

Teknillisen korkeakoulun rakentamistalouden laboratorion selvityksiä 70

Helsinki University of Technology Construction Economics and Management Papers 70

Espoo 2007

TKK-RTA-S70

# LIIKESUHTEIDEN LUOKITTELU JA JOHTAMINEN KIINTEISTÖPALVELUYMPÄRISTÖSSÄ

Tero Lehtonen

Anssi Salonen

Jukka Puhto



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

# LIIKESUHTEIDEN LUOKITTELU JA JOHTAMINEN KIINTEISTÖPALVELUYMPÄRISTÖSSÄ

Tero Lehtonen      Anssi Salonen      Jukka Puhto

Helsinki University of Technology  
Department of Civil and Environmental Engineering  
Laboratory of Construction Economics and Management

Teknillinen korkeakoulu  
Rakennus- ja ympäristötekniikan osasto  
Rakentamistalouden laboratorio

Jakelu:

Teknillinen korkeakoulu

Rakentamistalous

PL 2100

02015 TKK

Puh. (09) 451 3743

Fax (09) 451 3758

E-mail: [leena.honkavaara@tkk.fi](mailto:leena.honkavaara@tkk.fi)

© TKK Rakentamistalous

ISBN 978-951-22-8715-4

ISBN 978-951-22-8716-1 (PDF)

ISSN 1456-8403

Picaset Oy

Helsinki 2007

1.painos

TEKNILLINEN KORKEAKOULU <a href="http://www.tkk.fi/">http://www.tkk.fi/</a>		TIIVISTELMÄSIVU		
Osasto/laboratorio ja URL/verkko-osoite Rakennus- ja ympäristötekniikan osasto/ Rakentamistalous <a href="http://www.cem.tkk.fi/fsr/">http://www.cem.tkk.fi/fsr/</a>		Julkaisija Teknillinen korkeakoulu Rakentamistalouden laboratorio		
Tekijät Lehtonen, T., Salonen, A., Puhto, J.				
Julkaisun nimi LIIKESUHTEIDEN LUOKITTELU JA JOHTAMINEN KIINTEISTÖPALVELUYMPÄRISTÖSSÄ				
Tiivistelmä <p>Tutkimuksen tavoitteena oli tunnistaa kiinteistöpalveluhankinnoissa käytettäviä liikesuhdetyyppejä, kuvata niiden ominaispiirteitä ja tunnistaa liikesuhteiden johtamisen kannalta keskeisiä mekanismeja. Tutkimuksen tuloksena liikesuhdetyypit luokiteltiin neljään luokkaan palvelujen strategisen merkityksen ja liikesuhteen läheisyyden perusteella. Kiinteistöpalvelujen liikesuhdetyypeiksi tunnistettiin perinteinen ostopalvelumalli, operatiivinen kumppanuusmalli, taktinen kumppanuusmalli ja strateginen kumppanuusmalli. Liikesuhteet määriteltiin palveluja tilaavan yksikön näkökulmasta, jolle liikesuhde voi olla strategista kumppanuutta, vaikka se ei sitä olisikaan yritysten välillä. Liikesuhteen johtamisen näkökulmasta perinteisessä ostopalvelumallissa ja operatiivisessa kumppanuudessa korostuvat perinteiset vaihdantakeskeiset hankintaprosessin hallinnan ja sopimusaikaisen ohjauksen menetelmät. Sen sijaan taktisessa ja strategisessa kumppanuudessa liikesuhteen johtaminen perustuu osapuolten välisiin yhteistyörakenteisiin ja yhteistyöprosesseihin.</p> <p>Tutkimuksen metodinen lähestymistapa oli kvalitatiivinen eli laadullinen. Tyypiltään tutkimus on kuvaileva ja sen tavoitteena on antaa mahdollisimman tarkka kuva kiinteistöpalveluyrityksen ja palvelun tilaajan välisistä liikesuhteista sekä niiden johtamismalleista. Tutkimusaineisto kerättiin teema-haastatteluin. Haastattelujen teemat määriteltiin liikesuhteita käsittelevän kirjallisuuden sekä tutkimusryhmän aiemmissa tutkimuksissa tehtyjen havaintojen perusteella. Haastattelut toteutettiin vuosien 2005 – 2006 aikana haastateltavien edustamien yritysten tiloissa. Haastatteluja suoritettiin 12 kappaletta ja niissä haastateltiin yhteensä 17 henkilöä. Nämä henkilöt edustivat 11 eri organisaatiota, joista yhdeksän oli palvelun tilaajia ja kaksi oli palveluntuottajia.</p> <p>Tämä raportti on osa Tavoitteelliset liikesuhteet – Toimitilapalvelujen uusi liiketoimintalogiikka (Liike!) tutkimushanketta. Tutkimuksen taustalla on kiinteistöalan palveluliiketoiminnan voimakas kehittyminen viimeisen 10 vuoden aikana. Toimintamallit ovat kehittyneet perinteisistä ostopalveluista erilaisten kumppanuuksuhteiden suuntaan. Käytännössä kumppanuus koetaan kuitenkin usein varsin epämääräiseksi käsitteeksi, jota käytetään kuvaamaan lähes kaikenlaisia liikesuhteita. Tämän vuoksi on koettu tarpeelliseksi erilaisten liikesuhteiden määrittelemisen selkeämmin niiden ominaisuuksien perusteella sekä toimintamallien kehittäminen erilaisten liikesuhteiden johtamiseen.</p>				
Asiasanat (avainsanat) ja luokat Kiinteistöpalvelut, liikesuhteet, yhteistyösuhteet, liikesuhteen hallinta				
Paikka Espoo	Vuosi 2007	Sivumäärä 55	Julkaisun kieli suomi	Tiivistelmän kieli suomi
ISBN (painettu) 978-951-22-8715-4	ISSN ja osan numero tai raporttitunnus (painettu) 1456-8403 TKK-RTA-S70			
ISBN (elektroninen) 978-951-22-8716-1	ISSN ja osan numero tai raporttitunnus (elektroninen)			
URL (verkko-osoite) <a href="http://www.cem.tkk.fi/fsr/publications.htm">http://www.cem.tkk.fi/fsr/publications.htm</a>				

## ESIPUHE

Tämä raportti julkaistaan osana Tavoitteelliset liikesuhteet – Toimitilapalvelujen uusi liike-toimintalogiikka (Liike!) -tutkimusta. Tutkimuskokonaisuuden tavoitteena on tuottaa tietoa erilaisista liikesuhteista sekä niihin soveltuvista toimintatavoista, ansaintalogiikoista ja sopimuskäytännöistä. Vastaavasti tämän osatutkimuksen tavoitteena on tunnistaa liikesuhdetyyppin valintaan vaikuttavat tekijät sekä kuvata erityyppisten liikesuhteiden ominaisuuksia ja suhteen johtamismallin rakennetta erityyppisissä liikesuhteissa.

Tutkimuksen päärahoittaja on Tekes. Lisäksi tutkimusta rahoittavat johtoryhmän organisaatiot. Johtoryhmään kuuluvat seuraavat henkilöt:

Satu Haaparanta	Tekes
Pekka Hapuoja	Helsingin kaupunki
Kari Virta	ISS Palvelut Oy
Kari Kangasmaa	Pohjola
Pekka Metsi	Pöyry Building Services Oy
Jani Nieminen	SATO Oyj
Heimo Valtonen (pj.)	Senaatti-kiinteistöt
Seppo Korhonen	SOK
Matti Heinonen	Suomen SKV Oy
Raija Valtiala	Teknillinen korkeakoulu
Jyrki Kalavainen	VTT
Thomas Hollfast	Wärtsilä Oyj
Kari Haapamäki	Yleisradio Oy
Jukka Puhto	Teknillinen korkeakoulu

Tutkimus on toteutettu Teknillisen korkeakoulun rakentamistalouden laboratoriossa toimitilapalvelut-tutkimusryhmässä. Raportin kirjoittamisesta on vastannut pääasiallisesti erikoistutkija Tero Lehtonen ja tutkimusta on ohjannut tutkimuspäällikkö Jukka Puhto, joka on myös kirjoittanut raportista pääosin luvun 4 omaan väitöstutkimukseensa perustuen. Tutkimuksen teoriaosassa on myös hyödynnetty tutkija Anssi Salosen tekemää kirjallisuustutkimusta. Tutkimusraportin asiasisällön ja kieliasun ovat tarkastaneet vanhempi tutkija Juha-Matti Junnonen ja tutkija Markku Heimbürger.

Helsingissä 13.3.2007

Tero Lehtonen & Jukka Puhto

# SISÄLLYSLUETTELO

<b>1</b>	<b>TUTKIMUKSEN TAUSTA</b> .....	<b>6</b>
1.1	MUUTOKSET KIINTEISTÖALAN PALVELULIIKETOIMINNASSA .....	6
1.2	TUTKIMUKSEN TAVOITTEET .....	7
<b>2</b>	<b>KIRJALLISUUSKATSAUS LIIKESUHTEISTA</b> .....	<b>8</b>
2.1	LIIKESUHTEIDEN JATKUMO .....	8
2.2	KUMPPANUUDEN OMINAISUUDET .....	11
2.3	RISKIEN HALLINTA .....	14
2.4	LIIKESUHTEEN TYYPIN VALINTAAN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT .....	15
<b>3</b>	<b>TUTKIMUKSEN TOTEUTUS</b> .....	<b>19</b>
<b>4</b>	<b>LIIKESUHDETYYPIT KIINTEISTÖPALVELUYMPÄRISTÖSSÄ</b> .....	<b>21</b>
4.1	LIIKESUHTEEN TYYPIN VALINTA .....	21
4.2	OSTOPALVELUMALLI .....	25
4.3	OPERATIIVINEN KUMPPANUUSMALLI .....	26
4.4	TAKTINEN KUMPPANUUSMALLI .....	28
4.5	STRATEGINEN KUMPPANUUSMALLI.....	30
<b>5</b>	<b>LIIKESUHTEEN JOHTAMISMALLI</b> .....	<b>32</b>
5.1	JOHTAMISMALLIN KOMPONENTIT.....	32
5.2	OSTOPALVELUMALLI JA OPERATIIVINEN KUMPPANUUS .....	33
5.2.1	<i>Hankinnan valmistelu</i> .....	33
5.2.2	<i>Hankinnan toteutus</i> .....	34
5.2.3	<i>Sopimusaikaiset yhteistyömenettelyt</i> .....	36
5.3	TAKTINEN JA STRATEGINEN KUMPPANUUS.....	37
5.3.1	<i>Sopimusprosessi</i> .....	37
5.3.2	<i>Yhteistyön organisointi</i> .....	39
5.3.3	<i>Suunnitteluprosessit</i> .....	43
5.3.4	<i>Tahtotilan ja tavoitteiden asettaminen</i> .....	43
5.3.5	<i>Palaverikäytännöt</i> .....	45
5.3.6	<i>Seuranta ja ohjaus</i> .....	46
<b>6</b>	<b>YHTEENVETO</b> .....	<b>48</b>
	<b>LÄHDELUETTELO</b> .....	<b>51</b>

# 1 TUTKIMUKSEN TAUSTA

## 1.1 Muutokset kiinteistöalan palveluliiketoiminnassa

1980-luvulla alkanut ja 1990-luvulla kiihtynyt yritysten keskittyminen ydinliiketoimintaansa on aiheuttanut erilaisten kiinteistöihin liittyvien tukitoimintojen ulkoistamistendenssin. Tämä kehitys on heijastunut kiinteistöliiketoimintaan liittyvien palveluiden kysynnän lisääntymiseen. Kysynnän lisääntyminen on vaikuttanut sekä palveluyritysten lukumäärän lisääntymiseen että palveluyritysten yrityskoon suurenemiseen. Kehitystä ovat myös vauhdittaneet kansainvälisten palveluyritysten etabloituminen Suomen markkinoille, yritysostot, fuusiot ja ulkoistamisten yhteydessä tehdyt liikkeenluovutukset. Vastaavasti tilaajaorganisaatiot pyrkivät keskittymään entistä tiiviimmin omaan ydinliiketoimintaansa ja tehostamaan omien liikesuhteidensa hallintaa.

Ulkoistamisessa on edetty vaiheeseen, jossa operatiiviset tukitoiminnot, kuten kiinteistönhoito ja siivous, on jo useimmiten ulkoistettu ja näissä palveluissa ollaan siirtymässä ulkoistamiskehityksen seuraavaan vaiheeseen, josta maailmalla käytetään termiä ”second generation outsourcing”. Tällä tarkoitetaan jo ulkoistettujen palvelujen keskittämistä yhdelle tai korkeintaan muutamalle palveluntuottajalle, joilta tilaajat hankkivat yhä suurempia kokonaisuuksia. Samanaikaisesti ulkoistettujen tukitoimintojen operatiiviseen johtamiseen liittyviä tehtäviä ollaan siirtämässä tiiviimpien yhteistyö- ja kumppanuussuhteiden kautta yhä useammin palveluntuottajien vastuulle.

Tilaaajatoiminnot ovatkin jakautumassa kahteen osaan: strategiseen ja operatiiviseen ostamiseen. Strategisen tason ostamisessa tehdään päätökset palvelujen ulkoistamisesta, hankintakokonaisuuksista ja käytettävistä palveluntuottajista. Operatiivisen tason ostamisessa tilaajaorganisaation tehtävänä puolestaan on varmistaa yhteistyössä palveluntuottajan kanssa, että organisaation ja käyttäjien tarpeet tulevat täytettyä.

Kehityksen seurauksena yritysten välinen yhteistyö on muuttumassa perinteisestä tilaaja-palveluntuottajasuhteesta erilaisia uusia yhteistyömuotoja käsittäväksi. Perinteiset etäiset ja lyhytkestoiset liikesuhteet ovat muuttumassa yhä useammin pitkäkestoisiksi, yhteistyöhön perustuviksi kumppanuussuhteiksi. Vastaava trendi on ollut havaittavissa myös muilla toimialoilla<sup>1</sup>. Kumppanuussuhteissa palveluntuottajan ja tilaajan on kyettävä sovittamaan yhteen molempien osapuolten liikesuhteelle asettamat strategiset, pitkän tähtäimen tavoitteet sekä operatiiviset, lyhyemmän aikavälin tavoitteet.

---

<sup>1</sup> ks. esim. Gadde & Snehota 2000

Kaiken kaikkiaan entistä strategisempien toimintojen ulkoistaminen, hankintakokonaisuuksien kasvattaminen, kumppanien määrän vähentäminen ja verkostomaisten toimintatapojen lisääntyminen ovat luoneet aivan uudenlaisia haasteita asiakkuuksista ja toimittajuuksista vastaaville tahoille. Haasteisiin vastaaminen vaatii palvelun tilaajilta operatiivisten hankintaprosessien tueksi hankintastrategioita ja palveluntuottajilta asiakkuudenhallintaprosessien lisäksi liikesuhdestrategioita asiakasportfolion segmentoimiseen ja johtamiseen. Muutokset heijastuvat myös liiketoimintamalleihin, jotka eriytyvät ja samalla myös moninaistuvat.

Tänä päivänä kiinteistöpalveluympäristössä on jo tunnistettavissa erityyppisiä liikesuhteita, mutta niihin liittyvät toimintamallit ovat vielä vakiintumattomia ja tietoa erityyppisten liikesuhteiden edellyttämistä johtamismalleista on olemassa vähän. Jos osapuolet eivät tunnista liikesuhdetyypin valintaperusteita, eivätkä kykene valitsemaan oikean tyyppistä liikesuhdetta tai eivät tiedä miten valittua liikesuhdetyyppeä on johdettava, saattavat heidän liikesuhteeseen kohdistamansa odotukset vääristyä, jolloin seurauksena voi olla suhteen epäonnistuminen ja päättyminen.

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tunnistaa liikesuhdetyypin valintaan vaikuttavat tekijät kiinteistöpalveluympäristössä sekä kuvata erityyppisten liikesuhteiden ominaisuuksia ja suhteen johtamismallin rakennetta erityyppisissä liikesuhteissa. Tutkimus perustuu liikesuhteita käsittelevään yleiseen kirjallisuuteen sekä kiinteistöpalveluympäristöstä kerättyyn empiiriseen aineistoon.

Keskeisiä tutkimuskysymyksiä ovat:

- Mitkä tekijät vaikuttavat liikesuhdetyypin valintaan?
- Millaisia eri liikesuhdetyyppejä kiinteistöpalveluympäristössä voidaan tunnistaa?
- Miten eri liikesuhdetyypit eroavat toisistaan?
- Millainen on suhteen johtamismallin rakenne erityyppisissä liikesuhteissa?

Kuten Möller & Halinen<sup>2</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.

---

<sup>2</sup> ks. Möller & Halinen 1999, s. 414



## 2 KIRJALLISUUSKATSAUS LIIKESUHTEISTA

### 2.1 Liikesuhteiden jatkumo

Liikesuhteiden talous- ja organisaatioteoreettisen tarkastelun eräänä lähtökohtana voidaan pitää Coasen<sup>3</sup> ja Williamsonin<sup>4</sup> transaktiokustannusten teoriaa. Sen peruskäsitteitä ovat markkinat ja hierarkia. Näillä käsitteillä kuvataan yritysten liikesuhteita ulottuvuutena, jonka toisessa ääripäässä on yrityksen sisäinen tuotanto (hierarkia) ja toisessa päässä lukuisa joukko yrityksiä, jotka tuottavat tavaroita ja palveluja markkinoille. Teorian mukaan yrityksen organisatoriset rajat määräytyvät transaktion eli tuotteen tuotantovaiheen synnyttämien kustannusten minimoinnin perusteella. Yritykset pyrkivät organisoimaan liiketoimet lähtökohtaisesti siten, että tuotanto- ja vaihdantakustannukset minimoituvat.

Coasen ja Williamsonin mukaan yritys voi vaihtoehtoisesti hankkia tarvitsemansa tuotantopanokset ulkopuolelta eli markkinoilta tai tuottaa ne itse. Toisin sanoen yritys joutuu valitsemaan, tuottaako se halutun hyödykkeen tai palvelun oman organisaation voimin vai ostaako se sen liikesuhteiden välityksellä muilta organisaatioilta. Yritysjohdossa näiden ratkaisujen välillä suoritetaan jatkuvaa harkintaa (*"make or buy"*).

Markkinoiden etuna ovat kilpailullisen toiminnan aiheuttama tehokkuus ja innovatiivisuus yritysten pyrkiessä oman voittonsa maksimointiin. Tilaajien kilpailuttaessa toimittajia, toimittajat joutuvat virittämään kustannustehokkuutensa äärimmilleen menestyäkseen kilpailussa. Markkinasuhteen varjopuoliin kuuluu sen sijaan toimittajan inhimillinen, toisin sanoen opportunistinen ja rajoitetun rationaalinen, käyttäytyminen, jonka kontrolloiminen aiheuttaa valvontakustannuksia. Sisäisen tuotannon eli hierarkian etuna on uuden tuotantovaiheen tehokas sopeuttaminen prosessiin. Lisäksi vertikaalisesti integroituneessa liiketoiminnassa minimoituvat kilpailuttamiseen, alihankkijoiden vaihtamiseen, valvontaan, organisaatioiden väliseen yhteydenpitoon ja opportunistisen käyttäytymisen pelkoon liittyvät kustannukset. Sen sijaan hierarkkisen tuotantoyksikön kannustimet kustannustehokkaaseen toimintaan sekä reagointinopeus muuttuneeseen tilanteeseen ovat heikommät kuin kilpailuilla markkinoilla toimivalla tuottajalla.

