

# TOIMITILAPALVELUJEN LUOKITTELU HANKINTASTRATEGIAN KEHITTÄMISEN NÄKÖKULMASTA

Tero Lehtonen Antti Tuomela Jukka Puhto



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

# TOIMITILAPALVELUJEN LUOKITTELU HANKINTASTRATEGIAN KEHITTÄMISEN NÄKÖKULMASTA

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 951-22-5794-7

ISBN 951-22-5878-1 (PDF)

ISSN 1456-9329

Kannen kuva: Nokia Oyj:n pääkonttori Espoossa (kuvaaja Tomi Ventovuori)

Otamedia Oy

1. painos

Espoo 2001

## ESIPUHE

Tämä raportti julkaistaan osana Toimitilapalvelujen organisoinnin ja laadunhallinnan kehittäminen –tutkimusta. Kyseisen tutkimuksen tavoitteena on kehittää menetelmiä toimitilakiinteistön toimitilapalvelujen organisointiin ja laadunhallintaan. Tässä raportissa selvitetään, miten toimitilapalvelut sijoittuvat palvelusektorille, mitä asioita on otettava huomioon luotaessa hankintastrategiaa toimitilapalveluille sekä millaisia ominaisuuksia toimitilapalveluilla on ja miten nämä ominaisuudet vaikuttavat toimitilapalvelujen hankintaan.

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
Juhani Ylhäinen	NCC Finland Oy
Matti Rinnekangas	Nordea Pankki Suomi Oyj
Mika Valtonen	Sponda Oyj
Jussi Kokkila	SRV Viitokset Oy
Erkki Mansikkamäki	Senaatti-kiinteistöt
Sanna Sianoja	YIT Rapido Kiinteistöpalvelut Oy
Jouko Kankainen	Teknillinen korkeakoulu

Tutkimus on tehty Teknillisen korkeakoulun rakentamistalouden laboratoriossa. Tutkimusta on ohjannut tutkimuspäällikkö Jukka Puhto.

Espoossa 31.12.2001

Tero Lehtonen



Lehtonen, T., Tuomela, A., Puhto, J., Toimitilapalvelujen luokittelu hankintastrategian kehittämisen näkökulmasta, Teknillisen korkeakoulun rakentamistalouden laboratorion raportteja 202, Espoo 2001, 70 s.

Avainsanat: palvelut, palvelusektori, palvelujen hankinta, hankintastrategia, luokittelu, toimitilapalvelut

## **TIIVISTELMÄ**

Viimeisten vuosikymmenten aikana palvelusektorista on muodostunut entistä merkittävämpi työllisyyden ja arvonlisäyksen lähde. Kasvuun on vaikuttanut muun muassa yritysten pyrkimys keskittyä ydinliiketoimintaansa ja ulkoistaa siihen kuulumattomat toiminnot. Palvelujen ulkoistamisessa on kuitenkin esiintynyt ongelmia, joihin yhtenä syynä ovat olleet puutteet palvelujen osto-osaamisessa.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on toimitilapalvelujen osto-osaamisen kehittäminen. Tutkimuksessa selvitetään, miten toimitilapalvelut sijoittuvat palvelusektorille, mitä asioita on otettava huomioon luotaessa hankintastrategiaa toimitilapalveluille sekä millaisia ominaisuuksia toimitilapalveluilla on ja miten nämä ominaisuudet vaikuttavat toimitilapalvelujen hankintaan.

Tutkimus on osa laajempaa Teknillisen korkeakoulun rakentamistalouden laboratorion Toimitilapalvelujen organisoinnin ja laadunhallinnan kehittäminen –tutkimushanketta. Kyseisen tutkimuksen tavoitteena on kehittää menetelmiä toimitilakiinteistön toimitilapalvelujen organisointiin ja laadunhallintaan.

Tutkimus tehtiin kirjallisuustutkimuksena. Tutkimuksen teoriatausta pohjautuu palvelualaa, palveluja, ostotoimintaa sekä luokittelua koskeviin julkaisuihin.

