

Kiinteistöpalveluiden ulkoistamisen vaikutukset Matkailukeskus Rauhalahdessa

Jenna Rissanen

<p>Tekijä Jenna Rissanen</p>	<p>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi 2010</p>
<p>Raportin nimi Kiinteistöpalveluiden ulkoistamisen vaikutukset Matkailukeskus Rauhalahdessa</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 68 + 9</p>
<p>Opettajat tai ohjaajat Anne Koppatz, Anu Seppänen</p>	
<p>Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Matkailukeskus Rauhalahden Oy:lle. Opinnäytetyössä käsitellään kiinteistöpalveluiden ulkoistamisen vaikutuksia Matkailukeskus Rauhalahdessa henkilökunnan, asiakkaiden ja palveluntuottajan tyytyväisyyden näkökulmista. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten kiinteistöpalveluiden ulkoistaminen on vaikuttanut yrityksen sisäisiin asioihin ja miten ulkoistaminen on vaikuttanut asiakastyytyväisyyteen. Lisäksi selvitettiin palveluntuottajan kokemuksia ja tyytyväisyyttä saavutettuun yhteistyöhön.</p> <p>Tutkimus tehtiin sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimusmenetelmää käyttäen. Tutkimusaineistoa kerättiin kyselyn ja haastatteluiden avulla sekä hyödynnettiin vuosina 2012 ja 2013 Matkailukeskus Rauhalahdessa kerättyjä asiakaspalautteita. Kyselylomakettutkimuksella selvitettiin Matkailukeskus Rauhalahden kesän 2013 työntekijöiden sekä ympärivuotisten työntekijöiden kokemuksia työskentelystä uuden kiinteistöpalveluiden tuottajan kanssa. Lisäksi haluttiin saada vertailevaa tietoa tyytyväisyydestä aiemman ja nykyisen kiinteistöpalvelun välillä. Haastattelututkimuksella puolestaan selvitettiin SOL Palvelut Oy:n kokemuksia yhteistyöstä Matkailukeskus Rauhalahden kanssa sekä mahdollisia ideoita yhteistyön kehittämiseen. Asiakaspalautteiden tutkimisen tavoitteena oli selvittää kiinteistöpalveluiden ulkoistamisen mahdollisia vaikutuksia asiakastyytyväisyyteen.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella todettiin henkilökunnan kokevan kiinteistöpalveluiden parantuneen ulkoistamisen myötä. Kehitystä nähtiin erityisesti työnlaadussa sekä työtehokkuudessa ja -motivaatiossa. Asiakaspalautteiden pohjalta ei voitu tehdä selkeitä asiakastyytyväisyyteen liittyviä johtopäätöksiä, mutta joidenkin toimintojen osalta tyytyväisyyden voidaan todeta lisääntyneen. Palveluntuottajan näkökulmasta yhteistyö nähdään toimivana. Lisäksi yhteistyön avoimuus koetaan vahvuutena, sillä yhteistyötä pystytään kehittämään heti kehitystarpeita havaittaessa.</p>	
<p>Asiasanat Kiinteistöpalvelut, ulkoistaminen, palveluntuottajat</p>	

Degree Programme in Tourism

<p>Author Jenna Rissanen</p>	<p>Group or year of entry 2010</p>
<p>The title of thesis Outsourcing of Property Services at Matkailukeskus Rauhalahhti Ltd.</p>	<p>Number of pages and appendices 68 + 9</p>
<p>Supervisors Anne Koppatz, Anu Seppänen</p>	
<p>The Thesis was commissioned by Matkailukeskus Rauhalahhti Ltd. The Thesis focuses on the effects of outsourcing of property services at Matkailukeskus Rauhalahhti. The objective of the study was to examine how outsourcing has affected customer and employee satisfaction. In addition, the aim was to learn about the service provider's satisfaction with the cooperation.</p> <p>The methodological approach of the study is both quantitative and qualitative. The research was conducted by means of questionnaire and interview. Furthermore, in the evaluation of customer satisfaction, customer feedback forms received in the years 2012 and 2013 were investigated. The questionnaire was used to examine the effects outsourcing has had on employees and to receive information on their experiences of cooperating with the new service provider. Interviews on the other hand, were made with the representatives of the service provider company to learn about their experiences in working at Matkailukeskus Rauhalahhti. Additionally, the purpose of the interviews was to determine what could be developed further in the cooperation.</p> <p>According to the results of the study, there has not been any significant change in customer satisfaction regarding property services at Matkailukeskus Rauhalahhti. However, in some areas of property services customer satisfaction seems to have improved slightly. In addition, employees are more satisfied with the property services than they were before outsourcing. The satisfaction has improved vis-à-vis property services employees' work quality, efficiency and motivation. Furthermore, the interview indicated showed that the service provider is very content with the cooperation of the companies. The openness of the relationship is seen as strength when developing cooperation in the future.</p>	
<p>Key words Property services, outsourcing, service provider</p>	

Sisällys

1 Johdanto	2
2 Matkailukeskus Rauhalahi Oy	4
2.1 Aiemmat tutkimukset.....	6
2.2 Leirintäalueet toimialana.....	7
3 Kiinteistöpalvelut	10
3.1 Kiinteistöpalveluiden järjestäminen ostopalveluna.....	11
3.2 Kiinteistöpalveluiden ostamisen vaiheet	13
4 Ulkoistaminen.....	18
4.1 Ulkoistamisen määritelmä	18
4.2 Ulkoistaminen liikkeenluovutuksella ja alihankintana	20
4.3 Kiinteistöpalveluiden ulkoistaminen Matkailukeskus Rauhalahi Oy:ssä	21
5 Palvelun onnistumisen arvioiminen.....	25
6 Tutkimuksen kulku	29
6.1 Tutkimuksen vaiheet.....	29
6.2 Tutkimusmenetelmät ja aineistonkeruu	30
6.3 Kysely.....	33
6.4 Haastattelu.....	35
6.5 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys.....	37
7 Tutkimustulokset.....	42
7.1 Vaikutukset henkilökunnan tyytyväisyyteen	42
7.2 Vaikutukset asiakastyytyväisyyteen.....	52
7.3 Palveluntuottajan tyytyväisyys.....	54
8 Johtopäätökset.....	58
9 Pohdinta	62
Lähteet.....	65
Liitteet.....	69
Liite 1 H1 haastattelurunko (salainen).....	69
Liite 2 H2 haastattelurunko (salainen).....	70
Liite 3 Kyselylomake.....	71

1 Johdanto

Opinnäytetyö on toimeksianto Matkailukeskus Rauhalahden Oy:ltä ja työn taustalla on vuonna 2013 tapahtunut leirintäalueen kiinteistöpalveluiden ulkoistaminen SOL Palvelut Oy:lle. Työn tavoitteena on selvittää millaisia vaikutuksia kiinteistöpalveluiden ulkoistamisella on ollut. Tutkin ulkoistamisen vaikutuksia sekä asiakkaiden että henkilökunnan näkökulmasta. Lisäksi selvitan SOL Palveluiden edustajien näkemystä yhteistyöstä Matkailukeskus Rauhalahden kanssa.

Opinnäytetyö pyrkii vastaamaan toimeksiantajan tarpeeseen selvittää ulkoistamisen vaikutuksia seuraavien kysymysten avulla. Miten huoltopalveluiden ulkoistaminen vuonna 2013 on vaikuttanut asiakastyytyväisyyteen Matkailukeskus Rauhalahdessa? Miten ulkoistaminen on vaikuttanut yrityksen sisäisiin asioihin? Tutkimustulokset muodostuvat sekä asiakas- että henkilökunnan tyytyväisyydestä, eivät ulkoistamisen taloudellisista vaikutuksista. Tarkoituksena on ennen kaikkea selvittää niin Matkailukeskus Rauhalahden kuin SOL Palveluiden henkilökunnan kokemuksia ja tyytyväisyyttä ulkoistettuun kiinteistöpalveluun ja yritysten väliseen yhteistyöhön.

Tämän työn kannalta keskeisimpiä käsitteitä ovat kiinteistöpalvelut sekä ulkoistaminen. Työssä kiinteistöpalveluilla tarkoitetaan ennen kaikkea kiinteistönhoito- ja kunnossapitopalveluita, ei isännöintiin liittyviä asuintaloyhtiöiden kiinteistöpalveluita. Ulkoistamisella puolestaan tarkoitetaan palveluiden siirtämistä ulkoisen palveluntuottajan hoidettavaksi. Aihetta käsitellään myös kiinteistöpalveluiden järjestämisenä ostopalveluna. Työssä asiakkaalla tarkoitetaan ensisijaisesti Matkailukeskus Rauhalahden asiakkaita, jotka ovat kiinteistön käyttäjiä. Ulkoistamista käsitellään muun muassa heidän tyytyväisyytensä näkökulmasta. Toisaalta ulkoistamisprosessissa asiakkaana on Matkailukeskus Rauhalahden, joka on puolestaan SOL Palveluiden asiakas. Tällöin kyseessä on kuitenkin yritysten välinen asiakkuus. Opinnäytetyön teoriaosuuden tarkoituksena on antaa kattava kuva tutkimusaiheesta sekä siihen liittyvistä käsitteistä.

Opinnäytetyön tutkimusaineistona toimii vuosien 2012 ja 2013 asiakaspalautteet, henkilökunnalle tekemäni kysely sekä SOL Palveluiden edustajien haastattelut. Näin ollen

olen kerännyt tutkimusaineistoa kaikkiaan kolmelta eri tutkimusryhmältä. Lähestymistapana aineistolle on ulkoistamisen vaikutuksien sekä yhteistyön kehittämismahdollisuuksien arviointi. Tutkimusaineisto asiakastyytyväisyyden vaikutuksiin muodostuu asiakaspalautteiden avoimiin kysymyksiin annetuista kiinteistöpalveluita koskevista palautteista. Haastattelututkimukseen liittyviä liitteinä olevia haastattelurunkoja (Liite 1 ja Liite 2) ei julkaista.

Toimeksiantaja toivoo tutkimustulosten avulla saavan tietoa ulkoistamiseen liittyvistä kokemuksista sekä ulkoistamisen vaikutuksista asiakas- ja henkilökunnan tyytyväisyyteen. Myös tulokset SOL Palveluiden kokemuksista ja tyytyväisyydestä yhteistyöhön ovat merkityksellisiä Matkailukeskus Rauhalahdelle. Lisäksi tärkeitä ovat palveluntuottajan kokemat yhteistyönkehittämistarpeet. Tekemäni tutkimus on toimeksiantajalle hyödyllinen, sillä Matkailukeskus Rauhalahdelle tehdyistä tutkimuksista tämä on ensimmäinen kiinteistöpalveluita koskeva tutkimus. Vastaavia aikaisempia tutkimustuloksia ei siis ole. Saamani tutkimustulokset ovat tärkeitä Matkailukeskus Rauhalahden tulevaisuutta ajatellen, jotta kokonaisvaltaista toimintaa sekä erityisesti kiinteistöpalveluita voitaisiin kehittää.

Opinnäytetyö on rakennettu sekä teorian että tutkimusaineiston pohjalle. Ensin työssä käsitellään aiheeseen liittyvää teoriaa ja avataan työn kannalta keskeisimmät käsitteet. Tätä seuraa tekemääni tutkimukseen liittyvät aiheet, kuten tutkimuksen vaiheiden, tutkimusmenetelmien ja aineistonkeruumenetelmien esittely sekä tutkimuksen luotettavuuden arviointi. Tämän jälkeen työssä esitellään kaikista tutkimuksen osa-alueista saadut tutkimustulokset ja tutkimustuloksista tehdyt johtopäätökset. Lopuksi pohdin tutkimustani sekä sen myötä kokemaani ammatillista kehitystä.

2 Matkailukeskus Rauhalahi Oy

Tässä luvussa kerrotaan opinnäytetyön toimeksiantajasta Matkailukeskus Rauhalahi Oy:stä. Luvussa kerrotaan myös opinnäytetyön aihetta koskevista aiemmista tutkimuksista, joita on hyödynnetty työssä. Lisäksi esitellään leirintäalueiden toimialaa sekä toimialan nykytilaa.

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Matkailukeskus Rauhalahi Oy, joka on Kuopion Matkailupalvelu Oy:n omistama osakeyhtiö. Matkailukeskus Rauhalahi on viiden tähden leirintäalue, joka sijaitsee Kallaveden rannalla noin kuuden kilometrin päässä Kuopion keskustasta. Matkailukeskuksen 39 hehtaarin alueella on 82 eritasoista mökkiä lomahuviloista leirintämökkeihin, 237 sähköistettyä karavaanipaikkaa sekä useita telttailualueita. Lisäksi leirintämatkailijoiden käyttöön on useita huoltorakennuksia, joista löytyy saniteetti- ja suihkutilojen lisäksi keittiöt, pesutuvat sekä TV-huone. Alueella on myös kolme rantasaunaa, joissa tarjotaan majoittujille ilmainen aamusauna ja muuhun aikaan on tilausaunamahdollisuus. Alueelta löytyy lisäksi useita nuotiopaikkoja sekä vuokratyössä oleva Nuottakota. (Henkilökunnan perehdyttämisopas 2013.)

Alueen ravintolapalveluista vastaa Kesäravintola Maccoy, jossa karaoke viihdyttää viikoittain alueella majoittuvia. Ravintolan yhteydessä on lisäksi Minishop-kauppa. Ohjelmapalveluyritys SeikkailuKuopio vuokraa rantakioskillaan vapaa-ajanvälineitä kuten polkupyöriä, kanootteja ja vesijettejä. Alueella on myös kesäteatteriareena, jossa Kuopion Uusi Kesäteatteri esittää vuosittain vaihtuvaa kesäteatteriesitystä viitenä päivänä viikossa. (Henkilökunnan perehdyttämisopas 2013.)

Matkailukeskus Rauhalahi on avoinna ympäri vuoden. Talvikaudella toiminta on kuitenkin supistettua. Mökeistä ympärivuotisessa käytössä on kymmenen lomahuvilaa, ja karavaanipaikkoja on käytettävissä vain yhdellä alueen parkkialueista. Matkailukeskuksessa on neljä ympärivuotista työntekijää. Kesäsesonki on Matkailukeskus Rauhalahdessa vilkkainta aikaa ja tällöin työntekijämäärä moninkertaistuu. Esimerkiksi kesällä 2013 Matkailukeskus Rauhalahdessa työskenteli 15 kesätyöntekijää. Kesäsesonki kestää toukokuun lopulta elokuun loppuun saakka. (Henkilökunnan perehdyttämisopas 2013.)

Matkailukeskus Rauhalahden liikevaihto kuluneen kolmen vuoden aikana on ollut korkeimmillaan vuonna 2010, jolloin liikevaihto oli 820 000€. Matkailukeskuksen liiketoiminnot yhtiöitettiin 1.4.2012 itsenäiseksi osakeyhtiöksi ja tilikaudelta 4 – 12/2012 liikevaihto oli 729 000€, liikevoiton ollessa 69 520€. Tilikaudelle 2013 liikevaihtoa on budjetoitu 830 000€. Toteutuma 10/2013 oli 767 084€, liikevoiton ollessa 62 880€. Itsenäisenä yhtiönä liiketoimintaa tarkastellaan erityisesti kulujen ja tuottavuuden näkökulmasta. Yrityksessä on jo kiinteistöpalveluiden lisäksi ulkoistettu taloushallinto, IT-palvelut, vartiointi sekä pesulapalvelut. Erityisesti talvikauden kannattamattoman liiketoiminnan aikaisen henkilöstökulurakenteen eteen on tehty kovasti töitä ja kannattavuutta on parannettu. (Simonen, S. 9.12.2013.)

Koska leirintäalueilla asiakaskunta koostuu pääosin kiertomatkaavista karavaanareista, voidaan yrityksen tärkeimmässä asiakassegmentissä kilpailijoiksi ajatella kaikki Suomen leirintäalueet. Tärkeimpiä kilpailijoita ovat esimerkiksi saman ajoreitin varrella ja lähitöllä olevat leirintä- ja mökkimajoitusta tarjoavat alueet. Haasteena on saada asiakas pysähtymään juuri tietylle alueelle, etenkin jos asiakas ei ole etukäteen suunnitellut pysähdyspaikkaa tai asiakkaalla ei ole ennakkokokemuksia miltään alueelta. (Simonen, S. 9.12.2013.) Leirintäalueilla on käytössään yhteisiä markkinointiketjuja, joiden sisällä he tarjoavat asiakkaille esimerkiksi yhteisiä etuja. Matkailukeskus Rauhalahden kuuluu Top Camping -ketjuun, johon Rauhalahden lisäksi kuuluu Kalajoen, Nallikarin, Vaasan, Visulahden, Yyterin sekä Ähtärin leirintäalueet. Top Camping -ketjun alueet tarjosivat asiakkailleen kesällä 2013 kiertomatkaedun, jolla asiakas sai yhden yön veloitusetta kierrettyään kolmella ketjuun kuuluvalla leirintäalueella. (Top Camping Finland 2013.)

Mökkiasiakkaiden kohdalla kilpailijoina voidaan nähdä kaikki lähialueiden majoitusliikkeit, joista lähin Kylpylähotelli Rauhalahden sijaitsee noin 0,5 kilometrin päässä Matkailukeskus Rauhalahdesta. Yritykset kuitenkin toimivat yhteistyössä ja markkinoivat rishtiin tuotteitaan ja palveluitaan, joten varsinaista kilpailusuhdetta yritysten välillä ei ole. Matkailukeskus Rauhalahden kilpailuetuna, moniin muihin mökkiyrittäjiin verrattuna, on rauhallinen ja luonnonläheinen ympäristö hyvien liikenneyhteyksien äärellä, lähellä isoa kaupunkia ja palveluita. Lisäksi Matkailukeskus Rauhalahdessa on monipuolinen

majoitustarjonta, josta varmasti löytyy jokaiseen makuun sopiva vaihtoehto. (Simonen, S. 9.12.2013.)

2.1 Aiemmat tutkimukset

Työni kannalta tärkeimpiä aikaisempia tutkimuksia leirintäalueista toimialana ovat sekä Matkailun että Majoitustoiminnan toimialaraportit. Majoitustoiminnan toimialaraportti on julkaistu vuonna 2009 ja Matkailun toimialaraportti vuonna 2011 Työ- ja elinkeinoministeriön (TEM) sekä TE-keskuksen toimesta. Toimialaraportit on laatinut Lapin TE-keskuksen toimialapäällikkö Anneli Harju-Autti. (Harju-Autti 2009 & 2011.)

Majoitustoiminnan toimialaraportti käsittelee tietoja markkinoiden tilanteesta, yritysten taloudellisesta asemasta ja toimialan kehityssuunnista sekä tulevaisuuden näkymistä (Harju-Autti 2009). Vaikka työni kannalta jäsennellympää tietoa löytyy Majoitustoiminnan toimialaraportista, on siitä saatava tieto hieman Matkailun toimialaraporttia vanhempaa. Matkailun toimialaraportti käsittelee puolestaan koko matkailutoimialaa, sen rakennetta, markkinoita, toimialan erityispiirteitä sekä muun muassa kehittämistarpeita sekä tulevaisuuden näkymiä (Harju-Autti 2011). Toimialaraportteja ja niissä esitettyjä tutkimustuloksia olen hyödyntänyt erityisesti työni Leirintäalueet toimialana -osiossa luvussa 2.2.

Lisäksi luvussa 2.2. olen käyttänyt syksyllä 2013 valmistunutta Leirintämatkailualan rahavirrat ja työllisyysvaikutukset -tutkimusta, joka on tehty HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulussa Suomen Leirintäalueyhdistys ry:lle, Matkailuajoneuvo ry:lle sekä SF Caravan ry:lle. Tutkimuksesta olen hyödyntänyt erityisesti alan ajantasaisia taloustietoja ja muita tilastoja.

Matkailukeskus Rauhalahdelle on tehty vuosien saatossa useita tutkimuksia opinnäytetyötasolla. Aikaisempia tutkimuksia on tehty muun muassa Matkailukeskus Rauhalahden asiakasprofiilista, laadusta sekä asiakas- että henkilökunnan tyytyväisyydestä. Viimeisin tutkimus on Sarianne Suomisen vuonna 2012 tekemä opinnäytetyö Matkailukeskus Rauhalahden asiakasprofiilista sekä asiakastyytyväisyydestä. Tekemässään tutkimuksessa hän on määrittänyt Matkailukeskus Rauhalahden tyypilliseksi asiakkaaksi

henkilön, joka on iältään 50 – 59-vuotias ja majoittuu leirintäalueella omalla asuntoautolla tai -vaunullaan kaksi tai kolme yötä. Asiakastyytyväisyystutkimuksen tulokset osoittavat, että suurin osa asiakkaista piti alueen palveluita hyvinä. Tyytyväisimpiä oltiin sisäänkirjautumiseen sekä palveluun vastaanotossa. Vähiten tyytyväisiä oltiin puolestaan ravintolan yhteydessä olevan Minishop-kaupan valikoimaan ja palveluun. (Suominen 2012.) Suomisen asiakasprofiilitutkimus on tekemälleni työlle hyödyllinen, jotta pystyn lähtökohtaisesti ymmärtämään Matkailukeskuksen tyypillistä asiakasta sekä heidän tyytyväisyyttään alueeseen.

2.2 Leirintäalueet toimialana

TEM:n ja TE-keskuksen julkaisemissa toimialaraporteissa toimialoja luokitellaan tilastollisten toimialaluokitusten TOL 2002 sekä TOL 2008 mukaisesti. Toimialaluokitus uudistettiin perusteellisesti 1990-luvulla ja sitä päivitettiin vuonna 2002, josta se sai nimensä TOL 2002. Monet talouselämän rakenteet ja toimintatavat ovat kuitenkin muuttuneet rajusti viimeisten 15 vuoden aikana. Suurimpia muutoksia ovat monien palveluiden erikoistuminen omille toimialoilleen sekä tieto- ja viestintätekniiikan voimakas kasvu. Myös toimintojen ulkoistaminen on lisääntynyt. Näihin muutoksiin on vastattu ottamalla käyttöön uusittu toimialaluokitus TOL 2008. Toimialaluokitus on yksittäisistä luokituksista tärkein yhteiskunnan taloudellista toimintaa kuvattaessa. TOL 2008 perustuu EU:n toimialaluokitukseen NACE Rev.2 ja se otettiin käyttöön samanaikaisesti kaikissa EU-maissa. (Tilastokeskus 2013d.)

Majoitustoiminnan ja Matkailun toimialaraportissa leirintäalueita on käsitelty eri luokitusten mukaisesti. Luokkien sisällöt on kuvattu Taulukossa 1. Majoitustoiminnan toimialaraportissa käsitellään majoitustoimialaa TOL 2002 -luokituksen mukaisesti, jossa leirintäalueet muodostavat oman luokan 55220 (Harju-Autti 2009). Matkailun toimialaraportissa puolestaan on käytetty uudistettua TOL 2008 -luokitusta, jossa leirintäalueet eivät muodosta omaa luokkaansa, vaan kuuluvat luokkaan 55300 yhdessä asunto- ja matkailuvaunualueiden kanssa (Harju-Autti 2011). Tähän luokkaan kuuluvat lisäksi kalastusta ja metsästystä harrastaville tarkoitettut leirintä- ja ulkoilualueet sekä vierasvenesatamat, joissa on vähimmäispalveluna asiakkaiden käyttöön tarkoitettut saniteettitilat. (Tilastokeskus 2013c.) Matkailun toimialaraportissa (Harju-Autti 2011) leirintäalueita ei

siis käsitellä omana luokkana, vaan esitetyissä tilastoissa on huomioitu kaikki yllä mainitut luokkaan 55300 kuuluvat alueet.

