

---

# ISS PALVELUT OY

CASE: Siivouspalvelujen kustannusbenchmarking -vertailu

---

Anni Kähärä ja Sanna Yliniemi

Opinnäytetyö

Ammattikorkeakoulututkinto





Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Anni Kähärä ja Sanna Yliniemi	
Työn nimi ISS Palvelut Oy, CASE: Siivouspalvelujen kustannusbenchmarking -vertailu	
Päiväys	12.5.2011
Sivumäärä/Liitteet	59 + 1
Ohjaaja(t) Ulla Loikkanen ja Anneli Juutilainen	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) ISS Palvelut Oy	
<p><b>Tiivistelmä</b></p> <p>Opinnäytetyön aihe on saatu toimeksiantona ISS Palvelut Oy:ltä. Aiheena on toimistokiinteistöjen siivouspalvelujen käyttäjäkustannusten selvittäminen neliometriä kohden. Työ käsittää teoria osuuden ja empiirisen osuuden. Teoriaosuudessa kerrotaan palvelujen ja kustannusten johtamisesta ja benchmarkingista, sen menetelmistä ja itse prosessista.</p> <p>Tarkoituksena oli tehdä kustannusbenchmarking -tutkimus, joka käsittää sisäisen ja ulkoisen benchmarkingin. Tutkimuskohteista mukaan valikoituivat kohteet, joissa käytetään jatkuvaa käyttäjäsiivousta. Tutkimuksessa käytettävillä kohteilla laskettiin toimialalle kehitettyjen tunnuslukujen mukaiset arvot. Sisäisessä benchmarkingissa vertailtiin kohteiden tunnuslukuja toisiinsa. Ulkoisessa benchmarkingissa vertailtiin tunnuslukuja toimialalle tehdyn sisäisen raportin vastaaviin lukuihin. Ulkoisen benchmarkingin tarkoituksena oli selvittää mille tasolle ISS Palvelut Oy sijoittuu kustannusten vertailussa toimialaan nähden.</p> <p>Sisäisen benchmarkingin tuloksissa eroavaisuuksia löytyi, mutta johtuen kohteiden puutteellisista taustatiedoista tulosten vertailu ei ole kovin kattava. Ulkoisessa benchmarkingissa kaikki tunnusluvut sijoittuivat alle vertailuaineiston tunnuslukujen. Tämän perusteella voi päätellä ISS Palvelut Oy:n olevan toimialalla keskimääräistä edullisempi siivouspalvelujen tarjoaja.</p> <p>Tutkimus toteutettiin intensiivisenä tapaustutkimuksena, joten tutkimustuloksien tarkoituksena ei ole yleistettävyyttä. Tavoitteena oli löytää tuloksia, jotka tukevat yrityksen omaa sisäistä benchmarking -tutkimusta. Tuloksia tullaan käyttämään esimerkiksi erilaisten asiakasryhmien vertailuun. Jatkotutkimuksia ajatellen suositeltavaa olisi selvittää tarkemmat huoneistopinta-alat, koska ilman niitä tietoja tällaisen tutkimuksen tekeminen on hyvin vaikeaa. Jatkotutkimuksena voisi toteuttaa samankaltaisen tutkimuksen käyttäen vuoden 2010 lukuja ja mahdollisesti myös 2008. Tällöin olisi mahdollista nähdä mihin suuntaan kustannukset ja asiakkaiden kannattavuus on menossa.</p>	
Avainsanat Benchmarking, kiinteistö- ja toimitilapalvelut, palvelujohtaminen, siivouspalvelut, strateginen kustannusjohtaminen	
Huomioitavaa	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration			
Author(s) Anni Kähärä ja Sanna Yliniemi			
Title of Thesis ISS Palvelut Oy, Benchmarking research for cleaning services			
Date	12.5.2011	Pages/Appendices	59 + 1
Supervisor(s) Ulla Loikkanen and Anneli Juutilainen			
Project/Partners ISS Palvelut Oy			
<p>Abstract</p> <p>The thesis project is based on a commission from ISS Palvelut Oy. The subject of this thesis is to examine and research the cleaning service costs of real estates and compare the differences. The main objective was to resolve the user costs of the cleaning services per one square metre. This thesis is a combination of a literature review and an exploratory case study. The theoretical part of the study consists of service and cost management and also benchmarking which was used as a research method.</p> <p>The objective of this thesis was to conduct a cost benchmarking study. In the study both internal and competitive benchmarking were used. The objects to study were chosen based on the nature of the cleaning agreements. Only the agreements which included continual cleaning services were paid attention to. The key figures were counted to the chosen objects and compared with the internal dispatches.</p> <p>Some differences in between the costs were found when comparing the objects with each other but the results are not reliable because of the insufficient data. Competitive benchmarking revealed that the objects of ISS Palvelut Oy were more cost-effective than the ones of its competitors. Based on the results ISS Palvelut Oy is more economical as a service provider on average than other companies in the cleaning industry.</p> <p>The approach of this thesis was an intensive case study so the study did not solve any general problems but it clarified the present situation of ISS Palvelut Oy compared to its competitors. The results will be used in an internal comparison of the different customer group agreements. As a recommendation for any future studies the focus could be placed on the key figures of year 2008 and 2010. That would enable to see the differences and the trend of the costs and profitability. For further studies more precise data will be needed.</p>			
Keywords Benchmarking, cleaning service, integrated facility services, service management, strategic cost management			
Note			

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	7
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet.....	8
1.2	Opinnäytetyön rakenne.....	9
2	PALVELUJEN JA KUSTANNUSTEN JOHTAMINEN.....	10
2.1	Palvelujohtaminen.....	10
2.1.1	Strateginen johtamisansa.....	12
2.1.2	Johtamisperiaatteiden muutos.....	14
2.1.3	Palvelujohtamisen periaatteet.....	15
2.1.4	Palvelujen johtamisen haasteita.....	18
2.1.5	Asiakasnäkökulma.....	19
2.2	Strateginen kustannusjohtaminen.....	20
2.2.1	Hyvät, huonot ja pakolliset kustannukset.....	22
2.2.2	Kustannusten hallinta.....	23
2.2.3	Kiinteistöliiketoiminnan arvoverkosto.....	24
2.2.4	Toimijoiden roolit arvoketjussa.....	26
2.2.5	Asiakaslähtöisyyden ohjaus.....	27
3	BENCHMARKING.....	29
3.1	Menetelmät.....	29
3.1.1	Sisäinen benchmarking.....	30
3.1.2	Kilpailijabenchmarking.....	30
3.1.3	Muut benchmarking -tyypit.....	31
3.2	Benchmarking prosessina.....	33
3.2.1	Kohteen valinta.....	34
3.2.2	Kumppanin valinta.....	34
3.2.3	Tiedon kerääminen ja vertailu.....	35
3.2.4	Benchlearning.....	36
3.2.5	Benchaction.....	37
3.3	Eettiset periaatteet.....	37
3.4	Kritiikki benchmarkingia kohtaan.....	39
4	CASE-TUTKIMUS.....	40
4.1	Toimeksiantaja ISS Palvelut Oy.....	40
4.2	Tutkimuskysymys.....	41
4.2.1	Tutkimusmenetelmä.....	41
4.2.2	Eettiset periaatteet.....	44
4.3	Tutkimuksen toteutus.....	45
4.3.1	Tiedon kerääminen.....	45
4.3.2	Benchmarking -vertailu.....	46

4.4 Tulokset.....	47
5 POHDINTA.....	54
5.1 Tutkimuksen luotettavuus .....	54
5.2 Jatkotoimenpiteet .....	54
5.3 Lopuksi.....	55
LÄHTEET .....	56

## LIITTEET

Liite 1 Tiedonkeruulomake

## 1 JOHDANTO

Yksityinen palvelusektori on kasvanut tasaiseen tahtiin viime vuosikymmeninä niin Suomessa kuin muissakin EU-maissa. Muihin EU-maihin verrattuna Suomessa yksityisten palvelualojen merkitys on vielä tällä hetkellä keskitasoa alhaisempi, niiden osuus työllisyydestä on vain 35 %. Palvelut muodostavat keskeisen voimavaran EU-maiden talouskasvulle ja kehitykselle. Kuitenkin verrattuna Yhdysvaltoihin, on EU-maiden kehitys kohti palveluyhteiskuntaa paljon hitaampaa. Kansainvälistyvä toimintaympäristö haastaa koko ajan niin yrityksiä kuin julkista sektoriäkin säilyttämään palvelutuotannon monipuolisena ja kilpailukykyisenä yhä kiristyvässä kilpailussa. (Rikama 2006)

Erityisesti julkisella sektorilla työvoimantarpeen ennustetaan lisääntyvän, koska palvelujen kysyntä jatkaa kasvuaan. Tämä kehityssuunta on havaittavissa myös kiinteistö- ja toimitilapalveluissa. Alalla on paljon kasvupotentiaalia, koska palvelujen ulkoistamisen odotetaan yleistyvän edelleen. Kansainvälistyminen tuo mahdollisuuden mukana myös haasteita yrityksille. Suomen ulkopuolelle ulottuvat palveluratkaisut vaativat hyvää järjestelykykyä ja kaikille yhteisiä toimintamalleja. Toisaalta kansainvälisillä markkinoilla toimiva yritys pystyy paremmin vastaamaan kansainvälistyvien asiakkaidensa tarpeisiin, mikä tuo merkittävää kilpailuetua kotimaisilla markkinoilla toimiviin yrityksiin nähden. (ISS Palvelut Oy 2010)

Kilpailukyvyyn lisäämiseksi on kehitetty erilaisia keinoja, joilla omaa prosessia voisi kehittää mahdollisimman hyväksi. Yksi näistä keinoista on benchmarking, jonka avulla yritys voi havaita omat kehittämiskohtansa sekä oppia muilta. Benchmarking on kehittämisen välineenä levinnyt lähivuosina laajalle yritysten ja organisaatioiden piirissä. Sen tavoitteena on kehittää oman organisaation suorituskykyä ja johtamismenetelmiä sekä löytää parhaat mahdolliset toimintatavat liiketoimintaprosessin kannalta. Organisaation toimintatapojen muuttaminen on kuitenkin hidasta ja toisinaan se saattaa olla miltei mahdotonta. Vanhat tutut toimintatavat saattavat muodostua muutoksen esteeksi, kun on totuttu toimimaan tietyllä tavalla eikä muita vaihtoehtoja osata edes etsiä. Benchmarking voi edesauttaa muutosta, sillä se esittelee yhteisöllisen oppimisen välineenä muutokseen. Muutokseen sitoutuminen saattaa aiheuttaa epävarmuutta ja ahdistustakin. Benchmarkingin avulla on helpompi nähdä ja hyväksyä tehtävät muutokset, koska toimintaa on jo verrattu muihin. (Niinikoski 2005, 7-9.)

## 1.1 Opinnäytetyön tavoitteet

Opinnäytetyömme teoreettisena tavoitteena on toimeksiantajan toimintaympäristöön tutustuminen, sen ymmärtäminen ja kuvaaminen. Erityisesti tavoitteena on ymmärtää palvelujen johtamista ja palvelunäkökulman mukaisen toiminnan ja perinteisen teollisuudesta lähtöisin olevan johtamisnäkökulman eroavaisuuksia. Pyrimme myös saamaan kuvan niistä tekijöistä, joilla voidaan vaikuttaa kilpailukyvyyn edistämiseen palvelualalla. Näistä tekijöistä tutustuimme tarkemmin benchmarkingiin. Tavoitteenamme on saada kokonaisvaltainen kuva benchmarkingista ja sen erilaisista menetelmistä ja käyttömahdollisuuksista.

Empiirisenä tavoitteena on tehdä toimeksiantajallemme, ISS Palvelut Oy:lle, siivouskustannusten benchmarking -vertailu. ISS Palvelut Oy:n liikevaihdosta suurin osa tulee siivouspalveluista, vuonna 2009 suhteellinen osuus oli 40,5 % koko liikevaihdosta (ISS Palvelut Oy 2010). Vertailussa keskitymme pelkästään käyttäjäsiivouksen kustannuksiin. Tarkoituksenamme on laskea siivouksen kustannuksille toimialalla käytössä olevia tunnuslukuja. Näitä tunnuslukuja apuna käyttäen teemme kustannusvertailun, jonka päämääränä on selvittää mille tasolle toimeksiantajamme sijoittuu vertailuaineistoon nähden. Teemme vertailua myös sisäisesti kohteiden välillä ja pohdimme mistä mahdolliset kustannuserot voisivat johtua.

Tutkimuksen toteutamme intensiivisenä tapaustutkimuksena ja tutkimusmenetelmänä käytämme sekä sisäistä että ulkoista benchmarkingia. Tutkimusaineiston kerääminen tapahtuu pelkästään toimeksiantajayrityksestä. Sisäinen benchmarking -vertailu käsittää nimensä mukaisesti organisaation sisäisten kohteiden vertailua. Ulkoisessa benchmarkingissa, joka tässä tapauksessa muistuttaa eniten kilpailijabenchmarkingia, vertaamme sisäisestä benchmarkingista saatuja tunnuslukuja toimialalle tehdyn tutkimuksen vastaaviin tunnuslukuihin. Vertailukohteena käytettävän tutkimusraportin on tehnyt ulkopuolinen taho ja raportin tekemiseen on osallistunut useita eri yrityksiä samalta toimialalta.



## 1.2 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyömme jakaantuu teoriaosuuteen ja empiiriseen osuuteen. Teoriaosuudessa käymme läpi mielestämme tärkeimpiä asioita tutkimuksen kokonaisvaltaisen ymmärtämisen kannalta. Luvussa kaksi perehdytämme lukijan palvelujen ja kustannusten johtamiseen sekä strategiseen kustannusjohtamiseen ja näiden merkitykseen palveluyrityksessä. Luvussa kolme selvitämme benchmarkingin perusteet ja menetelmät sekä esittelemme tapaustutkimuksessamme käyttämämme menetelmät. Opinnäytetyömme empiiriosiossa esittelemme käyttämämme tutkimusmenetelmät, tutkimuksen vaiheet ja tutkimustulokset. Lopuksi pohdimme tulosten luotettavuutta ja mahdollisia myöhempiä toimenpiteitä.

## 2 PALVELUJEN JA KUSTANNUSTEN JOHTAMINEN

Toimialasta riippumatta useat yritykset toimivat nykyään kireässä kilpailuympäristössä. Lähes kaikki yritykset kilpailevat tänä päivänä palveluilla, huolimatta siitä onko yrityksen ydintuote palvelu vai fyysinen tuote. Tästä johtuen yrityksillä, joilla palvelukilpailu ei ole hallinnassa, tulee olemaan vaikeuksia markkinoilla mukana pysymisessä. Grönroosin (2001, 17–18) mukaan esimerkiksi palvelukilpailu voidaan määritellä tilanteeksi, jossa kilpaillaan ydintuotetta täydentävillä palveluilla, ei niinkään itse ydintuotteella.

Kiinteistöalan palvelukulttuuri on Suomessa vielä aika uusi. Käytännöt palvelujen hankintaan ja tuottamiseen ovat kehittyneet vasta viime vuosina ja siksi yritysten rajapintojen ja strategioiden määrittelyyn liittyy haasteita. Haasteita liittyy myös palvelun määrittelyyn, laatuun ja ohjaamiseen. Tästä johtuen palvelun ostajan pitää osata ostaa, vaatia ja valvoa palvelulupausten täyttymistä. Palveluntuottajille haasteellista on monilla alueilla kireä hintakilpailu, ammattimaisen työvoiman saanti sekä laatukysymykset. (KTI Kiinteistötieto Oy 2010, 5.)

Tämän luvun tarkoituksena on selvittää lukijalle, mikä tekee palvelujen ja kustannusten johtamisesta niin haasteellista. Keskitymme käsittelemään mielestämme tärkeimpiä asioita palvelunäkökulman ja asiakaslähtöisyyden ymmärtämisen kannalta. Luvun alussa määrittelemme palvelujohtamisen sekä kuvaamme johtamisnäkökulmien kehitystä teollisuuskeskeisestä toiminnasta palvelukeskeiseen toimintaan. Kerromme johtamisajattelussa tapahtuneista muutoksista ja niihin johtaneista syistä. Avaamme käsitteenä myös strategisen kustannusjohtamisen ja kerromme, miten se eroaa perinteisestä kustannuslaskennasta. Tässä luvussa mainitsemme erilaisia tapoja jäsentää ja määritellä kustannuskäsitteitä.

### 2.1 Palvelujohtaminen

Palvelujohtamisella tarkoitetaan johtamisen palvelukeskeistä lähestymistapaa. Tämä lähestymistapa käsittää johtamisen periaatteita, jotka ohjaavat palvelustrategian mukaisesti päätöksentekoa ja johdon toimenpiteitä palvelukilpailussa. Palvelujohtamisen johtamismenettelyt määräytyvät palvelujen ominaispiirteiden ja palvelukilpailun luonteen mukaan. (Grönroos 2001, 265.)

Hankenille 2008 palvelujohtamisesta väitöskirjaa kirjoittanut Höykinpuro määrittelee palvelujohtamisen asiakaslähtöiseksi johtamiseksi, jonka lopputuloksena on kannattavuus ja korkea asiakastyytyväisyys (Kapiainen-Heiskanen 2008). Grönroos (2001, 266) puolestaan määrittelee palvelujen johtamisen neljän eri periaatteen ymmärtämisen kautta. Ensimmäiseksi täytyy tuntea asiakkaan saama hyöty tai arvo, jonka hän saa kuluttamalla tai käyttämällä yrityksen tarjoamia hyödykkeitä. Toiseksi on oivallettava, kuinka organisaatio pystyy tuottamaan ja toimittamaan tätä hyötyä tai laatua. Kolmanneksi tulee ymmärtää, miten organisaatiota tulisi kehittää ja johtaa, jotta haluttu hyöty ja laatu saavutettaisiin. Viimeisenä organisaatio pitää saada toimimaan siten, että hyöty ja laatu on mahdollista saavuttaa.

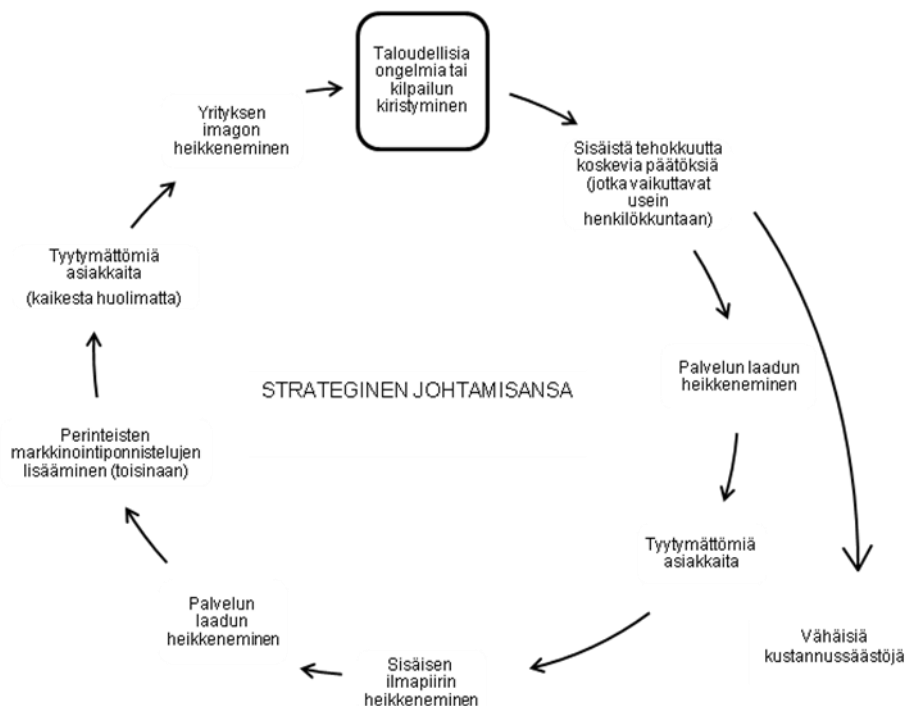
Teollisuuden tuotteiden valmistajalle johtamisajatteluun liitetään yleensä kolme sääntöä kilpailukyvyyn vahvistamisessa. Ensiksi pyritään alentamaan tuotteiden yksikkökustannuksia vähentämällä tuotanto- ja hallintokustannuksia. Seuraavaksi kasvatetaan markkinointitoimien, kuten mainonnan, myyntityön ja myynninedistämisen budjettia, jotta tuotteet löytävät markkinoille ja viimeisenä vahvistetaan tuotekehitystä. Johtamisajattelu ja johtaminen käsittävät muitakin osa-alueita, mutta näiden sääntöjen ymmärtäminen on Grönroosin mukaan ratkaisevan tärkeää palveluiden johtamisessa. (Grönroos 2001, 246.)