Toimitilapalvelut ovat yksityisenä yrittäjätöimintana tuotettuja tuottajapalveluja. Kuten muidenkin tuottajapalvelujen, on myös toimitilapalvelujen kysyntä johdettua kysyntää. Tuotannontekijöiden näkökulmasta toimitilapalvelut ovat työvoimaintensiivisiä palveluja. Laadittaessa hankintastrategiaa toimitilapalveluille on määriteltävä yksittäisten palvelujen yritykselle muodostama strateginen arvo sekä taloudellinen merkitys. Kun edellä mainitut tekijät on analysoitu, päätetään millaiseen yhteistyösuhteeseen toimittajan kanssa pyritään. Muita keskeisiä toimitilapalvelujen hankintastrategiassa huomioon otettavia asioita ovat hankintakokonaisuudet sekä palvelun toimittajien lukumäärä ja valintakriteerit. Ostovaiheessa hankittavan palvelun hankintasisältö määritellään palvelun aineettomuuden, kohdentumisen, räätälöintiasteen ja tarpeen sekä palvelun toimituksessa tarvittavan työvoiman tyyppin ja ammattitaidon perusteella. Nämä edellä mainitut ominaisuudet on otettava huomioon myös palveluhankinnasta solmittavan sopimuksen sopimusehdoissa.



Lehtonen, T., Tuomela, A., Puhto, J., Taxonomy for Facility Services – Purchasing Strategy Aspect, Helsinki University of Technology Construction Economics and Management Publications 202, Espoo 2001, 70 p.

Keywords: services, service sector, service purchasing, purchasing strategy, classification, facility services

## **ABSTRACT**

In the last few decades the service sector has become an important source of growth in employment and the gross national product. The growth of the service sector is based on the fact that companies are concentrating on their core business and outsourcing non-core functions. However, there has been some problems with the outsourcing of services because the factors which differentiate services from tangibles and which give rise to particular difficulties associated with their acquisition are not generally known.

The aim of this study was to position facility services in the service sector, to identify the content of the facility service purchasing strategy and to find out the attributes which have an effect on the acquisition process for facility services.

This study is part of a larger research project called Quality Management of Facility Services. The research is taking place at Helsinki University of Technology in the Laboratory of Construction Economics and Management. The main objective of the research is to develop organizing and quality management tools for facility services.

The methodology of the study was based on literature, and the theoretical base of the study was common service, purchasing and classification theories.

Facility services are business-to-business services. As with other business-to-business services, the demand for facility services is also derived. From the point of production factors facility services are labour-intensive services. When the objective is to develop a facility service purchasing strategy, it is necessary to determine the strategic importance and the financial impact of a service. This will act as a guideline for the main aspects that should be covered by a purchasing strategy. The main aspects are: the model for a buyer-supplier relationship, the procurement portfolio, the number of suppliers and the criteria for supplier selection. From an acquisition point of view, the following attributes of services should be considered: tangibility, direction, degree of customisation, nature of demand, production and the skills required for producing the service. These attributes also have to be included in the contract terms of a facility service contract.



# SISÄLLYSLUETTELO

<b>ESIPUHE</b> .....	<b>3</b>
<b>TIIVISTELMÄ</b> .....	<b>5</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>7</b>
<b>1 JOHDANTO</b> .....	<b>10</b>
1.1 TUTKIMUKSEN TAUSTA .....	10
1.1.1 <i>Palvelualan kehittyminen</i> .....	10
1.1.2 <i>Tilapalvelut</i> .....	11
1.2 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET .....	12
1.3 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN .....	13
<b>2 PALVELUALA</b> .....	<b>14</b>
2.1 PALVELUSEKTORIN JAOTTELU.....	14
2.1.1 <i>Palvelun tuottajan näkökulma</i> .....	14
2.1.2 <i>Palvelun käyttäjän näkökulma</i> .....	15
2.1.3 <i>Tuotannon tekijöiden näkökulma</i> .....	17
2.2 <b>LIKE-ELÄMÄN PALVELUT OSANA PALVELUSEKTORIA</b> .....	20
2.3 <b>TOIMITILAPALVELUJEN ROOLI PALVELUALALLA</b> .....	23
<b>3 HANKINTA OSANA YRITYKSEN LIKETOIMINTAA</b> .....	<b>26</b>
3.1 <b>TOIMINTOJEN ULKOISTAMINEN</b> .....	26
3.2 <b>YRITYKSEN HANKINTATOIMI</b> .....	27
3.3 <b>YRITYKSEN HANKINTASTRATEGIAN KEHITTÄMINEN</b> .....	31
3.3.1 <i>Hankintastrategian sisältö</i> .....	31
3.3.2 <i>Ostoriski ja ostovolyymi</i> .....	33
3.3.3 <i>Hankinnan strateginen arvo ja taloudellinen merkitys</i> .....	35
3.4 <b>TOIMITILAPALVELUJEN HANKINTASTRATEGIAAN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT</b> .....	39
<b>4 PALVELUJEN LUOKITTELU HANKINNAN NÄKÖKULMASTA</b> .....	<b>43</b>
4.1 <b>PALVELU JA PALVELUN LAATU</b> .....	43
4.1.1 <i>Palvelu käsitteenä</i> .....	43
4.1.2 <i>Palvelun laatu</i> .....	45
4.2 <b>PALVELUHANKINNAT</b> .....	48
4.2.1 <i>Palveluhankintojen luonne</i> .....	48
4.2.2 <i>Palveluhankintojen luokittelu</i> .....	49
4.2.3 <i>Palveluhankintojen hinnoittelu</i> .....	50
4.3 <b>PALVELUJEN OMINAISUUDET HANKINNAN NÄKÖKULMASTA</b> .....	52
4.3.1 <i>Aineettomuus</i> .....	52
4.3.2 <i>Kohdentuminen</i> .....	53

