



SAVONIA

OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALouden JA HALLINNON ALA

STRATEGINEN KUMPPANUUS

EDELlyTYKSET, HYÖDYT JA RISKIT

TEKIJÄ:

Jaana Vihko

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala			
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma			
Työn tekijä(t) Jaana Vihko			
Työn nimi <i>Strateginen kumppanuus – edellytykset, hyödyt ja riskit</i>			
Päiväys	24.9.2021	Sivumäärä/Liitteet	29
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Anonyymi			
<p>Yritykset tarvitsevat verkostoja ja kumppaneita menestyäkseen markkinoilla ja toimiakseen kannattavasti. Verkostoja on monenlaisia ja kumppanuuksiakin on eri tasoisia, joten yritysten täytyy käyttää aikaa sen pohtimiseen, keiden kanssa se haluaa toimia ja tehdä yhteistyötä.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli perehtyä toimeksiantajan ja sille palveluja tuottavan yrityksen oletettuun strategiseen kumppanuuteen. Tavoitteena oli selvittää, mitkä ovat näiden osapuolten näkemykset strategisen kumppanuuden edellytyksistä, hyödyistä ja riskeistä. Olettamuksena oli, että luottamus, avoimuus ja tiivis yhteistyö sekä yhteiset tavoitteet muodostavat kestävän kumppanuuden perustan.</p> <p>Opinnäytetyön empiirinen osa oli kvalitatiivinen tutkimus. Tutkimusaineisto kerättiin kahtena syvähaastatteluna, joista ensimmäiseen osallistuivat palveluntuottajan edustajat ja toiseen toimeksiantajan edustajat. Aineiston analyysissä etsittiin yhteneväisyyksiä ja poikkeavuuksia teoriaosassa esitettyihin näkemyksiin strategisen kumppanuuden ominaispiirteistä.</p> <p>Tutkimuksen tulokset osoittivat, että luottamuksen rakentaminen ja ylläpitäminen ovat ensisijaisen tärkeitä kumppanuussuhteen jatkuvuuden kannalta; luottamuksen syntyprosessi on hidas, mutta luottamuksen menettäminen ja yhteistyön päätyminen voivat tapahtua hyvinkin nopeasti. Luottamuksen ylläpitoon vaikuttavat muiden muassa molemminpuolinen avoimuus kaikessa tekemisessä, laadukkaat palvelut ja niiden johtaminen, toimivat henkilökemiat ja pyrkimys toiminnan jatkuvaan kehittämiseen.</p>			
Avainsanat strateginen kumppanuus, luottamus			

Field of Study Social Sciences, Business and Administration	
Degree Programme Master's Degree Programme in Business Administration	
Author(s) Jaana Vihko	
Title of Thesis Strategic partnership – requirements, benefits and risks	
Date 24.9.2021	Pages/Appendices 29
Client Organisation /Partners Anonymous	
<p>Companies need networks and partners in order to succeed in the market and to operate profitably. There are several types of networks and several levels of partnerships, therefore it is important for the companies to take time and consider who they want to work and cooperate with.</p> <p>The purpose of this thesis was to study assumed strategic partnership between the client organization and a service provider. The aim was to find out about their viewpoints on requirements, benefits and risks of the strategic partnership. The assumption was that trust, openness, close cooperation and shared goals would build the foundation for a lasting partnership.</p> <p>A qualitative approach was used to perform the empirical research. Data was collected from two in-depth interviews; the first interview was with representatives of the service provider and the second one with the client. The data analysis started with searching for similarities with and deviations from the aspects that were presented in the section of review of previous studies on strategic partnership.</p> <p>When it comes to the continuity and permanence of the partnership, the research results demonstrated the importance of building and maintaining the trust between the partners; trust grows slowly but it – as well as the partnership - can be lost rapidly. To keep and maintain trust, significant factors are mutual openness, quality in services and in their management, functional chemistry and the aim to continuously improve the operations.</p>	
Keywords Strategic partnership, trust	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
1.1	Tutkimuksen lähtökohdat	6
1.2	Opinnäytetyön rakenne	6
2	ULKOISTAMINEN, VERKOSTOITUMINEN JA KUMPPANUUS	7
2.1	Mitä on ulkoistaminen?.....	7
2.2	Verkostoituminen liiketoiminnan edellytyksenä.....	7
2.3	Mitä on kumppanuus?	8
2.4	Verkostoitumisen ja kumppanuuden hyödyt.....	9
3	STRATEGINEN KUMPPANUUS	10
3.1	Luottamus	10
3.1.1	Luottamuksen rakentumisprosessi	10
3.1.2	Palvelujen johtaminen luottamuksen tukena	12
3.1.3	Palveluntuottajan itsejohtavuus.....	13
3.2	Toimiva työyhteisö ja henkilökemia	13
3.3	Yhteiset tavoitteet.....	14
3.4	Strategisen kumppanuuden riskit	15
4	TOIMEKSIANTAJA JA PALVELUNTUOTTAJA	16
4.1	Toimeksiantajayrityksestä lyhyesti.....	16
4.2	Palveluntuottajayrityksestä lyhyesti	16
4.3	Yhteistyön historia – 2000-luvun alusta tähän päivään	16
4.4	Räätälöity palvelupaketti	16
5	TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUKSEN TOTETUTUS.....	19
5.1	Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä	19
5.2	Syvähaastattelu tutkimusmenetelmänä.....	19
5.3	Käsiteltävät aihealueet	19
5.4	Tutkimusprosessi ja aineisto	19
5.5	Haastatteluaineiston analysointi	20
5.6	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	20
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET JA ANALYYSI.....	21
6.1	Käsitteet ulkoistaminen, verkostoituminen ja kumppanuus	21
6.2	Toimeksiantajan ja palveluntuottajan kumppanuussuhde	21

6.3	Kumppanin tärkeät ominaisuudet.....	22
6.3.1	Luottamus	23
6.3.2	Avoimuus ja läpinäkyvyys	23
6.3.3	Proaktiivisuus.....	24
6.3.4	Yhtenevät arvot	24
6.3.5	Henkilökemia	24
6.4	Palvelujen johtaminen	24
6.5	Kumppanuuden riskit	25
6.6	Kumppanuussuhteen ylläpito ja kumppanuuden kehittymismahdollisuudet	26
7	YHTEENVETO JA POHDINTA	27
	LÄHTEET	29

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on syventyä toimeksiantajayrityksen ja palvelutarjoajan kumppanuussuhteeseen sekä suhteen erityispiirteisiin. Opinnäytetyössä pyritään esittelemään strategisen kumppanuuden käsite sekä yleisellä tasolla että varsinkin toimeksiantajan ja palveluntuottajan välisessä suhteessa: mistä osa-alueista kumppanuus muodostuu, mitä se vaatii, mitkä ovat sen hyödyt ja riskit ja miten se ilmenee esimerkiksi palvelujen johtamisessa.

1.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Opinnäytetyön laatija työskentelee globaalissa kiinteistöpalvelualan yrityksessä, mutta asiakkaan tiiloissa asiakkaan työkaluilla. Palvelualalla kilpailutukset ovat nykyisin yleisiä ja ne toistuvat muutama vuoden sykleissä. Nykyisen työnantajan ja asiakkaan yhteistyö on kilpailutuksista huolimatta jatkunut jo pitkään (2000-luvun alkupuolelta) ja tuotettujen palvelujen määrä on vuosien saatossa vaihdellut. Yhteistyön laatua ja syvyyttä tarkastelemalla voidaan ymmärtää, mitä tehtäviä palveluntuottaja on saanut hoitaakseen ja miksi; oletettavasti yhteistyö on tällä hetkellä sen verran monialaista ja kattavaa, että voidaan puhua strategisesta kumppanuudesta. Kun asiakkaalta tiedusteltiin, onko heillä tarvetta aihepiiriin liittyvälle tutkimukselle tai selvitystyölle, tämä osa-alue nousi ajankohdaisimpana esiin.

Toimeksiantaja on nimettömänä pysyvän globaalien ohjelmistoyrityksen Facility Management -yksikkö. Se on vuosien varrella ulkoistanut lähes kaikki ydintoimintansa ulkopuoliset toiminnot. Aluksi tälle nykyiselle palveluntuottajalle siirrettiin siivous ja kiinteistöhuolto, sittemmin myös esimerkiksi toimitilojen managerointi, tilamuutosprojektit, ympäristöasiantuntijan tehtävät, taloushallinnon tehtäviä, hankintojen kilpailutus ja assistenttipalvelut ja toimitilaturvallisuuden kehitys. Muille palveluntuottajille on ulkoistettu mm. turvatekniikka ja vartiointi, IT-lähituki ja HR-palvelut sekä erilaisia konsultointipalveluita. Tässä työssä keskitytään kyseisen FM-yksikön ja sille palvelua tuottavan palveluntuottajan yksikön suhteeseen.

Analysoitava aineisto kerätään syvähaastattelemalla kahta toimeksiantajan edustajaa sekä kahta palveluntuottajan edustajaa. Haastateltavat henkilöt työskentelevät sellaisissa tehtävissä, että he parhaiten osaavat kertoa tavoitteet, vaatimukset ja perusteet yhteistyön laajuudelle ja sisällölle.

1.2 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön kappaleessa 2 tarkastellaan ulkoistamisen, verkostoitumisen ja kumppanuuden käsitteitä. Strategiseen kumppanuuteen ja sen hyötyihin perehdytään tarkemmin kappaleessa 3. Kappaleessa 4 esitellään toimeksiantajayrityksen ja palveluntuottajan toiminta lyhyesti sekä kuvaillaan yhteistyön kehittymistä sen alkupäivistä tähän hetkeen. Tutkimusmenetelmää ja tutkimuksen toteutusta kuvataan kappaleessa 5. Haastattelujen tulokset käsitellään kappaleessa 6, ja opinnäytetyön yhteenveto ja aiheeseen liittyvää pohdinta ovat kappaleessa 7.

2 ULKOISTAMINEN, VERKOSTOITUMINEN JA KUMPPANUUS

Tämän opinnäytetyön kannalta keskeisiä käsitteitä ovat ulkoistaminen, verkostoituminen ja (strategi-
nen) kumppanuus. Tässä kappaleessa pyritään esittelemään nämä käsitteet ja niiden erot.

2.1 Mitä on ulkoistaminen?

Ulkoistamista ei ole onnistuttu yksiselitteisesti määrittelemään, mutta pääpiirteittäin kyseessä on toi-
minta, jossa yritys siirtää toimintojaan ulkoistuspalveluja tarjoavalle toimijalle (esim. Lehikoinen ja
Töyrylä 2013, 17). Tässä opinnäytetyössä ulkoistamisella tarkoitetaan Leväisenkin (2013, 51) käyttä-
mää kuvausta: ”Ulkoistaminen (outsourcing) on kuitenkin ostopalvelujen erikoistapaus, jossa ulkois-
tava organisaatio siirtää sopimuksella palveluntuottajalle toiminnon, joka aikaisemmin on tehty orga-
nisaation sisäisin resurssein”.

Ulkoistaminen voidaan tehdä liikkeenluovutuksen tai alihankintasopimusten kautta. Alihankinnasta
on kyse esimerkiksi silloin, kun yritys päättää hankkia toiselta yritykseltä jotain (palvelua), jota voisi
tuottaa itsekin. Alihankinta voi koskea mm. kiinteistönhuoltoa, siivousta tai kirjanpitoa. (Järvinen,
Kyytsönen, Olkkola 2011, 25.)

