajatuksille. Näin kyetään tasapainottamaan suhde vastaamaan molempien osapuolten tarpeita ja tavoitteita. Haastatteluihissa varsinkin yhteistyötä ja operatiivista toimintaa koskevissa ongelmatilanteissa avoimuus koettiin tärkeäksi.

Avoimeen ilmapiiriin ei kuulu tietojen salaaminen. Toisaalta vain se tieto, jolla voi olla vaikutusta suhteen elinvoimaisuuteen, tarvitaan. Tämän osalta on löydettävä yhteinen näkemys siitä, mikä tieto on tarpeellista ja mikä ei. Kappaleessa 4.3.2 käsitelty avoimet tilikirjat –ajattelu on yksi esimerkki tällaisesta. Kyse on ennen kaikkea siitä, että kyetään muodostamaan yhteinen näkemys siitä, mikä tieto ja missä laajuudessa on tärkeää. Tiedon jakaminen edellyttää raportointia ja vuorovaikutusta, joista aiheutuvien hyötyjen ja kustannusten suhde on pyrittävä optimoimaan.

Avoimuuteen liittyy oma-aloitteisuus. Yhteistyöhön perustuviin suhteisiin linkittyvä kehittämisnäkökulma edellyttää nimenomaan oma-aloitteisuutta. Jos jompikumpi osapuolista havaitsee muutostarpeen, odotetaan hänen ottavan se oma-aloitteisesti esille. Oma-aloitteisuuden lisäksi avoimuus kiteytyy rehellisyyteen. Jos jotakin tehtävää ei kyetä hoitamaan, vastapuolen oletetaan kertovan se rehellisesti, joka samalla mahdollistaa sen, että voidaan miettiä vaihtoehtoisia toimintamalleja. Vastaavasti nähtiin tärkeänä, että vastapuoleen kohdistuva palaute, oli se sitten negatiivista tai positiivista, kerrotaan avoimesti ja rehellisesti.

*”... arvoista ensimmäisenä tulee aina rehellisyys. Mitä se sitten tarkoittaa käytännössä on se, että on rehellinen ja avoin sekä itselleen että asiakkaalle. Se ei tarkoita ainoastaan sitä, että ei valehdella asiakkaalle, vaan että pidetään myös lupaukset ja toimitaan avoimesti. Sitä kautta syntyy myös se osapuolten välinen luottamus.” (Palveluntuottaja)*

Avoimuutta liikesuhteessa edistää suhteen hoitoon osallistuvien henkilöiden välisten henkilökemioiden toimivuus. Persoonallisuuksien ja vuorovaikutustyylien yhteensopiavuuden koettiin edistävän sekä virallista että epävirallista vuorovaikutusta ja mahdollistavan rehellisen ja avoimen palautteenannon.

Voidaankin todeta, että yhteistyöhön perustuvissa liikesuhteissa vuorovaikutuksen osapuolten välillä on oltava avointa ja säännöllistä. Suhteen osapuolet raportoivat oma-aloitteisesti vastapuolelle sekä muutostarpeista että kehitysideoista. Tapaamiset eivät rajaudu pelkästään ongelmatilanteisiin ja ongelmista keskustelemiseen, vaan osassa tapaamisista painopiste on ennen kaikkea liikesuhteen kehittämisessä.

### 3.4 Liikesuhteen menestystekijät

#### 3.4.1 Vuorovaikutus ja tiedonvaihto

Yhdeksi keskeiseksi onnistuneen yhteistyön elementiksi määriteltiin avoin vuorovaikutus. Kyse on sekä epävirallisesta että virallisesta vuorovaikutuksesta, joka on molemminpuolista. Muun muassa Ellramin<sup>183</sup> tekemä tutkimus kumppanuuden menestystekijöistä tukee tulosta. Tutkimus oli toteutettu kyselytutkimuksena ja tuloksena oli, että molemmansuuntainen kommunikaatio koettiin menestystekijöistä tärkeimmäksi. Jatkuvuuden kannalta on tärkeää, että vuorovaikutus on suunnitelmallista ja säännöllistä. Tutkimuksessa analysoidut päättyneet liikesuhteet osoittivat, että edellä mainittujen tekijöiden puute johtaa helposti liian vähäiseen yhteydenpitoon, joka voi aiheuttaa katkoksia tiedonkulkuun ja väärinymmärryksiä.

Yhteydenpidon kannalta nähtiin positiivisena se, että oli nimetty henkilöt, joihin voi ottaa yhteyttä ja jotka vastaavasti ovat yhteydessä kumppanin suuntaan. Henkilöitä voi olla useampiakin, jolloin heistä kukin voi erikoistua tietylle osa-alueelle, kuten esimerkiksi sopimukseen liittyvien taloudellisten asioiden hoitoon tai operatiivista palvelua koskeviin kysymyksiin. Asiakasvastaavien nimeämisen edut oli tunnustettu sekä palveluntuottaja- että tilaajapuolella. Toisaalta asiakaskohtainen asiakasvastaava edellyttää yritysten väliseltä yhteistyöltä tarpeeksi suurta volyyymia, jotta vältetään merkittävästä kustannusten kohoamiselta. Päättyneiden liikesuhteiden tilalle solmituissa uusissa suhteissa oli aiempaa useammin nimetty asiakasvastaavat, joka osoittaa viime vuosina pinnalla olleen asiakkuusajattelun siirtyneen myös käytännön toimintamalleihin.

Keskinäistä vuorovaikutusta edistää sosiaalisten suhteiden toimivuus. Henkilökemioiden ja vuorovaikutustyylien yhteensopivuus edistää erityisesti epävirallista vuorovaikutusta, joka edelleen pienentää tiedonkulun katkosten todennäköisyyttä. Vaaraksi koettiin, että henkilösuhteet muodostuvat liian hyväksi, jolloin asioita ei ehkä enää uskalleta suhteiden heikkenemisen pelossa esittää rehellisesti. Toisaalta sosiaalisten suhteiden lisäksi tarvitaan ammattitaitoa sekä keskinäistä luottamusta henkilötasolla. Ammattitaito pienentää väärinymmärrysten todennäköisyyttä, sillä se mahdollistaa tilanteen, jossa molemmat osapuolet puhuvat samoista asioista samoilla termeillä. Keskinäinen luottamus puolestaan rohkaisee osapuolia avoimempaan vuorovaikutukseen. Luottamus rakennetaan ajan kuluessa ja siihen koettiin vaikuttavan keskeisesti vastapuolen rehellisyyden ja luotettavuuden. Mielikuva luotettavuudesta syntyy annettujen lupauksen pitämisen kautta.

Jos vuorovaikutus yhteyshenkilöiden välillä ei toimi, ollaan yhteyshenkilöitä valmiita vaihtamaan useammankin kerran ennen kuin ryhdytään harkitsemaan liikesuhteen kat-

---

<sup>183</sup> Ellram 1995

kaisemista. Haastateltujen näkemys sosiaalisten suhteiden roolista ja kehittämisestä tiivistyy varsin hyvin seuraavaan kommenttiin:

*”...ihmissuhteet voivat olla pohjana orastavalle kumppanuussuhteelle, mutta kyllä minä näen sen kuitenkin niin päin, että kumppanuus ei voi perustua pelkästään siihen, että muutamat ihmiset tuntevat toisensa ja tulevat hyvin toimeen keskenään. Kyllä kumppanuuden tulee perustua siihen, että se on osapuolten yhteinen missio, joka tuottaa molemmille arvoa ja joka kehittyy jatkuvasti. Tätä kautta syntyy luonnollisesti myös sitä ihmisten välistä sitoutumista.”*

Kirjallisuudessa yhdeksi yhteistyösuhteen menestystekijöistä on määritelty molempien osapuolten osallistuminen suhteen koordinointiin<sup>184</sup>. Haastatteluissa koordinoinnista ei puhuttu, joka saattaa johtua siitä, että kyseessä on varsin teoreettinen käsite. Palveluntuottajan ja tilaajan välisten suhteiden koordinoinnin yleisin muoto olivat eri tyyppiset palaverit. Koordinoinnin tarve syntyi monista tekijöistä. Palvelukuvaukset eivät usein ole kattavia ja sopimuksen kohteena olevien tilojen määrässä saattaa tapahtua muutoksia. Lisäksi kävi ilmi, että koordinointia olisi kaivattu eri palvelujen ja palveluntuottajien välisten katvealueiden poistamiseen.

Yhteistyöhön perustuvissa suhteissa koettiin tarpeelliseksi, että on olemassa sisällöltään eri tyyppisiä palaverieja vaihtelevin taajuuksin. Tiheimmin, noin kerran kuukaudessa, tarvitaan operatiivisella tasolla toteutettavia palaverieja ja katselmuksia, joissa arvioidaan operatiivisen toiminnan onnistumista käymällä muun muassa läpi sovitut mittarit ja niissä tapahtuneet muutokset, raportoidaan tehdyistä toimenpiteistä, käydään läpi toimintaan liittyviä ongelmia sekä käsitellään mahdolliset reklamaatiot ja niiden syyt. Operatiivisen tason palaverit ovat luonteeltaan hyvin käytännönläheisiä, jolloin myös loppukäyttäjää edustavan henkilön läsnäolo niissä nähtiin tarpeelliseksi. Kuitenkin painotettiin myös sitä, että toimitilapalveluihin liittyvät asiat eivät ole loppukäyttäjien intressilistalla kovin korkealla, jolloin tilaajan ja palveluntuottajan edustajien on tarpeen pyrkiä keskenään tunnistamaan, mitkä voisivat olla niitä tapaamisia, joihin loppukäyttäjien edustaja kutsutaan paikalle.

*”...käyttäjähän kiinnostaa lähinnä se, että hommat sujuu. En minä usko, että heitä erityisemmin kiinnostaa istua palaverieissa.” (Tilaaja)*

Yhteistyöhön perustuvissa suhteissa painottuvaa kehitysnäkökulmaa tukevat erityiset kehityspalaverit, joita järjestetään 1-2 kertaa vuodessa. Näihin osallistuu suhteen johtamisesta vastuussa olevia henkilöitä sekä esimerkiksi tutkimus- ja kehitystoiminnasta vastaavia henkilöitä. Palaverieissa käydään läpi operatiivisella tasolla kohdattuja ongelmia sekä sieltä tulleita kehitysehdotuksia ja haetaan suuntaviivoja toiminnan kehittämiseen. Kehityspalaverit ovat myös sopivia ajankohtia tarkastaa, onko suhteelle asetetut tavoitteet saavutettu ja onko niitä kenties tarpeen tarkentaa.

---

<sup>184</sup> Mohr & Spekman 1994

Verrattaessa yhteistyöhön perustuvia liikesuhteita markkinaehtoiisiin suhteisiin selvänä erona nousi esiin se, että yhteistyöhön perustuvissa suhteissa nähtiin tarve myös ylimmän johdon tapaamisille. Näissä tapaamisissa asetetaan raamit suhteen sisällölle ja niitä järjestetään noin kerran vuodessa. Strategisella tasolla pyritään muun muassa purkamaan resursoinnin päällekkäisyyksiä, jolloin saavutetaan synergiaetuja, jollaisia ei markkinaehtoisissa suhteissa voida saavuttaa. Yhdeksi markkinaehtoisien suhteen piirteeksi koettiin se, että niissä toimintaa tarkastellaan vain operatiivisella tasolla.

Tiedonvaihdon kannalta haastatteluissa korostettiin raportoinnin merkitystä. Raportoinnissa tarvitaan yhteinen näkemys siitä, mitä tietoja raportoidaan sekä millä laajuudella ja miten usein raportointi toteutetaan. Muun muassa Mohrin & Spekmanin<sup>185</sup> tutkimus tukee jaettavan tiedon laadun ja määrän merkitystä suhteen onnistumiselle. Informaatio-tekniikan kehittymisen myötä tiedon kerääminen ja tuottaminen voidaan automatisoida entistä pidemmälle, jolloin myös kerättävän tiedon määrää on helppo kasvattaa. Tästä johtuen on tarpeen määrittää, mikä tieto on olennaista. Suhteen onnistumisen kannalta olennaiseksi koettiin, että tieto on ajanmukaista. Jos esimerkiksi jotain poikkeavaa tapahtuu, on vastapuolta informoitava välittömästi. Kiinteistönhoidossa nousi esille, että erityisesti vanhemmissa sopimussuhteissa oli ollut ongelmia hälytyksistä ja lisälaskutuksesta tiedottamisessa. Myös lisälaskutuksen määrä koettiin ongelmaksi, joka herätti kysymyksen palvelukuvausten kattavuudesta tai sopimushinnan tasosta.

*”...en yleensä nähnyt teidän laskujanne, eikä minulla ollut kunnollista mielikuvaa muista kuin siitä huollosta; ei hälytyksistä, ei lisätyölaskuista eikä muista...” (Tilaaaja)*

Tiedon jakamiseen liittyen nousi esiin tiedon omistaminen sekä siihen liittyvien järjestelmien kehittäminen ja vastuu siitä. Molemmat osapuolet näkivät, että tiedon taltioiminen tilaajan järjestelmiin on parempi vaihtoehto, koska tällöin kertynyt data on tilaajan käytettävissä yhteistyön päätyttyäkin. Jos tiedon tuottaminen ja taltioiminen jää pelkästään palveluntuottajan vastuulle, ajaudutaan yhteistyön päätyttyä tilanteeseen, jossa tilaaja joutuu aloittamaan toiminnan uuden palveluntuottajan kanssa ilman historiatiedon tuottamaa lähtöaineistoa.

Tiedonvaihtoon liittyy taloudellisia tekijöitä koskevista asioista keskusteleminen. Vaikka avoimet tilikirjat –mallia ei sovellettaisiakaan, koettiin kustannusrakenteen läpinäkyvyys tärkeäksi. Onnistuneessa yhteistyössä tilaaja kertoo palveluntuottajalle avoimesti, jos hän kokee, ettei ole valmis maksamaan palvelusta sen nykyistä hintaa. Sen jälkeen katsotaan yhteistyössä, mistä kustannukset muodostuvat, mietitään ovatko ne sopivalla tasolla sekä tarpeen vaatiessa yhteistyössä määritetään, mistä palvelun osa-alueista ollaan valmiita tinkimään kustannusten alentamiseksi. Vastaavasti palveluntuottajan odotettiin kertovan, jos toiminta ei ole kannattavaa. Ei ole kenenkään etu, että palveluntuot-

---

<sup>185</sup> Mohr & Spekman 1994

taja tuottaa palveluja tappiollisesti, koska sen nähtiin heijastuvan palvelun laatuun ja palveluntuottajan motivaatioon kehittää toimintaa kohteessa. Poikkeuksena tästä tilaaja-puolelta esitettiin näkemys siitä, että tilaaja voi myös hyötyä palveluntuottajan liian halvaksi kilpailutuksessa hinnoitteleman palvelusta. Ajatus perustui siihen, että jos kyseessä on ostovolyymiltaan iso tilaaja, niin ensimmäiseen sovittuun hintojen tarkistusajankohtaan asti palveluntuottaja voi toimia tappiollisestikin tinkimättä kuitenkaan laadusta, koska tietää, että pitkällä tähtäimellä kyseessä oleva asiakas muodostuu kuitenkin kannattavaksi.

*”...jos vastapuoli uskoo siihen, että meidän konsepti on hyvä ja riittävän tehokas, niin se mahdollistaa asioista keskustelemisen. Kun tiedetään, paljonko palvelusta ollaan valmiita maksamaan, voidaan yhdessä katsoa, mitä tehtäviä voidaan jättää pois. Eli sovitaan yhdessä, eikä tehdä muutoksia toisen osapuolen selän takana.” (Palveluntuottaja)*

Liikesuhteen onnistumisen näkökulmasta on tärkeää, että vuorovaikutus osapuolten välillä on säännöllistä ja tiedonvaihto systemaattista. Asioista on kyettävä keskustelemaan avoimesti niiden oikeilla nimillä. Yhteistyöhön perustuvissa suhteissa tarvitaan eri tyyppisiä palavereja, joiden taajuus ja osallistujat määräytyvät palavereille asetettujen tavoitteiden mukaan. Tiedonvaihdon kannalta on tarpeen määritellä, mitä tietoja vaihdetaan ja miten usein.

### **3.4.2 Operatiivinen toiminta**

Onnistuneeseen yhteistyöhön liitettiin luotettavuus, jolla tarkoitettiin operatiivisen toiminnan eli itse palveluprosessin onnistumista. Palvelun koettiin onnistuneen, kun palveluntuottaja oli täyttänyt lupauksensa. Palvelua koskevia lupauksia sisältyy paitsi itse palvelusopimukseen myös tilanteisiin, joissa jotain on esimerkiksi mennyt pieleen tai on tunnistettu tarve muutoksille, jotka palveluntuottaja on luvannut toteuttaa. Lupaukset koskevat yleensä palvelun teknistä laatua. Lupausten pitämistä puolin ja toisin helpottaa selkeä vastuunjako, jonka molemmat osapuolet ovat hyväksyneet. Vastuunjaon kuvaamiseen liittyen nousi esiin tarve kehittää palvelusopimusten sisältöä ja kattavuutta.

Palveluntuottajan onnistumista arvioidaan paitsi koettuna lupausten pitämisenä, erilaisilla objektiivisilla mittareilla, reklamaatioiden määrällä ja käyttäjätyytyväisyyskyselyjen kautta. Jos sopimussuhteessa oli palkkiojärjestelmä, oli se sidottu näihin mittareihin. Palkkiojärjestelmät eivät kuitenkaan olleet yleisiä, mutta niille koettiin olevan tarvetta. Mahdollinen palkkio tulee kuitenkin kohdentaa vain palveluntuottajan operatiivisesta toiminnasta kohteessa vastaavalle henkilöstölle, koska tällöin sen nähtiin tehokkaimmin motivoivan palvelun laatuun panostamiseen kohdetasolla.



