

**KOLMANNEN SUKUPOLVEN INTEGRATED FACILITY
MANAGEMENT -SOPIMUKSEN KAUPALLISEN MALLIN ANALYYSI**

Case Yritys X ja Yritys Y



Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Tradenomi, talous, hallinto ja markkinointi
Hämeen ammattikorkeakoulu

Kevät, 2020

Jonna Pulkkinen

Tradenomi, talous, hallinto ja markkinointi
Hämeenlinna, Visamäki

Tekijä	Jonna Pulkkinen	Vuosi 2020
Työn nimi	Kolmannen sukupolven Integrated Facility Management -sopimuksen kaupallisen mallin analyysi: Case Yritys X ja Yritys Y	
Työn ohjaaja/t	Ari Sarviharju, Johanna Huurinainen, Virpi Virtala	

TIIVISTELMÄ

Tämä tutkimustyö käsittelee kahden yrityksen, ostajan ja myyjän, välistä Integrated Facility Management -sopimusta ja sopimuksen kaupallista mallia. IFM 2.0 -sopimus perustuu vahvaan kumppanuuteen. Kumppanuuden neljä merkittävintä periaatetta ovat luottamus, uskollisuus, kunnianhimo ja yhteistyö. Kaupallisen mallin lähtökohtana on win-win-ajattelu. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää voiko kumppanuuteen ja win-win-ajatteluun perustuva sopimusmalli toimia käytännössä. Lisäksi opinnäytetyön tarkoitus oli löytää vastaus siihen, voiko palvelunostajayrityksen sekä palveluntuottajayrityksen työntekijät toimia aidosti yhteisellä organisaatiolla ja yhtenä tiiminä.

Teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään kiinteistö- ja toimitilapalveluita, yhteistoimintasopimusta, Vested-liiketoimintamallia, sopimusoikeutta sekä kaupallista mallia. Kaupallinen malli on paremmin tunnettu rakennusalalla nimellä allianssi. Opinnäytetyön tutkimusosa toteutettiin kyselytutkimuksena, jolla selvitettiin sopimuksen parissa työskentelevien avainhenkilöiden asennetta, sopimuksen ymmärrystä sekä käyttäytymistä. Kyselytutkimusta tukemaan käytettiin aineistonhankintamenetelmänä havainnointia.

Tutkimuksen tuloksena syntyi toimenpide-ehdotus, jotta IFM 2.0 -sopimuksen tavoitteet saavutettaisiin lähitulevaisuudessa. Kyselytutkimuksen tulokset käydään läpi kaikkien sopimuksen parissa työskentelevien avainhenkilöiden kanssa, jonka jälkeen sovitaan erilliset workshopit IFM 2.0 -sopimuksen kaupallisen mallin perusteelliseen läpikäymiseen.

Avainsanat Integrated Facility Management, yhteistoimintasopimus, kumppanuus, kaupallinen malli, win-win-ajattelu

Sivut 43 sivua, joista liitteitä 4 sivua

Degree Program in Business Administration
Hämeenlinna, Visamäki

Author	Jonna Pulkkinen	Year 2020
Subject	An analysis of the commercial model of the third generation Integrated Facility Management agreement: Case Company X and Company Y	
Supervisors	Ari Sarviharju, Johanna Huurinainen, Virpi Virtala	

ABSTRACT

This research deals with the Integrated Facility Management agreement between two companies, a buyer and a supplier, and the commercial model of the agreement. The IFM 2.0 agreement is founded on a strong partnership. The four major partnership principles are trust, loyalty, ambition and cooperation. The commercial model of the agreement is based on win-win thinking. The purpose of the thesis was to research whether it is possible that an agreement based on partnership and win-win thinking works in practice. In addition, the aim of the thesis was to find an answer to whether the employees of the customer company and the supplier can work with a common organization as a one team.

The theoretical framework deals with the real estate and business premises services, co-operative agreement, Vested business model, contract law and the commercial model. The commercial model is better known as an alliance in the construction industry. The research part of the thesis was executed as a questionnaire survey, which was used to find out the attitudes, understanding the agreement and behaviors of the key employees working with agreement. Observation was used as a data acquisition method to support the survey.

As a next step, the results of the study will be walked through with key employees working with the IFM 2.0 agreement. After that, workshops to further clarify and discuss the commercial model of the IFM 2.0 agreement will be arranged.

Keywords Integrated Facility Management, co-operative agreement, partnership, commercial mode, win-win thinking

Pages 43 pages including appendices 4 pages

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	IFM 1.0- ja IFM 2.0 -sopimusten keskeisimmät erot	1
1.2	Aiheen valinta ja työelämäyhteys.....	3
1.3	Tutkimuksen tavoite.....	3
1.4	Aiheen rajaus	4
2	KIINTEISTÖ- JA TOIMITILAPALVELUT.....	5
2.1	Kiinteistöpalvelut	5
2.2	Toimitilapalvelut	6
2.3	Kiinteistö- ja toimitilapalveluiden tuottaminen	6
3	INTEGRATED FACILITY MANAGEMENT -YHTEISTOIMINTASOPIMUS	8
3.1	Integrated Facility Management -yhteistoimintasopimuksen tavoite ja hyödyt	8
3.2	Integrated Facility Management tulevaisuudessa.....	8
3.3	Kaupallinen malli.....	9
3.4	Sopimusoikeus	10
4	VESTED-LIIKETOIMINTAMALLI	12
4.1	Mitä on Vested?.....	12
4.2	Pelisäännöt	13
5	CASE: YRITYS X:N JA YRITYS Y:N YHTEISTOIMINTASOPIMUS	15
5.1	IFM 2.0 -sopimuksen kaupallinen malli.....	16
5.2	Hyötyjen ja riskien jakaminen.....	17
6	TUTKIMUKSEN SUUNNITTELU JA TOTEUTUS	19
6.1	Tutkimusmenetelmät	19
6.2	Kyselytutkimus	21
6.2.1	Kyselylomakkeen taustakysymykset.....	22
6.2.2	Kyselylomakkeen varsinaiset tutkimuskysymykset	22
6.3	Kyselytutkimuksen tulokset.....	23
6.4	Tutkimuksen luotettavuus.....	32
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA LOPPUPOHDINTA.....	34
	LÄHTEET.....	37

Liitteet

Liite 1 Kyselylomake

1 JOHDANTO

Kaksi kansainvälistä yritystä on tehnyt yhteistyötä 40 vuoden ajan. Toinen yritys, jatkossa Yritys X, on ostanut kiinteistö- ja toimitilapalveluita palveluntuottajayritykseltä, jatkossa Yritys Y. Sopimus ja yhteistyö ovat kehittyneet vaiheittain kuluneen 40 vuoden aikana ja sopimuksen osapuolet ovat oppineet tuntemaan tänä aikana toistensa liiketoiminnan ja tarkoituksen periaatteet.

Yritys X ja Yritys Y solmivat ensimmäisen Integrated Facility Management 1.0 -sopimuksen vuonna 2013. Lokakuussa 2018 voimaan astunut uusi Integrated Facility Management (IFM) 2.0 -yhteistoimintasopimus, jatkossa IFM 2.0, on astetta edellistä IFM 1.0 -sopimusta kehittyneempi. Palvelusopimus perustuu vahvaan kumppanuuteen. Kumppanuuden neljä merkittävintä periaatetta ovat luottamus, uskollisuus, kunnianhimo ja yhteistyö. Sopimuksen kaupallisen mallin lähtökohtana on win-win-ajattelu, mikä tarkoittaa sitä, että sopimuksen molemmat osapuolet ovat sitoutuneita ei pelkästään omaan, mutta myös toistensa taloudelliseen menestymiseen. Palveluntuottajan palkkio eli kate on lyöty lukkoon sopimuksen kaupallisessa mallissa ja katetta saadaan nostettua ainoastaan tuottamalla säästöjä palvelunostajalle eli asiakasyritys X:lle. Kun palvelunostajan kulut laskevat samalla palveluntuottajan kate nousee. Malli on aivan uudenlainen ja tällä hetkellä vielä hyvin vähän käytetty, kun puhutaan yritysten välisestä palvelujen tuottamisesta ja niiden ostamisesta.

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan tarkemmin IFM 2.0 -sopimusta ja sen kaupallista mallia sekä sitä, miten sopimuksen parissa työskentelet henkilöt kokevat sopimuksen pääperiaatteiden toteutuvan käytännössä. Voivatko kahden eri organisaation, palvelunostajan ja palveluntuottajan, työntekijät toimia yhdellä yhteisellä tiimillä ja jakautuvatko sopimuksen hyödyt ja riskit tasaisesti sopimuksen osapuolesta riippumatta? Onko mahdollista, että sekä ostajayritys että palveluntuottajayritys hyötyvät palvelusopimuksesta yhtä paljon, vai hyötyykö toinen sopimuksen osapuolista enemmän kuin toinen?

1.1 IFM 1.0- ja IFM 2.0 -sopimusten keskeisimmät erot

IFM 1.0 sopimuksen lähtökohtana oli toimintaperuste, millä tarkoitetaan sitä, että keskeisintä oli, miten palveluntuottaja pääsee sovittuun lopputulokseen. Lisäksi sopimuksessa määriteltyjä tavoitteita lopputuloksen saavuttamiseksi mitattiin erittäin tarkasti ja yksityiskohtaisesti. IFM 2.0 -sopimuksen keskiössä on lopputulos, ei se miten siihen päästään. Sopimuksen tarkoituksena on varmistaa yhdessä molemmille sopimuksen osapuolille

menestys pitkällä aikavälillä keskittyen ostajayrityksen tilojen ja palveluiden käyttäjiin ja heidän kokemuksiinsa. IFM 2.0 -sopimuksessa yhdessä määriteltyjen tavoitteiden mittaamista on selkeytetty ja yksinkertaistettu. Tämän myötä mitattavia asioita on puolet vähemmän kuin IFM 1.0 -sopimuksen aikana.

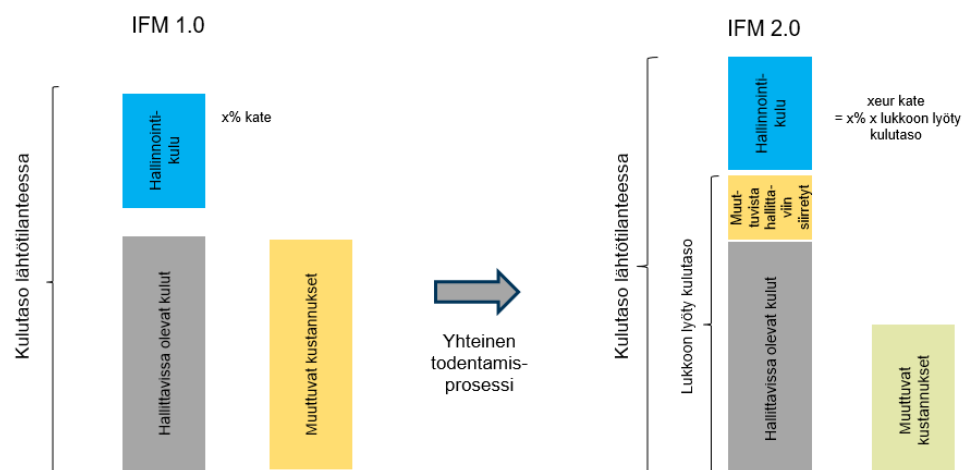
IFM 1.0 -sopimuksen kaupallinen malli ei kannustanut palveluntuottajaa kehittämään ja tehostamaan ostajayritykselle tuottamia palveluita. Sopimuksessa oli määritelty palveluntuottajalle maksettava kateprosentti, jonka palveluntuottaja sai veloittaa ostajayritykseltä ennalta sovittujen lukkoon lyötyjen todellisten kulujen lisäksi. Vuosittaiset kulut eivät saaneet olla suuremmat, mitä sopimuksella oli ennalta sovittu. Jos kulut olivat ennalta sovittua pienemmät, sai palveluntuottaja veloittaa ostajayritykseltä todellisten kulujen lisäksi vain sopimuksessa määritellyn kateprosentin mukaisen summan. Palveluntuottajayritys ei siis voinut vaikuttaa saamaansa katteeseen ja riskit kulujen ylityksestä jäi kokonaisuudessaan heille. IFM 2.0 -sopimuksen kaupallisessa mallissa palveluntuottajalle maksettava euromääräinen kate eli hallinnointikulu sovittiin yhdessä ja se määriteltiin sopimuksessa. Hallinnointikulu on laskettu hallittavissa olevien kulujen pohjalta. Palveluntuottajalla on näin ollen mahdollista saada parempaa katetta tuottamalleen palvelulle kehittämällä ja tehostamalla toimintaa, mutta niin että palvelunlaatu pysyy muuttumattomana.

IFM 1.0 -sopimuksen laskutus koostui kolmesta eri osasta, jotka olivat:

- ennalta sovittu lukkoon lyöty kulutaso eli niin sanotut hallittavissa olevat kustannukset
- hallinnointikulu eli kate
- ei hallittavissa olevat kulut eli yksittäiset, vaikeasti ennustettavat ja ennalta suunnittele mattomat tuotteet ja palvelut.

Myös IFM 2.0 -sopimuksen laskutus koostuu yllä mainituista kolmesta osasta. IFM 2.0 -sopimuksen hallittavissa olevia kustannuksia haluttiin lisätä suhteessa ei hallittaviin kuluihin sopimuksen läpinäkyvyyden ja laskutukset yksinkertaistamisen lisäämiseksi. Sopimuksen osapuolet kävivät lokakuussa 2018 läpi kaikki viimeisen 18 kuukauden aikana tulleet laskut ei hallittaviin kuluihin liittyen. Tämän yhteisen todentamisprosessin jälkeen, hallittavien kulujen määrää saatiin huomattavasti nostettua ja samalla palveluntuottajalle maksettava muuttumaton hallinnointikulu eli euromääräinen kate nousi.

Kaupallinen malli - IFM 1.0 vs IFM 2.0



Kuva 1. IFM 1.0- ja IFM 2.0 -sopimusten kaupallisen mallin merkittävimmät erot.

1.2 Aiheen valinta ja työelämäyhteys

Olen ollut osallisena yli 18 vuotta Yritys X:n ja Yritys Y:n välisessä yhteistyössä. Ensimmäiset kahdeksan vuotta olin Yritys Y:n eli palveluntuottajan palveluksessa, jonka jälkeen olen toiminut Yritys X:n eli ostajayrityksen palveluksessa erilaisissa tehtävissä.

Vested-liiketoimintamalliin pohjautuva IFM 2.0 -sopimusmalli on aivan uudenlainen ja samalla erittäin mielenkiintoinen. Vested-mallia käydään läpi tarkemmin opinnäytetyön luvussa neljä. Sopimusmalli koetaan monimutkaiseksi ja se herättää paljon keskustelua, koska sopimuksen ymmärtäminen ja sopimuksessa määriteltyihin tavoitteisiin pääseminen vaativat aivan uudenlaista yhteistyötä, ajattelutapaa, osaamista sekä sopimuksen ymmärtämistä molempien sopimuksen osapuolien työntekijöiltä perinteiseen palvelusopimukseen tai edelliseen IFM 1.0 -sopimukseen verrattuna. Opinnäytetyön tarkoitus on perehtyä IFM 2.0 -sopimuksen keskeisiin periaatteisiin tarkemmin ja ennen kaikkea tutkia sopimuksen kaupallista mallia syvällisemmin.