Ulkoistamista perustellaan usein kustannustehokkuudella, ja toisinaan vaikutusta voi olla myös sillä,
että työntantajavastuut ovat palveluntarjoajan harteilla. Ulkoistamiseen päätyvä yritys saattaa haluta
keskittyä omaan ydinosaamisalaansa, jolloin onkin järkevämpää, että esimerkiksi palkanlaskenta tai
it-tukiasiat hoidetaan ostopalveluna. (Lehikoinen ym. 2013, 21–25.) Leväinen (2013, 69) täydentää,
että ulkoistaminen lisää tilaajaorganisaation joustavuutta hallinnon määrän pienentyessä.

International Facility Management Association (IFMA) on tutkinut ulkoistamisen syitä ja käytäntöjä
vuosina 1999 ja 2006; yleisimmin ulkoistetuiksi palveluiksi havaittiin tuolloin kaikenlaiset toimitilojen
sekä niiden ympäristön rakentamiseen, suunnitteluun, huoltoon, siisteyteen ja turvallisuuteen liitty-
vät toiminnot. Tärkeimpinä ulkoistamisen syinä pidettiin kustannustehokkuuden parantamista, eri-
tyisosaamisen ja parhaiden käytäntöjen saatavuutta, joustavuutta, laadun parantumista ja asiakas-
tyytyväisyyden kohoamista. (IFMA 2006, 15–17.)

Tuomas Haikosen (2017) pro gradu on case-tutkimus menestyksekkään ulkoistamisprosessin edelly-
tyksistä. Tutkimuksessa selviteltiin ulkoistamisen syitä eri näkökulmista, ja siinä nousi aiemmin mai-
nittujen kriteerien lisäksi esiin myös palveluntarjoajan erityisosaaminen ja sen mukanaan tuomat
innovaatiot. Ulkoistamisen höydyksi case-yrityksessä havaittiin myös palvelujen joustavuus vaihtu-
vissa tilanteissa, kustannusten parempi seurattavuus ja esimerkiksi palveluntuottajan mahdollisuus
työllistää henkilöstöään muualla silloin kun ostaja ei sitä tarvitse. (Haikonen 2017, 43–47.)

2.2 Verkostoituminen liiketoiminnan edellytyksenä

Verkostoitumisella tarkoitetaan prosessia, jossa osapuolten tieto, osaaminen ja arvot yhdistetään ja
syntyy lisäarvoa (Hakanen, Heinonen ja Sipilä 2007, 44). Nyky-yhteiskunnassa yritykset eivät me-
nesty ilman toimivia verkostoja; yrityksiltä edellytetään kykyä toimia yhteistyössä muiden kanssa sen

sijaan että ne kokisivat muut yritykset uhkaksi omalle toiminnalleen. Verkostoitumisen lisäksi yritystoiminnan elinehtoja ovat erikoistuminen ja keskittyminen omaan ydinosaamiseen sekä kyky sopeutua muuttuviin toimintaympäristöihin. (Toivola 2006, 9–10.)

Toivolan (2006, 59–60) mukaan yritysten väliset suhteet kehittyvät ja luottamus rakentuu kolmessa vaiheessa. Kokeilu- ja neuvotteluvaiheessa tunnustellaan pienimuotoisesti ja ilman suuria riskejä toisen osapuolen luotettavuutta samalla kun pyritään löytämään yhteiset toimintatavat. Sitoutumisvaiheessa yhteistyöhön panostetaan enemmän ja ollaan avoimempia puolin ja toisin, toimintaa kehitetään yhdessä ja pitkäjänteisesti. Kumppanuusvaiheessa organisaatiot integroituvat ja niiden rajat hälvenevät: molemmat osapuolet kokevat tarvitsevansa toista menestyäkseen.

Luottamusta yritysten välille ei rakenneta hetkessä, vaan se perustuu aikaisempiin kokemuksiin onnistuneesta yhteistyöstä. Lisäksi luottamuksen ja yhteenkuuluvaisuuden tunteen syntymiseen tarvitaan myös toistuvia positiivisia henkilökohtaisia kontakteja ja sosiaalisia siteitä. Goodwill-luottamus perustuukin vastavuoroisuuteen, sitoutumiseen ja yhteisiin tavoitteisiin, kun taas sopimuksellisessa luottamuksessa vain pidetään kiinni sovituista asioista ja osaamisloukkumuksessa uskotaan toisen osapuolen kykyyn hoitaa omat vastualueensa asiakkaan vaatimukset täyttäen. Syntyneen luottamuksen rikkomalla yritys voi menettää sekä maineensa että mahdollisuutensa jatkaa yhteistyötä. (Toivola 2006, 63–65.)

2.3 Mitä on kumppanuus?

Hakanen ym. (2007, 77) ovat määritelleet kumppanuudeksi kahden organisaation tiiviin ja vakiintuneen suhteen, jolle on luonteenomaista mm. pitkäjänteisyys ja luottamukseen perustuva tavoitteellinen yhteistyö. Toisaalla (mm. Ståhle ja Laento 2000: 25–26 ja 76–77) on todettu, että erilaisten kumppanuuksien myötä syntyy integroitua osaamista, joka puolestaan parantaa yrityksen kilpailukykyä jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Tutkijat ovat löytäneet kolme erityyppistä kumppanuusmallia: operatiivinen, taktinen ja strateginen kumppanuus. Jokaiseen kumppanuusmalliin liittyy olennaisesti - vaikkakin eri muodoissa - kolme osa-aluetta, eli tietopääoma, luottamus ja lisäarvon tuottaminen, jotka kaikki vaikuttavat toisiinsa. Kumppanuuden toimivuuteen vaikuttaa se, miten hyvin näitä elementtejä pystytään hallitsemaan samoin kuin kumppanuuden syvyyden ratkaisee pääasiassa se, mitä osapuolten yhteistyöllä tavoitellaan.

Operatiivisesta kumppanuudesta voidaan puhua siinä tapauksessa, kun kyse on pääasiassa mekaanisesta yhteistyöstä, jossa toinen ostaa ja toinen myy palvelua tai tuotetta sopimusten mukaisesti. Kumppanuus voi olla pitkäkestoinen, mutta toisaalta myös lyhytkestoinen, jopa kertaluonteinen osto- ja myyntitapahtuma. Molemmilla osapuolilla on myös muita kumppaneita. (Ståhle ym. 2000, 85.)

Taktisella kumppanuudella tarkoitetaan yhteistyötä, jossa pidempikestoisen vuorovaikutuksen kautta saavutetaan perusta luottamukselle ja uskalletaan siten jakaa luottamuksellistakin tietoa ja osamista toiselle osapuolelle. Molempien osapuolten on tärkeä tuntee sekä omat että toistensa sellaiset prosessit, jotka vaikuttavat jollain tavalla yhteistyöhön. Taloudellisen hyödyn ja toiminnan tehostamisen lisäksi tavoitellaan myös uuden oppimista. (Ståhle ym. 2000, 86–89.)

Strateginen kumppanuus on näistä kolmesta tiivein yhteistyömuoto, jossa toisistaan riippuvaiset osapuolet jakavat tavoitteet ja strategiat ja joiden välillä vallitsee niin syvä luottamus, että toiselle uskalletaan luovuttaa kriittistäkin tietoa. Strateginen kumppanuus mahdollistaa muihin kumppanuusmalleihin verrattuna suurimman lisäarvon tuottamisen molemmille, mutta vastaavasti se sisältää myös suurimmat riskit. (Stähle ym. 2000, 93.) Strategisesta kumppanuudesta lisää tämän opinnäytetyön kappaleessa 3.

Taulukkoon 1 on koottu eri kumppanuusmallien olennaisimmat piirteet. Tähän opinnäytetyöhön liittyen huomionarvoisena voisi pitää alinta riviä, jossa määritellään luottamuksen perusta ja joka kuvaa suhteen syvyyttä.

Taulukko 1. Kumppanuusmallit Stählea ja Laentoa (2000, 103) mukailten

	Operatiivinen kumppanuus	Taktinen kumppanuus	Strateginen kumppanuus
	<i>Istuttaminen</i>	<i>Integrointi</i>	<i>Innovaatio</i>
Tavoite	*alentaa kustannuksia *keskittyä omaan ydinbisnekseen	*yhdistää prosesseja *oppia tehokkaampia toimintatapoja	*tuottaa merkittävää strategista etua -> tuoteinnovaatio -> bisnesinnovaatio
tietopääoma	*kattaa määritellyn tuotteen tai palvelun (explicit)	*ilmenee osaamisena, toimintaprosesseina ja -kulttuurina (tacit)	*vaatii ydinosaamisen ja aineettoman varallisuuden paljastamista / luovuttamista
lisäarvo	*taloudellinen	*toiminnan tehostaminen *uuden oppiminen	*mahdollisuus nostaa bisnes kokonaan uudelle tasolle
luottamuksen perusta	*sopimus	*dialogi *yhteistyö	*yhteinen aaltopituus -yhteys -innovatiivisuus -luottamus

Strategista kumppania valittaessa on hyvä ymmärtää, että omalle yritykselle paras kumppani ei välttämättä olekaan se oman alansa ykkönen; sen sijaan voikin olla, että optimaalinen lisäarvo molemmille on löydettävissä alan kakkosen tai kolmosen kanssa. Ennen kumppanin valintaa täytyy siis tunnistaa omat tavoitteet, tutustua bisneksen pelikenttään ja pelaajiin sekä kerätä tietoa potentiaalisista kumppaneista. (Stähle ym. 2000, 94.)

2.4 Verkostoitumisen ja kumppanuuden hyödyt

Erialaisten kumppanuussuhteiden ja verkostoitumisen tavoitteena on Hakasen ym. (2007, 25) mukaan ensisijaisesti sekä kilpailuaseman että kannattavuuden parantaminen, mutta samalla haetaan myös uudenlaista osaamista ja oppimista, kehittymistä ja innovatiivisuutta sekä parempaa reagointi- valmiutta muuttuviin olosuhteisiin. Toivola (2006, 13) lisää, että verkostoitumisen taustalla voi olla myös halu jakaa riskejä, päästä uusille markkinoille ja uusien teknologioiden äärelle.

3 STRATEGINEN KUMPPANUUS

Ståhlen ym. (2000, 93–94) mukaan strategisessa kumppanuudessa on muiden kumppanuusmallien kaltaisesti kolme peruselementtiä; kumppanuuteen kuuluu ensinnäkin tietopääoman jakaminen osapuolten kesken, lisäksi se perustuu luottamukseen ja sen täytyy myös tuottaa molemmille lisäarvoa. Leväinen (2013, 59) puolestaan määrittelee kumppanuudeksi tilanteen, jossa molemmat osapuolet ovat tasavertaisia, tuovat osaamisensa yhteistyöhön mukaan ja toimivat vastavuoroisesti. Leväinen mainitsee myös, että luottamuksen kehittyminen ja siten kumppanuussuhteen syntyminen vaatii aikaa; kumppania vaihdetaankin yleensä vasta siinä vaiheessa, kun suhde ei enää tuota riittävää hyötyä. Lisäksi Ståhle ym. (2000, 67–68) muistuttavat, että kumppanuussuhteiden kehittymiseen vaikuttavat luottamuksen ja avoimen vuorovaikutuksen lisäksi osapuolten keskinäinen riippuvuus, toisinsanoen toimivan partnerisuhteen edellytyksenä on molemminpuolinen, vapaaehtoinen ja molempien tunnustama riippuvuus; ilman tällaista kaksoisriippuvuutta ei kumppanuus todennäköisesti toimi.