Mittareiden valinnassa ei yleensä ollut mietitty kokonaisuutta, vaan oli valittu vain yksittäisiä mittareita. Tällöin on vaarana, että keskitytään vääriin asioihin ja valitaan mittareita, jotka ovat ristiriidassa keskenään. Lisäksi toiminnallisen laadun arvioiminen koettiin vaikeaksi. Useat haastateltavat kokivat käyttäjätyytyväisyyskyselyt epäluotettaviksi, koska niiden vastausprosentit jäivät yleensä varsin alhaisiksi ja subjektiivisuuden karsiminen niistä on vaikeaa. Myös reklamaatioissa on havaittavissa saman tyyppinen ongelma eli on olemassa käyttäjiä, jotka löytävät aina jostain jotain valitettavaa ja hyödynnettävät tarjolla olevat palautekanavat tehokkaasti. Suurimmalle osalle käyttäjistä toimitilapalvelujen tyyppiset tukipalvelut ovat niin pienessä roolissa, että ellei kyseessä ole merkittävä haitta, ei reklamaation tekemistä koeta tarpeelliseksi. Haastatteluista kävi myös ilmi, että työkalut yhteistyösuhteen arvioimiseksi puuttuvat. Tästä johtuen arviointi rajoittui lähinnä operatiiviseen toimintaan, vaikka tarve laajemmalle, suhdetta koskevalle arvioinnille oli tunnistettu.

*"Voidaan todeta, että jos me teemme asiakastyytyväisyyskyselyn asiakkaallemme, niin 30 prosenttia on todella hyvä vastausprosentti. Kyseessä on kuitenkin vain pelkkä tukipalvelu, joka ei yleensä kovin monia kiinnosta."* (Palveluntuottaja)

Palvelun laatu liittyy palveluntuottajan osaamiseen ja sen siirtämiseen operatiivisesta toiminnasta vastaavalle henkilöstölle. Tilaajat määrittivät palveluntuottajille aiempien kokemustensa ja palveluntuottajan maineen perusteella osaamisalueita, joilla he kokivat kyseisen palveluntuottajan olevan vahva tai heikko. Koska toimitilapalveluille on tyyppillistä työvoiman vaihtuvuus, palveluntuottajan sisäisen koulutusjärjestelmän ja työntekijöiden kohteeseen perehdyttämisen merkitys kasvaa. Mitä vähemmän tilaajan tai loppukäyttäjän edustajat joutuvat tähän prosessiin osallistumaan, sitä onnistuneemmaksi liikesuhde koettiin. Koska kyse on työvoimavaltaisesta toiminnasta, tarvitaan toimiva varahenkilöjärjestelmä, jotta yksittäiset poissaolot eivät heijastuisi palveluun ja sen laatuun.

Useat haastateltavat nostivat myös esille ongelmat palvelujen johtamisessa. Tilaajat kokivat, että heidän edustajansa joutuvat liian usein toimimaan työnjohtajina kohdetasolla. Tässä oli havaittavissa selkeä näkemusero palveluntuottajien ja tilaajien välillä, sillä palveluntuottajapuolella tämän koettiin johtuvan lähinnä siitä toimitilapalvelujen ominaispiirteestä, että palvelut tuotetaan asiakkaan tiloissa. Tällöin asiakkaan edustaja on paikalla jatkuvasti toisin kuin palveluntuottajan työnjohto, koska työmäärä yksittäisessä kohteessa on niin pieni, että siellä ei useimmiten tarvita jatkuvasti edes yhtä palvelutyöntekijää työnjohdosta puhumattakaan. Tilaajapuolella kuitenkin koettiin, että ongelmat eivät niinkään johtuneet tästä läsnäoloon liittyvästä tekijästä, vaan kyse oli liian niukoista resursseista työnjohtotasolla sekä työnjohdon puutteellisesta osaamisesta. Kohteiden niputtamisen eli alueellisen kilpailuttamisen uskottiin tuovan parannusta tilanteeseen. Tällöin palveluntuottaja pystyy tarjoamaan tilaajalle yksilöllisempää palvelua ja mahdollisesti osoittamaan työnjohtoon ja yhteyshenkilöiksi henkilöitä, joiden

ainoa asiakas kyseinen tilaaja on. Myös muiden resurssien – kuten koneiden ja laitteiden – käyttöä voidaan tehostaa. Tällä hetkellä ongelmana on usein se, että karsittaessa kustannuksia toimintaa tehostamalla leikataan liikaa henkilöstöresursseja, jolloin toimitusvarmuus kärsii ja luvattuja tehtäviä ei kyetä suorittamaan.

Jos kohdetason henkilöstön osaaminen tai asenteet eivät ole oikealla tasolla, koettiin palveluntuottajan oma-aloitteisuus henkilöstövaihdoksien suhteen positiiviseksi. Koska kohdetaso on vuorovaikutuksessa loppukäyttäjien kanssa, kaivattiin palveluhenkilöstöltä teknisen osaamisen lisäksi asiakaspalvelukyvykkyyttä. Vastaavasti turhauttavaksi nähtiin se, että samoista ja samaan henkilöön kohdistuvista ongelmista joudutaan huomauttamaan palveluntuottajan yhdyshenkilölle useampaan eri otteeseen. Se voidaan tulkita merkiksi siitä, että kyseinen yhteistyösuhde ei kiinnosta palveluntuottajaa.

*”...niin hänen tekivät vaihdon. Kun valituksia tuli, he huomasivat asian itse ja palveluesimies vain ilmoitti, että he vaihtavat sen kaverin, sillä jotkut hommat vievät häneltä liian kauan aikaa, ja että he laittavat toisen tilalle ja kysyi, että sopiiko järjestely.” (Tilaaja)<sup>186</sup>*

Työntekijöiden vaihtuvuus kohdetasolla nähtiin sekä positiivisena että negatiivisena asiana. Jos palvelutyöntekijä on työskennellyt kauan samassa kohteessa ja loppukäyttäjät ovat olleet tyytyväisiä hänen toimintaansa, loppukäyttäjät kokevat palvelutyöntekijän melkein osaksi omaa organisaatiotaan, joka näkyy yleensä myös käyttäjätyytyväisyyskyselyjen tuloksissa. Sekä tilaaja- että palveluntuottajapuolen edustajat – tarkastellessaan asiaa ammatillisesta näkökulmasta – kuitenkin totesivat, että urautumisen riski kasvaa merkittävästi, jos työntekijöitä ei kierrätetä eri kohteiden välillä. Kierrättämisen etuna on myös se, että siirtyessään kohteesta toiseen työntekijä saattaa siirtää edellisissä kohteissa hyväksi havaittuja toimintamalleja uuteen kohteeseen ja tuoda näin lisäpanostusta toiminnan kehittämiseen.

### 3.4.3 Ongelmanratkaisu ja toiminnan kehittäminen

Yhteistyön onnistumisen kannalta varsin keskeiseksi koettiin jatkuva toiminnan kehittäminen. Mitä pitkäkestoisemmasta yhteistyöstä on kysymys, sitä suurempi on riski, että suhde muuttuu jossain vaiheessa ”vanhanaikaiseksi”. Tällöin kilpailutuksen kautta voitaisiin saada palvelukonsepti, joka on sekä toiminnallisesti että taloudellisesti edullisempi ja tehokkaampi. Tutkimuksessa analysoiduissa päätyneissä liikesuhteissa oli havaittavissa, että yhteistyöhön liittyvät toimintamallit eivät olleet pysyneet ajanmukaisina eivätkä vastanneet uuden palveluntuottajan kanssa käyttöön otettuja malleja, jotka vastaavasti koettiin toimiviksi. Panostaminen kehittämiseen toimii myös keinona pyrkiä estämään toiminnan urautuminen. Urautuminen nähtiin pitkäkestoisen yhteistyön riski-

---

<sup>186</sup> Tilaajan edustajan kommentti palveluntuottajan toiminnasta yhteistyösuhteessa, jonka hän koki onnistuneeksi.

nä ja merkkejä siitä ja sen aiheuttamista ongelmista oli havaittavissa kaikissa analysoiduissa päätyneissä liikesuhteissa.

Kehittäminen vaatii aktiivisuutta. Useampi haastateltava ihmetteli muun muassa sitä, miksei vastapuoli aktiivisemmin tuo esille vaihtoehtoisia toimintamalleja ja teknologia- ja tuoteratkaisuja, joita kuitenkin on käytetty muissa kohteissa menestyksekkäästi. Lisäksi kehittämiseen liittyvät yhteiset tavoitteet ja eri organisaatiotasojen osallistuminen suhteeseen. Sopimalla yhteisistä tavoitteista osoitetaan suunta, mihin suhdetta halutaan yhteisesti kehittää. Tavoitteista keskusteleminen auttaa myös ymmärtämään vastapuolen tarpeita ja odotuksia. Kyse ei ole vain tilaajan ja palveluntuottajan tavoitteista ja odotuksista vaan ennen kaikkea käyttäjien tarpeiden yhdistämisestä edellä mainittuihin. Liittämällä tavoitteisiin yhteisesti hyväksytyt palkkiot lisätään motivaatiota pyrkiä saavuttamaan tavoitteet. Haastateltujen näkemys oli, että palkkiot tulee sitoa yleisimmin käytetyn kriteerin eli palvelun laadun lisäksi esimerkiksi toiminnan kehittämiseen ja taloudellisiin tekijöihin.

Palveluntuottajan ja tilaajan<sup>187</sup> strategisen tason edustajien osallistuminen liikesuhteen hallintaan mahdollistaa yhteisten, pidemmän aikavälin strategisten tavoitteiden asettamisen suhteelle. Ylemmän johdon panoksen odotetaan tuovan toiminnan kehittämiseen kokonaisvaltaisemman näkemyksen, edistävän toimintojen yhteensovittamista ja päällekkäisten toimintojen karsimista sekä sitouttavan ihmiset työskentelemään voimakkaammin yhteisten tavoitteiden eteen.

Onnistuneeseen yhteistyöhön liitettiin keskeisesti joustavuus. Tähän liittyen sopimuksen rooli yhteistyöhön perustuvissa suhteissa nähtiin lähinnä juridisena asiakirjana, jossa on määritetty vastuut ja velvoitteet sekä sopimuskohteet ja joka otetaan esille vain äärimmäisissä tapauksissa eli yleensä riitatilanteissa. Sopimus on merkki osapuolten sitoutumisesta yhteistyöhön ja antaa pohjan, mistä toimintaa lähdetään kehittämään. Yhteistyön sisältö vaihtelee kuitenkin osapuolten tarpeissa tapahtuneiden muutosten mukana. Esimerkiksi tilojen määrässä ja käyttötarkoituksessa tapahtuvien muutosten vaikutus palveluntuottajan toimintaan ja palkkioihin sovitaan yhdessä. Laajemmin ymmärrettynä joustavuus liittyy ulkoistamiseen ja resurssien kohdentamiseen. Kun toimitilapalvelut on annettu sellaisen yrityksen vastuulle, jolle ne ovat ydinliiketoimintaa, on muutoksiin sopeutuminen tehokkaampaa. Tällainen yritys voi palvelutarpeiden muuttuessa joko lisätä tai vähentää resurssiaan kohteessa tehokkaammin kuin yritys, jolle toimitilapalvelut ovat tukipalveluja. Tällöin ylimääräisten resurssien uudelleen sijoittaminen tai lisäresurssien hankkiminen vaikeutuu.

---

<sup>187</sup> Tilaajan strategisella tasolla tarkoitetaan tässä yhteydessä yrityksen kiinteistöjohtamisesta vastaavan yksikön ylintä johtoa.

Teoriaa tukevasti<sup>188, 189</sup> haastatteluissa nousi esiin tarve yhteiselle ongelman ratkaisulle. Jos ja kun ongelmia tulee, käydään ne yhdessä läpi ja mietitään, mitä meni pieleen ja miten vastaavien tilanteiden toistuminen vältetään tulevaisuudessa. Negatiiviseksi tekijäksi yhteistyön kannalta koettiin tilanne, jossa ongelmien ilmettyä keskitytään pelkäämään syyllisten etsintään ja siihen, mitä on tapahtunut sen sijasta, että mietittäisiin yhdessä toiminnan kehittämistä ongelmia aiheuttaneen tekijän osalta. Ongelmakohtien tunnistamisessa auttavat reklamaatiot, palaute ja poikkeamat raportoitavissa muuttujissa. Näihin liittyvät asiat käsiteltiin yleensä automaattisesti operatiivisen tason palaverissa. Palautteen lisäksi tarvitaan oma-aloitteisuutta puolin ja toisin. Jos jossain havaitaan ongelmakohta, odotetaan yhteistyöhön perustuvassa suhteessa kumppanin ottavan sen avoimesti esille riippumatta siitä, kuka ongelmasta on vastuussa. Ongelmanratkaisuun liittyen tilaajapuolelta nousi esiin se, että on tärkeää, että palveluntuottajan puolelta löytyy henkilö, joka ottaa välittömästi reklamaation hoidettavakseen sen sijasta, että reklamaatiota siirrellään henkilöltä toiselle ja pitkitetään näin turhaan asian käsittelyä.

#### 3.4.4 Taloudelliset tekijät

Yrityksen tavoitteena on tuottaa omistajilleen voittoa, jolloin taloudellista näkökulmaa ei voida unohtaa arvioitaessa suhteen onnistumista. Muun muassa Holmlundin<sup>190</sup> mukaan tämä näkökulma on useimmissa tutkimuksissa kuitenkin unohdettu. Haastatteluissa taloudelliset tekijät nousivat esille. Taloudellisten tekijöiden esiintymiseen voi vaikuttaa se, että toimitilapalvelujen strateginen merkitys ei useimmiten ole suuri, jolloin suhteen tuottamaa lisäarvoa on helpointa arvioida kustannussäästöjen kautta. Muutamat palveluntuottajien edustajat totesivat, että kyseinen ilmiö on havaittavissa varsinkin taloudellisessa laskusuhdanteessa, jolloin tilaajat nostavat hinnan painoarvoa kilpailutuksissa sekä suhtautuvat kriittisemmin sopimusaikaisiin inflaatiosta aiheutuviin hinnankorotuksiin.

Yhteistyöhön perustuvilta suhteilta odotetaan pitkällä aikavälillä kustannussäästöjä. Panostukset yhteistoimintaan muun muassa tiiviimmän vuorovaikutuksen kautta aiheuttavat kustannuksia, joiden kuitenkin oletetaan kuittaantuvan toiminnan kehittämisen kautta tehostuneena toimintana. Tavoite tuottavuuden nostamisesta – niin palveluntuottaja-, tilaaja- kuin käyttäjäyritystenkin – nousi esille useissa haastatteluissa. Ongelmana kuitenkin on, miten muutokset tuottavuudessa osoitetaan.

*”...Asiakkaalle on tärkeää, että ne askeleet, joita otetaan, on sellaisia, millä pystytään nostamaan asiakkaan ydinliiketoiminnan tuottavuutta. Samalla on kuitenkin tärkeää, että hinta pysyy markkinahintana. Se tosiasia ei siitä koskaan muutu miksiäkään.” (Palveluntuottaja)*

---

<sup>188</sup> Mohr & Spekman 1994

<sup>189</sup> DeVilbiss & Leonard 2000

<sup>190</sup> Holmlund 1997

Hyvään yhteistyöhön liitettiin kilpailukykyinen hintataso. Kuten pitkäkestoisen yhteistyön hyötyjä ja riskejä käsittelevässä luvussa todettiin, koettiin hintatason vääristyminen suhteessa vallitsevaan markkinahintaan riskiksi. Joissain tapauksissa hintatason nousu esimerkiksi sitä kautta, että kohteessa toimivien henkilöiden palkkoja nostetaan työntekijöiden vaihtuvuuden vähentämiseksi, oli koettu toimivaksi vaihtoehdoksi. Palveluntuottajan näkökulmasta tämä voi kuitenkin muodostua rasitteeksi seuraavassa kilpailutuksessa, varsinkin jos valintapäätöksestä vastaa joku muu henkilö tai henkilöt, joiden kanssa hintatason nostamisesta on sovittu.

### **3.5 Liikesuhteen päättymiseen vaikuttavat tekijät**

#### **3.5.1 Laatuongelmat**

Palvelun laatuun liittyvät tekijät olivat vaikuttaneet liikesuhteen päättymiseen viidessä analysoiduista suhteista. Koska palvelun laatu on se osa tilaajan ja palveluntuottajan välistä suhdetta, jonka myös käyttäjät havaitsevat, korostettiin käyttäjiltä saadun palautteen vaikutusta tehtyihin ratkaisuihin. Myös käyttäjäpalautteen subjektiivisuus nousi esiin. Päätyneisiin liikesuhteisiin liittyi sellainen havainto, että arvioidessaan palvelun laatua objektiivisesti tilaajan edustajat eivät olleet huomanneet merkittävää parannustaan uuden palveluntuottajan otettua kohteen haltuun. Käyttäjätyytyväisyys oli kuitenkin noussut ja negatiivinen palaute, jota aiemmin oli tullut, oli jäänyt pois.

Kyse on käyttäjien luottamuksesta palveluntuottajaa kohtaan. Jos kohteessa on esiintynyt laatuongelmia, joista käyttäjät ovat antaneet palautetta ja palveluntuottaja ei ole onnistunut korjaamaan ongelmia, alkaa käyttäjien usko palveluntuottajan laaduntuntokykyä kohtaan horjua ja samalla luottamus laskea. Kun käyttäjien luottamus on menetetty, sen takaisin saaminen on erittäin vaikeaa. Yhdessä analysoiduista päätyneistä suhteista ilmiö oli havaittavissa varsin voimakkaana. Palveluntuottaja oli tehnyt toimintatapoihinsa merkittäviä muutoksia ja vaihtanut henkilökuntaa. Nämä toimenpiteet olivat tilaajan edustajan mukaan loppujen lopuksi poistaneet laatuun liittyneet ongelmat. Laatuongelmat olivat kuitenkin jatkuneet jo niin kauan, että käyttäjät eivät enää luottaneet palveluntuottajaan. Muutosten vaikutus käyttäjien antamaan palautteeseen jäi olemattomaksi, joka viittasi siihen, että käyttäjät näkivät ainoaksi vaihtoehdoksi palveluntuottajan vaihtamisen. Sen jälkeen, kun palveluntuottaja oli vaihdettu ja vaikka palvelun laadussa ei tilaajan edustajan mukaan ollut objektiivisesti arvioiden havaittavissa merkittävää muutosta, muuttuivat käyttäjien näkemykset palvelun laadusta huomattavasti positiivisemmiksi.