Teollisuudessa edellä mainitut kilpailukykyä vahvistavat säännöt ovat ymmärrettäviä. Tämä johtuu siitä, että ne ovat kytköksissä tavaramaailmaan, jossa tuotantokustannusten alentaminen ei muuta tuotantoprosessin tulosta ja tuotteen laatua. Tämä väite tarkoittanee sitä, että tuotantoprosessin tulos ei suoraan muutu esimerkiksi siirryttäessä käyttämään edullisempaa tekniikkaa tai prosessia. Tästä seurauksena oleva tuotantokustannusten aleneminen mahdollistaa hintojen alentamisen tai korkeamman katteen saamisen. Markkinointiin panostaminen taas vaikuttaa yleensä positiivisesti kysyntää lisäämällä. Tuotekehitys on tärkeää niin teollisuudessa kuin palvelualallakin, mutta kaksi muuta sääntöä saattavat johtaa palvelualojen johtajia harhaan ja niillä voi olla vaarallisia seurauksia kannattavuudelle. On selvää, että myös palvelualalla tarvitaan enemmän voittokeskeisyyttä, mutta teollisuuden oppien sokealla noudattamisella saattaakin olla juuri päinvastainen vaikutus. Tämä johtuu palvelujen ja palvelun tuotannon ominaispiirteistä, toteaa Grönroos. Johdon on tunnistettava strateginen johtamisensa ja pyrittävä välttämään sitä. (Grönroos 2001, 246.)

Seuraavissa kappaleissa selitämme strategisen johtamisansan avulla, miksi perinteiset, teollisuudesta lähtöisin olevat johtamisnäkökulmat, ja kilpailukykyä vahvistavat säännöt eivät sellaisenaan toimi palvelualoilla. Kerromme lisäksi johtamisperiaatteiden muutok-  
sista ja mainitsemme Gummessonin (1993) nimeämät kolme eri johtamisnäkökulmaa, joista työmme kannalta oleellisin on palvelunäkökulma. Tekstissä tuomme esille myös palvelujohtamisen periaatteita ja haasteita. Lopuksi perehdymme asiakasnäkökulmaan, minkä ymmärtäminen on ratkaisevan tärkeää etenkin palvelualoilla.

### 2.1.1 Strateginen johtamisansa

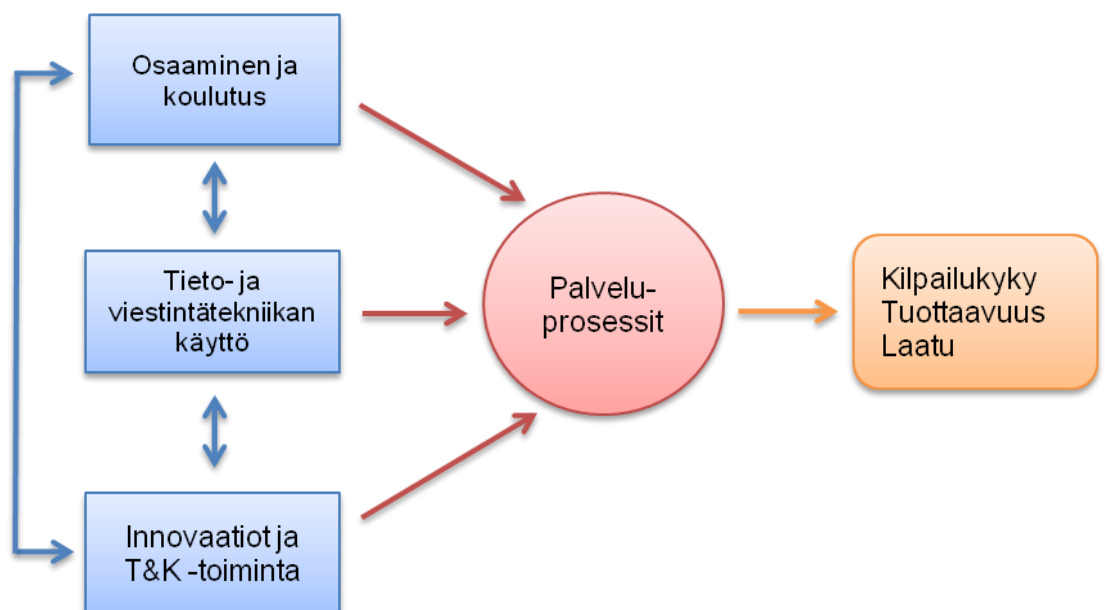
Strateginen johtamisansa on kuvattu alla (kuvio 1). Kuten jo aikaisemmin totesimme, kilpailu kiristyy koko ajan kaikilla toimialoilla. Huolimatta siitä, että teknologian kehitys on ollut nopeaa ja sen avulla on pystytty karsimaan kustannuksia, ovat työvoimakustannukset useimmissa palveluissa suuret. Kustannusten hallinnan takana on usein henkilökunnan vähentämistä koskevia strategisia päätöksiä. Sen sijaan, että lisättäisiin henkilökunnan määrää samassa suhteessa kuin toiminta lisääntyy, päädytään usein supistamaan työntekijöiden määrää, lisätään itsepalvelun osuutta ja korvataan ihmisiä koneilla. Teollisuusyrityksissä tällaisilla strategisilla päätöksillä on mahdollista tehostaa tuotantoa ja alentaa kustannuksia ilman vaikutusta tuotokseen. Grönroos korostaa, että tällainen toiminta palvelualalla johtaa liian harvoin haluttuihin tuloksiin, eikä sillä saavuteta aina-  
kaan pitkän aikavälin hyötyjä. (Grönroos 2001, 247–248.)



KUVIO 1. Strateginen johtamisansa (Grönroos 2001, 247)

Tehokkuus on moniulotteinen ilmiö, josta voi erottaa ainakin kaksi osa-aluetta. Ensimmäinen on sisäinen tehokkuus, joka kertoo yrityksen toimintatavasta sekä työvoiman ja pääoman tuottavuudesta. Sisäistä tehokkuutta voidaan mitata esimerkiksi tuotannon yksikkökustannuksilla. Toinen osa-alue, ulkoinen tehokkuus, kertoo siitä, millaiseksi asiakkaat kokevat yrityksen toiminnan ja tuotoksen. Ulkoinen tehokkuus ilmaisee sitä, miten tehokkaana asiakkaat kokevat yrityksen toiminnan. Huolimatta siitä, että asiakkaat arvostavat tehokkaita ratkaisuja, palvelujen tuotantoprosessiin liittyvien johdon päätösten katsotaan liian usein vaikuttavan ainoastaan sisäiseen tehokkuuteen. Tällainen toimintatapa johtaakin usein toimintoihin ja palkkiojärjestelmiin, jotka tukevat väärää toimenpiteitä, esimerkiksi kustannustehokkuutta laadun tuottamisen sijaan. Tehokkuuden lisäksi tulisi huomioida muitakin keskeisiä menestystekijöitä, joita ovat laatu, aika ja innovaatiot. Yrityksen kehittämisen kannalta tärkeää on toiminnan jatkuva parantaminen ja vertailu alan parhaisiin yrityksiin eli benchmarking (katso luku 3). (Grönroos 2001, 248; Grönroos 2009, 13.)

Myös Rikama (2006) korostaa menestystekijöinä riittävää osaamista ja koulutusta ja tietotekniikan tarjoamien mahdollisuuksien tehokasta hyödyntämistä. Näiden lisäksi innovaatioille suopea ympäristö ja tutkimus- ja kehittämistoiminta voidaan nähdä tehokkaan ja kilpailukykyisen palvelutuotannon peruselementteinä. Hänen mukaansa mikään näistä elementeistä ei kuitenkaan yksinään riitä. Yritykset tarvitsevat osaamista, tietotekniikkaa ja innovaatioita sopivassa suhteessa voidakseen toimia menestyksellisesti. Kuviossa 2 on kuvattuna palvelutuotannon avaintekijät.



KUVIO 2. Palvelutuotannon avaintekijät ja niiden vaikutukset (Rikama 2006)

### 2.1.2 Johtamisperiaatteiden muutos

Yleisellä tasolla tapa katsoa tai nähdä asioita, eli näkökulma, koostuu arvoista ja toimintatavoista, jotka ohjaavat jokapäiväistä ajatteluumme ja käyttäytymistämme. Organisaatiossa nämä arvot ja toimintatavat muodostavat pohjan yrityskulttuurille. Gummeson (1993, 77–78) mainitsee artikkelissaan kolme eri johtamisnäkökulmaa. Näistä ensimmäinen on teollisten tuotteiden valmistajan johtamisnäkökulma, joka keskittyy tuotteisiin. Tämä näkökulma korostaa esimerkiksi massatuotannon, massamarkkinoinnin ja automaation tärkeyttä. Tuottavuudella on tärkeä rooli ja laadulla tarkoitetaan teknisten standardien ja laatuvaatimusten noudattamista. Toisena mainitaan byrokraattinen johtamisen näkökulma, jota esiintyy niin julkisella kuin yksityiselläkin sektorilla. Byrokraattinen näkökulma pitää sääntöjä ja määräyksiä itse lopputulosta tärkeämpänä ja lakien noudattaminen ja tasa-arvoinen kohtelu nähdään laadun ulottuvuuksina. Muutoksen määrä on alhainen ja jäykät organisaatorakenteet ohjaavat toimintaa. Kolmas näkökulma, palvelunäkökulma, on laajentunut johtamisesta markkinoinnin alueelle ja se tukee myös modernia laatujohtamista.

Palvelunäkökulmalle tyypillisiä piirteitä ovat kiinnostus asiakasta kohtaan ja palvelua tarjoavan yrityksen henkilökunnan ja asiakkaan välillä tapahtuvaa vuorovaikutusta kohtaan. Asiakas nähdään kumppanina ja arvonmuodostus tapahtuu henkilökohtaisen työn ja teknologian tasapainosta, kustannusten ja tuottojen tasapainosta sekä asiakkaan saaman laadun ja tuottavuuden tasapainosta. Palvelujen tuottamisen ydin sisältää muun muassa prosessiajattelun. (Gummeson 1993, 78.) Myös Grönroosin (2009, 271–272) mukaan palvelunäkökulman korostaminen johtamisessa muuttaa johtamisen painopistettä perinteiseen teollisuudesta omaksuttuun johtamismalliin verrattuna. Ensimmäinen mielenkiinto siirtyy sisäisistä, työsuoritusten aiheuttamista seurauksista ulkoisiin, esimerkiksi asiakkaille koituviin seurauksiin. Toiseksi huomio rakenteesta siirtyy prosessiin. Grönroosin mielestä palvelujohtaminen johtamisfilosofiana liittyykin lähinnä prosessijohtamiseen, jolloin prosessijohtamisen taustalla olevista rakenteista tulee vähemmän merkittäviä. Prosessin ja ulkoisten seurausten korostaminen muuttaa käsitystä palvelujohtamisen periaatteista.

### 2.1.3 Palvelujohtamisen periaatteet

Grönroos (2009) on nimennyt palvelujohtamiselle seuraavat kuusi periaatetta:

1. Ansaintalogiikka liiketoiminnan käyntiin panevana voimana
2. Päätöksentekovalta
3. Organisaation painopiste
4. Työnjohdon painopiste
5. Palkkiojärjestelmät
6. Mittausten painopiste

#### 1. Ansaintalogiikka liiketoiminnan käyntiin panevana voimana

Ansaintalogiikalla liiketoiminnan käyntiin panevana voimana tarkoitetaan taloudellisen painopisteen tai liiketoiminnan logiikan siirtymistä sisäisestä tehokkuudesta kokonaisvaltaisen tehokkuuden johtamiseen. Pääoman ja työvoiman tuottavuuden sijaan voitto määritellään asiakkaan kokeman laadun kautta. Palvelujohtamisessa huomioidaan ulkoisen tehokkuuden ja asiakashallinnan ratkaiseva merkitys menestymiselle, eikä näin ollen tärkeimpänä asiana nähdä sisäistä tehokkuutta. Sisäisen tehokkuuden näkökulmien tullessa vallitseviksi kustannustietoisuus ja tuottavuus nousevat etualalle, mutta näiden aiheuttamat laadulliset seuraukset jäävät usein huomioimatta. (Grönroos 2009, 273–274.) Myös Johnston (1998, 114) mainitsee tärkeänä asiana asiakaslähtöisyyden ja laadun hallinnan. Näiden lisäksi hän toteaa johtajuuden, benchmarkingin ja palvelumallin vaikuttavan suuresti liiketoiminnan toteutumiseen.

Kiinteistöliiketoiminnan ansaintalogiikka on palvelujen myynti, joista tyypillisenä voidaan mainita jatkuvat sopimukset. Tavoitteena on palvelujen tuottojen maksimointi ja kustannustehokkuus. (KTI Kiinteistötieto Oy 2010, 18.)

#### 2. Päätöksentekovalta

Palvelujen luonne ja asiakkaan kokeman palvelun laadun ylläpitäminen pakottavat hajauttamaan päätöksentekoa. Parhaassa tilanteessa palvelutapaamisiin osallistuvilla työntekijöillä tulisi olla päätöksentekovalta. Valta nopeaan päätöksentekoon vaikuttaa positiivisesti myyntimahdollisuuksien käyttämiseen, virheiden korjaamiseen ja laatuongelmien välttämiseen. Valtuuksien puuttuminen itsenäiseen ajatteluun ja päätöksentekoon, voi tehdä asiakaskontaktissa olevista työntekijöistä jäykän järjestelmän uhreja. Säännöt ja järjestelmät voivat laskea työmotivaatiota ja estää työntekijöitä toimimasta tilanteissa, joissa pitäisi toimia vastoin normaaleja menettelytapoja. Sen sijaan päätätävällän lisäämisellä on mahdollista saada ihmisissä piilevä energia käyttöön. (Grönroos 2009, 273–274.) Kingman-Brundagen, Georgen & Bowenin (1994, 26) määrittelemä palvelulogiikka tukee tätä ajattelutapaa. Palvelulogiikan mukaan päätöksentekovalta on järkevintä myöntää niille, jotka ymmärtävät, mitä asiakkaat arvostavat.

Kiinteistöliiketoiminnan toimialalla arvoketjun (kuvio 3 sivu 24) piteneminen etäännyttää päätöksentekoa asiakkaasta ja kohteesta. Arvoverkoston laajuus ja monitahoisuus kiinteistöalalla on pilkkonut päätöksentekoketjua pieniin osa-alueisiin. Tämä sitoo ketjun osapuolia tiukasti ja heistä voi tulla jopa riippuvaisia toisistaan. Se tekee arvoketjun ohjaamisesta ja kokonaisuuden hallinnasta haasteellista. (KTI Kiinteistötieto Oy 2010, 13.)

### 3. Organisaation painopiste

Perinteisesti organisaatorakenne on pyritty rakentamaan siten, että se palvelee normien valvontaan perustuvaa johtamista. Palvelujohtamisessa organisaation painopiste siirretään pois rakenteesta ja valvontamenettelyistä keskittymällä ulkoisen tehokkuuden saavuttamiseen hyväksyttävissä sisäisen tehokkuuden rajoissa. Tällainen toiminta edellyttää joustavaa organisatorista ratkaisua, joka saa resurssit, johdon, esikunnan ja taustatoimintojen henkilökunnan tukemaan asiakaspalvelutehtäviä. (Grönroos 2009, 274–275.) Organisatoriset ratkaisut voivat joko tukea tai estää palvelukonseptin toteutumista. Kun sitoutuminen palvelunäkökulman mukaiseen toimintaan on korkea, päätösvallan lisäämisen tarkoituksena on kasvattaa asiakastyytyväisyyttä. Tämän lisäksi yhteistyötiimit kootaan siten, että ne tukevat työntekijöiden mahdollisuutta saumattomaan palvelujen tuottamiseen asiakkaille. (Kingman-Brundage ym. 1994, 29.)

### 4. Työnjohdon painopiste

Työnjohdollinen valvonta on perinteisesti yhdistetty työnjohtojärjestelmiin, joissa seurataan tehtävistä suoriutumisen tasoa ennalta määrättyjen normien mukaisesti. Työntekijöiden onnistuminen mitataan normien saavuttamisella, josta mahdollisesti palkitaan. Palvelujen ja palvelutuotannon luonteeseen tällainen työnjohtojärjestelmä ei kuitenkaan sovi. Tämä johtuu siitä, että palveluja ja varsinkaan palvelun laatua ei usein voida vakioida. Työntekijät tarvitsevat tiettyä joustavuutta täyttäessään asiakkaiden erikoistoiveita tai korjatessaan kielteisiä tilanteita, jolloin ohjeet ja näkemykset ohjaavat käyttäytymistä jäykkiä normeja paremmin. (Grönroos 2009, 275.) Johdon sitoutuminen ja tuki palvelunäkökulman mukaiseen toimintaan auttavat työntekijöitä olemaan valmiita, halukkaita ja kykeneviä täyttämään asiakkaiden toiveet joustavasti. (Kingman-Brundage ym. 1994, 31.)



## 5. Palkkiojärjestelmät

Palvelunäkökulmasta työnjohdon tärkein tehtävä on työntekijöiden rohkaiseminen ja tukeminen. Rohkaiseminen ja tukeminen onnistuvat esimerkiksi erilaisten palkkiojärjestelmien avulla. Tavallisesti palkkiojärjestelmät ovat myös osa työnjohdon järjestelmää. Palvelujen johtamisessa on suositeltavaa palkita tietyn tason koetun laadun tuottamisesta, ei niinkään ennalta määriteltyjen normien täyttämistä. (Grönroos 2009, 275.) Myös palvelulogiikan näkökulmasta palkitseminen tulisi liittää aikaisemmin mainitsemaamme ulkoisen tehokkuuden saavuttamiseen. (Kingman-Brundage ym. 1994, 26.)

Hyvään suoritukseen tai laatuun perustuvia kannustinpalkkiorakenteita käytetään kiinteistöliiketoiminnan alalla toistaiseksi aika harvoin. Kannustinpalkkioiden soveltamisen haasteina nähdään etenkin oikeiden mittareiden ja palkkiokriteerien määrittely. Kannustinpalkkiot nousevat nykyään enenevässä määrin esille tilaajien ja palveluntuottajien välisissä neuvotteluissa, jolloin haasteena on oikean tasapainon löytyminen mittaamisen tarkkuustason ja strategian toteutumista mittaavan kokonaiskuvan välillä. Sen lisäksi on määritettävä, mikä palvelutaso kuuluu perustasoon, ja mistä palveluntuottajan on mahdollista saada erillinen palkinto. Ohjausnäkökulman kannalta keskeistä on kyetä sitomaan mahdolliset palkkiot ja sanktiot tilaajan omaan strategiaan ja tavoitteisiin. (KTI Kiinteistötieto Oy 2010, 14.)

## 6. Mittausten painopiste

Palvelujen johtamisen näkökulmasta mittausten painopistettä on siirrettävä tai ainakin laajennettava. Tämän näkökulman mukaan menestyksen merkkejä ovat asiakastyytyväisyys koettuun palvelun kokonaislaatuun ja taloudellinen kannattavuus. Niinpä työnjohdossa ja palkkiojärjestelmissä tulisikin mitata asiakastyytyväisyyttä ja tyytyväisyyttä edistäviä tehtäviä. Normien saavuttamisen ja taloudellisen tuloksen lisäksi pitäisi huomioida ennen kaikkea asiakastyytyväisyyden seuranta. (Grönroos 2009, 275.) Murphy (1999, 62) toteaa, että palvelujen mittaamiseen tarvitaan objektiivinen menetelmä, joka valvoo kuluja ja laatua. Kulujen ja laadun tarkkailu auttaa näkemään arvonmuodostuksen asianmukaisella tavalla.