Jo 1980-luvulla todettiin, että jaottelu hierarkioihin ja markkinoihin ei kuvaa kattavasti liiketoimintojen ja liikesuhteiden uudenlaisia organisoitumismuotoja. Keskusteluun otettiin mukaan muun muassa vaihdannan kesto ja muoto sekä yritysten välinen verkostomainen organisoituminen<sup>5</sup>, joka voi toteutua kahdesta suunnasta. Ensinnäkin niin, että kilpailutta-

---

<sup>3</sup> Coase 1937

<sup>4</sup> Williamson 1975

<sup>5</sup> ks. esim. Thorelli 1986

va, lyhytsyklinen toimintamalli muuttuu pitkäkestoiseksi yhteistyöksi, jossa yritysten väliset suhteet ovat syvempiä. Tällöin syntyy muun muassa verkostoja, strategisia alliansseja ja kumppanuuksia. Toisesta suunnasta eli hierarkiasta lähestyen syntyy tulosityksikkörakenteita, yhtiöittämissä ja eritasoista ulkoistamista, joilla vertikaalisesti integroituneita organisaatioita tai konserneja puretaan toiminnallisesti pienempiin ja itsenäisempiin yksiköihin.<sup>6</sup>

Muutosten taustalla vaikuttavat tietotekninen kehitys ja globalisaation seurauksena tapahtunut yritysten kansainvälistyminen, jakeluketjujen pidentyminen sekä kilpailun kiristyminen<sup>7</sup>. Yritykset ovat pyrkineet sopeutumaan muutoksiin resurssien uudelleen allokoinnin kautta. Omia voimavaroja on keskitetty entistä enemmän ydintoimintojen ylläpitämiseen ja kehittämiseen ja samalla on ulkoistettu entistä strategisempia toimintoja. Koska ulkoistettujen toimintojen määrän lisääntyminen ja liikesuhteiden syveneminen sitovat entistä enemmän resursseja toimittajuuksien hallintaan, ovat yritykset vastavuoroisesti pyrkineet kasvattamaan hankintakokonaisuuksia sekä vähentämään yhteistyökumppaneiden määrää.<sup>8</sup> Samalla keskinäinen riippuvuus tilaajan ja toimittajien välillä on kasvanut ja liikesuhteet keskeisten kumppanien kanssa on alettu nähdä strategisina voimavaroina, jotka voivat pitkällä aikavälillä tarjota kilpailuetua suhteessa muihin toimijoihin<sup>9</sup>.

Markkinoiden ja hierarkian välille sijoittuvista liikesuhteista on esitetty useita erilaisia jaoteluja. Yksittäisten kauppojen ja vertikaalisen integraation väliin on luokitteluissa sijoitettu muun muassa vuosisopimuksiin perustuva vaihdanta, eriaisteiset kumppanuudet sekä yhteisyrietykset<sup>10</sup> (Kuva 1). Transaktiokustannusteorian mukaan yritykset kontrolloivat hierarkian ja markkinoiden välisiä suhteita keskenään solmimilla sopimuksilla, jolloin sopimusten avulla voidaan yhdistellä hierarkian ja markkinoiden etuja ja hallita niiden heikkouksia.

Yksittäisiä transaktioita lähinnä olevia liikesuhteita kutsutaan kirjallisuudessa nimellä etäiset liikesuhteet (*arm's length relationship*). Ne ovat luonteeltaan useimmiten lyhytkestoisia ja kuvaavaa on osapuolten etujen vastakkainasettelu. Vaihdannan kohteena olevat tuotteet ovat yleensä pitkälle standardisoituja ja niiden strateginen merkitys on tilaajan liiketoiminnan näkökulmasta vähäinen. Yleensä toimittaja valitaankin ennen kaikkea hinnan perusteella. Korkeasta standardoimisasteesta johtuen toimittajien keskinäinen vertailu on helppoa ja markkinoilla on laaja valikoima potentiaalisia toimittajia. Koska tilaaja pystyy määrittelemään tuotteen ominaisuudet tarkasti etukäteen, on sopimusaikainen laadunvalvonta varsin

---

<sup>6</sup> Vesalainen 2004

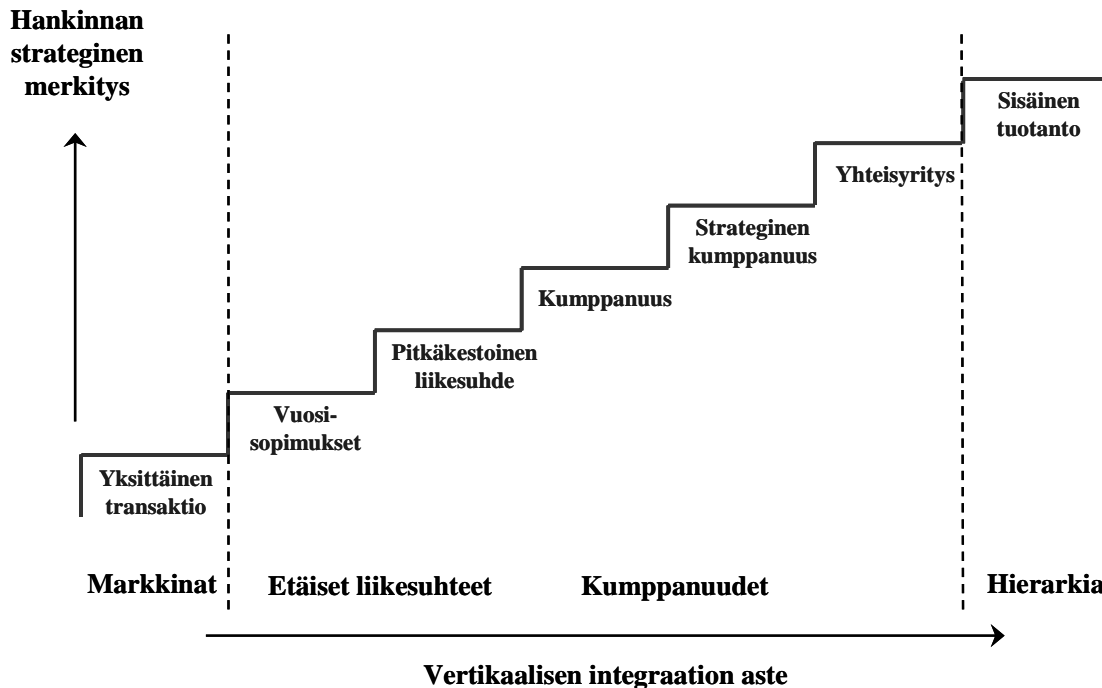
<sup>7</sup> Möller & Halinen 1999

<sup>8</sup> Gadde & Snehota 2000

<sup>9</sup> Hibbard et al. 2003, ks. myös Hunt & Morgan 1995

<sup>10</sup> ks. esim. Webster 1992 ja Cox 1996

helppoa. Kun yhteistä kehittämistäkään ei esiinny, on sopimusaikaisen vuorovaikutuksen määrä yleensä minimoitu ja vain muutamia ihmisiä osallistuu suhteen hoitoon.<sup>11</sup>



Kuva 1 Liikesuhteiden jatkumo (vrt. Webster 1992, Cox 1996)

Etäisten liikesuhteiden ja vertikaalisen integraation väliin sijoittuvat kumppanuusmalliset yhteistyösuhteet. Erityyppisiin liikesuhteisiin tänä päivänä liittyvästä hämmennyksestä kertoo muun muassa se, että termin kumppanuus sisältö ei ole täysin vakiintunut ja sitä käytetään usein varsin erityyppisissä yhteyksissä kuvaamaan yritysten välistä vaihdantaa. Kuten Kortekangas & Spolander<sup>12</sup> toteavat, kumppanuus ei ole pelkästään sopimuksella synnytetty suhde, vaan ajan mittaan syntyvä olotila ja toimintapa. Jos osapuolet asettavat tavoitteeksi kumppanuuden, tulee ratkaisun perustua tietoiseen, strategiseen valintaan<sup>13</sup>. Useissa yhteyksissä on todettu, että myös kumppanuuden syvyys voi vaihdella<sup>14</sup>. Strategiseen kumppanuuuteen liittyy molemminpuolinen riippuvuus ja pitkäkestoisuus siten, että suhteella on vaikutusta molempien osapuolten kilpailukykyyn ja menestykseen markkinoilla<sup>15</sup>. Ei-strategisia kumppanuuksia rakennetaan yleensä useampien toimittajien kanssa ja kumppanin vaihtaminen on helpompaa kuin strategisissa kumppanuuksissa<sup>16</sup>. Ei-strateginen kump-

<sup>11</sup> Macbeth 1994, Parker & Hartley 1997, Patterson et al. 1999

<sup>12</sup> Kortekangas & Spolander 2001, s. 5

<sup>13</sup> ks. Bensaou 1999

<sup>14</sup> Mentzer et al. 2000, Stähle & Laento 2000

<sup>15</sup> Johnson 1999

<sup>16</sup> Mentzer et al. 2000, Cousins 2002

panuus lähtee liikkeelle molempien osapuolten omista tavoitteista ja intresseistä, joihin yhteistyökuvio sopii<sup>17</sup>. Kun strategisilla kumppanuuksilla pyritään innovaatioiden ja ainutlaatuisen osaamisen kautta synnyttämään kilpailuetua, on operatiivisemmissä kumppanuuksissa tavoitteena ennen kaikkea toiminnan tehostaminen ja taloudelliset säästöt<sup>18</sup>.

Kumppanuudella saavutettavista hyödyistä tai eduista ei kuitenkaan vallitse varmuutta tai yksimielisyyttä. Usein ollaan erimieltä jopa siitä, miten kumppanuuden onnistumista tulisi mitata<sup>19</sup>. Tämä johtuu osittain siitä, että kumppanuuksia rakennetaan erilaisista lähtökohdista erilaisin tavoittein. Tällöin tavoitteiden saavuttamisen mittaaminenkin poikkeaa suhteesta toiseen. Kirjallisuudesta löytyy useita esimerkkejä tapauksista, joissa kumppanuus on tuottanut hyötyä sekä toisaalta tapauksista, joissa mitään hyötyä ei ole saavutettu vaan on syntynyt pikemminkin haittoja. Itse asiassa joidenkin tutkimusten mukaan jopa puolet kumppanuuksista epäonnistuu. Toiminnan tehostamiseen liittyvät tavoitteet saavutetaan kylläkin kohtuullisen usein, mutta laadulliset tavoitteet jäävät helposti saavuttamatta<sup>20</sup>.

## 2.2 Kumppanuuden ominaisuudet

Kumppanuusmallisten suhteiden ominaisuuksiksi on kirjallisuudessa<sup>21</sup> mainittu molemminpuolinen luottamus, sitoutuminen, avoimuus, eri organisaatiotasojen osallistuminen suhteen ylläpitämiseen sekä molemminpuoliset hyödyt. Nämä ovat enemmän tai vähemmän konkreettisia tekijöitä, joiden toteutuminen pyritään varmistamaan oikeantyyppisen johtamismallin avulla.

Etäisissä liikesuhteissa organisaatioiden välisen vuorovaikutuksen määrä on minimoitu ja molemmat osapuolet tarkastelevat yleensä kustannussäästöinä realisoitavia hyötyjä vain omasta näkökulmastaan. Kumppanuusmallisessa yhteistyössä hyötyjä pyritään saavuttamaan molemminpuolisesti pidemmällä aikajänteellä yhteisen kehittämisen kautta. Hyötyjä syntyy muun muassa sitä kautta, että osapuolet oppivat tuntemaan toisensa ja toistensa toimintatavat paremmin. Tällöin voidaan saavuttaa synergiahyötyjä päällekkäisyyksien ja teottomien prosessien karsimisen kautta.

Syntyneiden hyötyjen jakosuhte on yleensä kiinni kumppaneiden välisestä neuvotteluvoimasta<sup>22</sup>. Toisaalta osapuolet voivat sopia jakavansa potentiaaliset hyödyt muullakin tavoin

---

<sup>17</sup> Stähle & Laento 2000, s. 81

<sup>18</sup> Mentzer et al. 2000, Cousins 2002

<sup>19</sup> Das & Teng 2003

<sup>20</sup> Lonsdale & Cox 1998, Park & Ungson 2001, Dean & Kiu 2002

<sup>21</sup> ks. esim. Mohr & Spekman 1994, Lee & Kim 1999, Mentzer et al. 2000

<sup>22</sup> Cox et al. 2003

kuin suoraan voimasuhteiden perusteella. Kumppanuushengen mukaisesti hyötyjen jakamisen tulisi kuitenkin tapahtua panostettujen resurssien mukaan siten, että jokainen osapuoli kokee jaon reiluksi. Hyötyjen reilu jakaminen eli niin sanottu win-win -tilanne ei kuitenkaan välttämättä tarkoita sitä, että hyödyt jaettaisiin osallistujien kesken tasan<sup>23</sup>.

Koska hyötyjä tavoitellaan pitkällä aikajänteellä ja hyötyjen saavuttaminen edellyttää molemminpuolisia panostuksia yhteistyösuhteen eteen, tarvitaan osapuolten välistä sitoutumista. Sitoutuminen kuvaa osapuolten halua jatkaa arvokkaaksi koettua suhdetta ja johtuu osittain osapuolten suhteeseen sijoittamista muualla arvottomista resursseista ja osittain suhteelta odotettavista tulevaisuudessa realisoituvista hyödyistä. Jos osapuolet kokevat mahdolliseksi saada sijoittamiinsa resursseihin nähden reiluksi katsomansa osuus tuotoista, on heillä myös motiivi panostaa suhteeseen. Muita sitoutumista edistäviä tekijöitä ovat muun muassa henkilökohtaiset suhteet ja maine, erityisesti maine luotettavana toimijana. Varsinkin pienillä markkinoilla yritykset eivät halua menettää mainettaan rehellisenä toimijana, sillä toimiminen opportunistisesti yhdessä suhteessa saattaa vaikuttaa myös yrityksen muihin liikesuhteisiin. Lisäksi yksi usein käytetty instrumentti sitoutumisen luomiseksi on sopimus. Täydellinen, helposti tulkittava ja pitävä sopimus poistaisi kokonaan opportunistin mahdollisuuden ja ottaisi huomioon kaikki tulevaisuudessa mahdollisesti kohdattavat tilanteet. Tällaisten sopimusten laatiminen on kuitenkin käytännöllisten katsoen mahdotonta. Koska täydellistä sopimusta on mahdotonta laatia kohtuullisin kustannuksin, on osapuolten hyödynnettävä liikesuhteissaan muita mekanismeja sitoutumisen luomiseksi.

Liikesuhteissa esiintyvää epävarmuutta pyritään torjumaan luottamuksen kautta. Luottamus vastapuoleen varmistaa ja sujuvoittaa yhteistyötä. Liiketoiminnassa kysymys ei ole siitä, onko joku ihminen taipuvainen luottamaan toiseen ihmiseen, vaan pikemminkin siitä, ovatko yritykset ja niiden johtajat valmiita nojaamaan luottamukseen liikesuhteissaan<sup>24</sup>. Luottamusta edistävinä tekijöinä on pidetty muun muassa kyvykkyyttä, rehellisyyttä, ennustettavuutta ja vakuuttavuutta<sup>25</sup>. Luottamus vastapuoleen ilmenee odotuksena siitä, että kumppani alistaa oman edun tavoittelun yhteisen edun tavoittelulle. Täten luottamus mahdollistaa tiettyjen lisäriskien hyväksymisen, vaikuttaa positiivisesti suhteen laatuun ja voi toimia täydentävänä mekanismina suhteen hallinnassa<sup>26</sup>.

Yritysten välisissä suhteissa luottamus jakaantuu yritystason ja henkilötason luottamukseen<sup>27</sup>. Vain yksilöt ja ryhmät voivat arvioida luottamusta, mutta luottamuksen kohteena voivat olla sekä yksilöt että organisaatiot. Organisaatiolla on maine ja imago ja niissä kehit-

<sup>23</sup> Ring & van de Ven 1994, Brinkerhoff 2002

<sup>24</sup> Ring & van de Ven 1992

<sup>25</sup> Ireland et al. 2002, Galli & Nardin 2003

<sup>26</sup> Poppo & Zenger 2002

<sup>27</sup> Doney & Cannon 1997, Zaheer et al. 1998 ja Blomqvist 2002

tyvät rutiinit, prosessit ja kulttuuri, jotka yhdenmukaistavat organisaation työntekijöiden käyttäytymistä<sup>28</sup>. Vaikka vain luottamuksella organisaatioon on Doneyn & Cannonin<sup>29</sup> mukaan suora vaikutus tuleviin ostopäätöksiin, on luottamus vastapuolen edustajiin keskeisessä roolissa rakennettaessa organisaatiotason luottamusta. Esimerkiksi vastapuolen edustajan osoittautuessa epärehelliseksi ja epäluotettavaksi, voi suhde pitkäaikaiseen, luottamusta nauttivaan kumppaniin vaarantua. Toisaalta vahvaa luottamusta nauttiva edustaja voi pitää suhdetta yllä vaikeina aikoina.

Organisaatiotasolla luottamus voidaan jakaa luottamukseksi sopimusta, vastapuolen kyvykkyyttä ja vastapuolen yhteistyöhalukkuutta kohtaan<sup>30</sup>. Sopimukseen kohdistuva luottamus perustuu siihen, että yhteistyökumppanin odotetaan pitävän antamansa lupaukset. Kyvykkyyteen perustuva luottamus kuvaa uskoa siihen, että yhteistyökumppani kykenee resurssiansa ja osaamisensa puolesta suorittamaan sovitut tehtävät. Verrattuna kahteen edellä mainittuun luottamuksen kohteeseen, luottamus yhteistyökumppanin yhteistyöhalukkuuteen ei perustu annettuihin lupauksiin tai asetettuihin vaatimuksiin, jotka tulee saavuttaa. Kyse on siitä, että yhteistyökumppania pidetään luotettavana ja että yhteistyökumppanin oletetaan olevan sitoutunut suhteeseen. Kumppanin odotetaan olevan valmis panostamaan suhteeseen sovittua laajemmassa mittakaavassa, joka tarkoittaa samalla sitä, että kumppanille voidaan antaa laajemmat valtuudet oma-aloitteiseen toimintaan.

Vastaavasti luottamuksen on todettu olevan keskeisessä asemassa organisatoriseen päätöksentekoon liittyvien riskien pienentämisessä. Päätöksenteon näkökulmasta luottamus koostuu kahdesta osakokonaisuudesta, jotka ovat järkipohjainen ja tunnepohjainen. Näiden osakokonaisuuksien merkitys päätöksenteossa on tilanneriippuvainen. Jos päätöksentekotilanteet jaetaan yksinkertaiseen, osaamista korostavaan ja monimutkaiseen, voidaan todeta, että yksinkertaisessa päätöksentekotilanteessa luottamuksen rooli on rajoitettu ja vastaavasti monimutkaisissa tai osaamista korostavissa päätöksentekotilanteissa luottamus näyttelee merkittävää roolia. Esiin nouseva osakokonaisuus yksinkertaisissa tai osaamista korostavissa päätöksentekotilanteissa on järkipohjaisuus, kun taas monimutkaisissa päätöksentekotilanteissa se on tunneperäisyys.<sup>31</sup>

Verrattuna etäisiin liikesuhteisiin kumppanuusmallisia yhteistyösuhteita kuvaa myös avoin ilmapiiri. Avoimuuden suhde luottamukseen on symmetrinen, mikä tekee näiden asioiden kehittämisen vaikeaksi, sillä luottamus mahdollistaa avoimuuden ja avoimuus lisää luotta-

---

<sup>28</sup> ks. myös Smeltzer 1997, Blomqvist 2002

<sup>29</sup> Doney & Cannon 1997

<sup>30</sup> Sako 1992

<sup>31</sup> Galli & Nardin 2003

musta<sup>32</sup>. Mitä tiiviimmästä ja strategisemmasta yhteistyöstä on kyse, sitä enemmän ja sitä luottamuksellisempia tietoja on vaihdettava, jolloin riskien kasvaessa myös tarve luottamukselle kasvaa.

Tiedon jakamisella pyritään saattamaan olennainen, tarkka ja oikea-aikainen informaatio päätöksentekijöiden käyttöön. Osapuolilla on usein hallussaan tietoa, jota muilla ei ole. Tämän seurauksena informaatio voi jakaantua epätasaisesti (asymmetrisesti) osapuolten välillä,<sup>33</sup> joka tarjoaa arvokasta informaatiota hallussa pitävälle osapuolelle mahdollisuuden toimia opportunistisesti. Tiedon avoin jakaminen poistaa tällaisen opportunismin mahdollisuuden, tehostaa osapuolten oppimista ja lisää innovatiivisuutta. Lisäksi mahdollisuus hyödyntää muiden osapuolten tietopääomaa ja osaamista tehostaa yritysten sopeutumista muutoksiin ja parantaa menestymismahdollisuuksia<sup>34</sup>.

Avoin ilmapiiri vallitsee, kun molemmat osapuolet ovat avoimia vastapuolta kohtaan sekä vastaanottavaisia toisen osapuolen ajatuksille. Näin kyetään tasapainottamaan suhde vastaamaan molempien osapuolten tarpeita ja tavoitteita. Avoimeen ilmapiiriin ja myös sitoutumiseen liittyy kiinteästi se, että operatiivisen ja taktisen tason lisäksi myös strategisen tason edustajat osallistuvat osapuolten väliseen keskinäiseen vuorovaikutukseen sekä suhteen kehittämiseen<sup>35</sup>. Strategisen tason tehtävänä on asettaa pitkän aikavälin tavoitteet yhteistyölle sekä pyrkiä tunnistamaan mahdolliset päällekkäisyydet osapuolten prosesseissa. Lisäksi strategista tasoa tarvitaan niiden ongelmien ja erimielisyyksien ratkomiseen, joihin alemmilla tasoilla ei ole kyetty löytämään kestäväää ratkaisua.

