



RAKENNUSTIETO >

Rakennusalan täyden palvelun tietotalo

Rakennustieto Oy edistää hyvää rakennustapaa ja tuottaa rakentamisesta luotettavaa tietoa. Puolueettoman ja asiakaslähtöisen Rakennustieto Oy:n tuotteet kattavat rakentamisen koko elinkaaren suunnittelusta ylläpitoon. Yhtiön omistaa Rakennustietosäätiö RTS.

Tutustu palveluihimme

> rakennustieto.fi/rk/palvelut

Rakentajain kalenterin artikkelit

Tämä artikkeli on julkaistu alun perin Rakentajain kalenterissa, jota ovat julkaisseet Rakennustietosäätiö RTS sr ja Rakennusmestarit ja -insinöörit AMK RKL ry.

Julkaisu oli rakennusalan ammattilaisten ja opiskelijoiden käsikirja, joka yhdisteli teoriaa ja käytäntöä sekä kannusti hyvään rakentamiseen. Artikkelin vasemmassa reunassa olevasta vesileimasta näkee ko. Rakentajain kalenterin vuosikerran.

> [Artikkeliarkisto, kokoelma vuosien 1997–2018 Rakentajain kalenterissa julkaistuista artikkeleista](#)

Kiinteistöpalvelujen hankintastrategiat

Tomi Ventovuori, diplomi-insinööri

Johdon konsultti, JP-Talotekniikka, tomi.ventovuori@poyry.fi

Tutkija, Teknillinen korkeakoulu, Rakentamistalous, tomi.ventovuori@hut.fi

Kiinteistöomistajat keskittyvät entistä enemmän omiin ydinosaamisalueisiinsa ja se näkyy uudenaikaisina toimintatapoina ja hankintojen uudelleen organisointina. Samalla kun rahoituskelliseen vahvuuteen ja kiinteistöomistajan kannattavuuteen voidaan suoraan vaikuttaa hyvin organisoidulla kiinteistöpalvelujen johtamisella, on kiinteistöpalvelujen hankinnasta tullut tärkeä osa yrityksen toimintaa (Barrett ja Baldry, 2003). Ulkoistamiskehitys on lisännyt yritysten riippuvuutta toimittajistaan ja yritysten sisäiset kiinteistöyksiköt ovat kehittyneet yrityksen strategioita ja ydinliiketoimintaa tukeviksi osto-organisaatioiksi. Näiden muutosten seurauksena myös hankintatoiminnan tehtävät ovat kiinteistöalalla muuttumassa operatiivisista tehtävistä strategisempien kehitystehtävien suuntaan. Tätä tukee käsitys siitä, että kiinteistöjohtajista on tullut ostamisen asiantuntijoita, jotka toimivat tärkeässä roolissa kiinteistöpalvelujen kysynnän ja tarjonnan yhteen sovittamisessa (Alexander, 1993).

Kiinteistöpalvelujen tuottajien näkökulmasta ulkoistamiskehitys on merkinnyt toisaalta lisääntynyttä kysyntää ja toisaalta kiristynyttä kilpailua. Palveluntuottajat ovat asiakasyritystensä tavoin keskittyneet ydinosaamiisiinsa, mikä on synnyttänyt alalle runsaasti erityisosaamista omaavia, rajoitettuun osaamisalueeseen keskittyneitä yrityksiä. Kiinteistön omistajien osto-organisaatioiden pientäminen johtaa ja on johtanut väistämättä suurempien osakokonaisuuksien hankintaan (Heinimäki ja Puhto, 2001), minkä seurauksena ostamisen tueksi tarvitaan työkaluja hankintatoimen kokonaisvaltaiselle tarkastelulle ja ostotoiminnan kehittämiseen. Vastaavasti palveluntuottajien on kyettävä luomaan uudenlaisia horisontaalisia yhteistyömuotoja pärjätäkseen kovenevassa kotimaisessa ja kansainvälisessä kilpailussa (Incognito, 2002). Palveluntuottajien on myös kehitettävä asiakkuudenhallintaprosessejaan tehokkaammiksi vastaamaan kiinteistön omistajien tahtotilaa sekä muuttuvia toimintatapoja. Samalla on kyettävä varmistamaan, että kehitystoiminnan tuloksena syntyvät innovaatiot ja osapuolten asettamat tavoitteet konkretisoituvat käyttäjälle

lisäarvona operatiivisessa palvelutoiminnassa kohdetasolla.