Taulukko 1. Leirintäalueet TOL 2002 ja TOL 2008 luokituksessa (Harju-Autti 2009; Tilastokeskus 2013c.)

	TOL 2002	TOL 2008
Luokka	55220	55300
Luokkaan kuuluvat alueet	Leirintäalueet	Leirintäalueet, asunto- ja matkailuvaunualueet

Ulkomaalaisten majoittajana leirintäalueilla on merkityksellinen rooli, sillä 5,5 miljoonasta vuosittaisesta majoitusvuorokaudesta ulkomaalaiset yöpyivät leirintäalueilla 360 000 kertaa. Leirintäalueiden määrä on kuitenkin kääntynyt laskuun ja niiltä odotetaan yhä monipuolisempia ja tasokkaampia palveluita. Kilpailukyvyn säilyttämiseksi on leirintäalueiden tasoa edelleen kohennettava sekä palvelukokonaisuuksia että jätehuoltoa kehitettävä. Myös sesonkiluontoisuus vaikuttaa tarjontaan eri vuodenaikoina. Leirintäalueista 70 % sulkee ovensa kesäkauden päättyessä tai viimeistään kuuden kuukauden kuluessa kauden aloituksesta. (Harju-Autti 2009.)

Harju-Autin mukaan yhä suosittumaksi käyvä vaunumatkailu lisää vaunupaikkojen määrää tulevaisuudessa. Vuonna 2009 vaunupaikkoja oli Suomessa 16 000. Kuitenkin leirintäalueilla kapasiteetin käyttöaste on pysynyt koko 2000-luvun alkupuolen lähes samoissa lukemissa. Vuonna 2008 kapasiteetin käyttöaste leirintäalueilla oli 34,5 prosenttia. (Harju-Autti 2009.)

Vuonna 2009 TOL 2008 luokituksessa luokkaan 55300 kuuluvia toimipaikkoja oli 157 ja niissä työskenteli 243 työntekijää. Yritysten liikevaihto oli 22 783 000 euroa koko majoitustoiminnan 1 473 639 000 euron liikevaihdosta. Verrattaessa vuosien 2008 ja 2009 majoitustoimialan liikevaihtoa, on leirintä-, asuntovaunu- ja matkailuvaunualueiden liikevaihto ainoa, jossa tapahtui kasvua. Tuolloin leirintä-, asuntovaunu- ja matkai-

luvaunualueiden liikevaihto kasvoi yhteensä 5,0 % ja esimerkiksi hotellien liikevaihto pieneni 7,5 %. (Harju-Autti 2011.)

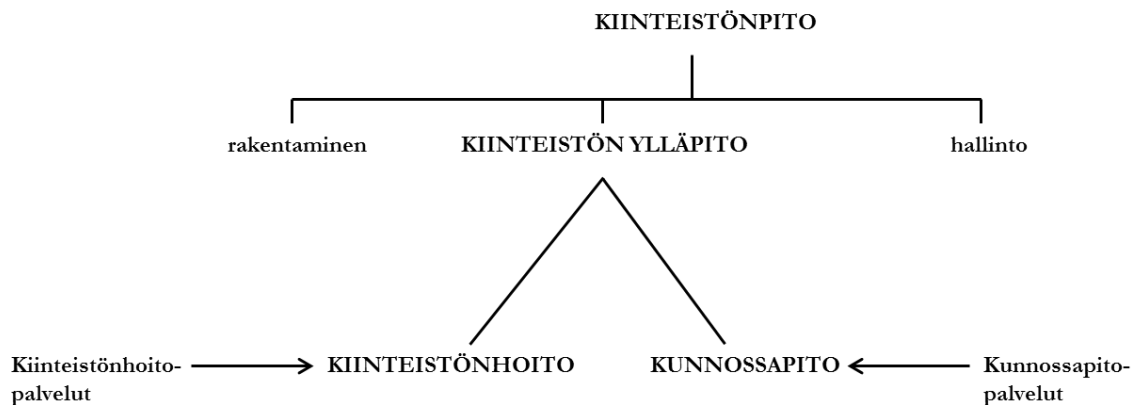
Tilastokeskuksen tietojen mukaan majoitus- ja ravitsemistoiminnan kannattavuus on tasaisesti kohentunut vuodesta 2009, vaikka vuonna 2012 kannattavuus kääntyi pieneen laskuun (Tilastokeskus 2013a). Liikevaihto on kuitenkin kasvanut ja esimerkiksi vuonna 2011 kasvusta 87 % kertyi pienistä ja keskisuurista yrityksistä (Tilastokeskus 2013b).

Vuonna 2012 leirintäalueilla yövyttiin yhteensä 2 011 081 yötä. Lisäksi yöpymisvuorokaudet ovat lisääntyneet 20 % vuodesta 2009. Leirintämatkailualan liikevaihto vuonna 2012 oli 353 000 000€, sisältäen leirintämatkailutulot sekä matkailuajoneuvokaupan. Leirintämatkailuyrityksille tehdyn tutkimuksen mukaan ulkomaalaisten leirintämatkailijoiden osuuden ennakoidaan olevan kasvussa. Vuonna 2012 ulkomaalaisten osuus leirintämatkailijoista oli 24 %, kun vuonna 2009 osuus oli vain 14 %. (Jaakonaho & Moilanen 2013).

3 Kiinteistöpalvelut

Tässä luvussa käsitellään työn kannalta tärkeimpiä kiinteistöpalveluihin liittyviä aiheita eli kiinteistöpalveluiden järjestämistä ostopalveluna sekä kiinteistöpalveluiden ostamisen vaiheita. Aluksi määritellään mitä kiinteistöpalveluilla tarkoitetaan sekä millaisia toimintoja käsitteen alta löytyy. Kiinteistöpalveluiden järjestäminen ostopalveluna - osiossa käsitellään erityisesti eri toimijoiden välistä verkottumista. Lisäksi perehdytään kiinteistönhoidon ostoprosessin eri vaiheisiin ja eritellään tarkemmin kuhunkin vaiheeseen liittyviä toimia.

Kiinteistöpalveluita koskevassa lähdemateriaalissa käytetään palveluista hieman eri käsitteitä ja jakoja alakäsitteisiin. Monesti kuitenkin kiinteistön ylläpitoon liittyvistä palveluista käytetään yleisnimitystä kiinteistöpalvelut. Kiinteistön ylläpidon tarkoituksena on säilyttää kiinteistön kunto, muut ominaisuudet sekä sitä kautta vaikuttaa kiinteistön arvon kehittymiseen. Kiinteistöpalvelut jaetaan edelleen kiinteistön hoitopalveluihin ja kunnossapitopalveluihin. (Saarinen 2011, 329.) Kiinteistöpalveluiden jakautumista alakäsitteisiin kuvataan Kuviossa 1.



Kuvio 1. Kiinteistönhoitoon liittyviä käsitteitä (mukailtuna Sädeaho 2008, 52.)

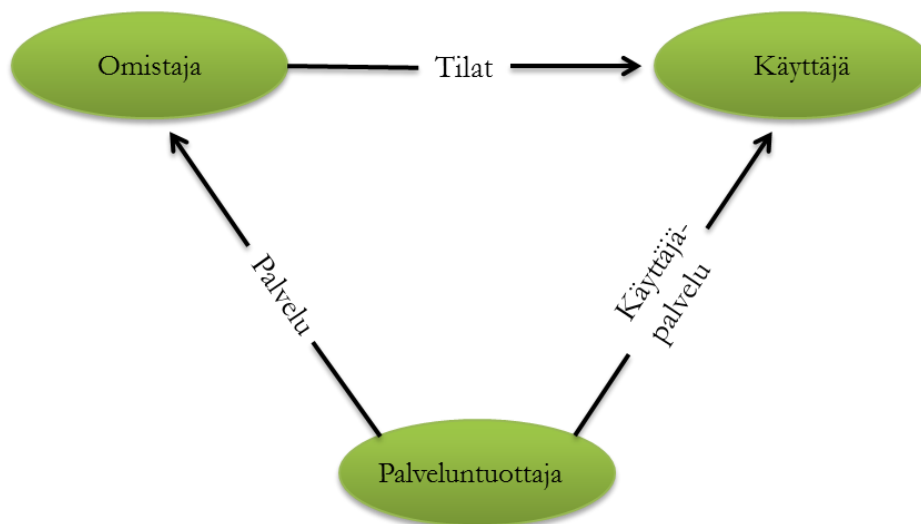
Kiinteistönhoidolla tarkoitetaan kiinteistön ylläpitoon kuuluvaa toimintaa, jonka avulla kiinteistön olosuhteet säilytetään halutulla tasolla. Kiinteistönhoitoon kuuluu muun muassa kiinteistön laitejärjestelmien hoito, rakenteiden hoitaminen, kiinteistönhuolto, siivous ja korjaustyöt sekä ulkoalueiden hoito. (Mäkelä, Pitkänen & Järvenpää 2009, 11.) Kunnossapidolla puolestaan tarkoitetaan kiinteistön ylläpitoon kuuluvaa toimintaa,

jolla kiinteistön ominaisuudet pidetään ennallaan muun muassa rakennusosia uusimalla tai korjaamalla (Saarinen 2011, 330).

3.1 Kiinteistöpalveluiden järjestäminen ostopalveluna

Suomessa kiinteistönhoidon järjestämisen tapa on monessa paikassa muuttunut. Viimeisen parin vuosikymmenen aikana kiinteistötyö ja kiinteistöhoito on alettu toteuttaa yhä useammin ostopalveluna. Keskeinen syy muutokseen on kunkin tahon pyrkimys vapauttaa resursseja ja keskittyä omaan ydintoimintaan, ja näin ollen hankkia tukitoiminnot niihin erikoistuneilta palveluntuottajilta. Palveluntuottajille nämä palvelut ovat ydintoimintaa, joten osaaminen, resurssit ja toimintamallit on suunnattu sen mukaisesti. (Sädeaho 2008, 38.)

Koska kukin toimija erikoistuu omaan osaamisalueisiinsa, täytyy organisaatioiden verkottua keskenään, jotta tarkoituksenmukainen työnjako järjestyy yritysten ja toimijoiden kesken. Verkottuminen on tapa toteuttaa yhteistyötä yli organisaatio- ja toimijarajojen ja verkottumista tapahtuu kaikkien toimijoiden välillä, niin organisaatio- kuin yksilötasolla (Kuvio 2.). (Sädeaho 2008, 39.)



Kuvio 2. Toimijoiden välinen verkottuminen (Sädeaho 2008, 39.)

Kuviossa nuolet kuvaavat palveluvirran suuntaa ja soikeat kuviot puolestaan eri toimijoiden rooleja. Toimijat ovat kiinteistöön nähden jossakin kolmesta pääroolista, joko

kiinteistön omistajia, kiinteistön käyttäjiä tai palveluntuottajia. Toimijat voivat sijoittua myös useampaan kuin yhteen rooliin, sillä esimerkiksi kiinteistön omistajat voivat myös olla kiinteistön käyttäjiä. Osapuolet muodostavat keskenään verkottuneen järjestelmän, jossa keskinäiset suhteet perustuvat palvelusopimuksiin, toisin kuin perinteisissä hierarkkisissa organisaatioissa. (Sädeaho 2008, 39.)

Kiinteistön omistajan tavoitteet kiinteistöpalvelun suhteen liittyvät ensisijaisesti kiinteistön arvon säilyttämiseen, käyttäjien tyytyväisyyteen, ylläpidon kustannuksiin, kiinteistöturvallisuuteen ja ympäristöasioihin. Omistajat asettavat vaatimuksia palveluntuottajien kanssa tehdyille yhteistyölle ja edellyttävät heiltä tietynlaista raportointia, laadunhallintaa, viestintää sekä kokouskäytäntöjä. (Sädeaho 2008, 40.) Kiinteistöhuollon palvelutason määrittelyn perustana tulisi olla kiinteistön omistajan tahto. Tahdonilmaus on hyvä kirjata kiinteistönpito- ja kiinteistöhoitostrategioihin, jotka toimivat pitkän tähtäimen suunnitelmana ja ilmaisevat omistajan kiinteistöön liittyvät tavoitteet. Omistajan tulee palvelun tilaajan roolissa osata tyydyttää välittömät asiakastarpeet ja siinä samassa keskittyä pitkällä tähtämellä kiinteistön arvon säilyttämiseen. (Mäkelä ym. 2009, 15.)

Verkottunut työtapo edellyttää nykyisin kiinteistönhoidon henkilöstöltä peruskiinteistönhoidon osaamisen ohella yhä enemmän myös palvelu- ja yhteistyökykyä. Ostopalveluun liittyä lisäksi aina riski siitä, palveleeko syntyvä verkottunut palvelujärjestelmä todella sekä kiinteistön omistajien että käyttäjien tarpeita ja tavoitteita. (Sädeaho 2008, 40.)

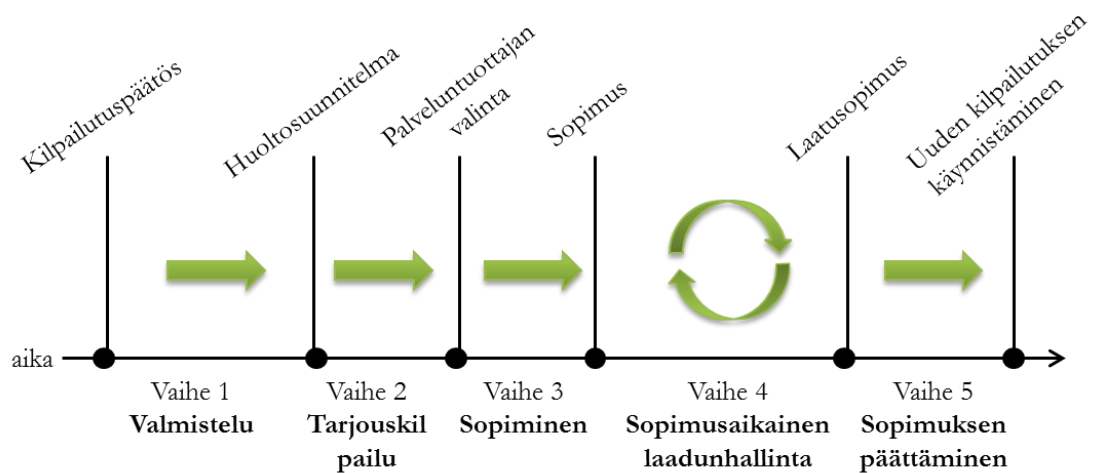
Aikaisemmin ongelmana kiinteistöpalveluiden ostamisessa on ollut tilaajan riittävän teknisen osaamisen puute, jolloin tilaajan on ollut vaikea tilata palveluita ja erityisesti valvoa tilaamiensa palveluiden laatua. Pahimmassa tapauksessa kiinteistöhoitopalveluita on tilattu pelkällä puhelinsoitolla halvimmalta palveluntarjoajalta, puuttumatta suuremmin tilatun palvelun sisältöön. Tämä osoittaa palvelun ja tavaran ostamisen eron, sillä palveluita hankittaessa on tavallisempaa ostaa palvelu tuntematta tarkemmin sen ominaisuuksia. Tämän vuoksi kiinteistöpalveluiden, kuten muidenkin palveluiden, hankkiminen on haastavampaa kuin tavaran hankkiminen. (Mäkelä ym. 2009, 21–22.)

3.2 Kiinteistöpalveluiden ostamisen vaiheet

Ennen kiinteistöpalveluiden ostamista tulee palvelut kilpailuttaa sopivimman palveluntuottajan löytämiseksi. Kilpailutuksen tavoitteena on kartoittaa tarjontaa ja valita yrityksen tarpeet täyttävä ulkoistuspalvelu, joka vastaa ulkoistavan yrityksen tavoitteita sisällöltään, laadultaan ja kustannuksiltaan. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 66.) Tarve kiinteistöpalveluiden kilpailuttamiselle voi syntyä usean eri syyn vuoksi. Syitä kilpailuttamiselle voivat olla muun muassa nykyisen palvelun huono laatu, käyttöihtiyyden parantaminen, toiminnan tehostaminen, asiakastyytymättömyys nykyiseen palveluun tai nykyisen palvelun kalleus. Lisäksi syynä voi olla tyytymättömyys nykyiseen palveluntuottajaan tai esimerkiksi uusi kiinteistönpitostrategia. (Mäkelä ym. 2009, 16, 35.)

Kilpailutuksen avulla on mahdollista muodostaa tehokas ja toimiva palveluketju, joka toimii myös asiakkaan hyväksi. Tärkeintä on tilaajan ja palveluntuottajan yhteistyössä toimiminen, sillä se tuottaa parhaan ja toimivimman palvelun asiakkaalle. Tämä on syytä muistaa, sillä molempien osapuolien toiminta yhdistyy varsinaisen asiakkaan silmissä usein yhteistulokseksi, jonka mukaan asiakas muodostaa mielipiteensä palveluidentuottajista. Asiakkaalla ei välttämättä ole kykyä tai tarvittavaa tietoa erotella arvostelun kohteiden toimia toisistaan, vaan arvostelu koskee koko palveluketjua. (Mäkelä ym. 2009, 16–17.)

Koska kiinteistöpalveluiden ostamisessa on omat haasteensa, tulee kilpailuttamiseen varata riittävästi aikaa. Alla olevassa kuviossa (Kuvio 3.) on esitelty kiinteistöpalveluiden ostamisen eri vaiheet. Suurin osa kilpailutusprosessiin käytettävästä ajasta kuluu kilpailutuksen suunnitteluun ja valmisteluun. Lisäksi tarjoajille on varattava riittävästi aikaa tutustua kohteisiin ja tarjouksen laskemiseen. Tilaajan on hyvä varata aikaa myös saapuneisiin tarjouksiin tutustumiseen ja tarjousten vertailuun. Kun lopulta kilpailutuksen kautta on tehty valinta palveluntuottajasta, alkaa kiinteistönhoitopalveluiden ostamiseen liittyvä pidempiaikainen prosessi, joka on palvelun laadunhallinta. Laadunhallinta on haastavaa, sillä ostettu tuote on palvelua eikä tavaraa. (Mäkelä ym. 2009, 28.)



Kuvio 3. Kiinteistöpalveluiden ostamisen vaiheet (Mäkelä ym. 2009, 30.)

Valmisteluvaihe on kiinteistöhoitopalveluiden kilpailuttamisen ja ostamisen kannalta tärkein vaihe, sillä se luo pohjan koko kilpailuttamisprosessille. Huolimattomasti tehty valmisteluvaihe voi kostautua myöhemmin suurinakin taloudellisina menetyksinä, esimerkiksi jos kilpailutus epäonnistuu tai jos sen epätarkkuus aiheuttaa sopimusaikana riitatilanteita palveluntuottajan kanssa. Valmisteluvaiheessa pohditaan kilpailuttamisen tavoitteita, riskejä ja etuja sekä kerätään pohjatietoa tarjouspyyntöjen tekoa varten. (Mäkelä ym. 2009, 31.)

Tavoitteiden määrittäminen on tärkeää ennen kilpailuttamisen aloittamista. Lisäksi tulee määrittää aikajana, jonka aikana tavoitteet pyritään saavuttamaan. Kilpailuttamisen tavoitteet voivat olla selkeästi mitattavia tai subjektiivisia arvoja, kuten asiakastyytyväisyys. Olemassa oleville kiinteistöille tavoitteet syntyvät usein luonnollisesti niiden historiasta, nykypäivän vaatimuksista sekä asiakkaan subjektiivisista tarpeista. Tavoitteiden asettamisen jälkeen on syytä määrittää, kuinka tavoitteiden toteutumista tullaan mittaamaan. Tavoitteiden suoranainen mittaaminen voi olla mahdotonta, mutta niiden toteutumista voidaan mitata myös välillisillä arvoilla. Esimerkiksi vertaamalla asiakastytyvyyttä ennen ja jälkeen kilpailutuksen sekä arvioimalla toteutuuko kiinteistönpitostrategia, kuten oli suunniteltu. (Mäkelä ym. 2009, 32–36.)

Kilpailutukseen liittyviä riskejä tulee puntaroida huolellisesti ennen kilpailutuksen aloittamista. Tarjouspyyntö tulee rakentaa siten, että riskit tulevat huomioiduksi ja parhaassa

tapauksessa riskit jäävät kokonaan toteutumatta. Etujen ja riskien arvioimisessa pääsääntönä on, että kilpailutuksen tuomien etujen tulisi kumota siitä syntyvät riskit. Riskeihin voi yrittää varautua kiinnittämällä riittävästi huomiota kilpailutuksen suunnitteluun ja varaamalla siihen riittävästi aikaa. Järjestelmällisen mallin noudattaminen voi auttaa ennaltaehkäisemään myös odottamattomia riskejä, joihin ei normaalein toimin voida etukäteen varautua. (Mäkelä ym. 2009, 37–38.)

Valmisteluvaiheeseen kuuluu oleellisena osana myös hinta-arvion teko ja monesti ajatus kilpailutuksesta alkaa nimenomaan keskustelulla hinnasta. Tämän vuoksi tilaajan pitää osata arvioida tulevan hankinnan hinta, johon mahdollisesti kilpailutuksen avulla voidaan päästä. Arvioidun hinnan tulisi perustua siihen, että sillä on mahdollista saavuttaa haluttu laatutaso ja työsisältö. Tilaajan tulee etukäteen määritellä myös, paljonko tarjoushinta saa poiketa hinta-arviosta. Hinta-arvio auttaa päätöksenteossa kilpailutusprosessin aikana ja toimii tukena palvelun ostamisen suunnittelussa. On tilaajan edun mukaista, ettei kilpailutuksella pyritä vain hinnan alennukseen, vaan tähdätään myös laadullisten tarpeiden huomioimiseen. (Mäkelä ym. 2009, 33–34.)

Ennen tarjouskilpailuvaiheeseen siirtymistä tulee laatia huoltosuunnitelma, joka on kiinteistöhuollon kilpailutuksen kivijalka. Huoltosuunnitelmassa esitetään tarjouspyynnön kohteena olevan kohteen perustiedot, tilaajan kiinteistönpidolliset tavoitteet sekä kaikki tarjouspyynnön kohteena olevat tehtävät ja toimenpiteet. Suunnitelma tulee laatia tarkasti sillä tehtävät, joita tarjouspyynnössä tai huoltosopimuksessa ei mainita, jäävät sopimuksen ulkopuolelle. (Mäkelä ym. 2009, 57.)

Tarjouskilpailuvaihe käsittää tehtävät tarjouspyynnön lähettämisestä palveluntuottajan valintaan. Hyvän tarjouspyynnön avulla on tarkoitus saada keskenään vertailukelpoisia tarjouksia. Tämän vuoksi tarjousten vertailuperusteet tulee ilmoittaa myös tarjouspyynnössä, jotta kaikki tarjoajat voivat tulkita niitä samalla tavalla. Tarjouspyyntö ei saa olla tulkinnanvarainen tai sellainen, että se mahdollistaa tilaajan valitsemaan kenet tahansa palveluntuottajista. (Mäkelä ym. 2009, 85–86.)