4.3.3 Räätelöintiaste .....	56
4.3.4 Työvoiman tyyppi ja ammattitaito .....	57
4.3.5 Toimitustapa .....	58
4.3.6 Tarve .....	60
4.4 TOIMITILAPALVELUJEN OMINAISUUDET HANKINNAN NÄKÖKULMASTA .....	61
<b>5 JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>64</b>
<b>LÄHDELUETTELO .....</b>	<b>66</b>

## 1 JOHDANTO

### 1.1 Tutkimuksen tausta

#### 1.1.1 Palvelualan kehittyminen

Palvelutuotannosta on tullut erityisesti kehittyneissä länsimaissa merkittävä työllisyyden ja arvonlisäyksen lähde. Useimmissa länsimaissa palvelusektorin osuus bruttokansantuotteesta ja työllisyydestä on 60-70 prosenttia. Suomessa varsinkin 1990-luvun laman aikana ja sen jälkeenkin oikeastaan vain palvelualoille on syntynyt uusia työpaikkoja. Teollisuudessa uusien työpaikkojen syntyminen on tuotannon tehostamisen ja automatisoinnin sekä toimintojen ulkoistamisen takia suhteellisen vähäistä. Palvelujen roolin korostuminen on lisännyt myös niihin kohdistuvaa tutkimus- ja kehitystyötä. Pitkään palvelusektoria pidettiin sekä elinkeinoihin kohdistuvissa tutkimuksissa että elinkeinopolitiikassa toissijaisena kohteena. Elinkeinopolitiikassa vientisuuntautunut ja teknisiä innovaatioita tuottava ja tehokkaasti hyödyntävä teollisuus on jättänyt kotimarkkinasuuntautuneen ja työvoimavaltaisen palvelusektorin varjoonsa. Tutkimuksellista mielenkiintoa on vähentänyt vaikeasti käsitteellistettävä ja luokiteltava palvelujen olemus, heterogeenisuus ja toisaalta palvelujen kentän jatkuva laajeneminen ja muuttuminen.<sup>1</sup>

Suomessa palvelusektorin viime vuosikymmenien voimakas kasvu on muista länsimaista poiketen tapahtunut samaan aikaan voimakkaan teollistumisen kanssa ja lisäksi varsin myöhään<sup>2</sup>. Teollistumisen alkuvaiheissa palvelusektori koostui lähinnä henkilökohtaisista kuluttajapalveluista sekä majoitus- ja ravitsemistoiminnasta. Nykyisin yksityinen palveluala on hyvin monipuolinen ja laaja sektori, johon kuluttajapalveluiden lisäksi kuuluu monipuolisia liike-elämälle suunnattuja tuotanto-, hallinto-, viestintä- ja kuljetuspalveluja.<sup>3</sup>

Palvelusektorin kasvuun ovat vaikuttaneet muun muassa taloudellisen toiminnan erikoistuminen ja kansainvälistyminen, teknologian kehitys ja tietoliikenteen kasvu, tulo-tason nousu ja sen myötä kuluttajien tarpeiden suuntautuminen palveluihin, elämäntapojen muutokset, julkisen palvelutoiminnan kasvu sekä yritysten tuotantotoiminnan ja organisaatioiden hajauttaminen. Yrityksissä toimintojen ulkoistamiseen ovat vaikuttaneet keskittyminen ydinosaamiseen, toiminnan tehostaminen ja kustannusnäkökulmat. Ostopalvelujen tehokkaalla kohdentamisella kapasiteettia hyödynnetään mahdollisimman tehokkaasti ja taloudellisesti.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Kasanko, M. & Tiilikka, J. Osaamisintensiivisen palvelusektorin kehitys Suomessa. 1999, s. 1.

