



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Kiinteistöhuollon ulkoistaminen

CASE: Mäntsälän Vuokra-asunnot Oy

Ervasti, Niki
Heino, Tero

2016 Laurea

Laurea-ammattikorkeakoulu

Kiinteistöhuollon ulkoistaminen

CASE: Mäntsälän Vuokra-asunnot Oy

Ervasti Niki, Heino Tero
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Lokakuu, 2016

Ervasti Niki, Heino Tero

Kiinteistöhuollon ulkoistaminen - CASE: Mäntsälän vuokra-asunnot Oy

Vuosi 2016 Sivumäärä 77

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Mäntsälän Vuokra-asunnot Oy:n kiinteistöhuollon ulkoistamisen vaikutuksia. Kiinteistöhuolto oli ulkoistettu Lassila & Tikanojalle ja sen vaikutuksia tutkittiin tuoreeltaan alle puolen vuoden kuluttua ulkoistamisen aloittamisesta. Kyseessä on tilaajan ja tuottajan yhteistyömalli. Työn toimeksianto tuli Mäntsälän kunnan hallinnoimalta Mäntsälän Vuokra-asunnot Oy:ltä.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa on keskitytty kahteen pääteemaan, tilaaja-tuottaja-malliin ja ulkoistamiseen. Tilaaja-tuottaja-mallista käydään läpi sen historiaa ja vaiheita tavoitteiden asettamisesta ja muutoksen valmistautumisesta aina kilpailutusprosessiin saakka. Ulkoistaminen käydään läpi sen strategian, vaiheiden, mahdollisuuksien ja uhkien kautta.

Tutkimusmenetelminä käytettiin kvantitatiivista ja kvalitatiivista menetelmää, tavoitteena oli näin saada toisiaan täydentävää tutkimusmateriaalia, josta on mahdollista tehdä johtopäätöksiä. Kvalitatiivisessa osuudessa haastateltiin Mäntsälän Vuokra-asunnot Oy:n edustajia ja kvantitatiivisessa osuudessa tehtiin asukastyytyväisyyskysely Mäntsälän Vuokra-asunnot Oy:n asukkaille.

Tutkimuksesta saatujen tulosten perusteella ulkoistamisen alkuvaiheessa oli ollut vaikeuksia, eikä kaikki ollut sujunut niin kuin oli suunniteltu. Lisäksi opinnäytetyöhön olisi haluttu haastatella myös tuottajayritys Lassila & Tikanojaa, jolta ei kuitenkaan pyynnöistä huolimatta saatu haastattelua. Asukkaiden tyytyväisyyden taso kiinteistöhuollon eri osa-alueisiin oli melko vaihtelevaa. Suuri osa heistä ei osannut ilmaista kantaansa siitä, onko kiinteistöhuollon ulkoistaminen ollut oikea ratkaisu. Vaikka Mäntsälän vuokra-asunnot Oy:n haastateltujen johtohenkilöiden kanta oli se, ettei yhteistyö ollut alkanut parhaalla mahdollisella tavalla, nähtiin yhteistyön tulevaisuus melko positiivisena.

Tutkimuksesta saatujen tulosten perusteella Mäntsälän Vuokra-asunnot Oy sai käsityksen asukkaidensa tyytyväisyyden tasosta ja mahdollisuuden puuttua ongelma-kohtiin. Lisäksi heidän on mahdollista viedä asioita eteenpäin Lassila & Tikanojan tietoisuuteen.

Asiasanat: tilaaja-tuottaja-malli, ulkoistaminen, asukastyytyväisyys

Ervasti Niki, Heino Tero

Kiinteistöhuollon ulkoistaminen - CASE: Mäntsälän vuokra-asunnot Oy

Year	2016	Pages	77
------	------	-------	----

Nowadays it is common that different size companies outsource parts of their businesses to other companies. This is due to companies sometimes wanting to focus on their own area of expertise or just a lack of resources. Shipping and other areas of logistics are prime examples of areas which are often outsourced. However, in this case the outsourced area is property maintenance.

The purpose of this thesis was to find out the current state of the commissioning company's Mäntsälän vuokra-asunnot Oy, property maintenance after it was outsourced to Lassila & Tikanoja. The starting point was the challenging market of property maintenance and the company wanted to improve their business by outsourcing a part of their tasks to Lassila & Tikanoja. Outsourcing property maintenance was one way to offer better services to their customers. Since Lassila & Tikanoja is a big player in the industry, they can bring their expertise and competence to the table. The thought behind this process was to keep focus on own operations and tasks while the challenging parts of the business were outsourced to professionals. The company started this project with strict research and planning keeping an eye on potential companies. And after a competitive bidding the winner was Lassila & Tikanoja.

Mäntsälän vuokra-asunnot Oy wanted to know what their customers thought of the change after a six-month-period. The company realized that their customers' knowledge and experience about out-sourcing was critical and valuable, for example, for fixing some problems right at the beginning of the cooperation with Lassila & Tikanoja.

The theoretical part of this thesis is split into two main chapters and it is based on public procurement and outsourcing. These two prime themes are the basic focus even though some related contents such as competitive bidding are also clarified.

For research methods, quantitative and qualitative techniques were used. The goal was to use both techniques to complement each other and to get the best possible result. In the qualitative section the key persons of Mäntsälän vuokra-asunnot Oy were interviewed, for example the CEO of the company. The quantitative part includes a form which was sent to every fifth resident of Mäntsälän vuokra-asunnot to receive valuable information about the current state of property maintenance.

With the results of this thesis Mäntsälän vuokra-asunnot Oy is now aware of their customers' satisfaction of property maintenance. Through the anonymous resident satisfaction survey the company obtained important information on how Lassila & Tikanoja has handled their part of the business.

Keywords: public procurement, outsourcing, resident satisfaction

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Tutkielman tavoite ja rajaus.....	7
1.2	Tutkimusongelma	8
1.3	Tutkimusmenetelmät.....	8
1.4	Aikaisemmat tutkimukset.....	9
1.5	Keskeiset käsitteet.....	11
1.6	Tutkielman rakenne	12
2	Tilaaaja-tuottaja-malli	15
2.1	Tilaaaja-tuottaja-malli Suomessa	16
2.2	Tavoitteet	17
2.3	Muutokseen valmistautuminen.....	17
2.4	Palvelustrategia	18
2.5	Muutokset.....	19
2.6	Kilpailuttaminen.....	19
2.7	Perinteisen kilpailuttamisen riskit	20
2.8	Riskien välttäminen.....	22
3	Ulkoistaminen.....	24
3.1	Ulkoistamisstrategia	25
3.2	Strategian tarkastelu	26
3.3	Ulkoistamisen vaiheet	27
3.4	Ulkoistamisen mahdollisuudet	29
3.5	Ulkoistamisen riskit	31
3.6	Ulkoistaminen kiinteistöalalla	33
4	Toimeksiantajan esittely	34
4.1	Historia.....	35
4.2	Mäntsälän vuokra-asunnot Oy	36
4.3	Lassila & Tikanoja.....	36
5	Kiinteistöhuollon ulkoistamistutkimus.....	38
5.1	Teemahaastattelu.....	38
5.2	Haastatteluiden suunnittelu.....	39
5.3	Haastatteluiden toteutus	39
5.4	Asukastyytyväisyyskyselyn suunnittelu	40
5.5	Asukastyytyväisyyskyselyn toteutus.....	40
6	Kiinteistöhuollon ulkoistamistutkimuksen tulokset	41
6.1	Toimitusjohtajan haastattelu	41
6.2	Isännöitsijöiden haastattelut.....	43
6.3	Haastattelujen vertailu	45

6.4	Asukastyytyväisyyskyselyn analysointi	46
6.5	Avointen palautteiden analysointi	62
7	Tutkielman yhteenveto	64
7.1	Johtopäätökset	65
7.2	Tutkielman luotettavuus	66
7.3	Jatkotutkimusaiheet	67
	Lähteet	68
	Kuviot..	72
	Kuvat	73
	Liitteet.....	74

1 Johdanto

Mäntsälän kunnan omistama Mäntsälän vuokra-asunnot Oy on vuoden 2015 joulukuun alusta lähtien ulkoistanut osan toiminnoistaan kilpailutuksen voittaneelle Lassila & Tikanojalle. Ulkoistuksen kohteeksi sopimukseen on määritelty kiinteistöhoito, ulkoalueet, siivous sekä viheralueet ja pienet korjaukset. Mäntsälän vuokra-asunnot Oy:n asema vuokra-asuntojen tarjoajana on paikallistasolla merkittävä, yhtiö tarjoaa yhteensä 565 asuinhuoneistoa kuntalaisten käyttöön. Asuinhuoneistot ovat jakautuneet 23 vuokranmääritysyksikköön, asuntojen sijainnin painottuessa pääasiassa keskustan alueelle. (Mäntsälän kunta 2016.)

Asukastyytyväisyyden kannalta toimiva kiinteistöhuolto on tärkeässä asemassa. Kiinteistöhuollon merkitys korostuu erityisesti talviesonkina, jolloin sesonkitöihin kuuluvat lumityöt sekä hiekoitus. Syys- ja kesäaikana kiinteistöhuollon tärkein tehtävä on huolehtia yleisistä pihatöistä, kuten nurmi-alueiden siistimisestä. Kiinteistöhuollon onnistunut hoitamainen on tärkeää alueen yleiseen turvallisuuteen, viihtyvyyden sekä liikenteen sujuvuuteen kannalta (Mäntsälän Uutiset 2015.)

Onnistuneen ulkoistamisen lähtökohtana ovat selkeät tavoitteet. Erityisen tärkeäksi muodostuu strategian suunnittelu sekä oman toiminnan tunteminen. Yhtiön tulee myös pyrkiä tunnistamaan millaisia vaikutuksia ulkoistamisella on palvelua käyttävään kuntalaiseen. (Junnila 2012, 32-33.)

Teollistumisen kautta tarjonnan kasvu on näkynyt vahvasti hankintojen prosessin muutoksena. Alkuajoina oli tavanomaista, että ostaja matkusti pitkiä matkoja selvittellen ja tutkien raaka-aineita ja muuta hankintaan liittyvää. Markkinoiden kehityssuunta kuitenkin johti kohti ostajan markkinoita kilpailun tiukkenemisen, määrän ja hintojen muodossa. Tämä johti tarjoajien kovaan keskinäiseen kilpailuun. Lopputulema oli lähellä nykytilannetta jossa myyjiä ja tarjontaa alkoi olla paljon. Enää ei ostajan ollut tarvetta matkustaa pitkiä matkoja tuotteiden tai palveluiden luo. (Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2012, 246.)

1.1 Tutkielman tavoite ja rajaus

Tämän tutkielman tavoitteena on selvittää, mitä vaikutuksia ulkoistamisella on Mäntsälän vuokra-asunnot Oy:n asukastyytyväisyyteen. Tutkimus suoritetaan asukastyytyväisyyskyselyiden avulla yhtiön 565 asuinhuoneistoon. Kiinteistöhuollon ulkoistaminen yhtiön ulkopuolelle on etenkin Mäntsälän vuokra-asunnot Oy:n tapauksessa tuore asia. Tästä johtuen halutaan pikaisesti saada tietoon asukkaiden tuntemukset uudesta toimintamallista. Ulkoistamisen pituuden ollessa 2 vuotta, sisältäen option 1+1, on sopimuksen mahdollisen jatkon kannalta erityisen

relevanttia saada selkeä käsitys asukastyytyväisyydestä, sekä mahdollisista ongelma- ja kehityskohdista.

1.2 Tutkimusongelma

Tutkielman pääongelmana on selvittää, minkälainen on asukastyytyväisyyden taso Mäntsälän vuokra-asunnot Oy:n omistamissa yksiköissä kunnan ulkoistettua osan yhtiön toiminnoista. Tarkoitus on pyrkiä selvittämään asukkaiden mielipide, joulukuussa 2015 kiinteistöhuollon ulkoistamisen kilpailutuksen voittaneen Lassila & Tikanojan toimintaan. Pääongelmaan pyritään saamaan vastaus satunnaisotannalla toteutetulla kyselyllä Mäntsälän vuokra-asunnot Oy:n asuntoihin. Asukastyytyväisyyskyselyiden avulla pyrimme tuomaan ilmi mahdollisia ongelma-kohtia koskien Lassila & Tikanojan kiinteistöhuoltoa. Vastausten kautta pystymme tarjoamaan toimeksiantajalle objektiivisen ja ajankohtaisen kuvan perustuen asukastyytyväisyyteen. Muita tutkimusongelman alakohtia ovat, huoltoyhtiön näkökulma yhteistyön laadusta, tekijät ulkoistamisen taustalla sekä asukkaiden tietoisuus ylipäättänsä koko ulkoistuksesta. Asukastyytyväisyyskyselyn avulla saadaan myös aktivoitua asukkaita taloyhtiön asioihin liittyen, sekä lisättyä heidän tietämystään nykyisestä tilanteesta. Samalla voidaan lisätä asukkaiden ja yhtiön välistä viestintää ja luottamusta, samalla kehittämällä toimintaa kokonaisvaltaiseksi ja paremmaksi.

1.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmät yleisimmin jaotellaan kvantitatiiviseen eli määrälliseen ja kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimukseen. Tutkimusta aloitettaessa täytyy valita huolellisesti kumpaa menetelmää tutkimuksessaan käyttää ja perustella syyt käyttöön selkeästi. Hyvin perusteltu näkemys tuo uskottavuutta tutkimukseen. (Kananen 2008, 55.)

Kvantitatiivisen tutkimuksen jonkin asteisena perusajatuksena on pyrkimys yleistämään. Tutkimus perustuu tutkittavan ilmiöön liittyvän kysymyksen esittäminen pienelle joukolle. Pieni joukko edustaa otosta eli perusjoukkoa ja näin voidaan katsoa tutkimuksesta saadun tuloksen edustavan koko joukkoa. Kuten kvantitatiivisen tutkimuksen nimestä voidaan päätellä, tarkoittaa se nimensä mukaisesti määrällistä tutkimusta. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa pyritään käsittelemään saatuja mitattuja arvoja tilastollisin menetelmin. Kvantitatiivisesta tutkimuksesta esiintyvillä mittauksilla tarkoitetaan havaintoyksiköiden määrää, eikä yhtä yksikköä kohden tehtyjä mittauksia. Edellytys luotettaville tuloksille edellyttää kuitenkin riittävää määrää havaintoyksiköitä, jotta ne voidaan tulkita edustamaan perusjoukkoa. Määrällisen tutkimuksen perustana on positivismi joka korostaa tiettyjä osa-alueita kuten perustelua sekä luotettavuutta. (Kananen 2008, 10.)

Kvantitatiivinen tutkimus voidaan tulkita vaihe vaiheelta etenevänä prosessina. Lähtökohtana kvantitatiiviselle tutkimukselle on tutkimusongelma joka pyritään saada ratkaistuksi. Ongelman

ratkaisu puolestaan edellyttää tietoa ja jotta voidaan ratkaista ongelma, tulee ratkaista millä tiedolla se on mahdollista ratkaista. Toinen kysymys on mistä tieto hankitaan ja kuinka se kerätään. Tässä prosessissa jokainen vaihe vaikuttaa jollain tasolla muihin vaiheisiin. Esimerkiksi kun on määritelty jokin tiedonkeruumenetelmä vaikuttaa se väkisinikin tutkimuksessa esitettäviiin kysymyksiin. Haastattelu voidaan esimerkiksi toteuttaa postittain tai henkilökohtaisesti ja nämä asettavat puolestaan omat suuntaviivansa haastatteluille. Tällöin tutkimustilanne on eri ja esimerkiksi puhelinhaastattelussa joidenkin asioiden hahmottaminen voi olla huomattavasti haastavampaa kuin henkilöhaastattelussa. (Kananen 2008, 11.)

Kvalitatiivinen tutkimus on tutkimus jonka avulla pyritään saamaan havaintoja jotka eivät perustu tilastollisiin menetelmiin. Tutkimuksessa ei pyritä määrällisiin yleistyksiin, vaan halutaan saada aikaan syvällisempää tietoa ja kuvailla sekä ymmärtää ilmiötä. Tutkimusprosessia tarkastellaan sen koko ajalta, eikä ensin kerätä aineistoa ja vasta sitten aleta tutkimaan sitä, kuten kvantitatiivisessa tutkimuksessa enimmäkseen tehdään. Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla tutkitaan yksittäistä tapausta, kun taas kvantitatiivinen tutkimuksen avulla tutkitaan tapausten joukkoa. (Kananen 2008, 24.)

Kvalitatiivinen tutkimus vastaa kysymyksiin miten ja miksi, kun taas kvantitatiivinen kysymyksiin mitä ja kuinka paljon. Lähtökohdan ollessa näin erilainen, on tutkimusprosessi kvalitatiivisessa melko erilainen eikä niin selkeästi etenevä. Kvalitatiivinen tutkimus perustuu usein teemahaastatteluun. Kysymysasettelun tulee olla mahdollisimman taitavaa, jotta haastattelusta saadaan laadukkaimmat ja laajimmat mahdolliset vastaukset ja tutkimuksesta mahdollisimman suuri hyöty kaikille osapuolille. (Kananen 2008, 52-53.)

1.4 Aikaisemmat tutkimukset

Tämä opinnäytetyö käsittelee vuokra-asuntoyhtiön asukastyytyväisyyttä, joten tavoitteena oli etsiä aikaisempia opinnäytetöitä, joissa on käsitelty vastaavia aiheita. Tässä kappaleessa tutustutaan samankaltaisista aiheista tehtyjen opinnäytetöiden sisältöön ja niistä saatuihin tuloksiin.

Helsingin Kansanasunnot Oy:n asukastyytyväisyyden parantaminen, Raitio Helena 2009

Opinnäytetyössä tutkittiin Helsingin Kansanasunnot Oy:n asukastyytyväisyyttä isännöinnin, huoltotoiminnan sekä asiakaspalvelun näkökulmasta. Työn tilaajana oli Helsingin kaupunki ja sen tavoitteena oli löytää kehittämiskohteita joilla asukastyytyväisyyttä saataisiin parannettua. (Raitio 2010, 2.)

Tutkimuksesta saatujen tulosten mukaan asukkaat eivät olleet tyytyväisiä. Erityisen huonoa palaute oli koskien asiakaspalvelua. Kiinteistöhuoltoon oltiin kohtuullisen tyytyväisiä, mutta reagointia vikailmoituksiin pidettiin turhan hitaana. (Raitio 2010, 17.)

Asukastyytyväisyys Asunto Oy Savonniemessä, Falck Minna, Oksala Outi 2012

Opinnäytetyön toimeksiantajana oli Savonlinnan keskusta-alueella vaikuttavan Asunto Oy Savonniemen hallitus. Työn avulla haluttiin selvittää asiakkaiden tyytyväisyyttä ja parannustoi-veita liittyen piha-alueisiin, yhteisiin tiloihin ja toimihenkilöihin. Oltiin myös kiinnostuneita siitä, kuinka kiinnostuneita asukkaat ovat taloyhtiön toiminnasta ja siitä kuinka yhteisöllisiä asukkaat ovat. Tutkimusta aiottiin käyttää myös hyödyksi markkinoinnissa. (Falck ja Oksala 2012, 2.)

Tutkimustulosten perusteella asukkaat olivat pääasiassa tyytyväisiä taloyhtiöönsä. Tulevaisuu-
dessa ei odotettu suuria muutoksia, remontteja lukuun ottamatta. Asukkaiden mukaan yhtei-
söllisyyttä olisi hyvä saada kuitenkin lisää. (Falck ja Oksala 2012, 50.)

Asumistyytyväisyyskysely YH Kodit Oy:lle, Lehtinen Minna 2014

Opinnäytetyön tarkoitus oli tutkia YH Kodit Oy:n nykytilaa ja sen asukkaiden tyytyväisyyttä yhtiön toimintaan. Tutkimuskohteena oli monenlaisia asiakasryhmiä nuorista opiskelijoista se-
nioreihin saakka. Näin ollen tulokset saatiin kattavaksi monesta eri näkökulmasta. (Lehtinen 2014, 2.)

Tutkimustulokset oli jaoteltu erikseen senioriasukkaisiin ja muihin asukkaisiin. Tutkimuksesta saatujen tietojen perusteella senioriasukkaat olivat eniten huolestuneita asumiskustannusten muutoksista. Myös palveluohjaajilta ja isännöitsijältä toivottiin suurempaa läsnäoloa. Myös mui-
den asukkaiden suurimpana huolenaiheena oli vuokrien nousu ja asukkaat halusit tarkempaa ja selkeämpää tietoa siitä, kuinka vuokrat tulevaisuudessa määräytyvät. Kommunikaatiota tulisi asukkaiden mielestä parantaa. (Lehtinen 2014, 43.)

Asiakastyytyväisyyden tutkinen ja kehittäminen Case: Raivion kiinteistöhuolto, Servo Terhi 2012

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Raivion kiinteistöhuollon hoitamien taloyhtiöiden asuk-
kaiden tyytyväisyyttä yrityksen tarjoamiin kiinteistöpalveluihin. Erityisesti oltiin kiinnostuneita toiminnan laadusta ja siitä kuinka helposti ja luotettavasti se oli saatavilla. (Servo 2012, 2.)

Tutkimustuloksista selvisi asiakkaiden olevan erittäin tyytyväisiä Raivion kiinteistöhuoltoon. Erityisen tyytyväisiä oltiin henkilökuntaan ja sen kohteliaisuuteen. Palvelunsaanti oli hyvällä tasolla. Kehittämiskohteina mainittiin siisteys, erityisesti piha-alueilla. (Servo 2012, 52.)

Kiinteistöhuolto Råberg Oy:n asiakastyytyväisyyskysely, Härkälä Paula 2013

Opinnäytetyön oli tilannut Kiinteistöhuolto Råberg Oy joka halusi saada tietoa asiakaskuntansa tyytyväisyydestä, yleisellä tasolla ja palvelukohtaisesti. Asiakastyytyväisyystutkimuksen avulla yritys haluisi parantaa toimintaansa ja kehittää asiakaspalveluaan. (Härkälä 2013, 2.)

Tutkimuksesta saatujen tulosten mukaan Råberg Oy:n tarjoamiin kiinteistöhuoltopalveluihin oliin pääsääntöisesti tyytyväisiä. Tutkimuksesta saadut tulokset olivat johdonmukaisia ja myös kehitysehdotuksia saatiin. Erityisesti töiden aikataulutukseen haluttiin tarkennusta. Lisäksi tutkimuksen tuloksista havaittiin, että lisäpalveluille kuten viemärinpuhdistukselle ja läsiivouspalveluille olisi kysyntää. (Härkälä 2013, 57-59.)

Kilpailuttaminen puhtauspalvelualalla, Lattu Maaria 2015

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää kilpailuttamista puhtaanapitoalalla ja sitä millaisia vaikutuksia sillä on eri toimijoihin, kuten työntekijöihin ja asiakkaisiin. Kilpailuttamisen syy on useimmiten taloudellinen, julkisella sektorilla hankintalain mukaan jokaisen sopimuskauden päättyessä tulee tehdä kilpailutus. Kilpailuttaminen tuo mukanaan aika- ja laatuhaasteita ja siten saattaa heikentää työn laatua. (Lattu 2015, 2.)

Onnistuneesti tehty kilpailuttaminen voi olla sekä asiakkaalle, että siivouspalveluyritykselle hyvä ratkaisu. Kilpailuttamiseen liittyi usein kuitenkin monia epäkohtia ja haasteita. Tutkimuksesta saatujen tulosten mukaan työntekijät näkivät kilpailuttamisen paljon negatiivisemmin kuin korkeamassa asemassa työskentelevät. Työntekijöiden ja lähiesimiehien työtaakka, kiire ja stressi usein voivat lisääntyä kilpailuttaessa, eikä ylempi johto välttämättä ymmärrä tätä eikä näe ongelmia. Kilpailuttamista ei tulisi tehdä liian halvalla, koska silloin laatu usein kärsii, kun työntekijöillä ei ole tarpeellisia resursseja eikä aikaa hoitaa työtään hyvin. (Lattu 2015, 63.)

1.5 Keskeiset käsitteet

Tässä kappaleessa käydään läpi työn kannalta keskeiset käsitteet, jotka ovat joko vaikeaselkoisia tai lukijalle vieraita. Näiden avulla pyritään tekemään opinnäytetyön lukemisesta helpompaa myös sellaisille lukijoille joille aihealue ei ole tuttu. Työn keskeiset käsitteet ovat kiinteistöhuolto, ulkoistaminen sekä tilaaja-tuottaja-malli.

Tilaaja-tuottaja-mallissa julkiset palvelut organisoidaan siten, että tilaaja ja tuottaja erotetaan. Tilaaja on jokin julkinen taho kuten tässä tapauksessa Mäntsälän kunta. Tuottajan asemassa voi toimia niin ulkopuolinen, kuin kunnan omakin organisaatio. Tilaajan ja tuottajan yhteistyö perustuu sopimuksilla ohjaukseen. (Suomen kuntaliitto 2016.) Toimitavalle ei ole määritetty yhtä ja oikeaa ideaalimallia, sillä toimitavat muodostavat useista toisistaan poikkeavista sovelluksista. Tilaaja-tuottaja-toimitapa merkitsee yleisesti koko toiminnan kattokäsitettä, kun tilaaja-tuottaja-toimitapa merkitsee käytännön sovellusta. Tilaaja-tuottaja-malli on käytössä esimerkiksi Oulussa ja Raisiossa ja ne tunnetaan nimellä Oulun ydinkunta- palvelukunta-malli ja Raision malli. (Suomen Kuntaliitto 2016.)

Ulkoistaminen yksinkertaisesti määriteltynä tarkoittaa, sitä että yritys tai organisaatio siirtää toimintojaan ulkopuolisen palveluntarjoajan hoidettavaksi. Yleisin syy ulkoistamiseen on se, että uskotaan olevan paremmat mahdollisuudet keskittyä ja kehittää omia ydintoimintoja mikäli vähäpätöisempiä sivutoimintoja siirretään palveluntarjoajalle, jolla on niistä suurempi asiantuntijuuden taso. Näin ollen ulkoistamisella uskotaan saavan tehokkuutta sekä ydin-, että sivuprosesseihin. Ydinprosesseihin siten, että on paremmat resurssit keskittyä niihin ja sivuprosesseihin siten, että palveluntarjoaja tuottaa ne tehokkaammin ja kilpailukyisempään hintaan. (Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2012, 169.)

Kiinteistöhuolto sisältää tässä opinnäytetyössä käsiteltävän casen tuottaja-yrityksen Lassila & Tikanojan mukaan kiinteistön teknisten laitteiden asennukset ja korjaukset, yleisten tilojen kuten portaikoiden ja saunojen siivouksen, ulkoalueetyöt, joihin kuuluvat muun muassa piha-alueiden kunnossapito ja vihersuunnittelu. Lisäksi kiinteistöhuoltoon sisältyy sähkö- ja lvi-palvelut sekä päivystyspalvelun. Kiinteistöhuollon tärkein tehtävä on huolehtia asumisen turvallisuudesta ja asukkaiden viihtyvyydestä. (Lassila & Tikanoja. 2016.)

1.6 Tutkielman rakenne

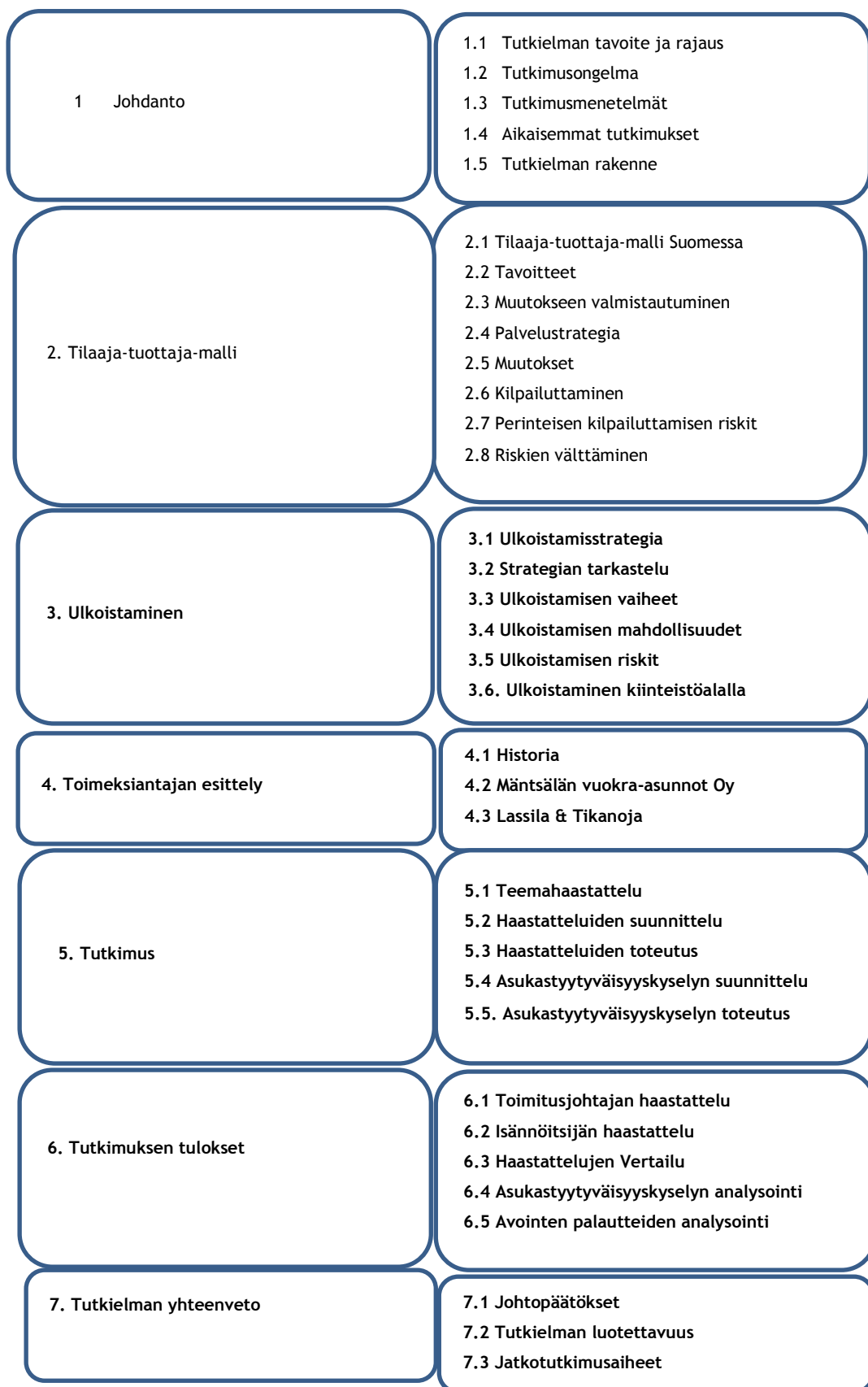
Tutkielman ensimmäisessä luvussa käydään läpi työn taustaa sekä tavoitteita jotka pyritään saavuttamaan. Sen lisäksi ensimmäisessä kappaleessa käsitellään tutkimusongelmaa sekä tarkastellaan vastaavia tuotoksia. Kappaleessa käydään läpi myös avainsanat ja keskeiset käsitteet joilla pyritään helpottamaan opinnäytetyön lukemista.

