

## TOIMITILAPALVELUJEN LUOKITTELU

Tero Lehtonen Antti Tuomela Jukka Puhto



TEKNILLINEN KORKEAKOULU  
TEKNISKA HÖGSKOLAN  
HELSINKI UNIVERSITY OF TECHNOLOGY  
TECHNISCHE UNIVERSITÄT HELSINKI  
UNIVERSITE DE TECHNOLOGIE D'HELSINKI

## TOIMITILAPALVELUJEN LUOKITTELU

Tero Lehtonen Antti Tuomela Jukka Puhto

Jakelu:

Teknillinen korkeakoulu

Rakentamistalous

PL 2100

02015 TKK

Puh. 09 451 3743

Fax 09 451 3758

E-mail: leena.honkavaara@hut.fi

© TKK Rakentamistalous

ISBN 951-22-5713-0

ISSN 1456-8403

Otamedia Oy

1. painos

Espoo 2001

## ESIPUHE

Tämä selvitys on osa Teknillisen korkeakoulun rakentamistalouden laboratorion Toimitilapalvelujen organisoinnin ja laadunhallinnan kehittäminen –tutkimusta, jonka tavoitteena on kehittää menetelmiä toimitilakiinteistön käyttäjäpalvelujen organisointiin ja laadunhallintaan. Tämän selvityksen tarkoituksena on kartoittaa palvelujen yleisiä luokitteluperusteita ja tarkastella niiden soveltuvuutta toimitilapalvelujen luokitteluun.

Toimitilapalvelujen organisoinnin ja laadunhallinnan kehittäminen –tutkimus on osa Tekesin Rembrand –palvelevan kiinteistöliiketoiminnan teknologiaohjelmaa. Tekes on tutkimuksen päärahoittaja. Lisäksi tutkimusta rahoittavat johtoryhmän organisaatiot. Johtoryhmään kuuluvat seuraavat henkilöt:

Tiina Tanninen-Ahonen, Tekes  
Anne Ruokolainen, ABB Oy  
Maritta Iso-Aho, Amica Ravintolat Oy  
Iiro Kanerva, Elisa Communications Oyj  
Kauko Pellikka, Engel Palvelut Oy  
Kari Virta, ISS Suomi Oy  
Esko Kauppinen, Kiinteistövarma Oy  
Reino Jokisalo, Libella Oy  
Matti Rinnekangas, Nordea Pankki Suomi Oyj  
Juhani Ylhäinen, NCC Finland Oy  
Mika Valtonen, Sponda Oyj  
Jussi Kokkila, SRV Viitokset Oy  
Erkki Mansikkamäki, Senaatti-kiinteistöt  
Sanna Sianoja, YIT Rapido Kiinteistöpalvelut Oy  
Jouko Kankainen, Teknillinen korkeakoulu.

Selvitystyötä ovat ohjanneet tutkija, DI Antti Tuomela ja tutkimuspäällikkö, DI Jukka Puhto.

Espoossa 31.12.2001

Tero Lehtonen  
Tekniikan ylioppilas



Lehtonen, T., Tuomela, A., Puhto, J., Toimitilapalvelujen luokittelu, Teknillisen korkeakoulun rakentamistalouden laboratorion selvityksiä 39, Espoo 2001, 32 s.

Avainsanat: palvelut, toimitilapalvelut, luokittelu

## **TIIVISTELMÄ**

Tässä selvityksessä kartoitetaan, millaisia malleja on olemassa palvelujen luokittelemiseksi ja miltä osin malleja voidaan soveltaa toimitilapalveluihin. Työ on toteutettu kirjallisuustutkimuksena.

Luokittelumallien rakenne vaihtelee niiden käyttötarkoituksen mukaan. Osaa voitaisiin soveltaa sellaisenaan myös tavaroihin, osassa lähdetään liikkeelle tuotannollisista tekijöistä ja osa painottuu palvelujen markkinointiin. Palveluille on löydettävissä valtava määrä luokittelukelpoisia ominaisuuksia, joka johtaa helposti mallien hajanaisuuteen ja vaikeuttaa luokittelun tulosten tulkintaa. Tilannetta ei lainkaan helpota, että luokittelun kohde eli palvelu on käsitteenä abstrakti.

Toimitilapalveluilla on tiettyjä erityispiirteitä verrattuna muihin palveluihin. Toimitilapalvelut ovat yritykseltä yritykselle tarjottavia palveluja, joissa palvelun toimitus tapahtuu asiakkaan tiloissa ja joissa palvelun ostaja ei kaikissa tapauksissa ole palvelun käyttäjä. Lisäksi ulkoiset tekijät vaikuttavat melko merkittävästi palveluun ja sen laatuun. Kun nämä erityispiirteet otetaan huomioon, voidaan luokittelumalleista valita luokitteluperusteita, jotka soveltuvat toimitilapalvelujen luokitteluun. Se, mitä luokitteluperusteita kulloinkin hyödynnetään, riippuu luokittelun näkökulmasta ja tavoitteista, joihin luokittelulla pyritään.

Onnistuminen toimitilapalvelujen ulkoistamisessa edellyttää laajaa palvelutarjontaa ja toisaalta osto-osaamista asiakkaan puolelta. Suomessa toimitilapalvelujen kysyntä ja tarjonta kohtaavat nykypäivänä jo melko hyvin ja tilanteen voidaan odottaa edelleen paranevan tuotteistamisen kehittyessä. Toimitilapalvelujen hankinnan kehittämisen kannalta on tärkeää, että palveluista laaditaan entistä parempia palvelutasokuvauksia sekä edistetään palvelujen laadunmittausta ja -ohjausta. Edellä mainitun kaltaisen kehitystoiminnan mahdollistamiseksi on kuitenkin oltava olemassa keinoja toimitilapalvelujen luokittelemiseksi. Juuri näitä keinoja on tässä selvityksessä pyritty kartoittamaan.



## SISÄLLYSLUETTELO

<b>ESIPUHE</b> .....	<b>3</b>
<b>TIIVISTELMÄ</b> .....	<b>5</b>
<b>1 JOHDANTO</b> .....	<b>8</b>
1.1 TUTKIMUKSEN TAUSTA .....	8
1.2 TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TUTKIMUSMENETELMÄT .....	9
1.3 TUTKIMUKSEN RAKENNE.....	9
1.4 KÄSITTEIDEN MÄÄRITELMIÄ .....	10
<b>2 PALVELUT</b> .....	<b>11</b>
2.1 PALVELU KÄSITTEENÄ.....	11
2.2 TUOTE KÄSITTEENÄ.....	12
2.3 PALVELUJEN TUOTTEISTAMINEN .....	13
2.4 PALVELUTUOTANTO JA -YRITYS .....	14
2.5 PALVELUPAKETTI .....	15
2.6 PALVELUN LAATU .....	16
<b>3 PALVELUJEN LUOKITTELU</b> .....	<b>18</b>
3.1 LUOKITTELUAJATELUN TAUSTA .....	18
3.2 STANDARDIPALVELUT JA RÄÄTÄLÖIDYT ERIKOISPALVELUT.....	18
3.3 PALVELUJEN LUOKITTELU LIIKETOIMINNAN KEHITTÄMISEN NÄKÖKULMASTA	19
3.4 PALVELUJEN LUOKITTELU PALVELUN HANKKIJAN NÄKÖKULMASTA .....	19
3.5 OSTOSUHTEEEN MUKAINEN LUOKITTELU .....	20
3.6 HAYWOOD-FARMERIN MALLI.....	21
3.7 KIRJALLISUUDESSA ESIINTYVÄT PALVELUJEN LUOKITTELUKSET .....	22
<b>4 TOIMITILAPALVELUJEN LUOKITTELU</b> .....	<b>25</b>
4.1 TOIMITILAPALVELUT .....	25
4.1.1 <i>Toimitilapalvelut käsitteenä</i> .....	25
4.1.2 <i>Toimitilapalvelujen erityispiirteet</i> .....	26
4.2 TOIMITILAPALVELUJEN LUOKITTELUKSEIDEN VALINTA.....	26
4.3 PALVELUN KOHDENTUMISEEN PERUSTUVA LUOKITTELU.....	26
4.4 ASIAKASKONTAKTIN MÄÄRÄÄN PERUSTUVA LUOKITTELU .....	27
4.5 RÄÄTÄLÖINTIASTEeseen PERUSTUVA LUOKITTELU .....	27
4.6 TYÖVOIMAVALTAISUUTEEN PERUSTUVA LUOKITTELU .....	27
4.7 TYÖVOIMAN AMMATTITAITOON PERUSTUVA LUOKITTELU .....	28
4.8 TAVAROIDEN OSUUTEEN PERUSTUVA LUOKITTELU .....	28
4.9 LOPPUTULOKSEN NÄKYVYYTEEN PERUSTUVA LUOKITTELU .....	28
<b>5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET</b> .....	<b>29</b>
<b>LÄHDELUETTELO</b> .....	<b>31</b>



## 1 JOHDANTO

### 1.1 Tutkimuksen tausta

Viime vuosikymmenen loppupuolella kiinteistöalalla alkoi kehitysprosessi, joka tulee todennäköisesti jatkumaan vielä useita vuosia. Meneillään on useita kehitystrendejä, joista keskeisimpinä voidaan mainita seuraavat<sup>1</sup>:

- Omistaminen ja käyttö ovat edelleen eriytymässä. Tosin varovaisemmin kuin aikaisemmin.
- Omistajat siivoavat salkkujaan ja keskittävät omistustaan.
- Omistajat miettivät uusia keinoja palvella paremmin asiakkaita.
- Kiinteistösalkkujattelu on siirtymässä asiakassalkkujatteluun.
- Nopeasti kasvavat high tech –yritykset eivät halua omia kiinteistöorganisaatioita.
- Käyttäjät haluavat valmiita hyvälaatuisia kokonaispalvelupaketteja.
- Sekä omistajat että palveluyritykset ovat heränneet toimitilapalvelujen kehittämiseen.

Voidaankin todeta, että kiinteistöalalla on tapahtumassa eräänlainen henkinen murros. Ala ollaan mieltämässä yhä selkeämmin palvelualaksi. Asian syvälinen ymmärtäminen tulee vaikuttamaan merkittävästi alan rakenteisiin ja kehittämään alaa entistä asiakaslähtöisemmäksi. Myös palvelujen tilaajatoimintojen kehittäminen tutkimuksella tulee yhä tärkeämmäksi.<sup>2</sup>

Globaalissa talousmaailmassa voimassa olevan trendin mukaisesti myös suomalaiset yritykset pyrkivät keskittymään omaan ydinliiketoimintaansa. Toiminnot, joiden ei katsota kuuluvan varsinaiseen ydinliiketoimintaan, pyritään ulkoistamaan. Viime aikoina yhä useammat yritykset ovat oivaltaneet, että myös toimitilapalvelut voidaan ulkoistaa. Normaalien talouselämän lakien mukaisesti kysyntä synnyttää tarjontaa. Tämä pätee myös toimitilapalveluihin.

Sekä palveluntarjoajien että asiakasyritysten kannalta on tärkeää, että toimitilapalveluista laaditaan entistä parempia palvelutasokuvauksia sekä kehitetään palvelujen laadunmittausta ja -ohjausta. Näiden toimenpiteiden avulla on mahdollista päästä eroon nykypäivänä hyvin usein esiintyvistä tilanteista, jossa asiakas pyrkii ostamaan tietyn määrän palvelua mahdollisimman halpaan hintaan, unohtaen samalla palvelun laadun. Jotta pystyttäisiin kehittämään laadunohjausta, on tarpeen tuntea luokitteluperusteet toimitilapalvelujen luokitteluksi.

---

<sup>1</sup> **Puhto, J.** Toimitilapalvelujen organisoinnin ja laadunhallinnan kehittäminen – tutkimussuunnitelma, 2000 s. 5-6.

<sup>2</sup> **Puhto, J.** Toimitilapalvelujen organisoinnin ja laadunhallinnan kehittäminen – tutkimussuunnitelma, 2000 s. 5-6.