### **2.3 Riskien hallinta**

Yhteistyön tiivistyessä myös siihen liittyvät riskit kasvavat. Riski voidaan määritellä tappion uhaksi tai menetyksen mahdollisuudeksi<sup>36</sup>. Tämän määritelmän mukaan kaikkiin niihin tapahtumiin, joihin sisältyy epävarmuutta lopputuloksesta, liittyy riskejä. Vastaavasti epävarmuus aiheutuu ihmisen rajallisesta käsityskyvystä ja kyvyttömyydestä ennustaa tulevaisuutta. Liikesuhteiden näkökulmasta riskit voivat liittyä yleisesti joko työnsuoritukseen tai suhteen toimivuuteen ja erityisesti kumppanuusmallisissa suhteissa riippuvuus toisesta osapuolesta sekä tarve sopeutua yhteistyöhön lisäävät epävarmuutta.

---

<sup>32</sup> Vesalainen 2002

<sup>33</sup> Hollensen & Grünbaum 2003

<sup>34</sup> Ireland et al. 2002

<sup>35</sup> ks. esim. Macbeth 1994, O'Toole & Donaldson 2000, Brinkerhoff 2002

<sup>36</sup> Hallikas et al. 2001

Tilaajan näkökulmasta kaksi keskeisintä riskitekijää ulkoistamisessa ovat resurssien hallinta ja riippuvuus toimittajasta<sup>37</sup>. Suoritusriski koskee resurssien yhteensovittamisen ja töiden koordinoinnin onnistumista. Jälkimmäinen riski liittyy kohtuullisuuteen ja sen toteutumiseen. Riskin toteutuessa toinen osapuoli hyödyntää kohtuuttomasti parempaa neuvotteluasemaansa, joka voi syntyä esimerkiksi vastapuolen riippuvuudesta tai osapuolten hallitseman informaation asymmetrisyydestä.

Osapuolet voivat pienentää riskejä erilaisin kontrollimekanismein. Kontrollimekanismien käyttö riskien pienentämiseksi perustuu niiden käyttäytymistä ja toimintaa ohjaavaan vaikutukseen. Kun toiminnasta ja käyttäytymisestä tulee ennustettavaa, pienenevät niihin liittyvät riskit. Tällaiset kontrollimekanismit voivat olla joko sopimuksellisia, yhteistyön organisointiin liittyviä tai sosiaalisia.

Sopimukselliset mekanismit voivat olla joko keskinäisiä epävirallisia tai virallisia kolmannen osapuolen vahvistamia sopimuksia. Vastaavasti yhteistyön organisointiin liittyen voidaan käyttää hierarkian kaltaisia valtasuhteita, toimintatapojen ja menetelmien vakioimista tai erilaisia kannustimia. Yritysten välisiin suhteisiin voidaan sopimuksien avulla rakentaa valtasuhteita, jotka toimivat kuten yrityksen sisäiset valtasuhteet. Siten yritysten väliset suhteet eivät välttämättä eroa yritysten sisällä esiintyvistä suhteista. Toimintatapojen ja menetelmien vakioiminen lisää lopputuloksen ennustettavuutta ja poistaa siten siihen liittyvää riskiä. Vastaavasti kannustimien käyttö riskien pienentämiseen perustuu niiden vaikutukseen ohjata ihmisten ja organisaatioiden käyttäytymistä.

Sosiaalisia mekanismeja edustavat aiempi ja toistuva vuorovaikutus sekä oletus tulevaisuudessa mahdollisesti tapahtuvasta vuorovaikutuksesta. Sosiaaliset mekanismit eivät ole virallisia, eikä yritys voi vaikuttaa niihin suoraan. Niiden vaikutus perustuu mahdollisuuteen rangaista yhteistyötä vahingoittavaa osapuolta tulevaisuudessa esimerkiksi jättämällä kumppani ilman tarjouspyyntöä tai levittämällä sanaa kumppanin epäluotettavuudesta.

## **2.4 Liikesuhteen tyyppien valintaan vaikuttavat tekijät**

Campbellin<sup>38</sup> mukaan tilaajan ja toimittajan väliset liikesuhdestrategiat voidaan jakaa kolmeen tyyppiin: kilpailutus-, yhteistyö- ja dominanssityyppisiin suhteisiin. Liikesuhteen osapuolet voivat olla toisistaan riippumattomia, molemminpuolisesti riippuvaisia tai vain yksipuolisesti riippuvaisia. Kilpailutustyyppisessä suhteessa osapuolilla on tyypillisimmin lukuisia potentiaalisia kumppaneita. Tilaajat kilpailuttavat toimittajia, joilla on myös lukuisia

---

<sup>37</sup> Lonsdale 1999, ks. myös Dekker 2004

<sup>38</sup> Campbell 1985



potentiaalisia tilaajaehdokkaita. Yhteistyötyyppisissä suhteissa yritykset sen sijaan pyrkivät etsimään yhteisiä tavoitteita ja menettelytapoja. Vastaavasti dominanssityyppisessä liikesuhteessa jompikumpi osapuolista on riippuvainen toisesta, jolloin dominoija voi pitkälti määritellä vuorovaikutuksen luonteen. Alihankkijatyypisessä suhteessa toimittaja on riippuvainen tilaajasta, joka sanelee pitkälti toiminnan ehdot. Päinvastaisessa tilanteessa tilaaja on puolestaan riippuvainen toimittajasta. Toimittajalla voi olla osittainen tai täydellinen monopoli vaihdannan kohteeseen esimerkiksi patenttien kautta.

Tilaajan näkökulmasta yksittäisen liikesuhteen merkitys riippuu siitä, miten se sopii tilaaja-organisaation toimintoihin ja strategiaan ja miten se vaikuttaa tilaajan muihin toimittaja- ja asiakassuhteisiin. Tästä johtuen yksittäisen suhteen roolia ja arvoa ei voida arvioida ainoastaan hankittavan tuotteen tai palvelun ominaisuuksien näkökulmasta, vaan sitä on tarkasteltava osana laajempaa suhde- ja toimintoverkostoa.<sup>39</sup> Liikesuhteen tyyppin valintaan vaikuttaviksi tekijöiksi on kirjallisuudessa useimmiten mainittu:

- markkinoiden ominaisuudet
- hankinnan monimutkaisuus
- hankinnan strateginen merkitys
- ostovolyymi
- osto-organisaation koko.

Olsenin & Ellramin<sup>40</sup> mukaan hankintojen näkökulmasta markkinoiden ominaisuuksia voidaan kuvata toimittajien neuvotteluvoiman ja toimittajien teknisen tai kaupallisen osaamisen kautta. Teknisellä ja kaupallisella osaamisella tarkoitetaan tietotaitoa, jonka avulla toimittaja voi erottautua kilpailijoistaan. Toimittajan neuvotteluvoimaan vaikuttavat yrityksen koko, vaihtoehtoisten toimittajien lukumäärä, tilaajan riippuvuus toimittajan resursseista sekä hankittavan tuotteen kriittisyys johtuen korvaavien vaihtoehtojen puuttumisesta<sup>41</sup>. Kaikki edellä mainitut tekijät voivat lisätä tilaajan riippuvuutta toimittajasta ja vaikuttaa täten yhteistyösuhteen luonteeseen. Cannon & Perreault<sup>42</sup> toteavat, että edellä mainittujen lisäksi dynaamisuus on markkinoihin liittyvä ominaisuus, joka vaikuttaa liikesuhteen tyyppin valintaan. Dynaamisuutta voidaan arvioida lyhyen aikavälin vaihteluiden ja pitkän aikavälin muutosten kautta. Dynaamisilla markkinoilla muun muassa teknologiset muutokset ovat nopeita, hinnat vaihtelevat säännöllisesti ja tuotteiden saatavuus vaihtelee. Markkinoiden dynaamisuus lisää epävarmuutta ja riskejä, jotka muun muassa Olsenin & Ellra-

---

<sup>39</sup> Gadde & Snehota 2000

<sup>40</sup> Olsen & Ellram 1997

<sup>41</sup> ks. myös Campbell 1985

<sup>42</sup> Cannon & Perreault 1999

min<sup>43</sup> mukaan vaikeuttavat hankintatilanteen hallittavuutta (*difficulty of managing the purchase situation*). Tällöin tiiviimpi yhteistyö pienemmän toimittajakannan kanssa nähdään yleensä keinona oppia ja varautua nyt ja tulevaisuudessa tapahtuviin muutoksiin. Asian käänköpuolena on se, että oppimisen ja yhteisen kehittämisen kautta toimittajan vaihtokustannukset nousevat. Jos tässä tilanteessa nykyisen toimittajan kilpailija tuo markkinoille merkittävästi kehittyneemmän ratkaisun, saattaa tilaaja menettää kilpailuetuaan.<sup>44</sup>

Vaikka liikesuhteen tyyppiä ei voida määrittää pelkästään hankittavan tuotteen ominaisuuksien perusteella, on näillä ominaisuuksilla luonnollisesti vaikutusta liikesuhteen tyyppin valintaan. Olsenin & Ellramin<sup>45</sup> mukaan hankintojen näkökulmasta keskeisiä tuotteen ominaisuuksia ovat uutuus ja monimutkaisuus. Monimutkaisuus vaikeuttaa vaihtoehtojen vertailua ja pienentää tilaajan mahdollisuuksia olla etukäteen tietoinen toimittajan suorituskyvystä<sup>46</sup>. Tällöin on tärkeää, että toimittajuuden hallintaan on käytettävissä sopimusaikana riittävästi resursseja. Mitä monimutkaisemmasta hankinnasta on kyse, sitä pienempää toimittajakantaa yleensä käytetään ja sitä tiiviimpää yhteistyötä valittujen toimittajien kanssa tehdään.

Liikesuhteen tyyppin valintaan vaikuttavista tekijöistä hankinnan strategista merkitystä voidaan arvioida sen kautta, missä määrin hankinnan onnistumisella on merkitystä yrityksen tulevaisuudelle. Hankinta voi olla esimerkiksi teknisen kehityksen lähde tai tärkeä lopputuotteen laadun ja suorituskyvyn kannalta.<sup>47</sup> Strateginen merkitys on yhteydessä muun muassa Williamsonin<sup>48</sup> ja Coxin<sup>49</sup> käsittelemään tuotannollisten resurssien erityisyyteen (*asset specificity*). Korkea resurssien erityisyys viittaa taitoihin ja osaamiseen, jotka ovat yrityksen ydinosaamista ja joita tarvitaan tuottojen hankkimiseen markkinoilta. Kun resurssi on erityinen, toiminnot tuotetaan yleensä yrityksen sisäisenä tuotantona. Keskinertaisesti erityiset resurssit edustavat toimintoja, jotka ovat tärkeitä yrityksen vakauden kannalta, mutta jotka eivät edusta yrityksen ydinosaamista. Nämä toiminnot ovat yleensä ulkoistettavissa, mutta yhteistyösuhteen rakentamiseen toimittajien kanssa on oltava valmiita panostamaan voimavaroja. Kun resurssi ei ole erityinen, on kyse taidoista ja osaamisesta, jotka eivät ole kriittisiä yrityksen menestymisen kannalta kriittisiä ja jotka voidaan ulkoistaa markkinaehtoisesti.

---

<sup>43</sup> Olsen & Ellram 1997

<sup>44</sup> Cannon & Perreault 1999

<sup>45</sup> Olsen & Ellram 1997

<sup>46</sup> Cannon & Perreault 1999, ks. myös Tullous & Utecht 1992

<sup>47</sup> Gadde & Snehota 2000

<sup>48</sup> Williamson 1985

<sup>49</sup> Cox 1996

Strategisen merkityksen lisäksi tai sijasta osa hankinnoista on merkittäviä edustamansa volyymin johdosta<sup>50</sup>. Williamsonin<sup>51</sup> mukaan hankinnat voivat olla joko satunnaisia (*occasional*) tai toistuvia (*recurrent*). Satunnainen hankinta on tilaushankinta, josta ei välttämättä tehdä erityistä sopimusta. Toistuvalla hankinnalla sen sijaan tarkoitetaan sopimushankintaa, jossa vaihdanta on pitkäkestoista. Myös Blumbergin<sup>52</sup> mukaan hankinnan toistuvuus on keskeinen tekijä määriteltäessä liikesuhteen tyyppiä. Koska toistuvuus ei ole aina yksiselitteisesti määriteltävissä, nousee ostovolyyymi kuitenkin usein keskeisempään rooliin. Ostovolyyymi mahdollistaa toisaalta hankinnan jakamisen useamman toimittajan kesken, mutta toisaalta keskittämällä ostovolyymiltaan suuri hankinta vain muutamille toimittajille voidaan tilaajan ja toimittajan välille rakentaa yhteiseen kehittämiseen perustuva syvempi yhteistyösuhde, jossa mittakaavaedut kompensoivat tiivistyvän yhteistyön aiheuttamia korkeampia kustannuksia.

Markkinoihin ja itse hankintaan liittyvien tekijöiden lisäksi liikesuhteen tyyppin valintaan vaikuttaa osto-organisaation koko<sup>53</sup>. Mitä suurempi osto-organisaatio on, sitä suurempaa toimittajakantaa voidaan pitää yllä. Vastaavasti pienen osto-organisaation on resurssien rajallisuuden vuoksi pakko pyrkiä läheisempiin yhteistyösuhteisiin pienemmän toimittajakannan kanssa.

---

<sup>50</sup> Gadde & Snehota 2000

<sup>51</sup> Williamson 1985

<sup>52</sup> Blumberg 2001

<sup>53</sup> vrt. Tullous & Utecht 1992

### 3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimuksen empiirisen osion metodinen lähestymistapa on kvalitatiivinen eli laadullinen. Laadullisessa tutkimuksessa tarkoituksena on ymmärtää tutkittavaa ilmiötä, nähdä se tutkimuskohteen tai tiedonlähteenä olevan subjektin näkökulmasta<sup>54</sup>. Lisäksi – kuten Eskola & Suoranta<sup>55</sup> toteavat – laadullisessa tutkimuksessa voidaan lähteä liikkeelle mahdollisimman puhtaalta pöydältä ilman ennakoasettamuksia tai määritelmiä. Toisin kuin useilla muilla toimialoilla, kiinteistöpalveluympäristössä kumppanuusmallisiin suhteisiin liittyvät käytännöt ja toimintamallit ovat uusia, joten ymmärtämyksen lisäämiseksi oli tarpeen kartoittaa tällaisten suhteiden luonnetta ja suhteisiin liittyviä yhteistyömenettelyjä laadullisen tutkimuksen menetelmiä hyödyntäen. Kuten Cox<sup>56</sup> toteaa, liikesuhteisiin liittyvät toimintamallit, jotka toimivat menestyksekkäästi tietyn tyyppisessä liiketoimintaympäristössä, eivät välttämättä sovellu sellaisenaan muihin liiketoimintaympäristöihin.

Tyypiltään tutkimus on kuvaileva ja sen tavoitteena on antaa mahdollisimman tarkka kuva kiinteistöpalveluyrityksen ja palvelun tilaajan välisistä liikesuhteista sekä niiden johtamis- malleista. Kuvailevalle tutkimukselle tyypilliseen tapaan varsinaisia tutkimushypoteeseja ei ole, vaan on tutkimusongelma, joka on edelleen jaettu osaongelmiksi. Aikaperspektiivistä tarkasteltuna tutkimus on tyypiltään poikittaistutkimus.<sup>57</sup>

Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluin. Teemahaastattelussa yhdistyvät lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun hyvät puolet. Etuna on myös se, että teemahaastattelussa voidaan paremmin motivoida haastateltavia henkilöitä, säädellä aiheiden järjestystä ja yleensä haastateltavien kieltäytymisprosentti on pienempi kuin pelkässä lomaketutkimuksessa. Lisäksi se on menetelmänä joustavampi verrattuna esimerkiksi strukturoidun kyselylomakkeen käyttöön ja sallii täsmennyksiä.

Haastattelujen teemat määriteltiin liikesuhteita käsittelevän kirjallisuuden sekä tutkimusryhmän aiemmissa tutkimuksissa tehtyjen havaintojen perusteella. 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>58</sup>.

Haastattelut toteutettiin talven 2004–2005 aikana haastateltavien edustamien yritysten tiloissa. Haastatteluja suoritettiin 12 kappaletta ja niissä haastateltiin yhteensä 17 henkilöä.

---

<sup>54</sup> ks. Järvenpää & Kosonen 2000, s. 20

<sup>55</sup> Eskola & Suoranta 1998, s. 19

<sup>56</sup> Cox 1996

<sup>57</sup> ks. Järvenpää & Kosonen 2000, s. 14

<sup>58</sup> ks. Eskola & Suoranta 1998, s. 18, 62

Nämä henkilöt edustivat 11 eri organisaatiota, joista yhdeksän oli palvelun tilaajia ja kaksi oli palveluntuottajia. Tilaajista neljä edusti julkisia hankintayksiköitä, neljä yksityisiä toimijoita ja yksi ilmoitti toimivansa hankinnoissaan julkisen hankintalainsäädännön hengen mukaisesti. Kaikki tilaajatahot toimivat organisaatioidensa tai omistajiensa toimitilajohtamisyksikköinä eli vastasivat kiinteistövarallisuudesta ja sen ylläpitämisestä. Viidessä haastattelussa paikalla oli samaan aikaan kaksi haastateltavaa. Tämä oli haastateltavien toive, koska he katsoivat edustavansa erilaisia rooleja liikesuhteiden hallinnan näkökulmasta ja täydentävänsä toinen toisiaan haastattelutilanteessa.

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. Haastattelujen kesto vaihteli tunnista kahteen tuntiin. Tutkijat tekivät haastatteluista muistiinpanoja haastattelulomakkeelle. Lisäksi kaikki haastattelut nauhoitettiin kokonaisuudessaan. Vaikka nauhurin käyttö saattaa vaikuttaa haastateltavan vastauksiin, voi sitä silti pitää parempana menetelmänä kuin pelkkää haastattelujen vastausten kirjoittamista haastattelutilanteessa, jolloin vastauksista jää helposti pois tarpeellista tietoa. Kirjoittaminen ei myöskään tallenna vaikutelmia, äänenpainoja ja muita vastaavia tekijöitä haastattelutilanteissa. Myöhemmin haastattelut purettiin täydellisesti tekstimuotoon ja analysoitiin.

Yhtenä haastattelujen ongelmana on se, että erilaisten tilannetekijöiden vaikutuksia ei pystytä koskaan minimoimaan täydellisesti. Näiden seikkojen vaikutusta pyrittiin vähentämään sopimalla haastatteluajankohdat täysin haastateltavien toivomusten mukaisesti ja muuttamalla tapaamisaikoja, mikäli haastatteluajankohta ei sopinut haastateltavalle. Lisäksi haastattelujen ongelmana on se, että haastattelija saattaa omalla toiminnallaan tai käyttäytymisellään vaikuttaa tuloksiin<sup>59</sup>. Kuitenkaan tämänkaltaisen tutkimusaineiston kerääminen persoonattomammalla tavalla, esimerkiksi kysymyslomakkeiden avulla, ei olisi tullut kysymykseen, sillä tällöin ei todennäköisesti olisi osattu kysyä oikeita asioita. Kuten Hirsjärvi & Hurme<sup>60</sup> toteavat, haastatteluissa tiedonhankintaa voidaan suunnata vielä itse haastattelutilanteessa. Samoin on mahdollista saada esiin vastausten taustalla olevia motiiveja.

Toissijaisena eli sekundäärisenä aineistona käytettiin tutkimusryhmän kahden aiemman tutkimushankkeen yhteydessä suoritettuja haastatteluja. Näissä 37 haastattelussa oli haastateltu yhteensä 41 henkilöä, jotka edustivat yhdeksää tilaajaorganisaatiota ja kymmentä palveluntuottajayritystä. Lisäksi hyödynnettiin näiden kahden hankkeen sekä Liike! -projektin johtoryhmille järjestetyissä työryhmätilaisuuksissa kerättyä aineistoa.

---

<sup>59</sup> Järvenpää & Kosonen 2000, s. 24

<sup>60</sup> Hirsjärvi & Hurme 2000, s. 34

## 4 LIIKESUHDETYYPIT KIINTEISTÖPALVELUYMPÄRISTÖSSÄ

### 4.1 Liikesuhteen tyypin valinta

Liikesuhteen tyypin valintaa ohjaavat tilaajaorganisaation strategia ja sieltä johdetut tavoitteet hankintatoimelle. Näiden perusteella hankintatoimessa voidaan laatia hankintastrategioita, joissa määritellään muun muassa oman tuotannon ja ostamisen välinen rajapinta, hankittavien palvelukokonaisuuksien laajuus ja käytettävien palveluntuottajien määrä. Kunkin hankintakokonaisuuden osalta voidaan arvioida hankinnan strategisen ja taloudellisen merkityksen, hankinnan monimutkaisuuden sekä markkinoiden ja oman osto-organisaation koon vaikutusta liikesuhteen tyypin valintaan.