#### 2.1.4 Palvelujen johtamisen haasteita

Palvelutuote ja palvelusisältö ovat missä tahansa toiminnassa vaativia kohteita liikkeenjohdolle. Jukka Rastas on pyrkinyt selvittämään, miten palvelua voidaan kehittää, tuottaa ja markkinoida ammattimaisesti ja oikeassa mittakaavassa. Hän on tehnyt selvityksen haastatteleamalla 20 eri organisaation ylimpään johtoon kuuluvia tai palvelutuotteen kehittämisen asiantuntijoita ajalla 11/2002-2/2003. Haastateltavien taustaorganisaatiot koostuvat Suomessa alansa suurimmista, satoja tai tuhansia henkilöitä työllistävistä organisaatioista. Vertailun vuoksi Rastas (2003a) otti mukaan selvitykseen myös pari julkishallinnon organisaatiota ja pari pienempää yksityisyriystä. Selvityksestä Rastas kokosi raportin, jonka tarkoituksena on palvella käytännön liikkeenjohdon tarpeita ja saada aikaan keskustelua. Tässä kappaleessa käsittelemme joitakin Rastaaan raportissa esille tulleita ongelmakohtia palvelujen johtamisessa.

Palveluyrityksille on ongelmallista määrittää tuotteen abstraktia osuutta loppuun asti. Tästä johtuen sitä on lähes mahdotonta johtaa. Palvelutoiminnan johtamisen tärkeimpiä lähtökohtia on käsitteistön ja organisaation ajatusmaailman haltuunotto. Johdon on annettava sisältö organisaation toimintatavoille, jottei henkilökunnan tarvitse itse keksiä esimerkiksi ystävällisyyden, nopeuden ja avuliaisuuden elementtien sisältöä. Kun tavoitteet ja käsitteet on määritelty kaikkien ymmärtämään muotoon, on niiden pohjalta mahdollista lähteä rakentamaan asiakaslupauksia, jotka on mahdollista täyttää kestävästi pitkällä aikavälillä. (Rastas 2003a.)

Yksi haastavimmista asioista johtamisessa on jokaiselle organisaatiolle osaksi arkipäivää tullut muutoksen johtaminen. Haasteellisen siitä tekee muutoksen lähtökohdan määrittäminen ja konkretisointi. On vaikeaa löytää käsin kosketeltava muoto abstrakteille laatuun ja vuorovaikutukseen perustuvilla tavoitelluilla toimintamalleilla. Muuttuvien prosessien ja palvelukokonaisuuksien jalkauttamisessa tarvitaan uudenlaisia työvälineitä ja uudenlaista vastuun jakamista. Muutoksen läpivienti ei tapahdu hetkessä ja samanaikaisesti pitää pystyä lukemaan ympäristön ja organisaation tilannetta. Muutoksen johtaminen vaatii johtajilta pitkäjänteistä määrätietoisuutta viedä oman näkökulman toteutusta eteenpäin. Jatkuvaan muutokseen sopeutuvien prosessien ja tuotekonseptien tulee olla joustavia, kiteyttää Rastas. (Rastas 2003a.)

Johtamisen osa-alueita ovat ihmisten ymmärrys, sitouttaminen ja tahtominen. Palvelualalla suuri haaste on se, että asiakas on osa tuotantoprosessia. Kaikkien prosessissa mukana olevien tulisi nähdä oma osuutensa ja panoksensa tässä kokonaisuudessa. Prosessin tehokas suunnittelu, johtaminen ja markkinointi ovat jokainen oma vaativa alueensa. Tänä päivänä palvelun johtamisen merkitystä korostaa toiminnan jatkuva tehostamisen tarve ja asiakaskohtaamisten käyttäminen paremmin markkinoinnin välineenä. (Rastas 2003b.)

#### 2.1.5 Asiakasnäkökulma

Asiakkaat eivät osta pelkästään tuotteita ja palveluja, vaan niiden tuottamia hyötyjä. Asiakkaat ostavat kokonaisuuksia, jotka koostuvat tuotteista, palveluista, tiedoista ja asiakkaan huomioimisesta. Näitä kokonaisuuksia Grönroos (2001) kutsuu tarjoomiksi. Nämä tarjoomat ovat asiakkaille palveluita. Asiakkaan saama arvo syntyy palvelutarjooman tuottamasta hyödystä. Asiakasnäkökulman mukaan yritykset siis tarjoavat asiakkailleen aina palvelua, toimialasta riippumatta. Vastoin yleistä näkemystä asiakkaiden kokeman arvon tuottaminen ei tapahdu tehtaissa tai palveluyritysten toimistoissa. Arvo syntyy asiakkaiden arvontuotantoprosessissa, joka toteutuu suurelta osin samaan aikaan palvelun tuotanto- ja toimitusprosessin kanssa. (Grönroos 2001, 26–27.)

Asiakkaat etsivät itselleen ratkaisuja tai kokonaisvaltaisia paketteja, joita käyttämällä he saavat itselleen arvoa. Nämä ratkaisut palvelevat asiakkaiden omia arvontuotantoprosesseja. Tämän perusteella voidaankin päätellä, ettei laadukaskaan tuotantokoneisto auta asiakkaan arvontuotantoprosessissa, jos ylläpito- ja huoltotehtäviä ei hoideta hyvin ja oikea-aikaisesti. Yritysten valitessa sopivaa strategista näkökulmaa, onkin ensiarvoisen tärkeää analysoida huolellisesti asiakkaiden arvontuotantoprosesseja ja selvittää asiakkaiden todelliset halut ja tarpeet. (Grönroos 2001, 27–28.) Myös Järvenpää, Partanen & Tuomela (2001, 233) näkevät strategisen johtamisen yhdeksi keskeisimmistä osa-alueista yrityksen nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden tarpeiden analysoinnin.

Asiakkaiden huomioonottaminen asiakasnäkökulman mukaisesti johtaa asiakaslähtöiseen toimintatapaan. Asiakaslähtöisyys määritelmänä korostaa toimintaan ohjaavan yrityskulttuurin, oletusten ja arvojen, lisäksi erityisesti konkreettista toimintaa. Asiakaslähtöisyyden logiikka on yksinkertainen ja sen uskotaan johtavan suurempaan asiakastyytyvyyteen. Asiakastyytyvyyden ajatellaan vaikuttavan asiakasuskollisuuteen, joka taas vaikuttaa positiivisesti yrityksen kannattavuuteen. Asiakaslähtöinen toiminta on haasteellista usein siksi, että sen määrittelyyn ei ole kiinnitetty riittävästi huomiota. Tämä epätietoisuus voi johtaa epäyhtenäisiin ratkaisuihin asiakasrajapinnassa. Seuraavassa kappaleessa kerromme strategisesta kustannusjohtamisesta, joka ohjaa organisaatiota kokonaisvaltaiseen kustannustietoisuuteen ja kaikilla organisaatiotasoilla asiakaslähtöisesti jatkuvaan kehittymiseen. (Järvenpää ym. 2001, 235–237; Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2010, 163.)

## 2.2 Strateginen kustannusjohtaminen

Sanan strategia alkuperä on kreikan kielen sanassa "strategos", joka tarkoittaa sodan johtamisen taitoa. Viime vuosikymmenien aikana merkittävimmät liikkeenjohdon asiantuntijat ovat tuoneet esiin erilaisia strategian oppeja ja painotuksia. Huolimatta erilaisista painotuksista, kaikista strategian opeista löytyy yksi yhdistävä tekijä, kilpailu. Kamenskyn (2008, 16–17, 21) mukaan aidossa kilpailutilanteessa toimivalle yritykselle strategia on elinehto. Yrityksen on pystyttävä pysymään kilpailukykyisenä, mikä tarkoittaa kykyä erottua kilpailijoista tavalla tai toisella. Onnistuneen strategian lähtökohta on useimmiten muuttuvan ympäristön ymmärtäminen ja sisäiset tekijät.

Niin sanotun strategisen kustannusjohtamisen teoria kehitettiin 1990-luvulla (Shank & Govindrajan 1993). Strateginen kustannusjohtaminen on pyrkimistä jatkuvaan kehittymiseen asiakaslähtöisesti. Strategisessa kustannusjohtamisessa pyritään aktiivisesti hallitsemaan kustannuksia ja kustannustietoa käytetään hyväksi liiketoiminnan ohjaamisessa, seurannassa ja päätöksenteossa. Keskeisin asia on kustannuksiin vaikuttavien tekijöiden tunnistaminen ja näihin tekijöihin vaikuttaminen. (Järvenpää ym. 2001, 61.) Järvenpää ym. (2010, 163) näkevät strategisen kustannusjohtamisen myös yrityksen kokonaisvaltaisena kustannustietoisuuden johtamisena, jonka tarkoituksena on pyrkiä asiakaslähtöisesti jatkuvaan kehittymiseen. Kustannusten hallinta on jatkuvaa, pitkälle tulevaisuuteen tähtäävää toimintaa, joka kuuluu osana yrityskulttuuriin ja kilpailustrategiaan. Cooperin & Slagmulderin (1998, 16) mielestä strategisen kustannusjohtamisen tavoitteena on vähentää kuluja ja samalla vahvistaa yrityksen strategista asemaa. Tämän päämäärän mukaan strateginen kustannusjohtaminen ei voi rajoittua pelkästään yrityksen seinien sisälle.

Strateginen kustannusjohtaminen eroaa perinteisestä kustannuslaskennasta siten, että perinteinen kustannuslaskenta keskittyy yleensä määrittämään pelkästään tuotekustannuksia. Muut mahdolliset kustannusten aiheuttajat, kuten tavarantoimittajat ja asiakkaat, käsitellään usein yleiskustannuksina. Näiden valmistuksesta johtumattomien kustannusten ongelmana on se, että niitä ei voida johtaa tehokkaasti. Tämä johtuu siitä, että perinteisessä kustannuslaskennassa kustannusten aiheuttamisperiaatteita ei huomioida. (Cooper & Slagmulder 1998, 16.)

Kustannusjohtamisen laajentaminen yrityksen seinien ulkopuolelle tarkoittaa kustannusten kohdistamista tavarantoimittajille ja asiakkaille samalla tavalla kuin tuotteillekin. Jotta näitä kuluja voidaan johtaa strategisesti, täytyy ne kohdistaa aiheuttamisperiaatteen mukaan. Valmistuksesta johtumattomien kustannusten tarkoituksenmukaiseen kohdistamiseen käytetään ensisijaisesti toimintolaskentaa. (Cooper & Slagmulder 1998, 16.)

Seuraavissa kappaleissa kerromme erilaisista tavoista luokitella kustannuksia. Tuomme esille kustannusjohtamiseen ja kustannusten hallintaan liittyviä haasteita. Mainitsemme kustannustenhallinnan pääkomponentit ja esittelemme kiinteistöliiketoiminnan arvoverkoston ja toimijoiden roolit arvoketjussa. Lopuksi kerromme asiakaslähtöisyyden ohjauksesta ja asiakkaan huomioimisesta erilaisissa laskentamenetelmissä.

### 2.2.1 Hyvät, huonot ja pakolliset kustannukset

Toiminnasta aiheutuvat kustannukset voidaan ryhmitellä eri tavoilla. Johdon laskenta-toimessa kustannukset jaetaan yleensä muuttuviin ja kiinteisiin, välittömiin ja välillisiin, ja erillis- ja yhteiskustannuksiin. Muuttuvat kokonaiskustannukset vaihtelevat tuotantomäärästä riippuen, ne kasvavat määrän kasvaessa ja vastaavasti pienenevät tuotantomäärän pienentyessä. Kiinteät kokonaiskustannukset eivät reagoi tuotantomäärien muutoksiin. Muuttuvien ja kiinteiden kustannusten lisäksi kustannukset voidaan jakaa välillisiin ja välittömiin. Välittömillä kustannuksilla tarkoitetaan kustannuksia, jotka voidaan helposti kohdistaa suoraan laskentakohteille, esimerkiksi tuotteille tai palveluille. Välilliset kustannukset ovat kustannuksia, joita on vaikea tai mahdotonta kohdistaa suoraan laskentakohteille. (Järvenpää ym. 2010, 54–55, 58.)

Niin sanottu perinteinen kustannuslaskenta keskittyy laskemaan tarkasti tuotteen valmistamisesta aiheutuvat välittömät kustannukset, kuten materiaali- ja palkkakustannukset. Välillisiä kustannuksia puolestaan kohdistetaan tuotteille tai palveluille usein erilaisten kustannuslisien avulla. Kustannuslisiä laskettaessa jakamisperusteena voidaan käyttää esimerkiksi toteutuneita työtunteja tai – kustannuksia tai valmistamiseen käytettyjä kone-tunteja. Erilliskustannukset ovat kustannuksia, joita aiheutuu esimerkiksi tietyn tuotteen valmistamisesta ja toimittamisesta. Niitä ei aiheudu, jos tämän tuotteen tai palvelun tuottamisesta luovutaan. Yhteiskustannukset eroavat erilliskustannuksista siten, että ne jäävät voimaan, vaikka tietyn tuotteen valmistamisesta luovuttaisiin. (Järvenpää ym. 2010, 62.)

Toimintolaskennassa, selvitettäessä toimintojen tarpeellisuutta ja arvioitaessa voimavarojen kulutusta, voidaan kustannuksia aiheuttavia toimintoja luokitella eri tavoin. Toiminnan kehittämisen kannalta on hyödyllistä muun muassa tunnistaa lisäarvoa tuottavat, tuottamattomat ja tuhoavat toiminnot. (Pellinen 2006, 191.)

Kustannuskäsitteinä hyvät ja huonot kustannukset eivät liity perinteisesti laskentatoimessa käytettyihin käsitteisiin, kuten kiinteät ja muuttuvat kustannukset. Sekä kiinteisiin että muuttuviin kustannuksiin voi sisältyä hyviä ja huonoja kustannuksia. Esimerkkinä hyvistä kustannuksista voidaan mainita asiakaspalvelu ja taustaoperaatioiden ylläpito-kustannukset. Myös henkilöstön koulutus- ja tavaroiden tai palvelujen kehittämiskustannukset ovat suurimmaksi osaksi hyviä kustannuksia. Näiden kustannusten yhteys palvelujen kannalta tärkeään ulkoiseen tehokkuuteen on ilmeinen. (Grönroos 2009, 287–288.)

Niin kutsuttuja huonoja kustannuksia aiheuttaa tarpeettomasta byrokratiasta, keski- ja ylimmän johdon raskaudesta, esikuntatoiminnoista ja monimutkaisista ja aikaa vievistä hallinnollisista rutiineista. Muutokset resurssirakenteissa vähentävät huonoja kustannuksia, parantavat sisäistä tehokkuutta ja vaikuttavat neutraalisti tai myönteisesti asiakkaan kokemaan laatuun ja ulkoiseen tehokkuuteen. Pakollisia kustannuksia ei voi karsia, vaikka ne eivät vaikuta ulkoiseen tehokkuuteen eivätkä asiakkaan palvelukokemuksiin. Pakollisia kustannuksia ovat muun muassa vakuutus- ja ylläpitokustannukset. (Grönroos 2009, 288.)

Halutessaan parantaa tuottavuutta, saavuttaa parempia tuloksia tai alentaa kustannuksia yrityksen kilpailukyvyyn edistämiseksi, johto alkaa yleensä miettiä kustannusten säästämistä. Usein päädytään pienentämään asiakaspalvelun ja taustaoperaatioiden kustannuksia. Tämä johtuu siitä, että kustannusten alentaminen operaatioista on helpompaa muihin organisaation osiin verrattuna. Yrityksen varautuessa kohtaamaan vaikeita aikoja, kustannustenleikkausohjelmat käsittävät usein myös henkilöstön koulutusta, tuotekehitystä ja ulkoisen markkinoinnin toimenpiteitä. Johto keskittyy siis leikkaamaan hyviä kustannuksia koskematta huonoihin kustannuksiin. Tämä saattaa parantaa sisäistä tehokkuutta ja tuottavuutta, mutta ulkoinen tehokkuus ja asiakkaan kokema laatu yleensä heikkenevät. Nämä toimenpiteet eivät myöskään vaikuta tulokseen positiivisesti ja kilpailuasema voi olla huonompi kuin ennen säästötoimenpiteiden aloittamista. (Grönroos 2009, 288.)

### 2.2.2 Kustannusten hallinta

Strategiseen kustannusjohtamiseen liittyy lisäarvoanalyysiin kytketty strateginen kustannusanalyysi, jonka perusta on arvoketjuajattelussa. Strategisen kustannusanalyysin operatiivisessa toteuttamisessa keskeisin väline on toimintolaskenta ja prosessien kehittämisen tukeminen. Kustannusjohtamisen perusta on asiakaslähtöisessä toimintatavassa. Toiminnan jatkuvan kehittämisen kulmakivinä ovat prosessien jatkuva parantaminen ja verkostoituminen muiden yritysten kanssa. (Järvenpää ym. 2010, 163.) Asiakaslähtöisyyden ohjaamiseen palaamme myöhemmin kappaleessa 2.2.5.

Strategisen kustannusanalyysin termistö voidaan kytkeä kannattavuusajureihin, joita ovat kasvavat tuotot, kilpailijoiden eristäminen, strategiset mittakaavaedut ja strateginen joustavuus. Tämä auttaa näkemään kustannustekijöiden vaikutukset myyntituottoihin hintojen, liikevaihdon ja markkinaosuuksien muutosten myötä. Se mahdollistaa myös arvoanalyysin mukaan ottamisen, jolloin kyseessä on kokonaisvaltaisesta strategisesta kannattavuuden johtamisesta. (Järvenpää ym. 2010, 164.)

Shank ja Govindrajan (1993) jakavat strategisen kustannusten hallinnan kolmeen pääkomponenttiin: arvoketjuanalyysiin, strateginen asemointiin ja kustannusajurianalyysiin. Prosessin tarkoituksena on määrittää arvoketju, etsiä kustannusajurit ja pyrkiä muotoilemaan näihin perustuen pysyvää kilpailuetua. Arvoketjutarkastelu sisältää seuraavat kolme päävaihetta:

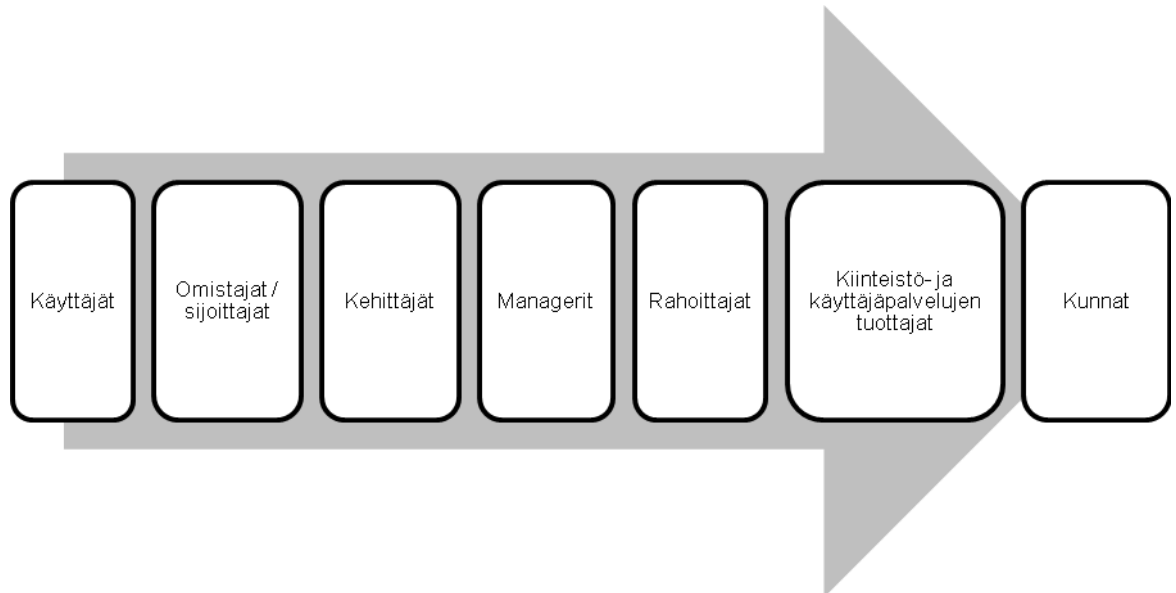
1. Ensimmäiseksi määritellään toimialan arvoketju (katso kuvio 3 sivu 24), eli yrityksistä muodostuva tarjontaketju, jossa oma yritys on mukana. Sen jälkeen selvitetään ketjun erivaiheissa syntyvät kustannukset ja tuotot sekä asiakkaalle arvoa tuottaviin toimintoihin sitoutuva pääoma.
2. Analysoidaan tarjontaketjun toimintoja ja mikäli löydetään arvoa tuottamattomia tai sitä hävittäviä toimintoja, on niistä päästävää eroon. Arvoa tuottavien toimintojen osalta etsitään keinoja tehdä samat asiat entistä kustannustehokkaammin. Huomiota on siis kiinnitettävä siihen, että ymmärretään mikä kustannuksia aiheuttaa.
3. Kehitetään kestävä kilpailuetua joko hallitsemalla kustannustekijät kilpailijoihin paremmin tai muotoilemalla arvoketjua uudelleen. Ylivoimaisen tarjontaketjun kehittäminen on mahdollista erilaistamisen ja kustannustehokkuuden kautta. (Järvenpää ym. 2010, 164.)