Haikonen (2017, 56) listaa pro gradu -tutkimustaan varten tekemiensä haastattelujen perusteella hyvän suhteen tunnusmerkeiksi ja kriteereiksi molemminpuolisen luottamuksen, lojaalisuuden, kommunikaation, jatkuvuuden, yhteiset tavoitteet, avoimuuden ja johtamisen sekä palvelujen laadun. Kun nämä täyttyvät, ollaan lähempänä kumppanuutta kuin ostaja-myyjä -suhdetta. Haikonen (2017, 64) havaitsi myös, että toimivaa kumppanuussuhdetta edistää se, että vaikka ollaan hintatietoisia, kaikki fokus ei kuitenkaan ole kustannusten säästämisessä.

Jokaista kumppanuussuhdetta voinee pitää uniikkina ja jokaisessa suhteessa luonnollisesti painottuvat eri asiat. Tähän kappaleeseen on koottu niitä piirteitä, joiden opinnäytetyön laatija olettaa olevan olennaisimpia toimeksiantajan ja palveluntuottajan välisessä yhteistyössä.

3.1 Luottamus

Luottamus syntyy Harisalon ja Miettisen (2010, 29) mukaan kanssakäymisen, yhteistyön ja vuorovaikutuksen tuloksena; luottamusta ei voi ostaa, vaan se täytyy ansaita. He toteavat (2010, 33), että tutkimusten mukaan luottamusta herättävistä piirteistä tärkeimpiä ovat yritysmaailmassa rehellisyys, innostavuus ja ammatillinen kyvykkyys. Lisäksi keskinäiseen luottamukseen vaikuttavat sitoutuneisuus, toisen osapuolen tunteminen, vastuullinen käyttäytyminen, käyttäytymisen johdonmukaisuus ja avoin kommunikaatio. Olennaista on myös taito sovitella ristiriitatilanteita, joita ei voi hyvässä suhteessa täysin välttää (Harisalo ja Miettinen 2010, 35).

Luottamus on myös dynaamista, eli siihen voivat vaikuttaa monet ennalta-arvaamattomat tekijät; myös olosuhteiden muutosten ja erilaisten kokemusten myötä luottamussuhdekin muuttuu. Lisäksi luottamusta voi pitää autenttisenä ilmiönä, johon vaikuttaa toisaalta ihmisten persoonallisuuden kehittyminen vuorovaikutuksessa muiden kanssa, toisaalta se, että ihmiset tekevät myös asioita, jotka voivat vaarantaa luottamuksen. (Harisalo ym. 2010, 31.)

3.1.1 Luottamuksen rakentumisprosessi

Harisalo ym. toteavat (2010, 36–37), että luottamuksen rakentumiselle on kuvattu ainakin kaksi prosessia, jotka hieman eroavat toisistaan. Lewickin ja Bunkerin mukaan prosessin vaiheet ovat arvi-

ointi, tietäminen ja yhdenmukaisuus, kun taas Reina ja Reina ovat nimennet vaiheet sopimusperusteiseksi ja kommunikaatioperusteiseksi luottamukseksi sekä luottamukseksi toisen ammattitaitoon. Molemmat prosessit on koottu alla olevaan taulukkoon 2.

	Lewicki & Bunker	Reina & Reina
1	<p>Arvioiva luottamus (calculus-based trust)</p> <p>*tutustutaan hitaasti ja varovaisesti</p> <p>*pelätään riskejä, pettymyksiä ja yllätyksiä</p> <p>*turvataan omaa selustaa</p>	<p>Sopimusperusteinen luottamus (contractual trust)</p> <p>*tutustutaan toisen odotuksiin, valintoihin ja käyttäytymiseen</p> <p>*tarkkaillaan toisen halua/kykyä pitää lupaukset ja käyttäytyä ennustettavasti ja johdonmukaisesti</p>
2	<p>Tietämiseen perustuva luottamus (knowledge-based trust)</p> <p>*tunnetaan toinen osapuoli ja luotetaan tämän valintoihin</p> <p>*luottamusta vahvistavat vuorovaikutuksen avoimuus, säännöllisyys ja myönteisyys</p>	<p>Kommunikaatioperusteinen luottamus (communication trust)</p> <p>*halutaan kommunikoida avoimesti (jakaa tietoa, myöntää virheet, antaa palautetta, säilyttää luottamukselliset tiedot)</p>
3	<p>Tavoitteiden yhdenmukaisuuteen perustuva luottamus (identification-based trust)</p> <p>*ymmärretään toinen toisensa odotukset ja tarpeet</p> <p>*tavoitteet ja arvot samansuuntaiset, niiden tavoittelu yhteistä</p>	<p>Luottamus toisen ammattitaitoon (competence trust)</p> <p>*testataan luottamusta toisen ammattitaitoon (tiedot, taidot ja kyvykkyydet)</p>

Taulukko 2. Malleja luottamuksen kehitymisprosesseista.

Hektisessä yritysmaailmassa luottamuksen rakentumisen hitaus voi osoittautua haasteeksi, jos tuloksia haluttaisiin nopeasti. Ståhle ym. (2000, 74–75) huomauttavatakin, että jo olemassa olevien ja toimiviksi todettujen kumppanussuhteiden etu on siinä, että voidaan keskittyä luottamuksen rakentamisen sijaan nopeammin itse asiaan; luottamuksen rakentumista voidaan kuitenkin vauhdittaa avoimuudella, vuorovaikutustaidoilla ja selkeällä roolien jakamisella. Ståhle ym. (2000, 100) korostavat lisäksi, että luottamuksen perustaksi täytyy löytyä yhteinen aaltopituus, eli kumppanuksilla pitäisi olla herkkyyttä myös heikoille signaaleille ja kykyä tulkita toista.

Luottamuksen yhteydessä on aiheellista mainita myös epäluottamus. Harisalo ym. (2010, 46–49) toteavat, että luottamus ja epäluottamus ovat saman janan ääripäitä eikä kumpaakaan ole ilman toista. Luottamus voi vaarantuessaan muuttua epäluottamukseksi esimerkiksi silloin, kun annetut lupaukset petetään tai tietoa pantataan, jopa salaillaan: itselle epäedullisia asioita ei haluta tuoda esiin. Myös sanojen ja tekojen välinen ristiriita sekä epäasiallinen käyttäytyminen voivat johtaa epäluottamukseen. Koska epäluottamus voi syntyä nopeastikin ja tuhota siihenastiset saavutukset, organisaatioissa olisi hyvä huomioida myös epäluottamuksen olemassaolo. Harisalo ym. (2010, 53)

jatkat, että organisaatiossa vallitseva epäluottamus rajoittaa menestymismahdollisuuksia ja synnyttää taloudellisia kustannuksia, vastakkainasettelua, jännitteitä ja konflikteja, jotka vain pahenevat, jos niihin ei puututa.

3.1.2 Palvelujen johtaminen luottamuksen tukena

Palvelujohtaminen voidaan Grönroosin (2009, 270) mukaan määritellä ymmärrykseksi ensinäkkin siitä, kuinka asiakkuudessa koetaan (ajan kuluessa muuttuva) kokonaislaatu ja kuinka oma organisaatio tämän tavoitellun laadun tuottaa, toisaalta ymmärrykseksi siitä, minkälaista kehitystä ja johtamista organisaatio tarvitsee toimiakseen optimaalisesti. Olennaista on selvittää asiakkaan toivoma laatu ja arvot, kuinka niihin päästään ja mitä resursseja siihen tarvitaan.

Kuten aiemmin mainittiin, luottamus on kumppanuussuhteen peruselementtejä, ja tässä työssä olettamuksena onkin, että laadukkaalla palvelujen johtamisella ja laadukkaita palveluita tuottamalla voi tätä keskinäistä luottamusta tukea.

Bellin ja Zemken (2006, viii) teoksessa ”Huippupalvelun johtaminen” käsitellään enemmänkin esimiehen ja työntekijöiden välistä suhdetta, mutta jos ajatusta laajentaa, useat kohdat pätevät myös ostajaorganisaation ja palveluntuottajan suhteeseen. Bellin ja Zemken pääkäskyjen mukaan kannattaa ensinnäkin etsiä ja palkata oikeanlaisia osaajia ja pyrkiä pitämään heidät yrityksen palkkalistoilla. Toiseksi asiakas ja tämän tarpeet tulee tuntea. Olennaista on keskittyä olennaiseen ja pyrkiä tekemään asiakkaan asiointi mahdollisimman helpoksi. Henkilöstöä kannattaa kouluttaa ja tukea, ja hyödyllistä on myös osallistaa osapuolia päätöksenteossa ja ideoinnissa. Hyvien suorituksen huomaaminen ja palkitseminen parantaa motivaatiota, ja esimiehen onkin suositeltavaa johtaa omalla esimerkillä.

Grönroos (2009, 191) puolestaan huomauttaa, että molemmat osapuolet kärsivät taloudellisesti huonosta palvelusta, eli toisin sanoen hyvä palvelu on kannattavaa sekä asiakkaalle että toimittajalle.

Hyväksi koetun palvelun seitsemän kriteeriä ovat Grönroosin (2009, 122) mukaan

- * palveluntuottajan ammattimaisuus ja resurssit, joilla asiakkaan ongelmat ratkaistaan onnistuneesti
- * palveluntarjoajan hyvä maine ja uskottavuus; asiakas voi luottaa saavansa rahoilleen vastinetta
- * asiakaspalvelijoiden asenteet ja käyttäytyminen positiivista
- * palvelun saavutettavuus ja joustavuus
- * luotettavuus; palveluntarjoaja on ongelmatilanteissa nopeasti paikalla
- * palvelumaisema eli fyysinen ympäristö lisää myönteistä kokemusta

Bell ym. (2006, 30–32 ja 39–41) ja Grönroos (2009, 100) muistuttavat, että loppujen lopuksi asiakas on se, joka päättää onko palvelu hyvää riippumatta siitä, mitä eri mittarit kertovat; laatu ja laatumittarit pitäisikin määritellä sen mukaan, miten asiakas palvelun laadun kokee. Palvelukokemusta parantaa, kun asiakas tunnetaan, ja syvimmäksi asiakassuhteen saa, kun sitä käsittelee ihmisuhteena, joka perustuu tietoon, kokemuksiin ja välittämiseen – kannattaa siis kuunnella tarkkaan, mitä asiakas sanoo. Bellin ym. (2006, 45–47) mielestä ei pidä pelätä negatiivista palautetta ja valituksia, sillä

ongelmien peittäminen heikentää suhdetta ja luottamusta, kun taas niiden onnistuneen käsittelyn myötä suhde vahvistuu entisestään.

3.1.3 Palveluntuottajan itsejohtavuus

Haikosen (2017, 61–62) tutkimuksessa varsinkin asiakas korosti lojaaliutta ja luottamusta, kun halutaan antaa palveluntuottajakumppanille vapaus johtaa joitain toimintoja itsenäisesti ts. ostetaan myös tietyn palvelun/toiminnon johtaminen. Palveluntuottajan pitää proaktiivisesti pystyä sekä ennakoidaan mahdollisia ongelmatilanteita että tarjoamaan niihin ratkaisuja, jos niitä ei pysty estämään.