1.3 Tutkimuksen tavoite

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on tutkia ja analysoida IFM 2.0 -yhteistyösopimuksen keskeisiä periaatteita sekä sopimuksen kaupallista mallia. Minua kiinnostaa, voivatko palvelunostajayrityksen sekä palveluntuottajayrityksen työntekijät toimia oikeasti yhteisellä organisaatiolla ja yhtenä tiiminä. Lisäksi tarkoitukseni on löytää vastaus siihen voiko ostajan ja myyjän välillä olla aitoa kumppanuutta ja yhteinen tavoite, niin että molemmat tähtäävät win-win-tilanteeseen eli tilanteeseen, jossa molemmat sopimuksen osapuolet voittavat.

Opinnäytetyön tavoitteiden kannalta keskeisimmät kysymykset ovat:

1. Voivatko ostajayritys ja palveluntuottajayritys toimia aidosti kumppaneina, niin että molemmat osapuolet hyötyvät eli voittavat?
2. Mitkä ovat hyödyt, joita osapuolet saavat sopimuksen kaupallisesta mallista ja mitä se vaatii?

Koska malli on erittäin uusi ja tiedossani ei ole, että Suomessa olisi muualla vastaavanlaista mallia käytössä, ei aiheesta löydy juurikaan suomenkielistä kirjallista materiaalia tai vertailukohteita. Työni sisältää teoriaa kiinteistö- ja toimitilapalveluista, yhteistoimintasopimuksesta (IFM), Vested-liiketoimintamallista, sopimusoikeudesta sekä kaupallisesta mallista, mikä on entuudestaan tuttu rakennusalalla nimellä allianssi. Opinnäytetyössäni tulen käyttämään omaan ja muiden sopimuksen parissa työskentelevien henkilöiden kokemukseen sekä haastatteluihin perustuvaa tietoa ja havaintoja sekä itse sopimusta, mukaan lukien sopimuksen jalkauttamiseen liittyvä materiaalia.

1.4 Aiheen rajaus

Kolmannen sukupolven IFM 2.0 -yhteistoimintasopimus kattaa Suomen, Ruotsin ja Tanskan ja Norjan, mutta keskityn opinnäytetyössäni vain Suomeen, vaikkakin sopimus on yhtenäinen kaikkien maiden osalta. Tietyin pienin osin joudun tarkastelemaan aihetta myös Pohjoismaisella tasolla.

Tutkimus sisältää ainoastaan IFM 1.0- ja IFM 2.0 -yhteistoimintasopimukset ja kaikki aikaisemmat kiinteistö- ja toimitilapalvelujen tuottamiseen liittyvät sopimukset on rajattu opinnäytetyön ulkopuolelle. Rajaus johtuu siitä, että aikaisemmat palveluntuottamiseen liittyvät sopimukset ovat luonteeltaan aivan erilaisia Integrated Facility Management -sopimusmalliin verrattuna.

IFM 2.0 -sopimus on erittäin kattava ja se sisältää useita eri osa-alueita aina sopimuksen hallinnoinnista raportoinnissa käytettäviin järjestelmiin. Opinnäytetyö keskittyy IFM 2.0 -sopimuksen keskeisimpiin periaatteisiin ja kaupalliseen malliin. Näin ollen esimerkiksi sopimukseen liittyvä hallinnointi, raportointi, tavoitteiden mittaaminen ja mittaristot sekä käytettävät järjestelmät ovat rajattu opinnäytetyön ulkopuolelle.

2 KIINTEISTÖ- JA TOIMITILAPALVELUT

Kiinteistöt ovat yrityksen perustoimintaan tarvittavia ja käyttämiä tuotannon tekijöitä. Kiinteistönmuodostamislaki määrittelee kiinteistön sellaiseksi itsenäiseksi maanomistuksen yksiköksi, joka tulee merkitä kiinteistönä kiinteistörekisteriin. Usein luullaan, että kiinteistöllä tarkoitetaan rakennusta, mutta rakennus on vain yksi osa kiinteistöä. Rakennuksen lisäksi kiinteistö käsittää maapohjan eli tontin sekä laitteet. (Leväinen, 2013, s. 11-13)

Toimitilalla tarkoitetaan rakennuksessa olevaa tilaa, jota käytetään aineettomien tai aineellisten hyödykkeiden tuotantoon. Toimitilat voivat olla liiketiloja, toimistotiloja, tuotannollisia tiloja, palvelutiloja tai varastotiloja. (Sanastot, 2019)

Palvelulla tarkoitetaan toimintaa, joka ratkaisee asiakkaan ongelman. Palvelu on aineeton tuote ja sen arvo syntyy ihmisten välisestä kanssakäymisestä, vuorovaikutuksesta ja ympäristöstä. Kun palvelua ostetaan, tuotteen eli palvelun omistajuus ei vaihdu. Palvelu on siis kokemus, jota ostaja käyttää, mutta ei omista. (Tuulaniemi, 2013, s. 59)

Kun yritys ostaa toiselta yritykseltä jonkun tietyn yksittäisen palvelun tai palvelukokonaisuuden tekevät yritykset keskenään palvelusopimuksen. Yleensä palvelusopimus tehdään kirjallisena ja kaikki sopimuksen keskeiset ehdot kannattaa kirjata sopimukseen, jotta mahdollisilta riidoilta vältytään tulevaisuudessa. Jos joistain ehdoista ei ole palvelusopimuksessa erikseen sovittu, sovelletaan näissä tilanteissa alan tapaa ja yleisiä sopimusoikeudellisia periaatteita. Nämä yleiset periaatteet harvemmin ovat suotuisat kummallekaan osapuolelle. (Sopimustieto, n.d.)

2.1 Kiinteistöpalvelut

Kiinteistöpalveluilla tarkoitetaan itse rakennuksen ja sen toimivuuden hallintaa ja hoitoa eli ylläpitoa. Se tarkoituksena on vastata rakennuksen tai jonkin sen osan käytettävyydestä ja arvon kehittämisestä. Kiinteistöpalveluiden keskiössä on kiinteistön käytettävyyden koko rakennuksen elinkaaren aikana, niin talotekniikan, turvajärjestelmien kuin tilojenkin osalta. Samoin kuin toimitilapalveluiden myös kiinteistöpalveluiden tarkoitus on tukea yrityksen ydintoimintaa, loppukäyttäjää sekä tehdä tulosta ja vahvistaa yrityksen kilpailukykyä. (Leväinen, 2013, s.29-34)

Kiinteistöpalvelut voidaan jakaa kahteen osaan, mitkä ovat kiinteistönhoito ja kunnossapito. Kiinteistönhoitoa on esimerkiksi teknisten järjestelmien ja ulkoalueiden hoito, kiinteistö- ja jätehuolto sekä siivous. Kunnossapidoksi lasketaan kiinteistön ylläpito eli rakennuksen ja sen toimintojen uusiminen ja korjaaminen. (Leväinen, 2013, s. 47)

2.2 Toimitilapalvelut

Toimitilapalveluilla tarkoitetaan kiinteistö- ja käyttäjäpalveluita, joilla tuetaan ja parannetaan organisaation ydintoiminnan tehokkuutta tuottamalla tukipalveluita, joita tarvitaan organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. Palveluja tuotetaan pääsääntöisesti organisaation työntekijöille eli niin sanotuille loppukäyttäjille, mutta osittain myös asiakkaille. Toimitilapalveluiden lähtökohtana on henkilökunnan työympäristöstä, työkyvystä ja tyytyväisyydestä huolehtiminen. (Leväinen, 2013, s. 28-37)

Työpaikan toimitiloilla ja toimitilapalveluilla on iso vaikutus yrityksen houkuttelevuuteen uusien työnhakijoiden kannalta sekä nykyisten työntekijöiden päätökseen joko jäädä yritykseen tai lähteä sieltä pois. Houkuttelevan toimitilan lähtökohtana on siellä töitä tekevät ihmiset, joten on tärkeää luoda ympäristöjä, joissa työntekijät voivat vaihtaa ajatuksia, olla tuottavampia ja luoda sitä kautta lisäarvoa työnantajalle. (Coor, n.d.)

Toimitilapalveluiden sisältö vaihtelee organisaatiokohtaisesti, ja niistä sovitaan erillisessä palvelusopimuksessa. Toimitila- eli käyttäjäpalveluita ovat esimerkiksi turvallisuuspalvelut, aulapalvelut, käyttäjien neuvonta- ja tukipalvelut, postipalvelut, kahviautomaattipalvelut, ruokailu- ja ravintolapalvelut ja kokouspalvelut. (Sanastokeskus TSK, 2020)

2.3 Kiinteistö- ja toimitilapalveluiden tuottaminen

Kiinteistö- ja toimitilapalvelut ovat kiinteistöjen käyttäjille tarkoitettuja käyttäjä- ja/tai tukipalveluita, joihin kuuluu iso joukko erilaisia palveluita, joilla tuetaan asiakasyrityksen ja sen organisaation päivittäistä toimintaa sekä avustetaan sen henkilökuntaa ja asiakkaita. Palveluilla vaikutetaan paitsi asiakkaan päivittäisten toimintojen sujuvuuteen, myös työyhteisön sekä yrityksen vierailijoiden viihtyvyyteen. (Leväinen, 2013, s. 29)

Kiinteistöjen käyttäjä eli asiakasyritys tuottaa palvelut itse tai useimmiten ostaa tarvitsemansa palvelut palveluntarjoajayritykseltä. Ulkoistamalla palvelut, syntyy asiakasyritykselle säästöjä, koska yrityksen ei tarvitse palkata omia, usein kokoaikaisia työntekijöitä. Kiinteistö- ja toimitilapalvelujen työntekijät työskentelevät asiakkaan tiloissa. Ulkoistamalla kiinteistö- ja toimitilapalvelut ulkopuoliselle yritykselle asiakasyritys voi tehokkaammin kohdentaa omat resurssinsa päätoimintoihinsa sen sijaan, että se järjestäisi nämä toiminnot itse. Se miten laajasti palveluja tuotetaan ja miten ne toteutetaan, sovitaan yhdessä asiakkaan kanssa palvelu- tai yhteistointasopimuksessa. (Ammattinetti, n.d.)

Asiakasyritys voi ostaa ulkopuoliselta palveluntarjoajalta joko koko kiinteistöjohtamisen sisältäen kaiken kiinteistöjen pyörittämiseen liittyvät palvelut tai vain osan palveluista. Kiinteistöjohtaminen voidaan jakaa kol-

meen eri osaan eli kiinteistösalkkujohtamiseen (AM), kiinteistöjen ylläpidon johtamiseen (PM) sekä toimitilapalveluiden johtamiseen (FM). (ML Realstate, n.d.)



Kuva 2. Kiinteistöjohtamisen osa-alueet. (ML Realstate, n.d.)

3 INTEGRATED FACILITY MANAGEMENT -YHTEISTOIMINTASOPIMUS

Integrated Facility Management tarkoittaa sitä, että kaikki yrityksen ei ydintoimintaan kuuluvat tehtävät ja toimet, kuten siivous, aulapalvelut, tuki- ja neuvontapalvelut, kahviautomaatit, kokouspalvelut, turvallisuus, kiinteistöjen hallinta ja ylläpito siirretään usealta eri palveluntuottajalta tai jopa yrityksen sisältä yhdelle palveluntuottajalle. Sen seurauksena yrityksen hallittavaksi jää vain yksi sopimus. Yritykselle jää enemmän aikaa keskittyä omaan ydintoimintaan sillä välin, kun palveluntuottaja tuottaa parempia palveluita joustavasti, ammattitaitoisesti ja kustannustehokkaasti. (Spence, 2018)

3.1 Integrated Facility Management -yhteistoimintasopimuksen tavoite ja hyödyt

IFM -yhteistoimintasopimus on ostajayrityksen ja palveluntuottajayrityksen harkittu strateginen päätös kumppanuudesta. Sopimuksen pääasiallinen tavoite on auttaa asiakasyritystä luomaan mukavia, toimivia ja kutsuvia toimitiloja, joissa työntekijät ja asiakkaat viihtyvät. Palveluntuottajayrityksen asiantuntijuuden ja ammattitaidon avulla määräysten ja standardien noudattaminen helpottuu ja kiinteistöjen hallintaan ja ylläpitoon vaadittavien järjestelmien ja laitteiden toiminta turvataan. Yhdessä tekemällä ja resurssien tehokkaalla käytöllä lisätään sekä työntekijöiden että itse toimitilojen tuottavuutta. Kun kaikki palvelut tuotetaan yhdessä yhden asiantuntijaryhmän kanssa, on toiminta tehokasta ja säästetään merkittävästi aikaa, energiaa ja rahaa. (IFM Outsourcing, n.d.)

IFM -yhteistoimintasopimus auttaa yrityksiä paitsi muuttamaan rakennuksia ja toimitiloja toimiviksi ja kutsuvimmiksi työtiloiksi, mutta samaan aikaan myös maksimoimaan sijoitetun pääoman tuoton ja luomaan sitä kautta taloudellisesta näkökulmasta asiakasyritykselle kilpailuetua markkinoilla kilpailijoihinsa nähden. (IFM Outsourcing, n.d.)

3.2 Integrated Facility Management tulevaisuudessa

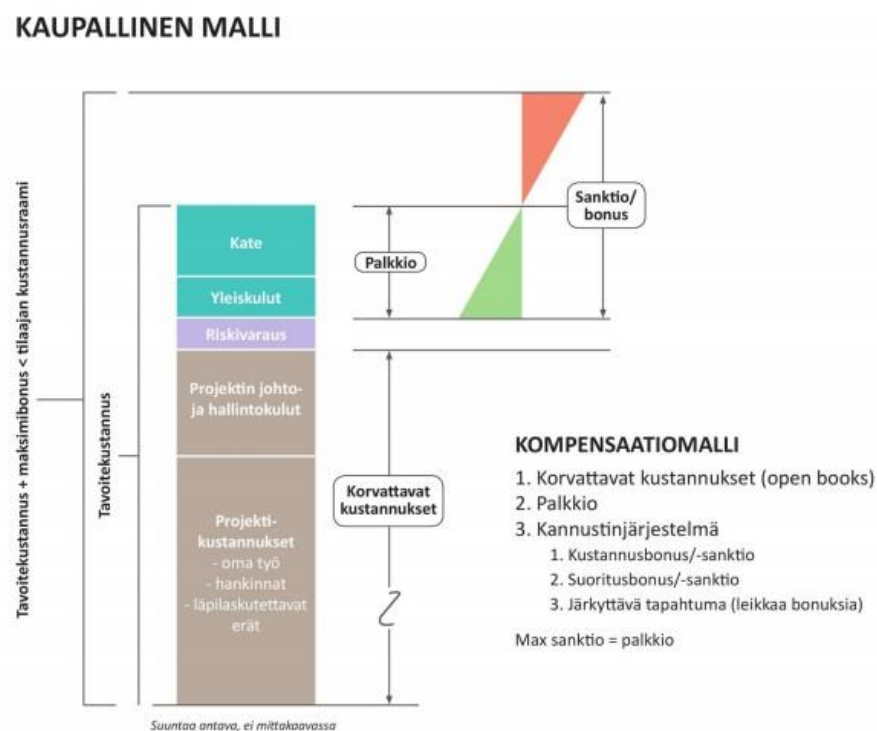
Teknologian kehitys, asiakkaiden vaatimukset, arvot ja uudet työskentelytavat vaikuttavat tulevaisuudessa myös kiinteistö- ja toimitilapalveluihin. Kustannusten väheneminen ei ole enää tärkein asia, kun puhutaan palveluiden ostamisesta ja niiden tuottamisesta, vaan tärkeään rooliin nousee lopputuloskeskeisyys, kumppanuus ja työntekijöiden kompetenssit. (ISS, n.d.)