Voidaankin todeta, että yleinen mieliala käyttäjien keskuudessa vaikuttaa käyttäjien mielipiteisiin. Käyttäjäpalautetta ja useimmiten reklamaatioitakin tulee kuitenkin yleensä vain marginaaliselta osalta käyttäjiä ja useimmilla käyttäjillä on varsin neutraali nä-

kemys palvelun laadusta, joka heikentää käyttäjäpalautteen luotettavuutta päätöksenteon tukena. Aina käyttäjille ei ole myöskään selvää, mitkä tehtävät kuuluvat kenenkin vastuulle. Tällöin voi syntyä väärä mielikuva palveluntuottajan luotettavuudesta, jos tekemättä jätetty tehtävä ei todellisuudessa olekaan palveluntuottajan vastuulla.

Käyttäjien mielipiteen lisäksi ratkaisuihin vaikuttivat myös ”todelliset” puutteet palveluntuottajan teknisessä osaamisessa. Jos palveluntuottaja ostaa teknistä osaamista merkittävässä määrin alihankintana, koettiin se negatiiviseksi tekijäksi. Parempana vaihtoehtona pidettiin ratkaisua, jossa tilaajalla on sopimussuhde palveluntuottajaan, jolla on tekninen osaaminen omassa organisaatiossa ja joka ostaa palvelun standardoidummat osa-alueet – kuten esimerkiksi kiinteistönhoidon osalta ulkoalueiden hoidon – alihankintana. Alihankintaan koettiin kuitenkin liittyvän ongelmia. Jos alihankkija ei kykene hoitamaan tehtäviään asetettujen vaatimusten mukaisesti, on sillä vaikutusta myös tilaajan ja palveluntuottajan väliseen sopimussuhteeseen, vaikka varsinaisen sopimuskumppanin toimintaan oltaisiinkin tyytyväisiä. Tällöin tilaaja kokee, että sopimuskumppani ei kykene hoitamaan johtamisvastuuta, joka palvelusopimukseen kuuluvan osa-alueen ostamisesta alihankintana on syntynyt. Vaikka tilaaja ja palveluntuottaja olisivatkin sitoutuneet yhteisiin tavoitteisiin, nähtiin alihankkijan sitouttaminen niihin haastavaksi tehtäväksi.

*”...hivenen hankala järjestely tämä on, kun meidän sopimuskumppanillamme on aliurakoitsija, joka hoitaa näkyvät osa-alueet tästä sopimuskokonaisuudesta ja alihankkijan toiminta on vain tyydyttävällä tasolla, vaikka pitäisi olla hyvällä. Se ei tietenkään ole meidän ongelmamme, vaan meidän kumppanimme tehtävä olisi hoitaa asiat niin, että palvelu pelaa. Alihankkijan sitouttaminen näihin yhteisiin tavoitteisiin tuntuu kuitenkin olevan vaikeaa.” (Tilaaja)*

Laatuongelmiin liittyvät myös puutteet operatiivisen toiminnan johtamisessa. Tilaajapuolella ongelma koettiin yleiseksi ja hankalaksi, koska tilaajalla ei yleensä ole resursseja, eikä toisaalta valtuuksiakaan toimia työnjohtotehtävissä kohdetasolla. Näin ollen, jos palveluntuottaja ei saa korjattua näitä toiminnanohjaukseen liittyviä ongelmia, eivät tilaajat nähneet muuta vaihtoehtoa kuin vaihtaa palveluntuottajaa. Yhdessä tapauksessa tilanne oli se, että työntekijän vaihtuessa kohteessa tilaajan edustaja joutui osallistumaan uuden työntekijän kohteeseen perehdyttämiseen. Useammin nousi esille se, että ongelmien ilmetessä asiaan tarttuminen vaati tilaajan myötävaikutusta, jonka epäiltiin johtuvan siitä, että työnjohtoa ei ollut tarpeeksi tai heidän osaamisensa ei ollut tarpeeksi korkealla tasolla.

Laatuun liittyvien ongelmien paisuminen liikesuhteen päättymiseen vaikuttavaksi tekijäksi oli tunnistettavissa useita syitä. Säännöllisyyden ja suunnitelmallisuuden puuttuminen tilaajan ja palveluntuottajan välisestä yhteydenpidosta aiheutti väärinymmärryksiä, joiden johdosta erityisesti yhden päättyneen suhteen osalta oli havaittavissa, että palveluntuottajan puolella ei ymmärretty ongelmien vakavuutta ja toisessa päättyneessä suhteessa palveluntuottajan edustaja tulkitsi tilaajan puolelta tulleita signaaleja väärin.

Tästä johtuen tehtiin muutoksia, jotka eivät vieneet toimintaa tilaajan toivomaan suuntaan.

Laatuun liittyviä ongelmia pahensi myös se, että osapuolilla ei ollut yhtenevää näkemystä palvelun sisällöstä. Puutteellisen vuorovaikutuksen lisäksi asiaan vaikuttivat sisällöltään vajavaiset palvelukuvaukset. Tällöin ongelmien ilmaannuttua niiden korjaamisen sijasta ajaututtiin tilanteeseen, jossa kiisteltiin siitä, kenen vastuulla mikäkin tehtävä on.

### 3.5.2 Toimintaympäristön muutokset

Osa päättyneistä sopimuksista oli jatkunut 1990-luvun alkupuolelta lähtien. Tänä aikana muutokset yritysten toimintaympäristössä ovat olleet merkittäviä. Muutamissa analysoiduissa suhteissa alkuperäiset sopijaosapuolet olivat molemmat joko fuusion tai yritystoston kautta tulleet osaksi suurempaa kansainvälistä konsernia. Rakennejärjestelyjen myötä myös alkuperäisen sopimuksen laatineet osapuolet olivat poistuneet sopimus-kumppanien palveluksesta. Tämä aiheutti suhteen hoitoon myöhemmin osallistuneille henkilöille ongelmia, koska sopimuksissa ei ollut otettu tarpeeksi hyvin huomioon toimintaympäristössä mahdollisesti tapahtuvia muutoksia ja toisaalta sitä, että sopimuksia voidaan myöhemmin joutua tulkitsemaan ilman sopimuksen laatineiden osapuolten mukanaoloa. Tämä aiheutti osapuolten välille näkemyseroja, jotka osaltaan vaikuttivat siihen, että kumppania vaihdettiin seuraavassa kilpailutuksessa.

Toimintaympäristön muutokset aiheuttivat sen, että aiempi palvelukonsepti ei vastannut asiakkaan tarpeita. Tarkasteltaessa asiaa yrityksen liiketoiminnan näkökulmasta palvelun strategisen merkityksen muuttuminen loi paineita muuttaa palvelun sisältöä ja sitä kautta siitä syntyneitä kustannuksia. Arvioon strategisesta merkityksestä vaikuttivat muutokset asiakkaan organisaatiossa. Vaikka ylempi johto ei ottanut suoranaisesti kantaa asiaan, johtivat tehdyt rakennemuutokset siihen, että päätöksenteossa vaikuttivat entistä voimakkaammin henkilöt, jotka eivät nähneet sen hetkisen palvelukonseptin vastaavan yrityksen tarpeita. Myös pelkillä henkilövaihdoilla päätöksentekijätasolla koettiin olevan vaikutusta yhteistyön tulevaisuutta koskeviin päätöksiin.

Toimintaympäristön muutokset aiheuttavat ongelmia myös siinä tapauksessa, että palveluntuottajan ja tilaajan välinen sopimus on määräaikainen ja pitkäkestoinen ja siihen on kirjattu sitovia sopimusehtoja, jotka muodostuvat jommankumman osapuolen näkökulmasta muutosten myötä epäedullisiksi ja vastaavasti hyödyttävät toista osapuolta. Tämä tarjoaa toiselle osapuolelle mahdollisuuden opportunistisiin. Kyseinen ilmiö oli havaittavissa myös tässä tutkimuksessa analysoiduissa liikesuhteissa. Ilmiöön liittyi havainto, että opportunistisesti käyttäytyvä osapuoli ei välttämättä ymmärrä toimintansa vaikutusta liikesuhteen tulevaisuudelle. Pikemminkin nähdään, että jos aikoinaan on sovittu jo-

tain, niin pidetään kiinni sovitusta, koska se on liiketoiminnallisesti sillä hetkellä järkevintä. Lyhyellä tähtämellä näin varmasti onkin, mutta ongelmana on se, miten suuri hyödyn pitää olla, että opportunistinen käyttäytyminen muodostuu kannattavaksi pitkällä aikavälillä. Jos vastapuoli kokee menettelyn tarpeeksi negatiiviseksi, johtaa se siihen, että määräaikaisen sopimuksen päätyttyä yhteistyötä ei enää jatketa.

### 3.5.3 Toiminnan urautuminen

Keskeisimpänä syynä analysoitujen liikesuhteiden päättymiseen pidettiin toiminnan urautumista. Kun suhde on jatkunut useita vuosia, aletaan sitä pitää itsestään selvyytenä, jolloin toimintaa ei kehitetä ja aiemmin saavutetusta tasostakin aletaan tinkiä. Jos toimintaa ei kehitetä suunnitelmallisesti, muuttuu palvelukonsepti pikkuhiljaa toiminnallisesti vanhanaikaiseksi. Tällöin olemassa olevan liikesuhteen päättäminen ja kilpailuttamisprosessiin ryhtyminen muodostuu tilaajan näkökulmasta varteenotettavaksi vaihtoehdoksi, koska sitä kautta saadaan markkinahintaan nykyaikaisempi palvelukonsepti.

Tutkimuksessa analysoiduissa päättyneissä liikesuhteissa oli havaittavissa toiminnallista vanhenemista. Uusissa suhteissa oli panostettu aiempaa enemmän muun muassa yhteydenpitoon, yhteistoimintaan sekä yhteiseen tavoiteasetantaan. Tilaajan edustajat kokivat muutokset positiivisina ja totesivat, että jälkikäteen tarkasteltuna edellisessä suhteessa oli ollut selviä puutteita. Toisaalta todettiin, että myös tilaajan olisi pitänyt ymmärtää vaatia lisäpanostuksia toiminnan kehittämiseen. Suhde toisin sanoen ”unohdettiin” puolin ja toisin.

Yhdessä tapauksessa palveluntuottaja ei kiinnittänyt tarpeeksi ajoissa huomiota siihen, että kohdetason palveluhenkilöstö oli luonut rutiineja, joiden puitteissa ei ollut edes mahdollista tuottaa palvelua luvatus laajuisena ja tasoisena. Kyseessä oli useita vuosia jatkunut liikesuhde ja henkilöstöön oli iskostunut ajatus siitä, että tilanne jatkuisi samantapaisena tulevaisuudessakin riippumatta siitä, miten työt tulee hoidettua.

Toiminnan urautumista edesauttoi yhteisten tavoitteiden puuttuminen. Uusille liikesuhteille tavoitteita oli asetettu ja käytännön uskottiinkin olevan vakiintumassa alalla. Kun tavoitteiden asettamiseen kytketään säännöllinen ja suunnitelmallinen tavoitteiden toteutumisen seuranta ja päivittäminen, pienennetään kehitystoiminnan hyytymisen todennäköisyyttä. Toiminnan kehittämiseen liittyväksi ongelmaksi koettiin se, että vaikka palveluyritykset ja myös tilaajat panostavat tutkimus- ja kehitystoimintaan, tutkimus- ja kehitystoiminnan tulosten jalkauttaminen on ollut tehotonta, eikä uusia toimintamalleja ole onnistuttu liittämään käytännön toimintaan kohdetasolla.

Toiminnan urautumista edesauttoivat liian hyviksi muodostuneet henkilösuhteet. Liian hyvien henkilösuhteiden myötä ajaudutaan helposti tilanteeseen, jossa liiketoimintaan



liittyviä asioitakin aletaan ”kaunistelemaan”. Varsinkin tapauksissa, joissa palveluhenkilöstö oli ollut alun perin tilaajan palveluksessa ja siirtynyt palvelun ulkoistamisen myötä palveluntuottajan palvelukseen, koettiin, että henkilöstö ei välttämättä tunnistanut, kenen etua ajaa.

*”...kun palveluntuottajan kanssa tehtiin tämä ulkoistamissopimus, niin meidän henkilöstöä siirtyi palveluntuottajan palvelukseen. Henkilö, joka vastasi yhteyksissä palveluntuottajan suuntaan, oli aiemmin ollut näiden ihmisten esimies. Kun palveluhenkilöstöstä suuri osa oli meidän entistä henkilöstöä, niin näin jälkeensä arvioituna tulee eittämättä mieleen, että siinä saattoi vähän hämärtyä se, kenen etujen mukaisesti tulisi toimia.” (Tilaaaja)*

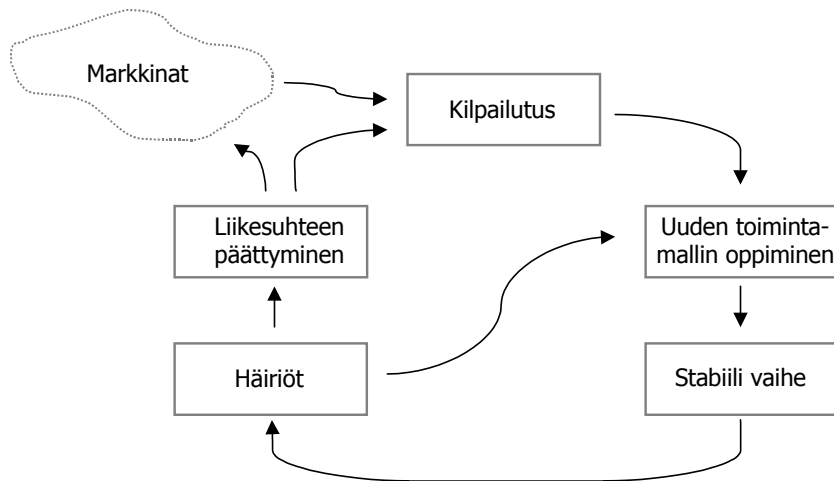
Toiminnan kehittäminen aiheuttaa alkuperäiseen palvelukonseptiin muutoksia, joihin liittyy myös riskejä. Varsinkin palveluntuottajien edustajat epäilivät, että sopimusaikana yhteisymmärryksessä tehdyt muutokset palvelukonseptiin saivat loppujen lopuksi palvelukonseptin näyttämään tilaajan silmissä epäedulliselta. Tällaisia muutoksia olivat muun muassa sellaisten tehtävien lisääminen palveluntuottajan vastuulle, jotka nostavat palvelun hintaa ja jotka eivät normaalisti sisälly palveluun. Jos palveluntuottaja ei aktiivisesti muistuta näiden tehtävien kuulumisesta sopimukseen, saattaa tilaaja ”unohtaa” ne, jolloin palvelun hinta alkaa vaikuttamaan kalliilta. Samaan tilanteeseen oli päädytty nostamalla yhteisymmärryksessä sopimuskohteissa työskentelevän palveluhenkilöstön palkkoja henkilöstön vaihtuvuuden pienentämiseksi. Tällaiset yhteisymmärryksessä tehdyt, kokonaisuuden kannalta yleensä positiivisen vaikutuksen omaavat ratkaisut muodostuvat ongelmallisiksi varsinkin silloin, jos päätöksentekijät vaihtuvat tilaajapuolella ja uusilla henkilöillä on poikkeava näkemys tehtyjen toimenpiteiden tarpeellisuudesta.

Yhdessäkään tutkimuksessa analysoiduista päättyneistä liikesuhteista tilaajan ja palveluntuottajan välit eivät olleet menneet niin huonoiksi, että tilaaja olisi uudessa kilpailutuksessa jättänyt lähettämättä tarjouspyynnön palveluntuottajalle tai palveluntuottaja olisi jättänyt osallistumatta tarjouskilpailuun. Yhteinen historia ei kuitenkaan voi olla vaikuttamatta tarjouskilpailussa. Vaikka tarjous olisi sisältänytkin muutoksia suhteessa aiempaan toimintamalliin, muutosten toteutumiseen on vaikeampi uskoa kuin kilpailevan palveluntuottajan tarjoaman ehdotuksen toteutumiseen. Vanhan palveluntuottajan on vaikeaa uskottavasti osoittaa, että toiminta tulee muuttumaan uuden sopimuksen myötä merkittävästi. Lisäksi heikkoon menestykseen tarjouskilpailussa vaikuttivat huono tarjous eli tarjouksen sisältö tai hinta ei ollut kilpailukykyinen tai tarjous vaikutti huolimattomasti laaditulta. Positiiviseksi tekijäksi nähtiin palveluntuottajan aktiivisuus tarjousvaiheessa, jonka koettiin osoittavan palveluntuottajan olevan kiinnostunut saamaan sopimuskokonaisuuden hoitoonsa.

### 3.6 Teemahaastatteluiden johtopäätökset

#### 3.6.1 Liikesuhteen vaiheet

Tarkasteltaessa toimitilapalveluyrityksen ja tilaajan välistä liikesuhdetta yhteistyöhön perustuvan toimintamallin näkökulmasta, tutkimustuloksiin perustuvana johtopäätöksenä voidaan todeta, että suhde jakautuu viiteen eri vaiheeseen (Kuva 7). Ensimmäinen vaihe, joka on nimetty kilpailutusvaiheeksi, sisältää kaikki tapahtumat sopimuksen allekirjoittamiseen saakka. Tilaajan näkökulmasta ensimmäinen vaihe voidaan kuvata palvelujen hankintaprosessina<sup>191</sup>. Toinen vaihe, uuden toimintamallin oppiminen, tarkoittaa suhteen alussa haltuunottovaihetta ja myöhemmissä vaiheissa muokatun palvelukonseptin käyttöönottoa. Se kestää yleensä puolesta vuodesta vuoteen. Toiselle vaiheelle on tyypillistä, että molemmat osapuolet panostavat huomattavasti voimavarojaan toiminnan kehittämiseen.