Palvelujen luonne voi edellyttää joskus nopeitakin päätöksiä, ja Grönroos (2009, 273) toteaa, että laadun ja toiminnan joustavuuden takaamiseksi päätöksiä on tehtävä myös arkisissa tilanteissa päivittäisissä kohtaamisissa, jolloin on hyvä, jos päätöksentekovaltaa on myös suorittavalla asiakaspalvelijalla. Grönroos (2009, 274) jatkaa, että on usein järkevää hajauttaa operatiivista päätöksentekoa, kunhan tärkeimmät strategiset päätökset pysyvät keskitettyinä; tämä puoltaa ajatusta siitä, että palveluntuottaja voi johtaa omia toimintojaan kentällä, mutta asiakas valvoo kokonaisuutta ja tekee päätökset tarvittavista suunnanmuutoksista. Tällainen toimintamalli säästää asiakkaan aikaa, mutta edellyttää molemminpuolista avoimuutta ja luottamusta.

Mikäli yhteistyössä noudatetaan mallia, jossa kaikki päätökset on hyväksyttävä asiakkaalla, se paitsi kuormittaa asiakkaan organisaatiota, myös hidastaa ongelmiin reagoimista ja kankeuttaa muutenkin toimintaa. Lisäksi palvelun laatu ja henkilöstön motivaatio kärsii, jos itsenäiseen ajatteluun ja päätöksentekoon ei ole lainkaan mahdollisuuksia. (Grönroos 2009, 273.)

3.2 Toimiva työyhteisö ja henkilökemia

Laadukkaan (palvelu)johtamisen merkinä voi pitää myös hyvin toimivaa työyhteisöä, jonka avulla voidaan osaltaan saavuttaa se yhteinen aaltopituus ja molemminpuolinen luottamus, jotka ovat strategisen kumppanuuden edellytyksenä (ks. taulukko 1).

Järvinen (2008, 85) käsittelee erilaisia toimivan työyhteisön peruspilareita. Nämä pilarit ovat työntekoa tukeva organisaatio, työntekoa palveleva johtaminen, selkeät töiden järjestelyt, yhteiset pelisäännöt, avoin vuorovaikutus ja toiminnan jatkuva arviointi. Tärkeänä pidetään mm. ammatillista käyttäytymistä, jossa ihmissuhteet eivät ole liian läheisiä; tällöin asioista voidaan olla eri mieltä luottamuksen kärsimättä ja yksilöiden vahvuuksia pystytään hyödyntämään tehokkaasti. Vaikka työtehtävien määrittely on merkittävässä roolissa, toimivassa työyhteisössä pystytään myös astumaan joustavasti raja-aidan yli ja auttamaan kollegaa, jos omat työt antavat myöten.

Hokkanen ja Strömberg (2003, 89–91) huomauttavat, että organisaation tulokseen ja tuottavuuteen vaikuttaa työilmapiiri: huono työilmapiiri johtaa matalaan tuottavuuteen, kun taas hyvä ilmapiiri tuo mukanaan myös korkean tuottavuuden. Hyvän työilmapiirin määreiksi mainitaan esimerkiksi avoimuus, luottamus, hyvä organisointi, yhteiset päämäärät ja tasapuolinen kohtelu sekä se, että kaikkien kykyjä ja ideoita pyritään hyödyntämään.

Henkilökemialle ei ole vielä löydetty yksiselitteistä tieteellistä määritettä, mutta yleisesti voisi sanoa, että kyseessä on ihmisten välinen vuorovaikutussuhde, johon vaikuttavat osapuolten tunteet, ajatukset, mielikuvat ja teot, toisin sanoen erilaiset persoonallisuudet vaikuttavat yhteistyöhön eri tavoin. (Dunderfelt 1998, 11). Hän jatkaa (1998, 15), että persoonallisuus puolestaan on monikerroksinen rakenne, joka koostuu sekä tiedostetuista että tiedostamattomista osista ja johon vaikuttavat myös ihmisen ulkopuoliset asiat, kuten kokemukset ja ympäristö; kaikki nämä tekevät ihmisistä yksilöllisiä. Termillä temperamentti kuvataan yksilön luonteenomaista tapaa reagoida (ulkoisiin tai sisäisiin) ärsykkeisiin: temperamenttireaktio on se reaktio, joka spontaanisti näkyy ennen kuin yksilö ehtii tietoisesti pohtia tapahtunutta. (Dunderfelt 1998, 19).

Toisaalla Dunderfelt (2002, 12) on todennut, että vaikka erilaisten persoonallisuuksien ja temperamenttien kohdatessa voi syntyä erimielisyyksiä, riitoja ja huonoa henkilökemiaa, harjoittelemalla on kuitenkin mahdollista avata patti-tilanteita ja synnyttää rakentavaa vuorovaikutusta. Tärkeää on perehtyä siihen, mitä on tapahtunut ja kiinnostua myös toisen osapuolen kokemuksista. On hyvä opetella jämäkästi ja rakentavasti sanomaan oma näkemys ja etsiä yhteiset tavoitteet ja konkreettiset päämäärät. Lisäksi harjoittelemalla voi oppia luottamaan siihen, että ratkaisu löytyy; myös anteeksi-antoa voi ja kannattaa opetella. Dunderfelt (1998, 70) muistuttaa lisäksi, että vaikka useimmilla työpaikoilla edustettuina ovat kaikki persoonallisuustyypit, sen ei tarvitse tarkoittaa hankaluuksia, vaan tiimin värikyvyys voi olla positiivinen asia, kun asioihin saadaan erilaisia näkökulmia.

Toimivan ihmissuhteen ominaisuuksiksi Dunderfelt (1998, 87–90) mainitsee kuulluksi tulemisen, kunnioituksen, voimavarojen tukemisen ja yhteistyötahdon. Aidolla kuuntelemisella voi rakentaa toiseen osapuoleen toimivan yhteyden, kun taas kuuntelemattomuus helposti loukkaa ja haavoittaa suhdetta. Jos kunnioitusta löytyy molemmin puolin, erimielisyydet eivät haittaa; päin vastoin toisen tavoitteita ja saavutuksia kunnioittamalla voidaan löytää voimaa ja keinoja jatkaa yhdessä eteenpäin. Varsinkin kriisitilanteissa tulevaisuuden kannalta on olennaista, että löytyy yhteistyötahtoa, eli kaikkia kuunnellaan, heidän näkemyksiään kunnioitetaan ja löydetyn ratkaisun myötä voidaan löytää lisää voimavaroja yhdessä tekemiseen.

3.3 Yhteiset tavoitteet

Stähle ym. (2000, 99–100) muistuttavat, että aidon strategisen kumppanuuden taustalla on yhteiset arvot ja menettelytavat, joissa on ajateltu molempien etua. Vaikka taustalla vaikuttavat sopimusasiakirjat, olennaista on, että osapuolet ovat samalla aaltopituudella – osataan tulkita toista osapuolta ja reagoida herkästi ärsykkeisiin, jolloin on mahdollista suunnitella tulevia vaiheita rinta rintaan.

Strategisen kumppanuuden voisi sanoa olevan yhdenlaista tiimityötä. Tiimityöstä puhutaan mm. silloin, kun ryhmä tekee yhteistyötä saavuttaakseen tietyn tavoitteen. Hyvän tiimityön edellytyksinä voidaan pitää yhteisvastuullisuutta (yhteinen tavoite, jonka saavuttamisesta kaikki ovat vastuussa), riittäviä resursseja, osaamista ja valtuuksia sekä sitä, että tiimiläisten ominaisuudet ja vahvuudet täydentävät toisiaan. Tiimien työskentelyä voidaan kehittää esimerkiksi kohtaamalla yhteisiä haasteita, harjoittelemalla rakentavan palautteen antamista ja vastaanottamista, luomalla sisäiset peli-

säännöt ja prosessit, joita myös kehitetään, hyödyntämällä tiimiläisten erilaisia vahvuuksia ja osamisaalueita sekä tekemällä itsearviointia. Myös jatkuvan valmennuksen on nähty olevan hyödyllistä. (Kamensky 2015, 214–216.)

3.4 Strategisen kumppanuuden riskit

Strategisessa kumppanuudessa jaetaan oma tietopääomaa kumppanille sekä mahdollisesti luodaan uutta tietopääomaa kumppanin kanssa yhteistyössä. Tietopääoman suojaaminen olisi hyvä määrittellä jo sopimuksentekovaiheessa, jotta siitä ei tule erimielisyyttä kumppanuuden päättyessä. Tietämyksen siirron organisointi kannattaa myös huomioida, jotta kumppanuuden tuomat hyödyt voidaan optimoida; kumppanuudessa syntyy myös uutta tietoa koko ajan, mutta läheskään kaikkea ei dokumentoida kaikista teknisistä järjestelmistä huolimatta. (Ståhle ym. 2000, 96.) Kumppanuuden päättyessä kaikki tämä dokumentoimaton tieto on siten vaarassa kadota.

Kun kumppanuus perustuu vahvasti luottamukselle, luottamuksen menettämistä voinee pitää todellisenä riskinä. Luottamuksen menetyksen syy riippuu pääasiassa siitä, mille perustuksille luottamus on kussakin tapauksessa rakennettu, mutta esimerkiksi vakava sopimusriike tai virheiden salailu voivat johtaa luottamuksen hiipumiseen. Ståhle ym. (2000, 69–71) ovat pohtineet myös luottamuksen esteitä. Kumppanuussuhde ja luottamus voivat heidän mukaansa kaatua esimerkiksi toisen osapuolen välinpitämättömyyteen (yhteistä työtä, sovittuja asioita, ajankäyttöä tai toisen persoonaa ei enää arvosteta), työpanosten epätasapainoon (toinen tekee työt, toinen yrittää päästä vähemmällä), tavoitteiden erkaantumiseen tai eritasoiseen avoimuuteen (toinen jakaa avoimesti tietoa, toinen sulkeutuu). Tämänkaltaiset ongelmat voidaan oletettavasti välttää esimerkiksi kommunikoimalla avoimesti ja toisen osapuolen näkökulmia kuunnellen.

4 TOIMEKSIANTAJA JA PALVELUNTUOTTAJA

Sekä toimeksiantaja että palveluntuottaja haluavat pysyä nimettöminä, joten yritysten tai henkilöiden nimiä ei mainita.

4.1 Toimeksiantajayrityksestä lyhyesti

Toimeksiantajayritys on globaali ohjelmistoalan yritys, jolla on toimitiloja ympäri maailmaa, varsinkin Pohjoismaissa, Keski-Euroopassa ja Aasiassa. Se työllistää maailmanlaajuisesti lähes 24000 henkilöä, joista hieman yli 3000 Suomessa. Yrityksen pääkonttori sijaitsee Suomessa.

Toimeksiantajan asiakkaat ovat sekä julkisia organisaatioita että yksityisiä yrityksiä, ja näiden tarpeet vaikuttavat myös siihen, millaisissa tiloissa niihin liittyviä työtehtäviä voidaan tehdä. Yrityksen Facility Management -yksikkö vastaa siitä, että toimitilat ovat soveltuvat sekä asiakkaiden että yrityksen omien työntekijöiden kannalta.

Suomessa yrityksellä on toimitiloja pääkaupunkiseudun lisäksi muilla suurilla paikkakunnilla, esimerkiksi Oulussa, Tampereella, Kuopiossa, Jyväskylässä ja Lappeenrannassa.