<sup>2</sup> Rastas, T. Palvelut Suomessa – tilastollinen toimiala-analyysi. 1997, s. 35.

<sup>3</sup> Kauppa- ja teollisuusministeriö. Yksityisten palvelujen kehittäminen – Raportti talousneuvostolle. 1998. <<http://www.vn.fi/ktm/1/yksitpal/yks2.htm>>

<sup>4</sup> Kauppa- ja teollisuusministeriö. Yksityisten palvelujen kehittäminen – Raportti talousneuvostolle. 1998. <<http://www.vn.fi/ktm/1/yksitpal/yks2.htm>>

Palvelujen tulevaan kehitykseen vaikuttavat edelleen muun muassa tuotantorakenteen erikoistuminen, hyvinvoinnin kasvu, kansainvälistyminen ja tietotekniikan kehitys. Uusi, erityisen merkittävä haaste on ikääntyvä väestö ja työvoimapula palveluissa, sillä samaan aikaan kun palvelujen kysyntä kasvaa, henkilöstöä on niukemmin saatavissa. Tulevaisuudessa on työvoimasyistä, julkisen sektorin budjettirajoitteiden takia ja kansainvälistymisen edetessä kasvava tarve nostaa palvelujen tuotannon tehokkuutta erityisesti koulutuksella ja teknologian laajalla hyödyntämisellä. Palvelujen tuotannon tehokkuuden lisäksi, erityisesti useilla liike-elämän ja vaativan kulutuskysynnän aloilla, edellyttää henkilöstöltä erityistaitoja, joita kaikilla ei ole. Lisäksi palvelut kehittyvät ja laajenevat uusille aloille. Esimerkiksi kehitys etäpalveluissa ja sähköisessä kaupankäynnissä korvaa vanhoja toimintamalleja uusilla, parantaa palvelutasoa ja luo uutta työllisyyttä. Palvelualojen jatkuvan kehityksen seurauksena työmarkkinoita uhkaa pula niin hyvin koulutetusta kuin muustakin henkilöstöstä. Kasvua ja työllistämispotentiaalia on nähtävissä niin yrityksille suuntautuvissa palveluissa kuin kuluttajapalveluissa. Tulevaisuuden kasvualoja ovat esimerkiksi sosiaali- ja terveystaloudelliset palvelut, liike-elämän palvelut teollisuuden seurauksena sekä tietotekniikan palvelut ja uusmediatuotanto. Myös palvelujen kuluttamisen kulttuurin voidaan olettaa kehittyvän Suomessa entistä kansainvälisemmäksi.<sup>5</sup>

### 1.1.2 Tilapalvelut

Tilapalvelut määritellään tilojen ominaisuuksiin kohdistuviksi ja käyttäjän toimintaa tukeviksi palveluiksi. Tilapalveluihin sisältyy erilaisia käyttäjä- ja kiinteistöpalveluja. Tilapalvelujen sisältö vaihtelee organisaatiokohtaisesti, ja niistä sovitaan yleensä erikseen joko vuokrasopimuksessa tai erillisessä palvelusopimuksessa.<sup>6</sup>

Tilapalveluihin sisältyvillä käyttäjäpalveluilla tarkoitetaan kiinteistöjen ja niiden tilojen käyttäjille suunnattuja palveluja. Käyttäjäpalveluiksi luetaan muun muassa turvapalvelut, viherkasvien hankinta ja hoito, ruokailu- ja ravintolapalvelut, postitus ja postinjakelu, puhelinpalvelut, aulapalvelut, tietoverkkopalvelut, kopiointipalvelut, pitopalvelut, sisustus-, kalustus- ja hankintapalvelut, muuttopalvelut sekä lähetti- ja toimistopalvelut. Toimintoja, joiden tarkoituksena on luoda kiinteistön tilojen käyttäjille edellytykset harjoittaa toimintaansa, kutsutaan käyttäjätoiminnoiksi. Käyttäjätoimintoja toteutetaan tuottamalla käyttäjäpalveluja.<sup>7</sup>

---

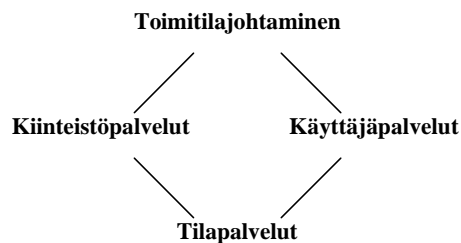
<sup>5</sup> **Kauppa- ja teollisuusministeriö.** Yksityisten palvelujen kehittäminen – Raportti talousneuvostolle. 1998. <<http://www.vn.fi/ktm/1/yksitpal/yks2.htm>>

<sup>6</sup> **Suomen toimitila- ja rakennuttajaliitto RAKLI ry.** Kiinteistöliiketoiminnan sanasto. 2001, s. 23.