Kuva 7 Liikesuhteen vaiheet

Kolmas vaihe, liikesuhteen stabiili vaihe, on yleensä suhteen vaiheista pitkäkestoisin ja kestää suhteesta riippuen vuosia. Tässä vaiheessa palvelukonsepti on saatu hiottua sellaiseksi, että se ottaa huomioon kohteen erityispiirteet ja palvelutuotantoon sekä yhteydenpitoon liittyvät toimintatavat ovat vakiintuneet. Vakiintuminen muodostaa kuitenkin pitkällä aikavälillä riskin ja voi johtaa suhteen seuraavaan eli neljänteen vaiheeseen, joka on häiriöt. Häiriövaiheessa tyytymättömyys suhdetta kohtaan lisääntyy, joka voi johtua laatuongelmista, toimintaympäristön muutoksista ja toiminnan urautumisesta.

Kun yhteistyö on suhteen toisessa vaiheessa saatu toimimaan ja siirrytty kolmanteen vaiheeseen, jossa toimintamallia ylläpidetään ja kehitetään, johtaa se tämän tutkimuksen tulosten perusteella pikkuhiljaa siihen, että suhteen ylläpito saatetaan unohtaa puolin ja toisin. Suhdetta aletaan pitää itsestään selvyytenä ja kehittämispanoksen puuttuminen

<sup>191</sup> ks. esim. Puhto & Tiainen 2001

johtaa siihen, että palvelukonsepti vanhenee toiminnallisesti. Keskeisiä työkaluja urautumisen torjumiseen ovat yhteisten tavoitteiden asettaminen, päivittäminen ja toteutumisen seuranta sekä säännöllinen ja suunnitelmallinen yhteydenpito. Lisäksi tilaajalta kavautaan aktiivisuutta sen suhteen, että palveluntuottajalta muistetaan vaatia kehitystoimenpiteitä ja vastaavasti palveluntuottajan on pidettävä huolta siitä, että muissa yhteistyösuhteissa hyväksi todetut käytännöt siirretään sovellettuina muihin suhteisiin, jolloin suuruuden ekonomian hyödyt tulevat hyödynnettyä myös kehitystoiminnan näkökulmasta.

Liikesuhteen toiminnallinen vanheneminen voi johtua myös toimintaympäristön muutoksista. Toimintaympäristön muuttuessa alkuperäinen sopimus saattaa muuttua jomankumman osapuolen näkökulmasta epäedulliseksi, jolloin pitäessään tiukasti kiinni sopimusehdoista vastapuoli lisää toisen osapuolen suhdetta kohtaan kokemaa tyytymättömyyttä entisestään. Vastaavasti yhteistyön sopeuttaminen vastaamaan muuttunutta tilannetta on osoitus siitä, että osapuolet eivät toimi opportunistisesti ja lisää samalla todennäköisyyttä siihen, että molemmat osapuolet ovat halukkaita jatkamaan yhteistyötä toistensa kanssa tulevaisuudessakin. Toisin sanoen hyötyjen maksimointi lyhyellä tähtämellä voi johtaa liiketoiminnallisiin menetyksiin pitkällä tähtämellä.

Tyytymättömyys johtaa joko liikesuhteen viidenteen vaiheeseen eli suhteen päättymiseen ja sitä kautta jälleen kilpailutusvaiheeseen tai siitä voidaan siirtyä suhteen toiseen vaiheeseen eli uuden toimintamallin oppimiseen. Tutkimuksessa analysoiduissa päättyneissä liikesuhteissa oli toteutunut ensin mainittu vaihtoehto. Jälkimmäisen vaihtoehdon toteutuminen näyttäisikin yleensä vaativan merkittäviä muutoksia toimintatapoihin ja edellyttävän tilaajan ja palveluntuottajan sitoutumisen lisäksi sitä, että käyttäjät kokevat muutokset positiivisiksi. Käyttäjien näkemyksen merkitys korostuu, jos toiminnan urautuminen on aiheuttanut runsaasti negatiivista käyttäjäpalautetta sekä johtanut käyttäjätyytyväisyyden laskuun. Liikesuhteen viimeisen vaiheen eli suhteen päättymisen aikana tilaaja vie läpi uuden suhteen ensimmäisen vaiheen eli kilpailutuksen.

### **3.6.2 Yhteistyöhön perustuvan liikesuhteen edellytykset ja ominaisuudet**

Yhteistyöhön perustuvan liikesuhteen ominaisuuksia voidaan hahmottaa muutamien osatekijöiden kautta, joita kirjallisuuden ja tämän tutkimuksen empiirisen aineiston mukaan ovat liikesuhteen jatkuva kehittäminen, molemminpuolisuus, luottamus ja avoimuus. Käytännössä nämä osatekijät kuitenkin nivoutuvat toisiinsa, eikä yhtä voi saada tekemättä toista, esimerkiksi avoimuus edellyttää luottamusta ja luottamus mahdollistaa avoimuuden. Mitä syvemmästä yhteistyöstä on kyse, sitä enemmän ja sitä arkaluontoisempaa tietoa joudutaan jakamaan, jolloin myös vastapuolen opportunistisen käyttäytymisen aiheuttamat riskit lisääntyvät ja tarve molemminpuoliselle luottamukselle kasvaa. Avoimuutta kuvaa avoin ja säännöllinen vuorovaikutus osapuolten välillä. Vastaa-

vasti molemminpuolisuus perustuu molemminpuolisiin hyötyihin sekä molempien osapuolten pitkäjänteiseen sitoutumiseen ja paneutumiseen liikesuhteeseen ylintä johtoa myöten.

Koska toimitilapalvelut ovat useimmille yrityksille operatiivisia tukipalveluja ja yksittäisen palveluntuottajan on vaikeaa erottaa muista palveluntuottajista tietyn erityisosaamisen perusteella, on palveluntuottajan vaihtaminen tilaajan näkökulmasta melko riskitön, joskin aika työläs prosessi. Tästä johtuen tilaaja on yleensä liikesuhteen vahvempi osapuoli ja pystyy neuvotteluissa ajamaan voimakkaammin omia etujaan. Kuten Cox et al.<sup>192</sup> toteavat, tilaajavaltaisuus (*buyer dominance*) ei kuitenkaan estä käyttämästä vaihdannassa onnistuneesti yhteistyöhön perustuvaa toimintamallia. Muun muassa autoteollisuudesta löytyy hyviä esimerkkejä edellä mainitusta. Liikesuhteen onnistumisen kannalta on tärkeää, että suhteen molemmat osapuolet ymmärtävät ja hyväksyvät tilaajavaltaisuuden vaikutukset yhteistyöhön ja esimerkiksi hyötyjen jakamiseen. Tilaajan tarpeiden ohjatessa yhteistyön kehittymistä myös hyödyt realisoituvat useimmiten tilaajapuolella.

Alalla tarvitaan sekä pitkäkestoisia, kumppanuusmallisia yhteistyösuhteita että lyhytkestoisia, vaihdantaan perustuvia liikesuhteita (Taulukko 2). Pitkäkestoinen yhteistyö soveltuu tapauksiin, joissa kilpailuttamisprosessi on työläs ja kallis hankintakokonaisuuden monimutkaisuuden takia. Jos palvelu on ydinliiketoiminnan näkökulmasta strategisesti merkittävä, tarvitaan tiiviimpää, kumppanuusmallista yhteistyötä. Kumppanuusmallinen yhteistyö voi muodostua kannattavaksi vaihtoehdoksi myös tapauksissa, joissa kiinteistökohteiden tai palvelujen kohdekohtainen niputtaminen lisää volyyminä siinä määrin, että yhteistyön syvenemisen vaatimat panostukset voidaan kuolettaa volyymin tuottaman suuruuden ekonomian kautta. Lyhytkestoinen, kilpailutettu liikesuhde soveltuu pitkälle standardoituihin, pienellä vaivalla kilpailutettaviin palveluihin sekä pieniin kohteisiin. Liikesuhteen tyyppin valintaan liittyy myös se, että vaikka yrityksen ylin johto ei suoraan ottaisiakaan kantaa siihen, mitä tekijöitä tietyn palvelun hankinnassa painotetaan, voi se organisaatiorakenteeseen tekemiensä muutosten kautta epäsuorasti ohjata hankintapäätöksiä.

Siirryttäessä lyhytkestoisista, markkinaehtoisista liikesuhteista kohti pitkäkestoisempia, kumppanuusmallisia yhteistyösuhteita tarvitaan asennemuutos, joka mahdollistaa tavoiteltujen hyötyjen realisoitumisen. Yhteistyöhön perustuvissa suhteissa lähtökohtana on se, että kaikkien osapuolten käyttäytyminen ja mielipiteet ovat yhtä arvokkaita. Opporunistinen, lyhyen aikavälin hyötyjä tavoitteleva toimintamalli johtaa kumppanuusmallisessa suhteessa epäonnistumiseen, sillä siinä hyödyt realisoituvat vasta pidemmällä aikajänteellä. Tästä johtuen niiden tunnistaminen etukäteen on vaikeampaa. Lisäksi yhteistyöhön perustuva suhde vaatii osapuolilta enemmän panostuksia, joka saattaa var-

---

<sup>192</sup> Cox et al. 2003

sinkin suhteen alussa aiheuttaa sen, että valittu toimintamalli vaikuttaa epäedulliselta. Kuitenkin onnistuessaan pitkäkestoisen yhteistyösuhteen hyödyt luovat synergiaetuja, jotka mahdollistavat win/win –tilanteen. Oman edun tavoittelun sijasta haetaan yhteisiä hyötyjä, joiden ei kuitenkaan tarvitse jakaantua tasan. Ideaalitulanteessa hyödyt jakaantuvat samassa suhteessa kuin osapuolten panostukset liikesuhteeseen.

*Taulukko 2 Markkinaehtoisen ja yhteistyöhön perustuvan liikesuhteen erot toimitilapalvelujen hankinnan näkökulmasta*

	Vaihdantaan perustuva	Yhteistyöhön perustuva
<b>1. Liikesuhteen pituus</b>	Lyhytaikainen	Pitkäaikainen
<b>2. Palveluntuottajien lukumäärä</b>	Useita palveluntuottajia	Rajoitettu määrä palveluntuottajia
<b>3. Palveluntuottajan valintakriteerit</b>	Hinta ("aineelliset" perusteet)	Hinnan lisäksi muun muassa laatu, luotettavuus ja uskottavuus ("aineettomat" perusteet)
<b>4. Strateginen merkitys</b>	Pieni	Suuri
<b>5. Hankinnan koko</b>	Pienet volyymit	Suuret volyymit
<b>6. Rääätälöintiaste</b>	Standardoitu	Rääätälöity
<b>7. Suhteen kehittäminen</b>	Ei yhteisiä panostuksia kehittämiseen	Yhteiset tavoitteet ja panostamisen kehittämiseen
<b>8. Vuorovaikutus</b>	Heikot sosiaaliset sidokset sekä vähäinen keskinäinen vuorovaikutus ja tarve tiedon jakamiselle	Vahvat sosiaaliset sidokset, monitasoinen vuorovaikutus sekä avoin tiedonvaihto
<b>9. Organisaatiotasojen osallistuminen</b>	Yhteistyötä operatiivisella tasolla	Yhteistyötä kaikilla organisaatiotasolla
<b>10. Luottamus</b>	Tarve luottamukselle vähäinen	Merkittävä tarve luottamukselle
<b>11. Raportointi</b>	Raportoinnin määrä minimoitu	Yhteinen, avoin raportointijärjestelmä

Kaiken kaikkiaan liikesuhteet ja liikesuhteen tyyppiä koskevat valinnat eivät ole ikuisia ja lopullisia. Toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset saattavat tehdä aiemmin tarpeellisesta liikesuhteesta tarpeettoman tai johtaa siihen, että suhteen sisältö ja syvyys eivät vastaa nykyisiä tarpeita.

### 3.6.3 Yhteistyöhön perustuvan liikesuhteen menestystekijät

Eri tyyppiset liikesuhteet vaativat eri tyyppisiä johtamismalleja<sup>193, 194</sup>. Kiinteistöalalla on tunnistettavissa eri tyyppisiä toimintamalleja, mutta mallit ovat vakiintumattomia ja tietoa vaihtoehtoisista malleista on olemassa vähän. Jos osapuolet eivät tiedä, mitkä ovat eri tyyppisten liikesuhteiden hyödyt ja haitat, vääristyvät heidän liikesuhteeseen kohdistamansa odotukset, joka voi johtaa suhteen epäonnistumiseen ja päättymiseen.

Liikesuhteen menestystä ja epäonnistumista indikoivat tekijät ovat hyvin pitkälti yhteisiä toistensa kanssa. Ne liittyvät yhteistoimintaan, vuorovaikutukseen, toiminnan

<sup>193</sup> Bensaou 1999

<sup>194</sup> O'Toole & Donaldson 2000

kehittämiseen, luotettavuuteen ja kannattavuuteen. Kun edellä mainittuihin asioihin liittyvät tekijät tunnistetaan ja hallitaan asianmukaisesti, on todennäköistä, että osapuolet ovat tyytyväisiä suhdetta kohtaan.

Tämän tutkimuksen perusteella liikesuhteen menestystekijöitä ovat

- avoin kommunikaatio
- systemaattinen tiedonvaihto
- yhteinen ongelmanratkaisu
- selkeästi määritellyt ja yhteisesti hyväksytyt tavoitteet
- osapuolten kyky saavuttaa asetetut tavoitteet
- molemminpuolinen osallistuminen liikesuhteen kehittämiseen
- taloudellinen kannattavuus molemminpuolisesti.

Vastaavasti liikesuhteen päättymistä ennakoivia tekijöitä ovat

- palvelun laatuun liittyvät ongelmat, jotka vaikuttavat erityisesti käyttäytyväisyyteen
- puutteet palvelujen johtamisessa
- opportunistinen käyttäytyminen
- puutteet tiedonkulussa
- organisatoriset muutokset
- kehitysaktiviteetin puuttuminen.

Tulokset tukevat kirjallisuudessa esitettyjä näkemyksiä siitä, että kumppanuusmallinen suhde ei synny pelkän pitkäkestoisen sopimuksen myötä, vaan vaatii myös yhteisiä tavoitteita, panostuksia suhteen kehittämiseen ja muutoinkin tiiviimpää yhteistyötä kuin markkinaehtoisissa liikesuhteissa. Liikesuhteen kehittäminen ja suhteessa tapahtuva operatiivinen toiminta on kyettävä erottamaan toisistaan. Jos painopiste osapuolten välisissä keskusteluissa on tapahtuneissa virheissä sen sijaan, että pohdittaisiin, miten toimintaa kehitetään tulevaisuudessa, ei suhteen tulevaisuus näytä lupaavalta. Kehittämistyötä tukee se, että suhde omistetaan puolin ja toisin eli molemmat osapuolet kokevan suhteen tärkeäksi ja ovat sitoutuneita siihen. Yhteistyöhön perustuvassa suhteessa kaikkien osapuolten mielipiteet ja näkemykset ovat tärkeitä, joka on muistettava myös suhdetta kehitettäessä.

Liikesuhteen kehittäminen on keskeisessä roolissa pyrittäessä torjumaan yritysten toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten negatiivisia vaikutuksia liikesuhteelle sekä estämään suhteen toiminnallinen vanheneminen. Suhteen kehittäminen edellyttää tavoitteita, joihin molemmat osapuolet ovat sitoutuneet. Yhteisesti hyväksytyt tavoitteet koostuvat yhteisistä liikesuhteelle asetetuista tavoitteista sekä tilaajan ja palveluntuottajan omista tavoitteista. Tavoitteet on konkretisoitava siinä määrin, että niiden toteutumista voidaan seurata erilaisten mittareiden avulla. Tavoitteiden toteutumisen seuraamisen lisäksi on tärkeää valvoa, että tavoitteet vastaavat osapuolten sen hetkisiä tarpeita. Jos

toimintaympäristössä tapahtuu muutoksia, on myös tavoitteita päivitettävä. Yhteistyöhön perustuvissa suhteissa tarvitaan lisäksi strategisempia tavoitteita, jotka ohjaavat toiminnan kehittämistä ja toimintojen yhteensovittamista pidemmällä aikavälillä.

Suhteen kehittämistä vaikeuttavat avainhenkilöiden väliset huonot henkilösuhteet. Henkilötekijöiden lisäksi sosiaalisiin suhteisiin voi vaikuttaa vallitseva tilanne sekä erot henkilöiden edustamien yritysten toimintatavoissa. Tilanne muodostuu ongelmalliseksi varsinkin silloin, jos ainakin toinen henkilöistä on siinä asemassa, että hän päättää liikesuhteen hoitoon oman organisaationsa puolelta osallistuvista henkilöistä, eikä tunnista tai halua tunnistaa omaa rooliaan ongelmien aiheuttajana. Tällaisia tilanteita voidaan torjua lisäämällä yritysten välisiä rajapintarakenteita, jolloin vastuu liikesuhteen hoidosta jakaantuu useamman henkilön kesken ja suhde ei henkilöidy niin voimakkaasti yksittäisiin ihmisiin. Lisäksi voidaan pyrkiä paikantamaan ongelmakohdat ja puuttua niihin tai panostaa yrityksen sisäiseen kehitystyöhön vastaavien tilanteiden estämiseksi.

Sopimuskokonaisuuksien kasvaessa ja yhteistyön muuttuessa syvemmäksi on liikesuhdetta systematisoitava. Osassa tutkimuksessa analysoiduista liikesuhteista oli tunnistettavissa koordinoitongelmia, joita systematisoinnilla voidaan torjua. Raportoinnin osalta on sovittava, mitä tietoa tuotetaan ja millä taajuuksilla. Muutoin on uhkana, että tietoa tuotetaan joko liikaa tai tiedonkulku kärsii, joka vaikuttaa negatiivisesti suhteen onnistumismahdollisuuksiin pitkällä tähtäimellä. Palaverikäytäntöjen osalta on vastaavasti määriteltävä, miten usein minkäkin tyyppisiä palavereja järjestetään ja ketkä niihin osallistuvat. Systematisointiin liittyy myös vastuuhenkilöiden määrittäminen, jotta tarpeen vaatiessa tiedetään, kuka on vastuussa mistäkin ja kenen puoleen ongelmatilanteissa voidaan kääntyä. Jotta suhteeseen ei rakenneta liian raskaita hallintamekanismeja, on systematisoinnissakin pyrittävä tekemään jatkuvaa kustannus-hyötyanalyysiä.