4.2 Palveluntuottajayrityksestä lyhyesti

Palveluntuottaja on palveluliiketoimintaan keskittynyt yritys, joka myöskin toimii globaalisti ja työllistää kaiken kaikkiaan n. 380 000 henkilöä. Suomessa työntekijöitä on hieman yli 4000.

Tuotettuja palveluita ovat esimerkiksi siivouspalvelut, ravintolapalvelut, tekniset palvelut ja turvallisuuspalvelut.

4.3 Yhteistyön historia – 2000-luvun alusta tähän päivään

Ensimmäinen sopimus yritysten välille solmittiin vuonna 2004, jolloin se kattoi muutaman toimipisteen palvelujen tuottamisen (siivous, kiinteistöhuolto, aulapalvelut, postitus ja ravintolat). Vuonna 2010 sopimus laajentui valtakunnalliseksi ja vuonna 2011 mukaan tulivat myös Baltia, Puola ja Tšekki. Sopimusta päivitettiin vuosina 2012, 2014 ja 2017, ja vuonna 2019 kilpailutuksen jälkeen sopimusta jatkettiin Suomen osalta, Baltia jatkoi vanhan sopimuksen mukaan.

Alkuvuosina mukana oli voimakkaasti myös kolmas taho, joka valvoi palvelujen johtamista konsultin roolissa ja tuotti itse mm. projektipäällikköpalvelua. Vuoden 2010 jälkeen nämä tehtävät ovat siirtyneet palveluntuottajan hoidettaviksi.

4.4 Räätelöity palvelupaketti

Palveluntuottaja tarjoaa tällä hetkellä toimeksiantajalle räätälöidyn palvelukokonaisuuden, johon kuuluu - kohteesta riippuen - kaikki tai osa seuraavista palveluista: asiantuntijapalvelut (kiinteistömanagerit, ympäristöasiantuntija, projektipäällikkö ja Facility Security Manager), peruspalvelut (siivous, kiinteistöhuolto, talotekniikka, ravintola ja aulapalvelut) sekä tukipalvelut (assistenttipalvelut, toimistopalvelut ja jätehuolto). Tämän opinnäytetyön kannalta olennaisimmat palvelut ovat ensin mainitut asiantuntijapalvelut.

Toimitilayksikössä tärkeää on luoda tiloja, jotka ovat viihtyisät ja toimivat. Viime aikoina - varsinkin koronapandemian myötä - on havaittu myös etätöiden hyödyt ja toimivuus, joten tilojen käyttöastetta ja tarvittavien toimistoneeliöiden määrää seurataan aktiivisesti. Myös tilojen muokattavuus vaikuttaisi saavan enemmän jalansijaa, jotta tilojen käyttö pystytään optimoimaan tarpeiden mukaisesti.

Ensisijaisen tärkeää on, että tuotetun palvelun laatu on sopimuksen mukaista, joten eri palvelujen laatua seurataan ja palveluvalikoimaa muokataan tarvittaessa. Käytettyjä laadunseurantamittareita ovat mm. näköhavaintoon perustuvat laatukierrokset (siivous) sekä asiakastyytyväisyyskyselyt.

Seuraavissa kappaleissa esitellään olennaisimmat palvelut lyhyesti.

Ympäristöasiantuntija

Ympäristöasiantuntijan palvelun myötä tilaaja saa apua vastuullisuusraportoinnissa, dokumentoinnissa, vastuullisuusstrategian laatimisessa, käyttäjäkoulutusten laatimisessa sekä esimerkiksi kierrätysohjeiden laatimisessa ja jalkauttamisessa. Ympäristöasiantuntija osallistuu sekä sisäisiin että ulkoihin auditointeihin (mm. ISO14001 ja ISO27000) ja valvoo, että mahdollisesti havaitut poikkeamat tulevat korjatuiksi.

Projektipäällikkö

Tiloja rakennettaessa, remontoitaessa ja muutoin muokattaessa projektipäällikköpalvelun rooli on suuri. Toimeksiantajalta antaa projekteille raamit ja budjetin, joiden pohjalta projektipäällikkö suunnittelee - yhteistyössä tilojen käyttäjien kanssa – brändinmukaiset, viihtyisät ja tarkoitukseen sopivat tilat. Olennainen osa suunnittelua on tilaturvallisuuden, asiakasvaateiden ja kustannustehokkuuden huomioiminen. Projektipäällikkö myös etsii työlle toteuttajan ja vastaa lopputuloksesta, hänen apunaan toimiva kiinteistömanageri puolestaan huolehtii projektin jokapäiväisestä sujumisesta.

Kiinteistömanageri

Siinä missä ympäristöasiantuntija- ja projektipäällikköpalvelut ovat valtakunnallisia, kohteissa paikan päällä toimivat toimitilapalvelua tarjoavat kiinteistömanagerit. He ovat ns. rajapinta yritysjohdon ja tilojen käyttäjien välillä eli he tuovat käytäntöön erilaiset ohjeistukset ja hoitavat kohteiden kehitystarpeista tiedottamisen ylöspäin. Kukin kiinteistömanageri myös huolehtii oman kohteensa kustannuseurannasta ja hankinnoista ja raportoi niistä kuukausittain. Monet kiinteistömanagereista hoitavat myös joitakin assistenttien tehtäviä varsinkin lomakaudella, ja lähes jokainen kiinteistömanageri hallitsee ainakin yhden kohteen omiensa lisäksi, joten palvelut pystytään hoitamaan myös poissaolojen aikana.

Facility Security Manager

Toimistotilojen turvallisuus on tärkeää monelta kannalta. Facility Security Managerin vastuualueeseen kuuluu kiinteistö- ja pelastusturvallisuus ja niihin liittyvä dokumentointi valtakunnallisella tasolla, ja kohteiden kiinteistömanagerit toimivat hänen paikallistason apunaan.

Toimitilojen pitää ensinnäkin olla turvalliset niitä käyttäville työsuojelullisesta näkökulmasta, joten palveluntuottajan henkilöstö valvoo mm. paloturvallisuutta ja tekee kaikista vioista ja puutteista huoltopyynnöt ja raportoi ne myös tilaajalle.

Toimitilojen pitää olla turvalliset myös väärinkäytöksiä ja rikollisuutta vastaan. Koska toimistoissa käsitellään sekä toimeksiantajan että sen asiakkaiden luottamuksellista dataa, tiloihin kulkua rajoitetaan ja valvotaan erilaisilla sähköisillä järjestelmillä. Sähköisten järjestelmien lisäksi on tärkeää, että myös paikan päällä havainnoidaan tiloja ja niissä liikkuvia henkilöitä, jolloin tiloista voidaan poistaa siellä asiattomasti olevat ja mahdolliset mekaaniset viat havaitaan mahdollisimman nopeasti, mikäli automatiikka ei niitä tunnista.

Tilojen turvallisuutta voidaan parantaa erilaisilla rakenteellisilla ratkaisuilla, ja Facility Security Managerin tehtäväkuvaan kuuluu pysyä ajan tasalla erilaisten turvaluokitusten kriteereistä. Luokiteltuja tiloja myös auditoidaan sekä sisäisesti että asiakkaan tai kolmannen tahon toimesta ja varmistetaan, että kaikki vaatimukset on huomioitu. Facility Security Managerilla on roolinsa myötä pääsy monenlaiseseen turvallisuuskriittiseen dataan, mikä hänen on huomioitava työskentelyssään.

Varsinainen vartiointi ja järjestelmien pääkäyttö on ulkoistettu muille toimijoille.

5 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2007, 135) mukaan tutkimusmenetelmä voi olla pääasiassa määrällinen (kvantitatiivinen) tai laadullinen (kvalitatiivinen). Tässä opinnäytetyössä on käytetty kvalitatiivista tutkimusmenetelmää.

5.1 Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä

Kun tutkimuksen tarkoituksena on kuvata kokonaisvaltaisesti jotain todellisen elämän ilmiötä, tutkimusmenetelmäksi valitaan usein laadullinen tutkimus. Ominaista kvalitatiiviselle tutkimukselle on, että aineisto kerätään ihmisiltä luonnollisissa tilanteissa ja kerätty aineisto analysoidaan yksityiskohtaisesti, jotta löydettäisiin uusia näkökulmia. Aineistonkeruumenetelmiä ovat erilaiset haastattelut tai dokumenttien ja tekstien diskurssianalyysit. Tyypillistä on myös, että tutkimuksen kohdejoukko on ennalta sovittu ja tutkimus etenee joustavasti olosuhteiden muutoksia mukailen. (Hirsjärvi ym. 2007, 156–160.)

5.2 Syvähaastattelu tutkimusmenetelmänä

Tuomi ja Sarajärvi (2018, 88) määrittelevät syvähaastattelun täysin strukturoimattomaksi haastattelutilanteeksi, jossa käytetään avoimia kysymyksiä; saatujen vastausten perusteella haastatteliija syventää jatkokysymyksiä. Myös Kananen (2014, 70–74) mainitsee teemahaastattelun ja syvähaastattelun käyttökelpoisina haastattelumuotoina ja korostaa kysymyksenasettelun tärkeyttä, jos halutaan muitakin kuin kyllä ja ei -vastauksia.

5.3 Käsiteltävät aihealueet

Alustavasti suunnitelmassa oli keskustella seuraavista aihealueista:

- toimeksiantajan ja palveluntuottajan suhde, miten se on kehittynyt vuosien saatossa?
- onko kyseessä strateginen kumppanuus?
- kumppanin tärkeimmät ominaisuudet?
- kumppanuuden riskit?
- palveluntuottajan tärkeimmät palvelut / tehtävät?
- palveluntuottajan itsejohtavuus – kuinka laajalti mahdollista?

Haastattelujen aikana osaa yllämainituista aihealueista sivuttiin vain pikaisesti, mutta toisaalta listan ulkopuolelta nousi esiin mielenkiintoisia asioita. Painopisteen pieni muuttuminen kuvasti kirjoittajan mielestä sitä, että haastateltavat kokivat esiin nousseet asiat kumppanuuden kannalta tärkeämmiksi kuin ennakolta ajatellut aihealueet.

5.4 Tutkimusprosessi ja aineisto

Tutkimuksen aiheesta sovittiin toimeksiantajan kanssa keväällä 2020, jonka jälkeen tutkimuksen teoriaosa koottiin kevään 2020 ja kevään 2021 välisenä aikana.

Varsinainen tutkimusaineisto kerättiin syvähaastattelujen avulla kesällä 2021 ja analysoitiin kesän ja syksyn 2021 aikana. Pieni haastateltavien määrä mahdollisti tämän tutkimusmenetelmän; haastatellut sovittiin hyvissä ajoin, jolloin haastateltavat osasivat varata riittävästi aikaa käyttöönsä. Kun haastateltavien määrä on pieni, käsiteltävä aineisto ei paisunut liian suureksi.

Haastatteluista ensimmäinen toteutettiin toimeksiantajan tiloissa, mutta se nauhoitettiin Teamsin avulla jatkokäsittelyä varten (myöhemmin H1). Toinen haastattelu oli Teams-kokous, joka myös nauhoitettiin (myöhemmin H2). Tavoitteena oli saada tehtyä vähintään kaksi laajaa haastattelua, joista toisessa osallistujina ovat palveluntuottajan edustajat ja toisessa toimeksiantajan edustajat. Laajempaa haastateltavien määrää ei edes voinut tavoitella, koska useammalla henkilöllä ei ole riittäviä tietoja tutkittavasta aihepiiristä tai tutkittavana olevien yritysten yhteistyöstä.