Toisessa luvussa syvennytään opinnäytetyön aihealueista kirjoitettuun teoriaan. Työn teoriaosuus on jaettu kahteen pääosaan ja ne jakautuvat kappaleisiin kaksi ja kolme. Ensimmäinen teoriakappale käsittelee tilaaja-tuottaja-mallia niin sen tavoitteiden, historian kun strategian osalta.

Kolmannessa luvussa käsitellään työn toinen teoriaosuuden pääteema eli ulkoistaminen. Ulkoistamisesta käydään läpi sen pääosa-alueet jotka ovat jaettu seuraavasti; ulkoistamisstrategia, strategian tarkastelu, ulkoistamisen vaiheet, ulkoistamisen mahdollisuudet, ulkoistamisen riskit sekä ulkoistaminen kiinteistöalalla.

Neljännessä luvussa esitellään työn tilaajaa Mäntsälän kuntaa ja sen omistuksessa olevaa Mäntsälän vuokra-asunnot Oy:tä. Lisäksi perehdytään muihin sidosryhmiin, kuten ulkoistamisesta vastaavaan Lassila & Tikanojaan.

Viidennessä luvussa käsitellään tutkimuksen teemahaastatteluiden ja asukastyytyväisyyskyselyn suunnittelu- ja toteutusvaiheet. Teemahaastattelut kohdistuivat toimeksiantajan Mäntsälä Vuokra-asunnot Oy:n toimitusjohtajaan ja tekniseen isännöitsijään. Asukastyytyväisyyskysely toteutettiin Mäntsälän vuokra-asunnot Oy:n asumisyksiköihin satunnaisotannalla. Viimeisessä kappaleessa käydään läpi tutkielman yhteenveto, johtopäätöksineen ja jatkotutkimusaiheineen. Seuraavalla sivulla oleva kuvio (Kuvio 1) auttaa lukijaa hahmottamaan tutkielman rakennetta ja sujuvoittaa lukemista.

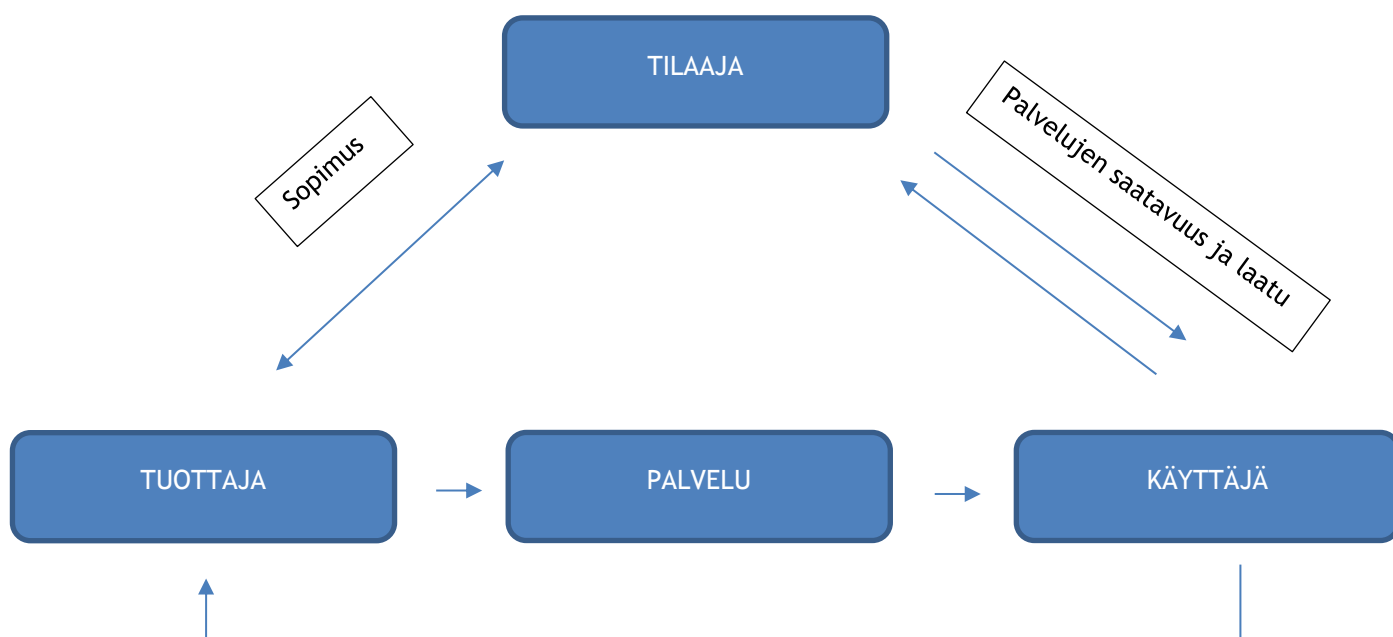


Kuvio 1: Tutkielman rakenne

2 Tilaaaja-tuottaja-malli

Tilaaaja-tuottaja-mallissa palvelun tilaaja ja tuottaja, sekä siihen liittyvä yhteistyö erotetaan toisistaan. Tilaaaja-tuottaja-toimintatapaa saatetaan myös kutsua sopimusohjaus- tai ydinkunta-palvelukunta-malliksi niiden samankaltaisuuksien vuoksi. Samankaltaisuudet näiden mallien osalta ovat niiden taustalla olevien elementtien yhtäläisyyksissä, mutta kuitenkin niiden kohdalla voidaan havaita vaihtelua painotuksessa. Tunnusmerkistöksi ominaista tilaaja-tuottajamallille on osapuolten välinen ostaja-myyjä-suhde sekä vallitseva sopimuksilla ohjaaminen. Siirtyminen tilaaja-tuottaja-malliin merkitsee kunnalle organisaatorakennemuutoksia siten, että perinteinen hierarkiamalli poistetaan. Hierarkkisessa mallissa toiminta eroaa siten, että ylempi taso ohjaa toimintaa ja alempi tuottaa. Tilaaaja-tuottaja-mallissa ylemmän tason, eli kuntapäätäjien tehtävänä on määrittellä tarpeet ja rajat. Kun palvelutarpeet ja palvelutuotannon rajat ovat määriteltä, tilataan palvelu sovitun muotin mukaisesti. Palvelun tuottajan on noudatettava sopimuksia sekä tuotettava haluttuja palveluja siten, että määritetyt sopimukset, resurssit ja linjaukset täyttyvät. Tilaaaja-tuottaja-malliin siirtymisen kautta tulevia muutoksia julkisella sektorilla ovat muun muassa poliittisen päätöksenteon ja palveluiden tuottamisen eriytyminen toisistaan, kilpailutus ja markkinat sekä järjestelmän pirstaloituminen ja monimutkaistuminen. Kunnan sisäisen mallin kannalta on hieman ristiriitaista tavoitteiden osalta se, että tuottajan toimivapaus pienenee vastoin lähtökohtaisia tavoitteita tuottajien ollessa kuntajohdon alaisia. Yhteinen tekijä erilaisille malleille on järjestelmävastuu, kunnan tulee aina varmistaa kuntalaisille välttämättömät palvelut. (Junnila ja Fredriksson 2012, 7-9.)

Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen tilaaja-tuottaja - toimintatapaa koskevien tutkimusten mukaan ei ole löydetty näyttöä tilaaja-tuottaja-toimintatavan yliveraisuudesta suhteessa tavanomaiseen tulohajukseen. Toisin sanoen kummankaan ei ole havaittu olevan huonompi tai parempi. Tilaaaja-tuottaja-toimintatavan soveltamisesta on saatu hyvinkin vaihtelevia tuloksia. Kyseistä toimintatapaa voidaan pitää parhaiten sopivana suuriin tai keskisuuriin kaupunkiin. Tilaaaja-tuottaja-toimintatavan täysimittaista soveltamista pieniin kuntiin pidetään jossain määrin haastavana ja hieman monimutkaisena ohjausmuotona. Pienten kuntien on mahdollista tavoitella tilaaja-tuottaja-toimintatavan hyötyjä soveltamalla toimintatapaa omien tavoitteiden mukaisesti. Tästä hyvänä esimerkkinä voidaan pitää Raisiota, joka on soveltanut tilaaja-tuottaja-toimintatapaa onnistuneesti. Palvelujen tuotteistus on yksi keino jolla voidaan ulosmitata hyötyjä tilaaja-tuottaja-mallista myös pienempien kuntien osalta. Hyötynäkökulma edellyttää palvelun tuotteistuksen mukana kasvavaa tuotanto- ja kustannustietoisuutta. Tilaaaja-tuottaja-toimintatapaan siirtyminen on syytä punnita tarkasti jokaisesta eri näkökulmasta, sillä huonosti valmistauduttu siirtyminen tilaaja-tuottaja-malliin voi muuttua todelliseksi rasitteeksi ja tästä syystä siihen siirtymistä tulisi pohtia tarkasti useasta eri näkökulmasta. (Junnila ja Fredriksson 2012, 12.) Palvelun käyttäjän mahdollisuudet vaikuttaa tilaajaan tai tuottajaan saattavat usein jäädä heikoiksi, kuten oheisesta kuvioista (Kuvio 2) ilmenee.



Kuvio 2: Tilaaaja-tuottaja-mallin peruselementit, sekä palvelun käyttäjän suhteellisen heikot vaikutusmahdollisuudet tilaajaan ja tuottajaan (Junnila ja Fredrikson 2012, 7.)

2.1 Tilaaaja-tuottaja-malli Suomessa

Suomessa tilaaaja-tuottaja-mallia on käytetty suurissa sekä keskisuurissa kaupungeissa. Toimintatapa on ollut käytössä muun muassa Oulussa, Tampereella, Jämsässä, Kouvolassa sekä Raaseporissa. Toimintatavan käyttöönottoon kunnissa on pitänyt sisällään hyvin samankaltaisia lähtötilanteita. Kyseisen toimintatavan omaksuminen on usein pitänyt sisällään seuraavia syitä, toimintatapojen tietoinen uudistus, kuntaliitostilanne sekä kunnallisten yhteistoiminta-alueiden muodostus. Oulu sekä Tampere ovat hyviä konkreettisia esimerkkejä joissa tilaaaja-tuottaja-toimintatapa on otettu käyttöön tietoisena toimintatapojen uudistamisena keinona. Kyseiset kaupungit omaavat eroavaisuuksia esimerkiksi kehityshistorian osalta, mutta yhteisenä piirteenä voidaan pitää pyrkimystä kehittää tietoisesti kaupungin johtamisjärjestelmää tilaaaja-tuottaja-toimintatavan avulla. Oulussa tilaaaja-tuottaja-toimintatapaan siirryttiin vuonna 2001 ensin teknisen toimen ja päivähoidon osalta. Oulun omaksuman mallin juuret ovat kuitenkin jo vuodessa 1997, jollain kaupungissa tehtiin päätös uudenmallisesta johtamisjärjestelmästä nimeltä ydinkunta-palvelukunta-malli. Kyseiseen malliin siirtymisen ajatuksena oli tavoite talouden tasapainotuksesta uudenlaisen toiminnan kautta. Vuonna 2007 Oulussa muodostettiin kokonaiset tilaaaja- ja tuottajaorganisaatiot, jotka kattoivat kaikki sosiaali- ja terveystalouden palvelut. (Junnila ja Fredriksson 2012, 11.)

Tampereella aloitettiin 2000-luvun alussa laaja hallinnollinen muutosprosessi, jonka osana lanseerattiin sovellus tilaaaja-tuottaja-toimintatavasta. Tampereen mallissa pyrittiin saamaan lisää poliittista johtajuutta ja vahvistamaan demokratiaa pormestarihallinnon avulla. Lisäksi tavoiteltiin

tehokasta strategista johtamista, tehokkaita prosesseja ja asiakaslaatua. Muutoksen tukemiseksi uudistettiin konsernihallinto, keskitettiin tukipalvelut palvelukeskuksiin ja liikelaitostettiin sisäiset tukipalvelut sekä otettiin käyttöön toiminnanohjausjärjestelmä. (Rannisto, Pento ja Vedenkannas 2007, 59). Jämsän osalta tilaaja-tuottaja-toimintatapaan siirtyminen tuli ajankohtaiseksi Jämsän ja Jämsänkosken yhdistyessä vuonna 2009. Hankkeen pilotointi käynnistyi vuonna 2010 terveystalujen ulkoistuksen yhteydessä. Alkuperäisen suunnitelman mukaan tilaaja-tuottaja-toimintatapa on määrää ajaa ensin koko sosiaali- ja terveystoimeen ja sitä kautta koko kaupungin organisaatioon. Kouvolassa tilaaja-tuottaja-toimintatapa otettiin käyttöön Jämsän tavoin kuntaliitoksen myötä vuonna 2009, kun Kouvola kaupunki muodostui kunnan yhdistyessä. Kouvola kuitenkin luopui tilaaja-tuottaja-mallista 31.12.2012. Raaseporissa sovellettava tilaaja-tuottaja-malli otettiin käyttöön Tammisaaren ja Karjaan kaupunkien sekä Pohjan kunnan yhdistyessä. Entisillä kunnilla oli huomattavia eroja esimerkiksi sosiaali- ja terveystalujen tuottamisella. Karjaan kaupungin voimakkaasti ulkoistava tapa vei uutta Raaseporia kohti tilaaja-tuottaja-toimintatapa. (Junnila ja Fredriksson 2012, 11-13.)

2.2 Tavoitteet

Tilaaja-tuottaja-toimintatapa pitää sisällään useita tavoitteita jotka vaihtelevat kuntakohtaisesti. Joskus tilaaja-tuottaja-malliin siirtyminen on vaihtoehto turvata kunnan toiminta. Tällöin kunnat pyrkivät optimoimaan resurssit suhteessa palvelutarpeeseen toiminnan tehostamisen kautta. Palvelutuotannon ja perinteisen toimitavan uudistus sekä taloudelliset säästöt yhdessä tuottavuuden parantamisella ovat keskeisiä tilaaja-tuottaja-toimintatapaan liittyviä tavoitteita. Palveluvalikoimaa monipuolistamalla mahdollistetaan myös asiakaslähtöisyyden mahdollinen parantuminen. Muita tilaaja-tuottaja-toimintatapaan liittyviä tavoitteita ovat muun muassa läpinäkyvyyden ja vertailtavuuden mahdollinen kasvaminen tilaaja-tuottaja-mallin kautta. Lukuisten tapauskohtaisten tavoitteiden yhteisenä nimittäjänä voidaan pitää toiminnan tehostamista. Tilaaja-tuottaja-mallin kantavana ajatuksena on pyrkimys selkeyttää tehtävät ja samalla lisätä toiminnan tehokkuutta tuotteistuksen ja kustannustietoisuuden nousulla. Toimitavan tavoitteena ja jonkin asteisena kulmakivenä on taloudellinen näkökulma. Vaikkakin toimintatapa voi mahdollistaa taloudellisesti tehokkaamman toiminnan, se ei kuitenkaan ole missään määrin tae taloudellisista säästöistä. Toimintatavan käyttöönoton myötä on mahdollista, että uusien hallintorakenteiden sorvaamisen myötä kustannukset kasvavat tietyllä aikavälillä. (Junnila ja Fredriksson 2012, 10.)

2.3 Muutokseen valmistautuminen

Tilaaja-tuottaja-toimintatapaan siirtyminen kunnan sisällä edellyttää huolellisen ja perusteellisen valmistautumisen sen suuren strategisen merkityksen vuoksi. Jo alkuvaiheessa on tärkeää ymmärtää, että uusien toimintatapojen sisänaajo ottaa aikaa kultakin osapuolelta. Muutosjohtaminen on tärkeässä osassa hallinnollisen muutoksen ja uusien toimintatapojen vuoksi. Muutos

edellyttää esimerkiksi kunnan johtosäännön ja asiakirjojen muuntamista uuden organisaation mukaisiksi. Edellä mainituista tulee ilmetä organisaation sisäiset vastualueet sekä toimijoiden väliset suhteet. Toimintaa ohjaavat asiakirjat eivät saa luonnollisesti olla minkäänlaisessa ristiriidassa nykyisen ja vanhan organisaation välillä. Kunnan toiminnan kannalta on tärkeää, että vanha ja uusi organisaatio eivät jää elämään päällekkäin siten, että tilaaja-tuottaja-toimintatapaan siirtyminen olisi vain muodollista. Ideana tilaaja-tuottaja-mallissa on saada tehtävät selkiytettyä eriyttämällä tilaaja ja tuottaja. Vaikka eriyttämisen tarkoitus on selkiyttää tehtäviä, vaatii se johtamisjärjestelmältä huomattavasti enemmän. Eriyttämisen kautta hierarkkinen johtamisjärjestelmä puretaan jossain määrin sekä poliittinen ohjaus painottuu strategiseksi ohjaukseksi. Eriyttäminen merkitsee myös tuottajien määrän lisääntymistä yhdessä tuotantotapojen erilaistumisen kanssa. Sopimuksilla ohjaus on tavanomaista tilaajan ja tuottajan eriyttämisessä ja myös haasteet kasvavat esimerkiksi verkostojen ja markkinoiden hyödyntämisessä. Ennen kaikkea tilaaja-tuottaja-malli vaatii moninaisuuden hallintaa ja tarkkaa pohjatyötä. Kuten aikaisemmin mainittiin, kunnan on tärkeää ymmärtää muutoksen ottama aika. Muutoksen läpi ajaminen voi viedä jopa kaksi tai kolme kokonaista valtuustokautta. Ennen koko kuntaorganisaation kattavaa tilaaja-tuottaja-mallia on mahdollisuuksien mukaa järkevä pilotoida aluksi jollain yksittäisellä toimialueella. Tilaja-tuottaja-toimintatapa perustuu samaan perusajatukseen, mutta jokainen kunta joutuu tahollaan muodostamaan oman mallinsa. Kunnan tulee ottaa huomioon omat lähtökohdat ja tavoitteet ja näin ollen yksittäistä muuttia jonka mukaan toimia ei ole. Paikalliset ja tilannekohtaiset erityispiirteet tulee ottaa huomioon ja se mitä mallilla pyritään tietyssä kunnassa tavoittelemaan. (Junnila ja Fredriksson 2012, 14-15.)

2.4 Palvelustrategia

Kunnan poliittiset päätöksentekuelimet vastaavat tilaaja-tuottaja-toimintatapaan siirtymisestä. On tärkeää, että johto ja muut päättäjät ovat aidosti valmiita muutokseen ja etenkin sen määrätietoiseen läpiviemiseen. Kunnan tulee olla valmis sitoutumaan pitkällä aikavälillä uuteen, kohdaten muutoksen tuomat ongelmat sekä kustannukset. Palvelustrategia pitää sisällään muun muassa kuntalaisille annetun palvelulupauksen sekä palvelun järjestämiseen liittyvät linjaukset. Tämän vuoksi onkin olennaista, että palvelustrategia otetaan osaksi tilaaja-tuottaja-toimintatavan suunnittelua. Palvelustrategissa tulisi myös määrittää uuden toimintatavan näkökulmasta tuotantotavat sekä palveluprosessi tavoitteineen. Palvelustrategia ohjaa päätöksentekoa ja johtamista, mutta toimii samalla viestinä ulkopuolisille kunnan mahdollisuuksista palvelutuotannolle. Kunnan johdolle se toimii tärkeänä ohjauksena tilaaja-tuottaja-toimintatavan käyttöönottoon. Yksittäisen kuntalaisen näkökulmasta palvelustrategian tärkein seikka on palvelulupaus. Palvelulupaus on kunnan määrittämä lupaus kuntalaisille palvelun laadusta ja tasosta. Kuntalaisten tarpeet toimivat lähtökohdana palvelujen järjestämiselle. Määrittävänä tahona palvelutarpeelle toimii virkamiesjohto ja päättäjät. Palvelun tilaamisessa tulisi keskittyä ja ymmärtää väestön palvelutarpeet ja toimia niiden mukaan. Muutoksen suunnittelussa eri vaihtoehtojen punnitseminen on seikka jota ei tule aliarvioida. Päätävässä asemassa

olevan toimielimen tulee määrittää ja punnita seuraavat seikat; tavoitteet, eri vaihtoehdot, vaikutukset sekä toimintatavan laajuus. Keskeistä on perehtyä kaikkeen toimintatapaan vaikuttavaan. Toimitavan jatkuvaa kehitystä ei tule unohtaa käyttöönottovaiheen jälkeen. Toiminnan kehittäminen on tärkeässä asemassa koko prosessin onnistumisen kannalta. Toimitavan soveltamisen helppous kunnan sisällä on toimiala riippuvainen ja näin ollen tietyt palvelut vaativat enemmän työtä kunnalta. (Junnila ja Fredriksson 2012, 16-17.)

2.5 Muutokset

Muutoksen myötä kunnan sisäinen päätöksentekoprosessi mukautuu uuteen toimintatapaan siten, että päätöksenteko ja päätöksen toteuttava taho eriytyy toisistaan. Tilaamisesta ja tuottamisesta vastaavat poliittiset toimielimet kuten tilaaja- tai tuottajalautakunta. Käytännössä tilaajapuolella tämä tarkoittaa kustannustehokkaiden ja laadukkaiden palveluiden tilaamista ja niiden saatavuuden turvaamista. Tuottajapuoli puolestaan vastaa operatiivisesta toiminnasta. Toimintatapaan siirtymisessä on tärkeää huomioida luottamushenkilöiden roolimutokset ja uuden roolin tuomat haasteet. Terveiden ja hyvinvoinninlaitoksen tuottamien tutkimusten mukaan uusi roolitus on saattanut tuottaa ongelmia. Syyt edellä mainittuihin ongelmiin löytyvät usein riittämättömästä valmistelusta sekä epäselvyyksistä ja tiedon puutteesta. Näin ollen viestintä ja riittävät tietoisuus uusista tehtävistä ja rooleista on ensiarvoisen tärkeää. Tilaaja-tuottaja-malliin siirtyminen tuo mukanaan suuria muutoksia niin rakenteisiin kuin järjestelmään. Tilaajan ja tuottajan eriytyminen vaatii uudistumista etenkin johtamiselta sekä palvelutuotannolta. Toimintatapaan liittyvässä muutoksessa painotus voidaan pitää tilanteesta riippuen eri painopisteillä. Painotus voi kohdistua esimerkiksi hallinnolliseen muutokseen, eli tilanteeseen jossa tilaaja ja tuottaja eriytyvät. Muutoksen myötä painotus voi olla myös sopimuksilla ohjauksessa tai tuotantotapojen muutoksessa. Tärkeää on huomioida tilaamisen ja tuottamisen eriyttämistä isossa kuvassa. Vaikka kyseinen tapa selkeyttää mahdollisesti johtamista ja tehtävänjakoa, voi se monimutkaistaa järjestelmää loppupeleissä. Haasteita saattaa tuottaa myös palveluntuottajien määrän lisääntyminen erillisine sopimuksineen. Tilaaja-tuottaja-malli vaatii johtoportaalta paljon. Uudenlainen monimutkaisuus on tilaaja-tuottaja-mallissa läsnä, kun johdon tulee tarvittaessa ymmärtää erilaisia toimintakulttuureita ja erilaisia johtamisnäkökulmia. Tätä silmällä pitäen vallan ja vastuun jakaminen selkeästi on tärkeää. (Junnila ja Fredriksson 2012, 18-19.)

2.6 Kilpailuttaminen

Kilpailuttaminen on yksi keino pyrkiä optimoimaan hankintoja. Säännöllinen kilpailuttaminen ja edullisimman vaihtoehdon metsästyksen pitäminen toimittajilla hereillä. Mikäli toimittaja kärsii ongelmista laadun tai toimitusvarmuuden suhteen tulisi tällöin harkita toimittajan uudelleen kilpailutusta. Myös mikäli vuositarjouksen hinta on kohtuuttoman korkea suhteessa edellä mainit-

tuihin, on myös tässä tilanteessa syytä harkita toimittajan vaihtoa. Kylmän kilpailutuksen ajatuksena on pitää toimittajat virkeinä ja tehokkaina, markkinavoimien luoden heille paineet kohti kustannustehokasta toimintamallia. Tällöin ideana on, että organisaatiot itse pyrkivät kehittämään itseään ja olemaan kustannustehokkaampia. Hyvät edellytykset kilpailutukselle antaa tilanne, jossa toimittajatarjokkaita samankaltaisten tarjottavien kanssa on useita. Tämä luo todellisen kilpailutilanteen kun useampi ehdokas tarjoaa parhaillaan jopa samaa tai lähes samankaltaista tuotetta tai palvelua. (Iloranta ja Pajunen-Muhonen, 2012, 245.) Kilpailutus perustuu tarkkoihin ja analyttisiin arvioihin tarjonnan kartoituksesta. Ulkoistetun palvelun tulee vastata yrityksen tavoitteita niin sisällöltä, kustannuksilta sekä laadulta. Edellä mainitut aspektit tulee huomioida jokaisessa kilpailutuksen eri vaiheessa. (Lehikoinen ja Töyrylä 2013, 65.)

Kilpailutuksen kohteesta tai luonteesta riippumatta, kilpailutuksen vaiheet ovat samat. Määrävä tekijä vaihteluille prosessin sisällä on toimiala ja kokonaisuuden monimutkaisuus. Vaiheiden pysyen samoina kesto ja laajuus muuttuvat tilanteen mukaan. Julkisen sektorin osalta kaikki vaiheet eivät välttämättä ole kuitenkaan mukana ja tällöin hankintaprosessi on usein etupainotteisempi. Etupainotteisemmassa hankintaprosessissa korostuvat vaiheet kuten tarjouspyyntö ja tarjous. Julkisella sektorilla kilpailutusprosessin kestoa pidentävät pidemmät valitusajat. (Lehikoinen ja Töyrylä 2013, 69) Kilpailuttamismenettely on ostajan kannalta itsessään houkuttelevan helppo. Sen vahvuus piilee ota tai jätä - tilanteessa. Mikäli tarjous ei mene läpi, ei myyjä hyödy siitä mitenkään. Tämä uhka asettaa tarjouksen tekijälle, eli myyjälle paineet tarjouksen tekemiselle ja hinnoittelulle. Myyjän tulee ottaa huomioon mahdollinen hinnan julki tulo ja sen vaikutukset muiden asiakkaiden hintatasoon. Kilpailutuksen luoma tilanne tarjoajien välillä luo otolliset olosuhteet omien toimintojen jatkuvalle kehitykselle markkinoiden luoman paineen alla. Nopeasti globalisoituneen yhteiskunnan myötä oston perinteiset perusolettamukset eivät välttämättä täysin toteudu. Usein toimittajat pyrkivätkin erottumaan massasta pyrkien tarjoamaan jotain uutta tai poikkeavaa. Lisäarvon tuottaminen ja mahdolliset lisäpalvelut voivat olla tärkeitä seikkoja toimittajan valinnassa. Tämä taas on ristiriidassa perinteisen kilpailutusmallin perusolettamuksien kanssa jossa ajatuksena on, että toimittajat tarjoajat täysin samanlaisia tai toisensa korvaavia tuotteita tai palveluita. Toimittajien entistä laajempi ja moniulotteisempi palvelun tarjonta vaikeuttaa entisestään erilaisten toimittajien suoraa vertailua. (Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2012, 247-248.) Menestyksekkäästi toteutetun kilpailutuksen kautta hyötyvät molemmat osapuolet. Tällöin sopimuksen sisältö on tasapuolinen niin ulkoistavan yrityksen, kuin ulkoistuspalvelujen tarjoajan kannalta. Tällöin ulkoistus sopimuksen sisältö vastaa kummankin tavoitteita kustannuksilta, laadulta sekä sisällöltä. (Lehikoinen ja Töyrylä 2013, 66.)

2.7 Perinteisen kilpailuttamisen riskit

Kilpailuttamismenettely pitää sisällään joitain hyvinkin selkeitä riskejä ja sudenkuoppia. Nämä tulisi tiedostaa jo hyvissä ajoin, jotta voitaisiin minimoida riskit jo etukäteen. Riskien laadun

määrittää taas toimiala jolla liikutaan sekä tilanne ja mahdollinen kaupan ainutlaatuisuus. Yksi mahdollisista riskeistä on tarjonnan laadun lasku kovan kilpailun myötä. Tähän tilanteeseen ajaututaan kun tarjotaan huonolaatuisinta tuotetta tai palvelua, jotta voidaan täyttää tietyt ehdot ja minimivaatimukset. Nämä minimiarvot ja rajat ovat ostajan määrittämiä ja ostajalle puolestaan ilmaistaan mitä odotetaan tai edellytetään. Kun pyritään saamaan minimihintaan, on tarjoaja tällöin ajettu ahtaalle ja näin ollen joudutaan leikkaamaan palvelun tai tuotteen laadusta. Tällöin on mahdollista, että leikattu osa voi olla niin tarpeetonta kuin tarpeellistakin. (Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2012, 248-251.)

Tarjouspyynnöissä on tärkeää huomioida riskit jotka sisältyvät ostajalle. Nämä riskit korostuvat etenkin ostajannäkökulmasta mikäli vaatimukset ovat määritelty erityisen tiukasti tarjouspyyntöön. Mitä tiukemmin tarjouspyyntö esitetään, sitä vähemmän vastuuta jää puolestaan myyjälle ja näin ollen riski siirtyy ostajalle. Toisin sanoen, jos kuvitteellinen myyjäosapuoli toimittaa tarjouspyynnön mukaisesti pyydettyä tavaraa, vaikka kokemuksesta tietääkin, että kyseiseen tapaukseen soveltuisi jokin hieman erilainen tuote tai palvelu. Tällöin jos tarjouspyynnössä olisi jätetty myyjälle liikkumavaraa olisi myyjä ehkä tarjonnut kokemuksensa perusteella paremmin soveltuvaa tuotetta tai palvelua. (Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2012, 249.)

Tärkeää on myös huomioida toimittajin tahallaan tai tietämättömyyttään annetut liian suuret lupaukset. Tämän kaltaisissa tilanteissa toimittajat lupaavat yli todellisen osaamisen tai kapasiteetin. Yleensä se on suora seuraus tiukasta kilpailutilanteesta jossa toimittajaorganisaatio näkee tai kokee tarjoamansa ylioptimistisesti. Tämä voi tapahtua myös kokonaan väärää tietoa antamalla. Usein kyse voi olla myös pelkästä ammattitaidottomuudesta tai arviointivirheestä, kun tulkitaan tarjouspyyntö huomattavasti suppeammaksi kuin pyynnön lähettäjä sen on tarkoittanut. Vaikeammin tulkittavia asioita voivat olla esimerkiksi palvelu, kuten asiantuntija-osaaminen jonka määrittäminen voi olla huomattavasti haasteellisempaa kuin esimerkiksi jonkin konkreettisen tuotteen. (Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2012, 249.)

Kilpailuttamisen edellytyksenä on neuvotteluvoima ja koko. Tärkeää on huomioida, että iso kauppa on se josta yksittäinen myyjä on kiinnostunut. Toimittajien kiinnostus määräytyy pitkälti hankinnan suuruuden mukaan. Mitä suurempi hankinta ja mitä enemmän kerralla asiasta lyödään lukkoon, sitä enemmän toimittajat ovat kiinnostuneita. Suuri yritys jättää pienen yrityksen jalkoihinsa hyödyntäen hankintojensa koko volyymin tarjouskilpailuun pienen yrityksen jäädessä sivustaseuraajaksi. Joskus pienempien toimijoiden tarjouskyselyihin ei vastata ollenkaan jos tuote tai palvelu on hinnoiteltu erityisen kalliiksi. (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2012, 251.)