Työtilat muuttuvat perinteisistä toimistotiloista monitoimitiloiksi. Työ- ja toimistotilat koostuvat monista eri käyttötarkoituksiin suunnitelluista tiloista, jotka tukevat työntekijöiden viihtyvyyttä, hyvinvointia ja vuorovaikutusta. Kiinteistö- ja toimitilapalvelut ovat tulevaisuudessa keskeisessä roolissa, kun uusia osaavia työntekijöitä yritetään houkutella yritykseen ja

vanhoja työntekijöitä pyritään pitämään yrityksessä. Muutostilanteessa palveluntarjoajayrityksiltä vaaditaan uudenlaista osaamista, jotta he voivat tuoda lisäarvoa asiakkaalle innovoimalla uusia palveluratkaisuja, jotta asiakas voi keskittyä rauhassa omaan ydintoimintaansa. (ISS, n.d.)

3.3 Kaupallinen malli

Yhteistoimintasopimus ja sen kaupallinen malli on tällä hetkellä tunnettu etenkin rakennusalalla nimellä allianssi. Allianssilla tarkoitetaan sitä, kun rakennushankkeen keskeiset toimijat vastaavat yhdessä, yhteisellä sopimuksella sekä yhteisellä organisaatiolla hankkeen suunnittelusta ja toteuttamisesta jakaen hankkeen hyödyt ja riskit tavoitteena suorituskyvyn jatkuva parantaminen. (Nordström, 2017)



Kuva 3. Allianssin kaupallinen malli. (Raide-Jokeri, n.d.)

Kyseinen sopimusmalli toimii tietyin poikkeuksin hyvin myös palvelualoilla etenkin suurissa yrityksissä. Allianssissa sopimusosapuolia on yleensä useampi, kun taas IFM -yhteistyösopimuksessa sopimusosapuolia on vain kaksi, eli ostaja ja palveluntuottaja.

Kaupallinen malli on osa sopimusta, jossa on ennalta sovittu hinnoittelumalli. Kaikki todelliset kustannukset korvataan täysimääräisinä palveluntuottajalle. Tämän lisäksi palveluntuottajalle maksetaan ennalta sovittu palkkio eli kate. Kaupallinen malli määrittelee myös sen, miten positiiviset ja negatiiviset riskit eli kustannusten ylitys tai alitus jaetaan sopimuksen osapuolten kesken.

Sopimuskauden vuosittaiset kustannukset sekä palkkiot eli palveluntuottajalle maksettava kate määrätään ennen sopimuksen allekirjoittamista. Kustannusten tulee laskea vuosittain ilman, että palvelunlaatu heikkenee. Palvelunostajalle koituvia kuluja tulee siis pienentää tehostamalla toimintaa ja kehittämällä uusia innovatiivisia ja kustannustehokkaita tapoja tuottaa palveluita. Todellisten kustannusten ylitykset ja alitukset jaetaan sovituisissa suhteissa yhteistoimintasopimuksen osapuolten kesken. Ostajalla on oikeus nähdä palveluntuottajan todelliset kustannukset, joiden perusteella palkkiot eli ennalta sovittu kate maksetaan. (ITP, n.d.)

3.4 Sopimusoikeus

Palvelun ostaminen perustuu juridisessa mielessä sopimukselle. Sopimus on niin arkielämässä kuin elinkeinotoiminnassakin yleinen instrumentti ja sopimukseen törmätään kaikilla. Sopimuksen osapuolten velvoitteet ja oikeudet määräytyvät lainsäädännön ja ensisijaisesti sopimuksen osapuolten yhdessä päättämien sopimusehtojen perusteella. Sopimusoikeuden lainsäädäntö on pitkälle kansallisten sääntelyjen varassa, eikä sitä ole ainaakaan vielä pyritty yhtenäistämään kokonaisuudessaan Euroopan Union maiden osalta. (Hemmo, 2018, s. 13-14)

Kaksi sopimusoikeuden pääperiaatteista ovat sopimusvapaus ja sopimuksen sitovuus. Sopimusvapauteen kuuluu toimijan vapaus päättää sopimukseen sitoutumisesta, sen sisällöstä sekä vapauteen valita itse sopimus Kumppani ja lakkauttaa solmittu sopimussuhde tarvittaessa. Tosin näitäkin vapauksia voidaan tietyin osin rajoittaa lainsäädännöllä. Sopimuksen sitovuudella tarkoitetaan sitä, että sopimuksen osapuolet velvoitetaan toimimaan sopimuksen ehtojen mukaisesti. Jos osapuolet eivät toimi sopimuksessa määritellyllä tavalla on loukatulla osapuolella monia keinoja, joilla se voi pyrkiä oikeuksiensa toteuttamiseen. (Hemmo, 2018, s. 16-17)

Sopimuksia on monia erilaisia, mutta yksi tärkeä jakoperuste on jakaa sopimukset kuluttajasopimukseen ja liikesopimukseen. Liikesopimus on kahden yritystoimintaa harjoittavan osapuolen välinen sopimus ja se on yleensä sopimuksen osapuolten yhdessä päättämän sopimuksen varassa. Sopimuksen osapuolten päättämät ehdot toimivatkin ensisijaisena normilähteenä, eikä osapuolten vapautta määrät sovellettavista ehdoista ole juurikaan rajoitettu lainsäädännössä. (Hemmo, 2018, s. 20-21)

1920-luvulla säädetty oikeustoimilaki on keskeinen sopimusoikeuden perusteita käsittelevä oikeuslähde. Oikeustoimilain määritelmän mukaan sopimus syntyy, kun tarjoukseen annetaan myöntävä vastaus. Sopimusneuvotteluissa onkin huomioitava, että jos tarjousta ei hyväksytä tarjouksessa määritellyn tarjouksen voimassaoloajan puitteissa sellaisenaan, vapautuu tarjoaja sitoumuksestaan. (Ojala, 2016)

Määräaikainen sopimus on voimassa tietyn sopimuksessa sovitun ajan. Sopimus voi olla myös toistaiseksi voimassa oleva, jos sen päättymisajankohdasta ei ole sopimusta tehtäessä sovittu. Määräaikainen sopimus sitoo sopiaosapuolia koko sovitun ajan, eikä velvoitteesta lähtökohtaisesti pääse eroon ennen määräajan päättymistä. Ennen määräajan päättymistä sopimuksesta voi irtaantua vain toisen sopimuksen osapuolen suostumuksella. Toistaiseksi voimassa oleva sopimuksen velvoitteet päättyvät irtisanomalla sopimus ja kun irtisanomisaika on kulunut. Sopimuksen purkaminen on poikkeuksellinen tapa päättää sopimus kesken sen voimassaoloajan esimerkiksi tilanteessa, joissa toinen osapuoli on jättänyt omat sopimusvelvoitteensa täyttämättä. (Ojala, 2016)

4 VESTED-LIIKETOIMINTAMALLI

Organisaation tärkein tehtävä on luoda asiakkailleen arvoa, josta asiakkaat ovat valmiita maksamaan. Yrityksen osakkaat ja osakkeenomistajat määrittelevät sen minkälaista arvoa yritys haluaa tuottaa omille asiakkailleen. Toinen tärkeä tehtävä on luonnollisesti taloudellisen voiton tuottaminen eli mahdollisimman pienillä resursseilla mahdollisimman suuren tuloksen tekeminen. (Tuulaniemi, 2013, s. 30)

Kun yritys ostaa palveluita haluaa se parasta palvelua pienimmillä mahdollisilla kustannuksilla. Samaan aikaan palveluntuottajan tarkoitus on saada mahdollisimman korkea kate tuottamalleen palvelulle ja maksimoida liikevaihto ja voitto. Molemmilla osapuolilla, sekä ostajalla että myyjällä, on näin ollen sama tavoite. Asiakas voittaa, jos se onnistuu pienentämään kustannuksia. Palveluntuottaja voittaa, jos se puolestaan pystyy maksimoimaan liikevaihdon ja voiton. Jos molemmat osapuolet keskittyvät tahoiltaan saavuttamaan vain omat tavoitteensa, niin yleensä molemmat häviävät. Vested-mallin kehittäjän, kirjailijan sekä kansainvälisesti palkitun asiantuntijan Kate Vitasekin oletus on, että Vested-liiketoimintamallin avulla sekä ostajayritys että palveluntuottaja voivat maksimoida liikevoittonsa, jos he toimivat yhdessä kumppaneina. (Vitasek, 2013, s. 10-11) Voittamisen ei siis tarvitse tarkoittaa sitä, että jonkun toisen täytyy häviätä, että joku toinen voi voittaa. Kaikille paras tulos saadaan, kun ostaja ja palveluntuottaja tekevät töitä yhdessä yhteisen hyvän ja yhteisen tavoitteen eteen. (Vitasek, 2014, s. 6)

4.1 Mitä on Vested?

Vested perustuu Tenneseen yliopiston College of Business Administration toteuttamaan ja US Air Forcen rahoittamaan palkittuun tutkimukseen. Vested-liiketoimintamalli on yhdistelmä ajattelutapaa ja menetelmää, jolla luodaan vahvaan kumppanuuteen perustuva liikesuhde. Molemmat osapuolet ovat sitoutuneita toistensa taloudelliseen menestykseen ja molemmat tähtäävät win-win-tilanteeseen. Vested lähestymistapa edistää innovaatioita alati muuttuvassa liiketoimintaympäristössä, mikä puolestaan johtaa parempaan palveluun, alhaisempiin kustannuksiin ja täysin uudelleen arvoon molemmille sopimuksen osapuolille. (Vested, 2020)

Vested-mallissa osapuolilla on yhteiset arvot, yhteiset tavoitteet ja liiketoiminnan periaatteet. Ostaja ja myyjä yhdessä yrittävät löytää parhaat mahdolliset tavat tuottaa palveluita, jotka tuottavat arvoa asiakasyritykselle. Osapuolet toimivat kumppaneina jakaen keskinäiset taidot ja resurssit. Kaikki työntekijät, työnantajasta riippumatta, tekevät tiiviisti töitä yhteisellä tiimillä sen eteen, että yhteiset tavoitteet saavutetaan ja molemmat osapuolet voittavat. (Vitasek, 2013, s. 15-16)

Yksi tärkeimmistä asioista Vested-liiketoimintamallia on, että sopimus on oikeudenmukainen molempien sopimuksen osapuolien kannalta. Sopimuksen tarkoitus on poistaa yhdessä kaikki tehottomat toiminnot sen sijaan, että yhteistyö perustuu toisen osapuolen voiton tavoitteluun. (Vitasek, 2014, s. 18)



Kuva 4. Vested -mallin onnistumisen edellytykset eli niin sanottu tehokkuuspyramidi (Vitasek, 2013, s. 46).

4.2 Pelisäännöt

Jotta Vested-liiketoimintamalli toimii se edellyttää sekä ostajalta että palveluntuottajalta luottamusta ja läpinäkyvyyttä. Molempien sopimuksen osapuolien tulee noudattaa viittä pelisääntöä, jotta kumpikin osapuoli voittaa ja päästään win-win-tilanteeseen.

1. Lopputuloksella on väliä ei itse tapahtumalla tai sillä, kuinka paljon jokin yksittäinen asia vie aikaa. On tärkeää mitata onnistumista lopputuloksella tehdyn työn sijasta.
2. Oleellista on prosessien ja palveluiden kehittäminen, niin että tavoitteet saavutetaan yhdessä. Merkitystä on vain lopputuloksella, ei sillä miten siihen päästään.
3. Yhdessä onnistuminen ja tavoitteen saavuttaminen ei ole mahdollista, jos tavoitteita ja menestyksen mittareita ei ole selkeästi määriteltä. On tärkeää, että jokainen sekä ostajan että myyjän puolelta keskittyy oikeisiin asioihin, jotta yhteiset tavoitteet voidaan saavuttaa.
4. Asiakkaan tarpeet ja odotukset muuttuvat koko ajan. Palveluiden tulee vastata kulloinkin vallitsevaa tilannetta. Unelma tilanteessa muutoksiin on osattu varautua jo etukäteen. Tänä päivänä muutos

tarkoittaa yleensä toiminnan tehostamista, joten hinnoittelu muutoksen keskellä tulisi olla reilua molemmille osapuolille - myös muutoksessa sekä ostajan että myyjän tulee voittaa. Riskien ja hyötyjen tuleekin jakautua tasaisesti molempien sopimuksen osapuolten kesken.

5. Kumppanuudesta tulee pitää huolta myös sopimuksen allekirjoituksen jälkeen. Molempien osapuolten pitää tehdä parhaansa, että toinenkin voittaa. Kumppanuuden edellytys on avoin palaute, luottamus ja läpinäkyvyys. Osaamisen ja resurssien yhdistäminen ja jakaminen ovat menestyksen edellytys. (Vitasek, 2013, s. 54-60)

5 CASE: YRITYS X:N JA YRITYS Y:N YHTEISTOIMINTASOPIMUS

Yritys X on ostanut kiinteistö- ja toimitilapalveluita Yritys Y:ltä 40 vuoden ajan. Sopimus ja yhteistyö ovat kehittyneet vaiheittain kuluneen 40 vuoden aikana. (Ohjeet Yritys X:n ja Yritys Y:n seuraavan vaiheen kumppanuuteen, 2018)

Ostajayritys X on markkina-arvolla mitattuna Pohjoismaiden kymmenen suurimman yrityksen joukossa ja sillä on toimipaikka yli 20 maassa, muun muassa Suomessa, Ruotsissa, Tanskassa ja Norjassa. Nämä neljä Pohjoismaata ovat yrityksen kotimarkkina-alueita, ja yhdessä ne muodostavat maailman kymmenenneksi suurimman talouden. (Yritys X verkkosivu, 2019)

Palveluntuottaja Yritys Y on yksi maailman johtavista kiinteistö- ja toimitilapalveluiden tarjoajista. Yritys työllistää lähes puoli miljoonaa henkilöä 70 maassa Euroopassa, Aasiassa, Pohjois-Amerikassa, Latinalaisessa Amerikassa ja Tyynenmeren alueella, joissa sillä on tuhansia julkisen ja yksityisen sektorin asiakkaita. (Yritys Y verkkosivu, 2019)

Loppuvuodesta 2018 Yritys X teki IFM 2.0 -yhteistoimintasopimuksen Yritys Y:n kanssa koskien neljää Pohjoismaata. Sopimuksen perustana käytetään mukailen Vested-liiketoimintamallia. IFM 2.0 -sopimus perustuu IFM 1.0 -sopimusta entistäkin vahvempaan kumppanuuteen, win-win-ajatteluun ja yhteiseen tavoitteeseen. Kumppanuuden yhteinen tavoite on tehokkuus ja kulujen optimointi.

Yhteisen tavoitteen saavuttaminen ei ole mahdollista ilman lojaalisuutta, luottamusta, kunnianhimoa ja yhteistyötä. Yhteinen tavoite saavutetaan yhteisellä kulttuurilla ja yhteisellä organisaatiolla, jossa molempien osapuolien työntekijät toimivat yhtenä tiiminä, työnantajasta riippumatta. Hyödyntämällä molempien osapuolien osaaminen ja resurssit saadaan mahdolliset päällekkäisyydet poistettua ja näin ollen mahdollistetaan tehokas toiminta, jolla yhteinen tavoite voidaan saavuttaa.