Mahdolliset maininnat yritysten ja henkilöiden nimistä on korvattu muilla ilmaisuilla.

5.5 Haastatteluaineiston analysointi

Kananen (2014, 99–100) jaottelee aineiston käsittelyn vaiheet aineiston keruuseen, kerätyn aineiston yhteismitallistamiseen, tekstimassan tarkasteluun ja koodaukseen sekä luokitteluvaiheeseen ja analyysivaiheeseen. Käytettävissä olevan kirjallisen materiaalin kaikki haastatellut nauhoitettiin ja litteroitiin tekstimuotoon, jonka jälkeen aineistoa oli helpompi käsitellä. Kun kaikki materiaali on sähköisessä muodossa, sen koodata ja luokitella sen esimerkiksi tutkimuskysymysten perusteella.

5.6 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Sekä toimeksiantaja että palveluntuottaja haluavat tietoturvaluusussyistä pysyä nimettöminä, joten loppuraportissa myös haastateltavat esiintyvät nimettöminä ja heihin viitataan tarvittaessa kirjainkoodein. Toimeksiannosta keskusteltaessa tuli esiin mm. se seikka, että anonyymiyden turvin haastateltavat uskaltavat kertoa rohkeammin myös mahdollisista epäkohdista eikä vastauksia tarvitse kaunistella.

Opinnäytetyön kirjoittaja on palveluntuottajan työntekijä ja työskentelee toimeksiantajan toimitiloissa, joten erityisen tärkeää oli keskittyä siihen, etteivät omat kokemukset ja mielipiteet vaikutta neet haastattelutilanteissa liikaa, vaan haastateltavat saivat kertoa puhtaasti omat näkemyksensä. Myös analysoinnissa ja raportoinnissa kiinnitettiin huomiota objektiivisuuteen: mikäli esimerkiksi omaa työnantajaa tai kirjoittajaa itseään kohtaan olisi tullut negatiivista palautetta, kommentit oli pystyttävä käsittelemään neutraalisti sellaisenaan.

Opinnäytetyön laatija huolehtii, että tutkimusaineisto säilytetään tietoturvallisesti.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET JA ANALYYSI

Tässä kappaleessa käsitellään tutkimuksen tuloksia. Haastatelluille henkilöille on annettu tunnisteet A, B, C ja D. Heistä A ja B ovat palveluntuottajan edustajia, kun taas C ja D ovat toimeksiantajan edustajia. A ja B ovat asiakkuuspäälliköitä, C on *Head of Facilities* ja D on *Senior Sourcing Specialist*.

6.1 Käsitteet ulkoistaminen, verkostoituminen ja kumppanuus

Molemmat haastattelutilaisuudet aloitettiin pohtimalla käsitteitä ulkoistaminen, verkostoituminen ja kumppanuus. A ja B olivat sitä mieltä, että ulkoistaa voi jonkun asian ulkopuolisen tahon tehtäväksi ilman että siitä syntyy kumppanuutta, kun taas kumppanuudessa tehdään ja kehitetään asioita yhdessä. Kumppanuuden koettiin olevan enemmänkin toimintamalli, jossa avoimesti tehdään yhteistyötä.

C ja D keskittyivät pohtimaan erilaisia kumppanuuksia ja totesivat, että kumppanuuden syvyys on osittain myös subjektiivinen käsite, jolloin todellisuus saattaa poiketa kirjallisuuden antamista määrittelyistä. Alimmaksi yhteistyön tasoksi he määrittelivät omassa toiminnassaan transaktiopohjaisen toimittaja-asiakassuhteen, joka ei välttämättä vaadi edes sopimusta tuekseen. Toiseksi tasoksi he nimesivät tilanteen, jossa toimittaja on "established supplier", jolloin osapuolten välillä on jonkun sisältöinen sopimus. Kolmannella tasolla ("preferred supplier") suhde on jo syventynyt ja todennäköisesti useampia hankintoja on keskitetty tälle toimittajalle. Toimittajankin näkökulmasta kyseessä on tällä tasolla avainasiakkuus, ja molemmin puolin yhteistyö nähdään tärkeäksi, pidetään seuranta-palavereja ja muutoksista tiedotetaan etukäteen. Sopimukseen on tarkkaan kirjattu sovitut palvelut ja niiden hinnat. Korkeimmalla eli strategisen kumppanuuden tasolla sopimuksen merkitys pienenee (vaikka se onkin taustalla), siitä on enemmänkin tullut *prosessi*, jonka myötä asiat tehdään sovitulla tavalla.

Verkostoitumisesta puhuttaessa C:n ja D:n näkemys oli se, että verkostojen myötä löytyy oman yrityksen ulkopuolelta kontakteja, joiden kanssa voidaan jakaa tietoa siten, että jokaiselle siitä on jotain hyötyä ja etua.

"Kumppanuus on toimintamalli, ollaan avoimia ja tehdään yhdessä." (H1)

"Sopimus on iso ja se on siellä taustalla --- ei sitä päivittäin lueta --- vaan yhteistyömallit ja toimintamallit ja käytännöt ovat niin kehittyneitä --- voisi sanoa, että sopimuksesta on tullut eräänlainen prosessi, että se prosessi hoitaa, että asiat tehdään sopimuksen mukaan." (H2)

"Tässä kontekstissa verkostoituminen voisi tarkoittaa --- että on eri kontakteja eri aloilta, joiden kanssa voi jakaa tietoa ja löytää uusia mahdollisuuksia --- ja että toimittajan tai kumppanin omat verkostot olisivat myös asiakasyrityksen käytettävissä." (H2)

6.2 Toimeksiantajan ja palveluntuottajan kumppanuussuhde

Kaikkien haastateltujen näkemys on, että tässä tapauksessa toimeksiantajan ja palveluntuottajan välistä suhdetta voi pitää strategisena kumppanuutena.

Mielenkiintoinen näkemys on myös se, että tässä kumppanuudessa ei ensisijaisesti ole kyse rahasta, vaan enemmänkin humanistisemmasta näkökulmasta, koska toiminta on pitkälti henkilösidonnaista ja hyvää yhteistyötä halutaan pitää yllä. Palvelujen keskittäminen yhdelle toimijalle tuo myös joustavuutta resurssointiin.

"Kun ollaan kumppanuudessa, (raha) ei ole ratkaisevat tekijä, päinvastoin silloin ei kannata olla halvin." (H1)

"Voi aika kevyesti sanoa, että kyse on strategisesta kumppanuudesta, vaikka ei ehkä olekaan kyse suurista rahoista - - - kyse on ehkä enemmän ihan pehmeistä arvoista ja luottamuksesta." (H2)

"Kumppanuudessa kustannusten kehitys on tärkeämpää kuin kustannukset sinänsä." (H1)

"Tuo joustavuutta --- kun alihankkijalta ostetaan palvelua, sitä voidaan muokata eri tavalla kuin jos henkilö olisi oma työntekijä työsopimuksella." (H1)

Ensimmäinen selkeä muutos kumppanuudessa tapahtui 2010-luvun paikkeilla, kun toimeksiantajan kiinteistöjohto totesi, ettei silloinen organisaatio ollut riittävä vaan tarvittiin kohteisiin paikalliset kiinteistömanagerit; konsulttifirman rooli alkoi samalla pienentyä. Muutamaa vuotta myöhemmin toimeksiantajan ja palveluntuottajan välinen luottamus oli saavuttanut sellaisen tason, että konsulttifirmasta oli mahdollista luopua ja palvelujen tuottaminen siirtyi ensisijaisesti palveluntuottajan vastuulle. Samalla ns. peruspalveluiden rinnalle tuli enemmän tukipalveluita (kiinteistömanagerit, projektipäällikkö jne.).

"Yksi käännekohta oli n. 2009, kun toimeksiantajan yksikön organisaatio vaihtui ja haluttiin parempaa palvelua henkilöstölle. Managerien määrää lisättiin, jotta kohteissa olisi aina joku henkilöstöä auttamassa ja viemässä samalla toimeksiantajan viestejä tilojen käyttäjille. Samalla kiinteistöjohto sai managerien kautta arvokasta tietoa kohteista." (H1)

"Ollaan ymmärretty, että strateginen suhde on luonteeltaan sellainen, että se mahdollistaa sen, että ei tarvita väliin muita firmoja, että ei koeta, että toimintamalli on riski --- luonteeltaan yhteistyö on sellaista, että voidaan ostaa suurin osa palveluista yhdeltä kumppanilta." (H2)

Tällä hetkellä valtaosa toimeksiantajan toimintojen arkipäiväisestä johtamisesta on keskitetty palveluntuottajalle, joka raportoi säännöllisesti tapahtumista, hankinnoista ja mahdollisista ongelmatilanteista. Kehitysehdotuksia ja -ideoita kirjataan muistiin jatkuvasti, ja ne käydään läpi tiimin kuukausipalaverissa.

6.3 Kumppanin tärkeät ominaisuudet

Kun työyhteisö on niinkin pieni kuin tässä opinnäytetyössä käsiteltävä tiimi, voisi sanoa, että kyse on ammatti- ja työroolien lisäksi myös ihmissuhteista.

Jotta kumppanuussuhde toimisi ja tuntuisi luontevalta, kumppanilta toivotaan tiettyjä ominaisuuksia. Haastatteluisissa nousivat esille mm. seuraavat asiat: luottamus, avoimuus, proaktiivisuus, läpinäkyvyys, yhtenevät arvot ja henkilökemia. Myös tiivis yhteistyö ja yhdessäolo mainittiin.

6.3.1 Luottamus

Haastattelujen aikana *luottamus* nousee esiin useita kertoja, joten sitä voi tässä tapauksessa pitää tärkeimpänä kumppanuussuhteen perustana. Luottamuksellisen suhteen syntymiseen menee aikaa, mutta yhteistyö voi päättyä nopeastikin, mikäli luottamus ja yhteisymmärrys katoavat.

Kun luottamus toimii molemmin puolin, palveluntuottajan henkilöstö uskaltaa avoimesti kertoa sekä omista virheistään että havainnoistaan, mikäli toimeksiantaja on tekemässä huonoa päätöstä. Toimeksiantaja toivoo jatkossa vieläkin rohkeampaa kommunikointia ja palautetta, jotta mahdollisia ongelmia voidaan ennakoida tai jopa ennaltaehkäistä.

"Meillä on paljon valtaa ja vastuuta ja yritetään olla luottamuksen arvoisia." (H1)

"(Kumppanuus) vaatii asiakkaaltakin sellaista asennetta, että on valmis antamaan omastaan ja luottamaan." (H1)

"Että se sun strateginen kumppani voi tehdä omaa juttuaan optimaalisella tavalla, niin sun pitää luottaa siihen." (H2)

"Jos (luottamuksessa) tulee ongelmia niin koko korttipakka voi kaatua --- yhteistyö voi päättyä, jos luottamus ja yhteisymmärrys pettää." (H2)

6.3.2 Avoimuus ja läpinäkyvyys

Luottamuksen säilymisen edellytyksenä on myös se, että virheet pystytään myöntämään; virheitä ei voida koskaan täysin välttää, ja tärkeämpää onkin se, kuinka virheeseen reagoidaan ja kuinka tilanne korjataan. Varsinkin ongelmatilanteissa on tärkeää, että keskusteluyhteys on toimiva ja pystytään mahdollisimman varhaisessa vaiheessa tuomaan esiin hankalat asiat.