Muutokset ovat tuoneet mukanaan runsaasti haasteita sekä aiheuttaneet muutospaineita niin kiinteistöpalvelujen hankintatoimelle kuin palvelujen tuotantotapoihin. Osittain kyse on asennemuutoksesta, mutta lähtökohtaisesti tilanne on se, että muuttunut toimintaympäristö edellyttää puolin ja toisin muutoksia totuttuihin toimintatapoihin (Lehtonen, 2004). Tilaaajilta vaaditaan yhä enemmän palvelujen hankintoihin liittyvää osaamista kuten hankintavaihtoehtojen, kilpailuttamismenettelyjen ja toimittajuiden hallinnan tuntemusta (ks. Smith et al., 2004). Hankintatoimen tehokas hallinta onkin riippuvainen kiinteistön omistajan kyvystä hallita hankinnan kaikkia vaiheita hankinnan suunnittelusta toimittajuuden hallintaan (Bröchner et al., 2004).

Kun yritysjohdossa on tehty ratkaisu itse tekemisen ja ostamisen väliltä ostamisen puolesta, hankintaan liittyvät toimet voidaan jakaa ajan suhteen kolmeen vaiheeseen: ennen hankintaa liittyviin toimiin, hankinnan aikaisiin toimiin ja hankinnan jälkeisiin toimiin (Ellram, 1993). Ennen hankintaa liittyvät toimet pitävät sisällään muun muassa hankintastrategian määrittelyn ja yhteisten tavoitteiden asettamisen. Hankinnan aikaiset toimet taas koostuvat sopimuksen aikaan saamiseen liittyvistä tehtävistä kuten palvelukuvausten laatimisen ja sopimusneuvotteiluista. Hankinnan jälkeiset toimet kattavat ne tehtävät, jotka aiheutuvat toimittajuuden hallinnasta kuten yhteistyösuhteiden seurannasta, koordinoinnista sekä ongelmien ratkaisemisesta. (ks. Bröchner et al., 2004).

Viimeaikaiset tutkimukset ovat osoittaneet, että hankintojen kokonaisvaltaisella suunnittelulla eli ennen hankintaa liittyvillä päätöksillä on vaikutusta hankinnan aikaisiin ja jälkeisiin toimiin kuten kilpailuttamiseen, toimittajaverkoston hallintaan ja siihen miten toimittajaverkosto johdetaan (Ancarani et al., 2004). Lisäksi on myös tunnistettu, että tehokkaalla hankintojen johtamisella ja yrityksen liiketoiminnasta johdetuilla hankintakäytännöillä voidaan suoraan vaikuttaa kiinteistön omistajan menestymi-

seen (e.g. Leifer, 2003; Chotipanich, 2004; Rogers, 2004).

Yritysten kiinteistöpalvelujen strateginen hankintojen suunnittelu on kuitenkin ollut puutteellista. Tänä päivänä strateginen suunnittelu ja tavoitteiden asetanta ei ole kovin yleistä kiinteistön omistajien keskuudessa, joka puolestaan näkyy kohdetasolla epäyhtenäisinä toimintatapoina ja teknisinä ongelmina (ks. Koskelo, 2005). RAKLI:n tekemä tutkimus suomalaisten kiinteistön omistajien hankintakäytännöistä ja yhteistyömenetellyistä osoitti, että vain joka kolmannelta tilaajalla oli ennalta laadittu hankintastrategia. Kysely tavoitti valtaosan Suomen suurimmista kiinteistön omistajista ja antoi siten kattavan kuvan hankintojen nykytilasta Suomen markkinoilla (RAKLI, 2005). Ei siis ole ihme, että viime aikoina hankintojen kehittäminen on lisääntynyt yritysten tutkimus- ja kehittämistöiminnassa (Salonen et al., 2005).

Mikä on hankintastrategia?