Kuten aikaisemminkin, Facility Management –trendit tulevat suurella todennäköisyydellä Yhdysvalloista Ison-Britannian kautta muuhun Eurooppaan<sup>3</sup>. Käyttäjäpalveluiden korostuvaa roolia kuvaa erittäin hyvin British Institute of Facility Management:n vuoden 1999 jäsenkyselyn osio, jossa kiinteistöalan ammattilaisilta kysyttiin mistä eri tehtävistä heidän kokonaistoimenkuvansa koostuu<sup>4</sup>. Kyselyn tulokset osoittavat selvästi, kuinka perinteisen kiinteistön ylläpidon järjestämisen lisäksi myös käyttäjäpalveluiden organisointiin ja hallintaan käytetään paljon resursseja. Käyttäjäpalveluiden määrä ja tarjonta tulee Suomessakin laajentumaan tulevaisuudessa.<sup>5</sup>

## 1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen tavoitteena on löytää toimitilapalvelujen keskeiset luokitteluperusteet. Nämä luokitteluperusteet ovat tarpeen ryhdyttäessä kehittämään toimitilapalvelujen laadunohjausta. Esimerkkeinä luokitteluperusteista voidaan mainita muun muassa kenen käyttöön palvelut on suunnattu ja mikä on palveluiden asema yrityksen strategiassa.

Toimitilapalvelut ovat varsin laaja palvelukokonaisuus ja palvelujen tarkka luettelointi on hankalaa. Toimitilapalveluiksi voidaan katsoa kaikki toimitiloissa tapahtuva palvelutoiminta, jolla tuetaan ja edistetään toimitilojen ydinliiketoimintoja. Tässä tutkimuksessa tarkasteltaviksi toimitilapalveluiksi on tutkimusta käynnistettäessä rajattu aulapalvelut, ravintolapalvelut, siivous, turvallisuuspalvelut, vahtimestaripalvelut sekä kiinteistöhoito, jolla tarkoitetaan järjestelmien käyttöä, hoitoa ja huoltoa. Tutkimus tehdään kirjallisuustutkimuksena hyödyntäen internetistä löytyvää aineistoa sekä kotimaisia ja ulkomaisia aiheita sivuavia julkaisuja.

## 1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen rakenne voidaan jakaa neljään osaan. Ensimmäisessä osassa eli luvussa kaksi käsitellään palveluja ja niihin liittyviä teorioita yleisellä tasolla. Toisessa osassa, luvussa kolme, perehdytään palvelujen luokitteluun ja luokitteluperusteisiin. Kolmannen osan eli luvun neljä tarkoituksena on selvittää, mitä tarkoitetaan toimitilapalveluilla, millaisia ovat niiden erityispiirteet ja millä eri perusteilla niitä voidaan luokitella. Viimeisessä luvussa tehdään loppuyhteenvedo tämän tutkimuksen tuloksista.

---

<sup>3</sup> **Puhto, J.** Toimitilapalvelujen organisoinnin ja laadunhallinnan kehittäminen – tutkimussuunnitelma, 2000 s. 6.

<sup>4</sup> **British Institute of Facilities Management BIFM.** BIFM Members Survey – Survey of Facilities Managers' Responsibilities, 1999. s 15.

<sup>5</sup> **Puhto, J.** Toimitilapalvelujen organisoinnin ja laadunhallinnan kehittäminen – tutkimussuunnitelma, 2000 s. 6.

## 1.4 Käsitteiden määritelmiä

Toimitila on kiinteistöön sisältyvä rakennettu tila, jota käytetään aineettomien tai aineellisten hyödykkeiden tuotantoon<sup>6</sup>. Toimitilapalveluilla eli tilapalveluilla tarkoitetaan tilojen ominaisuuksiin kohdistuvia ja tilojen käyttäjän toimintaa tukevia palveluja. Tilapalvelut sisältävät erilaisia käyttäjä- ja kiinteistöpalveluja. Tilapalvelujen sisältö vaihtelee organisaatiokohtaisesti, ja niistä sovitaan yleensä erikseen joko vuokrasopimuksessa tai erillisessä palvelusopimuksessa.<sup>7</sup>

Käyttäjäpalveluilla tarkoitetaan kiinteistöjen ja niiden tilojen käyttäjille suunnattuja palveluja. Kiinteistöpalveluilla tarkoitetaan kiinteistön ylläpitoon kohdistuvia palveluja. Kiinteistöpalvelut voidaan jakaa kiinteistöhoito- ja kunnossapitopalveluihin.<sup>8</sup>

Kiinteistönhoidossa on kyse kiinteistön ylläpitoon kuuluvasta säännöllisestä toiminnasta, jolla pysytetään kiinteistön olosuhteet halutulla tasolla. Kiinteistöhoitoa ovat muun muassa kiinteistön teknisten järjestelmien hoito, kiinteistöhuolto, siivous, ulkoalueiden hoito sekä kiinteistön jätehuolto. Kunnossapito on kiinteistön ylläpitoon kuuluvaa toimintaa, jossa kohteen ominaisuudet pysytetään uusimalla tai korjaamalla vialliset ja kuluneet osat ilman, että kohteen suhteellinen laatutaso olennaisesti muuttuu. Kunnossapitoa voidaan tehdä hankemuotoisesti tai esimerkiksi säännöllisten vuosikorjauksien avulla.<sup>9</sup>

Teknisten järjestelmien hoidolla haluttuja oloja tai haluttua toimintaa pidetään yllä teknisten järjestelmien tarkastuksen ja ohjaustoiminnan avulla. Kiinteistöhuollon tarkoituksena on estää vikojen ilmaantuminen ja pitää kohde käyttö- ja toimintakunnossa. Kiinteistön jätehuolto on kiinteistöhoitoa, jonka tarkoituksena on organisoida kiinteistössä syntyvän jätteen keräys, merkitseminen, lajittelu, säilyttäminen ja kuljetus. Siivouksen tavoitteena on halutun puhtaustason ylläpitäminen sisätiloissa. Siivoukseen kuuluvat muun muassa lian ja roskien poisto sekä likaantumista vähentävä pintojen hoito ja suojaus. Ulkoalueiden hoito on kiinteistöhoitoa, joka kohdistuu ulkoalueisiin.<sup>10</sup>

---

<sup>6</sup> Suomen toimitila- ja rakennuttajaliitto RAKLI ry. Kiinteistöliiketoiminnan sanasto, 2001. s. 12.

<sup>7</sup> Suomen toimitila- ja rakennuttajaliitto RAKLI ry. Kiinteistöliiketoiminnan sanasto, 2001. s. 23.

<sup>8</sup> Suomen toimitila- ja rakennuttajaliitto RAKLI ry. Kiinteistöliiketoiminnan sanasto, 2001. s. 23-24.

<sup>9</sup> Suomen toimitila- ja rakennuttajaliitto RAKLI ry. Kiinteistöliiketoiminnan sanasto, 2001. s. 24-25.

<sup>10</sup> Suomen toimitila- ja rakennuttajaliitto RAKLI ry. Kiinteistöliiketoiminnan sanasto, 2001. s. 24-25.

## 2 PALVELUT

### 2.1 Palvelu käsitteenä

Palvelu on monimutkainen ilmiö. Sanan merkitys vaihtelee henkilökohtaisesta palvelusta palveluun tuotteena. Käsitettä voidaan käyttää laaja-alaisemminkin. Koneesta ja miltei mistä tahansa tuotteesta voi tehdä palvelun, jos myyjä pyrkii mukauttamaan ratkaisun asiakkaan yksityiskohtaisimpienkin vaatimusten mukaiseksi. Kone itsessään on fyysinen tavara, mutta tapa toimittaa asiakkaalle hyvin suunniteltu kone on palvelua.<sup>11</sup> Palvelua ei voida kosketella käsin ja sitä ei ole käsitteellisesti helppo ymmärtää<sup>12</sup>. Nämä edellä mainitut toteamukset ovat yhteydessä siihen, että palvelu voidaan määrittellä vuorovaikutussuhteessa tapahtuvaksi toiminnaksi, teoksi tai sarjaksi tekoja. Palvelu sekä käytetään että tuotetaan samanaikaisesti. Palvelulla ei näin useinkaan ole samalla tavalla selkeästi mitattavia ominaisuuksia kuin tavaroilla.<sup>13</sup> Voidaan myös todeta, että palveluilla autetaan asiakasta luomaan ja toimimaan paremmin sekä säästämään työtä<sup>14</sup>

ISO 9004-2 –standardi määrittelee palvelun toiminnaksi asiakkaan puolesta ja asiakkaan kanssa asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseksi. Määritelmään liittyy kolme tarpeellista täsmennystä<sup>15</sup>:

- Asiakasta tai palveluyritystä voi palvelutapahtumassa edustaa henkilö tai laite.
- Asiakkaan osallistuminen palvelutuotantoon saattaa olla tärkein palvelun syntymisen edellytys.
- Palveluun voi liittyä käsin kosketeltavan tavaran luovuttamista tai käyttämistä. Käsin kosketeltava tavara voi olla ainoa kohde, josta palveluyritys asiakasta veloittaa.

Useimmille palveluille voidaan löytää neljä peruspiirrettä:<sup>16</sup>

- Palvelut ovat enemmän tai vähemmän aineettomia.
- Palvelut ovat tekoja tai tekojen sarjoja eivätkä asioita.
- Palvelut tuotetaan ja kulutetaan ainakin jossain määrin samanaikaisesti.
- Asiakas osallistuu tuotantoprosessiin ainakin jossain määrin.

Näistä edellä mainituista peruspiirteistä voi johtaa vielä heterogeenisyyden. Yhden asiakkaan saama palvelu ei ole koskaan sama kuin seuraavan asiakkaan saama ”sama” palvelu. Jos kaikki muu säilyykin ennallaan, ainakin sosiaalinen suhde on erilainen.<sup>17</sup>

---

<sup>11</sup> Grönroos, C. Nyt kilpaillaan palveluilla, 1994. s. 46.

<sup>12</sup> Lehtinen, J. Asiakasohjautuva palveluyritys, 1983. s. 21.

<sup>13</sup> Lehtinen, J. Asiakasohjautuva palveluyritys, 1983. s. 53.

<sup>14</sup> Räsänen, K. Kehittyvä liiketoiminta – Haaste tulevaisuuden osaajille, 1997. s. 28.

<sup>15</sup> Järvelin, K. & Kvist, H.-H. & Kähäri, P. & Räikkönen, J. Palveluyrityksen laadun kehittäminen, 1992. s. 29.

<sup>16</sup> Grönroos, C. Nyt kilpaillaan palveluilla, 1994. s. 50.

<sup>17</sup> Grönroos, C. Nyt kilpaillaan palveluilla, 1994. s. 52.

Jotta voidaan katsoa palvelun syntyneen, tarvitaan vuorovaikutussuhde. Vuorovaikutussuhde voi olla kahden henkilön välinen tai ihmisen ja fyysisen laitteen välinen.<sup>18</sup> Palvelun täydellinen kuvaus edellyttää, että määritellään kaksi asiaa: palvelun sisältö eli millä tavalla palvelu tyydyttää asiakkaan tarpeet ja kuinka nämä tunnistetaan, sekä palvelun jakelukanava eli kenen toimesta palvelu toteutetaan ja millaisten järjestelmien kautta asiakkaat löydetään ja heihin pidetään yhteyttä.<sup>19</sup>

## 2.2 Tuote käsitteenä

Tuote koetaan yleensä tavaramaailmaan viittaavaksi tai katsotaan, että se on aina standardituote<sup>20</sup>. Jako palveluihin ja tavaroihin on kuitenkin liian karkea ja keinotekoinen. Tuote kannattaa nähdä kokonaisuutena, jossa on aineettomia ja aineellisia elementtejä.<sup>21</sup> Tuotteessa on tietty määrä palvelua, tavaraa ja informaatiota. Tuotteen luonteesta riippuu, kuinka paljon kutakin komponenttia siihen sisältyy. Joistakin tuotteista voi jokin komponentti puuttua kokonaan. Eräissä palveluyritysten tuotteissa ei ole lainkaan tavarakomponenttia ja toisaalta joissakin palveluissa on kallis tavarakomponentti, mutta palvelu saattaa silti olla tuotteen keskeinen ominaisuus.<sup>22</sup>

Tuote on tuotteen valmistuksesta vastuussa olevan yrityksen markkinoinnin perusta. Tuotteiden avulla yritys pyrkii tyydyttämään asiakkaansa tarpeet ja toiveet. Tuote voidaan määritellä esimerkiksi seuraavasti<sup>23</sup>:

*tuote = se mitä yritys myy*

Kun tuotteelle annetaan näin kattava määritelmä, voidaan ymmärtää, että tuotteella voidaan tarkoittaa paitsi konkreettisia, käsin kosketeltavia tavaroita, myös monenlaisia palveluita. Tuotteita ovat jauhelihan, veneiden ja talojen lisäksi myös esimerkiksi kamppaamoiden ja matkatoimistojen tarjoamat palvelukset, konsulttitoimistojen tarjoama asiantuntija-apu ja autokorjaamon tarjoamat korjauspalvelut. Tuotteeksi voidaan tulkita myös erilaiset ideat ja aatteet.<sup>24</sup>

Jos tuotteen käsitettä tarkastellaan asiakkaan kannalta, saadaan edellä esitetty tuotteen määritelmä seuraavaan muotoon<sup>25</sup>:

*tuote = se mitä asiakas ostaa*

Tällöin tuotekäsitteen sisältö laajenee huomattavasti. Kun asiakas ostaa esimerkiksi levysoittimen, hän ei osta pelkästään kyseistä laitetta, vaan samalla myös kaikkea sitä, mitä laitteella voidaan saada aikaan.<sup>26</sup>

---

<sup>18</sup> Lehtinen, J. Asiakasohjautuva palveluyritys, 1983. s. 35.