Strategista merkitystä lisää hankinnan vaikutus ydinliiketoiminnan onnistumiseen sekä tarve jakaa strategisesti tärkeitä tietoja. Vastaavasti taloudelliseen merkitykseen vaikuttaa päätös niputtaa yksittäisen palvelun hankinta alueellisesti tai koota useampi palvelu yhteen palvelupakettiin joko kiinteistökohtaisesti tai alueellisesti. Isommalla ostovolyyymillä pyritään pienentämään hankinta- ja valvontakustannuksia, saamaan tasalaatuista palvelua, yhdenmukaistamaan toimintamalleja sekä lisäämään tilaajan houkuttelevuutta palveluntuottajan silmissä. Synergiaetujen saavuttamista ostovolyyymia kasvattamalla rajoittavat kiinteistösalkun hajautuneisuus maantieteellisesti tai kiinteistötyypeittäin sekä kiinteistösalkun pienuus. Lisäksi kiinteistösalkun pienuus saattaa vähentää palveluntuottajan halukkuutta lähteä rakentamaan kumppanuusmallista yhteistyösuhdetta tilaajan kanssa.

Hankinnan monimutkaisuutta kasvattaa hankintakokonaisuuden laajentaminen, uuden tyyppisen palvelukonseptin hankinta ja hankinnan sisältämien asiantuntijuutta tai teknistä osaamista edellyttävien komponenttien määrä. Markkinoiden vaikutus perustuu vaihtoehtoisten kumppanien lukumäärään, tilaajaorganisaation neuvotteluvoimaan sekä markkinoilla vallitseviin toimintatapoihin ja käytäntöihin. Vastaavasti oman osto-organisaation koko vaikuttaa siihen, miten suurta palveluntuottajakantaa voidaan pitää yllä ja miten usein palveluntuottajia kyetään kilpailuttamaan.

Palvelut voidaan hankkia joko kiinteistökohtaisesti tai alueellisesti. Verrattuna kiinteistökohtaiseen hankintaan alueellisen hankinnan etuna ovat pienemmät hankinta- ja sopimusaikaiset yhteistyökustannukset. Toisaalta kiinteistökohtaisessa hankinnassa palvelun sisältö voidaan räätälöidä yksityiskohtaisemmin tilaajan ja käyttäjien tarpeita vastaavaksi. Kiinteistökohtainen hankinta tulee kyseeseen yleensä silloin, kun

- tilaajalla on vain yksi kiinteistö
- tilaajalla on vain muutama kiinteistö, joiden niputtamisella ei saada aikaiseksi merkittäviä synergiaetuja

- palveluja hankitaan yksittäiseen kohteeseen, joka on etäällä tilaajan muista kohteista
- kohde on niin iso, vaativa tai muuten merkittävä, että siihen halutaan räätälöidä yksilöllinen palvelukonsepti
- tilaajalle valmistuu tai tilaajan hallintaan siirtyy uusi kiinteistö.

Kiinteistökohtainen hankintatapa lienee vallitseva hankintatapa tällä hetkellä kiinteistöalalla johtuen yksittäisten kiinteistöjen omistajien suuresta määrästä. Ammattimaiset ja laajojen kiinteistökantojen omistajat pyrkivät kuitenkin käyttämään yhä enemmän alueellisia hankintamalleja sekä pidentämään sopimusaikoja, koska näin voidaan vähentää kilpailuttamisesta aiheutuvia kustannuksia. Pääasiallisia syitä alueellisen hankintamallin käyttämiseen ovat yleensä:

- tilaajan kilpailuttamiskustannusten vähentäminen
- palvelujen hintasäästöjen saavuttaminen volyymietujen kautta
- paremman laatutason saaminen, mikäli kiinteistöt ovat koottavissa selkeiksi kokonaisuuksiksi, jotka mahdollistavat kokopäiväresurssien sitomisen kohteisiin
- palveluntuottajien määrän vähentäminen ja sitä kautta palveluntuottajaverkoston hallittavuuden parantaminen

Perustuen tutkimuksessa tehtyihin empiirisiin havaintoihin, liikesuhteet kiinteistöpalveluympäristössä voidaan jakaa ostopalvelumalliin (ns. etäinen liikesuhde) sekä erisyvyisiin kumppanuuksiin. Riippuen siitä, millä tasoilla yhteistyötä tehdään, kumppanuudet voidaan jakaa operatiivisiin, taktisiin ja strategisiin kumppanuuksiin (Kuva 2, Taulukko 1). Tässä tutkimuksessa yhteistyösuhteita tarkastellaan tilaajayksikön ja palveluntuottajan välillä ja liikesuhteet on määritelty tilaajan näkökulmasta. Tilaajayksiköllä tarkoitetaan yrityksen kiinteistöpalvelujen hankinnoista vastaavaa yksikköä. Tämän tutkimuksen näkemyksen mukaan yhteistyösuhde voi olla strategista kumppanuutta tilaajayksikön ja palveluntuottajan välillä, vaikka se ei sitä olisi yritysten tasolla. Tällöin kumppanuussuhteella haetaan lisäarvoa suhteessa tilaajayksikön omiin tavoitteisiin.



*Kuva 2 Liikeyhteistyön luokittelu kiinteistöpalveluympäristössä*

Kiinteistöpalvelujen liikesuhteet on tässä tutkimuksessa jaoteltu neljään luokkaan kahdeksan ominaisuuden perusteella, jotka ovat tilaajan intressi, palvelun strateginen merkitys, yhteistyön läheisyys, avoimuus ja tiedon jakaminen, hankinnan alueellinen laajuus, lii-

kesuhteen kesto, liikesuhteen sitomien tilaajan resurssien määrä, palveluntuottajan vastuu palveluista (taulukko 1). Liikesuhteiden luokittelu on osittain keinotekoista, koska käytännössä liikesuhteet muodostavat ennemminkin jatkumon hierarkian ja markkinoiden välillä. Käytännössä luokittelulla on kuitenkin arvoa, mikäli sen avulla kyetään tunnistamaan eräänlaisia liikesuhteiden ”päätoimintamalleja”, joiden avulla osapuolet kykenevät arvioimaan ja rakentamaan yhteisiä toimintatapoja liikesuhteen aikana. Näin voidaan lisätä alan toimijoiden ymmärrystä liikesuhteiden valintaan vaikuttavista tekijöistä, niiden ominaisuuksista sekä johtamisperiaatteista.

*Taulukko 1 Liikesuhteiden ominaisuuksia kiinteistöpalveluympäristössä*

Luokitteluperusteet	Ostopalvelumalli	Operatiivinen kumppanuus	Taktinen kumppanuus	Strateginen kumppanuus
Tilaajan intressi	Palvelujen kokonaiskustannustehokkuus	Laadukas ja joustava kohdekohtainen palvelukokonaisuus	Palvelujen volyymiedut, palveluntuottajakannan parempi hallittavuus ja palvelujen kehittäminen	Lisäarvon tuottaminen tilaajan ydinliiketoiminnalle ja palvelujen strateginen kehittäminen
Palvelun strateginen merkitys	Olematon	Vähäinen	Keskisuuri	Suuri
Yhteistyön läheisyys	Etäinen	Läheinen operatiivisella tasolla	Läheinen usealla tilaajajyksikön tasolla	Läheinen usealla tilaajajyksikön tasolla
Avoimuus ja tiedon jakaminen	Vähäistä	Operatiivista toimintaa ohjaavan tiedon jakaminen	Tilaajan toimintaan liittyvän suunnittelutiedon jakaminen, osittainen järjestelmäintegraatio	Tilaajan toimintaan liittyvän suunnittelutiedon jakaminen, taloudellinen avoimuus, tietojärjestelmien integrointi
Hankinnan alueellinen laajuus	Yksi kiinteistö	Yksi kiinteistö tai pieni alueellinen kokonaisuus	Yksi iso tai useita alueellisia kokonaisuuksia	Valtakunnallinen hankintakokonaisuus
Liikesuhteen tyypillinen kesto	≥ 1 vuotta	≥ 2 vuotta	≥ 3 vuotta	≥ 4 vuotta
Liikesuhteen sitomien tilaajan henkilöresurssien määrä	< 1 henkilö	≥ 1 henkilö	Useita	Useita
Palveluntuottajan vastuu palveluista	Operatiivinen tuotanto	Operatiivinen tuotanto ja tuotannon suunnittelu yhteistyössä tilaajan kanssa	Palvelujen tuottaminen ja johtaminen sekä osallistuminen tilaajan kanssa palvelutuotannon kehittämiseen	Kokonaisvastuu palvelujen tuottamisesta, johtamisesta ja vastuuta pitkäntähtäimen strategisesta kehittämisestä

Siirryttäessä useiden palveluntuottajien ostopalvelumallista kumppanuuteen yhden tai muutamien palveluntuottajan kanssa muuttuvat kilpailuttamisesta ja mahdollisesta laajan toimitajakannan hallinnoinnista aiheutuvat kustannukset yhteistyön ylläpitämiseen ja kehittämiseen kohdistuviksi kustannuksiksi. Verrattuna perinteiseen ostopalvelumalliin kumppanuusmallilla on mahdollista saavuttaa muun muassa seuraavia hyötyjä:

- kustannussäästöt palvelujen kilpailuttamisessa ja laajan palveluntuottajaverkoston hallinnassa
- kustannussäästöt ylläpitokustannuksissa toiminnan tehostumisen ja synergioiden kautta
- palvelutuotannon parempi läpinäkyvyys ja hallittavuus sekä yhtenäiset toimintatavat kaikissa kohteissa



- tilaajan resurssien vapautuminen oman sisäisen asiakasrajapinnan hallintaan
- palvelutuotannon kehitystyön tehostuminen lisääntyneiden resurssien myötä.

Hyödyt eivät kuitenkaan realisoidu pelkällä toimintamallin valinnalla ja käyttönotolla, vaan kumppanuuden onnistumisen varmistaminen edellyttää sekä tilaajalta että palveluntuottajalta tietoa suhteen onnistumisen edellytyksistä ja keinoista, joilla suhteen onnistuminen voidaan varmistaa. Useimmat epäonnistumiset ovat johtuneet osapuolten laiminlyönteistä yhteistyön ylläpitämisessä ja kehittämisessä. Lisäksi omaa roolia ja oman toiminnan merkitystä suhteen epäonnistumisessa ei useinkaan ole osattu tunnistaa.

Perinteisesti kiinteistöpalveluissa on käytetty lyhyitä sopimuksia ja palveluntuottajan valinta on perustunut rajoitettuun tarjouskilpailuun. Muilla toimialoilla käytetyt kaksivaiheiset kilpailuttamisprosessit ovat alalla vielä melko uusia ja tuntemattomia. Kaksivaiheisessa kilpailuttamisprosessissa sitoutuminen tapahtuu allekirjoittamalla esisopimus, jossa osapuolet lupautuvat toimimaan yhdessä. Tämä vaihe päättää kilpailutilanteen ja tämän jälkeen voidaan hyödyntää avoimesti molempien osapuolten osaamista määriteltäessä palvelujen sisältöä, laatua ja hinnoittelua. Vasta yhteisen neuvotteluvaiheen jälkeen laaditaan varsinainen palvelusopimus.

Useimmiten kumppanuusmallisessakin hankinnassa hankinnan sisällölle on määritelty suuntaviivat jo tarjouspyyntövaiheessa, mutta niitä tarkennetaan vielä palveluntuottajan ja tilaajan välisissä kahdenkeskisissä neuvotteluissa. Verrattuna ostopalvelumalliin palveluntuottajan vastuulla on yleensä laajempia tehtäväkokonaisuuksia, mikä vapauttaa tilaajan resursseja ydinliiketoiminnan hyödynnettäviksi sekä mahdollistaa tilaajan ostopalveluorganisaation muuttumisen aiempaa selkeämmin asiantuntijaorganisaatioksi. Toisaalta se lisää vaatimuksia palveluntuottajan osaamista ja asiakaslähtöisyyttä kohtaan.

Kumppanuussopimusten pituus on yleensä useita vuosia ja hankintakokonaisuudet ovat laajoja. Julkisella sektorilla laki julkisista hankinnoista kuitenkin rajoittaa sopimuskauden pituutta ja asettaa täten omat haasteensa kumppanuusajattelun toteutumiselle. Operatiivinen kumppanuus voi tulla kyseeseen myös silloin, kun kyseessä on merkittävä yksittäinen kiinteistö tai tilaajan ydinliiketoiminnan näkökulmasta kriittinen toiminto.

Kumppanuusmallin ja ostopalvelumallin käyttäminen eivät ole toisiaan poissulkevia vaihtoehtoja. Tilaaja voi hankkia yksittäiseen kohteeseen palvelut ostopalvelumallilla siitä huolimatta, että hänellä on kumppanuussuhde yhden tai useamman palveluntuottajan kanssa. Näin saatetaan toimia erityisesti tilanteissa, joissa kumppaneilla ei ole toimintaan kyseisen kiinteistön lähettyvillä ja kohteen liittäminen osaksi kumppanuussuhteita johtaisi alihankinnan käyttämiseen.

## 4.2 Ostopalvelumalli

Ostopalvelumallissa liikesuhde tilaajan ja palveluntuottajan välillä on etäinen ja hankinnan strateginen merkitys tilaajalle on pieni. Tilaaja pyrkii hankkimaan palvelut mahdollisimman edullisesti ja minimoimaan omien henkilöresurssien käytön sekä palvelujen kilpailuttamisessa että sopimusaikaisessa yhteistyösuhteen johtamisessa. Palvelu ei edellytä tilaajan ydinliiketoimintaan liittyvän tiedon jakamista tai tilaajan oman asiakasrajapinnan hallinnan luovuttamista palveluntuottajalle. Hankittava palvelu koetaan yleensä siinä määrin vähäarvoiseksi ja standardimaiseksi, ettei siihen haluta kovinkaan paljoa panostaa.

Mikäli säännöllisellä kilpailuttamisella voidaan saavuttaa kustannussäästöjä, palveluntuottajat kilpailutetaan säännöllisin väliajoin ja sopimusajat ovat suhteellisen lyhyitä. Mikäli sen sijaan palvelujen kilpailuttamisella ei saavuteta merkittäviä säästöjä, sopimusajat saattavat olla huomattavan pitkiäkin. Tällöin palvelu kilpailutetaan uudestaan ainoastaan tapauksissa, joissa ei olla tyytyväisiä palvelun laatuun.

Tilaajan intressinä on hankkia laadultaan riittävää palvelua kokonaistaloudellisesti mahdollisimman edullisesti. Kokonaistaloudellinen edullisuus tarkoittaa hinnan lisäksi myös hankintaprosessista aiheutuvien kustannusten huomioon ottamista. Pienessä hankintakokonaisuudessa palvelut saatetaan hankkia mieluummin neuvottelumenettelyllä luotettavalta palveluntuottajalta kuin järjestää kustannuksia aiheuttava tarjouskilpailu hankittavasta palvelusta. Palvelusta voidaan sopia suoraan suullisestikin, mikäli hankinnan arvo on vähäinen ja tilaaja luottaa paikalliseen palveluntuottajaan.

Mikäli palvelut hankitaan kuitenkin tarjouskilpailulla, käytetään keskeisenä valintakriteerinä yleensä palvelun hintaa. Palvelun sisältö on tällöin yleensä määritelty suhteellisen yksiselitteisesti ja palvelut ovat standardipalveluja. Kiinteistökohteen alueella on myös runsaasti vaihtoehtoisia palveluntuottajia, joka mahdollistaa tehokkaan kilpailuttamisen.

Ostopalvelumallissa palveluntuottajan vastuulla on vain palvelun operatiivinen tuotanto. Sopimusaikaisen yhteistyön määrä on minimoitu ja yhteistyötä tehdään lähinnä operatiivisella tasolla ongelmatilanteissa, mutta yhteistä kehittämistä tai toimintojen yhteensovittamista ei esiinny. Ostopalvelumalli ei näin ollen vaadi osapuolilta tiedon jakamista, avoimuutta tai luottamusta. Osapuolten välillä voi kuitenkin olla luottamuksellinen suhde, mikäli tilaajalla on kokemusperäistä tietoa palveluntuottajan hintatason kohtuullisuudesta ja toiminnan laadukkuudesta. Tutkimusaineiston tilaajilla oli usein hyviä kokemuksia pienistä palveluyrityksistä, vaikka liikesuhteet näiden kanssa saattoivat olla hyvinkin etäisiä.

Tyypillisesti ostopalvelumallia käyttävät pienet tilaajaorganisaatiot, joilla on korkeintaan muutama kiinteistökohde ja vain vähän kiinteistöasioista vastaavaa henkilökuntaa. Palvelut hankkii esimerkiksi yrityksen toimitusjohtaja tai talousjohtaja oman toimensa ohella. Isommat tilaajaorganisaatiot käyttävät ostopalvelumallia yleensä täydentävänä hankintamuotona yksittäisiin kiinteistökohteisiin, jotka sijaitsevat etäällä kumppaneiden toiminta-alueista ja kohteen sitominen osaksi kumppanuutta johtaisi alihankinnan käyttämiseen. Suora sopimussuhde paikallisen pienyrityksen kanssa saatetaan tällöin kokea paremmaksi vaihtoehdoksi kuin alihankkijaverkoston kasvattaminen.

Ammattimaiset tilaajaorganisaatiot käyttivät vielä 1990-luvulla ostopalvelumallia laajasti kiinteistöpalvelujen liikesuhteissaan. Palvelut saatettiin hankkia kiinteistökohtaisesti vuosittain kilpailuttamalla varsin isoihinkin kiinteistökantoihin. Ongelmaksi muodostui kuitenkin voimakkaan hintakilpailun seurauksena palvelujen laadun heikentyminen. Kehityksen seurauksena useat tilaajaorganisaatio ryhtyivät hankkimaan palveluja laajemmissa kokonaisuuksissa ja kehittämään kumppanuuksia palveluntuottajien kanssa.

Ostopalvelumallin käyttö liikesuhteissa on vähentynyt ammattimaisten tilaajien keskuudessa, mutta se on edelleen luonnollisin yhteistyösvaihtoehto pienten palveluyritysten kanssa. Ammattimaisilla tilaajilla ei useinkaan ole mahdollisuutta kehittää yhteistyöhön perustuvaa liikesuhdetta lukuisten pienten palveluntuottajien kanssa.

### **4.3 Operatiivinen kumppanuusmalli**

Kumppanuusmalliset suhteet kiinteistöpalveluympäristössä voidaan jakaa operatiiviseen, taktiseen ja strategiseen kumppanuuteen sen mukaan kuinka tiivis osapuolten välinen yhteistyö on ja kuinka strategisesti merkittävä palvelu on tilaajalle. Operatiivisessa kumppanuudessa yhteistyö palveluntuottajan ja tilaajan välillä rajoittuu operatiiviselle tasolle, mutta ostopalvelumalliin verrattuna yhteistyö on suunnitelmallisempaa ja systemaattisempaa. Toimintamalli täyttää kumppanuuden kriteerit yhteistyön läheisyyden osalta operatiivisella tasolla, mutta palvelun taloudellinen ja strateginen merkitys on edelleen tilaajalle suhteellisen pieni.

Operatiivisessa kumppanuudessa hankintakokonaisuus mahdollistaa riittävien resurssien sitomisen yhteistyösuhteeseen ja palvelutuotannon kehittämiseen sekä tilaajan että palveluntuottajan puolelta. Hankintakokonaisuus voi olla esimerkiksi yksi iso ja vaativa kiinteistö tai muutaman kiinteistön muodostama alueellinen kokonaisuus, joista yksittäinen isännöitsijä vastaa. Osapuolten välinen yhteistyö tapahtuu lähinnä isännöitsijän ja kohteen huoltomiehen sekä työnjohdon välillä.

Eräissä tutkituista liikesuhteista tilaaja hankki palvelut siten, että kohteeseen hankittiin kokopäivätoiminen huoltomies ja tilaajan tekninen isännöitsijä ohjasi päivittäistason huolto-toimintaa. Isännöitsijä ja huoltomies muodostivat toimivan työparin, joka yhdessä suunnit-teli kiinteistön ylläpidon toteutuksen vuositason ja vastasi ylläpidon käytännön toteutuk-sesta päivittäin. Lumityöt ja talotekniset huollot hoidettiin palveluntuottajan muiden resurs-sien avulla. Toimintamallin eduksi koettiin palvelutuotannon suuri joustavuus, kun hoidon ja huollon tehtävien järjestyksiä kyettiin nopeasti muuttamaan mikäli olosuhteissa tai käyt-täjien tarpeissa tapahtui äkillisiä muutoksia.