Tarjouspyyntö sekä tarjoukset tulee aina lähettää ja pyytää kirjallisina. Tarjousten avaaminen kannattaa suorittaa julkisen sektorin käytännön mukaisesti eli järjestämällä suljettu tai kaikille tarjoajille avoin avaustilaisuus. Tarjousten avaamisesta on syytä laatia myös pöytäkirja epäselvyyksien välttämiseksi. Tarjouksia tulee vertailla tarjouspyynnössä esitettyjen kriteereiden mukaan. Jokaiselle tarjoajalle lasketaan kuhunkin arviointikriteeriin toteutumisprosentti, jolloin yhteenlaskettuna saadaan tarjoajan hinnalle korjauskertoimen. Kun vielä tarjoushinta kerrotaan tällä korjauskertoimella, saadaan niin sanottu todellinen hinta, jonka perusteella lopullinen tarjousvertailu voidaan tehdä.

(Mäkelä ym. 2009, 111–112.)

Tarjouskilpailun voittaja tulee valita tarjouspyynnössä esitettyjen valintakriteerien perusteella. Tämän säännön noudattaminen myös helpottaa tilaajan valintaa palveluntuottajasta ja varmistaa kaikkien tarjoajien tasapuolisen kohtelun. Palveluntuottajan valinnasta laaditaan lopuksi pöytäkirja, joka on hyvä lähettää kaikille tarjouskilpailuun osallistuneille. (Mäkelä ym. 2009, 113, 116.)

Ostoprosessin kolmanteen vaiheeseen, eli sopimiseen kuuluu sopimusneuvottelut sekä palvelu- ja laatusopimuksen laatiminen. Palvelusopimuksen laatimiseen kannattaa perehtyä huolellisesti, sillä sopimus on se asiakirja, jota riitatilanteissa tarkastellaan aina oikeusasteissa saakka. Laatusopimuksen tarkoitus puolestaan on kannustaa palveluntuottajaa laadutietoiseen toimintaan. Lisäksi sopimus antaa palveluntuottajalle mahdollisuuden saada palkkio laadukkaasta palvelusta. (Mäkelä ym. 2009, 117, 129.)

Sopimusaikainen laadunhallinta on koko sopimuksen voimassaolon aikainen pitkä prosessi. Sen tavoitteena on varmistaa, että ostettu palvelu vastaa sitä, mistä on sovittu ja pyrkimyksenä on tuloksien ohjaamana kehittää palveluiden laatua. Laadunhallintaa voi seurata muun muassa teknisten tarkastusten sekä asiakastytyväisyyden tutkimisen avulla. Teknisen tarkastuksen tavoitteena on tarkastella toimintaa mahdollisimman objektiivisesti, kun taas asiakastytyväisyystutkimukset tuovat esille tilojen käyttäjien subjektiivisen näkökulman palvelun onnistumisesta. Teknisen tarkastuksen ja asiakastytyväisyystutkimuksen yhteistulosta voidaan pitää kohtuullisen vahvana arviona palvelun kokonaislaadusta. Laadun mittaamisen tulisi kuitenkin kohdistua niihin toimiin, joihin

palveluntuottaja voi omalla toiminnallaan suoraan vaikuttaa. On muistettava, ettei virheetöntä palvelua ole olemassa, vaan kysymys on pikemminkin virheiden määrästä.

(Mäkelä ym. 2009, 133–140.)

Viimeinen vaihe ostoprosessista on sopimuksen päättäminen. Sopimus voi päättyä määräaikaisen sopimuksen päättyessä tai vastaavasti jompikumpi sopimusosapuoli voi irtisanoa sen. Irtisanominen voi syntyä tilanteessa, jossa tilaaja ei tunne saavansa sitä, mitä on tilannut tai palveluntuottaja ei tee palveluillaan tilaajaa tyytyväiseksi. Palveluntuottaja puolestaan voi irtisanoa sopimuksen esimerkiksi jos palveluntuottaja muuttaa yritysstrategiaansa ja päättää suuntautua vain tietyille palvelualueelle. Sopimuksen päätymistä seuraa yleensä uuden kilpailutuksen käynnistäminen, jolloin ostoprosessi alkaa uudelleen valmisteluvaiheesta. (Mäkelä ym. 2009, 171–176.)

4 Ulkoistaminen

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön kannalta keskeistä aihetta, ulkoistamista, siihen liittyvän teorian avulla. Eritellään kuinka liikkeenluovutuksella tapahtuva ulkoistaminen eroaa alihankinnasta. Lisäksi kerrotaan kiinteistöpalveluista ja niiden ulkoistamisesta Matkailukeskus Rauhalampi Oy:ssä.

4.1 Ulkoistamisen määritelmä

Belcourtin (2006, teoksessa Brinkkemper & Jansen 2012, 42) mukaan ulkoistamista tapahtuu silloin, kun yritys ostaa liiketoimintoja oman yrityksensä ulkopuolelta. Ulkoistamisen myötä toiminnot, jotka aikaisemmin hoidettiin yrityksen sisällä, siirretään ulkoisen palveluntuottajan hoidettavaksi. Ulkoistamisen syyt voivat olla esimerkiksi taloudellisia, yrityksen toimintakykyyn liittyviä tai hallinnollisia. (Brinkkemper & Jansen 2012, 42.)

Järvisen, Kyytsösen ja Olkkolan (2011) mukaan ulkoistamisen tarkoituksena on työn ja toiminnan tuottavuuden parantaminen. Erikoistumisella ja ydintoimintoihin keskittymisellä luovuttaja ja vastaanottaja pyrkivät parantamaan toimintaansa, kustannustehokkuuttaan, kannattavuuttaan, kilpailukykyään ja mahdollisuuksiaan tiukentuvassa taloudellisessa tilanteessa (Järvinen ym. 2011, 61–62). Myös Franceschini, Galetto, Pignatelli & Varetto (2003, teoksessa Brinkkemper & Jansen 2012, 44) kuvaavat ulkoistamista johtamistapana, jossa ei-ydintoiminnot delegoidaan toiselle, niihin toimintoihin erikoistuneelle yritykselle. Tämä mahdollistaa yrityksen keskittymisen omiin ydintoimintoihinsa (Brinkkemper & Jansen 2012, 44). Esimerkiksi jos yritys tuottaa huoltopalvelut itse, ei huoltotöitä välttämättä riitä koko ajalle ja henkilöstö on vajaakäytössä. Jos palvelu puolestaan ulkoistetaan yritykselle, jolla on paljon muitakin asiakkaita, henkilöstön käyttöaste paranee (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 22).

Kuinka sitten ulkoistaminen voi tuottaa kustannussäästöjä, jos toiminto siirretään toisen yrityksen tuotettavaksi ja kyseinen yritys vielä lisää toimintojen kustannusten päälle oman katteensa? Lehikoinen ja Töyrylän (2013) mukaan palveluntarjoaja voi tuottaa palvelun ulkoistavaa yritystä edullisemmin jos sen tuottavuus kyseistä palvelua tuotetta-

essa on korkeampi kuin ulkoistavassa yrityksessä. Toinen tekijä voi olla alemmat tuotantotekijöiden kustannukset. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 21.)

Ulkoistaminen saattaa tarjota myös paremmat mahdollisuudet toiminnan kehittämiseen, koska yleensä palveluntuottaja haluaa olla kilpailukykyinen omalla osaamisalueellaan niin ulkoistamishetkellä kuin jatkossakin (Finne & Kokkonen 2005, 63). Lisäksi kilpailutus mahdollistaa luovuttajalle kulloinkin tarkoituksenmukaisimman ratkaisun hyödyntämisen, joka taas lisää joustavuutta ja kustannustehokkuutta entisestään. Tutkimusten mukaan ulkoistettujen palveluiden kustannus luovuttajalle, entisellä laatutasolla, on viiden vuoden kuluttua tyypillisesti ainakin 20 prosenttia matalampi kuin jos toimintoa olisi jatkettu ydintoiminnan rinnalla. Usein säästö on myös huomattavasti suurempi. (Järvinen ym. 2011, 61–62.)

Ulkoistamiseen liittyy kuitenkin myös riskejä, kuten esimerkiksi yrityksen arvokkaan osaamisen kadottaminen, palvelutason heikentyminen ja kontrollin menettäminen tiettyihin toimintoihin (Finne & Kokkonen 2005, 64). Kuitenkin Barthelemy ja Greyerin (2001, teoksessa Brinkkemper & Jansen 2012, 43) mukaan kontrolli voi päinvastoin olla yksi ulkoistamisen hyödyistä, sillä ulkoistamisen myötä kontrolli tiettyihin toimintoihin voi parantua. Belcourt puolestaan näkee ulkoistamiseen liittyvänä riskinä työntekijöiden työmoraalin ja suorituskyvyn mahdollisen heikkenemisen. Lisäksi hänen mukaansa ulkoistaminen ei aina ole kustannustehokasta tai ongelmattonta. (Brinkkemper & Jansen 2012, 43.)

Ulkoistamisen yhteydessä puhutaan usein strategisten kumppanuuksien solmimisesta, sillä palvelun laadun säilyminen vähintään ulkoistamista edeltäneellä tasolla pyritään varmistamaan solmimalla läheiset suhteet ostajan ja palveluntuottajan välille. Näin myös varmistetaan, että palveluntuottaja sitoutuu kehittämään toimintaa asiakastarpeiden mukaisesti myös jatkossa, sillä pitkäaikaisen yhteistyösuhteen muodostaminen on molempien osapuolten edun mukaista. (Finne & Kokkonen 2005, 64.) Yritysten suhteet voivat olla vain väliaikaisia tai ne saattavat kehittyä jopa yhteisyritykseksi (Brinkkemper & Jansen 2012, 43).

4.2 Ulkoistaminen liikkeenluovutuksella ja alihankintana

Ulkoistaminen toteutetaan usein liikkeenluovutuksella, jossa luovutettavassa liiketoiminnassa työskentelevä henkilöstö siirtyy toisen työnantajan palvelukseen. Työsuhteet jatkuvat, vaikka työnantaja vaihtuu, ja näin ollen uusi työnantaja vastaa siirtohetkestä alkaen kaikista siirtyneiden henkilöiden työsuhteen oikeuksista ja velvoitteista. Esimerkiksi työnjohtovalta ja palkanmaksuvelvollisuus siirtyvät uudelle työnantajalle ilman uusien työsopimusten solmimista. (Järvinen ym. 2011, 15.)

Kun palvelu tai toiminta ulkoistetaan liikkeenluovutuksella, laaditaan yleensä kaksi sopimusta, pitkäaikaiseksi tarkoitettu palvelusopimus sekä kertaluontoinen liikkeenluovutussopimus. Liikkeenluovutussopimuksessa sovitaan henkilöstön, omaisuuden sekä muiden oikeuksien siirtymisestä uudelle yritykselle. (Järvinen ym. 2011, 15.)

Onnistuneissa ulkoistuksissa luovuttajan päätös ulkoistamisesta syntyy keskitetysti organisaation ylimmällä tasolla. Vastaanottajan valinnassa tulee kiinnittää huomiota siihen, että vastaanottajan yrityskulttuuri ja arvot vastaavat ulkoistajan odotuksia. Lisäksi valitun yrityksen koon ja kokemuksen tulee mahdollistaa liikkeenluovutuksen vastaanottaminen. Luovuttajan ja vastaanottajan tulee olla yksimielisiä toimitettavan palvelun lopputuloksesta ja vaadittavan valvonnan järjestämisestä. (Järvinen ym. 2011, 68–69.)

Liikkeenluovutuksen jälkeistä luovuttajan ja vastaanottajan välistä yhteistyötä, sekä siihen liittyviä strategioita ja ratkaisuja voidaan tarkastella neljästä perusnäkökulmasta. Näitä ovat toiminnallisuus, laatu, hinta ja kustannukset sekä kehittäminen. Toiminnallisuudella tarkoitetaan sitä, että kaksi organisaatiota työskentelee saumattomasti ja joustavasti yhdessä, ydintoimintoihinsa keskittyen. Tämä selkeyttää toimintoja ja parantaa molempien organisaatioiden toimintojen kehittämisen edellytyksiä. (Järvinen ym. 2011, 66.)

Laatu yhteistyön näkökulmana tarkoittaa sitä, että luovutettavalle toiminnolle määritellään laatuksiteerit ja laatuksiteereille tavoitearvot. Laatuksiteereiden määrittäminen ja niiden mittaaminen toimivat perustana toiminnan arvioinnille ja tarvittavan työn määrälle. Hinta määräytyy sen mukaan, paljonko palveluntoimittaja laskuttaa tuottamastaan

palvelusta. Hinnoittelun perustana ovat toiminnan kokonaiskustannukset sekä niiden kehitys suhteessa toiminnallisuuteen ja laatuun. Lisäksi hinnoitteluun vaikuttaa kilpailun kautta tuleva vaatimus tuottaa palvelu tehokkaasti ja sovittujen kriteereiden mukaisesti. Kehittämällä ei tarkoiteta vain toiminnan parantamista, vaan myös toiminnallisuuteen, laatuun ja kustannuksiin liittyvää jatkuvaa kehittämistä. Järvisen ym. (2011) mukaan onnistuneissa ulkoistuksissa kehittämiselle asetetaan tavoitteita ja varataan resursseja ulkoistajan ja palveluntuottajan puolelta.

Ulkoistaminen voidaan toteuttaa liikkeenluovutuksen sijaan myös alihankintana. Alihankinta ei ole selvästi määritelty oikeudellinen käsite, mistä johtuen alihankintaan siirtymistä kutsutaan usein ulkoistamiseksi. Alihankinnaksi kutsutaan yleensä kuitenkin tilannetta, jossa yritys hankkii toiselta yritykseltä sellaisia palveluita, tavaroita tai materiaaleja, joita se voisi tuottaa itsekin. Tällaisia palveluita ovat esimerkiksi kiinteistönhuolto, siivous, kirjanpito, tuotekehitys sekä tietohallinto. (Järvinen ym. 2011, 25.)

Yritys saattaa ostaa esimerkiksi kiinteistöpalvelunsa ulkopuoliselta yritykseltä. Tällöin alihankkija tuottaa palvelun omalla henkilöstöllään asiakkaan tiloissa ja osin jopa asiakkaan työvälineitä hyödyntäen. Alihankkijayrityksellä on itsenäinen päätösvalta ja vastuu työn suorittamisesta, ja sovellettava työehtosopimus määräytyy alihankkijayrityksen TES-sidonnaisuuden mukaisesti. (Järvinen ym. 2011, 25, 30.)

4.3 Kiinteistöpalveluiden ulkoistaminen Matkailukeskus Rauhalahdi Oy:ssä

Ulkoistamisen myötä kiinteistöpalveluiden tarjoamisesta Matkailukeskus Rauhalahdessa vastaa SOL Palvelut Oy, joka on yksi kiinteistöpalveluiden johtavista yrityksistä (Lith 2012). Kuluneen kauden aikana osaa toimintatavoista on uudistettu, mutta kiinteistönhoidon tehtävät ovat pysyneet samoina. Myös huoltohenkilökunnan määrää on hieman vähennetty ulkoistamisen myötä. Matkailukeskus Rauhalahdessa toimii ympärivuotisena huoltomiehenä yksi työntekijä, mutta kiireisen kesäsesongin aikana hän saa alaisia avukseen. (Rissanen, M. 14.11.2013.)

Huoltopalveluiden tehtäviin Matkailukeskuksessa kuuluu muun muassa alueen siisteydestä ja järjestyksestä huolehtiminen, korjaustyöt alueella, jätehuolto, tavaroiden ostot

sekä puistotyöt. Puistotöihin kuuluu sekä nurmialueista huolehtiminen että istutuksien suunnittelu ja hoito. Myös alueen avaus kesäkauden alussa sekä alueen sulkeminen kesäkauden päättyessä kuuluu kiinteistöhuollon tehtäviin. Arki-aamuisin huollon tehtävänä on lisäksi lippujen nosto lipputankoihin. Päivittäisten töiden lisäksi he palvelevat ympäri vuorokauden päivystyspuhelimessa. (Henkilökunnan perehdyttämisopas 2013.)

Huoltopalveluilla on tärkeä rooli Matkailukeskuksen toiminnan kannalta, sillä heidän työnsä jälki on suoraan asiakkaiden nähtävillä. Lisäksi he ovat suoraan kontaktissa asiakkaisiin, joten heidän tulee kyetä myös ammattitaitoiseen asiakaspalveluun. Yrityksen sisäisten asioiden toimivuuden kannalta huoltopalvelut ovat tärkeässä roolissa, sillä he toimivat yhteistyössä sekä johtotason että vastaanotto- ja siivoushenkilökunnan kanssa. (Rissanen, M. 14.11.2013.)

Ammattitaitoisen kiinteistönhoidon tarjoamisen lisäksi on talouspuolen hallinta erittäin tärkeää huoltomiehille, sillä heidän työskentelynsä vaikuttaa suoraan yhtiön ostoihin ja talouteen. Heidän ammattitaitoonsa kuuluu arviointikyky siitä, milloin joku tulee korjata ja milloin se tulee korvata täysin uudella. Myös ratkaisujen löytäminen erilaisiin korjaushaasteisiin on osa heidän päivittäistä työtään. Yhtiön energiatehokkuus ja energiankäytön suunnittelu ovat myös kiinteistöpalvelun vastuulla. Hankintojen teko, esimerkiksi alueen valaistusta suunniteltaessa on vastuullista työtä, koska sillä on suora vaikutus energiankulutukseen ja näin ollen kuluihin. (Rissanen, M. 14.11.2013.)

Matkailukeskus Rauhalahden kiinteistöpalveluiden ulkoistamisesta haettiin lähtökohtaisesti kustannusten pienentämisen lisäksi johtoportaalle työpanoksen vapauttamista muuhun toimintaan sekä työtehokkuuden ja -laadun sekä työnjohtamisen parantamista. Ennen varsinaisen ulkoistamispäätöksen tekoa tilanne Matkailukeskus Rauhalahden kiinteistöpalveluiden osalta muuttui niin, että palveluita täytyi järjestää uudelleen. Tämä edellytti tarvittavien laskelmien tekemisen ja avasi samalla mahdollisuuden palveluiden uudistamiseen. (Simonen, S. 14.11.2013.)

Ulkoistamisprosessissa edettiin tarjouspyyntöjen lähettämisestä tarjouskilpailuun ja tarvittaviin neuvotteluihin sopimuksen aikaansaamiseksi. Kilpailutuksessa otettiin huomi-

oon Matkailukeskus Rauhalahden toiminnan kausiluontoisuus, mistä johtuen tarvittavien työntekijöiden määrä vaihtelee eri vuodenaikoina. Kilpailutuksen lopputuloksena päädyttiin SOL Palvelut Oy:n valintaan uudeksi palveluntuottajaksi. SOL Palveluiden valintaa puolsi muun muassa hyvin edenneet ja luottamusta herättäneet sopimusneuvottelut sekä valmiin tietotaidon omaaminen tarvittavasta työstä Matkailukeskus Rauhalahdessa. Lisäksi positiivisena asiana nähtiin mahdollisuus reagoida nopeasti ja helposti tilapäiseen lisätyöntarpeeseen sekä mahdollisuus saatujen kokemusten pohjalta sopimuksen laajentamiseen tulevaisuudessa SOL Palveluiden kanssa. (Simonen, S. 14.11.2013.)

Sopimusneuvotteluissa aikaansaadussa sopimuksessa on määritelty yhteistyön kannalta tärkeimmät asiat ja ehdot. Sopimus koostuu palvelusopimuksesta, hintaliitteestä, palvelunkuvauksesta sekä SOL Palveluiden yleisistä sopimusehdoista. Palvelusopimuksessa on esitetty asiakkaan eli tässä tapauksessa Matkailukeskus Rauhalahdi Oy:n tiedot, sopimusosapuolten operatiiviset yhteyshenkilöt sekä tärkeänä tietona sopimuksen aloituspäivämäärä sekä sopimuskauden pituus. Palvelusopimuksessa on määritelty myös palvelukohde, käytettävä työehtosopimus ja työntekijän kuukausittainen työaika tunteina. Erityisesti kuukausittaisen työajan määrittäminen sopimuksessa on tärkeää, jotta myöhemmin säästyään tulkinnallisilta erimielisyyksiltä. Koska Matkailukeskus Rauhalahdessa työmäärä vaihtelee suuresti eri aikoina, jo kilpailutusvaiheessa oli tärkeää, että sopimuksessa otetaan työajan joustavuus huomioon. Näin ollen sopimuksessa määritelty kuukausittainen työtuntien määrä vaihtelee, mutta kummallakin osapuolella on tiedossa muutosten vaikutus hintaan. (Simonen, S. 28.11.2013.)

Lisäksi palvelusopimuksessa on määritelty sopimusosapuolten omat sopimusehdot, palvelumaksut sekä työn kannalta erittäin merkittävä asia, huoltokirja. Huoltokirjan myötä kaikki kiinteistöhuoltotyöt Matkailukeskus Rauhalahdessa on ensimmäistä kertaa dokumentoitu. Näin ollen niin sanottu hiljainen tieto on ensimmäisen kerran siirretty kirjalliseen muotoon. Tästä on erityistä hyötyä esimerkiksi henkilöstön vaihtuessa, sillä huoltokirjan avulla uudetkin työntekijät saavat helposti tiedon kaikista eri vuodenaikoina tehtävistä töistä. (Simonen, S. 28.11.2013.)

Hintaliite on sopimuksen yksi tärkeimmistä osioista. Siinä on määritelty eri palveluiden ja ammattitaidoiltaan eri tasoisten työntekijöiden hinnat asiakkaalle. Lisäksi siinä on määritelty kuukausittainen henkilöstön tarve. Palvelunkuvauksessa puolestaan on määritelty, mitä SOL Palveluiden toimenkuvaan Matkailukeskus Rauhalahdessa kuuluu. Sopimuksen kannalta palvelunkuvaus on tärkeä esimerkiksi virheiden ja tapaturmien sattuessa. Tällöin vastuiden jako on helpompaa, sillä tiedetään, mikä asia kuuluu kenenkin vastuulle. Palvelunkuvaus koostuu tavoitteiden ja palvelun laajuuden, kiinteistön yleishoidon ja valvonnan, teknisten järjestelmien yleistehävien ja teknisten huoltotehtävien määrittämisestä. Lisäksi erikseen on määritelty ulkoalueiden hoitoon liittyvät tavoitteet ja palvelun laajuus sekä sopimukseen kuuluvat työtehtävät kesällä ja talvella. (Simonen, S. 28.11.2013.)

SOL Palveluiden yleisissä sopimusehdoissa puolestaan on määritelty muun muassa palvelumaksu, yhteistyö muiden yritysten kanssa, sopimus työvoimasta, salassapito, vastuu luovutetuista avaimista, korvausvastuu, sopimuksen päättyminen, sopimusasiakirjojen pätevyysjärjestys sekä toimiminen erimielisyyden ilmetessä. Jos yleisistä sopimusehdoista on poikettu esimerkiksi palvelusopimuksessa, kumoaa kyseinen asiakirja silloin yleiset sopimusehdot. (Simonen, S. 28.11.2013.)