Kuva 5. IFM 2.0 -sopimusmalli

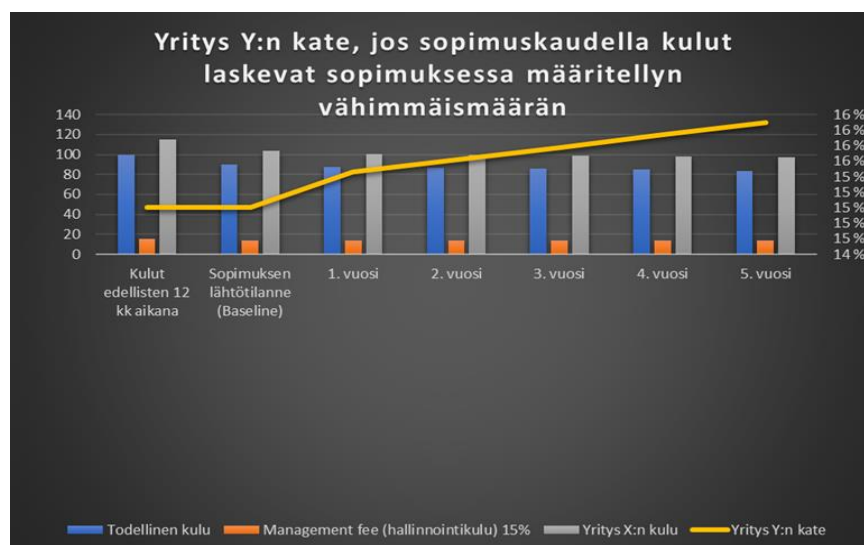
Tässä opinnäytetyössä käytetyt Yritys X:n ja Yritys Y:n väliseen sopimukseen liittyvät luvut, prosentit mukaan lukien eivät ole todellisia. Todelliset sopimukseen liittyvät taloudelliset luvut ovat luottamuksellisia, eivätkä ne käy miltään osin ilmi opinnäytetyössä.

5.1 IFM 2.0 -sopimuksen kaupallinen malli

IFM 2.0 -sopimuksen kaupallisen mallin lähtökohtana oli läpinäkyvyyden ja ennustettavuuden lisääminen. Sopimuksen kaupallisessa mallissa määriteltiin, että sopimuksen alkaessa todellisten kulujen tulisi olla 10 % pienemmät kuin edellisten 12 viimeisen kuukauden aikana. Lisäksi kaupalliseen malliin määriteltiin, että kulujen tulisi laskea toisen sopimusvuoden aikana 3% ja sitä seuraavina kolmena vuotena 1% edeltävään vuoteen nähden ilman, että palvelun laatu heikkenee.

Tästä lähtötilanteesta muodostui kulutaso, jonka perusteella Yritys Y:lle maksetaan palkkiot. Palkkioksi sovittiin 15 % kate, joka lukittiin hallinnointikuluun. Hallinnointikululla tarkoitetaan sitä, että asiakasyritys maksaa palveluntuottajalle todellisten kulujen lisäksi 15% hallinnointikuluja. Hallinnointikulu pysyy samana, kun toimintaa tehostetaan ilman että palvelutasot laskevat. Myöskään vuosittaisilla indeksikorotuksilla ei ole vaikutusta hallinnointikuluun. Hallinnointikulu muuttuu vain siinä vaiheessa, jos asiakkaalle tuotettavat palvelut lisääntyvät tai vähentyvät.

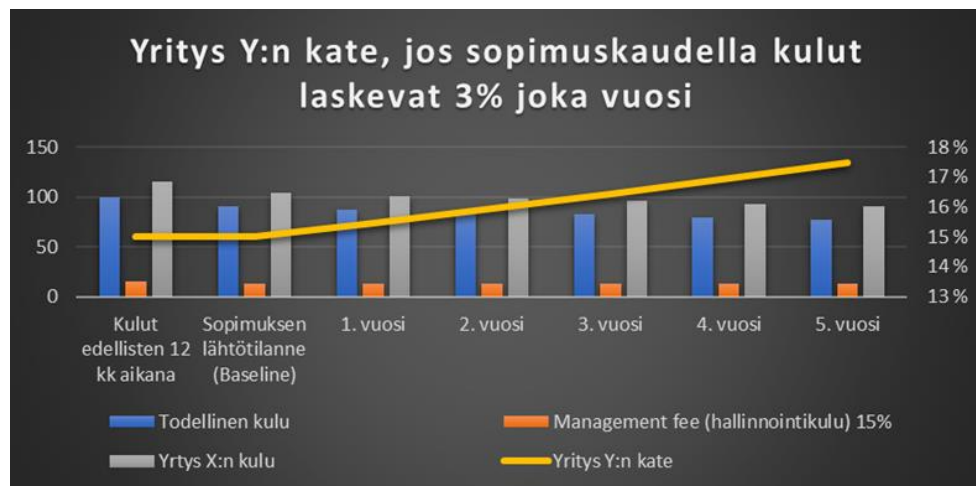
Jos Yritys X yhdessä Yritys Y:n kanssa saisi tehostettua toimintaa viiden vuoden mittaisella sopimuskaudella sopimuksen kaupallisessa mallissa määritellyn vähimmäismäärän, niin sopimuskauden lopussa olisi Yritys Y:n palkkio eli kate noussut 15 %:sta 16 %:iin.



Kuva 6. Yritys Y:n kate tilanteessa, jossa Yritys X:n sopimuskauden kulut laskevat sopimuksessa määritellyn vähimmäismäärän.

Lukkoon lyödyn ja muuttumattoman hallinnointikulun tarkoitus on kannustaa palveluntuottajaa eli Yritys Y:tä löytämään uusia ja tehokkaita ratkaisuja palvelujen tuottamiseksi ja kehittämiseksi yhdessä Yritys X:n kanssa todellisten kulujen pienentämiseen. Toiminnan kehittäminen ja tehostaminen, niin että Yritys X:n kulut pienenevät on Yritys Y:n ainoa tapa saada parempaa kannattavuutta tuottamalleen palvelulle. Kun Yritys X:n kulut laskevat, Yritys Y:n kate nousee, jolloin molemmat osapuolet voittavat.

Jos toimintaa saataisiin yhdessä tehostettua niin, että jokaisena sopimuskauden viitenä vuotena Yritys X:n kulut laskisivat sopimuksen kaupallisen mallin vähimmäismäärästä poiketen kolme prosenttia olisi Yritys Y:n palkio eli kate sopimuskauden lopussa kohonnut 17 %:iin.



Kuva 7. Yritys Y:n kate tilanteessa, jossa Yritys X:n kulut laskevat vähimmäismäärästä poiketen 3% sopimuskauden jokaisena vuotena.

5.2 Hyötyjen ja riskien jakaminen

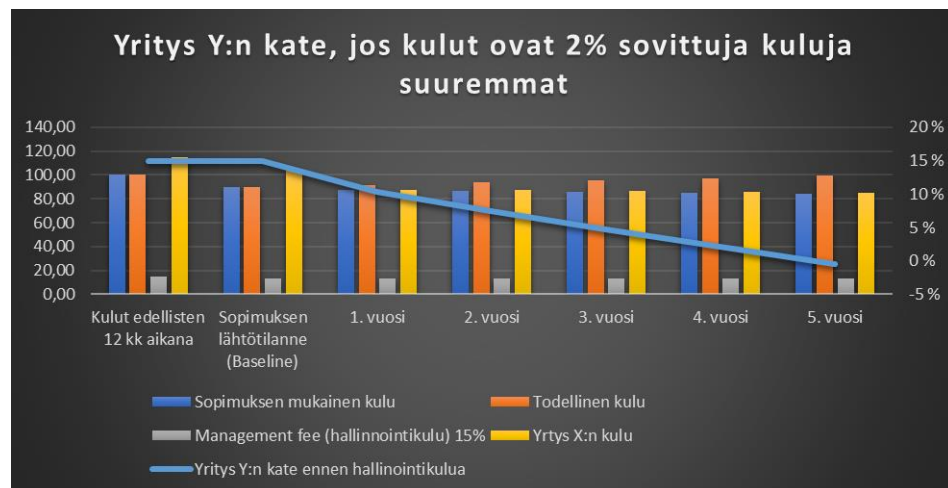
IFM 2.0 -sopimuksessa määriteltiin, että sopimuksessa toteutetaan niin sanottua open book -menetelmää. Open book tarkoittaa sitä, että palveluntuottaja raportoi kuukausittain ostajayritykselle palveluntuottamiseen kohdistuneet todelliset kustannukset. Tämän lisäksi ostajayrityksellä on mahdollisuus nähdä palveluntuottajan kirjanpito tarvittaessa.

Yritys Y saa laskuttaa Yritys X:ltä vain todelliset kustannukset kuten palkat ja muut henkilöstöön liittyvät sivukulut sekä esimerkiksi palvelun tuottamiseen liittyvät aineet ja materiaalit. Edellä mainittujen lisäksi Yritys X voi laskuttaa ennalta sovitun lukkoon lyödyn hallinnointikulun. Toimintaa tehostamalla kulut laskevat, jolloin Yritys X:n kulut laskevat ja samaan aikaan

Yritys Y:n kate nousee, koska hallinnointikulu pysyy muuttumattomana eli molemmat osapuolet voittavat.

Todelliset kustannukset eivät kuitenkaan saa olla korkeammat, mitä sopimuksen kaupallisessa mallissa on sovittu ennen sopimuksen allekirjoittamista. Jos käy kuitenkin niin, että sovitut kustannukset ovat vuositasolla sovittua korkeammat, sopimuksen mukaisesti Yritys X eli ostajayritys maksaa 10% sovittujen kustannusten ylityksistä ja kaikki tämän yli menevä kulojen ylitys eli 90% jää Yritys Y:n eli palveluntuottajayrityksen maksettavaksi. Todellisten kustannusten ylittyessä Yritys X:n kulut ovat suuremmat ja Yritys Y:n kate on pienempi kuin sopimuksessa sovittu 15%. Tässä tilanteessa molemmat osapuolet häviävät.

Tilanteessa, jossa Yritys X:n kulut olisivatkin sopimuksen kaupallisessa mallissa sovittuja kuluja kaksi prosenttia suuremmat vuosittain olisi Yritys Y:n kate sopimuskauden lopussa 0 % eli Yritys Y ei saisi minkäänlaista katetta tuottamalleen palvelulle.



Kuva 8. Yritys Y:n kate tilanteessa, jossa Yritys X:n kulut ovat sopimuskaudessa 2% sovittuja kuluja suuremmat.

6 TUTKIMUKSEN SUUNNITTELU JA TOTEUTUS

Opinnäytetyön tekeminen alkaa aiheen valinnalla. Opinnäytetyön tutkimuksen aihe päätettiin yhdessä toimeksiantajan eli ostajayritys X:n edustajan kanssa käydyn keskustelun perusteella. Opinnäytetyön aihe muotoiltiin yhdessä muotoon ”Kolmannen sukupolven Integrated Facility Management -sopimuksen kaupalliset mallin analyysi”.

Yritys X:n ja Yritys Y:n välinen IFM 2.0 -palvelusopimus on aivan uudentyyppinen ja se perustuu vahvaan kumppanuuteen ja win-win-ajatteluun. Sopimuksen osapuolilla tulee olla syvempi käsitys kummankin organisaation tarkoituksesta ja molemmat osapuolet ovat sitoutuneita toistensa menestykseen. Kumppanuuden neljä merkittävintä periaatetta ovat luottamus, uskollisuus, kunnianhimo ja yhteistyö.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää voiko ostajayritys ja palveluntuottajayritys toimia aidosti kumppaneina ja voiko kumppanuuteen ja win-win-ajatteluun perustuva sopimusmalli toimia käytännössä. Lisäksi opinnäytetyön tarkoitus oli löytää vastaus siihen, voiko palvelunostajayrityksen sekä palveluntuottajayrityksen työntekijät toimia oikeasti yhteisellä organisaatiolla, yhtenä tiiminä tavoitteena Yritys X:lle entistäkin paremmat työtilat sekä palvelut kustannustehokkaasti eli enemmän pienemmillä kustannuksilla, mutta niin että molemmat osapuolet voittavat.

6.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusaineiston hankinta lähtee tutkimusongelmista ja/tai tutkimustehtävistä. Niiden perusteella valitaan menetelmä, miten ja millainen aineisto kerätään. (KvaliMOTV, n.d.). Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen menetelmä eivät kuitenkaan sulje pois toisiaan. Menetelmien yhdistämistä kutsutaan monistrategiseksi tutkimukseksi. Yhdistelemällä menetelmiä voidaan usein lisätä tutkimuksen luotettavuutta. (Hirsjärvi, 2018, s.28)

Tämä opinnäytetyö on tutkimuspainotteinen. Tutkimuspainotteisen opinnäytetyön lähtökohtana on työelämälähtöinen tutkimusongelma tai -kysymys, johon etsitään vastausta tarkoituksenmukaisilla aineistoilla ja tutkimusmenetelmillä. Yleensä tutkimuspainotteisissa opinnäytetöissä haetaan tutkimusongelmaan/-kysymykseen vastauksia esimerkiksi kokeella tai kysely- tai haastattelututkimuksella. (HAMK, 2019)

Opinnäytetyöni tavoite oli tutkia syvällisesti IFM 2.0 -palvelusopimuksen keskeisiä periaatteita ja sopimuksen kaupallista mallia. Sopimuksen keskiössä on ostajayrityksen ja palveluntuottajayrityksen yhteinen organisaatio. Sopimuksen osapuolilla on yhteiset tavoitteet, arvot ja yhteinen organisaatiokulttuuri. Lisäksi riskit ja hyödyt jaetaan tasaisesti sopimuksen osapuolten kesken. Toimintakulttuurin keskiössä ovat jatkuva toiminnan pa-

rantaminen ja kehittäminen, korkea suorituskky, työntekijöiden kompetenssit ja ennen kaikkea luottamus. Kyseessä on näin ollen tapaustutkimus ja tutkimuksen avulla pyritään tuottamaan valitusta tapauksesta yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa. (KOPPA, 2015) Tapaustutkimuksen lähtökohtana on tutkijan kiinnostus jostain tietystä tapauksesta tai ilmiöstä. Tapaustutkimus on tutkimusstrategia, ei tutkimusmenetelmä, joten tapaustutkimusta voi tehdä monien eri metodien ja aineistojen avulla. Tutkittava tapaus on aina osa jotain suurempaa ilmiötä, joten tapaustutkimuksessa tulee tehdä ero tutkittavan tapauksen ja tutkimuksen varsinaisen kohteen välillä. (Leinonen, 2020)

Vaikka opinnäytetyössäni kyse on tietyistä, yksilöllisestä tapauksesta ei tapaustutkimusta voida pitää ainoana aineistonkeruun menetelmänä, joten käytän työssäni myös muita tutkimusmenetelmiä. Tapaustutkimuksen hyödyntäminen ei siis rajoita muiden menetelmien käyttämistä. (KvaliMOTV, n.d.)

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus soveltuu hyvin käytettäväksi silloin, kun halutaan selvittää käyttäytymisen merkitys ja sen yhteys tutkittavaan asiaan. Kvalitatiivinen tutkimuksen tarkoitus on tuoda esiin tutkittavien havainnot tilanteista ja antaa mahdollisuuden heidän historiaansa ja kehitykseensä liittyvien tekijöiden huomioon ottamisen. (Hirsjärvi, nd., s. 27)

Määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus perustuu kohteen kuvaamiseen ja tulkitsemiseen tilastojen ja numeroiden avulla. Määrällisessä tutkimuksen keskiössä on erilaiset luokittelut, syy- ja seuraussuhteet, vertailu ja numeerisiin tuloksiin perustuva ilmiön selittäminen. Määrälliseen menetelmään sisältyy erilaisia laskennallisia ja tilastollisia analyysimenetelmiä. (KOPPA, 2015)

Tarkoitukseni oli suorittaa haastattelututkimus, mutta koska tavoitteenani oli saada vastaus ennen kaikkea organisaation henkilöstön asenteisiin, ymmärrykseen sekä käyttäytymiseen IFM 2.0 -sopimuksen osalta en olisi mielestäni saanut suppealla haastattelututkimuksella luotettavia tuloksia, joten käytin lopulta kyselytutkimusta aineistonhankintamenetelmänä. Toimitin kyselytutkimuksen Webropol-kyselytyökalulla. Lähetin sekä ostaja yrityksen sekä palveluntuottaja yrityksen 46 avainhenkilölle linkin kyselyyn sähköpostitse. Kysely sisälsi vakioituja kysymyksiä vastausvaihtoehdoilla sekä kaksi avointa kysymystä.