Seikka jota ei tule pitää itsestäänselvyytenä on parhaan toimittajan löytäminen. Globaalien markkinoiden kehittyminen on tullut siihen pisteeseen, että kaikki potentiaaliset ja kilpailukykyiset toimijat voivat olla vaikeasti löydettävissä. Jotta kaikki mahdolliset toimijat voidaan kartoittaa, edellyttää tämä järjestelmällistä etsintäprosessia. Usein parhaiden toimijoiden kapasiteetti on mahdollisesti jo täydessä käytössä. Tämä taas vähentää tarjouskilpailuihin lähtemistä sekä tarvetta markkinoida omaa toimintaa toimittajana. Netistä helposti löytyvät toimijat eivät siis välttämättä ole niitä parhaita mahdollisia toimittajia, vaan asia voi hyvinkin olla täysin pääläellään. (Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2012, 248-251.)

Yksi mahdollinen skenaario on, että lopulta todellisia toimittajavaihtoehtoja onkin vain yksi. Usein tähän on ajauduttu pidemmän yhteistyön kautta, jolloin toimittaja tuntee jo yrityksen ja on pystynyt räätälöimään omia toimintojaan asiakasyritysten vaatimusten mukaisesti. Tämä asettaa heidät etulyöntiasemaan suhteessa kilpailijoiden tarjoamiin palveluihin. Tällöin asiakasorganisaatio voi tulla paikoin riippuvaiseksi toimittajasta ja tämä taas nostaa kynnyksen toimittajan vaihtamiseen. Toimittaja pystyy aiempien tilausten mukaisesti kehittämään toimintaansa ja hinnoittelua oikeaan suuntaan ja näin viemään prosessia asiakkaalle sopivaksi. Tämä taas vie yrityksen jokaisessa tarjouskilpailussa muutaman askeleen edelle muita toimittajia. Kun tietty yritys kykenee olemaan jatkuvasti muita edellä tarjouskierroksella, muut tarjoajat saattavat muuttua passiivisemmiksi. (Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2012, 251.)

Tarjouspyynnön laatiminen on avainasemassa oikean ratkaisun kannalta. Tarjouspyyntö tulisi aina laatia huolellisesti siten, että sitä ei jätetä liian avoimeksi eikä kuitenkaan liian rajatuksi. Mikäli tarjouspyyntö laaditaan liian rajatuksi, poissulkee se osan potentiaalisista toimittajista kokonaan ulkopuolelle. Liian avoin pyyntö taas saattaa tuottaa liikaakin keskenään täysin erilaisia tarjouksia ja siksi tarjouspyyntö tulisi valmistella huolella siten, että se ei olisi liian avoin eikä liian rajattu. Tässä tapauksessa tarjouspyyntöön voitaisiin etsiä kultainen keskitie rajatun ja avoimen väliltä, mutta elinehto tälle on se, että tilaaja tietää mitä haluaa ja tarvitsee. (Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2012, 251.)

2.8 Riskien välttäminen

Sudenkuoppien välttämisen kannalta on erityisen tärkeä etenkin kilpailutuksen alkuvaiheessa tehdä pohjatyö huolellisesti, sillä tärkein työ tehdään jo alussa ennen hankintaa tarpeen ja hankinnan kohteen määrittelyvaiheessa. Tällöin pohditaan taloudellisia edellytyksiä ja yleisesti koko tarvetta useasta eri näkökulmasta. Taloudelliset edellytykset sekä niiden vaikutukset sekä toimittajamarkkinoiden vaihtoehdot ovat suurennuslasin alla. Tässä vaiheessa tulee jo pohtia ainakin alustavasti, onko järkevää hankkia laaja kokonaisuus samalla sopimuksella vai onko hanke mahdollista jakaa osiin. Hankkeen paloittelu vaatii erilaisen pohjan sekä isommat resurssit ja osaamisen. Tämä puolestaan takaa vahvemman kontrollin hankkeeseen. Hankkeelle tulisi

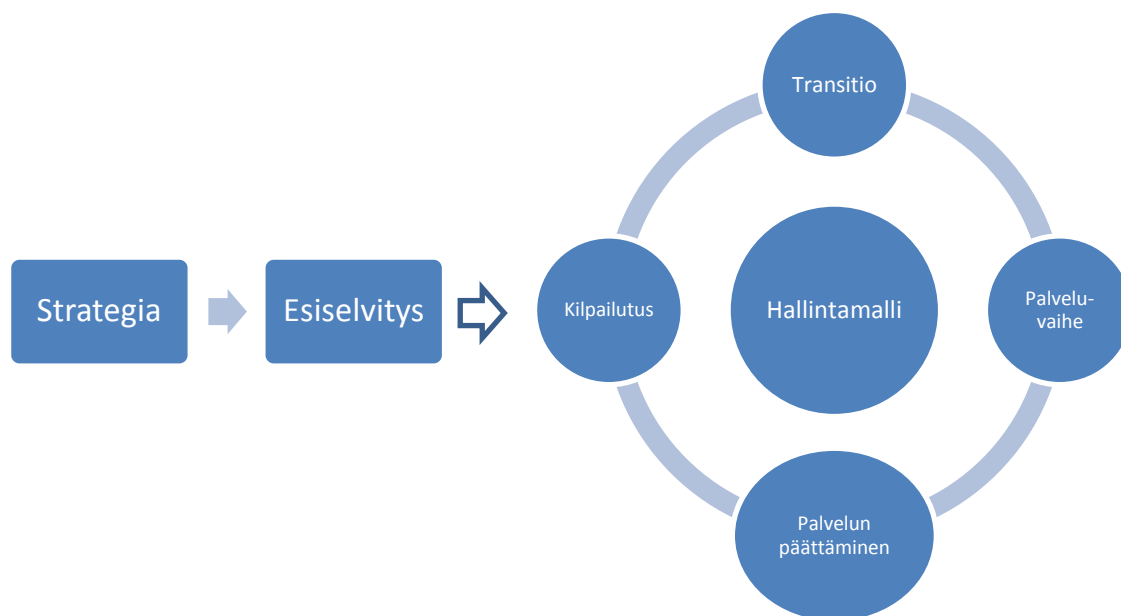
määrittää tietynlainen strategia jossa hankkeen eteneminen sekä toimintatavat ovat suunniteltu vaihe vaiheelta. Toimittajan valintaan vaikuttavat kriteerit voidaan sopia pääosin jo tässä vaiheessa, mutta on luonnollista että ne voivat tarkentua vielä prosessin aikana. (Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2012, 252.)

Tarpeen ja hankinnan kohteen määrittelyvaiheen jälkeen vuorossa on potentiaalisten toimittajien löytäminen. Toimittajia olisi hyvä etsiä niin sivuavilta toimialoilta kuin kokonaan uusilta toimittajamarkkinoilta ja näin löytää uusia toimittajavaihtoehtoja. Myös naapurikaupungit ja naapurimaat voidaan seuloa läpi. Toimittajaa etsiessä valintakriteerien määrittelyllä voidaan pienentää riskiä joutua komplikaatioihin toimittajien kanssa. Toimittajan haussa voidaan käyttää avointa ehdotusta, joka kohdistetaan halutuille toimittajille sitoumuksettomana. Avointen ehdotusten avulla saadaan ulosmitattua toimittajilta erilaisia vahvuuksia. Kuvaamalla mahdollinen tarve erityisen avoimesti mahdollistaa se monipuolisempien ehdotusten vastaanottamisen ja tätä kautta saadaan erilaisia ajatuksia ja perspektiiviä. Avointen ehdotusten kautta saadaan mahdollisesti täsmennettyä tarpeen määrittelyä ostajaorganisaation näkökulmasta. (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2012, 253.)

Kun potentiaalisia toimittajia saatu seulottua, on sopivilta ja järkevänoloisilta toimittajilta on hyvä pyytää heidän omaa arviota projektin mahdollisista riski- ja karikkokohdista. Tämän tarkoituksena on pyrkiä ennakoimaan ja välttämään kunkin ehdotuksen ongelmat ja löytämään oikeat ratkaisut. Toimittajien ja asiakkaiden kokemukset sekä tyytyväisyys on asia, joka on hyvä selvittää etenkin jos kyseessä on suuri tai ainutlaatuinen projekti. Mikäli kyseinen projekti on täysin uusi ja ainutlaatuinen voidaan toimittajan asiakkailta tiedustella heidän kokemuksia vastaavanlaisista projekteista. Tässä on tärkeä huomioida, että toimittaja luonnollisesti pyrkii ohjaamaan ostajan sellaisten asiakkaidensa luo, joiden kanssa yhteistyö on ollut menestyksellistä. Tämän lisäksi on kuitenkin tärkeää pyrkiä etsimään sellaisia asiakkaita joiden kanssa toimittajalla on ollut mahdollisesti ongelmia. Seuraavaksi vuorossa on tarjouspyyntö ja sen laatiminen. Tässä vaiheessa ollaan hyvin perillä potentiaalisista toimittajista heidän vahvuuksineen sekä heikkouksineen. (Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2012, 253-254.)

Tarjouspyynnön tekoon voidaan soveltaa kahta erilaista menetelmää. Toinen on niin sanottu rajattumalli, jossa tarjouspyyntö määritellään hyvinkin ohjaavaksi ja rajatuksi, kuitenkin hyödyntäen kunkin toimittajan ajatuksia. Tarjouspyyntö voidaan laatia myös avoimena, jolloin erilaiset ja eritasoiset ratkaisut useilta toimittajilta hyväksytään. Kun edellä mainitut asiat ovat otettu huomioon, edetään järjestelmällisesti prosessi prosessilta eteenpäin. Huolellisen pohjatyön jälkeen tarjousten vertailu ja valinta tulisi olla suhteellisen selkeää. Kriteerit ja tavoitteet ovat tässä vaiheessa täsmentyneet ja näin ollen päätöksenteon ei pitäisi aiheuttaa suurempaa ongelmia. Tässä vaiheessa riskit on minimoitu ja päätöksenteko pitäisi syntyä helposti. (Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2012, 253-254.) Kilpailutusvaihe on ulkoistusprosessin olennainen

osa ja se tulee seuravana heti strategian suunnittelun ja esiselvityksen jälkeen, kuten oheisesta kuvioista (Kuvio 3) selviää.



Kuvio 3: Kilpailutus ulkoistusprosessissa (Lehikoinen ja Töyrylä 2013, 65.)

3 Ulkoistaminen

Ulkoistaminen tarkoittaa sitä, että yritys tai organisaatio siirtää toimintojaan ulkopuolisen palveluntarjoajan hoidettavaksi. Useimmiten perusajatuksena ulkoistamisen takana on se, että ulkoistamalla toiminto, jota yritys ei koe ydintoiminnakseen, auttaa keskittymään ydinosaamisalueeseen ja siten tuomaan tehokkuutta liiketoimintaan. (Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2012, 169.)

Ulkoistaminen on ollut viimeisinä vuosikymmeninä trendi-ilmiö ja siihen on useissa tapauksissa liittynyt teollisen tuotannon siirtämistä halvemman kustannustason maihin. Se todennäköisesti nostaa pörssikursseja, mutta aiheuttaa työpaikkojen menetystä ja siksi ulkoistamisella on monien ihmisten korvissa negatiivinen kaiku. Taloustieteilijä Adam Smith esitti jo vuonna 1776 näkemyksen, kuinka teollisissa yhteiskunnissa työ jakautuu yhä hienojakoisemmaksi markkinoiden kehittyessä, hän siis osasi ennustaa tulevaisuutta hämmästyttävän hyvin. (Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2012, 169-170)

Ulkoistamisen syy useimmiten on taloudellinen, sillä tavoitellaan kustannussäästöjä. Säästöjä voi syntyä kahdella eri tavalla, joko palveluntarjoajan tuottavuus on korkeampi kuin ulkoistavan

yrittäjien, tai tuotantotekijöiden kustannukset ovat pienemmät. Hyvin usein tämä siis tarkoittaa pienempiä palkkakustannuksia, esimerkiksi erilaisen työehtosopimuksen kautta. Yleisesti uskotaan, että palveluntarjoaja kykenee tuottamaan tehokkaammin ja laadukkaammin toiminnon tai palvelun johon se on erikoistunut, kuin ulkoistajayritys jolle palvelu on vain tukitoiminto ydinliiketoiminnan ohessa. Palveluntarjoajalla voi olla rakenteellinen etu. Tämän opinnäytetyön aiheena oleva kiinteistöhuoltoala on siitä hyvä esimerkki. Yrityksen tuottaessa kiinteistöpalvelut itse, kohdeyksiköiden määrä on vähäinen ja työtä ei välttämättä ole koko ajan. Näin ollen hukataan resursseja. Mikäli kiinteistöhuolto ulkoistetaan yritykselle jolla on pienellä alueella paljon kohteita, itse työntekoon käytettävä aika lisääntyy, kun esimerkiksi kohteiden välillä siirtymiseen ei kulu niin paljoa aikaa. Näin ollen tehokkuus ja liiketoiminnan kannattavuus kasvaa. (Lehikoinen ja Töyrylä 2013, 21-23.)

Kustannussäästöjen lisäksi ulkoistamiselle on myös muita syitä. Yrityksen ulkoistamalla pääomaa sitovia toimintoja, sen suhteellinen kannattavuus saattaa kasvaa. Näin voidaan toimia jos uskotaan, että ulkoistettaviin toimintoihin sitoutuneen pääoman tuotto on yrityksen muiden toimintojen tuottotasoa alempi. Ulkoistamisella voidaan tavoitella yrityksen laadun parantamista ja toimintatapojen yhtenäistämistä. Uskotaan, että keskittäminen joka tapahtuu ulkoistamisen kautta lisää yrityksen toimintatapojen yhtenäistämistä. Ulkoistamisen avulla on mahdollista kiertää yrityksen budjettiin liittyviä rajoitteita, on tapauksia jossa yrityksen sisältä ei ole saatu lupaa omaan investointiin, niin investointi on hankittu ulkopuoliselta toimijalta ja siitä on myöhemmin ollut hyötyä myös yrityksen toiminnoille joita ei ollut ulkoistettu. Ulkoistamiselle voi olla monenlaisia työvoimaan liittyviä syitä. Omalla henkilöstöllä kulut pysyvät kiinteinä vaikka työn määrä muuttuisi. Ulkoistamalla työvoimaa kustannuksia saadaan muutettua volyymin mukana. Tämä tosin heikentää työvoiman asemaa merkittävästi ja voi pienentää työvoiman kiinnostusta työhön. Työvoiman saatavuus voikin olla yritykselle ongelma jota pyritään ratkomaan ulkoistamisen avulla. Mikäli työ on epäsuosittua ja huonosti palkattua se voidaan ulkoistaa rekrytointiin erikoistuneelle yritykselle joka pystyy kouluttamaan jatkuvasti uutta henkilöstöä. Osaamisen saatavuus voi olla myös ongelmana. Yleisin tällainen tilanne on IT-alalla jossa riittävän tason osaajista on usein pulaa tai ongelmana voi olla myös se, ettei ulkoistavalla yrityksellä ole riittävän hyvää brändiä jolla saataisiin houkutelua osaajia. On olemassa myös ulkoistamisen syitä joita jätetään julkisuudessa mainitsematta. Tällainen voi olla ongelmallinen ja epämotivoitunut työyhteisö, josta halutaan päästä eroon, luonnollisestikaan niin ei voida julkisesti sanoa ja silloin asioita joudutaan kaunistelemaan. Tällaiset tilanteet ovat tosin äärimmäisen harvinaisia yksittäistapauksia. (Lehikoinen ja Töyrylä, 2013, 24-26.)

3.1 Ulkoistamisstrategia

Ennen kuin yritys tai organisaatio rupeaa ulkoistamaan toimintojaan, sen täytyy tehdä ulkoistamisstrategia, jossa määritellään ja erotellaan ydintoiminnot jotka tulee hoitaa itse ja tuki-

toiminnot jotka on mahdollista ulkoistaa palveluntarjoajalle. Ulkoistamisstrategiaa tulee pohtia monien eri kysymysten kannalta. Ensimmäisenä strategiaa laatiessa tulee pohtia minkä takia ulkoistaminen halutaan tehdä. Onko syy kustannusten säästäminen, ydintoimintoihin keskittyminen, henkilöstömäärän kasvun rajaaminen vai puuttuvan osaamisen hankkiminen? Ydintoimintoja ja tukitoimintoja määriteltessä tulee pohtia mitkä erityispiirteet ovat sellaisia jotka erottavat yrityksen kilpailijoistaan. Sellainen toiminta joka ei erota yritystä kilpailijoistaan on hyvin todennäköisesti tukitoiminto. Yrityksen tulisi pohtia ovatko ydintoiminnot muuttuneet ajan myötä, tilanne voi olla muuttunut esimerkiksi jossakin tuotteessa joka alkaa olla elinkaarensa lopulla. Silloin voidaan pohtia olisiko sellaisen tuotteen tuotekehitys mahdollista ja järkevää ulkoistaa. Strategiaa laatiessa voidaan miettiä olisiko ulkoistaminen mahdollinen keino hankkia osaamista joka vahvistaisi ydinosaamista. Ulkoistamista harkittaessa voidaan myös miettiä ovatko sisäisesti tuotetut toiminnot kilpailukykyisiä. Hyvä kysymys tämän asian miettimiseen on se, että ostaisivatko muut toimijat palveluita meiltä jos niitä tarjottaisiin ulkopuolisille toimijoille? On tarpeellista tutkailla onko toiminnolla jonka ulkoistamista harkitaan toimivia markkinoita. Mikäli todetaan että palveluntarjoajat joille toiminto olisi mahdollista ulkoistaa, eivät ole päteviä, eivätkä kykene saavuttamaan ulkoistamiselle laadittuja tavoitteita kannattaa ulkoistaminen jättää väliin. Ulkoistajayrityksen näkökulmasta markkinoilla tulisi olla monia eri toimijoita, valinnanvaraa ja kilpailua, jotta ulkoistamisella olisi mahdollisimman suuret mahdollisuudet onnistua. Ulkoistamiseen sisältyy monia huomattavia riskitekijöitä joita on strategiaa laatiessa äärimmäisen tärkeää pohtia ja sitä kuinka niitä olisi mahdollista välttää. Ei tule myöskään unohtaa sitä, että ulkoistamatta jättäminen voi joissakin tapauksissa olla suuri riski. Vaikka jokin toiminta olisi strategiaa pohtiessa laskettu sellaisten toimintojen joukkoon jonka voisi ulkoistaa, ei ulkoistamisen tule olla mikään automaattinen ratkaisu. Jokainen päätös pitää analysoida huolellisesti ja analyysin johtopäätöksenä voi myös olla se, että nähdään paremmaksi ratkaisuksi olla ulkoistamatta. (Lehikoinen ja Töyrylä 2013, 43-45.)

3.2 Strategian tarkastelu

Yrityksen on ulkoistamista miettiessään elintärkeää ymmärtää, missä vaiheessa toimintaketjua sillä olisi parhaat mahdollisuudet menestyvään toimintaan ja sen vahvuudet tulevat parhaiten ilmi. Tätä vaihetta kutsutaan strategiseksi tarkasteluksi. Yrityksen tulee tehdä päätös onko sen paikka alihankkijana, jatkojalostajana vai loppuasiakkaan palvelijana. Lisäksi tulee päättää mihin asioihin halutaan keskittyä ja mitkä koetaan tärkeimmiksi. Koetaanko tärkeimmiksi asioiksi tuotanto ja valmistaminen, oma tutkimus ja tuotekehitys, jakelu ja varastointi vai räätälöinti asiakkaille ja asiakaspalvelu? Kaikista edellä mainituista on hyvin vaikeaa suoriutua menestyksekkäästi joten tulee tehdä päätös mihin halutaan priorisoida. Ehkäpä kaikista tärkein kysymys yritykselle on se, mitä se haluaa myydä - tavaroita, palveluita, projekteja vai ratkaisuja? Kaikkien edellä mainittujen kysymysten pohjana on tarve määritellä yrityksen ydintoiminnot. Ydintoimintaa voidaan määritellä monella tavalla. (Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2012, 191.)

Ulkoistamisstrategiaa laatiessa ja analysoidessa olisi erittäin hyödyllistä käyttää puolueetonta ja riippumatonta tahoa jolle ei olisi mahdollisesta ulkoistamisesta vaikutusta suuntaan eikä toiseen. Mikäli ulkoistamisanalyysin apuna käytetään konsulttiyhtiötä, sen on oltava toimija joka ei tulisi olemaan mukana mahdollisena ulkoistamisen toteuttajana. Konsulttiyritys ei myöskään saisi olla yhteistyössä sellaisen palveluntarjoaja kanssa, joka voisi olla mahdollinen kilpailutuksen voittaja. Toisinaan ulkoistamispäätöksiä saatetaan tehdä ilman suurempia strategisia pohdintoja. Mikäli ulkoistamisessa ei ole selkeitä strategisia linjauksia, saadaan suuremmalla todennäköisyydellä lopputulos, jota myöhemmin joudutaan korjaamaan. (Lehikoinen ja Töyrylä 2013, 46-47.)

3.3 Ulkoistamisen vaiheet

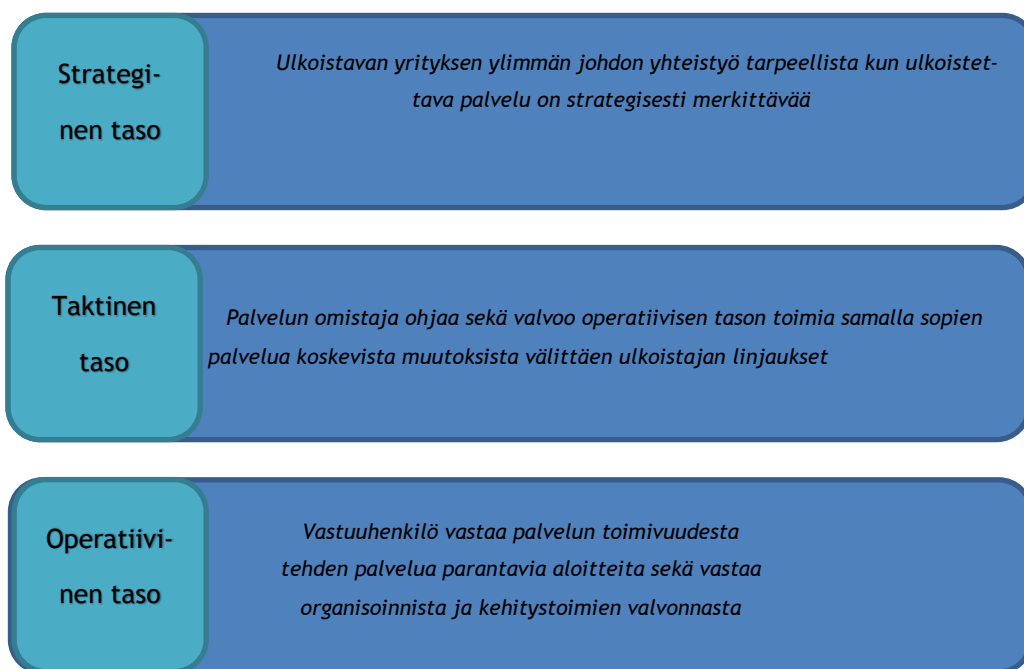
Ulkoistamisstrategiassa määritetään yrityksen toiminnot, jotka ovat mahdollista ulkoistaa. Myös ne ydintoiminnot määritetään, jotka yritys hoitaa itse sekä määritetään samalla yleiset tavoitteet. Strategiavaiheessa tulee olla määriteltynä minkä takia ulkoistus suoritetaan, eli onko kyseessä kustannussäästöt vai tarkoitus keskittyä omiin ydintoimintoihin. Syy voi olla myös ulkoistamisen kautta saatu kyky rajoittaa henkilöstömäärää tai kiinteidenkustannusten vaihtuminen muuttuviksi. Lähtökohtana on ulkoistettavien toimintojen tunnistaminen sekä luoda riittävä pohja pätevälle analyysille. Perusteellisen analyysin kautta voidaan tehdä päätös ulkoistamisen suunasta, eli esimerkiksi ulkoistamatta jättäminen. (Lehikoinen ja Töyrylä 2013, 43-45.)

Esiselvitysvaiheessa on tarkoitus ottaa yksittäinen, potentiaalinen ulkoistettava kohde tarkasteluun. Tässä vaiheessa on tarkoitus pyrkiä määrittämään ulkoistamiselle tavoitteet sekä rajata ulkoistettava kohde tarkasti. Edellä mainittujen lisäksi tarkoituksena on varmistua yleisesti siitä, onko ulkoistaminen perusteltua ja edetäänpö ulkoistusprosessissa seuraavaan vaiheeseen. Onnistuneen ulkoistamisen takana on jokaisen vaiheen suorittaminen huolellisesti alusta loppuun. Usein kuitenkin juuri esiselvitys on vaihe joka jää pienemmälle huomiolle ja yleisesti ulkoistamisen niukka tai puutteellinen valmistelu on yksi ulkoistamisen sudenkuopista. (Lehikoinen ja Töyrylä 2013, 50.)

Kilpailutuksen tavoite on yksinkertaisesti määrittää markkinoiden tarjonta ja valita ulkoistettava palvelu joka sopii yritykselle. Ulkoistettava palvelu tulee valita tarkoin, perustuen tarkoihin analyysihin. Sen tulee olla niin sisällöltään, laadultaan sekä kustannuksiltaan sellainen joka vastaa yrityksen tavoitteita. Koko kilpailutusprosessin ajan tulee kiinnittää huomioita edellä mainittuihin kolmeen seikkaan. Mikäli nämä seikat eivät täyty kilpailutuksen päättyessä voidaan ulkoistamisesta myös luopua. (Lehikoinen ja Töyrylä 2013, 65-67.)

Yrityksen itse tuottaessa kaikki tarvitsemansa palvelut, usein sen monimutkaisemmille prosesseille tai toimintamalleille ei jää tilaa. Nämä ulkoistamisen myötä tulevat seikat yhdessä palvelulupausten kanssa voidaan kokea jonkin asteiseksi byrokratiaksi. Oman organisaation sisällä

toimittaessa toimintatavat ovat erilaiset ja eteenpäin voidaan mennä oppimisen kautta. Ulkoistuspalveluja johtavalle palveluorganisaatiolle syntyy todellinen tarve silloin, kun yritys ulkoistaa ensimmäisen kerran. Hallintamallina käytetään usein ohessa kuvattua kolmitasoisia hallintamallia (Kuvio 4), joka kuvaa palveluntarjoajan ja ostajan välistä yhteistyötä taktisella, strategisella sekä operatiivisella tasolla. (Lehikoinen ja Töyrylä 2013, 111-116.)



Kuvio 4: Kolmitasoinen hallintamalli ulkoistavan yrityksen kannalta. (Lehikoinen ja Töyrylä 2013, 115)

Hallintamallin käyttö aloitetaan sopimuksenmukaisesti aikaisintaan kilpailutuksen päätyttyä transitioprojektin käynnistyessä. Kun transitiovaihe on päättynyt, tähän mennessä hallintamallin tulisi olla tuttu ja tätä myötä voidaan palveluvaiheen mukaisesti siirtyä sopimuksen mukaisiin käytäntöihin. (Lehikoinen ja Töyrylä 2013, 112.)

Transitio eli käyttövaihe suoritetaan pääsääntöisesti aina projektimuotoisesti. Käyttövaiheessa vastuu siirtyy ulkoistavalta yritykseltä eteenpäin palveluntarjoajalle. Transitio käsittää myös sopimuksen käyttöönoton sekä valvonnan toiminoille asetettujen vaatimusten täyttymisen osalta. Transformaatio on termi, joka ilmaantuu usein transition yhteydessä ja se merkitsee palvelutuotannon uudelleen suunnittelua ja rakennusta siten, että laatu ja tehokkuus paranevat. (Lehikoinen ja Töyrylä 2013, 125-126.)

Palveluntarjoajan ottaessa vastuun ulkoistettavasta palvelusta ja sen tuottamisesta alkaa palveluvaihe. Tämän vaiheen kannalta oleelliset yhteiset pelisäännöt määräytyvät kilpailuvaiheessa suunnitellun ja dokumentoidun hallintamallin mukaisesti. Oleellista etenkin palveluvaiheen alussa on varmistua siitä, että palvelu toimii ja voidaan taata palvelun jatkuvuus. Uusista

henkilöistä ja palveluprosessimuutoksista johtuen on hyvin tyypillistä, että palvelussa ilmenee ongelmia sen alkuvaiheessa. Kun tilanne on viimein saatu stabilisoitua, on syytä varmistua palvelun kehittämisen jatkumisesta koko sen elinkaaren ajan. (Lehikoinen ja Töyrylä 2013, 161-162.)

Ulkoistamisen päätyminen voi johtua esimerkiksi sopimuskauden päättymisestä tai irtisanomisesta kesken sopimuskauden jommankumman tahon osalta. Ulkoistamista suunniteltaessa onkin hyvä varautua siten, että tarvittaessa palveluntarjoajaa voidaan vaihtaa ilman kohtuuttomia vaikeuksia. Ulkoistus tulisi rakentaa silmällä pitäen palvelun päättämiseen koskevia velvoitteita ja vastuita. Palvelun päättäminen on viimeinen vaihe ja tällöin ulkoistus on edennyt jokaisen vaiheen kautta päätepisteeseen. (Lehikoinen ja Töyrylä 2013, 171-175.) Oheisessa kuviossa (Kuvio 5) on kuvattu viisaan ulkoistamisprosessin kuusi vaihetta Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2012) mukaan.



Kuvio 5: Viisaan ulkoistamisprosessin vaiheet (Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2012, 191.)