On kuitenkin huomioitavaa, että vaikka ensimmäinen sopimuskausi Matkailukeskus Rauhalahden ja SOL Palveluiden välillä oli saavuttanut vasta puolivälin, päätettiin SOL Palveluiden kanssa tehdä kolmivuotinen jatkosopimus. Suurin syy päätökseen uusia sopimus kesken sopimuskauden, oli henkilöstö. Johtotasolla koettiin työntekijöiden olleen niin hyviä, ettei haluttu ottaa riskiä heidän siirtymisestään muihin tehtäviin. (Simonen, S. 28.11.2013.)

5 Palvelun onnistumisen arvioiminen

Tässä luvussa käsitellään yleisesti palvelun onnistumisen arviointia erityisesti asiakastyytyväisyyden kautta. Luvussa esitellään asiakastyytyväisyyden eri tasoja ja kuinka asiakkaan tyytyväisyys vaikuttaa hänen toimintaansa. Osio toimii pohjana kiinteistöpalveluiden ulkoistamisen vaikutuksien arvioinnille. Luvun tarkoituksena on selventää, miten asiakastyytyväisyys vaikuttaa yritykseen ja millainen merkitys reklamaatioilla on. Lisäksi käsitellään kiinteistöpalveluiden onnistumisen arviointia niin kiinteistön käyttäjien eli asiakkaiden, kuin omistajan näkökulmista.

Nykypäivän kasvavat taloudelliset paineet ovat länsimaissa saaneet aikaan sen, että kuluttajat etsivät yhä parempaa palvelua ja vastinetta rahalleen. Tämän seurauksena yhä useammat organisaatiot tiedostavat tarpeen tuottaa erinomaisia kokemuksia asiakkailleen, sillä kilpailu kovenee sitä mukaa kun vaihtoehtojen määrä asiakkaille kasvaa. Tämän seurauksena asiakkaiden ostopäätöksillä on yhä enemmän vaikutusvaltaa. (Cook 2012, 2–3.)

Asiakkaat käyvät läpi erilaisia asiakastyytyväisyyden tasoja asioidessaan eri yritysten kanssa. Tyytyväisyyden tasoja on kuvattu pyramidin muodossa (Kuvio 4.). Asiakastyytyväisyyden eri tasoilla on vaikutusta siihen, miten asiakkaat suhtautuvat yritykseen ja kuinka he ilmaisevat tyytyväisyytensä tai tyytymättömyytensä. (Cook 2012, 6.)



Kuvio 4. Asiakastyytyväisyyden tasot (Cook 2012, 7.)

Pyramidin pohjatasolla asiakkaan saama palvelu ei vastaa hänen odotuksiaan. Tällöin asiakas saattaa ilmaista tyytymättömyytensä valittamalla suoraan yritykseen tai valittamalla yrityksestä muille. Vaihtoehtoisesti asiakas ei sano tai tee mitään ilmaistaakseen mielipiteensä. Asiakas saattaa mahdollisesti jäädä yrityksen asiakkaaksi tai päättää jatkossa olla käyttämättä yrityksen palveluita. (Cook 2012, 6.)

Jos asiakkaan saama palvelu on tyydyttävää ja vastaa asiakkaan odotuksia, tekee hän silti päätöksen joko jäädä yrityksen asiakkaaksi tai vaihtoehtoisesti etsiä samankaltaista tuotetta tai palvelua muualta. Tällä tyytyväisyyden tasolla asiakkaan suhde yritykseen perustuu kaupankäyntiin, jolloin asiakas todennäköisesti käsittelee yritykseen liittyviä asioita järkiperaisesti. (Cook 2012, 6.)

Kolmannella tasolla asiakkaan saama palvelu ylittää hänen odotuksensa, joka puolestaan ilahduttaa häntä. Tällöin asiakkaan suhtautuminen yritykseen muuttuu järkiperaisestä tunneperäiseksi ja lojaalius yritystä kohtaan kasvaa. On merkittävää, että vaikka asiakkaan tyytyväisyys olisi alemmalla tasolla, voi yritys nostaa asiakkaan tyytyväisyyden tälle tasolle, mikäli se onnistuu vastaamaan hyvin asiakkaan reklamaatioon. Pyramidin huipulla asiakas on toistuvasti saanut hyvää, odotukset ylittävää palvelua. Asiakkaalle on myös muodostunut vahva tunneside yritykseen ja hän aktiivisesti markkinoi yritystä ystävilleen ja tutuilleen. Yritysten tulisikin panostaa palvelunsa laatuun, jotta näiden asiakkaiden määrä olisi mahdollisimman suuri. (Cook 2012, 7.)

Itse palvelun onnistumista arvioidaan saatavan palautteen avulla. Palautetta voidaan saada esimerkiksi reklamaatioiden, käyttäjätyytyväisyyskyselyjen sekä erilaisten raporttien kautta. Palautteista saatavaa tietoa tulee hyödyntää palvelun kehittämiseksi ja sitä voidaan hyödyntää muun muassa ongelmien ennaltaehkäisyyn tai korjaaviin toimenpiteisiin ongelmien jo ilmettyä. Reklamaatioiden kautta saadaan tärkeää informaatiota asiakkaalta koetusta ja odotetusta palvelun laadusta. Reklamaatioprosessin tavoitteita ovat yrityksen kannattavuuden parantaminen vähentämällä laatuvirheitä sekä asiakas-

tyytyväisyyden ylläpitäminen poistamalla laatuvirheiden aiheuttajat. (Puhto & Routto 2000.)

Useat tutkimukset kuitenkin osoittavat, että vain vähemmistö tyytymättömistä asiakkaista reklamoi. Ilmiötä kuvataan usein niin kutsutulla jäävuorimallilla, jossa jäävuoren näkyvä huippu kuvastaa niitä asiakkaita, jotka ilmaisevat tyytymättömyytensä suoraan yritykseen. Suurin osa jäävuoresta on kuitenkin veden alla, mikä taas kuvastaa asiakkaita jotka eivät ilmaise valitustaan. Tutkimuksissa on arvioitu, että jopa yksi neljästä asiakkaasta on tyytymätön saamaansa tuotteeseen tai palveluun, mutta vain yksi 26:sta tekee suoran valituksen yritykseen. On kuitenkin huomattavaa, että reklamoivista asiakkaista vain noin puolet ilmoittaa olleensa tyytyväisiä reklamaation hoitoon yrityksessä. (Cook 2012, 10.)

Kun arvioitava palvelu on ostopalveluna toteutettu kiinteistönhoito, voidaan palveluiden onnistumista ja kiinteistönhoidon laatua käsitellä omistajan, käyttäjien sekä palveluntuottajan näkökulmasta. Kiinteistön omistaja asettaa tavoitteita niin asiakastyytyväisyydelle, kiinteistön kunnolle kuin kiinteistönhoidon kustannuksille. Kiinteistönhoidon laatua käyttäjien näkökulmasta voidaan arvioida käyttäjätyytyväisyyskyselyjen sekä reklamaatioiden avulla. Palveluntuottajan laatua voidaan puolestaan mitata työn sopimuksemukaisuudella. (Puhto & Routto 2000.)

Laadunhallintaprosessin onnistumista voidaan arvioida kohtuullisen luotettavasti vasta ensimmäisen vuosikierroksen jälkeen. Tällöin palveluntuottaja on ehtinyt toimia kiinteistössä kaikkien eri vuodenaikojen aikana. Laadunhallinnan onnistumisen arvioimiseksi tulisi palveluntuottajan toimittamasta palvelusta ja sen laadusta olla vuoden ajalta vähintään neljä teknistä tarkastusta sekä mieluiten ainakin kaksi asiakastyytyväisyystutkimusta. Monesti laatutyö ei kuitenkaan realisoidu edes vuoden aikana, vaan vaatii pitemmän ajan kypsyäkseen. (Mäkelä ym. 2009, 185.)

Omistajan näkökulmasta kilpailutuksella saavutetun hyödyn mittaaminen voi olla haasteellista. On kuitenkin varmaa, että tilaaja saa onnistuneesta kiinteistönhoitopalveluiden ostamisesta ja ostetun palvelun laadunhallinnasta tärkeää tietoa, jonka avulla toimintaa

voidaan kehittää sekä vahvistaa tai korjata omia pyrkimyksiä. Hyötyä parempi ajattelu-tapa on pohtia, voiko tilaaja luottaa palveluntuottajaan. Lisäksi on hyvä tarkastella, onko ostettu palvelu pysynyt tasalaatuisena. Onnistumista voidaan myös tarkastella siitä näkökulmasta, kuinka hyvin sopimusosapuolet osaavat hyödyntää toistensa voimavaroja ja käyttää niitä yhdessä asiakkaan parhaaksi. Tilaaja myös säästää itseään, jos osaa hyödyntää palveluntuottajan tarjoamia palveluita ja osaamista. Pätevä ja luotettava palveluntuottaja on tilaajalle erittäin tärkeä. Parhain lopputulos on saavutettu silloin, kun työnjako ja työtehtävät ovat selvät ja osapuolten välillä vallitsee molemminpuolinen luottamus. (Mäkelä ym. 2009, 187–188.)

6 Tutkimuksen kulku

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen kulkuun liittyviä aiheita, kuten tutkimuksen eri vaiheita, tutkimuksessa käytettyjä tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmiä sekä tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä. Lisäksi eritellään tarkemmin käytettyjen aineistonkeruumenetelmien ominaisuuksia teoriatasolla sekä kuinka menetelmiä on hyödynnetty tutkimuksessa.

6.1 Tutkimuksen vaiheet

Ennen tutkimusprosessin aloittamista, perehdyin tutkimusaiheeseen liittyvään teoriaan siihen liittyvän kirjallisuuden avulla. Itse tutkimusprosessi alkoi puolestaan perehtymisellä tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmiin kirjallisten lähdemateriaalin avulla. Perehtymisen avulla pystyin valitsemaan tutkimukseen sopivat aineistonkeruumenetelmät ja tutkimuksen tavoite konkretisoitui. Ennen tutkimuksen toteuttamista tuli suunnitella haastattelurunko ja kyselylomakkeen sisältö. Suunnittelussa käytin apuna myös lähdekirjallisuutta. Haastattelurunkojen valmistuttua oli vuorossa haastatteluiden ajankohdan sopiminen haastateltavien kanssa. Kyselyn puolestaan viimeistelin Webropol-ohjelmalla, minkä tarkoituksena oli tehdä vastaaminen mahdollisimman helpoksi vastaajille.

Tutkimuksen aloitin analysoimalla asiakaspalautteissa annettuja huoltopalveluita koskevia palautteita. Kävin läpi kaikki vuosina 2012 ja 2013 annetut asiakaspalautteet ja lajittelin palautteet tutkimukseen kuuluviin ja kuulumattomiin palautteisiin kiinteistöpalveluihin liittyvien aiheiden perusteella. Käytyäni läpi kaikki palautteet tutustuin tarkemmin tutkimukseen valikoitujen palautteiden sisältöön. Lajittelin annetut palautteet niiden sisällön mukaan eri aihealueisiin, jotta niiden jäsentely analyysia varten olisi helpompaa. Tämän jälkeen aloin pohtia asiakaspalautteiden käyttämistä huoltopalveluiden arvioinnin välineenä tutkimustuloksien muodostamiseksi.

Haastattelut toteutettiin viikon 47 aikana, jolloin kävin haastattelemassa SOL Palveluiden edustajia heidän toimipisteissään. Haastattelut nauhoitettiin nauhurille ja tein lyhyitä muistiinpanoja haastatteluiden aikana. Pitäydyin lyhyissä muistiinpanoissa, sillä pelkä-

sin laajojen muistiinpanojen tekemisen saavan haastattelutilanteen tuntumaan kuulustelulta, kun haastattelutilanteessa oli läsnä vain haastatteli ja haastateltava. Nauhoitusten perusteella litteroin haastattelut tekstiksi, analyysivaiheen tekemisen helpottamiseksi. Haastattelumateriaalin esittelemistä varten olen koodannut haastattelut H1 ja H2 haastatteluiksi. Aineiston esittelyssä en erittele tarkemmin kumman haastateltavan haastattelusta on kyse vaan viittaan samanaikaisesti molempien haastatteluiden antiin, jotta haastateltavia ei voida erottaa henkilöinä.

Myös kysely lähetettiin vastaajille viikolla 47 ja vastausaikaa annettiin hieman alle viikko. Vastausajan umpeuduttua vuorossa oli aineiston läpikäyminen ja analyysin aloittaminen. Vastauksien analysoinnissa hyödynsin sekä Webropol- että SPSS-ohjelmaa. Webropolin avulla kyselyn vastaukset oli helppo muuttaa Excel-muotoon, josta tietojen syöttäminen SPSS-ohjelmaan sujui vaivattomasti. SPSS-ohjelmaa käytin erityisesti erilaisten vertailujen sekä kaavioiden tekoon tutkimustulosten esittelyssä.

6.2 Tutkimusmenetelmät ja aineistonkeruu

Tutkimusmenetelminä työssäni käytin sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista tutkimusmenetelmää, sillä niiden yhdistäminen sopii parhaiten tutkimukseni luonteeseen ja tavoitteisiin. Eskolan ja Suorannan (2001) mukaan kvalitatiivisen, eli laadullisen tutkimuksen aineiston kriteerinä ei ole aineiston määrä vaan sen laatu. Laadullisessa tutkimuksessa käytetään usein myös varsin pientä ja harkinnanvaraista otantaa, tai pareminkin, näytettä (Eskola & Suoranta 2001, 18). Glesnen ja Peshkinin (1992, teoksessa Hirsjärvi & Hurme 2008, 22) mukaan kvantitatiivinen tutkimus pyrkii yleistettävyyteen, kun taas kvalitatiivinen tutkimus pyrkii tulkintaan ja toimijoiden näkökulman ymmärtämiseen. Tämä tukee tutkimusmenetelmieni valintaa, sillä kyselytutkimukseni pyrkii yleistämiseen tietyn aiheen sisällä, kun taas haastattelututkimukseni keskittyy selvittämään tietyn ryhmän kokemuksia ja havaintoja tutkittavasta aiheesta.

Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä eroaa kvantitatiivisesta menetelmästä muun muassa siinä, että kohde ja tutkija ovat vuorovaikutuksessa keskenään, kun taas kvantitatiivisessä tutkimuksessa kohde on tutkijasta riippumaton. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkijatkin ovat mukana luomassa tutkimaansa kohdetta. Tämä selittyy sillä, että muun mu-

assa kaikki haastattelut ovat haastattelijan ja haastateltavan yhteistyön tulosta, sillä haastattelija saattaa esimerkiksi vahvistaa haastateltavaa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tuloksia ei aina anneta numeroiden avulla, vaan ne voidaan esittää esimerkiksi muodoissa ”suurin osa” tai ”melkein kaikki”. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 23.) Hammersleyn (1992, teoksessa Hirsjärvi & Hurme 2008, 24) mukaan tarkkuutta voi olla myös ilman numeroita ja tällöin tärkeintä on tulosten totuudenmukaisuus.

Aineistonkeruumenetelminä tutkimuksessani käytin kyselyä sekä teemahaastattelua alla olevan taulukon (Taulukko 2.) mukaisesti. Ulkoistamisen vaikutuksien selvittämiseksi lähetin kaikille Matkailukeskus Rauhalahden kesän 2013 työntekijöille sekä ympärivuotisille työntekijöille sähköisen kyselyn, jonka avulla pyrin selvittämään heidän tyytyväisyyttänsä nykyiseen palveluntuottajaan. Kyselylomaketutkimus edustaa tutkimukseni kvantitatiivista osuutta ja näin ollen pystyin analysoimaan tuloksia määrällisesti esimerkiksi vertailemalla vastauksia vastaajien edustamien ryhmien mukaan. Kesätyöntekijöistä puolet on työskennellyt Matkailukeskuksessa useampana kesänä. Tämän vuoksi sisällytin kyselyyn myös kysymyksiä aikaisemmasta kiinteistöpalveluiden tuottajasta, jotta saan mahdollisimman paljon vertailtavaa materiaalia aiemman ja nykyisen palveluntuottajan välille.

Taulukko 2. Tutkimukseen osallistuneet ja aineiston keruu

Tutkimukseen osallistuneet	Aineiston keruu
Matkailukeskus Rauhalahden kesän 2013 työntekijät	Kysely
Matkailukeskus Rauhalahden ympärivuotiset työntekijät	Kysely
SOL Palveluiden edustajat	Haastattelu
Asiakastyytyväisyyskyselyyn vastanneet asiakkaat	Valmis aineisto

Lisäksi tutkin ulkoistamisen vaikutuksia nykyisen palveluntuottajan näkökulmasta. Yksityiskohtaisempien vastausten saamiseksi toteutin aineistonkeruun haastattelemalla SOL Palveluiden edustajia. Haastattelututkimus puolestaan edustaa tutkimukseni kvalitatiivista osuutta. Haastatteluiden avulla pyrin varmistumaan siitä, että sain mahdollisimman paljon tietoa palveluntuottajan kokemuksista työskentelystä Matkailukeskus Rauhalahdessa sekä yhteistyön toimivuudesta. Tutkimuksen kannalta oli tärkeää kuulla molempien sopimusosapuolten edustajia, jotta aineistosta saatiin vedettyä tarvittavat johtopäätöksen yhteistyön toimivuudesta. Yhteistyön jatkumisen kannalta oli tärkeää selvittää, mitä asioita yhteistyössä pitäisi vielä kehittää ja missä on jo ensimmäisen sopimusvuoden aikana onnistuttu.

Tutkimuksessa käsiteltiin ulkoistamisen vaikutuksia henkilökunnan lisäksi myös asiakkaiden näkökulmasta. Matkailukeskus Rauhalahdessa kerätyt asiakaspalautteet ovat vuosittain merkittävä väline yrityksen asiakastyytyväisyyden selvittämiseen. Asiakaspalautteita keräämällä alennetaan asiakkaan kynnystä ilmaista tyytymättömyyttään ja kannustetaan kehitysideoiden ilmaisemiseen. Palautteissa esitetyt tyytymättömyyden aiheet voidaan osaltaan käsitellä reklamaatioina ja asioita tulisi pyrkiä parantamaan mahdollisuuksien mukaan. Tässä työssä palvelun onnistumista käsitellään kiinteistöpalvelun, ei asiakkaan kokeman kokonaisvaltaisen palvelun näkökulmasta.

Koska toimeksiantoni varmistui kesäkauden jo päätyttyä, ei minulla ollut mahdollista kerätä täsmennettyä kiinteistöpalveluihin liittyvää aineistoa asiakkailta. Hyödynsin kuitenkin kesällä 2012 ja 2013 kerätyjä asiakaspalautteita, joista pyrin saamaan tietoa asiakkaiden tyytyväisyydestä kiinteistöpalveluihin Matkailukeskus Rauhalahdessa. Kerätyissä asiakaspalautteissa ei ollut täsmennettyjä kiinteistöpalveluita koskevia kysymyksiä, joten tutkimuksessani hyödynsin kyselyn avoimiin kysymyksiin annettuja vastauksia. Tavoitteena oli annettujen palautteiden avulla verrata, onko asiakkaiden tyytyväisyyden tai tyytymättömyyden kohteet muuttuneet huoltopalveluiden kohdalla kuluneiden kahden vuoden aikana.

Kerätty aineisto tuli vielä analysoida tutkimustulosten muodostamiseksi. Aineiston analysoinnissa on monta vaihetta. Ensin analyysissa eritellään ja luokitellaan aineistoa, jon-

ka jälkeen synteesisä pyritään luomaan kokonaiskuvaa tutkittavasta ilmiöstä. Kvalitatiivisen aineiston analyysi voidaan nähdä myös kolmivaiheisena prosessina, johon kuuluvat kuvaus, luokittelu ja yhdistely. Kuvaileminen on analyysin perusta ja on tärkeää, että ilmiö sijoitetaan aikaan, paikkaan ja siihen kuuluvaan kulttuuriin. Aineiston luokittelu luo pohjan aineiston tulkinnalle. Luokittelussa jäsennetään tutkittavaa ilmiötä, vertailemalla aineiston eri osia toisiinsa. Yhdistely puolestaan tarkoittaa sitä, että luokkien esiintymisen välille yritetään löytää joitakin samankaltaisuuksia. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 143–149.) Tätä analysointitapaa hyödynsin erityisesti haastattelututkimuksen kohdalla. Lisäksi pyrin kuvaamaan haastatteluiden annin mahdollisimman kokonaisvaltaisesti niin, ettei yksittäisen haastateltavan mielipide tule ilmi tuloksissa.

Tutkimuksessa käsiteltiin kiinteistöpalveluiden onnistumista luvussa 5 esitellyn kiinteistöhoitopalveluiden onnistumisen arvioinnin mukaan omistajan, käyttäjien sekä palveluntuottajan näkökulmasta. Omistajan näkökulmaa työssä edustaa Matkailukeskus Rauhalahden henkilökunta, käyttäjiä Matkailukeskus Rauhalahden asiakkaat ja palveluntuottajaa SOL Palvelut. Koska käytössäni oli kaikkiaan kolmen eri näkökulman edustajilta saamani tutkimusaineisto, analysoin aineiston kullekin aineistonkeruumenetelmälle parhaiten sopivalla tavalla. Kyselytutkimuksen ollessa kvantitatiivinen, analysoinnissa hyödynsin enemmän tilastollisuutta ja vertailin aineistoa eri vastausten pohjalta. Asiakastyytyväisyyttä koskevan osion analysoinnissa jaottelin eri kiinteistöpalveluiden osaluueille annettuja palautteita ja arvioin, ovatko palautteiden kohteet muuttuneet kiinteistöpalvelun vaihtumisen myötä.

6.3 Kysely

Kyselylomake on yksi perinteisimmistä tavoista tutkimusaineiston keräämiseen. Kyselyn muoto valitaan sen tarkoituksen ja kohderyhmän mukaan. Myös aineiston keruu eroaa sen mukaan, tapahtuuko se yksittäin vai kerätäänkö aineistoa usealta henkilöltä samanaikaisesti. Kyselylomaketutkimuksessa erityisen tärkeää on kysymysten teko ja niiden muotoileminen, sillä kysymykset luovat perustan koko tutkimuksen onnistumiselle. Kysymysten muoto aiheuttaa eniten virheitä tutkimustuloksiin, sillä toisin kuin haastattelussa, haastattelija ei voi tarkentaa kysymyksiä, mikäli vastaaja ymmärtää ne

väärin. Kysymysten tulee olla yksiselitteisiä, eivätkä ne saa johdatella vastaajaa. (Valli 2010, 103–104.)

Lomaketta suunniteltaessa tulee miettiä millaisessa muodossa kysymykset esitetään, sillä muoto ratkaisee sen, millaisesta mitta-asteikosta on kulloinkin kyse ja miten sillä tavalla kerättyä aineistoa voidaan analysoida (Valli 2010, 117). Kyselyssäni yhdistin sekä kysymyksiä vastausvaihtoehtoiseen että avoimia kysymyksiä. Pystyäkseen vastaamaan tutkimuskysymykseeni, miten kiinteistöpalveluiden ulkoistaminen on vaikuttanut yrityksen sisäisiin asioihin, pyrin avoimien kysymyksien avulla saamaan mahdollisimman kuvailevia vastauksia.