Kyselytutkimusta tukemaan käytin aineistonhankintamenetelmänä havainnointia eli observointia, jotta näen vastaavatko kyselytutkimuksen tulokset sitä, miten ihmiset todellisuudessa toimivat. Havainnot kohdistuvat ihmisten verbaaliseen tai nonverbaaliseen toimintaan ja käyttäytymiseen jokapäiväisessä työssä. (KOPPA, 2015) Havainnointia olen tehnyt loka-kuusta 2018 alkaen sekä yksin että yhdessä IFM 2.0 -yhteistoimintasopimuksen kanssa päivittäin työskentelevien henkilöiden kanssa.

6.2 Kyselytutkimus

IFM 2.0 -yhteistoimintasopimus astui voimaan lokakuussa 2018. Noin puoleltoista vuoden ajan olen tehnyt havaintoja, miten sopimuksen parissa päivittäin työskentelevät henkilöt käyttäytyvät, ymmärtävät sopimuksen ja toimivatko he sopimuksen mukaisesti. Tehtyjen havaintojen tueksi laadin kyselytutkimusta, jotta kyseisten henkilöiden asenteet ja sopimuksen ymmärtäminen saataisiin selville. Kyselylomakkeen luominen lähti kysymysten asettelulla eli siitä millaisilla kysymyksillä saisin vastauksen tutkimuksen kannalta oleellisiin kysymyksiin ja miten kysymykset tulisi asetella. Kysymyksiä mietimme yhdessä opinnäytetyön tilaajaorganisaation minulle osoittamien ohjaajien kanssa. Lopulta päädyin väittämiin, joihin halusin saada vastaajan mielipiteen sekä kahteen avoimeen kysymykseen.

Opinnäytetyön kyselytutkimus tehtiin Webropol-kyselytyökalulla, joka on HAMKin opiskelijoiden käytettävissä. Kyselytutkimus lähetettiin sähköpostikyselynä ostajayrityksen eli Yritys X:n 14 sekä palveluntuottaja yrityksen eli Yritys Y:n 32 avainhenkilölle eli yhteensä 46 henkilölle. Puhtaasti operatiivista työtä tekevät henkilöt rajattiin kyselyn ulkopuolelle.

Kysely sisälsi 13 kysymystä, joista 11 olivat vakioituja kysymyksiä vastausvaihtoehdoilla ja loput kaksi olivat avointa kysymystä. Kyselylomakkeen kolme ensimmäistä kysymystä olivat niin sanottuja taustakysymyksiä ja loput varsinaisia tutkimuskysymyksiä. Kyselylomake löytyy tämän opinnäytetyön liitteistä (Liite 1). Varsinaisessa kyselyssä yritysten nimet ovat näkyvillä, mutta opinnäytetyössä yritysten nimet on poistettu tai muutettu Yritys X:ksi ja Yritys Y:ksi.

Sähköpostikyselyn saatetekstissä kerroin mikä on kyselyn tarkoitus ja miten tuloksia tullaan hyödyntämään tulevaisuudessa. Jos kyselyyn vastamisesta ei ole vastaajalle mitään hyötyä tai kyselyllä ei ole tarkoitusta, eivät kohdehenkilöt koe välttämättä tarpeelliseksi vastata kyselyyn.

Subject: Kyselytutkimus - IFM 2.0

Hyvä kollega!

Opiskelen Hämeen ammattikorkeakoulussa Tradenomiksi ja osana opinnäytetyötäni suoritan kyselytutkimuksen IFM 2.0 sopimuksesta ja sen kaupallisesta mallista.

Arvostaisin suuresti, jos voisit käyttää noin 5 minuuttia ajastasi kyselyyn vastaamiseen – näkemykselläsi on väliä! Tuloksia hyödynnetään sopimuksen kaupallisen mallin ja kumppanuuden kehittämisessä.

Vastauksista kootaan raportti opinnäytetyöhöni, joka julkaistaan keväällä 2020. Henkilötietoja ei kerätä eikä yksittäistä vastaajaa voi tunnistaa raportista.

Pyydän vastaamaan viimeistään 14.2.2020 mennessä.

Ystävällisin terveisin
Jonna Pulkkinen

Kuva 9. Kyselytutkimuksen saateteksti.

Yritys X:n ja Yritys Y:n välinen IFM 2.0 -palvelusopimus perustuu win-win-ajatteluun ja kumppanuuteen. Sopimuksen osapuolilla on syvempi käsitys kummankin organisaation tarkoituksesta ja tarpeesta. Kumppanuuden neljä merkittävintä periaatetta ovat luottamus, uskollisuus, kunnianhimo ja yhteistyö. Halusin aloittaa ja pohjustaa kyselylomakkeen kyseisillä periaatteilla.

6.2.1 Kyselylomakkeen taustakysymykset

Kyselyyn vastaajat jaoin kahteen eri ryhmään sen mukaan oliko vastaaja asiakkaan eli Yritys X:n vai palveluntuottajan eli Yritys Y:n palveluksessa. Tämän kysymyksen tarkoituksena oli selvittää eroavatko sopimuksen osapuolten työntekijöiden vastaukset toisistaan. Halusin myös selvittää, oliko vastaaja ollut töissä jo IFM 1.0 -sopimuksen aikaan. Jos IFM 1.0 -sopimus ei ole tuttu, on sitä mahdotonta verrata IFM 2.0 -sopimukseen.

IFM 2.0 -sopimus on erilainen ja huomattavasti monimutkaisempi aikaisempiin Yritys X:n ja Yritys Y:n välisiin sopimuksiin nähden. Tutkimuksen kannalta tärkeää oli tietää, miten avainhenkilöt kokevat tuntevansa sopimuksen ja sen periaatteet. Kysymyksessä kolme halusin saada vastauksen siihen ymmärtävätkö vastaajat mielestään IFM 2.0 -sopimuksen ja sen pääperiaatteet riittävän hyvin. Jos sopimusta ei tunne on sen periaatteiden mukaan lähes mahdotonta toimia.

6.2.2 Kyselylomakkeen varsinaiset tutkimuskysymykset

Kysymykset 4-11 liittyivät opinnäytetyön tavoitteiden kannalta keskeisimpiin kysymyksiin ja sopimuksen pääperiaatteisiin. Jokaisen kysymyksen pohjustin periaatteella, johon kysymyksellä haettiin vastausta. Vastausvaihtoehdot kysymyksissä 4-11 olivat:

- täysin eri mieltä
- eri mieltä
- en osaa vastata
- samaa mieltä
- täysin samaa mieltä.

Kysymys neljä liittyi kumppanuuteen ja yhdessä tekemiseen eli yhdessä, yhteisellä tiimillä parhaan, tehokkaimman ja kestävimmän työkokemuksen mahdollistaminen Yritys X:n työntekijöille, asiakkaille ja kumppaneille. Kysymyksellä halusin saada vastauksen siihen kokevatko sopimuksen parissa päivittäin työskentelevät henkilöt toimivansa yhdessä yhteisellä tiimillä, mikä on edellytys, jotta tavoitteeseen päästään. Halusin myös nähdä eroavatko kokemukset sopimuksen osapuolten välillä.

Yksi sopimuksen pääperiaatteista on luottamus. Kysymyksissä 5-6 halusin saada vastauksen, miten sopimuksen parissa töitä tekevät kokevat luottamuksen toteutumisen käytännössä ja eroavatko sopimuksen osapuolten vastaajien vastaukset toisistaan, riippuen siitä kumman osapuolen palveluksessa vastaaja työskentelee.

IFM 2.0 -palvelusopimuksen kaupallinen malli perustuu vahvaan kumppanuuteen ja win-win-tilanteeseen eli riskit ja hyödyt jaetaan tasaisesti sopimuksen osapuolten kesken. Kysymyksillä 7 ja 8 halusin saada vastauksen siihen, onko vastaajien mielestä mahdollista, että sopimuksen molemmat osapuolet voittavat vai pitääkö toisen sopimuksen osapuolista hävitä, jotta toinen osapuoli voi voittaa.

IFM 2.0 -sopimuksen kaupallisen mallin lähtökohta on win-win-ajattelu. Ilman jatkuvaa innovointia, mikä tarkoittaa toiminnan kehittämistä ja tehostamista, molemmat sopimuksen osapuolet häviävät. Kysymyksien 9-11 tarkoitus oli selvittää, onko sopimuksen lähtökohta kaikkien avainhenkilöiden tiedossa ja kuinka pitkälle kyseinen lähtökohta voi vastaajien mielestä kantaa. Onko jatkuva toiminnan kehittäminen ja tehostaminen mahdollista, vai tuleeeko raja jossain sopimuksen elinkaarta vastaan ja toiminnan kehittäminen ei ole enää kannattavaa toisen sopimuksen osapuolen näkökulmasta.

Kysymyksiin 12 ja 13 vastaajat saivat jättää avoimen kommentin. Tähän päädyin sen vuoksi, koska vastaajien näkemyksiä IFM 1.0- ja IFM 2.0 -sopimusten eroavaisuuksista olisi ollut vaikea kysyä, jos vastausvaihtoehdot olisivat olleet vakioituneet. Kysymyksiä olisi tullut noin kymmenen enemmän, joten kyselylomakkeesta olisi tullut mielestäni liian pitkä ja se olisi saattanut karsia lopulta vastaajien määrää. Tämän lisäksi halusin antaa vastaajille mahdollisuuden vastata ja kommentoida omin sanoin yhteen täysin avoimeen kysymykseen, jotta tutkimuksen kannalta oleellisia asioita ei jäisi huomioimatta.

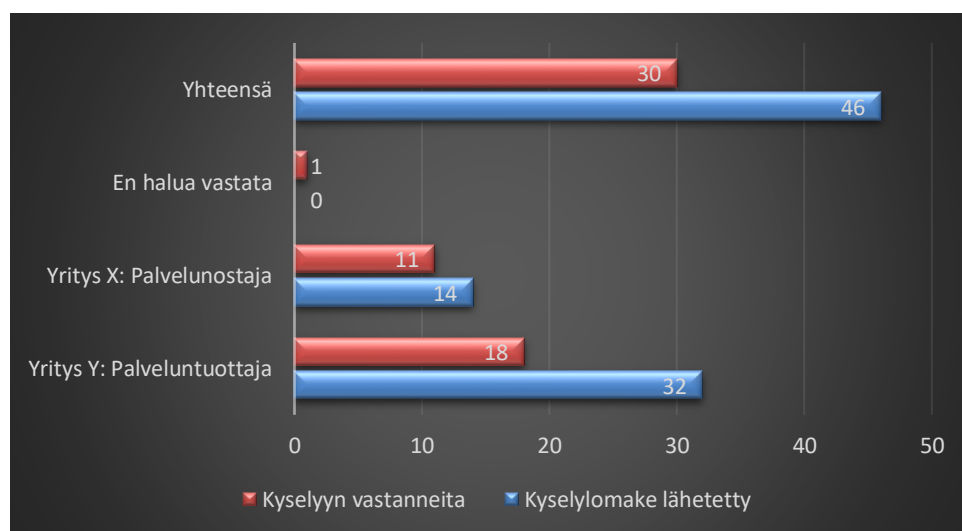
6.3 Kyselytutkimuksen tulokset

Opinnäytetyön kyselytutkimuksesta saatuja vastauksia, vastaajien näkemyksiä, kokemuksia sekä tehtyjä havaintoja IFM 2.0 -sopimuksesta ja sen kaupallisesta mallista tullaan hyödyntämään jatkossa sopimuksen osapuolten välisen kumppanuuden kehittämisessä. Opinnäytetyön kyselytutkimuksen tulokset tullaan esittelemään kaikille sopimuksen kanssa työskenteleville avainhenkilöille yhteisen kuukausipalaverin yhteydessä. Esimiehet tekevät erikseen päätöksen siitä, halutaanko tulokset esitellä laajemmin IFM 2.0 -sopimuksen parissa päivittäin työskenteleville henkilöille, joille rajauksen vuoksi kyselylomaketta ei lähetetty.

Kyselylomake lähetettiin sähköpostitse 46:lle IFM 2.0 -sopimuksen parissa päivittäin töitä tekevälle avainhenkilölle, joista ostajayrityksen eli Yritys X:n

palveluksessa oli 14 henkilöä ja palveluntuottajayrityksen eli Yritys Y:n palveluksessa oli 32 henkilöä. Vastausaika kyselyyn oli 6.2.-14.2.2020. Kaksi päivää ennen vastausajan päättymistä lähetin vielä muistutuksen henkilöille, jotka eivät olleet vielä vastanneet kyselyyn, varmistaakseni mahdollisimman kattavan vastaajien määrän.

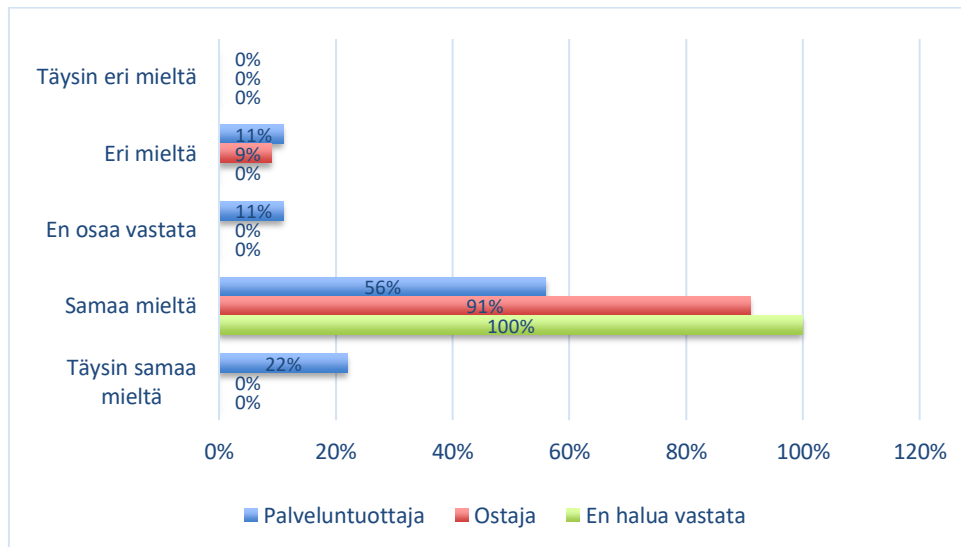
Kyselyyn vastasi 30 henkilöä, jolloin vastausprosentiksi muodostui 65%. Vastaajista 18 oli Yritys Y:n eli palveluntuottajayrityksen palveluksessa ja 11 palvelunostajayritys X:n palveluksessa. Yksi vastaajista ei halunnut kertoa työnantajaansa.



Kuva 10. Kysymys 1: Onko työnantajasi Yritys X, Yritys Y vai en halua kertoa työnantajaani?

Kyselyyn vastanneista 24 työntekijää eli 80 % oli ollut töissä joka ostajayrityksen tai palveluntuottajayrityksen palveluksessa jo IFM 1.0 -sopimuksen aikaan, minkä perusteella voidaan päätellä, että IFM 1.0- ja IFM -2.0 sopimusten vertailtavuus on mahdollista tehdä.