3.4 Ulkoistamisen mahdollisuudet

Ulkoistamisesta saatavat hyödyt voidaan jakaa neljään alakategoriaan. Ne ovat yrityskuva, strategia, markkina-asema ja arvoketju, toiminnalliset ja taloudelliset hyödyt sekä henkilöstö ja osaaminen. Yrityskuva voi parantua ulkoistamisen kautta siten, että valitsee ulkoistuskumppaniksi tunnetun, uskottavan ja hyvämaineiseen palveluntarjoajan. Näin ollen myös ulkoistajayritys saa oman osansa palveluntarjoajan positiivisesta maineesta, kun yritykset nähdään julkisuudessa kumppaneina. Ulkoistajayritys vahvistaa tuotteidensa ja palveluidensa laatua ja imagoa. Esimerkkitapauksina voidaan mainita laadukkaina ja tunnettavina pidetyn työpaikkaravin-

toloitsijan tai vartiointiyrityksen hankkiminen yhteistyökumppaniksi. Vastaavat ratkaisut lisäävät työpaikan kiinnostusta henkilöstön piirissä ja uskottavuutta liike-elämän puolella. Myös uusimpien ja haluituimpien tietotekniikkaratkaisujen käyttäminen lisää uskottavuutta ja on mahdollinen brändinnostattaja. Jokaisella yrityksellä on oma ydinosamisalueensa joka on menestyksen ja kilpailukyvyn perusta. Strategista hyötyä voidaan tavoitella siten, että ulkoistetaan toimintoja jotka eivät kuulu ydinosamisalueeseen. Sillä voidaan vapauttaa resursseja, aikaa, ihmisiä, työtiloja ja koulutuksia ydinosamisen kehittämiseen. Organisaation johtamisen painopiste voidaan näin ollen keskittää ydintoimintoihin ja siten mahdollisesti harjoittaa tehokkaampaa ja tuloksellisempaa liiketoimintaa. Toinen tapa strategisen hyödyn saamiseen ulkoistamisella on muutoshallinnan kehittäminen. Ulkoistamalla yksi pienempi toiminta, voidaan saada yritystä ennakoivammaksi ja paremmin reagoivaksi. Pienempi muutos voi saada aikaan avoimempaa ja keskustelelevampaa ilmapiiriä joka näin ollen valmentaa isompaan muutokseen joka siten voi olla pehmeämpi kuin se olisi ilman pienempää muutosta ollut. (Kiiskinen, Linkoaho ja Santala. 2002. 86-88)

Ulkoistaminen on yritykselle suuri mahdollisuus päästä uusille markkina-alueille ja tavoittaa uusia asiakasryhmiä. Myös uusien asiakkaiden tunnistus ja tavoittaminen on mahdollista. Ulkoistaminen lisää verkostoja palveluntarjoajan kautta ja uusien verkostojen avulla voidaan synnyttää uusia liiketoimintayhteyksiä. Yhteistyö palveluntarjoajan kanssa voi avata pääsyn yhteisöihin joissa on mahdollista vaihtaa tietämystä ja siten lisätä kaupankäyntimahdollisuuksia. Myös palveluntarjoaja hyötyy saadessaan lisää liiketoimintaa. Markkinat voivat muuttua useista syistä. Markkinatarpeiden muutokset voidaan jakaa kahteen osaan, makroympäristöstä peräisin oleviin sekä mikroympäristöstä peräisin oleviin. Makroympäristöihin kuuluvat poliittiset, taloudelliset, yhteiskunnalliset ja teknologiset ympäristöt. Mikroympäristöihin kuuluvat asiakkaat, toimittajat, korvaavat tuotteet ja ratkaisut sekä nykymarkkinoiden kilpailu. Kaikki makro- ja mikroympäristöihin liittyvät tekijät voivat johtaa äkillisiin muutostarpeisiin. Ulkoistamalla on mahdollista vähentää tai poistaa sitoutumista sellaisista raaka-aineista, tuotteista tai palveluista joita esimerkiksi poliittisista tai ympäristöön liittyvistä syistä johtuen ei olisi enää hyvä käyttää. Strategisesti ulkoistamisella on mahdollisuus reagoida kysynnän vaihteluihin. Markkinoiden kasvaessa olisi kyettävä kapasiteetin kasvuun, kun taas niiden pienentyessä tulisi käyttöastetta saada laskettua. Ulkoistamalla komponentin tai tuotteen tuotannon, on suurempi mahdollisuus saada aikaan joustavaa tuotantokapasiteettia. (Kiiskinen ym. 2002, 88-90.)

Useimmiten ulkoistamisen yleisimpinä syinä pidetään toiminnallisia ja taloudellisia syitä. Taloudellisesti erityisesti ulkoistamisen uskotaan lisäävän kustannustehokkuutta. Ulkoistamisella ei voida säästää tai luoda lisäarvoa mikäli palveluntarjoaja käyttäisi ulkoistettavan palvelun tuottamiseen täysin samoja menetelmiä ja tuotantontekijöitä kun ulkoistajayritys. Ulkoistamisella voidaan säästää tai tuoda lisäarvoa ainoastaan silloin kuin palveluntarjoajan kustannusra-

kenne on erilainen. Useimmiten säästöt perustuvat siihen, että palveluntarjoaja saa etua mitakaavasta ja tehokkaammasta käyttöasteesta, muun muassa materiaaliostohinnat ovat edullisemmat. Ammattitaito ja kehityspotentiaali voivat olla palveluntarjoajalla korkeammalla tasolla kuin ulkoistajayrityksellä, se omalta osaltaan lisää toiminnan kannattavuutta. Toiminnallisen hyödyn saaminen ulkoistamisesta voi tarkoittaa nopeampaa, täsmällisempää, virheettömämpää ja tuottavampaa toimintaa, tämä kaikki tosin edellyttää huippuluokan palveluntarjoajaa. Palveluntarjoaja toimii usein suppealla toiminta-alueella, näin ollen sen on ehdottoman tärkeää pystyä rekrytoimaan huippuosajia sekä käyttää uusimpia ja parhaimmiksi todettuja menetelmiä tarjotakseen ulkoistajayritykselle lisäarvoa. (Kiiskinen ym. 2002, 90-91.)

Henkilöstö ja sen osaaminen ovat usein suuressa roolissa mietittäessä ulkoistammismahdollisuutta. Erityisesti ulkoistamisen mahdollisuuksina nähdään ulkopuolisen erityisosaamisen saaminen yrityksen käyttöön, oman erityisosaamisen parempi hyödyntäminen ja oman henkilöstön motivointi ja urakehitys. Organisaatiot tarvitsevat erittäin monipuolista osaamista, joten vain harvat kykenevät suoriutumaan kaikista tarvitsemista toiminnoistaan, siksi ulkoistamista pidetään hyvänä vaihtoehtona. Ulkoistamiskumppani voi parhaimmassa tapauksessa tuoda uusia näkemyksiä ja ideoita organisaation toimintaan, jotka kehittävät toimintaa paremmaksi. Organisaation toiminnoissa saattaa olla turhaa jäykkyyttä jotka estävät tai hidastavat kehitystä. Ulkoistuskumppani voi jopa toiminnallaan hahmottaa uuden innovaation. Ulkoistavalla organisaatiolla saattaa myös itsellään olla osaamista joilla olisi markkina-arvoa ja kysyntää. Ulkoistamalla organisaatio voi myös saada osaamistaan jaettua muille toimijoille ja siten saada taloudellista hyötyä myös sitä kautta. Tällainen ratkaisu tulee kuitenkin tehdä erittäin huolellisesti harkiten. Joskus ulkoistaminen voi olla tarpeellista henkilöstön motivaation ja urakehityksen kannalta. Toiminnoissa jotka eivät kuulu ydintoimintoihin, saattaa olla haastavaa edetä uralaan, joten parhaimmat työntekijät hakeutuvat muualle. Tukitoiminnot ovat usein ydintoiminnoille erittäin tärkeitä, joten on tarpeellista, että myös tukitoiminnoissa työskentelee mahdollisimman motivoitunutta ja pätevää henkilöstöä. Joissakin tapauksissa ulkoistaminen voi siis olla hyvä vaihtoehto turvata riittävän hyvä henkilöstö tukitoiminnoissa. (Kiiskinen ym. 2002, 92-94.)

3.5 Ulkoistamisen riskit

Ulkoistamisen tavoitteena on luonnollisesti aina saavuttaa myönteistä muutosta organisaation toimintaan. Matkalla siihen, että myönteistä muutosta on saatu aikaan, on monia riskitekijöitä jotka uhkaavat ulkoistamisen onnistumista. Ulkoistaminen ei saisi myöskään vaarantaa ulkoistamisen ulkopuolelle jäävän toiminnan laatua ja jatkuvuutta eikä horjuttaa organisaation strategisia linjauksia. Kuten ulkoistamisesta mahdollisesti saatavat hyödyt, myös ulkoistamisen riskit voidaan jakaa neljään alakategoriaan. Ne ovat liiallinen riippuvuus palveluntuottajasta, joustamattomuus muuttuviin liiketoiminnan tarpeisiin, ennakoitua korkeammat kustannukset ja sisäinen vastarinta. (Kiiskinen ym. 2002, 94.)

Syvällinen ja luotettava kumppanuussuhde palveluntarjoajan kanssa on periaatteessa hyvä asia, mutta siinä on riskinsä. Se voi joissakin tapauksissa aiheuttaa organisaatiolle liiallisen riippuvuuden palveluntoimittajastaan. Näin voi käydä, jos organisaatio päästää ikään kuin liian helpolla itsensä ja tuudittautuu aina tuttuun ja turvalliseen harkitessaan muiden toimintojen ulkoistamista. Silloin ei välttämättä enää noudateta yleisiä sovittuja palveluntoimittajan valintakriteerejä. Palveluntoimittajan asema ei saisi nousta liian merkittävästi, koska tällöin ulkoistajaorganisaation kyky hyödyntää mahdollisuuksiaan heikkenee. Vaikka jonkin toiminnon ulkoistamisesta olisi palveluntoimittajan kanssa hyviä kokemuksia, tulee uudet palveluntoimittaja-sopimukset solmia huolelliseen analyysin jälkeen, eikä solmia automaattisesti jonkin toisen toiminnon toimittajan kanssa. Jokaisessa toiminnossa on omat erityispiirteensä joten ne vaativat yksilöllistä päätöksentekoa. Liiallinen riippuvuus palveluntuottajasta on riskinä ajautua tilaan, jossa yritys on joustamaton muuttuviin tarpeisiin. Palveluntoimittajalla on usein ja on syytä ollakin erinomainen tietämys oman alansa toiminnoista ja kriittisistä pisteistä. Palvelunostaja ei saisi kuitenkaan olla täysin sokea ja siirtää kaikkea vastuuta omia toimintoja koskevista päätöksistään pois itseltään. Jos palveluntarjoajalla ei ole minkäänlaista mahdollisuutta vaikuttaa toimittajan toimintamalliin tai palvelusisältöön vaikeuttaa se omien asiakkaiden tarpeisiin vastaamista. (Kiiskinen ym. 2002, 95-96.)

Ulkoistamisen suurimpana tavoitteena on usein kustannustehokkuuden lisääminen. Ulkoistamisen suurena riskinä kuitenkin on se, että kustannukset vain lisääntyvät. Kustannustekijöiden määrä lisääntyy ja riskit monistuvat. Ulkoistavan yrityksen tulisi tuntee ulkoistettavan kohteen markkinatilannetta, jotta se voisi neuvotella itselleen kilpailukykyiset sopimusehdot. Palvelun siirrosta aiheutuvia kustannuksia sorrutaan usein aliarvioimaan. Siirtymävaiheesta syntyy kertaluontoisia työkuluja sekä palvelunhallinnasta aiheutuvia kustannuksia. Ulkoistettava toiminta usein kytkeytyy vahvasti yrityksen muihin toimintoihin ja siten voi vaikuttaa niiden toimintaan. On erittäin vaarallista ajatella, että kun jokin toiminto siirretään palveluntarjoajalle, poistuisivat kaikki toimintoon liittyvä työmäärä ja kustannukset yrityksen kulurakenteesta. Pahimassa tapauksessa esimerkiksi palkanlaskennan tietoja joudutaan kirjaamaan ja ylläpitämään kahdessa paikassa mikä aiheuttaa kustannusongelmia ja tiedon oikeellisuuden riskejä. (Kiiskinen ym. 2002, 96-97.)

Ulkoistamisella on mahdollista saada aikaan parempaa henkilöstöosaamista, mutta sillä on myös suuri vaara lisätä huonoa työilmapiiriä ja huonontaa työntekijöiden motivaatiota. Kun ulkoistamis päätös tehdään, kohtaavat siinä kaksi usein erilaista organisaatiota. Niillä on lähestulkoon aina epäluuloisuutta ja varovaisuutta toisiaan kohtaan, mikä on luonnollista. Toimintatavat ja yrityskulttuuri voivat poiketa toisistaan huomattavasti. Jotta ulkoistamisprosessi alkaisi jouhevasti ja ongelmilta vältyttäisiin, tulisi ulkoistamisen keskeiset toimijat osallistuttaa mukaan hyvin aikaisessa vaiheessa. Palveluntoimittajan mukaantulo toimintaan voi romuttaa oman henkilöstön motivaatiota. He kokevat, ettei heidän osaamista arvosteta ja kokevat tulevaisuutensa

yrityksessä olevan uhattuna. Olisikin siis tärkeää huolehtia ammattimaisesta muutosvalmennuksesta. (Kiiskinen ym. 2002, 97-98.)

Ulkoistamisen jälkeen voi muodostua ongelmia siitä kuka ulkoistettua palvelua johtaa ja on siitä vastuussa. Tiedonhallinta on usein keskeisin ongelma. Toimintatavat eli tiedonkeruun, hallinnon ja raportoinnin intressit ja tarpeet eroavat palveluntilaajalla ja tarjoajalla toisistaan. Palveluntilaajan olisi hyvä tietää ulkoistetun toiminnon operatiivisista tiedoista, mutta useimmiten palveluntarjoaja ei mielellään jakaisi liikaa tietoa, joka on sen liiketoiminnan kannalta strategisesti arvokasta. Viestinnässä tulisi molempien osapuolten silti pyrkiä mahdollisimman suureen avoimuuteen. Ulkoistamisen jälkeen usein keskitytään vain ydintoimintoihin, ulkoistettuja toimintoja ei saisi kuitenkaan jättää valvonnan ulkopuolelle. Palveluntilaaja ja palveluntarjoaja eivät saisi ajautua keskinäisiksi kilpailijoiksi. Jos niin käy, eikä luottamusta saada niiden välille, on yhteistyö tuhoon tuomittua. (Kiiskinen ym. 2002, 98-99.)

3.6 Ulkoistaminen kiinteistöalalla

Kiinteistöhuollossa kutsutaan sellaisia toimintoja, joilla pyritään turvaamaan kiinteistöjen olosuhteiden pysyminen riittävällä tasolla. Tavoitteena on huolehtia kiinteistön käytettävyydestä, sekä mahdollistaa parhaimmassa tapauksessa arvon nostaminen, mutta vähintäänkin arvon säilyminen. Kiinteistöhuoltoon kuuluvat muun muassa kiinteistön teknisten järjestelmien hoito, huoltotoiminnot, siivous, ulkoalueiden siisteydestä huolehtimien sekä jätehuolto. (Siltala, 2003, 8-10.) Kiinteistöhuollon ulkoistaminen on lisääntynyt viime vuosikymmeninä huomattavasti suomalaisissa taloyhtiöissä ja muissa kunnallisissa toiminnoissa. Enää erittäin harvalla on omaa siivoustointia tai kiinteistöjen huolto- ja ylläpitotoimintaa. Perinteiset talonmiehet alkavat nykypäivänä olla harvinaisuus. (Kauppinen, Pietilä, Sundbäck ja Kaleva 2002, 20.) Hyvin usein kun etsitään keinoja toiminnan tehostamiseen, mahdollisena säästökohteena nähdään kiinteistötoimi. Kiinteistöihin sidottu pääoma muodostaa usein hyvin suuren osan yrityksen taseesta, joten on koko yrityksen kannalta merkittävää kuinka paljon kiinteistöihin liittyviä kustannuksia syntyy. (Kauppinen ym. 2002, 19.)

Kiinteistöjohtamiseen kytköksissä olevat toiminnot voidaan jakaa kolmeen osaan sen mukaan kuinka tärkeitä ne ovat koko organisaation toiminnalle. Nämä kolme osaa ovat ydinliiketoiminnan lisäksi joustavat prosessit sekä toiminnot jotka tukevat ydinprosessia. Ydintoimintoihin joita ovat muun muassa kiinteistöstrategia, investointistrategia sekä kiinteistöportfolion hallinta ja optimointi. Nämä ovat sellaisia toimintoja jotka tulisi pitää organisaation hallinnassa. Tärkeitä toimintoja jotka eivät kuitenkaan ole ydintoimintaa ovat muun muassa sijaintianalyysit, kehittämissuunnitelmat, markkinatutkimus ja myynti- sekä ostotoiminnot. Nämä ovat sellaisia toimintoja joiden ulkoistamista voidaan harkita, mikäli ulkoistaminen kyettäisiin hoitamaan läheisellä yhteistyöllä. Yleisimmät ulkoistamiskohteet ovat ydinprosesseja tukevat toiminnot joihin kuuluvat muun muassa kaupanvälitys, rakentaminen ja kiinteistöhoito. Näitä toimintoja

usein pidetään sellaisena, että ulkoinen toimija kykenee toimittamaan palvelut tehokkaammin ja kilpailukykyisempään hintaan. (Kauppinen ym. 2002, 42.)

Kiinteistötoimintojen ulkoistamiseen liittyy samoja peruseriaatteita kuin muuhunkin ulkoistamiseen. Aluksi on aina tärkeintä määritellä ulkoistamisstrategia. Kiinteistöjohtamisen alle kuuluu monia erilaisia toimintoja, joiden joukoista tulisi pystyä määrittelemään ja erottelemaan joukoista sellaiset toiminnot joiden ulkoistamista voitaisiin harkita. Halu ja tarve ulkoistaa tai olla ulkoistamatta pohjautuu yrityksen tai organisaation liiketoimintastrategiaan. Ulkoistamisstrategian tarkastelun jälkeen tulee arvioida syvemmin yksittäisten toimintojen roolia ja merkitystä kokonaisliiketoiminnalle. Päätöksentekoprosessille tulee luoda tarvittavat edellytykset ja resurssit. Tulee suunnitella kuinka prosessi etenee, luoda henkilöstö- ja viestintästrategia sekä tunnistaa päätöksentekoon vaikuttavat tekijät ja mahdolliset lainsäädön vaikutukset. Seuraavassa vaiheessa täytyy arvioida ulkoistamista, eli määritellä sille selkeät tavoitteet, tarkastella mahdollisia riskejä ja sitä kuinka niihin voidaan valmistua. Tulee pohtia myös sitä onko toiminnon ulkoistaminen kannattavaa ja yritystä hyödyntävää. Ulkoistamisen sisältö tulee rajata selkeästi. Tässä vaiheessa myös kannattaa pohtia ulkoistamisen ja toiminnan sisäisen kehittämisen yhteistyötä. Samalla kun arvioidaan ulkoistamista, tulisi jo suunnitella ja kartoittaa mahdollisia yhteistyökumppaneita joiden kanssa ulkoistaminen toteutettaisiin. Ulkoistajan täytyy päättää valintamenettelystä jolla palveluntarjoaja valitaan ja tehdä strategisesti elintärkeä päätös siitä kuka yhteistyökumppaniksi valitaan. Yhteistyökumppanin on parasta olla sellainen jonka kanssa asetetut tavoitteet voitaisiin saavuttaa mahdollisimman kilpailukykyiseen hintaan. (Kauppinen ym. 2002, 36.)

4 Toimeksiantajan esittely

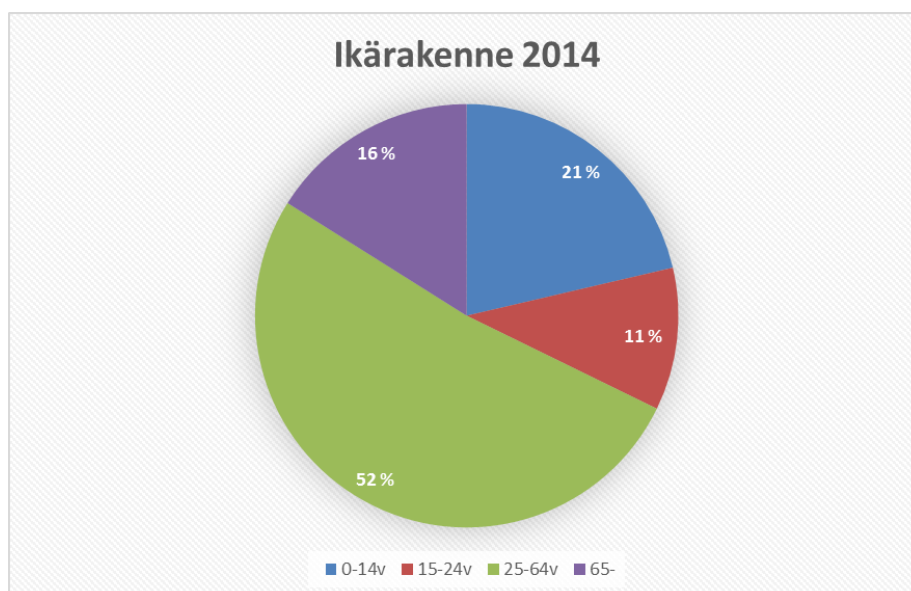
Mäntsälän kunta sijaitsee Keski-Uudellamaalla tarjoten elinolosuhteet yli 20 000 asukkaalle. Mäntsälä on kuntana voimakkaassa kasvussa ja se on myös pinta-alaltaan yksi Uudenmaan suurimpia. Mäntsälä muodostuu laajasta maaseutualueesta yhdistettynä elinvoimaiseen keskustaan. Mäntsälä tunnetaan kartanoiden kuntana, mutta myös hyvistä liikenneyhteyksistä. Mäntsälä asettuu sijaintinsa osalta noin 60 kilometriä Helsingistä pohjoiseen Hanko-Porvoo-tien risteykseen. (Mäntsälän kunta, 2014.)



Kuva 1: Mäntsälän kunnan logo (Mäntsälän kunta, 2016.)

Vuonna 2006 syntyi Mäntsälän oma rautatieasema helpottaen erityisesti usean työmatkalaisten liikennettä. Raideyhteyden tärkeyttä Mäntsäläläisille korostaakin vilkas työmatkaliikenne. Junayhteyksien osalta Mäntsälään pääsee Helsingistä noin 40 minuutissa sekä Mäntsälästä Lahteen 20 minuutissa. Kehäradan myötä yhteys julkisilla Helsinki-Vantaan lentoasemalle on parhaimmillaan 39 minuuttia. (Mäntsälän kunta, 2014.)

Ikärakenteen osalta Mäntsälä on nuorehko (Kuvio 6) sekä muuttovoittoinen. Mäntsälässä yhdistyvät niin maaseutumaisuus, yhteisöllisyys yhdistettynä kaupunkitason palveluihin ja tätä Mäntsäläläiset osaavat arvostaa. Asumisratkaisuja Mäntsälällä on tämän vuoksi tarjota jokaiseen elämäntilanteeseen. Mahdollisuus valita asumisvaihtoehto luonnonhelmasta tai keskustan palveluiden välittömästä läheisyydestä, tai niiden välimaastosta on jokainen mahdollinen ratkaisu. (Mäntsälän kunta, 2014)



Kuvio 6: Mäntsälän ikärakenne 2014

Mäntsälään on vuosiensaatossa sijoittunut useampi suuri yritys tarjoten työpaikkoja niin kunnan asukkaille kuin lähikunnille. Tällä hetkellä Mäntsälässä vaikuttavat muun muassa yritykset kuten Yandex, Rexam, Tokmanni sekä tekstiilihuoltopalveluita tuottava Comforta. Alueelle on luonnollisesti sijoittunut myös useampia pienempiä yrityksiä. Useiden yritysten keskittymää Mäntsälään ovat edesauttaneet hyvät liikenneyhteydet kaikkiin ilmansuuntiin Helsinki-Lahti-moottoritien varrella. Avainasemassa ovat myös turvattu energiansaanti maakaasulinjojen kautta sekä tietoliikenneyhteyksien erinomaisuus. Mäntsälän suuren pinta-alan johdosta yritystonteille ja toimitiloille on runsaasti tilaa. (Mäntsälän kunta, 2014.)

4.1 Historia

Mäntsälän kunta perustettiin vuonna 1585 ja samalla siitä muodostui osa Porvoon kappeliseurakuntaa. Tämän myötä Mäntsälään rakennettiin myös ensimmäinen kirkko. 31 vuotta myöhemmin vuonna 1616 Mäntsälä julistettiin itsenäiseksi seurakunnaksi. Ensimmäisten asukkaiden

epäillään saapuneen Mäntsälään keskiajalla. Historian alusta tähän päivään Mäntsälän pääväestön äidinkieli on ollut suomi, pois lukien kartanoiden asukkaita. Mäntsälässä alkoi voimakas uudisrakentaminen heti sotien jälkeen. Tämä muutti pienen maalaiskylän luonnetta toiseen suuntaan ja Mäntsälään saapuikin yli 2000 siirtokarjalalaista. Siirtokarjalalaisten myötä uusien asuntojen rakentaminen kiihtyi. Maatalouden merkitys Mäntsälälle oli hyvinkin suuri vielä 1950-luvulla. Voidaankin sanoa, että tällöin pääelinkeino oli maanviljely, sillä 67 % Mäntsälän asukkaista sai toimeentulonsa siitä. Nykypäivään verrattuna kyseinen luku on kokenut melkoisen romahduksen, sillä tänä päivänä kyseinen luku on ainoastaan 5,4 %. (Mäntsälän kunta, Marjut Jokinen, 2013.)

4.2 Mäntsälän vuokra-asunnot Oy

Yhtiö on perustettu vuonna 1991 ja sen liikevaihto on 3,7 miljoonaa euroa. Yhtiön toimiala on kattaa vuokra-asuntotarve Mäntsälän alueella. Toiminta käsittää kiinteistöjen omistamisen, hallitsemisen sekä ylläpitämisen. Yhtiön tehtävä on hankkia ja omistaa huoneistojen hallintaan oikeuttavia osakkeita sekä vuokrata asuntoja niitä tarvitseville. Yhtiö voi toimia tarpeen tullen rakennuttajana ja vuokrata toimitiloja niitä tarvitseville. Yhtiön hallinnassa on 23 vuokranmääritysyksikköä joiden alla puolestaan 565 asuinhuoneistoa. Yhtiö on täysin kunnan omistuksessa ja sen toimintaan kuuluu niin rakennutus, omistus sekä kokonaisvaltainen asuntojen kunnossapito. (Kauppalehti, 1993.)



Kuva 2: Mäntsälän vuokra-asunnot Oy:n logo (Mäntsälän kunta, 2016.)

4.3 Lassila & Tikanoja

Lassila & Tikanoja on suomalainen kiinteistöhuoltoyritys. Sen tarjoamiin palveluihin kuuluvat muun muassa jätehuolto, kierrätys, siivous- ja tukipalvelut, viemärihuolto, korjausrakentaminen, prosessipuhdistus, ympäristörakentaminen, asiantuntijapalvelut sekä bajamaja- ja tapah-tumapalvelut. Lassila & Tikanojalla on toimintaa Suomen lisäksi Ruotsissa, Latviassa ja Venäjällä. Työntekijöitä on noin 8000. Vuonna 2014 liikevaihto oli noin 640 miljoonaa euroa. Voittoa yritys teki noin 18 miljoonaa euroa. Yrityksen toimitusjohtaja on Pekka Ojanpää joka on toiminut virassaan vuodesta 2011 lähtien. Hallituksen puheenjohtajana on toiminut vuodesta 2011 lähtien Heikki Bergholm. (Lassila & Tikanoja, 2016.)

Lassila & Tikanoja on perustettu Vaasassa vuonna 1905. Alkujaan se oli tukkuliike, jonka tuotteisiin kuuluivat erilaiset kankaat, saippua, silakka ja makeiset. Sittemmin 1900-luvulla se kasvoi Pohjoismaiden suurimmaksi omalla alalla ja nousi 1980-lukuun mennessä Suomen yhdeksi suurimmaksi vaateteollisuusyritykseksi. Helsingin pörssiin yritys listattiin vuonna 1961, 1980-

luvulla toiminta laajeni entisestään, kun yrityskaupat kuitukangasvalmistaja J.W. Suomisesta ja pakkaus-valmistaja Amerplastista tehtiin. 1980-luvun lopussa Lassila & Tikanoja siirtyi toiminnassaan kohti nykyistä, ostamalla Säkkiväline Oy:n ja siten laajentamalla toimintaa jätteiden käsittelyyn, siivoukseen ja kiinteistöhuoltoon. 1990-luvun alussa Lassila & Tikanoja oli monialainen konserni mutta saman tien 1990-luvun alkupuolella vaateteollisuudesta ja tukkukaupasta luovuttiin. Kohti 1990-luvun loppua yritystoiminta keskittyi yhä enemmän jäte- ja kiinteistöhuoltoon ja muun muassa ongelmanjätehuolto tuli mukaan yrityksen toimintaan. 2000-luvun alussa Säkkiväline Oy sulautettiin osaksi emoyhtiötä ja otettiin käyttöön nykyinen L&T-tuotemerkki, jonka alla on kaikki yrityksen tarjoamat toiminnot, ympäristöpalvelut, kiinteistöpalvelut ja teollisuuspalvelut. (Lassila & Tikanoja, 2016.)



Kuva 3: Lassila & Tikanojan logo (Lassila & Tikanoja, 2016.)

Nykyisellään Lassila & Tikanoja on palveluyritys, jonka suurimpana tavoitteena on muuttaa kulutusyhteiskuntaa tehokkaaksi kierrätisyhteiskunnaksi. Tavoitteisiin kuuluu jätemäärien pienentäminen, kiinteistöjen käyttöä pidentäminen, materiaalien uudelleenhyödyntäminen ja energiankäytön vähentäminen. Asiakkaille pyritään tarjoamaan mahdollisimman kattavat palvelut, jotta ne voivat keskittyä omaan ydinliiketoimintaansa. Yrityksen visio on olla halutuin kumppani omalla toimialallaan, henkilöstö pyritään pitämään moniosaajina, jotta asiakkaalle tarjotut palvelut ovat mahdollisimman korkealla tasolla. Avaintekijöinä menestykselle yritys pitää asiakaslähtöisyyttä, pätevää henkilöstöä, kustannustehokkuutta ja yhtenäistä sekä turvallista yrityskulttuuria. Lassila & Tikanoja pyrkii ymmärtämään asiakkaidensa erityistarpeet, varmistamaan henkilöstönsä pätevyyden ja riittävän määrän. Kustannustehokkuutta pyritään saamaan aikaan oikeisiin tarkoituksiin räätälöidyillä toimintamalleilla ja tietojärjestelmillä. Kaikissa toiminnoissa pyritään yhtenäisyyteen koko konsernin tasolla, kun yhteiset pelisäännöt ovat kaikilla tiedossa, on liiketoiminta tehokkaimmillaan. Vastuullisuus ja työturvallisuuden huomioiminen on ensiarvoisen tärkeää. Strategisia painopisteitä ovat asiakasymmärrys, työvoiman hallinta ja tehokastoimintamalli. Asiakasymmärryksen työkaluina toimivat segmentointi ja uudet digitaaliset asiakasratkaisut. Työvoimanhallintaa kehitetään henkilöstön osaamisesta huolehtimalla ja käyttämällä työvuorosuunnittelua helpottavia tietojärjestelmiä, työvoiman

joustavuutta parannetaan työvoimapanilla. Koko organisaation tasolla on tarkoitus toimia mahdollisimman yhtenäisesti ja tehokkaalla tavalla käyttämällä toimivia järjestelmäratkaisuja. (Lassila & Tikanoja, 2016.)

Lassila & Tikanoja näkee tulevaisuusnäkönsä hyvänä. Tulevaisuudensuuntauksena on yhä suurempi metsäenergian hyötykäyttö ja biotalous, jotka antavat yritykselle kasvumahdollisuuksia. Nykyisestä kulutusyhteiskunnasta tulee siirtyä entistä enemmän kiertotalouden suuntaan ja minimoida jätteen syntyminen, sen sijaan mahdollisimman paljon jätteistä tulisi saada uusiokäyttöön. Lassila & Tikanoja pitää keskeisiä ajureina liiketoiminnalleen raaka-aineiden kallistumista, ilmastolämpenemistä, Euroopan ja Suomen kilpailukyvyyn heikkenemistä ja muutoksia toimintaympäristössä. Raaka-aineiden varantojen pienentyessä jätteen hyötykäyttö nousee yhä tärkeämmäksi. Ilmastolämpeneminen pakottaa energiankäytön tehostamiseen ja uusien polttoaineiden käyttöönottoon. Uusia kasvualoja on löydyttävä, jotta Suomen ja koko Euroopan kilpailukyky saadaan parannettua entiselleen. Toimintaympäristön muutos tuo uhkia, mutta myös mahdollisuuksia. Energiatehokkaiden palveluratkaisuiden kysyntä kasvaa. Kustannustehokkuutta tulee vaalia kilpailukyvyyn turvaamiseksi. Yritykset keskittyvät yhä enemmän ydintoimintoihinsa ja se tuo mahdollisuuksia Lassila & Tikanojalle erilaisille palveluille. Ulkoistaminen tulee lisääntymään tulevaisuudessa ja sitä on tapahtunut jo nyt. (Lassila & Tikanoja, 2016.)