<sup>19</sup> Mäkelin, M. & Vepsäläinen, A. Palvelustrategiat – Palveluorganisaation kehittäminen ja tietotekniikka, 1989. s. 8.

<sup>20</sup> Sipilä, J. Asiantuntijapalvelujen markkinointi, 1992. s. 14.

<sup>21</sup> Sipilä, J. Asiantuntijapalvelujen markkinointi, 1992. s. 26.

<sup>22</sup> Järvelin, K. & Kvist, H-H. & Kähäri, P. & Räikkönen, J. Palveluyrityksen laadun kehittäminen, 1992. s. 29.

<sup>23</sup> Gustafsson, K. & Mannermaa, A. Markkinointi, 1987. s. 83.

<sup>24</sup> Gustafsson, K. & Mannermaa, A. Markkinointi, 1987. s. 83-84.

<sup>25</sup> Gustafsson, K. & Mannermaa, A. Markkinointi, 1987. s. 84.

Tuotteella ei ole asiakkaalle mitään merkitystä ellei se täytä tehtäväänsä. Asiakkaan kannalta tuotteen varsinainen tehtävä onkin keskeinen. Tästä syystä tuotteen käsitteeseen on syytä ottaa mukaan kaikki ne olennaiset osatekijät, jotka vaikuttavat tämän tehtävän suorittamiseen.<sup>27</sup>

### 2.3 Palvelujen tuotteistaminen

Palvelutuote on tuotteistettu, kun sen käyttö- tai omistusoikeus voidaan haluttaessa myydä edelleen. Tuotteistus on ajattelutapa ja se on tuote- ja tuotekehitysstrategian käytännön toteutusta. Tuotteistus voi olla eri asteista ja se voi edetä vaiheittain. Voidaan kehittää sisäisiä työ- ja toimintamenetelmiä ja asiakastilanteisiin voidaan kehittää palvelua nopeuttavia ja tehostavia apuvälineitä ja menetelmiä.<sup>28</sup>

Varsinaisesta tuotteistuksesta on kyse kuitenkin vasta, kun palveluista kehitetään selkeitä palvelukokonaisuuksia tai –prosesseja, joita tarjotaan sellaisenaan asiakkaille, tai kun perusmalleista räätälöidään moduulien avulla asiakaskohtaisia versioita. Täysin tuotteistettu palvelu on pystytty saamaan tavaran tai esimerkiksi tietokoneohjelmiston muotoon, jolloin sitä voidaan teollisuusmaisesti monistaa ja toimittaa asiakkaille jake-  
luteiden kautta.<sup>29</sup>

Tuotteistaminen vähentää henkilökohtaista kiirettä ja stressiä. Tuotteistamattomalla mallilla toimittaessa energia sitoutuu liiaksi niihin asioihin, joiden pitäisi olla jo tuotantosysteemin hallinnassa. Hyvä tuotteistustuki auttaa suunnittelemaan paremmin omaa työtä, ja siten tiukassakin aikapaineessa jää kuitenkin vähintään suunniteltu aika vaativimmalle työosuudelle. Lisäksi tuotteistaminen antaa mahdollisuuksia työnjakoon ja henkilöiden osaamisen parempaan hyödyntämiseen.<sup>30</sup>

Tuotteistusstrategian tehtävä on helpottaa asiakkaan ostoprosessia vähentämällä epävarmuustekijöitä. Tuotestrategiassa on olennaista löytää oikea räätälöinnin ja tuotteistuksen suhde. Tuotestrategian ja tuotteistuksen tasoa voidaan arvioida seuraavilla kriteereillä<sup>31</sup>:

- Tuotestrategian selkeys ja sopivuus toiminnan luonteeseen ja markkina- ja kilpailutilanteeseen.
- Tuotteistuksen aste palveluvalikoimassa ja sisäisissä välisuoritteissa.
- Merkkituotetason tuotteet.
- Konkretisoinnin keinojen hallinta.
- Tuotteistuksen vaikutus hinta/laatu –suhteeseen.
- Tuotteistuksen vaikutus laatuun.

---

<sup>26</sup> Gustafsson, K. & Mannermaa, A. Markkinointi, 1987. s. 84.

<sup>27</sup> Korhonen, A. Kiinteistönhoidon hankinnan valmistelu, 2000. s. 13.

<sup>28</sup> Sipilä, J. Asiantuntijapalvelujen markkinointi, 1996. s. 12.

<sup>29</sup> Sipilä, J. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen, 1996. s. 12-13.

<sup>30</sup> Sipilä, J. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen, 1996. s. 17-18.

<sup>31</sup> Sipilä, J. Asiantuntijapalvelujen markkinointi, 1996. s. 55.

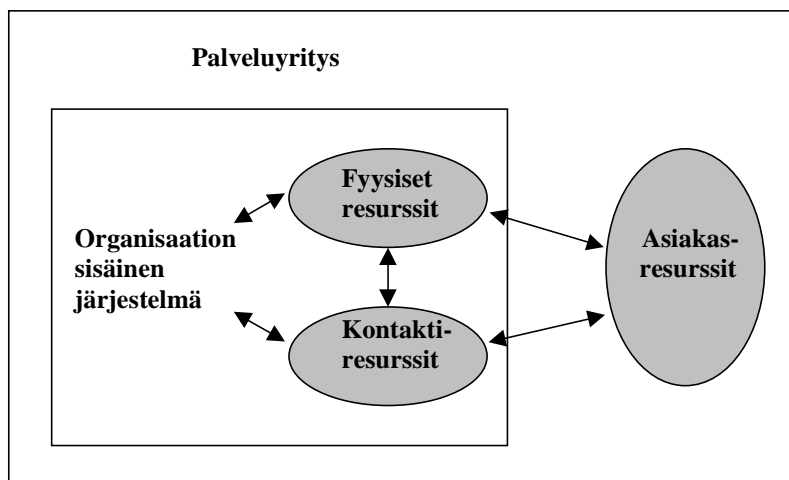
## 2.4 Palvelutuotanto ja -yritys

Palvelutuotanto on se osa yrityksen toimintaa, jossa varsinainen palvelu tuotetaan. Teollisuusyrityksessä on usein helppo havaita, kuinka tuote valmistuu. Palveluyrityksissä tuotanto ei ole yhtä helposti hahmotettavissa, ja niinpä palvelutuotanto on usein epäselvä paitsi käsitteenä myös käytännössä.<sup>32</sup> Viime aikoina palvelutuotanto ja tavaratuotanto ovat lähentyneet toisiaan: aineen myyjät myyvät aineettomuutta ja aineettomuuden myyjät kokevat tarvetta myydä ainetta<sup>33</sup>.

Palveluyrityksessä on tuotantoyritykseen nähden kaksi peruseroa<sup>34</sup>

- Asiakkaat ovat tavallisesti perusteellisesti mukana palvelujen tuotantoprosessissa ja heidän voidaan katsoa olevan osa palveluorganisaatiota.
- Palveluyrityksen muutokset voivat olla voimakkaita ja nopeita.

Palveluyritys muodostuu sisäisestä järjestelmästä, fyysisistä resursseista ja kontaktiresursseista. Asiakasresurssit ovat palvelutuotannon kolmas resurssi (Kuva 1). Palvelunäkökulmasta ne ihmiset ja laitteet, joiden kanssa asiakas on kanssakäymisessä palvelutuotannossa, muodostavat kontaktiresurssit. Kontaktiresurssit siis edustavat asiakkaalle yritystä ja usein asiakas muodostaa niiden perusteella ensimmäisen mielikuvansa yrityksen palveluista. Fyysisillä resursseilla tarkoitetaan tavaroita, fyysistä ympäristöä ja välineistöä. Välineistö käsittää palvelun tuottamiseen tarvittavat välineet ja fyysinen ympäristö sen ympäristön, jossa palvelutuotanto tapahtuu eli toimitilat, niiden sisustuksen sekä ympäröivän luonnon. Asiakkaalla tarkoitetaan tuotetun palvelun vastaanottajaa ja kuluttajaa.<sup>35</sup>



Kuva 1 Palvelutuotannon osatekijät (Lähde: Järvelin, K. & Kvist, H-H. & Kähäri, P. & Räikkönen, J. Palveluyrityksen laadun kehittäminen, 1992. s. 31.)

<sup>32</sup> Järvelin, K. & Kvist, H-H. & Kähäri, P. & Räikkönen, J. Palveluyrityksen laadun kehittäminen, 1992. s. 31.

<sup>33</sup> Sipilä, J. Asiantuntijapalvelujen markkinointi, 1996. s. 25.

<sup>34</sup> Lehtinen, J. Palvelujen laatupainotteinen markkinointi, 1986. s. 10.

<sup>35</sup> Järvelin, K. & Kvist, H-H. & Kähäri, P. & Räikkönen, J. Palveluyrityksen laadun kehittäminen, 1992. s. 31-35.

Palvelujen tuotantoprosessissa asiakkaalla on erilaisia rooleja sen mukaan, millainen on palveluyrityksen ja yrityksen palvelujen luonne<sup>36</sup>:

- Asiakas on palvelujen tuotannon resurssi.
- Asiakas on laaduntarkkailija.
- Asiakas on palveluyrityksen markkinointiresurssi.
- Asiakas on markkinakommunikaation lähde.

Palvelun tuottajan tulee muistaa, että palvelemisessa on kysymys sellaisen työn suorittamisesta, joka säästää palveltavan työtä tai antaa hänelle jotakin, mitä hän ei itse pystyisi tekemään<sup>37</sup>. Yrityksen palvelukyky perustuu siihen, millaisia jakelukanavia se pystyy käyttämään erilaisten asiakkaiden palveluun. Palvelukyvykkyyttä voidaankin arvioida sen mukaan, millaisia palveluja yritys tarjoaa erilaisten palvelukanavien kautta.<sup>38</sup> Monet asiakkaat arvostavat sitä, että he saavat erilaisiin tarpeisiinsa avun samasta yrityksestä eli halutaan kokonaispalvelua. Palveluvalikoiman laajuus helpottaa suurten asiakassuhteiden saamista. Kun korkeatasoinen palveluvalikoima yhdistyy suuruuteen, on yleensä kyse alan johtavasta yrityksestä.<sup>39</sup>

Koska palvelujen yksi ominaispiirre on se, että niitä ei voida varastoida, on ajankohta, jolloin palvelu ja asiakas kohtaavat, olennainen. Jos palvelua ei kyetä järjestämään asiakkaan tarpeita vastaavalla hetkellä, voivat seuraukset olla vakavia ja kalliita. Palveluyritysten, joilla on useita asiakkaita, onkin jatkuvasti seurattava, että palvelukapasiteetti riittää kaikkien asiakkaiden käyttöön.<sup>40</sup>

## 2.5 Palvelupaketti

Palvelujen tuotantoprosessin tulosta voidaan kuvata palvelupakettina, joka sisältää ydinpalvelut ja liitännäispalvelut. Jokaiseen palvelupakettiin kuuluu ydinpalvelu, jota voidaan kuvata kysymyksellä: miksi asiakas haluaa ostaa palvelun ja on valmis maksamaan siitä. Se on usein sen luonteinen, ettei sitä voida käsin kosketella.<sup>41</sup> Ydinpalvelu voi muodostua erillisestä palvelusta tai liitännäispalveluiden kokonaisuudesta, kun erillistä selvästi tunnistettavaa ydinpalvelua ei ole<sup>42</sup>. Liitännäispalvelut ja niiden käyttö eivät aina ole välttämättömiä, mutta joissakin tapauksissa on lähes mahdotonta käyttää ydinpalvelua käyttämättä samanaikaisesti liitännäispalveluja<sup>43</sup>. Usein osa liitännäispalveluista käytetään ennen ydinpalvelua<sup>44</sup>. Liitännäispalvelujen käyttö tekee palvelupaketin usein asiakkaalle miellyttävämmäksi ja nostaa sen arvoa asiakkaan silmissä<sup>45</sup>.