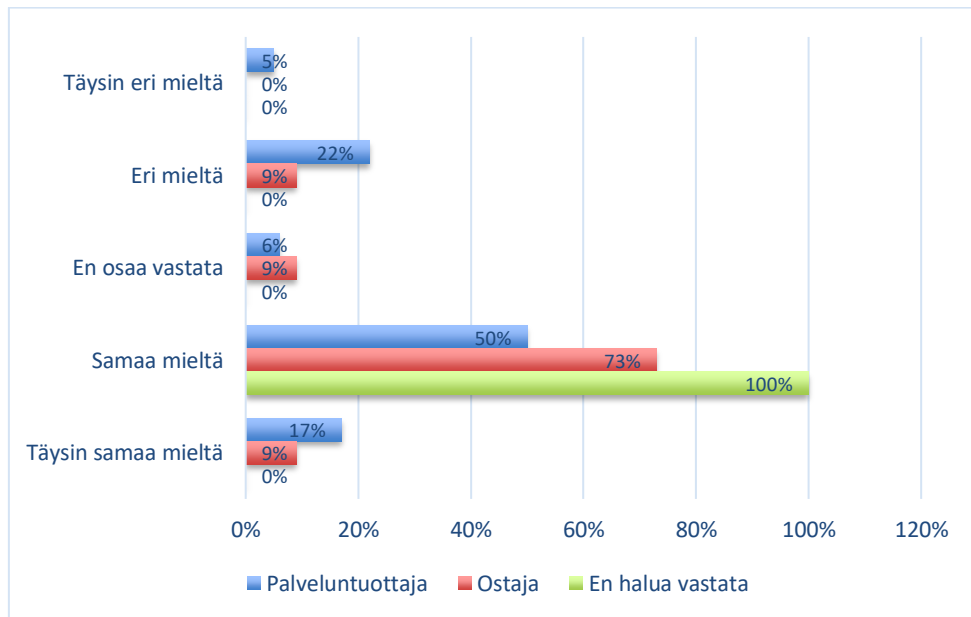
25 eli 83 % henkilöä vastanneista koki ymmärtävänsä IFM 2.0 -sopimuksen ja sen pääperiaatteet riittävän hyvin. Palveluntuottajayritys Y:n neljä ja ostajayritys X:n yksi työntekijää ei osannut vastata kysymykseen tai ei tuntenut mielestään sopimusta riittävän hyvin. Edellä mainituista viidestä vastauksesta huolimatta voidaan päätellä, että sopimuksen osapuolesta riippumatta, suurin osa vastanneista koki ymmärtävänsä sopimuksen riittävän hyvin ja näin ollen pystyi vastaamaan kyselylomakkeen tutkimuksen kannalta keskeisiin kysymyksiin.



Kuva 11. Kysymys 3: Ymmärrän IFM 2.0 -sopimuksen ja sen pääperiaatteet mielestäni riittävän hyvin

Yritys X:n ja Yritys Y:n välinen IFM 2.0 -palvelusopimus perustuu vahvaan kumppanuuteen ja win-win-ajatteluun. Kumppanuuden neljä merkittävintä periaatetta ovat luottamus, uskollisuus, kunnianhimo ja yhteistyö. Kyselylomakkeen kysymykset 4-11 liittyivät opinnäytetyön tavoitteiden kannalta keskeisimpiin kysymyksiin ja sopimuksen pääperiaatteisiin.

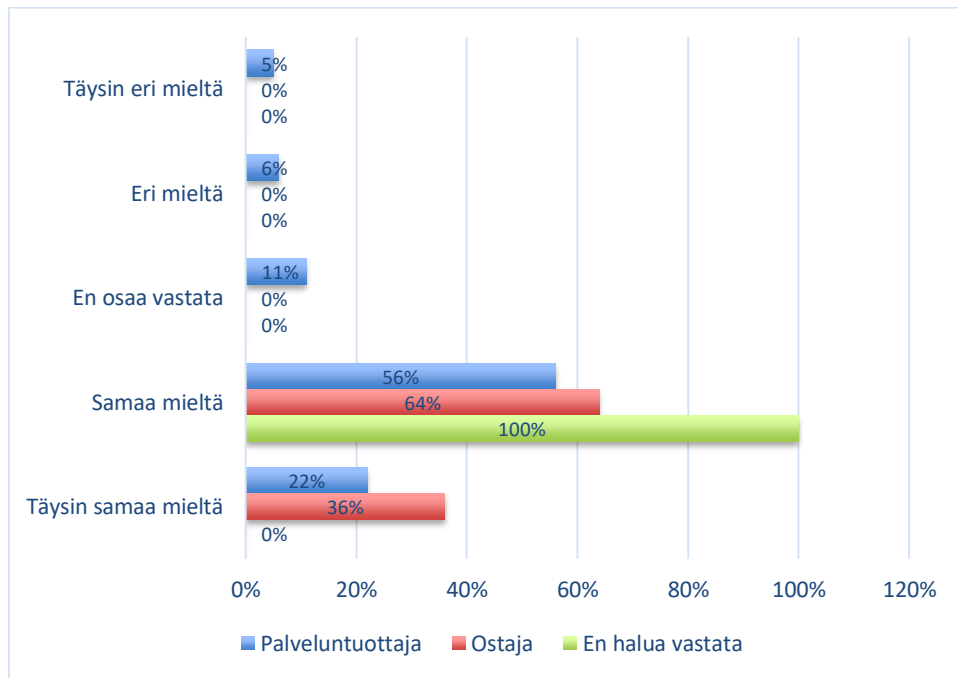
Kysymys neljä (4) keskittyi kumppanuuteen – yhdellä yhteisellä tiimillä sopimuksen osapuolesta riippumatta. Vastaajista 22 eli 73 % koki olevansa osa ostajan ja palveluntuottajan yhtä yhteistä tiimiä. Palveluntuottajan eli Yritys Y:n työntekijöistä kuusi ja ostajayrityksen X työntekijöistä kaksi oli eri mieltä. Yritys X:n työntekijät kokivat kumppanuuden ja tiimihengen toteutuvan hieman paremmin Yritys Y:n työntekijöihin verrattuna.



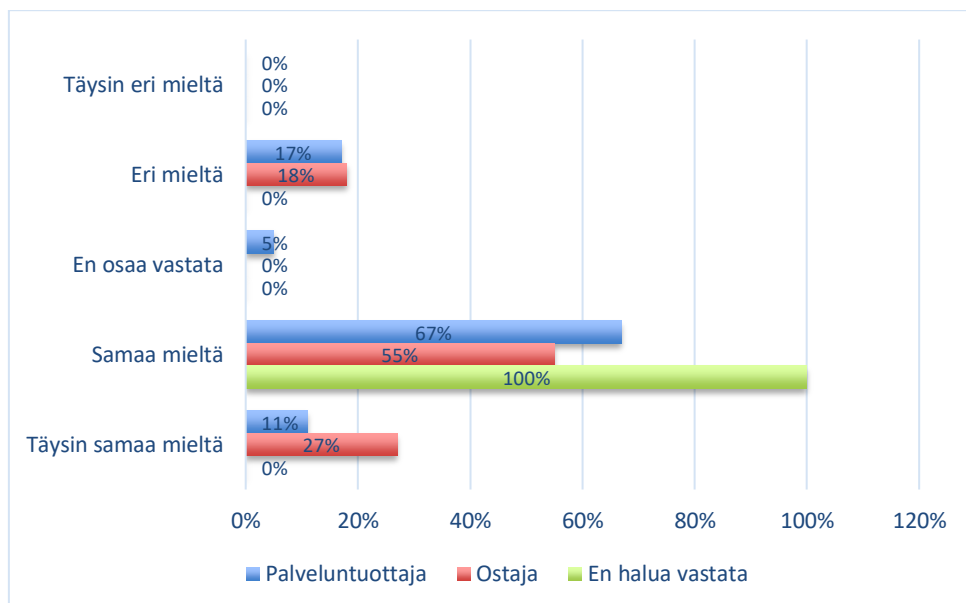
Kuva 12. Kysymys 4: Yritys X:n ja Yritys Y:n työntekijät toimivat yhdessä yhtenä tiiminä ja koen olevani osa tiimiä työnantajasta riippumatta.

Yksi sopimuksen pääperiaatteista on luottamus. Kysymyksissä 5-6 halusin saada vastauksen siihen, miten kyselyyn vastaajat kokevat keskinäisen luottamuksen toteutuvan IFM 2.0 -sopimuksen osapuolten kesken eli uskovatko vastaajat, että heihin luotetaan ja luottavatko he muihin sopimuksen osapuolesta riippumatta.

Vastaajista keskimäärin 83 % koki luottamuksen toteutuvan. Palveluntuottajayrityksen neljä työntekijää koki, ettei heihin luotettu. Neljä työntekijää Yritys Y:n puolelta ei voinut myöskään luottaa saamaansa tietoon ja dataan. Ostajayrityksen työntekijät kokivat, että heihin luotettiin, mutta vastaajista kaksi ei luottanut täysin muilta saamaansa tietoon ja dataan.



Kuva 13. Kysymys 5: Koen, että minuun sekä antamaani tietoon ja dataan luotetaan sopimuksen osapuolesta riippumatta

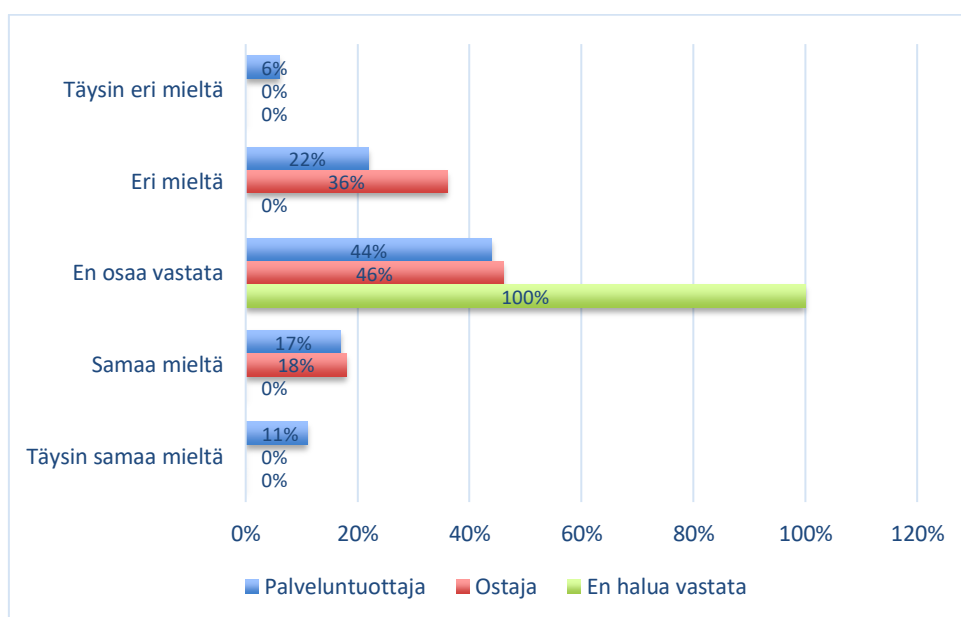


Kuva 14. Kysymys 6: Koen, että voin luottaa saamaani tietoon ja dataan sopimuksen osapuolesta riippumatta

IFM 2.0 -palvelusopimuksen perusta on vahva kumppanuus ja win-win-ajattelu. Sopimuksen molemmat osapuolet ovat sitoutuneita siihen, että

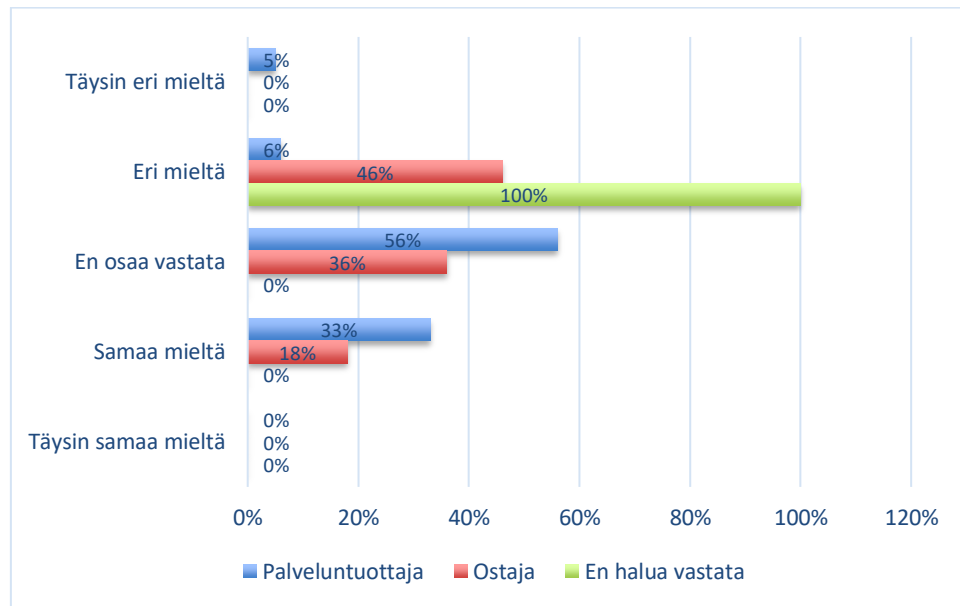
molemmat voittavat. Kysymyksillä 7-8 halusin saada vastauksen siihen, jakautuvatko hyödyt ja riskit vastaajien mielestä tasaisesti sopimuksen osapuolten kesken. Kysymyksissä ei kuitenkaan otettu kantaa siihen, miten riskit ja hyödyt jakautuvat vastaajien mielestä sopimuksen osapuolten kesken, jos ne eivät jakaudu vastaajan mielestään tasan.

47 % vastaajista ei osannut sanoa hyötyvätkö sopimuksen osapuolet sopimuksesta taloudellisesti yhtä paljon. Viisi palveluntuottajan ja neljä ostajayrityksen työntekijöistä oli sitä mieltä, että hyödyt eivät jakaudu tasaisesti osapuolten kesken. Seitsemän vastaajaa, joista viisi palveluntuottajan puolelta ja kaksi ostajayrityksen organisaatiosta, koki että molemmat osapuolet hyötyvät sopimuksesta taloudellisesti yhtä paljon.



Kuva 15. Kysymys 7: Molemmat sopimuksen osapuolet hyötyvät sopimuksesta taloudellisesti yhtä paljon

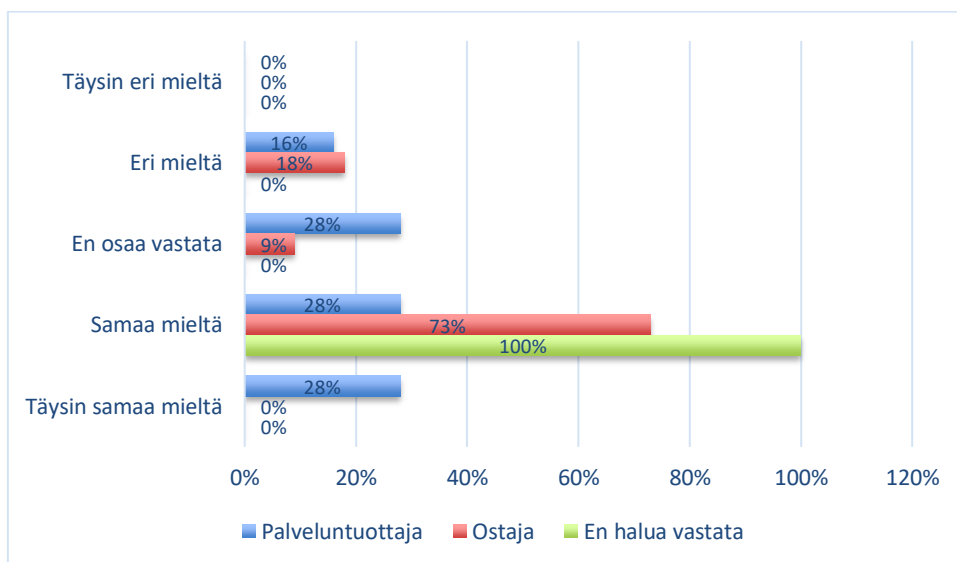
Vastaajista 14 henkilöä eli 47% ei osannut vastata jakautuvatko riskit tasaisesti sopimuksen osapuolten kesken. Palveluntuottajan työntekijöistä kuusi vastaajaa oli sitä mieltä, että riskit jakautuvat tasaisesti. Vastaavasti ostajayrityksen työntekijöistä viisi koki, että riskit eivät jakaudu tasaisesti osapuolten kesken.