### 2.2.3 Kiinteistöliiketoiminnan arvoverkosto

Kiinteistöliiketoiminnan arvoverkosto muodostuu useista erilaisista toimijoista ja toiminoista. Verkoston kannalta keskeisimpinä toimijoina ja yhteisinä asiakkaina voidaan mainita tilojen käyttäjät, jotka edustavat markkinoiden kysyntää. Käyttäjien tarpeet ja mieltymykset ohjaavat loppujen lopuksi koko verkoston toimintaa ja dynamiikkaa. (KTI Kiinteistötieto Oy 2010, 3.)



Kiinteistöt tarvitsevat aina runsaasti pääomia ja tämä tekee kiinteistön omistajien roolista tärkeän ja merkittävän. Kiinteistömarkkinoille on tyypillistä tarjonnan hidas sopeutuminen, mistä johtuen muutokset tarjonnassa näkyvät kohtuullisen pitkällä viiveellä ja se kasvattaa omistajien roolia ja painoarvoa markkinoilla. Arvoverkoston kaikki muut osapuolet palvelevat kiinteistöjen käyttäjiä ja omistajia joko suoraan tai epäsuorasti. (KTI Kiinteistötieto Oy 2010, 3.)



KUVIO 3. Kiinteistöliiketoiminnan toimialan arvoketju (Mukaihen KTI Kiinteistötieto Oy 2010, 6-11)

Kuviossa 3 on kuvattuna kiinteistöliiketoiminnan toimialan arvoketju. Koko ajan kehittyvät ja kasvavat markkinat ovat aiheuttaneet arvoketjujen pidentymisen. Arvoketjuihin on myös ilmaantunut uusia toimijoita ja osapuolia. Samaan aikaan ovat arvoverkoston toimintatavat, markkinakäytännöt ja ammattimaisuus kehittyneet merkittävästi. Arvoketjun pitenemiseen vaikuttavia ajureita ovat muun muassa niin kiinteistöjen omistajien kuin käyttäjien kansainvälistyminen, omistuksen välillistyminen ja toimijoiden keskittyminen ydintoimintaan, mikä tarkoittaa palvelujen ulkoistamista ja toimijoiden erikoistumista. (KTI Kiinteistötieto Oy 2010, 3.)

#### 2.2.4 Toimijoiden roolit arvoketjussa

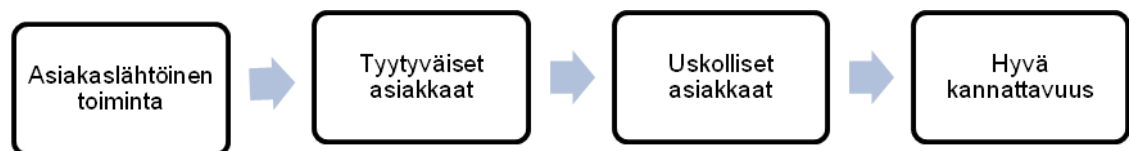
Eri osapuolten asemaa kiinteistöliiketoiminnan arvoketjussa voidaan luonnehtia seuraavasti. Käyttäjät vuokraavat tai omistavat tiloja ja he hankkivat tai tuottavat niihin liittyviä palveluja. Käyttäjät ohjaavat lopulta päätöksillään koko arvoketjua. Omistajat ja sijoittajat vuokraavat tiloja käyttäjille ja tuottavat pääomia kiinteistömarkkinoille. Samaan aikaan he kehittävät omaa kiinteistösalkkuaan ja tekevät päätökset tarjonnan ohjautumisesta. Kehittäjät puolestaan tuottavat markkinoille tiloja ja heidän rooli korostuu uusien tilojen tuottamisessa. Managerit hallinnoivat kiinteistöjä ja tiloja omistajien / käyttäjien puolesta. Managerien toiminta käsittää esimerkiksi vuokrauksen, käytön, ylläpidon ja käyttäjäpalvelujen ohjauksen. Vieraan pääomanehtoisesta rahoituksesta kiinteistösijoituksille huolehtii rahoittajat. Kiinteistöjen tarve suurille pääomille kasvattaa pankkien roolia. (KTI Kiinteistötieto Oy 2010, 6-9.)

Kiinteistö- ja käyttäjäpalvelujen tuottajat huolehtivat kiinteistöjen ja tilojen käytettävyydestä, olosuhteista, kunnan ja arvon säilymisestä ja tukevat käyttäjien ydintoimintaa. Merkittävänä roolina voidaan myös mainita kiinteistön eko- ja energiatehokkuuden hallinta. Kiinteistö- ja käyttäjäpalvelujen tuottajilla on markkinoilla erilaisia motiiveja ja lähtökohtia, kuten: rakentaminen, tekniikka, siivous ja jätehuolto. Asiakkaina ovat käyttäjät ja omistajat. Kiinteistö- ja käyttäjäpalvelujen tuottajat verkottuvat usein myös keskenään, jolloin kilpailijoista voi tulla yhteistyökumppaneita. Omistajien näkökulmasta palvelujen tuottajat voidaan nähdä usein yrityksen ”kasvoina” asiakkaaseen päin. Haasteellista palvelujen tuottajille ovat muun muassa palvelusisältöjen ja laadun määrittäminen. (KTI Kiinteistötieto Oy 2010, 10.)

Kunnilla on monitahoinen rooli ja monenlaisia tavoitteita alan arvoverkossa. Kunnat toimivat esimerkiksi kaavoittajina ja maankäytön ohjaajina ja vastaavat aluerakenteesta ja asunto- ja elinkeinopolitiikasta. Kunnat luovat arvoverkoston reunaehdot. (KTI Kiinteistötieto Oy 2010, 11.)

### 2.2.5 Asiakslähtöisyyden ohjaus

Kuten aikaisemmin mainitsimme, on kustannusjohtamisen perusta asiakslähtöisessä toimintatavassa. Asiakslähtöisen toimintatavan logiikka on yksinkertainen. Asiakslähtöisyyden uskotaan kasvattavan asiakastytyvyyttä, jonka puolestaan uskotaan vaikuttavan asiakasuskollisuuteen. Lojaaleilla asiakkailta uskotaan puolestaan olevan positiivisia vaikutuksia yrityksen kannattavuuteen. Kuvio 4 kuvaa asiakslähtöisyyden perusoletuksia. (Järvenpää ym. 2001, 235.)



KUVIO 4. Asiakslähtöisyyden perusoletukset (Järvenpää ym. 2001, 235)

Taloushallinnon keskeiset tehtävät asiakslähtöisyyden ohjauksessa ovat asiakslähtöisyyden edistäminen ja asiakaskeskeisyyden kontrollointi. Näistä tehtävistä ensimmäinen voidaan nähdä taloushallinnolle uudempana roolina. Jälkimmäinen on hyvin perinteinen laskentatoimen vastuualue, joka käsittää asiakslähtöisen toiminnan kannattavuuden toteutumisen ja seurannan. Asiakslähtöisyyden edistämiseen liittyy asiakkaan näkyväksi tekeminen erilaisissa laskentajärjestelmissä. (Järvenpää ym. 2001, 237–239.)

Monissa uusissa kustannuslaskennan tekniikoissa asiakasnäkemys ja asiakkaan tarpeet muodostavat keskeisen osan analyysiä. Esimerkiksi toimintolaskennassa toimintojen tuottamaa lisäarvoa arvioidaan sen mukaan, kuinka tarpeellisia ne ovat joko sisäiselle tai ulkoiselle asiakkaalle. Toimintolaskennan aikaan saama informaatio on usein tärkeässä asemassa myös silloin kun halutaan vaikuttaa asiakkaan käyttäytymiseen. Laskelmien avulla on mahdollista osoittaa asiakkaalle muun muassa se, millaisia kustannuksia erilaisista toimintavaihtoehdoista koituu. Jos kilpailijan tuotteiden ja palvelujen käyttö aiheuttaa asiakkaalle enemmän toiminnallisia kustannuksia kuin oman yrityksen vastaavien tuotteiden ja palvelujen käyttö, on tätä tietoa mahdollista käyttää asiakkaalle syntyvien hyötyjen laskennallisessa osoittamisessa. (Järvenpää ym. 2010, 386.)

Asiakastarpeiden näkyvyyttä on mahdollista lisätä erilaisilla laskentamenetelmillä. Järvenpää ym. (2001, 239) mainitsee esimerkkeinä kustannuslaskentaan liittyvistä ja asiakasnäkökulmaa esille tuovista laskentatekniikoista seuraavat:

1. Tavoitekustannuslaskenta
2. Asiakkaan elinkaarilaskenta
3. Asiakkaan kannattavuusanalyysi
4. Asiakashyötyjen kustannusanalyysi
5. Arvopohjainen hinnoittelu.

Näistä tutkimuksemme kannalta tärkein laskentatekniikka on asiakashyötyjen kustannusanalyysi. Tämä tekniikka perustuu asiakkaan saamiin hyötyihin ja niiden tuottamiseen tarvittaviin kustannuksiin. Asiakashyötyjen kustannusanalyysi muistuttaa tuoteominaisuuslaskentaa, mutta tarkastelun kohteeksi otetaan asiakkaan tuotteesta tai palvelusta saamat hyödyt. Kustannusanalyysiä on parhaimmillaan mahdollista käyttää pohjana arvopohjaisessa hinnoittelussa. (Järvenpää ym. 2001, 241.) Työssämme laskemme palvelutuotteen keskimääräisiä kustannuksia pinta-alalla painotettuna.

Tuotteen arvopohjainen hinnoittelu toteutetaan Websterin (1991) mukaan seuraavan neljän vaiheen mukaisesti:

1. Tuotteen käyttötilanne hahmotetaan asiakkaan näkökulmasta
2. Tuotteen käytöstä asiakkaalle hyötyjä aiheuttavat tekijät määritellään, analysoidaan ja arvioidaan
3. Tuotteen käytöstä asiakkaalle aiheutuvat kustannukset määritellään ja analysoidaan
4. Hyötyjen ja kustannusten suhdetta tarkastellaan ja hinta määritellään

Mikäli tuotteen käytöstä aiheutuu negatiivinen hintaero kilpailijoiden tuotteisiin verrattuna, tulee se ottaa huomioon hinnan alennuksena. Jotta arvopohjaista hinnoittelua voidaan toteuttaa molempia osapuolia hyödyttävällä tavalla, täytyy asiakasymmärryksen olla erinomaisella tasolla. (Järvenpää ym. 2001, 242.)

Seuraavassa luvussa kerromme benchmarkingista, koska käytämme sitä apuna tutkimuksessamme. Tuomme esille erilaisia benchmarkingin menetelmiä ja selvitämme benchmarking -prosessin kulun. Lopuksi mainitsemme eettisistä periaatteista ja benchmarkingia kohtaan esitetystä kritiikistä.

### 3 BENCHMARKING

”Benchmarking on oivallus olla tarpeeksi nöyrä sen havaitsemiseksi, että joku muu on parempi jollakin alueella, ja olla tarpeeksi viisas sen oppimiseksi, kuinka saavuttaa oma taso ja jopa ylittää se.” (Niva & Tuominen 2005, 5). Benchmarking voidaan johtaa englanninkielisestä termistä ”benchmark”, joka tarkoittaa maastossa olevaa vertailukohtaa, johon suhteutetaan muut mittaukset. Termille ei ole toistaiseksi suomenkielistä käännöstä, mutta yleisesti käytetään kuvaavia ilmaisuja kuten esikuvavertailu, toimintoverailu tai esikuva-analyysi.

Benchmarking on systemaattinen menetelmä, jonka tavoitteena on tiedon kerääminen, toimintojen vertailu ja oman toiminnan kehittäminen. Yksinkertaistettuna benchmarking on vuorovaikutteista oppimista, jossa oppeja haetaan hyviltä esikuvilta tavoitteena oman toiminnan parantaminen. Menetelmän avulla ei saada valmiita ohjeita oman organisaation suoritus- ja kilpailukyvyn parantamiseksi. Se ei myöskään tarkoita toisten organisaatioiden jäljittelyä tai kopioimista, vaan tähtää omien heikkouksien tunnistamiseen ja kehitysideoiden laatimiseen. Benchmarking voi olla strategioiden, prosessien tai mittareiden vertailua. (Hotanen, Laine & Pietiläinen 2001, 6-8.)

Benchmarking pyrkii aina jollakin tasolla parantamaan tehokkuutta. Vertailuyrityksen suoriutuessa hyvin, myös oman organisaation tavoitetaso nousee. On todella tärkeää ottaa huomioon syiden ja seurausten väliset suhteet, jotka selittävät osaltaan suoritusten välisiä eroja. Esimerkiksi työn organisointitapa, automaatioaste tai palkitsemisjärjestelmä saattaa vaikuttaa suoritusten eroavaisuuteen. Benchmarkingin merkittävimpiä osa-alueita ovat tutkimus (miten toimimme nyt), vertailu (miten muut toimivat), ymmärtäminen (mikä selittää suoritusten väliset erot) ja parannukset (toteutus ja oppiminen). (Karlöf 2003, 44.)

#### 3.1 Menetelmät

Benchmarking -tyypit jakaantuvat useaan eri osa-alueeseen. Menetelmiä on määritelty monellakin eri tavalla, mutta esittelemme tässä yleisimmät yritysten benchmarking -tyypit. Perustelemme ensin käyttämämme menetelmät opinnäytetyömme tapaustutkimuksessa, jonka jälkeen esittelemme lyhyesti muita tyypillisimpiä menetelmiä.

### 3.1.1 Sisäinen benchmarking

Sisäinen benchmarking tapahtuu yrityksen sisällä, eli eri yksiköt vertailevat toimintaansa toisiinsa ja yrittävät tällä tavoin löytää parhaimmat toimintatavat. Se on yksinkertainen benchmarking -menetelmä, koska tiedonkulun esteitä ei pitäisi olla yrityksen sisällä ja useimmilla yrityksillä on samanlaiset toimintatavat eri yksiköissä. Havaittuaan parhaimmat toimintatavat, yritys voi soveltaa niitä kaikkiin soveltuviin yksiköihin prosessin parantamiseksi. Riskinä toiminnalle on se, että liiketoiminta ei tietyn pisteen jälkeen enää kehity, koska havainnot ja vertailu rajoittuvat omaan yritykseen. Jos yrityksessä ei ole jo parhaita mahdollisia toimintatapoja käytössään, niitä ei myöskään saada selville sisäisen benchmarkingin avulla. Toisaalta sisäinen vertailu on usein helpoin tapa aloittaa benchmarking -toiminta ja sitä voidaan käyttää myöhemmin perustana ulkoiselle benchmarkingille. (Freytag & Hollensen 2001, 26.)

Valitsimme sisäisen benchmarkingin tutkimuksemme menetelmäksi, koska meillä on käytössä yrityksen sisäiset raportit, joista selviää eri kohteiden kustannukset ja pinta-ala tiedot. Niiden avulla pystymme tekemään vertailua kiinteistökohteiden välillä sekä pohtimaan mahdollisia syitä eroavaisuuksiin. Sisäinen benchmarking on tutkimuksemme kannalta oleellisin menetelmä, sillä käytössämme ei ole varsinaista benchmarking -kumppania. Sen lisäksi teemme vertailua yleisesti toimialaan nähden, jolloin käytämme kilpailijabenchmarkingia.

### 3.1.2 Kilpailijabenchmarking

Kilpailijabenchmarking (competitive benchmarking) on ulkoista benchmarkingia, jonka avulla vertaillaan omia tuotteita, palveluja tai toimintaprosessia samalla alalla toimiviin kilpailijoihin. Tämä menetelmä on usein kallis toteuttaa ja tarvittavaa tietoa on vaikea kerätä. Yleensä vain yrityksen julkinen tieto on saatavilla. Tämän vuoksi toimintaprosessin tarkastelu voi jäädä vähemmälle ja vertailu keskittyy pelkästään tunnuslukuihin, jolloin merkittävimmät kehitys ideat jäävä vähemmälle. (Freytag & Hollensen 2001, 27.)

Tapaustutkimuksemme käsittää myös ulkoisen kilpailijabenchmarkingin, koska vertailemme tunnuslukuja kilpailijoiden vastaaviin lukuihin. Käytössämme olevista yrityksen sisäisistä raporteista selviävät toimialan keskiarvot ja siivouksen tunnusluvut, joita vertaamme valitsemiimme ISS:n siivoamiin kohteisiin. Pelkästään tunnuslukuja vertailemalla saatu tieto on kuitenkin melko suppeaa ja varsinaisia kehitysideoita, koskien esimerkiksi prosesseja tai tehokkuutta, ei vertailun avulla saada. Kilpailijabenchmarkingin avulla yritys voi nähdä oman tilanteensa kilpailijoihin nähden ja osa-alueet joissa pitäisi parantaa.

Tuloksellisempi keino olisikin avoin tietojen vaihto yritysten välillä, jolloin benchmarking-yhteistyö olisi molempia edesauttava. Myöhemmin laajempi yhteistyö voisi tuoda lisää mahdollisuuksia ja kilpailukykyä markkinoille. Haasteena yhteistyölle on molempien yhtiöiden panostus ja tiedonvaihto, joka on edellytyksenä benchmarking -yhteistyölle. (Niva & Tuominen 2005, 16.)

Käytimme tutkimuksessamme siis kahta erilaista benchmarking -menetelmää, sisäistä ja ulkoista benchmarkingia. Menetelmät tulee valita huolellisesti sen mukaan, mitä vertailun avulla halutaan saada selville.

### 3.1.3 Muut benchmarking –tyypit

Seuraavat menetelmät ovat myös hyvin tyypillisiä benchmarking -menetelmiä. Niitä ei tutkimuksessamme käytetä, mutta esittelemme ne tässä lyhyesti.

1. Funktionaalinen benchmarking
2. Prosessibenchmarking
3. Strateginen benchmarking
4. Tuotebenchmarking

#### 1. Funktionaalinen benchmarking

Funktionaalinen benchmarking (functional benchmarking) on yrityksen ulkoista vertailua, joka kohdistuu eri alalla toimivaan markkinajohtajaan tai jonkin tietyn prosessin parhaiten hallitsevaan yritykseen. Kumppani on yleensä sellainen, jolla on samantyyppinen markkina-alue ja käytössään oleva teknologia. Yrityksillä on keskenään samankaltaisia prosesseja, joten benchmarkingissa keskitytään usein ainoastaan vain tiettyihin toimiin. Koska yritykset eivät ole kilpailijoita keskenään, informaation jakaminen ja kerääminen on avoimempaa ja esteettömämpää. Ongelmia voivat olla korkeat kustannukset ja aikataulujen yhteensovittaminen. (Elmuti & Kathawala 1997, 232.)

## 2. Prosessibenchmarking

Prosessibenchmarkingissa (process (generic) benchmarking) vertailun kohteena ovat eri yritysten samanlaiset prosessimenetelmät. Tämä menetelmä edellyttää koko prosessin ja sen eri vaiheiden ymmärtämistä, joten toteuttaminen on haastavaa. Prosessivertailua voi suorittaa omasta toimialasta poiketen myös muilla liiketoiminta-alueilla toimiviin yrityksiin. (Freytag & Hollensen 2001, 26.)