Vasta tutkimusongelmien täsmennyttyä, on syytä lähteä keräämään aineistoa, sillä vasta silloin tiedetään, mitä tietoa aineistonkeruulla pyritään löytämään. Kysely rakentuu yleensä helpommasta vaikeampaan. Kyselyn alussa esitetään yleensä taustakysymyksiä esimerkiksi iästä, sukupuolesta tai koulutuksesta. Taustakysymysten jälkeen siirrytään helppoihin kysymyksiin, jotka johdattelevat vastaajaa tarkempiin kysymyksiin. Tarkempien ja mahdollisesti arkoja aiheita käsittelevien kysymysten jälkeen on hyvä sijoittaa muutamia jäähdytteleviä kysymyksiä. Kyselyn pituus on vastaajan motivaation kannalta merkityksellinen, eikä siitä kannata tehdä liian pitkää. (Valli 2010, 104–106.)

Valitsin kyselylomakkeen toteutustavaksi sähköisen kyselyn, sillä koin tällä tavoin tavoittavani kohdehenkilöt parhaiten. Kysely tehtiin sähköiseen muotoon Webropol-ohjelmalla, minkä jälkeen linkki kyselyyn lähetettiin vastaajille sähköpostilla (Liite 3.). Sähköpostikyselyn etuna on Vallin (2010) mukaan se, että sähköinen vastaus on suoraan käännettävissä tiedostoksi tutkijan käyttöön, jolloin aineiston syöttövaihe jää pois. Tämä myös vähentää tutkijan lyöntivirheiden määrää (Valli 2010, 113). Lisäksi koin ohjelman helpottavan vastaajien vastausprosessia, sillä he pystyivät ohjelman avulla suoraan tekemään valinnan monivalintakysymyksiin sekä kirjoittaa avoimiin kysymyksiin vastauksen suoraan niille osoitettuun paikkaan. Lisäksi ohjelman käyttö helpotti aineiston käsittelyä, sillä ohjelman kautta tuloksia oli helppo lukea ja muuttaa esimerkiksi SPSS-ohjelman vaatimaan muotoon. Tulosten analysoinnissa hyödynsinkin SPSS-ohjelmaa erityisesti aineistoa kuvaavien kuvioden tekemiseen.

6.4 Haastattelu

Haastattelu voidaan määritellä keskusteluksi, jolla on ennalta päätetty tarkoitus, informaation kerääminen. Vuorovaikutustilanteena haastattelulle on luonteenomaista seuraavat piirteet: se on ennalta suunniteltu, haastattelijan alulle panema ja ohjaama, haastattelijajoutuu usein motivoimaan haastateltavaa sekä haastattelijajoutuu jo roolinsa, mutta haastateltava oppii sen haastattelun kuluessa. Lisäksi haastateltavan tulee pystyä luottamaan siihen, että annettuja tietoja käsitellään luottamuksellisesti. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 42–43.)

Eskola ja Vastamäki (2010) puolestaan määrittelevät haastattelun eräänlaiseksi keskusteluksi, joka tapahtuu tutkijan aloitteesta ja usein myös tutkijan ehdoilla. Keskustelussa tutkija pyrkii vuorovaikutuksessa saamaan selville haastateltavilta häntä kiinnostavat asiat, jotka kuuluvat tutkimuksen aihepiiriin. Viime vuosina on kuitenkin siirrytty perinteisestä kysymys-vastaus-haastattelusta keskustelunomaisempiin haastattelun muotoihin. (Eskola & Vastamäki 2010, 26.)

Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä on hyvin joustava ja se sopii moniin erilaisiin tutkimustarkoituksiin. Haastattelussa tiedonhankintaa on mahdollista suunnata itse haastattelutilanteen aikana, sillä siinä ollaan suoraan kielellisessä vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa. Eräänä haastattelun haittana on kuitenkin pidetty sitä, että siinä ei voida taata samanlaista anonyymiutta kuin lomakkeilla tehtävässä tutkimuksessa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 34, 36)

Tutkimuksessani käytin tutkimushaastattelun alalajia, eli puolistrukturoitua haastattelua. Tässä haastattelun muodossa vastaajan vastauksia ei ole sidottu vastausvaihtoehtoihin, vaan he voivat vastata omin sanoin. Hirsjärvi ja Hurme (2008) käyttävät tästä haastattelun muodosta nimitystä teemahaastattelu. Teemahaastattelussa haastattelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin, mutta kysymysten tai niiden muotojen ei tarvitse olla kaikille haastateltaville samat. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47–48.) Tutkimukseni kannata teemahaastattelu on sopivin haastattelun muoto, sillä haastateltavanani on kahdessa eri asemassa olevat henkilöt. Näin ollen kysymysten teemat on pyritty laatimaan mahdolli-

simman yhteneväisiksi, mutta niiden asettelu on erilainen kummankin henkilön kohdalla. Tämä on täysin välttämätöntä, sillä heidän tietämyksensä ja kokemuksensa yhteistyöstä vaihtelevat merkittävästi heidän asemistaan johtuen. Haastatteluiden pääteemat muodostettiin aikajanan mukaan. Ensimmäisessä haastattelussa teemoina oli sopimukseen johtaneet asiat, sopimusneuvottelu, saavutettu yhteistyö, yhteistyön kehittäminen ja tulevaisuudennäkymät. Toisessa haastattelun teemoina puolestaan oli työnteon aloittaminen ja haasteet, yritysten välinen yhteistyö, työn ominaisuudet sekä yhteistyön kehittäminen.

Ensimmäinen vaihe haastattelun suunnittelussa on kohdejoukon ja haastateltavien valinta. Kvalen (1996, teoksessa Hirsjärvi & Hurme 2008, 58) mukaan kvalitatiivisissa tutkimuksissa haastateltavien määrä on yleensä 15 henkilöä. Tämä tukee väitettä, ettei kvalitatiivisen haastattelun avulla pyritä tilastolliseen yleistämiseen, vaan ymmärtämään syvällisemmin jotakin tapahtumaa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 58–59.) Valitsin haastattelun aineistonkeruumenetelmäksi palveluntuottajan näkökulman selvittämiseen, sillä halusin varmistaa saavani riittävän paljon materiaalia. Koin haastattelun olevan kyselyä parempi menetelmä tähän tarkoitukseen, sillä palveluntuottajaan tutkimuksessani edustaa vain kaksi henkilöä.

Haastattelun suunnittelun seuraavassa vaiheessa tulee suunnitella haastattelun sisältö. Suunnittelussa tulee muistaa haastattelun päämäärä, eli sellaisen aineiston kerääminen, jonka pohjalta voidaan luotettavasti tehdä tutkittavaa aihetta koskevia päätelmiä. Tutkijan on kuitenkin jo suunnitteluvaiheessa päätettävä, millaisia päätelmiä hän aineistosta aikoo tehdä. Lisäksi haastattelun sisällön suunnitteluun kuuluu myös kannanotto hypoteesien muodostamiseen. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 65–66.) Haastatteluissani päämääränä oli toimeksiantajan toiveesta kerätä palveluntuottajan kokemuksia työskentelystä ja yhteistyöstä Matkailukeskus Rauhalahden kanssa. Lisäksi mahdolliset kehitysehdotuksen yhteistyön kehittämiseksi olivat toivottavia.

Teemahaastattelun suunnittelussa yksi tärkeimmistä tehtävistä on haastatteluteemojen suunnittelu. Teemahaastattelun haastattelurunkoa varten ei laadita yksityiskohtaista valmista kysymysluetteloa, vaan laaditaan teema-alueuuttelo. Teema-alueet edustavat

niitä alueita, joihin varsinaiset haastattelukysymykset kohdistuvat. Itse haastattelutilanteessa teema-alueet tarkennetaan kysymyksillä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 66.) Johtuen omasta kokemattomuudestani haastattelijana, laadin tarkemmat kysymykset valmiiksi haastatteluja varten suunnittelemini haastattelurunkoihin. Lisäksi kysymykset oli hyvä laatia ennakkoon varmistuakseni siitä, että suunnittelemani haastattelun sisältö vastaa myös toimeksiantajan näkemystä haastatteluiden tavoitteista.

Ennen varsinaisia haastatteluja tulee vielä päättää haastattelujen ajankohta, paikka, tavoiteltava kesto sekä haastattelun tallennusvälineistöstä. Lisäksi on hyvä miettiä aineiston analysointitapaa jo aineiston keruuvaiheessa, sillä se voi toimia ohjenuorana haastattelua ja sen purkamista, litterointia, suunniteltaessa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 73.) Haastattelutilanteessa tallensin haastattelut ääninauhurilla, jotta pystyin itse keskittämään täyden huomioni haastateltavaan. Haastattelujen jälkeen siirryin nopeasti purkamaan kerätyn aineiston litteroinnin avulla, jonka jälkeen pystyin analysoimaan haastattelututkimuksen tuloksia.

6.5 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä käsiteltäessä käytetään usein reliabiliuden ja validiuden käsitteistä. Molemmat käsitteet ovat peräisin kvantitatiivisesta tutkimuksesta. Reliabiliudella tarkoitetaan sitä, että tutkittaessa samaa henkilöä kahdesti, saadaan molemmilla kerroilla sama tulos. Reliabelius voidaan määritellä myös siten, että kahdella rinnakkaisella tutkimusmenetelmällä saadaan sama tulos. Määritelmiin tulisi kuitenkin suhtautua tietyin varauksin, sillä sekä tutkija että tutkittava ovat inhimillisiä olentoja, joiden käyttäytyminen on riippuvainen kontekstista. Validius puolestaan käsittää yleensä tutkimusasetelmavaliidiutta sekä mittausvalidiutta. Tutkimusasetelmavaliidius jaetaan vielä neljään eri muotoon tilastolliseen validiuteen, rakennevalidiuteen sekä sisäiseen että ulkoiseen validiuteen. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 185–187.)

Reliabiliteetti ja validiteetti eivät sellaisenaan kuitenkaan sovellu kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden ja pätevyyden perusteiksi. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuuden kriteerinä on tutkija itse ja luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimus-

prosessia. (Eskola & Suoranta 2001, 210–211.) Reliaabelius kvalitatiivisessa tutkimuksessa koskee erityisesti tutkijan toimintaa ja sitä, kuinka luotettavaa tutkijan analyysi tutkimusmateriaalista on. On kuitenkin muistettava, että erityisesti haastattelujen tulos on aina haastattelijan ja haastateltavan yhteistoiminnan tulosta. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 189.)

Validiutta kvalitatiivisessa tutkimuksessa voidaan käsitellä esimerkiksi aineiston merkittävyyden ja riittävyyden, analyysin kattavuuden, arvioitavuuden sekä toistettavuuden kautta. Erityisesti analyysin kattavuuteen on hyvä kiinnittää huomiota, ettei tulkintoja perusteta satunnaisiin poimintoihin aineistosta. On kuitenkin muistettava, että aineisto kertoo rajatusta tapauksesta. Aineiston merkittävyys on hyvin suhteellinen asia, joten tutkijan on valmistauduttava puolustamaan aineistonsa merkittävyyttä. Niinpä tutkijan itse tulee olla tietoinen aineiston kulttuurisesta paikasta ja aineistoon vaikuttavista tekijöistä. Toiseksi tulee pohtia aineiston riittävyyttä, joka kvalitatiivisessa tutkimuksessa on vaikeaa arvioida etukäteen. (Eskola & Suoranta 2001, 214) Oman tutkimukseni kohdalla aineiston merkittävyys ja sen riittävyyden arviointi eivät ole keskeisimmässä roolissa, sillä tutkimusaiheeni liittyy hyvin rajattuun ilmiöön ja tutkimuksellani pyrin tavoittamaan kaikki asiaan kuuluvat henkilöt. Sen sijaan analyysin kattavuus on tutkimukseni kannalta tärkeä validiuden kriteeri.

Tutkimusaineistoni koostuu kolmesta erilaisesta aineistosta eli kyselystä, haastatteluista sekä asiakaspalautteista saatavasta aineistosta. Analyysin kattavuuden vaikeus korostuu erityisesti haastatteluista saamani aineiston kohdalla. Koska haastateltavana oli vain kaksi henkilöä, en pystynyt työssäni esittelemään hyvin yksityiskohtaisia tulkintoja haastateltavien kertomuksista, että yksittäisen haastateltavan mielipiteet ei tule liian voimakkaasti esille. Koska vastaajien anonymiteetti tulee säilyttää, käsittelin molempien haastatteluiden annin yhtenä kokonaisuutena sen tarkemmin esiin nostamatta yksittäisiä mielipiteitä. Kyselystä saatavaa aineistoa puolestaan pystyin analysoimaan kattavammin ja vapaammin, sillä vastaajia on suurempi joukko. Näin ollen vastaajien yksittäiset mielipiteet eivät tulleet niin helposti esille, vaan aineistosta pystyttiin vetämään tarkempia johtopäätöksiä. Lisäksi aineistoa pystyttiin vertailemaan eri vastaajaryhmien perusteella lähes kaikissa tapauksissa.

Asiakaspalautteista saatavan aineiston analysointi oli omalta osaltaan haastavaa, sillä kysymyksiä ei ollut suunnattu kiinteistöpalveluihin. Niinpä mielipiteet on ilmaistu hyvin erilaisissa muodoissa suoraan tai epäsuorasti. Lisäksi tutkittavan aineiston valinta oli haasteellista, sillä täytyi määritellä tarkasti mitkä vastaukset otetaan huomioon ja mitkä jätetään käsittelemättä. Osa annetuista vastauksista liittyi vain välillisesti kiinteistöpalveluihin. Toisaalta palautteet saattoivat liittyä suoraan kiinteistöpalveluihin, mutta todellisuudessa palautteiden koskemat asiat eivät ole heidän päätöksensä vallassa, vaan kyse on esimerkiksi suuremman taloudellisen sijoituksen vaativasta uudistuksesta. Niinpä aineiston analyysissä käsitellen vastaukset teemojen mukaisesti yksittäisten palautteiden kohteisiin puuttumatta. Niinpä esimerkiksi ruohonleikkuuta ja puiden oksien karsimista ei käsitellä erikseen, vaan analyysissä ne käsitellään puistotöihin liittyvinä palautteita. Tämä liittyy myös analyysin arvioitavuuteen ja toistettavuuteen.

Analyysin arvioitavuus Mäkelän (1990, teoksessa Eskola & Suoranta 2001, 215–216) mukaan tarkoittaa sitä, että lukija pystyy seuraamaan tutkijan päättelyä. Toistettavuudella puolestaan tarkoitetaan, että analyysissä käytetyt luokittelu- ja tulkintasäännöt esitellään niin yksiselitteisesti, että toinen tutkija pystyisi niitä soveltamalla tekemään samat tulkinnat aineistosta. Kuitenkin Hammersleyn (1990, teoksessa Eskola & Suoranta 2001, 218) mukaan samasta ilmiöstä saattaa olla olemassa useita väitteitä, kuvauksia ja selityksiä, mutta niistä vain yksi voi kerrallaan olla totuudellinen.

Relativistisen käsityksen mukaan parhaana perustana tutkimuksen luotettavuuden arvioinnille on puolestaan tutkimusraportti tekstinä. Luotettavuuden relativistinen näkemys tarkoittaa luotettavuuden näkemistä tekstuaalisena seikkana. Tekstuaalisuudella puolestaan tarkoitetaan, ettei tutkimusteksti heijasta todellisuutta, vaan se on omien osiensa yhteenkutoutuva verkko. Teksti on Eskolan ja Suorannan (2001) mukaan kudoksenomainen monien aineksien - luetun, koetun, havaitun, luullun, kuvitellun, pohditun, muistetun ja haaveillun yhteenliittymä. (Eskola & Suoranta 2001, 216–220.)

Tutkimukseni pohjan, eli teoriaosuuden laadinnassa kiinnitin erityistä huomiota lähteiden valintaan. Niinpä käytin lähes yksinomaan kirjallista, painettua lähdeaineistoa. Li-

säksi pyrin käyttämään mahdollisimman alkuperäisiä ja tuoreita lähteitä. Teoriaosuuden tilastolliset tiedot etsin vain luotettavista lähteistä kuten Tilastokeskuksen sivuilta tai toimialaraporteista. Näin ollen työni teoria pohjautuu luotettaviin ja nykyaikaisiin lähdemateriaaleihin. Käsiteltäessä Matkailukeskus Rauhalahden taloudellisia lukuja, en pystynyt kuitenkaan täysin varmistumaan lukujen paikkansapitävyydestä. Näin ollen luvut edustavat vain yhden sivuston esittämiä mahdollisia taloustietoja.

Tutkimusosuuden luotettavuuden ja pätevyuden arviointiin vaikuttaa saatavan tutkimusaineiston laajuus. Kyselyn kohdalla ongelma olisi voinut olla esimerkiksi liian alhainen vastausprosentti, jolloin johtopäätösten tekeminen aineiston pohjalta ei olisi ollut mahdollista. Toisaalta esimerkiksi kysymysten väärinymmärtämisen on mahdollisesti heikentänyt tutkimukseni luotettavuutta. Lisäksi sosiaalinen paine on voinut aiheuttaa vastausten vääristymistä, jos vastaaja ei esimerkiksi ole uskaltanut rehellisesti ilmaista mielipidettään. Tätä yritin estää kertomalla vastaajille kyselyni johdannossa, että kaikki vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja vastaukset esitellään kokonaisuutena, jolloin vastaajat eivät paljastu henkilöinä.

Haastattelututkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa muun muassa haastateltavan mukavuudentunne. Jos haastateltava tuntee olonsa epämukavaksi haastattelutilanteessa, ei hän välttämättä ole vastauksissaan niin avoin kun olisi muussa tapauksessa ollut. Lisäksi jos haastateltava tuntee, että hänen täytyy miellyttää toimeksiantajaa, voi hän jättää oleellimmat, esimerkiksi yhteistyön kehitykseen liittyvät mielipiteensä kertomatta.

Asiakaspalautetutkimuksessa aineiston luotettavuuteen voi vaikuttaa vastausten luokittelemattomuus. Tällä viitataan siihen, että asiakkaat ovat avoimissa kysymyksissä pystyneet vapaasti ilmaisemaan mielipiteensä mihin tahansa Matkailukeskus Rauhalahteen liittyvään asiaan. Jotta palautteita voitaisiin myös vertailla, tuli minun jakaa nämä palautteet eri teemoihin, jolloin vain vastauksen ydinasia tulee esiin. Tällainen vastausten tulkinta voi johtaa vastauksen sanoman muuttumiseen.

Toinen asiakaspalautetutkimuksen luotettavuuteen vaikuttava tekijä on aineiston rajaus. Vapaasti ilmaistun aineiston rajaus oli haastavaa, sillä ensin täytyi määrittää mihin aiheisiin

liittyvät palautteet otetaan huomioon. Toiseksi oli määritettävä liittykö palaute varsinaisesti kiinteistöpalveluihin, vaikka se kuuluisikin heidän toteutettavakseen. Esimerkiksi minigolf-radan kunnostustarpeeseen liittyvien palautteiden kohdalla, koska minigolfradan kunnossapito kuuluu kiinteistöpalveluiden tehtävään, mutta ei ole heidän päätäntävällisään, mitä radasta kunnostetaan ja uudistetaan.

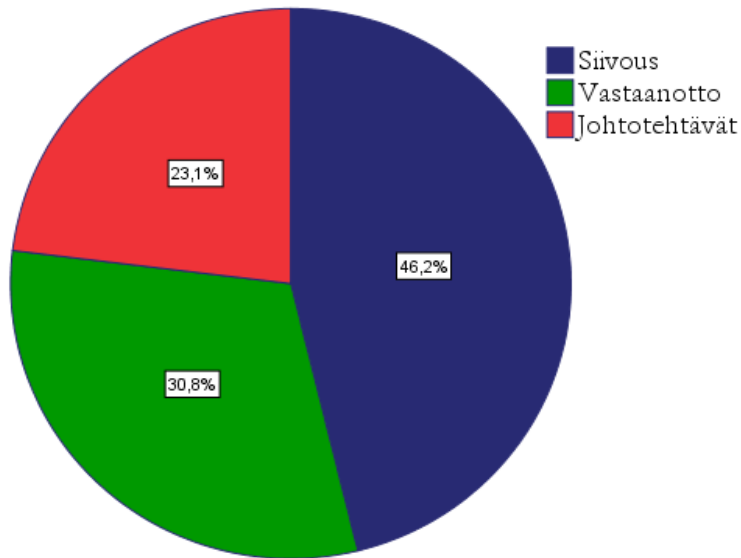
7 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitellään tarkemmin tutkimuksen eri osa-alueiden eli henkilökunnan tyytyväisyyden, asiakastyytyväisyyden sekä palveluntuottajan tyytyväisyyden tutkimustuloksia. Raportoidaan Matkailukeskus Rauhalahden työntekijöille lähetetyn kyselytutkimuksen tuloksia ja kuinka ulkoistaminen nähdään henkilökunnan näkökulmasta. Lisäksi esitellään kootusti kerättyjen asiakaspalautteiden kiinteistöpalveluita koskevat palautteet ja analysoidaan niiden oikeellisuutta kiinteistöpalveluiden arvioinnin välineenä. Lopuksi esitellään palveluntuottajan edustajille tehdyn haastattelututkimuksen antia.

7.1 Vaikutukset henkilökunnan tyytyväisyyteen

Henkilökunnan tyytyväisyyden tutkimisen tavoitteena oli selvittää kuinka kiinteistöpalveluiden ulkoistaminen on vaikuttanut yrityksen sisäisiin asioihin. Kysely lähetettiin yhteensä 18 vastaajalle. Vastaajien joukko koostui kesän 2013 Matkailukeskus Rauhalahden työntekijöistä sekä ympärivuotisista työntekijöistä. Kysely lähetettiin yhdeksälle siivouksen parissa työskentelevälle, viidelle vastaanotossa työskentelevälle sekä neljälle johtotehtävissä työskentelevälle henkilölle. Kyselyyn vastasi 13 vastaajaa, jolloin kokonaisvastausprosentiksi muodostui 72,2 %. Vastausprosentti siivouksen työntekijöiden keskuudessa oli 66,7 %, vastaanoton keskuudessa 80 % ja johtotehtävissä työskentelevien keskuudessa 75 %. Kyselyyn vastanneiden jakautuminen työtehtävien mukaan on nähtävissä alla olevassa kuviossa (Kuvio 5).

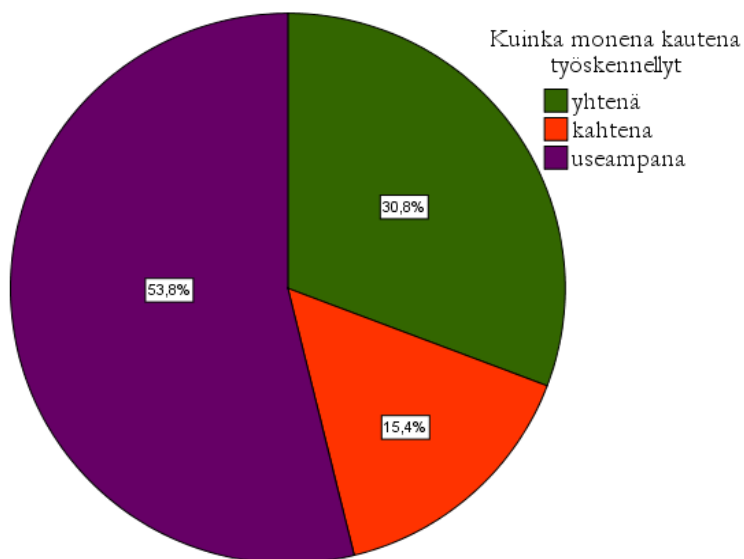
Vastaajien jakautuminen työtehtävän mukaan



Kuvio 5. Vastaajien jakautuminen (n=13)

Vastaajista suurin osa on työskennellyt Matkailukeskus Rauhalahdessa useampana kuin kahtena kesänä (Kuvio 6.). Toiseksi suurin ryhmä vastaajista puolestaan työskenteli tänä vuonna ensimmäistä kertaa Matkailukeskuksessa. Loput eli 15,4 % vastaajista on työskennellyt kahtena kautena. Vastausten perusteella voidaan päätellä, että yli puolella, tarkemmin lähes 70 % vastaajista on kokemusta myös aikaisemmasta kiinteistöpalvelusta.