5 Kiinteistöhuollon ulkoistamistutkimus

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia Mäntsälän Vuokra-asunnot Oy:n kiinteistöhuollon ulkoistamista Lassila & Tikanojalle ja sen vaikutuksia tuoreeltaan alle puolen vuoden kuluttua ulkoistamisen aloittamisesta. Tutkimusmenetelminä käytettiin sekä kvantitatiivista, että kvalitatiivista menetelmää. Tutkimuksen kvalitatiivisessa osuudessa tehtiin kaksi teemahaastattelua Mäntsälän Vuokra-asunnot Oy:n johtohenkilöille. Lisäksi tarkoituksena oli haastatella myös Lassila & Tikanojan edustajaa, mutta yritys yllätykseksi ja suureksi pettymykseksi kieltäytyi antamasta minkäänlaista kommenttia. Kvantitatiivisessa osuudessa Mäntsälän Vuokra-asunnot Oy:n asukkaille tehtiin asukastyytyväisyyskysely, jonka avulla pyrittiin kartoittamaan asukkaiden tyytyväisyyttä kiinteistöhuollon tasoon. Molempien menetelmien täydentäessä toisiaan, on tarkoitus saada laaja-alainen käsitys siitä, mikä on kiinteistöhuollon tämän hetkinen taso ja siitä miten ulkoistaminen on otettu tuoreeltaan eri tahoilla vastaan.

5.1 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, joten sillä on ominaista, että joitakin haastattelun näkökohtia on löyty lukkoon, mutta joitakin ei. Teemahaastattelun ominaispiirteitä ovat tietoisuus siitä, että haastateltava on kokenut jonkin tietyn tilanteen johon haastattelu keskittyy ja haastattelijan etukäteistutustuminen haastattelun aiheeseen jolloin

hän on tehnyt tilanne-analyysiä haastattelun aihepiiristä. Tilanneanalyysin jälkeen on luotu haastattelurunko ja sen jälkeen keskitytään haastateltavien subjektiivisiin kokemuksiin tilanteista joita tilanneanalyysissä on käsitelty. Kysymysasettelussa yksityiskohtaisten kysymysten sijasta haastattelun nimen mukaisesti teema on tärkein. Näin ollen haastateltavan ääni saadaan paremmin kuuluviin ja hänen näkemyksensä tuotua esille. Vuorovaikutus on tärkeä osa teema-haastattelua. (Hirsjärvi ja Hurme 2008, 47.) Lisäksi tässä kappaleessa käydään läpi opinnäytetyöprosessin lähtökohtia ja käynnistämistä, haastatteluiden suunnittelua sekä niiden toteuttamista.

5.2 Haastatteluiden suunnittelu

Opinnäytetyön toinen tekijä Niki Ervasti vieraili ensimmäisen kerran Mäntsälässä opinnäytetyön ohjaajan Petri Oikkosen kanssa 2.2.2016. Tapaaminen oli sovittu Mäntsälän yrityskehitys Oy:n toimitusjohtajan Harri Karin kanssa. Tapaamisen aikana Harri Kari kertoi yksityiskohtaisemmin mistä kaikessa on kyse ja mitä he odottavat työltä. Tapaamisen aikana selvisi, että työn luonteen kannalta tuli pohtia työn suorittamista ryhmä- tai parityönä. Tapaamisen jälkeen päädyttiin, että työ tullaan suorittamaan parityönä ja näin ollen projektiin tuli mukaan Tero Heino. Kävimme ensimmäisen kerran maaliskuun 2016 alussa vierailulla Mäntsälän vuokra-asunnot Oy:n tiloissa Mäntsälän keskustassa. Silloin tapasimme Mäntsälän vuokra-asunnot Oy:n toimitusjohtajan Rauni Ohvon ja teknisen isännöitsijän Jani Rämön ja sovimme, että tulemme haastattelemaan heitä molempia tutkimusta varten. Ennen tätä tapaamista työn sisällöstä ja tavoitteesta oli saatu infoa ohjaavalta opettajalta sekä Mäntsälän yrityskehitys Oy:n edustajalta. Tapaaminen Mäntsälän vuokra-asunnot Oy:n edustajien kanssa oli kuitenkin tarpeellista ja lisäsi tietoa yrityksen toiminnasta ja tutkimuksen tavoitteista. Tapaamisen jälkeen alettiin suunnitella kysymyksiä haastateltaville. Suunnitteluvaiheessa tultiin siihen tulokseen, että haastateltavilta pyritään saamaan vastauksia hieman erilaisten kysymysten avulla. Päätettiin, että toimitusjohtajan kysymysten kohdalla keskitytään hallinnolliseen puoleen ja päätöksiin ulkoistamisen taustalla. Teknisen isännöitsijän kysymyksissä päätettiin keskittyä konkreettisiin huoltotoimenpiteisiin. Tällaiseen ratkaisuun päädyttiin, koska uskottiin parhaimmat mahdolliset vastaukset saavan siten, että kumpikin haastattelu keskittyy vastaajan ydinosaamisalueeseen. Kysymysten suunnittelun jälkeen ne lähetettiin vastaajille etukäteen tutkittavaksi.

5.3 Haastatteluiden toteutus

Haastattelut sovittiin järjestettäväksi Mäntsälässä Mäntsälän vuokra-asunnot Oy:n tiloissa. Haastateltavien pyynnöstä haastattelun ajankohtaa siirrettiin myöhemmäksi sairastumisen ja muiden esteiden vuoksi. Molempiin haastatteluihin varattiin aikaa noin puoli tuntia. Molemmat haastattelut äänitettiin ja samalla tehtiin jonkin verran muistiinpanoja. Haastatteluissa oli tarkoitus käyttää selviä ennalta laadittuja kysymyksiä, toimitusjohtajan haastattelun keskittyessä

enemmän hallinnolliseen puoleen ja teknisen isännöitsijän haastattelun konkreettiseen huolto-toimintaan. Sairastumisen ja muiden kiireiden vuoksi tekninen isännöitsijä ei ollut tutustunut kysymyksiin etukäteen ja selvisi, ettei hän ollut yrityksen toiminnassa vielä ennen huoltotoimintojen ulkoistamista Lassila & Tikanojalle, näin ollen hän ei pystynyt niin hyvin vastaamaan kysymyksiin, joissa painotuttiin siihen miten asiat ulkoistamisen myötä olivat muuttuneet. Tästä syystä hänen haastattelun jälkeen otettiin yhteyttä isännöitsijään joka oli ennen ulkoistamista vastannut tehtävistä jotka nykyisin kuuluvat tekniselle isännöitsijälle. Hän vastasi sähköpostitse samoihin kysymyksiin joita tekniseltä isännöitsijältä oli kysytty. Näin vastauksiin saatiin hieman tarkennusta. Molemmat paikan päällä tehdyt haastattelut sujuivat jouhevasti ja ne kestivät noin 20 minuuttia.

5.4 Asukastyytyväisyyskyselyn suunnittelu

Maaliskuun alussa pidettyyn ensimmäiseen tapaamiseen Mäntsälän vuokra-asunnot Oy:n kanssa päätettiin suunnitella alustava asukastyytyväisyyskyselylomake. Lomaketta varten tutustuttiin muihin vastaaviin kyselyihin ja pyrittiin ottamaan niistä mallia ja valitsemaan parhaimmat puolet niin muutoseikkojen, kuin kysymysasettelun osalta. Ensitapaamisessa päätettiin, että haastattelut Mäntsälän vuokra-asunnot Oy:n edustajalle tullaan tekemään ensin ja asukastyytyväisyyskysely vasta tämän jälkeen. Tapaamisen jälkeen käytiin sähköpostikeskustelua kyselylomakkeen sisällöstä. Asukkaiden tyytyväisyyden tasoa kiinteistöhuoltoon oli tarkoitus selvittää laajasti ja myös ottaa huomioon se, ovatko asukkaat edes tietoisia kiinteistöhuollon ulkoistamisesta Lassila & Tikanojalle. Lomake tuli pitää kysymyksiltään sopivan laajana, mutta toisaalta tiiviinä ja helposti lähestyttävänä, jotta siihen olisi sujuvaa ja mielekästä vastata. Sitten kun lomake oli kaikkien osapuolien mielestä riittävän hyvällä tasolla, alettiin pohtia kuinka kysely toteutettaisiin. Erilaisia vaihtoehtoja palloiteltiin, mutta lopulta ratkaisuna oli se, että opinnäytetyön tekijät käyvät jakamassa kyselylomakkeet palautuskuorien kanssa asukkaiden postiluukaista sisään, jotka asukkaat sitten palauttavat. Mäntsälän vuokra-asunnot Oy:llä asuntoja oli noin reilu 500, josta päätettiin ottaa 200 asunnon otanta. Tähän päädyttiin, jotta vastauksia tulisi uskottava määrä, vaikka vastausprosentti ei nousisikaan kovin suureksi. Pohdittiin myös mahdollisuutta, että kaikkien vastaajien kesken olisi arvottu palkinto, joka olisi innostanut vastaamaan kyselyyn. Tästä kuitenkin luovuttiin, koska arvontaan osallistuakseen vastaajan olisi pitänyt laittaa yhteystietojaan ja tämä olisi romuttanut luvatus anonyymiteetin säilymisen.

5.5 Asukastyytyväisyyskyselyn toteutus

Huhtikuun puoliväliin mennessä kyselylomake oli saatu kaikkia osapuolia miellyttäväksi ja kyselylomakkeiden jakelupäiväksi valittiin 14.4.2016. Kyselylomakkeiden oheen kirjoitettiin saatekirje, josta kyselyn vastaanottajalle selviää, mistä kaikesta tutkimuksesta on kyse. Saatekirjeessä painotettiin jokaisen vastauksen tärkeyttä ja mahdollisuutta vaikuttaa asioiden sujuvuu-

teen, näin pyrittiin motivoida kyselyyn vastaamiseen. Saatekirjeeseen myös liitettiin myös tutkimuksen tekijöiden yhteystiedot, jos lomakkeeseen liittyen tulee jotain kysyttävää. Alun perin suunniteltu 200 asunnon otannasta jouduttiin luopumaan, koska palautuskuoria ei ollut riittävä määrä. Pohdittiin eri vaihtoehtoja, esimerkiksi jotkut asunnot olisivat palauttaneet lomakkeet eri tavalla, mutta se olisi vaatinut lisätyötä, muun muassa osa saatekirjeistä olisi pitänyt kirjoittaa eri tavalla. Palautuskuoria ollessa 170, päätettiin otannaksi vaihtaa 170 asuntoa. Kyselylomakkeet, palautuskuori ja saatekirje pussitettiin Mäntsälän vuokra-asunnot Oy:n toimistolla, joissa saatiin myös lista Mäntsälän vuokra-asunnot Oy:n kohteista. Aluksi oli ajateltu, että jokaiseen taloon jaetaan lomakkeita, mutta muutamasta talosta päätettiin luopua, muutamasta remontin vuoksi ja yhdestä sen vuoksi, että ulko-ovet olivat lukittuina. Otantaa pyrittiin pitämään sellaisena, että jokaiseen taloon jaettaisiin melko yhtenevä määrä kyselyitä. Tähän tavoitteeseen päästiin melko hyvin. Osa taloista sijaitsi hyvinkin lähekkäin toisiaan, joten jakelu niihin oli sujuvaa. Osa sen sijaan oli hieman kaukana toisistaan, joten jakelu-urakkaan meni aikaa useampi tunti. Jakelun jälkeen jäätin odottamaan vastauksia, vastauskuori pyydettiin ystävällisesti lähettämään 25.4.2016 mennessä.

6 Kiinteistöhuollon ulkoistamistutkimuksen tulokset

Opinnäytetyötä varten suoritettiin kaksi teemahaastattelua tilaajayrityksen edustajille. Haastattelut kohdistuivat toimitusjohtajaan ja tekniseen isännöitsijään, haastatteluja tehtiin kaksi erilaista, koska haluttiin saada laaja-alainen näkemys tilaajayrityksen merkittävässä asemassa olevilta henkilöiltä. Tämän lisäksi teknisen isännöitsijän haastattelun tueksi tehtiin toiselle isännöitsijälle muutamaa yksityiskohtaa tarkentanut sähköpostihaastattelu. Myös tuottajayritystä olisi haluttu haastatella, mutta syystä tai toisesta he eivät halunneet omaa näkökulmaansa tuoda opinnäytetyössä esille.

6.1 Toimitusjohtajan haastattelu

Toimitusjohtaja Rauni Ohvon haastattelussa tavoitteena oli keskittyä konkreettista huoltotoimintaa tarkemmin hallinnollisiin asioihin ja siihen millaisia syitä ulkoistamiseen oli ja millaisia tavoitteita sille asetettiin. Tavoitteena oli myös tarkastella mahdollisia brändi- ja mainevaikutuksia sekä tilaaja-tuottaja-mallia ja sen asemaa Suomessa.

Tärkeimpänä syynä ulkoistamiselle toimitusjohtaja piti sitä, että sen avulla resurssit saadaan riittämään. Aikaisemmin pienessä organisaatiossa on ollut ongelmana esimerkiksi sairaspöissaolot, vuosilomat ja muut vastaavat työntekijöiden pöissaolot, jolloin töitä on jouduttu teettämään ulkoisella toimijalla. Mäntsälän vuokra-asunnot Oy:ssä uskottiin, että suurella toimijalla kuten Lassila & Tikanojalla on paremmat mahdollisuudet reagoida poikkeustilanteisiin ja ylläpitää toimintaa 24 tuntia vuorokaudessa vuoden jokaisena päivänä, johon kiinteistöhuollon tulee pystyä. Mäntsälän vuokra-asunnot Oy:n kiinteistöhuollon ulkoistamista ruvettiin alun perin

selvittämään yhteistyössä Mäntsälän kunnan kanssa. Aluksi oli ollut tarkoituksena, että Mäntsälän vuokra-asunnot Oy:n kiinteistöhoitajat olisivat siirtyneet Mäntsälän kunnalle. Tästä kuitenkin oli luovuttu ja päätetty kilpailuttaa kiinteistöhuolto. Valmistautuessa ulkoistamiseen oli tehty paljon selvitystyötä ja tutkittu vastaavia tapauksia ympäri Suomea. Selvitystyön mukaan nykyään yhä harvemmin vuokra-asuntoyhtiöllä on omaa kiinteistöhuoltoa. Pieni organisaatio voi aiheuttaa resurssiongelmia, kuten toimitusjohtajan mukaan oli ollut ennen ulkoistamista.

Selvitystyö ennen ulkoistamista kesti toimitusjohtajan mukaan noin kahden vuoden ajan. Kilpailutusprosessiin käytetty aika oli noin 4-5 kuukautta, jonka aikana Lassila & Tikanoja päätyi kilpailutuksen voittajaksi. Loppuvaiheessa kilpalutusta oli ollut kaksi mahdollista vaihtoehtoa. Toimitusjohtaja Ohvon mukaan tärkeimpinä syinä siihen, että Lassila & Tikanoja voitti, olivat taloudellisesti seikat ja sen uskottiin olevan luotettava toimija jonka kanssa hommat saadaan sujumaan. Lassila & Tikanoja on tunnettu ja yksi Suomen suurimmista kiinteistöhuoltoyhtiöistä, mutta kilpailutuksen voittajaa ratkaistaessa ei toimitusjohtajan mukaan pidetty sitä merkittävä asiana, että tunnettu kiinteistöhuoltoyhtiö parantaisi vuokra-asuntoyhtiön houkuttelevuutta asukasnäkökulmasta. Toki toimitusjohtaja toivoi, että näin olisi ja hänen mukaan luonnollisesti se miten huoltotoiminnot hoidetaan, vaikuttaa siihen miten yritykseen suhtaudutaan.

Haastatteluhetkellä maaliskuussa 2016 kiinteistöhuolto oli ollut Lassila & Tikanojan hoidettavana vasta hieman vajaat 4 kuukautta. Toimitusjohtajan mukaan aina uuden yhteistyön alkaessa tulee löytää yhteiset toimintatavat joiden avulla yhteistyö saadaan sujumaan. Jonkinlaisia alkuvaikeuksia yhteistyön aloituksessa oli toimitusjohtajan mukaan ollut ja Mäntsälän vuokra-asunnot Oy:n toimesta oli jouduttu puuttumaan toimintaan. Toimitusjohtajan mukaan kuitenkin Lassila & Tikanojan kanssa on pidetty säännöllisiä palaverreja ja suunta oli kääntynyt oikean ja toiminta mennyt eteenpäin. Toimitusjohtajan mukaan hän on toiminut pitkään alalla ja tehnyt yhteistyötä erilaisten huoltoyhtiöiden kanssa joten mitään suoranaisia yllätyksiä ei ollut tullut. Mitään erityisiä yksityiskohtaisia riskitekijöitä ulkoistamisessa ei nähty. Toimitusjohtajan mukaan aina on olemassa riski siitä, etteivät hommat toimi, mutta hänen mielestään ulkoistamisessa ei ole sen suurempaa riskiä epäonnistumiseen, kuin siinä että huoltotoiminnot hoidettaisiin yrityksen sisällä. Viimeisien vuosien aikana tilaaja-tuottaja-mallista on luovuttu muutamissa isoissa kaupungeissa, kuten Tampereella ja Oulussa. Tiedusteltaessa toimitusjohtajalta mitä ajatuksia tämä herättää, hän oli sitä mieltä, että Mäntsälän vuokra-asunnot Oy on organisaationa niin pieni toimija, ettei hän näe todennäköisenä että siitä he luopuisivat. Toimitusjohtajan mukaan jos hommat eivät toimi, on sopimuksessa irtisanomisaika ja jos niin radikaaliin toimenpiteeseen pitäisi turvautua, niin sitten huoltotoiminnot kilpailutettaisiin uudelleen. Paluuta omaan huoltotoimintaan, josta on nyt luovuttu, hän piti erittäin epätodennäköisenä.

Toimitusjohtajan mukaan ulkoistaminen oli otettu yhtiön sisällä otettu vastaan melko hyvin, tai ainakaan hän ei ollut kuullut mistään erityisestä muutosvastarinnasta. Hän tosin korosti sitä, etteivät huoltomiehet välttämättä tule kertomaan tyytymättömyyttään hänelle. Hän piti tärkeänä sitä, että kaikkien työpaikat säilyivät eikä ketään irtisanottu. Se ettei ketään irtisanota pienentää muutosvastarinnan mahdollisuutta. Mäntsälän vuokra-asunnot Oy on toimitusjohtaja Ohvon mukaan pyrkinyt tiedottamaan asiasta paikallisissa viestimissä ja pyrkinyt pitämään ihmiset ajan tasalla. Hän ei pitänyt nykyistä tilannetta juurikaan erilaisena verrattuna aikaan ennen ulkoistamista. Asukkailta on aina tullut ja tulee aina tulemaan palautetta, mikäli huoltotoiminnot eivät toimi. Haastattelut tehtiin maaliskuun loppupuolella 2016 juuri kuin talviseasonki oli päättynyt. Toimitusjohtaja myönsi, että erityisesti lumitöistä ja hiekotuksista oli tullut asukkailta paljon palautetta eikä Lassila & Tikanojan toimintaan siltä osin oltu tyytyväisiä. Asukkaiden reklamointiherkkydessä tai vika- ja vahinkoilmoitusmäärässä hänen mukaan ei ollut neljän kuukauden aikana tapahtunut mitään muutoksia.

Alkuvaikeuksista huolimatta toimitusjohtaja Ohvo oli melko tyytyväinen Lassila & Tikanojan toimintaan. Hänen näkemyksenä oli se, että koko ajan on menty parempaan suuntaan ja Lassila & Tikanojan on niin sanotusti ottanut onkeensa korjaamalla epäkohtia ja parantamalla toimintaansa. Ohvo sanoi, että häneltä on poistunut huoli kiinteistöhuollon resurssien riittämisestä kun enää ei ole tarvittu entisenlaisia tilapäisjärjestelyitä. Hän piti erittäin tärkeänä, että viestintä osapuolien välillä on hyvällä tasolla ja palaverit ovat säännöllisiä. Mikäli sovitusta pidetään kiinni ja viestintä toimii, hän näkee tulevaisuuden näkymät Lassila & Tikanojan kanssa melko hyvänä.

6.2 Isännöitsijöiden haastattelut

Teknisen isännöitsijän haastattelussa oli määrä keskittyä hallinnollisen puolen sijasta päivittäiseen toimintaan. Teknisenä isännöitsijänä Mäntsälän vuokra-asunnot Oy:llä toimii tällä hetkellä Jani Rämö. Koska haastattelun alkuvaiheessa ilmeni, että tekninen isännöitsijä oli tullut uutena taloon vasta ulkoistamisen jälkeen, esitettiin samat kysymykset lisäksi hänen edeltäjälleen, nykyiselle isännöitsijälle Mervi Polamerelle, joka oli käytännössä hoitanut teknisen isännöitsijän tehtäviä ilman kyseistä nimikettä.

Haastateltavilta tiedusteltiin yhtiön nykyistä kykyä reagoida ongelmatilanteisiin. Kilpailutuksen myötä yhtiön kykyä reagoida ongelmatilanteisiin pidettiin nopeampana kuin ennen. Se että ulkopuolisella sopimus Kumppanilla on velvollisuus pitää työntekijäresurssit vaaditulla tasolla takaa tietyn työntekijämäärän vuorossa sairauspoissaoloista huolimatta. Huoltomiesten johtamisen vastuun siirtyminen Lassila & Tikanojalle antaa myös tilaajayritykselle enemmän aikaa muuhun toimintaan. Haastateltavilta tiedusteltiin myös kuinka siirtyneet työntekijät ottivat ulkoistamisen vastaan, sekä kuinka johto näkee heidän sopeutumisen. Nykyinen tekninen isännöitsijä

veikkasi, että jonkinlaista muutosvastarintaa olisi ollut ja ounasteli, etteivät huoltomiehet tähän muutokseen ole olleet kovin tyytyväisiä. Isännöitsijä Mervi Polameri kuitenkin totesi, että tilaajan silmin työntekijät ottivat tilanteen varsin hyvin vastaan. Työntekijöiden pelko oman työpaikan puolesta oli kuitenkin luonnollisesti ilmassa. Ulkoistamisen jälkeen on kuultu jonkin verran valiteltavan kiirettä.

Tekninen isännöitsijän ymmärryksen mukaan auraukset hoituivat aikaisemmin ilman valituksia niiden ollessa eriytetty. Nykyisessä tilanteessa kaiken toiminnan ollessa samalla huoltoyhtiöllä, on tekninen isännöitsijä joutunut välittämään useamman reklamaation huoltoyhtiölle. Tekninen isännöitsijä Jani Rämö toteaa kuitenkin, että Lassila & Tikanojalla on myös totuttelua uuteen tilanteeseen ja näin ollen tarvitaan aikaa, että asiat lähtevät luistamaan. Reklamaatiot ovat toistaiseksi koskeneet pääasiassa toiminnan nopeutta. Ulkoistamisen jälkeen isännöitsijät eivät ole juuri havainneet mitään konkreettisia muutoksia, asukkaiden reklamointiherkkyyden koetaan jossain määrin madaltuneen sopimuksen alkuvaiheen ongelmien vuoksi. Erityisesti lumi- ja hiekoitustyöt jäivät tuottajaosapuolelta hoitamatta asianmukaisesti. Isännöitsijä kuvaa tuottajaosapuolen alkuvaiheen toimintaa lumi- ja hiekoitustöiden osalta kehonoksi ja suorastaan ala-arvoiseksi. Näiden töiden valvonta on myös vienyt huomattavasti resursseja tilaajan puolelta. Alkuvaiheessa tilaajaosapuoli kiersi kuvaamassa kiinteistöt kerran tai kaksi päivässä, jotta asiat saataisiin toimimaan tuottajaosapuolen puolesta. Kyseisellä toimenpiteellä koitettiin herätellä Lassila & Tikanojaa hoitamaan lumi- ja hiekoitustyöt asianmukaisesti. Asiat kuitenkin lähtivät parempaan suuntaan ja Lassila & Tikanoja teki korjausliikkeen tuomalla erikseen aurasmiehen sekä uusimalla kalustoa. Myös asukkaat tietävät, että maksavat vuokrissaan kiinteistöhuollosta ja näin ollen vaativat rahoilleen vastinetta ja se taas näkyy palautteessa. Asukkaiden puolelta ei ole toistaiseksi saatu varsinaista positiivista palautetta ulkoistamisen jälkeen. Asukkaiden reklamointiherkkyyteen vaikuttaa myös se, että auraukset on aikaisemman toimijan taholta hoidettu todella hyvin. Nykytilanteessa jos yhdestäkin kulmasta jää ajamatta, asukkaat reklamoivat. Toisin sanoen asukkaat ovat tottuneet tietyissä asioissa hyvään tasoon ja tason laskiessa asia noteerataan. Tekninen isännöitsijä kuitenkin toteaa, että kyseisellä alalla positiivisista asioista ilmoittaminen on täysin olematonta. Silloin kuin asukkaat eivät valita kaikki on usein hyvin, mutta kun jokin asia on huonosti, tuodaan se esille.

Haasteita on myös aiheuttanut osapuolten kesken eri järjestelmät jotka eivät täysin kommunikoi keskenään. Ikävän tilanteesta tekee se, että sopimuksessa Lassila & Tikanoja on sitoutunut käyttämään tilaajan järjestelmää mutta haastattelua tehtäessä tämä ei ollut vielä toteutunut. Mäntsälän vuokra-asunnot Oy:llä on käytössä tampuuri-järjestelmä ja tuottajalla tampuurin rinnalla oma ensisijainen järjestelmänsä. Tekninen isännöitsijä kertoi juuri laittaneensa sähköpostiviestin jossa pyytää toista osapuolta siirtymään asiakaspalvelussaan tilaajan käyttämään tampuuri-järjestelmään. Yhteistyö nähdään kuitenkin Lassila & Tikanojan kanssa hyvänä. Yhteistyö vaatii tilaajaosapuolelta kärsivällisyyttä viedä reklamaatioita eteenpäin ja rakentavaa

keskustelua tuottajaosapuolen kanssa. Yhdessä asioiden jumppaaminen vaatii ponnisteluja molemmilta kohti toimivaa yhteistyötä. Kiinteistöhoitoalalla vallitsee tietynlainen trendi isojen toimijoiden osalta jossa hinnat saadaan suhteellisen alas pitäen miesvahvuus minimissä. Teknisen isännöitsijän mukaan kyseinen toimintatapa vallitsee jokaisen ison toimijan toiminnassa ja näin ollen voidaan todeta, että tilanne ei välttämättä vaihtamalla parane. Yhteenvedona voidaan todeta, että yhteistyö on lähtenyt alun vaikeuksien jälkeen oikeaan suuntaan ja tulevaisuus nähdään valoisana. Tekninen isännöitsijä kuitenkin kokee, että tuottajaosapuoli olisi voinut valmistautua yhteistyöhön paremmin.

6.3 Haastattelujen vertailu

Tässä kappaleessa on tarkoitus hieman vertailla toimitusjohtaja Rauni Ohvon ja teknisen isännöitsijän Jani Rämön sekä isännöitsijä Mervi Polameren haastatteluita. Tavoitteena oli selvittää onko hieman eri asemassa olevassa henkilöllä erilaisia näkemyksiä Lassila & Tikanojan toiminnasta.

Kuten aiemmin on todettu, haastattelut olivat kysymysasetteluiltaan hieman erilaisia, koska toimitusjohtaja Ohvolta haluttiin selvittää enemmän hallinnollista puolta ja tekniseltä isännöitsijältä Rämöltä päivittäistä huoltotoimintaa, jota isännöitsijä Polameri sitten myöhemmin täydensi. Vaikka kysymysasettelu oli hieman erilaista, molemmille esitettiin myös samoja kysymyksiä. Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että Lassila & Tikanojan toiminta ei ainakaan aluksi ollut vaadittavalla tasolla ja siinä olisi ollut huomattavasti parantamisen varaa. Varsinkin lumitöistä ja niiden heikosta hoidosta mainittiin. Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että uuden sopimuksen alkaessa ottaa aikansa ennen kuin hommat saadaan sujumaan sovitulla tavalla. Kuitenkin varsinkin Rämö oli vahvasti sitä mieltä, että Lassila & Tikanoja oli lähtenyt tuottamaan Mäntsälän vuokra-asunnot Oy:n kiinteistöhuoltoon täysin puutteellisesti valmistuen ja aivan liian pienillä resursseilla. Ohvo oli lausunnoissaan hieman ymmärtäväisemmällä kannalla eikä sinänsä moittinut Lassila & Tikanojan valmistautumista, vajaista resursseista hänkin tosin mainitsi. Voidaan mahdollisesti olettaa, että toimitusjohtajan on helpompi ymmärtää toisen yrityksen resurssiongelmia, jos on omassa yrityksessä ja tehtävässään tottunut kamppailemaan samankaltaisten ongelmien kanssa.

Jani Rämö epäili, että siirtyneiden työntekijöiden joukossa on saattanut ulkoistamisvaiheessa ilmetä lievää muutosvastarintaa ja pelkoa työpaikan säilymisestä. Rauni Ohvo ei ollut muutosvastarinnasta kuullut, tosin hän epäili sitä, ettei siitä muutenkaan välttämättä hänelle kerrottaisi. Onkin todennäköistä, että huoltomiehellä voi olla korkea kynnyks mennä toimitusjohtajan pakeille ilmaisemaan tyytymättömyyttään. Toimitusjohtajalta kysyttäessä tilaaja-tuottajamallin viimeaikaisista ongelmista hän oli sitä mieltä, että paluuta omaan kiinteistöhuoltoon hän

ei näe ollenkaan todennäköiseltä. Jos yhteistyöstä Lassila & Tikanojan kanssa luovuttaisiin, kyseeseen tulisi ennemmin jokin toinen firma, jolle kiinteistöhuolto kilpailutettaisiin. Teknisen isännöitsijä kertoi, että hänellä on kokemusta työskentelystä muissa kiinteistöhuoltofirminoista ja hänen mukaan kaikilla suurilla firmoilla on melko samanlaiset toimintamallit ja niistä seuraavat ongelmat. Hinnat poljetaan alas ja henkilöstöä on suhteettoman vähän kohteiden määrän nähden. Näin ollen huoltotoiminta kärsii. Hän mukaansa siis jokin toinen toimija ei luultavasti olisi juurikaan parempi.