Samanlaisten vaiheiden laatu- ja tehokkuuserot voivat olla jopa kolminkertaiset, mutta yleensä erot eivät synny yksittäisistä vaiheista, vaan koko prosessin toimivuudesta. Prosessista on löydettävä ne kriittiset osat ja toimintaperiaatteet, jotka vaikuttavat eniten lopputulokseen. Tällaisia voivat olla esimerkiksi toimitusvarmuus, läpimenoaika ja käsittelykustannukset. Verratessa prosesseja ne saattavat näyttää lähes samanlaisilta, mutta työntekijöiden ammattitaito tai käytettävä teknologia saattavat olla erilaisia. Erot voivat johtua esimerkiksi työntekijöiden osaamisesta ja tehokkuudesta toimitusprosessissa tai myyjien taidosta palvella asiakasta asiakkaan omalla kielellä myyntiprosessin aikana. (Niva & Tuominen 2005, 12–15.)

## 3. Strateginen benchmarking

Strateginen benchmarking perustuu yrityksen strategiaan valintoihin esimerkiksi kasvutavasta, tuotevalikoimasta ja asiakasryhmistä. Valinnat vaikuttavat kannattavuuden tunnuslukuihin ja vertailu muiden yritysten vastaaviin lukuihin voi tuoda esille uusia mielenkiintoisia tapoja toimia. (Niva & Tuominen 2005, 16.)

Strateginen suunnittelu voi pitää sisällään sekä lyhyen että pitkän aikavälin tavoitteita. Lyhyen aikavälin tavoitteet ovat usein saavutettavissa jatkuvan kehitysprosessin myötä. Prosessi ei ole nopea, vaan kehittyminen tapahtuu pienin askelin. Lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteet voivat tulla täysin eri benchmark -yrityksistä, joten tavoitteet on hyvä käsitellä samanaikaisesti nähdäkseen yhteyden niiden välillä. Strateginen benchmarking siis tukee strategisten suoristustavoitteiden asettamista ja myös näyttää eri toimintavaihtoehtoja niiden saavuttamiseksi. Tavoitteisiin voi päästä eri valinnoilla esimerkiksi markkinoinnissa, tuotevalikoimassa, asiakaspiirissä ja kasvutavassa yrityksestä riippuen. (Tuominen 1994, 16.)

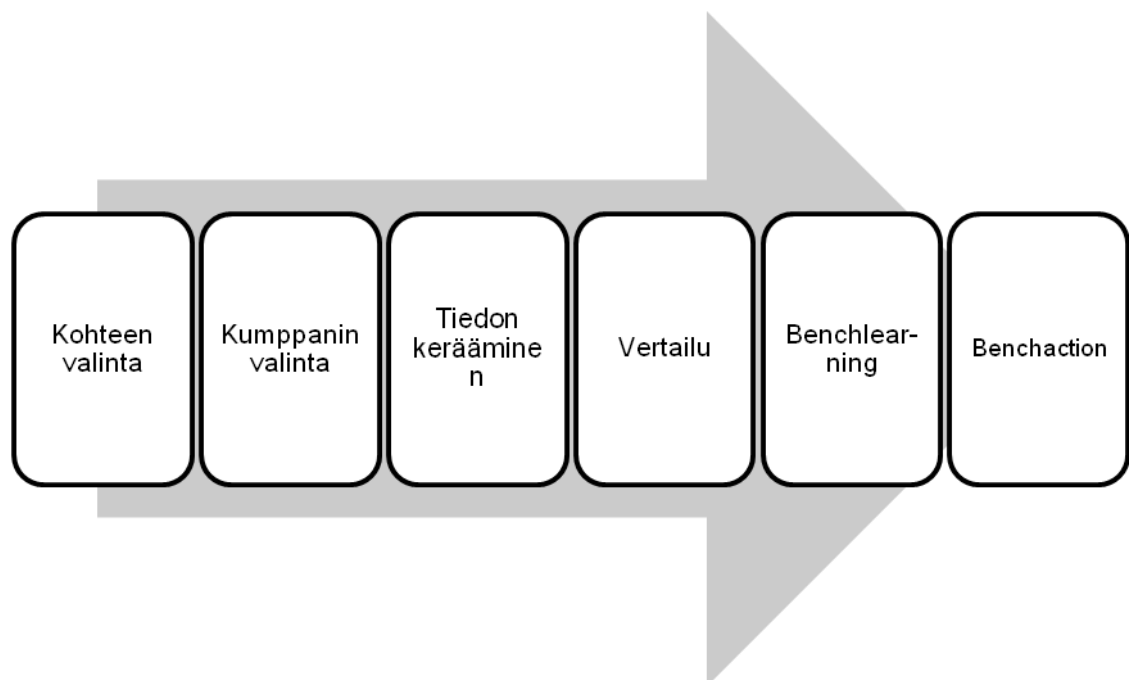


#### 4. Tuotebenchmarking

Tuotebenchmarking keskittyy oman tuotteen vertailemiseen muiden saman alan tuotteiden kanssa. Esimerkkinä tästä on Fordin menestystuote Ford Taurus, jonka tuotekehitys tapahtui benchmarking -mallin avulla. Ford tutki noin 50 auton keskeiset ominaisuudet ja otti käyttöönsä 300 ratkaisua suoraan kilpailijoilta. Auton luotettavuus parani ja tuotteesta tuli menestys markkinoilla. (Niva & Tuominen 2005, 16.)

#### 3.2 Benchmarking prosessina

Prosessina benchmarking on melko strukturoitu, eli rakenteeltaan jäsennelty. Se sisältää tietyt vaiheet, jotka on käytävä läpi tuloksen saavuttaakseen. Toisaalta kaavaa ei pidä noudattaa liian yksityiskohtaisesti, sillä benchmarking on myös paljon soveltamista itselle parhaan lopputuloksen saamiseksi. (Elmuti & Kathawala 1997, 232.) Esimerkiksi opinnäytetyömme tapaustutkimuksessa osa vaiheista jäi kokonaan pois, koska meillä ei ollut benchmarking -kumppania. Sovelsimme siis prosessin vaiheita omalle tutkimuksellemme sopivaksi. Vaikka prosessin vaiheita on erilaisia toteuttajasta riippuen, yleensä benchmarking sisältää kuitenkin selkeät eri vaiheet, jotka tulee toteuttaa oikeassa järjestyksessä. Seuraavassa esittelemme kuvion 5 mukaisesti benchmarking -prosessin kulun.



KUVIO 5. Benchmarking prosessina (Mukaiillen Freytag & Hollensen 2001, 26–30)

### 3.2.1 Kohteen valinta

Ensimmäiseksi on valittava benchmarking -kohteet, joihin halutaan parannusta ja jotka ovat yritykselle strategisesti tärkeitä. Avainmenestystekijät (Key succes factors, KSF) ovat sellaisia yrityksen toimintaan vaikuttavia tekijöitä, jotka vaikuttavat eniten tulokseen. Avainmenestystekijöitä tarkastelemalla saadaan tietoa toiminnan parantamiseksi, joka vaikuttaisi merkittävästi koko liiketoiminnan lopputulokseen. Avainmenestystekijät käsittävät niin tuotteet, palvelut, johtamisen ja markkinoinninkin, mutta osa näistä tekijöistä vaikuttaa enemmän yrityksen toimintaan kuin toiset. Tämän johdosta juuri kriittisimpiin tekijöihin tulisi kiinnittää enemmän huomiota ja ne kannattaa valita benchmarking -tarkastelun kohteeksi. (Freytag & Hollensen 2001, 27.) Benchmarkingin kohdetta määrittäessä tyypillisiä kysymyksiä ovat mm. mitä toimintaan liittyviä ratkaisevia tekijöitä on parannettava tai mitkä ovat toiminnan kannalta kriittisiä menestystekijöitä. Benchmarkingissa näitä tekijöitä mitataan ja verrataan jonkin mittarin avulla, joka myös valitaan tässä vaiheessa. (KTI Kiinteistötieto Oy 2007, 7)

Tutkimuksessamme kohdevalinta tuli toimeksiantajaltamme, jonka pyynnöstä keskitimme vertailussa toimistokiinteistöihin. Otimme mukaan ainoastaan käyttäjäsiivouksen kustannukset, jolloin loput kustannusten aiheuttajat rajattiin tutkimuksen ulkopuolelle. Kohdekiinteistöjä valittaessa sovittiin yhtenäisestä kustannusryhmittelystä, jolloin jokaisen kohteen kustannusraportit ovat yhtenäiset ja vertailukelpoiset.

### 3.2.2 Kumppanin valinta

Seuraavaksi on arvioitava valittuja kohteita, karsittava niistä vähemmän tärkeät pois ja priorisoitava jäljelle jääneet. Kohteet pitää karsia hyvin ja jättää jäljelle vain ne, joiden kehittämisestä on oikeasti merkittävää hyötyä yritykselle. Tämän jälkeen on päätettävä käytetäänkö sisäistä benchmarkingia vai etsitäänkö yritys, joka on paras vertailtavalla alueella ja aloittaa suhteen luominen. Tutkimuksessamme päädyimme sisäiseen vertailuun, joten varsinaista kumppania emme tutkimukseemme etsineet. (Freytag & Hollensen 2001, 28.)

Varsinkaan ulkoisen benchmarking -kumppanin löytäminen ei ole aina helppoa. Monet potentiaaliset yritykset kieltäytyvät yhteistyöstä vedoten niukkaan aikatauluun, kustannuksiin tai tiedon salassapitoon. Kumppani voi löytyä samalta alalta kuin oma yritys tai sitten kokonaan eri toimialalta. Maantieteellisellä sijainnillakaan ei ole merkitystä, vaan yritys voi löytyä läheltä tai kaukaa. Tärkeintä on, että kumppani on merkittävästi parempi vertailtavassa asiassa kuin oma yritys. Tietoa voi etsiä esimerkiksi sanomalehdistä, kirjallisuudesta tai tilinpäätöstiedoista ja vuosikertomuksista. Kaikista yrityksistä ei ole riittävästi tietoa saatavilla, joten ne täytyy karsia pois. Jäljellejääneistä valitaan se kumppaniksi, joka parhaiten vastaa odotuksia ja on suostuvainen yhteistyöhön. (Freytag & Hollensen 2001, 28.)

### 3.2.3 Tiedon kerääminen ja vertailu

Kun yritys on löytynyt, voidaan aloittaa tiedon kerääminen sekä omasta että vertailuyrityksestä. Hyvä tapa on tehdä vastavuoroisia vierailuja yritysten välillä ja tehdä näin havainnoja toisen toiminnasta. Saadut tiedot ja tehdyt havainnot ovat aina luottamuksellisia. Usein juuri ajatus liikesalaisuuksien jakamisesta ulkopuolisten kanssa saa yrityksen kieltäytymään benchmarking -toiminnasta. Toisaalta mielenkiinto yhteistyökumppanin tai kilpailijan tietoihin voi olla niin suuri, että toiminta koetaan kannattavana. (Freytag & Hollensen 2001, 29.) Tietoja voi kerätä myös yrityksen sisältä esimerkiksi kyselylomakkeen avulla, jolloin valituista kohteista saadaan juuri ne tiedot mitä tutkimukseen tarvitaan. Tämä keino on tyypillinen sisäiselle benchmarkingille, jota oma tutkimuksemmekin siis sisältää.

Prosessin haastava vaihe on tunnistaa vertailtavan yrityksen menestyksen taustalla olevat tekijät. Yrityksien kilpailukyvyt eroavat toisistaan, sillä resurssit, kompetenssi, asiakkaiden kysyntä ja kilpailijat ovat omalaatuisia jokaiselle yritykselle. Toisaalta tuotteet ja palvelut ovat usein verrattavissa, joten tieto menestyjien toimintatavoista voi parantaa myös omaa kilpailukykyä. Vertailemalla toimintoja toisiinsa yritys huomaa omat ongelmakehityksensä tai saa toisen toiminnasta ideoita oman toimintansa parantamiseksi. (Freytag & Hollensen 2001, 29.)

### 3.2.4 Benchlearning

”Benchlearning”, eli vapaasti suomennettuna vertailuoppiminen, on prosessin toiseksi viimeinen vaihe. Kun eroavaisuudet on havaittu, tulee pohtia kuinka vertailtavan yrityksen toimintatapoja voisi hyödyntää omassa yrityksessä parhaan tuloksen saavuttamiseksi. Benchlearningin avulla yritys kehittää itselleen uusia prosesseja, menetelmiä tai toimintatapoja. Benchlearning kehitettiin Karlöf Consulting -yhtiössä vuonna 1994 seurauksena pitkäaikaisesta työstä benchmarkingin parissa. Vertailuoppimisessa keskitytään laajemmin syysuhteisiin ja organisaation oppimiseen eikä niinkään tunnuslukujen tai prosessien vertailemiseen. (Karlöf & Lövingsson 2004, 342.)

Tiedon lisääntyminen perustuu aina saatuihin kokemuksiin. Oppiminen mahdollistuu vertaamalla omaa toimintaa järjestelmällisesti vertailuyritykseen. Kun vertailee toimintoja keskenään, tieto oman toiminnan heikkouksista ja vahvuuksista kasvaa. Samalla syntyy kehitys ja -parannusideoita toiminnan tehostamiseksi. Benchlearning -teorian mukaan vertailuyrityksien ei tarvitse välttämättä olla hyviä, vaan toisten virheistäkin voi oppia. Näin välttää itse tekemästä samoja virheitä liiketoiminnassa. (Karlöf & Lövingsson 2004, 342.)

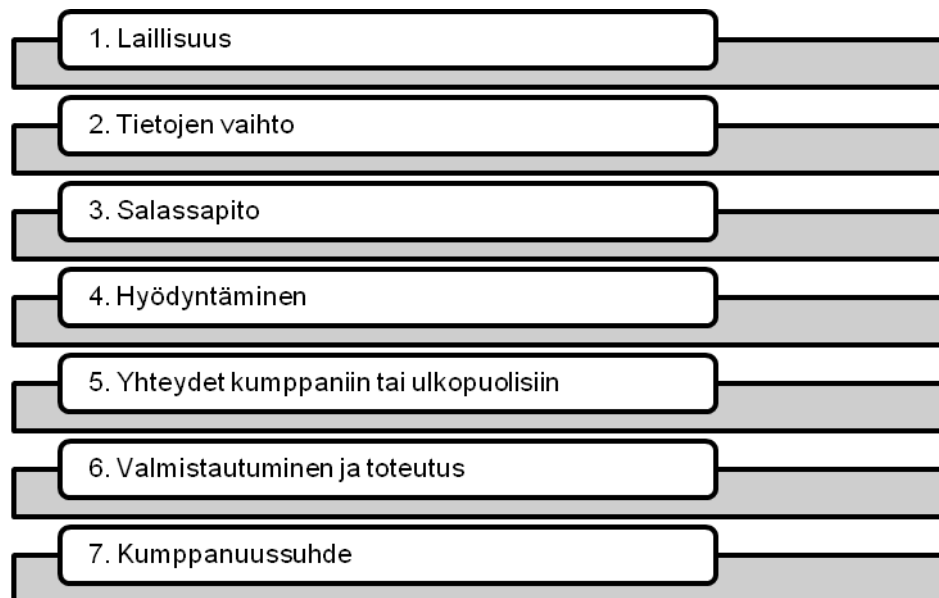
Benchlearning muodostuu neljästä eri osasta: Ensimmäisenä on toiminnan tehokkuus, jonka lähtökohdaksi on kyky tuottaa asiakkaille arvoa verrattuna arvon tuottamisen vaatimiin kustannuksiin. Asiakkaan saaman arvon ja tuottavuuden välille pitäisi löytää oikea tasapaino, jotta hyödyt olisivat suurimmat. Seuraavana on oppiminen, jonka tavoitteena on lisätä oppimista liittyen liiketoiminnalle tärkeisiin asioihin, jotka voivat olla strategisia tai operatiivisia. Tarkoituksena on myös kehittää kykyä oppia uutta. Osallistuminen on kolmas ja tärkeä osa, sillä vertailuoppimisessa vastuu muutoksesta on usein niillä työntekijöillä, joita muutokset koskevat. Osallistuminen muutostyöhön mahdollistaa oppimisen. Viimeisenä osana ovat hyvät esikuvat, joiden tarkoitus on lisätä organisaation motivaatiota oppimiseen ja kehittämiseen. (Karlöf & Lövingsson 2004, 344–345.)

### 3.2.5 Benchaction

”Benchaction”, eli muutoksen toteuttaminen, on prosessin viimeinen vaihe. Tarvittavat muutokset suunnitellaan ja toteutetaan benchmarkingilla saatujen tulosten pohjalta. Muutoksien sovittaminen omaan organisaation vie kuitenkin aikaa ja tuloksia ei nähdä välittömästi. Nykyisiä käytäntöjä ja rutiineja on vaikea muuttaa, sillä ne ovat juurtuneet toimintatavoiksi useiden vuosien aikana. Muutosprosessi koskee sekä yksilöitä että koko organisaatiota. Henkilökunnan pitää ymmärtää syyt ja olla halukkaita muutokseen sekä koko organisaation on tuettava muutosprosessia. (Freytag & Hollensen 2001, 30.)

### 3.3 Eettiset periaatteet

Benchmarking on tietojen vaihtamista kahden tai useamman kumppanin kanssa. Benchmarkingin hyödyt ovat sitä paremmat, mitä enemmän yritykset luottavat toisiinsa ja jakavat tietoa toisilleen. Siksi on myös tärkeää, että jokainen noudattaa benchmarking-toiminnassa samoja eettisiä periaatteita. (Nivala & Tuominen 2005, 106.) Kerromme seuraavaksi kuvion 6 mukaisesti seitsemästä eettisestä periaatteesta, jotka on syytä ottaa huomioon tutkimusta tehdessä.



KUVIO 6. Benchmarkingin eettiset periaatteet (Mukaiillen Nivala & Tuominen 2005, 106–109)

### 1. Laillisuus

Laillisuuteen tulee kiinnittää erityisesti huomiota silloin, kun benchmarking -kumppani harjoittaa toimintaa ulkomailla. Myös kotimaisten yritysten kanssa pitää olla huolellinen ja benchmarking -toimintaan ei pidä ryhtyä, mikäli epäilee sen olevan laitonta. Sellaisia keskusteluja ja toimenpiteitä tulisi välttää, jotka voivat johtaa kaupan estämiseen, markkinoiden tai asiakkaiden jakamiseen tai keskinäiseen sopimukseen hinnoista. Yrityksen pitäisi myös jättää osallistumatta hyvän kauppatavan vastaisiin sopimuksiin, tarjouspektoosiin, lahjontaan tai vastaaviin rikkeisiin. Yrityksen täytyy myös noudattaa toiminnassaan salassapitovelvollisuudesta ja liikesalaisuudesta annettuja ohjeita ja pykäläitä.

### 2. Tietojen vaihto

Ennen benchmarking -toiminnan aloittamista pitää varmistaa, että kaikki osa-puolet ymmärtävät toiminnan tarkoituksen. Tiedonvaihdon tulee olla avointa ja tasapuolista, sekä yrityksen täytyy olla valmis luovuttamaan kaikki tarvittava tieto yhteistyötä varten.

### 3. Salassapito

Saatuja tietoja saa luovuttaa vain asianomaisille, ellei toisin ole sovittu. Myös benchmarking -kumppanin nimi on luottamuksellista tietoa eikä sitä saa kertoa ulkopuolisille.

### 4. Hyödyntäminen

Benchmarkingin avulla saatuja tietoja ei saa käyttää muuhun kuin mukana olleiden yritysten tarpeisiin. Tietoja ei saa myöskään käyttää markkinointi- tai myyntitarkoituksiin.

### 5. Yhteydet benchmarking -kumppaniin tai ulkopuolisiin

Benchmarkingista on hyvä sopia kumppaniyrityksen nimeämän yhteyshenkilön kanssa, jos se vain on mahdollista. Kumppaniyrityksen yrityskulttuuria tulee kunnioittaa ja sovitut menettelyt pitää noudattaa. Kun kyseessä on yhteys ulkopuolisen kanssa, henkilöiden nimiä ei saa ilmoittaa ellei kyseinen henkilö siihen suostu.