---

<sup>36</sup> Lehtinen, J. Palvelujen laatupainotteinen markkinointi, 1986. s. 33.

<sup>37</sup> Räsänen, K. Kehittyvä liiketoiminta – Haaste tulevaisuuden osajille, 1997. s. 27.

<sup>38</sup> Koskinen, A. & Lankinen, M. & Sakki, J. & Kivistö, T. & Vepsäläinen, A. Ostotoiminta yrityksen kehittämisessä, 1995. s. 263.

<sup>39</sup> Sipilä, J. Asiantuntijapalvelujen markkinointi, 1992. s. 57.

<sup>40</sup> Leenders, M. R. & Fearon, H. E. Purchasing and Supply Management, 1997. s. 602.

<sup>41</sup> Lehtinen, J. Palvelujen laatupainotteinen markkinointi, 1986. s. 37.

<sup>42</sup> Lehtinen, J. Asiakasohjautuva palveluyritys, 1983. s. 57.

<sup>43</sup> Lehtinen, J. Palvelujen laatupainotteinen markkinointi, 1986. s. 37.

<sup>44</sup> Lehtinen, J. Asiakasohjautuva palveluyritys, 1983. s. 61.

<sup>45</sup> Lehtinen, J. Palvelujen laatupainotteinen markkinointi, 1986. s. 37.



On pidettävä mielessä kaksi tärkeää huomiota<sup>46</sup>:

- Päätös liitännäispalvelujen määrästä on strateginen. Sillä ei ole mitään tekemistä palvelujen laadun kanssa.
- Joskus yritys voi hankkia rahaa ainoastaan liitännäispalveluista. Ydinpalvelusta saatavat kassavirrat ovat monissa tapauksissa hyvin pieniä.

Palvelupakettia voidaan kutsua yksinkertaistaen palveluksi silloin, kun ei ole tarpeen korostaa osien muodostamaa kokonaisuutta. Palveluja tuottavan organisaation tarjoamien kaikkien palvelupakettien muodostamaa palvelutarjontaa voidaan kutsua palvelukokonaisuudeksi tai palveluvalikoimaksi.<sup>47</sup>

Luontaisena jatkeena palvelupaketti-käsitteelle voidaan pitää termiä palveluajatus, jolla tarkoitetaan asiakkaalle tarjottavia etuja. Palveluajatuksen sisältyy usein hyvin monimutkaisia ja vaikeasti analysoitavia arvojen yhdistelmiä. Osa arvoista on fyysisiä, osa emotionaalisia tai psykologisia. Jotkut arvot koetaan luonnollisestikin tärkeämpiä kuin toiset. Nämä tärkeinä korostuneet arvot muodostavat ydinpalvelun. Toissijaisemmat arvot muodostavat oheispalveluja.<sup>48</sup>

## 2.6 Palvelun laatu

Palvelun laatu on abstrakti käsite, jota on vaikea määritellä ja mitata<sup>49</sup>. Koska useimmiten ei ole olemassa sellaisia helposti mitattavia laatumuuttujia, joilla tiettyä palvelua arvioitaisiin, on palvelusuorituksen arviointi hyvin arvioijakohtaista ja riippuvainen siis kunkin asiakkaan katsantokannasta<sup>50</sup>.

Palvelun laatuun liittyvät seuraavat ominaisuudet<sup>51</sup>:

- Laatu on aina kuluttajan subjektiivinen arvio, joko loppukuluttajan tai asiakasyrityksen, kun kysymyksessä on tuotantopalvelut.
- Palvelun laatu on tilannekohtainen: tässä ja nyt.
- Taustaltaan ja koulutukseltaan erilaiset yksilöt arvioivat laatua eri tavoin.
- Kuluttaja tulkitsee palvelujen laatua usein pienten yksityiskohtien avulla. Jos liitännäispalvelujen laatu on heikko, tämä kuluttajan tulkinta siirtyy helposti koko palvelupakettia koskeväksi.

Tiivistäen voidaan sanoa, että palvelun laatu muodostuu kaikista palvelupaketin ja palvelun tuotantoprosessin elementeistä. Palvelun laadun voidaan katsoa muodostuvan asiakkaan ja palveluja tuottavan organisaation kontaktihenkilön vuorovaikutussuhteesta tai joissakin tapauksissa asiakkaan ja automaatin vuorovaikutussuhteesta.<sup>52</sup>

---

<sup>46</sup> Lehtinen, J. Palvelujen laatupainotteinen markkinointi, 1986. s. 37.

<sup>47</sup> Lehtinen, J. Asiakasohjautuva palveluyritys, 1983. s. 57-59.

<sup>48</sup> Karlöf, B. Johtamisen käsitteet ja mallit, 1995. s. 325.

<sup>49</sup> Pajusuo, M. Palvelu ja palvelun laatu – Case Intermezzo, 1996. s. 3.

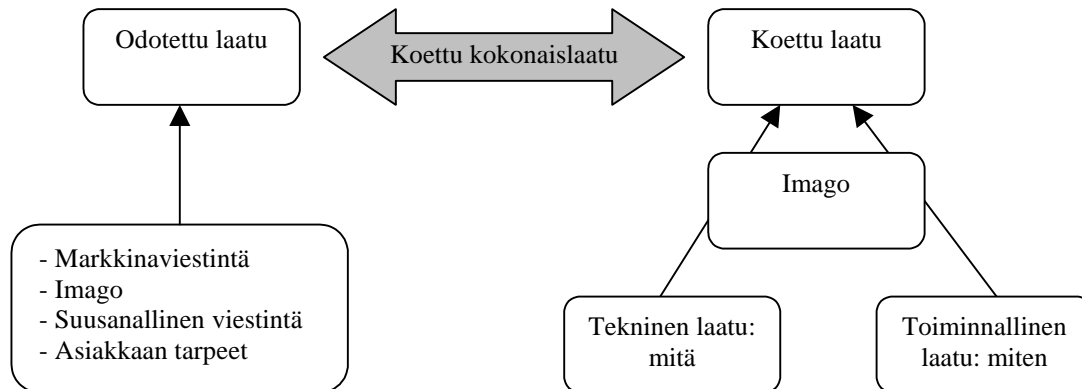
<sup>50</sup> Korhonen, A. Kiinteistönhoidon hankinnan valmistelu, 2000. s. 20.

<sup>51</sup> Lehtinen, J. Palvelujen laatupainotteinen markkinointi, 1986. s. 47.

<sup>52</sup> Lehtinen, J. Asiakasohjautuva palveluyritys, 1983. s. 62.

Asiakkaiden kokemalla palvelun laadulla on kaksi ulottuvuutta: tekninen eli lopputulosulottuvuus ja toiminnallinen eli prosessiulottuvuus. Tuloksen tekniseksi laaduksi kutsutaan sitä, mitä asiakkaalle jää, kun tuotantoprosessi sekä asiakkaan ja palvelun tarjoajan välinen vuorovaikutus ovat ohi. Mitä enemmän asiakkaat hyväksyvät itsepalvelutehtäviä tai muita tuotantoon liittyviä rutiineja, sitä parempana he luultavasti pitävät palvelua. Myös muut samaan aikaan samaa tai samanlaista palvelua kuluttavat asiakkaat saattavat vaikuttaa tapaan, jolla asiakas kokee palvelun. Tämä laadun toinen ulottuvuus on prosessin toiminnallinen laatu, joka vastaa kysymykseen, miten asiakas palvelun saa.<sup>53</sup>

Tulee kuitenkin muistaa, että laatu-ulottuvuuksista saadut kokemukset eivät yksin määrää, pidetäänkö palvelua hyvänä, neutraalina vai huonona. Koettuun kokonaislaatuun vaikuttavat teknisen ja toiminnallisen laadun lisäksi asiakkaan odotukset eli odotettu laatu (Kuva 2). Odotettuun laatuun vaikuttavat markkinaviestintä, suusanallinen viestintä, yrityksen imago sekä asiakkaan tarpeet. Markkinaviestinnällä tarkoitetaan mainontaa, suoramarkkinointia, PR-toimintaa ja myyntikampanjoita, jotka ovat suoraan yrityksen valvonnassa. Sen sijaan imagoa ja suusanallisia tekijöitä yritys pystyy valvomaan vain epäsuorasti.<sup>54</sup>



Kuva 2 Koettu kokonaislaatu (Lähde: Grönroos, C. *Nyt kilpaillaan palveluilla*, 1994. s. 66.)

Jos asiakkailla on myönteinen mielikuva palvelun tarjoajasta, pienet virheet annetaan luultavasti anteeksi. Laatu on hyvä, kun koettu laatu vastaa odotettua laatua. Jos odotukset ovat epärealistisia, koettu kokonaislaatu on alhainen, vaikka laatu olisikin jollain objektiivisella tavalla mitattuna koettu hyväksi.<sup>55</sup>

<sup>53</sup> Grönroos, C. *Nyt kilpaillaan palveluilla*, 1994. s. 61-62.

<sup>54</sup> Grönroos, C. *Nyt kilpaillaan palveluilla*, 1994. s. 65-66.

<sup>55</sup> Grönroos, C. *Nyt kilpaillaan palveluilla*, 1994. s. 63, 65.

### 3 PALVELUJEN LUOKITTELU

#### 3.1 Luokitteluajattelun tausta

Erilaisia palveluja on olemassa lukuisia määriä. Palvelujen moninaisuuden ymmärtämiseksi on esitetty useita eri tapoja luokitella palveluja. Luokitusten tehtävänä on opastaa yritysjohtoa tunnistamaan harjoittamansa palvelun oleellinen sisältö. Palvelujen luokitukset perustuvat niiden eri osatekijöiden tärkeyteen, palveluresurssien käyttöön ja tuotantoprosessin johtamiseen. Erilaisten luokittelujen kehittäminen itsessään ei kuitenkaan ole tärkeää, ellei niillä ole käytännön arvoa palvelujen johtamiselle palveluyrityksissä. Palvelujen luokitusten tulee tarjota perusta erilaisten palvelujen yksityiskohtaiselle analysoinnille.<sup>56</sup>

Luokitteluperusteiden valinnan tulee perustua näkökulmaan, josta palvelut halutaan luokitella. Näkökulmasta päätettäessä tulee ottaa huomioon muun muassa yrityksen strategia, asemoituminen markkinoilla ja palvelujen asema osana yrityksen liiketoimintaa. Esimerkkeinä eri näkökulmista luokitteluun voidaan mainita palvelujen markkinointi, tarjoaminen, hankkiminen, laadunohjaus ja strateginen merkitys.

#### 3.2 Standardipalvelut ja räätälöidyt erikoispalvelut

Yleisellä tasolla palvelut voidaan erotella standardipalveluihin ja räätälöityihin erikoispalveluihin (Kuva 3). Standardipalvelut ovat syntyneet yleensä samanaikaisesti teknologian nopean kehityksen kanssa. Esimerkkeinä korkean teknologian keinoin tuotetuista standardipalveluista mainittakoon pankkiautomaatit ja myyntiautomaatit. Joissakin tapauksissa teknologian kehityksen myötä ennen erikoispalveluiden ryhmään kuuluneita palveluja voidaan nykyisin tuottaa varsin standardoidusti.<sup>57</sup>

Palvelujen tuottamistapa on strateginen kysymys. Voidaan suunnitella tuotantoprosessi, joka tuottaa standardipalveluja tai erikoispalveluja, ja molemmilla tasoilla yritys voi menestyä.<sup>58</sup>

	Standardipalvelut	Erikoispalvelut
Kuluttajapalvelut	-pikaravintolat -kuljetustoiminta -ruokakaupat	-lääkintähuolto
Tuotantopalvelut	-kuljetustoiminta -huolto- ja kunnossapito	-konsulttipalvelut -tekninen suunnittelu -mainonta

Kuva 3 *Palvelujen luokittelu kuluttajan kannalta (Lähde: Lehtinen, J. Palvelujen laatupainotteinen markkinointi, 1986. s. 25.)*

<sup>56</sup> Pajusuo, M. Palvelu ja palvelun laatu – Case Intermezzo, 1996. s. 12.