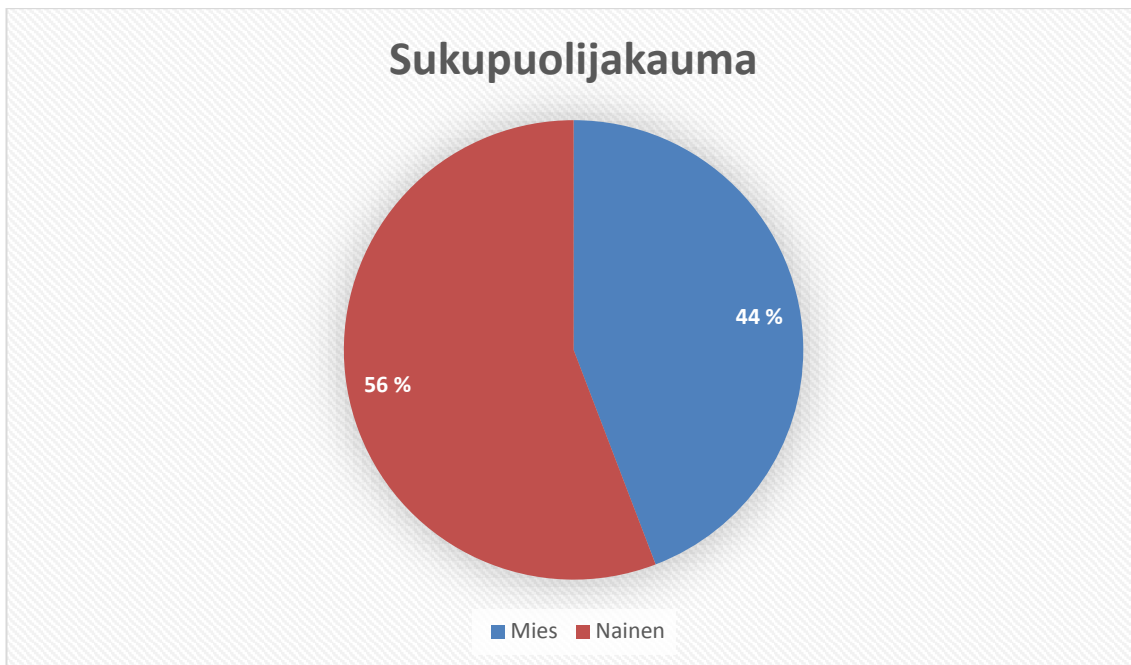
Yhteenvetona haastatteluista voidaan todeta, että kaikki haastateltavat olivat yhteneväisiä siitä, ettei kiinteistöhuollon ulkoistamisen ensimmäinen vajaan puoli vuotta ollut sujunut suunnitellusti. Toimitusjohtaja Ohvolta tuli kuitenkin negatiivista palautetta vähemmän kuin teknisesti isännöitsijältä Rämöltä ja isännöitsijä Polamereltä. Syitä lieviin näkemuseroihin voidaan hakea siitä, ettei toimitusjohtaja ole tekemisessä huoltohenkilökunnan ja asukkaiden kanssa niin kuin isännöitsijät, eikä ole ollut itse niin tarkasti toteamassa tai henkilökohtaisesti kuulemassa epäkohdista vastaavalla tavalla kuin isännöitsijät, jotka ovat päivittäin tekemisissä konkreettisen huoltotoiminnan ja asukkaiden palautteen kanssa. Alkuvaikeuksista huolimatta haastateltavat olivat sitä mieltä, että toiminta on parantunut ja yhteistyö Lassila & Tikanojan kanssa nähtiin melko hyvänä, mikäli sovitusta asioista pidetään kiinni. Myös toistaiseksi ongelmia aiheuttanut toiminnanohjausjärjestelmien ero tulisi saada ratkaistua ja saada molempien osapuolien järjestelmät yhteneväisiksi. Avainasemassa ovat kärsivällisyys ja tiivis vuoropuhelu osapuolien välillä.

6.4 Asukastyytyväisyyskyselyn analysointi

Asukastyytyväisyyskysely toteutettiin siten, että kyselyt jaettiin satunnaisotannalla 170 Mäntsälän vuokra-asunnot Oy:n asuntoon. Vastauksia tuli 43, joten vastausprosentiksi muodostui 25.3 %. Tässä kappaleessa käydään läpi asukastyytyväisyyskyselyn tulokset ja vertaillaan niitä teemahaastatteluiden tuloksiin. Kysymykset 1-3 ovat niin sanottuja perustietokysymyksiä joiden avulla voidaan profiloita vastaajia. Perustietokysymykset toteutettiin rasti ruutuun - periaatteella. Lomakkeen kohdat 4-15 toteutettiin erilaisilla väittämillä.

Kysymys 1. Sukupuoli

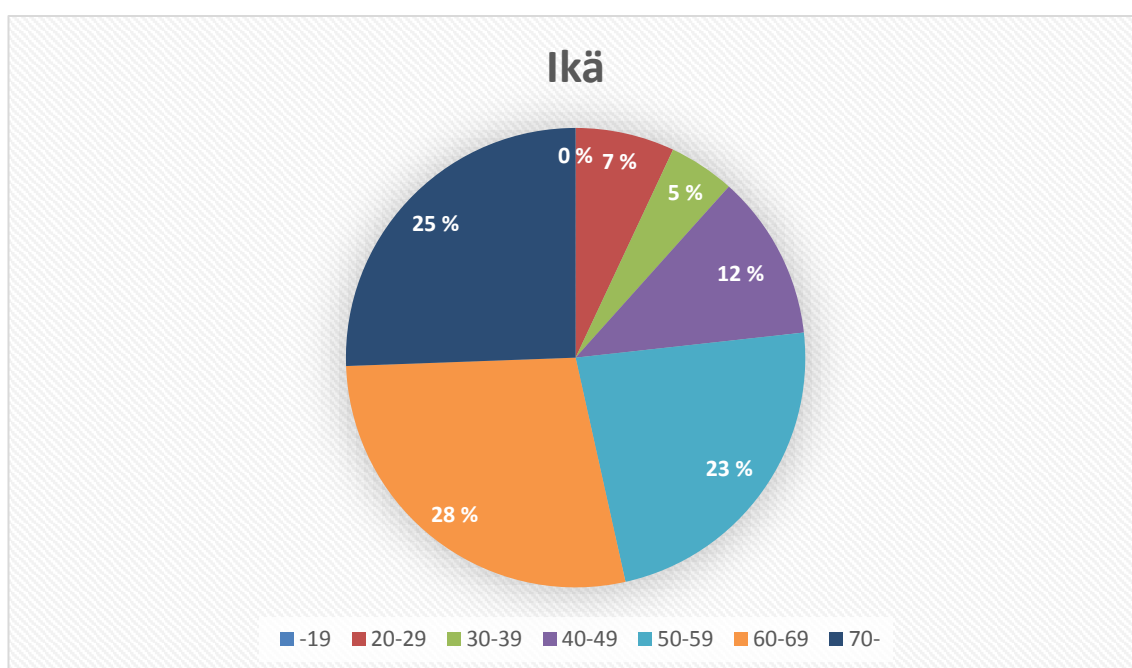
Sukupuolijakauma asettui suhteellisen tasaisesti naisten ja miesten kesken. Kuten oheisesta kuviosta (Kuvio 7) selviää, miesvastaajia oli 5 vähemmän kuin naisia ja kokonaismäärällisesti vastaajista 44 % oli miehiä ja 56 % naisia.



Kuvio 7: Vastaajien sukupuolijakauma

Kysymys 2. Ikä

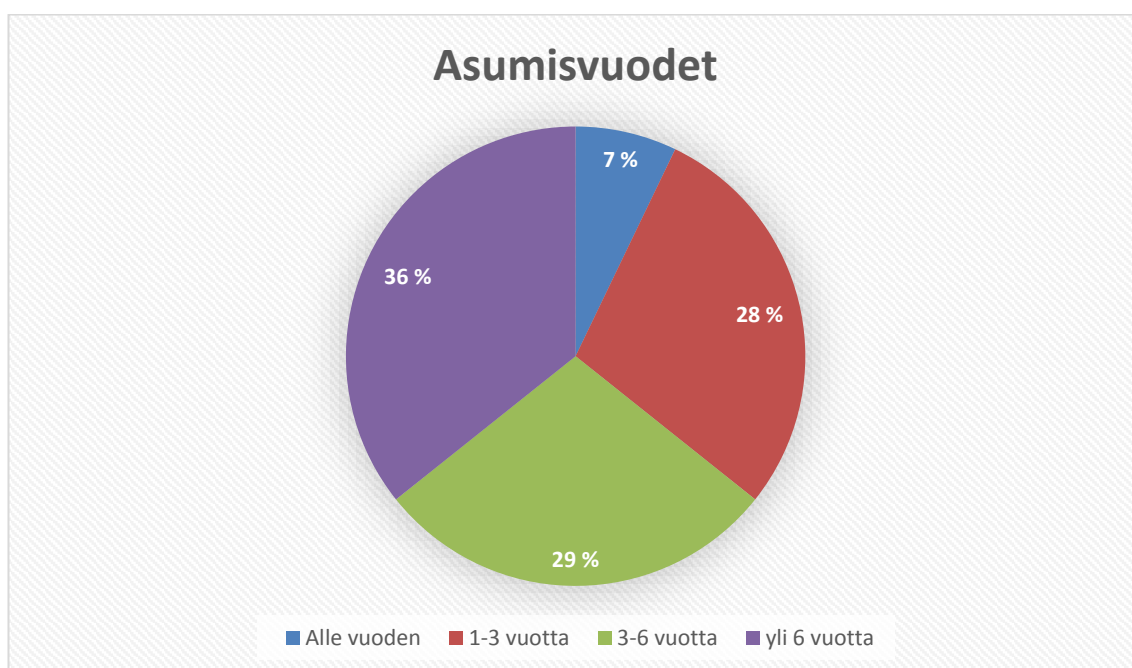
Toisessa kysymyksessä kartoitettiin vastaajien ikää. Ikähaarukka asetettiin seuraavasti: 0-19, 20-29, 30-39, 40-49, 50-59, 60-69, 70-. Alla olevasta kuviosta (Kuvio 8) näkyy, että vastanneiden keski-ikä on melko korkea. Eniten vastaajia (28 %) oli merkinnyt iäkseen 60-69 vuotta. Toiseksi eniten vastaajia oli yli 70-vuotiaissa (25 %). Kolmanneksi eniten vastaajia oli 50-59 vuotiaiden joukossa (23 %). Huomattavasti pienempi vastausprosentti oli alle 50 vuotiaiden joukossa. 40-49 vuotiaita vastaajista oli ainoastaan 12 prosenttia. 30-39-vuotiaita kyselyyn vastanneita oli ainoastaan 5 prosenttia ja 20-29-vuotiaita 7 prosenttia. Yhtään alle 20-vuotiasta nuorta ei otanut osaa tutkimukseen.



Kuvio 8: Vastaajien ikärakenne

Kysymys 3. Kauanko olette asuneet taloyhtiössä?

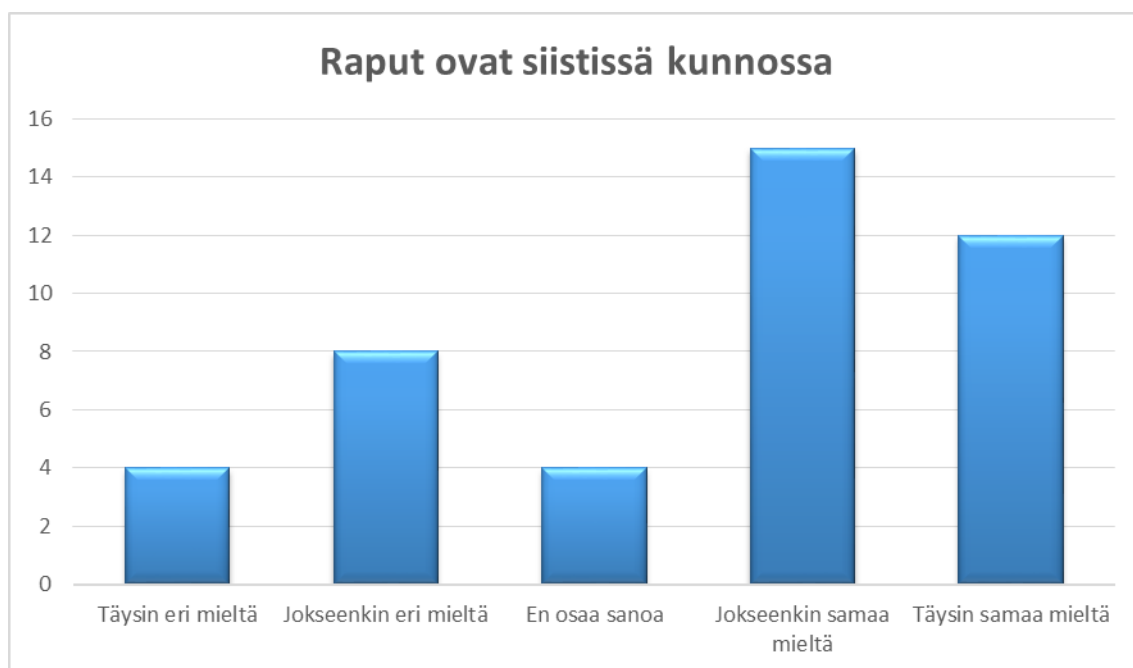
Asukkaat rastittivat kyselyssä asumisvuotensa seuraavien vaihtoehtojen mukaisesti, alle vuoden, 1-3 vuotta, 3-6 vuotta, yli 6 vuotta. Asumisvuosien osalta vastausprosentti jakautui hyvin tasaisesti kolmen kohdan kesken pois lukien alle vuoden asuneet, kuten oheisesta kuviosta (Kuvio 9) selviää. Alle vuoden asuneiden osuus kaikista vastanneista oli kolme henkilöä eli 7 prosenttia. Suurin osuus vastaajista oli asunut asunnossaan yli 6 vuotta kokonaisprosentin ollessa 36 %. Kyseinen prosenttiosuus vastasi 15 vastaajaa. 1-3 asumisvuotta oli kertynyt 28 prosentilla eli 12 vastaajista. Vastaajista 29 % prosenttia oli asunut asunnossaan 3-6 vuotta.



Kuvio 9: Vastaajien asumisvuosijakauma

Väittämä 4. Raput ovat siistissä kunnossa

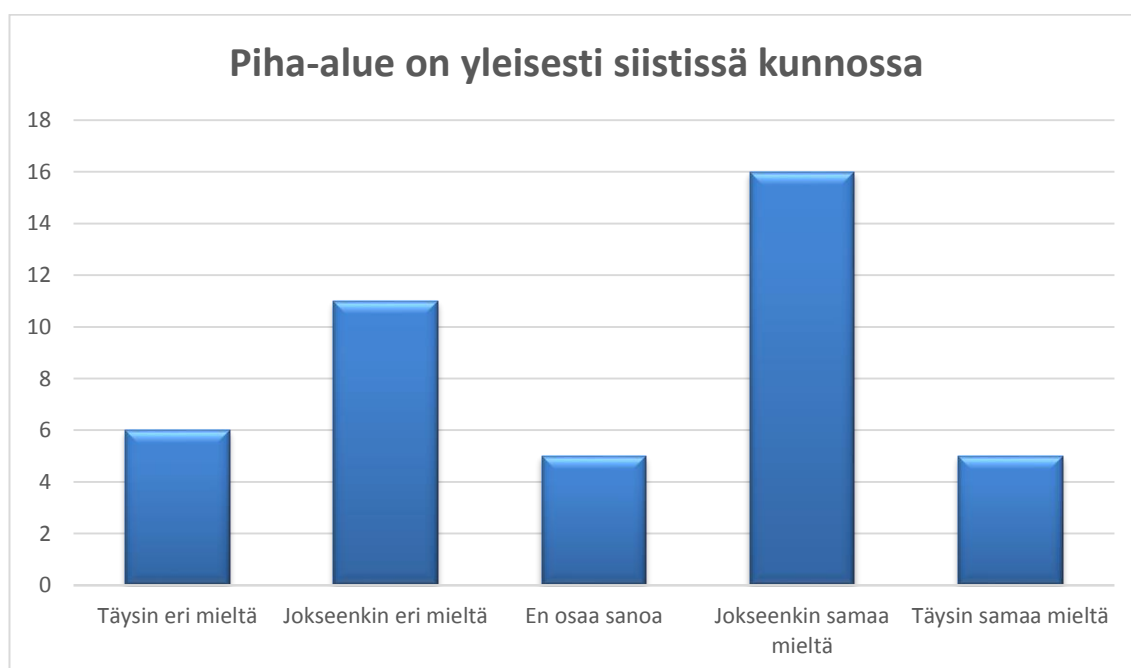
Kuten oheisesta diagrammista (Kuvio 10) selvää, väittämään raput ovat siistissä kunnossa, 43 vastauksista hajonta meni siten, että täysin eri mieltä oli 4 vastaajaa, jokseenkin eri mieltä 8 vastaajaa, 4 ei osannut sanoa kantaansa, 15 vastaajaa oli jokseenkin samaa mieltä ja 12 vastaajaa oli täysin samaa mieltä. Vastaajista 27 eli 62,8 % kallistui positiivisen puolelle, näin ollen voidaan todeta asukkaiden olevan melko tyytyväisiä rappujen siisteyteen. Kaikista kyselyyn vastanneista alle 50-vuotiaita oli 23,3 % Jokseenkin tai täysin eri mieltä olleista eli tyytymättömistä, 7,1 % oli alle 50-vuotiaita. Jokseenkin tai täysin samaa mieltä olleista eli tyytyväisistä 29,6 % oli alle 50-vuotiaita. Tyytymättömyys rappujen kuntoon oli hieman yleisempää vanhemman ikäpolven keskuudessa. Osa en osaa sanoa - kentän vastaajista asui rivitalossa, joten ei voinut tästä syystä ottaa kantaa rappujen siisteyteen. Vastaajista jotka olivat tyytymättömiä rappujen siisteyteen 41,7 % oli asunut yli 3 vuotta taloyhtiössä. Tyytyväisistä vastaajista 66,7 % oli asunut yli 3 vuotta taloyhtiössä. Väittämän kanssa täysin samaa mieltä olleista 75 % oli asunut taloyhtiössä yli 3 vuotta ja peräti 58,3 % yli 6 vuotta. Näin ollen voidaan todeta, ettei tyytymättömyys ole lisääntynyt asumisvuosien lisääntyessä.



Kuvio 10: Rappujen siisteys

Väittämä 5. Piha-alue on yleisesti siistissä kunnossa

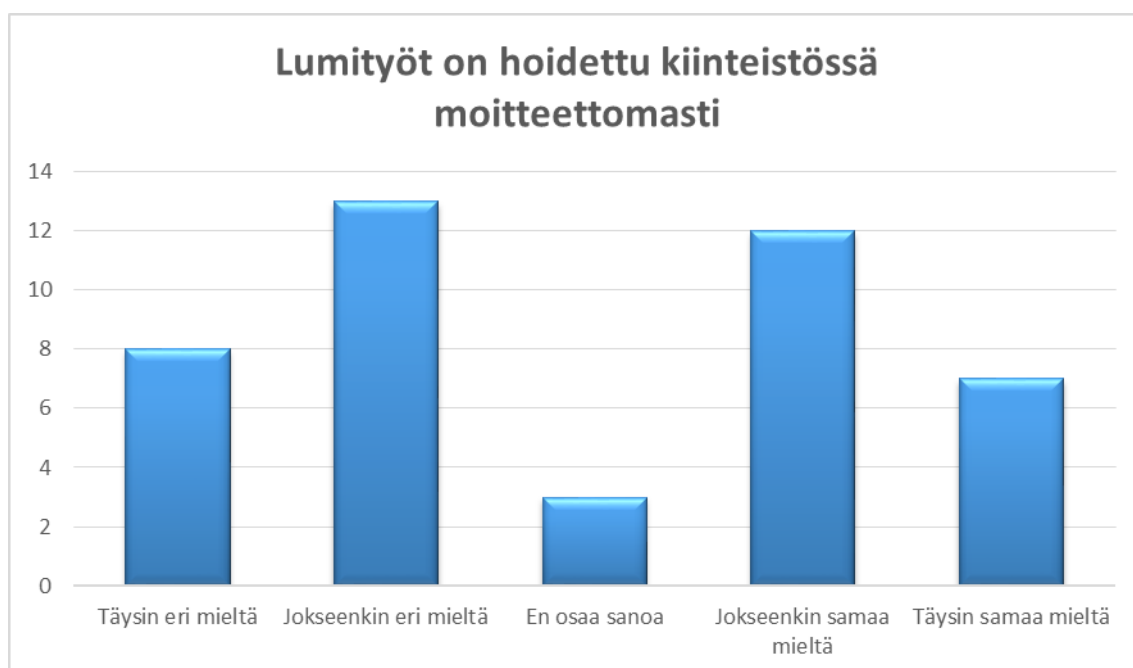
Kuten oheinen diagrammi (Kuvio 11) tuloksia havainnollistaa, väittämään piha-alue on siistissä kunnossa, 6 vastaajaa oli täysin eri mieltä, 11 vastaajaa jokseenkin eri mieltä. Täysin eri mieltä ja jokseenkin eri mieltä olevat vastaajat muodostavat yhdessä niin sanotun tyytymättömien vastaajien joukon. Voidaan siis karkeasti sanoa, että tyytymättömiä oli yhteensä 17 vastaajista. 5 vastaajaa ei osannut sanoa kantaansa piha-alueen siisteydestä ja näin ollen kyseistä kantaa ei tulkita positiiviseksi eikä negatiiviseksi. 16 vastaajaa oli jokseenkin samaa mieltä ja 5 vastaajaa täysin samaa mieltä, joten tyytyväisiä vastaajia oli yhteensä 21. Soveltaen edellä mainittua karkeaa jakoa tyytyväisiin ja tyytymättömiin, kallistui 39,5 % vastauksista tyytymättömien puolelle ja 48,8 % tyytyväisten puolelle. Piha-alueen siisteyteen oltiin siis huomattavasti tyytymättömämpiä kuin rappujen siisteyteen. Kyseisen väitteen vastaukset jakautuvat tasaisesti kaikkien ikäryhmien kesken, joten ikäryhmäkohtaista painotusta ei ole havaittavissa minäkään vastauksen kohdalla. Kaikista tyytyväisistä vastaajista peräti 71,4 % oli naisia. Huomioitavaa kuitenkin, että en osaa sanoa- vastausten antajista kaikki 5 olivat miehiä. Kyseisestä väittämästä saatuja tuloksia voidaan pitää merkittävänä mittarina asukkaiden yleisesti mielikuvasta ja tuntemuksesta mitä tulee alueen kuntoon ja viihtyvyyteen. Piha-alue on yleisesti siistissä kunnossa - väittämä pitää monta osatekijää sisällään ja näin ollen sen merkittävyys korostuu yleistä ilmapiiriä mitattaessa.



Kuvio 11: Piha-alueen siisteys

Väittämä 6. Lumityöt on hoidettu kiinteistössä moitteettomasti

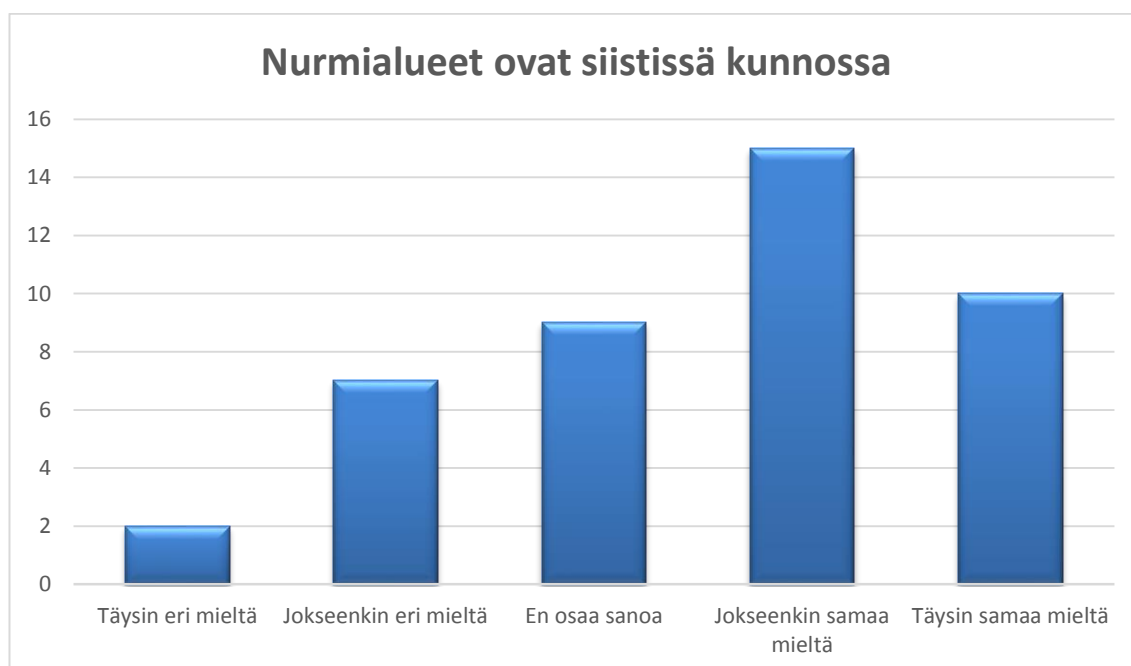
Lomakkeen seuraava väite koski talven suurinta sesonkitoimenpidettä ja oli nimeltään lumityöt on hoidettu kiinteistössä moitteettomasti. Oheisesta diagrammista (Kuvio 12) näkyvien tulosten mukaan, tähän väittämään 8 vastaajaa oli täysin eri mieltä, 13 jokseenkin eri mieltä, 3 ei osannut sanoa kantaansa, 12 vastaajaa oli jokseenkin samaa mieltä ja 7 täysin samaa mieltä. Negatiivisen vastausten osuus oli peräti 48,8 % eli lähes puolet. Tämä oli kyselyn kaikista kohdista eniten negatiivisia vastauksia kerännyt väittämä. Lisäksi en osaa sanoa-vastausten määriä oli kaikista pienin. Lumityöt talvisesongin päättymisen jälkeen herättivät siis tunteita ja palaute oli melko negatiivista. Myös haastatteluiden perusteella saatiin etukäteen viitteitä mahdollisesta negatiivisesta suhtautumisesta koskien lumitöitä joten tulos oli jokseenkin odotettu. Asukkaat olivat tottuneet ennen ulkoistusta hyvään tasoon lumitöiden hoidon osalta ja pieni notkahdus lumitöiden tasossa ulkoistuksen alkuvaiheessa saivat useamman asukkaan reklaamoimaan asiasta. Useamman asukkaan negatiivinen näkökulma on täysin ymmärrettävä, sillä he maksavat kiinteistöhuollosta vuokrissaan ja tason laskiessa palvelun laatu laskee, mutta vuokra ei. Negatiiviset ja positiiviset näkökulmat jakoutuivat vastaajien kesken niin naisten kuin miesten ja vastaajien ikien kohdalta tasaisesti, eikä mitään silmiinpistävää linjaa löytynyt.



Kuvio 12: Lumitöiden hoito

Väittämä 7. Nurmialueet ovat siistissä kunnossa.

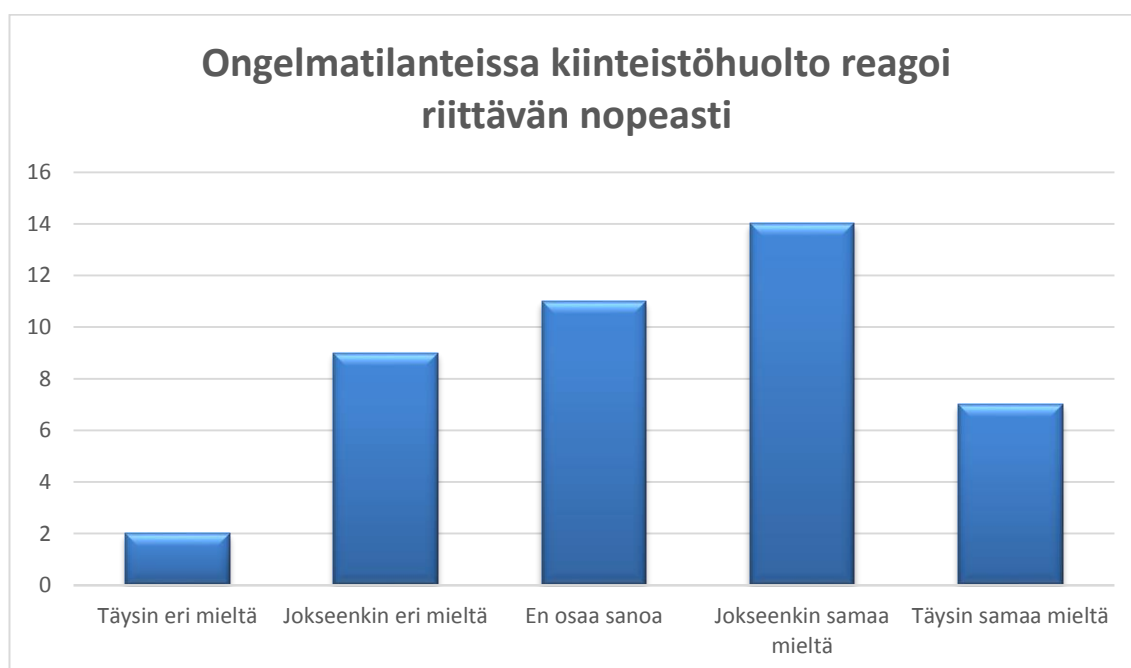
Seuraava väittämä oli nimeltään, nurmialueet ovat siistissä kunnossa. Oheisesta diagrammista (Kuvio 13) näkyvien tulosten mukaan, vastaajista 2 oli täysin eri mieltä, 7 jokseenkin eri mieltä, 9 vastaajaa ei osannut sanoa, 15 vastaajaa jokseenkin samaa mieltä ja 10 vastaajaa oli täysin samaa mieltä. 58,1 % vastaajista kallistui positiivisen puolelle ja 20,9 % negatiivisen puolelle. Aukkaiden tyytyväisyyden tasoa voidaan siis pitää melko korkeana, tosin peräti 20,9 % vastaajista ei osannut sanoa kantaansa jota voidaan pitää melko korkeana lukuna tähän väittämään. Nurmialueiden siisteyden kanssa eri mieltä olleita oli yhteensä 10 henkilöä. Kyseiset 10 henkilöä muodostuvat kahdesta täysin eri mieltä olleesta sekä seitsemästä jokseenkin eri mieltä olleesta. Eri mieltä olleista 77,8 prosenttia oli naisia, jota voidaan pitää merkittävänä prosentina. Yleistävänä johtopäätöksenä voidaan todeta naisten kiinnittävän enemmän huomioita istutuksiin ja nurmialueisiin, jotka eivät välttämättä vetoa samalla tavalla keskivertoon suomalaisen mieheen. Kyseistä näkemystä vahvistaa myös se, että en osaa vastanneista merkittävä osa (66,6 %) oli miehiä. Myös kyselyn avoimissa palautteissa ilmeni toivomus, että istutuksiin panostettaisiin enemmän. Nurmialueet ovat luonnollisesti olennaisessa asemassa alueen yleisen ilmeen ja viihtyvyyden kannalta ja niihin tulee panostaa asiaankuuluvasti.