Hankintastrategian peruskäsitteitä voidaan lähestyä strategiäkäsityksen kautta. Strategian peruskäsitteen ymmärtäminen onkin tärkeää organisaation strategisten päätösten merkityksen ymmärtämisen kannalta. Strategia muodostuu joukoista päämääriä ja yrityksen menestymisen kannalta tärkeistä menettelytavoista (Tilles, 1963). Yrityksen päämäärät osoittavat sen, mitä yritys kokonaisuudessaan tavoittelee ja sen mikä on yrityksen tahtotila. Yrityksen tavoitteiden määrittämiseksi on tunnettava, miten yritys asemoi itsensä suhteessa toimintaympäristöönsä. Keskeistä strategisessa päätöksenteossa onkin kuinkin hyvin yrityksen strategia ottaa huomioon toimintaympäristönsä sekä sopivatko organisaatorakenne ja johtamisprosessit yrityksen strategiaan (Miles ja Snow, 1986).

Organisaation hankintapäätöksiä ohjaa yrityksen hankintastrategia (ks. Thompson ja Strickland, 2003). Käsitteelle hankintastrategia ei kuitenkaan ole olemassa vakiintuneita määritelmiä. Hankintojen johtamisen teorioissa hankintastrategia käsitteen lisäksi käytetään termiä strateginen hankintatoimi. Nämä käsitteet on kuitenkin eroteltu sisällöllisesti toisistaan. Kun hankinta on mukana osana yrityksen strategista suunnitteluprosessia tai kun hankintatoimea pidetään yhtenä yrityksen strategisena yksikkönä, voidaan puhua strategisesta hankintatoimen käsitteestä (Carr ja Smeltzer, 1997). Strategisessa hankintatoimessa hankintaan liittyvät tehtävät ja strategiat on siten erityisesti suunnattu yrityksen pitkän aikavälin tavoitteiden tueksi ja ostaminen on otettu osaksi strategista johtamisprosessia (Ellram ja Carr, 1994). Sen sijaan hankintastrategia käsitteenä viittaa tiettyyn hankin-

tamenettelyyn tai toimeen, jota hankintayksikkö toteuttaa tukeakseen yrityksen tavoitteita (Carr ja Smeltzer, 1997, s. 200).

Yrityksen hankintastrategiaa voidaan pitää funktionaalisenä strategiana, joka laaditaan tietyn toiminnon eli hankintojen toteuttamiselle (ks. Thompson ja Strickland, 2003). Sen avulla pyritään siten yhtenäistämään ja selkeyttämään hankintatoimen tavoitteita, toimintaperiaatteita sekä ohjaamaan hankinnan yhteydessä tehtäviä valintoja. Hankintayksikkö esimerkiksi tavoittelee hankintastrategiana tietyn toiminnon yhdenmukaistamista koko yrityksen laajuudella tai hankintaryhmä tekee päätöksen luoda pitkäkestoisia liikesuhteita yrityksen keskeisten toimittajien kanssa. Hankintayksikköä ei siten nähdä yrityksen strategisena funktiona, vaan hankintayksikkö tavoittelee itsenäisesti omaa operatiivista strategiaa yritysstrategiasta erillisenä kokonaisuutena (Carr ja Smeltzer, 1997). Tästä näkökulmasta hankintastrategia mielletään tukitoiminnan strategiana, jonka tehtävänä on tukea yrityksen ydinliiketoiminnan strategian toteutumista. Hankintastrategian määrittely, yhteisten tavoitteiden asetanta ja strategiapohjaisen hankinnan kehityssuunnitelman laatiminen ovat keino tuoda johdon tavoitteet osaksi hankintakäytäntöjä ja tapaa toimia. Näin organisaation resurssit voidaan paremmin keskittää ydintoiminnan tukemiseen ja hankinnan keskeisten toimintojen kehittämiseen. Samalla pyritään hallitsemaan yrityksen liiketoiminnassa tapahtuvia muutoksia ja ennakoimaan sekä ehkäisemään hankintoihin liittyviä riskejä.