<sup>57</sup> Lehtinen, J. Palvelujen laatupainotteinen markkinointi, 1986. s. 24-25.

<sup>58</sup> Lehtinen, J. Palvelujen laatupainotteinen markkinointi, 1986. s. 25.

Kuvan 3 malliin voidaan lisätä vielä kolmas ulottuvuus, henkilökohtainen ja ei-henkilökohtainen kontakti<sup>59</sup>.

### 3.3 Palvelujen luokittelu liiketoiminnan kehittämisen näkökulmasta

Liiketoiminnan kehittämisen näkökulmasta palveluilla voi olla neljä roolia yrityksen luonteen mukaisesti. Näitä rooleja voidaan kuvata seuraavasti<sup>60</sup>:

1. *Palvelut markkinointikohteena*: Yritys tuottaa ja markkinoi palveluja ja saa voittonsa niiden tuottamista kassavirroista. Tällainen yritys on puhdas palveluyritys, ja tällöin kaikki palveluihin kytkeytyvät hyödykkeet ovat vähemmän merkityksellisiä.
2. *Palvelut osana kokonaistarjontajärjestelmää*: Kehitys näyttää johtavan yhä monipuolisempaan tarjontaan eri toimialoilla. Tämän johdosta palveluista on tulossa tärkeä osa yrityksen kokonaistarjontaa.
3. *Palvelu kilpailukeinona*: Joissain tapauksissa palvelu on tärkeä, joskus lähes ainoa kilpailukeino sekä palvelu- että tuotantoyrityksille. Kun tuotteet ovat toistensa kaltaisia, ainoa keino tuoda esiin yrityksen tarjontaa on kehittää ja tarjota erikoispalveluja.
4. *Sisäiset palvelut*: Sisäisistä palveluista on tulossa sekä palveluyrityksissä että tuotannollisissa yrityksissä yhä tärkeämpi osa tehokkuutta. Sisäisiä ovat palvelut, jotka tuotetaan yksinomaan yrityksen oman henkilökunnan käyttöön. Sisäisten palvelujen yksiköt tuottavat palveluja asiakaspalveluosastoille palvelutarjonnan parantamiseksi, eikä niillä täten ole yleensä suoria asiakasyhteyksiä.

### 3.4 Palvelujen luokittelu palvelun hankkijan näkökulmasta

On tärkeää muistaa, että kaikki palvelut eivät ole samanlaisia. Jotta pystyttäisiin löytämään tarpeita vastaava palvelupaketti, tulisi palveluja hankittaessa kiinnittää huomiota seuraaviin tekijöihin<sup>61</sup>:

1. *Arvo*: Palvelun arvo voidaan luokitella esimerkiksi ABC-analyysiä käyttäen korkeaksi, keskinkertaiseksi tai matalaksi. Taloudellisesta näkökulmasta katsottuna tulee kiinnittää huomiota korkean arvon omaaviin palveluihin. Arvon määrittelyssä voidaan hyödyntää tietoa siitä, paljonko rahaa kuluu palveluun kerralla tai tietynä ajanjaksona. Eräitä palveluja hankittaessa on myös muistettava, että niillä voi olla vaikutusta koko organisaatioon, esimerkiksi asbestin poisto rakennuksesta edellyttää koko rakennuksen tyhjentämistä.
2. *Toistuvuus*: Toistuvien palvelujen tunnistaminen mahdollistaa sen, että niiden hankintaan voidaan perustaa oma järjestelmä omine asiantuntijoineen.
3. *Konkreettisuus*: Osaa palveluista voidaan pitää enemmän aineettomina kuin osaa. Ääriesimerkiksi aineettomasta palvelusta sopivat konsultin antamat neuvot uudesta markkinointistrategiasta. Palvelujen aineettomuus johtaa siihen, että niille on varsin vaikeaa asettaa laatuvaatimuksia ja –mittareita.

---

<sup>59</sup> Lehtinen, J. Palvelujen laatupainotteinen markkinointi, 1986. s. 25.

<sup>60</sup> Lehtinen, J. Palvelujen laatupainotteinen markkinointi, 1986. s. 26-27.

<sup>61</sup> Leenders, M. R. & Fearon, H. E. Purchasing and Supply Management, 1997. s. 602-606.

4. *Kohdentuminen*: Palvelujen luokittelun perusteeksi soveltuu myös se, kohdentuvatko palvelut ihmisiin vai eivät. Kun kyseessä on ihmisiin kohdentuva palvelu, tulee palveluntarjoajan pystyä ottamaan huomioon tärkeimpien asiakasryhmien henkilökohtaiset tarpeet.
5. *Tuotanto*: Palvelut voidaan tuottaa joko ihmis- tai konetyövoimalla tai molempien yhdistelmänä. Palvelut, jotka tarvitsevat vähän työvoimaa, vaativat usein suuria alkuinvestointeja.
6. *Tarve*: Palvelun tarve voi olla jatkuvaa, jaksottaista tai satunnaista. Jaksottaista palvelua saatetaan tarvita säännöllisesti tai epäsäännöllisesti. Jatkuvilla palveluilla prosessia voidaan seurata ja tehdä korjauksia saataessa tietoa palvelun laadusta.
7. *Toimitustapa*: Palvelujen toimitustapa ja -paikka vaikuttavat palveluista tehtävien sopimusten sisältöön. Jos palvelu suoritetaan asiakkaan tiloissa, on erityistä huomiota kiinnitettävä turvallisuuteen, kulunvalvontaan, työasuihin, työaikoihin ja siihen, kenen vastuulla on tarvittavien tarvikkeiden toimittaminen. Palveluntuottajan omissa tiloissa edellä mainitut asiat on helpompi järjestää.
8. *Räätälöintiaste*: Palvelu voi olla joko kaikille samanlaisena tarjottava standardipalvelu tai asiakkaan tarpeiden mukaan räätälöity. Yleisellä tasolla voidaan todeta, että mitä vähemmän tehdään yhteistyötä asiakkaan kanssa sitä standardoidummasta palvelusta on kyse. Tällaisten palvelujen määrittely ja vertailu on niiden yhtenäisyyden ja yleisyyden vuoksi räätälöityjä palveluja helpompaa.
9. *Taitotaso*: Palvelun tuottaminen voi palvelusta riippuen onnistua ilman minkäänlaista asiantuntemusta tai toisaalta vaatia valtavan määrän tietotaitoa. Yksinkertaisten palvelujen hankkiminen on yleensä helppoa ja niissä kiinnitetään huomiota ennen kaikkea hintaan. Asiantuntijapalveluissa ollaan enemmänkin kiinnostuneita henkilökunnan ammattitaidosta ja valinnan helpottamiseksi kuullaan mielellään muiden kokemuksia ja mielipiteitä palveluntarjoajista.

### 3.5 Ostosuhteen mukainen luokittelu

Huomattava vaikutus myyjän ja ostajan väliseen tapahtumaan on ostosuhteella. Osapuolien tavoitteet, käyttäytyminen ja keinot päästä omaan tavoitteeseensa saattavat vaihdella hyvinkin paljon eri tilanteissa. Ostosuhde voidaan luokitella neljään eri luokkaan: kertakauppa eli spot-kauppa, projektihankinnat, sopimuskauppa ja pitkäaikainen alihankintayhteistyö.<sup>62</sup>

Kertakauppaa luonnehtii usein ostettavien tuotteiden tai palvelujen yksinkertaisuus ja standardimaisuus, ja sitä käytetäänkin toimittajien kokeiluun, oikeisiin kertaluonteisiin tarpeisiin ja joskus jopa yleisenä toimintapolitiikkana. Pitkäaikaisessa yhteistyössä ja sopimus pohjaisessa kaupassa vaikuttaa sen sijaan myyjän ja ostajan välinen suhde, maine ja tieto kaupan jatkuvuudesta. Kummankaan osapuolen ei tarvitse olla yhtä varuillaan, ja toisaalta sopimuskumppanin pettämiseen ei ole mahdollisuuksia, jos kauppa halutaan tehdä jatkossakin. Yhteen hiileen puhaltaminen näkyy erityisesti pitkäaikaisissa alihankintasuhhteissa, joissa pyritään yhdessä saavuttamaan mahdollisimman hyvä tulos. Tällöin vastakkainasettelumentaliteetille ei yksinkertaisesti ole sijaa.<sup>63</sup>

---

<sup>62</sup> Koskinen, A. & Lankinen, M. & Sakki, J. & Kivistö, T. & Vepsäläinen, A. Ostotoiminta yrityksen kehittämisessä, 1995. s. 48-49.

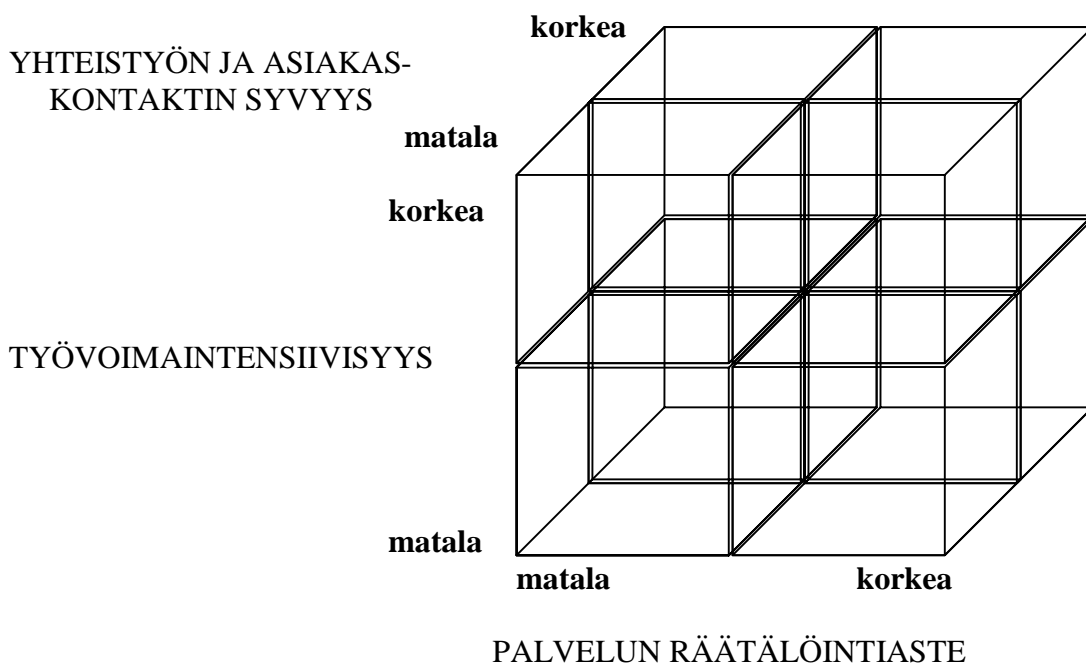
<sup>63</sup> Koskinen, A. & Lankinen, M. & Sakki, J. & Kivistö, T. & Vepsäläinen, A. Ostotoiminta yrityksen kehittämisessä, 1995. s. 48-49.