<sup>7</sup> **Suomen toimitila- ja rakennuttajaliitto RAKLI ry.** Kiinteistöliiketoiminnan sanasto. 2001, s. 11, 23.

Tilapalvelujen toinen osa-alue, kiinteistöpalvelut, voidaan jakaa kiinteistönhoito- ja kunnossapitopalveluihin. Kiinteistönhoito on kiinteistön ylläpitoon kuuluvaa säännöllistä toimintaa, jolla pysytetään kiinteistön olosuhteet halutulla tasolla. Kiinteistönhoitoa ovat muun muassa kiinteistön teknisten järjestelmien hoito, kiinteistönhuolto, siivous, ulkoalueiden hoito sekä kiinteistön jätehuolto. Vastaavasti kunnossapito on kiinteistön ylläpitoon kuuluvaa toimintaa, jossa kohteen ominaisuudet pysytetään uusimalla tai korjaamalla vialliset ja kuluneet osat ilman, että kohteen suhteellinen laatutaso olennaisesti muuttuu.<sup>8</sup>

Kiinteistöjohtamisella tarkoitetaan kiinteistöliiketoimintaan tai kiinteistönpitoon liittyvää johtamista. Kiinteistöjohtamista, jonka tarkoituksena on vastata tilojen hankkimisesta ja kehittämisestä sekä kiinteistö- ja käyttäjäpalveluista, kutsutaan toimitilajohtamiseksi (Kuva 1).<sup>9</sup>



*Kuva 1 Tilapalveluihin liittyviä käsitteitä (ks. Suomen toimitila- ja rakennuttajaliitto RAKLI ry. Kiinteistöliiketoiminnan sanasto, 2001.)*

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet

Tänä päivänä toimitilapalvelujen hankinnassa esiintyy ongelmia, jotka johtuvat osto-osaamiseen liittyvän tiedon puutteesta. Tilaa jilta puuttuu sekä palvelujen hankinnan työkaluja että tietoa palvelujen hankinnan luonteesta, ja palveluja hankitaankin usein samoilla periaatteilla kuin tavaroita. Osasyynä tiedon puutteeseen on se, että palvelujen hankintaan liittyvä tutkimustoiminta on ollut varsin vähäistä. Olemassa oleva tutkimustieto liittyy lähinnä materiaali- ja tavarahankintoihin. Palvelusektorilla tutkimustoiminta on perinteisesti keskittynyt kuluttajapalveluihin ja erityisesti niiden markkinointiin.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on toimitilapalvelujen osto-osaamisen kehittäminen. Tavoitteena on selvittää, miten toimitilapalvelut sijoittuvat palvelusektorille, mitä asioita on otettava huomioon luotaessa hankintastrategiaa toimitilapalveluille sekä millaisia ominaisuuksia toimitilapalveluilla on ja miten nämä ominaisuudet vaikuttavat toimitilapalvelujen hankintaan. Tutkimuksessa saatuja tuloksia voidaan tulevaisuudessa hyödyntää laadittaessa hankintastrategioita toimitilapalveluille sekä kehitettäessä toimitilapalvelujen hankintaa koskevia sopimusasiakirjoja.

---

<sup>8</sup> Suomen toimitila- ja rakennuttajaliitto RAKLI ry. Kiinteistöliiketoiminnan sanasto, 2001, s. 24-25.

### 1.3 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen suorittaminen

Tutkimus tehdään kirjallisuustutkimuksena. Aineistona käytetään sekä kotimaista että ulkomaista aihealueeseen liittyvää kirjallisuutta, artikkeleja ja internetistä löytyvää tietoa. Koska toimitilapalvelujen hankintaa ja luokittelua koskevaa kirjallisuutta on vähän, hyödynnetään työssä palvelualaa, palveluja, ostotoimintaa sekä luokittelua yleisellä tasolla käsittelevää aineistoa.