Tilaajan intressinä operatiivisessa kumppanuudessa on laadukas käyttäjien toimintaa tukeva ja joustava palvelukokonaisuus. Kustannusten alentaminen ei yleensä ole pääasiallinen ta-voite ja tämä mahdollistaa jopa lievän yliresursoinnin kohteeseen. Tilaaja saattaa hankkia kohteeseen mieluummin yhden kokopäivätoimisen huoltomiehen kuin huoltomiehen, jonka päivittäinen työaika kohteessa on esimerkiksi 6,5 tuntia. Puuttuva tunti käytetään tällöin mieluummin palvelun laatutason nostamiseen.

Kiinteistöpalvelut voidaan hankkia perinteisellä tarjouskilpailumenettelyllä, koska hankinta on suhteellisen yksinkertainen ja kiinteistöpalvelualan yleinen sopimuskäytäntö ja sopi-musmallit tukevat hyvin operatiivista kumppanuussuhdetta. Alan yleiset sopimusmallit on kehitetty hyvin pitkälti operatiivisen kumppanuuden näkökulmasta ja niissä on määritelty operatiiviselle kumppanuudelle tyypillisiä yhteistyömenettelyjä.

Operatiivista kumppanuutta hyödyntävät pääasiallisesti käyttäjäomistajaorganisaatiot, joilla on pienehkö, mutta alueellisesti keskittynyt kiinteistökanta tai yksittäinen iso ja vaativa kiinteistö. Näillä tilaajilla on kiinteistökannan laajuudesta johtuen jo yleensä omaa organi-saatiota kiinteistöjen ylläpitoon liittyen. Tyypillisesti organisaatioilla on oma isännöitsijä tai kiinteistöpäällikkö, joka huolehtii kiinteistöpalvelujen hankinnasta ja palveluntuotta-jasuhteen johtamisesta. Isommilla kiinteistönomistajaorganisaatioille operatiivinen kump-panuus saattaa sisältyä taktiseen tai strategiseen kumppanuusmalliin.

Operatiiviselle kumppanuudelle on ominaista, että yhteistyösuhteen onnistuminen on voi-makkaasti riippuvainen yhteistyöhön osallistuvien henkilöiden henkilösuhteiden toimivuu-desta. Operatiivisessa kumppanuudessa huoltomiehen tekninen ammattitaito ja yhteistyö-kyvykyys ovat keskeisiä suhteen onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä, koska huoltomies toimii lähes jatkuvasti tiiviissä yhteistyössä sekä tilaajan edustajan että loppukäyttäjien kanssa.

Ammattitaitoinen ja tilaajan luottamusta nauttiva huoltomies on operatiivisen kumppanuuden kulmakiviä. Yhteistyö saattaa katketa, mikäli palveluntuottaja vaihtaa kohteesta vas-

taavan tilaajan luottamusta nauttivan huoltomiehen ilman, että hänet kyetään korvaamaan yhtä pätevällä huoltomiehellä.

Avoimuutta ja tiedon jakamisen tarve on suhteellisen vähäistä ja koskee lähinnä tilaajan palvelutarpeita ja niiden muutoksia sekä ylläpitotoimintaan liittyviä tilaajan päätöksiä. Luottamusta kumppanuussuhteessa voi olla paljonkin henkilöiden välillä, vaikka sitä ei yritysten välillä olekaan. Luottamus syntyy aktiivisen vuorovaikutuksen ja yhdessä tekemisen kautta.

Sopimussuhteen pituuteen operatiivinen kumppanuus vaikuttaa siten, että yhteistyön kehittyminen ja suhteeseen kuuluva suunnitelmallisuus edellyttävät yleensä yhteistyösuhteen kestolta vähintään kahta vuotta. Vuoden mittaisessa sopimussuhteessa liian paljon aikaa kuluu kohteeseen tutustumiseen ja opetteluun. Kahden vuoden aikajänteellä voidaan toimintaa kehittää jo hieman paremmin, mutta parempaan tulokseen päästäneen vasta pidemmillä sopimusajoilla.

Operatiivinen kumppanuusmalli sisältyy myös muihin kumppanuusmalleihin eli vaikka taktisessa ja strategisessa kumppanuudessa yhteistyötasot lisääntyvät operatiivisen kumppanuuden tulee säilyä yhteistyösuhteen perustana. Tutkimuksen empiirinen aineisto tukee ajatusta, että hyvin toimiva operatiivinen kumppanuus on eräs keskeinen liikesuhteen menestystekijä myös taktisessa ja strategisessa kumppanuusmallissa.

#### **4.4 Taktinen kumppanuusmalli**

Taktisessa kumppanuudessa eli puitekumppanuudessa tilaaja käyttää hankintamallia, jossa tilaajalla on muutama etuoikeutettu palveluntuottaja tuottamassa palveluja ja palvelut kilpailutetaan laajoissa alueellisissa kokonaisuuksissa näiden etuoikeutettujen palveluntuottajien kesken. Mikäli tilaajalla on ainoastaan yksi alueellinen kokonaisuus, saattaa käyttää ainoastaan yhtä kiinteistöpalveluntuottajaa palvelujen tuottamisessa.

Hankinnan koon kasvaminen lisää hankinnan taloudellista merkitystä ja sitä kautta osapuolten halua ja mahdollisuuksia panostaa yhteistyösuhteeseen. Taktisissa kumppanuuksissa lisäarvoa haetaan tehostamalla toimintaa yhteisen kehittämisen ja toimintojen yhteensovittamisen avulla ja alentamalla täten kustannuksia pitkällä aikavälillä. Vaikka molemmat osapuolet panostavatkin toiminnan kehittämiseen, on kehittämisen päävastuu palveluntuottajalla. Tilaajan tehtävänä on taktisella tasolla välittää palveluntuottajalle tietoa asiakastarpeista ja niissä tapahtuneista muutoksista sekä johtaa kumppanuussuhdetta.

Taktista kumppanuutta käyttävät yleensä ne käyttäjä- ja sijoittajaomistajayritykset, joilla on laaja ja hajaantunut kiinteistökanta. Kiinteistökannasta pyritään muodostamaan sopivan kokoisia alueellisia hankintakokonaisuuksia ja sitä kautta vähentämään kilpailuttamisesta aiheutuvia kustannuksia. Alueellinen kilpailuttaminen vähentää myös käytettävien palveluntuottajien määrää ja edesauttaa näin palveluntuottajaverkoston hallittavuutta.

Taktinen kumppanuus tuo yhteistyösuhteeseen uuden tason, jota ei operatiivisessa kumppanuudessa ole eli yhteistyösuhteen johtamisen tason. Yhteistyösuhteen johtamisen tasolla osapuolet tarkastelevat kohdekohtaisten tai alueellisten palvelusopimusten muodostamaa kokonaisuutta sekä yritysten välistä suhdetta ja sen kehittymistä. Yhteistyön johtamistasolla määritellään yhteistyöhön liittyvät osapuolten väliset vastuut ja velvollisuudet, yhteistyökäytännöt sekä yhteiset prosessit.

Taktinen kumppanuus edellyttää enemmän avoimuutta ja tiedonvaihtoa kuin operatiivinen kumppanuus. Operatiivisessa kumppanuudessa tiedonvaihdon tasoksi riittää kohdekohtaisen operatiivisen toiminnan taso, mutta taktisessa kumppanuudessa näkökulma muuttuu kohdetasolta koko kiinteistökannan tasolle, jolloin syntyy tarve vaihtaa tietoa koko kiinteistökannan palvelutuotannon kehittämistarpeista. Palvelutuotannon systemaattinen kehittäminen edellyttää, että tilaaja välittää tietoa palveluntuottajille tilaajan kiinteistö-, ylläpito- ja toimitilastrategioista. Toisaalta tiedonvaihdon tarve kasvaa myös toisin päin eli palveluntuottajien saadessa laajempaa vastuuta palvelujen toteuttamisesta kasvaa myös raportoinnin merkitys tilaajan suuntaan.

Valintamenettely perustuu useimmiten kaksivaiheiseen tarjouskilpailuun, jossa valitaan ensin puitekumppanit ja myöhemmin kilpailutetaan tarvittavat palveluhankinnat näiden kumppaneiden kesken. Taktinen kumppanuus saattaa tuoda myös sopimuksellisesti uudentyyppisen rakenteen, jossa tilaajan ja palveluntuottajan välillä on puitekumppanuuteen liittyvä puitekumppanuussopimus ja varsinaiset palvelusopimukset tehdään erikseen kohdekohtaisten kilpailujen perusteella.

Sopimuksilla saattaa olla myös erilainen kesto. Puitekumppanuussopimukset tehdään yleensä pidemmäksi aikaa ja kohdekohtaisia sopimuksia kilpailutetaan kumppaneiden kesken useammin, esimerkiksi kaksi kertaa puitesopimuskaudella. Taktisessa kumppanuudessa puitekumppanuussopimus on yleensä vähintään kolme vuotta pitkä. Yhteistyömalli on sen verran monimuotoinen ja raskas, että hyötyjen aikaansaaminen toimintamallissa edellyttää suhteellisen pitkäaikaista sitoutumista yhteistyösuhteeseen.

Julkisella sektorilla taktisesta kumppanuudesta käytetään termiä puitekumppanuus ja julkinen hankintalainsäädäntö sääntelee yksityiskohtaisesti toimintamallin käyttämistä ja siihen liittyviä menettelyjä ja ehtoja.

#### **4.5 Strateginen kumppanuusmalli**

Kiinteistöpalvelujen strategisessa kumppanuudessa kumppaneita on ainoastaan yksi. Tilaajan intressinä on hakea keskittämisen tuomien kustannussäästöjen lisäksi lisäarvotarkaisuja palvelutuotantoon. Tämä tapahtuu luovuttamalla kumppanille enemmän vastuuta palvelujen suunnittelusta ja johtamisesta sekä pyrkimällä keskittymään palvelujen johtamisen sijaan oman asiakasrajapinnan hallintaan. Osapuolten välillä on aktiivista vuorovaikutusta kaikilla yhteistyön tasoilla.

Tilaaaja keskittää omat resurssinsa palvelutuotannon kehittämiseen yhden palveluntuottajan kanssa laajan palveluntuottajaverkoston hallinnoinnin sijaan. Strategisessa kumppanuudessa tilaajalla on laaja suhteellisen keskittynyt kiinteistökanta, joka mahdollistaa palvelujen keskittämisen yhdelle kumppanille. Mikäli tilaajan kiinteistökanta on niin hajautunut, että yhden kumppanin löytäminen tuottamaan palveluja kaikkiin tai lähes kaikkiin kiinteistöihin ei ole mahdollista, ei myöskään strategisen kumppanuuden rakentaminen ole mahdollista.

Hankintamenettelynä voi olla tarkoituksenmukaista käyttää neuvottelumenettelyä, koska tällöin voidaan paremmin selvittää kumppaneiden yhteensopivuutta sekä neuvotella kumppanuusratkaisusta, joka sisältää muun muassa yhteistyösuhteen ansaintamallin ja lopullisen palvelukonseptin. Näitä asioita on hyvä sopia yhteistyössä yhteisen kielen löytämiseksi osapuolten välille ja kumppanin sitouttamiseksi yhteistyösuhteeseen. Lisäksi yksipuolisesti määritettynä on vaara, että sopimussuhteesta ei tule tasapuolinen osapuolten välillä.

Neuvotteluprosessin yhteydessä varmistetaan osapuolten yhteensopivuudesta ja halukkuudesta sitoutua kumppanuussuhteeseen. Osapuolten yhteensopivuuteen liittyvät esimerkiksi yritysten yrityskulttuurit ja johtamistavat. Lisäksi yhteensopivuuteen vaikuttaa myös neuvotteluprosessiin osallistuvien henkilöiden henkilösuhteiden toimivuus.

Yhteistyön kesto on yleensä vähintään neljä vuotta, jotta suhteen käynnistysvaiheen investoinnit saadaan katettua tehostuneen toiminnan avulla. Strateginen kumppanuus edellyttää pitkäjähtäimen suunnittelu, jota ei ole tarkoituksenmukaista sisällyttää suhteeseen, jonka elinkaari on kovin lyhyt. Vaikka suhde on tarkoitettu pitkäkestoiseksi, on suhteeseen kuitenkin rakennettava irtaantumismekanismit tulevaa suhteen päättymistä helpottamaan, sillä kaikki suhteet päättyvät aikanaan. Useimmiten yhteistyö päättyy silloin, kun jompikumpi

kumppaneista päätyy merkittäviin rakenteellisiin tai strategisiin muutoksiin omassa organisaatiossaan.

Tiedonvaihto osapuolten välillä on laajamittaista ja yhteistyön menestyksen kannalta on tärkeää, että molemmat osapuolet ymmärtävät toistensa strategiset tavoitteet. Näiden tavoitteiden pohjalta osapuolten tulee luoda yhteistyösuhteelle yhteisesti hyväksytyt tavoitteet. Tavoitteiden toteutumista tulee seurata säännöllisin väliajoin ja suhteessa on oltava mekanismit tavoitteiden muuttamiseksi ja tarkentamiseksi tarpeen mukaan.

Toiminnan kehittäminen on integroitu palveluntuottajan ja tilaajan välillä ja kehitystyötä ohjaamaan on perustettu tilaajan ja palveluntuottajan edustajista koostuva tiimi. Varsinaisiin kehitysprojekteihin muodostetaan omat projektiryhmät henkilöistä, joiden vastuulla kehittävä asia on. Näihin projektiryhmiin voidaan ottaa mukaan myös ulkopuolisia asiantuntijoita.

Julkisella sektorilla lienee käytännössä mahdotonta valita strategista kumppanuutta yhteistyösuhdemalliksi yksityisen palveluntuottajan kanssa johtuen hankintalain määräyksistä. Yksityiselläkin sektorilla strategista kumppanuutta käytetään suhteellisen vähän ammattimaisten tilaajien keskuudessa. Syitä tähän ovat tutkimusaineiston mukaan potentiaalisten kumppaneiden vähäinen määrä, tilaajien vähäinen tarve hakea lisäarvoratkaisuja palvelutuotantoon sekä alan toimintakulttuurin nuoruus.



## 5 LIIKESUHTEEN JOHTAMISMALLI

### 5.1 Johtamismallin komponentit

Liikesuhteen tyyppin valinnan jälkeen suhteelle luodaan johtamismalli sopimusaikaisen toiminnan organisoimiseksi ja koordinoimiseksi. Liikesuhteen johtamismalli ja sen komponentit ovat riippuvaisia siitä, miten syvästä yhteistyösuhteesta on kyse. Ostopalvelumallissa, jossa yhteistoiminnan määrä on minimoitu, ei varsinaista johtamismallia tarvita, vaan johtaminen perustuu hyvin toteutettuun hankintaprosessiin. Toisaalta ostopalvelumalliin voidaan soveltaa soveltuvin osin operatiivisen kumppanuuden johtamismallia. Vastaavasti taktisen ja strategisen kumppanuuden johtamismallit pitävät sisällään hyvin samantyyppisiä komponentteja. Strategisessa kumppanuudessa yhteistyömenettelyt ovat vielä enemmän integroituneita kuin taktisessa kumppanuudessa.

Liikesuhteen johtamismalli koostuu yhteistyön rakenteesta eli organisoinnista ja yhteistyöprosesseista. Yhteistyön rakenne kuvaa osapuolten väliset ryhmät sekä yhteys- ja vastuuhenkilöt. Yhteistyöprosessit sisältävät kolme pääprosessia: hankinnan valmistelu, hankinnan toteutus ja sopimusaikainen yhteistyö.

Johtamismallissa voidaan lisäksi määrittää:

- mitkä ovat yhteistyön arvot ja suhteelle asetettavat tavoitteet
- miten osapuolten välinen yhteistyö organisoidaan
- mistä prosesseista ja toiminnoista suhde koostuu
- mitä työkaluja suhteen hallinnassa ja arvioimisessa käytetään
- miltä osin on tarvetta osapuolten väliseen järjestelmäintegraatioon?

Johtamismallit voidaan jakaa kahteen osakokonaisuuteen hankintamenettelyn ja yhteistyösuhteen rakenteen perusteella. Perinteinen ostopalvelumalli ja operatiivinen kumppanuus ovat johtamismalliltaan samankaltaisia siinä mielessä, että molemmissa tapauksissa voidaan käyttää perinteistä tarjouskilpailumenettelyä ja hyödyntää alan yleisiä sopimusmalleja. Keskeisin ero ostopalvelumallin ja operatiivisen kumppanuuden johtamismallin välillä on yhteistyömekanismien käyttämisen laajuus johtamisessa. Ostopalvelumallissa liikesuhteen johtamista tai paremminkin ohjaamista tapahtuu ainoastaan tarvittaessa ja ohjausmekanismeina käytetään sopimusehtoja. Operatiivisessa kumppanuudessa on sen sijaan runsaasti yhteistyömenettelyjä yhteistyösuhteen operatiivisella tasolla, joilla ohjataan yhteistyösuhteen onnistumista.

Taktisessa ja strategisessa kumppanuudessa yhteistyön rakenteeseen tulee mukaan lisää yhteistyötasoja ja yhteistyömenettelyt monipuolistuvat. Nykyiset alan yleiset sopimusmallit eivät juurikaan ota kantaa kumppanuusmenettelyihin.

## **5.2 Ostopalvelumalli ja operatiivinen kumppanuus**

### **5.2.1 Hankinnan valmistelu**

Ostopalvelumallissa korostuu hankinnan valmistelun merkitys, palvelutarpeen selvittäminen, hankinnan sisällön selkeä määrittely sekä sopimuksellisten ohjauskeinojen suunnittelu. Asioiden määrittely etukäteen mahdollisimman selkeästi on tärkeää, koska sopimusaikainen yhteistoiminta on suhteellisen vähäistä. Tällöin toimintamallin viimeistelyä ei voida jättää sopimuskauden aikaiseksi tehtäväksi kuten kumppanuusmallisissa liikesuhteissa.

Operatiivisen kumppanuuden johtaminen voidaan nähdä hankinnan valmistelusta, hankinnan toteutuksesta ja sopimusaikaisista yhteistyömenettelyistä koostuvana kokonaisuutena<sup>61</sup>. Hankinnan valmistelu käynnistyy tarveselvityksellä. Esimerkiksi kiinteistönhoidossa tarveselvitysvaiheessa selvitetään kiinteistönhoidon hankinnan lähtötiedot ja lähtötaso sekä eri osapuolten vaatimukset kiinteistönhoidolle. Tarveselvityksen pohjalta suunnitellaan kiinteistönhoidon tarkoituksenmukainen toteutustapa ja hankittavan palvelun sisältö.

Hankinnan lähtötietoja selvitetessä keskeisiä asioita ovat muun muassa hankinnan aikataulu, hankinnan sisältö sekä hankinnan yhteydessä huomioon otettavien osapuolten yhteystiedot. Lähtötietojen selvittäminen antaa puitteet hankinnan toteuttamiselle. Vastaavasti lähtötason kartoittamisen yhteydessä selvitetään kiinteistönhoidon nykytilanne käymällä läpi kiinteistöön ja kiinteistöhoitoon liittyvä dokumentaatio, haastattelemalla kiinteistöhoitohenkilökuntaa ja tarkastamalla kiinteistö ja sen järjestelmien kunto. Kartoituksen pohjalta analysoidaan kiinteistönhoidon ongelmakohdat ja päätetään mahdollisista lisätutkimuksista ja kunnossapitotoimenpiteistä.

Keskeisimmät ehdot kiinteistönhoidon hankinnalle määrittelee omistajan kiinteistöstrategia. Omistaja asettaa tavoitteita ylläpidon minimitasolle, sopimuskauden pituudelle, ylläpito-kustannuksille sekä muille intresseissään oleville asioille. Käyttäjien kautta syntyy vaatimuksia kiinteistönhoidon laatutasolle ja suoritusajankohdille. Koska käyttäjä maksaa kiinteistönhoidon kustannukset usein esimerkiksi ylläpituvuokrassa, on myös laatutason ja kustannusten välinen yhteys tarpeen kuvata käyttäjille.