Projektihankinnat ovat tavallaan kertaluonteisia, tiettyyn projektiin tulevia hankintoja. Tavallisesti niissä kuitenkin käytetään partnereita ja pitkäaikaisia sopimuskumppaneita, sillä projektihankinnat ovat kriittisen ajoituksensa takia muita hankintoja vaativampia. Projektiakataulut on lähes aina sanktioitu, ja näin projektin vetäjällä ei ole aikaa eikä varaa tehdä vääriä hankintoja, sillä koko projekti voi joutua seisomaan epäonnistuneen hankinnan vuoksi.<sup>64</sup>

Ajateltaessa oston lopputulosta, näillä neljällä eri tyyppillä on merkittäviä eroja. Esimerkiksi kertakauppoihin perustuvasta ostamisesta koituu paljon enemmän työtä: hallinnollista, tilaamiseen ja toimitusvalvontaan liittyvää sekä laaduntarkkailuun ja sopimuksen tekemiseen liittyvää. Tämä merkitsee kasvavia koordinoitongelmia sekä kokonaiskustannuksia organisaatiossa.<sup>65</sup>

### 3.6 Haywood-Farmerin malli

Eräs tapa analysoida palvelun luonnetta on Haywood-Farmerin malli. Malli on kolmiulotteinen ja sen kolme ulottuvuutta ovat yhteistyön ja asiakaskontaktin syvyys, työvoimaintensiivisyys ja palvelun räätälöintiaste (Kuva 4).<sup>66</sup>



Kuva 4 Haywood-Farmerin malli (Lähde: Hope, C. & Mühlemann, A. Service Operations Management – Strategy, design and delivery, 1997. s. 138.)

<sup>64</sup> Koskinen, A. & Lankinen, M. & Sakki, J. & Kivistö, T. & Vepsäläinen, A. Ostotoiminta yrityksen kehittämisessä, 1995. s. 49-50.

<sup>65</sup> Koskinen, A. & Lankinen, M. & Sakki, J. & Kivistö, T. & Vepsäläinen, A. Ostotoiminta yrityksen kehittämisessä, 1995. s. 50.

<sup>66</sup> Hope, C. & Mühlemann, A. Service Operations Management – Strategy, design and delivery, 1997. s. 135-136.

### 3.7 Kirjallisuudessa esiintyvät palvelujen luokittelut

Christopher H. Lovelock<sup>67</sup> on esittänyt artikkelissaan “Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insight” yhteenvedon useimmista kirjallisuudessa esiintyneistä palvelujen luokituksista. Tätä yhteenvedoa on Christian Grönroos<sup>68</sup> vielä täydentänyt neljällä luokituksella (Taulukko 1).

*Taulukko 1 Yhteenvedo palvelujen luokituksista (Lähde: Grönroos, C. Nyt kilpaillaan palveluilla, 1994. s. 53-58.)*

Kirjoittaja	Luokitukset	Kommentit
Judd (1964)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tavaroiden vuokrapalvelut (oikeus omistaa ja käyttää tavaraa tietyn ajan)</li> <li>2. Omistettujen tavaroiden palvelut (asiakkaan omistamien tavaroiden korjaus tai muokkaaminen)</li> <li>3. Muihin kuin tavaroihin liittyvät palvelut (henkilökohtaiset kokemukset tai ”kokemusperäinen omistus”)</li> </ol>	Ensimmäiset kaksi ovat varsin täsmällisesti rajattuja, mutta kolmas luokka on hyvin laaja eikä ota huomioon esimerkiksi vakuutus-, pankki- ja tilintarkastuspalveluja tai juridisia palveluja.
Rathmell (1974)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Myyjätyyppi</li> <li>2. Ostajatyypit</li> <li>3. Ostomotiivit</li> <li>4. Ostokäytäntö</li> <li>5. Säännöstelyn aste</li> </ol>	Ei liity erityisesti palveluihin, vaan voisi päteä myös tavaroihin.
Shostack (1977) Sasser et al. (1978)	Kuhunkin ”tuotepakettiin” sisältyvien fyysisten tavaroiden ja aineettomien palvelujen osuus	Antaa mahdollisuuden monen määrään tekijän mallintamiseen. Korostaa, että puhtaita tavaroita tai puhtaita palveluja löytyy vähän.
Hill (1977)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ihmisiin vaikuttavat palvelut kontra tavaroihin vaikuttavat palvelut</li> <li>2. Palvelun pysyvät kontra väliaikaiset vaikutukset</li> <li>3. Vaikutusten peruuttamattomuus tai peruutettavuus</li> <li>4. Fyysiset vaikutukset kontra psyykkiset vaikutukset</li> <li>5. Yksityiset kontra ryhmäpalvelut</li> </ol>	Korostaa palvelujen hyötyjen luonnetta ja viittä erilaista palvelun toimitus- ja kulutusympäristöä.
Thomas (1978)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lähinnä laitepohjaiset <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Automatisoidut</li> <li>b. Ammattitaidottoman työvoiman valvonnassa</li> <li>c. Ammattitaitoisen työvoiman valvonnassa</li> </ol> </li> <li>2. Lähinnä ihmispohjaiset <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Ammattitaidoton työvoima</li> <li>b. Ammattitaitoinen työvoima</li> <li>c. Asiantuntijat</li> </ol> </li> </ol>	Vaikka luokitus on enemmänkin tuotantoon liittyvä kuin markkinoinnillinen, se tarjoaa hyödyllisen tavan ymmärtää tuotteen määritteitä.

<sup>67</sup> Lovelock, C. H. Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights. Journal of Marketing, 1983. Issue 3, s. 11-12.

<sup>68</sup> Grönroos, C. Nyt kilpaillaan palveluilla, 1994. s. 53-58.

<b>Kirjoittaja</b>	<b>Luokitukset</b>	<b>Kommentit</b>
Chase (1978)	Palvelun toimituksessa tarvittavan asiakaskontaktin määrä a. Suuri b. Vähäinen	Ottaa huomioon, että tuotteen muuttuvuutta on vaikeampi hallita palveluissa, joissa asiakaskontaktin osuus on suuri, koska asiakas pystyy osallistumisensa myötä vaikuttamaan enemmän kysynnän ajoitukseen ja palvelun ominaisuuksiin.
Grönroos (1979)	1. Palvelun tyyppi a. Asiantuntijapalvelut b. Muut palvelut 2. Asiakkaiden tyyppi a. Yksityishenkilöt b. Organisaatiot	Ottaa huomioon, että samoja palveluja, kuten vakuutus- ja rahoituspalveluja, voidaan tarjota sekä yksityisille että organisaatioille.
Kotler (1980)	1. Ihmis pohjaiset kontra laitepohjaiset. 2. Missä määrin asiakkaan läsnäolo on tarpeen. 3. Täyttää henkilökohtaisia tarpeita kontra yritystarpeita 4. Julkinen kontra yksityinen, voittoa tavoitteleva kontra voittoa tavoittelematon	Synteesi edeltävästä työstä, ottaa huomioon palveluorganisaatioiden tarkoituksen erot.
Lovelock (1980)	Kysynnän peruspiirteet - Palvelun kohde (ihmiset/omaisuus) - Kysynnän ja tarjonnan epätasapainottomuuksien suhde Asiakkaiden ja palvelun tarjoajien välinen suhde irrallinen vai jatkuva 2. Palvelun sisältö ja hyödyt - Fyysisten tavaroiden osuus Henkilökohtaisen palvelun osuus - Yksittäinen palvelu vai palvelupaketti - Hyötyjen ajoitus ja kesto 3. Palvelun toimitusmenettely - Toimitus yhdessä vai monessa paikassa? - Kapasiteetin kohdentaminen (varaukset kontra palvelu sitä mukaa kuin ihmisiä tulee) - Itsenäinen kulutus vai ryhmäkulutus Aikaperustaiset kontra tehtäväperustaiset liiketoimet - Missä määrin asiakkaan on oltava läsnä palvelun toimituksessa	Synteesi edellisistä luokituksista ja uusia luokkia. Ehdottaa monia alaluokkia kunkin luokituksen sisälle. Päättelnee, että palvelun kohteen määrittäminen on kaikkein perustavin luokitus. Ehdottaa, että kahden tai useamman luokituksen yhdistäminen matriisiksi voi synnyttää arvokkaita markkinointinäkömymiä.
Lovelock (1983)	1. Palvelutoimen luonne a. Konkreettisia tekoja ihmisille tai asioille b. Aineettomia tekoja ihmisille tai asioille 2. Asiakassuhteet a. Jatkuva toimitus b. Erillisiä liiketoimia c. ”Jäsenyysperustaiset” suhteet d. Ei virallisia suhteita	Tarjoaa luokituksia, jotka yhdessä valaisevat palvelujen monimutkaisuutta ja antavat hyödyllistä taustatietoa johtamistarkoituksiin.



Kirjoittaja	Luokitukset	Kommentit
	<p>3. Mukautus ja arviointi palvelun toimituksessa</p> <p>a. Asiakkaan kontakti-ihmiset suorittavat arvioinnin</p> <p>b. Palvelujen mukautus</p> <p>4. Kysynnän luonne tarjontaan verrattuna</p> <p>a. Missä määrin tarjonta on rajallista</p> <p>b. Kysynnän vaihteluiden aste</p> <p>5. Palvelun toimitusmenetelmät</p> <p>a. Toimitus yhdessä vai monessa paikassa</p> <p>b. Toimitus palvelun tarjoajan vai asiakkaan tiloissa.</p>	
Schmenner (1986)	<p>1. Vuorovaikutuksen ja mukautuksen aste</p> <p>a. Alhainen</p> <p>b. Korkea</p> <p>2. Työvaltaisuuden aste</p> <p>a. Alhainen</p> <p>b. Korkea.</p>	<p>Ottaa huomioon, että joitakin palveluja mukautetaan enemmän ja että ne vaativat enemmän työvoimaa. Saattaa auttaa ymmärtämään käytettävissä olevia strategisia ja taktisia vaihtoehtoja.</p>
Vandermerwe & Chadwick (1989)	<p>1. Kuluttajan ja tuottajan välisen vuorovaikutuksen aste</p> <p>a. Alhainen</p> <p>b. Korkea</p> <p>2. Tavaroiden mukanaoloaste</p> <p>a. ”Puhtaita” palveluja</p> <p>b. Palveluja, joihin sisältyy joitakin tavaroita tai jotka toimitetaan tavaroiden välityksellä</p> <p>c. Tavaroihin sisältyvät palvelut</p>	<p>Ottaa huomioon tavarakomponenttien tärkeyden ja aseman palvelutoiminnassa.</p>

## 4 TOIMITILAPALVELUJEN LUOKITTELU

### 4.1 Toimitilapalvelut

#### 4.1.1 Toimitilapalvelut käsitteenä

Toimitilapalvelut voidaan laajasti määritellä pääliiketoimintaa tukeviksi palveluiksi. Niistä on mahdotonta antaa tyhjentävää listaa. Toimitilapalveluiden tehtävänä on mahdollistaa, tukea, luoda ja ylläpitää suotuisia olosuhteita yrityksen ydinliiketoiminnan strategisten tarpeiden täyttämiseksi.<sup>69</sup> Toimitilapalvelut sisältävät kaikki toimitiloihin liittyvät palvelut vuokrauksesta ylläpitoon ja toimitilojen rakennuttamisen suunnittelu-tehtävistä tilojen hallintaan<sup>70</sup>. Esimerkkeinä toimitilapalveluista voidaan mainita muun muassa<sup>71</sup>:

- siivous
- catering
- postitus ja postinjakelu
- kopiopalvelu
- puhelinkeskus
- toimistolaitteiden hankinta ja ylläpito
- arkistointi
- turvapalvelut ja kulunvalvonta
- aulapalvelu
- toimistotarvikkeiden hankinta ja varastointi
- atk-järjestelmien hankinta ja ylläpito
- ulkoalueiden puhtaanapito
- kunnossapito
- muuttojen toteutus
- toimistosisustuksen ja kalustuksen suunnittelupalvelut.

Ajatuksena on, että toimitilapalveluilla tuotetaan palvelut asiakaslähtöisesti, taloudellisesti ja turvallisesti. Tavoitteena tulisi olla tarkoituksenmukaisten työskentelyolosuhteiden takaaminen.<sup>72</sup>

Toimitilapalvelut voidaan ajatella myös palveluprosessina, johon liittyy teknistä toimintaa. Toimitilapalveluprosesseista puuttuvat kuitenkin teollisen tuotannon rutiinit ja yrityksiä selkeät toimintatavat. Samoin tavoitteet ja asiakkaat vaihtelevat alalla huomattavasti.<sup>73</sup>

---

<sup>69</sup> Savolainen, S. Laatujohtaminen ja toimitilapalvelut, 2000. s. 37.

<sup>70</sup> Barrett, P. Facilities Management – Towards Best Practice, 1995. s. 128.