### 3.6.4 Liikesuhteen arvioiminen

Työkalut yhteistyösuhteiden arvioimiseksi ovat puutteellisia, jolloin suhteen objektiivinen arviointi on vaikeaa. Operatiivisen tason lisäksi tarvitaan työkaluja liikesuhteen arviointiin suhdetasolla. Vastaava havainto on tehty myös muilla toimialoilla<sup>195, 196, 197</sup>. Käytössä olevat menetelmät on lähtökohtaisesti suunniteltu vastapuolen operatiivisen toiminnan mittaamiseen, eivätkä tarkastele yhteistyösuhdetta kahden osapuolen muodostamana kokonaisuutena. Markkinaehtoisissa suhteissa paino voidaan asettaa taloudellisiin mittareihin, mutta kumppanuusmallisessa toiminnassa tarvitaan sekä taloudelli-

---

<sup>195</sup> Lamming et al. 1996

<sup>196</sup> Brinkerhoff 2002a

<sup>197</sup> O'Toole & Donaldson 2002

sia että ei-taloudellisia mittareita, jotka on kohdistettu strategiselle, taktiselle ja operatiiviselle tasolle.

Useimmat operatiivisen tason mittareista mittaavat joko oireita, kuten käyttäjätyytyväisyys tai tuloksia, kuten palvelun tekninen laatu, kiinnittämättä huomiota ilmiöiden syy- ja seurausyhteyksiin, jotka auttaisivat ymmärtämään onnistumisen kriittisiä tekijöitä eri tilanteissa. Kvantitatiivisten mittareiden lisäksi tarvitaan kvalitatiivisia mittareita, jotka auttavat paikallistamaan tekijät, jotka todellisuudessa vaikuttavat prosesseihin.

Käyttäjäpalautteen luotettavuus päätöksenteon tukena on heikko, koska otos on yleensä pieni ja ei-edustava. Sen sijasta, että käyttäjäpalautetta hyödynnetään tehtäessä päätöksiä yhteistyösuhteen jatkosta, sitä tulisi hyödyntää käyttäjille suunnatun viestinnän kehittämässä. Käyttäjät eivät välttämättä tunne palvelusopimuksen ja -kuvausten sisältöä riittävässä määrin, joka voi johtaa negatiivisempaan palautteeseen kuin mitä tuotettu palvelu laatutaso edellyttäisi. Varsinkin, jos palvelun laatu objektiivisesti arvioituna on kunnossa, ennen radikaalimpiin ratkaisuihin ryhtymistä kannattaa arvioida, voidaanko ongelma ratkaista kehittämällä tiedottamista.

Käyttäjien kokema laatu muodostuu sekä toiminnallisesta että teknisestä laadusta. Toiminnallista laatua kohteen ulkopuolisen henkilön, kuten esimerkiksi tilaajan edustajan, on vaikea arvioida. Toiminnallisen laadun elementit, kuten palveluhenkilöstön käyttäytyminen ja palvelualltius, vaikuttavat kuitenkin käyttäjien mielialaan ja mielipiteisiin palveluntuottajasta. Toisaalta tässä tutkimuksessa analysoiduissa palveluissa ostettavan palvelun ydin on palvelun tekninen osuus eli esimerkiksi puhdas tila, teknisten järjestelmien toimivuus tai tilaturvallisuus, joten toiminnallisen laadun osuus liikesuhdetta koskeviin päätöksiin jää todennäköisesti pienemmäksi kuin palveluissa, joissa ostetaan aineetonta asiakaspalvelua.



## 4 YHTEENVETO

### 4.1 Keskeiset tulokset

Tutkimuksen tavoitteena oli tunnistaa yhteistyöhön perustuvan liikesuhteen ominaisuudet sekä liikesuhteen tulevaisuutta koskeviin päätöksiin vaikuttavat tekijät. Tutkimus jakautui osatavoitteisiin, jotka olivat liikesuhteen eri vaiheiden tunnistaminen sekä yhteistyöhön perustuvan liikesuhteen ominaisuuksien, menestystekijöiden ja päättymistä ennakoivien tekijöiden määrittäminen.

Tutkimuksessa analysoitiin toimitilapalveluyrityksen ja tilaajan välisiä liikesuhteita neljästä eri toimitilapalvelusta. Tarkasteltavat palvelut olivat kiinteistönhoito, ravintolapalvelut, siivous ja turvapalvelut. Analysoiduista liikesuhteista kuusi oli voimassa olevia ja seitsemän päättynyttä. Tutkimusaineisto kerättiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla haastatteleamalla sekä palveluntuottaja- että tilaajapuolelta henkilöitä, joilla oli keskeinen rooli suhteen sopimusaikaisessa johtamisessa. Toissijaisena eli sekundäärisenä aineistona käytettiin tutkimuksen johtoryhmälle järjestetyissä työryhmätalouksissa kerättyä aineistoa. Teemahaastattelussa käytetty haastattelurunko koostui neljästä teemasta, jotka olivat

- sopimusaikaiset yhteistyömenettelyt
- yhteistyösuhteen luonne
- yhteistyösuhteen menestys- ja riskitekijät
- yhteistyösuhteen päättymisen.

Tutkimuksen keskeisimpiä tuloksia ovat:

**Tulos 1:** *Liikesuhteen menestystekijöitä ovat avoin kommunikaatio, systemaattinen tiedonvaihto, yhteinen ongelmanratkaisu, selkeästi määritellyt ja yhteisesti hyväksytyt tavoitteet, osapuolten kyky saavuttaa asetetut tavoitteet, molemminpuolinen osallistuminen liikesuhteen kehittämiseen sekä taloudellinen kannattavuus molemminpuolisesti.*

**Tulos 2:** *Liikesuhteen päättymistä ennakoivia tekijöitä ovat palvelun laatuun liittyvät ongelmat, puutteet palvelujen johtamisessa, opportunistinen käyttäytyminen, puutteet tiedonkulussa, organisatoriset muutokset sekä kehitysaktiviteetin puuttuminen.*

**Tulos 3:** *Yhteistyöhön perustuvan liikesuhteen ominaisuuksia ovat pitkäkestoisuus, luottamus, molemminpuoliset hyödyt, avoin ja säännöllinen vuorovaikutus, liikesuhteen jatkuva kehittäminen ja ylimmän johdon tuki.*

**Tulos 4:** *Toimitilapalveluyrityksen ja tilaajan väliset, yhteistyöhön perustuvat liikesuhteet koostuvat viidestä eri vaiheesta, jotka ovat kilpailutus, uuden toimintamallin oppiminen, liikesuhteen stabiili vaihe, häiriöt ja liikesuhteen päättymisen.*

**Tulos 5:** *Yhteistyöhön perustuva liikesuhde soveltuu ydinliiketoiminnan näkökulmasta strategisesti merkittäviin hankintoihin sekä monimutkaisiin ja suuriin hankintakokonaisuuksiin.*

Tulokset osoittavat, että toimitilapalveluyrityksen ja tilaajan väliset yhteistyöhön perustuvat liikesuhteet ovat muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta ominaisuuksiltaan hyvin samankaltaisia kuin muillakin teollisuuden aloilla. Vastaava havainto pätee liikesuhteiden hallintaan.

Verrattuna aiempiin liikesuhteen vaiheita kuvaaviin malleihin toimitilapalveluympäristöön luotu malli painottaa suhteen syntyvaiheiden sijasta häiriövaihetta ja sen merkitystä liikesuhteelle. Eroa selittänee muun muassa se, että asiakkaan tarve toimitilapalveluille on yleensä jatkuvaa, jolloin suhdenäkökulman merkitys korostuu, ja se, että aiemmissa malleissa painopiste ei yleensä ole ollut pitkäkestoisessa, kumppanuusmallisessa vaihdannassa.

Vastaavasti yhteistyöhön perustuvien liikesuhteiden ominaisuuksien osalta tutkimuksessa ei noussut esille keskinäistä riippuvuutta, joka on usein mainittu yhdeksi tiiviimpään yhteistyöhön liittyväksi määreeksi. Tämä johtuu todennäköisesti siitä, että toimitilapalvelut ovat useimmille yrityksille operatiivisia tukipalveluja ja yksittäisen palveluntuottajan on vaikeaa erottaa muista palveluntuottajista tietyn erityisosaamisen perusteella, joten palveluntuottajan vaihtaminen on tilaajan näkökulmasta melko riskitön, joskin aika työläs prosessi. Edellä mainituilla tekijöillä on vaikutusta myös siihen, että palveluntuottajan erityisosaamisen tuottamaa lisäarvoa ei mainittu liikesuhteen laatuun vaikuttavana tekijänä. Toisaalta liikesuhteen laadun osalta loppukäyttäjien tyytyväisyys nousi keskeisempään rooliin kuin muilla teollisuudenaloilla tehdyissä tutkimuksissa. Tähän vaikuttaa se, että palveluntuottaja on suorassa kontaktissa loppukäyttäjään toisin kuin esimerkiksi komponenttitoimittaja, joka toimittaa tietyn osakokonaisuuden kuluttajamarkkinoille suunnattuun tuotteeseen.

Hankinnan strategista merkitystä, jolla tarvetta kumppanuusmalliselle yhteistyölle kirjallisuudessa useimmiten perustellaan, ei mainittu yhdessäkään haastattelussa. Sen sijaan asia otettiin esille yhdessä työryhmätilaisuudessa, jossa pohdittiin markkinaehtoisien ja yhteistyöhön perustuvan liikesuhteen eroja. Puute voi johtua haastateltavien asemasta eli siitä, että useimpien haastateltavien vastuulla ei ollut mieltä, minkä tyyppistä yhteistyömallia heidän organisaationsa kyseiseen palveluun soveltaa tai vaihtoehtoisesti siitä, että toimitilapalvelujen operatiivisesta luonteesta johtuen niillä ei nähdä olevan strategista merkitystä. Työryhmätilaisuuden tulokset eivät tue jälkimmäistä vaihtoehtoa, sillä tilaisuuden osanottajat olivat sitä mieltä, että riippuen tilaaja- tai käyttäjäorganisaation ydinliiketoiminnasta myös toimitilapalveluilla voi olla strategista merkitystä.

## 4.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen reliabiliteetista puhuttaessa viitataan siihen, miten samaa tutkimusta replikoitaessa tulotaisiin samoihin tuloksiin, kuin mihin tultiin kyseessä olevassa tutkimuksessa<sup>198</sup>. Täten viitataan siihen, että tutkimus ei sisällä virheitä, eivätkä tulokset ole satunnaisten virheiden tulosta.

Validiteetti osoittaa sen, miten pitkälle analyysissä käsitellyt indikaattorit ilmaisevat sitä, mitä niiden on tarkoitus mitata<sup>199</sup>. Laadullisen tutkimuksen validiuden arviointi perustuu ensisijaisesti koko tutkimusprosessin tarkasteluun. Tällöin tutkijan on tutkimusta raportoidessaan kuvattava kaikki yksityiskohtaisesti kaikki olennaiset asiat tutkimuksessa. Tutkimusprosessi on kuvattava yksityiskohtaisesti. Mitä tarkemman kuvan tutkimusraportti antaa kenttätöprosessista, sitä validimpaa tutkimus on. Sisäistä validiutta voidaan tarkastella arvioimalla, onko teoreettisten ja käsitteellisten määritelmien suhde toisiinsa looginen. Johtopäätösten, käsitteiden ja tutkimusongelmien tulee olla loogisia. Ulkoista validiutta voidaan arvioida tarkastelemalla johtopäätösten ja empiirisen aineiston välistä suhdetta.<sup>200</sup> Se merkitsee siis sitä, että ulkoisesti validissa tutkimuksessa tulokset ovat yleistettävissä teoriaan myös tutkimuksen ulkopuolella<sup>201</sup>.

Teemahaastattelujen varaan rakennettavan tutkimuksen todenperäisyys riippuu siitä, kuinka hyvin haastateltavat ovat pystyneet antamaan tai halunneet antaa vastauksia tutkijan esittämiin kysymyksiin. Haastateltava ei välttämättä muista kaikkia tapahtumia tai sitten hän muistaa väärin. Ehkä hän ei ole oikea henkilö vastaamaan. On myös mahdollista, että haastattelijalle valehdellaan tai muuten vääristellään informaatiota. Valehtelun tarkoitus ei aina ole tutkimuksen sabotoiminen, vaan oman käyttäytymisen muuntaminen järkeväksi tai noloon tilanteeseen joutumisen välttäminen. Tutkimuksen uskottavuuden takia tutkijan on onnistuttava valitsemaan sellaiset haastateltavat, jotka ovat tutkittavien kysymysten parhaita asiantuntijoita, jotka muistavat tapahtumat oikein ja jotka eivät katso tarpeelliseksi vääristellä asioita. Lisäksi haastattelutilanteen ilmapiiri on luotava oikean henkiseksi niin, että kahden huonosti toisen tuntevan henkilön vuorovaikutukseen liittyvä ahdistus ja epäily olisivat poissa.<sup>202</sup>

---

<sup>198</sup> Yin 1989, s. 45

<sup>199</sup> Hirsjärvi et al. 1997, s. 213

<sup>200</sup> Järvenpää & Kosonen 2000, s. 21

<sup>201</sup> Yin 1989, s. 43-45

<sup>202</sup> Toivonen 2000, s. 98

Tämän tutkimuksen luotettavuutta on pyritty parantamaan seuraavilla toimenpiteillä:

- haastatteluteemojen valinta tehtiin teoreettisesta aineistosta
- esihaastattelut (viisi kappaletta)
- tutkimushankkeen johtoryhmän mukanaolo sekä tutkimuksen suunnitteluvaiheessa että arvioitaessa tutkimuksen tuloksia
- snowball samplingin<sup>203</sup> hyödyntäminen haastateltavien valinnassa
- tutkija suoritti itse kaikki haastattelut haastateltavan tiloissa
- haastattelut nauhoitettiin ja purettiin täydellisesti tekstin muotoon
- haastateltaville kerrottiin, että haastattelut ovat luottamuksellisia, eivätkä yksittäisten yritysten tai haastateltavien tiedot näy tutkimuksen analyysiosassa, eivätkä yritysten tiedot kulkeudu toisille yrityksille
- tutkimuksessa haastateltiin molempien liikesuhteeseen osallistuvien organisaatioiden edustajia.

Tutkimuksen kannalta luotettavuutta heikensivät seuraavat valittuun tutkimusmenetelmään ja tutkimusongelmaan liittyvät tekijät:

- Yritysten välisistä suhteista puhuttaessa palveluntuottaja saattaa kaunistella asioita tai olla kertomatta kaikkea, koska pelätään lausuntojen kulkeutuvan vastapuolelle; toisin sanoen saatetaan pelätä vastapuolta sen vahvemman aseman vuoksi.
- Kiinteistöalalla tällä hetkellä vallitseva trendi siirtyä lyhytkestoisista, markkinaehtoisista liikesuhteista kohti pitkäkestoisempia, kumppanuusmallisia yhteistyösuhteita saattaa vaikuttaa erityisesti tilaajapuolen edustajien vastauksiin. Koska tilaajia on syytetty esimerkiksi liian voimakkaasta hinnalla kilpailuttamisesta, voi se johtaa siihen, että tilaajapuolen edustajat joko tiedostamattaan tai tietoisesti pyrkivät vähentämään hinnan merkitystä sopimuskumppania valittaessa sekä liikesuhdetta arvioitaessa.
- Koska haastattelutilanteessa on kaksi osapuolta, molempien ominaisuudet, rooliodotukset ja erilaiset tilannetekijät saattavat vaikuttaa haastateltavan vastauksiin ja alentaa tutkimuksen reliabiliteettia.
- Haastattelujen nauhoittaminen saattaa vaikuttaa haastateltavan vastauksiin<sup>204</sup>
- Haastattelutilanteen ollessa usein kertaluonteinen ei voida hyödyntää toimintatutkimuksen etuja: haastateltavan tilanne saattaa jäädä epäselväksi.

Haastattelujen ongelmana on se, että erilaisten tilannetekijöiden vaikutuksia ei pystytä koskaan minimoimaan täydellisesti. Näiden seikkojen vaikutusta pyrittiin tässä tutkimuksessa vähentämään sopimalla haastatteluajankohdat täysin haastateltavien toivomusten mukaisesti ja muuttamalla tapaamisaikoja, mikäli haastatteluajankohta ei sopinut haastateltavalle. Lisäksi haastattelujen ongelmana on se, että haastattelijä saattaa

---

<sup>203</sup> ks. Frank & Snijders 1994

<sup>204</sup> vrt. Yin 1989, s. 91

omalla toiminnallaan tai käyttäytymisellään vaikuttaa tuloksiin<sup>205</sup>. Kuitenkaan tämänkaltaisen tutkimusaineiston kerääminen persoonattommalla tavalla, esimerkiksi kysymyslomakkeiden avulla, ei olisi tullut kysymykseen, sillä tällöin ei todennäköisesti olisi osattu kysyä oikeita asioita. Kuten Hirsjärvi & Hurme<sup>206</sup> toteavat, haastatteluissa tiedonhankintaa voidaan suunnata vielä itse haastattelutilanteessa. Samoin on mahdollista saada esiin vastausten taustalla olevia motiiveja.

Vaikka nauhurin käyttö saattaakin vaikuttaa haastateltavan vastauksiin, voi sitä silti pitää parempana menetelmänä kuin pelkkää haastattelujen, varsinkin puolistrukturoitujen haastattelujen, vastausten kirjoittamista haastattelutilanteessa, jolloin vastauksista jää varmasti pois tarpeellista tietoa. Kirjoittaminen ei myöskään tallenna vaikutelmia, äänenpainoja ja muita vastaavia tekijöitä haastattelutilanteissa.