---

<sup>61</sup> ks. Puhto & Tiainen 2001

Hankinnan suunnitteluvaiheen tarkoituksena on päättää kiinteistönhoidon organisointitavasta, valmistella kiinteistönhoidon palvelusisällön kuvaavat tarjouspyyntöasiakirjat, kuvata palvelujen vastuurajat ja luoda edellytykset kiinteistönhoidon sopimusaikaiselle laadunhallinnalle. Suunnitteluvaiheen alussa kartoitetaan kiinteistöhoitoon liittyvät eri osapuolten vastuut ja kirjataan ne vastuurajataulukoon. Vastuiden yksiselitteinen määrittelyminen helpottaa sekä palveluyrityksen hinnan määrittelyä että sopimusaikaista yhteistyötä.

Kiinteistönhoidon palvelusisällön kuvaavia asiakirjoja ovat kiinteistönhoidon tavoitetason kuvaus ja kiinteistöhoitosuunnitelma. Tavoitetason kuvauksessa esitetään kiinteistönhoidon toteutukselle asetetut keskeiset tavoitteet, joiden toteutumiseen voidaan sitoa jo tarjouspyynnössä palkkioita ja sanktioita. Kiinteistöhoitosuunnitelma sisältää muun muassa tiedot hankittavista kiinteistöpalveluista, niiden laatutason kuvauksen, kiinteistön perustiedot, hoito-ohjelmat sekä hoitokohdeluettelot ja -piirustukset.

Hankinnan suunnitteluvaiheessa luodaan myös pohja sopimusaikaiselle laadunhallinnalle. Laadunhallinnan menetelmien valintaan vaikuttavat muun muassa kiinteistön laajuus ja tekninen vaativuus sekä kiinteistön käyttäjät ja käyttötarkoitus. Koska osa menetelmistä vaikuttaa tarjousten hinnoitteluun, on ne tarpeen saattaa myös palveluntarjoajien tietoisuuteen. Hinnoitteluun vaikuttavia menettelyjä ovat muun muassa raportointikäytännöt, toimeksisaajan omavalvonnalta edellytettävät laatumittaukset, sopimusaikaisten yhteistyökousten määrä sekä mahdolliset sanktiot ja palkkiot. Laadunhallinnan keinojen kirjaaminen sopimukseen on edellytyksenä sille, että niitä sopimusaikana voidaan käyttää.

### **5.2.2 Hankinnan toteutus**

Tarjouspyyntövaiheessa viimeistellään tarjouspyyntöasiakirjat ja toteutetaan palvelujen kilpailuttaminen. Vaiheeseen sisältyy kolme osaprosessia, jotka ovat tarjouspyynnön laadinta, tarjousten vertailu ja sopimusneuvottelut.

Tarjouspyyntö koostuu tarjouspyyntökirjeestä ja tarjouspyyntökirjeen liitteenä olevista kaupallisista ja palvelusisällön kuvaavista asiakirjoista. Tarjouspyyntöä laadittaessa on oleellista, että kaupallisia ja palvelun sisältöä kuvaavia asioita ei sekoiteta samoissa asiakirjoissa keskenään. Tarjouspyyntökirjeessä esitetään toimeksiannon kohde ja kiinteistön yleiset tiedot, hankittavat palvelukokonaisuudet, tarjoustusta koskevat vaatimukset ja tarjousten arviointikriteerit, kiinteistöön tutustumiseen liittyvät ohjeet sekä tilaajan ja lisätietoja antavien tahojen yhteystiedot. Lisäksi tarjouspyyntökirjeessä mainitaan kaikki tarjouspyynnön liitteenä olevat asiakirjat.

Kaupallisia asiakirjoja ovat sopimusohjelma, yleiset sopimusehdot, vastuurajaliitteet, tarjouslomake sekä mahdollinen yksikköhintaluettelo. Sopimusohjelmassa esitetään tilaajan ja toimeksisaajan väliset kiinteistöhoitosopimusta koskevat kaupalliset ja muut keskeiset tiedot, joilla voi olla taloudellista merkitystä sopimuksen teossa. Tarjouspyyntöön voidaan liittää valmis tarjouslomake, jossa pyydetään toimeksiantoon kuuluvista tehtävistä kuukausittain veloitettava kiinteä hinta, keskeiset yksikköhinnat ja tehtävien kuukausittainen ajankäyttöarvio. Valmis tarjouslomake helpottaa tarjousten vertailua, kun tarjoukset ovat samanmuotoisia. Tarjousten ohessa voidaan lisäksi pyytää liiteasiakirjoja, jotka koskevat esimerkiksi palveluntarjoajan soveltuvuusedellytyksiä. Nämä edellytykset voivat liittyä muun muassa tarjoajan luotettavuuteen, ympäristönäkökohtien huomioon ottamiseen, vakavaraisuuteen ja ammattitaitoon.

Tarjouspyyntöön liitettävällä erillisellä vastuurajaliitteellä täsmennetään tilaajan, kiinteistöhoitoyrityksen ja tilojen käyttäjien keskinäistä vastuunjakoa hankintoihin, aputöihin, sosiaalitulojen käyttöön, varastointiin sekä työkaluihin ja koneisiin liittyvien seikkojen osalta. Palvelun sisältöä kuvaavissa asiakirjoissa määritellään toimeksiannon laajuus sekä toimeksiantoon kuuluvat tehtävät ja niille asetetut vaatimukset. Kiinteistöhoitossa palvelun sisältö kuvataan yleensä kiinteistöhoitosuunnitelmassa, joka koostuu kiinteistöhoitotoimien ja tuoteluetteloista sekä hoito- ja huolto-ohjelmista. Kiinteistöhoitosuunnitelman liitteitä ovat muun muassa piirustukset, joissa kuvataan kiinteistöhoitoalueita, eri alueiden hoitotasoa ja taloteknisten järjestelmien järjestelmäkaavioita. Kiinteistöhoitosuunnitelmaan voidaan liittää myös kiinteistön perustietokortti, josta löytyvät muun muassa kiinteistön keskeisimmät laajuustiedot sekä tiedot kiinteistön rakennusosista ja järjestelmistä. Lisäksi kortissa luetellaan kiinteistössä sijaitsevat erityis- sekä muut järjestelmät ja siihen voidaan kirjata ylläpidon, energian ja veden menekkiarviot.

Tarjouspyynnön laadinta aloitetaan tarjousten arviointikriteerien valinnalla. Käytettävien arviointikriteerien valintaan vaikuttavat muun muassa kohteen koko, tekninen vaativuus, sijainti sekä käyttötarkoitus. Tarjousten arviointia varten voidaan laatia myös arvio kohteen vaatimasta kuukausittaisesta työajasta hoitokokonaisuuksittain. Tätä niin sanottua ajankäytön tavoitearviota voidaan hyödyntää arvioitaessa sitä, onko tarjoajan näkemys kohteen edellyttämästä kiinteistöhoitosta vastaava tilaajan näkemyksen kanssa. Laatukriteerien valinnan jälkeen kriteerien tärkeys arvioidaan antamalla kullekin kriteerille painoarvo kriteerin tärkeyden mukaan. Tarjousten vertailuvaiheessa kriteereille annetaan arvot ja tarjousten lopulliset vertailuluvut lasketaan painotettujen arvojen summana.

Arviointikriteerien valinnan jälkeen viimeistellään ja kootaan tarjouspyyntöasiakirjat. Tässä vaiheessa laaditaan tarjouspyyntökirje ja viimeistellään sopimusohjelman sopimusehdot. Kun tarjouspyyntöasiakirjat ovat valmiit, kartoitetaan potentiaaliset palveluntuottajakandi-

daatit. Tarjoajia valittaessa on jo etukäteen hyvä arvioida yritysten kykyä vastata tarjousten arviointikriteereihin. Tarjousten lähettämisen jälkeen järjestetään tutustumistilaisuus kohteeseen, jossa kierretään läpi kiinteistön tilat ja ulkoalueet sekä tutustutaan kiinteistön tekniisiin järjestelmiin. Lisäksi käydään läpi tarjouspyyntöasiakirjat ja palveluntuottajat voivat esittää tilaajalle kysymyksiä asiakirjoihin ja kohteen kiinteistöhoitoon liittyen.

Tarjousten vertailu aloitetaan sen jälkeen, kun tarjousten jättöaika on päättynyt tai erikseen sovituissa tarjousten avaustilaisuudessa, johon tarjoajilla on mahdollisuus osallistua. Tarjouksista tarkastetaan ensin niiden tarjouspyynnönmukaisuus. Mikäli tarjous ei ole tarjouspyynnön mukainen, voidaan se hylätä. Vastaavasti vertailuun hyväksytyt tarjoukset voidaan arvioida esimerkiksi kaksivaiheisesti. Tällöin ensimmäisessä vaiheessa tarkastellaan tarjoushintaa sekä tarjoajan esittämää kohteen kiinteistöhoitoajan ajankäyttöarviota ja siitä laskettavia kiinteistöhoitoajan tuntihintoja. Toisessa vaiheessa voidaan käyttää pisteytysmenetelmää, jossa useat eri arviointikriteerit vaikuttavat lopputulokseen ja yhden arviointikriteerin kokonaisarvosana muodostuu painoarvon ja pisteluvun tulosta. Laskemalla yhteen kaikkien valintakriteerien painotetut arvot saadaan kunkin tarjoajan vertailulukku. Tarjoajista korkeimman vertailuluvun saanut valitaan sopimusneuvotteluihin.

Sopimusneuvottelujen käynnistäminen ei tarkoita tarjouksen hyväksymistä, vaan neuvotteluissa käydään läpi sopimusluonnos ja täsmennetään sopimuksen sisältö. Neuvotteluilla varmistetaan, että molemmat osapuolet ovat ymmärtäneet yhtäläisesti ne vastuut ja velvoitteet, joihin sopimuksessa sitoudutaan. Mikäli neuvottelut eivät johda tulokseen, kutsutaan tarjouskilpailussa toiseksi sijoittunut tarjoaja neuvotteluihin. Lopullinen päätös sopimus-kumppanista tehdään tarjousvertailujen, sopimusneuvottelujen ja kiinteistöhoitoyrityksestä muuten hankittujen tietojen perusteella.

### **5.2.3 Sopimusaikaiset yhteistyömenettelyt**

Operatiivisessa kumppanuudessa yhteistyösuhteen sopimusaikainen johtamismalli on varsin pelkistetty ja keskittyy operatiivisen toiminnan ohjaamiseen. Tämä käsittää palveluntuottajan toiminnan valvonnan ja ohjaavat toimenpiteet silloin, kun palvelu ei täytä sille asetettuja vaatimuksia. Keskeisimpiä tavoitteita ovat palvelujen suorittaminen oikea-aikaisesti sekä laatuvaatimusten täyttyminen. Valvonnan apuvälineitä kiinteistöpalveluissa ovat esimerkiksi automaatiojärjestelmät, huoltokirjat, käyttäjäpalautteet, raportointi, yhteiset kokousmenettelyt sekä kiinteistökierrokset ja -katselmuksset. Näillä menetelmillä voidaan kerätä mitattavaa tietoa esimerkiksi käyttäjätyytyväisyydestä, ylläpidon kustannuksista, energian ja veden kulutuksista sekä työn sopimuksenmukaisuudesta. Lisäksi tietotekniikalla työkaluilla voidaan vähentää tilaajan valvontatyön määrää.

Tilaaajan ja hoitoyrityksen välinen yhteistyö tapahtuu pääasiallisesti yhteisissä kokouksissa. Sopimuskausi käynnistyy aloituskokouksella, jossa käydään läpi kiinteistönhoitosuunnitelman sisältö ja laatuvaatimukset sekä käsitellään vastuurajat, hankinnat ja yhteistyön periaatteet. Sopimuskauden pääkokouksia ovat hoitokokoukset ja kehityskokoukset. Kokousten tarkoituksena on ennaltaehkäistä ja ratkaista kiinteistönhoidon ongelmia, ohjata palveluntuottajan toimintaa sekä kehittää palvelua vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeita. Hoitokokouksissa käydään läpi hoitopäiväkirjan merkinnät, laatumittareiden tulokset, reklamaatiot, kulutus- ja kustannusraportit sekä tulevat korjaukset. Niitä voidaan järjestää noin kerran kuukaudessa tai ainoastaan vain silloin, kun toimeksiannon suorittamisessa ilmenee ongelmia. Hoitokokouksien tarve on riippuvainen myös kiinteistön luonteesta ja palveluvaativuudesta. Pienemmissä kohteissa hoitokokoukset ja kehityskokoukset voidaan yhdistää siten, että kokouksia pidetään kaksi kertaa vuodessa, toinen kesäkauden ja toinen talvikauden jälkeen.

### **5.3 Taktinen ja strateginen kumppanuus**

#### **5.3.1 Sopimusprosessi**

Tilaaajan päätyessä strategisessa suunnittelussaan kumppanuusmalliseen yhteistyöhön on ensimmäinen vaihe sopivan kumppanin etsintä. Tavoitteena on tunnistaa soveltuvin kumppani sekä löytää paras mahdollinen ratkaisu tuottaa halutut palvelut. Halutun lopputuloksen saavuttaminen edellyttää selkeitä tavoitteita, realistisia aikatauluja ja systemaattista etenemistä sekä tilaaajan vahvaa strategista näkemystä lopputuloksesta erityisesti oman organisaation osalta. Tämä auttaa prosessin läpivientiä ja oman henkilökunnan valmentautumista prosessiin. Lisäksi tilaaajan on kyettävä määrittelemään osapuolten tehtävät prosessissa ja päätettävä, mitä tehdään itse, mitä tekevät palveluntuottajat sekä mitä tehdään yhdessä. Mitä selkeämpi näkemys tilaajalla on omasta nykytilanteestaan sekä tulevasta tavoitetilasta, sitä nopeampaa ja tehokkaampaa neuvottelemisen palveluntuottajien kanssa on.

Palveluntuottajien valinnassa voidaan käyttää neuvottelu- tai kilpailumenettelyä. Niitä voidaan myös yhdistellä siten, että kilpailumenettelyllä hankitaan neuvottelukumppanit jatko-neuvotteluja varten tai neuvottelumenettelyn avulla laaditaan tarjouspyyntöasiakirjat tarjouskilpailua varten. Neuvottelumenettelyä käytetään usein laajojen palvelukokonaisuuksien hankinnoissa niiden vaikeasti määriteltävän sisällön vuoksi. Valitessaan palveluntuottajia tilaaja selvittää ja etsii markkinoilta ne yritykset, jotka täyttävät tilaaajan etukäteen asettamat kriteerit. Tilaaaja tutustuu potentiaalisiin palveluntuottajiin neuvottelemalla ja tutustumalla heidän toimintaansa. Useimmiten palveluntuottajilta pyydetään ehdotuksia palvelukokonaisuuden hoitamiseksi. Neuvottelumenettelyllä sopimuksen syntyminen on usein no-

peampaa kuin kilpailumenettelyllä, koska tarjouspyyntöjen ja tarjouksien teon sijaan voidaan keskittyä suoraan sopimuksellisiin asioihin. Vastaavasti yksityiskohtaisen palvelusällön määrittämisen sijasta olennaisempaa on keskittyä yhteisten tavoitteiden asettamiseen ja kuvaamiseen.

Kumppanuusmalleihin sisältyy usein kaksivaiheinen sopimusrakenne. Aluksi laaditaan aiesopimus, jonka tarkoituksena on sitouttaa osapuolet yhteiseen toimintaan ja suunnittelemaan yhteistä toimintamallia. Vasta tämän jälkeen laaditaan varsinainen sopimus palvelun sisällöstä ja hinnoittelusta. Yhteistyön ja toimintamallin suunnittelun perustan muodostaa nykytila-analyysi, jonka avulla osapuolet muodostavat yhteisen näkemyksen tämänhetkisestä toimintatavasta, muutoskohteista ja muutosten tarpeellisuudesta. Tilaaja voi suorittaa analyysin joko sisäisesti tai se voidaan suorittaa yhteistyössä valitun kumppanin kanssa. Tekemällä analyysi yhteistyössä nopeutetaan palveluntuottajan tutustumista toimeksiannon kohteeseen sekä pyritään luomaan vakaa pohja osapuolten väliselle suhteelle ja keskinäiselle luottamukselle. Samalla kumppanit oppivat tuntemaan toisensa jo ennen varsinaisen sopimuskauden alkua ja osapuolten sitoutuminen valittuun toimintamalliin lisääntyy, koska malli on tällöin osapuolten välisen tiiviin vuorovaikutuksen tulos. Lisäksi tilaajan näkökulmasta etuna voidaan nähdä ulkopuolisen ammattitaidon saaminen palvelujen suunnitteluun. Prosessiin tulee myös sisällyttää riskianalyysin laatiminen, jonka avulla saadaan kuva suhteeseen liittyvistä riskeistä sekä pystytään varautumaan niihin ja hallitsemaan niitä.

Kumppanuusmallisen toimintatavan onnistumisen kannalta muutamia keskeisiä haasteita ovat:

- osapuolten aito sitoutuminen kumppanuuteen
- yhteisten tavoitteiden asettaminen
- uudenlaisten toimintatapojen vakiinnuttaminen yhteistyösuhteeseen
- osapuolten henkilöstön ajattelutapojen muuttaminen perinteisestä vastakkainasettelusta yhteistyösuuntautuneeksi
- henkilöstön roolien muutoksen myötä uusien toimenkuvien sisäistäminen ja oppiminen
- toimintamallin kehittymisen varmistaminen ja elinkelpoisuuden säilyttäminen.

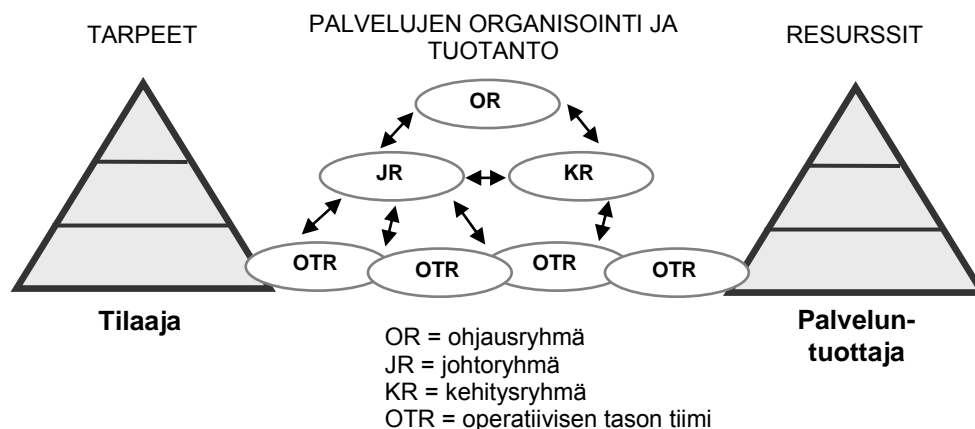
Kummankin osapuolen tavoitteiden perusteella pyritään muodostamaan yhteinen tahto- ja tavoitetila. Tällöin prosessin onnistuminen edellyttää sitä, että osapuolten tavoitteet saadaan yhdistettyä molempia osapuolia tyydyttävällä tavalla. Jotta koko organisaatio saadaan mukaan, vaaditaan erityisesti johdon sitoutumista ja heidän panostustaan viedä asiaa eteenpäin omassa organisaatiossaan. Johdon tulee tätä varten laatia strategia osapuolten väliselle yhteistyölle. Kun tavoitteet on saatu asetettua, niihin perustuen kuvataan palvelujen sisältö ja niiden tuottamista ohjaavat velvoitteet ja mekanismit. Lisäksi on tarpeen määrittellä osapuolten vastuut ja velvollisuudet yhteistoiminnan osalta. Varsinaisessa sopimuksessa mää-

ritellään yhteistyön sisältö ja korvauserusteet ja sopimuksen liitteeksi voidaan liittää suhteen johtamismalli. Mikäli palveluntuottajan palkkio sidotaan yhteisesti asetettuihin tavoitteisiin, käydään tässä vaiheessa myös neuvottelut siitä, millainen mekanismi palkkion ja tavoitteiden toteutumisen välille rakennetaan.

Haltuunottovaiheessa palvelutuotantovastuu siirretään valitulle kumppanille. Kriittisiä tekijöitä tässä vaiheessa ovat muun muassa toimintojen jatkuvuuden varmistaminen ja muutoksenhallinta, mikä saattaa edellyttää esimerkiksi henkilökunnan kouluttamista. Vastaavasti sopimusaikainen toiminta kumppanuusmallisessa yhteistyössä perustuu pääasiassa palveluntuottajan oma-aloitteiseen palvelutuotannon suunnitteluun ja toteutukseen, mitä tilaaja ohjaa ja valvoo yhdessä määriteltyjen mittareiden avulla. Ensimmäisen toimintavuoden aikana yhteisiä toimintatapoja pyritään yleensä tarkentamaan muun muassa tavoitetasojen asettamisen ja mittareiden suhteen, eikä kehittämisenäkökulmaa jatkuvan parantamisen hengissä myöhemminkään unohdeta.