Kuva 16. Kysymys 8: Sopimuksen riskit jakautuvat tasaisesti sopimuksen osapuolten kesken

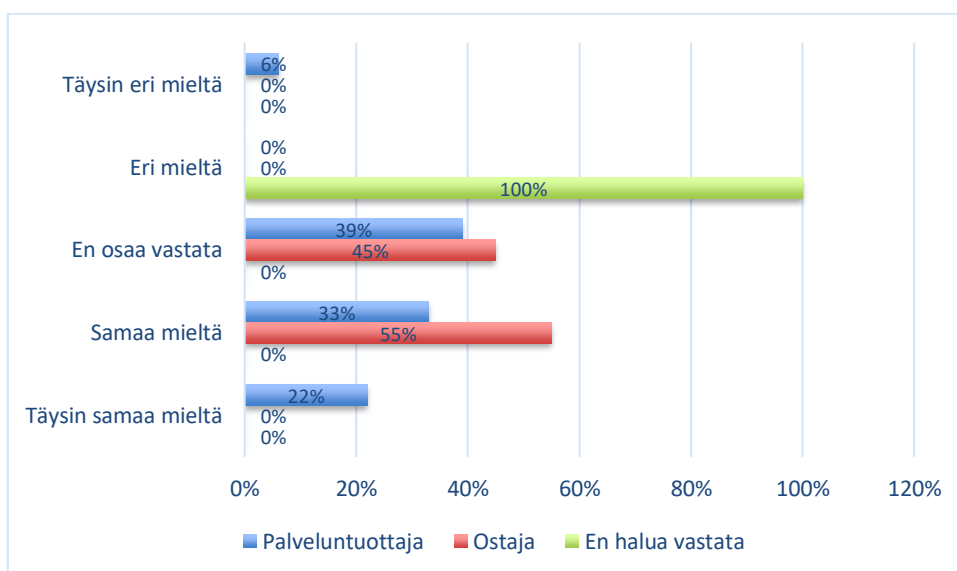
IFM 2.0 -sopimuksen kaupallisen mallin lähtökohta on win-win-ajattelu. Innovointi eli jatkuva toiminnan kehittäminen ja tehostaminen on win-win-ajattelun keskiössä. Sitä mukaan, kun toimintaa kehitetään, toiminta tehostuu ja ostajayrityksen kulut laskevat palveluntuottajayrityksen palkkio eli kate kasvaa. Kysymysten 9-11 tarkoitus oli selvittää, onko sopimuksen lähtökohta kaikkien avainhenkilöiden tiedossa ja kuinka pitkälle vastaajien mielestä jatkuva toiminnan kehittäminen ja tehostaminen on mahdollista ilman, että toinen sopimuksen osapuolista kärsii tai tuotettujen palveluiden tasot laskevat, minkä seurauksena palveluiden varsinaiset loppukäyttäjät eli asiakasyrityksen työntekijät ja asiakkaat kärsivät.

63 % vastaajista oli sitä mieltä, että sopimuksen kaupallinen malli kannustaa kehittämään palveluita, eli kehittämällä palveluita molemmat osapuolet voittavat. Viisi vastaajista oli väittämästä eri mieltä ja 20% ei osannut vastata kysymykseen. Henkilöistä, jotka eivät osanneet vastata kysymykseen viisi toimii palveluntuottajayrityksen palveluksessa ja yksi ostajayrityksessä.



Kuva 17. Kysymys 9: IFM 2.0 -sopimuksen kaupallinen malli kannustaa innovoimaan ja kehittämään palveluita

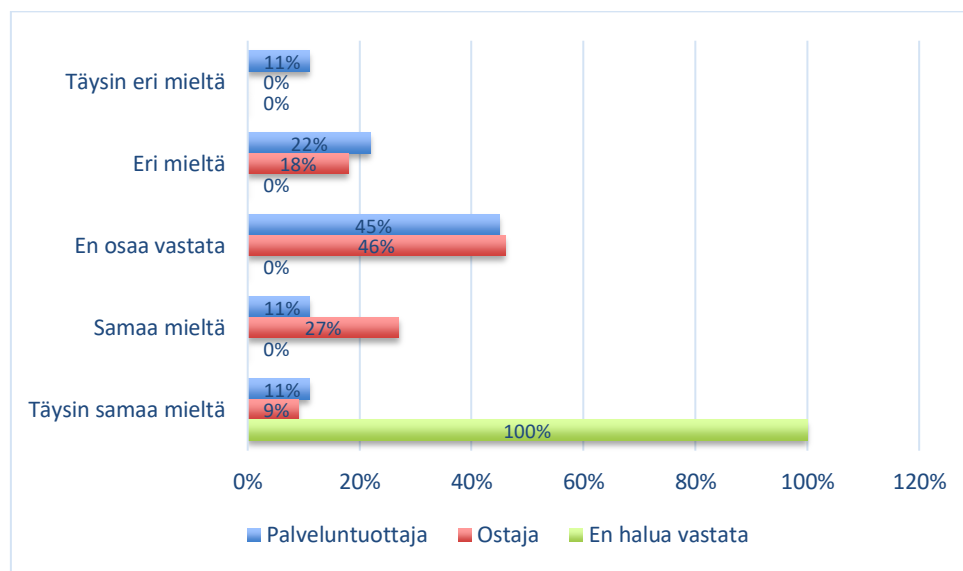
Hieman yli puolet eli 53 % vastaajista oli sitä mieltä IFM 2.0 -sopimuksella ja sen kaupallisella mallilla voidaan taata jatkuvaa kehitystä. Palveluntuottajayrityksen työntekijät olivat luottavaisempia jatkuvan kehityksen suhteen. 12 vastaajaa ei osannut vastata kysymykseen ja heistä viisi on ostajayrityksen palveluksessa. Kaksi vastaajista oli sitä mieltä, että jatkuva kehittäminen ei ole mahdollista.



Kuva 18. Kysymys 10: IFM 2.0 -sopimuksella ja sen kaupallisella mallilla voidaan taata jatkuvaa kehitystä.

IFM 2.0 -sopimus ja sen kaupallinen malli kannustaa jatkuvaan kehittämiseen ja toiminnan tehostamiseen, jonka avulla ostajayrityksen kulut laskevat ja samalla palveluntuottajayrityksen kate tuottamalleen palvelulle kas-

vaa. Yli 40 % vastaajista ei osannut vastata kysymykseen tuleeko sopimuksen elinkaaren aikana vastaan hetki, jolloin taloudellisia hyötyjä ei ole enää saavutettavissa. Lopuista vastaajista noin puolet oli sitä mieltä, että jossain vaiheessa sopimuksen elinkaarta tulee raja vastaan, jolloin taloudellisia hyötyjä ei ole enää saavutettavissa molemmat sopimuksen osapuolet huomioon ottaen. Palveluntuottajayrityksen työntekijöistä kuusi koki, että taloudellisia hyötyjä on saavutettavissa myös tulevaisuudessa, kun taas ostajayrityksen työntekijöistä kaksi oli sitä mieltä, ettei hyötyjen saavuttaminen ole mahdollista loputtomiin.



Kuva 19. Kysymys 11: Jossain vaiheessa sopimuksen elinkaarta yhteisiä taloudellisia hyötyjä ei ole enää saavutettavissa

Kysymyksellä 12 halusin saada sopimuksen parissa työskenteleviltä henkilöiltä näkemyksen siihen, mitkä ovat heidän mielestään IFM 1.0- ja IFM 2.0 -sopimusten merkittävimmät erot. Molemmilta osapuolilta, sekä palveluntuottajan että ostajayritykseltä sain kahdeksan vastausta eli avoimia kommentteja tuli yhteensä 16 kappaletta.

Avoimissa kommentteissa kaikkein vahvimmin nousi esiin kumppanuuden ja yhteistyön lisääntyminen IFM 2.0 -sopimuksen aikana. Tämä nousi esiin kymmenessä avoimessa vastauksessa tasaisesti kummankin sopimuksen osapuolen vastaajien kesken. Usean vastaajan mielestä sopimuksen kaupallinen malli mahdollistaa huomattavasti enemmän molempien osapuolten voittamisen ja hyötyjen jakautumisen, vaikkakin se koetaan erittäin haastavaksi. Vastaajien mieltä kaupallinen malli tulisikin käydä vielä kertaalleen läpi askel askeleelta, jotta se tunnettaisiin niin sanotusti unissaankin ulkoa ja turhilta virheiltä ja väärinkäsityksiltä välttyttäisiin tulevaisuudessa.

Kyselylomakkeen lopuksi halusin antaa vastaajille mahdollisuuden vastata vapaasti yhteen avoimeen kysymykseen, jotta tutkimuksen kannalta oleellisia asioita ei jäisi huomioimatta. Vapaita kommentteja tuli yhteensä yhdeksältä eri vastaajalta.

IFM 2.0 -sopimuksen ongelmana nähtiin se, että koska kyseessä on tällä hetkellä suhteellisen vähän käytetty malli ei tietoa ole juurikaan saatavilla eikä kokemuksia voi jakaa muiden toimijoiden kanssa eli vertailun tekeminen ei ole mahdollista. Näin ollen sopimuksen ja yhteistyön kehitysaskeleet tapahtuvat kokeilun ja erehdysten kautta. Vaikka yhteistyössä ja toiminnan kehittämisessä on otettu suuria askelia eteenpäin, niin silti osa vastaajista on sitä mieltä, että kummankin suhteen olisi vielä paljon parantamisen varaa. Vastaajien mielestä osittain tämä johtui siitä, että osa sopimuksen parissa päivittäin työskentelevistä henkilöistä on jäänyt niin sanotusti roikkumaan vanhaan IFM 1.0 -sopimukseen. Tilanne parantuisi sillä, jos myös heidät saataisiin mukaan uudelle IFM 2.0 -sopimuskaudelle. Lisäksi vastaajat toivoivat, että yhteistyö kehittyisi vielä vahvemmin strategiselle tasolle ja turhasta, aikaa vievästä ja merkityksettömästä pienten yksityiskohtien hiomisesta voitaisiin viimeinkin luopua. IFM 2.0- sopimus on ollut voimassa noin puolitoista vuotta, mutta silti kolme yhdeksästä vastaajasta odottaa jo innolla, miltä neljännen sukupolven sopimusmalli IFM 3.0 tulee näyttämään ja mitä uutta se tuo tullessaan.

6.4 Tutkimuksen luotettavuus

Aineiston ja tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan validiteetilla ja reliabiliteetilla. Validiteetilla eli pätevyydellä tarkoitetaan tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä on tarkoitus mitata. Validiteetti on täydellinen, kun teoreettinen ja operationaalinen määritelmä ovat yhtäpitävät. Validiteetin arviointi kohdistaa huomionsa siihen, kuinka hyvin tutkimusmenetelmä ja siinä käytetyt mittarit vastaavat ilmiötä, jota halutaan tutkia. Tutkimuksen tuloksen on vastattava hyvin tutkimuskohdetta ja tutkimukselle asetettuja päämääriä. Korkeaan validiteettiin pyritään tutkimuksessa kuvailemalla koko tutkimusprosessi mahdollisimman tarkasti, perustelemalla tehdyt valinnat sekä painottamalla tulosten tulkinnan ja ymmärtämisen suhteuttamista teoreettiseen viitekehykseen. (Kyvyt.fi, n.d.)

Reliabiliteetilla viitataan käytetyn tutkimusmenetelmän kykyyn antaa luotettavia tuloksia. Toisin sanoen reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimusmenetelmän ja käytettyjen mittareiden kykyä saavuttaa tarkoitettuja tuloksia. Jos mittauksien tulokset ovat samat, niin mittaus on reliabeli. Jos mittauksien tulokset poikkeavat toisistaan, tulosten satunnaisvaihtelu kertoo mittauksen reliabiliteetista. Reliabiliteetti käsite viittaa pääsääntöisesti määrälliseen eli kvantitatiiviseen tutkimukseen. (Kyvyt.fi, n.d.)

Tämän opinnäytetyön kyselytutkimus lähetettiin 46:lle sopimuksen kanssa päivittäin töitä tekeväälle avainhenkilölle. Kyselytutkimuksen tuloksia pei-

lattiin puolentoista vuoden aikana tehtyihin havaintoihin. Kyselytutkimuksen vastausprosentti oli 65%, mikä on riittävän hyvä, jotta tuloksia voidaan pitää luotettavina. Kyselytutkimuksesta saadut vastaukset vastasivat tehtyjä havaintoja, eikä mitään yllättävää tai ennalta arvaamatonta nousut esiin tutkimuksen tuloksissa.

Tutkimuksen tuloksena syntyi toimenpide-ehdotus, jotta IFM 2.0 -sopimuksen tavoitteet saavutettaisiin lähitulevaisuudessa. Kyselytutkimuksen tulokset käydään läpi kaikkien sopimuksen avainhenkilöiden kanssa, jonka jälkeen sovitaan erilliset workshopit IFM 2.0 -sopimuksen kaupallisen mallin perusteelliseen läpikäymiseen.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA LOPPUPOHDINTA

Kuten opinnäytetyössä on käynyt moneen otteeseen ilmi IFM 2.0 -yhteistoimintasopimuksen tarkoituksena on edeltäjäänsä IFM 1.0 -sopimusta ennistäkin vahvempi kumppanuus, win-win-ajattelu sekä molempien sopimuksen osapuolten yhteinen tavoite eli tehokkuus ja kulujen optimointi yhdessä yhteisellä tiimillä. Yhteisen tavoitteen saavuttaminen vaatii molemmilta sopimuksen osapuolilta korkeaa suorituskykyä, jatkuvaa parantamista, luottamusta, yhteistyötä, avoimuutta sekä joustavuutta.

Luvussa kuusi kerroin, että tavoitteenani oli saada vastaus ennen kaikkea organisaation henkilöstön asenteisiin, ymmärrykseen sekä käyttäytymiseen IFM 2.0 -sopimuksen osalta. Tavoitteen saavuttamiseksi tutkimuksessa käytettiin kyselytutkimusta aineistonhankintamenetelmänä tukemaan havainnointia, jota olen tehnyt lokakuusta 2018 alkaen, jolloin sopimus astui voimaan.