Kumppanuussuhdetta vahvistaa se, että (myös pandemian aiheuttamana poikkeusaikana) vähintään viikoittain työskennellään toimistolla rinta rinnan sen sijaan että oltaisiin viestintävälineiden varassa; on tärkeää arvostaa ja hoitaa kumppanuussuhdetta kuten mitä tahansa ihmissuhdetta, ja se on helppompaa kasvotusten.

"Haluaisin painottaa sitä läpinäkyvyyttä, avoimuutta ja luottamusta, että se oikeasti tarkoittaa sitä keskusteluyhteyttä, että varsinkin hankalammissa tilanteissa pystytään olemaan rehellisiä tuo tuomaan ongelmia ja vaikeitakin asioita mahdollisimman aikaisin esille, ettei peitellä tai vähätellä niitä." (H2)

"Avoimuus – jos tehdään virheitä, ne myönnetään ja avataan ja korjataan." (H1)

"Kumppanuutta ei voi hoitaa Teamsissa tai puhelimesta --- Ehto hyvälle kumppanuussuhteelle on tiivis yhteistyö ja jopa yhdessäolo, hoidetaan suhdetta kuin muitakin ihmissuhteita." (H1)

"Pitää voida sanoa, että sä oot väärässä ja että tämä ei välttämättä ole paras ratkaisu tässä asiassa --- sä voit totta kai päättää, mitä sä haluat, mutta me nähdään että järkevämpää olisi..." (H2)

6.3.3 Proaktiivisuus

Proaktiivisuudella tarkoitetaan mm. ennakointia ja varautumista tulevaan (mm. CoCreators 2017). Tässä opinnäytetyössä kumppanuuteen liittyvällä proaktiivisuudella tarkoitetaan sitä, että kuunnellaan herkällä korvalla asiakasta ja seurataan saatavilla olevaa numeerista tietoa, jotta pystytään varhaisessa vaiheessa reagoimaan mahdollisiin ongelmatilanteisiin ja muutostarpeisiin. Tähän samaan kategoriaan sisältyvät myös erilaiset ideat ja ehdotukset esimerkiksi kustannussäästöjen saamiseksi ja tilojen viihtyvyyden parantamiseksi tai toimintamallien kehittämiseksi.

6.3.4 Yhtenevät arvot

Toimeksiantajalle on tärkeää, että palveluntuottajakin keskittyy omien tulostavoitteidensa sijaan yhteisiin pitkän aikavälin tavoitteita riippumatta siitä, että lyhyellä aikavälillä muutokset palveluissa pienentäisivätkin laskutusta. Yhteistyötä ja suunnitelmia tehdään pitkäjänteisesti ja usean vuoden tähtäimellä. Molemmilla osapuolilla on aito halu ja kiinnostus tehdä yhdessä asioita ja pyrkiä kohti yhdessä sovittuja tavoitteita; sopimusta laadittaessa myös ostajaorganisaatio on miettinyt palveluntuottajan intressejä, jotta tämä olisi mahdollista.

”Se näkyy, että toimittaja ei optimoi omaa kvartaaliaan vaan se optimoi yhteisiä pitkän aikavälin tavoitteita.” (H2)

”Pitää automaattisesti ja luonnollisesti olla halu tehdä mahdollisimman hyvää työtä --- ostajaorganisaation pitää ymmärtää myös toimittajan tavoitteet.” (H2)

” --- jos toinen haluaa riistää toista ja toinen on avoin ja rehellinen, niin ei se voi toimia.” (H2)

”Kun asiakkaalla on ongelma, sen hoitaa ripeästi joku, joka on siinä hetkessä saatavilla riippumatta siitä mikä on titteli.” (H1)

6.3.5 Henkilökemia

Henkilökemian toimivuutta pidetään tärkeänä, mutta ei ihan ehdottomana vaatimuksena. Molemmissa haastatteluissa ilmeni, että työntekoa helpottaa, mikäli henkilö sopii sekä tiimiin että asiakkuuteen; henkilökemian koettiin vaikuttavan myös palvelujen ja tiimin johtamisessa, sillä jos kemiat eivät kohtaa, myös luottamus kärsii ja keskusteluyhteys jää vajaammaksi varsinkin ongelmatilanteissa.

”Koen sen (henkilökemian) erittäin tärkeäksi. Jokaisessa rekrytointitilanteessa pitää aina miettiä, että sopiiko henkilö tiimiin ja asiakkuuteen. Ammattitaitoa voi parantaa, mutta luonnetta on haastavampi muuttaa.” (H1)

”Yksi mitä ei saa vähätellä --- että ne henkilökemiat ja tiimi toimii --- jos ei meidän tiimissä toimisi kemiat ollenkaan niin ei varmasti oltaisi samalla tasolla --- luottamus ei toimi, jos henkilökemiat ei toimi.” (H2)

6.4 Palvelujen johtaminen

Kuten aikaisemmin todettiin, toimeksiantajan organisaatiossa (FM-yksikkö) on tällä hetkellä vain yksi henkilö. Koska hänen tehtäviinsä kuuluu Suomen toimitilojen lisäksi myös globaaleja tehtäviä, hän

on luottanut monien palvelujen arkitason johtamisen palveluntuottajalle. Vaikka palvelujen johtaminen päivittäisessä tekemisessä onkin palveluntuottajan omista käsissä, toimenpiteistä ja kuulumisista kuitenkin raportoidaan säännöllisesti toimeksiantajalle.

Moni kappaleessa 3.1.2 mainituista Grönroosin säännöistä toteutuu palveluntuottajan organisaatiossa jo nyt. Noin kymmenen hengen tiimissä on pieni vaihtuvuus, ja osa poislähteneistä on palannut takaisin asiakkuuden pariin, mikä osaltaan kertoo hyvästä johtamisesta ja ilmapiiristä. Vaikka tiimiläisten koulutustaustat ovat erilaisia, sitä voi pitää ennemminkin vahvuutena, koska aina löytyy joku, joka osaa ja tietää, jolloin kenenkään ei tarvitse osata kaikkea. Pitkän yhteistyön myötä voidaan sanoa, että asiakas tunnetaan hyvin. Asiakas kouluttaa palveluntuottajan henkilöstöä sitä mukaa, kun järjestelmät uusiutuvat tai palveluun sisällytetään uusia vastuualueita.

”Asiakas luottaa siihen, että hankitaan ihmisiä, jotka on oikeassa paikassa.” (H1)

6.5 Kumppanuuden riskit

Keskusteltaessa strategisen kumppanuuden ja tiiviin yhteistyön riskeistä esiin nousi tiedon keskittyminen; vaikka paljon dokumentoidaan, henkilön poistuessa häviää paljon tietotaitoa. Dokumentoinnista huolimatta iso osa yritys toimeksiantajan kiinteistöjohtamiseen liittyvästä tiedosta on palveluntuottajan hallussa, joten sekä riskit että kustannukset ovat merkittäviä, mikäli tulee tarpeelliseksi vaihtaa palveluntuottajaa. Kaikki haastatellut pitivät palveluntuottajan vaihtumista jollain aikavälillä hyvinkin todennäköisenä, mutta koska sitä ei nähdä ihan lähivuosina tapahtuvaksi, tilannetta voi ennakoida ja mahdolliseen vaihtoprosessiin voi alkaa jollain tasolla valmistautua.

Palveluntuottajan näkökulmasta nähdään riskiksi esimerkiksi se, että jos se tyytyy hyväksi arvioimaansa nykytilanteeseen ja lopettaa esimerkiksi kehitystarpeiden miettimisen, palvelujen laatu kärsii. Huomioitavaa on sekin, että aina kun joku poistuu tiimistä, häntä ei täysin voi korvata toisella henkilöllä; varsinkin jos toimeksiantajan organisaatiosta henkilö C poistuu, uuden kumppanin kanssa toimivan suhteen muodostumiseen voi mennä aikaa; ennen kuin voidaan suunnitella uutta, täytyy rakentaa luottamus uudelleen.

”Oikeasti se tiedon keskittyminen --- totta kai meillä on dokumentteja ja johtamismalleja, mutta 99 % Suomen FM:n kiinteistöjohtamisen tiedoista on palveluntuottajalla --- toimittajan vaihtaminen olisi iso kustannus ja merkittävä riski.” (H2)

”Kun mennään syvälle, on riski, että jonkun poistuessa talosta häviää jotain, jota on vaikea korvata uudella henkilöllä”. (H1)

”(Nykyinen) toimintamalli on luotu C:n kanssa yhdessä, ja jos C:n tilalle tulee joku, joka haluaa johtaa FM-palvelua täysin eri tavalla, koko työ alkaa alusta.” (H1)

”Alamäki alkaa siitä, jos tuudittaudutaan siihen, että kaikki on hyvin.” (H1)

6.6 Kumppanuussuhteen ylläpito ja kumppanuuden kehittymismahdollisuudet

Kaikki haastatellut olivat sitä mieltä, että tällä hetkellä suhteen tilanne on niin hyvä, että kehittymisen eteen pitää tehdä tosissaan työtä. Suhteen kehittymiseen vaikuttavat monet asiat; kun on pitkään tehty yhteistyötä menestyksekkäästi, kehittäminen ja uusien asioiden lanseeraaminen vaikeutuu koko ajan. Parannettavien asioiden löytäminen on koko ajan haastavampaa.

Palveluntuottajan näkökulmasta tärkeää on, että luottamusta pidetään yllä. Jatkossakin pitää tehdä se mitä on luvattu samalla kun tuotetaan kehitysideoita, säästöehdotuksia ja ennakoitaan mahdollisia haastavia tilanteita. Tärkeää olisi tehdä myös näkyviä asioita taustalla toimimisen lisäksi.

Koska nykytilanne on niin hyvä, haastattelun aikana pohdiskeltiin, josko voisi olla mahdollista monistaa toimintamallia muihin maihin tai vaihtoehtoisesti yrittää dokumentoida ja mallintaa nykyinen prosessi niin hyvin, että se ei enää olisi henkilöriippuvainen kummankaan osapuolen osalta. Tässä kuitenkin on huomioitava sekä henkilökemioiden vaikutus että se, että nykyinen malli on luotu tämänhetkisten henkilöiden näkemysten ja toiveiden perusteella, seuraavat henkilöt voivat kokea jonkun muun mallin paremmaksi.