<sup>71</sup> Savolainen, S. Laatujohtaminen ja toimitilapalvelut, 2000. s. 28-29.

<sup>72</sup> Savolainen, S. Laatujohtaminen ja toimitilapalvelut, 2000. s. 29.

<sup>73</sup> Savolainen, S. Laatujohtaminen ja toimitilapalvelut, 2000. s. 32.

#### 4.1.2 Toimitilapalvelujen erityispiirteet

Toimitilapalveluilla on joitakin erityispiirteitä muihin palvelualoihin nähden. Yleisesti ottaen palvelutuote ei ole aivan eksakti. Viestinnän merkitys palvelun tilaajan ja tuottajan välillä on erittäin tärkeää. Toimitilapalveluiden kohdalla tämä korostuu erityisesti, koska alan käsitteistö ei ole vielä täysin vakiintunut. Palvelun tilaajilla ei ole kovinkaan laaja-alaista kokemusta toimitilapalveluiden tilaamisesta, eikä tarkkaa kuvaa siitä, mitä kaikkea käsitteen toimitilapalvelut alle kuuluu. Aihetta on perinteisesti lähestytty hyvinkin tekniseltä kannalta.<sup>74</sup>

Myyjän ja ostajan välinen suhde on myös poikkeuksellinen. Toimitilapalvelun ostaja ei kaikissa tapauksissa ole itse käyttäjä. Usein ostajana toimii yritys ja käyttäjiä ovat tilassa työskentelevät ja oleskelevat henkilöt. Tällöin muun muassa reklamaatiotilanteissa valitusketju pitenee moneen muuhun perinteiseen palvelusuhteeseen verrattuna.<sup>75</sup>

Ulkoiset tekijät vaikuttavat melko merkittävästi palveluun ja sen laatuun. Kaikki toimitilapalvelut eivät tapahdu sisätiloissa. Esimerkiksi lumisade vaikuttaa ulkoalueiden puhtaanapitoon ja sisätilojen siivoukseen. Erityispiirteenä toimitilapalveluilla on lisäksi se, että palvelu tulee asiakkaan luo. Yleensä palvelua hankittaessa asiakas menee palvelutapahtuman suorittajan luokse.<sup>76</sup>

#### 4.2 Toimitilapalvelujen luokitteluperusteiden valinta

Omaa, erityisesti toimitilapalvelujen luokitteluksi tarkoitettua mallia ei ole olemassa. Luvussa 3 esitettyjen yleisten palvelujen luokittelumallien luokitteluperusteistakin vain osaa voidaan soveltaa toimitilapalveluihin. Syynä tähän ovat edellisessä luvussa (4.1.2) esitetyt toimitilapalvelujen erityispiirteet, ja niistä erityisesti myyjän ja ostajan välinen poikkeuksellinen suhde sekä se, että palvelu tulee asiakkaan luo. Luokitteluperusteiksi on pyritty valikoimaan tekijöitä, joita voidaan tulevaisuudessa mahdollisesti hyödyntää ostopalvelujen hankinnan ja laadunohjauksen kehittämisessä.

#### 4.3 Palvelun kohdentumiseen perustuva luokittelu

Hillin<sup>77</sup> mallissa yhdeksi luokitteluperusteeksi on esitetty palvelujen kohdentuminen eli onko kyseessä henkilökohtainen palvelu vai ryhmäpalvelu. Tutkimuksen palveluista henkilökohtaisia ovat aula-, ravintola- ja vahtimestaripalvelut, sillä niissä palvelu kohdistuu yksittäiseen ihmiseen ja hänen tarpeisiinsa. Lisäksi asiakas ”kuluttaa” saamansa palvelun itsenäisesti. Siivous- ja turvallisuuspalvelut sekä kiinteistöhoito voidaan luokitella ryhmäpalveluiksi. Niissä palvellaan kerralla suurempaa yhteisöä, eikä jokaisen yksilön yksittäisiä vaatimuksia voida yleensä ottaa huomioon.

---

<sup>74</sup> Savolainen, S. Laatujohtaminen ja toimitilapalvelut, 2000. s. 30.

<sup>75</sup> Savolainen, S. Laatujohtaminen ja toimitilapalvelut, 2000. s. 30.

<sup>76</sup> Savolainen, S. Laatujohtaminen ja toimitilapalvelut, 2000. s. 30.

<sup>77</sup> Grönroos, C. Nyt kilpaillaan palveluilla, 1994. s. 54.

#### 4.4 Asiakaskontaktin määrään perustuva luokittelu

Chasen<sup>78</sup> mallissa ja Vandermerwen & Chadwickin<sup>79</sup> mallissa palvelut on luokiteltu sen mukaan, kuinka suuri on palvelun toimituksessa tarvittavan asiakaskontaktin määrä. Tutkimuksen toimitilapalveluista asiakaskontaktin määrä on suuri aula-, ravintola- ja vahtimestaripalveluissa. Asiakaskontaktin määrä on keskinkertainen siivouspalveluissa sekä kiinteistönhoidossa. Näissä palvelu voidaan hoitaa ilman asiakkaan läsnäoloa annettujen ohjeiden tai sopimuksen mukaisesti, mutta toisaalta asiakas voi myös olla paikalla palvelutapahtuman kulkua ohjaamassa. Turvallisuuspalveluissa asiakaskontaktin määrä on pieni.

#### 4.5 Rääätälöintiasteeseen perustuva luokittelu

Palvelun rääätälöintiaste on yksi Haywood-Farmerin<sup>80</sup> mallin kolmesta ulottuvuudesta. Tarkastelluista palveluista rääätälöintiaste on korkea aula- ja vahtimestaripalveluissa, joissa palvelun sisältö muotoutuu asiakkaan tarpeiden mukaan. Tosin näissäkin palveluissa on tiettyjä osa-alueita, jotka hoidetaan saman konseptin mukaisesti. Esimerkkinä edellisestä toimii puhelimeen vastaaminen aulapalveluissa. Keskinkertainen rääätälöintiaste on siivous- ja turvallisuuspalveluissa sekä kiinteistönhoidossa, joissa palvelu toteutetaan tiettyjen lähtökohtien pohjalta asiakkaan tarpeet huomioon ottaen. Ravintolapalveluissa rääätälöintiaste vaihtelee keskinkertaisesta matalaan. Rääätälöintiaste on matala pikaruokaravintola-tyyppisissä ratkaisuisissa, sillä niissä asiakas joutuu tyytymään niihin vaihtoehtoihin, mitä hänen käyttämällään yrityksellä on sillä hetkellä tarjota.

#### 4.6 Työvoimavaltaisuuteen perustuva luokittelu

Sekä Schmenner<sup>81</sup> että Haywood-Farmer<sup>82</sup> luokittelevat malleissaan palvelut niiden työvoimavaltaisuuden perusteella. Työvoimavaltaisuuden aste on korkea aula- ja vahtimestaripalveluissa, joita ei voida koneellistaa. Aste on keskinkertainen ravintola-, siivous- ja turvallisuuspalveluissa sekä kiinteistönhoidossa, joissa osa työtehtävistä voidaan hoitaa koneellisesti. Turvallisuuspalveluissa aste voi olla myös alhainen, jos on päädytty ratkaisuun, jossa käytetään automaattista kulunvalvontaa ja automaattisia hälytysjärjestelmiä, eikä tarvita vartijoita. Tekniikan ja automaation edelleen kehittyessä on odotettavissa, että toimitilapalveluissakin työvaltauuden aste laskee. On kuitenkin muistettava, että osa palveluista perustuu henkilökohtaiseen kontaktiin. Tällöin koneilla voidaan vähentää työntekijöiden työmäärää, mutta täydellistä automatisointia ei voida toteuttaa.

---

<sup>78</sup> Grönroos, C. Nyt kilpaillaan palveluilla, 1994. s. 55.

<sup>79</sup> Grönroos, C. Nyt kilpaillaan palveluilla, 1994. s. 58.

<sup>80</sup> Hope, C. & Mühlemann, A. Service Operations Management – Strategy, design and delivery, 1997. s. 135-136.

<sup>81</sup> Grönroos, C. Nyt kilpaillaan palveluilla, 1994. s. 57.

<sup>82</sup> Hope, C. & Mühlemann, A. Service Operations Management – Strategy, design and delivery, 1997. s. 135.

#### 4.7 Työvoiman ammattitaitoon perustuva luokittelu

Thomas<sup>83</sup> luokittelee palvelut laitepohjaisiksi ja ihmispohjaisiksi sekä jakaa nämä luokat edelleen sillä perusteella, miten korkea on palvelun tuottamisessa tarvittavan henkilökunnan taitotason oltava. Tarkastelluista toimitilapalveluista laitepohjaisena voidaan pitää ainoastaan turvallisuuspalveluja, ja niitäkin vain siinä tapauksessa, kun on päädytty automatisoituihin ratkaisuihin. Valvonnasta vastaavan henkilökunnan taitotaso on lähempänä ammattitaitoista kuin ammattitaidotonta, sillä alaan liittyvien tehtävien hoitaminen edellyttää tiettyä ammattikokemusta tai koulutusta. Tarkasteltujen toimitilapalvelujen ulkopuolelta esimerkkinä laitepohjaisista ja automatisoiduista toimitilapalveluista voidaan mainita juoma-, välipala- ja makeisautomaatit.

Aula-, ravintola-, siivous- ja vahtimestaripalvelut sekä kiinteistönhoito ovat ihmispohjaisia palveluja. Yhtäkään edellä mainituista ei voida luokitella asiantuntijapalveluiksi, mutta voidaan katsoa, että nykypäivänä näiden palveluiden tuottaminen vaatii ammattitaitoista henkilökuntaa. Toisin sanoen henkilöä, jolla ei ole lainkaan alaan liittyvää ammatillista kokemusta ja koulutusta, ei voida palkata hoitamaan tehtävää.

#### 4.8 Tavaroiden osuuteen perustuva luokittelu

Vandermerwe & Chadwick<sup>84</sup> käyttävät mallissaan palvelujen toisena luokitteluperusteena tavaroiden osuutta palvelussa. Tällä perusteella ”puhtaiksi” palveluiksi voidaan luokitella aulapalvelut ja vahtimestaripalvelut. Näissä palveluissa asiakkaan palveleminen ei tarvita tavaroita. Palveluja, joihin sisältyy joitakin tavaroita tai jotka toimitetaan tavaroiden välityksellä, ovat siivous- ja turvallisuuspalvelut sekä kiinteistönhoito. Näiden palvelujen toteuttamiseen tarvitaan tavaroita, mutta asiakkaan kannalta palvelu ja sen sisältö ovat kuitenkin keskeisemmässä roolissa. Ravintolapalvelut voidaan luokitella kategoriaan, jossa palvelut sisältyvät tavarihin, sillä kyseessä on palvelu, jota asiakas käyttää saamansa tuotteen vuoksi.

#### 4.9 Lopputuloksen näkyvyyteen perustuva luokittelu

Leenders & Fearon<sup>85</sup> esittävät mallissaan yhdeksi palvelujen luokitteluperusteeksi palvelun konkreettisuuden, jota voidaan arvioida palvelun lopputuloksen näkyvyyden perusteella. Lopputuloksen näkyvyys on asia, joka vaikuttaa palvelun arviointiin. Palvelua, jonka lopputuloksena on konkreettinen tulos, on helpompi arvioida kuin palvelua, jonka tulosta ei etukäteen kykene arvioimaan. Tutkimuksen toimitilapalveluista näkyvä lopputulos syntyy siivous- ja ravintolapalveluissa sekä kiinteistönhoidossa. Aula-, turvallisuus- ja vahtimestaripalveluissa on kyse palveluprosessista, jossa ei synny varsinaista konkreettista lopputulosta.

---

<sup>83</sup> Grönroos, C. Nyt kilpaillaan palveluilla, 1994. s. 54.

<sup>84</sup> Grönroos, C. Nyt kilpaillaan palveluilla, 1994. s. 58.

<sup>85</sup> Leenders, M. R. & Fearon, H. E. Purchasing and Supply Management, 1997. s. 603.