### 6. Valmistautuminen ja toteutus

Mahdollisiin tapaamisiin pitää valmistautua huolellisesti, jotta tietojen vaihto olisi tehokasta ja aikaa ei menisi hukkaan. Kumppanin valmistautumista voi auttaa laatimalla tapaamista varten kysymysluettelon ja esityslistan. Toteuttamisvaiheessa tutkimus tulee toteuttaa sovitulla tavalla ja kaikkia osallistujia tyydyttävästi.

## 7. Kumppanuussuhde

Benchmarking -kumppania pitää ymmärtää ja kohdella hänen haluamallaan tavalla. Saatuja tietoja voi käyttää ja käsitellä vain kumppanin toiveiden mukaisesti. (Nivala & Tuominen 2005, 106–109.)

### 3.4 Kritiikki benchmarkingia kohtaan

Benchmarking -toiminta jakaa mielipiteitä. Kritiikkiä se on saanut muun muassa siitä, että se olisi kilpailijoiden vakoilemista. Benchmarkingin puolustajat argumentoivat, että se on vain ajan tasalla pysymistä niin omasta kuin kilpailijankin toiminnasta. Esimerkiksi Japanissa benchmarking on osa esimiesten työnkuvaa. Se voikin olla yksi syy siihen, miksi japanilaiset ovat edelläkävijöitä muun muassa autoissa, moottoripyörissä ja elektroniikassa. (Lankford 2001, 59.)

Benchmarkingia on kritisoitu myös muiden kopioimisesta ja omien ideoiden puuttumisesta. Kopioiminen on luovuuden puutetta ja ideoiden varastamista, jota benchmarking ei puolestapuhujien mielestä ole. Benchmarking ei tuo valmiita näkemyksiä ja strategioita yritykselle, joten johtajien täytyy edelleen olla luovia ja innovatiivisia benchmarkingia käyttäessään. (Lankford 2001, 60.)

Kaikki yritykset eivät koe benchmarking -toimintaa hyödylliseksi itselleen. Kun liiketoiminta sujuu hyvin ja ongelmia ei ole, kaikkea muutokseen viittaavaa vastustetaan ja kilpailijoista ei kanneta huolta. Tämän vuoksi useilta menestyviltä yrityksiltä jää kokeilematta benchmarking -toiminta. Benchmarking voidaan kokea hyödyttömänä, jos sen tarkoitusta ja toimintaa ei ole ymmärretty tarpeeksi hyvin. (Lankford 2001, 60.)

## 4 CASE-TUTKIMUS

Tässä luvussa esittelemme opinnäytetyömme toimeksiantajan ISS Palvelut Oy:n ja käymme läpi benchmarking -tutkimuksemme vaiheet ja keskeisimmät tulokset. Ensinnäkin kuvailemme tutkimuksen eri vaiheita ja menetelmiä ja lopuksi arvioimme tutkimustuloksia ja niiden paikkansapitävyyttä.

### 4.1 Toimeksiantaja ISS Palvelut Oy

Toimeksiantajamme ISS Palvelut Oy on kiinteistö- ja toimitilapalveluyritys, joka toimittaa yksityiselle ja julkiselle sektorille palveluratkaisuja. Tarjontaan kuuluu standardisoituja yksittäisiä palveluita sekä useista palveluista koostuvia monipalveluratkaisuja. Toimintaa kehitetään edelleen yhteistyössä asiakkaiden ja alan asiantuntijoiden kanssa. Uudet kehitysratkaisut parantavat asiakkaan toimintaa ja prosesseja sekä säästävät heidän resurssejaan. (ISS Palvelut Oy 2010)

ISS Palvelut Oy on osa kansainvälistä ISS -konsernia, joka on perustettu vuonna 1901 Tanskassa. Konsernilla on toimintaa 53 maassa ympäri maailmaa. ISS Palvelujen liikevaihto oli 494 miljoonaa euroa vuonna 2009 ja koko konsernin lähes 9,3 miljardia euroa. Henkilökuntaa oli noin 11 500 ja konsernitasolla 485 800. Liikevaihto jakaantuu palveluiden suhteen seuraavasti: siivouspalvelut 40,5 %, kiinteistönhuolto ja tekniset palvelut 33,4 %, turvallisuuspalvelut 11,9 %, tukipalvelut 6,0 %, kiinteistöjen investointipalvelut ja rakennuttaminen 5,3 % ja ruokailupalvelut 2,9 %. (ISS Palvelut Oy 2010)

Opinnäytetyömme kannalta keskeisin ISS:n tuottama palvelu on siivouspalvelut. Siivouspalveluiden tarkoitus on huolehtia kiinteistöjen ja toimitilojen puhtauspalvelusta ja viihtyvyydestä. Ylläpito- ja erillissiivouskohteisiin kuuluu niin julkisia kuin yksityisen sektorin yrityksiä ja yhteisöjä. Ylläpitosiivouksen lisäksi ISS:n valikoimiin kuuluvat perussiivoukset, kuten esimerkiksi ikkunoiden pesut, lattioiden pesut ja vahaukset sekä esimerkiksi keittiötilojen siivoukset. Palvelut voivat kattaa myös lisäksi viherkasvien hoitoa sekä tekstiilien pesetystä. (ISS Palvelut Oy 2010)



## 4.2 Tutkimuskysymys

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää siivouspalvelujen pinta-alalla painotettuja kustannuksia. Tutkimus toteutettiin valmiiden kiinteistökohtaisten kustannusraporttien pohjalta. Alkuperäisen tutkimussuunnitelman mukaan tavoitteenamme oli valita 10–15 toimisto-, liike-, teollisuus- ja pienteollisuuskiinteistöä vertailua varten. Tarkoituksena oli laskea tunnuslukuja siivouksen kustannuksista huoneistoneliometriä ( $\text{htm}^2$ ) ja siivousneliometriä ( $\text{Sm}^2$ ) kohden useammalta vuodelta.

Tutkimuksen päätutkimuskysymys on: Mikä on siivouspalvelujen euromääräinen kustannus yhtä neliometriä kohden?

Päätutkimuskysymykselle asetettiin seuraavanlaisia tarkentavia alakysymyksiä:

1. Mikä on käyttäjäsiivouksen keskimääräinen kustannus €/Sm<sup>2</sup>/kk?
2. Miten ISS:n siivoamien kiinteistöjen käyttäjäsiivouksen €/Sm<sup>2</sup>/kk - tunnuslukujen keskiarvo (ka) eroaa vertailuaineiston keskiarvosta?
3. Mikä on käyttäjäsiivouksen keskimääräinen kustannus €/htm<sup>2</sup>/kk?
4. Miten ISS:n siivoamien kiinteistöjen käyttäjäsiivouksen €/htm<sup>2</sup>/kk - tunnuslukujen keskiarvo (ka) eroaa vertailuaineiston keskiarvosta?

Sisäisen benchmarkingin tarkoituksena on verrata kiinteistökohtaisia siivouksen kustannusten tunnuslukuja toisiinsa. Kilpailijabenchmarkingin tavoitteena on verrata sisäisestä benchmarkingista saatuja tunnuslukuja yrityksen sisäisen raportin vastaaviin tunnuslukuihin.

### 4.2.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmänä on laadullinen tutkimus, toiselta nimeltään kvalitatiivinen tutkimus. Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä harkinnanvarainen otanta, eli kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti. Tutkimukselle on ominaista myös hypoteesittomuus, eli tutkijalla ei ole ennakkokäsityksiä tutkittavasta kohteesta tai sen tuloksista. Päämääränä ei ole siis teorian tai hypoteesin testaaminen, vaan syventyminen aineistoon mahdollisimman yksityiskohtaisesti ja monitahoisesti. Aineistonkeruumenetelmänä voi olla esimerkiksi teema tai -ryhmähaastattelut, havainnot tai valmiit aineistot ja dokumentit. Laadullisessa tutkimuksessa suositaan siis sellaisia metodeja, jotka tuovat tutkittavan näkökulmat ja ajatukset parhaiten esille. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara, 2009, 164.)

Kiviniemen (2010, 74) mukaan laadullinen tutkimus voidaan nähdä vähitellen tapahtuvana tutkittavan ilmiön käsitteellistämisenä. Kyse ei siis ole etukäteen hahmotetun teorian testauksesta. Aineistokeskeisyyden korostamisesta huolimatta tutkijan teoreettiset näkökulmat ja vähitellen käsitteellistyvät näkemykset tutkittavan ilmiön luonteesta ohjaavat osaltaan tutkimuksen kulkua. Käsitteellistäminen ei näin ollen rajoitu pelkästään aineistoon, vaan sen voidaan nähdä olevan käytännön kentästä nousevien näkökulmien ja tutkimusta käsitteellistävien teoreettisten näkökulmien vuorovaikutusta. Omassa työsämme lähdimme hahmottamaan teoriaosuutta ennen aineiston saamista. Opinnäytetyön edetessä muokkasimme teoriaosuutta useaan otteeseen ja poistimme epäolennaisia osuuksia ja lisäsimme tutkimuksen kannalta tärkeitä asioita.

Laadullisen tutkimuksemme toteutuksessa käytämme tapaustutkimuksellista lähestymistapaa. Lähtökohtaisesti tapaustutkimus on moniulotteinen tutkimuksellinen suuntaus ja se antaa tutkijalle monia mahdollisuuksia mielenkiintoisen ja innostavan tutkimuksen tekemiseen. Tapaustutkimukselle keskeisintä on tutkittava tapaus tai tapaukset. Tutkimuskysymys, tutkimusasetelma ja aineistojen analyysit perustuvat näiden määrittelylle. Näin ollen tapaustutkimus voidaan nähdä enemmänkin lähestymistapana kuin aineiston keräämisen tai analyysin menetelmänä. Tapaustutkimuksena tehdään tutkimusta useilla tieteenaloilla ja erilaisin tavoittein, joten sille on vaikea antaa tiettyä yleistettävää tai kattavaa määritelmää. Tapaustutkimuksia yhdistävänä tekijänä voidaan mainita yhden tai useamman tapauksen tarkastelu. Tapaustutkimukselle on haasteellista, mutta ensisijaisen tärkeää tutkittavien tapausten valinta, rajaus ja perustelu. (Eriksson & Koistinen 2005, 1, 4.)

Tapaustutkimus mahdollistaa monenlaisten analyysimenetelmien, eli metodien, käytön. Tämä tekee tapaustutkimuksesta koko tutkimusprosessia ohjaavan strategian. Useissa menetelmäoppaissa suositellaankin tapaustutkimuksellisen lähestymistavan käyttämistä, jos jokin tai useampi seuraavista ehdoista täyttyy: keskeiset kysymykset ovat ”mitä”, ”miten” ja miksi”, tutkijalla on vähäinen kontrolli tapahtumiin, aiheesta ei ole tehty paljoa empiiristä tutkimusta tai tutkimuskohteena on jokin nykyaikainen ja elävässä elämässä oleva ilmiö (Eriksson & Koistinen 2005, 4-5.). Tutkimuksemme kannalta ehdoista ainakin ”vähäinen kontrolli tapahtumiin” täyttyy täysin. Meillä ei ollut minkäänlaista kontrollia esimerkiksi aineiston keräämiseen. Tämä johtui siitä, että esimerkiksi tutkimuksessa käytetyt kustannusraportit oli mahdollista saada vain tietojärjestelmästä, johon meillä ei ollut tunnuksia. Emme myöskään saaneet raportteja niin monesta kohteesta kuin pyysimme.

Tapaustudkimukselle tärkeää on tapauksen rajaaminen. Rajaamisella tulisi pystyä erottamaan tutkittava tapaus muusta kontekstista kohtuullisen selkeästi. Edellä mainitulla, 'muulla kontekstilla' tarkoitetaan niitä toimijoita ja toimintoja, johon valittu tapaus läheisesti liittyy. Tapauksen kuvaaminen ja liittäminen kontekstiin on erityisen tärkeää, koska juuri kontekstin avulla tapauksen voi ymmärtää. Tapauksen ollessa esimerkiksi tietyn yrityksen toiminnan tehokkuus, on kontekstin kannalta tärkeää määritellä kyseisen toimialan taloudellisia oloja. (Eriksson & Koistinen 2005, 5, 7.)

Lähestymme kontekstia opinnäytetyömme raportin teoriaosuudessa johtamisen näkökulmasta ja kerromme myös benchmarkingista. Päädyimme johtamisen näkökulmaan siksi, että johdolla on erittäin tärkeä rooli palvelujen tuottamisessa. Halusimme myös lukijan ymmärtävän minkälaisessa kireässä kilpailuympäristössä johto joutuu päätöksiä tekemään, koskien esimerkiksi kustannussäästöjä. Benchmarkingin esittely taas auttaa ymmärtämään tekemäämme kustannusbenchmarkingia. Rajasimme tapauksen toimeksiantajan toiveiden mukaisesti koskemaan yhtä palvelujen osa-aluetta. Ajallisesti tapaus rajattiin alun perin koskemaan mahdollisesti vuosia 2007–2009, koska meillä oli aikomuksena sisällyttää raporttiin myös trendianalyysi. Lopullinen ajallinen rajausta aineiston keräyksessä käsittää ainoastaan vuoden 2009. Tämä johtui raporttien hankalasta saatavuudesta ja tutkimuksen tekijöiden ajallisista resursseista.

Rajaamistakin kriittisempi vaihe tapaustudkimuksen kannalta on tapauksen määrittäminen. Tutkija määrittää itse tapauksen ja hänen pitää myös perustella määrittämisensä hyödyllisyys ja järkevyyt. Tapauksen voi määritellä joko ennen tutkimusaineiston keräämistä tai sen jälkeen. (Eriksson & Koistinen 2005, 5-7.) Määritimme tapauksen tarkemmin vasta aineiston keräämisen jälkeen, joten kysymyksessä on aineistolähtöinen tutkimus. Tutkimuksen määrittämiseen vaikutti suurelta osin aineiston saatavuus. Alkuperäisenä suunnitelmana oli tehdä tutkimuksesta laajempi, mutta aineiston keräämisen haasteellisuus supisti tutkimuksen käsittämään vain yhtä tutkimusyksikköä.

Tutkimuksemme on intensiivinen tapaustutkimus, koska sen tarkoituksena on tutkia yhtä tapausta monipuolisesti. Pyrimme raportissamme tapauksen kokonaisvaltaiseen kuvaamiseen ja ymmärtämiseen. Tarkoituksenamme ei siis ole tehdä tapauksen perusteella toimialaa koskevia yleistyksiä, vaan tutkimuksen pääasiallisena mielenkiinnon kohteena on itse tapaus ja sen sisäinen maailma. (Eriksson & Koistinen 2005, 15.) Tutkimusprosessi oli meille niin sanottu tutkijan oppimisprosessi, jossa koko tutkimuksen ajan pyrimme kasvattamaan tietoisuuttamme tarkasteltavana olevasta ilmiöstä ja sitä ohjailevista tekijöistä. (Kiviniemi 2010, 76.) Tutustuminen esimerkiksi palvelujen johtamiseen, sen haasteisiin ja kilpailuympäristöön auttoi meitä ymmärtämään benchmarkingin ja etenkin kustannusbenchmarkingin tärkeyden kilpailukykyä vahvistavana tekijänä.

#### 4.2.2 Eettiset periaatteet

Hyvää tieteellistä toimintatapaa voidaan loukata useilla eri tavoilla. Esimerkiksi tiedonkeräämistavat ja koejärjestelyt voivat aiheuttaa eettisiä ongelmia ihmistieteissä. Lähtökohdana tutkimukselle tuleekin olla ihmisarvon kunnioittaminen. Tutkimusta tehdessä on otettava huomioon ainakin plagiointi-säädökset sekä raportoinnin oikeellisuus. Raportointi ei saa olla harhaanjohtavaa eikä puutteellista, joka johtaa tulosten vääristymiseen. Myös tutkimuksen mahdolliset puutteet on käytävä ilmi raportissa. Tuloksia ei saa kaunistella ja eikä niitä voida yleistää perusteettomasti. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara, 2009, 25–26)

Yksi edellytys tutkimuksen eettiselle hyväksyttävyydelle, sen luotettavuudelle ja tulosten uskottavuudelle, on tutkimuksen suorittaminen hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2004,3). Otimme tutkimusta tehdessämme huomioon tieteellisen toiminnan yleiset säännöt ja eettiset ohjeet. Mietimme heti tutkimuksen alussa, miten mahdolliset julkaisurajoitteet ja tietosuoja tulisivat vaikuttamaan raportin julkaisemiseen. Pyrimme olemaan erittäin huolellisia ja tarkkoja tutkimustyötä tehdessämme. Käsittelimme huolellisesti toimeksiantajan luovuttamia raportteja. Tutkimuksessa käytettävän aineiston ollessa salaista tai yrityksen sisäistä jätimme sen pois julkisesta raportista. Emme kerro tarkemmin yrityksen sisäisistä raporteista, joihin vertaamme tuloksia, koska ne sisältävät luottamuksellista, yrityksen sisäistä tietoa. Halusimme antaa toimeksiantajalle mahdollisuuden lukea ja kommentoida käsikirjoitusta ennen sen julkaisemista. Näin varmistuimme siitä, että emme loukkaa tutkittavan tietosuojaa. (Eriksson & Koistinen 2005, 39.)

### 4.3 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa kerromme tutkimuksemme vaiheista ja menetelmistä. Selvitämme mitä teimme tutkimuksen eri vaiheissa ja perustelemme toimintatapamme.

#### 4.3.1 Tiedon kerääminen

Tutkimusta varten meidän tuli kerätä tietoa tutkimukseen sopivista kiinteistöistä. Tutustuimme ensin vertailukohteena oleviin yrityksen sisäisiin raportteihin, jotta saimme selvillä millaista tietoa kiinteistöistä tulisimme tarvitsemaan. Valitsimme tutkittavaksi kiinteistötyypiksi toimistokiinteistöt, koska niitä kiinteistöjä esiintyy vertailuraporteissa ja niistä oli tietoa eniten saatavilla. Saimme toimeksiantajaltamme listan toimistokiinteistöistä, joille ISS Palvelut tuottaa siivouspalveluita. Listan pohjalta aloitimme tiedonkeruun mahdollisimman monesta toimistokiinteistöistä. Keskityimme toimeksiantajamme pyynnöstä ainoastaan siivouspalveluihin, joita kyseisissä kiinteistöissä suoritetaan.

Tarvitsimme tutkimukseemme tietoa mm. kiinteistöjen iästä, siivottavasta pinta-alasta ja siivoukseen kohdistuvista kustannuksista. Tutustuimme ISS Palveluiden tietojärjestelmiin, joista sopimusnumeroiden perusteella yritimme etsiä kohdekiinteistöjä. Ongelmana tässä oli se, että eri järjestelmät eivät ole yhteydessä toisiinsa, jolloin samaa tietoa pitää etsiä monesta eri paikasta ja eri tunnistenumeroiden perusteella. Kaikista kiinteistöistä ei myöskään ollut saatavilla neliötietoja, koska niitä on lähes mahdotonta seurata kovin tarkasti. Tämän vuoksi juuri siivouskulujen suhteuttaminen kiinteistöjen kokonaishuoneistoalaan vaikeutui merkittävästi.

Tarkoituksenamme oli ottaa tutkimukseen mukaan kiinteistöjä eri puolelta Suomea, jotta voisimme havainnoida myös mahdollisia alueellisia eroja kiinteistöjen välillä. Emme päässeet Kuopiosta käsin muun Suomen kustannusraportteihin, joten lähetimme kunkin alueen edustajalle kyselylomakkeen, joihin voisi täyttää kiinteistöjen tiedot (liite1). Saimme kustannusraportit ja neliötiedot niistä kohteista, joista tietoa oli saatavilla. Vertailussa esiintyvät kohteet sijaitsevat seuraavilla paikkakunnilla: Joensuu, Tampere, Turku, Järvenpää, Espoo ja Helsinki.

Poimimme kiinteistöistä vertailuun mukaan vain sellaiset kohteet, joihin käytetään jatkuvaa käyttäjäsiivousta ja jätimme vertailun ulkopuolelle kertaluontoisen käyttäjäsiivouksen, koska kustannusraporttien perusteella ainoastaan yhdessä kohteessa oli käytetty kertaluontoista siivouspalvelua. Kustannusraporteista huomioimme ainoastaan siivoukseen kohdistuvat kustannukset, koska tarkoituksenamme oli laskea vain käyttäjäsiivouksen kustannuksia. Valitsimme mukaan yhteensä 17 kohdetta, jotka on nimetty tutkimuksemme A-Q. Vertailussa on mukana kokonaisia kiinteistöjä ja osia kokonaisista kiinteistöistä. Pienin kohde käsittää alle 150 m<sup>2</sup> ja suurimmat yli 20 000 m<sup>2</sup>. Tutkimuksessa kohteet on järjestetty pinta-alan mukaan suurimmasta pienimpään A-Q. Kohde A on siis pinta-alaltaan suurin ja Q pienin.