Kiinteistöpalvelujen hankintastrategian muodostaminen

Hankintojen strategisesta näkökulmasta kiinteistöjohtoon on siis pyrittävä luomaan hankintatoimelle puitteet ennakoita toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia sekä edellytykset vastata näihin muutoksiin. Toimintaympäristössä oleviin tekijöihin kiinteistöjohto ei aina itse voi kuitenkaan vaikuttaa. On kuitenkin eroja siinä, kuinka hyvin eri tilaajat reagoivat toimintaympäristössä tapahtuneisiin muutoksiin: kuinka menestyksekkäästi kiinteistöjohtossa seurataan ympäristössä tapahtuvia muutoksia, kuinka hyvin ne analysoivat muutosten seurauksia ja kuinka hyvin ne muuttavat omaa hankintatoimintaansa muutosten seurauksena. Tämä tarkoittaa hankintatoimessa sitä, että sen on tunnistettava ja ymmärrettävä ne toimintaympäristön muutostekijät, joilla voi olla vaikutuksia suoritettavaan hankintatehtävään tai yksittäiseen hankintaan. Kiinteistöjohtoon on siten kyettävä

Kiinteistöpalvelujen hankintastrategiat

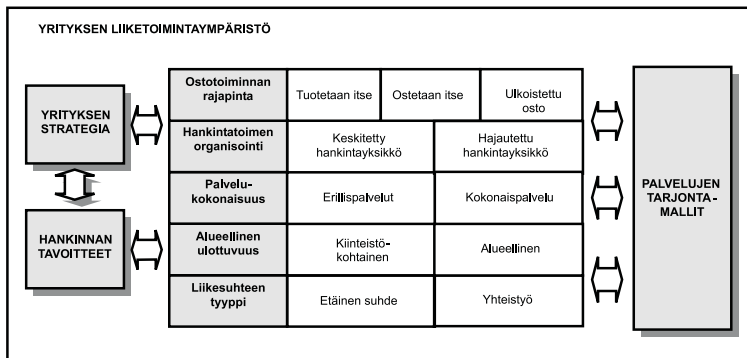
arvioimaan oman toiminnon nykytilaa suhteessa yrityksen strategisiin tavoitteisiin. Mikäli nykyinen toimintatapa ei kohtaa yrityksen pitkän ja lyhyen ajan tavoitteita, toimintaa on pyrittävä ohjaamaan yrityksen tahtotilan mukaiseen suuntaan.

Strategiatyöskentelyn näkökulmasta kriittiseksi tekijäksi nousee usein yhteisen tahtotilan aikaansaaminen ja sen jalkauttaminen yrityksen sidosryhmille (ts. sisäiset yksiköt ja ulkoiset toimittajat). Yhteisen suunnan aikaansaaminen ja sinne pääseminen ei onnistu ilman yhteisiä tavoitteita. Tämä vaatii kuitenkin tehokasta informaation vaihtoa yrityksen johdon, hankintaa suorittavan organisaation ja toimittajien välillä, jotta hankintayksikkö ja toimittajat voivat ottaa huomioon yrityksen tavoitteet ja siten tukea tehokkaammin yrityksen ydinliiketoimintaa. Hankintatoimen tavoitteet voidaan kiinteistöyksikön näkökulmasta kirjallisuutta mukaillen jakaa kymmeneen yleiseen periaatteeseen (ks. Leenders, et al., 2002; Monczka, et al., 2001; Baily, et al., 1998). Kiinteistöpalvelujen hankintatoimen tavoitteena on:

1. tuottaa jatkuvasti parasta palvelua tarkoituksenmukaisessa laajuudessa kiinteistön arvon säilyttämiseksi sekä loppuasiakkaan operatiivisen toiminnan ylläpitämiseksi
2. varmistaa palvelujen saatavuus ylläpitämällä ja kehittämällä nykyisiä verkostosuhteita tai hankkimalla vaihtoehtoisia asiakkaita saatavilla olevien resurssien puitteissa
3. hallita hankintaprosesseja kehittämällä jatkuvasti osto-osaamista, hankintaorganisaatiota ja hankintatoimen menettely- ja toimintatapoja
4. ylläpitää sisäistä yhteistyöverkostoa muiden osastojen kesken aktiivisella keskinäisellä vuorovaikutuksella

5. kehittää standardisoituja toimintatapoja ja palveluja yhdessä yhteistyökumppaneiden kanssa
6. löytää ja valita markkinoiden kilpailukykyisin toimittaja
7. seurata nykyistä ja tulevaa markkinatilannetta ja hankinnan trendejä
8. löytää yrityksen ja verkoston toiminnan kannalta kokonaistaloudellisesti edullisin toimintamalli
9. kehittää hankintastrategioita, jotka tukevat yrityksen strategiaa
10. tukea hankinnoilla organisaation päämääriä ja tavoitteita, jotta yritys voi saavuttaa etua kilpailijoihinsa nähden.

Koska tulevaa toimintaympäristöä ei voida varmuudella ennustaa, on myös muodostettava vaihtoehtoisia tulevaisuudenkuvia tavoitteisiin pääsemiseksi. Vaihtoehtoisten toimintatapojen tarkastelun avulla pyritään edesauttamaan yritystä löytämään sellaisia menettelytapoja, joilla voidaan vastata tulevaisuuden epävarmuuteen yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi (Bracker, 1980). Vaihtoehtoisten toimintatapojen analyysiä voidaan pitää yhtenä työkaluna pyrittäessä edesauttamaan yritystä löytämään sellaisia menettelytapoja, joilla voidaan saavuttaa yrityksen tavoitteet. Kiinteistöjohtoon on siten kyettävä arvioimaan mahdollisia vaihtoehtoisia hankintatapoja tavoitteisiin pääsemiseksi (Kuva 1.). Valitun toimintatavan tulee olla yhtenäinen kiinteistöyksikölle asetettujen tavoitteiden ja yrityksen strategisten suuntaviivojen kanssa, jotta se tukisi yrityksen liiketoimintaa mahdollisimman tehokkaasti. Lisäksi valitun hankintatavan tulee vastata ja olla yhdenmukainen markkinoilla olevien palvelujen tarjontamallien kanssa.



Kuva 1. Kiinteistöpalvelujen hankintastrategian muodostaminen ja vaihtoehtoisten hankintatapojen tarkastelu.

Vaihtoehtoisten hankintatapojen tarkastelu

Kiinteistöpalvelujen hankinnan näkökulmasta vaihtoehtoisten hankintatapojen tarkastelun tekee hankalaksi päätöksiin vaikuttavien muuttujien suuri lukumäärä. Kiinteistöjohtossa joudutaan yhtäaikaaisesti ottamaan huomioon useampia hankintapäätöksiä, joilla on myös keskinäisiä kytkentöjä. Tästä esimerkkinä voidaan pitää hankintaorganisaation pienentämisen vaikutuksia yrityksen toimintatapaan hallita liikesuhteita tai kiinteistöjen niputtamista vaikutuksia kohdetason toimintaan. Vaihtoehtojen tarkastelemisessa ja toimintatavan valinnassa kiinteistöjohtossa on siten arvioitava hankintaan liittyviä strategisia valintoja ja valintojen vaikutuksia muihin hankintapäätöksiin sekä niiden kokonaisvaikutusta toimittajuuden hallintaan.

Luonteeltaan strategisia hankintapäätöksiä kiinteistöpalvelujen hankintatavan valinnan näkökulmasta ovat ostotoiminnan rajapintaan liittyvä ulkoistamisen päätös, hankintatoimen uudelleen organisointi, palvelukokonaisuuksien valinta ja alueellisen ulottuvuuden valinta sekä yhteistyösuhteen valinta (ks. kuva 1). Nämä päätökset muodostavat hankintatavan valinnan viitekehysten, jonka avulla kiinteistön omistajat voivat tarkastella kiinteistöpalvelujen hankintastrategiaa kokonaisvaltaisesti.

Ostotoiminnan rajapintaan vaikuttavissa päätöksissä on kyse organisaation toiminnan strategisista linjauksista sekä optimaalisen rajapinnan löytämisestä ydinosamisen ja palvelujen ostamisen välillä (ks. Kauppinen et al. 2002). Ostotoiminnan rajapintaan liittyvät päätökset ovat luonteeltaan strategisia ja siten myös ylempään johdon harkinnassa olevia päätöksiä. Ostotoiminnan rajapintaa määrittäessä keskeiseksi kysymykseksi nousevat, tuotetaanko palvelut itse, ostetaanko ne itse vai ulkoistetaanko ostotoiminta organisaation ulkopuoliselle toimijalle.

Kun yrityksen strategiat ja tavoitteet muuttuvat, syntyy usein uusia tarpeita hankintaorganisaation rakenteen muuttamiseksi. Tämä tarkoittaa hankintastrategian käyttöönotossa joustavampaa ja osallistuvampaa hankintaorganisaation rakennetta (Spekman, 1989). Organisaation rakenne vaikuttaa siihen, miten toimittajakantaa kytetään hallitsemaan. Tehokas organisaatorakenne auttaa resurssien oikeaa suuntaamista ja painopistealueiden valintaa sekä resurssien ja toimintojen synergioiden hyödyntämistä (Krumm et al., 1998). Hankintatoimen organisoitimiin liittyvä tärkeä päätöksenteko on kahdetiäkö hankintayksikön keskittämisen ja hajauttamisen välillä (Cotts ja Lee, 1992). Tämä päätös on yleensä yhteydessä hankintaorganisaation kokoon. Keskitetty hankintayksikkö merkitsee, että hankinnat tekee erityinen han-

kintaosasto. Täydellinen keskitys on harvinaista, sillä käytännössä osa hankinnoista tehdään hajautetun hankintayksikön kautta. Hajautettu hankintayksikkö merkitsee, että hankintoihin liittyvät tehtävät tekevät yrityksen eri osastot tai yksiköt.

Kiinteistöjohtossa on myös pyrittävä arvioimaan, kannattaako palveluja niputtaa suuremmiksi hankintakokonaisuuksiksi vai hankintaan kolme palvelun erillisinä niihin erikoistuneilla palveluntuottajilla (Barret ja Baldry, 2003; Ancarani et al., 2004). Palvelujen niputtamisella tarkoitetaan kahden tai useamman kiinteistöpalvelun yhdistämistä yhdeksi suuremmaksi sopimuskokonaisuudeksi esimerkiksi ostamalla yhdellä sopimuksella kiinteistönhoito, teknisten järjestelmien hoito ja siivous yhtäaikaisesti. Toinen tapa tarkastella hankintojen niputtamista on jaotella kiinteistöpalvelujen hankinnat maantieteellisen ulottuvuuden perusteella kiinteistökohtaiseen ja alueelliseen hankintatapaan (Ventovuori, 2005). Laajimmillaan alueellista hankintatapaa voidaan tarkastella valtakunnallisella tai globaalilla tasolla.

Kiinteistökohtainen hankinta tarkoittaa hankinnan toteuttamista kiinteistökohteittain. Alueellinen hankinta taas tarkoittaa hankinnan yhtäaikaista toteuttamista useammalle kiinteistölle niin, että kiinteistöt jaetaan palvelujen tuotannon ja saatavuuden kannalta loogisiin maantieteellisiin alueisiin. Tätä hankintatapaa on viety myös valtakunnalliselle tasolle. Valtakunnallisessa hankinnassa palvelukokonaisuus hankitaan laajalti maantieteellisesti erillisille alueille tai koko kiinteistökokonalle yhtäaikaisesti. Kiinteistökohtaisen tai alueellisen hankintatavan valintaan vaikuttavat kiinteistöjen maantieteellinen hajautuneisuus, kiinteistön tyyppi, loppukäyttäjän erityisvaatimukset, markkinoilla olevien vaihtoehtoisten palveluntuottajien saatavuus sekä kiinteistöyksikön organisaatorakenne.

Hankinnan yhtenä keskeisenä strategisena päätöksenä on myös arvioida millaisia liikesuhteita yrityksen tulee luoda saavuttaakseen tavoitteensa (Cox, 1996). Liikesuhteet jaetaan usein kahteen eri tyyppiin eli etäiseen suhteeseen ja yhteistyöhön perustuviin suhteisiin (MacBeth, 1994). Liikesuhteen valintaan vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa hankinnan ominaisuudet, markkinoiden tarjonta ja toimintaympäristön ominaisuudet (Olsen ja Ellram, 1997). Nämä tekijät näkyvät liikesuhteita muodostettaessa eritasoisina suhteen kontrollointi- ja seurantaraportteina. Yritysten syventäessä yhteistyötään tiettyjen toimittajien kanssa ne pyrkivät hallitsemaan epävarmuutta sekä niitä riskejä, joita yritykselle koituu sen ollessa riippuvainen toimittajistaan (Cannon ja Perreault, 1999). Koska yritysten lähtökohdat hankinnoille eroavat toisistaan tilannekohtaisesti, jokainen

vaihdantasuhde tulee arvioida itsenäisesti (Saunders, 1997).

Kiinteistöjohdon hankintaa suorittavan henkilöstön on myös kyettävä arvioimaan strategista tahtotilaansa markkinoilla oleviin palvelujen tuotantotapoihin. Esimerkiksi silloin, kun yrityksen strategisena tahtotilana hankinnan näkökulmasta on tarve kontrolloida hankintaa sen strategisen merkittävyyden vuoksi, voi kiinteistökohtainen hankintatapa olla tilanteeseen sopiva. Tätä voidaan perustella sillä, että yksittäiselle kiinteistölle on helpompaa määritellä hankinnan sisältö ja sitä kautta varmistaa palvelun sisällön vastaavuus asiakastarpeisiin. Tällöin tilaaja on myös taipuvainen hakemaan markkinoilta erikoistuneita palveluntuottajia parhaan osaamisen varmistamiseksi.

Toisena esimerkkinä voidaan pitää tavoitteita, jotka ohjaavat toimittajakannan pienentämiseen. Tällöin kiinteistöjohdossa voidaan arvioida, mitä palveluita tai kiinteistöjä voidaan koota suuremmiksi hankintakokonaisuuksiksi ja vertailla muodostettuja hankintakokonaisuuksia potentiaalisiiin tarjontamalleihin. Mikäli strategian toteuttamisen kannalta markkinoilla ei ole vastaavaa toimintatapaa, kiinteistöjohdossa joudutaan arvioimaan muita mahdollisia hankintavaihtoehtoja. Tällöin strategian toteuttamisen kannalta on olennaista jatkuvasti arvioida markkinoiden tilaa. Esimerkiksi toimittaja-analyysillä kiinteistöjohdossa voidaan arvioida palvelun tuottajien liiketoimintojen ja toimintatapojen kehittymistä sekä vaihtoehtoisten korvaavien palvelujen tuottajien hyödyntämisen mahdollisuutta.

LÄHTEET

Alexander K. (1993). Sourcing the facility services. *Facilities*, Vol. 11 (No. 5), pp. 24-27

Ancarani A., Capaldo G., Pontrandolfo P., Salari A. (2004). Procurement in public organisations: choosing between integrated facility services and separated ones. *Proceedings of the 13th International IPSE Conference*, W-49 – W-57.

Barrett P., Baldry D. (2003). *Facility Management Towards Best Practice*. Blackwell Science, London, 280 p.

Baily P., Farmer D., Jessop D., Jones, D. (1998). *Purchasing Principles & Management*. 8th edition. Prentice Hall. England. 406 p.

Bracker J. (1980). The Historical Development of the Strategic Management Concept. *Academy of Management Review*, Vol. 5, No. 2, pp. 219-224.

Bröchner J., Olsson H., Sinik D. (2004). Serviced offices: Owner capabilities for FM coordination. *Facilities*, Vol. 22, No. 3/4, pp. 74-78.

Cannon J., Perreault, W. Jr. (1999). Buyer-Seller Relationships in Business Markets, *Journal of Marketing Research*, Vol. 36, No. 4, pp. 439-460.

Carr A., Smeltzer L. (1997). An empirical based on operational definition of strategic purchasing. *European Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 3, No. 4, 199-207.

Chotipanich S. (2004). Positioning facility management, *Facilities*, Vol. 22, No. 13/14, pp. 364-372.

Cox A. (1996). Relational competence and strategic procurement management. Towards an entrepreneurial and contractual theory of the company. *European Journal of Purchasing & Supply Management*. Vol. 2, No. 1. pp. 57-70.

Cotts D., Lee M. (1992). *The Facility Management Handbook*, Amacom – American Management Association, New York

Elram L. (1993). Total cost of ownership: Elements and implementation. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol. 29, No. 4, pp. 3-12.