## 5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Yleisellä tasolla palvelujen luokittelemiseksi on olemassa kymmeniä eri malleja. Lähtökohdiltaan mallit ovat hyvin erilaisia. Osaa voitaisiin soveltaa sellaisenaan myös tavaroihin, osassa lähdetään liikkeelle tuotannollisista tekijöistä ja osa painottuu palvelujen markkinointiin. Palveluille on löydettävissä valtava määrä luokittelukelpoisia ominaisuuksia, joka johtaa helposti mallien hajanaisuuteen ja vaikeuttaa luokittelun tulosten tulkintaa. Tilannetta ei lainkaan helpota, että luokittelun kohde eli palvelu on käsitteenä abstrakti. Johtopäätösten tekemisen helpottamiseksi osa malleista voidaan esittää graafisessa muodossa. Tämän kaltainen ratkaisu voi kuitenkin joissain tapauksissa johtaa liian pelkistettyihin malleihin.

Omat, erityisesti toimitilapalvelujen luokittelemiseksi tarkoitetut mallit kuitenkin puuttuvat. Koska kyseessä on palvelusektorin yksi osa-alue, on yleisten palvelujen luokittelumallien soveltaminen mahdollista myös toimitilapalveluihin. Kaikki mallit eivät kuitenkaan sellaisenaan ole käyttökelpoisia johtuen toimitilapalvelujen erityispiirteistä. Näistä erityispiirteistä keskeisimpiä ovat myyjän ja ostajan välinen poikkeuksellinen suhde sekä se, että palvelu tulee asiakkaan luo.

Toimitilapalvelut ovat käsitteenä varsin laaja ja niistä on mahdotonta antaa tyhjentävää listaa. Yleisesti toimitilapalveluiksi voidaan katsoa kaikki toimitiloissa tapahtuva palvelutoiminta, jolla tuetaan ja edistetään toimitilojen ydinliiketoimintoja. Suomessa tänä päivänä toimitilapalveluiksi luettavien palvelujen määrä on vielä varsin pieni verrattuna esimerkiksi tilanteeseen Ison-Britanniassa. On kuitenkin varsin todennäköistä, että Suomessa seurataan Ison-Britannian mallia, jolloin toimitilapalveluiksi luettavien palvelutehtävien määrä kasvaa ja palvelujen ulkoistaminen lisääntyy.

Onnistuminen toimitilapalvelujen ulkoistamisessa edellyttää laajaa palvelutarjontaa ja toisaalta osto-osaamista asiakkaan puolelta. Suomessa toimitilapalvelujen kysyntä ja tarjonta kohtaavat nykypäivänä jo melko hyvin ja tilanteen voidaan odottaa edelleen paranevan tuotteistamisen kehittyessä. Jotta kehitys jatkuisi positiivisena sekä palveluntarjoajien että –käyttäjien kannalta, on tarpeen tutkimuksella kehittää yleistä osto-osaamista sekä laadunhallinnan työkaluja. Myös käsitteistön yhteneväisyyden tulee kiinnittää huomiota.

Sekä palveluntarjoajien että asiakasyritysten kannalta on tärkeää, että toimitilapalveluista laaditaan entistä parempia palvelutasokuvauksia sekä kehitetään palvelujen laadunmittausta ja –ohjausta. Edellä mainitun kaltaisen kehitystoiminnan mahdollistamiseksi on kuitenkin oltava olemassa keinoja toimitilapalvelujen luokittelemiseksi. Tutkimustoiminta tällä osa-alueella on ollut vähäistä ja yhtenä tämän tutkimuksen tavoitteena olikin tuoda tilanteeseen korjausta. Tutkimusta olisi edelleen tarpeen jatkaa tulevaisuudessa, jotta kyettäisiin luomaan entistä yhteneväisempiä luokitteluperusteita eri toimitilapalveluille.

Yhdistämällä luvuissa 4.3-4.9 esitetyt toimitilapalvelujen luokittelut voidaan havaita, että jo näillä luokitteluperusteilla hajonta eri palvelujen välillä on voimakasta (Taulukko 2). Jotta luokittelulla saavutettaisiin maksimaalinen hyöty, olisi tärkeää tunnistaa ne palvelujen ominaisuudet, jotka valitusta näkökulmasta tarkasteltuna ovat keskeisimpiä.

Taulukko 2 Yhteenveto toimitilapalvelujen luokituksista

Palvelu / Ominaisuus	Kohdentuminen (henkilö / ryhmä)	Asiakaskontaktin määrä (suuri / keskinkertainen / pieni)	Räätälöintiaste (suuri / keskinkertainen / pieni)	Työvoimavaltaisuus (suuri / keskinkertainen / pieni)	Työvoiman ammattitaito (asiantuntija / ammattitaitoinen / ammattitaidoton)	Tavaroiden osuus (suuri / keskinkertainen / pieni)	Lopputulokas (näkyvä / ei-näkyvä)
Aulapalvelut	H	S	S	S	X	P	E
Ravintolapalvelut	H	S	K/P	K	X	S	N
Siivous	R	K	K	K	X	K	N
Turvallisuuspalvelut	R	P	K	K/P	X	K	E
Vahtimestaripalvelut	H	S	S	S	X	P	E
Kiinteistöhoito	R	K	K	K	X	K	N

H = henkilö

R = ryhmä

S = suuri

K = keskinkertainen

P = pieni

X = ammattitaitoinen

N = näkyvä

E = ei-näkyvä

Kaiken kaikkiaan toimitilapalveluiden kehittämisen kannalta olisi keskeistä tunnistaa ja kuvata prosessit eli toimintaketjut. Oleellisia prosesseja ovat ne, jotka tuottavat lisäarvoa asiakkaille. Toimintaa tulisi kehittää ja ohjata näiden kokonaisprosessien puitteissa. Ongelmana kuitenkin on, että asiakkaan ja tuotteen tarkka määrittäminen on hankalaa ja toisaalta eri asiakkaat asettavat erilaisia vaatimuksia prosesseille ja niiden lopputuloksille. Kaikki tämä osoittaa, että alalla on edelleen huomattavan paljon tarvetta erilaiselle tutkimus- ja kehitystoiminnalle.

## LÄHDELUETTELO

### **Barrett 1995**

Facilities Management – Towards Best Practice. Edited by Peter Barrett. 1995, 256 s.

### **BIFM 1999**

BIFM Members Survey – Survey of Facilities Managers' Responsibilities. British Institute of Facilities Management BIFM. 1999, 28 s.

### **Grönroos 1994**

Grönroos, Christian: Nyt kilpaillaan palveluilla, 3. painos. Ekonomia-sarja. Jyväskylä 1994, 338 s.

### **Gustafsson & Mannermaa 1987**

Gustafsson, Kaj & Mannermaa, Ari: Markkinointi, 5. painos. Ekonomia-sarja. Espoo 1987, 156 s.

### **Hope & Mühlemann 1997**

Hope, Christine & Mühlemann, Alan: Service Operations Management – Strategy, design and delivery. 1997, 352 s.

### **Järvelin et al. 1992**

Järvelin, Kimmo & Kvist, Hans-Henry & Kähäri, Perttu & Räikkönen, Jukka: Palveluyrityksen laadun kehittäminen. Jyväskylä 1992, 158 s.

### **Karlöf 1995**

Karlöf, Bengt: Johtamisen käsitteet ja mallit. Ekonomia-sarja. Porvoo 1995, 381 s.

### **Korhonen 2000**

Korhonen, Anne: Kiinteistönhoidon hankinnan valmistelu. Diplomityö. Teknillinen korkeakoulu, Rakennus- ja ympäristötekniikan osasto, Rakentamistalouden laboratorio. Espoo 2000, 104 s.

### **Koskinen et al. 1995**

Koskinen, Aki & Lankinen, Matti & Sakki, Jouni & Kivistö, Timo & Vepsäläinen, Ari P. J.: Ostotoiminta yrityksen kehittämisessä. Ekonomia-sarja. Juva 1995, 333 s.

### **Leenders & Fearon 1997**

Leenders, Michiel R. & Fearon, Harold E.: Purchasing and Supply Management, 11th edition. 1997, 683 s.

### **Lehtinen 1983**

Lehtinen, Jarmo R.: Asiakasohjautuva palveluyritys. Ekonomia-sarja. Espoo 1983, 187 s.

### **Lehtinen 1986**

Lehtinen, Jarmo R.: Palvelujen laatu painotteinen markkinointi. Ekonomia-sarja. Espoo 1986, 96 s.



**Lovelock 1983**

Lovelock, Christopher H.: Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights. Journal of Marketing, Summer 1983, Volume 47, Issue 3, s. 9-20. 12 s.

**Mäkelin & Vepsäläinen 1989**

Mäkelin, Matti & Vepsäläinen, Ari: Palvelustrategiat – Palveluorganisaation kehittäminen ja tietotekniikka. Jyväskylä 1989, 234 s.

**Pajusuo 1996**

Pajusuo, Markku: Palvelu ja palvelun laatu – Case Intermezzo. EKT-sarja 1018. Helsinki 1996, 86 s.

**Puhto 2000**

Puhto, Jukka: Toimitilapalvelujen organisoinnin ja laadunhallinnan kehittäminen. Tutkimussuunnitelma. Teknillinen korkeakoulu, Rakennus- ja ympäristötekniikan osasto, Rakentamistalouden laboratorio. Espoo 2000, 16 s.

**RAKLI 2001**

Kiinteistöliiketoiminnan sanasto. Suomen toimitila- ja rakennuttajaliitto RAKLI ry. 2001, 45 s.

**Räsänen 1997**

Räsänen, Keijo: Kehittyvä liiketoiminta – Haaste tulevaisuuden osaajille, 1.-3. painos. Porvoo 1997, 186 s.

**Savolainen 2000**

Savolainen, Sari: Laatujohtaminen ja toimitilapalvelut. Erikoistyö. Teknillinen korkeakoulu, Maanmittausosasto, Kiinteistöopin laboratorio. Espoo 2000, 41 s.

**Sipilä 1992**

Sipilä, Jorma: Asiantuntijapalvelujen markkinointi. Ekonomia-sarja. Jyväskylä 1992, 386 s.

**Sipilä 1996**

Sipilä, Jorma: Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. Ekonomia-sarja. Porvoo 1996, 151 s.

TEKNILLISEN KORKEAKOULUN RAKENTAMISTALOUDEN LABORATORION SELVITYKSIÄ:

- TKK-RTA-S42 Tuomela, A., Heinimäki, S., Puhto, J.,  
Outlook on Facility Management in Finland –2001, 2001.
- TKK-RTA-S41 Ventovuori, T., Puhto, J.,  
Toimitilajohtamisen ostopalvelut, 2001.
- TKK-RTA-S40 Hanhijärvi, H., Tuomela, A., Puhto, J.,  
Toimitilapalvelujen laadunhallinta, 2001.
- TKK-RTA-S39 Lehtonen, T., Tuomela, A., Puhto, J.,  
Toimitilapalvelujen luokittelu, 2001.
- TKK-RTA-S38 Kolhonen, R.,  
Työmaan laatupalkintokriteeristö, 2001.
- TKK-RTA-S37 Saari, A., Vesa, M.,  
Ulkoiseinän valinta elinkaariedullisuuden perusteella, 2001.
- TKK-RTA-S36 Saari, A.,  
Tavoitteiden asettaminen rakennuksen muunto- ja käyttöjoustavuudelle, 2001.
- TKK-RTA-S35 Heinimäki, S., Puhto, J.,  
Kiinteistöjohtamispalvelujen markkinat Suomessa, 2001.
- TKK-RTA-S33 Ylikangas, T.,  
Tilaaajan ja urakoitsijan vuorovaikutus design-build hankemuodossa, 2000.
- TKK-RTA-S31 Kolehmainen, E., Kiiras, J.,  
Konsultti päätoteuttajana projektinjohtorakentamisessa., 1999.
- TKK-RTA-S30 Lamminluoto, S., Kiiras, J.,  
Tavoitehintainen yksikköhintaurakka kohteena Harjun Ammattioppilaitoksen peruskorjaus, 1999.
- TKK-RTA-S29 Huovinen, P.,  
Suomen investointiklusteriin kuuluvien yritysyhmien kansainvälisen liiketoiminnan, kilpailukyyn ja sen kehittämisen vertailuraportti, 1999.

Lisäksi saatavana rakentamistalouden laboratorion raportteja. Tilaukset p. 09 451 3743 tai fax 09 451 3758.

ISBN 951-22-5713-0

ISSN 1456-8403