Poikittaistutkimuksessa, jota tämä tutkimus tyypiltään edustaa, haastattelujen kertaluonteisuus voi olla ongelma, mikäli haastatteluja suoritetaan lukumääräisesti vähän. Aineiston riittävyttä voidaan arvioida kylläntymisen eli saturaation avulla<sup>207</sup>. Saturaatio perustuu ajatukseen, jonka mukaan tietty määrä aineistoa riittää tuomaan esiin sen teoreettisen peruskuvion, mikä tutkimuskohteesta on mahdollista saada. Saturaatiopiste on saavutettu, kun lisäaineiston kerääminen ei näytä tuottavan kohteesta uutta informaatiota ja aineiston tietty peruslogiikka alkaa toistua. Toisaalta minkäänlaista saturaatiota ei voi saavuttaa, ellei ole selvillä siitä, mitä aineistostaan hakee. Edellä mainittuun auttaa se, että tutkija tuntee aineiston liittyvän kirjallisuuden mahdollisimman kattavasti. Tässä tutkimuksessa haastateltiin niin useita ihmisiä useista eri yrityksistä, että kokonaiskuva toimitilapalveluyrityksen ja palvelun tilaajan välisten suhteiden luonteesta kävi selvästi ilmi.

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään tilastollisen yleistettävyyden (*statistical generalisation*) sijasta analyttiseen yleistettävyyteen (*analytic generalisation*). Sen sijaan, että käsiteltäisiin suuria aineistoja ja pohdittaisiin tilastollisia merkittävyyksiä, pyritään tarkentamaan ja yleistämään teorioita.<sup>208</sup> Yleistettävyyden kriteeriksi nousee aineiston järkevä kokoaminen, tulosten vertaaminen aiempiin tutkimustuloksiin sekä tehtyjen tulkintojen kestävyys ja syvyys. Yleistäminen voidaan nähdä siirrettävyytenä, jolloin on tärkeää, että tutkija tarjoaa tutkittavasta ilmiöstä riittävän kattavan kuvauksen.<sup>209</sup> Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli analysoida toimitilapalveluyrityksen ja palvelun tilaajan välistä yhteistyöhön perustuvaa liikesuhdetta, sen onnistumista ja sen laadullisia ominaisuuksia. Aineiston, joka kerättiin sekä tilaaja- että palveluntuottajapuolilta tutkimalla sekä päätyneitä että voimassa olevia liikesuhteita, analysointi synnytti syvällisen ym-

---

<sup>205</sup> Järvenpää & Kosonen 2000, s. 24

<sup>206</sup> Hirsjärvi & Hurme 2001, s. 34

<sup>207</sup> ks. Eskola & Suoranta 1998, s. 62-64

<sup>208</sup> Yin 1989, s. 21

<sup>209</sup> ks. Eskola & Suoranta 1998, s. 66-68

märtämyksen tutkittavasta ilmiöstä ja olosuhteista, joissa ilmiö esiintyy. Näin ollen tulosten analyttiselle yleistettävyydelle ei pitäisi olla rajoituksia.

Aineiston perusteella ei kuitenkaan kyetty tunnistamaan mahdollisia palvelukohtaisia eroja liikesuhteen laatuun vaikuttavissa tekijöissä. Näyttää siltä, että merkittäviä eroja ei olisi. Ehkä keskeisimpänä erona oli käyttäjien rooli, joka nousi voimakkaimmin esiin siivouksessa ja sai osakseen vähiten huomiota turvapalveluissa. Toisaalta ravintolapalvelujen, siivouksen ja turvapalvelujen osalta analysoitiin kustakin vain yksi päättynyt ja yksi voimassa oleva sopimussuhde, joka palvelukohtaisten erojen näkökulmasta heikentää tulosten yleistettävyyttä.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan pyrkiä parantamaan myös triangulaation avulla. Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin aineistotriangulaatiota eli yhdisteltiin useammanlaisia aineistoja keskenään<sup>210</sup>. Haastattelujen lisäksi aineistoa kerättiin tutkijoiden ja tutkimuksen johtoryhmän edustajien työryhmätilaisuuksissa, joita järjestettiin tutkimuksen aikana viisi kappaletta. Jokaista tilaisuutta varten oli määritetty teemat, joista tilaisuuteen osallistuneet pääsivät esittämään näkemyksiään. Lisäksi työryhmätilaisuuksissa käytiin läpi tutkimuksen sen hetkisiä tuloksia, joista keskusteltiin ja joihin liittyviä ajatuksia kehiteltiin keskustelujen pohjalta eteenpäin.

Työryhmätilaisuuksien tavoitteena oli lisätä tutkimusryhmän ymmärrystä liikesuhteiden hallintaan liittyvistä käytännön ongelmista sekä palveluntuottajien ja tilaajien välillä esiintyvistä eri tyyppisistä liikesuhteista. Työryhmätilaisuuksista kolme järjestettiin ennen haastattelujen toteuttamista. Niiden tulokset ohjasivat omalta osaltaan haastattelututkimuksen toteutusta. Ensimmäisessä työryhmätilaisuudessa käsiteltiin liikesuhteiden hallinnan nykytilaa ja siihen liittyviä ongelmia. Toisessa työryhmätilaisuudessa käsiteltiin liikesuhteiden segmentoimista, toisen osapuolen tarpeiden tunnistamista sekä sitä, miten toisen osapuolen tarpeet täytetään. Kolmannessa tilaisuudessa keskityttiin liikesuhteen hallintaan liikesuhteen eri vaiheissa. Neljäs työryhmätilaisuus järjestettiin esihaastattelujen toteuttamisen jälkeen ja sen tarkoituksena oli tuottaa lisätietoa haastattelurungon muokkaamiseksi lopulliseen asuunsa. Tilaisuuden teemat käsittelivät pitkäkestoisten yhteistyösuhteiden etuja ja haittoja sekä niiden menestystekijöitä. Viides työryhmätilaisuus järjestettiin haastattelututkimuksen toteuttamisen jälkeen haastattelujen tulosten varmentamiseksi. Tilaisuuden teemat liittyivät liikesuhteen syvyyteen ja laatuun vaikuttaviin tekijöihin.

---

<sup>210</sup> ks. Eskola & Suoranta 1998, s. 69

### 4.3 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksessa analysoidut suhteet sijoittuvat liikesuhteiden jatkumossa lähemmäksi yhteistyöhön perustuvia liikesuhteita kuin markkinaehtoisia liikesuhteita. Liikesuhteen tyyppin määrittävät ominaisuudet vaikuttavat liikesuhteen edellytyksiin ja menestystekijöihin, joten tutkimuksen tulokset eivät ole yleistettävissä kaiken tyyppisiin liikesuhteisiin palveluntuottajan ja tilaajan välisessä yhteistyössä. Ajatusta tukevat tulokset tutkimuksen johtoryhmän työryhmätilaisuudesta, jossa teemana olivat eri tyyppisten liikesuhteiden ominaisuudet ja menestystekijät.

Kiinteistöalalla on tunnistettavissa erilaisia liikesuhteisiin liittyviä toimintamalleja, mutta toimintamallit ovat vakiintumattomia ja tietoa eri tyyppisistä toimintamalleista on olemassa vähän. Koska alalla on tarvetta yhteistyöhön perustuvien liikesuhteiden lisäksi myös muun tyyppisille liikesuhteille, tarvitaan tutkimusta, joka selvittäisi eri tyyppisten liikesuhteiden ominaisuudet, käytön edellytykset, vahvuudet ja heikkoudet sekä menestystekijät. Tutkimuksen tulokset helpottaisivat muun muassa liikesuhteen tyyppin valintaa koskevaa päätöksentekoa. Lisäksi liikesuhteiden onnistumisen todennäköisyys kasvaisi, koska tunnettaessa liikesuhteen ominaisuudet sille asetettavat odotukset ja tavoitteet vastaavat panostuksia, joita suhteen eteen ollaan valmiita tekemään.

Koska tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena haastatteleamalla molempien liikesuhteeseen osallistuneiden yritysten edustajia, ei eri osatekijöille liikesuhteen onnistumisen tai päättymisen näkökulmasta voida määrittää painoarvoja. Tutkimustuloksiin perustuen on olemassa tarve tehdä kyselytutkimus, jolla nämä painoarvot määritetään.

Liikesuhteisiin vaikuttavat myös kulttuurisidonnaiset tekijät. Koska tutkimuksessa analysoitiin liikesuhteita vain Suomessa, ei tutkimustuloksia voida yleistää maantieteellisesti laajemmalle alueelle. Vastaavanlaisen tutkimuksen toteuttaminen muissa maissa tarjoaisi vertailukelpoista tietoa paitsi suhteen menestystekijöistä myös ostopalveluissa käytettyjen yhteistyösuhteiden syvyydestä.

Lisäksi kiinteistöalalla on tarvetta mittaristolle, jonka avulla arvioitaisiin liikesuhteelle asetettujen tavoitteiden toteutumista ja johon kannustinjärjestelmä sidottaisiin. Operatiivisen tason lisäksi tarvitaan työkaluja liikesuhteen arviointiin suhdetasolla. Näiden puutteiden poistamiseksi tarvittaisiin tutkimusta, jossa käytännön liike-elämän tarpeiden ja teoretiedon perusteella luotaisiin systematiikka liikesuhteen arviointiin soveltuvan mittariston rakentamiseen ja hyödyntämiseen.

## LÄHDELUETTELO

### KIRJALLISUUS

#### **Alajoutsijärvi et al. 2000**

Alajoutsijärvi, K. & Möller, K. & Tähtinen, J., Beautiful exit – how to leave your business partner, *European Journal of Marketing*, Volume 34, Number 11/12, 2000, pp. 1270-1289

#### **Alexander 2003**

Alexander, K., A strategy for facilities management, *Facilities*, Volume 21, Number 11/12, 2003, pp. 269-274

#### **Anderson et al. 1994**

Anderson, J. C. & Håkansson, H. & Johanson, J., Dyadic Business Relationships Within a Business Network Context, *Journal of Marketing*, Volume 58, Issue 4, October 1994, pp. 1-15

#### **Barney & Hansen 1994**

Barney, J. B. & Hansen, M. H., Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage, *Strategic Management Journal*, Volume 15, Special Issue: Competitive Organizational Behavior, Winter 1994, pp. 175-190

#### **Bensaou 1999**

Bensaou, M., Portfolios of buyer-seller relationships, *Sloan Management Review*, Volume 40, Issue 4, Summer 1999, pp. 35-44

#### **Berry & Parasuraman 1991**

Berry, L. L. & Parasuraman, A., *Marketing Services: Competing Through Quality*, Free Press, 1991, 212 p., ISBN 0-02-903079-X

#### **Blomqvist 2002**

Blomqvist, K., *Partnering in the Dynamic Environment: The Role of Trust in Asymmetric Technology Partnership Formation*, Lappeenranta University of Technology, 2002, 296 p. (Acta Universitatis Lappeenrantaensis 122), ISBN 951-764-638-0

#### **Boyt & Harvey 1997**

Boyt, T. & Harvey, M., Classification of Industrial Services – A Model with Strategic Implications, *Industrial Marketing Management*, Volume 26, Issue 4, July 1997, pp. 291-300



**Brinkerhoff 2002a**

Brinkerhoff, J. M., Assessing and improving partnership relationships and outcomes: a proposed framework, *Evaluation and Program Planning*, Volume 25, Issue 3, August 2002, pp. 215-231

**Brinkerhoff 2002b**

Brinkerhoff, J. M., *Partnership for International Development – Rhetoric or Results*, Lynne Rienner Publishers, 2002, 204 p., ISBN 1-58826-069-0

**Bryce & Useem 1998**

Bryce, D. J. & Useem, M., The Impact of Corporate Outsourcing on Company Value, *European Management Journal*, Volume 16, Number 6, 1998, pp. 635-643

**Bröchner 2001**

Bröchner, J., Facilities Management as a Special Case of Business Service Management, in Leväinen, K. I. (Ed.), *Facility Management and Service Concepts – International Research Seminar on Real Estate Management 29th to 30th March 2001*, Helsinki University of Technology, 2001, pp. 12-18, ISBN 951-22-5512-X

**Buzzell & Ortmeyer 1995**

Buzzell, R. D. & Ortmeyer, G., Channel Partnerships Streamline Distribution, *Sloan Management Review*, Volume 36, Issue 3, Spring 1995, pp. 85-96

**Cannon & Perreault 1999**

Cannon, J. P. & Perreault, W. D. Jr., Buyer-Seller Relationships in Business Markets, *Journal of Marketing Research*, Volume 36, Issue 4, November 1999, pp. 439-460

**Claycomb & Martin 2002**

Claycomb, C. & Martin, C. L., Building customer relationships: an inventory of service providers' objectives and practices, *Journal of Services Marketing*, Volume 16, Number 7, 2002, pp. 615-635

**Coase 1937**

Coase, R. H., The Nature of the Firm, *Economica*, New Series, Volume 4, Number 16, November 1937, pp. 386-405

**Coffey & Atkinson 1996**

Coffey, A. & Atkinson, P., *Making Sense of Qualitative Data – Complementary Research Strategies*, Sage Publications, 1996, 206 p., ISBN 0-8039-7053-6

**Cousins 2002**

Cousins, P. D., A conceptual model for managing long-term inter-organisational relationships, *European Journal of Purchasing & Supply Management*, Volume 8, Issue 2, 2002, pp. 71-82

**Cox 1996**

Cox, A., Relational competence and strategic procurement management – Towards an entrepreneurial and contractual theory of the firm, *European Journal of Purchasing & Supply Management*, Volume 2, Issue 1, 1996, pp. 57-70

**Cox et al. 2003**

Cox, A. & Watson, G. & Lonsdale, C. & Farmery R., *Developing supplier relationships: The problems of achieving collaboration in supplier dominance relationships*, Proceedings of the 12th International IPSERA Conference, Budapest, April 2003, pp. 541-548

**Dabholkar & Neeley 1998**

Dabholkar, P. A. & Neeley, S. M., Managing interdependency: a taxonomy for business-to-business relationships, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Volume 13, Number 6, 1998, pp. 439-460

**Das & Teng 2001**

Das, T. K. & Teng, B.-S., Trust, Control, and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework, *Organization Studies*, Volume 22, Issue 2, 2001, pp. 251-283

**DeVilbiss & Leonard 2000**

DeVilbiss, C. E. & Leonard, P., Partnering Is the Foundation of a Learning Organization, *Journal of Management in Engineering*, Volume 16, Issue 4, July/August 2000, pp. 47-57

**Doney & Cannon 1997**

Doney, P. M. & Cannon, J. P., An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships, *Journal of Marketing*, Volume 61, Issue 2, April 1997, pp. 35-51

**Dwyer et al. 1987**

Dwyer, F. R. & Schurr, P. H. & Oh, S., Developing Buyer-Seller Relationships, *Journal of Marketing*, Volume 51, Issue 2, April 1987, pp. 11-27

**Edvardsson & Strandvik 2000**

Edvardsson, B. & Strandvik, T., Is a critical incident critical for a customer relationship?, *Managing Service Quality*, Volume 10, Number 2, 2000, pp. 82-91

**Ellram 1991**

Ellram, L. M., A Managerial Guideline for the Development and Implementation of Purchasing Partnerships, *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Volume 27, Issue 3, Summer 1991, pp. 2-8

**Ellram 1995**

Ellram, L. M., Partnering Pitfalls and Success Factors, *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Volume 31, Issue 2, Spring 1995, pp. 36-44

**Eskola & Suoranta 1998**

Eskola, J. & Suoranta, J., *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*, 2. painos, Vastapaino, 1998, 268 s., ISBN 951-768-035-X

**Ford 1980**

Ford, D., The Development of Buyer-Seller Relationships in Industrial Markets, *European Journal of Marketing*, Volume 14, Number 5/6, 1980, pp. 339-353

**Ford et al. 2003**

Ford, D. & Gadde, L.-E. & Håkansson, H. & Snehota, I., *Managing Business Relationships*, second edition, John Wiley & Sons, 2003, 215 p., ISBN 0-470-85125-2

**Frank & Snijders 1994**

Frank, O. & Snijders, T., Estimating the size of hidden populations using snowball sampling, *Journal of Official Statistics*, Volume 10, Number 1, 1994, pp. 53-67

**Gadde & Snehota 2000**

Gadde, L.-E. & Snehota, I., Making the Most of Supplier Relationships, *Industrial Marketing Management*, Volume 29, Issue 4, July 2000, pp. 305-316

**Galbreath 2002**

Galbreath, J., Twenty-first century management rules: the management of relationships as intangible assets, *Management Decision*, Volume 40, Number 2, 2002, pp. 116-126

**Grönroos 1982**

Grönroos, C., An Applied Services Marketing Theory, *European Journal of Marketing*, Volume 16, Number 7, 1982, pp. 30-41

**Grönroos 1984**

Grönroos, C., A Service Quality Model and its Marketing Implications, *European Journal of Marketing*, Volume 18, Number 4, 1984, pp. 36-44

**Grönroos 1993**

Grönroos, C., Toward a Third Phase in Service Quality Research: Challenges and Future Directions, in Swartz, T. A. & Bowen, D. E. & Brown, S. W. (Eds.), *Advances in Services Marketing and Management*, Volume 2, JAI Press Inc., 1993, pp. 49-64, ISBN 1-55938-656-8

**Grönroos 1994**

Grönroos, C., From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing, *Management Decision*, Volume 32, Number 2, 1994, pp. 4-20

**Grönroos 1996**

Grönroos, C., Relationship marketing: strategic and tactical implications, *Management Decision*, Volume 34, Number 3, 1996, pp. 5-14

**Grönroos 2001**

Grönroos, C., *Palveluiden johtaminen ja markkinointi*, WSOY, 2001, 565 s. (Ekonomia-sarja), ISBN 951-0-25648-x

**Gummesson 1998**

Gummesson, E., *Suhdemarkkinointi 4P:stä 30R:ään*, Kauppakaari, 1998, 453 s. (Enterprise Adviser –kirjasarja nro 8), ISBN 952-14-0057-9

**Halinen 1994**

Halinen, A., *Exchange Relationships in Professional Services – A Study of Relationship Development in the Advertising Sector*, Turku School of Economics and Business Administration, 1994, 393 p. (Publications of the Turku School of Economics and Business Administration, Series A-6:1994), ISBN 951-738-651-6