Työskenneltyjen kausien määrä

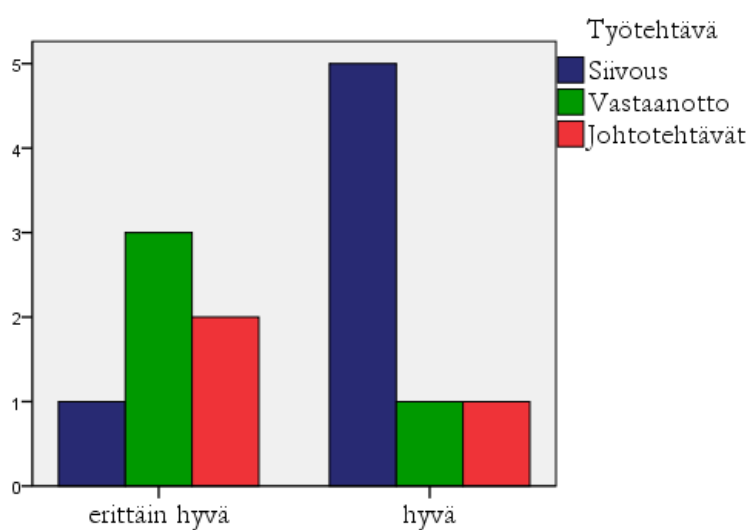


Kuvio 6. Työskenneltyjen kausien määrä (n=13)

Siivouksen parissa työskentelevistä yli puolet oli työskennellyt Rauhalahdessa useampana kuin kahtena kesänä. Muut siivouksen työntekijät olivat työskennelleet ensimmäistä kauttaan kuluneena kesänä. Vastaanoton työntekijät puolestaan jakautuivat kahtia, sillä puolet oli työskennellyt yhden ja puolet kaksi kautta. Johtotehtävissä olevista taas kaikki olivat työskennelleet useamman kauden.

Kysyttäessä vastaajilta, millainen kokemus uuden huoltopalvelun kanssa työskentelystä jäi, vastasivat kaikki joko hyvä tai erittäin hyvä (Kuvio 7.). Vastaajista hieman yli puolet 53,9 % oli sitä mieltä, että kokemus oli ollut hyvä. Kuitenkin 46,2 % vastanneiden mielestä kokemus oli ollut erittäin hyvä. Vertailtaessa eri työtehtäväryhmien kokemuksia, voidaan todeta vastaanoton ja johtotason olleen ryhmänä tyytyväisimpiä työskentelyyn SOL Palveluiden kanssa. Tulos on kaiken kaikkiaan kuitenkin palveluntuottajan kannalta erittäin positiivinen, sillä kaikki vastaajat ovat olleet tyytyväisiä yhteistyöhön, eikä yhdenkään vastaajan kokemus ollut huono tai erittäin huono. Vertailtaessa vastauksia työskenneltyjen kausien mukaan on yhtenä ja kahtena kautena työskennelleiden vastaukset jakautuneet tasan hyvän ja erittäin hyvän kokemuksen välillä. Pientä eroavaisuutta on huomattavissa useamman kuin kaksi kautta työskennelleiden keskuudessa, joista hieman yli puolet vastaa kokemuksen olleen hyvä.

Kokemus työskentelystä SOL Kiinteistöpalvelun kanssa



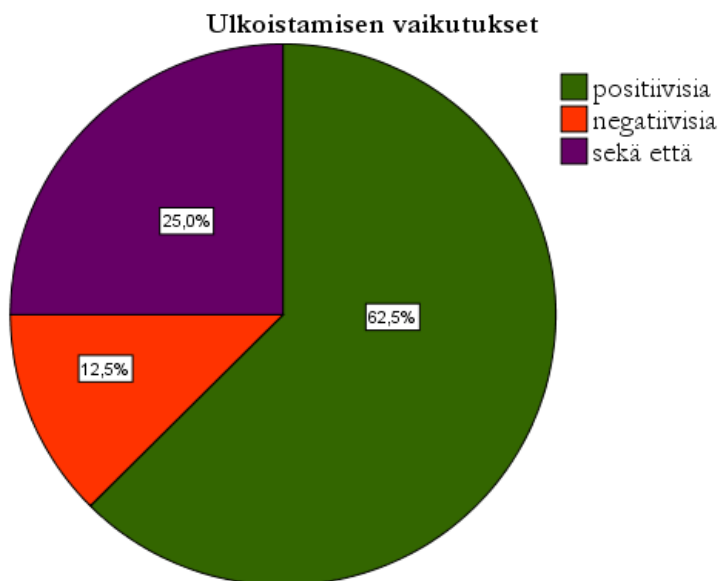
Kuvio 7. Kokemus työtehtävittäin (n=13)

Henkilökunnan mielipiteet uudistuksen suhteen ovat vaihtelevia. Osa vastaajista kokee, ettei uudistus ei ole tuntunut suurelta tai he eivät osaa kommentoida uudistusta aikaisemman vertailukohdan puuttuessa. Kuitenkin niistä työntekijöistä, jotka työskentelivät vasta ensimmäistä kautta Matkailukeskus Rauhalahdessa, suurin osa on sitä mieltä, ettei ulkoistamista huomannut jokapäiväisessä työssä. Suurin osa vastaajista kokee uudistuksen olleen tervetullut ja positiivinen kokemus. Erityisen tyytyväisiä ollaan kiinteistöpalvelun työntekijöihin, heidän ammattitaitoonsa, työhön sitoutumiseensa sekä palvelun laatuun ja nopeuteen.

Kaikki vastaajat kokevat myös suhtautumisen SOL Palveluihin olleen positiivista. Ulkoistamisella ei nähty olleen vaikutusta työyhteisöön, vaan hyvä ilmapiiri eri osastojen välillä on säilynyt. Näin ollen työilmapiirissä ei näkynyt se, että osa työntekijöistä työskenteli alueella toisen yrityksen edustajina, vaan kaikkien katsottiin olevan osa samaa työyhteisöä.

Vastaajista yli puolet kokee, että kiinteistöpalveluiden ulkoistamisella on ollut vaikutusta työntekoon tai osastojen väliseen yhteistyöhön. Eniten vaikutusta on ollut työntekoon, minkä ilmoitti 38,5 % vastaajista. Yhtä suuri osa vastaajista on kuitenkin sitä mieltä, ettei ulkoistaminen ole vaikuttanut työntekoon tai osastojen väliseen yhteistyöhön lainkaan. Vastaajista 23 % puolestaan koki ulkoistamisen vaikuttaneen osastojen väliseen yhteistyöhön.

Vastaajista, jotka kokivat ulkoistamisella olleen vaikutusta työntekoon tai osastojen väliseen yhteistyöhön, suurin osa koki vaikutuksien olleen positiivisia (Kuvio (8)). Positiivisina asioina nähtiin yhteishengen ja toisten auttamisen korostuminen sekä kiinteistöpalveluiden laadun ja tehokkuuden parantuminen. Lisäksi positiivisena vaikutuksena koettiin huoltohenkilökunnan helppo lähestyminen. Yksi neljäsosa vastaajista puolestaan koki vaikutuksien olleen sekä positiivisia että negatiivisia. Toisaalta palveluiden koettiin parantuneen, mutta samalla joidenkin toimintojen kuten toimeksiantojen eteenpäin saattamisen vaikeutuneen. Vähiten vaikutusten koettiin olleen vain negatiivisia, mutta silloinkin vaikutusten arveltiin johtuvan yhteistyön kokemattomuudesta osastojen välillä.



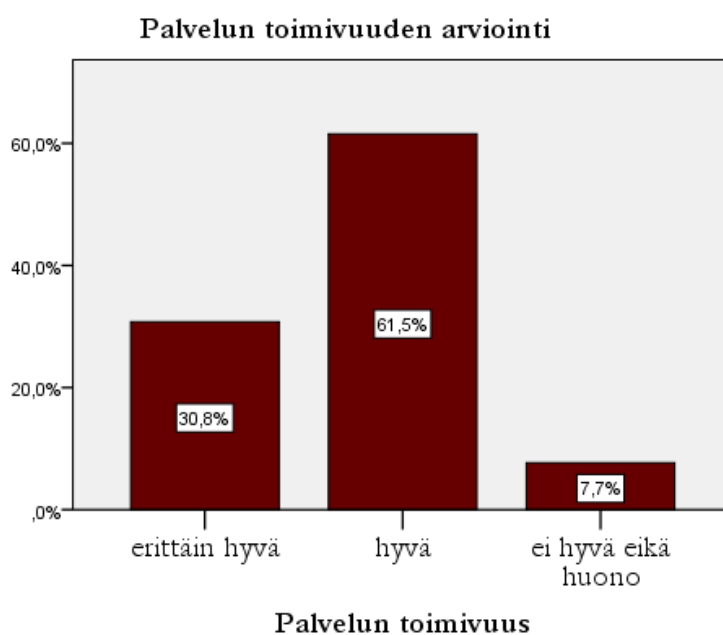
Kuvio 8. Ulkoistamisen vaikutukset vastauksien osuuksina (n=8)

Matkailukeskus Rauhalahden työntekijöistä suurin osa, lähes 85 % kokee huoltohenkilökuntaa olleen sopivasti edellisellä kaudella. Loput 15 % vastauksista jakautuva tasan vastaajien kesken, joiden mielestä huoltohenkilöstöä on ollut joko liikaa tai liian vähän. Vastaajien mukaan huoltohenkilökunnan määrän sopivuus näkyy esimerkiksi siinä, että tehtävät tulivat hoidetuksi, mutta ylimääräistä joutoaikaa ei henkilökunnalle myöskään jäänyt. Sopivuutta selitetään myös sillä, että kauden loputtua työtehtäviä ei ollut juurikaan jäänyt roikkumaan. Joinakin aikoina huoltohenkilökuntaa oltaisi voitu vastaajien mielestä tarvita lisää.

Päivystyspalvelun puolestaan toimivana koki yli 90 % vastaajista. Ainoana haasteellisenä asiana päivystyspalvelun suhteen nähtiin päivystyksen tarpeellisuuden/välttämättömyyden arvioinnin vaikeus. Positiivisena asiana nähtiin kuitenkin se, että päivystäjä auttoi tarvittaessa myös puhelimitse. Lisäksi avun koettiin aina olleen lähellä ja avunsaanti päivystyksen kautta koettiin nopeaksi. Päivystyskäyntien myös koettiin vähentyneen aikaisemmista vuosista, mikä parhaimmillaan tuo myös säästöjä kustannuksiin.

Vastaajilta kysyttiin lisäksi erikseen arvioita kiinteistöpalvelun toimivuudesta, saatavuudesta, palvelun laadusta sekä tehokkuudesta. Vastaajista suurin osa, yli 60 % antoi pal-

velun toimivuudelle arvosanaksi hyvä (Kuvio 9.). Toiseksi eniten, 30 %, vastauksia annettiin erittäin hyvän palvelun toimivuuden puolesta. Loput vastaajista antoivat vastaukseksi, ei hyvä eikä huono. Kukaan vastaajista ei arvioinut palvelun toimivuuden olleen huonoa tai erittäin huonoa. Vertailtaessa vastauksia työskenneltyjen kausien mukaan, voidaan todeta suurimman osan useampana kautena työskennelleiden antaneen palvelun toimivuudelle arvosanaksi hyvä. Yhtenä kautena työskennelleiden äänet jakautuvat erittäin hyvän, hyvän ja ei hyvä eikä huono -vastausten välille. Eniten ääniä on annettu kuitenkin hyvän palvelun toimivuuden puolesta. Kaksi kautta työskennelleiden mielipiteet jakautuvat kahtia erittäin hyvän ja hyvän toimivuuden välille.

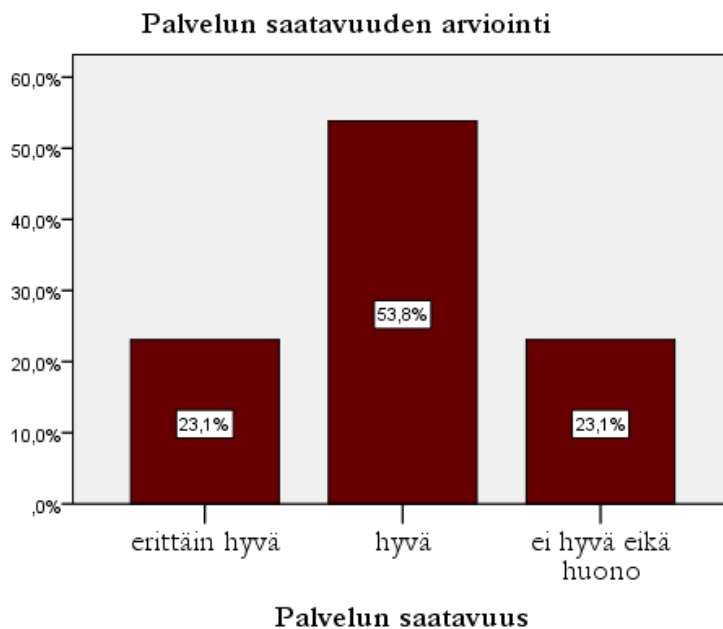


Kuvio 9. Palvelun toimivuuden arviointi (n=13)

Palvelun toimivuus koettiin hyvänä tai erittäin hyvänä, sillä vastaajat olivat tyytyväisiä huoltomiesten toimintaan ja työmotivaatioon. Välillä koettiin hankaluuksia esimerkiksi sisäisessä viestinkulussa, mutta huomioitiin myös, että kyseessä on vasta ensimmäinen työskentelyvuosi alueella, joten palvelun koettiin toimivan hyvin. Lisäksi huoltohenkilökunnan katsottiin ryhtyvän töihin nopeasti ja tekevän työnsä hyvin ja huolellisesti.

Palvelun saatavuuteen oltiin myös tyytyväisiä (Kuvio 10.) Vastaajista yli puolet arvioi palvelun saatavuuden olleen hyvää. Loput vastaajien mielipiteistä jakautuivat kahtia. Osa vastaajista oli sitä mieltä, että palvelun saatavuus oli erittäin hyvää. Loput vastaajat kokivat, ettei palvelun saatavuus ollut hyvää, mutta ei myöskään kokenut sen olleen

huonoa. Kukaan vastaajista ei arvioinut saatavuuden olleen huonoa tai erittäin huonoa. Palvelun saatavuutta tarkasteltaessa eri työtehtäväryhmien mukaan, on johtotaso ollut kaikkein tyytyväisin. Suurin osa tästä ryhmästä pitää palvelun saatavuutta erittäin hyvänä. Vastaanoton ja siivouksen työntekijöistä suurin osa vastaa saatavuuden olleen hyvää.

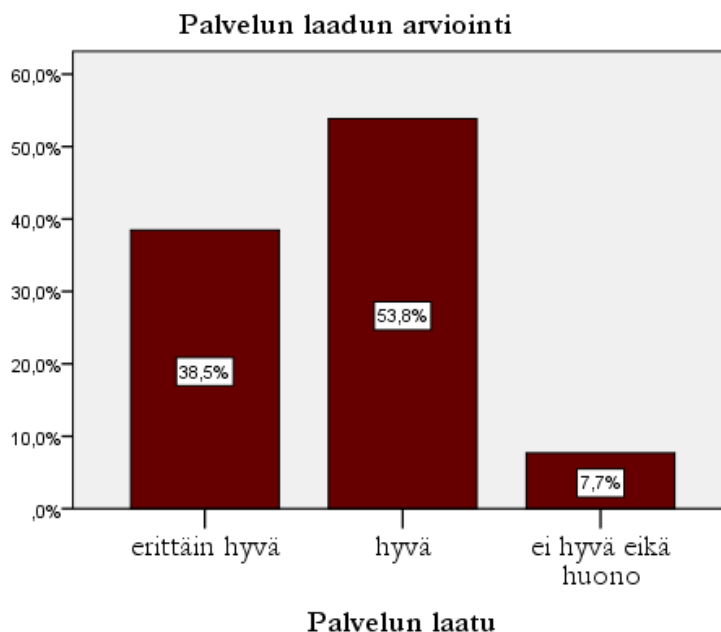


Kuvio 10. Palvelun saatavuus (n=13)

Erittäin tyytyväisiä oltiin huoltohenkilöstön joustavuuteen työaikojen suhteen, sekä siihen että apu on tullut nopeasti. Joissakin tilanteissa kuitenkin koettiin, että huoltoa oli hankala tavoittaa. Lisäksi palveluita olisi kaivattu ajoittain enemmän myös ilta-aikaan. Pääasiassa huoltopalvelun koettiin olevan helposti saatavilla ja koettiin, että sovitusta asioista on pidetty hyvin kiinni.

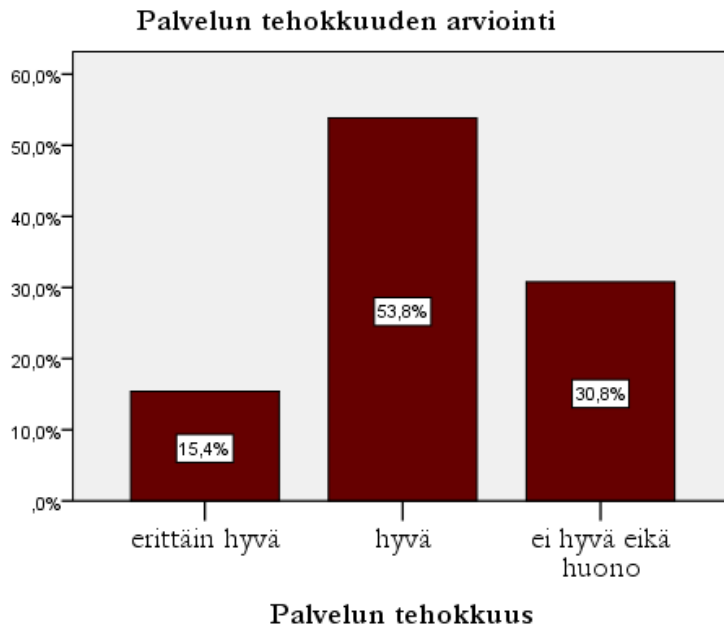
Palvelun laadun arvioinnin suhteen erittäin hyvä -vastauksien suhteellinen määrä on korkeampi kuin toimivuuden tai saatavuuden kohdalla. Vastaajista 38,5 % kokee palvelun laadun olleen erittäin hyvää (Kuvio 11.). Suurin osa vastaajista kokee palvelun laadun olleen hyvää. Yhtään vastausta ei ole annettu huonon tai erittäin huonon palvelun laadun puolesta. Pieni osa vastaajista kuitenkin kokee, ettei palvelu ollut hyvää, mutta ei määrittele sitä myöskään huonoksi. Palvelun laadusta kertoo vastaajien mukaan muun muassa se, että henkilökunta on ammattitaitoista ja osaavaa. Työn laatu on hyvää ja työt

tehdään huolellisesti, vaikka kyseessä olisikin uusi työtehtävä. Myös työvälineistä on huolehdittu erinomaisesti eikä työn jälkeä tarvitse vahtia, vaan laatuun luotetaan.



Kuvio 11. Palvelun laadun arviointi (n=13)

Viimeisenä palvelun aihealueena arvioitavana oli palvelun tehokkuus. Myös tässä kategoriassa yli puolet vastaajista kokee, että palvelun tehokkuus on hyvää. Tätä aihealuetta ei hyväksi eikä huonoksi arvioi muiden aihealueiden vastauksiin verrattuna suhteellisesti enemmän vastaajia, 30,8 %. Kuitenkin 15,4 % vastaajista on sitä mieltä, että tehokkuus on erittäin hyvää. Tämänkään kysymyksen kohdalla kukaan ei vastannut huono tai erittäin huono. Useampana kuin kahtena kautena työskennelleistä suurin osa mieltää palvelun tehokkuuden hyväksi. Kahtena kautena työskennelleiden äännet puolestaan jakautuvat tasan erittäin hyvän ja ei hyvän eikä huonon välille. Yhtenä kautena työskennelleistä puolet taas kokee tehokkuuden hyvänä ja puolet ei hyvänä eikä huonona. Eroja eri ryhmien välillä on siis paljon. Tarkasteltaessa vastauksia työtehtävän mukaan, voidaan todeta johtotason olleen kaikkein yksimielisin vastauksissaan, sillä kaikki kokevat tehokkuuden hyvänä. Muiden ryhmien äännet puolestaan jakautuvat kaikkien kolmen vastausvaihtoehdon kesken.



Kuvio 12. Palvelun tehokkuuden arviointi (n=13)

Osa vastaajista kokee huoltopalvelun tehokkuuden parantuneen uuden huoltopalvelun myötä niin, että töihin tartuttiin huomattavasti aiempaa reippaammin. Yleisellä tasolla palvelu nähdään tehokkaana, ajoittaisia tehokkuuden laskuja lukuun ottamatta. Tehokkuutta koetaan pystyvän lisäämään esimerkiksi hiljaisemmille ajanjaksoille. Myös henkilöstömäärien tarkemman suunnittelun tulevaisuudessa katsotaan pystyvän parantamaan palvelun tehokkuutta entisestään.

Kehitysideoita tulevaisuutta varten annettiin muun muassa uusien huoltomiesten paremman perehdyttämisen puolesta ennen kesäsesongin alkua, sillä erilaisia tehtäviä Matkailukeskus Rauhalahdessa on paljon. Tulevaisuudessa toivottiin myös kehitystä sisäiseen viestintään, jotta huoltotarpeet tulisivat paremmin myös muiden huoltomiesten tietoon ja näin asiat saisivat ratkaisun mahdollisimman nopeasti. Lisäksi toivottiin kehitettävän hieman epäsuorempaa komentoketjua, jotta myös muiden osastojen ilmoittamat huoltotarpeet tulisivat paremmin huomioituiksi. Muutoin toivottiin asioiden jatkuvan entiseen, hyväksi todettuun malliin.

Kyselyn lopussa esitettiin vertailevia kysymyksiä aiemman ja nykyisen huoltopalvelun väliltä niille työntekijöille, jotka ovat työskennelleet Rauhalahdessa useampana kautena. Näin ollen heillä on tarvittava tieto ja kokemus vertailukohtien muodostamiseksi. Ver-

tailun tavoitteena oli näin saada selville hieman tarkemmin, missä asioissa uusi huoltopalvelu on onnistunut aiempaa paremmin ja päinvastoin. Huoltopalveluiden toimivuuteen liittyviä muutoksia vastaajat havaitsivat muun muassa työtehtäviin tarttumisessa, joka koettiin tehokkaampana. Lisäksi koettiin, että työtehtävät hoidettiin aiempaa nopeammin ja huolellisemmin. Myös pelisääntöjen koettiin selventyneen, jolloin asiat hoituvat aiempaa paremmin. Kehitystarpeita nähdään tulevaisuudessa vielä tehtävien priorisoinnin suhteen. Muutoin huoltohenkilökunta koettiin helpommin lähestyttäväksi ja valmiimpina auttamaan muita osastoja tarvittaessa.