Kuvio 13: Nurmi-alueiden siisteys

Väittäjä 8. Ongelmatilanteissa kiinteistöhuolto reagoi riittävän nopeasti

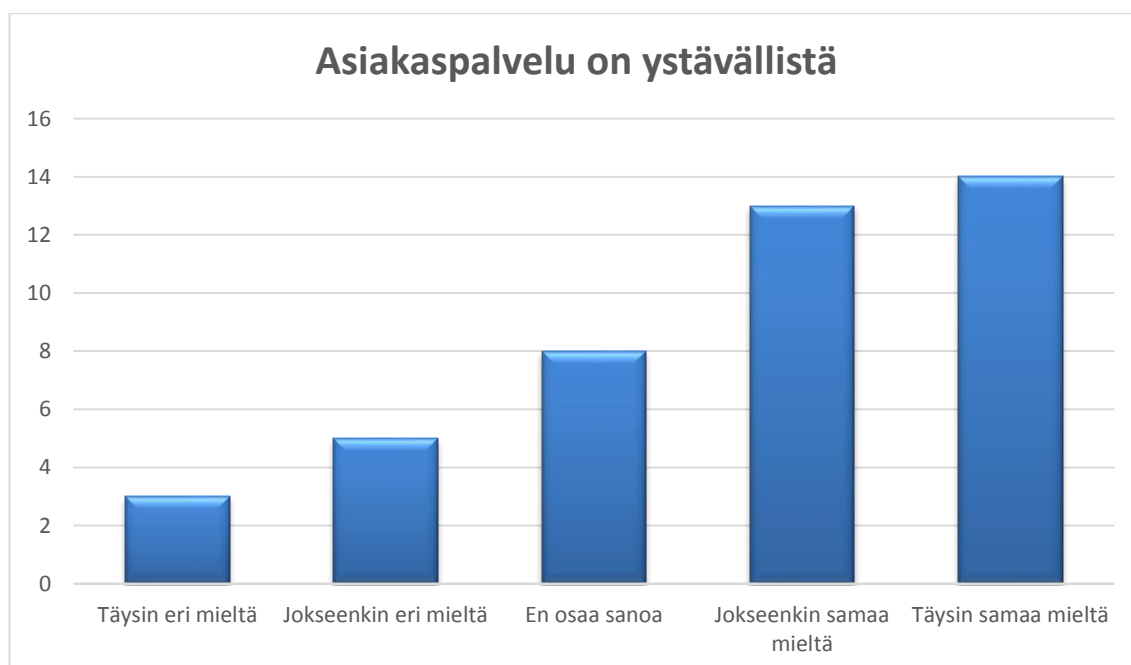
Väittäjän ongelmantilanteissa kiinteistöhuolto reagoi riittävän nopeasti, tulokset löytyvät oheisesta diagrammista (Kuvio 14), väittäjän saatiin yhteensä 11 negatiivista kantaa. Negatiiviset kannat muodostuivat kahdesta 2 täysin eri mieltä olevasta sekä 9 jokseenkin eri mieltä olevasta vastaajasta. Kyselyyn vastanneista 11 ei osannut ilmaista kantaansa ja näin ollen valitsi en osaa sanoa -kentän. Merkittävänä positiivisena seikkana voidaan pitää sitä, että täysin eri mieltä olleita oli ainoastaan kaksi henkilöä, joka on koko kyselyn pienin määrä yhdessä nurmi-alueiden siisteyden kanssa. Suurimman kannanoton sai jokseenkin samaa mieltä -osio, joka käsittelee 14 vastaajaa eli 32,5 %. Täysin samaa mieltä olleita oli 7 vastaajista jota voidaan pitää kohtuullisen hyvänä lukemana. Vastauksista 25,6 % kallistui tyytymättömien puolelle ja 48,8 % tyytyväisten puolelle. Selvästi suurempi osa oli siis melko tai erittäin tyytyväisiä kiinteistöhuollon reagointinopeuteen. En osaa sanoa -vastausten osuus oli tosin melko suuri, 25,6 %. Tästä voi vetää sellaisen johtopäätöksen, että näin suurella osalla ei ole varsinaisia ongelmatilanteita ollut. Yhteenvedona voidaan todeta, että kiinteistöhuolto reagoi riittävän nopeasti ongelmatilanteisiin. Pätevän reagoinnin puolesta puhuu positiiviset kannat suhteessa negatiivisiin (positiiviset 48,8 % ja negatiiviset 25,6 %). Korkeaa aktiivisuutta en osaa sanoa - vastausten kohdalla voidaan pitää jossain määrin positiivisena tekijänä, sillä tällöin ongelmatilanteet ovat mahdollisesti vähäisiä ja kiinteistöhuollon muut osa-alueet ovat mitä ilmeisimmin kunnossa.



Kuvio 14: Ongelmatilanteisiin reagoiminen

Väittämä 9. Asiakaspalvelu on ystävällistä

Väittämään asiakaspalvelu on ystävällistä, tulokset selviävät oheisesta diagrammista (Kuvio 15). 3 vastaajaa oli täysin eri mieltä ja 5 vastaajaa jokseenkin eri mieltä. Näin ollen negatiiviselle kannalle kääntyi ainoastaan 8 vastaajaa. 8 vastaajista ei osannut ilmaista kantaansa ja valitsi en osaa sanoa-kentän. En osaa sanoa vastausten taustalla voi myös olla tilanne, jossa ei ole ollut tarvetta olla tekemisissä asiakaspalvelun kanssa, joten sen ystävällisyyden arviointi on näin ollen haastavaa. 13 vastaajaa oli jokseenkin samaa mieltä ja 14 vastaajaa täysin samaa mieltä. Vain 18,6 % vastauksista kallistui tyytymättömien puolelle ja 62,8 % tyytyväisten puolelle. Täysin samaa mieltä olleiden määrä 32,6 %, oli kaikista kyselyn kohdista suurin. Voidaan todeta, että tyytyväisyys asiakaspalvelun ystävällisyyteen oli suurempi, kuin minkään muuhun asiaan. Asiakaspalvelun ystävällisyyteen otti kantaa yhteensä 10 alle 50 vuotiasta vastaajaa, joista ainoastaan yksi vastaaja antoi negatiivisen täysin eri mieltä olevan kannan. Negatiivisten kantojen määrä oli varsin pieni kyseisen väittämän kohdalla suhteessa muihin väittämiin. Asiakaspalveluun onkin selvästi panostettu ja sen merkitys on ymmärretty. Koska kaikkia ei voida aina miellyttää on täysin eri mieltä olevat kannat myös väistämättömiä. Täysin eri mieltä asiakaspalvelun ystävällisyyden kanssa olleiden kolmen ihmisen kannan takana voi olla myös yksittäiset huonot kokemukset tilaajan tai tuottajan asiakaspalvelusta. Tulevaisuudessa tulee pitää sama taso asiakaspalvelun suhteen ja pyrkiä tarjoamaan lisää hyviä asiakaspalvelukokemuksia, jotta myös negatiiviset kannat saadaan käännettyä positiiviseksi.



Kuvio 15: Asiakaspalvelun ystävällisyys

Väittämä 10. Asiakaspalvelu ja päivystys ovat toimivaa ja helposti tavoitettavissa.

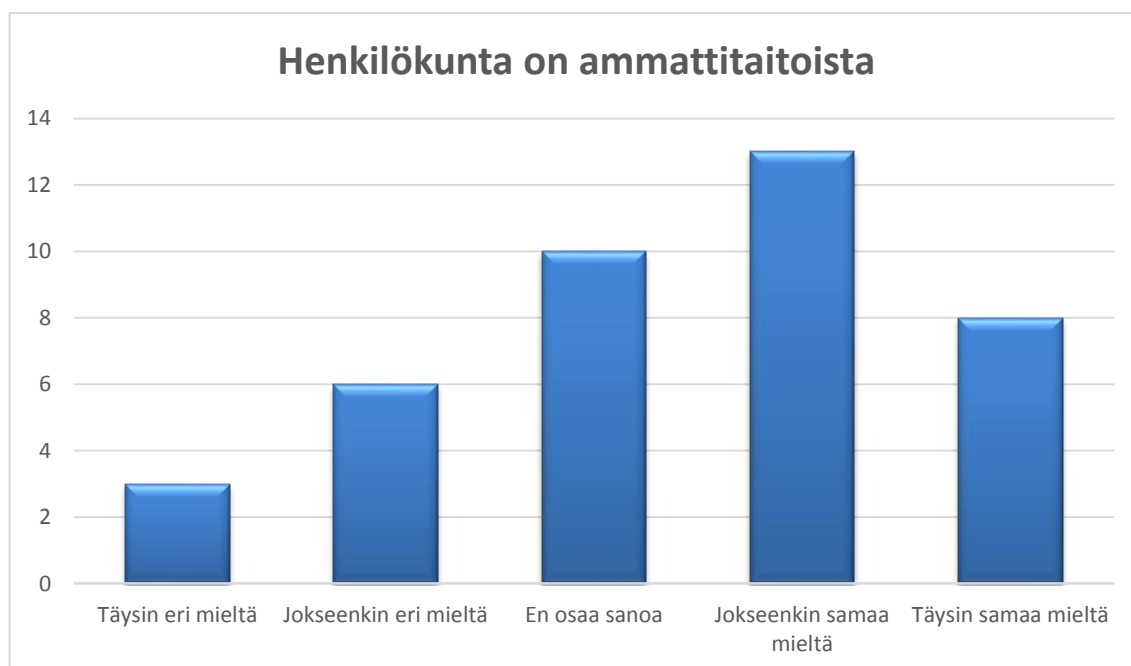
Väittämän asiakaspalvelu ja päivystys ovat toimivaa ja helposti tavoitettavissa tulokset näkyvät oheisesta diagrammista (Kuvio 16). 6 vastaajaa oli täysin eri mieltä, 4 vastaajaa jokseenkin eri mieltä, 11 vastaajaa ei osannut sanoa kantaansa, 13 vastaajaa oli jokseenkin samaa mieltä ja 6 vastaajaa täysin samaa mieltä. 25 % vastauksista kallistui negatiiviselle puolelle ja 47,5 % positiiviselle puolelle. Tyytyväisyyden taso oli siis melko korkea, tosin täysin eri mieltä-vastausten osuus oli 15 %, mikä on yksi suurimmista prosenteista kaikista kyselyn väittämistä. En osaa sanoa-vastausten osuus oli myös melko suuri, 27,5 %. Tällöin voidaan olettaa, ettei näin vastanneilla henkilöillä ole ollut juurikaan asiaa asiakaspalveluun tai päivystykseen ja siten on vaikeaa muodostaa niistä kantaa. Asiakaspalvelun ja päivystyksen toimivuuteen ja tavoitettavuuteen otti kantaa 11 yli 70 vuotiasta vastaajaa. Yksikään yli 70 vuotiasta vastaajasta ei ollut toimivuuden ja tavoitettavuuden kanssa täysin samaa mieltä. Maltillisena johtopäätöksenä voidaan todeta, että nuorempi väestö kokee asiakaspalvelun ja päivystyksen toimivaksi ja helposti tavoitettavaksi. Asiakaspalvelun ja päivystyksen tavoitettavuus ja toimivuus sai hieman risuja myös avointen palautteiden muodossa. Kokonaisuutena asiakaspalvelu ja päivystys on hoidettu hyvin ottaen huomioon sen ystävällisyys ja asukkaiden tyytyväisyys sen yleiseen toimivuuteen ja tavoitettavuuteen. Tämän puolesta puhuu huomattavasti suurempi joukko vastausten perusteella tyytyväisiä asukkaita. Vaikka asiakaspalvelun ja päivystyksen kokee 47,5 % positiiviseksi, on tärkeää myös kuunnella pienempää joukkoa jotka ovat olleet sen toimivuuden suhteen täysin tai jokseenkin eri mieltä. Tulevaisuutta silmällä pitäen on tärkeää hyvästä tasosta huolimatta pyrkiä eteenpäin ja kääntää negatiiviset kannat positiivisiksi.



Kuvio 16: Asiakaspalvelun ja päivystyksen toimivuus

Väittämä 11. Henkilökunta on ammattitaitoista

Väittämän henkilökunta on ammattitaitoistatuloksetnäkyvät oheisesta diagrammista (Kuvio 17). 3 vastaajaa oli täysin eri mieltä, 6 vastaajaa jokseenkin eri mieltä, 10 vastaajaa ei osannut sanoa kantaansa, 14 vastaajaa oli jokseenkin samaa mieltä ja 8 vastaajaa täysin samaa mieltä. 22,5 % vastauksista oli negatiivisen puolelle kallellaan ja 52,5 % positiivisen puolelle kallellaan. Vastaajat siis pitävät henkilökuntaa melko ammattitaitoisena. Myös tähän väittämään en osaa sanoa-vastausten osuus oli melko suuri, 25 %. Voidaan olettaa, ettei henkilökunnan ammattitaitoa ole haluttu alkaa arvioimaan jos siitä ei ole ollut tarkempaa tietoa. Henkilökunnan ammattitaidon tasoon vastasi 11 yli 70 vuotiasta henkilöä joista ainoastaan yksi antoi negatiivisen täysin tai jokseenkin eri mieltä olevan kannan. Näin ollen voidaan todeta, että yli 70-vuotiaiden ikäihmisten keskuudessa ollaan yleisesti tyytyväisiä henkilökunnan ammattitaitoon. Mielenkiintoista yli 70-vuotiaiden vastaajien keskuudessa on, että 1 kymmenestä antoi negatiivisen kannan henkilökunnan ammattitaitoon, mutta vain 1 kymmenestä antoi positiivisen kannan asiakaspalvelun ja päivystyksen toimivuuteen ja tavoitettavuuteen. Vaikuttaa hieman siltä että vanhemman ikäpolven keskuudessa vaaditaan korkeampaa tasoa päivystyksen tavoitettavuudelta ja tasolta mutta arvostetaan huoltomiesten toiminta korkealle. Toisaalta koska kyseistä väittämää ei ollut spesifioitu koskemaan mitään tiettyä osa-aluetta, voidaan sitä pitää yleisenä mittarina asukkaiden yleisestä tyytyväisyyden tasosta henkilökunnan ammattitaitoon, niin Mäntsälän vuokra-asunnot Oy:n toimiston asiakaspalvelussa, kuin myös Lassila & Tikanojan huoltotoiminnoissa. Henkilökunnan ammattitaito keräsi myös jonkin verran kannanottoja avointen palautteiden parissa. 21 vastaajaa piti positiivisten kantojen valossa henkilökuntaa jokseenkin tai täysin ammattitaitoisena. 9 vastaajaa puolestaan oli negatiivisella kannalla ollen henkilökunnan ammattitaidon suhteen täysin tai jokseenkin eri mieltä.



Kuvio 17: Henkilökunnan ammattitaitoisuus

Väittämä 12. Kiinteistöhuollon henkilökunta on helposti tunnistettavissa (Henkilökortit & työvaatteet).

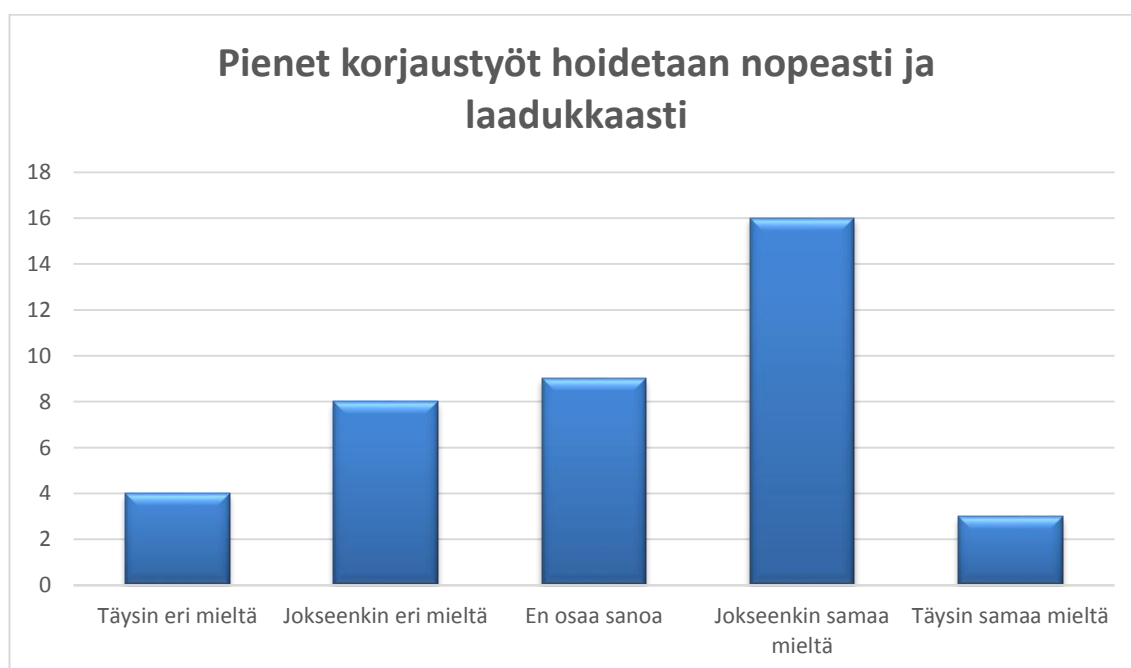
Tämä väittämä otettiin kyselylomakkeeseen mukaan teknisen isännöitsijän Jani Rämön suosituksesta. Hänen mukaansa Mäntsälän vuokra-asunnot Oy:n asunnoilla liikkuu myös muiden yritysten, kuten rakennusurakoitsijoiden henkilökuntaa, joten on tärkeää, että huoltohenkilökunta on helposti tunnistettavissa ja asukkaat tietävät keitä asunnoissaan ja niiden liepeillä työskentelee. Saadut tulokset näkyvät oheisesta diagrammista (Kuvio 18). Suurin osa vastaajista oli henkilökunnan tunnistettavuuden suhteen jokseenkin samaa mieltä. Jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa oli 17 vastaajaa ja täysin samaa mieltä 9 vastaajaa. Jokseenkin eri mieltä asiasta oli ainoastaan 2 vastaajaa ja täysin eri mieltä 3 vastaajaa. 26 henkilöä oli joko jokseenkin tai täysin samaa mieltä kokonaisprosentin asettuen positiivisten vastausten osalta 65 prosenttiin. Negatiivisten vastausten osuus kokonaismäärästä oli ainoastaan 12,5 prosenttia. En osaa sanoa - vastauksia tuli 9 kappaletta joka vastaa 22,5 prosenttia kokonaismäärästä. Silmiin pistävää tässä on etenkin se, että en osaa sanoa - vastauksia tuli enemmän kuin negatiivisia vastauksia yhteensä. Huomioitavaa on myös se, että erityisesti naisten tyytyväisyyden taso oli korkea, vain yksi naisvastaaja oli tyytymätön henkilökunnan tunnistettavuuteen. Myös nuorimpien, sekä alle kolme vuotta taloyhtiössä asuneiden tyytyväisyys oli korkealla tasolla, eikä kukaan alle 50-vuotiaista tai alle 3 vuotta taloyhtiössä asuneista vastaajista ilmaissut olevansa tyytymätön. Yhteenvedon voidaan todeta, että pääasiassa kiinteistöhuollon henkilökunta on helposti tunnistettavissa.



Kuvio 18: Kiinteistöhuollon henkilökunnan tunnistettavuus

Väittämä 13. Pienet korjaustyöt hoidetaan nopeasti ja laadukkaasti

Kyseisellä väittämällä pyrittiin kartoittamaan huollon toiminnan yleistä tasoa sekä reagoitukykyä. Väittämään pienet korjaustyöt hoidetaan nopeasti ja laadukkaasti tulokset selviävät oheisesta diagrammista (Kuvio 19). 4 vastaajaa oli täysin eri mieltä, 8 vastaajaa jokseenkin eri mieltä, 9 vastaajaa ei osannut sanoa kantaansa, 16 vastaajaa oli jokseenkin samaa mieltä ja 3 vastaajaa täysin samaa mieltä. Vastauksista 30 % oli negatiiviselle puolelle kallellaan ja 47,5 % positiiviselle puolelle kallellaan. Silmiinpistävää on suuri ero jokseenkin samaa mieltä ja täysin samaa mieltä olevien määrässä. Jokseenkin samaa mieltä oli 40 % vastaajista ja täysin samaa mieltä vain 7,5 %. Tyytymättömien, eli täysin tai jokseenkin eri mieltä olleista 12 vastaajasta naisia oli 9, eli 75 %. Näin ollen voidaan vetää karkea johtopäätös siitä, että naiset ovat tyytymättömämpi korjaustöiden hoitamiseen. Parannettavaa siis löytyy, vaikka kokonaisuutena positiivisten vastausten osuus oli suurempi kuin negatiivisen vastausten osuus. Erityisesti avointen palautteiden joukosta oli havaittavissa joitain epäkohtia joihin huollon tulisi kiinnittää huomioita. Asuntojen asianmukainen huoltaminen takaa luonnollisesti paremmat asuinolosuhteet niiden asukkaille, sekä samalla pitää kiinteistöjen arvot korkealla, joka on varmasti myös Mäntsälän vuokra-asunnot Oy:n etu. Myös kiinteistöjen asiallinen yleisilme nostaa alueen vetovoimaa, joka houkuttelee puolestaan mahdollisia uusia asukkaita.



Kuvio 19: Pienten korjaustöiden hoitaminen

Väittämä 14. Olen tietoinen kiinteistöhuollon ulkoistamisesta Lassila & Tikanojalle

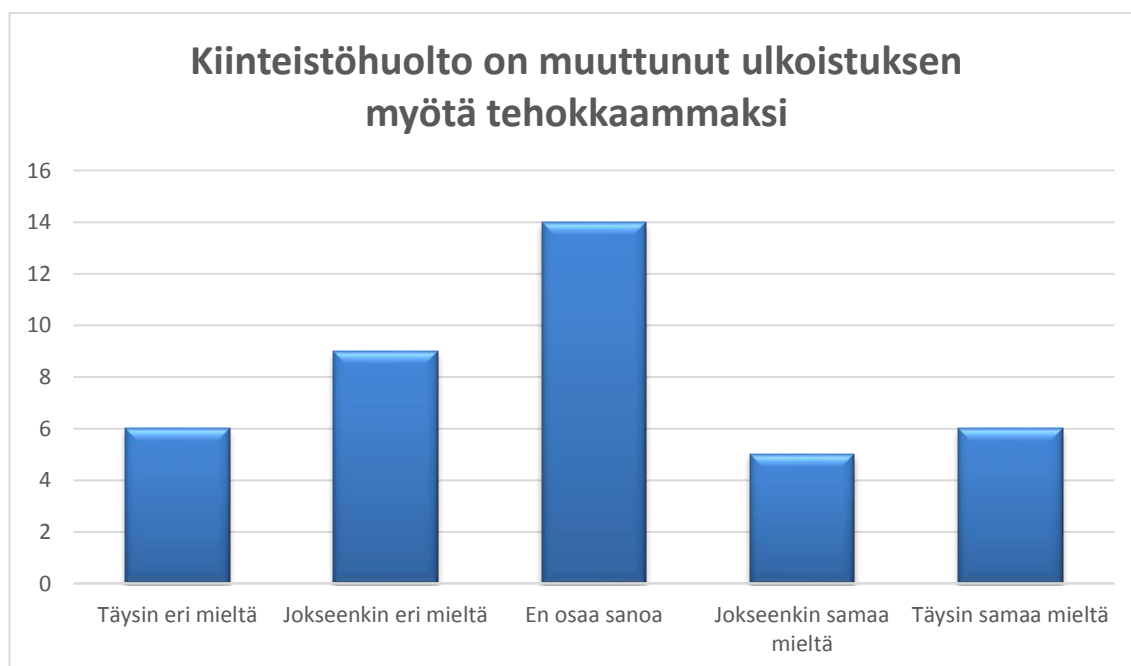
Toimitusjohtaja Ohvon haastattelussa kertoman mukaan kiinteistöhuollon ulkoistamisesta on pyritty aktiivisesti tiedottamaan mediassa ja asukkaille. Haluttiin siis selvittää, onko tieto mennyt jokaiselle perille. Suurimmalle osalle tieto oli mennyt perille, 35 vastaajaa ilmoitti olevansa tietoinen kiinteistöhuollon ulkoistamisesta Lassila & Tikanojalla, mutta silti neljälle vastaajalle tämä tuli uutena tietona. Tämä on vastaajista kuitenkin peräti 10,3 % vastaajista. Mitään yhteistä tekijää näille henkilöille, joille tuli ulkoistaminen Lassila & Tikanojalle tuli uutena tietona, ei löytynyt. Ikäjakauma oli alle 30-vuotiaista yli 70-vuotiaisiin sekä miehiä ja naisia oli yhtä paljon. Myös heidän tyytyväisyyden tasonsa kiinteistöhuoltoon oli hyvin vaihtelevaa. Yksi ei-kohdan rastittanut vastaaja oli kuitenkin selvästi erittäin kiinnostunut kiinteistöhuollosta, koska häneltä tuli paljon avointa palautetta ja parannusehdotuksia. Kyselytutkimuksen avulla saatiin viimeisillekin saatettua tiedoksi kuka kiinteistöhuollosta nykyään vastaa.



Kuvio 20: Tietoisuus kiinteistöhuollon muutoksesta

Väittämä 15. Kiinteistöhuolto on muuttunut ulkoistuksen myötä tehokkaammaksi.

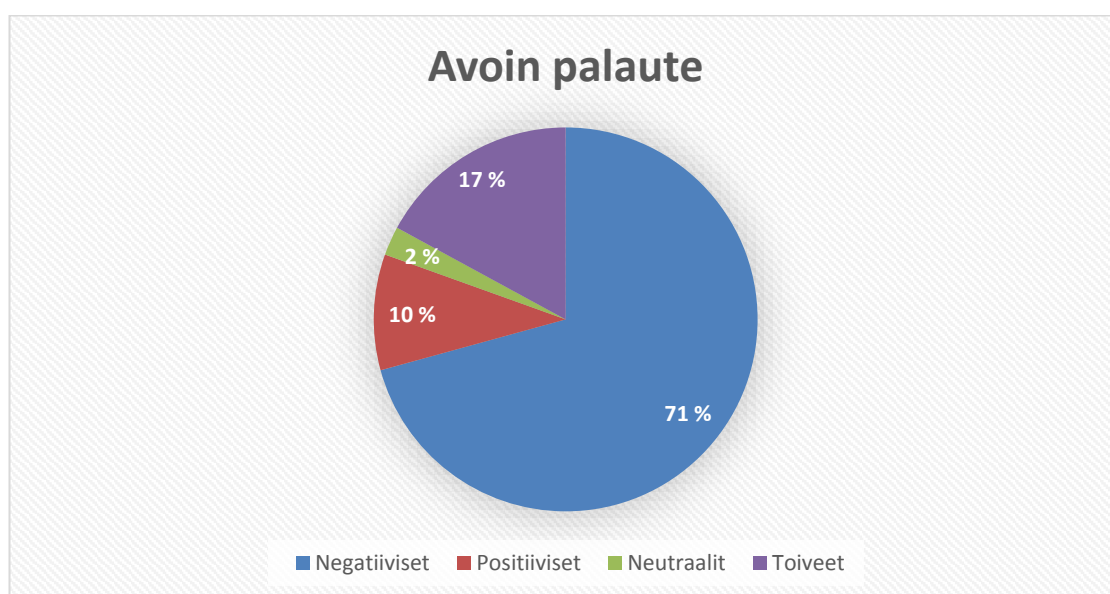
Kyselylomakkeen viimeistä väitettä Kiinteistöhuolto on muuttunut ulkoistuksen myötä tehokkaammaksi, voidaan pitää merkittävämpänä kysymyksenä ulkoistuksen onnistumisen kannalta asukasnäkökulmasta. Asukkaiden mielipide on hyvä noteerata melko korkealle, sillä he muodostavat sen ryhmän, joka päivittäin näkee ja kokee kiinteistöhuollon vaikutukset. Haastavan kiinteistöhuollon ulkoistamisen arvioinnista asukasnäkökulmasta tekee ulkoistuksen tuoreus, sillä etenkin ulkoistuksen alkuvaiheessa voi ilmaantua luonnollista kankeutta, joka poistuu ajan kanssa. Esimerkiksi kyseisessä ulkoistuksessa ilmeni haasteita tuottajan kaluston ja järjestelmän yhteensopivuuden kanssa. Asukasnäkökulmasta ei välttämättä ymmärretä, että ulkoistus voi ottaa aikaa. Toisaalta asukkaat maksavat vuokrissaan myös kiinteistöhuollossa eikä heidän välttämättä tarvitsekaan ymmärtää suuria notkahduksia palvelun tasossa. Tärkeää on kuitenkin antaa aikaa ulkoistukselle ja näin ollen kyselyn voisi toteuttaa uudestaan esimerkiksi vuoden päästä, kun tilanne on vakiintunut. Kyseiseen väittämään tulokset näkyvät oheisesta diagrammista (Kuvio 21). 6 vastaajaa oli täysin eri mieltä, 9 vastaajaa jokseenkin eri mieltä, 14 vastaajaa ei osannut sanoa kantaansa, 5 vastaajaa oli jokseenkin samaa mieltä ja 6 vastaajaa täysin samaa mieltä. Vastauksista 37,5 % kallistui negatiiviselle puolelle ja ainoastaan 27,5 % positiiviselle puolelle. En osaa sanoa-vastausten määrä oli 35 %, jota voidaan pitää melko suurena. Toisaalta on ymmärrettävää, että asukkaan voi olla vaikeaa saada näkemystä tähän asiaan, varsinkin kuin kiinteistöhuolto oli ollut kyselyä tehdessä Lassila & Tikanojalla vasta reilun neljän kuukauden ajan. Kuitenkin vastaajista selvästi suurempi osuus oli eri mieltä siitä että kiinteistöhuolto on ulkoistuksen myötä muuttunut tehokkaammaksi. Asukkaiden tyytyväisyyttä ei voida pitää kovin korkeana. Kiinteistöhuollon muuttumisen paremmaksi arvostivat erityisesti naiset, sillä kaikki täysin samaa mieltä olleet 6 vastaajaa olivat naisia.