Luvussa kuusi kävin läpi kyselytutkimuksen tuloksia. IFM 2.0 -sopimuksessa käytetään mukaillen Vested-liiketoimintamallia. Jotta kyseinen liiketoimintamalli toimisi edellyttää se sekä ostajayritykseltä että palveluntuottajalta vahvaa keskinäistä luottamusta ja tiimityötä. Kyselytutkimuksessa ilmeni, että sopimuksen osapuolten välinen luottamus on lisääntynyt huomattavasti puolentoista vuoden aikana. Tämän havainnon olin myös itse tehnyt. Varsinainen harppaus luottamuksen suhteen on tapahtunut viimeisen vuoden aikana ja se on selkeästi nähtävissä jokapäiväisessä kanssakäymisessä osapuolten kesken. Tähän suurimpana syynä on ollut tiimityön lisääntyminen yli rajojen, niin kasvotusten kuin ostajayrityksen sosiaalisen median kuten Teams- ja Yammer-kanavillakin. Tänä päivänä loppukäyttäjä ei voi erottaa ostajayrityksen ja palveluntuottajan työntekijöitä toisistaan, vaan sopimuksen osapuolet toimivat yhdessä yhteisellä tiimillä.

Puolentoista vuoden aikana olen huomannut, että osalle sopimuksen kanssa päivittäin töitä tekeväälle työntekijälle IFM 2.0 -sopimuksen kaupallinen malli ei ole vielä aivan tuttu. Tämä kävin ilmi myös kyselytutkimuksen tuloksissa. Suurin osa vastaajista tunsu mielestään sopimuksen ja sen pääperiaatteet riittävän hyvin, mutta hieman yli puolet vastaajista ei siitä huolimatta osannut vastata kysymyksiin, jotka koskivat sopimuksen riskien -ja hyötyjen jakamista sopimuksen osapuolten kesken. Riskien ja hyötyjen jakamisesta osapuolten kesken palveluntuottajayrityksen vastaajat olivat selkeästi positiivisempia sen suhteen, että riskit ja hyödyt jakautuvat tasaisesti. Ostajayrityksen vastaajat näkivät puolestaan innovoinnin ja jatkuvan kehittymisen mahdollisuudet palveluntuottajayrityksen vastaajia positiivisemmin. Kaupallisen mallin eli riskien ja hyötyjen jakamisen ja ennen kaikkea innovaation merkitystä olisikin syytä painottaa tulevaisuudessa, jotta sopimuksen pääasialliseen tavoitteeseen eli kulujen optimoimiseen päästäisiin tulevaisuudessa.

Luvussa neljä kävin läpi Vested-liiketoimintamallin pelisääntöjä. Pelisääntöissä nousee vahvasti esiin yritysten alati muuttuvat tarpeet, joten oleellista on prosessien ja palveluiden jatkuva kehittäminen. Edellä mainittu pelisääntö on merkittävässä roolissa myös IFM 2.0 -sopimuksessa. Kyselytutkimuksen innovointia eli jatkuvaan toiminnan kehittämistä ja tehostamista koskeviin kysymyksiin tuli yllättävän paljon vastauksia, joissa vastaaja ei osannut vastata väittämiin siitä kannustaako ja ohjaako sopimuksen kaupallinen malli innovointiin ja jatkuvaan toiminnan kehittämiseen. Vastauksien perusteella voidaankin päätellä, että toistaiseksi IFM 2.0 -sopimuksen osapuolet eivät voi voittaa ja päästä win-win-tilanteeseen, koska innovointia, millä on keskeinen asema IFM 2.0 -sopimuksessa ja kumppanuustavoitteiden saavuttamisessa, ei tunneta riittävän hyvin, vaikka sopimus on ollut voimassa jo puolitoista vuotta.

Tehtyjen havaintojen ja opinnäytetyön kyselytutkimuksen perusteella voidaan päätellä, että ostajayritys ja palveluntuottajayritys voivat toimia aidosti kumppaneina, yhdessä yhteisellä tiimillä. Vaikka IFM 2.0 -yhteistointasopimuksen perusta eli vahva kumppanuus on jo kunnossa se, että varsinaiseen sopimuksen tavoitteeseen päästäisiin vaatii vielä työtä, sopimuksen tuntemusta ja ajattelutavan muutosta molemmilta sopimuksen osapuolilta. Sopimuksen molempien osapuolien tulisi sitoutua vieläkin tiiviimmin toistensa menestykseen, koska ilman sopimuksen pääperiaatteiden ja ennen kaikkea kaupallisen mallin tuntemusta yhteisen tavoitteen saavuttaminen ja molempien sopimuksen osapuolien voittaminen on mahdotonta. Kuten kyselytutkimuksen avoimissa kommentteissa kävi ilmi, sopimuksen kaupallinen malli tulisi käydä vielä kerran askel askeleelta läpi sopimuksen parissa päivittäin työskentelevien avainhenkilöiden kanssa, jotta turhilta hintakeskusteluilta ja erimielisyyksiltä välttyttäisiin tulevaisuudessa.

Tekemiäni johtopäätöksiä tuki myös toimeksiantajalta saamani palaute. Sopimuksen kaupallinen malli on yksi keskeisin IFM 2.0 -sopimukseen liittyvistä elementeistä ja sen tunteminen on eräs kriittisimmistä johtamisen välineistä. Toimeksiantajan mielestä Kolmannen sukupolven IFM -sopimuksen kaupallisen mallin analyysistä on merkittävä, sillä aiheesta on olemassa niukasti tutkimustuloksia. Opinnäytetyöllä ja siihen liittyvällä tutkimuksella on suuri merkitys toimeksiantajan näkökulmasta, koska tutkimuksen tuloksia voidaan käyttää yritysten X ja Y toiminnan kehittämiseen, jotta kumppanuudelle asetetut periaatteet toteutuvat yhteisesti laaditun vision mukaisesti.

Jotta IFM 2.0 -sopimuksen tavoitteet voidaan saavuttaa tulevaisuudessa, tutkimuksen tulokset tulee käydä läpi kaikkien sopimuksen parissa työskentelevien henkilöiden kanssa, jotta myös sopimuksen kaupallinen malli ja sen merkitys saadaan selkiytettyä niin nykyisille kuin uusillekin työntekijöille. Vastaavanlainen kyselytutkimus olisikin syytä tehdä uudestaan noin vuoden päästä, kun tutkimuksen toimenpide-ehdotuksena syntyneet workshopit kaupallisen mallin läpikäymiseen on saatu päätökseen.

Sopimuksen osapuolten välinen kumppanuus ja tahtotila tavoitteiden saavuttamiseksi on ollut noususuhdanteinen viimeisen vuoden aikana, kun on eletty niin sanottua normaalia arkea. Olisi mielenkiintoista tietää miten kyselytutkimuksen vastaukset eroavaisivat, jos kyselytutkimus tehtäisiin vasta kahden kuukauden päästä eli kesäkuussa 2020, kun olisimme eläneet hetken poikkeustilanteessa koronaepidemian ja siitä koituneiden erikoisjärjestelyiden vuoksi. Olisiko kumppanuus ja tiimihenki samalla tasolla kuin normaali tilanteessa ja miten win-win-ajattelu toteutuu silloin, kun ihan kaikkien pitäisi puhaltaa yhteen hiileen omaa etuaan ajattelematta? Pitäisikö vastaavanlaisen kyselytutkimuksen toteuttaa säännöllisesti esimerkiksi kvartaaleittain tai puolivuositain, jolloin toimintaa voitaisiin arvioida myös poikkeustilanteissa?

LÄHTEET

Ammattinetti. (n.d.) Toimitilapalvelut. Haettu 28.12.2019 osoitteesta <http://www.ammattinetti.fi/ammattialat/detail/20/21bbf9d80a65344600d55478cecb70b0;jsessionid=CC897BD524BE28A851FBD0027E612BAA>

Coor. (n.d.) Käyttäjäpalvelut työpaikalla. Haettu 24.3.2020 osoitteesta <https://www.coor.fi/kokonaispalveluratkaisut/kayttajapalvelut/>

HAMK. (2019). Opinnäytetyö. Haettu 19.2.2020 osoitteesta <https://www.hamk.fi/opiskelijan-ohjeet/opinnaytetyo/>

Hemmo, M. (2018). Velvoiteoikeuden perusteet. Helsinki: Unigrafia Oy.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2018). Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

IFM Outsourcing. (n.d.). What is Integrated Facility Management. Haettu 16.10.2019 osoitteesta <https://www.ifmoutsourcing.com/integrated-facility-management/>

IPT. (n.d.). Yhteistoimintasopimuksen ja kaupallisen mallin periaatteet. Haettu 14.10.2019 osoitteesta https://asiakas.kotisivukone.com/files/ipt-hanke.fi.auttaa.fi/Sopimus_ja_kaupallinen_malli.pdf

ISS. (n.d.). Facility Management. Haettu 21.2.2020 osoitteesta <https://www.issworld.com/about-iss/insights/facility-management>

KOPPA. (2015). Havainnointi eli observointi. Haettu 26.12.2019 osoitteesta <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineistonhankintamenetelmat/havainnointi-eli-observointi-osallistuminen-ja-kenttaetyoe>

KOPPA. (2015). Tapaustutkimus. Haettu 26.12.2019 osoitteesta <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/tapaustutkimus>

KvaliMOTV. (n.d.). Aineiston hankinta. Haettu 26.12.2019 osoitteesta <https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6.html>

KvaliMOTV. (2008). Aineistotyytit. Haettu 26.12.2019 osoitteesta <https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/tutkimus/aineistotyytit.html>

KvaliMOTV. (n.d.). Tapaustutkimus. Haettu 26.12.2019 osoitteesta https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_5.html

Kyvyt.fi. (n.d.). Luotettavuus. Haettu 28.12.2019 osoitteesta <https://kyvyt.fi/view/artefact.php?artefact=304009&view=72174>

Leinonen, R. (2020). Tapaustutkimus – tutkimus tapauksesta. Haettu 5.3.2020 osoitteesta <https://spoken.fi/tapaustutkimus/>

Leväinen, K. (2013). Kiinteistö- ja toimitilajohtaminen. Helsinki: Otatieto.

ML Realstate. (n.d.). Kiinteistöjohtaminen ja kiinteistömanageeraus. Haettu 29.3.2020 osoitteesta <http://www.mlrealstate.fi/palvelut/kiinteistojohdaminen>

Nordström, A. (2017). Allianssimallin menestyksen avaimet infrarakentamisessa. Haettu 5.3.2020 osoitteesta https://energia.fi/files/1618/Allianssimallin_menestyksen_avaimet_infrarakentamisessa_Nordstom_Energiateollisuus_Vison.pdf

Ohjeet Yritys X:n ja Yritys Y:n seuraavan vaiheen kumppanuuteen. (2018). Vain sisäiseen käyttöön.

Ojala, J. (2016). Sopimusoikeudellisista peruskysymyksistä. Haettu 28.9.2020 osoitteesta <https://www.lrhto.fi/artikkelit/yrityksen-sopimukset/sopimusoikeudellisista-peruskysymyksista/>

Raide-Jokeri. (n.d.). Allianssimalli. Haettu 29.3.2020 osoitteesta <https://raidejokeri.info/allianssimalli/>

Sanastot. (2019). Rakennetun ympäristön pääsanasto. Haettu 21.2.2020 osoitteesta <https://sanastot.suomi.fi/concepts/95d5a174-01af-4825-bae2-fd5fcaed1774/concept/a0c22a3a-cbd9-468b-a1d0-80c5066fb4e9>

Sopimustieto. (n.d.). Toimeksiantosopimus/ palvelusopimus. Haettu 5.3.2020 osoitteesta https://sopimustieto.fi/sopimukset/JZnvWZ-toimeksiantosopimus_palvelusopimus

Spence, D. (2018). What is Integrated Facilities Management and How Can I Do It? Blogijulkaisu 27.11.2018. Haettu 15.10.2019 osoitteesta <https://www.officespacesoftware.com/blog/what-is-integrated-facilities-management-and-how-can-i-do-it>

Sanastokeskus TSK. (2020). TEPA-termipankki. Haettu 23.3.2020 osoitteesta <http://www.tsk.fi/tepa/fi/haku/toimitilapalvelut>

Tuulaniemi, J. (2013). Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.

Vested. (2020). What Is Vested. Haettu 21.2.2020 osoitteesta <https://www.vededway.com/what-is-vested/>

Vitasek, K., Ledyard, M. & Manrodt, K. (2013). Vested outsourcing. New York: Palgrave MacMillan.

Vitasek, K. & Manrodt, K. (2014). The Vested way. Haettu ja ladattu 2.1.2020 osoitteesta <https://www.vestedway.com/the-vested-way/>

Yritys X verkkosivu. (2019). Haettu 15.10.2019.

Yritys Y verkkosivu. (2019). Haettu 15.10.2019.

KYSELYLOMAKE

Yritys X:n ja Yritys Y:n välinen HQ IFM 2.0 palvelusopimus perustuu vahvaan kumppanuuteen, jossa sopimuksen osapuolilla on syvämpi käsitys kummankin organisaation sekä Yritys X:n että Yritys Y:n tarkoituksesta ja tarpeesta.

Kumppanuuden neljä merkittävintä periaatetta ovat luottamus, uskollisuus, kunnianhimo ja yhteistyö.

1. Onko työnantajasi:

- Yritys Y
- Yritys X
- En halua vastata

2. Oletko ollut töissä jo IFM 1.0 sopimuksen aikaan?

- Kyllä
- En

3. Ymmärrän IFM 2.0 sopimuksen ja sen pääperiaatteet mielestäni riittävän hyvin:

- Täysin eri mieltä
- Eri mieltä
- En osaa vastata
- Samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

IFM 2.0 sopimus perustuu kumppanuuteen - Yhdessä, yhteisellä tiimillä, mahdollistamme parhaan, tehokkaimman ja kestävimmän työkokemuksen Yritys X:n työntekijöille, asiakkaille ja kumppaneille.

4. Yritys X:n ja Yritys Y:n työntekijät toimivat yhdessä yhtenä tiiminä ja koen olevani osa tiimiä työnantajasta riippumatta:

- Täysin eri mieltä
- Eri mieltä
- En osaa vastata
- Samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

Yksi sopimuksen pääperiaatteista on luottamus.

5. Koen, että minuun sekä antamaani tietoon ja dataan luotetaan sopimuksen osapuolesta riippumatta:

- Täysin eri mieltä
- Eri mieltä
- En osaa vastata
- Samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

6. Koen, että voin luottaa saamaani tietoon ja dataan sopimuksen osapuolesta riippumatta:

- Täysin eri mieltä
- Eri mieltä
- En osaa vastata
- Samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

IFM 2.0 sopimuksen kaupallinen malli perustuu kumppanuusperiaatteisiin ja win-win-tilanteeseen.

7. Molemmat sopimuksen osapuolet hyötyvät sopimuksesta taloudellisesti yhtä paljon:

- Täysin eri mieltä
- Eri mieltä
- En osaa vastata
- Samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

8. Sopimuksen riskit jakautuvat tasaisesti sopimuksen osapuolten kesken:

- Täysin eri mieltä
- Eri mieltä
- En osaa vastata
- Samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

Innovaatiolla on keskeinen asema kumppanuustavoitteiden saavuttamisessa.

9. IFM 2.0 sopimuksen kaupallinen malli kannustaa innovoimaan ja kehittämään palveluita:

- Täysin eri mieltä
- Eri mieltä
- En osaa vastata
- Samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

10. IFM 2.0 sopimuksella ja sen kaupallisella mallilla voidaan taata jatkuvaa kehitystä:

- Täysin eri mieltä
- Eri mieltä
- En osaa vastata
- Samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

11. Jossain vaiheessa sopimuksen elinkaarta yhteisiä taloudellisia hyötyjä ei ole enää saavutettavissa:

- Täysin eri mieltä
- Eri mieltä
- En osaa vastata
- Samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

12. Mitkä ovat mielestäsi IFM 1.0 ja IFM 2.0 sopimusten merkittävimmät erot?



13. Lopuksi haluaisin sanoa/ muuta huomioitavaa:

