



Aalto-yliopisto
Insinööritieteiden
korkeakoulu

Vernerit Tuomi

Suunnitelmallisen ylläpitostrategian vaikutus liikuntakiinteistö- palveluiden tavoitteiden saavuttamiseen ja toiminnan menes- tystekijöihin

Diplomityö, joka on jätetty opinnäytteenä tarkastettavaksi
diplomi-insinöörin tutkintoa varten.

Espoossa 12.10.2020

Valvoja: Professori Elias Oikarinen

Ohjaaja: KTM ja DI Topi Korpela (Granlund Oy)

Tekijä Vernerі Tuomi

Työn nimi Suunnitelmallisen ylläpitostrategian vaikutus liikuntakiinteistöpalveluiden tavoitteiden saavuttamiseen ja toiminnan menestystekijöihin

Maisteriohjelma Real Estate Economics**Koodi** ENG24

Työn valvoja Elias Oikarinen

Työn ohjaaja(t) Topi Korpela

Päivämäärä 12.10.2020**Sivumäärä** 101**Kieli** Suomi

Tiivistelmä

Liikuntakiinteistöillä on valtava vaikutus yhteiskuntien hyvinvointiin. Lisäksi liikunta- ja urheiluteollisuus kokonaisuudessaan on kasvava toimiala ja kasvattaa osuuttaan yhteiskuntien bruttokansantuotteista jatkuvasti. Suuressa kuvassa Suomen liikuntakiinteistöihin kohdistuu mittava määrä korjausvelkaa. Siitä huolimatta liikuntakiinteistöjen ylläpito perustuu edelleen vahvasti muiden toimialojen vertailututkimukseen, eikä liikuntakiinteistöille ole olemassa viitekehystä suunnitelmallisen ylläpitostrategian laadintaan ja toteuttamiseen. Tämän tutkielman tavoitteena on selvittää liikuntakiinteistömarkkinoiden toimijoiden tavoitteita ja toiminnan menestystekijöitä. Lisäksi tavoitteena on tutkia, voidaanko niihin vaikuttaa suunnitelmallisen ylläpitostrategian prosessien avulla sekä laatia viitekehys liikuntakiinteistöjen ylläpitostrategian laadintaan.

Tutkimuksen teoriaosuudessa perehdyttiin liikuntakiinteistömarkkinoihin, kiinteistöjohtamiseen, kiinteistöjen ylläpitostrategiaan sekä asiakastytyväisyyden rooliin palvelusektoriin suunnatuilla toimialoilla. Tutkimuksen empiirinen osuus suoritettiin haastattelututkimuksena, jossa teemahaastattelujen avulla pyrittiin selvittämään toimijoiden toiminnan tavoitteita, menestystekijöitä ja kiinteistön vaikutussuhdetta niihin. Haastatteluiden avulla pyrittiin saamaan mahdollisimman kattava kokonaiskuva liikuntakiinteistömarkkinoista, minkä vuoksi haastattelun kohdejoukko muodostui neljästä erilaisesta toimintaympäristösegmentistä; julkiset toimijat, yksityiset kaupalliset toimijat, yksityiset voittoa tavoittelemattomat toimijat sekä urheiluteollisuuden asiantuntijat.

Haastatteluosuuden avulla selvitettiin eri toimialojen tavoitteita ja menestystekijöitä sekä tutkittiin kiinteistöjen vaikutussuhdetta niihin. Haastatteluiden perusteella havaittiin, että liikuntakiinteistömarkkinoiden toimijoiden tavoitteet ja toiminnan menestystekijät saattavat vaihdella toimintaympäristön mukaan, mutta kiinteistöjen ja kiinteistön ylläpidon vaikutus niihin on merkittävä toimintaympäristöstä riippumatta. Teoriaosuuden ja haastattelututkimuksen pohjalta laadittiin viitekehys suunnitelmallisen ylläpitostrategian laadintaan liikuntakiinteistöille. Tämä koostuu kolmesta vaiheesta; suunnittelu, toteutus sekä seuranta.

Haastatteluiden perusteella liikuntakiinteistöpalveluiden tavoitteet ja toiminnan menestystekijät liittyvät pääsääntöisesti asiakastytyväisyyteen sekä operatiivisen toiminnan suorituskykyyn. Yhdistämällä tutkimuksen haastatteluosuuden ja teoriaosuuden havainnot tehtiin johtopäätös, että kyseisiin tekijöihin voidaan vaikuttaa tutkimuksen aikana laaditun suunnitelmallisen ylläpitostrategian viitekehysten prosessien avulla.

Avainsanat Liikuntakiinteistö, ylläpitostrategia

Author Verner Tuomi

Title of thesis The impact of a planned maintenance strategy on achieving goals and on the success factors of sport facility services

Master programme Real Estate Economics

Code ENG24

Thesis supervisor Elias Oikarinen

Thesis advisor(s) Topi Korpela

Date 12.10.2020

Number of pages 101

Language Finnish

Abstract

Sport facilities have a huge impact on the well-being of societies. In addition, sport facility and sports industry are growing and are constantly increasing its share of the gross domestic product of societies. In the big picture Finnish sports facilities are subject to a large amount of repair debt. Nevertheless, the maintenance of sport facilities is still strongly based on comparative research in other industries, and there is no reference framework for sport facilities for the preparing and implementation of a planned maintenance strategy. The aim of this research is to find out the goals and success factors of sport facility services, to examine whether the goals and success factors can be influenced by the processes of a planned maintenance strategy and to develop a frame of reference for the planning of a maintenance strategy for the sport facilities.

The theoretical part of the research studied the sport facility market, property management, property maintenance strategy and the role of customer satisfaction in industries focused on the service sector. The empirical part of the research was carried out as an interview study, in which, with the help of thematic interviews, the aim was to find out the actors' goals and the success factors and the property's impact on them. The aim of the interviews was to obtain the most comprehensive picture possible of the sports real estate market, which is why the target group of the interview consisted of four different operating environment segments; public operators, private commercial operators, private non-profit operators and experts in the sports industry.

Based on the interviews, it was found that the goals and success factors of the different actors in the sport facility market may vary depending on the operating environment, but the impact of property and property maintenance on them is significant regardless of the operating environment. Based on the theoretical part and the interview study, a frame of reference was drawn up for developing a planned maintenance strategy for sports facilities. This consists of three stages; planning, implementation and monitoring. The interview part was used to find out the goals and success factors of different sport facility industries and to study the impact of properties on them.

Based on the interviews, the goals and success factors of sport facility services are mainly related to customer satisfaction and the performance of operational activities. Combining the findings of the empirical and theoretical part, it was concluded that these factors can be influenced by the processes of the planned maintenance strategy framework developed during the research.

Keywords Sport facility, maintenance strategy

Alkusanat

Diplomityö on tehty Espoon Aalto-yliopiston kiinteistötalouden maisteriohjelman lopputyönä. Tämä tutkimus on toteutettu toimeksiantona Granlund Oy:lle, Helsingin jääkentäsäätiölle sekä Helsingin Tennisstadion Oy:lle. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää liikuntakiinteistöpalveluiden tavoitteita ja toiminnan menestystekijöitä sekä selvittää, miten kiinteistön ylläpitostrategialla voidaan vaikuttaa tavoitteiden saavuttamiseen sekä menestystekijöihin. Aiheeseen päädyttiin yhteistyössä Granlund Oy kanssa.

Työn ohjaajana toimi Topi Korpela (Granlund Oy) ja valvojana Elias Oikarinen (Aalto-yliopisto). Kiitän heitä arvokkaista neuvoista tutkimuksen aikana. Lisäksi kiitän tutkimuksen rahoittajia Granlund Oy, Helsingin Jääkentäsäätiö sekä Helsingin Tennisstadion Oy, jotka mahdollistivat tutkimuksen teon. Kiitän myös kaikkia haastatteluihin osallistuneita tahoja, sillä ilman heitä tutkimusta ei olisi voitu toteuttaa.

Lopuksi haluaisin vielä kiittää erityisesti perhettäni; äitiäni Teijaa, veljeäni Valterea, edesmennyttä isääni Jukkaa sekä avopuolisoani Saraa, jotka ovat olleet mukana ja tukena koko yliopistourani sekä tämän projektin ajan.

Espoo 12.10.2020

Vernerin Tuomi

Vernerin Tuomi

Sisällysluettelo

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen tausta: asemointi, uutuusarvo ja merkittävyys	2
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset	2
1.3	Työn rajaukset	3
1.4	Tutkimusasetelma: aineisto ja menetelmät	3
2	Kiinteistöt ja kiinteistömarkkinat	5
2.1	Kiinteistön määritelmä	5
2.2	Kiinteistömarkkinat ja niiden merkitys makrotalouteen	5
2.2.1	Kiinteistömarkkinoiden toimijat	6
2.2.2	Kiinteistökauppa- ja vuokraus	7
2.3	Liikuntakiinteistöt	8
2.3.1	Sisäliikuntakiinteistöt	9
2.3.2	Ulkoliikuntakiinteistöt	10
2.4	Liikuntakiinteistömarkkinat	10
2.4.1	Kysyntä	11
2.4.2	Tarjonta	12
2.4.3	Tarjontaan vaikuttavat toimijat	13
2.4.4	Urheilutapahtumat	14
3	Kunnossapito, kiinteistöjohtaminen ja kiinteistön ylläpito	16
3.1	Kiinteistöjohtaminen	16
3.1.1	Strateginen kiinteistöjohtaminen	17
3.1.2	Operatiivinen kiinteistöjohtaminen	17
3.1.3	Kestävä kehitys kiinteistöjohtamisessa	18
3.2	Kiinteistön ylläpito	19
3.2.1	Kiinteistön ylläpito osana kiinteistöjohtamista	19
3.2.2	Ylläpito-organisaation tavoitteet	20
3.2.3	Suunnitelmallinen kiinteistön ylläpito	20
3.2.4	Kiinteistön ylläpidon prosessit	20
3.2.5	Sähköiset järjestelmät ja digitaaliset työkalut ylläpidossa	23
3.3	Liikuntakiinteistöjen ylläpito	26
3.4	Kunnossapito	28
3.4.1	Kunnossapidon eri kategoriat	28
3.4.2	Kunnossapito kiinteistöalalla	30
4	Asiakastyytyväisyys liikuntakiinteistömarkkinoilla	32
4.1	Asiakastyytyväisyys palveluilla	32
4.2	Asiakastyytyväisyysstrategia	33
4.3	Kiinteistöihin kohdistuva asiakastyytyväisyys	34
4.3.1	Liikuntakiinteistöt ja asiakastyytyväisyys	35
5	Yhteenvedo teoriaosuudesta	36
5.1	Kiinteistöt tämän tutkimuksen kontekstissa	36
5.2	Kiinteistömarkkinat tämän tutkimuksen kontekstissa	36
5.3	Kiinteistöjohtaminen, kiinteistön ylläpito ja kunnossapito tämän tutkimuksen kontekstissa	37
5.4	Asiakastyytyväisyys tämän tutkimuksen kontekstissa	40
5.5	Ennusteet teorian pohjalta	41
6	Tutkimuksen empiirinen osuus	42

6.1	Teemahaastattelu.....	42
6.2	Haastatteluiden kohdejoukon valinta	43
6.3	Haastattelukysymykset.....	44
6.4	Haastattelujen järjestäminen	44
6.5	Haastattelujen toteutus	44
6.6	Haastattelujen analysointi	45
6.7	Haastatteluiden kohdeyritykset ja -henkilöt.....	46
6.7.1	Yksityiset voittoa tavoittelemattomat organisaatiot	46
6.7.2	Yksityiset kaupalliset organisaatiot	48
6.7.3	Julkiset toimijat.....	50
6.7.4	Urheiluteollisuuden asiantuntijat	51
7	Tutkimustulokset	53
7.1	Yksityiset kaupalliset toimijat.....	53
7.1.1	Toiminnan luonne ja ydintoiminnot	53
7.1.2	Kiinteistöjen rooli	54
7.1.3	Kiinteistön ylläpidon rooli	56
7.2	Yksityiset voittoa tavoittelemattomat toimijat	58
7.2.1	Toiminnan luonne ja ydintoiminnot	59
7.2.2	Kiinteistöjen rooli	61
7.2.3	Kiinteistön ylläpidon rooli	63
7.3	Julkiset toimijat	65
7.3.1	Toiminnan luonne ja ydintoiminnot	65
7.3.2	Kiinteistöjen rooli	68
7.3.3	Kiinteistön ylläpidon rooli	70
7.4	Eri toimintaympäristöjen toimijoiden vertailu	71
7.4.1	Ydintoiminnot	72
7.4.2	Kiinteistöjen rooli	77
7.4.3	Kiinteistöjen ylläpidon rooli	82
7.5	Tutkimuksen luotettavuus, reliabiliteetti ja validiteetti.....	85
8	Johtopäätökset.....	87
8.1	Johtopäätösten yhteenveto ja tutkimuskysymyksiin vastaaminen	90
9	Yhteenveto	92
10	Lähdeluettelo	95

Määritelmät

Arvoajuri = Perimmäinen syy / motiivi tehdä asioita määrätyllä tavalla tai olla osallisena määrättyssä toiminnassa.

Asiakastyytyväisyys = Henkilön lopullinen mielentila kulutustapahtuman jälkeen

Kiinteistöjohtaminen = Integroitu toimintatapa operoida, ylläpitää, kehittää ja sopeuttaa organisaation hallinnoimia rakennuksia ja infrastruktuuria vastaamaan ja tukemaan organisaation ydinliiketoiminnan tavoitteita

Kiinteistöhoito = kiinteistön ylläpitoon kuuluvaa säännöllistä toimintaa, jolla säilytetään kiinteistössä halutut olot. Kiinteistöhoitoon kuuluu laitejärjestelmien, rakenteiden ja vastaavien hoitaminen, kiinteistöhuolto, korjaus, siivous ja ulkoalueiden hoitaminen sisältäen lumi- ja kasvityöt sekä puhtaanapidon.

Kiinteistön ylläpito = Työtä, jonka tarkoituksena on pitää kaikki kiinteistön rakennukset ja sen ympäröivät tilat ja alueet riittävässä, standardoidussa kunnossa. Kiinteistön ylläpitoon kuuluu myös kiinteistön palveluiden ja toiminnallisuuden parantaminen sekä sen arvon ja hyödyllisyyden ylläpitäminen siinä kunnossa, että siellä suoritettavia toimintoja voidaan toteuttaa.

Kunnossapito = Kaikki kohteen elinjakson aikaiset tekniset, hallinnolliset ja liikkeenjohdolliset toimenpiteet, joiden tarkoituksena on ylläpitää tai palauttaa kohteen toimintakyky sellaiseksi, että kohde pystyy suorittamaan vaaditun toiminnon.

Kunnossapito kiinteistöalalla = korjausrakentamiseen kuuluva toiminta, jossa kohteen ominaisuudet pysytetään uusimalla tai korjaamalla vialliset ja kuluneet osat ilman, että kohteen suhteellinen laatutaso olennaisesti muuttuu.

Liikunta-aktiiviteettipalvelu = Liikuntakiinteistömarkkinoilla tarjottavat palvelut, joita tarjotaan liikuntakiinteistöpalveluiden kautta käyttäjille.

Liikuntakiinteistö = Sellainen kiinteistö, jonka pääasiallinen tarkoitus on mahdollistaa jonkin urheilulajin, liikuntamuodon tai kuntoilu- tai sisätiloissa harjoittaminen ulko- tai sisätiloissa.

Liikuntakiinteistömarkkinat = Toimintaympäristö ja yläkäsite, johon sisältyy liikuntakiinteistöpalvelut sekä liikunta-aktiiviteettipalvelut ja niiden ympärillä toimivat tahot

Liikuntakiinteistöpalvelut = Liikuntakiinteistömarkkinoiden tarjoajaosapuoli. Sisältää liikuntakiinteistöjen omistus- ja vuokraussuhteet. Julkiset ja yksityiset toimijat.

Liitteet

Liite 1 (1/1) Diplomityön esittely haastatelluille henkilöille

Liite 2 (1/1) Haastattelukysymykset haastateltavalle kohdejoukolle

Liite 3 (2/2) Haastatellut tahot

Kuvat

Kuva 1: Käsitteellinen malli kiinteistömarkkinoista	s.7
Kuva 2: Valittujen urheilumahdollisuuksien lukumäärä Norjassa ja Tanskassa	s.12
Kuva 3: Valittujen urheilumahdollisuuksien käyttäjämäärät viikoittain yhtä liikuntapaikkaa kohden Norjassa	s.13
Kuva 4: Käsitteellinen kaavio tapahtumatyypeistä	s.15
Kuva 5: Kiinteistöjohtamisen eri osa-alueet	s.18
Kuva 6: Käsitteellinen malli auditointiprosessin vaiheista	s.24
Kuva 7: Liikuntakiinteistön ylläpidon prosessit	s.28
Kuva 8: Kunnossapidon eri kategoriat	s.30
Kuva 9: Havainnollistava kaavio kunnossapidon merkityksestä kiinteistöalalla	s.32
Kuva 10: Asiakassuhteen säilyttämismahdollisuudet tyytymättömän asiakkaan kanssa	s.33
Kuva 11: Liikuntakiinteistömarkkinat	s.37
Kuva 12: Käsitteellinen suunnitelmallisen kiinteistön ylläpidon malli	s.38
Kuva 13: Havainnollistava kuva kunnossapidosta kiinteistöalalla	s.40
Kuva 14: Asiakastyytyväisyyden kehittämisen prosessikaavio	s.41
Kuva 15: Havainnollistava kuva eri toimintaympäristöjen toimijoiden ydintoimintojen tärkeydestä omassa liiketoiminnassa	s.72
Kuva 16: Havainnollistava kuvaaja eri toimintaympäristöjen toimijoiden tavoitteista	s.73
Kuva 17: Havainnollistava kuvaaja eri toimintaympäristöjen toimijoiden tavoitteiden saavuttamiseen vaikuttavista toimenpiteistä	s.74
Kuva 18: Havainnollistava kuvaaja eri toimintaympäristöjen toimijoiden suurimmista haasteista	s.75
Kuva 19: Havainnollistava kuvaaja eri toimintaympäristöjen toimijoiden asiakastyytyväisyyden merkityksestä omaan toimintaan	s.76
Kuva 20: Havainnollistava kuvaaja kiinteistöjen vaikutuksesta eri toimintaympäristöjen toimijoiden ydintoimintoihin	s.77
Kuva 21: Havainnollistava kuvaaja kiinteistöjen ominaisuuksien vaikutuksesta eri toimintaympäristöjen toimijoiden omaan toimintaan	s.78
Kuva 22: Havainnollistava kuvaaja kiinteistöihin liittyvien haasteiden vaikutuksesta eri toimintaympäristöjen toimijoiden omaan toimintaan	s.79
Kuva 23: Havainnollistava kuvaaja eri toimintaympäristöjen toimijoiden tärkeimmiksi havaituista kiinteistöstrategian osa-alueista	s.80
Kuva 24: Havainnollistava kuvaaja kiinteistöjen vaikutuksesta eri toimintaympäristöjen toimijoiden asiakastyytyväisyyden tasoon	s.81
Kuva 25: Havainnollistava kuvaaja kiinteistöjen ylläpidon vaikutuksesta eri toimintaympäristöjen toimijoiden tavoitteisiin, ydintoimintoihin ja asiakastyytyväisyyteen	s.82
Kuva 26: Havainnollistava kuvaaja eri toimintaympäristöjen toimijoiden suurimmista haasteista ylläpidon toteutuksessa	s.83
Kuva 27: Havainnollistava kuvaaja kiinteistön ylläpidon toimenpiteiden vaikutuksesta eri toimintaympäristöjen toimijoiden omaan toimintaan	s.84
Kuva 28: Suunnitelmallisen ylläpitostrategian laatiminen liikuntakiinteistöpalveluiden näkökulmasta	s.89

1 Johdanto

Laadukas kiinteistöjohtaminen ei koskaan tapahdu vahingossa. Organisaatiot, joissa harjoitetaan toimivaa kiinteistöjohtamista ovat perehtyneet huolella oman organisaationsa toimintatapoihin. Näiden toimintatapojen pohjalta organisaatiot ovat tutustuneet erilaisiin kiinteistöjohtamisen malleihin ja ottaneet käyttöön omaan toimintaansa sopivat kiinteistöjohtamisen metodit. (Barrett & Finch 2014, s. 1-20)

Kiinteistöjohtaminen on monimutkainen kokonaisuus, joka sisältää paljon erilaisia prosesseja. Nämä erilaiset prosessit ovat integroituja toistensa kanssa. Barrettin ja Finchin (2014) mukaan kiinteistöjohtaminen voidaan jakaa neljään osa-alueeseen, jotka ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Heidän mukaansa kiinteistöjohtamisen trendit ovat muuttumassa ja toiminnot ovat entistä enemmän integroituneet keskenään. Menestyäkseen kiinteistömarkkinoilla, on osattava hallinnoida kiinteistöä suunnitelmallisesti, tehokkaasti ja omaa ydinliiketoimintaa tukien. Kiinteistöjohtamisen tärkeimpiä tehtäviä on varautua yllättäviin tilanteisiin sekä luoda suunnitelma tulevaisuuden toimenpiteille. (Barrett & Finch 2014, s. 4-20) Edellä mainitut lausunnot ovat syitä, miksi kiinteistöjohtamista ja sen osa-alueita on tärkeää tutkia ja kehittää jatkuvasti. Tämä tutkimus tulee perehtymään erityisesti kiinteistön hallintaan ja ylläpitoon liittyviin prosesseihin ja toimintamalleihin.

Kiinteistön ylläpitostrategia on kytköksissä kiinteistössä toimivan yrityksen liiketoiminnan strategiaan. Kiinteistön ylläpidon yksi tärkeä tarkoitus on mahdollistaa kiinteistössä toimivan organisaation ydintoiminnot. (Lee & Scott 2009) Kiinteistön ylläpitoon panostaminen ei ole itsestäänselvyys kaikissa organisaatioissa. Kiinteistön ylläpidon huolellinen ja suunnitelmallinen organisointi ja toteuttaminen auttaa kiinteistön ympäristössä eri toimijoita monella eri tavalla. Tärkeimpänä syynä suunnitelmallinen kiinteistön ylläpito auttaa tukemaan organisaation tavoitteita. Pitkällä aikavälillä hyvin organisoitu ja suunniteltu kiinteistön ylläpito auttaa saavuttamaan säästöjä operatiivisen toiminnan kuluissa. Suunnitelmallinen kiinteistön ylläpito johtaa myös suurempiin kassavirtoihin muun muassa suuremman käyttöprosentin, paremman asiakastyytyväisyyden- ja kokemuksen sekä vähäisempien kiinteistön ongelmien vuoksi. Lisäksi suunnitelmallisen ylläpidon vaikutuksesta kiinteistön arvo säilyy tai jopa nousee.. Kiinteistömarkkinoilla suunnitelmallinen ylläpito ja kiinteistön hyvä kunto voivat olla ratkaiseva tekijä kilpailussa. Kaiken kaikkiaan kiinteistön suunnitelmallisella ylläpidolla saadaan selvitettyä kiinteistöön liittyvät ongelmat jouhevasti ja ennakoitusti. (Levitt 2013, s. 1-6)

Fried (2005) toteaa kirjassaan, että liikuntakiinteistöjen ylläpito on vähintään yhtä tärkeää kuin muidenkin kiinteistöjen, esimerkiksi asuntojen. Liikuntakiinteistöjen ylläpidossa täytyy huolehtia samoista teknisistä toimenpiteistä kuin muissakin kiinteistöissä, mutta sen lisäksi on huolehdittava vaadittavista toimenpiteistä liikuntaolosuhteiden ylläpitämiseksi sekä tulevien tapahtumien järjestämiseksi. Hänen mukaansa välinpitämättömän kiinteistön ylläpidon vaikutus kiinteistön kuntoon saattaa olla ”rumaa” katsottavaa. Jos jatkuvat ylläpidon prosessit unohdetaan edes hetkeksi, tulee liikuntakiinteistöstä vaarallinen niin urheilijoille, katsojille kuin työntekijöillekin. Myös tulevaisuuden kustannukset saattavat kasvaa moninkertaisesti. (Fried 2005, s. 228-232)

Friedin mukaan liikuntakiinteistön ylläpito on haastava ja monimutkainen kokonaisuus. Hänen mukaansa yksinkertainen keino selvittää haasteista on tehdä ”benchmarkkausta” eli vertailukehittämistä. Tämä tarkoittaa sitä, että verrataan omia toimintoja muun liiketoimintasegmentin kiinteistöihin ja pyritään jalkauttamaan niissä onnistuneita toimenpiteitä sekä prosesseja omaan toimintaan (Fried 2005, s. 238)

1.1 Tutkimuksen tausta: asemointi, uutuusarvo ja merkittävyys

Koska kunnollista kokonaisvaltaista ylläpitoa liikuntakiinteistöille ei ole tutkittu ja kehitetty, liikuntakiinteistömarkkinoilla olevat toimijat joutuvat tekemään vertailukehittämistä liittyen kiinteistöjen ylläpitoon ja hallintaan. Tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia liikuntakiinteistömarkkinoiden toimijoiden tavoitteita sekä toiminnan menestystekijöitä ja luoda niiden pohjalta viitekehys kokonaisvaltaiselle liikuntakiinteistön ylläpidolle. Tavoitteena on uuden viitekehyyksen avulla luoda mahdollisuus järjestelmälliseen liikuntakiinteistöjen ylläpidon suunnitteluun sekä toteutukseen. Tutkimusta edeltäneen selvitystyön perusteella edellä mainittua viitekehystä, joka yhdistää ylläpidon käytännön prosessit ja strategisen näkökulman ei vielä ole olemassa. Tämä lähtökohta varmistaa tutkimuksen uutuusarvon. Aiemmissa kappaleissa myös perusteltiin tutkimuksen merkittävyyttä sillä, että kiinteistöjohtamisella ja sitä myöten kiinteistön ylläpitostrategialla on hyvin merkittävä rooli minkä tahansa kiinteistömarkkinoilla toimivan organisaation ydinliiketoiminnan menestyksessä. Liikuntakiinteistöt ovat kansanterveyden kannalta merkittävä hyvinvoinnin lähde, mikä lisää tutkimuksen merkittävyyttä.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteet kietoutuvat kolmen tutkimuskysymyksen ympärille. Ensimmäinen tavoite on selvittää liikuntakiinteistömarkkinoiden toimijoiden tavoitteita ja toiminnan menestystekijöitä. Samalla tavoitteena on selvittää, mikä on kiinteistöjen rooli edellä mainituissa tekijöissä. Tavoitteena on selvittää liikuntakiinteistömarkkinoiden toimijoiden nykyisiä toimintoja sekä haasteita ja selvittää, mikä on kiinteistöjen rooli niiden suhteen. Toinen tavoite on selvittää, miten laaditaan suunnitelmallinen ylläpitostrategia liikuntakiinteistöille ja mistä prosesseista se koostuu. Kolmas päätavoite on selvittää, voidaanko suunnitelmallisen ylläpitostrategian avulla vaikuttaa liikuntakiinteistömarkkinoiden toimijoiden tavoitteiden saavuttamiseen ja toiminnan menestystekijöihin. Samalla tavoitteena on luoda viitekehys liikuntakiinteistöjen suunnitelmallisen ylläpitostrategian laadintaan.

Edellisessä kappaleessa mainittuihin tavoitteisiin pyritään vastaamaan alla esitettyjen tutkimuskysymysten avulla.

- 1) Mitkä ovat liikuntakiinteistöpalveluiden tavoitteet sekä toiminnan menestystekijät ja mikä on kiinteistöjen rooli niiden suhteen?
- 2) Miten luodaan suunnitelmallinen kiinteistön ylläpitostrategia liikuntakiinteistöpalveluille?
- 3) Voidaanko suunnitelmallisen ylläpitostrategian avulla vaikuttaa liikuntakiinteistöpalveluiden tavoitteiden saavuttamiseen ja toiminnan menestystekijöihin?

1.3 Työn rajaukset

Kiinteistöjohtaminen on hyvin laaja käsite. Työn tarkastelupinta rajataan kiinteistön ylläpitoon, joka on yksi osa suurempaa kiinteistöjohtamisen kokonaisuutta. Lisäksi tarkasteltava kiinteistösegmentti rajataan tarkoituksenmukaisesti liikuntakiinteistöihin. Liikuntakiinteistöt käsittävät erilaisia sisä- ja ulkoliikuntakiinteistöjä kuten jäähalleja, uimahalleja, monitoimihalleja, urheiluopistoja, golfkenttiä, yleisurheiluareenoita ja tenniskeskuksia. Liikuntakiinteistöjä ei ole rajattu tarkemmin tietyn tyyppisiin kohteisiin, sillä tarkoitus on perehtyä monen tyyppisiin liikuntakiinteistöihin, jotta saadaan laaja otanta empiirisessä osassa tutkimusta. Kiinteistömarkkinat puolestaan rajataan liikuntakiinteistömarkkinoihin, joilla tarkoitetaan sekä julkisia että yksityisiä toimintaympäristöjä. Liikuntakiinteistömarkkinoita ei rajata tarkemmin yhteen toimintaympäristöön, sillä tutkimuksessa halutaan mahdollisimman laaja käsitys erilaisista liikuntakiinteistömarkkinoiden toimijoista ja heidän toiminnan luonteestaan.

Työssä ei ole varsinaista testattavaa hypoteesia, mutta oletuksena on, että liikuntakiinteistöpalveluiden tavoitteet ovat varsin erilaisia kuin muissa kiinteistösegmenteissä. Lisäksi oletetaan, että erilaisilla liikuntakiinteistömarkkinoiden eri toimintaympäristöjen toimijoilla voi olla hyvinkin erilaisia tavoitteita toisiinsa nähden. Tämän vuoksi ennustetaan, että liikuntakiinteistömarkkinoiden organisaatioilla ei ole olemassa suunnitelmallista ja yhtenäistä tapaa hoitaa kiinteistöjen ylläpitoa tavalla, joka palvelee näitä tavoitteita ja niihin perustuvia toiminnan menestystekijöitä. Lähtökohtaisesti tutkimuksessa oletetaan, että liikuntakiinteistömarkkinat ovat pitkälti palveluliiketoimintaa, joten asiakastytyväisyyden oletetaan olevan suuressa roolissa liikuntakiinteistöpalveluiden toiminnan tavoitteissa ja sitä kautta toiminnan menestyksessä.

1.4 Tutkimusasetelma: aineisto ja menetelmät

Tutkimus jaetaan kolmeen päävaiheeseen. Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa luvissa 2-5 tehdään tutkimuksen teoriaosuus, mikä toteutetaan kirjallisuuskatsauksen muodossa. Kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on aluksi perehtyä kiinteistöön määritelmänä yleisesti sekä syventyä liikuntakiinteistöjen ominaisuuksiin tarkemmin. Tämän jälkeen tarkastellaan kiinteistömarkkinoita yleisesti, jonka jälkeen syvennytään liikuntakiinteistömarkkinoiden toimintaperiaatteisiin ja toimijoihin. Seuraavana suoritetaan yleisen tason katsaus kiinteistöjohtamien perusteisiin ja jaetaan kiinteistöjohtaminen kahteen alakäsitteeseen; operatiivinen ja strateginen kiinteistöjohtaminen. Tämän jälkeen syvennytään kiinteistön ylläpitoon osana kiinteistöjohtamista. Tarkoitus on tutkia kiinteistön ylläpitostrategian vaikutusta organisaation ydinliiketoimintaan ja selvittää, miten organisaatiolle luodaan ja otetaan käyttöön ylläpitostrategia sekä selvittää, mitä prosesseja siihen kuuluu. Lisäksi tarkastellaan tarkemmin liikuntakiinteistöille ominaisia ylläpitostrategian piirteitä. Tämän jälkeen tutkitaan vielä tarkemmin kunnossapitoa, mikä on osa kiinteistön ylläpitoa. Lopuksi perehdytään asiakastytyväisyyteen käsitteenä sekä sen vaikutukseen palveluliiketoimintaan yleisesti sekä kiinteistöihin liittyen. Tämän jälkeen vedetään yhteen käsitellyt aihepiirit yhteenvetokappaleessa. Kirjallisuuskatsauksen tavoite on luoda viitekehys kiinteistön ylläpitostrategian luomiseen liikuntakiinteistöpalveluille, mikä toimii pohjana tutkimuksen empiiriselle osuudelle.

Tutkimuksen toinen vaihe koostuu kvalitatiivisesta empiirisestä osuudesta, joka toteutetaan haastatteluiden muodossa luvuissa 6 ja 7. Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoitus on ymmärtää haastattelussa esiin nousseiden ilmiöiden merkitystä. Kuten edellisessä kappaleessa todet-

tiin, viitekehys ja pohja haastatteluille luodaan teoriaosuuden havaintojen perusteella. Empiirisen osuuden tarkoituksena on haastatella eri toimijoita liikuntakiinteistömarkkinoilla. Toimijat jaetaan neljään pääsegmenttiin, jotka ovat julkiset toimijat, yksityiset kaupalliset toimijat, yksityiset voittoa tavoittelemattomat toimijat sekä urheiluteollisuuden asiantuntijat. Tarkoituksena on haastatella noin 20-30 johtoportaan toimijaa, jotka edustavat erilaisia organisaatioita liikuntakiinteistömarkkinoilla. Haastatteluiden tavoitteena on selvittää liikuntakiinteistömarkkinoiden toimijoiden tavoitteita ja toiminnan menestystekijöitä sekä selvittää, millaisessa roolissa kiinteistöt ovat tässä kokonaisuudessa. Lisäksi haastatteluiden tavoitteena on selvittää toimijoiden suurimmat haasteet tavoitteiden saavuttamisessa sekä keskustella syistä näihin haasteisiin. Haastatteluiden tarkoitus on saada selville, minkälaista kiinteistöjohtamista ja ylläpitostrategiaa liikuntakiinteistöjen toimijat tällä hetkellä harjoittavat ja miten ne vaikuttavat heidän tavoitteidensa saavuttamiseen sekä toiminnan menestykseen. Haastatteluiden havaintoja tutkitaan ensin erikseen toimintaympäristöittäin, jonka jälkeen niitä vertaillaan toistensa kanssa havainnollistavien kaavioiden avulla. Luvun 7 lopussa tarkastellaan vielä tutkimuksen luotettavuutta reliabiliteetin ja validiteetin kautta.

Kahden ensimmäisen vaiheen jälkeen tutkimuksen viimeisessä osassa yhdistetään teoriaosuus ja empiirinen osuus luvussa 8 ja tehdään johtopäätöksiä suunnitelmallisen ylläpitostrategian vaikutuksesta liikuntakiinteistöpalveluiden tavoitteisiin ja toiminnan menestystekijöihin. Luvun lopussa vastataan myös työn tutkimuskysymyksiin. Haastateltavien henkilöiden laaja toimintaympäristön monimuotoisuus takaa kattavan aineiston empirian yhdistämiseen teoriaosuuteen ja mahdollistaa erilaisten liikuntakiinteistöpalvelusegmenttien analysoimisen yhdessä ja erikseen. Lopullisena tavoitteena on luoda viitekehys, jonka pohjalta erilaiset toimijat liikuntakiinteistömarkkinoilla voivat suunnitella ja ottaa käyttöön omaan organisaatioon sopivan ylläpitostrategian. Luvussa 9 tehdään tutkimuksen yhteenveto, jossa kuvailaan lyhyesti tutkimuksen toteutustavat sekä esitellään tärkeimmät havainnot.

2 Kiinteistöt ja kiinteistömarkkinat

Tässä luvussa käsitellään kiinteistöä määritelmänä, jonka jälkeen tarkastellaan kiinteistömarkkinoita yleisellä tasolla. Kiinteistömarkkinoista selvitetään perinteisimmät toimijat ja niiden arvoajurit, kiinteistömarkkinoiden yleinen toimintaperiaate kaupan ja vuokrauksen näkökulmasta sekä kiinteistömarkkinoiden vaikutus makrotalouteen.

Tämän jälkeen syvennetään tarkastelua liikuntakiinteistöihin. Liikuntakiinteistöistä tutkitaan niiden yleisiä ominaisuuksia muun muassa urheilukenttien kokovaatimuksiin ja turvallisuustekijöihin liittyen. Lisäksi tutkitaan liikuntakiinteistöjen vaikutusta yhteiskuntien hyvinvointiin. Tämän jälkeen liikuntakiinteistöt jaetaan kahteen kategoriaan; sisäliikunta- ja ulkoliikuntakiinteistöt. Näitä kategorioita analysoidaan erikseen selvittäen niiden teknisiä ja rakenteellisia ominaisuuksia.

Seuraavaksi syvennyttään liikuntakiinteistömarkkinoiden analysointiin. Liikuntakiinteistömarkkinat jaetaan liikuntakiinteistöpalveluihin ja liikunta-aktiiviteettipalveluihin. Yhdessä näiden todetaan muodostavan liikuntakiinteistömarkkinoiden tarjonta ja palveluiden käyttäjien todetaan muodostavan markkinoiden kysyntä. Tarjontaan ja kysyntään vaikuttavia tekijöitä tarkastellaan erikseen. Liikuntakiinteistömarkkinoiden tarjonnan toimintamalleihin syvennyttään tarkemmin ja pohditaan erilaisia järjestelyjä yksityisten ja julkisten toimijoiden välillä. Lopuksi keskustellaan vielä urheilutapahtumien ja niiden toteutuksen onnistumisen merkitystä liikuntakiinteistömarkkinoihin.

2.1 Kiinteistön määritelmä

Kiinteistö määritelmänä tarkoittaa maa-aluetta sekä sen päällä olevaa kaikkea kiinteää omaisuutta. Tämä sisältää alueen maan sekä kaikki sen mineraalit ja muut maahan liittyvät materiaalit sekä kaikki objektit, joita ei voi siirtää ilman aiheuttamatta suurta vahinkoa sisältäen rakennukset ja rakennusten osat. Kaikki liikuteltavissa oleva omaisuus, kuten raha tai varusteet eivät kuulu kiinteistöön. (Voskresenskaya ym. 2017) Kiinteistöillä on ominaisuuksia, joiden vuoksi ne ovat ainutlaatuisia; esimerkiksi paikkasidonnaisuus, maa-alueiden määrän vakiona pysyminen, pitkäikäisyys ja suuret pääomat. Kaiken kaikkiaan kiinteistöt ovat suuri tekijä ympäri maailman makrotaloudessa. (Pirounakis 2013)

Toisaalta kiinteistö määritelmänä tarkoittaa myös edellä mainittujen ominaisuuksien käyttö- sekä omistusoikeuksia. (Pirounakis 2013) Kiinteistön voidaan siis määritellä olevan ”paketti oikeuksia”. (Merrill & Smith 2010, s. 5) Näiden oikeuksien omistaminen antaa oikeudet kiinteistön omistajalle sen käyttöön, kehittämiseen, kuluttamiseen, myymiseen, vuokraamiseen ja käyttämiseen osana vaihtokauppaa. Näitä oikeuksia säätelee hallintoelimet, eli valtiot säätämällä erilaisia lakeja ja säännöksiä. (Hong & Ingram 2009, s. 1-15) Kiinteistön omistusoikeuksia voi omistaa yksityiset ja julkiset tahot. Yksityisiä tahoja ovat esimerkiksi luonnolliset henkilöt, ryhmät, yritykset tai yhdistykset. Julkisia tahoja ovat esimerkiksi kunnat, kaupungit tai valtiot. (Merrill & Smith 2010, s. 3)

2.2 Kiinteistömarkkinat ja niiden merkitys makrotalouteen

Edellisessä luvussa mainituilla kiinteistön omistus- ja käyttöoikeuksilla käydään kauppaa ja sitä kautta syntyvät kiinteistömarkkinat. Kiinteistön ainutlaatuisten ominaisuuksien takia

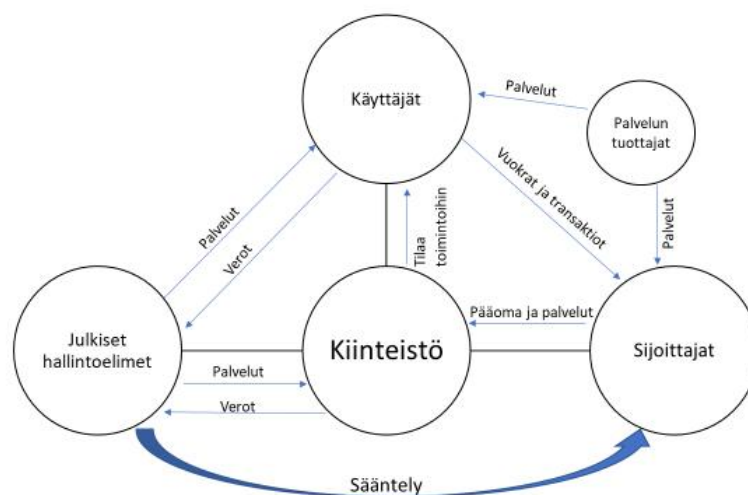
myös kiinteistömarkkinat ovat hyvin erityiset. Kiinteistömarkkinat ovat hyvin poikkeukselliset, sillä kiinteistöjen erityisominaisuudet aiheuttavat sen, että yksikään kiinteistö ei ole täysin samanlainen, vaan kiinteistöt ovat täysin heterogeenisiä. (Pirounakis 2013)

Kiinteistömarkkinoiden suuri vaikutus makrotalouteen on havaittu useaan otteeseen. Vuoden 1984-1988 aikaiseen talouden nousukauteen suurena vaikuttavan tekijänä oli kiinteistömarkkinat. Tuohon ajanjaksoon New Englandissa Yhdysvalloissa raportoitiiin, että 72 % pankkien myöntämistä lainoista kohdistui kiinteistöihin liittyviin toimenpiteisiin. 2000-luvun alussa Yhdysvallat oli jo kymmenettä vuotta talouden nousukiidossa, mihin suurena vaikuttajana oli kiinteistömarkkinat. (Case & Glaeser 2000)

Casen ja Glaeser (2000) toteavat, että ihmisten henkilökohtainen tulo ja suhdanteet ovat historiallisesti olleet hyvin riippuvainen kiinteistömarkkinoista, asuntoveloista ja kiinteistöjen sekä asuntojen markkina-arvosta (Case & Glaeser 2000, s. 157-158). Jowsey (2011) vahvistaa Casen ja Glaeserin toteaman kiinteistömarkkinoiden vaikutuksesta makrotalouteen ympäri maailman eri kansakunnissa. Kiinteistöt muodostavat suuren osan minkä tahansa yhteiskunnan pääomasta julkisella ja yksityisellä sektorilla. Lisäksi muun muassa rakentamistalous ja erilaiset kiinteistöpalvelut työllistävät suuren osan maailman yhteiskuntien työvoimasta. (Jowsey 2011, s. 4).

2.2.1 Kiinteistömarkkinoiden toimijat

Kiinteistömarkkinoilla on paljon erilaisia toimijoita. Markkinoilla toimivat muun muassa sijoittajat, jotka ovat luonnollisia henkilöitä tai yrityksiä. Sijoittajat käyttävät kiinteistöjä pääomatuottoa tuottavina sijoituskohteina. Markkinoilla toimii myös lainanantajat, jotka rahoittavat kiinteistökauppaa antamalla toimijoille lainoja tietyin korkoehdoin ja lainantakauksin. Kiinteistövälittäjät, arvioijat sekä asianajajat toimivat kiinteistömarkkinoilla kaupankäynnin yhteydessä neuvonantajina ja konsultteina. Kiinteistömarkkinoilla tärkeä rooli on valtioiden hallintoelimillä. Ne säätelevät lait ja säännökset, joiden mukaan kiinteistömarkkinoilla toimitaan. Lisäksi kiinteistömarkkinoilla toimivat kiinteistön käyttäjät ja hallinnoijat. (Goddard & Marcum 2012, s. 1-7)



Kuva 1 Käsitteellinen malli kiinteistömarkkinoista (Jowsey 2011; Goddard & Marcum 2012, s.4)

Kuvassa 1 kuvataan edellisessä kappaleessa mainittujen kiinteistömarkkinoiden toimijoiden suhdetta toisiinsa. Käyttäjät maksavat vuokraa ja transaktiomaksuja sijoittajille sekä veroja hallintoelimille. Käyttäjät ja sijoittajat käyttävät kiinteistövälittäjien, arvioijien ja asianajajien palveluita kaupanteon tukena. Hallintoelimet säätelevät sijoittajille lait ja säännökset markkinoille. Hallintoelimet tarjoavat palveluita ja keräävät veroja kiinteistöiltä ja käyttäjiltä. (Goddard & Marcum 2012)

Lisäksi kiinteistömarkkinoilla toimii muita toimijoita, kuten kiinteistömanagereita, rakennusyhtiöitä, suunnittelijoita, konsultteja ja kiinteistöpalveluiden tuottajia sisältäen muun muassa kiinteistön ylläpidon palvelut. (Jowsey 2011)

Toimijoiden arvoajurit

Kiinteistömarkkinat ovat erityiset, sillä kiinteistömarkkinoiden toimijoilla on hyvin erilaisia motiiveja, eli arvoajureita olla osana markkinoita. Kiinteistösijoittaja tai käyttäjäomistaja saattaa olla kiinnostunut kiinteistön tarjoamista mahdollisuuksista monella eri tavalla. Käyttäjäomistajalle kiinteistön omistamisen ja käyttämisen arvoajurina voi olla mahdollisuus käyttää kiinteistöä tehtaana tai kauppakeskuksena oman tuotannon tekijänä. Kiinteistösijoittajalle puolestaan omistamisen arvoajurina voi olla mahdollisuus käyttää kiinteistöä eteenpäin vuokrattavana positiivista kassavirtaa tuottavana sijoituksena. Sijoittajien suurin yksittäinen arvoajuri markkinoilla toimimiseen on tuoton tavoittelu. Edellä mainitut erilaiset arvoajurit johtavat hyvin erilaisiin tapoihin käyttää kiinteistöä. (Sayce ym. 2006, s. 1-4)

Varcoen (2002) mukaan nykyään jatkuvasti kiihtyvillä ja muuttuvilla kiinteistömarkkinoilla toimivan organisaation menestymisen yksi tärkeä tekijä on hyvin tehty suorituskykyanalyysi. Tämä tarkoittaa sitä, että analysoidaan, miten omien kiinteistöjen suorituskyky vastaa odotuksia sekä tarpeita. Jotta suorituskykyanalyysi voidaan tehdä, täytyy organisaation olla tarkkaan tietoinen tärkeimmistä arvoajureistaan ja niiden ominaisuuksista. Lisäksi organisaation tulee tiedostaa omaan liiketoimintaan liittyviin kiinteistöihin kohdistuvat tavoitteet ja haasteet sekä oman liiketoiminta-alan tärkeimmät menestymisen tekijät ja niissä suoriutumisen mittauskeinot. (Varcoe 2002)

2.2.2 Kiinteistökauppa- ja vuokraus

Kiinteistömarkkinoilla käydään kauppaa sekä omistusoikeuksilla että käyttö- ja hallintaoikeuksilla. Kiinteistömarkkinoiden pääpiirteet ovat hyvin samanlaisia ympäri maailman (omistus- ja vuokraoikeudet), mutta eri valtioiden väliset erot lainsäädännössä muokkaavat markkinoita kuitenkin hyvin heterogeenisiksi eri puolilla maailmaa. (Pirounakis 2013)

Kiinteistömarkkinoilla tapahtuu transaktioita kiinteistön omistusoikeuksilla eri osapuolten välillä. Tällaisessa transaktiossa siirtyy myyjältä ostajalle kaikki kiinteistön oikeudet mukaan lukien kiinteistössä olevat rasitteet, rakennukset, maa-alueet ja käyttöoikeudet. Suomessa kiinteistökaupan täytyy aina olla määrämuotoinen. Tämä tarkoittaa sitä, että kauppa täytyy tehdä kirjallisena ja samalla transaktion pitää täyttää myös muut määrämuotoisuuden täyttävät ehdot. (Kasso 2014, s. 182-192)

Omistusoikeuden lisäksi kiinteistömarkkinoilla käydään kauppaa kiinteistön käyttö- ja hallintaoikeuksilla. Näitä oikeuksia siirretään eteenpäin myyjältä ostajalle vuokrasopimuksen välityksellä. Vuokrasopimuksessa ei kuitenkaan siirry kiinteistön omistusoikeus eteenpäin.

Tällaisen sopimuksen kohteena voi olla maa-alue, kiinteistöllä sijaitseva rakennus tai rakennuksen osa. Vuokrasopimuksessa voidaan määritellä, mitä osaa kiinteistössä hallinta- ja käyttöoikeus koskee sekä mitä rajoituksia siihen kuuluu. Jos sopimuksen kohteena on maa-alue tai koko kiinteistö, niin kyseessä on maanvuokrasopimus. Maanvuokraoikeus on usein hyvin samankaltainen kuin kiinteistön omistusoikeus ja nämä sopimukset ovat hyvin pitkäaikaisia. Mikäli sopimuksen kohteena on rakennus tai sen osa, esimerkiksi huoneisto, niin kyseessä on huoneenvuokrasopimus. (Kasso 2014, s. 39-59)

2.3 Liikuntakiinteistöt

Gilin (2005) mukaan liikuntakiinteistö on sellainen kiinteistö, jonka rajojen sisällä on mahdollista jonkin urheilulajin, liikuntamuodon tai kuntoilumuodon harjoittaminen. Urheilua voi harrastaa ulko- ja sisätiloissa, minkä vuoksi liikuntakiinteistöt voidaan jakaa sisäliikuntakiinteistöihin ja ulkoliikuntakiinteistöihin. Toisaalta liikuntakiinteistöiksi voidaan määritellä myös tapahtuma-areenat, sillä niissä usein järjestetään myös urheilutapahtumia. (Gil 2005, s. 3-4)

Liikuntakiinteistöillä, niiden laadulla, määrällä sekä sijainnilla on todettu olevan suuri vaikutus ihmisten liikkumiseen. Liikuntatrendit muuttuvat jatkuvasti ja yksilöityjen urheilulajien trendikäyrät vaihtuvat nopeasti nousukaudesta laskukauteen ja toisin päin. Tästä yksi esimerkki on tennis Saksassa. 1980- ja 1990-luvulla tennis oli Saksassa kasvavassa suosiossa ja tenniskenttiä rakennettiin hurjaa tahtia. 2000-luvun aikana kasvava suosio on kuitenkin hiipunut ja Saksan tennisklubeilla onkin jäseniä enää huomattavasti vähemmän kuin 1980- ja 1990-luvuilla. (Wicker ym. 2013) Liikunta ja urheilu on nopeasti kasvavaa sekä nopeasti muuttuvaa liiketoimintaa. Tämä tarkoittaa sitä, että liikuntakiinteistöjen on oltava mukautuvia ja joustavia tulevaisuuden muutos- tai laajennustarpeisiin. (Culley & Pascoe 2009, s. 1-14)

Urheilukenttien standardit

Urheilukenttien tarkat määritelmät ja vaatimukset kentän kokoon ja mittasuhteisiin liittyen ovat kokonaisuudessaan yksi merkittävä tekijä, mikä tekee liikuntakiinteistöistä ja urheiluhalleista ainutlaatuisia kokonaisuuksia. Kentän leveyden ja pituuden lisäksi on huomioitava, että urheilukentän mitat sisältävät vaatimuksia myös rakennusten korkeuteen liittyen. Mikäli urheiluhallissa tai ulkoliikuntakiinteistössä halutaan järjestää virallisia urheilukilpailuja- tai tapahtumia, on urheilukentän mittojen oltava kyseisen urheilulajin kattojärjestöjen asettamien standardien mukaiset. (Culley & Pascoe 2009, s. 1-14)

Turvallisuus

Turvallisuus on todella tärkeä ominaisuus, joka täytyy ottaa huomioon kaikissa liikuntakiinteistöissä. Turvallisuustekijät vaikuttavat kaikkiin kiinteistöissä toimiviin organisaatioihin. Erityisen tärkeä rooli liikuntakiinteistöjen turvallisuuden kannalta on hallinto- ja ylläpitoorganisaatioilla sekä kiinteistöpäälliköillä, jotka ovat vastuussa liikuntakiinteistöjen turvallisuudesta. Kiinteistöpäälliköiden tulee huolehtia liikuntakiinteistöjen turvallisuudesta ennen niiden käyttöä, niiden käytön aikana sekä käytön jälkeen, etenkin erilaisten tapahtumien aikaan. Tämä sisältää ihmisten turvallisuudesta huolehtimisen lisäksi kiinteistön turvallisen kunnan ja käytön varmistamisen. (Ali ym. 2011)

Vaikutus yhteiskuntaan

Liikunnan harrastamisesta seuraa paljon hyötyjä yksittäisten henkilöiden sekä kollektiivisen yhteiskunnan kannalta. Ympäri maailman valtioiden johtohenkilöt linjaavat, että liikunnan harrastaminen ja liikunta-aktiiviteetteihin osallistuminen tuottaa hyviä asioita yhteiskunnan kannalta. Liikunta-aktiiviteettien avulla ihmisten terveys ja hyvinvointi paranee, itsetunto ja henkinen hyvinvointi kohoaa, sosiaaliset verkostot kasvavat, kansallinen identiteetti vahvistuu sekä rikollisuuden tuottamat ongelmat vähenevät. Edellä mainituiden lisäksi liikunta luo yhteiskuntiin hyvinvointia myös taloudellisesta näkökulmasta. Nämä ovat usein perusteluita, joita yhteiskuntien hallintoelimet käyttävät rakentaessaan ja ylläpitäessään liikuntakiinteistöjä. (Grieve & Sherry, 2012)

Boone-Heinonen ym. (2010) osoittavat tutkimuksessaan, että liikuntakiinteistöjen saatavuus ihmisille lisää ihmisten aktiivisuutta ja urheilun määrää, mikä puolestaan lisää ihmisten hyvinvointia yhteiskunnassa. Saman tuloksen toteaa tutkimuksessaan myös Wicker ym. (2013) sekä Higgs ym. (2015). Wicker ym. (2013) sekä Higgs ym. (2015) ovat käyttäneet tutkimuksessaan apunaan paikkatietoanalyysiä sekä regressioanalyysiä tulosten selvittämiseksi. Muun muassa Puolassa ulkoliikuntakiinteistöt ja virkistysalueet kattavat suuren osan kaupunkien ja kylien julkisesta kiinteistöalasta. Ulkoliikuntakiinteistöjen todetaankin olevan yleensä kustannustehokkaampia sekä useammin ihmisten saatavilla kuin urheiluhallien, minkä vuoksi ulkoliikuntakiinteistöt luovat enemmän hyvinvointia yhteiskunnille kuin liikuntahallit. (Gospodini ym. 2008, s. 13-22)

2.3.1 Sisäliikuntakiinteistöt

Culley ja Pascoe (2009) määrittelee sisäliikuntakiinteistön, tai toisin sanoen urheiluhallin olevan kiinteä ja suljettu ympäristö, jossa voidaan harjoittaa nimettyä urheilulajia tai useaa eri urheilumuotoa.

Rakenteelliset ominaisuudet

Urheiluhalleilla on monia rakenteellisia ominaisuuksia, mitkä tekevät niistä ainutlaatuisia rakennuksia. Rakennuksen katon rakenteet saattavat vaatia hyvinkin vaativia teknisiä ratkaisuja. Urheiluhallien seinät täytyy olla hallissa harrastettavaan liikuntamuotoon sopivat ja turvalliset. Lattiamateriaalit urheilukentän osalta ovat ainutlaatuisia urheilulajin mukaan. Valaistus on suunniteltava siten, että se palvelee hallissa harrastettavaa urheilulajia. Usein tämä tarkoittaa sitä, että halliin on saatava mahdollisimman paljon luonnonvaloa sisään. Lisäksi urheiluhallin rakenteellisten tekijöiden on edesautettava energiatehokasta urheiluhallin käyttöä. (Culley & Pascoe 2009, s. 1-14) Näiden rakenteellisten ominaisuuksien vuoksi myös urheiluhallien arkkitehtuurilta tarvitaan monipuolisia ratkaisuja niitä suunniteltaessa tai kehitettäessä. (Culley & Pascoe 2009, s. 180)

Tekniset ominaisuudet

Rakenteellisten ominaisuuksien lisäksi urheiluhallit vaativat paljon innovatiivisia, monimutkaisia ja erilaisia teknisiä ratkaisuja. Urheiluhallit ovat monien teknologia-alojen suuria asiakassegmenttejä. Rakennus- sekä urheiluvälinemateriaalit vaativat jatkuvasti uusia ratkaisuja materiaaliteknologialta. Rakennusmateriaalien täytyy olla sellaisia, että urheiluhallit kestävät siihen kohdistuvat rasitteet. Urheiluvälinemateriaaleilla puolestaan pyritään mahdollistamaan paras mahdollinen urheilusuoritus sekä urheilemisen turvallisuus. Akustiikka on yksi tekninen ominaisuus, mikä vaatii paljon urheiluhallin teknisiltä ominaisuuksilta huomioon

ottaen muun muassa äänen kantavuuden, voimakkuuden ja eristyksen. Valaistus on oma teknologianala, mikä on urheiluhalleissa hyvin ainutlaatuinen. Urheiluhallien valaistuksessa tulee ottaa huomioon muun muassa sopiva valon määrä sekä energiatehokkuus. Kommunikaatio urheiluhallien kaikkien käyttäjien välillä vaatii myös erilaisia teknisiä ratkaisuja. Kommunikointiin liittyvät esimerkiksi yksinkertaiset tiedotusasiat urheiluhallin sisällä tai monimutkaiset verkkoyhteystoiminnot, mitkä mahdollistavat kommunikaation urheiluhallin sisäpuolella ja ulkopuolella olevien henkilöiden välillä. Turvallisuus on yksi tekninen kokonaisuus urheiluhallitekniikassa. Se sisältää muun muassa paloturvallisuus-, palonhävitys-, palonsammutus ja poistumisjärjestelyiltä monimutkaisia teknisiä ratkaisuja. Urheiluhallien käytettävyyteen liittyen tarvitaan erilaisia teknisiä ratkaisuja. Jokaisella on oikeus urheilla ja päästä urheilutapahtumiin. Tällöin urheiluhallien täytyy turvata esteetön pääsy liikuntapaikoille sekä katsomoihin erilaisin invahissein ja liukuportain normaalien porraskorjauksien lisäksi. Urheiluhallien olosuhteet ovat usein hyvin tarkkaan määritelty. Olosuhteet ovat tärkeä ottaa huomioon sekä urheilijoiden, työntekijöiden että katsojien kannalta. Tämän vuoksi talotekniikka- ja automaatoratkaisut sisältäen muun muassa ilmanvaihdon ja jäähdytyksen ovat hyvin monimutkaisia ja vaativat paljon erilaisia teknisiä toimintoja. (Gil 2005, s. 130-148; Culley & Pascoe 2009, s. 175-227)

Edellä mainittujen rakenteellisten ja teknologisten vaatimusten lisäksi urheiluhalleilta vaaditaan kestävä kehityksen mukaista käyttöä. Tämä sisältää energiatehokkuuden, ympäristöystävällisten materiaalien käytön, kierrätyksen mahdollistamisen, kiinteistön ympäristöystävällisen ylläpidon sekä joustavuuden käyttötavan muutoksiin. (Culley & Pascoe 2009, s. 227-242)

2.3.2 Ulkoliikuntakiinteistöt

Ulkoliikuntakiinteistöiksi luokitellaan kiinteistöt, joiden rajojen sisällä on mahdollista harastaa jonkinlaista ulkoilmassa tapahtuvaa urheilua tai liikuntaa. Tällaisia kiinteistöjä voivat olla esimerkiksi koulujen pihakentät, urheiluseurojen stadionit ja harjoitusalueet, jalkapallokentät, erilaiset liikuntapuistot, virkistysalueet, rantalentopallokentät, katukoripallokentät, tenniskentät, sekä muut ulkoliikuntaan soveltuvat alueet. (Gospodini ym. 2008, s. 13-22)

Tekniset ja rakenteelliset ominaisuudet

Ulkoliikuntakiinteistöjen arkkitehtuuriin ja teknisiin ratkaisuihin on kiinnitettävä paljon huomiota, jotta liikuntakiinteistöt sopeutuvat niitä ympäröivään kaupunkikuvaan. Sisäliikuntakiinteistöjen tapaan ulkoliikuntakiinteistöt sisältävät urheilukentän ja liikuntasuoritukseen vaadittavan tilan lisäksi erilaista teknologisia ja rakenteellisia ratkaisuja vaativia ominaisuuksia. Näitä ominaisuuksia ovat esimerkiksi pintamateriaalit, urheiluvälineet, valaistus, katetut katsomot, pukuhuoneet, nurmialueet ja saniteettitilat. (Gil 2005, s. 149-169; Gospodini ym. 2008, s. 13-22)

2.4 Liikuntakiinteistömarkkinat

Westerbeekin ja Shilburyn (1999) mukaan urheiluteollisuutta analysoitaessa on tärkeää tehdä jaottelu urheiluhuödykkeiden markkinoiden ja liikuntapalveluiden markkinoiden välille. Urheiluhuödykemarkkinoilla tarkoitetaan erilaisten liikuntavälineiden ja urheilutuotteiden markkinoita sekä erilaisia konsultointipalveluita. Nämä markkinat eivät ole riippuvaiset kiinteistöistä. Liikuntapalvelumarkkinat puolestaan voidaan jakaa kahteen markkinaseg-

menttiin; liikunta-aktiiviteettipalvelut ja liikuntakiinteistöpalvelut. Molemmat ovat riippuvaisia kiinteistöistä luoden yhdessä yläkäsitteen liikuntakiinteistömarkkinat. Liikuntakiinteistöpalvelut muodostavat liikuntakiinteistöjen kiinteistötason markkinat. Liikuntakiinteistöpalvelut tarjoavat erilaisille toimijoille mahdollisuuden järjestää liikunta-aktiiviteettipalveluita. Toisin sanoen liikuntakiinteistöpalvelut käsittävät liikuntakiinteistöjen omistus- ja vuokraussuhteet sekä subventoinnit julkisten ja yksityisten toimijoiden välillä. Liikunta-aktiiviteettipalvelut puolestaan tarkoittavat liikuntakiinteistöissä tarjottavia palveluita. Näitä ovat esimerkiksi erilaiset valmennukset, liikuntatilojen vuokraaminen, tapahtumat ja muut liikuntapalvelut. Kokonaisuudessaan liikuntakiinteistöpalvelut ja liikunta-aktiiviteettipalvelut yhdessä luovat liikuntakiinteistömarkkinoiden tarjonnan ja näiden palveluiden käyttäjät kysynnän. (Westerbeek & Shilbury 1999, s. 2-5)

2.4.1 Kysyntä

Liikuntakiinteistömarkkinoiden tasapaino vaihtelee paljon erilaisilla alueilla. Esimerkiksi Pohjoismaissa maaseudulla on huomattavasti parempi tarjonnan suhde kysyntään kuin kaupunkiseuduilla, joissa kysyntä liikuntakiinteistöille on korkeampi kuin tarjonta. Kysyntä ja tarjonta liikuntamuodoittain vaihtelee paljon. (Kjolbron & Troelsen 2010) Liikuntakiinteistömarkkinoiden kysyntä- ja tarjontataso eivät aina kohtaa toisiaan. Tämä johtuu siitä, että usein kunnat ovat prosentuaalisesti suurin liikuntapaikkojen ylläpitäjä ja niiden tehtävä ei ole tuottaa voittoa, vaan tarjota liikuntapalveluita kuntalaisille hyvinvoinnin edistämiseksi. Näin ollen ilmaisille tai halvoille kuntien tarjoamille liikuntapaikoille saattaa muodostua suuri kysyntä, johon kunnat eivät pysty tarjonnallaan vastaamaan. Tämän perusajatuksen ja erilaisten subventioiden vuoksi kunnat ovat markkinahäiriikkö, joka aiheuttaa kysynnän ja tarjonnan epätasapainon. (Nissinen & Möttönen, 2013)

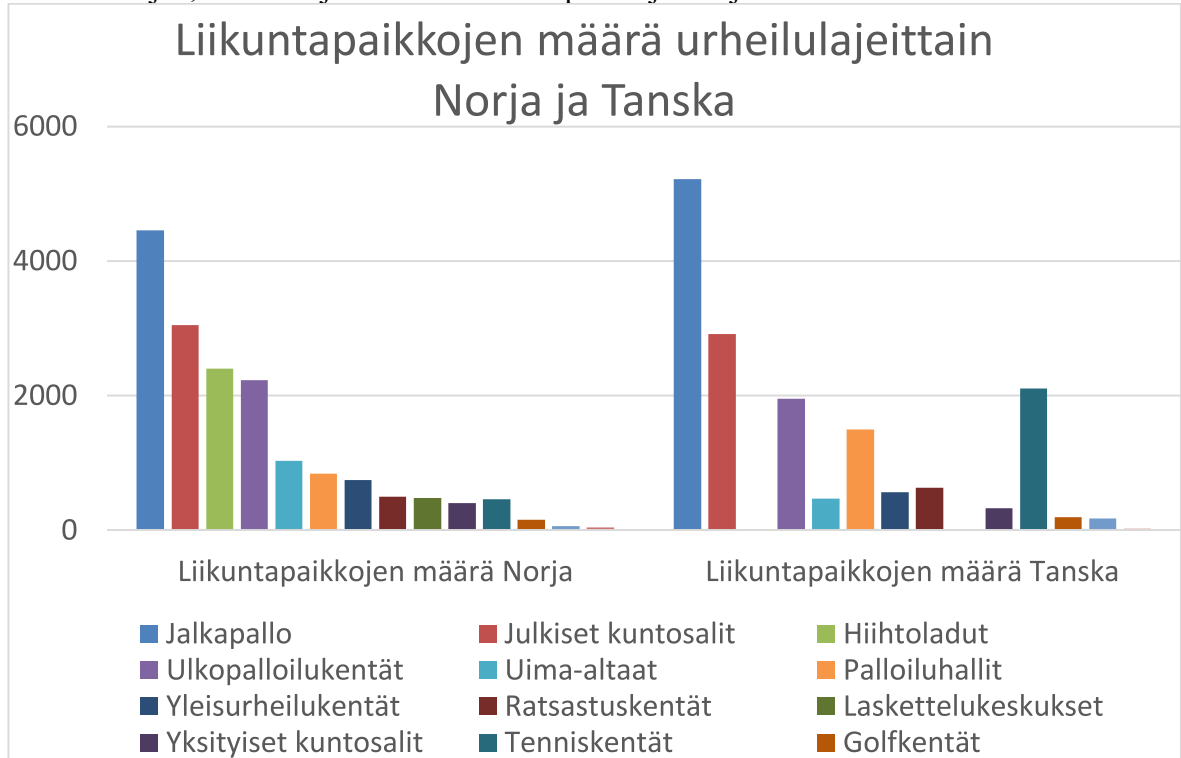
Liikuntapaikkojen kysyntään vaikuttaa monet yhteiskunnan ihmisten sosiodemografiset tilanteet. Kysyntään vaikuttaa esimerkiksi väestön sukupuolijakauma; keskimäärin miehet käyttävät enemmän ulkoliikuntakiinteistöjä ja naiset sisäliikuntakiinteistöjä. Myös ikäkauma on vaikuttava tekijä liikuntakiinteistöjen kysyntään. Eri ikäryhmät taipuvat harrastamaan erilaisia liikuntamuotoja. Koulutustausta ja ammatti vaikuttavat ihmisten mieltymyksiin ja mahdollisuuksiin harrastaa liikuntaa. Jotkin liikuntamuodot saattavat esimerkiksi olla liian kalliita joillekin asukkaille. (Kjolbron & Troelsen 2010) Toisaalta liikuntakiinteistömarkkinoiden kysyntä ei ole riippuvainen pelkästään ihmisistä ja ihmisten halusta liikkua. On todettu, että liikuntakiinteistöjen tarjonta vaikuttaa suoraan myös liikuntakiinteistöjen kysyntään; Mitä enemmän on tarjontaa, niin sitä enemmän on myös kysyntää. (Eime ym. 2017)

Kysyntään vaikuttavat toimijat

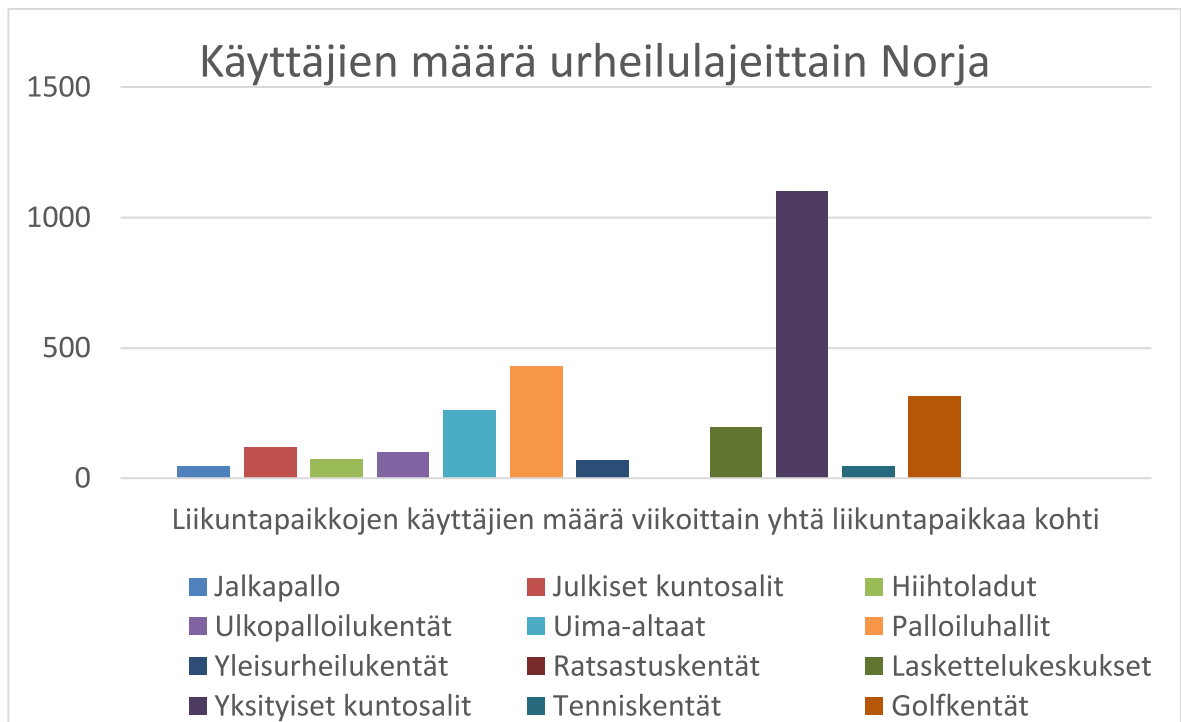
Kuluttajat ovat ihmisiä, jotka käyttävät liikuntakiinteistöjä harrastaakseen urheilua ja liikuntaa kiinteistön tarjoamissa tiloissa. Kuluttajat ovat lopulta se taho, joka määrittelee liikuntakiinteistöjen kysynnän. Liikunnan harrastajien päämäärä liikunnalla on saavuttaa erilaisia stimulaatioita sekä hyvinolontunnetta. Jotkut ihmiset saavat näitä helposti ja yksinkertaisesti liikunnasta, kun taas toiset vaikeasta ja nopeatempoisesta liikunnasta. (Gratton ja Taylor 2000, s. 48-64) Toisaalta kuluttajia ovat myös urheilutapahtumissa käyvät katsojat. Heidän kokemukseensa ja urheilutapahtumien kysyntään vaikuttavat muun muassa tapahtumakiinteistön sijainti, siellä tarjottavan palvelun laatu, turvallisuus, hinta ja tapahtuman työntekijät. (Westerbeek & Shilbury 1999)

2.4.2 Tarjonta

Alla olevissa kuvissa on esitetty liikuntamuotojen kysynnän ja tarjonnan suhdetta Norjassa ja Tanskassa. Norja ja Tanska ovat asukasluvultaan, yhteiskuntarakenteeltaan ja sosiodemografisilta tekijöiltään varsin samankaltaisia Suomen kanssa. Tämän vuoksi luvussa tarkastellaan Norjan, Tanskan ja Suomen liikuntapaikkojen tarjontaa.



Kuva 2 Valittujen urheilumahdollisuuksien lukumäärä Norjassa ja Tanskassa (Kjolbron & Troelsen 2010)



Kuva 3 Liikuntamahdollisuuksien kysynnän ja tarjonnan suhde Norjassa (Kjolbron & Troelsen 2010)

Kuten kuvista 2 ja 3 huomataan, Norjassa ja Tanskassa käyttäjien suhde tiettyjen liikunta-mahdollisuuksien määrään ei ole linjassa tarjonnan määrään. Tähän on monia selittäviä tekijöitä. Yksi tällainen on esimerkiksi kustannustekijät; on huomattavasti kalliimpaa ylläpitää uimahallia kuin jalkapallokenttää, vaikka uimahallilla olisi paljon enemmän käyttäjiä. Toinen tekijä on valtioiden ja kuntien liikunta- ja hyvinvointistrategian tavoitteet sekä liikuntakiinteistöjen rakentamisen ja ylläpidon vastuunjako yksityisten ja kunnallisten toimijoiden välillä. Kolmas merkittävä tekijä on luonnollisten olosuhteiden tarjoamat mahdollisuudet sekä rajoitteet liikuntakiinteistöjen tarjontaan. (Kjolbron & Troelsen 2010)

2.4.3 Tarjontaan vaikuttavat toimijat

Liikuntaolosuhteita tarjoavat yksityiset toimijat; kaupalliset yritykset ja urheiluseurat sekä julkiset toimijat; kunnat ja valtiot. Vuonna 2006 Norjassa kunnat omistivat liikuntakiinteistöistä 45%, urheiluseurat 38% ja muut organisaatiot 17%. Rekisteröityjen liikuntakiinteistöjen kokonaismäärä Norjassa oli 25 618. Tanskassa puolestaan kunnat ja valtio omistivat liikuntakiinteistöistä 72% ja yksityiset organisaatiot 28%. Rekisteröityjen liikuntakiinteistöjen määrä tuolloin Tanskassa oli 19 354. (Kjolbron & Troelsen 2010) Suomessa puolestaan vuonna 2017 oli liikuntapaikkoja yhteensä 21 759 kappaletta. Näistä noin 73 % omistaa kunnat ja valtio ja 27 % yksityiset organisaatiot. (Vehkakoski 2017)

Julkiset organisaatiot

Julkisten toimijoiden rooli on suuri liikuntakiinteistömarkkinoilla. Kunnat ja valtiot ylläpitävät liikuntakiinteistöjä ja investoivat liikuntakiinteistöihin- ja markkinoihin tarjotakseen asukkailleen liikuntapalveluita. Samalla ne pyrkivät tarjoamaan asukkailleen parempia elinolosuhteita. Investoimalla liikuntakiinteistöihin julkiset tahot myös synnyttävät työpaikkoja ja liikemahdollisuuksia kansalaisille, sillä yhteiskuntamme muuttuvat enemmän teollisista palveluyhteiskuntiin. Investoimalla liikuntakiinteistöihin julkiset tahot pyrkivät myös parantamaan määrättyjen paikkojen tai kuntien imagoa sekä lisäämään yksityisten sijoittajien kiinnostusta kyseisistä paikoista sekä kunnista. Usein julkiset tahot pyrkivät edellä mainituin motiivein saavuttamaan liikuntakiinteistöihin investoimalla myös lisää verotuloa itselleen. Esimerkiksi vuonna 1995 Iso-Britannian keskushallinto investoi liikuntamarkkinoihin 885 miljoonaa puntaa ja samana vuonna sai verotuloilla liikuntamarkkinoista 4 miljardia puntaa. Toisaalta paikalliset julkiset tahot investoivat 1 769 miljoonaa puntaa ja saivat verotuloilla liikuntamarkkinoista 1 351 miljoonaa puntaa (Gratton & Taylor 2000, s. 99-125). Seifried ja Clopton (2013) toteavatkin artikkelissaan, että pitkällä aikavälillä kunnat ja valtiot hyötyvät investoinneistaan liikuntakiinteistöihin, sillä liikuntakiinteistöjen kautta asukkaiden henkinen pääoma kasvaa sosiaalisten sidosryhmien kautta. (Gratton & Taylor 2000, s. 99-125; Seifried & Clopton 2013)

Yksityiset, kaupalliset organisaatiot

2000-luvulla urheiluliiketoiminnasta, eli urheiluteollisuudesta on tullut yksi suuri segmentti yhteiskuntien työmarkkinoilla ja talouden tekijänä. Yksityinen kaupallinen sektori urheiluliiketoiminnassa ja sitä myöten kaupalliset toimijat myös liikuntakiinteistömarkkinoilla ovat suuri tekijä edellä mainitun kasvavan urheiluteollisuuden mahdollistamisessa. (Gratton & Taylor 2000, s. 142-146)

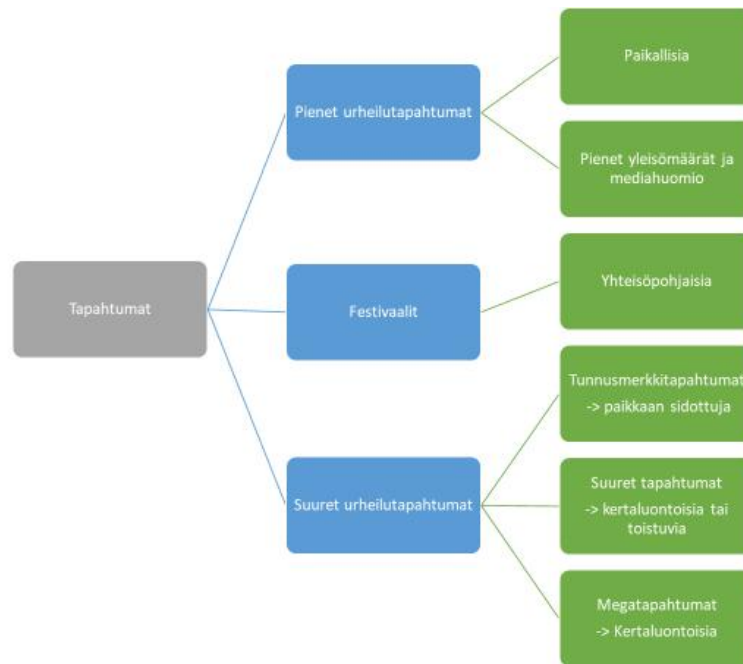
Kaupallinen liikuntakiinteistömarkkina sijoittuu urheiluteollisuudessa pääsääntöisesti palveluliiketoiminnan piiriin. Kaupallisilla liikuntakiinteistömarkkinoilla kiinteistöjen hallinnoijat ja omistajat pyrkivät tekemään voittoa tarjoamalla erilaisia liikuntapalveluita tai vuokraamalla liikuntatilojaan liikuntakiinteistöjen käyttäjille. (Gratton & Taylor 2000, s. 142-160) Kaupallinen sektori tekee liikuntakiinteistömarkkinoilla yhteistyötä julkisen sektorin kanssa. Yhteistyön taustana on julkisen tahon intressit saavuttaa taloudellisia hyötyjä tekemällä yhteistyötä kaupallisen sektorin kanssa. Julkinen sektori, eli kunnat ja valtiot takaavat kaupallisille organisaatioille halpaa maavuokraa, verohelpotuksia, parempaa näkyvyyttä ja luottoa käyttäjien silmissä. Vastapainona kaupalliset organisaatiot tarjoavat kansalaisille liikuntapalveluita, joihin heillä on yleensä parempi tietotaito, paremmat välineet ja paremmat palvelut kuin julkisilla organisaatioilla. Toisin sanoen kaupallisilla organisaatioilla on usein paremmat mahdollisuudet tarjota kansalaisten kaipaamia liikuntapalveluita kuin julkisilla tahoilla, samalla siirtäen julkisen tahon kuluerää ja vastuita pois kaupallisille tahoille. (Slack 2004, s. 115-122)

Yksityiset, voittoa tavoittelemattomat organisaatiot

Monissa yhteiskunnissa suuresta osasta liikuntamahdollisuuksien tarjonnasta sekä kuntoiluun, että kilpaurheiluun vastaa jokin muu toimija kuin kaupallinen tai julkinen taho. Nämä toimijat ovat yksityisiä, voittoa tavoittelemattomia organisaatioita. Julkiset tahot tukevat usein näitä organisaatioita rahallisesti, sillä voiton tavoittelemattomuuteen perustuva liikunnan tarjonta ja edistäminen on kustannustehokasta. Kyseisiä organisaatioita voi olla erilaisia, mutta yhteisiä määrittäviä tekijöitä ovat yksityinen omistus sekä voiton tavoittelemattomuus. Tällaisia ovat esimerkiksi urheiluseurat ja urheilulajien kattojärjestöt, joiden arvoajurina toimintaan on tarjota urheilu- ja liikuntamahdollisuuksia ihmisille voiton tavoittelun sijaan. Urheilumahdollisuuksia mahdollistetaan kiinteistöissä, joiden omistajia ovat yleensä julkinen tai kaupallinen taho. Joissakin tapauksissa urheiluseurat, kattojärjestöt ja hyväntekeväisyysorganisaatiot omistavat kiinteistöt, joilla urheilumahdollisuuksia tarjotaan, mutta pääsääntöisesti ne ovat vuokralla näissä kiinteistöissä. (Gratton & Taylor 2000, s. 125-141)

2.4.4 Urheilutapahtumat

Tapahtumilla tarkoitetaan kertaluontoista tai toistuvaa tilaisuutta, joka on luonteeltaan väliaikainen ja joka on merkityksellinen isäntäalueelle. Tapahtuma on myös tilaisuus, joka ei liity normaalin arkipäivän rutiineihin. Kuten kuvassa 4 esitetään, urheilutapahtumat voidaan kokoluokkansa ja merkittävyyden mukaan jakaa kolmeen pääkategoriaan; pienet urheilutapahtumat, festivaalit ja suuret urheilutapahtumat. Pienet urheilutapahtumat ovat paikallisia ja keräävät verrattain pienen määrän yleisöä ja mediahuomiota. Festivaalit puolestaan ovat yhteisökeskeisiä tapahtumia, joiden järjestävä taho on jokin yhteisö. Suuret urheilutapahtumat puolestaan ovat kertaluontoisia tai yksittäisiä tapahtumia, mitkä keräävät suuren yleisön ja paljon mediahuomiota. (Parent & Smits-Swan 2013)



Kuva 4 Käsitteellinen kaavio tapahtumatyypeistä (Parent & Smith-Swan 2013)

Gibsonin ym. (2012) mukaan pienet urheilutapahtumat edistävät monien yhteiskuntien keskeisen kehityksen mukaista turismia. Urheilutapahtumat, jotka järjestetään jo olemassa olevilla urheilualueilla tai rakennuksissa ovat yhteiskunnille ekologisesti, taloudellisesti ja sosiaalisesti kestäviä. Pienillä urheilutapahtumilla tarkoitetaan tapahtumia, jotka eivät ole merkittävästi esillä kansallisessa mediassa verrattuna suuriin urheilutapahtumiin. (Gibson ym. 2012)

Urheilutapahtuman järjestäminen on projektiluontoinen tapahtuma. Se sisältää monia eri vaiheita, kuten projektin aloituksen, suunnittelun, toteutuksen, itse tapahtuman ja tapahtuman loppujärjestelyt. (Parent & Smith-Swan 2013) (Gil 2005, s. 269-292) Edellä mainittuihin vaiheisiin sisältyy erilaisia laadullisia prosesseja kuten tilanteen arviointia, valintojen tekoa, seuranta, dokumentointia ja kommunikointia. Jotta tapahtumasta tulee onnistunut, vaatii se järjestävältä organisaatiolta paljon erilaisia taitoja ja ominaisuuksia. Näistä tärkeimpiä ovat luovuus, strateginen ajattelu, jatkuva kehittyminen, etiikka ja sopeutumis- sekä integroitumiskyky. (Parent ja Smith-Swan 2013 kappale 1)

Jotta urheilutapahtuma on onnistunut ja siihen osallistuneet ihmiset tyytyväisiä, vaatii se monelta osa-alueelta onnistumisia. Sonkin (2008) mukaan onnistumiseen ja tapahtumaan osallistuneiden tahojen tyytyväisyyteen vaikuttavat neljä suurta tekijää. Yksi näistä tekijöistä on liikkumisen esteettömyys ja helppous. Se sisältää siirtymisen tapahtumakohteeseen, tapahtumakohteesta liikkumisen ja tapahtumakohteesta poistumisen. Toinen tekijä on majoituksen laatu, hinta ja ympäristö. Kolmas tekijä on tapahtumakohteen laatu. Tämä sisältää vuorovaikutuksen tapahtumassa työskentelevien ja muiden ihmisten välillä sekä tapahtumakohteen fyysisen kunnan laadun. Fyysinen kunto tarkoittaa muun muassa kohteen puhtautta, vessojen puhtautta, mukavia istuimia, äänentoiston laatua, auton parkkeeraustiloja, opasteita ja kiinteistön ulkoasua. Neljäs tekijä on itse tapahtuman laatu, joka sisältää itse urheilutapahtuman laadun sekä tapahtuman toimivuuden sisältäen muun muassa siirtymät tapahtuman eri vaiheiden välillä. (Sonk 2008)

3 Kunnossapito, kiinteistöjohtaminen ja kiinteistön ylläpito

Tässä luvussa käsitellään kiinteistöjohtamista määritelmänä ja jaetaan sen merkitys kahteen pääkategoriaan; operatiivinen ja strateginen kiinteistöjohtaminen. Luvussa käsitellään näitä kahta pääkategoriaa erikseen ja tarkastellaan niiden ominaisuuksia sekä niihin kuuluvia prosesseja. Lisäksi todetaan kestävä kehityksen vaatimusten suuri vaikutus kiinteistöjohtamisen prosesseihin.

Tämän jälkeen syvennyttään tarkastelemaan kiinteistön ylläpitoa, jonka todetaan olevan yksi kiinteistöjohtamisen osa-alue. Kiinteistön ylläpidon merkitystä organisaation ydinliiketoiminnalle pohditaan tarkemmin, jonka jälkeen todetaan erityisesti suunnitelmallisen kiinteistön ylläpitostrategian merkityksellinen rooli menestyksessä organisaation liiketoiminnassa. Seuraavaksi syvennyttään suunnitelmallisen ylläpitostrategian erilaisiin prosesseihin. Suunnitelmallisen ylläpitostrategian prosesseista kuntokartoitus, ylläpitotarpeen määrittäminen ja suorituskykyanalyysi ovat selkeitä erillisiä prosesseja. Näitä prosesseja tutkitaan yhdessä kokonaisuudessa. Tämän jälkeen perehdyttään sähköisten kiinteistönhallintajärjestelmien rooliin kiinteistön suunnitelmallisessa ylläpidossa. Näiden järjestelmien todetaan sisältävän erilaisia jatkuvia prosesseja, kuten kiinteistön huoltokirjan käyttö, pitkän aikavälin ylläpitosuunnitelma, valitusten hallinta ja energianseuranta. Yleisen kiinteistön ylläpidon analysoinnin jälkeen syvennyttään vielä liikuntakiinteistöjen ylläpitoon sekä tutkitaan ylläpidon roolia liikuntakiinteistöjen toiminnassa. Liikuntakiinteistön ylläpito prosessi jaetaan viiteen päävaiheeseen; suunnittelu ja ohjelmointi, budjetointi, henkilöstösuunnittelu, valvonta ja arviointi.

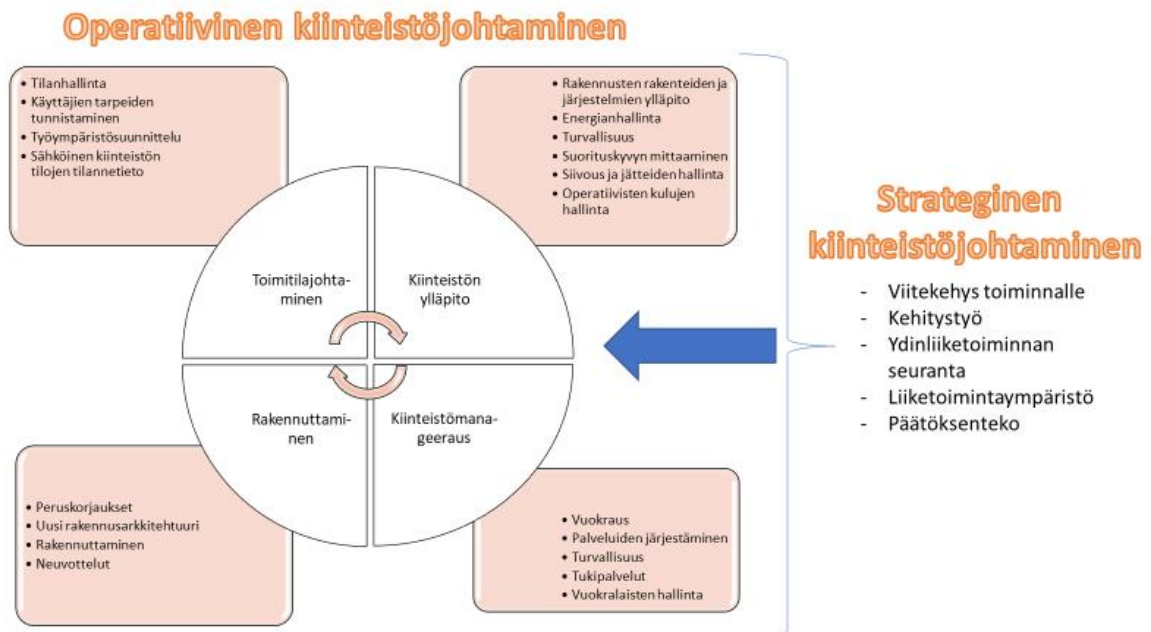
Lopuksi käsitellään kunnossapidon määritelmää yleisesti. Tämän jälkeen syvennyttään kunnossapidon eri kategorioihin. Kunnossapito jaetaan kahteen pääkategoriaan, ehkäisevään ja korjaavaan kunnossapitoon. Ehkäisevä kunnossapito jaetaan vielä edelleen kahteen alakategoriaan; aikaan perustuva ja kuntoon perustuva kunnossapito. Eri kategorioiden käsittelyn jälkeen havainnoidaan vielä kunnossapidon merkitystä kiinteistöalalla.

3.1 Kiinteistöjohtaminen

Kiinteistöjohtamiselle on monia määritelmiä. Yksi määritelmä on, että kiinteistöjohtaminen on integroitu toimintatapa operoida, ylläpitää, kehittää ja sopeuttaa organisaation hallintoa rakennuksia ja infrastruktuuria vastaamaan ja tukemaan organisaation ydinliiketoiminnan tavoitteita. Kiinteistöjohtamisen tärkein tarkoitus on luoda toimiva ympäristö tukemaan organisaation ydinliiketoimintaansa. Mikäli kiinteistöjohtamista ei ole toteutettu hyvin, saattaa se vaikuttaa negatiivisesti organisaation liiketoimintaan. Kiinteistöjohtamisen laatu on kriittinen tekijä kiinteistössä suoritettavan työn tai palvelun laatuun. (Atkin & Brooks 2015, s.1-18)

Kiinteistöjohtamiseen kuuluu paljon prosesseja, jotka ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Ideaali kiinteistöjohtaminen on vuorovaikutuksessa sekä kiinteistön ydinliiketoiminnan että ympäröivän ympäristön kanssa. Kiinteistöjohtamisessa on myös erityisen tärkeää ottaa huomioon sekä tulevaisuuden että nykyhetken tilanteet. Barrettin ja Finchin (2014) mukaan kiinteistöjohtamiseen on monia toimintamalleja, mutta tietyt ominaisuudet sekä toiminnot esiintyvät menestyksessä kiinteistöjohtamisessa kiinteistöjohtamisen toteutusmallista huolimatta. Atkin ja Brooks (2015) puolestaan huomauttavat, että organisaation oman liike-

toiminnan tarpeiden ja tavoitteiden ymmärtäminen on päätekijä menestyksessä kiinteistöjohtamisessa ja oikean kiinteistöjohtamismallin valinnassa. Kuten kuvassa 5 esitetään, kiinteistöjohtamisen ominaisuudet, prosessit ja toiminnot voidaan jakaa strategiseen ja operatiiviseen kiinteistöjohtamiseen. (Barrett & Finch 2014, s. 1-6)



Kuva 5 Kiinteistöjohtamisen eri osa-alueet (Barrett & Finch 2014, s. 1-14)

3.1.1 Strateginen kiinteistöjohtaminen

Strategiseen kiinteistöjohtamiseen kuuluu ydinliiketoimintaan tutustuminen ja tietoisuus organisaation tulevaisuuden suunnitelmista ja tavoitteista. Tärkeä osa strategista kiinteistöjohtamista on tietoisuus sekä havainnointi oman liiketoimintaympäristön tulevaisuuden trendeistä sekä niiden vaikutuksen analysoiminen määrättyyn kiinteistöön ja sen ympäristöön sijoittuviin organisaation toimintoihin. Strategiseen kiinteistöjohtamiseen kuuluu myös kiinteistöjohtamisen kokonaisuuden kehitystyö. Strategisessa kiinteistöjohtamisessa tehdään poliittiset päätökset nykyisistä sekä tulevaisuuden toimintatavoista kiinteistöön sekä operatiivisiin toimintoihin liittyen, kuitenkin yhteistyössä operatiivisten toimijoiden kanssa. (Barrett & Finch 2014, s.1-6)

3.1.2 Operatiivinen kiinteistöjohtaminen

Operatiivisella kiinteistöjohtamisella tarkoitetaan nykyhetken kiinteistöjohtamista. Operatiiviseen kiinteistöjohtamisorganisaatioon kuuluvat kiinteistön toiminnalliset yksiköt. Heidän vastuullaan on todennäköisesti kiinteistön ylläpito, sisäinen suunnittelu, arkkitehtuuri, talotekniset palvelut ynnä muut kiinteistöön liittyvät palvelut. Nämä operatiiviset toimijat voivat olla joko organisaation omia tai ulkoistettuja tahoja. Operatiivisen kiinteistöjohtamisorganisaation koordinaattorina toimii usein kiinteistömanageri tai kiinteistöpäällikkö. Operatiivisten toimijoiden tulisi olla tietoisia toimintaympäristönsä erityisominaisuuksista. Operatiiviseen kiinteistöjohtamiseen kuuluu myös vuorovaikutteisuus ydinliiketoiminnasta vastuussa olevien henkilöiden kanssa, jotta esimerkiksi kiinteistöpäällikkö pysyy tietoisena kiinteistöltä vaadittavista ominaisuuksista. Operatiivinen kiinteistöjohtaminen voidaan jakaa neljään pääsegmenttiin, jotka ovat toimitilajohtaminen, kiinteistön ylläpito, rakennuttaminen ja

kiinteistömanageeraus. Nämä segmentit ovat vahvasti integroituneita ja vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. (Barrett & Finch 2014, s.1-6)

Toimitilajohtaminen

Toimitilajohtamisella tarkoitetaan kiinteistön tilan hallintaa, käyttäjien tarpeiden tunnistamista, työympäristösuunnittelua ja sähköisten kiinteistön tilojen tilannetiedon ylläpitämistä. (Barrett & Finch 2014, s. 1-12) Toimitilajohtamisen tarkoitus on integroida organisaatioiden toimitilavarallisuus ja muokata sitä mahdollisimman tuottavaksi edellä mainittujen prosessien avulla. Yrityksen toimitilat pyritään muokkaamaan siten, että ne tukevat yrityksen ydinliiketoiminnan toimenpiteitä. (Heinimäki ym. 2003, s. 1-12)

Kiinteistön ylläpito

Kiinteistön ylläpitoon kuuluu kiinteistön ja rakennusten ylläpitoon sekä kunnostamiseen liittyviä prosesseja, kuten rakennusten rakenteiden ja järjestelmien sekä ulkoalueiden ylläpito. Lisäksi kiinteistön ylläpitoon kuuluu energianhallinta, turvallisuustekijöistä huolehtiminen sekä suorituskyvyn mittaaminen. Kiinteistön ylläpidon tehtävä on myös tarjota ja järjestää kiinteistölle erilaiset operatiiviset ylläpitopalvelut kuten siivous ja jätteiden hallinta. Lisäksi ylläpidon vastuulla on yleensä myös operatiivisten kulujen hallinta. (Barrett & Finch 2014, s. 1-12)

Rakennuttaminen

Operatiivisen kiinteistöjohtamisen rakennuttamistehtäviin kuuluu kiinteistöjen rakennusten peruskorjausten järjestäminen. Lisäksi tehtäviin kuuluvat yleinen uusien rakennusten rakennuttaminen sekä nykyisten rakennusten arkkitehtuurin muokkaaminen yrityksen nykyisille kiinteistöille. (Barrett & Finch 2014, s. 1-12)

Kiinteistömanageeraus

Kiinteistömanageerauksen tarkoitus on hoitaa kiinteistöjen vuokraus sekä erilaisten palveluiden järjestäminen vuokralaisille. Lisäksi manageerauksen tehtävä on usein huolehtia turvallisuusasioista ja tiedottaa niistä vuokralaisille. Pääsääntöisesti kiinteistömanageeraus on vuokralaisten hallintaa ja erilaisten tukipalveluiden järjestämistä heille. (Barrett & Finch 2014, s. 1-12)

3.1.3 Kestävä kehitys kiinteistöjohtamisessa

Nopea muutos ja vaatimus vihreiden sekä kestävien arvojen noudattamisesta myös rakennuksiin liittyvissä prosesseissa vaatii kiinteistöjohtamiselta uuteen näkökulmaan keskittymistä. Tämä uusi kestävä kehityksen mukainen näkökulma vaatii kiinteistöjohtamiselta painoarvon lisäämistä kulujen vähentämiseen, työolosuhteiden parantamiseen ja päästöjen vähentämiseen. Kestävä kehitys rakennuksille tarkoittaa sitä, että taataan tarvittavat tarpeet nykyhetkessä ilman, että vaarannetaan tulevaisuuden käyttäjien tarpeita. Rakennuksien on mahdollista saada sertifikaatteja kestävä kehityksen mukaisesta toiminnasta. Kansainvälisesti merkittävimpiä sertifikaatteja ovat LEED ja BREEAM sertifikaatit. Rakennusten kestävä kehityksen standardien noudattamiseen vaikuttaa rakennuksen suunnittelun, rakentamisen ja käytön sekä toimintojen prosessit. Kiinteistöjohtamisella voidaan vaikuttaa etenkin rakennuksen käytön ja toimintojen prosesseihin. Kiinteistöjohtamisella voidaan vaikuttaa

kestävän kehityksen arvoihin muun muassa automaatiotekniikan, energiatekniikan, sisäilman olosuhteiden, veden käytön, energianseurannan, ilmanvaihdon, lämmityksen ja kierrätystoimintojen kautta. (Roper & Payant 2015, s. 152-178)

Nousiainen ja Junnilan (2008) tutkimuksen mukaan kiinteistöjen loppukäyttäjät vaativat kiinteistöjohtamisesta vastuussa olevilta organisaatioilta kestävän kehityksen ja vihreiden arvojen mukaisia toimintoja. Ympäristötekijöistä tärkein esille noussut tekijä on energiankulutus. Seuraavana tulevat jätemäärien minimointi sekä kierrätys. Kaiken kaikkiaan kiinteistön operatiivisilta toimijoilta vaaditaan ympäristöpäästöjen vähentämistä edistäviä toimintoja. Kiinteistöjohtamisesta vastuussa olevilta organisaatioilta vaaditaankin entistä enemmän raportointia ympäristötekijöihin liittyvistä prosesseista. Raportointia vaaditaan muun muassa energiankulutuksesta, jätteiden käsittelystä, kuluista sekä päästöistä. Lisäksi loppukäyttäjät vaativat enenevässä määrin konsultointia ja vertaisraportointia ympäristöön liittyvissä prosesseissa. Nousiainen ja Junnila (2008) toteaa, että kiinteistöjohtamisorganisaatioiden tulisi syventää tietotaitoaan ympäristöön liittyvien toimintojen osaamisessa ja loppukäyttäjien tulisi tehdä enemmän yhteistyötä edellä mainittujen organisaatioiden kanssa, jotta saavutetaan mahdollisimman ympäristöystävällinen kiinteistön ja rakennuksen käyttö. (Nousiainen & Junnila 2008)

3.2 Kiinteistön ylläpito

Leen ja Scottin mukaan (2009) mukaan kiinteistön ylläpito voidaan määritellä olevan työtä, jonka tarkoituksena on pitää kaikki kiinteistön rakennukset ja sen ympäröivät tilat ja alueet riittävässä, standardoidussa kunnossa. Kiinteistön ylläpitoon kuuluu määritelmän mukaan myös kiinteistön palveluiden ja toiminnallisuuden parantaminen sekä sen arvon ja hyödyllisyyden ylläpitäminen siinä kunnossa, että siellä suoritettavia toimintoja voidaan toteuttaa. (Lee & Scott 2009)

Iveta ja Ineta (2017) määrittelevät rakennuksen ylläpidon puolestaan olevan työtä rakennuksen jokaisen osan ylläpitämiseksi, kunnostamiseksi tai parantamiseksi sekä rakennuksen toimintojen, toiminnallisuuden ja palvelujen ylläpitämiseksi sen arvon ylläpitämisen ja hyödyllisyyden säilyttämisen vuoksi. Rakennuksen ylläpito sisältää toimintoja kuten olemassa olevien tilojen parantaminen, korjaaminen ja ylläpitäminen. (Iveta & Ineta 2017)

3.2.1 Kiinteistön ylläpito osana kiinteistöjohtamista

Kiinteistön ylläpito-organisaatio on osa kiinteistöjohto-organisaatiota. Kiinteistön ylläpito-organisaatio liitetään usein myös organisaation innovaatiostrategiaan sekä kestävän kehityksen edistäviin toimenpidesuunnitelmiin. (Iveta & Ineta 2017) Kiinteistön ylläpitostrategia on kytköksissä kiinteistössä toimivan yrityksen liiketoiminnan strategiaan. Kiinteistön ylläpidon yksi tärkeä tarkoitus on mahdollistaa kiinteistössä toimivan organisaation ydintoiminnot. Kiinteistön ylläpitostrategian selkeys onkin tärkeä tekijä kannattavassa ja toimivassa kiinteistöjohtamisessa. Kiinteistön ylläpitostrategiassa tulee ottaa huomioon muun muassa tavoiteltu aikajakso kiinteistön ylläpitoon, kiinteistöltä vaaditun toiminnallisuuden tekijät ja niiden elinkaari, kiinteistön toiminnallisuuden standardit ja laatuvaatimukset, vaadittu reagoit nopeus virheisiin ja vikoihin sekä lakitekniset asiat. Ottamalla huomioon edellä mainitut tekijät voidaan kiinteistölle luoda pohja kiinteistön ylläpitostrategialle ja siihen sisällytettävälle prosesseille. (Lee & Scott 2009) Kiinteistön ylläpidon merkitys korostuu myös organisaatioiden johtoportaan henkilöille osana kiinteistöjohtamista siinä, että sen avulla saadaan ylläpidettyä kiinteistön arvoa sekä sen avulla saadaan pidettyä kiinteistön toiminnot

vaadittavalla tasolla kiinteistössä suoristettavia toimenpiteitä ja liiketoimintaa varten. Tämän takia organisaatioiden johtohenkilöt vaativatkin kiinteistöjen ylläpito-organisaatioilta erilaisten digitaalisten työkalujen käyttöä, joiden avulla kiinteistön tilannetta, tehtyjä toimenpiteitä, olosuhteita ja kuntoa raportoidaan eri tahoille. (Iveta & Ineta 2017)

3.2.2 Ylläpito-organisaation tavoitteet

Tärkeä huomio ylläpito-organisaation tavoitteista on se, että sen tavoitteena pitäisi olla kiinteistön ylläpito, ei kiinteistön järjestelmien korjaaminen niiden rikkoutumisen jälkeen. Ylläpito-organisaation tehtävä on mahdollistaa mahdollisimman optimaalinen ympäristö muun organisaation tehtävien ja toimintojen toteutukselle. Tätä tehtävää toteuttaessaan ylläpito-organisaatio vie usein merkittävän osan operatiivisista kustannuksista kiinteistöissä. Kiinteistöpäällikkö onkin usein vastuussa erilaisista ylläpitoon liittyvistä kustannuksista kuten varaosavarastoista, ulkoistetuista ylläpitotehtävistä ja erilaisista kunnostuksista ja investoinneista. Kiinteistöpäällikön tärkeimpiä tavoitteita onkin usein saavuttaa mahdollisimman suuri hyöty käytössä olevista resursseista. Näiden resurssien tulisi toimia mahdollisimman tehokkaasti sisältäen pienen varaosavaraston, nopean reagoinnin ja optimaalisen huoltosyklin järjestelmille ja laitteille. (Mobley 2004, s. 1-10) Pääsääntöisesti kiinteistöpäällikkö vastaa siis ylläpito-organisaation toiminnoista. On kuitenkin myös organisaatioita, joissa kiinteistön ominaisuudet ja toiminnallisuus ei ole merkittävä tekijä muulle liiketoiminnalle. Tällöin kannattavin tapa järjestää ylläpito saattaa olla kiinteistöpäällikön sijaan ulkoistaa kaikki tarvittava ylläpito eri tahoille. (Levitt 2013, s. 1-6)

3.2.3 Suunnitelmallinen kiinteistön ylläpito

Kiinteistön ylläpitoon panostaminen ei ole itsestäänselvyys kaikissa organisaatioissa. Kiinteistön ylläpidon huolellinen ja suunnitelmallinen organisointi ja toteuttaminen auttaa kiinteistön ympäristössä eri toimijoita monella eri tavalla. Suunnitelmallisen kiinteistön ylläpidon tärkein tavoite on pyrkiä tukemaan organisaation ydinliiketoiminnan tavoitteita. Pitkällä aikavälillä hyvin organisoitu ja suunniteltu kiinteistön ylläpito auttaa saavuttamaan säästöjä operatiivisen toiminnan kuluissa. Suunnitelmallinen kiinteistön ylläpito johtaa myös suurempiin kassavirtoihin muun muassa suuremman käyttöprosentin, paremman asiakastytyväisyyden- ja kokemuksen sekä vähäisempien kiinteistön ongelmien ja niiden aiheuttamien häiriöiden vuoksi. Suunnitelmallisen ylläpidon vaikutuksesta säilyy myös kiinteistön arvo korkealla tai jopa nostaa sitä. Kilpailluilla kiinteistömarkkinoilla suunnitelmallinen ylläpito ja kiinteistön hyvä kunto voivat olla ratkaiseva tekijä kilpailussa. Kaiken kaikkiaan kiinteistön suunnitelmallisella ylläpidolla saadaan selvitettyä kiinteistöön liittyvät ongelmat jouhevasti ja ennakoidusti. (Levitt 2013, s. 1-6)

3.2.4 Kiinteistön ylläpidon prosessit

Mobleyn (2004) mukaan hyvän kiinteistön ylläpidon tärkeimmät elementit ovat menettely ja kuri. Menettely tarkoittaa sitä, että tehdään oikeita tehtäviä ja käytetään oikeita menetelmiä oikeaan aikaan. Kuri tarkoittaa sitä, että seurataan tehtävien ja menetelmien käyttöä ja varmistetaan, että tehtävät tulee tehdyksi oikeita menetelmiä käyttäen. Näiden kahden elementin yhdistelmä sisältää listauksen kaikista järjestelmistä ja laitteista, jotka vaativat ylläpitoa, huoltosuunnitelman, joka ajastaa tehtävät tarvittavalla tarkkuudella, tarvittavien henkilöiden määrääminen suorittamaan tehtäviä, tehtävien suorittamisen ja laadun tarkkailun, tietoisuuden seuraavasta tehtävästä ja siihen valmistautumisen sekä tehtävien päivittyksen

ajan tasalle tarvittavin väliajoin. (Mobley 2004, s. 11-25) Iveta ja Ineta (2017) toteavat artikkelissaan samojen prosessien ja tehtävien merkityksen tärkeäksi kuin Mobley (2004). Tämän lisäksi Iveta ja Ineta painottavat artikkelissaan myös pitkän aikavälin ylläpitosuunnitelman sekä kustannuksien arvioimisen tärkeyttä hyvään ylläpitoon. (Iveta & Ineta 2017).

Kuntokartoitus

Mobleyn (2004) mukaan suurin syy tehottomalle ylläpidolle on ylläpidettävien laitteiden sekä järjestelmien ja niiden huoltotarpeen tiedon puute. Hamzahin ja Kobayashin (2013) mukaan tehokkaan kiinteistön ylläpidon suunnittelun ja operoinnin pohjalle on ensimmäisenä tehtävä huolellinen kiinteistön tarkastus, jossa objektiivisesti käydään läpi kiinteistön ominaisuudet, kunto ja historiatieto. Tämän tarkastuksen pohjalta on helppo ja luotettava lähtökohta lähteä toteuttamaan järkevää kiinteistön ylläpitoa. Tarkastuksen ja siitä saatujen tietojen pohjalta on syytä tarkastaa tai luoda kokonaan uusi kiinteistön ylläpitostrategia sisältäen lyhyen ja pitkän aikavälin suunnitelman kunnossapidolle. Tällä tavoin saadaan kiinteistön koko elinkaaren ylläpito hallintaan. (Hamzah & Kobayashi 2013) Myös Lavy ja Bilbo (2009) painottavat kuntokartoituksen merkitystä suunnitelmallisen ylläpitostrategian laadinnan pohjalla. Kun kiinteistön kunto on tiedossa, on huomattavasti helpompi suunnitella ja allokoida resursseja tulevaisuuden korjaus- ja ylläpitotoimenpiteisiin. Kuntokartoitus kannattaa suorittaa tasaisin väliajoin, jotta ylläpidosta saadaan järjestelmällistä. (Lavy & Bilbo 2009)

Ylläpitotarpeen mitoitus

Mobleyn (2004) mukaan ylläpitotehtävien aikatauluttaminen on tehokkainta tehdä perustuen hyvään huollon tarjonnan ja kysynnän suhteeseen. Huollon kysyntä muodostuu laitteiden huollon ja ylläpidon tarpeesta. Huollon tarjonta puolestaan muodostuu huoltotyökalujen saatavuudesta, työntekijöiden määrästä ja työajasta sekä ylläpito- ja huoltoimenpiteisiin vaadittavista materiaaleista. (Mobley 2004, s. 11-25) Myös Kelly (2006) painottaa ylläpidon resurssien ja ylläpidon tarpeen oikeaa suhteen tärkeyttä. Jotta tuotanto on mahdollisimman tehokasta, on ylläpidon resurssien oltava riittävät, toisaalta ei liian suuret ylläpidon tarpeisiin. Huoltotarpeen ja ylläpidon resurssien suhdetta arvioitaessa täytyy ottaa huomioon muun muassa työvoiman sijainti, varusteet ja tietotaito, työn vaativuus, työn kokoluokka sekä logistiset tekijät. Tämän lisäksi huoltosuhteeseen vaikuttaa reaktiivisten toimenpiteiden määrä ja ennaltaehkäisevien huoltotoimenpiteiden määrä. Tätä suhdetta voidaan mitata tekemällä ylläpidon työvoiman suunnittelua, toisin sanoen ylläpidon tarpeen ja kysynnän mitoitusta. Mitoituksen tavoitteena on selvittää optimaalisin resurssirakenne ylläpitoon halutun toimintanopeuden ja työn laadun suhteen. Tämän perusteella voidaan tehdä päätöksiä ylläpitoresurssien organisoimisen rakenteeseen liittyen, kuten työvuorosuunnitteluun ja työvoiman ulkoistamiseen. (Kelly 2006, s. 34-38)

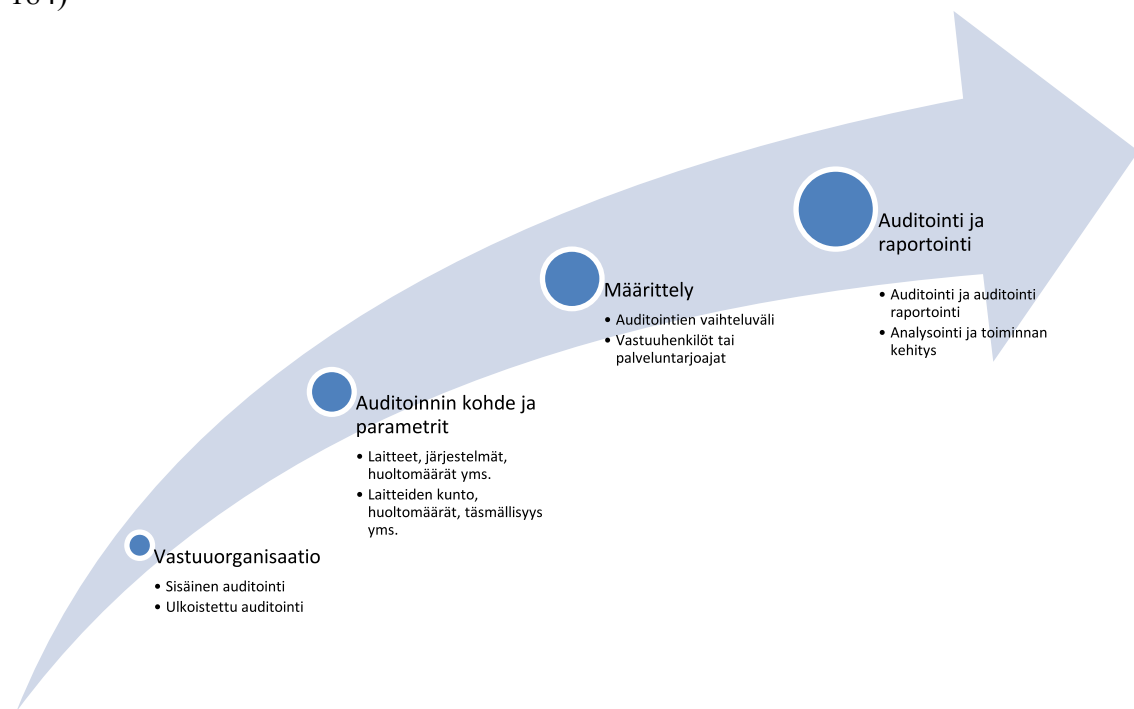
Suorituskyvyn mittaaminen

Suorituskyvyn mittaaminen on välttämätöntä, jotta organisaation päämäärät ja tavoitteet saavutetaan. Suorituskyvyn mittaamisen tarkoitus on ennakoida tulevaisuuden tapahtumia historiatietoihin perustuen. Toisaalta suorituskyvyn mittaaminen korostaa onnistumisia ja saavutuksia. Molemmat ovat tärkeitä ominaisuuksia, kun ajatellaan organisaation tulevaisuutta. Suorituskyvyn mittaamiseen hyödynnettävän datan käsittely vaatii erikoistuneita taitoja. Mittauksia täytyy tehdä säännöllisin väliajoin, jotta saadaan oikeanlainen käsitys organisaation

tion toiminnasta. Suorituskyvyn mittaukseen sisältyy erilaisia prosesseja riippuen mitattavasta suureesta. Erilaisia suorituskyvyn mittauksen toteuttamisessa huomioon otettavia seikkoja ja prosesseja ovat muun muassa datan jatkokäsittely informaatioksi ja sitä kautta toiminnaksi, käsiteltävän datan indikaattorien määrittäminen, vertailutiedon hyväksi käyttäminen, säännöllinen mittaussykli, oikeanlainen visualisaatio ja selvät johtopäätökset sekä toimenpiteet. Suorituskyvyn mittaamisen perustana on ylläpito-organisaation laadukas raportointi. Mobley (2004) painottaakin sitä, että organisaation koolla ei ole vaikutusta ylläpito-organisaation raportoinnin merkitykseen. (Mobley 2004 s. 374-380)

Laaduntarkkailu ja auditointi

Yksi tärkeimpiä suorituskyvyn mittaamisen keinoja kiinteistön ylläpidossa on auditointi. Auditoinnin tarkoitus on tarjota viitekehys suoritettujen ylläpidon valvontaan, suorituskykyyn, laaduntarkkailuun sekä kehityskohteiden havainnoimiseen. Kuten kuvassa 6 esitetään, koostuu auditointiprosessi neljästä päävaiheesta. Auditoinnin perustana on oikeanlaisen auditointiprosessin määrittely. Määrittelyssä tulisi aluksi linjata auditoinnin suorittava organisaatio, toisin sanoen käytetäänkö sisäistä auditointia vai ulkoista auditointia. Seuraavaksi määritellään, mitä halutaan auditoida sekä auditoinnin parametrit. Auditoinnin kohteena voi olla esimerkiksi laitetaso, järjestelmätasoa tai huoltojen määrä. Parametrinä voidaan käyttää esimerkiksi laitteiden kuntoa, laatua, ympäristöystävällisyyttä, huoltojen täsmällisyyttä tai huoltokertoja. Seuraavana määritellään vaihteluväli auditointien suorittamiseen. Seuraavaksi valitaan auditoinnista vastuussa oleva henkilöstö, henkilö tai organisaatio. Tämän jälkeen auditointien suorittaminen voidaan aloittaa annetuilla määrittelyillä ja parametreillä. Auditoinnista tulisi aina laatia auditointiraportti, jossa esitetään auditoinnin kohde ja tulokset. Raportti analysoidaan ja sen perusteella ryhdytään toimenpiteisiin, joilla pyritään parantamaan huonoja tuloksia saaneita auditointiosia-alueita. Tämän jälkeen analysoidaan auditointiprosessi ja jatketaan itse auditointiprosessin kehittämistä. (Kaiser & Kirkwood 1997; Gil 2005, s. 171-184)



Kuva 6 Käsitteellinen malli auditointiprosessin vaiheista. (Kaiser & Kirkwood 1997; Gil 2005, s. 171-184)

3.2.5 Sähköiset järjestelmät ja digitaaliset työkalut ylläpidossa

Rakennusten tehokas valvonta sisältää erilaisten tietomassojen tuottamista sekä käsittelyä. Tämän vuoksi tiedon merkitys älykkäisiin ja toimiviin rakennuksiin on merkittävä ja tiedon järjestelmällinen käyttö sekä hyödyntäminen ensiarvoisen tärkeää. Kiinteistön digitaaliset hallintajärjestelmät ovat tehokkain tapa ylläpitää kiinteistöjä sekä päästä tavoiteltuihin energiansäästötavoitteisiin. Samalla järjestelmien avulla voidaan kehittää sekä organisoida koko organisaation kiinteistöjohtamista. Yksi sähköisten järjestelmien haasteista on yhdistää erilaisten datalähteiden tuottama tieto, jotta siitä saadaan käyttökelpoista materiaalia. Kiinteistön hallintajärjestelmät luovat organisaatioiden toimintaan läpinäkyvyyttä sekä luovat yhteydenpitoalustan kiinteistön eri toimijoiden välille. Kiinteistön hallintajärjestelmien tulisi sisältää alusta muun muassa tiedon keräämiselle, tapahtumien hallinnalle sekä työntekijöiden, työtehtävien ja resurssien hallinnalle. Mobleyn (2004) mukaan yksi sähköisten kiinteistön hallintajärjestelmien etu onkin suoritettujen ylläpitotehtävien kuittaamisen sekä kuittausten seurannan helppous. Mobley (2004) huomauttaa myös, että mikäli huoltotehtävä kuitataan paperisena allekirjoituksena, on kannattavaa dokumentoida myös paperinen versio sähköiseen hallintajärjestelmään. (Mobley 2004, s. 11-25) Lisäksi kiinteistön digitaalisten hallintajärjestelmien etuna on erilaiset automaatioon perustuvat energianhallintaominaisuudet sekä talotekniikan ohjausjärjestelmät. Kiinteistön hallintajärjestelmän tulisi vastata kiinteistön elinkaaren kestävästä hallinnasta sisältäen kiinteistön johtamiseen sekä ylläpitoon liittyviä prosesseja. Ivetan ja Inetan (2017) sekä Mobelyn (2014, s. 11-25) mukaan sähköiset järjestelmät auttavat huoltomiehiä suunnittelemaan omaa ajankäyttöään paremmin, jolloin ajansäästö saattaa olla todella merkittävä.

Huoltokirja

Huoltokirjan tarkoitus on sisältää erilaisten laitteiden ja järjestelmien huoltosuunnitelma. Huoltosuunnitelman tarkoitus puolestaan on ehkäistä järjestelmien ja laitteiden rikkoutuminen asettamalla niille huoltotehtäviä. Huoltokirjan tehtävien tulisi sisältää seuraavat tiedot (Mobley 2004, s. 26-34):

- 1) laitetiedot
- 2) laitetietohistoria
- 3) vikahistoria
- 4) vertailutieto
- 5) käyttö- asennus- ja huolto-ohjeet
- 7) ylläpitoon tarvittavat osat ja niiden tiedot
- 8) selvät ohjeet huoltotehtäville ja tehtävälister.

Huoltokirjan ajastettu huoltosuunnitelma on keskeisessä osassa hyvää kiinteistön ylläpitoa. Huoltosuunnitelman huolellinen suunnittelu on perusta huoltokirjan käytölle. Suunnittelu alkaa laitetietojen kartoituksella, jotta tiedetään, mitä järjestelmiä kohteessa täytyy ylläpitää. Tämän lisäksi täytyy selvittää, mikä on optimaalinen huoltosykli kyseisille laitteille ja järjestelmille. Huollettavat laitteet ja järjestelmät sekä niiden huoltotehtävät täytyy kirjata selkeästi huoltokirjaan. Jokaiseen huoltotehtävään kannattaa a kirjata tunnistenumero, tehtävän tarkoitus, tehtävään tarvittavat työkalut ja osat, turvallisuusmääräykset, tehtävän sijainti, tehtävän vastuhenkilö sekä ohjeet tehtävän suorittamiseen. Ajastetun huoltosuunnitelman käytön yksi perusperiaate on, että tehtävät kuitataan tehdyiksi, jolloin niistä jää historiatietoa. (Mobley 2004, s. 34-47) Aghezzaf ym. (2007) toteavatkin artikkelissaan, että muun muassa

teollisuudessa ennakoiva ja ajastettu huoltosuunnitelma sekä sen integroiminen tuotantoon korreloi suoraan tuotannon tehokkuuden kanssa.

Huoltokirjan käytön yksi peruselementti on kirjanpidon huolellinen suorittaminen. Tämä tarkoittaa tiedon säilyttämisen, keräämisen ja arkistoinnin erilaisista ylläpito- ja huoltoprosesseista. Kirjanpidon tulisi sisältää huollettavien laitteiden laitetiedot, laitteiden sijainti, huoltoaikataulu, edellinen huoltokerta, seuraava huoltokerta, huoltokertojen intervalliväli, vaadittavat huoltotoimenpiteet sekä vaadittava huoltomateriaali. (Mobley 2004, s. 11-25) Edellä mainittu tiedon kerääminen on usein suuri haaste huoltokirjan käytössä. Mobley (2004) toteaaakin, että rakennettaessa uusia rakennuksia tulisi eri projektiin osallistuvat toimijat velvoittaa toimittamaan täydellisen dokumentaation kaikista rakennuksen tiloista ja laitteista. Rakennuttajan kannattaa pitää muistiota siitä, mitä materiaaleja oletetaan vastaanotettavan ja mitkä materiaalit on jo vastaanotettu. Luovutettavan dokumentaation tulisi sisältää muun muassa ehdotetun huoltosuunnitelman laitteille, huolto- käyttö- ja asennusohjeet, erilaiset raportit, suunnittelumateriaalit ja laiteluettelot. Myös kaikki rakentamisen jälkeän tehtyjen asennusten ja korjausten dokumentointi on ensiarvoisen tärkeää. (Mobley 2004, s. 26-34)

Pitkän aikavälin ylläpitosuunnitelma

Ylläpitostrategiaan tulisi kuulua lyhyen aikavälin kunnossapitosuunnitelman lisäksi keskipitkän ja pitkän aikavälin ylläpitosuunnitelma. Tämän strategian tavoitteena on vähentää kiinteistön elinkaaren aikana syntyviä kustannuksia allokoimalla resursseja järkevästi ja toteuttamalla tehokasta ylläpidon hallintaa sekä johtamista koko kiinteistön elinkaaren ajalle. Tekemällä pitkän aikavälin ylläpitosuunnitelma voidaan ylläpitoon sijoitettavat tulevaisuuden kulut ja investoinnit ennakoita tarkoituksenmukaisesti. Pitkän aikavälin ylläpitosuunnitelmassa tulisi kategorisoida erilaisten toimenpiteiden tärkeysaste ja arvioida toimenpiteiden toteuttamista näiden kategorioiden sekä ylläpidon investointeihin allokoitujen resurssien perusteella. Toimenpiteen tärkeysastetta voi analysoida esimerkiksi arvioimalla ylläpidettävän tai korjattavan objektin tärkeyttä kiinteistön toiminnoille sekä analysoimalla sen kuntoa. Analysoimalla toimenpiteiden tärkeysastetta voidaan kategorisoida toimenpiteitä toteutusjärjestykseen. Myös Lavy ja Bilbo (2009) painottavat pitkän aikavälin ylläpitosuunnitelman sekä toimenpiteiden priorisointien tärkeyttä kiinteistön ylläpitostrategiassa. Kuntokartoitus on hyvä pohja pitkän aikavälin ylläpitosuunnitelman laadintaan. (Hamzah & Kobayashi 2013) Lavy ja Bilbo (2009) toteavat artikkelissaan, että pitkän aikavälin ylläpitosuunnitelma tulisi myös päivittää tasaisin väliajoin.

Valitusten hallinta

Garding ja Brunsin (2015) mukaan suurin osa vastaanottamaansa palveluun tai tuotteeseen tyytymättömyydestä asiakkaista ei tee valitusta tarjoavalle osapuolelle. Tietämättömyys epätyytyväisyydestä johtaa yleensä tulojen menetykseen, markkinaosuuden menetykseen ja lojailuttomiin asiakkaisiin. Tämän vuoksi yritykset motivoivat asiakkaitaan esittämään valituksiinsa ja organisoivat tehokkaan valituksen hallintajärjestelmän osana toimintastrategiaansa. Erilaisina kanavina valituksen jättämiseen asiakkaalle voivat toimia esimerkiksi sähköposti, puhelin, kasvatusten käyty keskustelu, sosiaalinen media tai erilaiset muut palautteen jättöön tarkoitettut järjestelmät. Yritysten kannattaakin osana toimintastrategiaansa selvittää, mikä kanava toimii parhaiten, että mahdollisimman moni tyytymätön asiakas tekisi valituksen. (Garding ja Brunns 2015, s.1-10)

Nykyään yli 70 % maailmantalouden tekijöistä muodostuu rajusti kilpailuilta palvelualoilta. Korkeatasoisten palveluiden tarjonta ja niiden laatu onkin keskiössä palveluntarjoajien ja asiakkaiden välisten asiakassuhteiden ylläpitämisessä. Tehokas valitusten hallinta saattaa muodostua kilpailuilla palvelualoilla suureksi kilpailuvaltiksi. Valitusten hallinta sisältää toimenpiteet valituksen vastaanotosta valituksen käsittelyyn. Staussin ja Seidelin (2019, s. 56) mukaan valitusten hallinta sisältää valituksien käsittelyn suunnittelun, toimenpiteiden toteuttamisen ja valitusten ja niiden aiheuttamien toimenpiteiden valvonnan. Usein valituksen tehokas käsittely johtaa tyytymättömän asiakkaan kääntymiseen tyytyväiseksi ja jopa lojaalimmaksi asiakkaaksi kuin ennen valitusta. (Garding & Bruns 2015, s. 1-10)

Kaiken kaikkiaan valitusten hallinnan organisoinnin tavoitteena on kasvattaa kannattavuutta ja parantaa kilpailukykyä kilpailijoihin nähden. Nämä tavoitteet voidaan jakaa kolmeen alataavoitteeseen; asiakassuhteeseen, laatuun ja tuottavuuteen liittyvät tavoitteet. Asiakassuhteeseen liittyvät tavoitteet koostuvat asiakassuhteen stabiloitumisesta, ostotapahtumien lisäämisestä, yrityksen asiakkuusstrategian toteuttamisesta ja kommunikoinnista saadusta ylimääräisen tiedon lisääntymisestä. Laatuun liittyvät tavoitteet koostuvat palveluiden ja tuotteiden laadun kehittämisestä ja toistuvien virheiden ylimääräisten kulujen välttämisestä. Tuottavuuteen liittyvät tavoitteet koostuvat erityisesti tehokkaasta tehtävien suorittamisesta. (Stauss & Seidel 2019, s. 55-60)

Staussin ja Seidelin (2019) mukaan valitusten hallinnan tavoitteet voidaan saavuttaa sille asetetun viitekehyksen avulla. Tämän viitekehyksen mukaan valitusten hallinta voidaan jakaa kahteen pääkategoriaan. Nämä kategoriat ovat suora valitusten hallintaprosessi sekä epäsuora valitusten hallintaprosessi. Suora valitusten hallintaprosessi pyrkii antamaan viitekehyksen asiakassuhteeseen liittyviin valitusten hallinnan tavoitteisiin, kun taas epäsuora pyrkii antamaan viitekehyksen laatuun liittyviin tavoitteisiin. Suora valitusten hallintaprosessi sisältää alustan järjestämisen koko valitusprosessille sisältäen valituksen jättämisen, valituksen vastaanottamisen, valitusten käsittelyn sekä valituksen jättäjälle vastaamisen. Epäsuora valitusten hallintaprosessi sisältää saatujen valitusten arvioimisen, valitusten hallinnan organisoinnin, järjestelmällisen raportoinnin valituksista sekä valituksista saadun informaation käsittelyn ja hyödyntämisen. (Stauss & Seidel 2019, s. 60-67)

Energianhallinta

Julkiset ja yksityiset organisaatiot ympäri maailman ovat valtavan paineen alla saavuttaakseen erilaisia asetettuja standardeja ympäristön suojeluun liittyen. Energianhallinta on tärkeä työkalu standardien saavuttamisen apuna. Energianhallinnalla tarkoitetaan muun muassa energiankäytön seuranta, energiankäytön analysointia talouden ja ympäristön näkökulmasta sekä energiankulutuksesta aiheutuvien pääomakustannusten analysointia. Energianhallinnasta onkin syntynyt maailmanlaajuinen uusi markkinasegmentti. Erilaisille organisaatioille tarjotaan konsultointia energianhallintaan, johon heillä itsellään ei ole kompetenssia. Usein organisaatioiden motivaationa ottaa vastaan edellä mainittua energianhallintapalvelua on siitä saavutettavien energiansäästöjen kautta tulevat taloudelliset säästöt. (Doty & Turner 2013, s. 1-11)

Energianhallintaa voidaan toteuttaa tiettyjen perusprosessien kautta. Ensimmäisenä prosessina täytyy ottaa haltuun energiankulutuksesta aiheutuneet kulut. Toisin sanoen organisaation täytyy alkaa järjestelmällisesti seuramaan energiankulutukseen uponneita pääomakustannuksia. Toinen prosessi sisältää energiakustannusten jakamisen eri tuotantotekijöihin ja

selvityksen jokaisen tuotannontekijän energiankulutuksesta sekä tuotannontekijästä aiheutuneista energiakustannuksista. Kolmas prosessi sisältää suurimpien energiankulutuksen tuotannontekijöiden paikantamisen. Neljäntenä ja viimeisenä perusprosessina on asettaa ponnostuksia ja investointeja energianhallintaan, jotta löydetty tieto saadaan hyödynnettyä ja saavutetaan pysyviä energiansäästöjä. (Doty & Turner 2013, s. 1-11)

Golusin ja muiden (2013) mukaan energianhallintaprosesseihin yrityksen strategisesta näkökulmasta kuuluvat muun muassa ongelmien lähtökohdan selvitys, kehitysmahdollisuuksien ja tavoitteiden kartoitus, kehitystoimenpiteiden valinta, toimenpiteiden toteutus, tulosten seuranta ja jälleen lopuksi uuden ongelman havainnointi. (Golusin ym. 2013, s. 71)

Energianhallinnan tueksi on kehitetty satoja erilaisia työkaluja. Näiden työkalujen tarkoitus on kerätä, tallentaa ja raportoida informaatiota, jota energianhallinnan prosessien kautta on tarkoitus analysoida. Tärkeimpiä energianhallintaan liittyviä ominaisuuksia, joita työkalut keräävät ovat energiankulutuksen määrä, energiantarpeen määrä, lämpötila, ilman kosteus ja energiaan kuluneet pääomakustannukset. (Crawley ym. 2008)

3.3 Liikuntakiinteistöjen ylläpito

Liikuntakiinteistöjen ylläpito on tärkeä tekijä, jotta liikuntakiinteistöt pysyvät hyvässä kunnossa ja turvallisina alustoina urheilemiseen. Jatkuvan ja suunnitelmallisen ylläpitostrategian luominen ja noudattaminen onkin Gilin (2005) mukaan ensiarvoisen tärkeää liikuntakiinteistöjen ylläpidon toteutuksessa. Myös liikuntakiinteistöjen ylläpitoon pätee samat ylläpidon perusteet kuin muihinkin kiinteistöihin. Toisin sanoen huolellinen ja suunniteltu ylläpito johtaa pitkällä aikavälillä pienempiin kustannuksiin sekä vähempiin ympäristöpäästöihin kuin suunnittelematon ylläpito. (Gil 2005, s. 171-184)

Kuten kuvassa 7 esitetään, liikuntakiinteistön ylläpitostrategian luonti muodostuu Gilin (2005) mukaan viidestä pääprosessista, jotka ovat suunnittelu ja ohjelmointi, budjetointi, henkilöstösuunnittelu, toteutus ja valvonta sekä arviointi ja kehitys. Nämä pääprosessit voidaan puolestaan jakaa vielä pienempiin alaprosesseihin. (Gil 2005, s. 171-184)



Kuva 7 Liikuntakiinteistön ylläpidon prosessit (Gil 2005, s. 171-184)

Suunnittelu ja ohjelmointi

Suunnittelu- ja ohjelmointivaihe on ylläpitostrategian luonnin ensimmäinen vaihe ja pitää sisällään erilaisia alakohtia. Suunnittelu ja ohjelmointi alkaa kiinteistön huolellisella kartoituksella. Tämä vaihe sisältää kiinteistön nykyisten laitteistojen ja rakenteiden kartoituksen sekä näiden ylläpitotarpeen selvityksen nykypäivänä ja tulevaisuudessa. Tämän jälkeen luodaan omalle ylläpitotoiminnalle laatustandardit hyödyntäen vertailututkimusta. Tarkoituksena on asettaa standardit siten, että ollaan vähintään yhtä hyvä tai parempi kuin kilpailijat. Apua tähän voidaan saada myös muilta toimialoilta. Vertailututkimuksen avulla selvitetään myös oman kiinteistön toiminnallisuuden ja järjestelmien puutteet. Tämän jälkeen oman kiinteistön kartoitukseen sekä vertailututkimukseen pohjautuva ylläpitotarve analysoidaan ja erilaiset ylläpitotehtävät kategorisoidaan. Suunnittelu- ja ohjelmointivaiheen lopuksi luodaan ylläpitosuunnitelma sekä lyhyelle- että pitkälle aikavälille. (Gil 2005, s. 171-184)

Budjetointi

Budjetointi on ylläpitostrategian luonnin toinen vaihe. Tässä vaiheessa selvitetään kustannukset, joita laadittuun ylläpitosuunnitelmaan kuuluu. Budjetointivaihe on hyvin tärkeä, sillä tämän vaiheen pohjalta pystytään perustelemaan laaditun strategian käyttöönotto organisaation päättävälle tasolle. Budjetoinnissa on syytä esittää ylläpitostrategiaan allokoitavat kustannukset sekä mahdolliset vaihtoehtoiskustannukset, joita aiheutuu, mikäli suunnitelmalista ylläpitostrategiaa ei toteuteta. Samalla analysoidaan luodun ylläpitostrategian toiminnot, riskit sekä tarvittavien varusteiden inventointimahdollisuudet, jotta saadaan analysoitua allokoitujen varojen tarve ongelmien ratkaisuun sekä ylläpitostrategian toteuttamiseen. (Gil 2005, s. 171-184)

Henkilöstösuunnittelu

Budjetoinnin jälkeen seuraava vaihe on henkilöstösuunnittelu. Tässä vaiheessa on tarkoitus laatia organisaatiolle toimintatapa ylläpitostrategian toteuttamiseen. Henkilöstösuunnittelun tarkoitus on tehdä päätös, toteutetaanko strategiaa sisäisesti vai ulkoistetaanko osa tai kaikki toimenpiteet. Samalla luodaan selvät rajanvedot toimenpiteiden vastuista ja varmistetaan, että vastuulliset tahot ovat tietoisia omista vastuistaan. Kun vastuut on selvitetty, palkataan tarvittavat tahot ja henkilöt suorittamaan tehtäviä ja aloitetaan ylläpitostrategian käyttöönotto. (Gil 2005, s. 171-184)

Toteutus ja valvonta

Ylläpitostrategian käyttöönoton jälkeen alkaa ylläpidon jatkuva valvontaosio. Tässä vaiheessa valitaan henkilöstö strategian johtoon ja valvontatehtäviin. Tämän henkilöstön tehtäviin kuuluu muun muassa muun ylläpitohenkilöstön johto ja hallinta, ongelmien ratkominen, kiinteistön laitteiston ja järjestelmien kunnan valvonta, budjetoinnin pitävyyden tarkkailu, kiinteistön hallintajärjestelmien operointi, raportoinnin laadun varmistus sekä ylläpitostrategian yleinen koordinointi eri toimijoiden välillä. (Gil 2005, s. 171-184)

Arviointi

Valvonnan yhteydessä samanaikaisesti suoritetaan ylläpitostrategian suorituskyvyn arviointia ja kehitystä. Arviointiin kuuluu ylläpitotoimenpiteiden laadun tarkkailu, tulosten vertailu

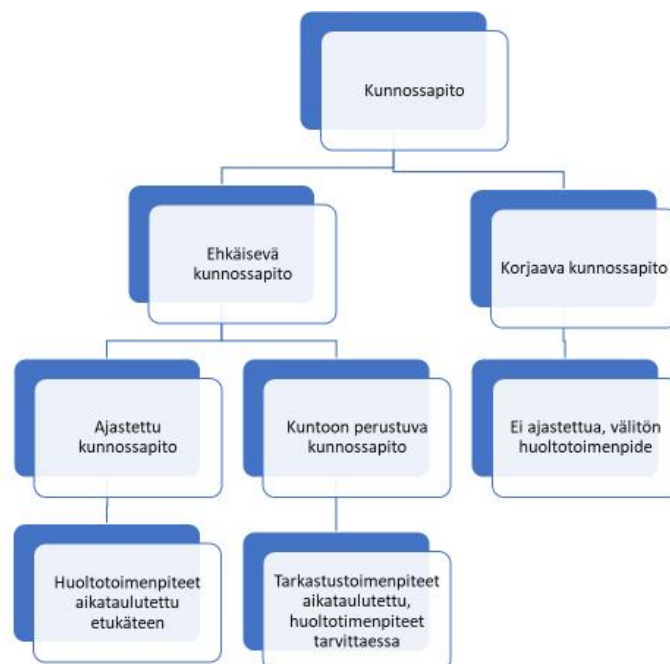
omaan vanhaan dataan sekä vertailudataan muilta toimialoilta tai kilpailijoilta, käyttäjätyytyväisyyden analysointi sekä ylläpidon vertaaminen asetettuihin standardeihin. Näihin arviointeihin perustuen voidaan suorittaa oman ylläpidon kehitystä. (Gil 2005, s. 171-184)

3.4 Kunnossapito

Kunnossapidolle löytyy virallinen määritelmä Suomen standardoimisliiton SFS:n julkaisemasta SFS-EN 13306:2017 standardista. Kyseisessä standardissa kunnossapitoa kuvaillaan seuraavalla tavalla: ”Kunnossapito: kaikki kohteen elinjakson aikaiset tekniset, hallinnolliset ja liikkeenjohdolliset toimenpiteet, joiden tarkoituksena on ylläpitää tai palauttaa kohteen toimintakyky sellaiseksi, että kohde pystyy suorittamaan vaaditun toiminnon. Tekniset kunnossapidon toimenpiteet sisältävät kohteen tilan havainnoinnin ja analysoinnin (esimerkiksi tarkastuksen, tarkkailun, testauksen, diagnostiikan, prognostiikan jne.) ja kunnossapidon aktiiviset toimenpiteet (esimerkiksi korjauksen ja kunnostamisen.)” (SFS-EN 13306:2017 s. 5)

3.4.1 Kunnossapidon eri kategoriat

Kuten kuvassa 8 esitetään, kunnossapitoa voidaan teoreettisesti toteuttaa kahdella erilaisella filosofisella tavalla; korjaava tai ehkäisevä kunnossapito. Korjaava kunnossapito on yleensä tapahtumalähtöistä, eli objekteja korjataan ja kunnostetaan siinä vaiheessa, kun ne menevät rikki tai vasta, kun on pakko. Ehkäisevä kunnossapito voidaan jakaa kahteen pääkategoriaan, jotka ovat ennakoiva ja ajastettu sekä ennakoiva ja kuntoon perustuva kunnossapito. (Mobley 2004, s.1-10)



Kuva 8 Kunnossapidon eri kategoriat (Mobley 2004, s. 1-10)

Korjaava kunnossapito

Korjaavan kunnossapidon perusajatus on se, että kun objekti on rikki, niin se korjataan. Tässä ideologiassa objektien korjaamiseen ja kunnostamiseen ei allokoita resursseja ennen kuin ne ovat käyttökelvottomassa kunnossa. Korjaavaa kunnossapitostrategiaa pidetään

kaikkein kalleimpana versiona kunnossapitostrategioista, minkä vuoksi se ei ole kovinkaan suosittu ideologia yritysten operatiivisissa suunnitelmissa. Korjaavan kunnossapidon kustannuksia korottavat muun muassa korkeat varaosien varastointikustannukset, korkeat ylityökustannukset, laitteiden pitkät sulkuajat ja sulkuaajoista johtuvat katkot tuotannossa. Koska korjaavassa kunnossapidossa ei ennakoita objektien huoltoa on kunnossapito-organisaation oltava jatkuvasti päivystämässä mahdollisesti rikkoontuvia objekteja. Kaiken kaikkiaan korjaavan kunnossapidon haittavaikutuksista aiheutuvat kustannukset ja koneiden sekä laitteiden käyntiaikojen pienentyminen kasvattavat kokonaiskustannuksia. Nämä kustannukset saattavat olla jopa kolminkertaisia verrattuna ennakoivaan kunnossapitoon. Kunnossapitostrategiasta riippumatta suurin osa kunnossapidosta on kuitenkin edelleen korjaavaa, sillä kaikkia laitteiden ja koneiden rikkoutumisia ei pysty aina ajastamaan tai ennakoimaan. (Mobley 2004, s. 1-10)

Ehkäisevä kunnossapito

Ehkäisevä kunnossapito voidaan jakaa kahteen pääkategoriaan, jotka ovat ajastettu ja aikaan perustuva kunnossapito sekä ajastettu ja kuntoon perustuva kunnossapito. Ehkäisevä kunnossapito perustuu kunnossapidettävien objektien keskimääräiseen rikkoutumisen aikaan, jonka perusteella korjaus- huolto- ja tarkastuspitoimenpiteet suoritetaan. Ehkäisevän kunnossapitostrategian mukaisesti kunnossapidon kohteena olevat objektit huolletaan ennen kuin edellä mainittu keskimääräinen rikkoutuminen tapahtuu. Ehkäisevän kunnossapidon hyödyt kustannussäästöissä tulevat koneiden käyntiaikojen kasvussa, ylityötuntien vähentymisessä, kunnossapito-organisaation päivystysajoissa ja varaosien varastoinnissa. Ehkäisevän kunnossapidon ongelmat esiintyvät, kun erilaisten järjestelmien osia ja koneita kunnostetaan, niin yhtä laitteen osaa huollettaessa täytyy usein sammuttaa koko järjestelmä. Tämä johtaa siihen, että ylimääräisiä ja turhia tarkastus- ja huoltokertoja tulee väistämättä johtuen siitä, että osia huolletaan, vaikka ne eivät ole vielä rikki. (Mobley 2004, s. 1-10)

Ennakoiva ja ajastettu kunnossapito

Ennakoiva ja ajastettu kunnossapito on toimintaa, jonka tavoitteena on etukäteen aikatauluttaa erilaiset huolto- ja kunnossapitotoimenpiteet. Yleisesti tätä toimintatapaa kannattaa käyttää, jos ajastetuilla huoltotoimenpiteillä voidaan vähentää ennalta havaitsemattomien vikojen ja rikkoutumisten määrää. Toinen tilanne, jossa tätä toimintatapaa kannattaa noudattaa on, jos objektien tai järjestelmien määräaikaivaatimukset vaativat huoltotoimenpiteitä tietyn väliajoin. Ero ennakoivaan ja kuntoon perustuvaan kunnossapitoon on se, että tässä toimintatavassa laitteet, osat ja objektit huolletaan huolimatta siitä, ovatko ne epäkunnossa vai ei. (Mobley 2004, s.1-10) Qi ym. (1999) toteavat tutkimuksessaan, että huollon tarpeen todellinen ajankohta saattaa olla vaikea määrittää yksittäisille koneille tai laitteille, mikä saattaa aiheuttaa ongelmia ennakoivan ja ajastetun kunnossapidon toteutukselle.

Ennakoiva ja kuntoon perustuva kunnossapito

Ennakoiva ja kuntoon perustuva kunnossapito on yksi ehkäisevän kunnossapidon toteutusmuoto. Kuntoon perustuvan kunnossapidon tarkoituksena on seurata kunnossapidettävien objektien ja järjestelmien toimintoja ja pyrkiä havaitsemaan hetki, jolloin ne ovat hajoamassa. Tämän havainnon jälkeen objektit korjataan välittömästi. Kuntoon perustuvan kunnossapidon perustana on jatkuva ja säännöllinen järjestelmien ja objektien seuranta. Kuntoon perustuvan kunnossapidon tavoitteena on tehdä huoltotoimenpiteitä mahdollisimman suurella intervallivälillä, jotta ylimääräisiä huoltokertoja ei tulisi, mutta myöskään osien ja

järjestelmien totaalisia hajoamisia ei tapahtuisi ja niiden suorituskyky saadaan pidettyä riittävän korkealla tasolla. Kuntoon perustuva kunnossapito on osaltaan myös ajastettua ylläpitoa. Objektien tarkastusvälit asetetaan ja ajastetaan perustuen todennäköisiin rikkoutumisiin ja huollot suoritetaan tarvittaessa. Kuntoon perustuvaa kunnossapitoa suoritetaan yleensä visuaalisesti tai erilaisten monitorien ja mittareiden avulla. Tarkastustoimenpiteisiin kuuluvat yleensä seuraavat vaiheet; tarkastetaan kriittiset osat, varmistetaan turvallisuustekijät sekä korjataan havaitut virheet ja viat. Tarkastuksen yhteydessä objektia ei korjata tai huolleta, jos objekti ei ole rikki. (Mobley 2004, s.1-10)

3.4.2 Kunnossapito kiinteistöalalla

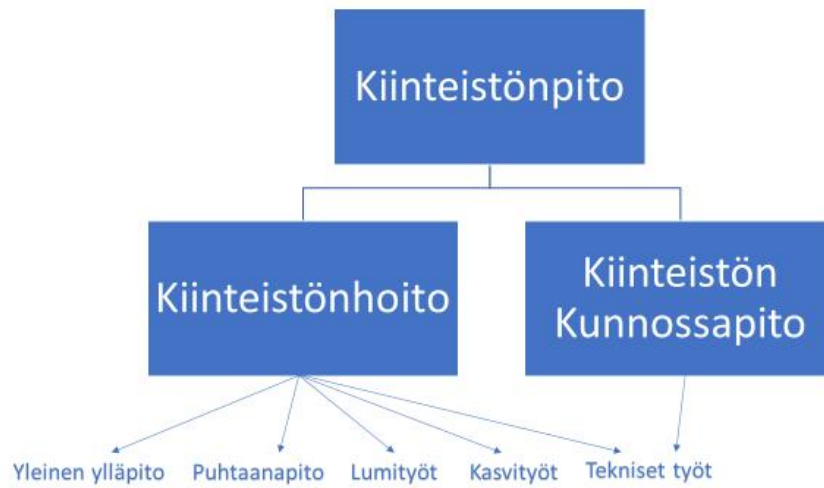
Kuten Korpela (2015) sekä Mäkelä ym. (2009) ovat todenneet, on kunnossapito kiinteistöalalla määritelty hieman eri tavalla kuin esimerkiksi teollisuudessa. Teollisuudessa kunnossapito käsittää kaikki määrättyyn kohteeseen asetetut kunnossapito- ja huoltotoimenpiteet. Kiinteistöalalla puolestaan puhutaan usein kiinteistönpidon yläkäsitteestä, joka jaetaan kiinteistön hoitoon ja kunnossapitoon kuvan 9 mukaisella tavalla. (Korpela 2015, s. 26; Mäkelä ym. 2009)

Raklin (2012) julkaisemassa kiinteistöliiketoiminnan sanastossa on määritelty kiinteistön kunnossapito seuraavalla tavalla: ”korjausrakentamiseen kuuluva toiminta, jossa kohteen ominaisuudet pysytetään uusimalla tai korjaamalla vialliset ja kuluneet osat ilman, että kohteen suhteellinen laatutaso olennaisesti muuttuu. Kunnossapidon tavoite on säilyttää kohde suunnilleen sen laatuena, kuin se oli alun perin valmistuessaan. Kohde ei kuitenkaan välttämättä pysy alkuperäisen kaltaisena, koska yleensä on tarkoituksenmukaista käyttää uudempia teknisiä ratkaisuja ja ottaa huomioon tarpeita, joita uudisrakentamisen yhteydessä ei vielä tunnettu. Kunnossapitoa voidaan tehdä hankemuotoisesti (vrt. peruskorjaus) tai esimerkiksi säännöllisten vuosikorjauksien avulla.” (Rakli 2012, s. 35)

Lisäksi Rakli (2012) määrittelee kunnossapitoa varten laadittavan kunnossapitosuunnitelmaehdotuksen seuraavalla tavalla: ” tekniset näkökohdat huomioon ottava tietyn aikavälin suunnitelmaehdotus kunnossapitoa varten Kunnossapitosuunnitelma laaditaan kuntoarvioinnin perusteella ja sitä käytetään usein korjaussuunnitelman laadinnan lähtötietona. Lyhenne pts tarkoittaa pitkäntähtäimen suunnitelmaa.” (Rakli 2012, s. 35)

Rakli (2012) määrittelee kiinteistönhoito- ja ylläpitopalvelut seuraavalla tavalla: ”palvelut, joiden tarkoituksena on säilyttää kiinteistön kunto, arvo, ominaisuudet ja olosuhteet halutulla tasolla. Kiinteistön hoito- ja ylläpitopalveluita ovat energiahallintapalvelut, tekniset palvelut, kiinteistöhuolto, jätehuolto, siivouspalvelut ja ulkoalueiden hoito.” (Rakli 2012, s. 55)

Lisäksi Rakli (2012, s. 35) määrittelee kiinteistönhoidon tehtävien sisältyvän kiinteistön huoltokirjaan. Suomen rakentamismääräyskokoelmassa A4 (2000) puolestaan kiinteistönhoidon määrittellään olevan kiinteistön ylläpitoon kuuluvaa säännöllistä toimintaa, jolla säilytetään kiinteistössä halutut olot. Kiinteistönhoitoon kuuluu laitejärjestelmien, rakenteiden ja vastaavien hoitaminen, kiinteistöhuolto, korjaus, siivous ja ulkoalueiden hoitaminen sisältäen lumi- ja kasvityöt sekä puhtaanapidon. (Rakentamismääräyskokoelma A4 2000, s.2)



Kuva 9 Havainnollistava kaavio kunnossapidon merkityksestä kiinteistöalalla (Rakentamismääräyskoelma A4 2000; Rakli 2012)

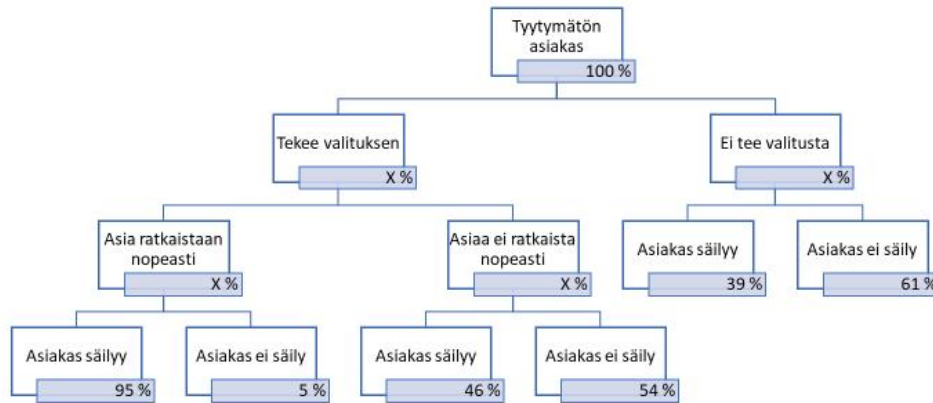
4 Asiakastyytyväisyys liikuntakiinteistömarkkinoilla

Tässä luvussa käsitellään asiakastyytyväisyyttä määritelmänä. Koska liikuntakiinteistöpalveluiden tarjonta on palveluliiketoimintaa, tutkitaan asiakastyytyväisyyden merkitystä palveluorientoituneelle liiketoiminnalle. Tämän jälkeen tutkitaan asiakastyytyväisyysstrategian merkitystä liiketoiminnalle yleisesti ja selvitetään toimenpiteet ja prosessit, jotka tulisi ottaa huomioon asiakastyytyväisyysstrategiassa. Liikuntakiinteistöpalveluiden tarjonta keskittyy toimialana kiinteistöihin. Tämän vuoksi tutkitaan myös kiinteistöihin kohdistuvaa asiakastyytyväisyyttä sekä analysoidaan, mistä tekijöistä asiakastyytyväisyys kiinteistöjä kohtaan muodostuu. Lopuksi tarkastellaan vielä asiakastyytyväisyyden roolia liikuntakiinteistöpalveluiden liiketoiminnassa.

Grigoroudisin ja Siskosin (2010) mukaan asiakastyytyväisyyden määritelmä voidaan jakaa kahteen osaan. Asiakkaan määritelmään ja tyytyväisyyden määritelmään. Asiakas voidaan määritellä olevan henkilö tai ryhmä henkilöitä, joka ostavat tuotteen tai palvelun, jota tarjoaa jokin toinen organisaatio. Tyytyväisyyden puolestaan voidaan määritellä olevan lopullinen tilanne tai mielentila, mikä saavutetaan kulutustapahtuman jälkeen. Tästä johtuen asiakastyytyväisyyden voidaan määritellä olevan henkilön lopullinen mielentila kulutustapahtuman jälkeen. Määritelmää voidaan myös syventää koskemaan asiakastyytyväisyyttä kulutustapahtuman eri prosesseihin kuten tyytyväisyyttä tuotteeseen, palveluun, ostopäätösprosessiin, suoritukseen, kulutustiloihin tai ennen kulutustapahtumaa koskeviin toimintoihin. (Grigoroudis & Siskos 2010, s. 4-9)

4.1 Asiakastyytyväisyys palvelualoilla

Bandyn (2003) mukaan asiakastyytyväisyydellä sekä asiakkaan lojaaliudella on suora korrelaatio. Mikäli asiakas kokee vastaanotetun palveluntason olevan hyvällä tasolla, pysyy hän todennäköisemmin lojaalina kyseiselle palveluntarjoajalle. Goldsteinin (2009, s. 7) mukaan tyytymättömän asiakkaan valituksen jättämisellä on valtava vaikutus asiakkaan lojaaliuteen. Mitä suurempi osa tyytymättömistä asiakkaista tekee valituksen, sitä suurempi osa heistä saadaan pidettyä myös jatkossa asiakkaana. Kuva 10 osoittaa palveluntasoon tyytymättömien asiakkaiden lojaaliuden ja asiakkaana pysymisen keskimääriä riippuen valittaako tyytymättömän asiakas vai ei. (Goldstein 2009, s. 6-8)



Kuva 10 Asiakassuhteen säilyttämismahdollisuudet tyytymättömän asiakkaan kanssa (Goldstein 2009, s. 6-8)

Palveluorientoituneen organisaation asiakastyytyväisyystason selkeä määrittely luo puitteet toiminnan nykyiselle käytännölle sekä tarjoaa hyödyllistä tietoa päätöksentekoon siitä, kuinka tulevaisuuden palvelustrategia tulisi rakentaa. (Bandy 2003) Myös Grigoroudisin ja Siskosin (2010) mukaan asiakastyytyväisyyden huomioon ottaminen ja mittaaminen on toimivan liiketoiminnan perusedellytys. Joissakin yrityksissä asiakastyytyväisyys on päätekijä koko organisaation toiminnan suorituskyvyn mittauksessa. (Grigoroudis & Siskos 2010, s. 1-4)

4.2 Asiakastyytyväisyysstrategia

Asiakastyytyväisyystason määrittelyyn sekä tämän jälkeen organisaation oman palvelustrategian toteuttamiseen on Goldsteinin (2009) mukaan toimintamalli, joka sisältää erilaisia prosesseja. Ensimmäisessä vaiheessa tunnistetaan tarve ja halu kehittää omien palveluiden asiakastyytyväisyyttä. Toisena asetetaan asiakastyytyväisyydelle raja-arvot, joiden pohjalta luodaan asiakastyytyväisyyskysely. Seuraavaksi selvitetään asiakastyytyväisyyden taso, suorittamalla kohdennettu kysely asiakkailta. Samalla pyritään selvittämään, mitä asiakas todella haluaa palvelulta. Kyselyn tulokset ja palautteet analysoidaan asetettujen raja-arvojen mukaan. Samalla tuloksista saatu data muokataan informatiiviseen muotoon. Seuraavaksi suoritetaan vertailututkimusta muihin saman segmentin palveluntarjoajiin ja pyritään tämän pohjalta asettamaan oman toiminnan vaatimukset, jotta kilpailukyky säilyy tai kasvaa markkinoilla. Tämän jälkeen vertailudatan ja oman asiakaspalautteen pohjalta pyritään selvittämään asiakastyytyväisyyskyselyn tuloksien pohjimmaisia syitä. Kun syyt on tunnistettu, voidaan analysoida, millä omilla toimenpiteillä näihin syihin voidaan vaikuttaa. Tämän jälkeen asetetaan omalle toiminnalle kehitystavoitteet ja asiakastyytyväisyystavoitteet sekä asetetaan uudet toimintamallit valittuihin toimenpiteisiin tavoitteiden saavuttamiseksi. Viimeisessä vaiheessa nämä toimintamallit sulautetaan omaan palvelustrategiaan. Viimeisessä vaiheessa pyritään ylläpitämään saavutettua asiakastyytyväisyyttä esimerkiksi sisäisen auditoinnin, palkitsemismallien ja valvontajärjestelmien avulla. (Goldstein 2009, s. 5-118)

Grigoroudisin ja Siskosin (2010) mukaan asiakastytyväisyysstrategiassa tulee ottaa huomioon asiakkaiden ongelmien tunnistaminen, tiedonkeruu sisäisesti ja asiakkailta, löydetyn datan analysointi ja arviointi, omien tavoitteiden ja prioriteettien asettaminen, päätöksenteko ja tulosten seuranta. (Grigoroudis & Siskos 2010, s. 1-5)

Asiakastytyväisyyden säännöllisen mittaamisen ja asiakastytyväisyysstrategian luonnin suurimpia hyötyjä ovat muun muassa kommunikoinnin kehittyminen asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä, palveluiden sopivuuden varmistaminen asiakkaiden tarpeisiin suhteutettuna, kriittisten tyytyväisyystekijöiden identifioinnin mahdollistaminen, tärkeimpien omien vahvuuksien ja heikkouksien löytäminen liiketoimintaympäristössä sekä organisaation työntekijöiden motivaation kehittyminen. (Grigoroudis & Siskos 2010, s. 1-4)

4.3 Kiinteistöihin kohdistuva asiakastytyväisyys

Nopea kiinteistönhallinnan kehitys on johtanut nousevaan trendiin asiakkaiden odotuksista kiinteistöjä ja asiakaspalvelua kohtaan. Tämän takia asiakkaiden vaatimuksiin ja palvelutarpeisiin nopea vastaaminen ja reagoiminen onkin kiinteistöjohtamisen tärkeimpiä ominaisuuksia nykyaikana. Asiakastytyväisyyden kehittäminen ja ylläpitäminen on tärkeä osa operatiivisen toiminnan onnistumisessa. Hyvän asiakastytyväisyyden ylläpitäminen ei välttämättä vaadi ylimääräisiä kustannuksia operatiiviseen toimintaan. Hyvä asiakastytyväisyys saavutetaan ennakoivalla kiinteistöjohtamisella ja tehtävien sekä vastuiden tarkalla spesifioimisella ja standardoimisella niin sisäisten kuin ulkoisten palveluntuottajien kesken. (Scott 2000, s. 18-51) Howat ja Assaker (2013) puolestaan toteavat, että nimenomaan liikuntakiinteistöjen asiakastytyväisyyteen, asiakaslojaaliuteen ja sitä kautta saavutettuun arvoon vaikuttavat muun muassa kiinteistön fyysinen ja toiminnallinen kunto, ydinpalveluiden laatu, toissijaisten palveluiden laatu sekä henkilöstö.

Scott (2000, s. 48-49) toteaa kirjassaan, että asiakas on aina se taho, joka määrittelee asiakastytyväisyyden tason, minkä vuoksi on syytä keskittyä tunnistamaan asiakkaiden tarpeita. Kiinteistöjohto-organisaation onkin syytä käydä viisi perusvaihetta läpi spesifioidessaan omaa asiakastytyväisyyden ylläpitostrategiaa (Bandy 2003):

- 1) Asiakkaiden tarpeen ymmärtäminen
- 2) Palvelutason standardien määrittäminen asiakkaiden tarpeiden pohjalta
- 3) Kommunikoinnin toimimisen varmistaminen kiinteistön käyttäjien ja operatiivisten toimijoiden välillä
- 4) Palveluiden toimittaminen sekä hallinnointi ja palvelutason ylläpitäminen
- 5) Laadunvarmistus.

Myös Scott (2000) painottaa kirjassaan hyvän asiakastytyväisyysstrategian merkitystä toimivalle liiketoiminnalle kiinteistöissä. Hänen mukaansa on ensiarvoisen tärkeää asettaa omalle palvelutoiminnalle selkeät vaatimukset, odotukset ja tavoitteet. (Scott 2000, s. 48-51)

Bandy (2003) mukaan asiakastytyväisyyden taso kiinteistöissä voidaan jakaa neljään pääkategoriaan. Korkein taso saavutetaan, kun palvelun taso on korkeampaa kuin asiakas odottaa. Toiseksi korkein taso saavutetaan, kun palvelun taso on juuri sellaista, kun asiakas odottaa. Tällöin asiakkaan tarpeet ja odotukset täytetään, mutta niitä ei ylitetä. Kolmas taso saavutetaan, kun asiakkaan tarpeet täytetään, mutta asiakkaan odotukset ovat korkeammalla

kuin palvelun taso on. Neljäs ja huonoin taso saavutetaan, kun asiakkaan tarpeita eikä odotuksia täytetä. Usein kiinteistöpäälliköt tai palveluista vastuussa olevat henkilöt eivät halua joutua kahden keskimäisen kategorian asiakastyytyväisyyden piiriin. Tällöin asiakkaat eivät yleensä anna mitään palautetta ja kiinteistöpäälliköt sekä palveluista vastuussa olevat henkilöt eivät välttämättä kykene tekemään korjausliikkeitä asiakastyytyväisyyden kehittämiseksi. Tällöin asiakkaat eivät koe niin vahvaa lojaaliutta kiinteistön palveluita kohtaan ja saattavat vaihtaa kilpailijan tarjoamiin palveluihin. Huonoimman asiakastyytyväisyyden tasolle joutuneet asiakkaat usein antavat palautetta ja tällöin kiinteistöpäälliköiden on helppompaa tehdä korjausliikkeitä. (Bandy 2003)

4.3.1 Liikuntakiinteistöt ja asiakastyytyväisyys

Asiakastyytyväisyyden merkitys liikuntakiinteistöpalveluiden liiketoiminnassa on hyvinkin merkittävä. Liikuntakiinteistöpalveluiden asiakkaat muodostavat saamastaan kokonaiskokemuksesta mielipiteen, jota he kertovat eteenpäin muille mahdollisille asiakkaille luoden joko hyvää tai huonoa kuvaa käyttämästään liikunta- tai liikuntakiinteistöpalvelusta. On todettu, että tyytyväinen asiakas kertoo eteenpäin keskimäärin kahdelle henkilölle saamastaan kokemuksesta. Tyytymätön asiakas puolestaan kertoo keskimäärin kymmenelle henkilölle saamastaan kokemuksesta. Kaiken kaikkiaan tehokkain tapa markkinoida omaa palvelua on usein hyvän asiakastyytyväisyyden takaaminen sekä ja sitä kautta hyvän palvelukuvan leviäminen. Liikuntakiinteistöpalveluiden tarjoajat voivat vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen esimerkiksi hyvällä asiakastuntemuksella, kiinteistön hyvällä ja viihtyisällä kunnolla, kiinteistön toiminnallisuudella ja tarjottavan palvelun korkealla laadulla. (Fried 2005, s. 187-209)

5 Yhteenvedo teoriaosuudesta

Tutkimuksen kirjallisuuskatsauksessa tarkasteltiin kiinteistöjen sekä kiinteistömarkkinoiden ominaisuuksia sekä yleisellä tasolla, että liikuntakiinteistöjen segmentissä. Teoriaosuudessa käsiteltiin kiinteistöjohtamista käsitteenä ja analysoitiin siihen kuuluvia prosesseja. Tämän jälkeen käsiteltiin kiinteistön ylläpitoa osana kiinteistöjohtamista sekä pohdittiin suunnitelmallisuuden merkitystä ylläpidon menestyksekkyydessä. Tämän jälkeen tarkasteltiin suunnitelmalliseen ylläpitoon kuuluvia prosesseja. Kiinteistön ylläpidon käsittelyn jälkeen pohdittiin tarkemmin liikuntakiinteistösegmentin ylläpitoprosesseja. Tämän jälkeen tutkittiin vielä kunnossapitoa yleisesti sekä kiinteistöalalla. Lopuksi teoriaosuudessa käsiteltiin asiakastytyväisyyden merkitystä liiketoiminnassa yleisesti sekä kiinteistösegmentissä.

5.1 Kiinteistöt tämän tutkimuksen kontekstissa

Teoriaosuudessa määriteltiin kiinteistön ominaisuudet ja siihen liittyvät omistus- ja hallintaoikeudet. Liikuntakiinteistöihin kohdistuu samat erityispiirteet sekä omistus- ja hallintaoikeudet kuin muihinkin kiinteistöihin. Tämän lisäksi liikuntakiinteistöjen todettiin olevan erityisiä rakenteellisten, teknisten ja toiminnallisuuteen liittyvien vaatimusten vuoksi (Gil 2005, s. 138-169; Gospodini ym. 2008, s. 13-22; Culley & Pascoe 2009, s. 1-14). Lisäksi turvallisuustekijät ovat erityisessä asemassa liikuntakiinteistöissä (Ali ym. 2011). Liikuntakiinteistöt voidaan jakaa ulko- ja sisäliikuntakiinteistöihin käytännössä sen perusteella, onko kyseessä urheiluhalli vai ulkoilmakiinteistö. Molemmissa kiinteistösegmenteissä on kuitenkin pääpiirteittäin samoja erityisominaisuuksia liittyen turvallisuuteen sekä rakenteellisiin, teknisiin ja toiminnallisiin tekijöihin. Vaikka molempien segmenttien todettiin olevan hyvin merkityksellisiä yhteiskunnan hyvinvoinnin kannalta, todettiin ulkoliikuntakiinteistöjen olevan hieman merkittävämpi segmentti johtuen niiden kustannustehokkuudesta sekä helpomasta saavutettavuudesta (Gospodini ym. 2008, s. 13-22; Boone-Heinonen ym. 2010).

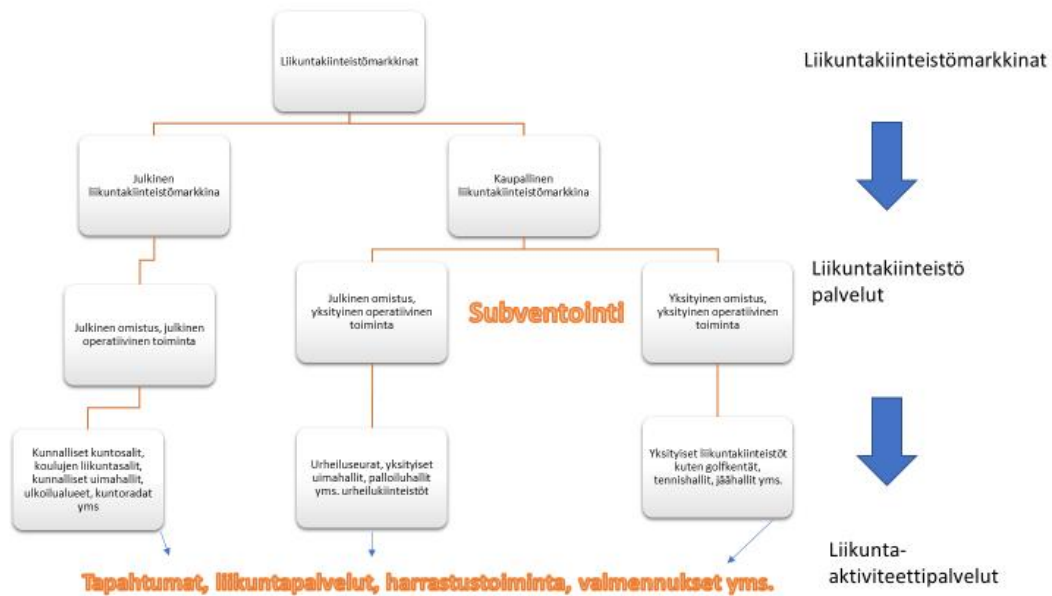
5.2 Kiinteistömarkkinat tämän tutkimuksen kontekstissa

Kirjallisuuskatsauksen perusteella kiinteistömarkkinoilla toimii paljon erilaisia toimijoita, joilla on erilaisia arvoajureita, eli syytä olla mukana kiinteistömarkkinoilla (Sayce ym. 2006, s. 1-4). Näiden arvoajureiden tunnistamisen merkityksen oman liiketoimintaan menestymiseen todettiin olevan hyvin tärkeää (Varcoe 2002). Myös liikuntakiinteistömarkkinoilla toimii paljon erilaisia toimijoita. Teoriaosassa syvennyttiin tarkemmin liikuntakiinteistösegmenttiin ja todettiin siellä olevien toimijoiden muodostavan synergiset liikuntakiinteistömarkkinat. Liikuntakiinteistömarkkinat muodostuvat pääsääntöisesti kiinteistöistä riippuvaisten liikuntapalveluiden kautta, johon kuuluvat liikuntakiinteistöpalvelut ja liikunta-aktiiviteettipalvelut. Yhdessä edellä mainitut liikuntapalvelut luovat liikuntakiinteistömarkkinoiden tarjonnan ja palveluiden käyttäjät liikuntakiinteistömarkkinoiden kysynnän. (Westerbeek & Shilbury 1999, s. 2-5)

Liikuntakiinteistöpalveluilla tarkoitetaan liikuntakiinteistöjen omistus- ja vuokraussuhteita. Liikuntakiinteistöpalvelut muodostuvat kolmen eri tyyppisen toimijan kautta; julkiset toimijat eli kunnat ja valtiot, yksityiset kaupalliset toimijat sekä yksityiset voittoa tavoittelemattomat toimijat. Nämä kolme tahoja tekevät keskenään yhteistyötä. Pääsääntöisesti erilaisten liikuntakiinteistöpalveluiden tarjonta muodostuu seuraavilla järjestelyillä. Ensimmäisessä tavassa julkinen toimija omistaa ja hallinnoi kiinteistöä. Toisessa tavassa julkinen taho omistaa kiinteistön, mutta yksityinen taho hallinnoi kiinteistöä. Kolmannessa tavassa yksityinen

taho omistaa ja hallinnoi kiinteistöä. (Westerbeek & Shilbury 1999, s. 2-5) Kahdessa jälkimmäisessä tavassa toiminnan mahdollistajana on usein julkisten tahojen subventoinnit. Kunnat antavat halpaa maavuokraa ja muita etuuksia sekä avustuksia yksityisille tahoille, jotta yksityiset tahot järjestävät kansalaisille liikuntamahdollisuuksia poistaen tätä vastuuta julkisilta tahoilta. Samalla luodaan kansalaisille työpaikkoja, hyvinvointia ja investointimahdollisuuksia. (Gratton & Taylor 2000; Seifried & Clopton 2013).

Kirjallisuuskatsauksessa todettiin, että edellä mainittujen liikuntakiinteistöpalveluiden kautta järjestetään erilaisia liikunta-aktiiviteettipalveluita. Näillä tarkoitetaan kansalaisille tarjottavia liikuntamahdollisuuksia, harrastetoimintaa, urheilutapahtumia ja erilaisia liikunnallista ja urheilullista toimintaa. (Westerbeek & Shilbury 1999, s. 2-5) Kuva 11 on havainnollistava kaavio liikuntakiinteistömarkkinoiden kokonaisuudesta.



Kuva 11 Liikuntakiinteistömarkkinat (Westerbeek & Shilbury 1999, s.4; Gratton & Taylor 2000, s. 143)

Kaiken kaikkiaan todettiin, että monessa tilanteessa liikuntapalveluiden tarjonta ja kysyntä eivät kohtaa toisiaan. Tämä johtuu muun muassa siitä, että erilaisten liikuntakiinteistöpalveluiden ylläpitämisessä on todella paljon eroavaisuuksia ylläpitokustannuksissa. Toisaalta myös maantieteellisten rajoitusten ja valtioiden tai kuntien hyvinvointipolitiikan todettiin vaikuttavan tähän epäsuhteeseen. (Kjolbron & Troelsen 2010)

5.3 Kiinteistöjohtaminen, kiinteistön ylläpito ja kunnossapito tämän tutkimuksen kontekstissa

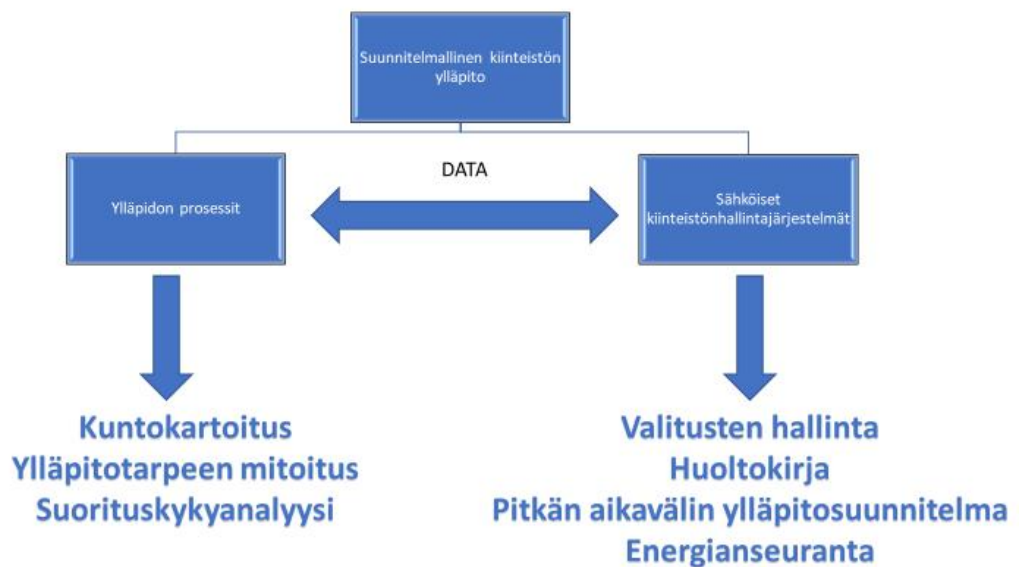
Kiinteistöjohtaminen

Kirjallisuuskatsauksessa tarkasteltiin yleisellä tasolla kiinteistöjohtamista ja todettiin sillä olevan tärkeä rooli organisaation ydinliiketoiminnan suorituskykyyn (Atkin & Brooks 2015, s. 1-18). Kiinteistöjohtamisen todettiin koostuvan operatiivisesta ja strategisesta toiminnasta, joihin vaikuttavat vahvasti kestävä kehityksen mukaiset vaatimukset. Vaatimukset konkretisoituvat kiinteistöissä etenkin erilaisten kestävä kehityksen sertifikaattien kautta (Roper & Payant 2015, s. 152-178). Kiinteistöjohtaminen koostuu vahvasti toistensa kanssa

integroituneista prosesseista, joista yksi on kiinteistön ylläpito. (Barrett & Finch 2014, s. 1-12)

Kiinteistön ylläpito

Teoriaosuudessa kiinteistön ylläpitostrategian luonnilla ja noudattamisella todettiin olevan tärkeä rooli organisaation ydinliiketoiminnan pohjana ja mahdollistajana (Iveta & Ineta 2017). Ylläpitostrategian tulisi perustua suunnitelmalliseen valmisteluun, toteutukseen, seurantaan, raportointiin ja kehitykseen. Yksi keskeisimpiä havaintoja teoriaosuudessa oli se, kuinka organisaation ydinliiketoiminnan tavoitteiden ja toimintojen tulisi olla pohjana ja perustana ylläpitostrategian luonnille ja suunnittelulle. (Levitt 2013, s. 1-6) Kirjallisuuskatsauksessa tarkasteltiin suunnitelmallisen ylläpidon erilaisia prosesseja ja havaittiin niiden integroituvuus toistensa kanssa.



Kuva 12 Käsitteellinen suunnitelmallisen kiinteistön ylläpidon malli

Kuva 12 havainnollistaa suunnitelmallisen kiinteistön ylläpidon prosessien integroituvuuden keskenään. Teoriaosuuden perusteella prosessit ovat vahvasti vuorovaikutuksessa toisiinsa ja prosessien tuottama data on hyvin vahvasti linkittynyt eri prosessien välillä. Tärkeä havainto teoriaosuudessa oli se, että sähköisten kiinteistönhallintajärjestelmien todettiin olevan hyödyllisiä työkaluja ylläpidon toteutukseen (Moblely 2004, s. 11-25). Sähköisen kiinteistönhallintajärjestelmän tulisi toimia datapankkina ja alustana ylläpidon toimenpiteille sekä prosesseille.

Ylläpidon prosesseista kuntokartoitus, ylläpitotarpeen mitoitus ja suorituskykyanalyysi jaettiin ylläpidon prosesseihin, joiden suorittamiseen ei teoriaosuuden perusteella vaadita sähköisiä hallintajärjestelmiä. Nämä ovat kuitenkin toimenpiteitä, joihin tarvittavia lähtötietoja saadaan sähköisten hallintajärjestelmien sisältämistä prosesseista. Synergia prosessien välille syntyy lisäksi siitä, että kuntokartoituksen, ylläpitotarpeen mitoituksen ja suorituskykyanalyysin lopputulosten ja raporttien pohjalta saadaan puolestaan sähköisten kiinteistönhallintajärjestelmien prosesseihin vaadittavia taustatietoja. Kuntokartoituksen pohjalta voidaan luoda sähköisiin ylläpitojärjestelmiin huoltokirja ja pitkän aikavälin ylläpitosuunnitelma

(Lavy & Bilbo 2009). Ylläpitotarpeen mitoitusta varten puolestaan saadaan tarvittavia tietoja valitusten hallinnan ja huoltokirjan prosesseista (Mobley 2004, s.11-25). Suorituskykyanalyysin pohjalta saadaan tietoa, jonka avulla voidaan kehittää esimerkiksi sähköisen kiinteistönhallintajärjestelmän prosesseja. Lisäksi suorituskykyanalyysin lähtötietoja saadaan kerättyä hallintajärjestelmän prosesseista. (Kaiser & Kirkwood 1997; Gil 2005, s. 171-184)

Teoriaosuudessa todettiin, että energianseuranta, huoltokirja ja pitkän aikavälin ylläpitosuunnitelma olisi kannattavaa sisällyttää sähköiseen kiinteistönhallintajärjestelmään (Mobley 2004, s. 11-25). Lisäksi todettiin, että valitusten hallinnan tehokas toteuttaminen vaatii sopivan viitekehyksen ja alustan valitusten käsittelyprosessia varten. (Stauss & Seidel 2019, s. 60-67). Näin ollen teoriaosuuden perusteella edellä mainitut prosessit voidaan toteuttaa sähköistä kiinteistönhallintajärjestelmää hyödyntäen. Samalla saadaan tallennettua tärkeää dataa myös muiden ylläpito-prosessien hyödynnettäväksi. Teoriaosuuden perusteella huoltokirjan tulisi sisältää kiinteistön ennakoiva huoltosuunnitelma, dokumentaatio ja järjestelmien laitetiedot (Mobley 2004, s. 11-25). Pitkän aikavälin ylläpitosuunnitelmaan puolestaan kannattaa sisällyttää tulevat toimenpiteet sekä niistä aiheutuneet kulut (Hamzah & Kobayashi 2013). Teoriaosuudessa todettiin, että energianseuranta on perusta, jota ilman energianhallintaprosesseja ei voida tehdä. Tämän vuoksi energianseurannan aloittaminen on energianhallinnan ensimmäinen vaihe. (Doty & Turner 2013, s. 1-11)

Aikaisemmin teoriaosassa todettiin jo, että liikuntakiinteistöt ovat rakenteellisesti ja teknisesti monimutkaisia kiinteistöjä, minkä vuoksi ylläpidosta muodostuu entistä tärkeämpi kokonaisuus. Liikuntakiinteistön ylläpidon todettiin olevan tärkeä osa sen urheiluluosuhteiden turvallisuuden tekijänä. Lisäksi liikuntakiinteistön suunnitelmallisessa ylläpidossa havaittiin olevan organisaatiotasolla samanlaisia hyötytekijöitä kuin muiden toimialojen kiinteistöjen ylläpidossa. Liikuntakiinteistöjen ylläpito-prosessiin todettiin kuuluvan viisi vaihetta, jotka ovat suunnittelu ja ohjelmointi, budjetointi, henkilöstösuunnittelu, valvonta ja arviointi. (Gil, 2005)

Kunnossapito

Teoriaosuudessa todettiin, että kunnossapito voidaan jakaa kahteen pääkategoriaan; ehkäisevä ja korjaava kunnossapito. Lisäksi todettiin, että ehkäisevä kunnossapito voidaan jakaa vielä kahteen alakategoriaan; aikaan perustuva ja kuntoon perustuva kunnossapito. (Mobley 2004, s. 1-10) Kunnossapidolla todettiin olevan kiinteistöalalla hieman eri merkitys kuin esimerkiksi teollisuudessa. Kiinteistöalalla kunnossapito sijoittuu kiinteistönpito yläkäsitteen alle yhdessä kiinteistön hoidon kanssa. (Korpela 2015, s. 26) (Mäkelä ym. 2009) Teoriaosuudessa todetaan, että kunnossapitoa varten laaditaan kunnossapitosuunnitelmaehdotus (Rakli 2012, s. 35). Toisin sanoen siis pitkän aikavälin ylläpitosuunnitelma.

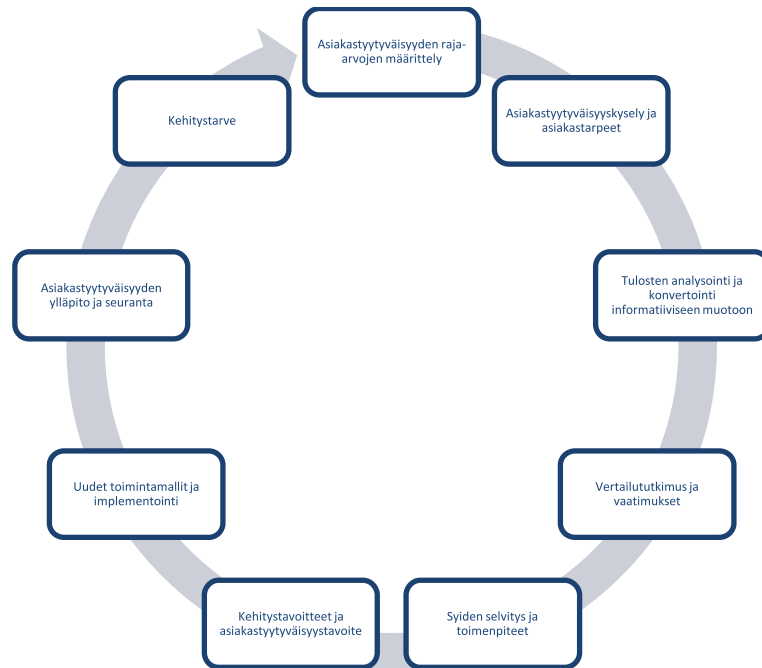
Teoriaosuuden määritelmien perusteella voidaan todeta, että kiinteistöalalla kunnossapito sisältyy käytännössä edellisessä kappaleessa mainittuun pitkän aikavälin ylläpitosuunnitelmaan sekä osittain myös huoltokirjaan. Kiinteistöhoito puolestaan koostuu edellisen kappaleen huoltokirjan ja energianseurannan yhdistelmästä. Kuva 13 kuvastaa tätä kokonaisuutta.



Kuva 13 Havainnollistava kuva kunnossapidosta kiinteistöalalla

5.4 Asiakastyytyväisyys tämän tutkimuksen kontekstissa

Teoriaosuudessa todettiin, että urheiluteollisuus ja sitä kautta liikuntakiinteistöpalvelut ovat pääsääntöisesti palveluliiketoimintaa. Teoriaosuudessa todettiin myös, että palveluliiketoiminnan menestyksen avainedellytys on asiakastyytyväisyyden hyvä taso (Bandy 2003). Lisäksi todettiin, että liikuntakiinteistöpalveluiden liiketoiminnassa asiakastyytyväisyydellä on tärkeä rooli (Fried 2005, s. 187-209). Korkean asiakastyytyväisyyden todettiin korreloivan suoraan asiakassuhteen pysyvyyteen. Teoriaosuudessa todettiin, että palveluun tyytymättömistä asiakkaista jopa 95 % säilyy saman palveluntarjoajan asiakkaana, mikäli asiakas jättää valituksen ja siihen reagoidaan nopeasti. Kuitenkin pääsääntöisesti tyytymättömät asiakkaat eivät jätä valitusta, vaan vain vaihtavat palveluntarjoajaa. (Goldstein 2009, s. 6-8) Tämän perusteella onkin tärkeää, että palveluorientoituneet organisaatiot laativat oman organisaation ydinliiketoimintaa tukevan asiakastyytyväisyysstrategian (Grigoroudis & Siskos 2010). Asiakastyytyväisyyden kiinteistöissä todettiin vaikuttavan muun muassa kiinteistön toiminnallisuus, puhtaus, olosuhteet ja hyvä fyysinen kunto. Näihin puolestaan pystytään vaikuttamaan kiinteistön ylläpidolla. (Howat & Assaker 2013) Tämän takia kiinteistön ylläpitostrategiaa luodessa ja suunniteltaessa on tärkeää ottaa huomioon myös asiakastyytyväisyysstrategia ja sen tavoitteet. Asiakastyytyväisyysstrategian luonnin vaiheet ja prosessit on esitetty kuvassa 14.



Kuva 14 Asiakastytyvyyden kehittämisen prosessikaavio (Bandy 2003; Goldstein 2009)

5.5 Ennusteet teorian pohjalta

Kirjallisuuskatsauksen perusteella vaikuttaa siltä, että asiakastytyvyydellä on merkittävä rooli palvelualojen ja samalla myös liikuntakiinteistöpalveluiden toiminnassa. Kirjallisuuskatsauksen pohjalta voidaan tehdä ennuste, että asiakastytyvyys on yksi merkittävistä toiminnan menestystekijöistä liikuntakiinteistöpalveluiden tarjoajilla. Näin voidaan olettaa, että asiakastytyvyys linkittyy myös tavoitteisiin. Lisäksi ennustetaan, että liikuntakiinteistöpalveluiden ylläpitostrategian laatimisen viitekehys muotoutuu strategisten tavoitteiden ympärille. Voidaan myös olettaa, että teoriaosuudessa esille nousseet kiinteistön ylläpidon toimenpiteet ovat tärkeässä roolissa myös liikuntakiinteistöissä. Lisäksi oletetaan, että digitaalisten kiinteistön hallintatyökalujen rooli on merkittävä liikuntakiinteistöjen ylläpidossa. Lopuksi ennustetaan myös, että mikäli liikuntakiinteistöpalveluiden tavoitteet ja toiminnan menestystekijät liittyvät asiakastytyvyyteen, voidaan niihin vaikuttaa suunnitelmallisella ylläpitostrategialla.

6 Tutkimuksen empiirinen osuus

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen empiiristä osuutta, sen toteutuksen taustoja ja metodeja. Ensimmäisessä kappaleessa tarkastellaan ja kuvaillaan empiirisen osuuden tutkimusmetodia sekä perustellaan, miksi tutkimuksessa käytetään valittua metodia. Toisessa kappaleessa kuvaillaan haastatteluihin osallistuneiden henkilöiden valintaprosessia. Kolmannessa kappaleessa kuvaillaan haastattelun kysymyslistauksen koostumusta. Tämän jälkeen kuvaillaan haastatteluiden järjestämisen ja toteutuksen toimintatapoja ja järjestelyjä. Lopuksi listataan sekä esitellään haastatteluun osallistuneet organisaatiot sekä henkilöt jaoteltuna organisaatiosegmentteihin.

6.1 Teemahaastattelu

Tämän tutkimuksen empiirinen osuus tehtiin haastattelututkimuksena. Haastattelututkimus suoritettiin valittujen urheiluteollisuuden sekä liikuntakiinteistöpalveluiden edustajille tehdyillä noin 30-60 minuutin haastatteluina. Haastattelut suoritettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina, jolloin haastateltavien omat ajatukset ja mielipiteet pääsevät esille.

Puolistrukturoidussa haastattelututkimuksessa teema on kaikille haastateltaville sama. Kuitenkin kysymysten järjestystä, ajoitusta tai sanamuotoja voidaan vaihdella. Näin ollen näkökohdat eivät ole lukkoon lyötyjä, vaan ne voivat vaihdella haastateltavan mukaan. Teemahaastattelun, eli kohdennetun haastattelun perusta pohjautuu neljään olettamukseen. Ensimmäinen oletus on, että haastatteluun osallistuva henkilö on kokenut jonkin tietyn kokemuksen tai tilanteen. Toinen oletus on, että haastattelija on etukäteen tutustunut tutkittavien ilmiöiden ja aihepiirien kokonaisuuteen. Kolmannessa vaiheessa tämän alustavan tutkimuksen pohjalta haastattelija rakentaa haastattelussa tutkimuksen kysymysrunгон. Neljännessä vaiheessa haastattelu kohdennetaan haastateltavien henkilöiden subjektiivisiin kokemuksiin haastateltavan ennalta tutkimista aihepiireistä ja ilmiöistä. (Hirsjärvi & Hurme 2015, s. 41-48)

Teemahaastattelua vapauttaa haastateltavan kertomaan omista näkemyksistään ja kokemuksestaan laaja-alaisesti eikä sido haastateltavaa tiettyihin vastausmalleihin. Tämän haastattelun ydin on haastateltavien vastausten tulkinnessa ja ymmärtämisessä. Haastateltavien sanomasta tulee keskeisin osa haastattelua ja haastateltava pääsee itse vaikuttamaan paljon siihen, miten hän vastaa ja kertoo kokemuksiaan haastattelun teemojen ja aihepiirien ilmiöistä. (Hirsjärvi & Hurme 2015, s. 48) Tutkimuksessa käytettiin teemahaastattelua, sillä tarkoitus oli saada mahdollisimman laaja käsitys tutkimuksen teemasta mahdollisimman monesta eri näkökulmasta. Puolistrukturoitu teemahaastattelu mahdollisti vapaamman ilmaisemisen haastateltaville ja kysymysten muotoilun haastateltavan rooliin sopivaksi. Samalla saatiin empiirisen tutkimusosan keskiöön haastateltavan viestittämä sisältö aiheen ja teeman ilmiöistä.

Teemahaastatteluiden avulla pyrittiin saamaan mahdollisimman laaja ymmärrys liikuntakiinteistömarkkinoista sekä siellä vaikuttavista toimijoista ja heidän toiminnoistansa. Haastatteluita pyrittiin saamaan paljon erilaisilta toimijoilta, jotta tutkimuksessa havainnoitaisiin paljon erilaisia näkökulmia ja kokemuksia. Haastatteluiden avulla pyrittiin löytämään vastauksia ja näkemyksiä kolmeen pääteemaan. Ensimmäinen pääteema oli selvittää liikuntakiinteistömarkkinoiden toimijoiden ydintoimintoja, tavoitteita, haasteita ja näihin vaikuttavia tekijöitä. Toinen pääteema oli selvittää, miten kiinteistön rooli nähdään suhteutettuna

teeman numero yksi asioihin. Samalla selvitettiin, mikä kiinteistöissä toimii ja missä on haasteita. Kolmas pääteema oli selvittää kiinteistön ylläpidon merkitys teeman yksi ja kaksi asioihin. Kolmannen pääteeman avulla pyrittiin selvittämään nykyisiä toimintatapoja sekä syy-seuraus suhteita kaikkien kolmen pääteeman välillä. Näiden kolmen pääteeman lisäksi haastatteluihin oli koko keskustelun ajan mukana yhteisenä pääteemana asiakastyytyväisyys. Tämän tarkoitus oli selvittää erilaisten toimijoiden käsityksiä asiakastyytyväisyydestä sekä sen määrittäviä tekijöitä.

Teemahaastatteluihin esiintyneistä ilmiöistä pyrittiin tekemään yleistäviä havaintoja. Teemahaastatteluihin pyrittiin liittämään teoriaosuuden havaintoja haastatteluun mahdollisuuksien mukaan. Haastateltavien joukon ollessa varsin laaja ja moninainen, tehtiin teemahaastatteluihin yksi avoimia kysymyksiä sisältävä kysymyspohja. Näin pyrittiin saamaan mahdollisimman laajoja vastauksia haastateltavilta. Haastatteluiden kysymyspohjasta kerrotaan tarkemmin luvussa 6.3.

6.2 Haastatteluiden kohdejoukon valinta

Haastatteluiden kohdejoukon valinta perustui näkemykseen siitä, mitkä toimijat täyttäisivät parhaiten teoriaosuudessa selvitettyjen liikuntakiinteistömarkkinoiden ja liikuntakiinteistöpalveluiden toimijoiden tunnusmerkit. Haastateltava kohdejoukko pyrittiin valitsemaan siten, että saadaan mahdollisimman kattava näkemys liikuntakiinteistömarkkinoista ja liikuntakiinteistöpalveluiden toimijoiden ydintoiminnoista ja tavoitteista. Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että kohdejoukon täytyi sisältää haastateltavia erilaisista työtehtävistä niin julkisista, yksityisistä kuin asiantuntijaorganisaatioista. Lisäksi koettiin tärkeäksi saada edustajia monen eri urheilulajin kiinteistöpalveluiden edustajilta, jotta saadaan mahdollisimman laaja yleiskäsitys liikuntakiinteistömarkkinoiden toiminnasta sekä toimijoista. Pääsääntöisesti haastatteluihin pyrittiin valitsemaan suurimpia toimijoita Suomen liikuntakiinteistömarkkinoilta

Haastateltavaksi kohdejoukoksi valikoitui erilaisia kunnallisia toimijoita, urheiluteollisuuden asiantuntijoita, yksityisiä voittoa tavoittelemattomia organisaatioita sekä yksityisiä liikuntakiinteistöpalveluihin erikoistuneita kaupallisia yrityksiä. Haastatteluiden määrä pyrittiin saamaan mahdollisimman suureksi asetettujen aikarajoitusten puitteissa, jotta saadaan mahdollisimman laaja pohja johtopäätöksille. Lisäksi pyrittiin saamaan tasaisesti haastateltuja erilaisilta kohderyhmiltä, jotta saadaan mahdollisimman laaja, tasapuolinen ja vertailukelpoinen kokonaiskuva liikuntakiinteistömarkkinoista.

Haastateltavien kohdejoukon valinnassa pyrittiin saamaan haastatteluihin henkilötasolla ihmisiä sellaisista asemista, että heillä olisi mahdollisimman laaja käsitys oman organisaationsa toiminnasta, arvoajureista ja tavoitteista. Toisaalta haastateltavia pyrittiin valitsemaan myös sen mukaan, että heille olisi käsitys myös liikuntakiinteistöjen ja urheiluolosuhteiden vaikutuksesta organisaation tavoitteisiin ja toimintaan. Pääsääntöisesti liikuntakiinteistöpalveluihin erikoistuneissa kaupallisissa yrityksissä tämä tarkoitti joko organisaation toimitusjohtajaa tai kiinteistöpäällikköä. Myös yksityisillä voittoa tavoittelemattomilla organisaatioilla tämä tarkoitti pääsääntöisesti toimijan toimitus- tai puheenjohtajaa. Kunnallisella tasolla haastatteluihin pyrittiin saamaan kuntien liikuntapalvelupäällikkö tai -vastaava. Urheiluteollisuuden asiantuntijoita pyrittiin saamaan mahdollisimman erilaisista lähtökohdista, jotta saadaan kattava näkemys liikuntakiinteistömarkkinoiden kokonaiskuvasta.

Haastatteluiden kohteena olleet tahot ja henkilöt esitellään ja yksilöidään tarkemmin luvussa 6.7.

6.3 Haastattelukysymykset

Haastattelukysymykset ovat esitettyinä liitteessä numero kaksi. Haastatteluissa käytettiin yhtä kysymyspohjaa. Kysymyspohjan kysymyksiä muotoiltiin hieman haastateltavan mukaan. Tämä johtui siitä, että haastateltavien joukko oli varsin moninainen ja kaikkien toimenkuvaan ei olisi sopinut sama kysymyspohja. Haastattelun teema oli kuitenkin sama kaikissa haastatteluissa ja kysymysten avulla pyrittiin saavuttamaan samoihin teemoihin liittyen vastauksia hieman erilaisista näkökulmista. Liitteenä olevat kysymyslistaukset eivät olleet haastattelun tarkka rakenne, vaan kysymyksiä saatettiin kysyä eri järjestyksessä kuin kysymyslistaukseen on merkitty. Kysymysten avulla pyrittiin haastateltavasta riippumatta löytämään vastauksia toimijoiden tavoitteisiin ja arvoajureihin liittyen. Lisäksi pyrittiin selvittämään toimijoiden näkemyksiä ja kokemuksia kiinteistön sekä kiinteistön ylläpidon vaikutussuhteesta tavoitteiden saavuttamisessa sekä toiminnan menestyksessä.

6.4 Haastattelujen järjestäminen

Kun haastateltavien kohdejoukko oli valittu, aloitettiin haastateltavia lähestymään ensin sähköpostitse. Tutkimuksen etenemisen ja tutkimussuunnitelman prosessikaavion mukaisesti haastatteluiden suorittamiselle varattiin aikaa kolme viikkoa, jonka sisälle sovittiin kaikki haastattelut. Käytännössä tämä tarkoitti 1-2 haastattelua päivässä. Yksityisten voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden ja kunnallisten toimijoiden kohdalla sähköpostit suunnattiin henkilöille, jotka ovat vastuussa haastatteluiden järjestämisestä henkilöstölle. Yksityisiä yrityksiä ja urheiluteollisuuden asiantuntijoita lähestyttiin henkilökohtaisella tasolla ja sähköpostit lähetettiin suoraan henkilöille, joita haluttiin haastatella. Suurin osa haastatteluajoista saatiin sovittua sähköpostin välityksellä, mutta osaan tarvittiin tarkentava puhelinsoitto. Haastateltavien kohdejoukko kasvoi hieman haastattelujen järjestämisprosessin aikana, sillä osalla haastateltavista oli hyviä ajatuksia lisäyksistä haastateltavien listaan. Lähtökohtaisesti kaikki haastattelut sovittiin kasvotusten järjestettäväksi.

Johtuen vuoden 2020 kevään maailmanlaajuisesta Koronavirusepidemiasta, lähetettiin jokaiselle haastateltavalle viikkoa ennen haastattelua vielä haastattelun toteutuksen varmistusviesti. Epidemiasta johtuvien liikkumiskieltojen sekä rajoitusten vuoksi haastatteluita joko siirrettiin kuukaudella eteenpäin tai niitä siirrettiin järjestettäväksi etäyhteyden välityksellä. Tämä tarkoitti sitä, että haastatteluprosessi venyi pitemmäksi kuin alun perin tutkimussuunnitelman mukaan oli tarkoitus.

6.5 Haastattelujen toteutus

Haastatteluihin varattiin aikaa 30-60 minuuttia riippuen aikataulujen sopivuudesta haastateltavan kanssa. Haastattelun aikana tehtiin muistiinpanoja haastateltavan vastauksista, jotta haastattelun aikana pystyttiin tekemään huomioita ja jatkamaan keskustelua vastauksien pohjalta syvemmälle aihealueisiin. Haastatteluita ei nauhoitettu tai äänitetty, jotta haastateltavat pystyivät vastaamaan mahdollisimman rennosti ja paineettomasti. Tutkija koki, että haastatteluista saadaan parhaat mahdolliset lopputulokset, kun haastateltava pystyi vastaamaan kysymyksiin mahdollisimman vapautuneessa ilmapiirissä. Tämä edellytti haastatteli-

jan harkinnan mukaan sitä, ettei haastatteluja äänitetty. Haastattelut järjestettiin haastateltavien aikataulun ja Koronavirusepidemian rajoitteiden mukaan osittain kasvotusten ja osittain etäyhteyden välityksellä.

6.6 Haastattelujen analysointi

Haastatteluiden analysointi toteutettiin haastatteluissa tehtyjen muistiinpanojen avulla. Heti jokaisen haastattelun jälkeen muistiinpanoista tehtiin tarkentavat ja kattavammat muistiinpanot. Tällä pyrittiin välttämään mahdolliset havaintojen unohtukset. Käytännössä siis jokaisen haastattelun jälkeen kirjoitettiin lyhyt referaatti, jossa kirjoitettiin ylös keskustelu aihealueittain jaoteltuna. Referaattien osiot koostuivat kolmesta pääteemasta, jotka olivat toiminnan luonne, kiinteistöjen rooli ja kiinteistön ylläpidon rooli. Näiden lisäksi haastatteluiden referaatteihin saatettiin kirjata ylös tärkeitä havaintoja haastattelusta tai mahdollisia si-taatteja, joita tulnaisiin työssä vielä käyttämään.

Haastatteluiden analysointiprosessi aloitettiin, kun viimeinen haastattelu saatiin tehtyä. Analysointiprosessi päätettiin tehdä siten, että haastateltavat jaettiin neljään pääkategoriaan; julkiset toimijat, yksityiset kaupalliset toimijat, säätiöpohjaiset toimijat sekä kattojärjestöt. Tämä tarkoitti sitä, että myös referaatit jaettiin edellä mainitulla tavalla analysoitaviksi. Jaottelu päätettiin tehdä kyseisellä tavalla, vaikka jaottelu ei ollutkaan samanlainen kuin haastattelujoukon valinnassa. Tämä johtui siitä, että haastatteluiden aikana havaittiin neljä selvästi toisistaan erottuvaa toimintaympäristöä, joiden toiminnan luonne oli helposti jaoteltavissa. Käytännössä haastatteluiden analysoinnin jaottelun erilaisuus kohdejoukon valintavaiheeseen verrattuna oli se, että yksityiset voittoja tavoittelemattomat organisaatiot jaettiin kattojärjestöihin ja säätiöihin. Näin pystyttiin analysoimaan pienempiä yksiköitä eikä kaikista haastatteluista irronneesta tiedosta täytynyt koostaa vain yhtä todella suurpiirteistä analyysia. Analyysien tavoitteena oli hahmottaa eri toimintaympäristötoimijoiden ydintoiminnan tavoitteita, haasteita, ydintoimintoja sekä asiakastytyväisyyden roolia toiminnassa. Lisäksi tavoitteena oli analysoida kiinteistöjen roolia eri toimintaympäristöjen toiminnassa sekä kiinteistöihin kohdistuvia odotuksia ja niihin kohdistuvia haasteita. Kiinteistöjen roolia asiakastytyväisyyden tasossa haluttiin myös analysoida tarkasti. Viimeisenä tavoitteena haluttiin analysoida kiinteistön ylläpidon roolia eri toimintaympäristötoimijoiden tavoitteiden ja toiminnan menestystekijöiden suhteen. Tämä sisälsi ylläpidon toimenpiteiden analysoimista sekä ylläpidon haasteiden analysoimista. Lisäksi haluttiin vielä analysoida kiinteistön ylläpidon roolia toimijoiden asiakastytyväisyyteen.

Haastatteluiden analyysi aloitettiin esittelemällä vastauksista tehtyjä johtopäätöksiä erikseen toimintaympäristöittäin. Tässä vaiheessa käytiin läpi haastatteluiden aikana nousseita havaintoja ja ilmiöitä aihealueittain. Aihealueet olivat ydintoiminta, kiinteistöjen rooli ja kiinteistöjen ylläpidon rooli. Tässä osassa tulkittiin enemmän detaljitasolla yksittäisen toimintaympäristön henkilöiden antamia vastauksia ja tehtiin havaintoja kirjallisessa muodossa. Kirjallisen esitystavan lisäksi osiossa esitettiin suoria viittauksia haastatteluista. Kaikki viittaukset vahvistettiin haastateltavalta ennen niiden kirjaamista analyysin perustaksi.

Kirjallisen osion jälkeen analyysin tulokset päätettiin esittää visuaalisesti kaavioiden avustuksella. Analysoitavista tekijöistä laadittiin keskenään samantyyppisiä havainnollistavia kaavioita. Kaavioiden esitystapa päätettiin tehdä siten, että samassa kaaviossa kuvataan esitettävä ilmiö kaikkien neljän toimintaympäristön näkökulmasta, jotta niitä voitiin vertailla keskenään. Kaavioiden arvojoukko on rajattu numeroihin 1-5. Pieni arvo tarkoittaa pientä

merkitystä tai vaikutusta ja suuri arvo tarkoittaa suurta merkitystä tai vaikutusta. Arvojoukko valittiin siten, että laadullisen analyysin tulos ei mene liian yksityiskohtaiseksi, jolloin tutkimuksen pätevyys saattaisi kärsiä, mutta kuitenkin siten, että havaittuja vaikutussuhteita pystyttiin kuvata riittävällä laajuudella. Jokaiselle yksittäiselle vaikutussuhteelle ja tekijälle on annettu siis arvo väliltä 1-5. Tämä arvo on määritetty tutkijan parhaan näkemyksen mukaisesti haastatteluista tehtyjen havaintojen ja johtopäätösten avulla. Arvon suuruuteen vaikutti kyseisen vaikutussuhteen tai tekijän määrällinen esiintyminen haastatteluissa sekä haastatteluvien ilmiölle antama painoarvo. Lisäksi arvoon vaikutti neutraalien urheiluteollisuuden asiantuntijoiden kokonaisnäkemys ja tulkinta kyseiseen ilmiöön. Arvo on siis tutkijan muodostama näkemys näiden kolmen tekijän summasta.

6.7 Haastatteluiden kohdeyritykset ja -henkilöt

Haastatteluiden kohdeorganisaatiot ja -henkilöt jaettiin neljään ylätasoon liikuntakiinteistömarkkinoiden segmenttiin; urheiluteollisuuden asiantuntijat, julkiset toimijat, yksityiset voittoa tavoittelemattomat organisaatiot ja yksityiset kiinteistöpalveluihin erikoistuneet kaupalliset organisaatiot. Osa haastattelun kohdeorganisaatioista ei kuulu täsmällisesti mihinkään edellä mainituista, jolloin nämä organisaatiot ovat kategorisoitu parhaiten niiden toimintaa kuvaavaan segmenttiin. Näistä segmenteistä valittiin haastateltaviksi merkityksellisiä toimijoita ja henkilöitä. Seuraavissa kappaleissa on esitelty segmentit ja kaikki haastatteluihin Osallistuneet toimijat.

6.7.1 Yksityiset voittoa tavoittelemattomat organisaatiot

Yksityisten, voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden todettiin jo teoriaosuudessa olevan osa liikuntakiinteistömarkkinaa ja liikunta-aktiiviteettipalveluita erilaisten subventointien ja valtakunnallisen urheiluteollisuuden ja liikunta-aktiiviteettipalveluiden kautta. Käytännössä tämän tutkimuksen kontekstissa tämä tarkoitti eri urheilulajien kattojärjestöjen, säätiöpohjaisten toimijoiden ja olympiakomitean henkilöstön haastattelua. Tämän segmentin toimijoista säätiöpohjaisten toimijoiden ydintoiminta on varsin erilaista muihin tämän segmentin toimijoihin verrattuna, mikä otettiin huomioon haastatteluissa. Kattojärjestöiltä kysyttiin enemmän yleistason kysymyksiä kiinteistöihin ja kiinteistön ylläpitoon liittyen, kun taas säätiöpohjaisilta toimijoilta kysyttiin heidän oman toimintansa kytkeytymistä kiinteistöihin ja ylläpidon roolia heidän omassa toiminnassaan. Tämä johtui siitä, että säätiöpohjaiset toimijat hallinnoivat liikuntakiinteistöjä itse, toisin kuin lajiliitot tai olympiakomitea. Säätiöpohjaiset toimijat jaoteltiin kuitenkin tähän segmenttiin, sillä ne eivät ole osakeyhtiöitä, eivätkä kaupallisia toimijoita, jolloin ne eivät kategorisoidu yksityisten ja kaupallisten toimijoiden segmenttiin. Toisaalta, vaikka ne ovat kuntien omistamia, eivät ne ole kuntien liikuntapalveluiden hallinnoimia, vaan niillä on oma hallitus ja omat toimintaelimet. Seuraavissa kappaleissa esitellään haastatteluun osallistuneet tahot ja henkilöt.

Helsingin jääkenttäsäätiö

Helsingin jääkenttäsäätiö on Helsingin kaupungin avustama ja Helsingin alueella toimiva säätiö, jonka tarkoituksena on jääurheilun ja soveltuvien osin myös muiden urheilulajien harrastusmahdollisuuksien edistäminen. Helsingin jääkenttäsäätiö omistaa Helsingin jäähallin, jossa järjestetään liikunta- ja urheilumahdollisuuksien lisäksi erilaisia kulttuuritapahtumia. Helsingin jäähallin lisäksi Helsingin jääkenttäsäätiö omistaa Liikuntahallit Oy:n kautta myös kolme muuta jäähallia sekä vuokraa kolmea jäähallia omaan käyttöönsä. Liikuntahallit Oy:n liikevaihto vuonna 2018 oli noin 5 miljoonaa euroa (Kauppalehti, Helsingin jääkenttäsäätiö,

2020). (Helsingin jääkenttäsaatiö, 2020) (Kulttuuri- ja vapaa-aikalautakunnan liikuntajaosto, 2017) Helsingin jääkenttäsaatiöstä haastatteluun osallistui toimitusjohtaja Tom Kivimäki.

Suomen Jääkiekkoliitto

Suomen jääkiekkoliitto on suomalainen voittoa tavoittelematon järjestö. Suomen jääkiekkoliiton tarkoitus on edistää ja kehittää jääkiekkoilua ja muita liiton toimintaan hyväksytyjä lajeja sekä toimia jäsentensä valtakunnallisena liittona, aatteellisena järjestön ja yhdyssi-teenä. Jääkiekkoliiton toimintakertomuksen (2018-2019) mukaan suomalaisen jääkiekon strategian yksi painopisteistä on menestyksen ja kasvun mahdollistavat olosuhteet. Tavoitteeksi on asetettu 3-5 uutta jäähallia ja 5-7 tekojäärataa, joiden lisäksi 5-7 olemassa olevista halleista tehdään vuosittain perusparannukset. Vuoden 2019 tilinpäätöksessä jääkiekkoliiton budjetti tilikaudella 2018-2019 (1.1.2018-30.6.2019) on ollut noin 28 miljoonaa euroa. (Jääkiekkoliitto 2019) Jääkiekkoliitosta haastatteluun osallistui jääkiekkoliiton puheenjohtaja Harri Nummela.

Suomen Olympiakomitea

Suomen olympiakomitea on valtakunnallinen voittoa tavoittelematon liikunta- ja urheilujärjestö, joka toimii sen hyväksi, että suomalaiset liikkuisivat enemmän ja menestyisivät huippu-urheilussa. Olympiakomitea toimii yhdessä jäsenjärjestöjen ja yhteistyökumppaneiden kanssa rakentaakseen liikunnasta ja urheilusta elinvoimaa Suomeen. Olympiakomitea ry:n vuoden 2020 budjetin loppusumma on 10,6 miljoonaa euroa. Budjetin ulkopuolella Olympiakomitea jakaa opetus- ja kulttuuriministeriön erityisavustuksen valtion budjettiesityksen mukaisesti 6,7 miljoonaa euroa lajeille tehostamistukina. (Olympiakomitea 2019) Olympiakomiteasta haastatteluun osallistui toimitusjohtaja Mikko Salonen.

Suomen Palloliitto

Suomen palloliitto on voittoa tavoittelematon suomalainen järjestö. Suomen palloliiton toiminta-ajatus on ”Jalkapalloa jokaiselle”. Suomalaisen jalkapallon ja futsalin kehittäminen kaikilla osa-alueilla on Seurojen Palloliiton toiminnan peruslähtökohta. Toimintavuoden 2020 keskeisimpiä tavoitteita on kokonaisuuden rakentaminen yhä enemmän kentän toimintaa tukevaksi – seurojen ja pelaajien hyväksi. Palloliiton vuoden 2020 toimintakertomuksen mukaan Vuoden 2020 talousarvio rakennetaan tasapainoiseksi ja lähtökohtana on se, että sekä tuottoja että kuluja ovat, noin 30,4 miljoonaa euroa. (Suomen palloliitto, 2020) Suomen palloliitosta haastatteluun osallistui olosuhdepäällikkö Tero Auvinen.

Suomen Tennisliitto

Suomen tennisliitto on voittoa tavoittelematon järjestö, jonka missiona on kehittää ja edistää elinikäistä tenniksen pelaamista seuroissa kaikilla taitotasoilla. Tennisliiton visioon kuuluu halu luoda monipuolisia kilpailemisen ja harrastamisen elämyksiä urheilun parissa. Tennisliiton arvoihin kuuluvat tuloksellisuus, yhdessä tekeminen, peli-ilo ja välittäminen. Vuonna 2019 tennisliiton budjetti oli 1,5 miljoonaa euroa. (Suomen tennisliitto 2019) Tennisliitosta haastatteluun osallistui toimitusjohtaja Teemu Purho.

Stadion-säätiö

Stadionsäätiö on perustettu vuonna 1927. Säätiön perustivat keskeiset urheilujärjestöt, Helsingin kaupunki ja myöhemmin mukaan liittyi Suomen valtio Opetusministeriön kautta.

Nämä toimijat ovat edelleen säätiön hallinnossa. Stadion-säätiön päätehtävä on Olympiastadionin rakennuksen ja toiminnan kaikinpuolinen kehittäminen. Lisäksi säätiön tarkoituksena on urheilun, liikunnan ja kulttuurin edistäminen ja tukeminen. Tätä tarkoitusta toteutetaan hoitamalla ja ylläpitämällä Olympiastadionia ja sen ympäristöä. Olympiastadionin tarkoitus on toimia ihmisten kohtaamispaikkana ja siellä järjestetään vuosittain lukuisia tapahtumia ja tilaisuuksia. Olympiastadionilla on juuri valmistunut peruskorjaus, mikä kesti vuodesta 2016 vuoteen 2020. (Stadionsäätiö, 2020) Stadionsäätiöstä haastatteluun osallistui kiinteistö- ja turvallisuuspäällikkö Ilkka Rautakivi.

6.7.2 Yksityiset kaupalliset organisaatiot

Teoriaosuudessa todettiin, että yksityiset ja kaupalliset toimijat ovat yksi tärkeä osa liikuntakiinteistömarkkinoita. Tämän tutkimuksen kontekstissa näiden toimijoiden rooli on toimia liikuntakiinteistöpalveluiden ja liikunta-aktiiviteettipalveluiden tarjoajina. Tähän segmenttiin kuuluvat erilaiset liikuntakiinteistö ja -aktiiviteettipalveluihin erikoistuneet osakeyhtiöt ja urheiluopistot. Osa tämän segmentin toimijoista on vahvasti kuntien tai valtioiden tukemia. Nämä toimijat ovat kuitenkin osakeyhtiömuotoisia, jolloin niillä on omat tavoitteet taloudellisesti ja toiminnallisesti, mikä tarkoittaa sitä, että ne kategorisoituvat enemmän yksityisiin ja kaupallisiin organisaatioihin kuin voittoa tavoittelemattomiin organisaatioihin. Tämän segmentin haastatteluissa pyrittiin haastattelemaan mahdollisimman monien eri urheilulajien liikuntakiinteistö ja -aktiiviteetti palveluiden tarjoajia. Seuraavissa kappaleissa on esitelty haastatteluun osallistuneet tahot ja henkilöt.

Helsingin Tennisstadion Oy

Helsingin Tennisstadion Oy on perustettu vuonna 1976. Yhtiö on perustettu hallinnoimaan Helsinkiin perustettua Talin tenniskeskusta. Yhtiön tavoitteena on koko toiminnan ajan ollut luoda hyvät edellytykset tenniksen tavanomaiselle harrastamiselle, tenniksen kilpailutoiminnalle sekä valmennus- ja kurssitoiminnalle. Talin tenniskeskus on Euroopan suurin sisätennishalli, johon sisältyy 22 tenniskenttää, neljä sulkapallokenttää, kaksi kuntosalia, tennisshop, kerho- ja saunatilat sekä ravintola. Tämän lisäksi Talin tenniskeskuksen ulkoalueilla on 11 ulkotenniskenttää. Helsingin tennisstadionin liikevaihto oli vuonna 2018 noin 2,1 miljoonaa euroa. (Talin Tenniskeskus, 2020) Helsingin Tennisstadion Oy:sta haastatteluun osallistui kiinteistöpäällikkö Jari Ramstedt sekä toimitusjohtaja Pekka Mäkelä.

Helsinki Halli Oy

Helsinki Halli Oy on vuonna 1995 perustettu osakeyhtiö, jonka pääasiallinen toimiala on tapahtumatuotanto. Helsinki Halli Oy hallinnoi Helsingissä sijaitsevaa Hartwall Areenaa. Areenalla järjestetään erilaisia kulttuuri-, konferenssi-, yritys-, sekä urheilutapahtumia ja siellä pelaa kotiottelunsa jääkiekkjoukkue Jokerit. Helsinki Halli Oy:n liikevaihto vuonna 2019 oli 11,5 miljoonaa euroa ja tilikauden tulos 0,8 miljoonaa euroa. (Finder, Helsinki Halli Oy, 2020) (Hartwall Areena, 2020) Helsinki Halli Oy:sta haastatteluun osallistui toimitusjohtaja Kimmo Kivisilta.

Linna Golf

Linna Golf on osakkeenomistajien omistama resort-golfkenttä, joka sijaitsee Hämeenlinnassa Vanajanlinnan mailla yli 100 hehtaarin alueella. Linna Golfin palvelutarjontaan kuuluvat perinteisten golfkenttä – ja opetuspalveluiden lisäksi Hotelli Vanajanlinnan majoituspalvelut sekä ravintola- tapahtuma- ja kokouspalvelut. Linna Golfin liikevaihto vuonna 2019

oli noin 1,2 miljoonaa euroa. (Linna Golf, 2020) Linna Golfista haastatteluun osallistui toimitusjohtaja Esa Honkalehto.

Meilahden Liikuntakeskus Oy

Meilahden Liikuntakeskus Oy omistaa Helsingissä sijaitsevan Meilahden Liikuntakeskuksen. Liikuntakeskus tarjoaa liikuntamahdollisuuksia tennikseen, sulkapalloon, salibandyyn, lentopalloon, käsipalloon ja futsaliin. Lisäksi liikuntakeskuksessa on kuntosali, saunalliset pukuhuoneet, kahvio ja proshop. (Meilahden liikuntakeskus, 2020) Meilahden Liikuntakeskus Oy:n liikevaihto vuonna 2016 oli noin 880 000 euroa. (Kauppalehti, Meilahden Liikuntakeskus Oy, 2020) Meilahden Liikuntakeskus Oy:sta haastatteluun osallistui kiinteistöpäällikkö Rauno Hirviniemi sekä toimitusjohtaja Anssi Pärssinen.

Tapiola Golf Oy

Tapiola Golf Oy hallinnoi pääkaupunkiseudun ytimessä sijaitsevaa Tapiolan Golf kenttää ja sen alueita. Kentän alueella on moderni vuonna 2016 valmistunut klubitalo, joka tarjoaa puitteet satojen erilaisten golftapahtumien järjestämiseen. Lisäksi klubitalolla on ympärivuotinen ravintola sekä Golf Centerin myymälä. Itse golfkenttä on monipuolisesti haastava kokonaisuus ja siellä tarjotaan erilaisia golfopetukseen liittyviä palveluita. Tapiola Golf Oy:n liikevaihto vuonna 2018 oli noin 1,3 miljoonaa euroa. (Tapiola Golf, 2020) Tapiola Golf Oy:sta haastatteluun osallistui toimitusjohtaja Jari Hakkarainen.

Urheiluhallit Oy

Urheiluhallit Oy on Helsingissä toimiva osakeyhtiö, joka tarjoaa asiakkailleen erilaisia liikuntapalveluita. Urheiluhallit Oy:n päätoimialoja ovat uinti, ryhmäliikunta ja kuntosali. Näiden lisäksi Urheiluhallit Oy tarjoaa erilaisia hyvinvointipalveluita yrityksille ja yksityisasiakkaille. Urheiluhallit Oy hallinnoi kahdeksaa uimahallia Helsingin alueella. (Urheiluhallit, 2020) Urheiluhallit Oy:n liikevaihto vuonna 2018 oli noin 4 miljoonaa euroa. (Kauppalehti, Urheiluhallit Oy, 2020) Urheiluhallit Oy:sta haastatteluun osallistui kiinteistöjen toimialajohtaja Jari Ormo.

Valtakunnallinen valmennus- ja liikuntakeskus Oy

Valtakunnallinen valmennus- ja liikuntakeskus Oy hallinnoi Liikuntakeskus Pajulahtea ja Päijät-Hämeen Urheiluakatemiaa. Yhtiö on vuonna 1996 perustettu osakeyhtiö, jonka pääasiallinen toimiala on toimia liikuntakeskuksena ja tarjota liikuntakoulutuspalveluita. Yhtiön muihin toimialoihin kuuluvat myös hotelli-, kokous-, kabinetti-, työhyvinvointi- sekä tyky-palvelut. Yhtiön liikevaihto vuonna 2018 oli noin 6 miljoonaa euroa ja tilikauden tulos 281 000 euroa. (Kauppalehti, Valtakunnallinen valmennus- ja liikuntakeskus Oy, 2020) Pajulahden liikuntakeskus Oy operoi Pajulahden alueella 15 minuutin päässä Lahden keskustasta ja tunnin ajomatkan päässä pääkaupunkiseudulta olevaa Pajulahden urheiluopistoa ja liikuntakeskusta. Pajulahden alueella on erilaisia urheiluhalleja ja liikuntapaikkoja muun muassa jalkapallolle, yleisurheilulle, kamppailulajeille, jääkiekolle, uintiin, yleispalloiluun, erilaiseen ulkoliikuntaan ja vammaisurheiluun. Pajulahti on Suomen ainoa Olympia- ja Paralympiakomitean virallinen valmennuskeskus. Tämän lisäksi Päijät-Hämeen urheiluakatemia on nykyisin osa Pajulahtea. (Liikuntakeskus Pajulahti, 2020) Valtakunnallinen valmennus- ja liikuntakeskus Oy:sta haastateltiin Pajulahden liikuntakeskuksen johtoryhmään kuuluvaa isännöitsijä Esko Ihamäkeä.

Vierumäki-yhtiöt

Vierumäen alueella toimii yhteistyössä useita eri yhtiöitä. Näistä suurimmat ovat Vierumäki Country Club, Suomen Urheiluopiston Kannatusosakeyhtiö ja Vierumäen Infra Oy. Vierumäki Country Club Oy tarjoaa kokous- ja kongressi- sekä liikunta- ja hyvinvointipalveluita. Näiden lisäksi tarjontaa tukee erilaiset ravintola-, kahvila- catering- ja majoituspalvelut. Tämän lisäksi yhtiö tekee rakennustoimintaa sekä kiinteistömyyntiä. Suomen Urheiluopiston Kannatusosakeyhtiö puolestaan on opetusministeriön alainen valtakunnallinen liikunnan valmennus- ja koulutuskeskus. Suomen Urheiluopisto tarjoaa liikuntaan ja vapaa-aikaan liittyviä valmennus-, koulutus- ja liikuntapalveluita. Vierumäen Infra Oy:n toimialaan puolestaan kuuluvat alueen lämpö-, kylmä- ja energiatuotanto, vesihuollon, infran ja ICT-järjestelmien ja tietoverkon hoito- ja ylläpito, pesulatoiminta, liikuntapaikkojen hoito- ja ylläpito sekä ICT-, isännöinti ja toimitilapalvelut. (Vierumäki, 2020) Vierumäki Country Clubin liikevaihto vuonna 2019 oli noin 22,4 miljoonaa euroa (Kauppalehti, Vierumäki Country Club, 2020). Suomen urheiluopiston kannatusosakeyhtiön liikevaihto vuonna 2018 oli noin 8,8 miljoonaa euroa (Kauppalehti, Suomen Urheiluopiston Kannatusosakeyhtiö, 2020). Vierumäen Infra Oy:n liikevaihto vuonna 2019 oli noin 4,3 miljoonaa euroa (Kauppalehti, Vierumäen Infra Oy, 2020). Vierumäki-yhtiöistä haastatteluun osallistui kiinteistö- ja hankinta-johtaja Paavo Leinonen.

6.7.3 Julkiset toimijat

Julkiset toimijat ovat suuressa roolissa liikuntakiinteistömarkkinoilla, kuten teoriaosuudestaakin huomattiin. Julkiset toimijat järjestävät itse liikuntakiinteistö ja -aktiviteettipalveluita sekä tekevät subventioita yksityisille toimijoille, jotta he järjestäisivät edellä mainittuja palveluita. Tämän tutkimuksen kontekstissa julkiset toimijat ovat kaupunkeja ja tarkemmin määriteltynä kaupunkien liikuntapalveluiden yksikköjä. Kuntien tukemat organisaatiot tämän segmentin liikuntapalveluiden lisäksi kategorisoitiin kahteen edelliseen segmenttiin. Seuraavissa kappaleissa on esitelty haastatellut liikuntapalveluyksiköt ja henkilöt.

Espoon kaupungin liikuntapalveluyksikkö

Espoon kaupungin liikuntapalveluyksikön toiminta nojaa Espoo liikkuu 2030- vision tavoitteisiin. Espoon liikuntapalvelut tarjoaa kaikenikäisille asukkaille laadukkaita palveluita ja mahdollisuuksia osallistua liikuntaan ja sen kautta saavutettavaan hyvinvointiin. Tekojen tarkoitus on tukea ekologisesti, sosiaalisesti ja taloudellisesti kestävästä kehityksestä. Tavoitteena onkin, että Espoo on Suomen liikkuvimman kaupunki. Tämän lisäksi Espoon liikuntapalveluiden visioon on sisällytetty huippu-urheilustrategia. Tavoitteiden saavuttamiseksi on linjattu useita eri toimenpiteitä sisältäen erilaisia ratkaisuja muun muassa kaavoitukseen ja ulkoliikuntamahdollisuuksien kehittämiseen. (Espoon kaupunki, 2019) Espoon liikuntapalveluyksiköstä haastatteluun osallistui liikunta- ja nuorisopalveluiden johtaja Martti Merra.

Helsingin kaupungin liikuntapalveluyksikkö

Helsingin kaupungin toimintastrategiaan sisältyy liikuntapalveluiden ja muiden toimialojen yhteistyössä laatima liikkumishjelma, jonka tavoitteena on saada kaupunkilaiset liikkumaan enemmän. Päämääränä on, että liikkuminen Helsingissä on helppoa ja houkuttelevaa. Ohjelman toimenpiteet kohdistuvat varhaiskasvatukseen, perusopetukseen, vanhuspalveluihin, kaupunkiympäristön ja julkisen tilan kehittämiseen sekä kaupungin henkilöstöön. (Helsingin kaupunki, 2018) Helsingin liikuntapalveluiden hallinnassa on paljon erilaisia liikun-

takiinteistöjä, kuten kuntosaleja, liikuntahalleja ja ulkoliikuntapaikkoja. (Helsingin kaupunki, 2020) Helsingin kaupungin liikuntapalveluyksiköstä haastatteluun osallistui Helsingin kaupungin liikuntajohtaja Tarja Loikkanen.

Hyvinkään kaupungin liikuntapalveluyksikkö

Hyvinkään kaupungin liikuntapalveluyksikön toiminta nojautuu 10-vuotiseen (2013-2023) Hyvinkään liikuntasuunnitelmaan. Sen tavoitteena on lisätä hyvinkääläisten liikunnan harrastamista kaikissa ikä- ja väestöryhmissä sekä tukea hyvinkääläisten liikuntakulttuurin kehittymistä pitkällä aikatahtimella. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi turvaututaan yhteistoiminnallisuuteen eri intressiryhmien kanssa. Tämän lisäksi tavoitteen saavuttamiseksi täytyy liikuntainfrastruktuuria ylläpitää nykyisenkaltaisena ja laajuisena. Jotta liikuntapaikat saadaan säilytettyä ja ylläpidettyä, lisätään liikuntapaikkojen ylläpitosuunnitelmiin entistä enemmän elinkaariajattelua jo rakennuttamisvaiheessa. (Ahonen, Suomi, 2013) Hyvinkään kaupungin liikuntapalveluista haastatteluun osallistui Hyvinkään liikuntapäällikkö Jarmo Vakkila.

Keravan kaupungin liikunta- ja ulkoilupalvelut

Keravan liikuntapalveluiden tarkoitus on luoda kaikille Keravalaisille edellytykset terveystä ja hyvinvointia edistävän liikunnan harrastamiselle. Keravan kunta ylläpitää 90 liikuntapaikkaa, joissa on laajat mahdollisuudet liikkua ja ulkoilla. Liikuntamahdollisuuksia on muun muassa uintiin, yleisurheiluun, jääurheiluun, nurmiurheiluun, sisä- ja ulkopalloiluun, tenniseen sekä kaikenlaiseen ulkoliikuntaan. Lisäksi Keravan liikuntapalvelut järjestää ohjatun liikunnan kursseja yhteistyössä Keravan opiston kanssa. (Keravan kaupunki, 2020) Keravan liikuntapalveluista haastatteluun osallistui Keravan liikuntapaikkapäällikkö Jaakko Haapala, joka on myös Uimahalli- ja kylpyläteknisen yhdistyksen ensimmäinen varajäsen.

Vantaan kaupungin liikuntapalveluyksikkö

Vantaan kaupungin liikunnan palvelualue vastaa kaupungin liikuntapalveluiden kehittämisestä sekä järjestämisestä. Tämän lisäksi liikunnan palvelualue vastaa liikuntapaikkojen ylläpidosta ja kehityksestä sekä liikuntajärjestöjen ja urheiluseurojen toiminnan tukemisesta. Vantaan kaupungin liikuntapalvelut hallinnoivat ja ylläpitävät uimahalleja, kuntosaleja, hiihtolatuja ja ulkoilureittejä, ulkoliikuntapaikkoja, sisäliikuntapaikkoja sekä urheilupuistoja. (Vantaan kaupunki, 2020) Vantaan kaupungin valtuuston (2018-2021) luomaan strategiaan sisältyy kohta, jossa tavoitellaan liikunnan määrän lisääntymistä. Tämän lisäksi strategiaan on linjattu, että Vantaalla järjestetään vähintään yksi suuri liikuntatapahtuma vuosittain. (Vantaan kaupungin valtuusto, 2017). Vantaan kaupungin liikuntapalveluista haastatteluun osallistui Vantaan kaupungin liikuntajohtaja Veli-Matti Kallisolahti.

6.7.4 Urheiluteollisuuden asiantuntijat

Urheiluteollisuuden asiantuntijoilta on pyritty saamaan objektiivista näkemystä liikuntakiinteistömarkkinoilla operoivien toimijoiden tavoitteista ja toiminnoista. Lisäksi pyrittiin selvittämään heidän näkemyksiään ylläpidon merkityksestä erilaisiin liikuntakiinteistöihin. Asiantuntijoita on pyritty valitsemaan mahdollisimman objektiivisesta näkökulmasta ja sopivalla kokemustaustalla erilaisista toimintaympäristöistä. Seuraavassa on esitelty haastatellut urheiluteollisuuden asiantuntijat.

Erja Metsäranta – Opetus- ja kulttuuriministeriö

Erja Metsäranta toimii Suomen opetus- ja kulttuuriministeriössä rakennusneuvoksena. Hänen vastuullaan ovat liikuntapaikkarakentamiseen haettujen avustushakemusten käsittely ja hyväksyminen. Erjan vastuulla ovat kaikki yli 700 000 euroa käsittävät hakemukset. Erjalla on siis varsin laaja näkemys suomalaisesta liikuntapaikkarakentamisesta.

Jukka Kohonen – Jokerit Hockey Club Oy toimitusjohtaja 2014-2019

Jukka Kohonen on urheiluteollisuuden asiantuntija, joka muun muassa työskennellyt Jokerit Hockey Club Oy:n toimitusjohtajana viiden vuoden ajan (2014-2019). Lisäksi hän on parhaillaan Kauniaisissa sijaitsevan tennishallia hallinnoivan Kauniaisten Urheilupuisto Oy:n hallituksen jäsen. Tämän lisäksi Kohonen toimii suurena vaikuttajana Kivistöön suunnitella olevan Kivistön kulttuuri- ja vapaa-ajan keskuksen hankkeessa. Hankkeeseen sisältyy muun muassa monitoimiareena, jonka on tarkoituksena toimia alustan erilaisille urheilu- ja kulttuuritapahtumille.

Manu Varho – Vierumäen Urheiluopiston liikuntapaikkainstituutin johtaja

Manu Varho on urheiluteollisuuden asiantuntija, joka on erikoistunut liikuntakiinteistöjen ylläpitoon. Hän toimii Vierumäen urheiluopiston liikuntapaikkainstituutin johtajana. Lisäksi hän kuuluu sekä kansainvälisen jääkiekkoliiton että Suomen jääkiekkoliiton olosuuhdekomiteaan. Hänellä on pitkä tausta ja kokemus liikuntakiinteistöjen hoidosta, rakennuttamisesta sekä ylläpidosta.

7 Tutkimustulokset

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen tuloksia ensin erikseen liikuntakiinteistömarkkinoiden eri organisaatiosegmentteihin jaoteltuna. Jokaisesta segmentistä analysoidaan kolmea pääteemaa, jotka ovat toiminnan luonne ja ydintoiminnot, kiinteistön rooli toiminnassa ja kiinteistön ylläpidon rooli toiminnassa. Tutkimustuloksia analysoidaan hyödyntäen haastatteluiden muistiinpanoja ja käyttäen haastateltavien suoria viittauksia. Ensin analysoidaan tuloksia yksityisten voittoa tavoittelemattomien toimijoiden näkökulmasta. Seuraavaksi analysoidaan tuloksia yksityisten kaupallisten toimijoiden näkökulmasta. Kolmantena analysoidaan tuloksia julkisten toimijoiden näkökulmasta. Tämän jälkeen toimintaympäristöjä ja niiden toiminnan ominaisuuksia vertaillaan toisiinsa käyttäen apuna kolmea pääteemaa. Toimintaympäristöjen vertailu toteutetaan havainnollistavien kuvien avulla sekä urheiluteollisuuden asiantuntijoiden haastatteluita hyödyntämällä. Lopuksi käsitellään vielä tutkimuksen luotettavuutta reliabiliteetin sekä validiteetin kautta.

7.1 Yksityiset kaupalliset toimijat

Yksityisistä kaupallisista toimijoista haastatteluun osallistui yhtiömuotoisia liikuntakeskuksia ja urheiluhalleja. Osa näistä toimijoista on kuntien omistamia tai tukemia ja siten myös kunnallisia toimijoita eivätkä välttämättä voittoa tavoittelevia organisaatioita. Haastatteluun osallistui Helsinki Halli Oy:n toimitusjohtaja Kimmo Kivisilta, Helsingin Tennisstadion Oy:n toimitusjohtaja Pekka Mäkelä sekä kiinteistöpäällikkö Jari Ramstedt, Linnagolf Oy:n toimitusjohtaja Esa Honkalehto, Meilahden liikuntakeskus Oy:n toimitusjohtaja Anssi Pärsinen sekä kiinteistöpäällikkö Rauno Hirviniemi, Tapiola Golf Oy:n toimitusjohtaja Jari Hakkarainen, Urheiluhallit Oy:n kiinteistöpuolen toimialajohtaja Jari Oromo, Valtakunnallinen valmennus- ja liikuntakeskus Oy:n isännöitsijä Esko Ihamäki ja Vierumäkiyhtiöiden kiinteistöjohtaja Paavo Leinonen.

7.1.1 Toiminnan luonne ja ydintoiminnot

Haastatteluissa kävi ilmi, että liikuntakiinteistömarkkinoiden yksityisten ja kaupallisten toimijoiden ydinliiketoimintaa on pääsääntöisesti liikuntatilojen vuokraaminen eteenpäin erilaisille toimijoille. Usein toimintaan on integroitunut paljon muutakin kuin liikuntatilan tarjoaminen. Esimerkiksi Helsinki Halli Oy:n omistaman Hartwall Areenan suurin liiketoiminnasta suurin osa syntyy elämys- ja tapahtumatuotantoon tarjotusta kiinteistöpalvelusta, eikä niinkään liikuntakiinteistöpalvelun tuottamisesta. Liikuntatilan vuokraamisen ja tapahtumaja elämystuotannon käyttöön vuokratun tilan lisäksi yhtiöt tarjoavat tilojaan muun muassa erilaisten kokous-, hyvinvointi-, ravintola-, koulutus- ja valmennuspalveluiden järjestämiseen. Jokainen haastateltava totesi, että heidän palvelutarjontaansa kuuluu myös muuta toimintaa kuin liikuntakiinteistöpalveluiden tarjoaminen. Lähtökohtaisesti yksityiset ja kaupalliset toimijat tarjoavat kuitenkin liikuntakiinteistöpalveluita, eikä niinkään liikunta-aktiiviteettipalveluita. Joissain tapauksissa yhtiöt järjestävät itse myös liikunta-aktiiviteettipalvelun tarjoamisen, mutta pääsääntöisesti ydintoiminta perustuu tilojen vuokraamiseen. Usein toimintaan integroituu jollain tasolla urheiluseurat, kaupungit tai muut toimijat, jotka vuokraavat yhtiöiltä tilaa ja tarjoavat sitten näissä tiloissa omia palveluitaan.

Tämän segmentin toimijoiden tavoitteissa yhteneväisyys on huomattavaa etenkin kasvun saavuttamisen osalta. Lähes kaikki vastaajista painottivat haastattelussa lähitulevaisuuden tavoitteiden nojautuvan kasvun saavuttamiseen. Muita esille nousseita tavoitteita olivat

muun muassa toiminnan kehittäminen erilaisilla osa-alueilla, palveluiden laadun parantaminen, liikuntaolosuhteiden ylläpitäminen sekä liiketoiminnan tervehdyttäminen tai tehostaminen.

Erilaisia tavoitteiden saavuttamiseksi suunniteltuja toimenpiteitä nousi esille varsin paljon. Monilla toimijoilla on meneillään laajennushankkeita, joiden avulla pyritään saavuttamaan kasvua. Lisäksi erilaiset työhenkilöstön koulutukset nousivat esille haastatteluissa useaan otteeseen. Markkinointi ja uusien asiakassegmenttien löytäminen on myös yksi keino saavuttaa asetettuja tavoitteita. Erilaiset sisäisten organisaatorakenteellisten muutosten tekeminen nousi myös esille. Organisaatorakenteiden muutoksiin sisältyy muun muassa erilaisten kustannusrakenteiden tarkastelu ja seuranta sekä kehittäminen. Digitalisaation havaittiin olevan myös yksi avaintekijä, jonka tehokas hyödyntäminen helpottaa tavoitteiden saavuttamista. Lisäksi kaiken toiminnan tehostaminen nousi esille haastatteluissa useaan kertaan.

Päätuloksena tavoitteiden saavuttamisen keinona esille nousi ylivertaisena tekijänä kuitenkin asiakaskokemuksen ja asiakastyytyväisyyden korkean tason varmistaminen. Jokainen haastateltava kertoi, että asiakastyytyväisyyden merkitys toiminnan menestyksessä on todella merkittävä. Haastateltavat kertoivat, että koko heidän toimintansa perustuu asiakkailta tuleviin rahavirtoihin ja kilpailun ollessa kova on asiakastyytyväisyyden merkitys kassavirtojen sekä kaiken toiminnan kannalta todella merkittävässä roolissa. Haastatteluissa nousi esille myös se, että hyvä asiakaskokemus johtaa usein lojaaliin asiakassuhteeseen. Suurin osa haastateltavista totesikin seuraavansa asiakastyytyväisyyden kehitystä jatkuvasti. Haastateltavat painottivat usein saatujen asiakaspalautteiden sekä kyselyiden merkitystä omassa toiminnassaan. Palautteiden ja kyselyiden tuloksiin ja sisältöihin reagoiminen on merkittävässä roolissa asiakastyytyväisyyden kehittämisessä.

”Asiakastyytyväisyyden rooli on merkittävä toiminnassamme. Sitä seurataan päivittäin kyselyillä ja seurantaan on olemassa järjestelmällinen toimintatapa. Etenkin negatiivisiin palautteisiin nopea reagoiminen on erittäin tärkeässä roolissa” Linna Golf Oy:n toimitusjohtaja Esa Honkalehto.

Esille nousi asiakastyytyväisyyden kohdalla myös se, että on todella tärkeää olla tietoinen siitä, mitä halutaan mitata, keneltä mitataan ja millä asteikolla. Toisin sanoen erilaisten asiakassegmenttien ja heidän tarpeidensa tunnistaminen on erittäin tärkeää asiakastyytyväisyyttä tutkiessa. Lisäksi korostettiin, että asiakastyytyväisyyteen vaikuttaa hyvin monet erilaiset tekijät ja niiden vaikutussuhteet toisiinsa.

”Asiakastyytyväisyyden rooli toiminnassamme on hyvin merkittävä. Asiakkaat maksavat koko liikuntakeskuksen operoimisen. Jos asiakkaat eivät ole tyytyväisiä, ei tule toiminnasta mitään. Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat hyvin monet eri tekijät. Todella tärkeää on ymmärtää, mistä oman toiminnan asiakastyytyväisyys todella kumpuaa, jotta panostukset osataan kohdistaa oikeisiin paikkoihin. Toisin sanoen laatustandardit ja laatuvaatimukset eri asiakassegmenteissä täytyy olla selvät, jotta toimintaa ja asiakastyytyväisyyttä voidaan kehittää.” Meilahden liikuntakeskus Oy:n toimitusjohtaja Anssi Pärssinen.

7.1.2 Kiinteistöjen rooli

Kiinteistöt osoittautuivat olevan jokaiselle haastateltavalle toimijalle erityisen tärkeässä roolissa ja kaiken toiminnan keskipiste. Kaiken kaikkiaan tämän haastatteluun osallistuvan koh-

deryhmän ydinliiketoiminta perustuu urheiluolosuhteiden tarjontaan, mikä tapahtuu kiinteistöissä. Usein tilanne on se, että tämän segmentin toimijat keskittävät toimintansa joko ulko- tai sisäliikuntaolosuhteiden tarjontaan. Joissakin tapauksissa, kuten tenniskeskuksissa urheiluolosuhteita tarjotaan kuitenkin sekä sisä- että ulkotiloissa. Haastateltavat painottivat joka tapauksessa kiinteistön ulko- ja sisäolosuhteiden merkitystä toimintaan, vaikkei toisessa tarjottaisikaan liikuntaolosuhteita. Esimerkiksi ulkona olevien terassien, parkkipaikoitusten, yleisen siisteyden ja ulkorakenteiden miellyttävän ulkomuodon todettiin olevan merkityksellisiä liiketoiminnalle, vaikka itse liikuntatilat olisivat sisätiloissa. Toisaalta esimerkiksi golfkeskuksissa todettiin, että myös klubitalo on merkittävä osa ydintoimintaa, vaikka itse liikuntasuoritus tehdään ulko-olosuhteissa golfkentällä.

”Kiinteistöjen rooli toiminnassamme on erittäin merkittävä. Tämä sisältää sekä itse kentän, huoltorakennuksen, WC-tilat ja klubitalon. Kokonaisasiakaskokemus on kaikista näistä riippuvainen. Toisin sanoen meillä ei ole edellytystä toiminnalle ilman kiinteistöjämme.” Tapiola Golfin toimitusjohtaja Jari Hakkarainen

Haastateltavat esittivät paljon erilaisia toimintoja, mitä omien tavoitteiden saavuttaminen sekä ydintoimintojen toteuttaminen edellyttää kiinteistöiltä. Erityisesti monitoimisuus, dynaamisuus ja muunneltavuus nousi esille nykyaikaisen liikuntakiinteistön vaatimuksena. Toinen tärkeä tekijä oli omien laatustandardien löytäminen ja niihin tähtääminen kiinteistön osalta. Edellä mainittujen ominaisuuksien lisäksi esille nousi muun muassa omien laatustandardien mukaisen brändin luominen omalle kiinteistölle sekä erilaiset turvallisuuteen liittyvät tekijät.

Suurimmaksi haasteeksi kiinteistöjen osalta tämän segmentin haastatteluissa osoittautui toimintojen yhteensovittaminen kiinteistössä tehokkaalla tavalla. Tähän sisältyy muun muassa erilaisten tilamuutoksien toteuttamisen haastavuus sekä etenkin tilamuutosten suuri tarve toimijoiden kiinteistöissä. Haastatteluissa havaittiin usein, että itse liikuntatilat ovat pääsääntöisesti hyvässä kunnossa ja toimivat hyvin, mutta muissa tiloissa, kuten sosiaalisissa tiloissa tai ulkoalueissa havaittiin olevan paljon parantamisen varaa. Suuri korjausvelka sekä resursien puute nousivat myös esille haastatteluissa haasteiksi kiinteistöjen osalta. Energiatehokkuus oli myös tekijä, joka nousi haasteeksi. Etenkin tehokkaat toimenpiteet ja tietämättömyys toimenpiteistä energiatehokkuuden kehittämiseksi osoittautui haasteeksi kiinteistön ominaisuuksissa. Lisäksi liikuntatilojen esteettömyys sekä huono saavutettavuus etenkin julkisilla liikkumisvälineillä nousi esille haastatteluissa.

”Toimintamme vaatii kiinteistöiltä käytön tehostamista sekä kiinteistöjen monipuolistamista. Ei niinkään uudisrakentamista, vaan nykyisen massan tehostamista. Laadullinen odotusarvo on asiakkailta korkealla, joten olosuhteiden on oltava sen mukaiset.” Vierumäki-yhtiöt kiinteistöjohtaja Paavo Leinonen

Haastatteluissa selvitettiin toimijoiden omaa kiinteistöstrategiaa sekä mitä siinä heidän mielestään pitäisi olla sisällytettynä. Yleisesti tärkein osa kiinteistöstrategiaa oli tai pitäisi olla haastatteluiden mukaan huolella tehty pitkän aikavälin investointi- ja kunnossapitosuunnitelma. Lisäksi ylläpidon toimintasuunnitelman merkitys korostui osana kiinteistöstrategiaa. Toimintasuunnitelmaan sekä PTS-suunnitelmaan tulisi haastatteluiden perusteella sisältyä kiinteistöt, ulkoalueet, rakennukset tiloineen sekä liikuntavälineet. Lisäksi tärkeänä kiinteistöstrategian palasena koettiin olevan kiinteistön toiminnallisuuksien kehittäminen oman toiminnan standardien sekä ajan kehityksen mukana. Kiinteistöstrategiasta keskustellessa nousi

usein esiin myös sähköisten työkalujen hyödyntäminen strategian suunnittelussa ja toteutuksessa. Haastatteluiden perusteella kiinteistöstrategian merkitys korostuu ajan myötä tulevaisuudessa. Kiinteistöstrategian avulla voidaan päästä eroon niin sanotusta tulipalojen sammuttamisesta ja siirtyä ennakoivaan kiinteistöjohtamiseen ja kiinteistön hallintaan. Henkilöstöpuolella kiinteistöstrategian kohdalla nousi esiin suuri hyöty siitä, että toimijalla on käytössään oma huoltomies- tai huoltohenkilöstö, joka tuntee rakennuksen sekä sen historian.

”Kiinteistöstrategian olennainen osa on pitää kiinteistöä ajan sekä tapahtumien vaatimusten tasolla. Tämä vaatii erilaisia investointeja ja kunnostuksia, joiden aikataulut on tärkeää” Helsinki-Halli Oy:n toimitusjohtaja Kimmo Kivisilta

”Osana kiinteistöstrategiaamme olemme analysoineet jokaisen rakennuksen erikseen kuntokartoitusten avulla. Näiden avulla olemme luoneet pitkän aikavälin suunnitelman pienemmille hankkeille ja suurille peruskorjauksille. Kuntokartoituksissa otetaan huomioon myös erilaiset välineet ja laitteet.” Valtakunnallinen Valmennus- ja Liikuntakeskus Oy:n isännöitsijä Esko Ihamäki

Aikaisemmin oli jo tullut selväksi, että asiakastyytyväisyys on merkittävin tekijä toiminnan menestyksen sekä tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Kaikissa haastatteluissa todettiin, että kiinteistöjen rooli on merkittävässä asemassa asiakastyytyvyyden ja asiakaskokemuksen kannalta. Haastatteluissa todettiin, että liikuntakiinteistön asiakkaiden tyytyväisyys koostuu käytännössä kahdesta tekijästä; kiinteistön ja tilojen viihtyisyydestä sekä saadun palvelun laadusta. Hyvin usein esille nousi lausunto, että kiinteistö ja sen kunto sekä toimivuus ovat ensimmäisiä asioita, joihin asiakkaat kiinnittävät huomiota ja josta asiakaskokemus alkaa muodostumaan. Toisin sanoen liikuntakiinteistöissä ensimmäinen kokemus syntyy asiakkaalle nimenomaan kiinteistön välityksellä. Lisäksi haastatteluissa korostettiin jälleen sitä, että myös muiden tilojen kuin itse liikuntatilan viihtyisyys vaikuttaa asiakastyytyvyyden tasoon. Haastatteluiden pohjalta havaittiin myös, että selvästi suurin osa negatiivisista palautteista kohdistuu kiinteistön kuntoon ja ongelmiin. Suurin osa haastateltavista totesikin, että osa asiakastyytyvyysskyselyiden kysymyksistä liittyykin kiinteistöön ja sen tiloihin, jotta saataisiin tietoa kiinteistöstä ja sen ongelmista. Kyselyiden pohjalta saadaan kehitysjatoksia kiinteistöön liittyen ja niitä voidaan toteuttaa ennakoivasti.

7.1.3 Kiinteistön ylläpidon rooli

Kiinteistön ylläpidon merkitys on haastateltavien mukaan erittäin suuri oman toiminnan kannalta. Kiinteistön ylläpidolla havaittiin olevan suuri rooli sekä oman toiminnan tavoitteiden, että omien ydintoimintojen sujuvuuden kannalta. Pääsääntöisesti havaittiin, että kiinteistön ylläpitoa suunnitellaan ja toteutetaan omien tavoitteiden mukaisesti ja ydintoimintoja tukevalla tavalla. Haastatteluiden perusteella ylläpidon täytyy olla sellaisella tasolla, että se täyttää nykyajan kasvaneet vaatimukset laatuun, turvallisuuteen ja toiminnallisuuteen liittyen asiakkaiden suunnalta. Tämä puolestaan tarkoittaa sitä, että kiinteistön ylläpitoon täytyy myös allokoida resursseja riittävästi, mikäli edellä mainittu laatuhalu halutaan saavuttaa. Haastatteluissa havaittiin, että usein kiinteistön ylläpidon resurssipula saattaa vaikeuttaa omien tavoitteiden saavuttamista ja ydintoimintojen suorittamista. Toisaalta resurssipulan takia ja toisaalta kiinteistöjen toiminnallisuuksien takia joissain tapauksissa oman toiminnan tavoitteet ja sitä myötä ydintoiminnot määräytyvät kiinteistöjen ja kiinteistön ylläpidon mahdollistavien toimintojen mukaisesti.

”Kiinteistön kunnan ja toiminnallisuuden rooli on merkittävä tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Tämän vuoksi myös kiinteistön ylläpidon rooli on merkittävä ja siksi siihen täytyy allokoita riittävästi myös resursseja.” Helsinki-Halli Oy:n toimitusjohtaja Kimmo Kivisilta

Haastatteluiden perusteella ylläpidon toimintasuunnitelman luomisen tulee lähteä ennakoinnista. Haastatteluissa nousi usein esille, että kiinteistön ennakoiva hoito säilyttää kiinteistön paremmassa kunnossa tulevaisuuteen ja on suoraan vaikutuksessa asiakkaiden tyytyväisyyteen. Haastatteluiden perusteella ennakointi tarkoittaa erilaisten kierrosten tekoa kiinteistössä, PTS-suunnitelman noudattamista sekä aikakellomaisen huoltokalenterin noudattamista. Lähes kaikki haastateltavat kertoivat, että omassa toiminnassa on käytössä kiinteistön huolto-ohjelma ja PTS-suunnitelma jollakin tasolla.

”Kiinteistön ylläpito on ennakointia. Ennakoivalla huollolla pidetään paikat hyvässä kunnossa ja korjaukset voidaan suorittaa ennen kuin laitteistot tai rakenteet rikkoutuvat. Tällä tavalla hyvin hoidettu kiinteistö palvelee hyvin vielä vuosikymmenten jälkeen.” Meilahden Palloilukeskus Oy:n kiinteistöpäällikkö Rauno Hirviniemi

Osa haastateltavista kertoi ylläpidon toimintasuunnitelmasta puhuttaessa, että vikailmoitusten käsittely on haaste, koska siihen ei ole järjestelmällistä toimintatapaa. Osalla puolestaan vikailmoitusten käsittelyyn on järjestelmällinen toimintatapa ja osa ei ottanut vikailmoituksia puheeksi haastattelun aikana. Energianseuranta nousi myös usein puheeksi osana ylläpidon toimintasuunnitelmaa ja se on haastatteluiden perusteella pääsääntöisesti järjestelmällistä. Lisäksi esille nousi, että ylläpidon toimintasuunnitelma tulee laatia siten, että huollot, korjaukset sekä muut toimenpiteet täytyy suorittaa siten, että se vaikuttaa asiakkaihin mahdollisimman vähän. Tämä tarkoittaa sitä, että toimintasuunnitelma täytyy laatia esimerkiksi siten, että toimenpiteitä suoritetaan kiinteistöjen suljettuina tai hiljaisimpina aikoina. Toisaalta esille nousi myös kiinteistön ylläpito-organisaation kohtaamiset asiakkaiden kanssa ja kohtaamisten positiivinen vaikutus asiakassuhteeseen. Suurimmassa osassa haastatteluissa ilmeni, että omassa organisaatiossa ja kiinteistöissä on oma kiinteistöpäällikkö, joka tuntee kiinteistöt ja niiden historian. Oman huoltomiehen roolia ja merkitystä korostettiin useissa haastatteluissa kiinteistön ylläpidosta keskusteltaessa. Toisaalta tämän asian toinen puoli haastatteluiden perusteella on se, että kaikki tieto kiinteistöistä ja sen historiasta saattaa olla vain tämän yhden henkilön varassa, mikä aiheuttaa suuren riskin kiinteistön elinkaaren hallintaa ajatellen.

”Oma henkilökunta ylläpidossa takaa nopeat reagointimahdollisuudet. Samalla voimme hoitaa ylläpitoa ennakoidusti, jolloin kiinteistöt pysyvät hyvässä kunnossa. Erilaiset kierrokset ja tarkastukset ovat olennainen osa ennakointia. Samalla kiinteistö tulee entistä paremmin tutuksi huoltohenkilöstölle. Ylläpidon toimenpiteet tulisi suorittaa asiakaslähtöisesti suljettuina aikoina, jottei asiakkaat häiriinny” Urheiluhallit Oy:n kiinteistöjen toimialajohtaja Jari Ormo

Hieman yli puolet tämän segmentin haastateltavista kertoi, että heillä on käytössään sähköiset järjestelmät kiinteistönhallinnassa ja ylläpidon seurannassa. Lisäksi kahdella toimijalla oli meneillään sähköisten järjestelmien käyttöönotto. Sähköisistä järjestelmistä haastateltavilla oli hyviä kokemuksia ja heidän mukaansa ne helpottavat ylläpidon suunnittelua ja tehokasta toteuttamista ennakoivasti. Sähköisiin järjestelmiin on sisällytetty muun muassa energianseurantaa, aikakellomainen huoltosuunnitelma, PTS-suunnitelmia, vikailmoituksia ja niiden käsittelyä, olosuhteiden seurantaa sekä taloautomaatiikan hallintaa. Toimijat, joilla

ei sähköisiä järjestelmiä ole käytössä kertoivat, että heidän seurantansa perustuu käytännössä aistien- ja muistinvaraiseen toimintaan sekä viikkopalaveriin ja asiakaspalautteisiin. Nämä toimijat myös kertoivat, että järjestelmällisyyden puute on ongelma ja sähköisistä järjestelmistä voisi olla apua tähän ongelmaan.

”Meillä on sähköiset järjestelmät käytössä ylläpidon toimintojen tukena. Sähköisissä järjestelmissä on sisällytettyä muun muassa vikailmoitukset, huoltosuunnitelma, dokumentointi ja PTS-suunnitelma. Korostan esimerkiksi vikailmoitusten käsittelyn roolia asiakastytyväisyyteen.” Helsingin Tennisstadion Oy:n kiinteistöpäällikkö Jari Ramstedt

Suurin osa haastateltavista toimijoista kertoi, että heidän ylläpitotoimintansa vastualueet ovat hyvin selvillä. Suuremmilla toimijoilla on haastatteluiden perusteella oma osasto tai tiimi, joka vastaa kiinteistöjen ylläpidosta. Varsinkin liikuntaolosuhteiden ylläpidon vastualueet olivat hyvin selkeästi määriteltynä jokaisen toimijan kohdalla. Toisaalta esimerkiksi piha-alueiden tai sosiaalisten tilojen kohdalla vastualueet saattoivat olla hieman epäselvät, kun ylläpidosta on vastuussa myös ulkoistettuja palveluntuottajia ja kunnallisia toimijoita. Ulkoistetuissa ylläpitotoimenpiteissä painotettiin sitä, että palvelusopimukset tulee olla selkeästi laadittuja, jotta on selkeys kaikilla osapuolilla siitä, mitä toimeksiantoon sisältyy.

Lopulta haastateltavien kanssa keskusteltiin vielä kiinteistön ylläpidon vaikutuksesta asiakastytyväisyyteen. Tämä oli haastattelun viimeinen aihealue, mutta lähes jokaisessa haastattelussa aihe nousi esille jo ennen kysymystä. Kaiken kaikkiaan haastateltavista jokainen kertoi, että kiinteistön ylläpidolla on suora vaikutus asiakastytyväisyyden tasoon. Tässä kohdassa korostettiin jälleen sitä, että kiinteistön ylläpito sisältää sekä liikunnan suorituspaikat, että muut kiinteistön tilat ja alueet. Kiinteistön ylläpidon asiallista toteuttamista pidettiin yleisellä tasolla myös tietynlaisena laatutekijänä. Haastattelussa havaittiin, että kiinteistön ylläpitoon liittyen saa vain harvoin positiivista palautetta, sillä oletus on, että paikat ovat kunnossa. Yleensä palaute on vain negatiivista, mikä osaltaan johti johtopäätöksiin, että hyvin hoidetusta ylläpidosta tulee vain harvoin palautetta. Tämän takia esille nousi ajatuksia, että asiakkaita täytyy rohkaista antamaan mahdollisimman paljon kaikenlaista palautetta, jotta epäkohtiin osataan puuttua ja niistä oppia sekä toisaalta onnistumisista kerätä arvokasta tietoa omasta toiminnasta. Kaksi tärkeintä yksittäistä tekijää kiinteistön ylläpidon ja asiakastytyväisyyden korrelaatioissa oli siisteyden merkitys sekä asiakaspalautteisiin ja vikailmoitukseen nopea reagoiminen.

”Tavoitteiden toteutus edellyttää asiakastytyväisyyden korkeaa tasoa. Kiinteistön ylläpito puolestaan vaikuttaa asiakastytyväisyyden tasoon. Tästä syystä ylläpidon on toimittava hyvin. Muun muassa siisteys on erittäin merkittävä tekijä tähän liittyen. Huomiona, että asiakkaat eivät yleensä näe sitä työtä, mitä ylläpidon eteen jatkuvasti tehdään.” Helsingin Tennisstadion Oy:n toimitusjohtaja Pekka Mäkelä.

7.2 Yksityiset voittoa tavoittelemattomat toimijat

Yksityisistä voittoa tavoittelemattomista organisaatioista haastatteluun osallistui lajien katojärjestöjen edustajia, olympiakomitean edustaja sekä kahden säätiöpohjaisen toimijan edustajat. Haastatteluun osallistuivat Suomen Jääkiekkoliitosta puheenjohtaja Harri Nummela sekä jäähalliasiamies Jukka Tenhunen, Suomen palloliitosta Tero Auvinen, Suomen

tennisliitosta toimitusjohtaja Teemu Purho, Olympiakomiteasta toimitusjohtaja Mikko Salonen, Helsingin jääkenttäseätiöstä toimitusjohtaja Tom Kivimäki sekä Stadionsäätiöstä kiinteistö- ja turvallisuuspäällikkö Ilkka Rautakivi.

7.2.1 Toiminnan luonne ja ydintoiminnot

Haastatteluiden perusteella tämän segmentin toimijoiden toiminnan luonne ja ydintoiminta perustuu käytännössä jokaisen toimijan osalta suomalaisten liikunnan ja urheilun tukemiseen sekä kehittämiseen. Säätiöpohjaisilla toimijoilla ja kattojärjestöillä on kuitenkin varsin erilainen tapa toteuttaa omaa agendaansa. Kattojärjestöt toimivat pääsääntöisesti urheiluseurojen kautta sekä erilaisia sarjatoimintoja ylläpitämällä. Kattojärjestöt eivät siis yleensä itse omista tai operoi kiinteistöjä. Kattojärjestöjen toimintaan sisältyy esimerkiksi oman lajin kehitys ja edistäminen, erilaisten pelaajapolkujen kehittäminen ja edistäminen, seuratoiminnan tukeminen eri ikäluokissa ja harrastetasoissa, huippu-urheilun edistäminen, valmennustoiminnan kehittäminen, kilpailu- ja sarjatoiminnan ylläpitäminen, edustusurheilun mahdollistaminen sekä tukipilarina ja viestintäkanavana toimiminen lajin erilaisille toimijoille. Haastatteluun osallistuneet säätiöt puolestaan toimivat järjestämällä liikuntakiinteistö- ja tapahtumapalveluita ihmisille. Haastateltavien säätiöiden toimintaan sisältyy urheiluolosuhteiden mahdollistaminen sekä tapahtumien ja elämyspalveluiden järjestäminen ihmisille. Toisaalta toimintaan sisältyy myös muuta kuten kokouspalveluiden järjestämistä ja kehitystoimintaan osallistumista.

Kattojärjestöt

Jokaisen kattojärjestön kohdalla toiminnan tavoitteet perustuvat oman lajin kehittämiseen sekä pelaajamäärien kasvattamiseen. Pelaaja- ja jäsenmäärien kasvattaminen oli jokaisen kattojärjestön ykköstavoite. Edellä mainittujen lisäksi tavoitteisiin sisältyi muun muassa seurojen elinvoimaisuuden edistäminen ja urheilullisuuden kehittäminen. Myös urheiluolosuhteiden kehittäminen sekä lisärakentaminen kuului monien kattojärjestöjen strategiaan ja tavoitteisiin. Etenkin kasvukeskuksissa urheiluolosuhteiden määrän kasvattaminen oli yksi päätavoitteista. Lisäksi erilainen kasvatuksellinen vastuu näkyi haastateltavien tavoitteista. Urheilun ja liikunnan harrastaminen koettiin olevan hyvä kasvualusta nuorille. Lisäksi osavien valmentajien kouluttaminen sekä määrän kasvattaminen kuului strategiaan tavoitteisiin. Kaiken kaikkiaan haastatteluiden perusteella kattojärjestöjen tavoitteet perustuvat pitkälti kokonaisvaltaisesti oman lajin toiminnan kehittämiseen.

”Päämääränämme on suomalaisen jääkiekkoperheen monipuolinen kasvattaminen, mikä pitää sisällään lajin piirissä toimivien ihmisten määrän kasvattamisen, huippupelaajien kehittämisen sekä myös jääkiekon kansainvälisen kasvun tukemisen. Päämäärän olennainen osa on myös nuoriin liittyvä kasvatuksellinen tehtävä, sillä joukkueurheilun kautta nuoret oppivat hyviä arvoja elämää varten” Jääkiekkoliiton puheenjohtaja Harri Nummela

Toiminnan tavoitteiden saavuttamiseksi kattojärjestöt ovat laatineet strategisia suuntaviivoja ja toimintasuunnitelmia. Toimenpiteisiin sisältyy esimerkiksi seurojen tukeminen eri tavoin sekä yhteistyön tiivistäminen kattojärjestöjen ja seurojen välillä. Tähän liittyen esimerkiksi palloliitossa on tehty organisaation rakennemuutos. Aikaisemmin todettiin jo, että etenkin kasvukeskuksissa on kova tarve olosuhteiden tarjonnan kasvattamiselle. Tätä varten haastatteluissa nousikin esille ajatus erilaisten paikkatietoanalyysien hyödyntämisestä, jotta osataan antaa seurojen tueksi arvioita alueista, joissa olisi paljon kysyntää uusille liikuntaolosuhteille. Muita tavoitteiden saavuttamiseen suunniteltuja toimenpiteitä olivat muun muassa

tyttö- ja naisurheiluun panostaminen sekä erilaisiin ikä- ja tasoryhmiin panostusten asettaminen.

Suurin haaste tavoitteiden saavuttamisessa ja ydintoimintojen toteutuksessa havaittiin olevan väestön ikärakenteen muutos ja kaupungistuminen. Kaupungistumisen aiheuttaman polarisaation takia ihmiset pakkautuvat kasvukeskuksiin, jolloin liikuntaolosuhteita tulisi olla huomattavasti enemmän näissä paikoissa, kun taas muuttovoittoisilla alueilla liikuntaolosuhteita jää käyttämättä. Tästä johdettuna siis merkittävä haaste haastatteluiden perusteella on liikuntaolosuhteiden määrän riittämättömyys. Aikaisemmin todettiin jo, että toimenpiteenä tähän ongelmaan ratkaisu voisi olla paikkatietoanalyysin hyväksi käyttäminen oikea-aikaisesti. Lisäksi haasteena esille usein nousi kova lajien välinen kilpailu sekä harrastajista, että liikuntaolosuhteista ja niiden rakennuttamiseen saaduista avustuksista. Osassa haastatteluista nousi esiin myös huoli ilmastonmuutoksesta ja sen tuomista haasteista ja muutostarpeista.

”Isoja haasteita tavoitteidemme saavuttamiselle aiheuttavat ikärakenteen muutos ja syntyvyyden lasku. Nämä muutostrendit uhkaavat johtaa harrastajamäärien laskuun. Toisaalta toimintamme haasteena on myös Suomen alueellinen polarisaatio ja muuttoliike. Kaupungistuminen uhkaa johtaa siihen, että meillä on jäähalleja käyttämättömänä väärissä paikoissa, kun puolestaan kasvukeskuksissa niitä on liian vähän.” Jääkiekkoliiton puheenjohtaja Harri Nummela

”Kaupungistumiseen ja väestön ikärakenteen muutokseen reagoitina seuroja tukeaksemme olemme alkaneet käyttää paikkatietoanalyysiä työkaluna selvittääksemme oikea-aikaisesti, millä alueilla olisi kysyntää jalkapallo-olosuhteille.” Palloliiton olosuhdepäällikkö Tero Auvinen

Kun toimijoiden kanssa keskusteltiin asiakastyytyväisyydestä, havaittiin, että asiakastyytyväisyys kattojärjestöillä määritellään seurojen kautta. Lisäksi asiakastyytyväisyyttä määrittäviä tahoja välillisesti koettiin olevan lajien harrastajat, lapsiperheet ja nuoret. Lisäksi todettiin, että liittotasolla asiakassegmenttejä on hyvin paljon erilaisia, jolloin asiakastyytyväisyys lajiliittoa kohtaan koostuu monista eri tekijöistä. Asiakastyytyväisyyden määrittäviä tekijöitä koettiin olevan muun muassa lajin harrastamisen turvallisuus ja opetuksen laatu. Yleisimmin suoraan lajiliittoa koskevan asiakastyytyväisyyden määrittävänä tekijänä koettiin kuitenkin olevan harrastamisen kustannukset.

”Asiakastyytyväisyys lajiliiton toimintaa kohtaan tarkoittaa monia asioita. Segmenttejä on erilaisia ja eri segmenteillä asiakaskokemus on hyvin erilainen. Esimerkkinä ammattilaisjääkiekko on elämysbisnestä, jossa on omanlaisensa asiakaskokemusmittarit. Toisaalta juniorikiekossa asiakastyytyväisyyden määrittävät tekijät voivat olla täysin erilaiset.” Jääkiekkoliiton puheenjohtaja Harri Nummela

Säätiöt

Säätiöiden kohdalla tavoitteet pohjautuivat pääsääntöisesti puolestaan liikunta- elämyspalveluolosuhteiden tarjontaan ja tarjonnan mahdollisuuksien kasvattamiseen. Lisäksi tavoitteeksi mainittiin muun muassa omavaraisuuteen tähtääminen sekä uudenlaisten tapahtumien innovointi. Helsingin jääkentäsäätiön tavoitteet perustuvat pitkälti Helsingin kaupungin liikuntastrategiaan, jonka suuntaviivoja noudattaa käytännössä koko heidän toimintansa.

Säätiöiden tärkeimpiä toimenpiteitä tavoitteiden saavuttamiseksi ovat haastatteluiden perusteella erilaisten asiakassegmenttien huomioiminen sekä olosuhteiden ylläpitäminen ja lisärakennuttaminen. Lisäksi haastatteluissa nousi esille muun muassa kiinteistöjen elinkaariajattelu, markkinointi, yhteistyökumppanuusverkostojen luominen sekä uusien toimintamallien kehittäminen. Haastatteluiden perusteella tavoitteiden saavuttamista seurataan aktiivisesti sekä kattojärjestöissä, että säätiöissä erilaisten tuloskorttien, seurantamittareiden, tyytyväisyyskyselyiden sekä raportointien perusteella. Tiedolla johtamisen käsite nousi esille haastatteluissa, kun puhuttiin tavoitteiden ja erilaisen raportoinnin seurannan tärkeydestä. Säätiöpohjaisten toimijoiden suurimpiin haasteisiin lukeutuivat muun muassa talousasiat, käyttäjäkunnan säilyttäminen ja lisääminen sekä sisäisten toimintojen yhtenäistäminen.

Säätiöissä asiakastyytyväisyyden taso koettiin olevan huomattavasti merkittävämpi ja suurempi tekijä kuin lajiliitoissa. Haastatteluissa mainittiin, että säätiöt kilpailevat kuitenkin yksityisten ja kunnallisten liikunta- ja elämysolosuhteiden tarjoajien kanssa, jolloin asiakkailla on paljon valinnanvaraa ja tällöin asiakastyytyväisyyden merkitys korostuu. Haastatteluissa havaittiin, että 10 hyvää palautetta vastaa kauaskantoisuudeltaan vain yhtä huonoa palautetta. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakastyytyväisyyteen panostetaan jatkuvasti, sillä koko toiminta käytännössä perustuu asiakaspalveluun, kun kiinteistöä tarjotaan palveluna liikuntaan ja tapahtumiin.

Asiakastyytyväisyys on yksi toimintamme tärkeimmistä tekijöistä. Asiakkaalla on varaa valita, jolloin rooli korostuu. Palautteiden merkitys on suuri ja huomauttaisin, että yksi asiakkaan huono palaute vastaa kymmentä hyvää palautetta asiakastyytyväisyyden tason kehityksessä. Tämän vuoksi asiakastyytyväisyyttä myös mitataan aktiivisesti.” Helsingin Jääkenttäseätiön toimitusjohtaja Tom Kivimäki

7.2.2 Kiinteistöjen rooli

Kattojärjestöt

Haastatteluissa havaittiin, että kiinteistöjen rooli kattojärjestöillä on välillisesti hyvin merkittävässä roolissa. Haastatteluissa nousi esille ajatus pitkälti niistä lähtökohdista, että omiin ydintoimintoihin kiinteistöt eivät suoraan vaikuta. Toisin sanoen kattojärjestöt eivät siis itse hallinnoi tai omista kiinteistöjä, mutta toisaalta ilman kiinteistöjä kattojärjestöjen tavoitteet eivät voisi toteutua. Pääsääntöisesti haastatteluissa kattojärjestöt totesivatkin, että kiinteistöt ja suorituspaikat ovat keskeisessä asemassa ja luovat puitteet ydintoiminnalle, vaikkei kattojärjestöjen toiminnot näissä kiinteistöissä tapahdukaan. Kiinteistöjen ja suorituspaikkojen suuri välillinen vaikutus kattojärjestöjen toimintaan ja tavoitteisiin havaittiin muun muassa siinä, että haastatteluissa nousi esille huomioita olosuhteiden rakennuttamisen ja ylläpitämisen suuresta roolista oman toiminnan strategiassa. Kattojärjestöjen haastatteluissa nousi esille ilmiö, että ne toimivat erilaisissa liikuntaolosuhteiden rakennusprojekteissa sekä ylläpidon suunnittelussa ohjaavana tukena liikuntakiinteistöjä ja suorituspaikkoja rakennuttaville ja operoiville tahoille. Kattojärjestöjen tavoitteisiin sisältyi kasvun tavoittelu ja sitä varten täytyy ylläpitää ja rakennuttaa olosuhteita. Monet haastateltavat kertoivat tämän olevan syy siihen, että olosuhteet ovat vahvasti osana oman toiminnan strategiaa.

”Kiinteistöjen rooli toiminnassamme on erittäin keskeinen. Strategiaamme on jo jonkin aikaa kuulunut ympärivuotisten olosuhteiden kehittäminen jalkapallolle. Kiinteistöt ovat avain ja tukipalvelu tavoitteidemme saavuttamiseen.” Palloliiton osuhidepäällikkö Tero Auvinen.

Haastatteluissa ilmeni, että suurimmat tarpeet ja vaatimukset oman lajin kiinteistöiltä on niiden volyymin riittävyys. Eli kiinteistöjä täytyy olla riittävä määrä, jotta kysyntään saadaan vastattua. Olosuhteiden määrän lisäksi merkittävä vaatimus oli se, että suorituspaikkojen sijainnin täytyy olla mietitty huolella. Kaupungistumisen kerrottiin olevan yksi suurimmista haasteista ja tämä johtaa siihen, että suorituspaikkoja täytyy rakennuttaa oikea-aikaisesti oikeisiin paikkoihin. Tämän lisäksi vahvasti nousi esille vaatimus, että riittävä määrä suorituspaikoista täytyy olla kansainväliset standardit täyttäviä, jotta myös huippu-urheiluun on riittävästi olosuhteita. Tämä sisälsi myös kommentteja riittävän korkean laatustandardien ylläpitämisen suorituspaikoissa. Toisaalta haastatteluissa nousi esille myös ajatuksia siitä, että erilaisilla harrastajasegmenteillä on varsin erilaiset vaatimukset kiinteistöiltä. Lisäksi haastatteluissa nousi useasti esille ja varsin painotetusti turvallisuustekijät. Suorituspaikkojen täytyy siis olla maksimaalisen hyvin hoidettuja, jotta ne säilyvät turvallisena ympäristönä kaikille käyttäjille. Haastatteluissa mainittiin myös ilmastonmuutoksen aiheuttamat uudenlaiset haasteet olosuhteissa, jotka täytyy ottaa huomioon. Muun muassa kiekkoliiton haastatteluissa nousi esille se, että luonnonjäät eivät ole enää luotettava suorituspaikka, mikä on huolestuttava reagointia vaativa ilmiö.

”Liikuntaolosuhteiden täytyy olla kansainvälisesti kilpailukykyistä tasoa. Tämä sisältää suorituspaikat, valmentautumisen ja muut facilitateetit, joita kiinteistöt sisältävät. Nykyaikana liikuntakiinteistöjen on oltava dynaamisia ja mukautuvia monenlaiseen käyttöön. Kyse on siis kokonaisuudesta, jossa toimintaympäristö urheiluun on turvallinen ja toimiva.” Olympiakomitean toimitusjohtaja Mikko Salonen

Liikuntakiinteistöjen ja suorituspaikkojen nykytilanteesta keskusteltaessa esille nousi kaikkein suurimpana haasteena sekä mahdollisuutena tiiviimpi yhteistyö olosuhteiden operoijien ja seurojen kanssa. Toisaalta todettiin, että se on hyvin tärkeä osa toimintaa, mutta samalla osa haastateltavista totesi, että siinä on paljon myös kehittämistä. Haastatteluiden perusteella kattojärjestöillä on jonkin verran apua tarjottavana olosuhteiden rakennuttamisvaiheeseen, mutta haastatteluissa nousi myös esille ongelma siitä, että ylläpitovaiheeseen ei ole riittävä osaamista olosuhteiden operoijilla. Esimerkiksi sähköisten järjestelmien käytön puute mainittiin suureksi ongelmaksi haastatteluissa. Kilpailu ja valtion avustusten käsittelyprosessin hitaus nousivat esille suurena haasteena, mikä johti myös ajatukseen siitä, että olemassa olevista olosuhteista on pidettävä parempaa huolta. Tähän ratkaisuna on toistaiseksi tehty toimenpiteinä esimerkiksi erilaisia konsultointeja, olosuhdepäiviä ja koulutuksia. Muun muassa palloliitossa on otettu käyttöön uusi rakennuttamismalli, jossa seurat rakennuttavat ja ylläpitävät olosuhteita itse, jolloin olosuhteet pysyvät paremmassa kunnossa. Toisaalta samalla harrastamisen kustannukset nousevat harrastajille. Haastatteluissa nousi olosuhteiden tarjontaan liittyen haasteena se, että olosuhteiden ympärivuotinen tarjonta aiheuttaa suuria olosuhdekustannuksia.

”Meillä on kehittymisen paikka siinä, että olemme liian vähän yhteistyössä olosuhteiden omistajien tai hallinnoijien kanssa. Hallihankkeille täytyisi saada enemmän tukea. Meillä ei ole varsinaista ohjeistusta tennishallien rakennuttajille hallihankkeisiin, mutta sellainen tarvittaisiin. Tämän vuoksi tulevaan strategiaamme onkin sisällytettynä olosuhteiden huomioon ottaminen sekä elinkaariajattelun kehittäminen.” Tennisliiton toimitusjohtaja Teemu Purho

Haastatteluiden perusteella kattojärjestöjen itselleen määrittelemä asiakastyytyväisyys ei kumpua suoraan kiinteistöistä, sillä kattojärjestöt eivät itse omista tai hallinnoi suorituspaikkoja. Välillinen merkitys sillä toki havaittiin olevan muun muassa tavoitteiden saavuttamiseen, sillä kiinteistöt ja olosuhteet määrittävät pitkälti harrastajien tyytyväisyyttä koettuun liikuntasuoritukseen. Välillisesti merkityksellisimpiä tekijöitä asiakastyytyväisyyteen kiinteistöjen osalta havaittiin olevan kiinteistöjen viihtyisyys, sijainti ja saatavuus. Kattojärjestöjen haastateltavat kokivat, että suurimpana merkityksenä omaan toimintaan kiinteistön rooli asiakastyytyväisyydessä korostui ajatus kilpailusta muita lajeja kohtaan sekä harrastajien yleinen tyytyväisyys lajin harrastamiseen.

Säätiöt

Säätiöpohjaisilla toimijoilla kiinteistöjen rooli on erittäin merkittävä suoraan, eikä välillisesti kuten kattojärjestöillä. Säätiöt tarjoavat olosuhteita ja suorituspaikkoja, jolloin kiinteistöt ovat heidän ydintoimintonsa keskiössä ja ilman niitä ei olisi toimintaa lainkaan.

Haastatteluiden perusteella säätiöillä on hieman yksityiskohtaisempia näkemyksiä ja vaatimuksia kiinteistöiltä kuin kattojärjestöillä. Heidän ydintoimintonsa liittyvät kiinteistöihin, jolloin myös heidän näkemyksensä ja vaatimuksensa kiinteistöjä kohtaan ovat tarkempia. Esille nousseita tärkeimpiä vaatimuksia kiinteistöiltä olivat joustavuus, olosuhteiden hallinta ja turvallisuus. Tämä sisälsi muun muassa kehittyntä ja edistynyttä talotekniikkaa sekä oikeanlaista resurssienhallintaa. Haastateltavien säätiöpohjaisten kiinteistöissä järjestetään paljon erilaisia tapahtumia, jolloin kiinteistöjen täytyy olla dynaamisia ja muovautua nopeasti ja tehokkaasti monenlaisten tarpeiden täyttämistä varten.

Säätiöiden haastatteluissa esille nousi enemmän konkreettisia toimia ja haasteita kiinteistöjen nykytilasta keskusteltaessa. Muun muassa elinkaariajattelu sisältäen muun muassa pitkän aikavälin kunnossapitosuunnitelma nousivat esille kiinteistöstrategian tärkeimpinä toimenpiteinä. Vanhan ja uuden tekniikan yhteensovittaminen ja samaan aikaan hallinnoiminen puolestaan osoittautui isoksi haasteeksi säätiöiden haastatteluissa.

Säätiöpohjaiset toimijat totesivat, että kiinteistöjen rooli heidän toimintansa asiakastyytyväisyydessä on hyvin merkittävä, ellei tärkein tekijä. Säätiöiden haastatteluissa korostui esiin ajatus, että asiakaskokemus koostuu kahdesta tekijästä, olosuhteet ja tilat sekä palvelu. Näissä haastatteluissa painotettiin, että liikuntasuorituksissa tilat ovat merkittävämmässä asemassa asiakaskokemuksen kannalta kuin palvelu. Tapahtumissa puolestaan koettiin, että kiinteistön toiminnallisuus on samassa suhteessa tärkeä kuin saatu palvelu.

”Kiinteistön rooli asiakastyytyväisyydessä on merkittävä, ellei jopa suurin. Kentän kunto vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen heti ensisilmäyksellä. Samoin muun muassa vessat, suihkut ynnä muut sosiaalitalat ja niiden kunto, toimivuus, saatavuus, viihtyisyys sekä läpimeno.”
Stadion-Säätiön kiinteistö- ja turvallisuuspäällikkö Ilkka Rautakivi.

7.2.3 Kiinteistön ylläpidon rooli

Kattojärjestöt

Kuten aikaisemmassa kappaleessa todettiin, on kiinteistöillä välillisesti merkittävä rooli kattojärjestöjen toimintaan ja tavoitteisiin. Sama todettiin myös kiinteistön ylläpidon roolista. Kattojärjestöt toimivat lähinnä avustavina ja ohjaavina tahoina olosuhteiden ylläpitäjille.

Esimerkiksi palloliitossa ja jääkiekkoliitossa tätä varten on olemassa oma työryhmä. Haastatteluissa nousi esille ajatus, että harrastamisen kulurakenteesta suuri osa menee olosuhteiden ylläpitoon. Tämän vuoksi sen mahdollisimman tehokas toteuttaminen on välillisesti avainasemassa myös kattojärjestöjen toiminnassa. Onnistuneen ylläpidon todettiin olevan myös suorituspaikkojen kapasiteettia kasvattava määre. Etenkin elinkaariajattelu nousi usein esille haastatteluiden aikana, sillä Suomessa olevan valtavan korjausvelan määrän liikunta-kiinteistöissä todettiin johtuvan elinkaariajattelun puutteesta.

Monilla kattojärjestöjen toimijoilla oli selvä ajatus siitä, kuinka pitkään kunkin tyyppinen liikuntaolosuhde kestää hyvässä kunnossa. Haastatteluissa nousikin esille ajatus, että liikuntaolosuhteiden rakennushankkeisiin ryhtyvien toimijoiden tulisi ottaa ylläpitovaihe huomioon jo rakennuttamisvaiheessa. Jotkin toimijat totesivatkin, että kattojärjestöltä tulee tukea rakennuttamishankkeeseen, muttei niin paljoa tulevaan ylläpitoon. Kattojärjestöjen mukaan tietynlaisia laatuohjeita ja RT-kortteja on olemassa ylläpitoon, mutta niiden käyttöä varten täytyisi kouluttaa myös henkilökuntaa. Pääsääntöisesti kattojärjestöt totesivat, ettei liikuntaolosuhteiden operoijilla ole järjestelmällistä toimintatapaa ylläpitää olosuhteita ja vain harvoilla on käytössään minkäänlaisia sähköisiä kiinteistönhallintajärjestelmiä. Ainakin aikakellomaisen huoltosuunnitelman ja energianseurannan todettiin olevan tärkeitä palasia sähköistä kiinteistönhallintajärjestelmää. Toisaalta todettiin myös, ettei kiinteistönhallintajärjestelmät saisi olla liian raskaita käyttää. Tällä hetkellä ylläpidon todettiin olevan lähinnä kompromissien tekoa ja ongelmiin reagoimista. Huomiona nousi esiin myös se, että ylläpitotoimenpiteet sekä korjaukset ja investoinnit usein laskevat käyttöasteita, jolloin niiden enakoiva suunnittelu nousee ensiarvoiseen asemaan.

”Jäähallien ylläpidolla on erittäin tärkeä rooli elinkaarta ajatellen. Meillä jäähalleissa yksi ongelma on huoltokirjojen puute. Huoltokirjaa pitäisi alkaa kasaamaan mielellään sähköisiin järjestelmiin heti rakennuttamisen alkaessa ja se pitäisi olla valmis ja ottaa käyttöön heti jäähallin valmistuttua. Sähköisten järjestelmien hyöty on siinä, ettei tieto ole vain yhden ihmisen päässä. Järjestelmien tulisi sisältää huoltokirjan lisäksi työkaluja ainakin energiaseurantaan. Huomiona kuitenkin, että sähköiset järjestelmät eivät saa olla liian raskaita käytettäväksi.” Jääkiekkoliiton jäähalliasiamies Jukka Tenhunen

Kattojärjestöjen kohdalla kiinteistön ylläpidolla ei ole merkitystä oman toiminnan asiakas-tyytyväisyyteen. Välillisesti sillä on kuitenkin merkitys, sillä kiinteistön ylläpidolla koettiin olevan todella suuri rooli harrastajien tyytyväisyyteen. Tämän vuoksi haastatteluissa nousi esille esimerkiksi toimintamalleja, joissa pyydetään pelaajilta olosuhteiden kuntoon liittyviä palautteita. Harrastajien asiakaskokemus kiinteistöjä kohtaan on kuitenkin enemmän kohdistettu seuroille ja kunnille kuin kattojärjestöille.

Säätiöt

Haastatteluiden perusteella säätiöpohjaisilla toimijoilla ylläpidon rooli on suoraan merkityksellisessä roolissa tavoitteiden ja ydintoimintojen kannalta. Elinkaariajattelua korostettiin valtavasti ylläpidon roolista keskusteltaessa. Ylläpidon roolin todettiin olevan suuri tavoitteiden saavuttamiseen ja tämän vuoksi haastatteluissa todettiin, että ylläpitoa toteutetaan nimenomaan siten, että oman toiminnan tavoitteet saavutetaan. Toisaalta esiin nousi myös ajatus siitä, että resurssit ovat rajalliset, jolloin ylläpitoa suoritetaan mahdollisuuksien mukaan eikä tavoiteltuun ylläpidon laatuun välttämättä aina päästä. Haastatteluiden perusteella toimijoilla on olemassa toimintasuunnitelma ylläpitoon. Toimintasuunnitelmaan kuuluu muun muassa huolelliset kilpailutukset ja hyvät kumppanuussopimukset palveluntuottajien

kanssa. Yksi havainto haastatteluista oli se, että ylläpidon toimintasuunnitelmaan voidaan sisällyttää tapahtumien aikana kiertävä ylläpitopartio. Partion tehtävä on seuranta kiinteistön kuntoa ja tilaa tapahtuman aikana ja reagoida virhetilanteisiin nopeasti mahdollisuuksien mukaan jo tapahtumien aikana. Toimintasuunnitelmat sisältävät rullaavina toimenpiteinä pitkän aikavälin kunnossapitosuunnitelman ylläpitämisen sekä aikakellomaisten huoltosuunnitelmien noudattamisen. Huoltosuunnitelmat ovat laadittu kohdekohtaisiksi, sillä vain harva liikuntapaikka on haastatteluiden mukaan täysin samanlainen. Lisäksi painotettiin sitä, että on erityisen tärkeää olla ajatus siitä, mihin kohteisiin ja mihin toimenpiteisiin halutaan panostaa.

Säätiöiden haastatteluissa nousi esille, että sähköiset ylläpitojärjestelmät ovat käytössä tai käyttöönotto on juuri käynnissä. Sähköiset huoltokirjat sisältävät muun muassa vikailmoitusten käsittelyn, aikakellomaisen huoltosuunnitelman, pitkän aikavälin kunnossapitosuunnitelman ja energianseurannan. Haastatteluiden perusteella sähköiset järjestelmät helpottavat ylläpidon seurantaa ja suunnittelua. Lisäksi nousi esille tarve selvittää ylläpidon työmäärän todellinen tarve omassa toiminnassa. Tätä varten tarvitaan historiatietoa järjestelmistä muun muassa vikailmoitusten käsittelyajoista ja huoltoon kuluva ajasta. Lisäksi työmäärän selvittämiseen täytyy olla tarkkaan tiedossa kohteiden rakenteelliset ja talotekniset ominaisuudet.

”Seuraamme stadionin ylläpitoa sähköisten ylläpitojärjestelmien avulla. Järjestelmät sisältävät muun muassa energianseurannan, huoltokirjan ja vikailmoitusten käsittelyn. Uuden stadionin valmistuttua tarkoituksemme on kahden ensimmäisen vuoden aikana selvittää huollon todellinen tarve ja suorittaa työmäärän mitoitus. Mitoitukseen tietoja saadaan näiden kahden vuoden järjestelmällisen huollon seurannan ja dokumentoinnin kautta sähköisistä järjestelmistä.” Stadion-Säätiön kiinteistö- ja turvallisuuspäällikkö Ilkka Rautakivi

Säätiöiden toiminnassa ylläpidon vaikutuksen asiakastyytyväisyyteen koettiin olevan todella suuri. Suurin osa palautteista, joita saadaan liittyvät kiinteistön ylläpitoon, esimerkiksi siisteyteen. Haastatteluissa todettiin, että ylläpidon toimenpiteet ja kiinteistön korjaukset tulee aina tehdä asiakaslähtöisesti. Kaiken kaikkiaan haastatteluissa todettiin, että kiinteistön ylläpito vaikuttaa asiakkaan tai käyttäjän viihtyisyyteen huomattavasti. Lisäksi ylläpidon rooli turvallisuuden osatekijänä korostuu valtavasti. Haastatteluissa huomautettiin, että liikuntakiinteistölle tai tapahtuman järjestämiselle edellytys toimintaan on se, että olosuhteet ovat täydellisen turvallisia.

7.3 Julkiset toimijat

Julkisista toimijoista haastatteluun osallistui henkilöitä viiden kunnan liikuntapalveluista. Haastatteluun osallistuivat Helsingin kaupungin liikuntajohtaja Tarja Loikkanen, Vantaan kaupungin liikuntajohtaja Veli-Matti Kallistahti, Espoon kaupungin liikunta- ja nuorisopalveluiden johtaja Martti Merra, Hyvinkään kaupungin liikuntapäällikkö Jarmo Vakkila ja Keravan kaupungin liikuntapaikkapäällikkö Jaakko Haapala.

7.3.1 Toiminnan luonne ja ydintoiminnot

Kuntien ja kaupunkien liikuntapalveluiden toiminta ja ydintoiminnot poikkeavat hieman yksityisten toimijoiden toiminnasta. Aikaisemmin jo teoriaosuudessa tuli selväksi, että kunnat ovat suurimpia liikuntapalveluiden tuottajia etenkin pohjoismaissa. Pääsääntöisesti kuntien liikuntapalveluiden ydintoimintaa on kuntalaisten hyvinvointia tukevien liikuntapalveluiden

tarjoaminen. Tämä tapahtuu pääsääntöisesti erilaisia ja monipuolisia liikuntakiinteistöpalveluita tarjoamalla kuntalaisille. Liikuntakiinteistöpalveluiden tarjonta sisältää toimintoina muun muassa liikuntaolosuhteiden rakennuttamisen, ylläpidon sekä yksityisten toimijoiden tukemisen. Liikuntakiinteistöpalveluiden ohella kunnat tarjoavat myös erilaisia liikunta-aktiiviteettipalveluita kuten ohjattua ryhmäliikuntaa tai erilaisia liikunnallisia tapahtumia. Kunnat tarjoavat varsin monenlaisia liikuntapalveluita sisältäen erilaisia sisäliikuntaolosuhteita kuten uimahalleja, liikuntasaleja ja kuntosaleja. Lisäksi vahva rooli liikuntapalveluiden tarjoamisessa on ulkoliikuntaolosuhteilla. Näillä tarkoitetaan muun muassa yleisurheilukenttiä, puistoja, hiihtolatuja sekä erilaisia virkistysalueita. Pääsääntönä liikuntapalveluita tarjotaan erityyppisille ihmisryhmille esteettömästi ja tasapuolisesti. Kaupunkien liikuntapalveluiden toiminnan luonne perustuu palvelun tuottamiseen kuntalaisille tasapuolisesti ja kohtuullisella hinnalla. Toiminta ei ole voittoa tuottavaa, vaan toiminta rahoitetaan verorahojen avulla.

”Ydintoimintamme perustuu liikuntaolosuhteiden luomiseen kuntalaisille. Tämä sisältää olosuhteiden ylläpidon sekä kunnossapidon. Otamme huomioon erilaisia asiakasryhmiä ja toimintomme käsittävät ulko- ja sisäliikuntaolosuhteet. Toinen toimintamme perusajatus on muiden toimijoiden tukeminen sisältäen muun muassa erilaisia avustuksia, subventioita ja seurojen tukemista.” Helsingin kaupungin liikuntajohtaja Tarja Loikkanen.

Tärkein haastatteluissa esille noussut tavoite oli kuntalaisten hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen. Tavoite käytännössä tarkoittaa sitä, että ihmiset täytyy saada liikkumaan aktiivisemmin. Haastatteluissa nousi esille vahvasti ajatuksia siitä, että liikuntaan panostaminen nyt syö kuluja, mutta se on investointi tulevaisuuteen. Tämä näkyy ihmisten terveyden kautta myös laskevinä sairaanhoitokuluina, kun ihmiset pysyvät pitempään terveenä ja hyvässä kunnossa. Tämä käsittää kaikki ihmiset. Haastatteluissa nousi esille ajatus, että ihmisten liikkuminen on hyvin polarisoitunutta. Toisessa ääripäässä ihmiset liikkuvat todella paljon ja toisessa ääripäässä ihmisten liikkuminen on todella vähäistä. Lisäksi tavoitteisiin lukeutui liikuntapaikkarakentamisen laadun parantaminen niin uudisrakentamisessa kuin korjausrakentamisessa. Tämä sisältää ajan trendeissä mukana pysyminen. Ajan trendit tarkoittavat rakentamisen lisäksi liikkumismuotojen ja tottumusten muutoksiin sekä väestörakenteen muutokseen reagoimista. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että oikean markkinasegmentin liikkumismahdollisuuksia täytyy osata tarjota oikeaan aikaan. Tavoitteista keskusteltaessa nousikin esille se, että tavoitteena on pyrkiä vaikuttamaan kaavapäätöksiin oikea-aikaisesti. Lisäksi tavoitteista keskusteltaessa esille nousi erilaiset organisaatorakenteelliset muutokset ja toiminnan tehokkuuden parantaminen. Ilmastomuutoksen huomioon ottaminen tekojen kautta nousi myös esille tavoitteissa.

”Tavoitteemme on saada kuntalaiset liikkumaan entistäkin aktiivisemmin. Lisäksi meidän liikuntapaikkarakentamisemme täytyy pysyä ajan hermolla ottaen huomioon muun muassa rakentamisen kehitys sekä erilaiset lajitrendit. Hyvä esimerkki tästä on nykyaikana frisbeegolfin suosion valtava kasvu.” Espoon kaupungin nuoris- ja liikuntapalveluiden johtaja Martti Merra

Tavoitteiden saavuttamiseksi liikuntapalveluiden edustajat kertoivat kuntien tekevän paljon varsin erilaisiakin toimenpiteitä. Suurimpina ja tärkeimpinä toimenpiteinä esille nousi liikuntakiinteistöjen ylläpito sekä rakennuttaminen. Ne ovat peruspilareita liikuntapalveluiden toiminnalle. Huomiona esiin haastatteluissa nousi, että liikuntaa voidaan edistää myös liikumisinfrastruktuuria kehittämällä esimerkiksi pyöräilyä suosivampaan muotoon ja tätä on

alettu jo joissakin kunnissa toteuttamaankin. Lisäksi toimenpiteistä keskusteltaessa mainittiin useaan otteeseen rakennuttamisen ja ylläpitämisen laadun kehittäminen sekä olosuhteiden nykyaikaistaminen. Talviolosuhteet ovat muuttuneet Suomessa viime vuosikymmenen aikana ja usein kuntien toimenpiteinä onkin erilaisten tekolometusten ja tekojäärajojen tekeminen vanhojen luonnonjäiden tai luonnonlumen sijaan. Sen lisäksi toimenpiteinä kuntien liikuntapalvelut jakavat erilaisia tukia liikuntakiinteistö- ja aktiviteettipalveluita tuottaville muille toimijoille sekä erilaisille urheiluseuroille. Tuet voivat olla erilaisia rahallisia tukia, vuokra-avustuksia, subventioita tai käyttövuorojen varaamista. Lisäksi haastatteluissa mainittiin, että seurat ja kuntalaiset on saatava paljon enemmän mukaan liikuntastrategian luomiseen sekä liikuntapaikkarakentamisen suunnitteluun. Tämän avulla saadaan paremmin tietoon todellinen tarve eikä niin sanottuja kalliita ohilaukauksia tule. Liikuntakiinteistöpalveluiden ja erilaisten tukien lisäksi haastatteluissa mainittiin erilaiset kampanjat ja ihmisten asenteisiin vaikuttamisen keinot.

Haastatteluiden mukaan kuntien liikuntapalvelut seuraavat tavoitteiden saavuttamista aktiivisesti. Seurantamittareista mainittiin esimerkiksi tuottavuusmittareita tai tuloskortteja sekä kävijämäärien mittareita. Ihmisvirtojen, liikkujien ja kävijämäärien seurannan todettiin usein olevan se todellinen onnistumisen mittari. Huomiona nousi esille se, että toimenpiteiden konkreettisen mittaroinnin lisäksi on todella tärkeää mitata toimenpiteiden vaikutuksia. Palautekyselyiden ja muuten annettujen palautteiden merkitystä korostettiin seurannan työkaluna. Näihin sisältyy erilaisia palautteenjättöjärjestelmiä sekä asiakastyytyväisyyskyselyitä. Haastateltavat huomioivat sen, että palautteet ovat yleensä negatiivisia, eli positiivisen palautteen saaminen tarkoittaa yleensä erittäin hyvin tehtyä työtä. Lisäksi painotettiin kriittistä tutkiskelua sen suhteen, että mikä on palautekyselyn otantajoukko sekä heidän antamansa palautteen tulos. Tuloksien analysoinnissa on siis käytettävä kriittistä ajattelutapaa, jos todella halutaan kehittyä toiminnassa.

Toiminnan suurimpina haasteina haastattelujen mukaan koettiin olevan väestörakenteen muutos ja kaupungistuminen sekä liiallinen toimintojen hajanaisuus ja ulkoistaminen. Väestörakenteen muutos ja kaupungistuminen aiheuttavat erilaisia paineita olosuhteiden tarjontaan ja nämä täytyy ottaa huomioon etupainoisesti jo kaavoitusvaiheessa. Ilman etukäiteistä suunnittelua ja kaavoitukseen vaikuttamista tulee vääriä päätöksiä ja liikuntaolosuhteet eivät pysy ajan kysynnän mukaisena. Toimintojen hajanaisuus ja pirstalemaisuus puolestaan aiheuttaa sen, että reagointi ongelmiin, ajan kehityksen ja trendien mukana toimintojen mukauttaminen sekä toiminnan kehittäminen tapahtuu todella hitaasti. Osittain edellä mainitut haasteet johtuvat myös resurssipulasta, mikä toisaalta myös johtaa toimintojen ulkoistamiseen muille toimialoille. Toimintojen ulkoistaminen puolestaan johtaa usein siihen, että esimerkiksi osaamisen puutteesta tulee iso ongelma, kun muiden toimialojen tai ulkoistettu henkilöstö toteuttaa liikuntapalveluille ominaisia toimintoja ilman sopivaa koulutusta tai osaamista. Tämä taas johtaa siihen, että jotkin toiminnan onnistumisen kriittisistä tekijöistä on osaamattoman ja kouluttamattoman henkilökunnan käsissä eikä liikuntapalveluiden omilla käsissä. Lisäksi liikuntapalveluiden toiminnan haasteiksi mainittiin muun muassa liikkumisen kustannukset ja sen tuoma eriarvoisuus. Toiminnan tehottomuus ja muun muassa sisäliikuntakiinteistöjen tehoton kesäkäyttö nähtiin myös ongelmaksiksi. Alueellinen segregatio nousi myös esille haastatteluissa.

Haastatteluiden perusteella kuntien liikuntapalveluiden edustajat pitävät asiakastyytyväisyyttä erittäin tärkeänä toiminnan menestyksen tekijänä. Toimijat kertoivatkin mittaavansa

asiakastyytyväisyyttä aktiivisesti. Erityisen tärkeänä asiana korostettiin erilaisia asiakassegmenttejä ja niiden erilaisia vaatimuksia. Tämä johtaa siihen, että myös asiakastyytyväisyyden mittarit ovat varsin erilaisia eri segmenteissä, mikä täytyy ottaa huomioon asiakastyytyväisyyttä mitattaessa. Asiakastyytyväisyyden pohjalta painotettiin myös tiedolla johtamista ja sitä kautta palveluiden kehittämistä. Kun tiedetään, mitä kuntalaiset haluavat, mihin he ovat tyytyväisiä ja missä on kehittämistä, on myös helpompi kehittää tietoon perustuen omia toimintoja asiakaslähtöisesti. Huomiona asiakaskokemuksesta todettiin myös se, että asiakaskokemukseen vaikuttaa koko kokemusketju omalta kotisohvalta liikuntapaikkaan ja takaisin. Tässä välillä on paljon toimintoja kuten uutisointi, parkkipaikan etsiminen, asiakkaan vastaanotto, liikuntasuoritus ja niin edelleen. Jälleen kerran haastateltavat korostivat sitä, että negatiivinen palaute tulee perille huomattavasti useammin kuin positiivinen. Tämä johti huomioihin, että myös positiivinen palaute pitäisi saada kuuluviin, jotta tiedetään, missä on onnistuttu.

”Asiakastyytyväisyyden taso ja sisältö on oleellinen asia toiminnassamme. Seuraamme sitä asiakastyytyväisyyskyselyillä. Näissä kyselyissä on oltava oikeanlaiset kysymykset. Ensin täytyy selvittää, mitä asiakkailta halutaan kysyä ja minkälaista tietoa haetaan. Lisäksi on käytettävä hieman kriittisyyttä tulosten analysoinnissa. Tämä tarkoittaa niin sanottua tulokset versus otanta ajattelua. Jos halutaan mitata vallitsevaa tilannetta, on edellä mainitut asiat todella tärkeä ottaa huomioon.” Keravan kunnan liikuntapaikkapäällikkö Jaakko Haapala

7.3.2 Kiinteistöjen rooli

Kaikki haastatteluun osallistuneet kuntien liikuntapalveluiden edustajat kertoivat kiinteistöjen olevan keskeisessä roolissa heidän toiminnassaan. Jälleen huomioitiin, että käsite sisältää sisä- ja ulkoliikuntakiinteistöt. Kiinteistöt mahdollistavat kaiken muun toiminnan ja toimivat niin sanotusti vastauksena asukkaiden liikuntamahdollisuuksien kysyntään. Aikaisemmin todettiin jo, että liikuntapalveluiden ydintoimintaa on liikuntakiinteistöpalveluiden tarjoaminen kuntalaisille. Yksi haastatteluissa esille noussut ilmiö on se, että suuri osa toiminnan kuluista kohdistuu nimenomaan kiinteistöihin ja niiden ylläpitoon. Haastatteluissa nousikin esille kiinteistöjen rooli tehokkuuden tai tehottomuuden suurena osatekijänä. Tarjonnan määrä pitää osata suhteuttaa todelliseen kysyntään. Lisäksi täytyy analysoida, minkä tyyppisille liikuntakiinteistöille on kysyntää. Tämä sisältää erilaisten käyttäjäryhmien ja trendien tunnistamista. Havaintona todettiin, että kunnallisissa liikuntapalveluissa täytyy kuitenkin vähintään peruspalvelut olla aina kunnossa.

Omaan toimintaan suhteutettuna tärkeimmät ominaisuudet, joita liikuntakiinteistöiltä vaaditaan ovat turvallisuus ja monitoimisuus. Turvallisuus on erityisen tärkeä elementti kiinteistöissä, joita käyttää paljon muun muassa lapset. Turvallisuudesta pidetään haastatteluiden perusteella huolta muun muassa huolellisella ylläpidolla. Monitoimisuus puolestaan tarkoittaa sitä, että liikuntakiinteistöjen tulisi soveltua mahdollisimman monentyyppiseen liikuttamiseen. Trendit muuttuvat liikunnassa melko nopeasti, joten kiinteistöjen täytyy pystyä mukautumaan ajan trendien mukana, jottei aina tarvitse rakentaa uusia olosuhteita. Lisäksi monitoimisuudesta keskusteltaessa todettiin, että esteettömyys on tärkeä asia ottaa huomioon. Toisaalta todettiin myös, että kilpaurheilua varten liikuntaolosuhteiden täytyy olla myös riittävän lajinomaisia, jolloin niiden monitoimisuus ja dynaamisuus saattavat kärsiä. Sijainti oli myös ominaisuus, joka nousi esille haastatteluissa. Liikuntaolosuhteiden täytyy olla helposti saavutettavia kaikille asukkaille ilman pitkiä matkustusaikoja. Tämä sisältyy ajatukseen siitä, että liikuntakiinteistöjen täytyy olla käyttäjälähtöisiä. Käyttäjälähtöisyyteen liittyen

haastatteluissa keskusteltiin siitä, että kiinteistöjen täytyy olla viihtyisiä. Vihreät arvot ja energiatehokkuus nousi haastatteluissa myös esille liikuntakiinteistöjen toiminnallisuuksista keskusteltaessa.

”Kiinteistöjen rooli toiminnassamme on täysin keskeinen. Ne ovat toimintamme mahdollistaja ja vastaus asukkaiden liikuntaolosuhteiden kysyntään. Liikuntaolosuhteita täytyy olla riittävästi, muttei kuitenkaan liikaa, jolloin ei synny tehottomuutta tilojen käyttöön. Kiinteistöjen tulee olla dynaamisia ja monikäyttöisiä, sillä trendit tulee ja menee nopeasti. Näihin muutoksiin täytyy kiinteistön pystyä mukautumaan.” Espoon kaupungin nuoriso- ja liikuntapalveluiden johtaja Martti Merra

Kiinteistöjen nykytilanteesta ja kiinteistöstrategiasta keskusteltaessa haastatteluissa nousi esille paljon erilaisia ajatuksia. Liikuntapalveluiden kiinteistömässän suurin haaste haastatteluiden perusteella on suuri korjausvelan määrä. Vanhat ja parantamattomat liikuntaolosuhteet eivät ole riittävän dynaamisia eivätkä täytä ajan vaatimuksia ja saattavat olla jopa turvattomia paikkoja liikkuu. Toisaalta uudet ja parannetut liikuntakiinteistöt toimivat pääsääntöisesti hyvin. Myös ulkoliikuntakiinteistöt olivat monien haastatteluiden perusteella oman toiminnan kiinteistöjen vahvuus. Suurin yhteinen tekijä kiinteistöstrategiasta keskusteltaessa oli se, että mikäli kiinteistöjen ylläpito on omissa käsissä, on se yksi toiminnan toimivimmista tekijöistä. Toisaalta, jos kiinteistöjen ylläpito on ulkoistettu, on se toiminnan yksi suurimmista haasteista. Toisin sanoen kiinteistön ylläpitoa pidettiin kiinteistöstrategian kulmakivenä. Haastatteluiden perusteella todettiin jo aikaisemminkin, että mikäli tällainen kriittinen tekijä on ulkoistettu, aiheuttaa se huomattavia haasteita toimintaan. Liikuntaolosuhteiden ylläpidon ulkoistaminen aiheuttaa suurta pirstaloistumista toimintaan, jolloin sen johtaminen ja seuranta menee todella haastavaksi. Lisäksi todettiin, että liikuntakiinteistöt ovat erityisiä kiinteistöjä, jolloin ulkoistetut palveluntuottajat eivät välttämättä osaa tehdä ylläpidon toteutusta vaaditulla laadulla. Kiinteistöstrategiasta keskusteltaessa nousi esille ajatuksia siitä, että investoinnit liikuntaan ovat sijoituksia tulevaisuuden hyvinvointiin monella eri tavalla. Kiinteistöstrategiasta keskusteltaessa nousi esille myös ajatus urheilupuistojen tärkeästä roolista niiden monipuolisen toiminnallisuuden vuoksi. Toiminnallisuuteen liittyen mainittiin myös, että perusparannukset ja korjaukset pyritään tekemään siten, että olosuhteista tulee mahdollisimman monipuolisia.

”Liikuntakiinteistöstrategian kriittiset menestystekijät tulee olla palveluntuottajan suorassa hallinnassa. Tällä hetkellä ne ovat usein hajautettuna usealle alihankkijalle, mikä tekee johtamisestakin haastavaa. Esimerkiksi kiinteistöjen ylläpidon ulkoistaminen aiheuttaa haasteita. Liikuntakiinteistöt ovat erityiskohteita, jolloin ne vaativat erityisosaamista, jota ei välttämättä ulkoistetulta palveluntuottajalta löydy. Toisaalta omissa käsissämme olevat liikuntakiinteistöt toimivat hyvin johtuen ammattiosaamisen keskittymisestä, kokonaisvaltaisen näkemyksen omaamisesta sekä palvelujen tarpeisiin että niiden toteuttamisen vaatimuksiin liittyen. On huomioitava, että investointi liikuntapaikkoihin on investointi tulevaisuuden hyvinvointiin ja kuntalaisten arvostukseen. Hyvät kunnalliset palvelut houkuttelevat asukkaita jäämään asukkaiksi tai uusien asukkaiden muuttamiseen kuntaan. Säästöt liikuntapaikkoihin investoimalla tulevat siis muualta. Tässä hommassa tarvittaisiin pitkäkantoista ajattelumallia.” Vantaan liikuntajohtaja Veli-Matti Kallistahti

Aikaisemmin todettiin jo, että asiakastyytyväisyys on suuressa roolissa kunnallisten liikuntapalveluiden toiminnassa. Tämä keskustelu siirtyi hyvin nopeasti kiinteistöjen rooliin asia-

kastyytyväisyydessä. Kiinteistöjen todettiin olevan se kaikkein suurin määrittävä tekijä asiakastyytyväisyydessä. Suurin osa palautteista kunnallisille liikuntapalveluille koskee nimenomaan kiinteistöjä ja niiden tiloja. Haastatteluissa todettiin, että kiinteistöjen täytyy olla kunnossa ja toimiva kokonaisuudessaan sisältäen muun muassa logistiikan, saavutettavuuden, infrastruktuurin, sosiaaliset tilat ja itse suorituspaikan. Muun muassa tilasuunnittelun rooli toiminnallisuudessa on avainasemassa. Haastatteluissa todettiin myös, että kilpailu on kovaa yksityisten toimijoiden kanssa, jolloin toimintaympäristön vaatimukset ovat kasvaneet. Tämä tarkoittaa sitä, että vaikka kunnalliset liikuntapalvelut ovat huomattavasti halvempia, on myös pystyttävä kilpailla kiinteistöjen toiminnallisuuksien ja viihtyisyyden kanssa.

”Asiakastyytyväisyyden merkitys toiminnassamme on erityisen tärkeä. Meidän toimintamme perustuu siihen ja kuntalaisten vuoksihan tätä työtä tehdään. Kaikki palvelumme on niin sanotusti aineetonta palvelua. Toisin sanoen liikkumisen jälkeen kuluttajalle ei jää käteen mitään materiaa, vaan pelkkä fiilis ja tunne. Kiinteistön rooli tässä on huomattava. Asiakkaan mennessä liikkumaan, on hänellä jokin fiilis. Saatu palvelu ja liikuntakiinteistön yleisilme, kunto ja toiminnallisuus vaikuttaa siihen, mikä on asiakkaan fiilis liikkumisen päätyttyä. Tästä sana kiirii eteenpäin ja vaikuttaa siten osaltaan tuleviin asiakasvirtoihin.” Vantaan liikuntajohtaja Veli-Matti Kallislahti

7.3.3 Kiinteistön ylläpidon rooli

Kiinteistön ylläpidon roolista keskusteltiin haastatteluissa pääsääntöisesti useaan otteeseen. Selväksi haastatteluiden perusteella tulikin, että kiinteistöjen ylläpidon rooli on todella tärkeä moneltakin kantilta toiminnassa sekä tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta. Ylläpidon nähtiinkin pääsääntöisesti olevan hyvin tärkeässä roolissa tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta. Toisaalta haasteena nähtiin, että ylläpitoon ei ole riittävästi resursseja. Usein ei osata ajatella, että kun investoidaan uusiin liikuntaolosuhteisiin, niin samalla tulisi investoida myös tulevaisuuden ylläpitoon. Korjausvelka mainittiin toiminnan suurena haasteena, joka todettiin useasti johtuvan joko huonosta ylläpidon suunnittelusta tai riittämättömistä resursseista ylläpidon toteutukseen. Haastatteluissa todettiin, että kiinteistön ylläpito ja elinkaariajattelu tulisi suunnitella etukäteen ennen kuin olosuhteet ovat valmiita.

Ylläpidon toimintasuunnitelmasta keskusteltaessa kuntien liikuntapalveluilla on käytössään kahdenlaisia toimintatapoja. Joko olosuhteiden ylläpito on oman organisaation vastuulla tai sitten se on ulkoistettu muille toimielimille tai palveluntuottajille. Luvussa on tarkasteltu jo paljon näiden toimintatapojen vaikutuksista toimintaan, mutta pääsääntöisesti omassa hallinnassa oleva ylläpito johtaa siihen, että myös toimintasuunnitelmat ovat hyvin selkeitä. Tällöin ylläpitoon on usein valjastettu oma yksikkö, jolla on vastuullaan toimenpidesuunnitelmat. Ulkoistetuissa malleissa ylläpidon toimintasuunnitelma ei ollut haastateltaville niin selkeä. Haastatteluissa mainittiin käytettävien sähköisiä ylläpitojärjestelmiä ylläpidon toimintasuunnitelman toteutuksen ja suunnittelun apuna. Toisaalta joissain haastatteluissa kerrottiin, että niiden käyttöä tulisi tehostaa. Elinkaariajattelun ja huoltokirjan roolia korostettiin näissä. Haastatteluissa todettiin, että asianmukaisten perustelujen pohjalta on helpompi saada investointirahaa liikuntaolosuhteiden ylläpitoon. Asianmukainen perustelu puolestaan ei ole mahdollista, mikäli ylläpidon aikaisemmat toimenpiteet eivät ole selkeästi esitettävissä ja dokumentoituna. Tästä johdettuna haastatteluissa todettiin ylläpidon seurannan olevan tärkeä asia, vaikkakin se ei käytännössä pääsääntöisesti kovinkaan järjestelmällistä ole. Kiinteistöjen ylläpitoa kuntien liikuntapalveluissa seurataan pääsääntöisesti silmämääräisesti ja erilaisten kyselyiden, kävijämäärien ja palaverien kautta. Lisäksi kiinteistöjen ylläpidosta

todettiin se seikka, että kiinteistö ylläpidon seurannan pitäisi olla yhteydessä kaikkien muiden kunnan kiinteistöjen kanssa, jottei seurantaa ja siitä aiheutuvia kustannuksia tarvitsisi järjestää kokonaan itse. Ylläpidon vastuualueista keskusteltaessa havaittiin, että pääsääntöisesti sisäisen toiminnan vastuualueet ovat hyvin selvillä. Myös ulkoistettujen palveluntuottajien vastuualueet sinänsä ovat hyvin selvillä. Niiden toimivuudessa havaittiin ongelmia, mutta vastuiden pitäisi kyllä olla selkeitä.

”Kiinteistöjen ylläpitoon ei aina riitä resurssit, mikä johtaa korjausvelan syntymiseen. Liikuntapaikkojen ylläpidon ydinosaaminen täytyy olla hallussa meillä sisäisesti. Tätä varten meillä on oma yksikkö ja heillä on laadittuna toimintasuunnitelma ylläpidolle, minkä vuoksi myös vastuualueet sisäisesti ovat hyvin selvillä. Ylläpidon seurantaa varten on käytössä sähköiset järjestelmät. Investoinnit tulevat toiselta toimialalta, mikä johtaa siihen, ettei niiden sujuvuus ja nopeus ole riittävällä tasolla.” Helsingin kaupungin liikuntajohtaja Tarja Loikkanen

”Kiinteistön ylläpidon seurantarjestelmien ja toiminnan rakenteiden tulee olla yhtenäiset tilapalveluiden kanssa. Kaikkien toimialojen tulisi käyttää yhteistä kiinteistöhoitojärjestelmää ja noudattaa yhtenäiseksi sovittua prosessia erityisesti vaativien liikuntakiinteistöjen hoidossa. Asianmukainen kiinteistön ylläpidon seuranta, dokumentointi ja raportointi yhdistettynä ammattitaitoiseen argumentointiin tukee investointipäätösten hyväksymistä liikuntapaikoille” Keravan liikuntapaikkapäällikkö Jaakko Haapala.

Asiakastyytyväisyyden merkitystä korostettiin haastatteluissa useaan otteeseen. Kiinteistön ylläpidon merkitystä asiakastyytyväisyyden tasossa korostettiin samalla tavalla kuin kiinteistöjenkin roolia. Kiinteistön ylläpidossa etenkin siivouksen merkitystä korostettiin asiakaskokemuksen tärkeänä osatekijänä. Kiinteistön ylläpidon koettiin pääsääntöisesti olevan vähintään yhtä tärkeä tekijä asiakaspalvelun kanssa asiakaskokemuksen kannalta. Hyvän kiinteistön ylläpidon todettiin luovan edellytykset muuten hyvän asiakaskokemuksen mahdollistajana. Kiinteistön ylläpidosta huomioitiin, että hyvä ylläpito ei juurikaan näy asiakkaalle, mikä antaa hyvät lähtökohdat muun asiakaskokemuksen luomiseen. Huono ylläpito puolestaan näkyy heti ja lähtökohdat ovat huonot muun asiakaskokemuksen luomiseen. Toisin sanoen kiinteistön ylläpidon laatu on ensimmäinen tekijä, josta asiakas alkaa luomaan omaa näkemystään liikuntapaikasta. Kiinteistön ylläpidon merkitystä korostettiin ajattelemaan monelta eri näkökulmasta asiakastyytyväisyydestä keskusteltaessa. Korostettiin, että kiinteistön ylläpito on kilpailuväline niin toisia kuntia, kuin yksityisiä kilpailijoita vastaan. Kiinteistön ylläpidolla todettiin olevan asiakastyytyväisyyden kautta rooli myös hyvän brändin ja imagon luomisessa.

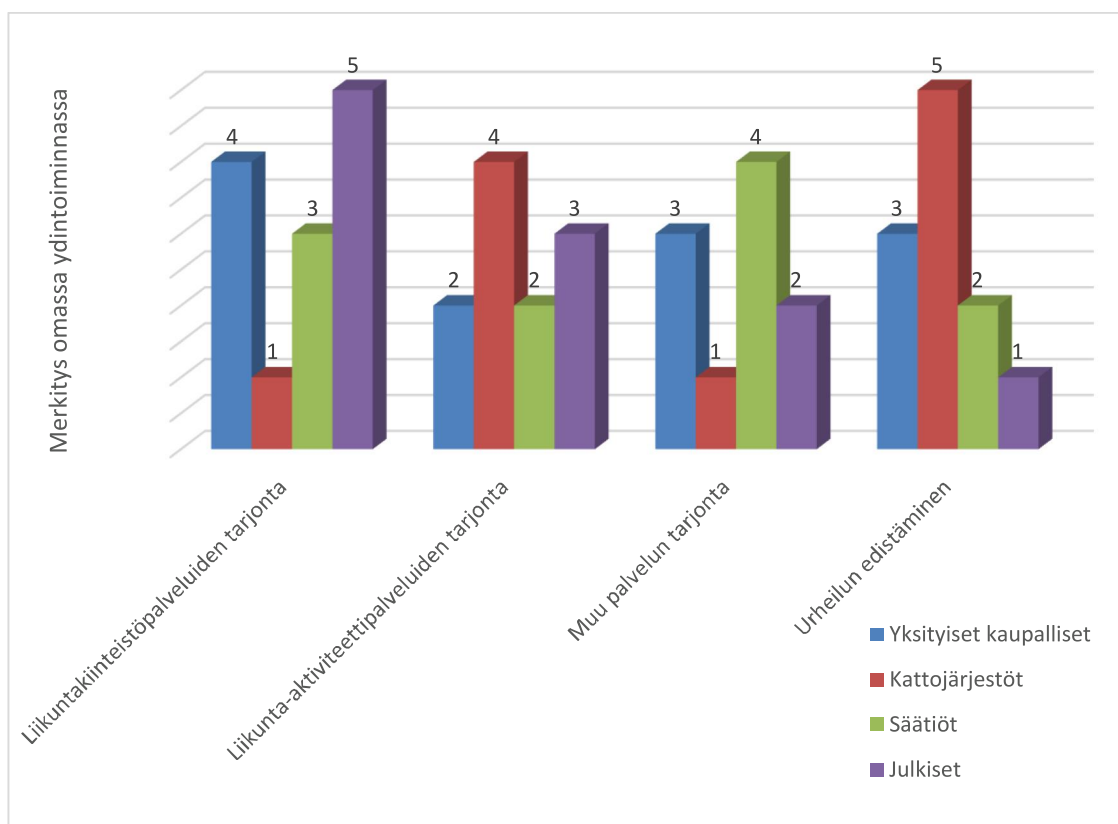
”Kiinteistöjen ylläpidon rooli asiakastyytyväisyyden tasossa on merkittävä. Se on ensimmäinen asia, johon asiakas törmää kiinteistöön tullessaan. Kiinteistön ylläpidon laatu määrittää sen, mihin suuntaan asiakkaan kokemus liikuntasuorituksesta alkaa kehittymään heti alusta alkaen. Tämän lisäksi asiakaspalvelun rooli on hyvin merkittävä.” Hyvinkään liikuntajohtaja Jarmo Vakkila.

7.4 Eri toimintaympäristöjen toimijoiden vertailu

Tässä luvussa vertaillaan edellisissä kappaleissa käsiteltyjä eri toimintaympäristöihin liittyviä ilmiöitä. Vertailu toteutetaan havainnoivien kuvien ja kaavioiden avulla, jotka ovat laadittu haastatteluissa esille nousseita ilmiötä tulkiten. Haastattelu toteutettiin kvalitatiivisena

teemahaastatteluna, jolloin kappaleessa esitetyt kaaviot perustuvat haastatteluiden vastausten ja esille nousseiden ilmiöiden tulkintaan, ei määrälliseen totuuteen. Kaavioiden tekijöiden arvojoukko on arvioitu numeroin 1-5. Arvot ovat muodostettu tutkijan parhaan tulkinnan mukaisesti keskimääräisellä tiettyjen vastausten lukumäärän ja painoarvojen analysoinnin sekä urheiluteollisuuden asiantuntijoiden näkemysten perusteella. Pieni arvo tarkoittaa sitä, ettei kyseisellä tekijällä ole keskiarvollisesti suurta merkitystä havainnollistettavaan ilmiöön. Suuri arvo tarkoittaa sitä, että kyseisellä tekijällä on suuri keskiarvoinen merkitys havainnollistettavaan ilmiöön. Kaavioiden arvojen ja vertailun sisältö perustuu tutkijan tekemään tulkintaan haastateltavan kohdejoukon vastauksista, jolloin on otettava huomioon, ettei tehdyt johtopäätökset koske absoluuttisesti kaikkia toimintaympäristön toimijoita. Kaavioissa havainnollistetaan toimintaympäristöjen ydintoiminnan, kiinteistöjen roolin sekä kiinteistöjen ylläpidon merkitystä omassa toiminnassa.

7.4.1 Ydintoiminnot



Kuva 15 Havainnollistava kuva eri toimintaympäristöjen toimijoiden ydintoimintojen tärkeydestä omassa liiketoiminnassa

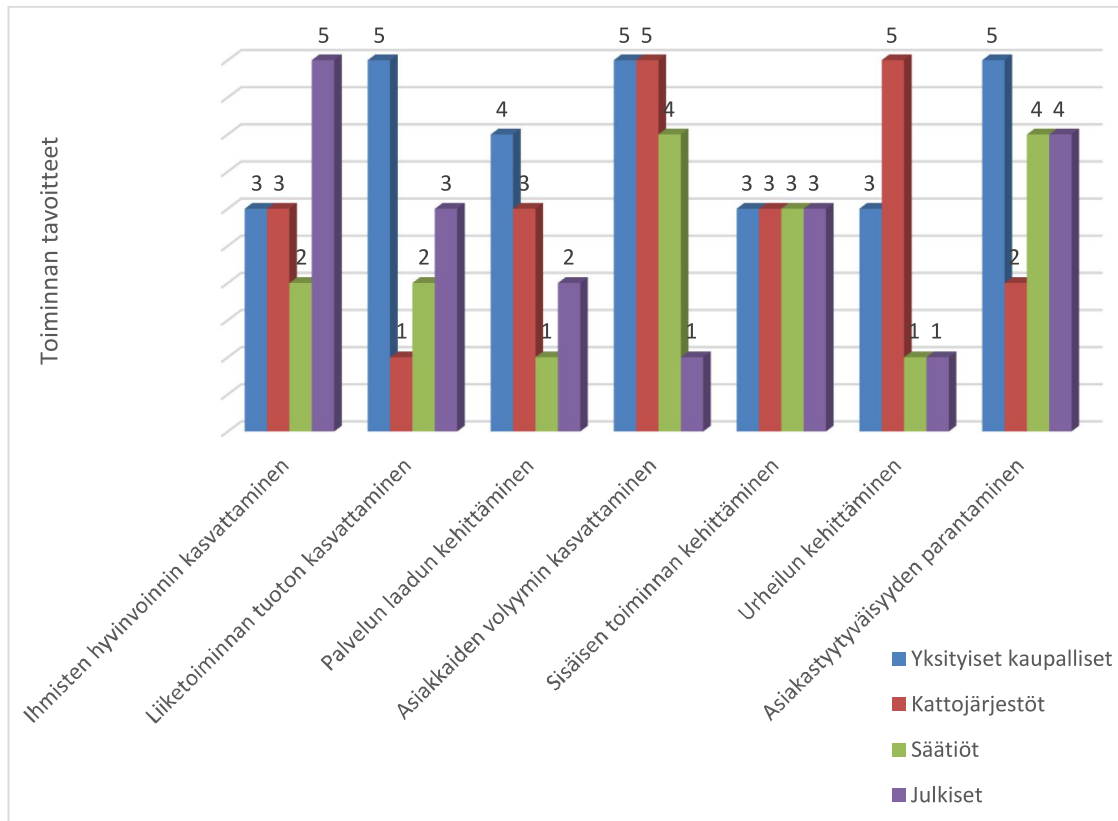
Kuvan 15 arvot ovat vastausten perusteella tutkijan muodostamia keskiarvoja kuvatun toiminnan merkityksestä eri toimintaympäristöjen toimijoiden ydintoiminnassa.

Haastatteluissa havaittiin, että yksityisten kaupallisten toimijoiden ydinliiketoimintaa on pääsääntöisesti liikuntaolosuhteiden tarjonta asiakkaille. Usein toimintaan sisältyy myös jonkin verran muuta palvelun tarjontaa kuten koulutus- ja kahvilatoimintaa. Urheilun edistäminen on monilla tämän toimintaympäristön toimijoilla myös yksi tärkeä arvo toiminnassa. Pääsääntöisesti liikunta-aktiviteettipalveluiden, kuten urheiluvälineiden tai tapahtumien järjestäminen ei ole itse kiinteistön omistaman yhtiön toimialaa, vaan erilaiset seurat ja tapahtumanjärjestäjät tekevät tätä vuokraten tiloja kiinteistöistä.

Kattojärjestöjen ydintoimintaa puolestaan on urheilun edistäminen sekä liikunta-aktiiviteettipalveluiden järjestäminen erilaisten sarja- ja kilpailutoimintojen kautta. Kattojärjestöt vain harvoin tarjoavat itse liikuntakiinteistöpalveluita.

Säätiöt puolestaan perustavat arvonsa liikunnan tai urheilun edistämiseen, mutta ydintoiminta perustuu tähän haastatteluun osallistuneiden säätiöiden kohdalla liikuntakiinteistöpalveluiden sekä erilaisten tapahtumapalveluiden tarjoamiseen kuluttajille.

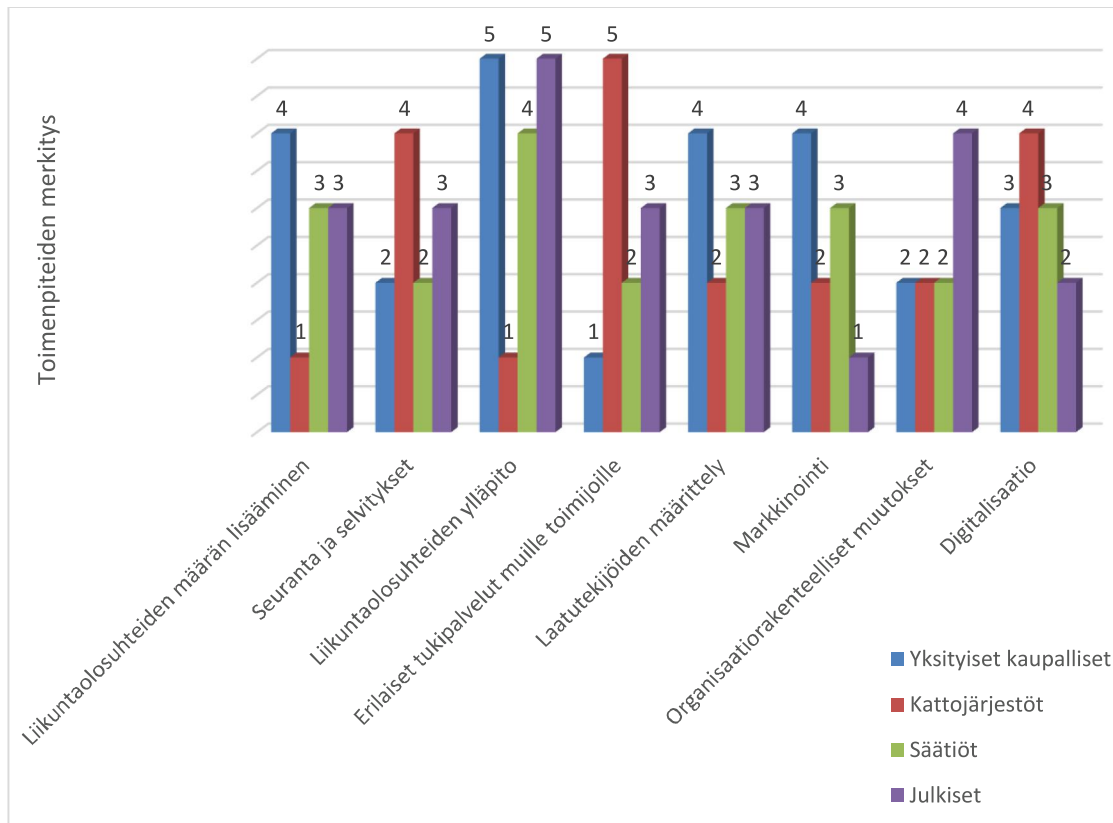
Kunnallisten toimijoiden ydintoiminta perustuu liikuntakiinteistöpalveluiden ja liikunta-aktiiviteettipalveluiden tarjoamiseen kuntalaisille. Toimintaan sisältyy jonkin verran muita palveluita, kuten tapahtumia sekä urheilun edistämistä.



Kuva 16 Havainnollistava kuvaaja eri toimintaympäristöjen toimijoiden tavoitteista

Kuvan 16 arvot ovat vastausten perusteella tutkijan muodostamia keskiarvoja kuvatus tavoitteen merkityksestä eri toimintaympäristöjen toimijoiden toiminnassa.

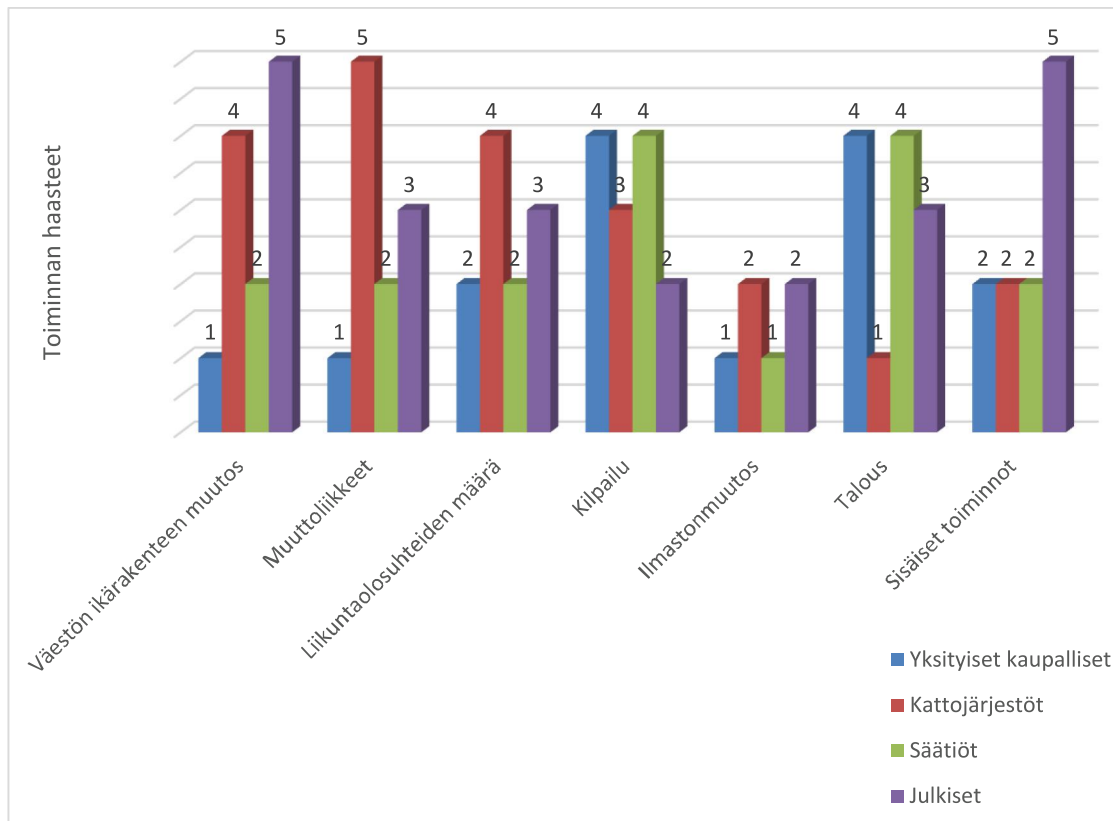
Yksityisten, kaupallisten toimijoiden kohdalla toiminnan tärkeimpiä tavoitteita ovat liiketoiminnan tuoton kasvattaminen, asiakasmäärien kasvattaminen, asiakastyytyvyyden parantaminen ja palvelun laadun kehittäminen. Kattojärjestöillä tärkeimmät tavoitteet puolestaan ovat oman lajin harrastajamäärien kasvattaminen sekä urheilun kehittäminen. Säätiöiden kohdalla tärkeimmät tavoitteet ovat asiakasvirtojen kasvattaminen sekä asiakastyytyvyyden parantaminen. Kunnallisten toimijoiden ylivoimaisesti suurin tavoite toiminnassa on ihmisten hyvinvoinnin kehittäminen.



Kuva 17 Havainnollistava kuvaaja eri toimintaympäristöjen toimijoiden tavoitteiden saavuttamiseen vaikuttavista toimenpiteistä

Kuvan 17 arvot ovat vastausten perusteella tutkijan muodostamia keskiarvoja kuvatus toimenpiteen merkityksestä eri toimintaympäristöjen toimijoiden toiminnassa.

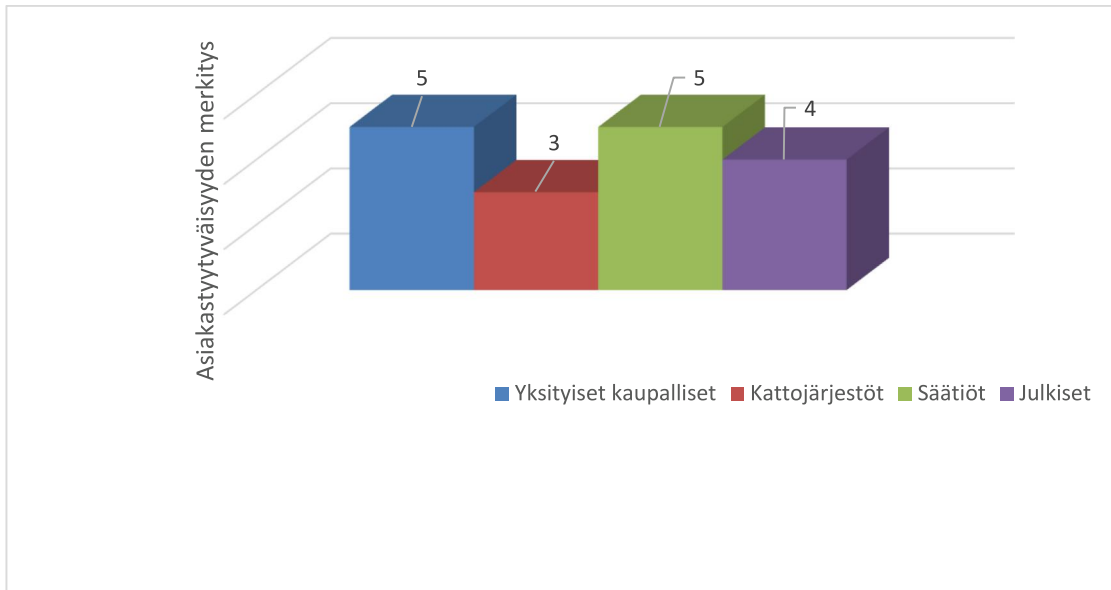
Yksityiset kaupalliset toimijat painottivat eniten neljää tärkeää toimenpidettä omien tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Nämä toimenpiteet ovat liikuntaolosuhteiden ylläpitäminen, laatutekijöiden määrittely, markkinointi sekä liikuntaolosuhteiden lisääminen. Kattojärjestöillä puolestaan tärkeimmät toimenpiteet ovat varsin erilaisia. Kattojärjestöt painottavat toimenpiteinä erilaisia seurannan ja selvitysten kehityshankkeita, digitalisaation parempaa hyödyntämistä sekä erilaisten tukipalveluiden tarjoamista muille toimijoille. Säätöpohjaiset toimijat puolestaan painottivat melko tasaisesti erilaisia toimenpiteitä, mutta liikuntaolosuhteiden ylläpito oli heille selkein toimenpide, jolla tavoitteet saavutetaan. Kunnallisilla toimijoilla tavoitteiden saavuttamiseksi tärkeimmät toimenpiteet todettiin olevan liikuntaolosuhteiden ylläpito sekä organisaatorakenteellisten muutosten toteuttaminen.



Kuva 18 Havainnollistava kuvaaja eri toimintaympäristöjen toimijoiden suurimmista haasteista

Kuvan 18 arvot ovat vastausten perusteella tutkijan muodostamia keskiarvoja kuvatun haasteen vaikutuksista eri toimintaympäristöjen toimijoiden toiminnassa.

Yksityisten kaupallisten toimijoiden haastatteluiden perusteella heidän toimintansa suurimmat haasteet liittyvät kilpailuun muiden toimijoiden kanssa sekä talouden kestävyYTEEN. Korona-viruksen aiheuttamat epävarmuudet heijastuivat väistämättä taloustehtäjöiden vahvaan epäluottamukseen. Kattojärjestöjen toiminnan suurimmat haasteet liittyivät puolestaan väestön ikärakenteen muutokseen, muuttoliikkeisiin ja näistä aiheutuvaan liikuntaolosuhteiden määrän ja sijainnin vääristymiseen. Säätiöpohjaisten toimijoiden haasteet olivat varsin samanlaisia kuin yksityisten ja kaupallisten toimijoiden haasteet. Kunnallisten toimijoiden haasteet pohjautuivat suurimmalta osin väestön ikärakenteen muutoksesta johtuvaan haasteeseen tarjota oikeanlaisia liikuntaolosuhteita. Tämän lisäksi sisäisten toimintojen jäykkyys ja hitaus olivat myös toiminnan suuria haasteita.

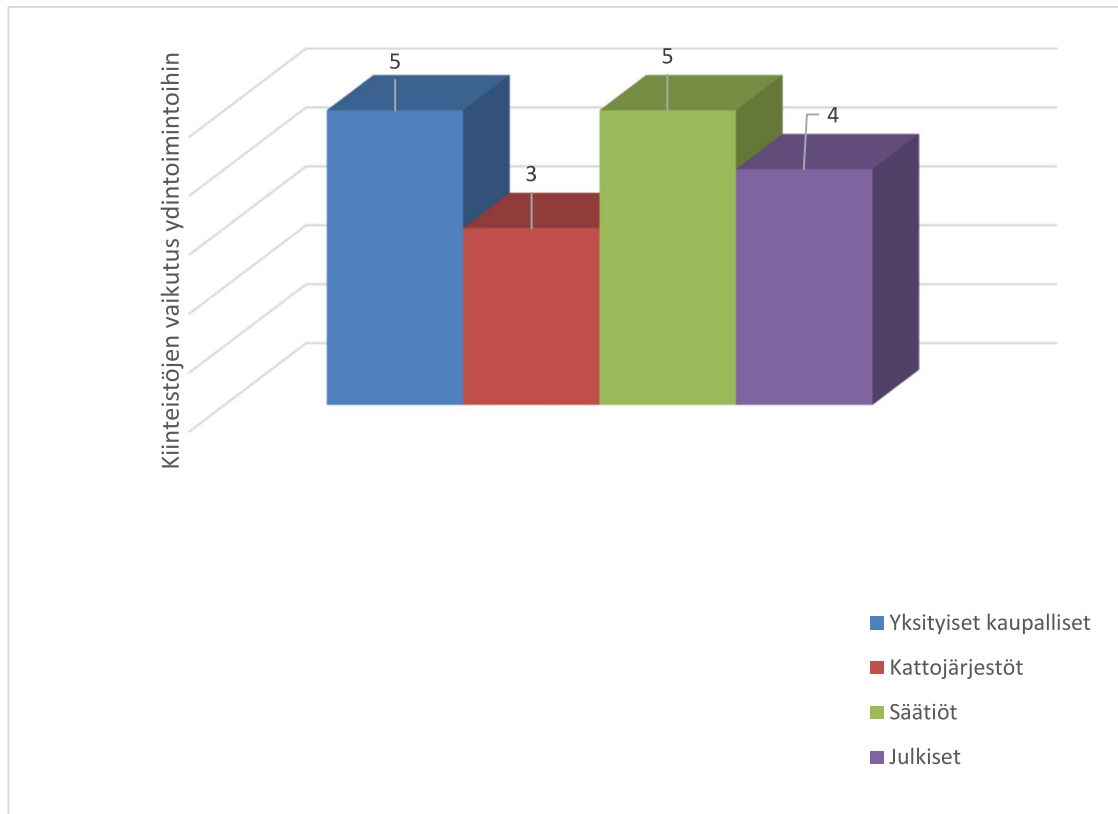


Kuva 19 Havainnollistava kuvaaja eri toimintaympäristöjen toimijoiden asiakastyytyväisyyden merkityksestä omaan toimintaan

Kuvan 19 arvot ovat vastausten perusteella tutkijan muodostamia keskiarvoja asiakastyytyväisyyden tason vaikutuksesta eri toimintaympäristöjen toimijoiden toiminnassa.

Yksityisten kaupallisten, säätiöpohjaisten ja kunnallisten toimijoiden haastatteluissa painotettiin asiakastyytyväisyyden merkitystä omassa toiminnassa todella paljon. Sen koettiin olevan oman toiminnan kulmakivi ja perusta. Kattojärjestöjen haastatteluissa puolestaan ilmeni, että heitä kohtaan suoran asiakastyytyväisyyden asiakassegmenttejä ja sitä kautta myös mittareita on niin paljon, että yksittäiset asiakastyytyväisyyden mittarit eivät ole niin merkittäviä kuin muilla toimijoilla. Suurin merkitys on urheilijoiden ja lasten tyytyväisyys omaa seuraansa ja liikkumiskokemusta kohtaan, mikä heijastaa sitten välillisesti myös kattojärjestöjen toiminnan asiakastyytyväisyyteen.

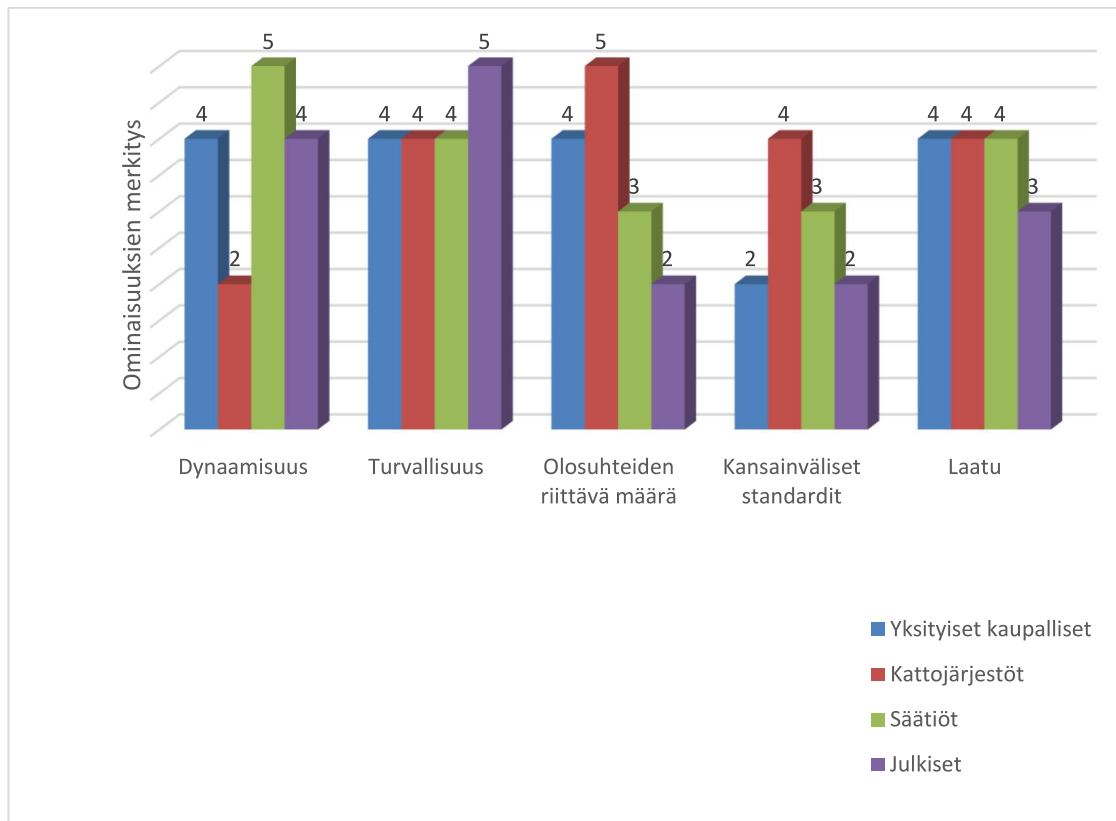
7.4.2 Kiinteistöjen rooli



Kuva 20 Havainnollistava kuvaaja kiinteistöjen vaikutuksesta eri toimintaympäristöjen toimijoiden ydintoimintoihin

Kuvan 20 arvot ovat vastausten perusteella tutkijan muodostamia keskiarvoja kiinteistöjen vaikutuksesta eri toimintaympäristöjen toimijoiden ydintoimintoihin

Kiinteistöjen roolin todettiin haastatteluissa olevan varsin merkittävässä roolissa kaikkien toimintaympäristöjen toimijoiden ydintoimintojen kanssa. Etenkin yksityisten kaupallisten toimijoiden ja säätiöiden toiminnassa kiinteistöjen merkitys on niin suuri, ettei ilman niitä voisi olla toimintaa alkuunkaan. Kunnallisten toimijoiden kohdalla kiinteistöjen rooli on myös todella merkittävä, koska ydinpalvelu perustuu liikuntaolosuhteiden tarjontaan. Kuntien liikuntapalveluilla on kuitenkin myös muita palveluita, joten kiinteistöt eivät ole kuitenkaan kaiken toiminnan elinehto. Kattojärjestöillä puolestaan kiinteistöjen rooli on välillisesti erittäin merkittävä. Heidän ydintoimintonsa eivät suoraan tapahdu kiinteistöjen kautta, mutta heidän toimintonsa perustuvat siihen, että liikuntakiinteistöt ovat olemassa ja muut toimijat tarjoavat liikuntakiinteistöpalveluita ja sitä kautta urheiluolosuhteita lajien harrastajille.



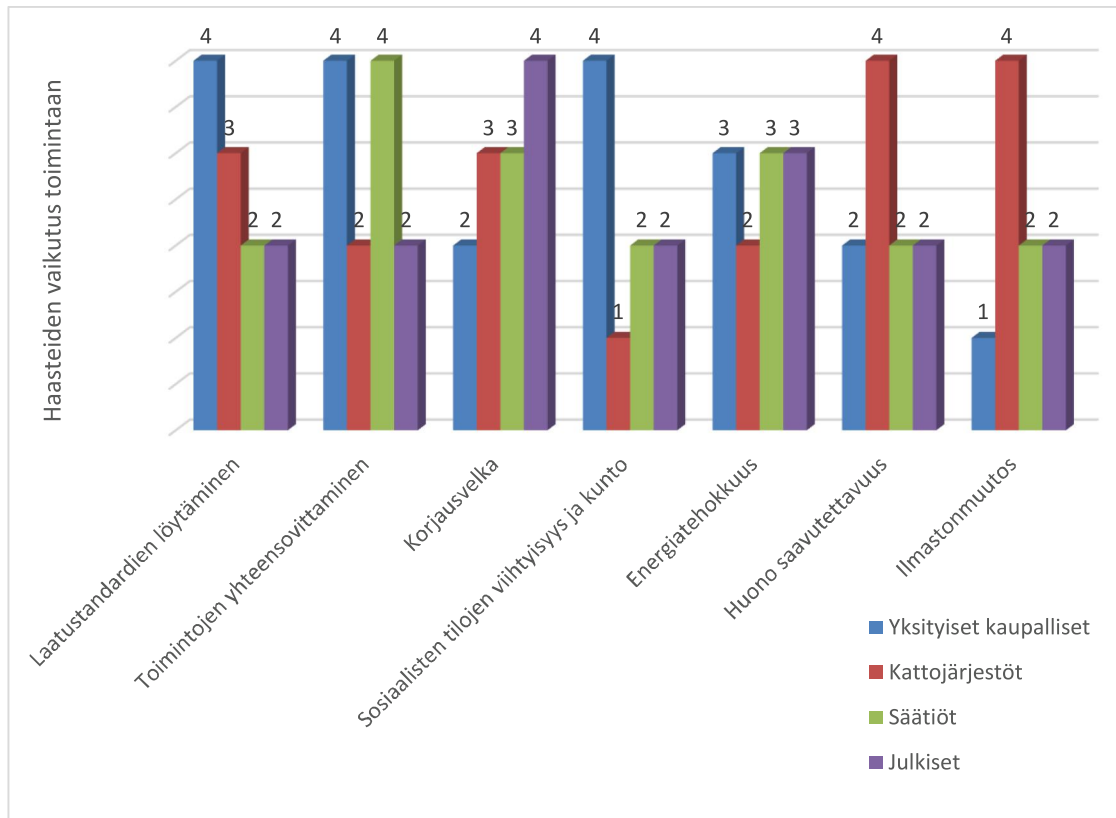
Kuva 21 Havainnollistava kuvaaja kiinteistöjen ominaisuuksien vaikutuksesta eri toimintaympäristöjen toimijoiden omaan toimintaan

Kuvan 21 arvot ovat vastausten perusteella tutkijan muodostamia keskiarvoja kuvatus kiinteistöjen ominaisuuksien merkityksestä eri toimintaympäristöjen toimijoiden toiminnassa.

Yksityisillä kaupallisilla toimijoilla kiinteistöjen ominaisuuksista ei erottunut erillisesti mitään kaikkein merkityksellisintä ominaisuutta. Kuten yllä olevasta kuvasta havaitaan, on yksityisillä toimijoilla paljon hyvinkin korkeita vaatimuksia kiinteistöiltä. Vähiten haastatelussa kiinnitettiin kuitenkin huomiota kansainvälisten standardien ja vaatimusten täyttämiseen urheiluolosuhteiden osalta. Kattojärjestöt puolestaan painottivat eniten urheiluolosuhteiden riittävää määrää oikeissa paikoissa. Tämän lisäksi oli myös muita tärkeitä ominaisuuksia, mutta dynaamisuutta ei perään kuulutettu niin paljoa. Tämä johtunee siitä, että kattojärjestöt ajavat pääsääntöisesti oman lajinsa asiaa, jolloin liikuntakiinteistöjen ei heidän näkökulmastaan tarvitse olla niin monikäyttöisiä. Säätiöiden näkökulmasta liikuntaolosuhteiden tulee olla ennen kaikkea dynaamisia ja mukautuvia, sillä samoissa olosuhteissa järjestetään erilaisia kulttuuritapahtumia, urheilutapahtumia ja arkiliikuntaa. Kunnallisilla toimijoilla puolestaan turvallisuutta painotettiin kaikkein eniten, joskin kaikkien toimijoiden kohdalla turvallisuus oli erittäin tärkeä ominaisuus kiinteistöissä. Kuntien puolella sitä painotettiin kuitenkin erityisen paljon johtuen suurista käyttäjämääristä, esteettömyysasioista sekä siitä, että suuri määrä käyttäjistä on ikäihmisiä ja lapsia.

”Nykyaikana liikuntatilojen täytyy olla dynaamisia ja joustavia, jotta ne soveltuvat monipuoliseen käyttöön. Tänä päivänä täytyy pystyä esimerkiksi suurissa monitoimiareenoissa tänään pelaamaan jääkiekko-ottelu, huomenna tennisottelu ja ylihuomenna järjestää konsertti. Tämä vaatii kiinteistöltä ja sen toiminnallisuudelta paljon. Toiminnallisten ominaisuuksien lisäksi kiinteistöjen täytyy olla turvallisia toimintaympäristöjä. Kolmantena teki-

jänä liikuntakiinteistöjen täytyy mahdollistaa taloudellisesti järkevä operointi. Tämä tarkoittaa korkeaa käyttöastetta ja tyytyväisiä käyttäjiä. Tärkeimpänä yksittäisenä vaikutuskijänä tähän korostan kiinteistön sijainnin merkitystä. Toisena tekijänä korostan kiinteistön ylläpidon roolia. Ylläpito vaikuttaa kiinteistön viihtyisyyteen sekä turvallisuuteen ja sitä kautta asiakaskokemukseen. Lisäksi huoltotoimenpiteiden aikataulutuksella voidaan vaikuttaa kiinteistön käyttöasteisiin.” Urheiluteollisuuden asiantuntija Jukka Kohonen



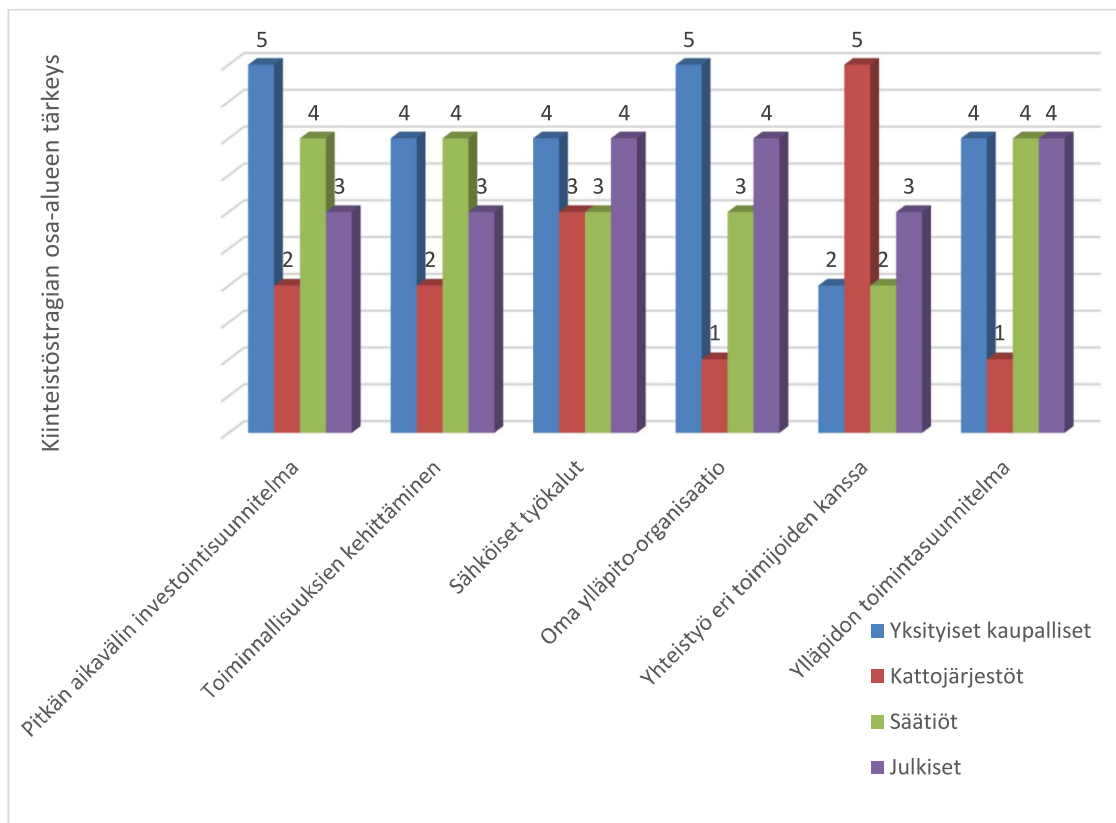
Kuva 22 Havainnollistava kuvaaja kiinteistöihin liittyvien haasteiden vaikutuksesta eri toimintaympäristöjen toimijoiden omaan toimintaan

Kuvan 22 arvot ovat vastausten perusteella tutkijan muodostamia keskiarvoja kuvatun kiinteistöihin liittyvien haasteiden vaikutuksesta eri toimintaympäristöjen toimijoiden toiminnassa.

Yksityisten kaupallisten toimijoiden haastatteluissa esiintyi kolme vallitsevaa haastetta kiinteistöihin liittyen. Nämä olivat laatustandardien määrittely, kiinteistön toiminnallisuuksien yhteensovittaminen sekä sosiaalisten tilojen heikko viihtyisyys tai kunto. Sosiaalisilla tiloilla tarkoitetaan kaikkia muita kiinteistön tiloja kuin urheiluolosuhteita, esimerkiksi ulkoalueita, kahvilatiloja tai pukuhuonetiloja. Kattojärjestöillä puolestaan suurimmat haasteet liittyvät urheiluolosuhteiden huonoon saavutettavuuteen sekä ilmastonmuutoksen aiheuttamiin vaikutuksiin. Huonolla saavutettavuudella tarkoitetaan sitä, että kasvukeskuksissa olosuhteita on liian vähän ja muuttovoittoisilla alueilla liian paljon. Ilmastonmuutos puolestaan vaikuttaa esimerkiksi ulkona tarjottavien urheiluolosuhteiden mahdollistavien sääolosuhteiden muutoksiin. Säätiöillä suurimmat haasteet ilmenivät toimintojen yhteensovittamisessa. Heidän toimintansa kiinteistössä on niin monimuotoista, että se vaatii paljon dynaamisuutta kiinteistöiltä. Lisäksi suuria haasteita säätiöiden haastatteluiden mukaan ovat energiatehokkuus sekä korjausvelan määrä. Kunnallisten toimijoiden suurin haaste kiinteistöihin liittyen

on selvästi suuri korjausvelan määrä. Korjausvelkaa on ajan saatossa päässyt syntymään to-
della paljon, mikä johtaa vaikeuksiin liikuntapalveluiden toiminnassa.

”Suomalaisissa liikuntapaikkarakennuksissa iso ongelma on suuri korjausvelan määrä. Tämä johtuu laiminlyödyistä kiinteistön ylläpidosta. Kiinteistön ylläpidon rooli on viime aikoina korostunut elinkaariajattelun myötä. Varsinkin kunnat ovat joutuneet tilanteeseen, että kerran kunnostettu rakennus joudutaan purkamaan ja rakentamaan tilalle täysin uusi.” Opetus- ja kulttuuriministeriön Rakennusneuvos Erja Metsäranta



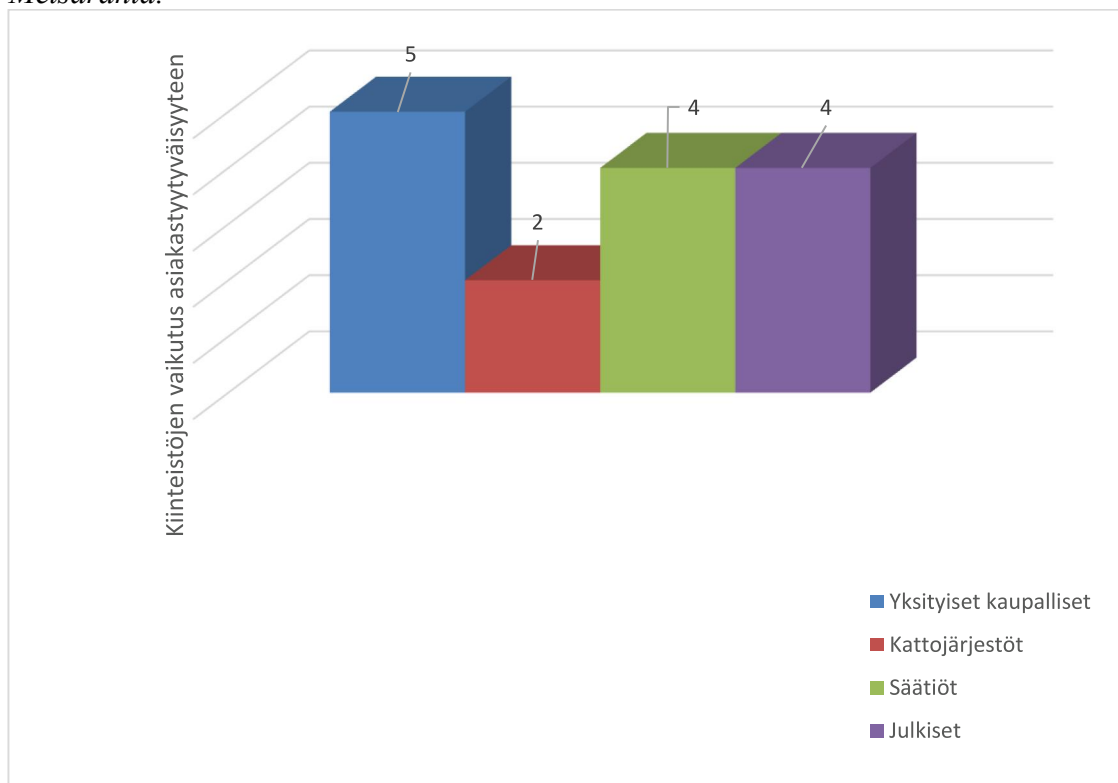
Kuva 23 Havainnollistava kuvaaja eri toimintaympäristöjen toimijoiden tärkeimmiksi havaituista kiinteistöstrategian osa-alueista

Kuvan 23 arvot ovat vastausten perusteella tutkijan muodostamia keskiarvoja kuvatussa kiinteistöstrategian osa-alueen tärkeydestä omassa toiminnassa.

Yllä oleva kuva kuvastaa eri toimintaympäristöjen toimijoiden käsitystä siitä, mitkä toiminnot pitäisi olla oman toiminnan kiinteistöstrategian tärkeimpiä tekijöitä. Kuvaaja ei siis kuvaa toimintaympäristöjen toimijoiden nykytilannetta. Yksityisten kaupallisten toimijoiden mukaan tärkeimpiä tekijöitä omassa kiinteistöstrategiassa tulisi olla pitkän aikavälin investointisuunnitelman suunnitelmallinen toteuttaminen sekä oman ylläpito-organisaation käyttäminen ulkoistettujen palveluiden sijaan. Kattojärjestöt puolestaan painottivat selkeästi eniten sitä, että heidän tulee olla vahvasti yhteistyössä liikuntakiinteistöpalveluita tarjoavien tahojen kanssa. Heidän kiinteistöstrategiansa siis perustuu muiden toimijoiden tukemiseen ja avustamiseen. Säätiöiden mukaan puolestaan tärkeimpiä kiinteistöstrategian tekijöitä ovat pitkän aikavälin investointisuunnitelma, toiminnallisuuden johdonmukainen kehittäminen sekä ylläpidon toimintasuunnitelman suunnittelu, toteuttaminen ja seuranta. Kunnalliset lii-

kuntapalvelut puolestaan painottivat eniten sähköisten työkalujen käyttöä kiinteistöstrategian tukena, omaa ylläpito-organisaatiota ulkoistettujen palvelujen sijaan sekä selkeän ylläpidon toimintasuunnitelman toteuttamista.

”Kiinteistön huoltokirjan merkitys on todella oleellinen osa liikuntapaikkarakentamista. Huoltokirjan käyttö ja elinkaariajattelu ovat ratkaisuja korjausvelan taklaamiseen. Huoltokirjan laadinta tulisi aloittaa jo rakennuttamisvaiheessa ja apuna pitäisi käyttää sähköisiä järjestelmiä, jonne saadaan dokumentaatio ja huolto- sekä investointisuunnitelmat samaan viitekehykseen. Sähköisissä järjestelmissä kiinteistön nykytilanne sekä historiatieto pysyy tallessa. Valitettavasti tällä hetkellä liikuntakiinteistöissä huoltokirjat ovat laiminlyöty osa-alue, mikä pitäisi saada kuntoon.” Opetus- ja kulttuuriministeriön rakennusneuvos Erja Metsäranta.



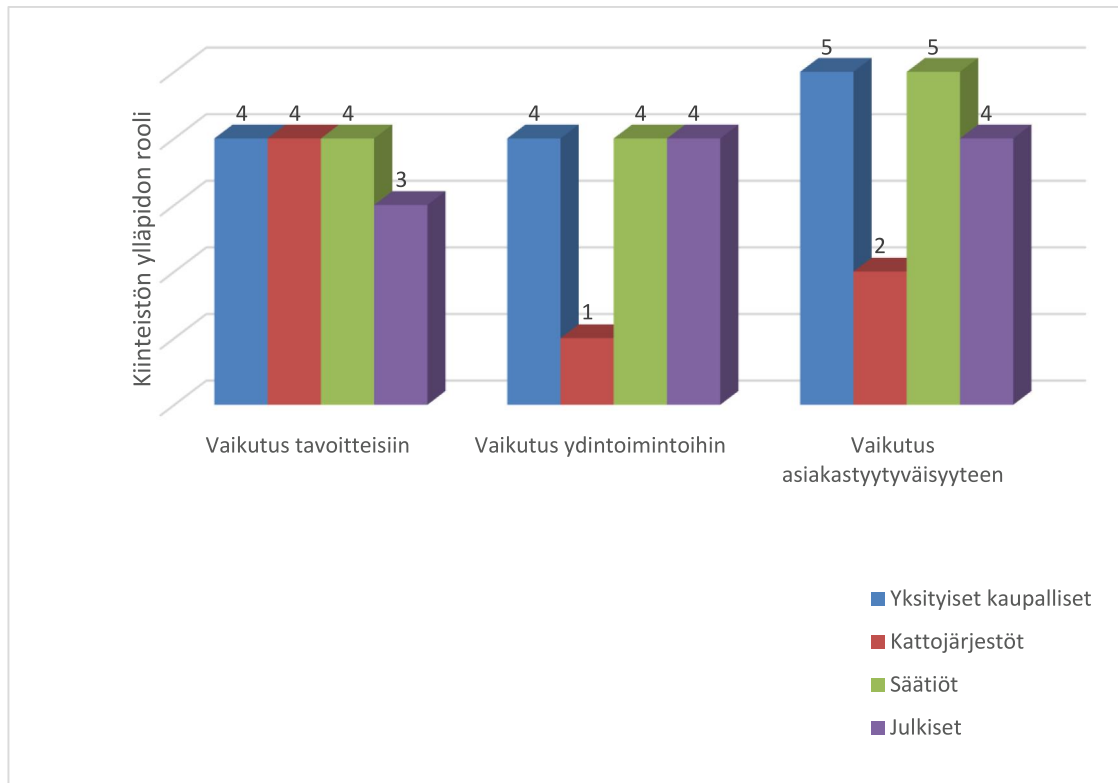
Kuva 24 Havainnollistava kuvaaja kiinteistöjen vaikutuksesta eri toimintaympäristöjen toimijoiden asiakastytyväisyyden tasoon

Kuvan 24 arvot ovat vastausten perusteella tutkijan muodostamia keskiarvoja kiinteistöjen vaikutuksesta asiakastytyväisyyden tasoon eri toimintaympäristöjen toimijoiden toiminnassa.

Kaikkien toimintaympäristöjen toimijoiden haastatteluissa tuli esille se, että kiinteistöjen vaikutus kuluttajan asiakaskokemukseen on valtava. Etenkin yksityiset kaupalliset tahot painottivat kiinteistöjen merkitystä asiakastytyväisyyden tasossa. Lisäksi säätiöt ja kunnalliset toimijat korostivat kiinteistöjen roolia merkittävänä tekijänä oman toiminnan asiakastytyväisyydessä. Myös kattojärjestöt korostivat kiinteistöjen roolia harrastajien asiakastytyväisyyden kehityksessä. Kattojärjestöt kokivat kuitenkin, että koska kiinteistöt eivät ole kattojärjestöjen hallinnassa, ei niistä kumpuava asiakastytyväisyys ole suoraan vaikutuksessa heihin kohdistuvaan asiakastytyväisyyteen.

”Kiinteistöillä on valtava merkitys liikuntaolosuhteiden käyttäjän asiakastyytyvyyteen. Tähän sisältyy paljon erilaisia tekijöitä, kuten valaistusasiat, ympäristöarvot ja energiaratkaisut, ilmanlaatu, kosteusongelmat, urheiluolosuhteiden laatu, siisteys ja pukuhuonetilat. Usein yksityiset toimijat allokoivat resursseja kiinteistön ylläpitoon enemmän kuin kunnalliset toimijat. Tämän takia usein yksityiset liikuntakiinteistöt ovat paremmassa kunnossa ja sitä kautta niiden käyttäjillä on korkeampi asiakastyytyvyyden taso.” Vierumäen liikuntapaikkainstituutin johtaja Manu Varho

7.4.3 Kiinteistöjen ylläpidon rooli



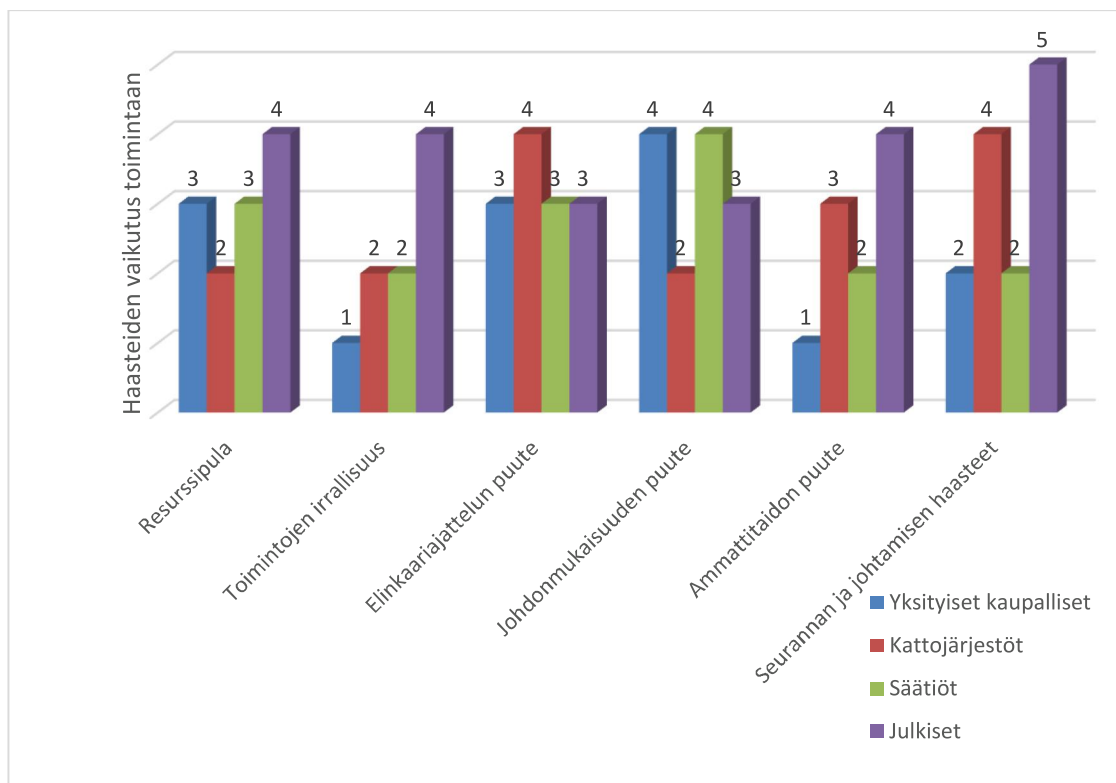
Kuva 25 Havainnollistava kuvaaja kiinteistöjen ylläpidon vaikutuksesta eri toimintaympäristöjen toimijoiden tavoitteisiin, ydintoimintoihin ja asiakastyytyvyyteen

Kuvan 25 arvot ovat vastausten perusteella tutkijan muodostamia keskiarvoja kiinteistön ylläpidon vaikutuksesta kuvattuihin eri toimintaympäristöjen toimijoiden toiminnan tekijöihin.

Yksityiset kaupalliset toimijat sekä säätiöt kokivat kiinteistön ylläpidolla olevan todella suuri rooli asiakastyytyvyyden tasoon. Asiakastyytyvyyden rooli tavoitteiden saavuttamisessa oli myös merkittävä, mikä johtaa siihen, että kiinteistön ylläpidolla on erittäin suuri rooli myös tavoitteiden saavuttamisessa. Lisäksi todettiin, että vaikutus ydintoimintoihin on merkittävä, sillä ydintoiminnot vaativat jatkuvaa kiinteistön ja olosuhteiden ylläpitoa. Kattojärjestöillä puolestaan tavoitteet sisälsivät olosuhteiden määrän kasvattamista, ylläpitoa ja korjausvelan vähentämistä. Näihin puolestaan voidaan vaikuttaa kiinteistön ylläpidolla, minkä vuoksi haastatteluissa nousi esille ajatus ylläpidon vaikutussuhteesta oman toiminnan tavoitteisiin. Kattojärjestöjen ydintoimintoihin kiinteistöjen ylläpito ei varsinaisesti vaikuta, sillä olosuhteiden tarjonta ja ylläpito ei kuulu kattojärjestöjen ydintoimintaan. Asiakastyytyvyyden kiinteistöjen ylläpito vaikuttaa sitä kautta, että liikuntakiinteistöpalvelujen tuottajat odottavat kattojärjestöiltä tietynlaista ohjausta ja neuvontaa erilaisiin vaiheisiin ja pro-

sesseihin urheiluolosuhteiden ja kiinteistöjen ylläpitoon. Kunnallisten toimijoiden suurin tavoite on kuntalaisten terveyden ja liikunnan edistäminen, mihin ei niin vahvasti pystytä kiinteistön ylläpidolla vaikuttamaan. Ydintoiminnot perustuvat kuitenkin liikuntakiinteistöpalveluiden tarjoamiseen, jolloin kiinteistöjen ylläpidolla on varsin suuri rooli ydintoimintojen sujuvuudessa. Samoin kunnallisten liikuntapalveluiden asiakastyytyväisyys on vahvasti korrelaatiossa niiden kuntoon ja turvallisuuteen, joihin voidaan vaikuttaa suunnitelmallisella kiinteistöjen ylläpidolla. Toisaalta kunnallisten liikuntapalveluiden asiakastyytyväisyys on hyvin vahvasti linkittyneenä myös liikuntaolosuhteiden saavutettavuuteen, jolloin merkitys asiakastyytyvyyteen ei ole aivan niin suuri kuin yksityisillä toimijoilla.

”Kiinteistöjen ylläpidolla on valtava merkitys liikuntakiinteistöpalveluiden tarjoajan asiakastyytyvyyden tasoon, ydintoimintoihin ja niiden kautta tavoitteisiin. Ilman huolellista ylläpitoa syntyy liikuntapaikoissa väistämättä haittatekijöitä, turvallisuusriskejä ja ongelmia omiin ydintoimintoihin. Toimijat valitettavasti käyttävät usein minimi vs maximi ajattelua siten, että tähdätään vain välttämättömään minimiluokan ylläpitoon, eikä laadullisesti maximitasoon. Nämä ylläpitoon kohdistuvat säästöt puolestaan sotivat ydintoimintojen sujuvuutta vastaan sekä erityisesti laskee asiakastyytyvyyden tasoa,” Vierumäen liikuntapaikkainstituutin johtaja Manu Varho

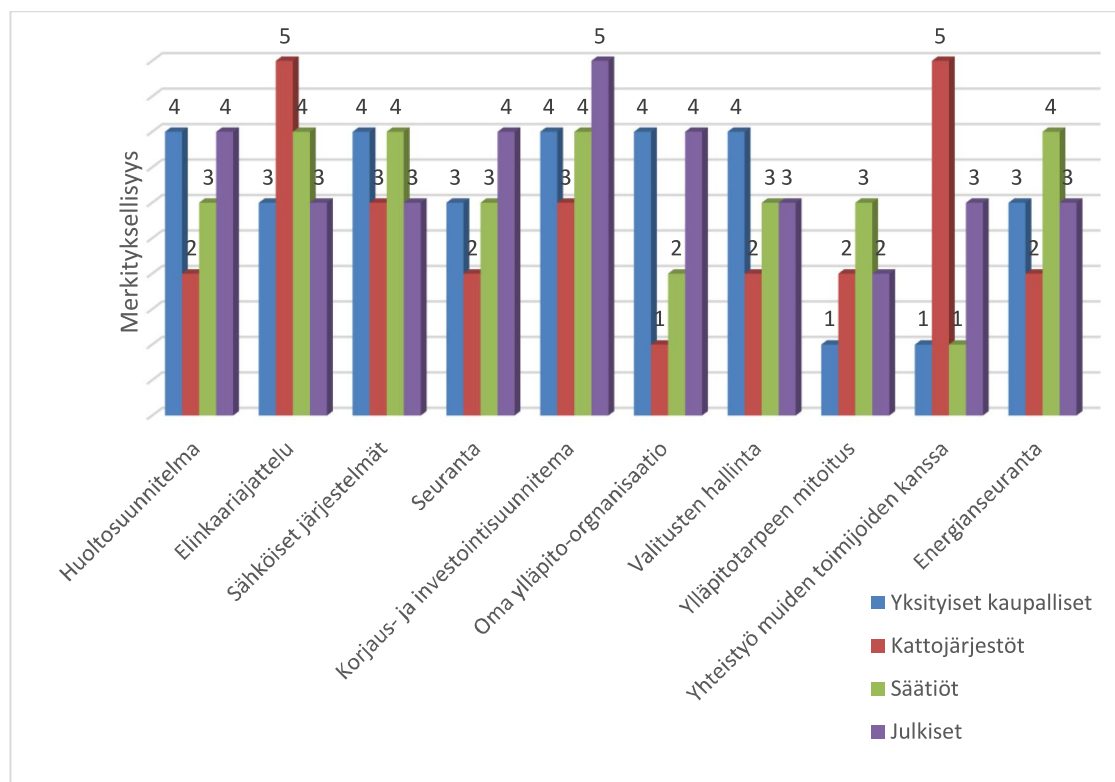


Kuva 26 Havainnollistava kuvaaja eri toimintaympäristöjen toimijoiden suurimmista haasteista ylläpidon toteutuksessa

Kuvan 26 arvot ovat vastausten perusteella tutkijan muodostamia keskiarvoja kuvatus ylläpitoon liittyvän haasteen vaikutuksesta eri toimintaympäristöjen toimijoiden toiminnassa.

Yksityisillä kaupallisilla toimijoilla sekä säätiöillä suurimmat haasteet kiinteistöjen ylläpidon toteutuksessa liittyivät kiinteistön ylläpidon johdonmukaisuuden ja elinkaariajattelun puutteeseen sekä resurssipulaan. Kiinteistön ylläpidon todettiin kaiken kaikkiaan olevan

melko hyvin osaavan henkilöstön hallussa, mutta siitä puuttuu johdonmukaisuus ja pitkän tähtäimen suunnittelu. Tämä puolestaan johtaa elinkaariajattelun puutteeseen, minkä nähtiin aiheuttavan ongelmia tulevaisuudessa. Osittain haasteet johtuivat resurssipulasta, sillä henkilöstöllä ei ole riittävästi aikaa organisoida toimintaa, kun kaikki aika kuluu ylläpidon toimenpiteiden suorittamiseen. Kattojärjestöjen mukaan suurimmat ongelmakohdat ovat elinkaariajattelun puute ja seurannan sekä johtamisen haasteet. Kattojärjestöjen haasteet kantautuvat välillisesti olosuhteiden tarjoajien kautta. Ongelmina nähdään enemmänkin järjestelmällisen ja pitkäkantoisten toimintatapojen puute sekä osaamattomuus kiinteistön elinkaaren hallintaan. Kunnallisella puolella haasteista puhuttiin hieman avoimemmin, mikä johti siihen, että niiden merkitys omaan toimintaan korostuu enemmän kuin muissa toimintaympäristöissä. Suurimpina ongelmina havaittiin kuitenkin ylläpidon seurannan ja johtamisen haasteet, jotka johtuvat osittain toimintojen irrallisuudesta ja ulkoistamisesta. Tämän lisäksi resurssipula nousi vahvasti esille haasteista keskusteltaessa.



Kuva 27 Havainnollistava kuvaaja kiinteistön ylläpidon toimenpiteiden vaikutuksesta eri toimintaympäristöjen toimijoiden omaan toimintaan

Kuvan 27 arvot ovat vastausten perusteella tutkijan muodostamia keskiarvoja kuvatus ylläpidon prosessin merkityksestä eri toimintaympäristöjen toimijoiden toiminnassa.

Yksityisillä kaupallisilla toimijoilla ylläpitotoimenpiteiden merkitys on vahvasti kytköksissä niiden korrelaatioon asiakastyytyväisyyden kanssa. Tärkeimpinä toimenpiteinä pidetään pääsääntöisesti aikakellomaista huoltosuunnitelmaa, pitkän aikavälin investointisuunnitelmaa sekä valitusten hallintaa. Nämä toimenpiteet puolestaan tulisi olla sisällytettynä sähköisiin kiinteistönhallintajärjestelmiin, jota tulisi operoida oma ylläpito-organisaatio. Kattojärjestöt puolestaan pitävät tärkeimpinä toimenpiteinä elinkaariajattelun kehittämistä ja jalostamista sekä yhteistyötä muiden toimijoiden kanssa. Nämä ovat melko selkeitä, sillä kattojärjestöt eivät itse pääsääntöisesti vastaa olosuhteiden ylläpidosta. Säätiöpohjaisilla toimi-

joilla korostuivat elinkaariajattelu, sähköisten järjestelmien käyttö, korjaus- ja investointisuunnitelma sekä toimintaympäristöistä vahvimmin myös energianseurannan rooli. Kunnalliset toimijat puolestaan painottivat eniten suunnitelmallisen korjaus- ja investointisuunnitelman merkitystä. Tämän tukena painotettiin huoltosuunnitelman, ylläpidon seurannan ja valitusten käsittelyn tärkeyttä esimerkiksi pohjana erilaisille investointipäätöksille sekä vastauksena korjausvelan syntymiseen.

”Kaikessa ylläpitotoiminnassa tulisi ottaa huomioon elinkaariajattelu. Painotan sitä, että kaiken toiminnan tulee perustua pitkän aikavälin ja kestäväen kehityksen mukaisiin ratkaisuihin. Ylläpito ei siis saisi olla lyhytkatseista tulipalojen sammuttelua. Tämä sisältää rakenteiden, talotekniikan ja muiden olosuhteiden ylläpidon suunnittelun jo rakennuttamisvaiheessa. Kun huoltokirjaa aletaan kasaamaan jo rakennuttamisvaiheessa, voidaan ylläpitoon tarvittava työmäärä vuosittain ennakoita ja allokoida budjettiin etukäteen. Tähän tulisi liittää myös energianseurantatyökalut. Kaiken kaikkiaan on selvää, että huonosti suunniteltu ja toteutettu ylläpito tulee lopulta maksamamaan lisääntyvinä investointikustannuksina moninkertaisesti verrattuna hyvin suunniteltuun ja toteutettuun ylläpitoon.” Vierumäen liikuntapaikkainstituutin johtaja Manu Varho

7.5 Tutkimuksen luotettavuus, reliabiliteetti ja validiteetti

Kirkin ja Millerin (1986) mukaan laadullisen tutkimuksen tulisi tähdätä objektiivisuuteen, mutta objektiivisuutta yksinään on haastava mitata. Objektiivisuuden analysointi voidaan myös laadullisessa tutkimuksessa jakaa kahteen analysoitavaan osaan; reliabiliteetti ja validiteetti, joskin ne ovat suuremmassa roolissa määrällisen tutkimuksen luotettavuutta analysoitaessa. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen luotettavuutta. Luotettavuus on hyvä, mikäli tutkimus antaa saman vastauksen aina, kun se suoritetaan samoilla mittausmenetelmillä. (Kirk ja Miller, 1986, s.14-19) Lisäksi tutkimuksen luotettavuutta parantaa se, että havainnot ovat toisaalta ajanhetkestä riippumattomia, mutta toisaalta mukautuvat samalla tavalla ajanjaksojen mukana. Rakenteellisesti selkeästi tehty kysymyslista sekä saman kysymyslistauksen käyttäminen haastatteluissa parantaa tutkimuksen luotettavuutta. Lisäksi haastatteluissa tehtyjen muistiinpanojen johdonmukaisuus sekä suorien viittausten käyttö lopputuloksissa parantaa tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuus paranee vielä huomattavasti, mikäli havainnot esitetään selkeällä ja johdonmukaisella tavalla. (Kirk ja Miller, 1986, 41-54)

Tämä tutkimus pyrittiin toteuttamaan siten, että lopputulosta voidaan pitää luotettavana. Tutkimuksen rakenne tehtiin johdonmukaiseksi, jolloin tutkimusmenetelmien kuvaaminen voitiin esittää johdonmukaisesti sopivassa kohdassa. Tutkimuksessa käytettiin samaa kysymyslistaa kaikkien haastateltavien kanssa. Haastateltavat tahot olivat varsin erilaisista organisaatioista, minkä takia kysymysten muotoilua jouduttiin haastateltavan mukaan vaihdella. Lisäksi jotkut kysymykset eivät olleet millään tavalla relevantteja haastateltavan näkökulmasta, joten keskustelu niiden osalta jäi vähäiseksi. Nämä tekijät olivat kuitenkin tiedossa jo ennen haastatteluja, jolloin haastattelija osasi varautua jokaiseen haastatteluun etukäteen välttääkseen ylimääräisiä kommunikaatio-ongelmia. Kysymykset saatettiin esittää erilaisessa järjestyksessä kuin ne oli kirjattu osittain johtuen haastateltavien hyvin laajoista vastauksista. Tämän takia haastattelija joutui välillä rajaamaan keskustelua, jotta pysytään tutkimuksen näkökulmasta oikeassa aihepiirissä. Näin toimittiin, jotta haastattelun rakenne pysyi aina mahdollisimman johdonmukaisena. Haastatteluista tehtiin muistiinpanoja, jotka kirjoitettiin puhtaaksi aina heti haastattelun jälkeen, jolloin haastateltavan vastaukset eivät

unohtuneet. Haastatteluiden litterointi olisi voinut lisätä tutkimuksen luotettavuutta, mutta haastatteluiden luontevuuden vuoksi näin ei päätetty tehdä. Pääsääntöisesti haastateltavat eivät olisi kokeneet haastattelujen nauhoitusta mieluisaksi toimintatavaksi. Haastattelututkimuksen havainnot pyrittiin kuvaamaan samankaltaisilla ja yksinkertaisilla havainnollistavilla kaavioilla, jotta ne olisivat mahdollisimman informatiivisia ja selkeitä. Lisäksi havaintojen esittämisessä käytettiin paljon suoria lainauksia haastatteluista, joihin pyydettiin vielä varmistus jokaiselta haastateltavalta. Kaiken kaikkiaan tutkimuksen reliabiliteetti pyrittiin saamaan mahdollisimman hyväksi, sillä sen avulla voitiin mahdollistaa myös laadullisen tutkimuksen mittapuussa suhteellisen korkea validiteetti.

Validiteetilla puolestaan tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä. Pätevyys on tutkimuksessa hyvä, mikäli tutkimuksen lopputulokset antavat oikeita vastauksia haluttuihin ongelmiin. Lisäksi pätevyys on tutkimuksessa hyvä, mikäli tutkija osaa tehdä havainnoista oikeita johtopäätöksiä ja saattaa havainnot ymmärrettävään muotoon. Tutkimuksen pätevyys korostuu, mikäli erilaisilla mittausten menetelmillä päästään samaan lopputulokseen. Tutkimuksen pätevyyttä parantaa se, että haastateltava kohdejoukko ymmärtää, mistä asioista puhutaan ja ymmärtää esitetyt kysymykset. Käytännössä laadullisessa tutkimuksessa on mahdotonta saavuttaa täydellistä validiteettia johtuen henkilökohtaisista näkemyseroista, mutta lähelle voidaan päästä. (Kirk ja Miller, 1986, s.14-32)

Tämä tutkimus pyrittiin toteuttamaan noudattaen hyvän pätevyyden viitekehystä. Haastatteluun osallistuva kohdejoukko pyrittiin valitsemaan siten, että he ymmärtävät sekä osaavat vastata kysymyksiin. Laadullisessa haastattelututkimuksessa kohdejoukon määrä voisi olla aina suurempi, mutta 26 haastattelua koettiin tämän tutkimuksen osalta riittäväksi määräksi. Lisäksi kohdejoukon valinnassa keskityttiin siihen, että haastattelukysymykset ovat heidän toimintaansa relevantteja. Tältä osin tutkimus on siis pätevä, sillä haastatteluun osallistuvat henkilöt ymmärsivät kysymykset ja ymmärsivät antamiensa vastausten merkityksen. Toisaalta haastateltavat olivat hyvin erilaisista organisaatioista ja erilaisista rooleista, jolloin vastauksissa on mukana paljon subjektiivisuutta. Organisaatioluonteiden erilaisuuden vuoksi haastattelututkimuksen lopputulokset esitettiin neljään eri kategoriaan jaettuina. Haastatteluissa esiin nousseet ilmiöt esitettiin tutkimuksessa havainnollistavien kaavioiden avulla, jotka olivat rakenteeltaan samanlaisia toistensa kanssa. Kaavioiden esittämisessä pyrittiin noudattamaan työn johdonmukaista rakennetta. Kaaviot laadittiin tutkimuksen vastausten perusteella ja niiden laadinnassa painotettiin sekä tiettyjen vastausten määrää sekä niiden painoarvoa haastateltavien toiminnassa. Tässä kohtaa tutkimusta ei siis voida saavuttaa täydellistä pätevyyttä, sillä tutkija on koostanut kaaviot omien havaintojensa mukaisesti osittain oman harkintakyvyn perusteella. Lopputuloksissa tutkimuksen haastatteluosuus yhdistetään teoriasuuteen. Tämän avulla pyritään todistamaan suunnitelmallisen ylläpitostrategian vaikutus liikuntakiinteistöpalveluiden tavoitteisiin. Toisaalta, koska liikuntakiinteistösegmentin toimijoilla on hyvin erilaisia tavoitteita ja toimintatapoja, ei yhtä ja samaa lopputulosta voida käyttää sokeasti kaikkien kohdalla. Yhdistämällä teoriaosuus pyritään myös parantamaan tutkimuksen validiteettia yhdistämällä uudet havainnot aikaisempiin havaintoihin aihepiiriin liittyen. Lopputuloksena työssä vastataan juurikin niihin tutkimuskysymyksiin, jotka tutkimuksen johdannossa esitetään.

8 Johtopäätökset

Tässä luvussa nivotaan tutkimuksen teoriaosuus ja empiirinen osuus yhteen ja esitetään tutkimuksen tuloksia ja johtopäätöksiä. Luvussa esitetään viitekehys suunnitelmallisen ylläpitostrategian laatimiseen liikuntakiinteistöpalveluille. Aluksi todetaan ylläpitostrategian tärkeys toiminnan ydintoimintojen sekä tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Seuraavaksi vedetään yhteen liikuntakiinteistöpalveluiden yleisimmät tavoitteet ja niiden saavuttamisen määrittävät tekijät sekä todetaan suunnitelmallisen ylläpitostrategian vaikutus niihin. Kolmantena tuodaan esille ylläpitostrategian laatimisen kolme perusvaihetta sekä esitetään niihin mahdollisesti sisältyviä ylläpidon toimenpiteitä. Lopuksi vedetään johtopäätökset yhteen ja vastataan tutkimuksen tutkimuskysymyksiin.

Ylläpitostrategia ja toiminnan luonne

Teoriaosuudessa todettiin, että kiinteistön ylläpito on osa operatiivista kiinteistöjohtamista. (Barrett & Finch 2014, s. 1-6) Lisäksi teoriaosuudessa havaittiin, että menestyksekkään ja toimivan kiinteistöjohtamisen tulee aina lähteä siitä, että havaitaan ja ymmärretään oman liiketoiminnan luonne, tarpeet ja tavoitteet. Tämä on niin sanottua strategista kiinteistöjohtamista, jossa luodaan viitekehys operatiiviselle kiinteistöjohtamiselle. (Atkin & Brooks 2015) (Levitt 2013, s.1-6) Teoriaosuudessa todettiin myös, että liikuntakiinteistöille pätee samat lausunnot ylläpitostrategian merkityksestä kuin muihinkin kiinteistöihin. Liikuntakiinteistöt ovat rakenteeltaan ja ominaisuuksiltaan varsin poikkeuksellisia, mikä johtaa siihen, että huolellisesti suunnitellun ylläpitostrategian merkitys niissä on jopa keskivertokiinteistöä suurempi. (Gil 2005) Lisäksi haastattelussa painotettiin hyvin vahvasti kiinteistön ylläpidon merkitystä omassa liiketoiminnassa. Haastattelussa ilmeni, että kiinteistön ylläpitostrategian pohjana tulisi olla selvitys siitä, mikä on ylläpidon haluttu laatutaso sekä mitkä ovat osa-alueet, joihin ylläpidossa halutaan panostaa. Näin ollen voidaan todeta, että kiinteistöjohtamisen ja samalla myös kiinteistön suunnitelmallisen ylläpitostrategian laatiminen myös liikuntakiinteistöpalveluille alkaa aina omien arvoajurien, tavoitteiden ja ydintoimintojen huolellisesta määrittelystä ja havainnoimisesta.

Liikuntakiinteistöpalvelut ja kiinteistöjen vaikutus toimintaan

Kun oman toiminnan luonne on selvillä, voidaan aloittaa toimintaan vaikuttavien tekijöiden määrittely. Haastattelututkimuksessa selvitettiin liikuntakiinteistömarkkinoiden eri toimijoiden tavoitteita ja ydintoimintoja sekä kiinteistöjen vaikutussuhdetta niihin. Tutkimuksessa havaittiin, että liikuntakiinteistömarkkinoilla on hyvin paljon erilaisia toimijoita, joilla on erilaisia päämääriä ja toimintatapoja. Osa toimijoista on suoraan tekemisissä kiinteistöjen kanssa ja osa vain välillisesti erilaisten tukitoimintojen tai liikunta-aktiiviteettipalveluiden kautta. Pääsääntöisesti kuitenkin suoraan liikuntakiinteistöpalveluita tarjoavilla toimijoilla toiminnan ydintoiminnot ja kiinteistöjen rooli ovat samanlaisia, joskin tavoitteissa saattaa olla melko paljonkin eroavaisuuksia usein riippuen siitä, onko kyseessä voittoa tavoitteleva vai voittoa tavoittelematon organisaatio. Kuten Gil (2005) kirjassaan toteaa ja empiirisessä osuudessa havaittiin, on kiinteistöillä toimijasta riippumatta todella suuri rooli ydintoimintojen sujuvuuden ja tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Kiinteistöjen rooli ja niiden vaikutussuhde ydintoimintoihin ja toiminnan tavoitteisiin tuleekin analysoida hyvin tarkasti.

Ylläpitostrategia ja liikuntakiinteistöpalveluiden tavoitteet

Haastatteluiden perusteella liikuntakiinteistöpalveluita tarjoavien organisaatioiden oman toiminnan tavoitteisiin ja ydintoimintoihin vaikuttavia tärkeimpiä tekijöitä ovat asiakastyytyväisyys sekä suorituskyky. Asiakastyytyväisyys pitää sisällään tyytyväisyyden sekä tarjottaviin liikunta-aktiviteettipalveluihin, että liikuntakiinteistöpalveluihin. Suorituskyky puolestaan pitää sisällään kiinteistön toiminnallisuuden ja dynaamisuuden, kiinteistön tehokkaan operoimisen ja ylläpidon sekä muun operatiivisen toiminnan tehokkuuden. Myös teoriaosuudessa painotettiin, että liikuntakiinteistöpalvelut ovat palveluliiketoimintaa ja palveluliiketoiminnassa asiakastyytyväisyyden taso vaikuttaa suoraan asiakkaan lojaaliuteen ja sitä kautta tuleviin asiakasvirtoihin (Bandy 2003).

Teoriaosuudessa havaittiin, että asiakastyytyväisyyteen kiinteistöissä vaikuttavat muun muassa kiinteistön toiminnallisuus, puhtaus, olosuhteet ja hyvä fyysinen kunto. Lisäksi todettiin, että näihin puolestaan pystytään vaikuttamaan kiinteistön ylläpidolla. (Howat & Assaker 2013) Sama havaittiin laajasti myös tässä tutkimuksen teoriaosuudessa. Haastatteluiden perusteella on selvää, että kiinteistön kunto, siisteys ja liikuntaolosuhteet vaikuttavat liikuntakiinteistöpalveluiden asiakastyytyväisyyteen. Edellä mainittujen tekijöiden todettiin vaikuttavan asiakkaan kokonaiskokemukseen suoraan kiinteistöpalvelun kautta sekä myös välillisesti aktiviteettipalveluiden, kuten valmennuksien kautta. Näin ollen voidaan todeta, että liikuntakiinteistöpalvelut ja liikunta-aktiviteettipalvelut ovat syy-seuraussuhteessa keskenään kiinteistöjen näkökulmasta, kun käyttäjälle muodostuu asiakaskokemus. Pääasiassa haastatteluissa todettiin, että yksi tärkeimpiä, ellei jopa tärkein tapa vaikuttaa asiakastyytyväisyyden tasoon on kiinteistön ylläpito.

Teoriaosuudessa havaittiin, että kiinteistöjen ylläpitostrategialla ja kiinteistöjen avulla voidaan vaikuttaa liiketoiminnan tärkeisiin strategisiin tekijöihin, kuten operatiiviseen toimintaan ja sen tehokkuuteen. (Lee & Scott 2009) (Iveta & Ineta 2017) Sama todettiin myös haastatteluissa, kun havaittiin, että hyvällä ylläpitostrategialla voidaan tehostaa oman operatiivisen toiminnan tehokkuutta ja suorituskykyä. Lisäksi ylläpitostrategialla voidaan vaikuttaa kiinteistön ominaisuuksien ja suorituskyvyn kriittisiin pisteisiin, kuten turvallisuuteen, käytettävyyteen ja olosuhteiden laatuun.

Ylläpitostrategian laatimisen vaiheet

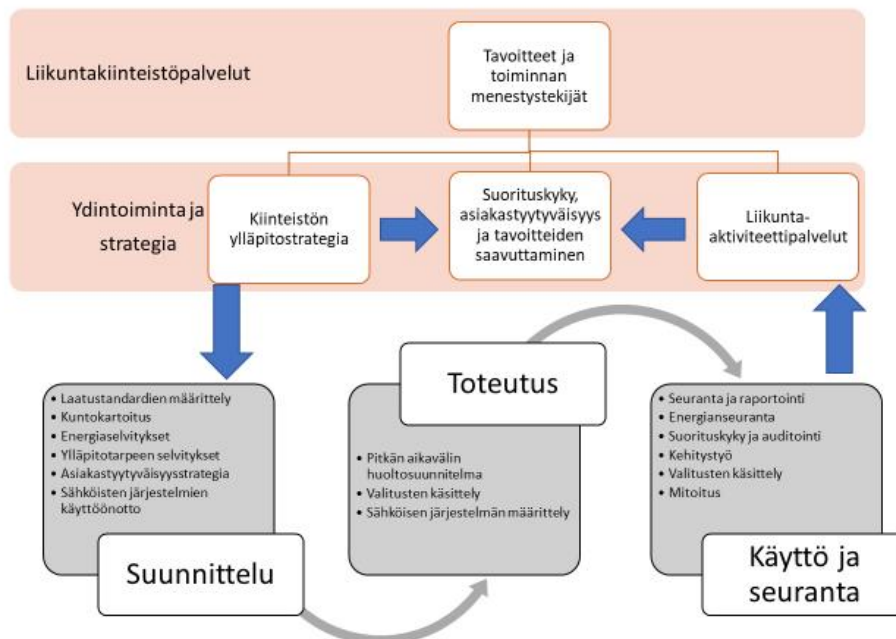
Yhteenvedona edellisistä kappaleista voidaan todeta, että suunnitelmallisella ylläpitostrategialla voidaan vaikuttaa liikuntakiinteistöpalveluiden tavoitteisiin ja ydintoimintoihin. Haastatteluissa todettiin, että oman toiminnan laatustandardit täytyy olla selvillä ennen kuin ylläpitostrategiaa voidaan alkaa luomaan. Siispä, kun toiminnan luonne, tavoitteet ja ydintoiminnot ovat kartoitettu, määritellään omaan toimintaan sopivat laatustandardit ja sitä kautta myös ylläpidon laatuvaatimukset. Ylläpitostrategian näkökulmasta tämä tarkoittaa sitä, että arvioidaan missä kunnossa kiinteistön eri alueiden ja tilojen täytyy olla ja minkälaisia toiminnallisuuksia kiinteistön täytyy sisältää. Näiden laatustandardien pohjalta aloitetaan suunnitelmallisen ylläpitostrategian laatiminen. Teoriaosuuden ja haastatteluosuuden pohjalta laadittiin kuva 15, joka toimii viitekehystenä suunnitelmallisen ylläpitostrategian laatimiseen liikuntakiinteistöille. Ylläpitostrategian laatiminen perustuu kolmeen vaiheeseen; suunnittelu, toteutus ja seuranta.

Teoriaosuudessa todettiin, että ylläpitostrategian suunnitteluvaiheeseen kuuluvat muun muassa seuraavien asioiden tarkastelu; tavoiteltu aikajakso kiinteistön ylläpitoon, kiinteistöltä

vaaditun toiminnallisuuden tekijät ja niiden elinkaari, kiinteistön toiminnallisuuden standardit ja laatuvaatimukset, vaadittu reagointinopeus virheisiin ja vikoihin sekä lakitekniset asiat. (Lee ja Scott 2009). Yhteenvetona liikuntakiinteistön suunnitelmallisen ylläpitostrategian suunnittelu alkaa vaadittujen laatustandardien määrittelystä sekä nykytilanteen arvioinnista. Teoriaosuuden perusteella suunnitteluvaiheeseen sisältyviä ylläpidon toimenpiteitä ovat muun muassa kuntokartoitukset, energiaselvitykset, kiinteistön ylläpidon tarpeen mitoitus tai selvitykset ja asiakastytyväisyysstrategian linkittäminen ylläpitoon. Suunnitteluvaiheessa kannattaa ottaa huomioon sähköisen järjestelmän käyttöönotto ylläpidon toteutuksen ja seurannan tueksi.

Laatustandardien määrittelyn sekä ylläpitostrategian suunnitteluvaiheen toimenpiteiden pohjalta voidaan analysoida tarpeelliset toimenpiteet ja toimintatavat tulevassa ylläpidon toteutuksessa. Kun standardit, kiinteistön ylläpidon tarve ja ylläpito toiminnan lähtötilanne on selvillä, voidaan alkaa toteuttamaan ylläpidon toimenpiteitä. Tämä vaihe ylläpitostrategiassa voi sisältää toimenpiteitä kuten; sähköisten kiinteistönhallintajärjestelmien käyttöönoton, ehkäisevän kunnossapitosuunnitelman ja pitkän aikavälin investointisuunnitelman laatimisen, asiakastytyväisyysstrategian laatimisen sekä valitusten käsittelyn organisoiminnin.

Kun ylläpitostrategian toteutusvaihe on saatu päätökseen, alkaa uuden ylläpitostrategian käyttö- ja seurantavaihe. Tämä vaihe voi sisältää muun muassa huoltosuunnitelman käyttöä, ylläpidon dokumentointia sekä raportointia, pitkän aikavälin investointisuunnitelman seuranta, energianseuranta, valitusten käsittelyä sekä suorituskyvyn mittausta ja laatuauditointia.



Kuva 28: Suunnitelmallisen ylläpitostrategian laatiminen liikuntakiinteistöpalveluiden näkökulmasta

8.1 Johtopäätösten yhteenveto ja tutkimuskysymyksiin vastaaminen

Tässä luvussa vastataan työn tutkimuskysymyksiin. Ensin kerrotaan metodi, jolla tutkimuskysymykseen löydettiin vastaus ja sen jälkeen kerrotaan vastaus kysymykseen.

- 1) Mitkä ovat liikuntakiinteistöpalveluiden tavoitteet sekä toiminnan menestystekijät ja mikä on kiinteistöjen rooli niiden suhteen?

Tähän tutkimuskysymykseen löydettiin vastauksia haastatteluosuuden avulla. Haastatteluosuuden kohdejoukko jaettiin neljään pääsegmenttiin, joiden havaintoja analysoitiin erikseen sekä vertailemalla toisiinsa. Kohdejoukkoon pyrittiin valitsemaan mahdollisimman laaja-alainen joukko henkilöitä, jotta saadaan mahdollisimman laaja käsitys liikuntakiinteistömarkkinoiden ja liikuntakiinteistöpalveluiden toimijoiden toiminnasta. Eri toimintaympäristöjen toimijoiden tavoitteissa ja ydintoiminnoissa sekä toiminnan menestystekijöissä oli jonkin verran eroavaisuuksia. Julkisten ja kunnallisten toimijoiden tavoitteet pohjautuivat kuntalaisten hyvinvointiin ja asiakastytyväisyyden parantamiseen. Yksityisten kaupallisten yritysten tavoitteet perustuivat voittojen tavoitteluun, asiakasmäärien kasvattamiseen ja asiakastytyväisyyden parantamiseen. Säätiöpohjaisten toimijoiden tavoitteet perustuivat asiakasmäärien kasvattamiseen ja asiakastytyväisyyden parantamiseen. Yhtäläisiä tekijöitä kaikkien liikuntakiinteistöpalveluiden toimintaympäristöjen tavoitteissa olivat siis asiakasmäärien lisääminen ja asiakastytyväisyyden kasvattaminen. Liikuntakiinteistöpalveluiden menestystekijöistä kaikkien toimintaympäristöjen edustajat painottivat kiinteistöjen, operatiivisen toiminnan suorituskyvyn ja liikuntaolosuhteiden ylläpidon toimivuuden sekä laadun merkitystä. Muuten eri toimintaympäristöjen toimijoilla oli hieman eroavaisuuksia toiminnan menestystekijöissä. Kattojärjestöt eivät tarjoa itse liikuntakiinteistöpalveluita, mutta ne toimivat tukitoimijoina liikuntakiinteistöpalveluiden tarjoajille. Kattojärjestöjen tavoitteet pohjautuvat oman lajin harrastajamäärien kasvattamiseen ja urheilun edistämiseen. Menestystekijöistä merkittävimmät kattojärjestöillä ovat erilaiset seuranta- ja selvitystyöt, digitalisaatio ja muille toimijoille tarjottavien tukipalveluiden laatu. Oli kyseessä mikä tahansa näistä neljästä toimintaympäristöstä, niin kaikki painottivat kiinteistöjen ja kiinteistöjen ylläpidon suurta merkitystä toiminnan tavoitteissa ja menestyksessä.

- 2) Miten luodaan suunnitelmallinen ylläpitostrategia liikuntakiinteistöpalveluille?

Toiseen tutkimuskysymykseen luotiin pohja ja viitekehys teoriaosuudessa. Teoriaosuuden havainnot vahvistettiin haastatteluosuudessa erilaisten kysymysten aseteluiden avulla. Suunnitelmallisen ylläpitostrategian todettiin aina alkavan oman toiminnan ydintoimintojen sekä tavoitteiden kartoittamisella. Tämän jälkeen tulisi analysoida oman toiminnan menestystekijät ja tavoitteiden saavuttamisen määrittävät tekijät sekä tutkia, mikä on kiinteistöjen rooli edellä mainittuihin asioihin. Kun kiinteistöjen rooli on selvitetty, tulisi selvittää oman toiminnan laatustandardit kiinteistöjen näkökulmasta. Oman toiminnan menestystekijöiden, tavoitteiden saavuttamisen määrittävien tekijöiden ja laatustandardien analysoimisen avulla voidaan aloittaa suunnitelmallisen ylläpitostrategian laadinta. Laadinta koostuu kolmesta päävaiheesta; suunnittelu, toteutus sekä käyttö ja seuranta. Suunnitteluvaiheessa tarkastellaan oman ylläpidon nykytilanne ja analysoidaan mitkä prosessit ja työkalut vaikuttavat oman toiminnan menestystekijöihin ja laatustandardien saavuttamiseen. Näitä prosesseja ovat esimerkiksi kuntokartoitukset, energiaselvitykset, ylläpitotarpeen selvitystyöt ja asiakastytyväisyysstrategian integroiminen ylläpitostrategiaan. Tässä vaiheessa suositellaan ot-

tamaan käyttöön sähköiset ylläpitojärjestelmät ylläpidon tueksi. Toteutusvaiheessa analysoidaan suunnitteluvaiheen prosesseja ja toteutetaan sekä otetaan käyttöön suunnitelmallisen ylläpidon prosesseja sähköisiä työkaluja hyödyntäen. Näitä prosesseja ovat esimerkiksi ennakoinvan huoltosuunnitelman laadinta ja käyttöönotto, valitusten hallinnan organisointi, pitkän aikavälin investointisuunnitelman laadinta, energianseurannan organisointi ja sähköisten järjestelmien käyttöönotto. Ylläpitostrategian toteutus ja seurantavaihe sisältää uuden ylläpitostrategian prosessien toteuttamista ja seuranta sekä laatuauditointia ja jatkokehittämistä sähköisiä kiinteistöhallintatyökaluja hyödyntäen. Laatuauditointi kannattaa kohdistaa etenkin niihin prosesseihin, jotka vaikuttavat oman toiminnan menestystekijöihin ja tavoitteiden saavuttamiseen.

3) Voidaanko suunnitelmallisen ylläpitostrategian avulla vaikuttaa liikuntakiinteistöpalveluiden tavoitteiden saavuttamiseen ja toiminnan menestystekijöihin?

Kolmanteen tutkimuskysymykseen pyrittiin löytämään vastaus yhdistämällä ja tutkimalla teoriaosuudessa ja haastatteluosuudessa tehtyjä analyyseja. Haastatteluosuudessa todettiin, että asiakastytyväisyyden parantaminen ja asiakasmäärien lisääminen ovat pääsääntöisesti päätavoitteita liikuntakiinteistöpalveluilla. Teoriaosuudessa havaittiin, että kiinteistöpalvelualoilla kiinteistön merkitys asiakastytyväisyyteen on merkittävä. Sama todettiin myös pääsääntöisesti jokaisessa haastattelussa. Lisäksi haastatteluissa todettiin, että korkea asiakastytyväisyyden taso lisää asiakasmääriä liikuntakiinteistöpalveluille. Teoriaosuudessa ja haastatteluissa molemmissa todettiin, että liikuntakiinteistön suorituskyky, kunto, viihtyisyys ja toiminnallisuus vaikuttavat käyttäjän asiakastytyväisyyden tasoon. Teoriaosuudessa todettiin, että suunnitelmallisen ylläpitostrategian avulla voidaan vaikuttaa juurikin edellä mainittuihin tekijöihin. Tähän saatiin vahvistus myös lähes kaikissa haastatteluissa. Haastatteluosuuden perusteella liikuntakiinteistöpalveluiden menestystekijät ovat hyvin paljon kytköksissä kiinteistöön, kiinteistön operointiin sekä ylläpidon laatuun ja toimivuuteen. Kiinteistöjen osalta tärkeimpiä menestystekijöitä olivat kiinteistön dynaamisuus, viihtyisyys ja turvallisuus. Edellä mainituista toiminnan menestystekijöistä ylläpidon laatuun, toimivuuteen, kiinteistön turvallisuuteen ja viihtyisyyteen voidaan vaikuttaa suunnitelmallisella ylläpitostrategialla. Näin ollen voidaan todeta, että suunnitelmallisella ylläpitostrategialla voidaan todella vaikuttaa liikuntakiinteistöpalveluiden toiminnan tavoitteisiin ja menestystekijöihin.

9 Yhteenveto

Tämä tutkimus toteutettiin toimeksiantona Granlund Oy:lle, Helsingin jääkentäsäätiölle ja Helsingin Tennisstadion Oy:lle. Tutkimuksen tarkoitus oli tutkia suunnitelmallisen kiinteistön ylläpitostrategian vaikutusta liikuntakiinteistöpalveluiden tavoitteisiin. Tavoitteena oli selvittää, mitkä ovat eri liikuntakiinteistömarkkinoiden toimijoiden tavoitteet ja selvittää, voidaanko suunnitelmallisella ylläpitostrategialla vaikuttaa tavoitteiden saavuttamiseen. Tutkimus koostui kolmesta tutkimuskysymyksestä. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen tarkoitus oli selvittää, miten laaditaan suunnitelmallinen ylläpitostrategia liikuntakiinteistöpalveluille. Toisen tutkimuskysymyksen tarkoitus oli selvittää erilaisten liikuntakiinteistömarkkinoiden toimijoiden tavoitteita, toiminnan luonnetta sekä kiinteistöjen roolia toiminnassa. Kolmannen tutkimuskysymyksen tarkoitus oli yhdistää kaksi ensimmäistä ja selvittää, voidaanko suunnitelmallisella ylläpitostrategialla vaikuttaa liikuntakiinteistöpalveluiden tavoitteisiin. Tutkimus rajattiin koskemaan liikuntakiinteistöpalveluita tarjoaviin organisaatioihin, joskin tutkimuksen empiirisessä osuudessa tarkasteltiin myös liikuntakiinteistöpalveluiden tarjontaan vaikuttavia toimijoita, vaikka ne eivät suoraan kiinteistöpalveluita tarjoakaan. Organisaatiot, jotka eivät suoraan tarjoa liikuntakiinteistöpalveluita liitettiin tutkimukseen, sillä niiden toiminnalla ja tavoitteilla on suuri vaikutus liikuntakiinteistöpalveluita tarjoavien organisaatioiden toimintaan. Siispä tutkielmassa pyrittiin tarkastelemaan suurimpia liikuntakiinteistöpalveluiden tarjontaan vaikuttavia toimijoita. Tutkimuksen haastattelusuuden kohdejoukko ja empiirisen osuuden havainnot jaoteltiin neljään pääsegmenttiin. Nämä olivat julkiset toimijat, säätiöpohjaiset toimijat, kattojärjestöt ja yksityiset kaupalliset toimijat.

Tutkimuksen teoriaosuudessa tutkittiin kiinteistömarkkinoita yleisellä tasolla, jonka jälkeen selvitettiin liikuntakiinteistömarkkinoiden toimintamekanismit, vaikutus yhteiskuntaan ja tärkeimmät tarjonnan ja kysynnän tekijät. Lisäksi selvitettiin liikuntakiinteistöjen merkittävimpiä ominaisuuksia teknisestä ja rakenteellisesta näkökulmasta. Tämän jälkeen tutkittiin kiinteistöjohtamista yläkäsitteenä, jonka jälkeen syvennyttiin operatiiviseen kiinteistöjohtamiseen ja kiinteistön ylläpitoon. Kiinteistön ylläpitoa ja suunnitelmallisen ylläpitostrategian merkitystä organisaation toimintaan tutkittiin yleisellä tasolla sekä syvennetyinä palveluorientointuneisiin liikuntakiinteistömarkkinoihin. Lisäksi esiteltiin erilaisia suunnitelmallisen ylläpitostrategian vaiheita ja niihin sisältyviä prosesseja ja työkaluja. Ylläpito yläkäsitteenä sisältää myös kiinteistön kunnossapidon, joten suunnitelmallisen kunnossapidon keinoja esiteltiin osana ylläpitostrategiaa. Tämän jälkeen keskusteltiin asiakastytyväisyyden merkityksestä palveluorientoituneilla aloilla ja esiteltiin asiakastytyväisyysstrategian eri vaiheita ja prosesseja. Lisäksi tutkittiin kiinteistöjen vaikutusta asiakastytyväisyyteen palvelualoilla. Lopuksi teoriaosuuden yhteenvedossa vedettiin yhteen havainnot eri aihealueista ja ne yhdistettiin liikuntakiinteistömarkkinoihin. Teoriaosuuden tavoitteena oli selvittää liikuntakiinteistömarkkinoiden toimijat, jotta osattiin valita oikea haastattelujoukko empiiriseen osaan. Lisäksi tavoitteena oli selvittää ylläpitostrategian merkitys palvelualojen toimintaan sekä luoda viitekehys ylläpitostrategian laadintaan liikuntakiinteistöille.

Tutkimuksen tutkimuskysymyksiin pyrittiin löytämään vastauksia empiirisessä osassa haastatteluiden avulla. Empiirinen osa alkoi sopivan haastattelujoukon valinnalla. Haastattelujoukon valinta perustui teoriaosuudessa selvitettyihin liikuntakiinteistömarkkinoiden suurimpiin toimijoihin. Haastattelujoukko rajattiin siten, että kaikki haastateltavat ovat suomalaisten organisaatioiden edustajia. Haastattelujoukko pyrittiin saamaan mahdollisimman suureksi tutkimukselle asetettujen aikaraamien rajoitusten puitteissa. Haastattelujoukkoon

valikoitui lopulta edustajia kuntien liikuntapalveluista, säätiöpohjaisista toimijoista, yksityisistä kaupallisista organisaatioista sekä liikunnan kattojärjestöistä. Lisäksi haastateltiin kolmea urheilutalollisuuden asiantuntijaa, jotka eivät ole tekemisissä minkään edellä mainitun segmentin kanssa. Heiltä pyrittiin saamaan kattavaa kokonaiskuva suomalaisestä liikuntakiinteistömarkkinasta. Kohdejoukosta valittiin haastatteluun henkilöitä erilaisista rooleista, jotta saatiin mahdollisimman laaja käsitys suunnitelmallisen ylläpitostrategian vaikutuksesta toimintaan. Pääsääntöisesti muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta kaikki haastattelupyynnöt hyväksyttiin.

Haastattelut suoritettiin osittain etäyhteyksin ja osittain kasvotusten haastateltavien kanssa. Etähaastatteluita jouduttiin järjestämään keväällä 2020 vallitsevan Koronavirusepidemian takia. Haastatteluihin varattiin aikaa keskimäärin 45 minuuttia. Haastattelut vietiin läpi tutkijan laatiman kysymyspatteriston avulla. Kysymykset olivat jaoteltu kolmeen aihealueeseen, joista pyrittiin keskustelemaan vapaamuotoisesti haastateltavan kanssa. Kysymykset olivat siis enemmän keskustelua ohjaavia kuin tarkkoja ja yksityiskohtaisia kysymyksiä. Haastatteluiden aikana tehtiin muistiinpanoja, joista laadittiin tarkemmat ja yksityiskohtaisemmat muistiinpanot heti haastattelun jälkeen. Kun kaikki haastattelut olivat tehty, pystyttiin haastattelututkimuksen analysointi aloittaa. Havainnot jaettiin segmentteittäin ja tuloksia analysoitiin ensin erikseen ja lopuksi vertailemalla segmenttejä toistensa kanssa. Havainnoimisessa käytettiin apuna haastatteluiden muistiinpanoja, suoria viittauksia sekä havainnollistavia kaavioita. Näin ollen saatiin rakennettua kattava kokonaiskuva liikuntakiinteistömarkkinoiden toimijoiden toiminnan luonteesta, kiinteistöjen roolista sekä kiinteistön ylläpidon roolista heidän toiminnassaan. Samalla saatiin vertailtua eri toimintaympäristöjä ja pystyttiin löytämään eroavaisuuksia sekä yhtäläisyyksiä niiden toiminnassa. Haastattelututkimuksen tavoitteena oli kaiken kaikkiaan selvittää liikuntakiinteistömarkkinoiden toimijoiden tavoitteita ja toiminnan luonne, kiinteistöjen rooli toiminnassa ja selvittää kiinteistön ylläpidon vaikutus toimintaan.

Kaiken kaikkiaan tutkimuksessa havaittiin, että liikuntakiinteistöpalveluiden tavoitteet saatavat vaihdella toimintaympäristön mukaan. Kuitenkin toiminnan menestystekijät pääsääntöisesti kaikilla toimijoilla liittyvät asiakastytyväisyyteen ja operatiivisen toiminnan suorituskykyyn. Tutkimuksessa havaittiin, että toimintaympäristöstä riippumatta kiinteistöt ovat vahvasti kytköksissä toimijoiden tavoitteisiin ja niiden saavuttamiseen. Lisäksi havaittiin, että liikuntakiinteistöjen ylläpitostrategian laadinnan pohjana tulisi olla selvyys oman toiminnan tavoitteista, toiminnan menestystekijöistä sekä halutusta ylläpidon laatutasosta. Tutkimuksessa nousi esille, että liikuntakiinteistöjen ylläpitostrategian laadinta koostuu kolmesta päävaiheesta; suunnittelu, toteutus sekä käyttö ja seuranta. Nämä vaiheet sisältävät monenlaisia ylläpidon prosesseja. Lisäksi todettiin, että liikuntakiinteistöpalveluiden tavoitteisiin ja toiminnan menestystekijöihin voidaan vaikuttaa suunnitelmallisen ylläpitostrategian avulla. Tästä huolimatta liikuntakiinteistöpalveluiden tarjoajat eivät ole aikaisemmin asiaan vaadittua enempää panostuksia pääsääntöisesti asettaneet. Suunnitelmallisella ylläpitostrategialla voidaan vaikuttaa operatiivisen toiminnan suorituskykyyn esimerkiksi erilaisen ajankäytön resursoinnin, tulevaisuuden investointien hallinnan tai laaduntarkkailun avulla. Erityisesti asiakastytyväisyyden tason ja kiinteistön ylläpitostrategian vaikutussuhde oli haastatteluiden perusteella hyvin merkittävä havainto. Hyvin ylläpidetyt liikuntolosuhteet ja niitä ympäröivät tilat lisäävät viihtyisyyttä käyttäjille, jolloin heidän asiakastytyväisyytensä taso kasvaa, minkä ansiosta vanhat asiakkaat pysyvät todennäköisemmin asiakkaana ja samalla houkuttelevat palvelun tarjoajalle lisää uusia asiakkaita. Mielenkiintoinen havainto oli myös se, että suunnitelmallisella ylläpitostrategialla voidaan vaikuttaa

liikuntakiinteistöpalveluiden lisäksi liikunta-aktiiviteettipalveluiden asiakastyytyvyyden tasoon.

Liikuntakiinteistöjen ylläpitostrategiat ovat aikaisemmin perustuneet vahvasti muiden toimialojen vertailuun. Aikaisemmin on jo ollut tutkimuksia liikuntakiinteistöjen ylläpitoon liittyen kiinteistöjen teknisestä ja rakenteellisesta näkökulmasta. Tämä tutkimus toimii pohjatyönä liikuntakiinteistöjen ylläpitostrategian jatkotutkimuksia varten ja tutkimuksen myötä otetaan harppaus kohti suunnitelmallisen ylläpitostrategian ja toimijoiden tavoitteiden saavuttamisen vaikutussuhteen tutkimista liikuntakiinteistösegmentissä. Tässä tutkimuksessa otettiin todella laaja joukko erilaisia organisaatioita huomioon, jolloin tutkimuksen lopputulokset ovat melko yleispäteviä ja koskevat laajaa joukkoa liikuntakiinteistömarkkinoiden toimijoita. Tämä tutkimus toimii siis hyvänä pohjana jatkotutkimuksille esimerkiksi toimintaympäristöittäin jaettuna. Jatkossa voitaisiin toteuttaa yksityiskohtaisia tutkimuksia segmentteittäin ja syventyä jonkin tietyn toimintaympäristön ylläpitostrategiaan. Jokaisessa tämän tutkimuksen liikuntakiinteistömarkkinan segmentissä riittää ylläpitostrategian jatkojalostusmahdollisuuksia. Loppujen lopuksi tämä tutkimuksen avulla vasta todettiin, että ylläpitostrategialla voidaan vaikuttaa liikuntakiinteistöpalveluiden tavoitteisiin ja esitettiin viitekehys ylläpitostrategian laadintaan. Jatkotutkimuksena voitaisiin laatia yksityiskohtaisempia viitekehysjä toimintaympäristöittäin jaoteltuna liikuntakiinteistöjen ylläpitoon.

Lisäksi tutkimuksessa nousi esille paljon erilaisia haasteita liikuntakiinteistöpalveluiden toiminnassa. Mielenkiintoisia jatkotutkimuksen aihe esimerkiksi julkisilla toimijoilla ja kattojärjestöillä voisi olla erilaisten palveluverkkoselvitysten avulla liikuntapaikkarakentamisen päätöksiin vaikuttamisen tutkiminen. Sitä kautta voitaisiin löytää ratkaisuja kasvavaan korjausvelkaongelmaan liikuntakiinteistöissä. Liikuntakiinteistöjen rakenteellisesta ja teknisestä näkökulmasta voisi olla mielenkiintoista tutkia, miten kiinteistöjen dynaamisuutta voitaisiin kehittää joustavampaan ja mukautuvampaan suuntaan.

10 Lähdeluettelo

Aghezzaf, E.H. Jamali, M.A. Ait-Kadi, D. (2007) An integrated production and preventive maintenance planning model. *European Journal of Operational Research*. Volume 181. Issue 2. s. 679-685. DOI: 10.1016/j.ejor.2006.06.032

Ahonen, A. Suomi, K. 2013, Hyvinkään liikuntasuunnitelma 2013-2023, Tutkimus, Liikuntatieteellinen tiedekunta, Jyväskylän Yliopisto, viitattu 4.5.2020. saatavilla: <https://www.hyvinkaa.fi/globalassets/kulttuuri-ja-vapaa-aika/liikunta/liitteet/villatehdas-tilat.pdf>

Ali, I.M. Hashim, A.E. Wan-Ismaail, W.Z. Isnin, Z. ja Mohd-Nazeri, M.A. 2011, Spectators safety Awareness in Outdoor Stadium Facilities, *Procedia Engineering*, Volume 20, s. 98-104

Atkin, B. Brooks, A. 2015. *Total Facility management*. Fourth Edition. Chichester, West Sussex: John Wiley & Sons Ltd. 392 s. ISBN: 978-1-118-65538-2

Bandy, N.M. 2003. Setting service standards: A structured approach to delivering outstanding customer service for the facility manager. *Journal of Facilities Management*. Volume 1. Issue 4. s. 322-336. DOI: 10.1108/14725960310808033

Barrett, P. & Finch, E. 2014. *Facilities management: The dynamics of excellence*. Third edition. Chichester, West Sussex: John Wiley & Sons Inc. 320 s. ISBN: 978-0-470-67397-3

Boone-Heinonen, J. Casanova, K. Richardson, A.S. Gordon-Larsen, P. 2010 Where can they play? Outdoor spaces and physical activity among adolescents in U.S. urbanized areas, *Preventive Medicine*, Volume 51, Issue 3-4, s. 295-198, DOI: 10.1016/j.ypmed.2010.07.013

Case, K, Glaeser E, 2000, Real estate and the macroeconomy, *Brookings papers on economic activity*, Washington, Issue 2, s. 119-162, DOI: 10.1353/eca.2000.0011

Crawley, D.B. Hand, J.W. Kummert, M. Griffith, B.T. 2008. Contrasting the capabilities of building energy performance simulation programs. *Building and Environment*. Volume 43. Issue 4. s. 661-673

Culley, P. ja Pascoe, J. 2009. *Sports facilities and technologies*. (E-kirja) London; New York: Taylor & Francis 278 s. ISBN: 0-203-87602-4

Doty, S. Turner W.C. 2013 *Energy Management Handbook*, 8th edition. Lilburn, GA, The Fairmont Press, Inc. ISBN: 0-88173-707-0

Eime, R.M. Harvey, J. Charity, M.J. Casey, M. Westerbeek, H. 2017. The relationship of sport participation to provision of sports facilities and socioeconomic status: a geographical analysis. *Australian and New Zealand Journal of Public Health*; Richmond. Vol 41. Issue 3. s. 248-555)

Espoon kaupunki, 2019, Espoo liikkuu 2030-visio, viitattu 23.4.2020, saatavilla: https://www.espoo.fi/materiaalit/kulttuuri_ja_liikunta/verkkolehti/espoo-liikkuu-2030/html5/index.html?page=1&noflash

- Fried, G. 2005, *Managing Sport Facilities*. Human Kinetics. USA. 632 s. ISBN: 0-7360-4483-3
- Garding, S. Bruns, A. 2015. *Complaint Management and Channel Choica; An Analysis of Customer Perceptions*. New York, US. Springer. 113 s. ISBN: 978-3-319-18178-3
- Gibson, H.J. Kaplanidou, K. Kang, S.J. 2012 Small-scale event Sport Tourism: A case study in sustainable tourism. *Sport Management Review*. Vol 15. Issue 2. s.160-170. DOI: 10.1016/j.smr.2011.08.013
- Gil, F. 2005. *Managing Sport Facilities*. University of New Haven. US. 363 s. ISBN: 0-7360-4483-3
- Goddard, G. J. ja Marcum, B. 2012. *Real estate investment: A value based approach*. (E-kirja) Berlin; New York: Springer. 24 s. ISBN: 978-3-642-23527-6
- Goldstein, S.D. 2009. *Superior Customer Satisfaction and Loyalty: Engaging Customers to Drive Performance*. Wisconsin, US, ASQ Quality Press. 124 s. ISBN: 978-0-87389-775-4
- Golusin, M. Dodic, S. Popov, S. 2013. *Sustainable Energy Management*. Waltahm, MA, USA, Elseviser, Inc. ISBN: 978-0-12-415978-5
- Gospodini, A. Brebbia, C.A. Tiezzi, E. 2008, *The sustainable city V; Urban regeneration and sustainability*, Southampton, UK, WIT Press, 735 s. ISBN: 978-1-84564-128-3
- Gratton, C. Taylor, P. 2000, *The economics of sport and recreation: An economic analysis*, (e-kirja) New York, Routledge, 234 s. ISBN: 0-203-47483-X
- Grieve, J. Sherry, E. 2012. Community benefits of major sport facilities: The Darebin International Sports Centre. *Sport Management Review*. Vol 15. Issue 2. s. 218-229. DOI: 10.1016/j.smr.2011.03.001
- Grigoroudis, E. Siskos, 2010 Y. *Customer Satisfaction Evaluation. Methods for measuring and Implementing Service Quality*. New York, US, Springer. 319 s. ISBN: 978-1-4419-1639-6
- Hamzah, S. Kobayashi, K. 2013. Utilizing mid-long term maintenance management policy for sustainable maintenance of Infrastructure Facilities. *Procedia Environmental Sciences*. Volume 17. s. 478-484. DOI: 10.1016/j.proenv.2013.02.062
- Heinimäki, S. Tuomela, A. Ventovuori, T. Puhto, J. Ulkoistetut Toimitilajohtamispalvelut. Espoo, Otamedia Oy, Teknillinen korkeakoulu, Teknillisen korkeakoulun rakentamistalouden laboratorion raportteja 213, TKK-RTA-R213. 95 s. ISBN: 951-22-6539-7.
- Helsingin kaupunki, 2020, Helsingin kaupungin nettisivut, viitattu 23.4.2020, saatavilla: <https://www.hel.fi/kulttuurin-ja-vapaa-ajan-toimiala/fi/palvelut/liikunta-ja-ulkoilu/liikunta>
- Helsingin kaupunki, 2018, Liikkumisohjelma, viitattu 23.4.2020, saatavilla: <https://helsinki.fi/liikkumisohjelma/>

Higgs, G, Langford, M. Norman, P. 2015, Accessibility to sport facilities in Wales: A GIS-based analysis of socio-economic variations in provision, *Geoforum*, Vol 62, s. 105-120. DOI: 10.1016/j.geoforum.2015.04.010

Hirsjärvi, S. Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu : teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Gaudeamus Helsinki University Press. 213 s. ISBN: 978-952-495-886-8

Hong, Y. ja Ingram, G. K. Lincoln institute of land policy 2009. *Property rights and land policies*. (E-kirja) Cambridge, MA: Lincoln Institute of Land Policy. 485 s. ISBN: 978-1-55844-188-0

Howat, G. Assaker, G. 2013. The hierarchical effects of perceived quality on perceived value, satisfaction, and loyalty: Empirical results from public, outdoor aquatic centres in Australia. *Sport Management Review*. Volume 16. Issue 3. s. 268-284. DOI: [10.1016/j.smr.2012.10.001](https://doi.org/10.1016/j.smr.2012.10.001)

Iveta P, Ineta G, 2017, Different Approaches to Building Management and Maintenance Meaning Explanation, *Procedia Engineering*, Volume 172, 2017, S. 905-912, ISSN 1877-7058, <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.02.099>.

Jowsey, E, 2011, *Real Estate Economics*, Palgrave Macmillan, United Kingdom, 497 s. ISBN: 978-0-230-23320-1

Jääkenttäsäätiö sr, 2018, Jääkenttäsäätiö sr toimintakertomus 2017, viitattu 6.4.2020, saatavilla: <https://dev.hel.fi/paatokset/me-dia/att/2d/2db8a40b3552014f5bdbf84c8e315492e47e8632.pdf>

Kaiser, H.M. Kirkwood, D.M. 1997. Maintenance Management Audit, American Society for Healthcare Engineering 34th Annual Conference & Technical Exhibition, Kirkwood & associates, llc. saatavilla: <http://kirkwoodandassociates.com/resources/MMAudits.pdf> luettu 27.2.2020

Kasso, M. 2014. *Kiinteistön kauppa ja omistaminen*. 2. uud. p. Helsinki: Talentum. 470 s. ISBN: 978-8-952-142155-6

Kauppalehti, 2020, Helsingin Liikuntahallit Oy taloustiedot, viitattu 6.4.2020, saatavilla: <https://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/helsingin+liikuntahallit+oy/16571676>

Kauppalehti, 2020, Valtakunnallinen valmennus- ja liikuntakeskus Oy taloustiedot, viitattu 3.4.2020, saatavilla: <https://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/valtakunnallinen+valmennus+ja+liikuntakeskus+oy/10535009>

Kauppalehti, 2020, Meilahden Liikuntakeskus Oy taloustiedot, viitattu 23.4.2020. saatavilla: <https://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/meilahden+liikuntakeskus+oy/21040458>

Kauppalehti, 2020, Suomen Urheiluopiston kannatusosakeyhtiö taloustiedot, viitattu 23.4.2020, saatavilla: <https://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/suomen+urheiluopiston+kannatusosakeyhtio/02025121>

Kauppalehti, 2020, Urheiluhallit Oy taloustiedot, viitattu 23.4.2020. saatavilla: <https://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/urheiluhallit+oy/01155514>

Kauppalehti, 2020, Vierumäen Infra Oy taloustiedot, viitattu 23.4.2020, saatavilla: <https://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/vierumaen+infra+oy/22814128>

Kauppalehti, 2020, Vierumäki Country Club Oy taloustiedot, viitattu 23.4.2020, saatavilla: <https://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/vierumaki+country+club+oy/21961142>

Kelly, A. 2006. Strategic Maintenance Planning. Burlington, Ma, US. Elsevier Ltd. 284 s. ISBN: 978-0-75-066992-4

Keravan kaupunki, 2020, Vapaa-aika Keravalla, Vapaa-ajan esite kevät 2020, viitattu 4.5.2020. saatavilla: https://www.kerava.fi/Documents/Liikunta%20ja%20urheilu/vapaa_aika_keravalla_kev%c3%a4t_2020_aukemat.pdf

Kirk, J. Miller, M.L. 1986, Qualitative Research Methods; Reliability and Validity in Qualitative Research, Newbury park, CA, SAGE Publications, ISBN: 0-8039-2560-3

Kjolbron, R. Troelsen, J. 2010, Sports facilities for all? The financing, distribution and use of sports facilities in Scandinavian countries, Journal of Sport in Society, Vol 13, issue 4, s. 643-656. DOI: 10.1080/17430431003616399

Korpela, T. 2015. Toimitilojen kunnossapidon taloudellinen merkitys eri toimialoilla. Espoo. Aalto-yliopiston korkeakoulu. Maankäyttötieteiden korkeakoulu. Diplomityö. 97 s. saatavilla: <https://core.ac.uk/download/pdf/80717936.pdf>

Kulttuuri- ja vapaa-aikalautakunnan liikuntajaosto, 2017, Liikuntajaoston esitys kulttuuri- ja vapaa-aikalautakunnalle vuoden 2018 laitos- ja säätiöavustuksista, viitattu 6.4.2020, saatavilla: <https://dev.hel.fi/paatokset/asia/hel-2017-008585/lija-2017-1/>

Lavy, S. Bilbo, D.L. 2009. Facilities maintenance management practices in large public schools, Texas. Facilities. Volume 27. No ½. s. 5-20. Doi: 10.1108/02632770910923054

Lee, H.H.Y. Scott, D. 2009. Overview of maintenance strategy, acceptable maintenance standard and resources from a building maintenance operation perspective. Journal of Building Appraisal. Vol 4. Issue 4. s. 269-278. DOI: 10.1057/jba.2008.46

Levitt, J. Managing maintenance for buildings and facilities. 2013. Momentum Press. LLC, New York. 239 s. ISBN: 978-1-60650-326-3

Liikuntakeskus Pajulahti, 2020, Liikuntakeskus Pajulahti nettisivut, viitattu 3.4.2020. saatavilla: <https://pajulahti.com/>

Linna Golf, 2020, Linna Golf nettisivut, viitattu 27.3.2020, saatavilla: <https://www.linna-golf.fi/>

Meilahden Liikuntakeskus, 2020, Meilahden Liikuntakeskus nettisivut, viitattu 23.4.2020. saatavilla: <https://www.meilahdenliikuntakeskus.fi/>

- Merrill, T. W. ja Smith, H. E. 2010. *Property*. (E-kirja) New York: Oxford University Press. 270 s. ISBN: 978-0-19-531476-2
- Mobley, R.K. 2004 *Maintenance Fundamentals*, 2nd edition. Massachusetts, USA, Elsevier Butterworth-Heinemann. 418 s. ISBN: 0-7506-7798-8
- Mäkelä, P. Pitkänen, J. Järvenpää, H. 2009. *Kiinteistönhoidon ostaminen*. Helsinki. Kiinteistöalan kustannus Oy. 229 s. ISBN: 978-951-685-222-8
- Nissinen, K. Möttönen, V. 2013. *Katsaus liikuntapaikkojen kysynnän ja tarjonnan indikaattoreihin*. VTT Technology. Espoo. 36 s. ISBN: 978-951-38-8066-8
- Nousiainen, M. Junnila, S. 2008. End-user requirements for green facility management. *Journal of Facilities Management*. Vol 6, Issue 4, s. 266-278. DOI: 10.1108/14725960810908136
- Olympiakomitea, 2019, Olympiakomitean toiminta- ja taloussuunnitelma 2020, viitattu 26.3.2020. Saatavilla: <https://www.olympiakomitea.fi/olympiakomitea/suomen-olympiakomitea-ry/strategia-ja-toimintasuunnitelma/>
- Parent, M. Smith-Swan, S. 2013. *Managing Major Sports Events*. Abingdon, Oxon, New York, Routledge. ISBN: 978-0-415-67228-3
- Pirounakis, N. G. 2013. *Real estate economics: A point-to-point handbook*. (e-kirja) Abingdon, Oxon; New York: Routledge Advanced Texts in Economics and Finance, 20. painos, 466 s. ISBN: 978-0-415-67634-2
- Qi, X. Chen, T. Tu, F. Scheduling the Maintenance on a Single Machine. 1999. *The Journal of the Operational Research Society*. Vol 50. No 10. s. 1071-1078. DOI: 10.2307/3009932
- Rakli. 2012. *Kiinteistöliiketoiminnan sanasto*. 2 painos. Helsinki. Sanastokeskus TSK ry. 61 s. ISBN: 978-952-9794-33-1
- Roper, K.O. Payant, R. 2014. *The facility management handbook*. Fourth edition. New York, US. AMACOM. 575 s. ISBN: 978-0-8144-3215-0
- Sayce, S. Smith, J. Cooper, R. Venmore-Rowland, P. 2006. *Real Estate Appraisal, From Value to Worth*, Oxford, UK, Blackwell Publishing Ltd, 331 s. ISBN: 1-4051-0001-X
- Scott, D. 2000. *Customer Satisfaction, Practical tools for Building Important Relationships*, Third Edition. Menlo Park, CA, Course Technology Crisp. 118 s. ISBN: 1-56052-523-1
- Seifried, C. ja Clopton A.W. 2013. An alternative view of public subsidy and sport facilities through social anchor theory, *City Culture and Society*, Vol 4, issue 1, s. 49-55. DOI: 10.1016/j.ccs.2013.01.001

SFS-N 13306:2017 (2017) Maintenance. Maintenance terminology. Helsinki. Suomen Standardisoimisliitto SFS. 65 s.

Slack, T. The Commercialisation of Sport, 2004, Abingdon, Oxford, US, Routledge, 326 s. ISBN: 0-203-49426-1

Sonk, D.J. 2008. Service Quality, Satisfaction, and Intent to Return in Event Sport Tourism. Journal of Sport Management. Vol 22. Issue 5. s. 587-602. DOI: 10.1123/jsm.22.5.587

Stauss, B. Seidel, W. 2019. Effective Complaint management: The Business Case for Customer Satisfaction, Second Edition. Switzerland, Springer. 496 s. ISBN: 978-3-319-98704-0

Suomen jääkiekkoliitto ry, 2019, Suomen jääkiekkoliiton toimintakertomus ajalta 1.1.2018-30.6.2019, viitattu 26.3.2020. saatavilla: <http://www.finhockey.fi/index.php/info/toimintakertomus>

Suomen palloliitto, 2020, Suomen Palloliiton toimintasuunnitelma 2020, viitattu 26.3.2020, saatavilla: <https://www.palloliitto.fi/info/palloliitto/visio-missio-strategia>

Suomen rakentamismääräyskokoelma. 2000. Rakennuksen käyttö- ja huolto-ohje, osa A4 – Määräykset ja ohjeet 2000. Helsinki. Ympäristöministeriö, asunto- ja rakennusosasto. 7s.

Stadion-säätiö, 2020, Stadion-säätiö nettisivut, viitattu 6.4.2020, saatavilla: <https://www.stadion.fi/stadion-info/stadion-saatio>

Stadion-säätiö, 2020, Stadion-säätiö sr säännöt, viitatti 6.4.2020, saatavilla: <https://www.stadion.fi/stadion-info/stadion-saatio>

Stadion-säätiö, 2019, Stadion-säätiön vuosikertomus 2018, viitattu 6.4.2020, saatavilla: <https://www.stadion.fi/stadion-info/stadion-saatio>

Talin Tenniskeskus, 2020, Talin Tenniskeskus nettisivut, viitattu: 27.3.2020, saatavilla: <https://talintenniskeskus.fi>

Tapiola Golf, 2020, Tapiola Golf nettisivut, viitattu 27.3.2020, saatavilla: <http://www.tapiolagolf.fi/>

Tennisliitto, 2019, Tennisliiton talousarvio 2019, viitattu 26.3.2020, saatavilla: <https://www.tennis.fi/tennisliitto/strategia-ja-toimintasuunnitelma/>

Tennisliitto, 2019, Tennisliiton toimintasuunnitelma 2019, viitattu 26.3.2020, saatavilla: <https://www.tennis.fi/tennisliitto/strategia-ja-toimintasuunnitelma/>

Urheiluhallit Oy, 2020, Urheiluhallit Oy nettisivut, viitattu 23.4.2020, saatavilla: <https://www.urheiluhallit.fi/>

Vantaan kaupungin valtuusto, 2017, Valtuustokauden strategia 2018-2021, viitattu 7.5.2020, saatavilla: https://www.vantaa.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/vantaa/embeds/vantaawwwstructure/136267_Valtuustokauden_strategia_2018-2021.pdf

Vantaan kaupunki, 2020, Vantaan kaupungin nettisivut, viitattu 7.5.2020, saatavilla: <https://www.vantaa.fi/>

Varcoe, B. 2002. The performance measurement of corporate real estate portfolio management. *Journal of Facilities Management*, Bingley, Vol 1, issue 2, s. 117-130, DOI: 10.1108/14725960310807863

Vehkakoski, K. 2017. Lipas-esitys2017, Lipas-projekti, Liikuntatieteellinen tiedekunta, Jyväskylän yliopisto, viitattu 8.7.2020, saatavilla: <https://www.avi.fi/documents/10191/987378/Lipas-esitys2017+%E2%80%93%20joensuu.pdf/81eb5d52-5d5d-4540-9982-ce0542fd1545>

Vierumäki, 2020, Vierumäki-yhtiöt nettisivut, viitattu 23.4.2020, saatavilla: <https://vierumaki.fi/vierumaki-yhtiöt>

Voskresenskaya, E, Snetkov, V, Tebryaev A ja Askarov Z. 2017. Atypical real estate objects: legal regime and control system, MATEC Web conferences, volume 106, 7 s. DOI: 10.1051/mateconf/201710608055

Westerbeek, H.M. Shilbury, D. 1999. Increasing the focus on “Place” in the Marketing Mix for Facility Dependent Sport Services. *Sport Management Review*. Vol 2. Issue 1. s. 1-23 DOI: 10.1016/S1441-3523(99)70087-2

Wicker, P. Hallmann, K. Breuer, C. 2013, Analyzing the impact of sport infrastructure on sport participation using geo-coded data: Evidence from multi-level models, *Sport Management Review*, Vol 16, issue 1, s. 54-67. DOI: 10.1016/j.smr.2012.05.001

Liitteet

Vernerer Tuomi
Granlund Oy
040 6324211
verneri.tuomi@granlund.fi

Aalto-yliopisto
Insinööritieteiden korkeakoulu
Kiinteistötalouden koulutusohjelma

Liite 1: Diplomityön esittely haastatelluille henkilöille

Diplomityön aihe: Suunnitelmallisen ylläpitostrategian vaikutus liikuntakiinteistöpalveluiden tavoitteisiin

Tutkimuksen tausta:

Liikuntakiinteistöpalveluiden ja samalla liikuntakiinteistöjen ylläpito on jo pitkään perustunut pitkälti muiden toimialojen ylläpitotoimenpiteiden vertailututkimukseen. Liikuntakiinteistöille ei ole siis laadittu omaan segmenttiin suunnattua viitekehystä suunnitelmalliselle ylläpitostrategian laatimiselle. Liikuntakiinteistöt ovat varsin merkittävässä roolissa muun muassa yhteiskunnan hyvinvoinnin ja terveyden kannalta. Rakenteeltaan ja toiminnallisuuksiltaan liikuntakiinteistöt ovat varsin monimuotoisia ja kompleksisia. Lisäksi liikuntakiinteistöjen käyttäjät ovat usein esimerkiksi lapsia, jolloin niiden turvallisuus täytyy olla ensiluokkaista. Edellä mainituista syistä suunnitelmallisen ylläpitostrategian toteuttaminen liikuntakiinteistöissä on vähintäänkin yhtä tärkeää, ellei jopa tärkeämpää kuin muissakin kiinteistöissä. Suunnitelmallista ylläpitostrategiaa ei kuitenkaan voida toteuttaa, ellei sitä ole ensin suunniteltu ja otettu käyttöön.

Tutkimuksen tavoite:

Tämän tutkimuksen tavoite on selvittää, miten laaditaan suunnitelmallinen ylläpitostrategia liikuntakiinteistöpalveluille. Tavoitteena on siis luoda viitekehys, jota voidaan hyödyntää oman toiminnan ylläpitostrategian tukena. Lisäksi tutkimuksen tavoite on selvittää liikuntakiinteistömarkkinoiden eri toimijoiden toiminnan perusteita, kiinteistön rooli toimialojen toiminnassa sekä kiinteistön ylläpidon vaikutus toimialojen toimintaan. Lopullinen tavoite on yhdistää kaksi edellistä tavoitetta ja selvittää voidaanko suunnitelmallisen ylläpitostrategian viitekehyyksen prosessien ja työkalujen avulla vaikuttaa liikuntakiinteistöpalveluiden tavoitteisiin ja toiminnan menestystekijöihin.

Tutkimusmenetelmä ja haastatteluiden toteutus:

Tutkimus koostuu kahdesta osasta, joista ensimmäinen on teoreettinen osuus, joka suoritetaan kirjallisuuskatsauksena. Toinen osuus on empiirinen osuus, joka suoritetaan haastattelututkimuksena. Haastattelututkimus toteutetaan noin 45 minuuttia kestävien teemahaastatteluiden avulla. Haastatteluun osallistuu 26 henkilöä neljästä erilaisesta organisaatiosegmentistä. Segmentit ovat kunnalliset toimijat, yksityiset kaupalliset toimijat, yksityiset voittoa tavoittelemattomat toimijat sekä urheiluteollisuuden asiantuntijat. Haastattelu viedään läpi tutkijan laatiman ohjaavan kysymyslistauksen avustuksella.

Liite 2: Haastattelukysymykset haastateltavalle kohdejoukolle

Haastattelija:

Vernerer Tuomi

040 6324211

verneri.tuomi@granlund.fi

Haastateltava:

Nimi:

Organisaatio:

Asema / työtehtävä:

Haastattelukysymykset:

1. Liiketoiminta ja toiminnan luonne

- 1.1 Kuvailisitteko ydinliiketoimintaanne
- 1.2 Mitkä ovat toimintanne tärkeimmät arvot ja tavoitteet?
- 1.3 Miten pyritte saavuttamaan nämä tavoitteet?
- 1.4 Mitkä ovat suurimmat haasteet tavoitteiden saavuttamisessa?
- 1.5 Mitkä ovat tärkeimpiä yksittäisiä toimenpiteitä tavoitteiden saavuttamiseksi?
- 1.6 Miten seuraatte tavoitteiden saavuttamista
- 1.7 Miten näette asiakastytyväisyyden roolin toiminnassanne?

2. Kiinteistöjen rooli

- 2.1 Miten näette kiinteistöjen roolin toiminnassanne?
- 2.2 Mitä tavoitteenne ja toimintonne vaativat kiinteistöiltä
- 2.3 Mikä kiinteistöissänne toimii? Mikä ei toimi? Missä kehittämistä?
- 2.4 Minkälainen on kiinteistöstrategianne?
- 2.5 Millaisena näette sijoittajien roolin liikuntakiinteistömarkkinoilla?
- 2.6 Millaisena näette kiinteistöjen roolin asiakastytyväisyyden suhteen?

3. Kiinteistöjen ylläpito

- 3.1 Miten kiinteistöjen ylläpito vaikuttaa tavoitteisiinne?
- 3.2 Miten tavoitteenne vaikuttavat kiinteistöjenne ylläpitoon?
- 3.3 Miten kiinteistöjen ylläpito vaikuttaa ydintoimintoihinne?
- 3.4 Miten ydintoimintonne vaikuttavat kiinteistöjenne ylläpitoon?
- 3.5 Millainen on kiinteistöjen ylläpidon toimintasuunnitelmanne?
- 3.6 Miten seuraatte kiinteistöjen ylläpitoa?
- 3.7 Ovatko kiinteistöjen ylläpidon vastualueet selkeät?
- 3.8 Millaisena näette kiinteistöjen ylläpidon roolin asiakastytyväisyyden suhteen?

Liite 3: Haastatellut tahot

Yksityiset voittoa tavoittelemattomat toimijat

Helsingin jääkenttäseura

Tom Kivimäki – Toimitusjohtaja

Suomen Jääkiekkoliitto

Harri Nummela – Hallituksen puheenjohtaja

Jukka Tenhunen – Jäähalliasiamies

Suomen Olympiakomitea

Mikko Salonen – Toimitusjohtaja

Suomen Palloliitto

Tero Auvinen – Olosuhdepäällikkö

Suomen Tennisliitto

Teemu Purho – Toimitusjohtaja

Stadion-seura

Ilkka Rautakivi – Kiinteistöpäällikkö

Yksityiset kaupalliset toimijat

Helsingin Tennisstadion Oy

Pekka Mäkelä – Toimitusjohtaja

Jari Ramstedt – Kiinteistöpäällikkö

Helsinki Halli Oy

Kimmo Kivisilta – Toimitusjohtaja

Linna Golf

Esa Honkalehto – Toimitusjohtaja

Meilahden Liikuntakeskus Oy

Anssi Pärssinen – Toimitusjohtaja

Rauno Hirviniemi – Kiinteistöpäällikkö

Tapiola Golf Oy

Jari Hakkarainen – Toimitusjohtaja

Urheiluhallit Oy

Jari Ormo – Toimialajohtaja, kiinteistöt

Valtakunnallinen valmennus- ja liikuntakeskus Oy

Esko Ihmäki – Isännöitsijä

Vierumäki-yhtiöt

Paavo Leinonen – Kiinteistöjohtaja

Julkiset toimijat

Espoon liikuntapalveluyksikkö

Martti Merra – Espoon liikunta- ja nuorisopalveluiden johtaja

Helsingin liikuntapalveluyksikkö

Tarja Loikkanen – Helsingin kaupungin liikuntajohtaja

Hyvinkään liikuntapalveluyksikkö

Jarmo Vakkila – Hyvinkään kaupungin liikuntapäällikkö

Keravan liikuntapalveluyksikkö

Keravan kaupungin liikuntapaikkapäällikkö

Vantaan liikuntapalveluyksikkö

Vantaan kaupungin liikuntajohtaja

Urheiluteollisuuden asiantuntijat

Erja Metsäranta – Opetus- ja kulttuuriministeriö rakennusneuvos

Jukka Kohonen – Jokerit Hockey Oy toimitusjohtaja (2014-2019)

Manu Varho – Vierumäen liikuntapaikkainstituutin johtaja