### 5.3.2 Yhteistyön organisointi

Yhteistyön organisointiin liittyvillä ratkaisulla vaikutetaan sekä suhteen että suhteessa tapahtuvan toiminnan ohjaukseen ja valvontaan. Muodollisia ongelmanratkaisumenetelmiä ja päätöksentekoa tukevia järjestelmiä voidaan käyttää varmistamaan yhteistyöorganisaation jäsenten tasapuolinen osallistuminen suhteen hallintaan. Jotta yksittäisten ihmisten välille mahdollisesti syntyvät ristiriidat eivät uhkaksi koko yhteistyösuhdetta, on tarkoituksenmukaista rakentaa muodollisia yhteistyömekanismeja kumppaneiden välille kaikilla organisaatiotasolla (Kuva 3, Taulukko 2).



Kuva 3 Yhteistyön organisointi



Kumppanuudelle voidaan muodostaa ohjausryhmä, johon osallistuu tilaajan kiinteistöpalveluhankinnoista vastaavan yksikön ja palveluntuottajan ylintä johtoa. Ohjausryhmä toimii yhteistyön korkeimpana päättävänä elimenä ja suojelijana varmistaen, että osapuolten tavoitteet tulevat otettua toiminnassa huomioon ja etteivät operatiivisella tasolla syntyneet ongelmat uhkaa koko yhteistyösuhdetta. Lisäksi ohjausryhmätoiminnan kautta osapuolten ylin johto sitoutetaan yhteistyöhön ja pidetään tietoisena yhteistyösuhteen nykytilasta ja kehitystarpeista.

Taktiselle tasolle voidaan muodostaa yhteistyön johtoryhmä, joka vastaa yhteistyön johtamisesta ja johon kuuluu edustajia molemmilta osapuolilta. Johtoryhmän vastuulla ovat yhteistyön suunnittelu- ja ohjausprosessit eli esimerkiksi vuosibudjetin laadinta, kustannusten seuranta sekä yhteistyön ja toiminnan organisointi. Vastaavasti operatiiviselle tasolle muodostetaan tilaajan ja palveluntuottajan edustajista koostuvia ryhmiä, jotka on organisoitu esimerkiksi alueittain tai kiinteistötyypeittäin ja jotka vastaavat operatiivisen toiminnan ohjauksesta sekä valvovat asetettujen tavoitteiden toteutumista.

Pitkäkestoisen yhteistyön kannalta on tärkeää, että suhteen kehittäminen ja suhteessa tapahtuva operatiivinen toiminta kyetään erottamaan toisistaan. Toiminnan kehittämistä varten voidaan perustaa erityinen kehitysryhmä, jonka tarkoituksena on kokoontua säännöllisin väliajoin pyrkimyksenään konkretisoida asetettuja kehittämistavoitteita sekä ohjeistaa kehitystyön tulosten jalkauttamista. Lisäksi yksittäisiä kehitysprojekteja varten voidaan perustaa tilapäisiä kehitysryhmiä, jotka puretaan siinä vaiheessa, kun haluttu tavoite on saavutettu. Tällaisia projekteja voivat olla esimerkiksi energiansäästömahdollisuuksien kartoittaminen tai vaikkapa uuden raportointijärjestelmän kehittäminen.

Taulukko 2 Yhteistyömekanismit organisaatiotasoin

	Organisointi	Tehtävät	Tapaamiset	Seurattavat mittarit
<b>Strateginen taso</b>	Ohjausryhmä	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tahtotilan ja strategisten suuntaviivojen määrittäminen</li> <li>• Yhteisten tavoitteiden asettaminen</li> <li>• Suhteen elinkelpoisuuden varmistaminen</li> <li>• Investointipäätösten sekä palvelun hintaan ja laatuun liittyvien merkittävien muutosten hyväksyminen</li> <li>• Ongelmanratkaisu</li> </ul>	Noin kaksi kertaa vuodessa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kannattavuus</li> <li>• Liikevaihto</li> </ul>
<b>Taktinen taso</b>	Johtoryhmä Kehitysryhmät	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yhteistyön johtaminen</li> <li>• Toiminnan organisointi ja ohjeistaminen</li> <li>• Palvelusisällön ja -tason määrittely sekä näiden toteutumisen todentaminen päivittäisen toiminnan näkökulmasta</li> <li>• Vuosibudjetin laadinta</li> <li>• Kustannusten seuranta</li> <li>• Raportointi ohjausryhmälle</li> <li>• Ongelmanratkaisu</li> </ul>	3-4 kertaa vuodessa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kustannukset</li> <li>• Laatu</li> <li>• Kumppanittytyväisyys</li> <li>• Käyttäjättytyväisyys</li> </ul>
<b>Operatiivinen taso</b>	Tiimit alueittain tai kiinteistötyypeittäin	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operatiivisen toiminnan ohjaus</li> <li>• Asetettujen tavoitteiden toteutumisen valvominen</li> <li>• Raportointi johtoryhmälle</li> </ul>	Noin kerran kuukaudessa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ylläpitokustannukset alueittain</li> <li>• Laatu</li> <li>• Käyttäjättytyväisyys</li> </ul>

Yhteistyölle nimetään yleensä vastuhenkilö ja lisäksi on tarpeen määrittää yhteistyöhön osallistuvista organisaatioista yhdyshenkilöt, joiden kautta yhteydenpito ensisijaisesti kulkee sekä näiden yhdyshenkilöiden roolit yhteistyösuhteen johtamisessa. Vastaavasti palvelujen johtamiseen liittyvien katvealueiden ja ongelmatilanteisiin liittyvien epäselvyyksien ennaltaehkäisemiseksi voidaan määrittää, kumman osapuolen vastuulla kukin tehtäväkokonaisuus on sekä mitkä ovat palveluntuottajan tilausvaltuuksien euromääräiset rajat. Oleellista on kuvata mahdollisimman selkeästi myös tilaajapuolen vastuut ja velvollisuudet, koska palveluntuottajan toiminnan lisäksi myös tilaajan toiminnalla on oma roolinsa palvelutuotannon onnistumisessa.

Yhteistyöorganisaatiosta voidaan laatia organisaatiokaavio ja yhteistyöhön osallistuvien henkilöiden toimenkuvat voidaan kuvata esimerkiksi seuraavasti:

**Yhteistyön vastuuhenkilö:**

- vastaa siitä, että tilaajan tavoitteet ja vaatimukset tulevat täytettyä
- valmistelee ja ylläpitää yhteistyösuunnitelmaa siihen sisältyvine tavoitteineen palveluntuottajan yhdyshenkilöiden kanssa
- arvioi ja raportoi yhteistyön toimivuutta
- tekee yhteistyötä palveluntuottajan kanssa.

**Palveluntuottajan asiakaspalvelupäällikkö:**

- vastaa siitä, että palvelut täyttävät tilaajan tavoitteet ja vaatimukset
- valmistelee ja ylläpitää yhteistyösuunnitelmaa siihen sisältyvine tavoitteineen tilaajan yhdyshenkilön kanssa
- arvioi ja raportoi palvelujen toimivuudesta
- vastaa palvelujen jatkuvasta kehittämisestä.

**Tilaajan toimitilapäälliköt vastaavat omilla toimialueillaan:**

- yhteydenpidosta loppukäyttäjiiin ja heidän sekä tilaajan tarpeiden välittämisestä palveluntuottajalle
- yhteistyöstä tilaajan muiden toimintojen kanssa.

**Palveluntuottajan palvelupäälliköt vastaavat:**

- palvelujen tuottamisesta ja niiden johtamisesta
- yhteistyöstä tilaajan toimitilapäälliköiden kanssa.

Päivittäisessä toiminnassa ilmenneet ongelmat ja erimielisyydet pyritään ratkaisemaan ensisijaisesti operatiivisella tasolla. Jos tässä ei onnistuta tai huonot sosiaaliset suhteet aiheuttavat ongelmia päivittäisessä yhteydenpidossa, siirtyy ratkaisujen etsiminen johtoryhmän vastuulle. Mikäli ongelmia ei kyetä johtoryhmässäkään ratkaisemaan, siirtyvät ne ohjausryhmän vastuulle. Perusajatuksena on se, että erimielisyydet pyritään ratkaisemaan yhteistyöorganisaation sisällä ennen kuin ne muodostuvat yritysten välisiksi erimielisyyksiksi. Vastan jälkeen, jos asioista ei päästä yhteisymmärrykseen yhteistyöorganisaation sisällä, turvaututaan perinteisiin sopimuksissa määriteltyihin ongelmanratkaisumalleihin. Sosiaaliin suhteisiin liittyvien riskien kumuloitumista voidaan pyrkiä torjumaan myös yritysten välisiä rajapintarakenteita lisäämällä, yritysten sisäisellä kehitystyöllä ja henkilöstöpolitiikalla sekä puuttamalla mahdollisimman aikaisessa vaiheessa tunnistettuihin ongelma-kohtiin.

### 5.3.3 Suunnitteluprosessit

Suunnittelua käytetään toiminnan koordinoimiseen ja kontrollointiin. Se voi koostua esimerkiksi strategisesta suunnittelusta, budjetoinnista, aikatauluista ja tavoitteiden asettamisesta. Yhdessä yhteisen ongelman ratkaisun kanssa yhteinen suunnittelu edustaa kumppanuuden keskeisiä johtamisvälineitä ja kuvaa ulottuvuutta, jolla tulevaisuuden ilmiöihin ja niistä johtuviin seuraamuksiin pyritään varautumaan yhteisesti etukäteen.

Johtamismallissa määritellään suunnitteluprosessit, niiden tiheys ja niihin liittyvät vastuut. Ohjausryhmän vastuulla on muun muassa yhteisten tavoitteiden asettaminen. Vastaavasti johtoryhmä vastaa toimintasuunnitelman, lyhyen tähtäimen suunnitelmien sekä vuosibudjetin laadinnasta.

Suunnitteluväli voi olla esimerkiksi kaksi kertaa vuodessa. Tällöin puolivuositain voidaan tarkastella esimerkiksi

- millä tasolla palvelun laatu on ollut
- millaisia muutostöitä ja remontteja kohteissa on tehty
- miten energiankulutus on kehittynyt
- onko tilaajan kiinteistöportfoliossa tapahtunut muutoksia
- onko ylläpitostrategia toteutunut
- onko tilaajan liiketoiminnassa tapahtunut muutoksia, joka edellyttäisivät nykyisen palvelukonseptin muokkaamista
- mikä on mahdollisten kehitysprojektien tilanne ja onko tarvetta perustaa uusia
- miten yhteistyö ylipäätään on sujunut.

Tehdyn analyysin perusteella toimintasuunnitelmaa päivitetään tarpeen vaatiessa. Vastaavasti perustuen päivitettyyn toimintasuunnitelmaan johtoryhmä voi laatia uuden lyhyen tähtäimen suunnitelman seuraavalle puolivuotiskaudelle.

### 5.3.4 Tahtotilan ja tavoitteiden asettaminen

Kumppanuusmallisissa yhteistyösuhteissa keskeistä on osapuolten yhteinen näkemys liikesuhteesta, sen tavoitteista ja tulevaisuudesta. Tämä näkemys ohjaa osapuolten toimintaa kaikilla organisaatiotasolla. Suhteen alkuvaiheessa ohjausryhmässä määritetään yhteiset arvot ja tahtotila yhteistyösuhteelle sekä yhteistyön liikeidea eli minkä takia yhteistyösuhdetta kannattaa pitää yllä. Puhuttaessa kumppanuudesta tahtotilaksi voidaan asettaa luottamuksellinen ja avoin, aidosti yhteistyöhön perustuva liikesuhde, jonka tavoitteena on välttää oman edun tavoittelun ja osapuolten vastakkainasettelu.

Kumppanuusmallisessa suhteessa osapuolten tulisi olla tasavertaisessa asemassa ja omata mahdollisuus osallistua suhdetta koskevaan päätöksentekoon. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että kumppaneilla tarvitsisi olla yhtä suuret valtaoikeudet ja esimerkiksi talouteen liittyvissä asioissa tilaajalla säilyy yleensä vahvempi asema. Toisaalta tasavertaisuus tukee keskinäisen luottamuksen syntymistä, jota voidaan pyrkiä edistämään myös

- toiminnan ja kustannusten läpinäkyvyyttä tukevilla yhteisillä järjestelmillä
- yhteisesti sovitulla ongelmien ja erimielisyyksien ratkaisumekanismeilla
- yhteisillä riskianalyyseillä ja suunnitteluprosesseilla.

Vastaavasti myös molemminpuolinen avoimuus synnyttää luottamusta ja toisaalta luottamus mahdollistaa avoimuuden. Keskeisiä asioita, joissa avoimuutta tarvitaan, ovat palvelukustannukset, osapuolten tavoitteet yhteistyösuhteelle, asiakas- ja muutostarpeet sekä yhteistyösuhteen tulevaisuuteen liittyvät uhkat. Avoimuutta voidaan edistää määrittelemällä palaveri- ja raportointikäytännöt sekä työkalut, joilla yhteistyön uhkia voidaan tunnistaa ja arvioida.

Yhteisen tahtotilan ja arvojen lisäksi johtoryhmässä asetetaan lyhyen ja pitkän tähtäimen tavoitteet liikesuhteelle ja sen kehittämiseksi. Perusajatuksena on keskittyä yksityiskohtaisen palvelunsisällön määrittämisen sijasta yhteisten tavoitteiden asettamiseen ja kuvaamiseen. Ylemmän tason tavoitteista johdetaan operatiiviselle tasolle tavoitteet, joiden perusteella voidaan asettaa tavoitteet yksittäisille kohteille. Tulevissa tapaamisissa arvioidaan sitä, miten asetetut tavoitteet on saavutettu, millaisessa ilmapiirissä yhteistyö on sujunut sekä onko osapuolten liiketoiminnassa tapahtunut muutoksia, joiden vuoksi yhteisesti hyväksytyjä tavoitteita ja sopimusasiakirjoja olisi tarpeen muuttaa.

Johtoryhmässä arvioidaan myös suhteen kilpailukykyisyyttä suhteessa muihin markkinoilla tarjolla oleviin vaihtoehtoihin sekä pyritään kehittämään yhteistyösuhteen kilpailukykyä. Potentiaalisten kehityskohteiden ja riskien tunnistamisessa voidaan hyödyntää esimerkiksi SWOT-analyysiä, joka tehdään yhdessä sekä molempien osapuolten että itse yhteistyön näkökulmasta. Tällä tavoin tutustutaan toisen osapuolen ajattelutapaan sekä tunnistetaan yhteistyösuhteen uhkat ja mahdollisuudet. Uhkia voivat olla esimerkiksi:

- kilpailevat palvelukonseptit
- muutokset tilaajaorganisaation strategiassa tai organisoitumisessa
- palveluntuottajan kilpailukykyyn heikkeneminen
- toisen osapuolen opportunistinen käyttäytyminen.

Kaiken kaikkiaan kumppanuuden elinkelpoisuutta on arvioitava säännöllisesti. Arvioinnissa tulee ottaa huomioon muun muassa muutokset tilaajan sekä palveluntuottajan liiketoi-

minnassa. Jatkuva ja toistuva elinkelpoisuuden uudelleenarviointi on tarpeen, koska päätöksiä tehtäessä ei ole mahdollista ennustaa tarkasti tulevaisuudessa toteutuvia muutoksia. Vastaavasti yhteistä kehitystoimintaa on pyrittävä ohjaamaan siten, että suhde säilyisi kilpailukykyisenä ja elinkelpoisena tulevaisuudessakin.

Liikesuhteelle asetettavat tavoitteet voivat koskea muun muassa taloudellisia ja palvelun laatuun liittyviä tekijöitä sekä toiminnan kehittämistä. Tavoitteet voidaan BSC-ajattelun mukaisesti jakaa talouteen, asiakkaaseen, prosesseihin ja henkilöstöön kohdistuviin tavoitteisiin. Lähtökohtana yhteisten tavoitteiden asettamiselle ovat tilaajan tavoitteet, mutta myös palveluntuottajan tavoitteet on otettava huomioon, jotta yhteistyö olisi palveluntuottajankin näkökulmasta houkuttelevaa. Näistä osapuolten omista tavoitteista johdetaan tavoitteet liikesuhteelle. Kyky saavuttaa asetetut tavoitteet vaikuttaa kumppanien sitoutumiseen. Mikäli tavoitteita ei saavuteta, on vaarana se, että osapuolet eivät koe suhdetta arvokkaaksi ja suhteelle ryhdytään hakemaan vaihtoehtoisia ratkaisuja.

Kummankin osapuolen on myös tarpeen tunnistaa ja tiedostaa vastapuolen toimintaa ohjaavat tavoitteet. Mikäli osapuolten omat tavoitteet menevät ristiin yhteisesti asetettujen tavoitteiden kanssa, on olemassa riski, että osapuolen omat tavoitteet nousevat tärkeämmiksi kuin yhteiset tavoitteet. Tällöin yhteistyösuhteen jatkuminen saattaa vaarantua pitkällä aikavälillä. Toisen osapuolen tavoitteiden tunteminen edesauttaa myös niiden huomioon ottamista. Jos molempien osapuolten tavoitteet otetaan kohtuullisessa määrin huomioon, tukee se osapuolten sitoutumista suhteeseen.

Johtoryhmässä asetetut tavoitteet ohjaavat operatiivisen tason toimintaa. Operatiivisen tason ryhmien vastuulla on muokata käytännön toiminta tukemaan asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Lisäksi operatiivisen tason ryhmät voivat tehdä johtoryhmälle esityksiä vuotuisista tavoitteista ja kehitysalueista. Vuositasolla laaditaan toimintasuunnitelma ja budjetti ohjaamaan operatiivisen tason toimintaa ja helpottamaan asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Lisäksi tavoitteiden toteutumisen todennäköisyyttä lisää se, että ne otetaan huomioon sekä tilaaja- että palveluntuottajapuolen organisaatioiden sisäisessä toiminnassa muun muassa henkilöstön kannustin- ja palkitsemisjärjestelmiä sekä koulutusta suunniteltaessa.

### **5.3.5 Palaverikäytännöt**

Mitä syvemmästä yhteistyösuhteesta on kyse sitä eri tyyppisempiä palavereja tarvitaan. Palavereille voidaan asettaa tavoitteet, laatia vakioitu asialista, määritellä taajuus sekä se, missä asemassa oleville henkilöille palaveri on suunnattu. Tiheimmin tarvitaan operatiivisella tasolla toteutettavia palavereja 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 palaverieja järjestetään keskimäärin kerran kuukaudessa ja ne ovat luonteeltaan hyvin käytännönläheisiä, jolloin myös loppukäyttäjät edustavan henkilön läsnäolo palaverissa saattaa olla tarpeellista. Koska kiinteistöpalveluihin liittyvät asiat eivät yleensä ole loppukäyttäjien intressilistalla kovin korkealla, on tilaajan ja palveluntuottajan edustajien tarpeen pyrkiä keskenään tunnistamaan, mitkä ovat niitä tapaamisia, joihin loppukäyttäjien edustaja kutsutaan paikalle.

Johtoryhmän tapaamisia järjestetään 3-4 kertaa vuodessa ja ohjausryhmän tapaamisia noin kaksi kertaa vuodessa. Ohjausryhmän tapaamisissa käydään lyhyesti läpi ajankohtaiset asiat, raportit ja mittarit. Vuoden ensimmäisessä palaverissa käydään läpi edellisen vuoden tapahtumat sekä toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden toteutuminen ja vahvistetaan kuluvan vuoden tavoitteet. Lisäksi voidaan ottaa kantaa kumppanuuden kehittymiseen ja kehitystarpeisiin, palkkiojärjestelmään, mittaristoon ja johtamismallin toimivuuteen. Syksyn tapaamisella käydään läpi välitilinpäätös ja kuluvan vuoden tavoitteiden tilanne sekä keskustellaan seuraavan vuoden budjetista.

Jos toiminnan kehittämistä varten on perustettu kehitysryhmä, se kokoontuu yleensä muutamia kertoja vuodessa. Kehitysryhmä vastaa kehitysprojektien läpiviemisestä sekä kaikkia operatiivisen tason ryhmiä yhteisesti koskevien asioiden ja toimintojen kehittämisestä. Ryhmän vastuulla voi myös olla toimintaohjeiden tekeminen ja päivittäminen päivittäisen toiminnan tueksi.