Kuvio 21: Kiinteistöhuollon tehokkuus ulkoistamisen jälkeen

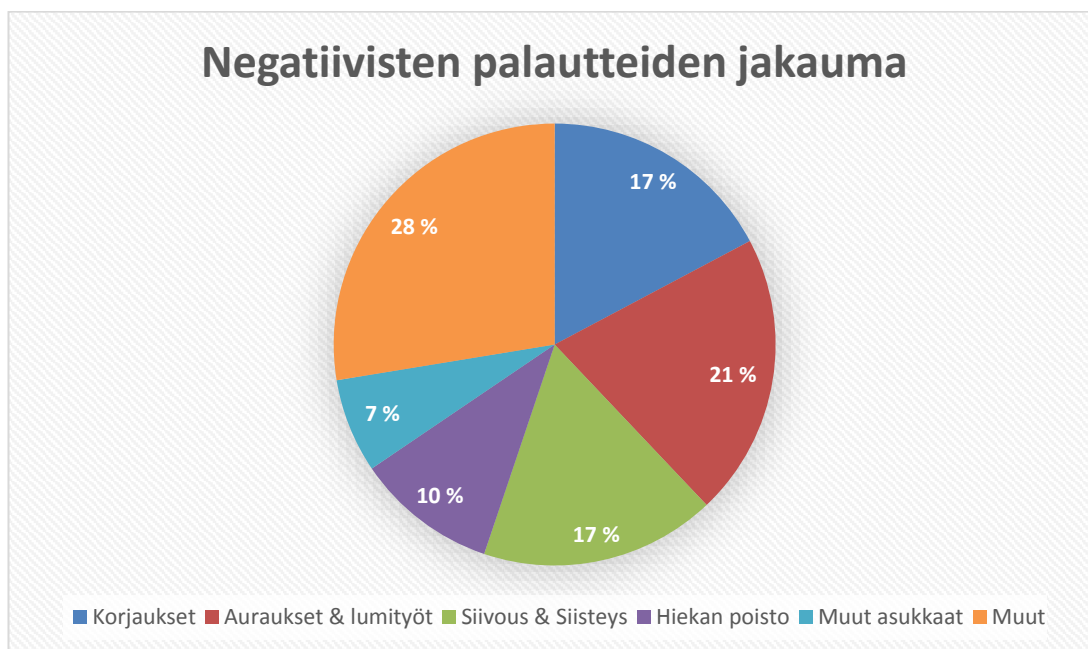
6.5 Avointen palautteiden analysointi

Asukastyytyväisyyskyselyyn vastanneista 43 henkilöstä yhteensä 17 henkilöä eli 39,5 % antoi avointa palautetta. Avoin palaute osoittautui tärkeäksi tiedonkeruumenetelmäksi, sillä sen avulla saatiin paljon yksityiskohtaista tietoa kiinteistöhuollon ongelmakohdista. Avoimelle palautteelle oli jätetty hieman alle puoli sivua tilaa ja tila täyttyikin joidenkin vastaajien kohdalla melkein kokonaan. Avoin palaute muodostui suurimmaksi osaksi negatiivisesta palautteesta, mutta sisälsi myös muutaman positiivisen palautteen sekä toivomuksen. Osa palautteesta koski myös naapureita eikä suoraan Mäntsälän vuokra-asunnot Oy:tä tai Lassila & Tikanojaa. Oheisessa kuviossa (Kuvio 22) on jaoteltu avoimet palautteet positiivisiin, negatiivisiin, neutraaleihin ja toiveisiin. Positiiviseksi palautteeksi luokiteltavia palautteita saatiin yhteensä 4 kappaletta. Kehitysehdotuksiksi tai toiveiksi luokiteltavia avoimia palautteita saatiin puolestaan 7 kappaletta. Loput 31 avointa palautetta tulkittiin negatiivisiksi. Yksi palautteista voidaan tulkita neutraaliksi, jossa tiivistettiin loistavasti huoltotyö asukasnäkökulmasta, ”huoltotyö on työ, jota kukaan ei näe, paitsi jos sen jättää tekemättä”. Asukkaiden esittämät toivomukset muodostuivat rakentavasta palautteesta, jossa toivottiin muun muassa kukkaistutuksia kesäksi sekä tarkempaa huoltotoimintaa. Lumitöiden hoito aikaisemmin aamulla mainittiin myös erikseen, jotta pihasta pääsisi autolla ulos. Tuhkakupit sekä roskisten lisääminen olivat muutaman asukkaan toivelistalla. Rapun edustan todettiin olevan epäsiisti roskista ja tupakantumpeista ja roskiksien sekä tuhkakuppien lisäämisellä tähän voitaisiin osittain vaikuttaa. Erikseen toivottiin myös grillipaikkaa jota saisi käyttää muutenkin kuin talkoissa. Eräs asukas ilmoitti myös avoimen palautteen muodossa, että lumityöt saataisi hoidettua tarkemmin, mikäli kiinteistöhoitoa hoitavalla henkilöllä oli käytössään pienempiä koneita. Rappujen siisteys keräsi kehuja avointen palautteiden muodossa. Asukkaiden mukaan rappujen siivous on parantunut entisestään ja siitä myös erikseen kiiteltiin siivojaa. Erän asukkaan mukaan hän ei ole koskaan törmännyt näin hyvin hoidettuun rappujen kunnossapitoon. Myös maalauksia keuhuttiin erikseen.



Kuvio 22: Avoimien palautteiden jakauma

Negatiiviseksi tulkittavia erillisiä palautteita saatiin yhteensä 29 kappaletta. Tulokset on havainnollistettu oheisiin kuvioon (Kuvio 23). Negatiiviset palautteet on jaettu omiin kategorioihin, mikäli niitä on saatu useamman asukkaan toimesta. Negatiiviset palautteet kohdistuivat enimmäkseen kiinteistöhoitoon kuten aurauksiin, hiekoitukseen, korjauksiin sekä yleiseen siisteyteen. Muut yksittäiset negatiiviset palautteet ovat kategorioitu yleiseen muut - kategoriaan. Palautteiden lukumäärässä tulee huomioida, että yksi asukas on voinut kirjata useamman negatiivisen palautteen kerralla.



Kuvio 23: Negatiivisten palautteiden jakauma

Yleisessä kategoriassa kritisoitiin muun muassa asioihin reagoimattomuutta sekä päivystysnumeron vastaamattomuutta. Yleisessä kategoriassa ilmeni myös yksittäisiä kannanottoja piha-alueiden pieneen kokoon liittyen sekä epäilyihin ulkoistuksen edullisuudesta. Yksittäisistä toiminnoista eniten avointa palautetta tuli aurauksista ja lumityöistä. Yleinen mielipide oli, että lumityöt on hoidettu huolimattomasti tai miten sattuu. Korjauskategoriassa negatiivista palautetta tuli muun muassa korjausten kohdennuksesta. Asukkaan mukaan kiinteistöstä ei pidetä huolta, ei tehdä peruskorjauksia, kunto rapistuu ja korjaamisen hinta nousee. Toisen asukkaan mielestä korjauksia tehdään mutta niiden kohdennus on puutteellista. Korjataan sellaista mitä ei tarvitsisi, mutta ei sellaista jota tarvitsisi. Korjauksien kanssa toiseksi eniten negatiivista avointa palautetta saatiin siisteydestä. Erään asukkaan mukaan pihalla on roskia maassa sekä nurmikolla. Toisen mielestä rappujen siivous ei toimi ollenkaan ja kertookin, että on joutunut soittamaan vuokra-asunnot Oy:n toimistoon ja tiedustelemaan onko siivous lopetettu kokonaan. Asukastyytyväisyyskyselyn väittämäien perusteella kuitenkin rappujen siisteyteen oltiin pääasiassa tyytyväisiä, joten asioista on paljon erilaisia näkökulmia asukkaiden keskuudessa. Myös Lassila & Tikanojaa kritisoitiin vähäisestä kiinnostuksesta roskien keräilyyn

ja ehdotettiin, että he keräisivät edes kerran viikossa roskaa. Myös pyykkituvan ja kuivaushuoneiden siisteyttä pidettiin ala-arvoisena.

Hiekoituksen poisto oli myös yksi osa-alue, joka nostettiin erikseen esille useamman asukkaan toimesta. Hiekanpoistoa pidettiin kehnona ja todettiin että sitä on sudittu pois vain sieltä täältä. Muihin asukkaisiin kohdistuvia kommentteja saatiin kaksi kappaletta, jossa valitettiin toisesta asunnosta kantautuvaa löyhkää. Kantaa otettiin myös alueella pyöriviin sosiaalisista ongelmista kärsiviin henkilöihin jotka käyttävät päihteitä ja aiheuttavat järjestyshäiriöitä. Kyseisestä palautteesta ei voinut varmasti tulkita, oliko kyseessä Mäntsälän vuokra-asunnot Oy:n asukkaat vai alueella asioivia ulkopuolisia henkilöitä.

7 Tutkielman yhteenveto

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää toimeksiantajan Mäntsälän vuokra-asunnot Oy:n asukastyytyväisyys joulukuussa 2015 tapahtuneen kiinteistöhuollon ulkoistamisen jälkeen. Asukastyytyväisyyttä mitattiin asukastyytyväisyyskyselyiden avulla, joita toimitettiin Mäntsälän vuokra-asunnot Oy:n asumisyksikköihin yhteensä 170 kappaletta. Vastauksia saimme takaisin yhteensä 43 kappaletta ja näin ollen vastausprosentiksi muodostui 25,3 %. Vastausprosenttia voidaan pitää kohtuullisena ottaen huomioon, että asukkaat joutuivat toimittamaan vastaukset itse postiin, eikä vastaamisesta myöskään palkittu millään tavalla. Vastausprosentiksi olisi voitu saada korkeampi, mikäli asumisyksiköihin olisi asennettu väliaikaiset postilaatit kyselyn palauttamista helpottamaan. Asukastyytyväisyyskyselyn lisäksi haastattelimme Mäntsälän Vuokra-asunnot Oy:n toimitusjohtajaa Rauni Ohvoa, teknistä isännöitsijää Jani Rämöä sekä isännöitsijää Meri Polamerta.

Tutkimuksen luotettavuuden vuoksi alkuperäisenä tarkoituksena oli myös haastatella tuottajaosapuolta eli Lassila & Tikanojaa. Lassila & Tikanoja kuitenkin kieltäytyi vastaamasta saatuaan ennakkokysymykset ja sen vuoksi opinnäytetyöstä puuttuu tuottajaosapuolen tärkeä näkökulma. Vaikka korkeampi vastausprosentti olisi antanut luotettavamman kuvan kiinteistöhuollon nykytilasta, on saaduista vastauksista nähtävissä selkeä linja, jossa piilee kiinteistöhuollon tämänhetkiset puutokset ja ongelmakohdat. Tutkielman tulosten avulla Mäntsälän Vuokra-asunnot Oy pystyy analysoimaan kiinteistöhuollon ulkoistuksen onnistumista asukasnäkökulmasta.

7.1 Johtopäätökset

Tämän luvun tarkoitus on luoda yhteenveto tutkimustulosten pohjalta vertaillen asukastyytyväisyyskyselystä saatuja vastauksia haastatteluihin. Väittämä 15 oli asukastyytyväisyyskyselyn merkittävin yksittäinen kohta, ajatellen ulkoistuksen onnistumista asukasnäkökulmasta. Tästä syystä kyseinen kohta on hyvä ottaa suurennuslasin alle. Asukastyytyväisyyskyselystä saatujen tulosten mukaan merkittävä osa asukkaista ei osannut kuitenkaan sanoa onko kiinteistöhuolto muuttunut ulkoistuksen myötä tehokkaammaksi. Toiseksi suurin joukko oli puolestaan jokseenkin eri mieltä väitteen kanssa. Joukossa oli kuitenkin myös vastaajia jotka olivat täysin samaa mieltä, että toiminta olisi muuttunut tehokkaammaksi ulkoistuksen myötä. Täysin samaa mieltä vastanneita oli saman verran kun täysin eri mieltä olleita. Yleistävää johtopäätöstä on siis melko vaikea tehdä siitä, että onko kiinteistöhuolto muuttunut ulkoistuksen myötä tehokkaammaksi johtuen suuresta määrästä vastanneita, jotka eivät osanneet sanoa. Olennaista on myös pohtia, minkälainen positiivisten vastausten määrä ulkoistuksen alkuvaiheessa olisi edes realistinen ajatellen ulkoistuksen onnistumista asukasnäkökulmasta. Kuten Mäntsälän vuokra-asunnot Oy:n toimitusjohtaja Rauni Ohvo haastattelussa kertoi, tämän kaltaiset suuret muutokset ovat haastavia ja alkuvaihe voi olla vaikea. Näin ollen muutokselle tulee antaa aikaa. Mäntsälän vuokra-asunnot Oy:n haastateltavat puolestaan ovat asukkaiden kanssa samoilla linjoilla siitä, että käynnistymisvaikeuksia on ollut mutta näkevät, että suunta on oikea. Haastateltavien mukaan tämän kaltainen suuri ulkoistus ottaa aikaa mutta samalla kokevat, että Lassila & Tikanojan valmistautuminen yhteistyöhön oli puutteellista. Ajallisesti tutkielman toteutus oli hie-man haasteellinen, sillä se toteutettiin muutamia kuukausia ulkoistuksen jälkeen, jolloin kaikilla asukkailla ei välttämättä ollut vielä selkeää kantaa ulkoistuksen onnistumisesta. Tätä myös puolsi en osaa sanoa - vastausten suuri määrä väitteen numero 15 kohdalla, jossa tiedusteltiin kiinteistöhuollon tehokkuutta ulkoistuksen jälkeen. Mikäli tutkielma toteutettaisiin uudestaan esimerkiksi 12kk ulkoistuksen jälkeen, voitaisiin olettaa, että asukastyytyväisyyskyselyssä saataisiin enemmän positiivisia kantoja alkuvaiheen käynnistymisvaikeuksien tasoittumisen jälkeen.

Tärkeää on myös muistaa syyt, jonka vuoksi ulkoistus on toteutettu. Kiinteistöhuollon ulkoistus isolle toimijalle vapauttaa Mäntsälän vuokra-asunnot Oy:lle tärkeitä resursseja ja takaa paremman reagoinnin ongelma- ja poikkeustilanteisiin. Näin ollen voidaan olettaa, että toiminta tehostuu huomattavasti tulevien kuukausien aikana. Asukastyytyväisyyskysely oli jossain määrin ristiriitainen sen suhteen, että väite numero 15 keräsi keskimääräisesti vähiten positiivisia kantoja. Silti muissa väittämissä jossa aihealueet olivat hajautettu erillisiin väitteisiin, saatiin todella paljon positiivisia kantoja suhteessa negatiivisiin. Eniten negatiivisia kantoja saanut väittäjä oli numero 6, jossa käsiteltiin lumitöiden hoitoa. Siinä negatiivisia kantoja oli kyselyn ennätysmäärä. Lumitöidenhoidon ongelmat oli myös tiedostettu Mäntsälän vuokra-asunnot Oy:ssä ja asiasta tehtiin pitkin talvea huomautuksia Lassila & Tikanojalle. Näin ollen seuraavana

talvena lumi tuskin pääsee yllättämään huoltoyhtiöitä toistamiseen. Lopullisena johtopäätöksenä voidaan todeta, että alkuvaiheessa harva piti vielä ulkoistusta onnistuneena siitä näkökulmasta, että se olisi muuttunut ainakaan tehokkaammaksi. Selkeästi suurin joukko ei osannut ilmaista kantaansa aiheesta ja näin ollen heidän kannat voidaan tulkita siten, että taso ei ole alkuvaiheessa parantunut eikä huonontunut. Keskimäärin ollaan siis vielä neutraalilla kannalla, jota voidaan puolestaan pitää positiivisena sillä oletuksella, että ulkoistuksen alkuvaihe sisältää yleensä vaikeuksia.

7.2 Tutkielman luotettavuus

Tutkielman luotettavuutta arvioidaan reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Reliabiliteetin avulla tulkitaan mittausten pysyvyyttä, eli arvioidaan tuottaako mittari samat tulokset kulloisellakin mittauskerralla. Mittarin reliabiliteetti voi olla korkea eli tuottaa jokaisella kerralla saman tuloksen. Reliabiliteetti voidaan jakaa kahteen osatekijään jotka ovat stabiliteetti ja konsistenssi. Stabiliteetti mittaa sitä kuinka hyvin mittari pysyy ajassa ja sitä voi nostaa tekemällä mittauksia ajallisesti perätysten. Konsistanssi mittaa yhtenäisyyttä, eli sitä kuinka hyvin mittarin osatekijät mittaavat samaa asiaa. (Kananen 2008, 79.)

Validiteetti tarkoittaa pätevyyttä, eli sitä mittaako mittari oikeaa asiaa. Mittari on validi jos se mittaa sitä mitä sen pitääkin mitata. Validiteetin saamiseksi tulee käyttää oikeaa tutkimusmenetelmää, oikeaa mittaria ja mittaamalla oikeita asioita. Reliabiliteetti ei luo automaattisesti validiteettia. Toistettaessa tutkimustulokset pysyvät samoina, mutta mittari on virheellinen. Tutkimustuloksen reliabiliteetti voi olla korkea, mutta validiteetti matala tai korkea. Jos reliabiliteetti on alhainen, silloin myös validiteetti on alhainen. (Kananen 2012, 81-83.)

Tämän tutkielman reliabiliteettia voidaan pitää melko hyvänä. Saadut tulokset saataisiin helposti toistettua samankaltaisilla menetelmillä, samankaltainen asukastytyväisyystutkimus voitaisiin tehdä mille tahansa taloyhtiölle. Haastattelut olivat myös reliaabeleja, niiden äänittämisen ja litteroinnin vuoksi. Validiteetti tutkielmassa oli myös melko korkealla tasolla, lähteinä on käytetty monipuolisesti haastatteluja, kirjallisia lähteitä ja sähköisiä lähteitä. Tutkielman eteneminen on kuvattu opinnäytetyössä johdonmukaisesti. Muutama validiteettia heikentävä tekijä asukastytyväisyyslomakkeesta löytyy. Asumisvuosia kysyttäessä kategorisointi meni hieman pieleen kun kaksi kategoriaa, 1-3 asumisvuotta ja 3-6 asumisvuotta menivät hieman päällekkäin. Lisäksi kyselyn ollessa kaksipuoleinen, muutama vastaaja ei ollut kääntänyt vastauslomaketta ja siksi jälkimmäiseen puoleen kysymyksistä saatiin vähemmän vastauksia. Tutkimuksen vastausprosenttia 25,3 %, ei voida pitää kovin korkeana, mutta olosuhteisiin nähden tyydyttävänä ja 43 vastauksen otantaa riittävän laajana. Teknisen isännöitsijän Jani Rämön haastatteluiden kysymyksissä keskityttiin aikaan ennen ulkoistamista, jolloin hän ei ollut vielä työs-

kennellyt Mäntsälän Vuokra-asunnot Oy:n palveluksessa, vastauksia saatiin kuitenkin täydennettyä isännöitsijä Mervi Polamereltä, joten validiteetin ei voida nähdä heikentyneen merkittävästi.

7.3 Jatkotutkimusaiheet

Kuten jo aiemmin todettua, tämä tutkimus tehtiin hyvin pian ulkoistamisen aloituksen jälkeen. Näin ollen ulkoistamiseen liittyvät asiat ovat varmasti eri tahoilla vielä varsin hyvin mielessä, mutta johtopäätöksiä voi olla aivan tuoreeltaan vaikea tehdä, tai monista asioista ei ole vielä välttämättä muodostunut kantaa. Tämä oli havaittavissa varsinkin asukkaiden kohdalla, joilta tuli useita en osaa sanoa-vastauksia. Sopimus kiinteistöhuollosta Mäntsälän Vuokra-asunnot Oy:n ja Lassila & Tikanojan välillä on kahden vuoden mittainen, jonka jälkeen molemmilla on optio jatkosta. Tämän hetkisistä alkuvaikeuksista huolimatta sekä toimitusjohtaja Rauni Ohvo, että tekninen isännöitsijä Jani Rämö uskoivat tulevaisuuden yhteistyön sujuvan. Olisikin muutamien vuoden kuluttua mielenkiintoista selvittää mihin suuntaan yhteistyö on mennyt ja haluatko osapuolet käyttää option jatkosta. Yleisestä asukastyytyväisyydestä huolehtiminen tulisi olla jokaiselle vuokra-asuntoyhtiölle tärkeää ja asukastyytyväisyyden tilaa kannattaa kartoittaa aina tasaisin väliajoin.

Lähteet

Kirjalliset lähteet

Hirsjärvi, S. Hurme, H. 2008 Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino

Iloranta, K. Pajunen-Muhonen, H. 2012 Hankintojen johtaminen. Tallinna: Tallinna Raamattutrukikoda

Junnila, M. 2012. Tilaaja-tuottaja-toimintatapa. Tampere: Juvenes Print - Tampereen Yliopistopaino Oy

Junnila, M. 2012. Palvelujen ulkoistus. Tampere: Juvenes Print - Tampereen Yliopistopaino Oy

Kananen, J. 2008. Kvali: kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Suomen yliopistopaino Oy - Juvenes Print.

Kananen, J. 2008. Kvantti: kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylä: Suomen yliopistopaino Oy - Juvenes Print.

Kauppinen, A. Pietilä, P. Sundbäck, L. Kaleva, H. 2002. Kiinteistöjohtamisen tehostaminen - vaihtoehtona ulkoistaminen Espoo: Otamedia Oy

Kiiskinen, S. Linkoaho, A. Santala, R. 2002. Prosessin johtaminen ja ulkoistaminen. Porvoo: WS Bookwell Oy

Lehikoinen, R. Töyrylä, I. 2013. Ulkoistamisen käsikirja. Liettua: BALTO print

Rannisto, P. Pentto, T. Vedenkannas, M. 2007. Julkisten palvelujen uudet toimintatavat. Vantaa: Laurea-ammattikorkeakoulu

Siltala M. 2003. Kuntien kiinteistöpalvelujen hankintaprosessi. Helsinki: Edita Prima Oy

Sähköiset lähteet

Kauppalehti, yritykset, Mäntsälän vuokra-asunnot Oy. Viitattu 17.2.2016

<http://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/mantsalan+vuokraasunnot+oy/08357872>

Kunnat.net. Tilaaaja-tuottaja -toimintatapa ja -malli. Viitattu 24.5.2016

<http://www.kunnat.net/fi/palvelualueet/jarjestaminen/tiltu/kasitteita/tiltumalli/Sivut/default.aspx>

Lassila & Tikanoja. Yrityshistoria. Viitattu 9.2.2016

<http://www.lassila-tikanoja.fi/yritys/historia/Sivut/historia.aspx>

Lassila & Tikanoja. Hallitus ja johto. Viitattu 9.2.2016

<http://www.lassila-tikanoja.fi/yritys/hallitus-ja-johto/Sivut/Johtoryhma.aspx>

Lassila & Tikanoja. Palvelut. Viitattu 9.2.2016

<http://www.lassila-tikanoja.fi/palvelut/kiinteistohuolto-ja-tekniikka/>

Lassila & Tikanoja. Yritysstrategia. Viitattu 9.2.2016

<http://www.lassila-tikanoja.fi/yritys/strategia/>

Mäntsälän kunta. Muuttajille. Viitattu 9.2.2016

<http://www.mantsala.fi/muuttajille>

Mäntsälän kunta. Tietoa Mäntsälästä, historia. Viitattu 9.2.2016

<http://www.mantsala.fi/tietoa-mantsalasta/historia>

Mäntsälän kunta. Mäntsälä-esite. Viitattu 9.2.2016

<http://www.mantsala.fi/tiedostot/mantsala-esite.pdf>

Mäntsälän uutiset. Vuokrayhtiö ulkoisti kiinteistöhoidon. Viitattu 11.2.2016

<http://www.mantsalanuutiset.fi/artikkeli/345647-vuokrayhtio-ulkoisti-kiinteistonhoidon>

Härkälä, P. 2013. Kiinteistöhuolto Råberg Oy:n asiakastytyväisyyskysely. Opinnäytetyö. Satakunnan ammattikorkeakoulu. Viitattu 15.2.2016

http://theseus.fi/bitstream/handle/10024/58474/Harkala_Paula.pdf?sequence=1

Lattu, M. 2015. Kilpailuttaminen puhtauspalvelualalla. Opinnäytetyö. Tampereen ammattikorkeakoulu. Viitattu 15.2.2016

http://theseus.fi/bitstream/handle/10024/89947/Lattu_Maaria.pdf?sequence=1

Lehtinen, M. 2014. Asumistyytyväisyyskysely YH Kodit Oy:lle. Opinnäytetyö. Karelia ammattikorkeakoulu. Viitattu 16.2.2016

http://theseus.fi/bitstream/handle/10024/80096/lehtinen_minna.pdf?sequence=1

Oksala, O ja Falck, M. 2012. Asukastyytyväisyys Asunto Oy Savonniemessä. Opinnäytetyö. Mikkelin ammattikorkeakoulu. Viitattu 17.2.2016

http://theseus.fi/bitstream/handle/10024/43968/Oksala_Outi_Falck_Minna.pdf?sequence=1

Raitio, H. 2010. Helsingin kansanasunnot Oy:n asukastyytyväisyyden parantaminen. Opinnäytetyö. Laurea-ammattikorkeakoulu. Viitattu 18.2.2016

http://theseus.fi/bitstream/handle/10024/16667/raitio_helena.pdf?sequence=1

Servo, T. 2012. Asiakastyytyväisyyden tutkiminen ja kehittäminen. CASE: Raivion kiinteistöhuolto. Opinnäytetyö. Satakunnan ammattikorkeakoulu. Viitattu 16.2.2016

http://theseus.fi/bitstream/handle/10024/41265/servo_terhi.pdf?sequence=1

Julkaisemattomat lähteet

Ohvo R. 2016. Toimitusjohtajan haastattelu. 18.3.2016, Mäntsälän Vuokra-asunnot Oy. Mäntsälä

Polameri M. 2016. Isännöitsijän sähköpostihaastattelu. 24.3.2016

Rämö J. 2016. Teknisen isännöitsijän haastattelu. 18.3.2016, Mäntsälän Vuokra-asunnot Oy, Mäntsälä

Kuviot

Kuvio 1: Tutkielman rakenne	14
Kuvio 2: Tilaaja-tuottaja-mallin peruselementit, sekä palvelun käyttäjän suhteellisen heikot vaikutusmahdollisuudet tilaajaan ja tuottajaan (Junnila ja Fredrikson 2012, 7.)	16
Kuvio 3: Kilpailutus ulkoistusprosessissa (Lehikoinen ja Töyrylä 2013, 65.).....	24
Kuvio 4: Kolmitasoinen hallintamalli ulkoistavan yrityksen kannalta. (Lehikoinen ja Töyrylä 2013, 115)	28
Kuvio 5: Viisaan ulkoistamisprosessin vaiheet (Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2012, 191.) .	29
Kuvio 6: Mäntsälän ikärakenne 2014.....	35
Kuvio 7: Vastaaajien sukupuolijakauma	47
Kuvio 8: Vastaaajien ikärakenne.....	48
Kuvio 9: Vastaaajien asumisvuosijakauma	49
Kuvio 10: Rappujen siisteys	50
Kuvio 11: Piha-alueen siisteys	51
Kuvio 12: Lumitöiden hoito	52
Kuvio 13: Nurmi-alueiden siisteys.....	53
Kuvio 14: Ongelmatilanteisiin reagoiminen	54
Kuvio 15: Asiakaspalvelun ystävällisyys	55
Kuvio 16: Asiakaspalvelun ja päivystyksen toimivuus	56
Kuvio 17: Henkilökunnan ammattitaitoisuus	57
Kuvio 18: Kiinteistöhuollon henkilökunnan tunnistettavuus.....	58
Kuvio 19: Pienten korjaustöiden hoitaminen	59
Kuvio 20: Tietoisuus kiinteistöhuollon muutoksesta	60
Kuvio 21: Kiinteistöhuollon tehokkuus ulkoistamisen jälkeen	61
Kuvio 22: Avoimien palautteiden jakauma	62
Kuvio 23: Negatiivisten palautteiden jakauma	63

Kuvat

Kuva 1: Mäntsälän kunnan logo (Mäntsälän kunta, 2016.)	34
Kuva 2: Mäntsälän vuokra-asunnot Oy:n logo (Mäntsälän kunta, 2016.)	36
Kuva 3: Lassila & Tikanojan logo (Lassila & Tikanoja, 2016.).....	37

Liitteet

Liite 1: Kyselylomake	75
Liite 2: Saatekirje.....	77

Liite 1: Kyselylomake

Asukastyytyväisyyskysely, Mäntsälän vuokra-asunnot Oy**Taustatiedot**

1. Sukupuoli

Nainen

Mies

2. Ikä

- 19	20-29	30-39	40-49	50-59	60-69	70-

3. Kauanko olette asuneet taloyhtiössä

Alle vuoden	1-3 vuotta	3-6 vuotta	yli 6 vuotta

1= Täysin eri mieltä

2= Jokseenkin eri mieltä

3= En osaa sanoa

4= Jok-

seenkin samaa mieltä

5= Täysin samaa mieltä

4. Raput ovat siistissä kunnossa

1	2	3	4	5

5. Piha-alue on yleisesti siistissä kunnossa

1	2	3	4	5

6. Lumityöt ovat hoidettu kiinteistössä moitteettomasti

1	2	3	4	5

7. Nurmialueet ovat siistissä kunnossa

1	2	3	4	5

8. Ongelmatilanteissa kiinteistöhuolto reagoi riittävän nopeasti

1	2	3	4	5

9. Asiakaspalvelu on ystävällistä

1	2	3	4	5

10. Asiakaspalvelu ja päivystys ovat toimivaa ja helposti tavoitettavissa

1	2	3	4	5

11. Henkilökunta on ammattitaitoista

1	2	3	4	5

12. Kiinteistöhuollon henkilökunta on helposti tunnistettavissa (henkilökortit, työvaatteet)

1	2	3	4	5

13. Pienet korjaustyöt hoidetaan nopeasti ja laadukkaasti

1	2	3	4	5

14. Olen tietoinen kiinteistöhuollon ulkoistamisesta Lassila & Tikanojalle

Kyllä	Ei

15. Kiinteistöhuolto on muuttunut ulkoistuksen myötä tehokkaammaksi

1	2	3	4	5

16. Avoin palaute:

Liite 2: Saatekirje

SAATEKIRJE

KERAVA 13.4.2016

HYVÄ VASTAANOTTAJA

Opiskelemme Laurea Ammattikorkeakoulussa, Keravan yksikössä liiketalouden Tradenomeiksi. Teemme opinnäytetyönämme Mäntsälän vuokra-asunnot Oy:lle tutkimusta kiinteistöhuollon ulkoistamisen vaikutuksista sekä asukkaiden tyytyväisyyden tasosta kiinteistöhuoltoon. Tutkimuksen avulla on tarkoitus selvittää eri toimijoiden näkemyksiä kiinteistöhuollon tasosta ja sen ulkoistamisen vaikutuksista. Tutkimuksen avulla on mahdollisuus kehittää toimintaa sekä parantaa palveluja.

Kaikki vastaukset ovat tärkeitä tutkimustulosten luotettavuuden varmistamiseksi. Kyselyyn vastaamiseen kannattaa varata aikaa noin 5-10 minuuttia.

Opinnäytetyön osana toteutamme tämän kyselytutkimuksen, johon kutsumme teidät osallistumaan. Osallistumisella tarkoitetaan oheiseen kyselylomakkeeseen vastaamista ja sen palauttamista, palautuskuoret ohessa. Kyselyyn osallistuminen on vapaaehtoista. Mikäli teille herää kysymyksiä lomaketta tai kysymyksiä koskien vastaamme niihin mielellämme joko sähköpostitse tai puhelimitse. Yhteystietomme löydätte tämän saatekirjeen alareunasta.

Antamanne vastaukset tullaan käsittelemään nimettöminä ja ehdottoman luottamuksellisesti. Vastaajan tiedot eivät paljastu tutkimuksen tuloksissa. Toivomme että postitatte oheisen vastauskuoren mahdollisimman pian, mutta viimeistään 25.4.2016.

Tutkimuksen teettää Mäntsälän vuokra-asunnot Oy, jossa yhteyshenkilömme on toimitusjohtaja Rauni Ohvo 040 xx xx xxx. Valmis opinnäytetyö tullaan julkaisemaan internetissä osoitteessa www.theseus.fi, joka on korkeakoulujen sähköinen julkaisu-arkisto.

Kiitos tutkimukseen osallistumisesta

Tero Heino

Niki Ervasti

Opiskelija

Opiskelija

tero.heino@laurea.fi

niki.ervasti@student.laurea.fi

044 xx xx xxx

040 xx xx xxx