#### 4.3.2 Benchmarking -vertailu

Tarkoituksenamme on siis laskea käyttäjäsiivouksen kustannuksia (€) kiinteistöittäin siivousneliömetreille (Sm<sup>2</sup>) kuukauden (kk) ajalta ja verrata tuloksia benchmarking -raporttien tuloksiin siivousneliömetrien osalta.

Jatkuvan käyttäjäsiivouksen kuluilla tarkoitetaan asiakkaan maksamia jatkuvaan sopimukseen perustuvia siivouksen kuluja. Jatkuvalla siivouksella tarkoitetaan useasti, esimerkiksi päivittäin toistuvia siivoustehtäviä, joilla säilytetään rakennuksessa tietty puhtaustaso ympäri vuoden. Siivouksen kulut sisältävät palkat ja palkkiot sivukuineen ja kustannusten korvaukset, aineet (mm. puhdistusaineet) ja tarvikkeet (mm. käsipaperit), kone-, väline- ja mattokulut (mm. kiillotuskone) sekä kone- ja laitevuokrat. Siivouksen kuluihin sisältyy myös ulkopuoliselta yritykseltä ostettujen siivouspalvelujen veloitukset.

Siivouksen neliömetreillä (Sm<sup>2</sup>) tarkoitetaan sitä pinta-alaa kiinteöstä, johon siivouspalveluita käytetään. Koska meillä on tiedossa kohteiden siivottava pinta-ala ja käyttäjäsiivouksen kustannukset, saamme siivouksen kustannukset per neliometri selville jakamalla euromääräiset kulut siivottavalla pinta-alalla. Kustannukset ovat raporteissa vuosikustannuksia, joten jaoimme tuloksen 12 kuukaudelle tuloksien vertailun helpottamiseksi. Käytimme siis seuraavaa kaavaa:

$$\text{€/Sm}^2/\text{kk} = \frac{\text{siivouksen kulut €/v}}{\text{siivottavan alan m}^2} / 12\text{kk}$$

Teemme vertailua myös kohdetasolla siivouspalvelukulujen suhteessa huoneistoalaan ( $\text{htm}^2$ ). Huoneistoalaksi voidaan määritellä huoneistoa ympäröivien seinien sisäpintojen mukaan laskettua pinta-alaa. Huoneistossa, jossa on päällekkäisiä kerroksia, lasketaan huoneistoala eri kerrosten yhteispinta-alana. Katon ollessa vino, pinta-ala lasketaan siltä osin kuin huonekorkeus ylittää 160 cm. (AIP-Mittaus Oy 2009.) €/htm<sup>2</sup>/kk-tunnusluku lasketaan jakamalla raportin vuositason kustannukset (€) huoneiston pinta-alalla ( $\text{htm}^2$ ) ja sen jälkeen 12 kuukaudella (kk).

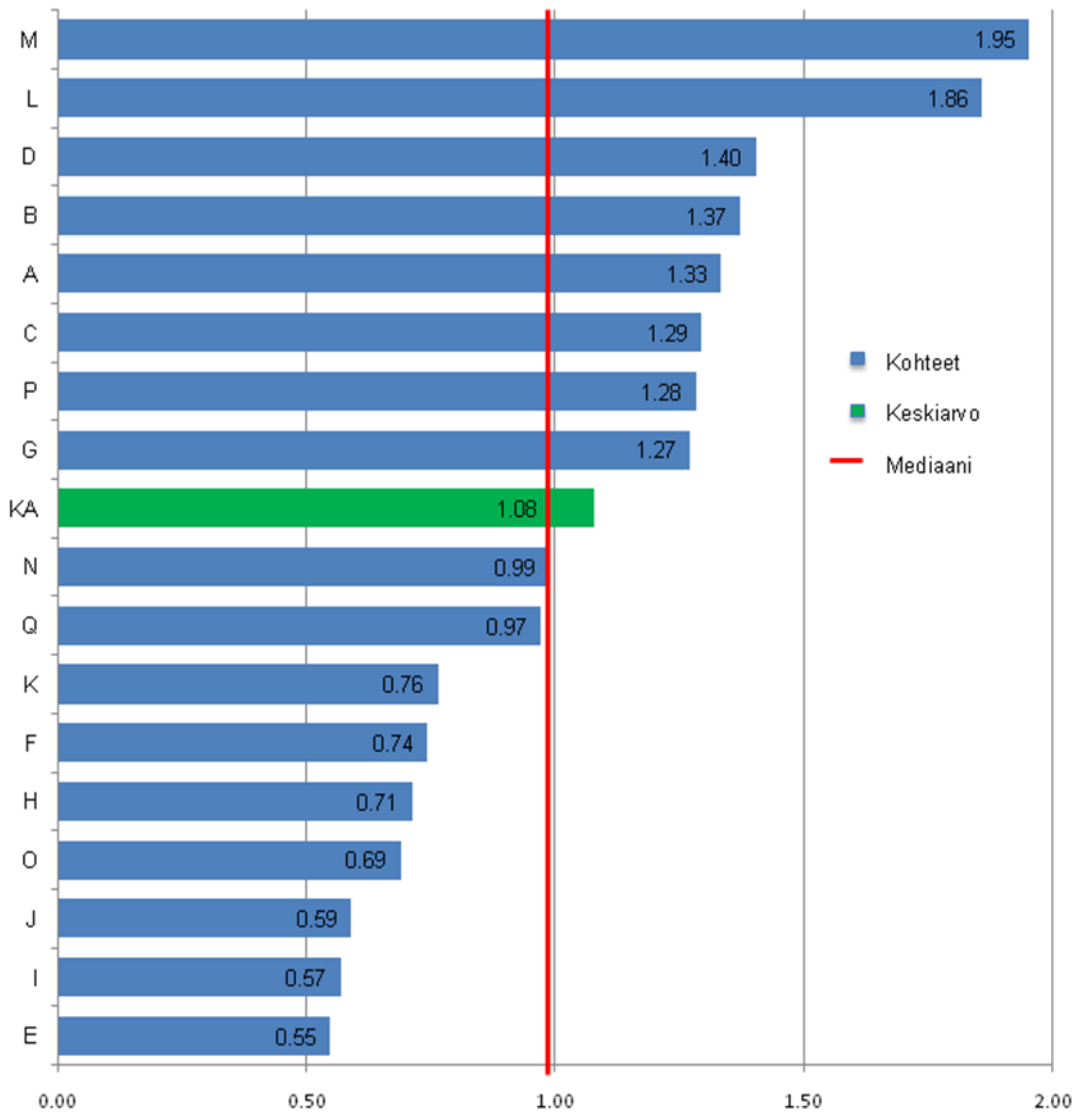
$$\text{€/htm}^2/\text{kk} = \frac{\text{siivouksen kulut €/v}}{\text{huoneiston m}^2} / 12\text{kk}$$

Näiden kahden tunnusluvun erona on siis se, että €/Sm<sup>2</sup>/kk-tunnuslukua laskettaessa kustannukset jaetaan siivottavan pinta-alan suhteessa ja €/htm<sup>2</sup>/kk-tunnusluku jakaa kustannukset huoneiston kokonaispinta-alalle.

Kiinteistöjen kustannuksia kuvataan tutkimuksessa seuraavilla tunnusluvuilla: keskiarvo (KA), mediaani (Med), yläkvartiili (Yläkv) ja alakvartiili (Alakv). Keskiarvon huono ominaisuus on sen herkkyys poikkeuksellisen pienille tai suurille arvoille. Varsinkin pienessä joukossa se korostuu entisestään, kun arvot vaihtelevat suuresti. Tämän vuoksi painotammekin enemmän tutkimuksessamme mediaania, joka on jakauman keskimäinen havaintoarvo, kun havainnot on järjestetty suuruusjärjestykseen. Mediaani kertoo järjestyksessä keskimäisen kustannuksen, jolloin poikkeukselliset arvot eivät vääristä tunnuslukua. Jos arvoja on parillinen määrä, on valittava kaksi keskimäistä arvoa, joista otetaan keskiarvo. Yläkvartiili on luku, jota pienempiä arvoja on aineistossa 25 % ja alakvartiili puolestaan kuvaa lukua, jota suurempia arvoja aineistosta löytyy 25 %. Alakvartiiliin ja yläkvartiiliin väliin jää siis 50 % havainnoista. (Tilastokeskus 2011).

#### 4.4 Tulokset

Vertailuaineiston tunnusluvut on laskettu vuoden 2009 arvojen perusteella, joten otamme huomioon vain 2009 vuoden siivouskustannukset kohdekiinteistöissämme. Ensimmäiseksi laskemme tutkimuskysymys 1 mukaisesti käyttäjäsiivouksen €/Sm<sup>2</sup>/kk-tunnusluvut kohteittain, jotta saamme selville kuinka kustannukset eroavat ISS:n kohteiden välillä. Laskelmissa esitettyjä euromääriä on liikesalaisuuden takia jonkin verran muutettu. Kuviosta 7 nähdään, miten kustannukset jakautuvat kohteiden kesken.



KUVIO 7. Käyttäjäsiivouksen €/Sm<sup>2</sup>/kk-tunnusluku kohteittain 2009

Kaikkien kohteiden keskiarvo on 1,08 €/Sm<sup>2</sup>/kk ja mediaani 0,99 €/Sm<sup>2</sup>/kk. Kohteiden välillä on siis suurtakin hajontaa, sillä pienimmän ja suurimman arvon välinen ero on 1,40 € per siivousneliömetri kuukaudessa. Tässä tapauksessa mediaani onkin vertailukelpoisempi kuin keskiarvo, koska siihen ei vaikuta poikkeuksellisen suuret tai pienet arvot. Kohteiden alakvartiili on 0,71€/Sm<sup>2</sup>/kk ja yläkvartiili 1,33€/Sm<sup>2</sup>/kk.



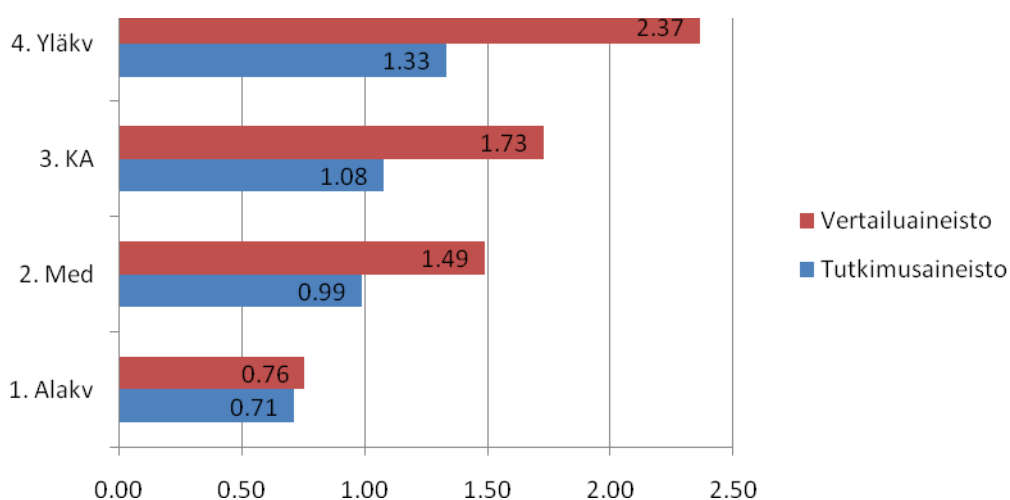
Vertailussa käytämme sisäistä benchmarkingia, jossa vertaamme ISS:n kohteita toisiinsa. Kuusi käyttäjäkustannuksiltaan suurinta kohdetta sisältävät tutkimusaineiston kolme pinta-alaltaan suurinta kohdetta. Tästä voimme päätellä, että kustannukset eivät ole suoraan verrannollisia pinta-alan kanssa. Kustannukset eivät siis suoraan pienene siivottavan pinta-alan kasvaessa. Kuusi suurinta kohdetta sisältävät myös alueellista hajontaa. Kyseiset kohteet sijaitsevat Tampereella, Turussa, Espoossa ja Joensuussa. Tässä tapauksessa siis myös sijaintia on vaikea käyttää kustannuksia selittävänä tekijänä. Kuitenkin kustannuksiltaan suurimmista kohteista myös pinta-alaltaan suurimmat kohteet sijaitsevat pääkaupunkiseudulla.

Tarkastellessamme raporteja tarkemmin huomasimme yhden paikkakunnan kohdalla sopimusten olevan ISS Palvelut Oy:lle kannattamattomia. Tämän paikkakunnan suurin kohde on yksi edellä mainituista kuudesta kohteesta. Kyseisille kohteille suosittelemme arvoketjuanalyysin tekemistä (katso sivu 23) ja kustannuksia aiheuttavien toimintojen selvittämistä. Näille kohteille olisi erittäin tärkeää löytää keinot tehdä asiat kustannustehokkaammin tai muuttaa hinnoittelua. Jos sopimusten kannattamattomuus johtuu kovasta hintakilpailusta, pitäisi miettiä muita ratkaisuja kilpailukyvyn parantamiseksi. Tämän paikkakunnan kohdalla suosittelemme mahdollisuuksien mukaan myös tutustumista muiden yksiköiden palveluprosesseihin ja hinnoitteluun.

Näiden kohteiden ja kustannusten johtamisessa tulisi mielestämme myös ottaa huomioon asiakasnäkökulma. Olisi järkevää selvittää asiakastyytyväisyyttä etenkin kannattamattomien kohteiden osalta. Voisi myös olla kannattavaa miettiä jonkinlaisia palkkiojärjestelmiä, joiden avulla saataisiin työntekijät motivoitua vieläkin tarmokkaammin tavoittelemaan yhteisteisiä päämääriä niin asiakas- kuin kannattavuusnäkökulmasta. Työnjohdollisesti vastuun tai päätäntävällän lisäämisellä voisi olla positiivisia vaikutuksia työntekijöiden energioiden maksimoimiseen.

Kuvion 7 kohteista yhdeksän pääsevät kustannuksissa alle yhden euron/Sm<sup>2</sup>/kk. Näistä kohteista kaksi sijaitsee muualla kuin Joensuussa. Tästä voidaan siis kuitenkin päätellä, että sijainnilla on merkitystä. Osa kustannusten eroista selittyy varmasti myös sillä, että pääkaupunkiseudulla asuminen on paljon kalliimpaa kuin muualla Suomessa, joten palkat ovat todennäköisesti eri tasolla muun Suomen kanssa. Tekniikan lisääntymisestä huolimatta palvelualueella työvoimakustannukset muodostavat suuren osan kustannuksista (Grönroos 2001, 247). Arvelemme siis palkkojen olevan yksi kustannusten eroja selittävä tekijä. Muita selittäviä tekijöitä ovat todennäköisesti kiinteistöjen ikä, siivottavien alueiden määrä ja laatu ja kiinteistöjen sijainti paikkakunnalla. Saimme puutteelliset taustatiedot kohteista, joten näiden tekijöiden mahdollista vaikutusta kustannuksia selittävinä tekijöinä emme ole sen tarkemmin analysoineet.

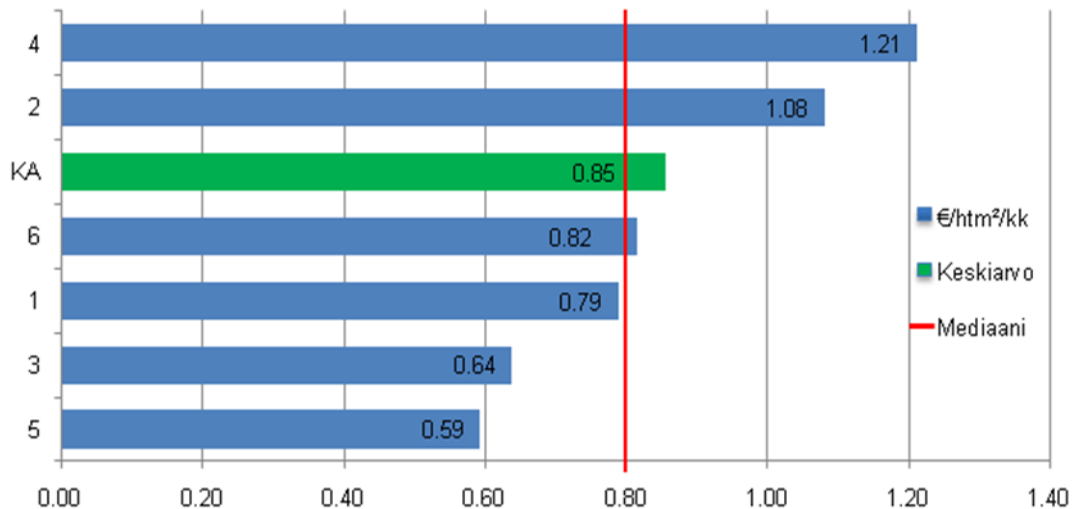
Kuviossa 8 on nähtävillä tulokset kohteiden tunnuslukujen vertailusta vertailuaineiston vastaaviin lukuihin. Tuloksista voidaan huomata, että ISS Palvelut Oy kiinteistöjen kustannukset jäävät hieman alle keskiarvon. ISS Palvelut Oy:n käyttäjäsiivouksen kustannukset siivousneliömetreille ovat siis keskimäärin 0,65 € pienempiä kuin vertailuaineistossa esiintyvien kohteiden. Mediaanit eroavat toisistaan 0,50 €/Sm<sup>2</sup>, koska ISS Palvelut Oy:n vertailukohteiden mediaani on 0,99 €/Sm<sup>2</sup> ja vertailuaineiston sen sijaan 1,49 €/Sm<sup>2</sup>. Yläkvartiiliin osalta eroavaisuudet ovat kaikkein suurimmat, sillä vertailuaineiston ja tutkimusaineiston välinen ero on 1,04 €/Sm<sup>2</sup>/kk. Tässä vertaamme ISS:n kiinteistöjen kustannuksia vertailuaineistoon, joten teemme ulkoista benchmarkingia. Koska kyseessä olevat vertailukiinteistöt kuuluvat samalla toimialalla toimiviin yrityksiin, vertailu käsitteää myös kilpailijabenchmarkingin.



KUVIO 8. Käyttäjäsiivouksen €/Sm<sup>2</sup>/kk -tunnusluvut 2009

Näitä tuloksia voisi mielestämme hyödyntää esimerkiksi myyntineuvotteluissa ja uusasiakashankinnassa. Tällaisten laskelmien avulla voidaan osoittaa, että ISS Palvelujen käyttäjäsiivouksen kustannukset ovat toimialalle tehdyn raportin vastaavia tunnuslukuja pienemmät. Silti näidenkin lukujen osalta tulisi ottaa huomioon myös ulkoisen tehokkuuden ulottuvuus ja muita aikaisemmin mainitsemiamme menestystekijöitä, kuten laatu, aika ja innovaatiot.

Seuraavaksi teemme tutkimuskysymys 3 mukaisen laskelman, jossa laskemme käyttäjäsiivouksen keskimääräisen kustannuksen €/htm<sup>2</sup>/kk. Meiltä puuttuu usean kohteen kokonaishuoneistoalat, joten teemme vertailun vain niiden kiinteistöjen kesken, joista huoneistoalat on selvillä tai joista ne ovat arvioitavissa. Koska vertaamme ISS:n kohteita toisiinsa, menetelmänä on sisäinen benchmarking. Kuvioon 9 on koottu kiinteistökohtaiset tulokset, joista ilmenee €/hmt<sup>2</sup>/kk-tunnusluvut kuudelle ISS:n kohteelle.