”Tämä suhde on liikkuva ja mukautuva olento ja siksi kehittäminen ja uusien asioiden lanseeraaminen on vaikeaa --- asioiden eteenpäin vieminen vaatii ponnistelua --- yhteistyössä on saavutettu 80–90 % maturiteetti, ja viimeinen kymmenen prosenttia vaatii äärimäisen paljon lisää, että päästäisiin sataan prosenttiin.” (H2)

”Pystytään tekemään näkyviä asioita, tehdään se mitä on luvattu, säilytetään luottamus, pystytään tekemään kehitysehdotuksia ja säästöehdotuksia.” (H1)

”Molemmat firmat on tyytyväisiä meidän sopimukseen ja yhteistyöhön, miten me saataisi tehtyä sopimus ja prosessit ja toimintamallit, jotka ei olisi henkilösidonnoisia --- siinä voi olla se paradoksi, että ei voi, koska tämä yhteistyö perustuu siihen että me tunnetaan toisemme, ollaan tehty yhdessä ja luottamus on kehittynyt ja siksi homma toimii niin hyvin.” (H2)

7 YHTEENVETO JA POHDINTA

Työn tarkoituksena oli perehtyä toimeksiantajan ja palveluntuottajan väliseen strategiseen kumppanuussuhteeseen, sen osa-alueisiin ja siihen vaikuttaviin ilmiöihin sekä sen hyötyihin ja riskeihin. Tässä tapauksessa strateginen kumppanuus ymmärretään yhteistyömalliksi, jossa ollaan avoimia ja tehdään aidosti yhteistyötä, jotta saavutetaan halutut yhdessä sovitut tavoitteet. Vaikka liike-elämässä taloudellinen näkökulma on tärkeä, tässä työssä esiin nousi myös humanimpi aspekti: luottamuksen ja henkilökemian vaikutusta tiimityöskentelyyn ei voi jättää huomiotta. Hyvästä henkilökemistä ja luottamuksen syvyydestä kertoo se, että molemmat kumppanuuden osapuolet kokevat, että tiimissä kaikki henkilöt ovat samalla puolella ja yhtä tärkeitä suhteen toimivuuden kannalta.

Riippumatta mistä näkökulmasta tätä kumppanuutta tarkastelee, luottamus nousee aina esiin tavalla tai toisella. Ilman luottamusta ei olisi myöskään kumppanuutta, joten sitä voi tässä tapauksessa pitää tärkeimpänä strategisen kumppanuuden edellytyksenä. Merkittäviä kumppanuuden ominaispiirteitä ovat myös avoimuus, aidosti yhteiset tavoitteet ja arvot sekä halu kehittää toimintaa.

Luottamuksen rakentuminen on ollut monivaiheinen ja monen vuoden prosessi. Palveluntuottajan kannalta tärkeää sille on ollut osoittaa olevansa luottamuksen arvoinen, kun taas toimeksiantajan kannalta tärkeää on ollut uskaltaa luottaa ja keskittää palvelujen hankintaa yhdelle toimittajalle. Saavutetun luottamuksen myötä palveluntuottaja johtaa monia palveluja itse, joten palvelujen johtamisen merkitys korostuu muun muassa laadun varmistamisessa. Kun tarkastelee Lewickin ja Bunkerin prosessikaaviota luottamuksen rakentumisesta, mielestäni on selvää, että kumppanuudessa on saavutettu korkein taso, jossa luottamus perustuu tavoitteiden yhdenmukaisuuteen: ymmärretään kumppanin odotukset ja tarpeet ja työskennellään yhteisiä tavoitteita kohti. Nähdäkseni myös Reinan ja Reinan korkeimmaksi tasoksi luokittelema luottamus toisen ammattitaitoon on saavutettu.

Strategisen kumppanuuden hyödyiksi koetaan esimerkiksi se, että palveluntuottajan kautta on mahdollista saada sellaisten alojen asiantuntijapalveluita, jotka eivät kuulu toimeksiantajan ydinbisnekseen. Palvelupäälliköt paitsi johtavat palvelua, he myös toimivat toimeksiantajan tukena monilla eri osa-alueilla. Ympäristöasiantuntija huolehtii omalta osaltaan siitä, että toiminta täyttää vastuullisuuden kriteerit ja asetetut tavoitteet saavutetaan. Facility Security Managerin tehtäviin kuuluvat sekä kiinteistöjen rakenteelliseen turvallisuuteen että tietoturvallisuuteen liittyvät asiat. Projektipäällikkö valvoo, että toimitiloissa tehtävät muutokset vastaavat toimeksiantajan yleistä linjausta, tehtyjä suunnitelmia ja noudattavat budjettia. Kiinteistömanagerit toimivat toimeksiantajan paikallisina tukihenkilöinä huolehtien arjen rullaamisesta. Koska tiimissä vaihtuvuus on ollut pientä, kertynyt osaaaminen ja kokemus takaavat sen, että palvelulupauksessa voidaan pysyä yllättävissäkin tilanteissa.

Kumppanuuden etuna pidetään myös sitä, että työnantajavastuut ovat palveluntuottajan harteilla ja palvelupakettia voidaan joustavasti muokata muuttuvien tilanteiden mukaan. Tärkeää ei toimeksiantajan näkökulmasta ole niinkään se, että kuka tehtävän suorittaa, vaan se, että asia tulee hoidetuksi mahdollisimman ripeästi ja laadukkaasti.

Kun yhteistyösuhde on saatu strategisen kumppanuuden tasolle, suhdetta on tärkeä ylläpitää ja hoitaa kuin mitä tahansa ihmissuhdetta. Suhteen ylläpidon kannalta nähtiin tärkeäksi, että yhteistyötä

tehdään melko tiiviisti ja fyysisesti samassa tilassa sen sijaan, että jättäytyttäisiin pelkästään erilais-
ten viestintävälineiden ja -kanavien varaan. Merkittävä vaikutus suhteeseen on myös sillä, että pala-
verien ja muiden virallisten tilanteiden lisäksi aikaa vietetään yhdessä myös epävirallisemmissa mer-
keissä ja tutustutaan ihmisiin kokonaisuutena. Henkilökemian osuus nousi molemmissa haastatte-
luissa esiin, sillä sen toimivuuden/toimimattomuuden koettiin vaikuttavan suoraan luottamukseen.

Strategisen kumppanuuden suurimmaksi riskiksi koetaan ensinnäkin se, että toimeksiantajan toimi-
pisteiden datasta valtaosa on tällä hetkellä palveluntuottajan hallussa. Mikäli tulee tarpeelliseksi
vaihtaa kumppania tai mikäli henkilöstössä tapahtuu muutoksia, tietopääoman siirtämisessä voi olla
haasteita. Näkisinkin tietopääoman säilymisen kannalta tärkeäksi sen, että siinä vaiheessa kun
kumppanin vaihdos on ajankohtainen, muutos pyrittäisiin tekemään hallitusti ja ajan kanssa.

Toisena riskinä nousi esiin se, että kun suhteen koetaan olevan hyvällä tasolla ja paljon kehitystyötä
on tehty, uusia ideoita on enää vaikea keksiä; myös tuotetun palvelun laatu saattaa kärsiä, mikäli
tyytyväisyyden tunteeseen jäädään kellumaan. Jatkuvan pohdinnan ja ideoinnin merkitys korostuu-
kin, mitä syvempää yhteistyö on ja pienetkin kehitysehdotukset voivat osoittautua merkittäviksi.

Kumppanuudessa on koettu toimivaksi toimintamalliksi säännölliset koko tiimin palaverit, joissa käy-
dään läpi koko Suomen asioita niin yleisesti kuin paikkakuntaakohtaisestikin. Jotta jatkossakin palve-
luntuottaja pystyisi säilyttämään luottamuksen, takaamaan laadukkaat palvelut ja täyttämään sopi-
mukseen kirjatut lupaukset, jokaisen tiimiläisen voisi olla hyödyllistä esimerkiksi puolivuositain
käydä läpi palvelukuvaukset, koska harvemmin suoritettavat tehtävät helposti unohtuvat taka-alalle.
Myös säännölliset "aivoriihet" pienemmälläkin porukalla voisivat tuottaa hyviä kehitysideoita, yksin
pohtiminen ei välttämättä ole niin hedelmällistä.

Nähtäväksi jää, missä määrin Covid-19 -pandemian mukanaan tuoma etätyöskentely ja mahdolliset
työskentelyn hybridimuodot vaikuttavat tulevaisuudessa toimitilojen tarpeeseen. Riittääkö jatkossa
neliömäärältään pienemmät tilat, jos ne suunnitellaan sellaisiksi, että niitä on entistäkin helpompi
muokata muuttuvien tarpeiden mukaan? Tarvitaanko enemmän tukitiloja suhteessa perinteisiin työ-
pisteisiin: tullaanko toimistolle ensisijaisesti tapaamaan kollegoita ja keskittymistä vaativa työ teh-
dään kotona, vai halutaanko kenties hyödyntää toimiston parempi työpiste-ergonomia ja laitteisto
itsenäisessä työssä ja kotoa hoidetaankin lähinnä Teams-palaverit kollegoiden ja asiakkaiden
kanssa? Riippumatta tulevaisuuden työskentelymallista, niin kauan kun on toimitiloja, niissä tarvi-
taan myös erilaisia palveluja, jotta toimeksiantajan henkilöstö voi optimaalisesti keskittyä omaan
työhönsä. Palveluntuottajan kannattaa siis jatkossakin kuunnella herkäällä korvalla toimeksiantajan
toiveita ja pyrkiä proaktiivisesti kehittämään toimintaansa sen pohjalta.

LÄHTEET

- Bell Chip R. ja Zemke Ron 2006 (1992). Huippupalvelun johtaminen. Rastor Oy, Helsinki. (Englanninkielisestä alkuteoksesta Managing knock your socks off service suomentanut Maarit Tillman).
- CoCreators Oy 2017. Ensiaskelia tietoiseen toimijuuteen. Blogi. Saatavilla <https://www.cocreators.fi/fi/tag/proaktiivisuus/>
- Dunderfelt Tony 1998. Henkilökemia. Yhteistyö erilaisten ihmisten välillä. WSOY, Juva. (kustantaja Dialogia)
- Dunderfelt Tony 2002. Seitsemän avainta hyviin henkilökemioihin. Hakapaino Oy, Helsinki.
- Grönroos Christian 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Talentum, Helsinki. (Englanninkielisestä alkuteoksesta Service Management and Marketing, Customer Management in Service Competition suomentanut Maarit Tillman).
- Haikonen Tuomas 2017. What makes outsourcing of facility management services successful. Pro gradu -tutkielma. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2017111650748>
- Hakanen Matti, Heinonen Upi ja Sipilä Petri 2007. Verkostojen strategiat – menesty yhteistyössä. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Harisalo Risto ja Miettinen Ensio 2010. Luottamus – pääomien pääoma. Tampere University Press, Tampere.
- Hirsjärvi Sirkka, Remes Pirkko ja Sajavaara Paula 2007. Tutki ja kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Hokkanen Simo ja Strömberg Oiva 2003. Ihmisten johtaminen. Julkaisija Sho Business Development Oy. PainoPorras Oy, Jyväskylä.
- International Facility Management Association 2006. An inside look at FM outsourcing. Research report #27. RTS Marketing Research, LLC.
- Järvinen Pekka 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. WSOYPro, Helsinki.
- Järvinen Tapio, Kyytsönen Matti, Olkkola Juhana 2011. Ulkoistaminen ja yhteistoiminta – luottamus-pääoma liikkeenluovutuksen menestystekijänä. Talentum, Helsinki.
- Kamensky Mika 2015. Menestyksen timantti. Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Talentum, Helsinki.
- Kananen Jorma 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja, toimittanut Teemu Makkonen.
- Lehikoinen Riitta ja Töyrylä Ilkka 2013. Ulkoistamisen käsikirja. Talentum, Helsinki.
- Leväinen Kari I. 2013. Kiinteistö- ja toimitilajohtaminen. Gaudeamus, Helsinki.
- Stähle Pirjo ja Laento Kari 2000. Strateginen kumppanuus – avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. WSOY, Helsinki.
- Toivola Tuija 2006. Verkostoituvaa yrittäjyyttä – strategiana kumppanuus. Edita Publishing Oy, Helsinki.
- Tuomi Jouni ja Sarajärvi Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki. Teoksen ensipainos vuodelta 2002.