Huoltopalveluiden toiminnan nopeuteen liittyvään kysymykseen vastanneista 62,5 % koki palvelun olleen nopeampaa kuin aikaisemmin. Toiset vastaajista puolestaan koki palvelun nopeuden säilyneen samana kuin ennen. Kukaan vastaajista ei kokenut palvelun hidastuneen. En osaa sanoa -vastauksia ei ole huomioitu kaaviossa. Eri työtehtäväryhmistä siivous ja johtotaso kokevat huoltopalveluiden nopeutuneen eniten. Vastaanotossa työskennelleet puolestaan kokevat nopeuden pysyneen samana kuin ennen. Myös osa siivouksen parissa työskentelevistä kokee nopeuden pysyneen ennallaan.

Positiivisina asioina uuden huoltopalvelun suhteen nähtiin muun muassa reippaampi työasenne, jolloin kenenkään ei tarvitse olla patistamassa tehtävien hoitamiseen. Lisäksi työn hyvään laatuun pystytään luottamaan. Myös päivystyspalvelun, rekrytoinnin, kustannusten seurannan, hankintojen teon ja huoltohenkilökunnan lähestymisen koettiin helpottuneen uuden huoltopalvelun myötä. Arvostettavana piirteenä pidettiin myös töiden huolellisempaa loppuunsaattamista sekä asennetta korjata rikkoutunut asia kerralla kuntoon, ettei samaan työhön tarvitse aina palata uudelleen.

Huoltopalveluiden uudistuksen myötä koettiin joidenkin asioiden myös hieman vaikeutuneen. Tällaisia asioita olivat esimerkiksi erikoistöiden tekeminen, sillä niihin vaadittava tietotaitoa ei ollut valmiina. Päivystyspalvelun suhteen vaikeammaksi koettiin tarkemman tilannearvion tekeminen ennen huoltopalvelun kutsumista paikalle sekä huoltotoimenpiteiden teko silloin, kun huoltohenkilökunta ei ollut paikalla. Lisäksi kehittämisideoita annettiin työtehtävien priorisointiin ja ajoittamiseen.

Kaiken kaikkiaan huoltopalvelun koettiin kuitenkin toimineen paremmin kuin ennen. Muun muassa yhteydenpidon koettiin helpottuneen ja työntekijöiden motivaation parantuneen. Lisäksi koettiin, että kaikki osastot puhaltavat nykyisellään paremmin yhteen hiileen. Henkilökunnan voidaan yleisesti todeta olleen tyytyväinen ja paikoin erittäin tyytyväinen uuteen kiinteistöpalveluun. Kukaan vastaajista ei määrittänyt mitään palvelun osa-alueista huonoksi tai erittäin huonoksi. Lisäksi vertailtaessa nykyistä ja aiempaa huoltopalvelua keskenään, voidaan todeta vastaajien pääsääntöisesti kokeneen asioiden parantuneen ulkoistamisen myötä.

7.2 Vaikutukset asiakastyytyväisyyteen

Asiakaspalautteiden tutkimisen tavoitteena oli selvittää miten kiinteistöpalveluiden ulkoistaminen on vaikuttanut asiakastyytyväisyyteen vertailemalla molempien kiinteistöpalveluiden aikana kerättyjä asiakaspalautteita. Haasteeksi asiakaspalautetutkimuksen kohdalla muodostui palautteiden valitseminen aineistoon. Palautteiden muotoilu oli hyvin erilaista ja palautetta oli annettu erilaisista asioista. Niinpä haasteena oli rajata, mitkä asiat kuuluivat kiinteistöpalveluille annettuihin palautteisiin ja mitkä eivät. Tämän vuoksi koen, ettei aineistoja voida vertailla määrällisesti vuosien välillä. Määrällistä vertailua tärkeämpää on palautteiden aiheiden vertailu, jotta voidaan huomata onko tyytymättömyyttä tai kehitysehdotuksia ilmentynyt uusille aihealueille ja näin arvioida asiakastyytyväisyyden muutoksia. Tutkimukseen valikoituneita asiakaspalautteita oli yhteensä 169 kappaletta.

Asiakaspalautteiden käyttäminen osana kiinteistöpalvelun onnistumisen arviointia on hieman kyseenalaista, sillä hyvin harvat palautteet koskevat suoraan kiinteistöpalvelun onnistumista tai epäonnistumista. Koska palautelomakkeessa ei ollut suoraan kiinteistöpalveluita koskevia kysymyksiä, ei myöskään suoraa palautetta heidän toiminnastaan ole saatu. Sen sijaan palautteiden annissa oli monia alueen kehitykseen liittyviä ideoita, mutta niiden avulla ei pystytä vastaamaan työssä esitettyyn tutkimusongelmaan. Hyvänä esimerkkinä on monissa palautteissa esiintynyt alueen tiestön huono kunto. Aihepiiri kyllä liittyy huoltotoimenpiteisiin ja näin välillisesti kiinteistöpalveluun, mutta teiden korjaaminen ei ole heidän päätäntävallassaan, vaan päätöksen ja rahoituksen on tultava muualta. Lisäksi ennen palautteiden tarkempaa avaamista on mainittava, että palauttei-

den määrä aihetta kohti on hyvin pieni vaihdellen tavallisesti yhdestä viiteentoista palautteeseen. Kuitenkin vuonna 2013 juuri teiden kunnosta annettiin hieman alle kolmekymmentä palautetta, mikä sekin koko kauden asiakasmäärään nähden on hyvin pieni määrä.

Molempina vuosina asiakkaiden antamat huoltoon liittyvät palautteet ovat olleet jokseenkin samanlaisia. Molempina vuosina on muun muassa annettu palautetta puistotöistä, hyttysverkoista, teiden kunnosta, valaistuksesta, jätehuollosta, minigolf-radan kunnosta sekä pienistä asennustehtävistä. Puistotöitä koskevien palautteiden kohdalla on nähtävillä melko selkeä jakautuminen eri vuosien välillä, sillä vuonna 2012 asiakaspalautteet koskivat nurmen leikkaamattomuutta, kun taas vuonna 2013 palautteet koskivat lähes yksinomaan puiden oksien karsimista. On kuitenkin huomioitava, että päätös puiden kaatamisesta ei ole kiinteistöpalvelun tai edes suoraan Matkailukeskus Rauhalahden päätettävissä, sillä puiden kaataminen on luvanvaraista toimintaa. Siksi suurimman osan vuoden 2013 puistotöitä koskevien palautteiden ei voida katsoa koskevan kiinteistöpalveluita.

Valaistusta koskevissa palautteissa puolestaan on toivottu niin parempaa valaistusta kulkuväylille kuin lisää lukuvaloja mökkeihin. Hankintapäätökset eivät kuitenkaan ole kiinteistöpalvelun tehtävissä, joten palautteet voidaan nähdä vain kehitysideoina tulevaisuutta varten. Jätehuollon kohdalla puolestaan tyytymättömyyttä oli lajittelua kohtaan tai roskakori puuttuu joltain paikalta. Roskakorien liiallista täyttymistä koskevia palautteita esiintyi vähemmän vuonna 2013 kuin vuotta aikaisemmin. Muissa alueen kehittämiseen liittyvissä palautteissa on toivottu uudistuksia esimerkiksi maalipintoihin tai muihin materiaaleihin. Lisäksi on toivottu koukkuja suihkutiloihin ja mökkeihin tavaroiden ripustamista varten, vesiletkuja vesipisteille estämään veden roiskumista ja hyttysverkkojen asentamista joihinkin kohteisiin.

Kiinteistöpalvelun tehtäviin kuuluu lisäksi grilli- ja leikkipaikkojen kunnossapito ja siisteydestä huolehtiminen. Grilli- ja leikkipaikkoihin liittyvien palautteiden määrä putosi huomattavasti vuonna 2013. Näin ollen voidaan asiakastyytyväisyyden ajatella parantuneen näiden toimintojen kohdalla uuden huoltopalvelun myötä. Palautteiden joukossa

oli myös niin sanottuja vikailmoituksia mökeistä, muun muassa lampun palamattomuudesta, wc:n vuotamisesta tai oven lukon toimimattomuudesta. Tällaisia palautteita ei mielestäni kuitenkaan voida käyttää arvioitaessa huoltopalveluiden onnistumista, sillä vikoja esiintyy väistämättä käytön yhteydessä. Kuitenkin sitä, kuinka nopeasti huolto reagoi tällaisiin ilmoituksiin, voidaan pitää eräänä kriteerinä palvelun onnistumisesta.

On kuitenkin muistettava, että kyseessä on SOL Palveluiden ensimmäinen toimintavuosi alueella ja vuosi on vasta antanut kokemusta siitä, mitä asiakkaat toivovat alueella kehitettävän. Palveluntuottajalle tekemässäni haastattelututkimuksessa kuitenkin selvisi, että kiinteistöpalvelut ovat saaneet paljon suullista positiivista palautetta asiakkailta ensimmäisen vuoden aikana. Palautetta on annettu erityisesti palvelun saatavuuden nopeudesta, joustavuudesta ja asiakkaista huolehtimisesta.

7.3 Palveluntuottajan tyytyväisyys

Haastattelututkimuksen tavoitteena oli tutkia kiinteistöpalveluiden ulkoistamista palveluntuottajan näkökulmasta. Haastattelut on koodattu H1 ja H2 haastatteluiksi ja ne käsitellään yhdessä, jotta haastateltavat henkilöinä eivät paljastu. Näin ollen aiemmin esitelmäni haastatteluteemat on pyritty yhdistämään mahdollisuuksien mukaan. Tulokset esitellään teemoittain, kuitenkin yhtenäisen analyysin muodossa. Ensimmäisen haastattelun lähtökohtana oli kuulla toisen sopimusosapuolen näkemystä yhteistyöhön pääsemisestä Matkailukeskus Rauhalahden kanssa ja kuinka yhteistyö on nähty heidän näkökulmastaan. Toisen haastattelun tavoitteena puolestaan oli selvittää kuinka yhteistyön nähdään toimivan päivittäisentyön tasolla. Lisäksi tavoitteena oli selvittää millaisia kehittämistarpeita yhteistyöllä on palveluntuottajan näkökulmasta.

Aluksi haastatteluissa kysyttiin kokemuksia työn aloittamisesta Matkailukeskus Rauhalahdessa sekä kokemuksia työnteosta ensimmäisen vuoden aikana. Sopimusneuvotteluvaiheesta kysyttiin tarkemmin päätöksestä ryhtyä yhteistyöhön sekä sopimusneuvotteluvaiheen yleispiirteistä. Myös ensimmäisen toimintavuoden aikaiset haasteet olivat kysymyksen teemana. Haastattelussa pyrin myös selvittämään, kuinka palveluntuottaja on kokenut yhteistyön Matkailukeskus Rauhalahden kanssa ja eroaako se jotenkin yhteistyöstä muiden kohteiden kanssa. Halusin myös selvittää palveluntuottajan näkökulmas-

ta, kuinka Matkailukeskus Rauhalahden työntekijät ovat suhtautuneet ulkoiseen palveluntuottajaan. Haastattelussa halusin myös selvittää huoltohenkilöstön määrän palveluntuottajan näkökulmasta, sillä määrä hieman laski ulkoistamisen jälkeen. Lisäksi halusin kysyä kuinka he kokevat päivystyspalvelun toimivuuden. Haastatteluiden lopuksi tiedustelin toiminnan ja yhteistyön mahdollisia kehittämideoita sekä tulevaisuudennäkymiä.

Yhteistyön aloittaminen on tuonut mukanaan omia haasteita palveluntuottajan näkökulmasta, sillä työtehtävät Matkailukeskus Rauhalahdessa ovat hyvin monipuolisia ja työtehtävät vaihtelevat suuresti kesä- ja talvikauden välillä. Näin ollen huoltomiehen toimenkuva Rauhalahdessa on hyvin laaja. Yhteistyön alkuvaiheessa palveluntuottajan näkökulmasta tärkeintä oli onnistua henkilöstövalinnoissa, sillä se loi pohjan yhteistyön tulokselle. Aloitusvaihetta helpotti talon sisällä oleva tietotaito työn vaatimuksista Matkailukeskuksessa, sillä heidän palveluksessaan toimi entinen Matkailukeskus Rauhalahden huoltomies. (H1 & H2.)

Kaiken kaikkiaan työ on nähty mukavana. Eniten työssä arvostettiin sitä, että työn jälki on heti nähtävillä ja työssä pääsee ottamaan kontaktia asiakkaisiin huoltomiehen ominaisuudessa. Vaikka työ on välillä stressaavaa, nähtiin työn monipuolisuus ja haasteet hyvänä asiana. Palveluntuottajan puolella koetaan myös, että tehtäviin on annettu paljon vapautta ja päätösvaltaa. Vuoden työkokemus on lisäksi osoittanut, että heidän näkemystään kuunnellaan ja kaikki asiat voidaan selvittää puhumalla. (H2.)

Sopimusneuvotteluvaiheessa korostui erityisesti sopimuskumppaneiden välisen avoimen keskustelun merkitys. Sopimusneuvotteluvaihe vaati molemmilta osapuolilta vastaantuloa esimerkiksi kustannuksellisissa kysymyksissä. Palveluntuottaja on ollut erityisen tyytyväinen keskustelun avoimuuteen ja se on ollut merkittävässä roolissa sopimukseen pääsemisen kannalta. Vaikka sopimusneuvotteluvaihe vaati molemmilta osapuolilta työtä, nähdään se kuitenkin palveluntuottajan puolelta miellyttävänä vaiheena. (H1.)

Ensimmäisenä toimintavuoden haasteena on ollut huoltotoiminnan kokonaisvaltaisen pyörittämisen opettelu kaikkine osa-alueineen sekä henkilöstön organisointi. Lisäksi

palveluiden arviointi ja toimintojen muokkaaminen omiin työtapoihin sopivaksi on tuottanut työtä ensimmäisen toimintavuoden aikana. Vaikka tietotaitoa löytyi valmiina talon sisällä, on ensimmäinen vuosi vaatinut Matkailukeskus Rauhalahden henkilöstöltä opastusta esimerkiksi töiden priorisoinnissa. Kuitenkin kokemuksen karttuessa ja työvuoden kuluessa on kiinteistönhuollon työnjohto alkanut siirtyä Matkailukeskus Rauhalahden henkilöstöltä palvelutuottajan hallintaan. (H1 & H2.)

Palveluntuottaja kokee yhteistyön ennen kaikkea avoimena. Myös tällainen avoimuus erottaa Matkailukeskus Rauhalahden muista yhteistyökumppaneista, sillä kaikkien kanssa ei tämänkaltaiseen avoimuuteen pysty pääsemään. Palveluntuottaja kokee, että etenkin ulkoistustoiminnassa on tärkeää, että toinen osapuoli uskaltaa tuoda omat tarpeensa ja lähtökohtansa esiin mitä henkilöstöltä, koneilta ja yhteistyökumppaneilta vaaditaan sekä millaiset taloudelliset vaatimukset ovat. Lisäksi on tärkeää, että pystytään määrittelemään kohtaavatko ulkoisen palveluntuottajan ja ulkoistavan yrityksen näkemys kustannetasosta. Yhteistyön nähdään toimivan hyvin yritysten välillä ja se nähdään ennen kaikkea vahvuutena esimerkiksi lisätyövoiman hankinnan helppoudessa. (H1 & H2.)

Palveluntuottajan näkökulmasta Matkailukeskus Rauhalahden työntekijät ovat suhtautuneet ulkoiseen palveluntuottajaan hyvin. Toki vertailukohtaa aikaisempaan tilanteeseen ei ole, mutta heitä ei ole jätetty minkään Matkailukeskus Rauhalahden toiminnan ulkopuolelle. Niinpä eroa sen välillä, onko Matkailukeskus Rauhalahden vai palveluntuottajan työntekijä, ei huomata vaan kaikki tuntevat olevansa osa samaa työyhteisöä. (H2.)

Huoltohenkilökunnan määrä nähtiin sopivana kesäsesongin aikana. Kokemuksen kautta henkilöstömäärän suunnittelu helpottuu seuraavalle kaudelle. Pääasiassa henkilöstöä nähdään olleen riittävästi, muutamia poikkeusaikoja lukuun ottamatta. Myös päivystyspalvelun suhteen henkilöstömäärän suunnittelu on helpompaa ulkoisen palveluntuottajan ansiosta. Päivystyspalvelu nähdään kuitenkin toimivana ja joustavana, vaikka sidos työhön päivystysviikon aikana on ympärivuokautista. (H2.)

Palveluntuottajan näkökulmasta yhteistyön kehittämistä koetaan olevan helppoa puhua silloin, kun kehitettäviä asioita ilmenee. Yhteistyön kohdalla kaikki toimii, vaikka taloudelliset asiat voisivat aina olla kaikkien kannalta paremmin. Yhteistyö on ollut hyvin joustavaa jokapäiväisen työn tasolla ja toimintoja on saanut muokata tarpeen tullen. Myös ongelmista pystytään puhumaan avoimesti ja niihin puututaan yhdessä. Tulevaisuudessa yhteistyötä toivotaan pystyvän laajentamaan myös muihin palveluihin. Näin Matkailukeskus Rauhalahden nähdään pystyvän paremmin keskittymään omaan ydintoimintaansa, matkailupalveluiden tuottamiseen. Lisäksi palveluntuottajan tavoitteena on pyrkiä pitkäaikaiseen, vuosien mittaiseen yhteistyöhön. Tämä näkyy myös toiminnan tasolla, sillä Matkailukeskus Rauhalahden kehittämiseen on kiinnitetty erityistä huomiota. Lähtökohtana onkin, ettei samaa kohtaa tarvitse koskaan korjata kahdesti. Myös omaa toimintaa on pyritty tietoisesti kehittämään ja kiinteistöpalvelutkin pyrkii omalta osaltaan vaikuttamaan siihen, että Matkailukeskus Rauhalahdessa on entistä tyytyväisempiä asiakkaita. (H1 & H2.)

Haastattelututkimukset osoittivat ennen kaikkea sen, että palveluntuottaja on tyytyväinen saavutettuun yhteistyöhön. Myös palveluntuottajan pitkän aikavälin suunnitelmat Matkailukeskus Rauhalahden suhteen luovat varmuutta yhteistyön merkittävydestä palveluntuottajalle. Vaikka takana on vasta ensimmäisen vuoden kokemus alueella työskentelystä, on pystytty ottamaan isoja harppauksia kehityksessä eteenpäin. Palveluntuottajan edustajien kuulemisen jälkeen ei jää epäselvyyttä siitä, että toiminnot tulevat vain parantumaan seuraavalle kaudelle. Myös sopimuskumppaneiden välinen avoin suhde mahdollistaa tulevaisuudessa yhteistyön kehittymisen ja mahdollisen laajenemisen.

8 Johtopäätökset

Työn tavoitteena oli selvittää kiinteistöpalveluiden ulkoistamisen vaikutuksia Matkailukeskus Rauhalahdessa niin henkilökunnan kuin asiakkaiden näkökulmasta; miten ulkoistaminen on vaikuttanut asiakastyytyvyyteen ja toisaalta taas yrityksen sisäisiin asioihin. Lisäksi tavoitteena oli selvittää SOL Palveluiden tyytyväisyyttä yhteistyöhön Matkailukeskus Rauhalahden kanssa. Näin ollen kiinteistöpalveluiden onnistumista ja laatua on käsitelty luvussa 5 Palvelun onnistumisen arvioiminen esitetyn mallin mukaisesti omistajan, käyttäjien ja palveluntuottajan näkökulmista. Toimeksiantoni voidaan katsoa sisältyvän luvussa 3.2 esitellyn kiinteistöpalveluiden ostamisen vaiheiden kuvauksen mukaisesti sopimuskäsitteeseen laadunhallintaan, sillä tavoitteena on tutkimuksen tulosten ohjaamana kehittää palvelun laatua tulevaisuudessa.

Tekemäni tutkimuksen kannalta haasteellista on ulkoistamisesta tuoreus. SOL Palveluilla on takanaan alle vuoden kokemus työskentelystä alueella. Näin ollen kaikkiin asioihin ei vielä ole ehditty puuttua, sillä ensimmäinen vuosi on tuonut mukanaan paljon uudistuksia henkilökunnalle ja täysin uudenlaiset työtehtävät. Luotettavinta ulkoistetun kiinteistöpalvelun onnistumisen arviointiin asiakkaiden näkökulmasta olisi toteuttaa tutkimus muutaman vuoden kuluttua. Tällöin uudella kiinteistöpalvelulla olisi ollut mahdollisuus puuttua asiakkaiden palautteiden aiheisiin ja näin ollen päästä vaikuttamaan asiakastyytyvyyteen. Esimerkiksi tämän vuoden palautteiden perusteella on päätetty asentaa asiakkaiden paljon toivomia koukkuja suihkutiloihin seuraavaa kautta varten. Asiakkaille näkyviä asioita voidaan kehittää pienin askelin ja askelia oikeaan suuntaan on jo otettu. Jos tutkimus toteutettaisiin muutaman vuoden kuluttua, voisivat erot huoltopalveluiden välillä olla suurempia.

Luvussa 4 käsiteltiin ulkoistamista ja sen mahdollisia hyötyjä ja riskejä. Niiden toteutuksista olen arvioinut SWOT-analyysin muodossa. Alla olevassa taulukossa (Taulukko 3.) on kuvattu ulkoistamisen tuomia vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia Matkailukeskus Rauhalahdessa.

Taulukko 3. SWOT-analyysi ulkoistetusta kiinteistöpalvelusta Matkailukeskus Rauhalahdessa

<p>VAHVUUDET</p> <ul style="list-style-type: none"> • parantunut huoltohenkilöstön käyttöaste • henkilöstösuunnittelun joustavuus • nopea reagointi lisätyöntarpeeseen • kustannussäästöt • koettu työnlaadun ja työmotivaation parantuminen • työnjohdon tehostuminen • johtotason työajan vapautuminen kiinteistöpalveluiden suunnittelusta ja valvonnasta • Matkailukeskus Rauhalahden henkilökunnan tyytyväisyys SOL Palveluihin • asiakastyytyväisyys ei ole kärsinyt ulkoistamisesta • avoin suhde yhteistyökumppaneiden välillä 	<p>HEIKKOUEDET</p> <ul style="list-style-type: none"> • yhteistyön tuoreus • tiedon kulku • uudet asiat ja niiden sisäistäminen
<p>MAHDOLLISUUDET</p> <ul style="list-style-type: none"> • kiinteistöpalveluiden kehittäminen uuden näkemyksen myötä • alueen kehittäminen uuden kiinteistöpalvelun myötä • yhteistyön laajentaminen muihin palveluihin 	<p>UHAT</p> <ul style="list-style-type: none"> • osapuolten välillä ei saavuteta pitkäaikaista yhteistyötä • osaavan henkilökunnan vaihtuminen • tietotaidon välittäminen/menettäminen • riittävän ammattitaitoisen henkilöstön saaminen

Ulkoistamisen yhteydessä käsiteltyjen riskien, kuten arvokkaan osaamisen kadottamisen, palvelutason heikentymisen tai kontrollin menettämisen tiettyihin toimintoihin, ei voida todeta toteutuneen Matkailukeskus Rauhalahdessa. Vaikka yhteistyön alkuvaiheessa arvokas osaaminen kadotettiin hetkellisesti, kun uudella henkilöstöllä ei ollut

kokemusta työskentelystä Matkailukeskus Rauhalahdessa, tutkimustulokset osoittavat osaamisen ja tehokkuuden parantuneen aikaisemmasta. Myös palvelutaso on parantunut erityisesti henkilökunnan tyytyväisyyden perusteella. Samalla tietynlainen kontrollin menettäminen kiinteistöpalveluihin voidaan kokea positiivisena ja helpottavana asiana. Tarkasteltaessa ulkoistamisen hyötyjä ja riskejä SWOT-analyysissä esitettyjen asioiden kautta, voidaan todeta ulkoistamisen hyötyjen Matkailukeskus Rauhalahdessa olleen vahvempia kuin toteutuneiden riskien.