**Halinen & Tähtinen 2002**

Halinen, A. & Tähtinen, J., A process theory of relationship ending, *International Journal of Service Industry Management*, Volume 13, Number 2, 2002, pp. 163-180

**Heinimäki & Puhto 2001**

Heinimäki, S. & Puhto, J., *Kiinteistöjohtamispalvelujen kehittämistarpeet Suomessa*, Teknillinen korkeakoulu, 2001, 53 s. (Teknillisen korkeakoulun rakentamistalouden laboratorion raportteja 196), ISBN 951-22-5535-9

**Hibbard et al. 2003**

Hibbard, J. D. & Hogan, J. E. & Smith, G. R., Assessing the strategic value of business relationships: the role of uncertainty and flexibility, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Volume 18, Number 4/5, 2003, pp. 376-387

**Hirsjärvi & Hurme 2000**

Hirsjärvi, S. & Hurme, H., *Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*, Yliopistopaino, 2000, 213 s., ISBN 951-570-458-8

**Hirsjärvi et al. 1997**

Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P., *Tutki ja kirjoita*, 6.-8. painos, Kirjayhtymä, 1997, 430 s., ISBN 951-26-4618-8

**Holmlund 1997**

Holmlund, M., *Perceived Quality in Business Relationships*, Swedish School of Economics and Business Administration, 1997, 336 p. (Ekonomi och samhälle nr 66), ISBN 951-555-535-3

**Holmlund & Strandvik 1999**

Holmlund, M. & Strandvik, T., *Critical Incidents in Business Relationships*, Swedish School of Economics and Business Administration, 1999, 34 p. (Working Papers 396), ISBN 951-555-601-5

**Hunt & Morgan 1995**

Hunt, S. D. & Morgan, R. M., The Comparative Advantage Theory of Competition, *Journal of Marketing*, Volume 59, Issue 2, April 1995, pp. 1-15

**Håkansson & Snehota 1995**

Håkansson, H. & Snehota, I. (Eds.), *Developing Relationships in Business Networks*, Routledge, 1995, 418 p., ISBN 0-415-11570-1

**Iacobucci & Zerrillo 1996**

Iacobucci, D. & Zerrillo, P. C., Multiple Levels of Relational Marketing Phenomena, in Iacobucci, D. (Ed.), *Networks in Marketing*, Sage Publications, 1996, pp. 387-409, ISBN 0-7619-0140-X

**Incognito 2002**

Incognito, J. D., Outsourcing – Ensuring survival with strategic global partners, *Journal of Facilities Management*, Volume 1, Number 1, 2002, pp. 7-15

**Johnson 1999**

Johnson, J. L., Strategic Integration in Industrial Distribution Channels: Managing the Interfirm Relationship as a Strategic Asset, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Volume 27, Issue 1, Winter 1999, pp. 4-18

**Johnson & Grayson 2000**

Johnson, D. S. & Grayson, K., Sources and Dimensions of Trust in Service Relationships, in Swartz, T. A. & Iacobucci, D. (Eds.), *Handbook of Services Marketing & Management*, Sage Publications, 2000, pp. 357-370, ISBN 0-7619-1612-1

**Juhantila 2002**

Juhantila, O.-P., *Establishing intercompany relationships: Motives and methods for successful collaborative engagement*, Lappeenranta University of Technology, 2002, 281 p. (Acta Universitatis Lappeenrantaensis 137), ISBN 951-764-706-9

**Järvelin 2001**

Järvelin, A.-M., *Evaluation of Relationship Quality in Business Relationships*, University of Tampere, 2001, 246 p. (Acta Electronica Universitatis Tampereensis 84), ISBN 951-44-5017-5

**Järvenpää & Kosonen 2000**

Järvenpää, E. & Kosonen, K., *Johdatus tutkimusmenetelmiin ja tutkimuksen tekemiseen*, Teknillinen korkeakoulu, 2000, 101 s. (HUT Industrial Management and Work and Organizational Psychology Teaching Material No 1), ISBN 951-22-3321-5

**Järvinen 1998**

Järvinen, R., *Service Channel Relationships – The Dyadic Relationships between Service Producers and Service Intermediaries*, University of Tampere, 1998, 258 p. (Acta Universitatis Tampereensis 625), ISBN 951-44-4435-3

**Kortekangas & Spolander 2001**

Kortekangas, M. & Spolander, M., *Kumppanuusopas*, Metalliteollisuuden Keskusliitto MET, 32 s. (MET-raportti 2/2001), <http://www.teknologiainfo.net/files/Kumppanuus.pdf>, 27.02.2004

**Koskela 2002**

Koskela, H., *Customer Satisfaction and Loyalty in After Sales Service – Modes of Care in Telecommunications Systems Delivery*, Helsinki University of Technology, 2002, 211 p. (HUT Industrial Management and Work and Organizational Psychology Report No 21), ISBN 951-22-5982-6

**Kotler 2000**

Kotler, P., *Marketing Management – The Millennium Edition*, Prentice Hall, 2000, 718 p., ISBN 0-13-015-684-1

**Lambert et al. 1999**

Lambert, S. & Poteete, J. & Kagan, L., *Leading-Edge Corporate Real Estate: Services in Transition*, IDRC Foundation, 1999, 87 p., ISBN 0-931566-69-X

**Lamming et al. 1996**

Lamming, R. C. & Cousins, P. D. & Notman, D. M., Beyond vendor assessment – Relationship assessment programmes, *European Journal of Purchasing & Supply Management*, Volume 2, Issue 4, 1996, pp. 173-181

**Lane & Bachmann 1996**

Lane, C. & Bachmann, R., The Social Constitution of Trust: Supplier Relations in Britain and Germany, *Organization Studies*, Volume 17, Issue 3, 1996, pp. 365-395

**Lehtinen 1983**

Lehtinen, J. R., *Asiakasohjautuva palvelujärjestelmä – käsitteistö ja empiirisiä sovelluksia*, Tampereen yliopisto, 1983, 316 s. (Acta Universitatis Tamperensis, Series A:160), ISBN 951-44-1444-6

**Lewicki et al. 1998**

Lewicki, R. J. & McAllister, D. J. & Bies, R. J., Trust and Distrust: New Relationships and Realities, *Academy of Management Review*, Volume 23, Number 3, July 1998, pp. 438-458

**Liljander & Strandvik 1995**

Liljander, V. & Strandvik, T., The Nature of Customer Relationships in Services, in Swartz, T. A. & Bowen, D. E. & Brown, S. W. (Eds.), *Advances in Services Marketing and Management*, Volume 4, JAI Press Inc., 1995, pp. 141-167, ISBN 1-55938-855-2

**Macbeth 1994**

Macbeth, D. K., The role of purchasing in a partnering relationship, *European Journal of Purchasing and Supply Management*, Volume 1, Issue 1, 1994, pp. 19-25

**Malinen 1995**

Malinen, P., *Telakkatoimittaja ja telakka – Vuorovaikutussuhde ja siinä tapahtuneet muutokset telakkatoimittajan näkökulmasta*, Turun kauppakorkeakoulu, 1995, 149 s. (Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, Sarja D-1:1995), ISBN 951-738-672-9

**Malinen 1998**

Malinen, P., *Ostaa, myy, vaihtaa ja valmistaa – Tapaustutkimus telakkateollisuudesta, telakan ja telakkatoimittajan välisestä vaihdannasta*, Turun kauppakorkeakoulu, 1998, 324 s. (Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, Sarja A-3:1998), ISBN 951-738-911-6

**Matikainen 1998**

Matikainen, E., *Efficient Governance of Interorganizational Business Relationships*, Helsinki School of Economics and Business Administration, 1998, 195 p. (Acta Universitatis Oeconomicae Helsingiensis A-141), ISBN 951-791-327-3

**Mentzer et al. 2000**

Mentzer, J. T. & Min, S. & Zacharia, Z. G., The Nature of Interfirm Partnering in Supply Chain Management, *Journal of Retailing*, Volume 76, Issue 4, 2000, pp. 549-568

**Miles & Huberman 1994**

Miles, M. B. & Huberman, A. M., *Qualitative Data Analysis – An Expanded Sourcebook*, second edition, Sage Publications, 1994, 338 p., ISBN 0-8039-5540-5

**Mohr & Spekman 1994**

Mohr, J. & Spekman, R., Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques, *Strategic Management Journal*, Volume 15, Number 2, February 1994, pp. 135-152

**Moorman et al. 1992**

Moorman, C. & Zaltman, G. & Deshpande, R., Relationships Between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust Within and Between Organisations, *Journal of Marketing Research*, Volume 29, Issue 3, August 1992, pp. 314-328

**Morgan & Hunt 1994**

Morgan, R. M. & Hunt, S. H., The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, *Journal of Marketing*, Volume 58, Issue 3, July 1994, pp. 20-38

**Möller & Halinen 1999**

Möller, K. K. & Halinen, A., Business Relationships and Networks: Managerial Challenge of Network Era, *Industrial Marketing Management*, Volume 28, Issue 5, September 1999, pp. 413-427

**Naudé & Buttle 2000**

Naudé, P. & Buttle, F., Assessing Relationship Quality, *Industrial Marketing Management*, Volume 29, Issue 4, July 2000, pp. 351-361

**Normann 2002**

Normann, R., *Service Management – Strategy and Leadership in Service Business*, third edition, John Wiley & Sons, 2002, 234 p., ISBN 0-471-49439-9



**O'Toole & Donaldson 2000**

O'Toole, T. & Donaldson, B., Managing buyer-supplier relationship archetypes, *Irish Marketing Review*, Volume 13, Number 1, 2000, pp. 12-20

**O'Toole & Donaldson 2002**

O'Toole, T. & Donaldson, B., Relationship performance dimensions of buyer-supplier exchanges, *European Journal of Purchasing & Supply Management*, Volume 8, Issue 4, December 2002, pp. 197-207

**Parasuraman et al. 1985**

Parasuraman, A. & Zeithaml, V. & Berry, L. L., A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research, *Journal of Marketing*, Volume 49, Issue 4, Fall 1985, pp. 41-50

**Puhto & Tiainen 2001**

Puhto, J. & Tiainen, A., *Kiinteistönhoidon hankintaprosessin kehittäminen*, Teknillinen korkeakoulu, 2001, 132 s. (Teknillisen korkeakoulun rakentamistalouden laboratorion raportteja 198), ISBN 951-22-5673-8

**RAKLI 1998**

*Esiselvitys kiinteistö- ja rakennusalan teknologiaohjelman käynnistämiseksi*, 1998, <http://www.rakli.fi/KP/REM0164.htm>, 27.02.2002

**RAKLI 2001**

*Kiinteistöliiketoiminnan sanasto*, Suomen toimitila- ja rakennuttajaliitto RAKLI, 2001, 45 s., <http://www.rakli.fi/tietopankki/Sanasto.pdf>, 17.06.2002

**Reichheld 1996**

Reichheld, F. F., *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value*, Harvard Business School Press, 1996, 323 p., ISBN 0-87854-448-0

**Ring & van de Ven 1994**

Ring, P. S. & van de Ven, A. H., Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships, *Academy of Management Review*, Volume 19, Issue 1, January 1994, pp. 90-118

**Roos & Strandvik 1996**

Roos, I. & Strandvik, T., *Diagnosing the Termination of Customer Relationships*, Swedish School of Economics and Business Administration, 1996, 23 p. (Working Papers 335), ISBN 951-555-511-6

**Ruuskanen 2003**

Ruuskanen, P., *Verkoston ja luottamus*, SoPhi, 2003, 264 s., ISBN 952-5092-89-5

**Ryals 1999**

Ryals, L., Creating Value Through Customers, *Management Focus*, Issue 13, Winter 1999, <http://www.som.cranfield.ac.uk/som/news/manfocus/downloads/crm.doc>, 23.06.2003

**Sako 1992**

Sako, M., *Prices, quality and trust – Inter-firm relations in Britain and Japan*, Cambridge University Press, 1992, 270 p. (Cambridge Studies in Management 18), ISBN 0-521-41386-9

**Sako & Helper 1998**

Sako, M. & Helper, S., Determinants of trust in supplier relations: Evidence from the automotive industry in Japan and the United States, *Journal of Economic Behavior & Organization*, Volume 34, Issue 3, March 1998, pp. 387-417

**SFS 2001**

*SFS-EN ISO 9000 Laadunhallintajärjestelmät – Perusteet ja sanasto*, 2. painos, Suomen Standardoimisliitto SFS, 2001, 61 s.

**Sheth & Parvatiyar 1995**

Sheth, J. N. & Parvatiyar, A., The Evolution of Relationship Marketing, *International Business Review*, Volume 4, Number 4, 1995, pp. 397-418

**Smeltzer 1997**

Smeltzer, L. R., The Meaning and Origin of Trust in Buyer-Seller Relationships, *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Volume 33, Issue 1, Winter 1997, pp. 40-48

**Smith et al. 1995**

Smith, K. G. & Carroll, S. J. & Ashford, S. J., Intra- and Interorganizational Cooperation: Toward a Research Agenda, *Academy of Management Journal*, Volume 38, Number 1, 1995, pp. 7-23

**Storhammar 1995**

Storhammar, E., *Yrityspalvelujen tarjonta ja pk-yritykset*, Keski-Suomen taloudellinen tutkimuskeskus, 1995, 33 s. (Julkaisuja 134), ISBN 951-34-0502-8

**Strandvik 1994**

Strandvik, T., *Tolerance Zones in Perceived Service Quality*, Swedish School of Economics and Business Administration, 1994, 241 p. (Ekonomi och samhälle nr 58), ISBN 951-555-440-3

**Stähle & Laento 2000**

Stähle, P. & Laento, K., *Strateginen kumppanuus – avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan*, WSOY, 2000, 165 s. (Ekonomia-sarja), ISBN 951-0-24601-8

**Szmigin 1993**

Szmigin, I. T. D., Managing Quality in Business-to-business Services, *European Journal of Marketing*, Volume 27, Number 1, 1993, pp. 5-21

**Thompson et al. 1996**

Thompson, P. & Crane, T. & Sanders, S., *The partnering process – Its benefits, implementation, and measurement*, Construction Industry Institute, 1996, 210 p.

**Thorelli 1986**

Thorelli, H. B., Networks: Between Markets and Hierarchies, *Strategic Management Journal*, Volume 7, Number 1, 1986, pp. 37-51

**Tikkanen & Alajoutsijärvi 2001**

Tikkanen, H. & Alajoutsijärvi, K., *Kasvuyritysten osaamisen strategiat – Kehityspolkuja metalli- ja elektroniikkateollisuudesta*, Metalliteollisuuden Kustannus, 2001, 200 s. (MET-julkaisuja nro 8/2001), ISBN 951-817-744-9

**Tikkanen et al. 2000**

Tikkanen, H. & Alajoutsijärvi, K. & Tähtinen, J., The Concept of Satisfaction in Industrial Markets: A Conceptual Perspective and a Case Study from the Software Industry, *Industrial Marketing Management*, Volume 29, Issue 4, July 2000, pp. 373-386

**Toivonen 2000**

Toivonen, J., *Reppumiehistä kokonaistoimituksiin – Telakkateollisuuden alihankinnan toimintatapamuutoksen institutionaalinen analyysi*, Turun kauppakorkeakoulu, 2000, 257 s. (Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, Sarja A-4:2000), ISBN 951-738-986-8

**Tomkins 2001**

Tomkins, C., Interdependencies, trust and information in relationships, alliances and networks, *Accounting, Organizations and Society*, Volume 26, Issue 2, March 2001, pp. 161-191

**Vesalainen 2002**

Vesalainen, J., *Kaupankäynnistä kumppanuuteen – Yritystenvälisten suhteiden elementit, analysointi ja kehittäminen*, Metalliteollisuuden Kustannus, 2002, 220 s. (MET-julkaisuja nro 9/2002), ISBN 951-817-787-2

**Visio 2010 2001**

*Kiinteistö- ja rakennusklusterin visio 2010 – Raportti 1*, 2001, 32 s., <http://www.visio2010.org/documents/raklisuomi.pdf>, 31.05.2002

**Waller 2004**

Waller, D. S., Developing an account-management lifecycle for advertising agency-client relationships, *Marketing Intelligence & Planning*, Volume 22, Number 1, 2004, pp. 95-112

**Webster 1992**

Webster, F. E. Jr., The changing role of marketing in the corporation, *Journal of Marketing*, Volume 56, Issue 4, October 1992, pp. 1-17

**Wetzels et al. 2000**

Wetzels, M. & de Ruyter, K., & Lemmink, J., Antecedents and Consequences of Service Quality in Business-to-Business Services, in Swartz, T. A. & Iacobucci, D. (Eds.), *Handbook of Services Marketing & Management*, Sage Publications, 2000, pp. 343-356, ISBN 0-7619-1612-1

**Whipple & Frankel 2000**

Whipple, J. M. & Frankel, R., Strategic Alliance Success Factors, *Journal of Supply Chain Management*, Volume 36, Issue 3, Summer 2000, pp. 21-28

**Wicks et al. 1999**

Wicks, A. C. & Berman, S. L. & Jones, T. M., The structure of optimal trust: Moral and strategic implications, *Academy of Management Review*, Volume 24, Number 1, January 1999, pp. 99-116

**Yin 1989**

Yin, R. K., *Case Study Research – Design and Methods*, revised edition, Sage Publications, 1989, 166 p. (Applied Social Research Methods Series Volume 5), ISBN 0-8039-3471-8

**Zaheer et al. 1998**

Zaheer, A. & McEvily, B. & Perrone, V., Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance, *Organization Science*, Volume 9, Number 2, March-April 1998, pp. 141-159

**HAASTATTELUT**

**Aumo, Irmeli.** Nordea. Helsinki, Suomi. Haastattelu 26.05.2003.

**Heikkinen, Tarja.** Lassila & Tikanoja. Helsinki, Suomi. Haastattelu 12.05.2003.

**Kahra, Helena.** Menox. Helsinki, Suomi. Haastattelu 10.03.2003.

**Kemppainen, Pertti.** Menox. Helsinki, Suomi. Haastattelu 14.03.2003.

**Korhonen, Seppo.** SOK. Helsinki, Suomi. Haastattelut 21.05.2003 ja 22.05.2003.

**Latvanen-Nieminen, Elina.** Amica. Helsinki, Suomi. Haastattelu 30.07.2003.

**Lehtomaa, Heikki.** Nordea. Helsinki, Suomi. Haastattelu 15.05.2003.

**Martola, Mika.** ISS. Helsinki, Suomi. Haastattelut 28.05.2003 ja 04.06.2003.

**Rantanen, Liisa.** ISS. Helsinki, Suomi. Haastattelu 14.03.2003.

**Ritari, Jukka.** Nordea. Helsinki, Suomi. Haastattelu. 24.03.2003.

**Saarinen, Aimo.** Senaatti-kiinteistöt. Helsinki, Suomi. 13.05.2003.

**Saarinen, Jouni.** SOL. Helsinki, Suomi. 13.05.2003.

**Suoniemi, Niko.** SOK. Helsinki, Suomi. 28.05.2003.

**Tammisto, Jukka.** Nordea. Helsinki, Suomi. Haastattelut 15.05.2003 ja 04.06.2003.

**Toljander, Jari.** Senaatti-kiinteistöt. Helsinki, Suomi. Haastattelu 24.03.2003.

**Tuohimaa, Tapani.** Securitas. Helsinki, Suomi. Haastattelu 15.05.2003.

**Tuovinen, Jukka.** Nordea. Helsinki, Suomi. Haastattelut 15.05.2003 ja 04.06.2003.

**Turkulainen, Arto.** Are. Vantaa, Suomi. 06.05.2003.

**Virta, Kari.** ISS. Helsinki, Suomi. Haastattelut 20.05.2003 ja 22.05.2003.

**Yrjälä, Heikki.** SOL. Helsinki, Suomi. Haastattelu 12.06.2003.

## **LIITTEET**

- Liite 1 Haastattelurunko (palvelun tilaaja)
- Liite 2 Haastattelurunko (palveluntuottaja)

## LIITE 1

### HAASTATTELURUNKO (PALVELUN TILAAJA)

#### Palvelujen hankintaan liittyvät taustatiedot

Jos analysoidun suhteen loppuasiakkaana on vain yksi käyttäjäyritys, niin mitkä ovat käyttäjäyrityksen toiminnan erityispiirteet kyseisen palvelun näkökulmasta?

Onko olemassa toimitilapalveluja koskevaa yhteistyö- tai hankintastrategiaa?

- Kilpailutetaanko palveluntuottajat?
- Pyritäänkö pitkäkestoisiin yhteistyösuhteisiin?
- Missä määrin tukipalvelut otetaan huomioon yrityksen strategisessa suunnittelussa?

Miten palvelut hankitaan?

- Kilpailuttaminen vs. neuvottelumenettely?
- Ketkä osallistuvat hankintaprosessiin?
- Mikä on heidän roolinsa hankintaprosessissa?
- Miten käyttäjien tarpeet kartoitetaan?

#### Sopimusaikaiset yhteistyömenettelyt

Millaista yhteistyötä teette palveluntuottajan edustajien kanssa sopimusaikana?

- virallinen / epävirallinen?
- keiden kanssa?
- taajuus?
- entä muut organisaationne edustajat (eri tasot)?

Millaista yhteistyötä teette käyttäjien kanssa sopimusaikana?

- virallinen / epävirallinen?
- keiden kanssa?
- taajuus?
- entä muut organisaationne edustajat?
- tarpeiden / tyytyväisyyden kartoittaminen?

Onko olemassa toimintamallia sopimusaikaiseen yhteistyöhön ja sen kehittämiseen?

Missä määrin sopimus ohjaa suhdetta?

- Missä tilanteissa sopimus ”kaivetaan esille”?
- Miten usein ja mistä syystä sopimuksen sisältöä muokataan?

Onko palveluntuottaja korjannut yhteistyösuhteen aikana tapahtuneet virheet?

- edellyttääkö korjaaminen yleensä reklamaatiota tms. vai toimiiko palveluntuottaja oma-aloitteisesti?
- tiedotetaanko virheistä ja niiden korjaamisesta?
- toistuvatko tietyt virheet?
- analysoidaanko virheitä yhteistyössä?

### **Yhteistyösuhteen luonne**

Jos pyritään pitkäkestoisiin yhteistyösuhteisiin, niin mitkä ovat pitkäkestoisen yhteistyösuhteen hyödyt? Entä haitat?

Jos puhutaan kumppanuussuhteesta, niin mitä kumppanuus käytännössä teille merkitsee?

Miksi on ryhdytty kumppanuusmalliseen yhteistyöhön?

Onko yhteistyömalli toiminut odottamallanne tavalla?

Oletteko asettaneet suhteelle jotain tavoitteita? Yhteiset tavoitteet palveluntuottajan kanssa?

Millaisia investointeja yhteistyösuhteen eteen on tehty?

Mitä tietoja vaihdatte? Miten avointa tiedonvaihto osapuolten välillä on? Merkitys?

Miten avoimesti taloudellisia tietoja vaihdetaan? Onko suhteeseen rakennettu palkitsemisjärjestelmää? Jos on, niin millainen?

### **Yhteistyösuhteen menestys- ja riskitekijät**

Millainen on hyvä yhteistyökumppani?

Millainen on onnistunut yhteistyösuhde? Entä epäonnistunut?

Arvioi asteikolla 4-10, miten onnistunut analysoitava yhteistyösuhde on?

Miten arvioitte sopimussuhteen onnistumista? Yhteistyö arvioinnissa?

- sopimusasiakirjojen merkitys
- suhteelle asetettujen tavoitteiden ja odotusten merkitys
- aiempien kyseistä yhteistyösuhdetta koskevien kokemusten ja arviointien merkitys
- muista suhteista saatujen kokemusten merkitys

Millä kriteereillä arvioitte yhteistyösuhteen tulevaisuutta? Mikä vahvistaa sitoutumista yhteistyösuhteeseen?

Mikä on luottamuksen rooli yhteistyösuhteessa?

- mistä tekijöistä luottamus muodostuu?
- mikä vahvistaa / heikentää luottamusta?
- mihin luotat tässä suhteessa ja mihin et?
- onko luottamus henkilö- vai organisaatiosidonnaista?

Mihin tekijöihin olet tyytyväinen kyseisessä yhteistyösuhteessa? Mitä hyviä puolia on löydettävissä verrattuna muihin sopimussuhteisiin, joihin olet osallistunut?

Mitä parannettavaa löytyy? Mihin tekijöihin olet tyytymätön tässä sopimussuhdeessa? Mitä huonoja puolia on tunnistettavissa verrattuna muihin sopimussuhteisiin, joihin olet osallistunut?



Onko jokin tapahtuma vaikuttanut mielestäsi suhteeseen positiivisesti?

- millainen vaikutus?
- muita vastaavia?

Onko jokin tapahtuma vaikuttanut mielestäsi suhteeseen negatiivisesti?

- millainen vaikutus?
- olisiko kyetty välttämään?
- pyrittiinkö tapahtuman vaikutukset korjaamaan?
- muita vastaavia?

Millaiset ongelmat voivat aiheuttaa kriisin yhteistyösuhteeseen? Onko riskitekijöitä korotettu / määritelty?

Mikä voi aiheuttaa asiakkuuden päättymisen? Millä edellytyksillä olisitte valmis harkitsemaan palveluntuottajan vaihtamista?

- laatuongelmien merkitys
- kustannusten merkitys
- sosiaalisten suhteiden merkitys
- ikävystyminen / halu tarkistaa markkinatilanne

Onko kyseistä yhteistyösuhdetta tarkoitus jatkaa tulevaisuudessa? Miksi?

### **Yhteistyösuhteen päättymisen**

Kumpi osapuolista teki päätöksen olla jatkamatta suhdetta?

Neuvoteltiinko asiasta vastapuolen kanssa? Ketkä osallistuivat neuvotteluihin?

Oletteko analysoineet tapahtumaa? Mistä syystä suhdetta ei jatkettu?

- laatuongelmien vaikutus
- kustannusten vaikutus
- sosiaalisten suhteiden vaikutus
- ikävystyminen / halu tarkistaa markkinatilanne

Mitkä olivat lopulliset päätöksentekokriteerit?

Ketkä tekivät päätöksen suhteen lopettamisesta?

Keiden mielipiteitä ja näkemyksiä kuunneltiin päätöksenteossa? Millainen vaikutus näillä mielipiteillä ja näkemyksillä oli?

Millä edellytyksillä yhteistyösuhdetta olisi voitu jatkaa?

Miten irtaantumisprosessi sujui?

- Yhteistyö palveluntuottajan kanssa? Oliko palveluntuottajan toimintatavoissa havaittavissa muutoksia?
- Palveluntuottajan suhtautuminen uuteen palveluntuottajaan?
- Ongelmat?

Millaisessa ilmapiirissä yhteistyösuhde päättyi? Olisiko mielestänne tulevaisuudessa mahdollista harkita uutta yhteistyösuhdetta vastapuolen kanssa?

Miten arvioisit päättynyttä yhteistyösuhdetta? Hyvät / huonot puolet? Mitä siitä opittiin?

## LIITE 2

### HAASTATTELURUNKO (PALVELUNTUOTTAJA)

#### Sopimussuhteen taustatiedot

Asiakkuuksien segmentointi ja hallinta?

- kriteerit eri segmenteille?
- yhteistyösuhdetyytit?
- toimintamallit eri segmenteille?
- määritelläänkö asiakastasot?

Millä kriteereillä yksittäisen asiakassuhteen onnistumista mitataan?

Mitkä ovat käyttäjäyrityksen toiminnan erityispiirteet kyseisen palvelun näkökulmasta?

Miksi edustamanne yritys on mielestäsi valittu vastaamaan palvelusta?

#### Sopimusaikaiset yhteistyömenettelyt

Millaista yhteistyötä teette tilaajan edustajien kanssa sopimusaikana?

- virallinen / epävirallinen?
- keiden kanssa?
- taajuus?
- entä muut organisaationne edustajat (eri tasot)?

Millaista yhteistyötä teette käyttäjien kanssa sopimusaikana?

- virallinen / epävirallinen?
- keiden kanssa?
- taajuus?
- entä muut organisaationne edustajat?
- tarpeiden / tyytyväisyyden kartoittaminen?

Onko olemassa toimintamallia sopimusaikaiseen yhteistyöhön ja sen kehittämiseen?

Missä määrin sopimus ohjaa suhdetta?

- Missä tilanteissa sopimus ”kaivetaan esille”?
- Miten usein ja mistä syystä sopimuksen sisältöä muokataan?

Millaisia laadunvalvontamenetelmiä käytätte?

Millaista toimintamallia pyritte noudattamaan syntyneiden virheiden korjaamisessa?

- reklamaatioiden merkitys / määrä? Asiakasrajapinnassa työskentelevien valtuudet?
- miten tiedotatte virheistä ja niiden korjaamisesta?
- miten hyödynnätte aiemmista virheistä ja niiden normalisointiprosesseista saatuja kokemuksia?
- analysoidaanko virheitä yhteistyössä käyttäjien ja tilaajan edustajien kanssa?

### **Yhteistyösuhteen luonne**

Jos pyritään pitkäkestoisiin yhteistyösuhteisiin, niin mitkä ovat pitkäkestoisen yhteistyösuhteen hyödyt? Entä haitat?

Jos puhutaan kumppanuussuhteesta, niin mitä kumppanuus käytännössä teille merkitsee?

Miksi on ryhdytty kumppanuusmalliseen yhteistyöhön?

Onko yhteistyömalli toiminut odottamallanne tavalla?

Oletteko asettaneet suhteelle jotain tavoitteita? Yhteiset tavoitteet asiakkaan kanssa?

Millaisia investointeja yhteistyösuhteen eteen on tehty?

Mitä tietoja vaihdatte? Miten avointa tiedonvaihto osapuolten välillä on? Merkitys?

Miten avoimesti taloudellisia tietoja vaihdetaan? Onko suhteeseen rakennettu palkitsemisjärjestelmää? Jos on, niin millainen?

### **Yhteistyösuhteen menestys- ja riskitekijät**

Millainen on hyvä yhteistyökumppani?

Millainen on onnistunut yhteistyösuhde? Entä epäonnistunut?

Arvioi asteikolla 4-10, miten onnistunut analysoitava yhteistyösuhde on?

Miten arvioitte sopimussuhteen onnistumista? Yhteistyö arvioinnissa?

- sopimusasiakirjojen merkitys
- suhteelle asetettujen tavoitteiden ja odotusten merkitys
- aiempien kyseistä yhteistyösuhdetta koskevien kokemusten ja arviointien merkitys
- muista suhteista saatujen kokemusten merkitys

Tunnetteko tilaajan arvot? Mitä ominaisuuksia tilaaja arvostaa palveluntuottajassa?

Millä kriteereillä arvioitte yhteistyösuhteen tulevaisuutta? Mikä vahvistaa sitoutumista yhteistyösuhteeseen?

Mikä on luottamuksen rooli yhteistyösuhteessa?

- mistä tekijöistä luottamus muodostuu?
- mikä vahvistaa / heikentää luottamusta?
- mihin luotat tässä suhteessa ja mihin et?
- onko luottamus henkilö- vai organisaatiosidonnaista?

Mihin tekijöihin olet tyytyväinen tässä sopimussuhteessa? Mitä hyviä puolia on löydetävissä verrattuna muihin sopimussuhteisiin, joihin olet osallistunut?

Mitä parannettavaa löytyy? Mihin tekijöihin olet tyytymätön tässä sopimussuhteessa? Mitä huonoja puolia on tunnistettavissa verrattuna muihin sopimussuhteisiin, joihin olet osallistunut?

Onko jokin tapahtuma vaikuttanut mielestäsi suhteeseen positiivisesti?

- millainen vaikutus?
- muita vastaavia?

Onko jokin tapahtuma vaikuttanut mielestäsi suhteeseen negatiivisesti?

- millainen vaikutus?
- olisiko kyetty välttämään?
- pyrittiinkö tapahtuman vaikutukset korjaamaan?
- muita vastaavia?

Millaiset ongelmat voivat aiheuttaa kriisin asiakkuuteen? Onko riskitekijöitä kartoitettu / määritelty?

Mikä voi aiheuttaa asiakkuuden päättymisen?

Millä edellytyksillä uskotte tilaajan olevan valmis harkitsemaan palveluntuottajan vaihtamista?

- laatuongelmien merkitys
- kustannusten merkitys
- sosiaalisten suhteiden merkitys
- ikävystyminen / tilaajan halu tarkistaa markkinatilanne

Uskotko kyseisen asiakassuhteen jatkuvan myös tulevaisuudessa? Miksi?

### **Yhteistyösuhteen päättymisen**

Kumpi osapuolista teki päätöksen olla jatkamatta suhdetta?

Neuvoteltiinko asiasta vastapuolen kanssa? Ketkä osallistuivat neuvotteluihin?

Oletteko analysoineet tapahtumaa? Mitkä tekijät mielestäsi johtivat suhteen päättymiseen?

- laatuongelmien vaikutus
- kustannusten vaikutus
- sosiaalisten suhteiden vaikutus
- ikävystyminen / tilaajan halu tarkistaa markkinatilanne

Millä edellytyksillä asiakkuutta olisi mielestäsi voitu jatkaa?

Miten irtaantumisprosessi sujui?

- yhteistyö tilaajan kanssa
- yhteistyö uuden palveluntuottajan kanssa

Millaisessa ilmapiirissä asiakkuus päättyi? Olisiko mielestäsi tulevaisuudessa mahdollisuuksia uuteen asiakassuhteeseen vastapuolen kanssa?

Miten arvioisit päättynyttä asiakkuutta? Hyvät / huonot puolet? Mitä siitä opittiin?

TEKNILLISEN KORKEAKOULUN RAKENTAMISTALOUDEN LABORATORION RAPORTTEJA:

- TKK-RTA-R225 Junnila, S., Nousiainen, M.,  
Toimitilojen ympäristöjohtaminen – Laskennallinen tarkastelu toimitilan käyttäjän keskeisistä ympäristönäkökohdista ja niiden ohjaamisesta.
- TKK-RTA-R224 Oyegoke, A.,  
Construction industry overview: A comparative study of the US, UK, Japan and Finland, 2004.
- TKK-RTA-R223 Lehtonen, T., Puhto, J.,  
Toimitilapalvelujen tuotteistaminen tarjoustoiminnan näkökulmasta, 2004.
- TKK-RTA-R221 Kiiras, J., Peltonen, T., Seppälä, R.,  
Projektinjohtototeuttajan valinta, 2003.
- TKK-RTA-R220 Nousiainen, M., Junnila, S., Puhto, J.,  
Kiinteistönhoidon vaikuttamismahdollisuudet toimitilan ympäristöominaisuuksiin, 2003.
- TKK-RTA-R219 Huovinen, P.,  
Firm competences in managing a dynamic business in construction markets as defined in applied concepts published between the years 1990-2002, 2003.
- TKK-RTA-R218 Hanhijärvi, H., Kankainen, J.,  
Kokemuksia suunnittelua sisältävistä urakoista, 2003.
- TKK-RTA-R217 Kolhonen, R., Kankainen, J., Junnonen, J.-M.,  
Rakennushankkeen ajallinen hallinta, 2003.
- TKK-RTA-R216 Justander, K., Puhto, J.,  
Huoltokirja osana kiinteistön ylläpidon tiedonhallintaa, 2003.
- TKK-RTA-R215 Huovinen, P.,  
Firm competence in managing a dynamic business as defined in generic concepts published between the years 1990-2002, 2003.
- TKK-RTA-R214 Laurila, S., Kiiras, J.,  
Kiinteistöjohtamisen tietojärjestelmä, esitutkimus, 2003.
- TKK-RTA-R213 Heinimäki, S., Tuomela, A., Ventovuori, T., Puhto, J.,  
Ulkoistetut toimitilajohtamispalvelut, 2003.

Lisäksi saatavana rakentamistalouden laboratorion selvityksiä. Tilaukset p. (09) 451 3743 tai fax (09) 451 3758.

ISBN 951-22-7424-8

ISBN 951-22-7425-6 (PDF)

ISSN 1456-9329