Ellram L., Carr, A. (1994). Strategic Purchasing: A History and Review of the Literature. *International Journal of Purchasing and Material Management*. Spring, pp 10-18.

Heinimäki S., Puhto, J. (2001). Kiinteistöjohtamispalvelujen kehittämistarpeet Suomessa, Teknillinen korkeakoulu, (Teknillisen korkeakoulun rakentamistalouden laboratorion raportteja 196), 53 s.

Incognito J. D. (2002). Outsourcing – Ensuring survival with strategic global partners, *Journal of Facilities Management*, Vol. 1, No. 1, pp. 7-15.

Kauppinen A-K., Pietilä P., Sundbäck L., Kaleva, H. (2002). Kiinteistöjohtamisen tehostaminen – vaihtoehtona ulkoistaminen. Ulkoistamisen edellytykset ja päätöksenteon mallintaminen. VTT tiedotteita 2126. Espoo: Valtion teknillinen tutkimuskeskus, 84 s.

Koskelo T. (2005). A Method for Strategic Technical Life Cycle Management of Real Estates, Helsinki University of Technology Laboratory of Industrial Management, Doctoral dissertation series 2005/1, Espoo, 230 p.

Krumm P., Dewulf G., de Jonge, H. (1998). Managing key resources and capabilities: pinpointing the added value of corporate real estate management, *Facilities*, Vol. 16, No. 12/13, pp. 372-379.

Leenders M., Fearon H., Flynn A., Johnson, P. (2002). *Purchasing and Supply Management*. McGraw-Hill. NY. 743 p.

- Lehtonen T., (2004). Liikesuhteen laatu toimituspalveluyrityksen ja tilaajan välisessä yhteistyössä. Teknillinen korkeakoulu, (Teknillisen korkeakoulun rakentamistalouden laboratorion raportteja 222), 102 s.
- Liefer D. (2003). Building ownership and FM. Facilities, Vol. 21, No. 1/2, pp. 38-41.
- Macbeth D. (1994). The role of purchasing in a partnering relationship. European Journal of Purchasing and Supply Management, Vol. 1, No. 1, pp.19-25.
- Miles R., Snow C. (1986). Organisations: New Concepts for New Forms, California Management Review, Vol. XXVIII, No. 3, pp. 62-73
- Monczka R., Trent R., Handfield R. (2001). Purchasing and Supply Chain Management, Thomson Learning, USA, 760 s.
- Olsen R., Ellram, L. (1997). Buyer-supplier relationships: alternative research approaches, European Journal of Purchasing & Supply Management, Vol. 3, No. 4, pp. 221-231.
- RAKLI, (2005). Kysele kiinteistöpalvelujen hankinta-yhteistyösuhteista 12.-19.1.2005, The Finnish Association of Building Owners and Construction Clients - Rakli, www.rakli.fi, viitattu 7.3.2005.
- Rogers P. (2004). Performance matters: How the high performance business unit leverages facilities management effectiveness, Journal of Facilities Management, Vol. 2, No. 4, pp. 371-381.
- Salonen A., Lehtonen T., Ventovuori T. (2005). A review and classification of empirical research in facilities management, Proceedings of the EuroFM International Research Symposium, Frankfurt, 19-21.4.2005. (in print)
- Saunders M. (1997), Strategic Purchasing & Supply Chain Management, Pearson Education, Harlow, 354 p.
- Spekman R. (1989). A Strategic Approach to Procurement Planning. Journal of Purchasing and Materials Management 25th Anniversary Special Edition, pp. 3-9.
- Smith J., Zheng B., Love P., Edwards D. (2004). Procurement of construction facilities in Guangdong Province, China: factors influencing the choice of procurement method, Facilities, Vol. 22, No. 5/6, pp. 141-148.
- Tilles S. (1963). How to Evaluate Corporate Strategy. Harvard Business Review July, pp. 111-121
- Thompson A & Strickland A. (2003). Strategic Management, Concepts and Cases. International 3rd edition. McGraw-Hill. New York. 788 p.
- Ventovuori T. (2005). To group sites or not to group – the challenge of facility service procurement. Published in Proceedings of the 14th International IPSE Conference, Archamps, France, 20th-23rd March, pp.