Tutkimustulosten pohjalta voidaan todeta ulkoistamisella haettujen muutosten, esimerkiksi johtoportaan työpanoksen vapauttamisesta muuhun toimintaan sekä työtehokkuuden ja -laadun parantamisesta, toteutuneen jo ensimmäisen yhteistyövuoden aikana. Näin ollen johtotason ulkoistamiselle asetetut tavoitteet ovat täyttyneet. Kun asiakastyytyväisyys ei ole laskenut, päinvastoin hieman parantunut joidenkin toimintojen kohdalla ja henkilökunnan tyytyväisyys uuteen palveluntuottajaan on hyvä, voidaan ulkoistamisen todeta onnistuneen.

Ulkoistetun kiinteistöpalvelun heikkouksia voivat olla esimerkiksi yhteistyön tuoreus ja sitä myötä uusien asioiden opetteluun ja sisäistämiseen vaadittava aika, jolloin työtä ei pystytä tekemään kaikkein tehokkaimmin. Uhkia puolestaan voivat olla esimerkiksi työntekijöiden vaihtuminen palveluntuottajan puolelta, jolloin saavutettu tietotaito menetettäisiin työntekijöiden mukana. Uhkana voidaan pitää myös sitä, jos palveluntuottajalta ei saataisi riittävän ammattitaitoista henkilöstöä. Tämä vaikuttaisi suoraan muun muassa työn laatuun.

Tutkimustuloksista käy selkeästi ilmi, että työntekijät ovat olleet tyytyväisiä uuteen palveluntuottajaan. Kaikkien vastaajien kokemus työskentelystä SOL Palveluiden kanssa oli joko hyvä tai erittäin hyvä. Lisäksi ulkoistamisen vaikutusten koettiin pääasiassa olleen positiivisia ja ulkoistamisen tervetullut muutos. SOL Palvelut sai lisäksi kaikista palvelun osa-alueista hyvät arviot ja vastauksista kävi selkeästi ilmi Matkailukeskus Rauhalahden työntekijöiden tyytyväisyys huoltohenkilökuntaan sekä heidän työasenteeseensa että ammattitaitoonsa. Myös hyviä kehitysideoita tuleville kausille tuli esiin kyselytutkimuksessa ja niitä kehittämällä yhteistyötä eri osastojen välillä pystytään parantamaan entisestään.

Lisäksi yhteistyö Matkailukeskus Rauhalahden ja SOL Palveluiden välillä on tutkimuksen mukaan onnistunut niin johtoportaan kuin päivittäisentyön tasoilla. Luvussa 3.1 käsiteltiin toimijoiden välistä verkottumista, sekä ostopalveluun liittyvää riskiä siitä, palveleeko verkottunut palvelujärjestelmä sekä kiinteistön omistajien että käyttäjien tarpeita ja tavoitteita. Matkailukeskus Rauhalahdessa toimijoiden verkottuminen on onnistunut kysely- ja haastattelututkimuksen mukaan erittäin hyvin, sillä sekä Rauhalahden että SOL Palveluiden työntekijät kokevat, ettei ole merkitystä kumman yrityksen työntekijänä työskentelee, vaan kaikki ovat osa samaa työyhteisöä. Tämä näkyy varmasti myös asiakkaille, jolloin heidän ei tarvitse tehdä eroa yritysten välille.

Tutkimustulokset osoittavat yhteistyökumppaneiden välille muodostuneen avoimen suhteen, jossa asiat pystytään ratkaisemaan puhumalla. Tämän ansiosta yhteistyötä pystytään jatkuvasti kehittämään ja tulevaisuudessa mahdollisesti laajentamaan myös muihin palveluihin. Näin ollen Palvelun onnistumisen arvioiminen -osiossa esittelemäni Mäkelän (2009) määritelmän mukainen ostopalvelun kannalta parhain lopputulos on saavutettu, sillä työnjako ja työtehtävät ovat selvät ja osapuolten välillä vallitsee molemminpuolinen luottamus.

9 Pohdinta

Opinnäytetyö prosessina eteni sykleittäin. Välillä prosessissa oli hiljaisempia aikoja ja välillä tulosta syntyi todella nopeasti. Erityisesti oman tutkimusaineistonkeruun suunnittelu oli haastavaa, jotta aineistosta saatiin tarpeeksi kattava tarvittavien johtopäätösten tekemiseksi. Haastetta aineistonkeruun suunnitteluun toi aiheen rajallisuus, sillä tutkimus koskettaa vain pientä ihmisryhmää. Koen kuitenkin onnistuneeni aineistonkeruumenetelmien valinnassa hyvin ja olen tyytyväinen saamaani tutkimusaineistoon, vaikka kyselylomakkeessa ilmaantui puutoksia ja muutamia asioita tekisin jälkeinpäin toisin. Esimerkiksi kyselyn lopusta vaihtaisin kysymysten järjestystä niin, ettei kysely loppuisi negatiivissävytteiseen kysymykseen. Lisäksi loppuun tulisi laittaa vapaan sanan mahdollistava kysymys ja muutamia vastausvaihtoehtoja tulisi muuttaa tai vastaavasti vaihtoehtoja lisätä.

Koen opinnäytetyöprosessin olleen ammatillisen kehitykseni kannalta erittäin hyödyllinen. Lisäksi koen, että tekemällä työn yksilötyönä olen oppinut paljon omasta työskentelystäni ja sen kehittämistarpeista. Erittäin antoisaa on huomata millaiseen lopputulokseen omilla taidoilla voi päästä ja kuinka prosessinhallintakykyni ovat kehittyneet työn myötä. Koen myös pystyväni entistä paremmin projektin kokonaisuuden hahmottamiseen ja oman työskentelyni suunnitteluun. Erityisesti koen opinnäytetyön kehittäneen luottamustani omiin kykyihin työskennellä itsenäisesti ja pitkäjänteiseen työskentelyyn projektin parissa.

Tekemässäni tutkimuksessa asiakastytyväisyyden arviointiin haasteita toi palautteiden valinta tutkimusaineistoon. Annetut palautteet eivät myöskään suoraan liittyneet kiinteistöpalveluiden toimintaan, vaan ne liittyivät välillisesti kiinteistöpalveluita koskeviin asioihin. Tämän vuoksi palautteista ei pystytty suoraan vetämään tarkkoja palvelun onnistumiseen ja asiakastytyväisyyteen liittyviä johtopäätöksiä. Tutkimukseni kannalta parasta olisi ollut tehdä erillinen kiinteistöpalveluita koskeva osio asiakaspalautelomakkeeseen. Opinnäytetyön aloittaminen alkusyksystä esti muutosten tekemisen, sillä asiakaspalautteet oli jo kerätty. Huomattavaa saatujen palautteiden kohdalla on kuitenkin, että asiakaspalautteiden aiheissa oli eroavaisuuksia vuosien 2012 ja 2013 välillä, joten kehitystä tietyissä asioissa on

tapahtunut. Esimerkiksi puistotöitä ja grillikatoksia koskevien asiakaspalautteiden osalta ulkoistettu kiinteistöpalvelu on onnistunut edeltäjänsä paremmin, sillä näiden toimintojen kohdalla palautteiden määrä oli vähentynyt.

Tutkimustulosten luotettavuudesta koen kyselytutkimusaineiston olleen kaikkein luotettavin, sillä vastaajien suurempi määrä mahdollisti aineiston määrällisen analysoinnin. Kyselytutkimuksen osalta toivottavaa olisi ollut parempi vastausprosentti. Tutkimuksen kannalta oli kuitenkin tärkeää, että vastaajia saatiin kaikista työtehtäväryhmistä, jotta ryhmien vertailu oli mahdollista. Joidenkin kysymysten kohdalla työtehtäväryhmien vertailu tai sen esittäminen kuvion muodossa ei mielestäni ollut mahdollista, sillä yksittäisten vastaajien mielipiteet olisivat tulleet liian suorasti esille. Tällaisissa asioissa koen, että tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden määrä ei ollut tarpeeksi suuri. Tulosten esittämisessä tuli myös muistaa, että Matkailukeskus Rauhalahden henkilökunta muodostaa pienen ja tiiviin työyhteisön, jolloin en koe tutkimuseettisesti oikeana paljastaa liikaa yksittäisten henkilöiden mielipiteitä.

Asiakastyytyväisyys- ja haastattelututkimuksen osioissa aineistojen vahva tulkinnallisuus voi osaltaan heikentää tulosten luotettavuutta. Kuitenkin esimerkiksi haastatteluaineiston kohdalla tulkinnallisuutta ei voinut välttää, sillä muutoin vastaajat olisivat henkilöinä paljastuneet aineistosta, mikä puolestaan ei olisi tutkimuseettisesti oikein. Näin ollen koen tutkimukseni olevan niin luotettava, kuin aineistojen käsittely sen sallii.

Uskon tutkimuksen tuloksista olevan hyötyä sekä toimeksiantajalle Matkailukeskus Rauhalahden Oy:lle sekä palveluntuottajalle SOL Palvelut Oy:lle. Matkailukeskus Rauhalahden näkökulmasta tutkimustuloksista saadaan varmuutta erityisesti henkilökunnan tyytyväisyydestä ulkoistamiseen ja uuden palveluntuottajan kanssa käytyyn yhteistyöhön. Lisäksi on hyödyllistä tietää, ettei asiakastyytyväisyys ole kärsinyt ensimmäisen vuoden kokemattomuudesta huoltotyössä, vaan joidenkin osa-alueiden kohdalla tyytymättömyys oli myös vähentynyt. Toimeksiantajan kannalta on tärkeää saada tietoa palveluntuottajan näkökulmasta yhteistyön onnistumisesta ja kehitystarpeista, jotta yhteistyön kehittämistä voidaan jatkaa.

SOL Palveluiden näkökulmasta puolestaan tutkimustulokset ovat merkittäviä, sillä tutkimuksen avulla he saavat tietoa palvelun onnistumisesta ensimmäisen vuoden aikana ja kuinka yhteistyö on nähty Matkailukeskus Rauhalahden työntekijöiden näkökulmasta. Lisäksi henkilökunnan esittämien kehitysideoiden pohjalta toimintaa voidaan mahdollisesti kehittää tulevalla kaudella ja kaikkien osapuolien tyytyväisyyttä parantaa entisestään. Tulosten merkittävyyttä lisää myös se, että tulokset olivat ensimmäisen toimintakauden jälkeen jo erittäin onnistuneita. Näiden tulosten pohjalta yhteistyötä ja sen kokonaisvaltaista kehittämistä on varmasti mukava jatkaa tulevana kautena.

Uskon yhteistyön osastojen välillä tulevan kehittymään seuraavalla kaudella, sillä työntekijät ovat ehtineet tutustua toisiinsa henkilöinä, jolloin suurempaa palautetta on helpompi antaa. Lähtökohtaisesti yhteistyötä voidaan lähteä kehittämään esimerkiksi henkilökunnan kyselyssä esiinnousseiden asioiden pohjalta. Ennen seuraavan kauden aloittamista olisi hyvä pohtia muun muassa osastojen näkemyksiä huoltotöiden priorisoinnista ja komentoketjun toimivuudesta. Parantamalla osastojen välistä kommunikointia ja alentamalla palautteenantokynnystä, voidaan yhteistyötä kehittää eteenpäin. Sopimusosapuoltenvälinen yhteistyö koettiin tällä hetkellä hyvänä, eikä kiireellisiä kehittämisideoita tullut tutkimuksessa esiin. Tärkeää on avoimuuden säilyttäminen osapuolten välillä, jolloin yhteistyön kehittäminen säilyy jatkuvana, luonnollisena prosessina.

Työni kannalta hyödyllinen jatkotutkimus voitaisiin toteuttaa muutaman SOL Palveluiden toimintavuoden jälkeen. Jatkotutkimuksessa voisi tarkoituksenmukaisesti selvittää asiakkaiden tyytyväisyyttä kiinteistöpalveluihin. Asiakastyytyväisyyskyselyssä tulisi olla suoraan kiinteistöpalveluita koskevia kysymyksiä, jolloin saataisiin myös niihin kohdennettuja vastauksia. Tällöin SOL Palveluilla olisi takanaan jo useampi kuin yksi toimintakausi, jolloin tutkimuksen tuloksista voitaisiin vetää enemmän huoltopalveluiden kehittämiseen liittyviä johtopäätöksiä. Myös toimintatavat olisivat jo ehtineet vakiintua, jolloin tyytyväisyyden tutkimisen avulla voitaisiin arvioida toimintatapojen asiakaslähtöisyyttä.

Lähteet

Brinkkemper, S. & Jansen, S. 2012. Collaboration in Outsourcing. Palgrave Macmillan Ltd. Basingstoke.

Cook, S. 2012. Creating Customer Loyalty through Service Recovery. Kogan Page Ltd. London.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2001. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 5.painos. Gummerus kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Eskola, J. & Vastamäki, J. 2010. Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.). Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle, s. 26. 3. uudistettu ja täydennetty painos. WS Bookwell Oy. Juva.

Finne, S. & Kokkonen, T. 2005. Asiakaslähtöinen kaupan arvoketju. Kilpailukykyä ECR-yhteistyöllä. WS Bookwell Oy. Juva.

Harju-Autti, A. 2009. Majoitustoiminta. Toimialaraportti 10/2009 julkaistu 26.11.2009. Työ- ja elinkeinoministeriö. Helsinki. Luettavissa: http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/895/Majoitustoiminta_2009_netti.pdf. Luettu: 28.9.2013.

Harju-Autti, A. 2011. Matkailu. Toimialaraportti 9/2011 julkaistu 1.12.2011. Työ- ja elinkeinoministeriö. Helsinki. Luettavissa: http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/1424/Matkailu_2011_web.pdf. Luettu: 28.9.2013.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press Oy Yliopistokustannus, HYY yhtymä. Helsinki.

Jaakonaho, K & Moilanen, T. 2013. Leirintämatkailualan rahavirrat ja työllisyysvaikutukset -tutkimus. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu.

Järvinen, T., Kyytsönen, M. & Olkkola J. 2011. Ulkoistaminen ja yhteistoiminta. Luottamus pääoma liikenneluovutuksen menestystekijänä. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Lehikoinen, R. & Töyrylä, I. 2013. Ulkoistamisen käsikirja. Talentum Media Oy. Helsinki.

Lith, P. 2012. Kiinteistöala Suomen kansantaloudessa. Muistio kiinteistöalan yritystoiminnasta, markkinoista ja kehityslinjoista 2010-11 julkaistu 7.01.2012. Suunnittelu- ja tutkimuspalvelut Pekka Lith Helsinki. Luettavissa: <http://www.kiinteistopalvelut.fi/attachements/2012-06-04T11-52-4037.pdf>. Luettu: 28.9.2013.

Matkailukeskus Rauhalampi, Henkilökunnan perehdyttämisopas 2013.

Mäkelä, P., Pitkänen, J. & Järvenpää, H. 2009. Kiinteistönhoidon ostaminen. Kiinteistöalan Kustannus Oy. Helsinki.

Puhto, J. & Routto, E. 2000. Ulkoistetun kiinteistönhoidon laadunhallinta. Teknillisen korkeakoulun rakentamistalouden laboratorion raportteja 189 julkaistu 2000. Otamedia Oy. Espoo. Luettavissa: http://bes.aalto.fi/en/publications-002/reports/raportti_189/. Luettu: 3.11.2013.

Rissanen, M. 14.11.2013. Aluepäällikkö. Matkailukeskus Rauhalampi. Henkilökohtainen tiedoksianto. Kuopio.

Saarinen, J. 2011. Kiinteistön ylläpito ja korjausrakennuttaminen. Ylläpidon yleiset tavoitteet. Teoksessa Haarma, K., Jaatinen, A., Kaivanto, K & Kangasluoma, M. (toim.). Isännöinnin Käsikirja, s. 329 – 331. 15. uudistettu painos. Kiinteistöalan kustannus Oy. Helsinki.

Simonen, S. 14.11.2013. Toimitusjohtaja. Matkailukeskus Rauhalahden. Henkilökohtainen tiedoksianto. Kuopio.

Simonen, S. 28.11.2013. Toimitusjohtaja. Matkailukeskus Rauhalahden. Henkilökohtainen tiedoksianto. Kuopio.

Simonen, S. 9.12.2013. Toimitusjohtaja. Matkailukeskus Rauhalahden. Henkilökohtainen tiedoksianto. Kuopio.

Suominen, S. 2012. Matkailukeskus Rauhalahden asiakasprofiilitutkimus. Opinnäytetyö julkaistu 15.2.2012. Savonia-ammattikorkeakoulu. Luettavissa: https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/40132/Suominen_Sarianne.pdf?sequence=1. Luettu: 22.9.2013.

Sädeaho, K. & Kangasluoma, M. (toim.) 2008. Kiinteistönhoidon käsikirja. Toinen, uudistettu painos. Kiinteistöalan kustannus Oy. Helsinki.

Tilastokeskus 2013a. Majoitus- ja ravitsemistoiminnan kannattavuus laski vuonna 2012. Luettavissa: https://tilastokeskus.fi/til/matipa/2012/matipa_2012_2013-09-19_tie_001_fi.html. Luettu: 29.9.2013.

Tilastokeskus 2013b. Majoitus- ja ravitsemistoiminta 2011. Luettavissa: https://tilastokeskus.fi/til/matipa/2011/matipa_2011_2013-02-21_kat_001_fi.html. Luettu: 29.9.2013.

Tilastokeskus 2013c. Pääluokat - Toimialaluokitus 2008. Luettavissa:
<http://tilastokeskus.fi/meta/luokitukset/toimiala/001-2008/55300.html>. Luettu:
29.9.2013.

Tilastokeskus 2013d. Uusittu toimialaluokitus käyttöön vuonna 2009. Luettavissa:
<http://www.stat.fi/til/tol2008.html>. Luettu: 29.9.2013.

Top Camping Finland 2013. Luettavissa: <http://www.topcamping.fi/>. Luettu:
6.12.2013.

Valli, R. 2010. Kyselylomaketutkimus. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.). Ikku-
noita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle
tutkijalle, s. 103 – 126. 3. uudistettu ja täydennetty painos. WS Bookwell Oy. Juva.

Liitteet

Liite 1 H1 haastattelurunko (salainen)

Liite 2 H2 haastattelurunko (salainen)



Kiinteistöpalveluiden ulkoistamisen vaikutukset Matkailukeskus Rauhalahdessa

Hei kesäinen kollegani Rauhalahdesta,

Olen tekemässä opinnäytetyönäni tutkimusta kiinteistöpalveluiden ulkoistamisen vaikutuksista Matkailukeskus Rauhalahdessa. Tutkimukseni toteutan kyselyn muodossa, ja lähetän sen kaikille kesän 2013 työntekijöille. Olisi todella hienoa, jos löytäisit ajan kyselyyn vastaamiseen! Kyselyn avulla selvitän työntekijöiden näkemystä kiinteistöpalveluista Rauhalahdessa. Kaikki vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja vastaukset esitellään kokonaisuutena, jolloin vastaajat eivät paljastu henkilöinä.

Kiitos jo etukäteen avustasi tutkimukseni onnistumiseen!

1. Millä osastolla työskentelit viime kesänä? *

- siivous
- vastaanotto
- johtotehtävät

2. Kuinka monena kautena olet työskennellyt Matkailukeskus Rauhalahdessa? *

- yhtenä
- kahtena
- useampana

3. Millainen kokemus jäi viime kesältä työskentelystä SOL Palvelut Oy:n kanssa? *

- erittäin hyvä
- hyvä
- ei hyvä eikä huono
- huono

4. Miltä huoltopalveluiden uudistus on tuntunut?

5. Kuinka osastosi (siivous/vastaanotto) suhtautui työskentelyyn uuden kiinteistöpalveluiden tuottajan kanssa?

6. Onko ulkopuolinen huoltopalvelu vaikuttanut mielestäsi työntekoon tai osastojen väliseen yhteistyöhön Rauhalahdessa? *

- kyllä työntekoon
- kyllä osastojen väliseen yhteistyöhön
- ei kumpaankaan

7. Jos vastasit kyllä jompaankumpaan kohtaan, ovatko vaikutukset olleet positiivisia ja/vai negatiivisia?

- positiivisia
- negatiivisia
- sekä että

8. Kuinka vaikutukset ovat näkyneet?

9. Jos työskentelit Rauhalahdessa ensimmäistä kesää, huomasiko huoltopalveluiden uudistusta jokapäiväisessä työssä? *

- kyllä
- ei

en osaa sanoa

10. Jos vastasit edelliseen kysymykseen kyllä, missä asioissa uudistuksen huomasi?

11. Onko huoltohenkilökuntaa ollut *

sopivasti

liikaa

liian vähän

12. Miten se näkyy?

13. Onko päivystyspalvelu ollut *

toimivaa

ei toimivaa

14. Miten se ilmenee?

15. Minkä arvion antaisit SOL Palveluille seuraavista näkökohdista: palvelun toimivuudesta *

erittäin hyvä

- hyvä
- ei hyvä eikä huono
- huono
- erittäin huono

16. Miksi?

17. palvelun saatavuudesta *

- erittäin hyvä
- hyvä
- ei hyvä eikä huono
- huono
- erittäin huono

18. Miksi?

19. palvelun laadusta *

- erittäin hyvä
- hyvä
- ei hyvä eikä huono
- huono
- erittäin huono

20. Miksi?

21. palvelun tehokkuudesta *

- erittäin hyvä
- hyvä
- ei hyvä eikä huono
- huono
- erittäin huono

22. Miksi?

23. Millaisia kehittämisterveisiä antaisit SOL Palveluille?

24. Jos olet työskennellyt Matkailukeskus Rauhalahdessa useana kesänä: Millaisia muutoksia havaitsit huoltopalveluiden toimivuudessa kuluneella kaudella?

25. Koitko huoltopalveluiden toimivuuden hidastuneen/nopeutuneen kuluneella kaudella?

- hidastuneen

- sama kuin ennen
- nopeutuneen
- en osaa sanoa

26. Onko joku asia helpottunut uuden huoltopalvelun myötä? Mikä?

27. Onko joku asia vaikeutunut uuden huoltopalvelun myötä? Mikä?

28. Mitkä asiat huoltopalvelun suhteen toimivat mielestäsi paremmin kuluneella kaudella kuin aikaisemmin?

29. Mitkä asiat huoltopalvelun suhteen toimivat mielestäsi huonommin kuluneella kaudella kuin aikaisemmin?

Suuret kiitokset vastauksestasi!