### **5.3.6 Seuranta ja ohjaus**

Siirryttäessä kumppanuusmalliseen yhteistyösuhteeseen on suhdetta systematisoitava lisääntyvän ja syvenevän vaihdannan johdosta. Tilaajan pyrkiessä minimoimaan osallistumisen operatiiviseen toimintaan ja sen ohjaamiseen on halutun lopputuloksen toteutuminen varmistettava muulla tavoin, kuten esimerkiksi raportoinnin kautta. Tämän takia on olennaista määrittää, mitä tietoa tuotetaan ja millä tarkkuudella, kenen vastuulla tiedon tuottaminen on sekä miten usein tietoa tuotetaan. Pelkkien tunnuslukujen sijasta pyritään tuottamaan analysoitua informaatiota. Raportointikäytäntöjen määrittäminen liittyy osaltaan tietojärjestelmien harmonisointiin. Niiden osalta pohditaan, missä määrin osapuolten tietojärjestelmiä on tarpeen yhtenäistää mutkattoman tiedonkulun turvaamiseksi sekä kenen on tarpeen päästä kirjautumaan toisen osapuolen tietojärjestelmiin ja minkä asioiden osalta. Tietojärjestelmiä koskevat kysymykset liittyvät muun muassa reklamaatioiden kulkuun ja käsittelyyn sekä kiinteistötietojen päivittämiseen ja ylläpitämiseen.

Tiedonvaihtoon ja raportointiin liittyy myös taloudellisia tekijöitä koskevista asioista keskusteleminen. Vaikka avoimet tilikirjat (*open books*) -mallia ei sovellettaisikaan, on kustannusrakenteen läpinäkyvyys tärkeää. Onnistuneessa liikesuhteessa 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 odotetaan kertovan, jos toiminta ei ole heidän näkökulmastaan kannattavaa.

Koska kumppanuusmallisessa yhteistyösuhteessa tavoitteena on luoda hyötyjä molemmille osapuolille, tarvitaan mekanismi hyötyjen jakamiseen. Siinä määritetään muun muassa hyötyjen jakosuhte, jonka tulee toimia siten, että jokainen osapuoli kokee jaon reiluksi. Perusperiaatteena on kannustaa osapuolia tuomaan esille uusia menettelyjä toiminnan tehostamiseksi ja laadun parantamiseksi. Jos osapuolet kokevat saavansa sijoittamiinsa resursseihin nähden reiluksi katsomansa osuuden tuotoista, kasvaa heidän motivaationsa panostaa ja sitoutua suhteeseen. Hyödyt realisoituvat taloudellisten tekijöiden lisäksi muun muassa yhteistyöstä syntyvien synergioiden sekä toiminnan tehostumisen kautta. Täten tarvitaankin osapuolten yhteisesti hyväksymiä mittareita, joilla voidaan todeta yhteistyön tuloksena syntyneet hyödyt. Mittarit johdetaan yhteistyölle asetetuista tavoitteista ja mittaristo voidaan sitoa palveluntuottajan henkilöstön palkitsemisjärjestelmään, jolloin se kannustaa henkilöstöä operatiivista tasoa myöten pyrkimään saavuttamaan asetetut tavoitteet. Olennaista on myös se, että osapuolten sisäiset palkitsemisjärjestelmät ovat linjassa yhteistyölle asetettujen tavoitteiden kanssa. Jos näin ei ole, ohjausmekanismit eivät tue tavoitteiden saavuttamista.



## 6 YHTEENVETO

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että myös kiinteistöpalveluympäristössä tilaajan ja palveluntuottajan välisessä yhteistyössä on tunnistettavissa erityyppisiä liikesuhteita. Perustuen tehtyihin empiirisiin havaintoihin, liikesuhteet voidaan jakaa ostopalvelumalliin (ns. etäinen liikesuhde) sekä erisyvyisiin kumppanuuksiin. Riippuen siitä, millä tasolla yhteistyön painopiste on, kumppanuudet voidaan jakaa operatiivisiin, taktisiin ja strategisiin kumppanuuksiin.

Liikesuhteen tyyppin valintaa ohjaavat tilaajaorganisaation strategia ja sieltä johdetut tavoitteet hankintatoimelle. Näiden perusteella hankintatoimessa voidaan laatia hankintastrategiat, joissa määritellään muun muassa hankittavien palvelukokonaisuuksien laajuus. Hankintakokonaisuuksien perusteella voidaan arvioida kunkin hankinnan strategisen ja taloudellisen merkityksen, hankinnan monimutkaisuuden sekä markkinoiden ja oman ostoorganisaation koon vaikutusta liikesuhteen tyyppin valintaan. Mitä strategisemmasta, monimutkaisemmasta tai taloudellisesti merkittävämmästä hankinnasta on kyse, sitä syvempi yhteistyösuhde tilaajan ja palveluntuottajan välille pyritään yleensä rakentamaan.

Tällä hetkellä markkinoilla vallitsevana trendinä on kiinteistöpalveluhankintojen ostovolyymien kasvattaminen niputtamalla hankinnat joko alueellisesti tai monipalveluhankinnoiksi. Isommalla ostovolyymillä pyritään pienentämään hankinta- ja valvontakustannuksia, saamaan tasalaatua palvelua, yhdenmukaistamaan toimintamalleja sekä lisäämään tilaajan houkuttelevuutta palveluntuottajan silmissä. Synergiaetujen saavuttamista ostovolyymia kasvattamalla rajoittavat kiinteistösalkun hajautuneisuus maantieteellisesti tai kiinteistötyypeittäin sekä salkun pienuus.

Liikesuhteen tyyppin valinnan jälkeen suhteelle tarvitaan johtamismalli sopimusaikaisen toiminnan organisoimiseksi ja koordinoimiseksi. Liikesuhteen johtamismalli ja sen komponentit ovat riippuvaisia siitä, miten syvästä yhteistyösuhteesta on kyse. Tarve kirjalliselle johtamismallin kuvaukselle kasvaa siirryttäessä ostopalvelumallista kohti strategista kumppanuutta. Johtamismalli on useimmiten yksi sopimusliitteistä ja sen tarkoituksena on olla dokumentti, jota voidaan tarvittaessa muuttaa.

Operatiivisessa kumppanuudessa korostuu hankinnan valmistelun merkitys, palvelutarpeen selvittäminen, hankinnan sisällön selkeä määrittely sekä sopimuksellisten ohjauskeinojen suunnittelu. Asioiden määrittely etukäteen mahdollisimman selkeästi on tärkeää, koska sopimusaikainen yhteistoiminta on suhteellisen vähäistä. Tällöin toimintamallin viimeistelyä ei voida jättää sopimuskauden aikaiseksi tehtäväksi kuten taktisessa ja strategisessa kump-

panuudessa. Vastaavasti taktisen tai strategisen kumppanuuden johtamismallissa keskitytään muun muassa siihen:

- mitkä ovat yhteistyön arvot ja suhteelle asetettavat tavoitteet
- miten osapuolten välinen yhteistyö organisoidaan
- mistä prosesseista ja toiminnoista suhde koostuu
- mitä työkaluja suhteen hallinnassa ja arvioimisessa käytetään.

Kumppanuusmallisissa yhteistyösuhteissa keskeistä on osapuolten yhteinen näkemys liikesuhteesta, sen tavoitteista ja tulevaisuudesta. Tämä näkemys ohjaa osapuolten toimintaa kaikilla organisaatiotasoilla. Suhteen alkuvaiheessa määritetään yhteiset arvot ja tahtotila sekä yhteistyön liikeidea eli minkä takia yhteistyösuhdetta kannattaa pitää yllä. Puhuttaessa kumppanuudesta tahtotilaksi voidaan asettaa luottamuksellinen ja avoin, aidosti yhteistyöhön perustuva liikesuhde, jonka tavoitteena on välttää perinteinen oman edun tavoitteluun ja vastakkainasetteluun perustuva toiminta.

Yhteistyön organisointiin liittyvillä ratkaisuilla vaikutetaan sekä suhteen että suhteessa tapahtuvan toiminnan ohjaukseen ja valvontaan. Muodollisia ongelmanratkaisumenetelmiä ja päätöksentekoa tukevia järjestelmiä voidaan käyttää varmistamaan yhteistyöorganisaation jäsenten tasapuolinen osallistuminen suhteen hallintaan. Vastaavasti suunnittelua käytetään toiminnan koordinoimiseen ja kontrollointiin. Suunnittelu voi koostua esimerkiksi strategisesta suunnittelusta, budjetoinnista, aikatauluista ja tavoitteiden asettamisesta. Yhdessä yhteisen ongelman ratkaisun kanssa, yhteinen suunnittelu edustaa kumppanuuden keskeisiä johtamisvälineitä ja kuvaa ulottuvuutta, jolla tulevaisuuden ilmiöihin ja niistä johtuviin seuraamuksiin pyritään varautumaan yhteisesti etukäteen.

Siirryttäessä kumppanuusmalliseen yhteistyösuhteeseen on suhdetta systematisoitava lisääntyvän ja syvenevän vaihdannan johdosta. Tilaajan pyrkiessä minimoimaan osallistumisensa operatiiviseen toimintaan ja sen ohjaamiseen, on halutun lopputuloksen toteutuminen varmistettava muulla tavoin, kuten esimerkiksi raportoinnin kautta. Tämän takia on olennaista määrittää, mitä tietoa tuotetaan ja millä tarkkuudella, kenen vastuulla tiedon tuottaminen on sekä miten usein tietoa tuotetaan. Pelkkien tunnuslukujen sijasta pyritään tuottamaan analysoitua informaatiota.

Lisäksi mitä laajemmasta ja syvemmästä yhteistyösuhteesta on kyse, sitä enemmän tarvitaan erityyppisiä palavereja. Palavereille voidaan asettaa tavoitteet, laatia vakioitu asialista, määritellä taajuus sekä se, missä asemassa oleville henkilöille palaveri on suunnattu. Tiheimmin tarvitaan operatiivisella tasolla toteutettavia palavereja 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 palaverieja järjestetään keskimäärin kerran kuukaudessa ja ne ovat luonteeltaan hyvin käytännönläheisiä, jolloin myös loppukäyttäjiä edustavan henkilön läsnäolo palaverissa saattaa olla tarpeellista. Koska kiinteistöpalveluihin liittyvät asiat eivät yleensä ole loppukäyttäjien intressilistalla kovin korkealla, on tilaajan ja palveluntuottajan edustajien tarpeen pyrkiä keskenään tunnistamaan, mitkä voisivat olla niitä tapaamisia, joihin loppukäyttäjien edustaja kutsutaan paikalle.

Johtoryhmän tapaamisia järjestetään 3-4 kertaa vuodessa ja ohjausryhmän tapaamisia noin kaksi kertaa vuodessa. Ohjausryhmän tapaamisissa käydään lyhyesti läpi ajankohtaiset asiat, raportit ja mittarit. Vuoden ensimmäisessä palaverissa käydään läpi edellisen vuoden tapahtumat sekä toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden toteutuminen ja vahvistetaan kuluvan vuoden tavoitteet. Lisäksi voidaan ottaa kantaa kumppanuuden kehittymiseen ja kehitystarpeisiin, palkkiojärjestelmään, mittaristoon ja johtamismallin toimivuuteen. Syksyn tapaamisella käydään läpi välitilinpäätös ja kuluvan vuoden tavoitteiden tilanne sekä keskustellaan seuraavan vuoden budjetista.

## LÄHDELUETTELO

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

Blomqvist, K. (2002). *Partnering in the dynamic environment: The role of trust in asymmetric technology partnership formation*. Dissertation. Lappeenranta University of Technology.

Blumberg, B.F. (2001). Cooperation contracts between embedded firms. *Organization Studies*, Vol. 22, No. 5, pp. 825-852.

Brinkerhoff, J.M. (2002). Assessing and improving partnership relationships and outcomes: A proposed framework. *Evaluation and Program Planning*, Vol. 25, No. 3, pp. 215-231.

Campbell, N.C.G. (1985). An interaction approach to organizational buying behavior. *Journal of Business Research*, Vol. 13, No. 1, pp. 35-48.

Cannon, J.P. & Perreault, W.D. Jr. (1999). Buyer-seller relationships in business markets. *Journal of Marketing Research*, Vol. 36, No. 4, pp. 439-460.

Coase, R.H. (1937). The nature of the firm. *Economica: New Series*, Vol. 4, No. 16, pp. 386-405.

Cox, A. (1996). Relational competence and strategic procurement management – Towards an entrepreneurial and contractual theory of the company. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 2, No. 1, pp. 57-70.

Cox, A. & Watson, G. & Lonsdale, C. & Farmery R. (2003). Developing supplier relationships: The problems of achieving collaboration in supplier dominance relationships. In *Proceedings of the 12<sup>th</sup> IPSERA Conference*, pp. 541-548.

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

Das, T. & Teng, B. (2003). Partner analysis and alliance performance. *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 19, No. 3, pp. 279-308.

Dean, A. & Kiu, C. (2002). Performance monitoring and quality outcomes in contracted services. *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 19, No. 4, pp. 396-413.

Dekker, H.C. (2004). Control of inter-organizational relationships: Evidence on appropriation concerns and coordination requirements. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 29, No. 1, pp. 27-49.

Doney, P.M. & Cannon, J.P. (1997). An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships, *Journal of Marketing*. Vol. 61, No. 2, pp. 35-51.

Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 2. painos. Vastapaino, Tampere.

Gadde, L.-E. & Snehota, I. (2000). Making the most of supplier relationships. *Industrial Marketing Management*, Vol. 29, No. 4, pp. 305-316.

Galli, G. & Nardin, G. (2003). Choice under uncertainty: The role of trust. *19<sup>th</sup> Annual IMP Conference*, 4<sup>th</sup> – 6<sup>th</sup> September, Lugano, Switzerland.

Hallikas, J. & Tuominen, M. & Virolainen, V.-M. & Ojala, M. & Uusi-Rauva, E. & Karvonen, I. & Lehtinen, E. & Pulkkinen, U. (2001). *Riskienhallinta yhteistyöverkostossa*. Metalliteollisuuden Kustannus, Helsinki.

Hibbard, J.D. & Hogan, J.E. & Smith, G.R. (2003). Assessing the strategic value of business relationships: The role of uncertainty and flexibility, *Journal of Business & Industrial Marketing*. Vol. 18, No. 4/5, pp. 376-387.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2000). *Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Yliopistopaino, Helsinki.

Hollensen, S. & Grünbaum, N. (2003). A holistic model for coordinating supplier and customer relationships. *19<sup>th</sup> Annual IMP Conference*, 4<sup>th</sup> – 6<sup>th</sup> September, Lugano, Switzerland.

Hunt, S.D. & Morgan, R.M. (1995). The comparative advantage theory of competition. *Journal of Marketing*, Vol. 59, No. 2, pp. 1-15.

Ireland, R. & Hitt, M. & Vaidyanath, D. (2002). Alliance management as a source of competitive advantage. *Journal of Management*, Vol. 28, No. 3, pp. 413-446.

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

Järvenpää, E. & Kosonen, K. (2000). *Johdatus tutkimusmenetelmiin ja tutkimuksen tekemiseen*. Teknillinen korkeakoulu, Espoo.

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

Lee, J.-N. & Kim, Y.-G. (1999). Effect of partnership quality on IS outsourcing success: Conceptual framework and empirical validation. *Journal of Management Information Systems*, Vol. 15, No. 4, pp. 29-61.

Lonsdale, C. (1999). Effectively managing vertical supply relationship: A risk management model for outsourcing. *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 4, No. 4, pp. 176-183.

Lonsdale, C. & Cox, A. (1998). *Outsourcing: A business guide to risk management tools and techniques*. Earlsgate Press, Winteringham.

Macbeth, D.K. (1994). The role of purchasing in a partnering relationship. *European Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 1, No. 1, pp. 19-25.

Mentzer, J.T. & Min, S. & Zacharia, Z.G. (2000). The nature of interfirm partnering in supply chain management. *Journal of Retailing*, Vol. 76, No. 4, pp. 549-568.

Mohr, J. & Spekman, R. (1994). Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal*, Vol. 15, No. 2, pp. 135-152.

Möller, K.K. & Halinen, A. (1999). Business relationships and networks: Managerial challenge of network era. *Industrial Marketing Management*, Vol. 28, No. 5, pp. 413-427.

Olsen, R.F. & Ellram, L.M. (1997). A portfolio approach to supplier relationships. *Industrial Marketing Management*, Vol. 26, No. 2, pp. 101-113.

O'Toole, T. & Donaldson, B. (2000). Managing buyer-supplier relationship archetypes. *Irish Marketing Review*, Vol. 13, No. 1, pp. 12-20.

Park, S.H. & Ungson, G.R. (2001). Interfirm rivalry and managerial complexity: A conceptual framework of alliance failure. *Organization Science*, Vol. 12, No. 1, pp. 37-53.

Parker, D. & Hartley, K. (1997). The economics of partnership sourcing versus adversarial competition: A critique. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 3, No. 2, pp. 115-125.

Patterson, J.L. & Forker, L.B. & Hanna, J.B. (1999). Supply chain consortia: The rise of transcendental buyer-supplier relationships. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 5, No. 2, pp. 85-93.

Poppo, L. & Zenger, T. (2002). Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements. *Strategic Management Journal*, Vol. 23, No. 8, pp. 707-725.

Puhto, J. & Tiainen, A. (2001). *Kiinteistönhoidon hankintaprosessin kehittäminen*. Teknillinen korkeakoulu, Espoo.

Ring, P.S. & van de Ven, A.H. (1992). Structuring cooperative relationships between organizations. *Strategic Management Journal*, Vol. 13, No. 7, pp. 483-498.

Ring, P.S. & van de Ven, A.H. (1994). Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of Management Review*, Vol. 19, No. 1, pp. 90-118.

Sako, M. (1992). *Prices, quality and trust – Inter-firm relations in Britain and Japan*. Cambridge University Press, Cambridge.

Smeltzer, L.R. (1997). The meaning and origin of trust in buyer-seller relationships. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol. 33, No. 1, pp. 40-48.

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

Thorelli, H.B. (1986). Networks: Between markets and hierarchies. *Strategic Management Journal*, Vol. 7, No. 1, pp. 37-51.

Tullous, R. & Utecht, R.L. (1992). Multiple or single sourcing?. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 7, No. 3, pp. 5-18.

Vesalainen, J. (2002). *Kaupankäynnistä kumppanuuteen – Yritystenvälisten suhteiden elementit, analysointi ja kehittäminen*. Metalliteollisuuden Kustannus, Helsinki.

Vesalainen, J. (2004). *Katetta kumppanuudelle – Hyöty ja sen jakaminen asiakas-toimittaja-suhteessa*. Teknologiainfo Teknova Oy, Helsinki.

Webster, F.E. Jr. (1992). The changing role of marketing in the corporation. *Journal of Marketing*, Vol. 56, No. 4, pp. 1-17.

Williamson, O.E. (1975). *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. Free Press, New York.

Williamson, O.E. (1985). *The economic institutions of capitalism – Firms, markets, relational contracting*. Free Press, New York.

Zaheer, A. & McEvily, B. & Perrone, V. (1998). Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization Science*, Vol. 9, No. 2, pp. 141-159.



TEKNILLISEN KORKEAKOULUN RAKENTAMISTALOUDEN LABORATORION SELVITYKSIÄ:

TKK-RTA-S67	Nikander, R., Heimbürger, M., Junnonen, J-M., Puhto, J., Kiinteistöpalvelujen laadun arviointi, 2007
TKK-RTA-S66	Gersberg, N., End-user Satisfaction Measurement in Facility Maintenance Services, 2007
TKK-RTA-S65	Penttinen, N., Puhto, J. Pienten tilaajarytysten käyttämät kiinteistöpalveluntuottajan valintakriteerit, 2007
TKK-RTA-S64	Balk, A., Puhto, J., Tarjoustoiminta kiinteistönhoidossa, 2007
TKK-RTA-S63	Nousiainen, M., Junnonen J-M., Junnila S. Energianhallintapalveluiden kehittäminen kiinteistöpalvelualalla, 2006
TKK-RTA-S61	Oyegoke A., Doing construction business in Nigeria, 2006
TKK-RTA-S56	Kykyri, T., Kiiras, J., Kiinteistöjen kehitystarpeen arviointi ja kehityssuunnittelu, 2005
TKK-RTA-S55	Maijala, A., Maaliikenneväylien päällysrakenteiden elinkaaritaloudellisuuden arviointi, 2005
TKK-RTA-S54	Tuhola, M., Vepsäläinen, P., Kiiras, J., Väylän alusrakenteen elinkaarikustan-nusmalli, 2005
TKK-RTA-S53	Erälahti, J., Elinkaaripalvelu, 2005
TKK-RTA-S52	Kärnä, S., Junnonen, J-M., Asuntorakentamisen nykytila ja kehittämisen haasteet, 2005

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

ISBN 978-951-22-8715-4

ISBN 978-951-22-8716-1 (PDF)

ISSN 1456-8403