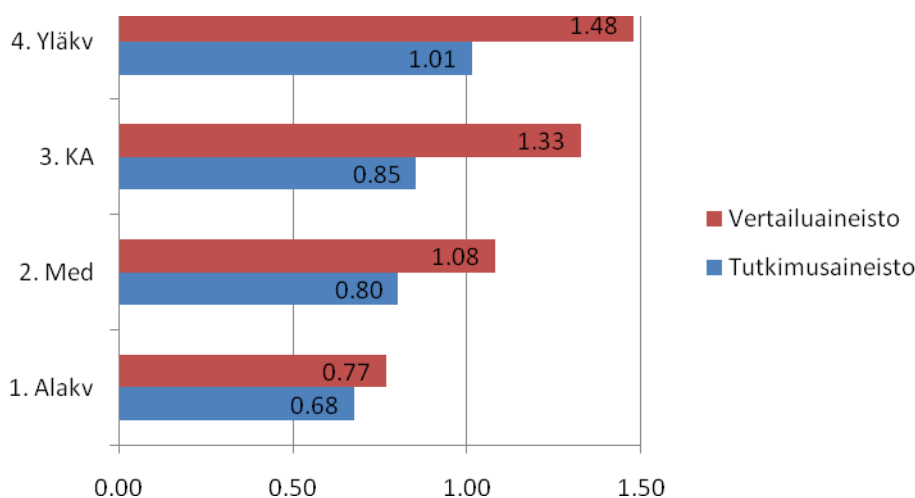
KUVIO 9. Käyttäjäsiivous yhteensä €/htm<sup>2</sup>/kk – tunnusluku 2009 sisäinen

Kuviossa 9 olevia kohteita vertaillaan eri vertailuraporttiin kuin aikaisempia Sm<sup>2</sup>/€/kk-tunnuslukuja, koska tässä raportissa keskitytään enemmän htm<sup>2</sup>-tunnuslukuun. Kustannuserot ovat suuria myös huoneistoalaan suhteutettuna, koska suurimman ja pienimmän kustannuksen välinen ero on 0,62 €/hmt<sup>2</sup>/kk. Erot eivät ole kuitenkaan läheskään niin suuria kuin siivousneliömetrien osalta, mutta toisaalta tutkimusjoukkokin on pienempi ja näin myös tulos epäluotettavampi.

Kuviossa kohde 4 ja 2 ovat pääkaupunkiseudulta ja muut ovat muualta Suomesta. Nämä kohteet on nimetty 1-4 sattumanvaraisesti, joten ne eivät ole suuruusjärjestyksessä. Emme saaneet kaikista kohteista lainkaan neliötietoja, joten pinta-alan perusteella kohteita on mahdotonta vertailla. Kuvioista huomaa suoraan, että jälleen pääkaupunkiseudun kohteissa käyttäjäsiivouksen kustannukset ovat muuta Suomea suuremmat. Pohdimme syitä siihen, mikä muu syy kuin mahdolliset erot palkkakustannuksissa voisi selittää kustannusten alueellisia eroja. Pienemmällä paikkakunnilla käyttäjäkustannukset voivat olla pienemmät myös siitä syystä, että kohteet on helpommin saavutettavissa. Tämä johtaisi siihen, että siirtymäajat olisivat lyhyemmät ja näin ollen liikkuminen nopeampaa. Tosin pienemmällä paikkakunnilla kohteet voivat olla kaukanakin toisistaan.

Näissä laskelmissa emme huomioi sopimusten katteita. Kuitenkin tarkasteltuamme raportteja, huomasimme, että vertailua kannattaa tehdä myös niiden perusteella. Mielestämme olisi siis tärkeää ottaa jatkossa huomioon kustannusten lisäksi myös tuotot. Näiden tulosten perusteella kustannustehokkaimmaksi valikoituu kohde, jolla on pienimmät kustannukset. Se ei kuitenkaan tarkoita sitä, että juuri sillä kohteella olisi paras kate tai edes positiivinen tulos.

Tutkimuskysymys neljä käsittelee ulkoista benchmarkingia, jonka avulla pyritään selvittämään kohdejoukon ja vertailuaineiston eroavaisuuksia. Kuvioista 10 selviää, miten ISS:n siivoamien kiinteistöjen käyttäjäsiivouksen €/htm<sup>2</sup>/kk -tunnuslukujen keskiarvo eroaa vertailuaineiston keskiarvosta.



KUVIO 10. Käyttäjäsiivous yhteensä €/htm<sup>2</sup>/kk – tunnusluvut 2009

ISS:n kohdejoukon keskiarvo eroaa siis vertailuaineiston keskiarvosta 0,48 €/hmt<sup>2</sup>/kk. Mediaanien välinen ero on pienempi, vain 0,28 €/hmt<sup>2</sup>/kk. Yläkvartiilien keskinäinen ero on 0,47 € ja alakvartiilien ainoastaan 0,09 €. Erot ovat paljon pienempiä kuin käyttäjäsiivouksen €/Sm<sup>2</sup>/kk-tunnuslukujen. Tämä voi johtua pienemmästä vertailujoukosta ja näin ollen tulosten heikosta yleistettävyydestä. Syynä voi myös olla eri raporttien tunnuslukujen käyttäminen vertailukohteina. Kuitenkin kuvion perusteella voidaan havaita ISS Palvelut Oy:n sijoittuvan kustannusvertailussa kaikkien tunnuslukujen osalta keskimääräistä edullisemmaksi vaihtoehdoksi.

## 5 POHDINTA

### 5.1 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullista tutkimusta on usein kritisoitu siitä, että sen avulla ei voida tuottaa tilastollisia yleistyksiä toisin kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Laadullisessa tutkimuksessa tulosten luotettavuus on yhtä kuin aineiston luotettavuus, eli tulokinnassa tehdään tutkimuksen johtopäätökset (Ridanpää 2011, 5). Pidämme tutkimustuloksia vain suuntaa antavina, koska kohdejoukko on niin pieni ja vertailua ei voinut suorittaa kovin laajalaisesti. Tutkimustulokset näyttävät lähinnä miten juuri nämä valitut kiinteistöt ja kohteet sijoittuvat koko toimialaansa ja toisiinsa nähden. Kohteiden pinta-aloissa saattaa olla myös poikkeamia, koska niitä ei ole seurattu ISS Palvelut Oy:n keskuudessa kovin tarkasti. Teimme tutkimuksen kuitenkin niillä tiedoilla joita oli saatavilla, vaikka jouduimmekin hieman soveltamaan alkuperäisiä suunnitelmia.

Tutkimustuloksia tullaan käyttämään ensisijaisesti uusien, potentiaalisten asiakkaiden kartoittamiseen ja tietysti yrityksessä meneillä olevaan sisäiseen benchmarkingiin, jossa vertailukohteina ovat erilaiset asiakasryhmät. Tulokset antavat myös suuntaa palvelujohdammallien testaamiselle ja kehittämiselle. Sisäisen benchmarkingin tulokset kertovat, onko tehdyt muutokset esimerkiksi palvelujen tuotanto- ja toimitusprosesseissa menossa haluttuun suuntaan. Ulkoisen benchmarkingin tulokset kertovat mille tasolle yrityksen kustannukset sijoittuvat toimialaan nähden. Näitä tuloksia voisi mielestämme käyttää hyödyksi potentiaalisten asiakkaiden kanssa käytävissä myyntineuvotteluissa.

### 5.2 Jatkotoimenpiteet

Mielestämme tuloksia voisi hyödyntää mahdollisissa jatkotutkimuksissa. Kohdekiinteistöihin voisi syventyä vielä tarkemmin ja tehdä sisäistä benchmarkingia, jotta kiinteistökohtaiset erot tulisivat vielä paremmin selville. Liiketoiminnan kannalta olisi tärkeää selvittää, miksi toiset kohteet ovat tuottavampia kuin muut. Tämä kuitenkin vaatisi järjestelmiin muutoksia, jotta kaikista kohteista olisi saatavilla pinta-ala tiedot ja huoneistoalat. Tutkimuksia helpottaisi myös se, että samasta järjestelmästä olisi saatavilla kustannusraportit, pinta-ala tiedot sekä sopimusnumerot. Tällä hetkellä ne pitää etsiä eri järjestelmien ja ohjelmien kautta ja se vie todella paljon aikaa. Tutkittavaa ajanjaksoa voisi laajentaa koskemaan esimerkiksi vuosia 2008–2010, jolloin olisi mahdollista tehdä trendi-

analyysi, josta näkisi kustannusten kehityksen ja suunnan. Jatkotutkimuksiin voisi ottaa toimistokiinteistöjen lisäksi erilaisia kiinteistötyyppejä, esimerkiksi liikekiinteistöt, teollisuus- ja pienteollisuuskiinteistöt ja varastot ja hallit.

Uskomme, että tämä opinnäytetyömme tutkimus antaa hyvän pohjan tuleville jatkotutkimuksille ja kannustaa tutkimaan aihetta lisää. Toivomme sen myös omalta osaltaan tukevan yrityksessä tehtävää sisäistä benchmarking -tutkimusta. Benchmarking ei ole vielä kovin yleinen tutkimuskeino varsinkaan suomalaisten organisaatioiden keskuudessa, mutta uskomme että se yleistyy tulevaisuudessa huomattavasti. Viime vuosien aikana on tullut useita yrityksiä markkinoille, jotka tarjoavat benchmarking -palveluja yrityksille.

### 5.3 Lopuksi

Laadulliselle tutkimukselle ominaisesti tutkimuksemme muotoutui ja muuttui koko prosessin ajan. Kiinteistötoimiala ei ollut meille entuudestaan tuttu, joten aivan ensimmäiseksi perehdyimme toimialan tyypillisiin termeihin ja käsitteisiin. Myös palvelujen ja kustannusten johtamiseen sekä benchmarkingiin syventyminen vaati paljon taustatyötä, jotta ymmärtäisimme niiden yhteyden empiriaan. Kokeilujen ja virheidenkin kautta ymmärsimme, kuinka rajata teoria ja tehdä tutkimukselle vaadittavat laskelmat. Oikeastaan koko opinnäytetyömme oli oppimisprosessi, jossa ymmärrys työhön muodostui työn edetessä vaihe vaiheelta.

Saimme hyvän kokonaiskuvan palvelujen johtamisesta ja ymmärrämme nyt paremmin sen haasteellisuuden. Johto on vastuussa päätöksistä kireässä kilpailutilanteessa, joten johtamisella on erittäin tärkeä rooli palvelujen tuottamisessa. Toimialasta huolimatta kilpailu kiristyy koko ajan, jolloin sisäisen tehokkuuden lisäksi pitää kiinnittää huomiota myös ulkoiseen tehokkuuteen ja erityisesti laatuun sekä asiakastyytyväisyyteen. Onnistuimme mielestämme erittäin hyvin opinnäytetyössämme ja saimme tehtyä tutkimuksen toimeksiantajan toiveiden mukaisesti, vaikka aihe oli todella haastava. Haluamme myös kiittää toimeksiantajamme ISS Palvelut Oy:tä hyvästä tutkimusaiheesta ja tuesta koko tutkimuksen ajan.

## LÄHTEET

AIP-Mittaus Oy 2009. *Huoneistoalan määritelmä* [verkkosivu]. 2009 [viitattu 15.3.2011]. Saatavissa: <http://www.aip-mittaus.palvelee.fi/21>.

Barber, E. 2004. *Benchmarking the management of projects: a review of current thinking* [verkkojulkaisu]. International Journal of Project Management. [viitattu 1.10.2010]. Saatavissa: [http://www.ndp.ufrgs.br/download/Benchmarking\\_the\\_management\\_process.pdf](http://www.ndp.ufrgs.br/download/Benchmarking_the_management_process.pdf).

Cooper, R. & Slagmulder, R. 1998. Strategic cost management: introduction to enterprise-wide cost management. *Management Accounting* [verkkolehti]. 1998, nro 79 (8) [viitattu 1.11.2010].

Elmuti, D. & Katwahala, Y. 1997. An overview of benchmarking process: a tool for continuous improvement and competitive advantage. *An international journal* [verkkolehti] [viitattu 20.10.2010]. Saatavissa: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=842949&show=html>.

Freytag, P. & Hollensen, S. 2001. The process of benchmarking, benchlearning ja benchaction. *The TQM Magazine* [verkkolehti]. 2001, nro 1 [viitattu 15.10.2010]. Saatavissa: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=841971&show=html&>.

Grönroos, C. 2001. *Palveluiden johtaminen ja markkinointi*. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Grönroos, C. 2009. *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. 3. Uudistettu painos. Helsinki: WSOYpro.

Gummesson, E. 1993. Service Management: An Evaluation and the Future. *International Journal of Service Industry Management* [verkkolehti]. 1993, nro 1 [viitattu 24.11.2010]. Saatavissa: <http://www.emeraldinsight.com>.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. Hämeenlinna: Tammi.

Hotanen, J., Laine, R. & Pietiläinen, S. 2001. *Benchmarking-opas. Opi hyviltä esikuvilta!* Espoo: Otamedia.



ISS Palvelut Oy:n www-sivu [viitattu 20.12.2010 ] Saatavissa: <https://www.iss.fi>.

Johnston, R. 1998. Service operations management: return to roots. *International Journal of Operations & Production Management* [verkkolehti]. 1998, nro 2 [viitattu 14.02.2011]. Saatavissa: <http://www.emeraldinsight.com>.

Järvenpää, M., Partanen, V. & Tuomela, T-S. 2001. *Moderni taloushallinto -Haasteet ja mahdollisuudet*. Helsinki: Edita Oyj.

Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2010. *Talousohjaus ja kustannuslaskenta*. Helsinki: WSOYpro Oy.

Jyrkkiö, E. & Riistama, V. 2004. *Laskentatoimi päätöksenteon apuna*. 18. Uudistettu painos. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Kamensky, M. 2008. *Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti*. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kapiainen-Heiskanen, P. 2008. *Palvelujohtamisen ja markkinoinnin erikoistumisopinnot alkavat viidettä kertaa: Palvelujohtaminen on asiakaslähtöistä johtamista*. [verkkopainos]. Pienyrityskeskus [viitattu 13.10.2010]. Saatavissa: [http://www.pyk.hkkk.fi/saimaeduhome/news\\_items\\_view\\_for\\_pyk.html?id=0000404](http://www.pyk.hkkk.fi/saimaeduhome/news_items_view_for_pyk.html?id=0000404).

Karlöf, B., Lundgren, K. & Froment, M. 2003. *Ota oppia parhaista! Tehoa vertailuoppimisesta*. Helsinki: Talentum Media Oy.

Karlöf, B. & Lövingsson, F. 2004. *Johtamisen näkökulmat: peruskäsitteitä ja -malleja*. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kingman-Brundage, J., George, W.R. & Bowen, W.E. 1993. "Service logic": achieving service system integration. *International Journal of Service Industry Management* [verkkolehti]. 1993, nro 4 [viitattu 14.02.2011]. Saatavissa: <http://www.emeraldinsight.com>.

Kiviniemi, K. 2010

*Laadullinen tutkimus prosessina*. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 3. Uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

KTI Kiinteistötieto Oy, 2010. *Kiinteistöliiketoiminnan arvoverkostot, ansaintalogiikat ja päätöksentekoprosessit – kestävän kehityksen ratkaisujen käyttöönoton haasteet ja esteet* [verkkajulkaisu]. Tekes. [viitattu 20.01.2011]. Saatavissa: [http://www.tekes.fi/fi/gateway/PTARGS\\_0\\_201\\_403\\_994\\_2095\\_43/http%3B/tekes-ali1%3B7087/publishedcontent/publish/programmes/tila/documents/arvoverkostosearvi2010.pdf](http://www.tekes.fi/fi/gateway/PTARGS_0_201_403_994_2095_43/http%3B/tekes-ali1%3B7087/publishedcontent/publish/programmes/tila/documents/arvoverkostosearvi2010.pdf).

KTI Kiinteistötieto Oy, 2007. *Elinkaarisuunnittelu - Ylläpitokustannusten vertailu ja tilastointi* [verkkajulkaisu]. Tallinna. [viitattu 05.01.2011]. Saatavissa: [http://kiinkonet.virtualserver11.nebula.fi/sving/uploads/sving/Kulude%20seire%20soome%20keeles\\_071226.pdf](http://kiinkonet.virtualserver11.nebula.fi/sving/uploads/sving/Kulude%20seire%20soome%20keeles_071226.pdf).

Lankford, W. 2001. *Bechmarking: understanding the basics. The Coastal Business Journal*. [verkkolehti]. 2001, nro 1 [viitattu 25.10.2010]. Saatavissa: <http://www.coastal.edu/business/cbj/pdfs/benchmark.pdf>.

Länsiluoto, A., Laitinen, E. & Laitinen, T. 2008. Suomalaisilla suuryrityksillä valinnanvaraa strategisen johdon laskentatoimen menetelmissä. *Tilisanomat*. [verkkolehti]. 2008 [viitattu 13.10.2010]. Saatavissa: <http://www.tilisanomat.fi/lehti/printview.php?catid=14&artid=451>.

Murphy, P. 1999. Service performance measurement using simple techniques actually works. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science* [verkkolehti]. 1999, nro 2 [viitattu 14.02.2011]. Saatavissa: <http://www.emeraldinsight.com>.

Niinikoski, S. 2005. Benchmarking tutkintorakennetyön työkaluna. Korkeakoulujen arviointineuvosto. Tampere: Tammerpaino Oy.

Niva, M. & Tuominen, K. 2005. *Benchmarking käytännössä: itsearviointin työkirja : hyviä periaatteita ja benchmarking-tutkimuksia*. Turku.

Pellinen, J. 2006. *Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu*. 2. uudistettu painos. Helsinki: Talentum.

Rastas, J. 2003a. *Osa 1: Palvelu haltuun, ilmiöitä ajassa* [verkkojulkaisu]. Palvelu Plus Oy. 2003 [viitattu 21.10.2020]. Saatavissa: <http://www.palveluplus.fi/palvelujohtaminen/artikkelit/palvelutuotteenjohtaminenmarkkinointi/63>.

Rastas, J. 2003b. *Osa 2: Johtaminen ja sen vaihtoehto* [verkkojulkaisu]. Palvelu Plus Oy. 2003 [viitattu 21.10.2020]. Saatavissa: <http://www.palveluplus.fi/palvelujohtaminen/artikkelit/palvelutuotteenjohtaminenmarkkinointi/64>.

Rikama, S. 2006. Palvelut työllisyyden moottorina. *Tieto&trendit* [verkkolehti]. 6-7/2006 [viitattu 19.10.2010]. Saatavissa: [http://tilastokeskus.fi/tup/tietotrendit/tt\\_06\\_06\\_palvelut.html](http://tilastokeskus.fi/tup/tietotrendit/tt_06_06_palvelut.html).

Shank, J.K. & Govindarajan, V. 1993. *Strategic cost management – the new tool for competitive advantage*. New York: Free Press.

Tilastokeskus 2011. Tietoa tilastoista. Käsitteet ja määritelmät [verkkosivu]. 2011[viitattu 17.2.2011]. Saatavissa: <http://www.stat.fi/meta/kas/index.html>.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2004. *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausten käsittelyminen* [verkkodokumentti]. Tutkimuseettinen neuvottelukunta [viitattu 1.3.2011]. Saatavissa: <http://www.tenk.fi/HTK/htkfi.pdf>.

Tuominen, K. 1994. Benchmarking -yhteenveto yritysjohdolle. Tampere: Tammerpaino Oy.

Webster, F. 1991. *Industrial Marketing Strategy*. New York: John Wiley & Sons.

## TIEDONKERUULOMAKE

Tarvitsemme tietoa seuraaviin kysymyksiin:

- Kiinteistön kokonaispinta-ala (m<sup>2</sup>) ja siivottavat neliöt
- Kiinteistön ikä
- SAP:in sopimusnumero(t)
- Kiinteistölle tuotettavat palvelut

Teemme tutkimusta vuoden 2009 tietojen pohjalta, joten tarvitsemme nimenomaan yllä olevat tiedot ajalta 1.1.–31.12.2009. Olemme koonneet paikkakuntakohtaisen listan kiinteistöistä, joista tietoa olisi tarkoitus saada. Nämä kiinteistöt ovat ensisijaisia tiedonlähteitä, mutta jos tietoa ei ole saatavilla ko. kiinteistöistä, tiedot jostakin muusta vastaavasta (koko, ikä) kiinteistöistä käy yhtä hyvin.

Huom! Helsingin toimistokiinteistöjen osalta riittää tiedot n. 5-10 kiinteistöistä.



---

[www.savonia.fi](http://www.savonia.fi)