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. Luokitusten tarkoituksena onkin tarjota perusta erilaisten palvelujen yksityiskohtaiselle analysoinnille.<sup>10</sup>

Luokitteluajattelu perustuu systeemiteoriaan. Systeemiteoria on oppi kokonaisuudesta, jonka mukaan systeemi on osien ja niiden keskinäisvaikutusten summa<sup>11</sup>. Systeemimallin tekemistapaa kutsutaan systeemimetodiksi. Systeemimetodin tarkoituksena on<sup>12</sup>:

- aikaansaada ja ylläpitää kokonaisnäkemys tarkasteltavaan toimintakokonaisuuteen
- jäsentää tarkastelukohde siten, että sen eri osat painottuvat niiden merkityksen mukaan ja pienimmätkin yksityiskohdat voidaan selvittää koordinoitusti kokonaistarkastelun kanssa
- systematisoida systeemyön etenemistapa siten, että se ohjaa ongelmien operatiiviseen käsittelyyn.

Tutkimuskohteeseen otettavaa asennetta ja tarkastelutapaa kutsutaan näkökulmaksi. Näkökulma osoittaa, missä määrin ja millä tavalla kuhunkin asiaan on syytä kiinnittää huomiota, ja ohjaa siten systeemin valintaa.<sup>13</sup> Tässä tutkimuksessa näkökulmana on palvelujen hankinta ja tutkimuksen kohteena toimitilapalvelut, joka on tuottajapalvelujen yksi osa-alue. Toimitilapalvelujen hankinnan kannalta keskeiset ominaisuudet määritellään kirjallisuudessa esiintyneiden näkemysten perusteella.

---

<sup>9</sup> Suomen toimitila- ja rakennuttajaliitto RAKLI ry. Kiinteistöliiketoiminnan sanasto. 2001, s. 13.

<sup>10</sup> Pajusuo, M. Palvelu ja palvelun laatu – Case Intermezzo. 1996, s. 12.

<sup>11</sup> Karjalainen, T. & Karjalainen, E. E. Laatujohtamisoppien soveltaminen PK-yritykseen – SPC, systeemiteoria, TOC-teoria. 1999, s. 42.

<sup>12</sup> Jahnukainen, M. Yrityksen informaationsysteemin suunnittelun kehysmetodi. 1970, s. 17.

<sup>13</sup> Jahnukainen, M. Yrityksen informaationsysteemin suunnittelun kehysmetodi. 1970, s. 16.

## 2 PALVELUALA

### 2.1 Palvelusektorin jaottelu

#### 2.1.1 Palvelun tuottajan näkökulma

Tuottajan näkökulmasta palvelut ryhmitellään yksityiseen yrittäjätoimintaan, yksityiseen voittoa tavoittelemattomaan toimintaan ja julkiseen toimintaan. Yksityinen yrittäjätoiminta on markkinaperusteista. Yksityisten yritysten ja ammatinharjoittajien toiminnan edellytys on kannattavuus ja tavoitteena taloudellisen hyödyn maksimointi. Yksityinen voittoa tavoittelematon toiminta poikkeaa yrittäjätoiminnasta sekä toimijoiden että tavoitteenasettelun suhteen ja muodostaa pääosan niin sanotun kolmannen sektorin piiriin luettavasta toiminnasta. Sen lisäksi kolmannen sektorin toiminnaksi luokitellaan kotitalouspalvelut. Voittoa tavoittelematonta toimintaa harjoittavat erilaiset järjestöt ja aatteelliset yhdistykset. Suurin osa niiden tuloista koostuu jäsenmaksuista, lahjoituksista ja avustuksista. Järjestöt ja yhdistykset tuottavat pääosin erilaisia hyvinvointi- ja virkistyspalveluja kuluttajille. Toiminnan tavoitteena ei ole voiton tuottaminen, vaan tarjota yleishyödyllisiä palveluja omakustannushintaan. Julkinen toiminta käsittää pääosin verovaroin rahoitetut palvelut. Niitä tuottavat kunnat, kuntayhtymät ja valtio.<sup>14</sup>

Palvelun tuottajiin perustuva jako kuvaa lähinnä palvelun rahoitustapaa ja jossain määrin myös palvelun tuottamisen paikallisuuden astetta. Yksityisen yrittäjätoiminnan piirissä tuotetut palvelut kustantaa palvelun käyttäjä. Julkisen sektorin palvelut rahoitetaan pääosin verotuloin. Tosin viime vuosina julkisen talouden alijäämä on johtanut palvelun käyttäjien rahoitusosuuden kasvattamiseen myös julkisten palvelujen osalta. Yksityisten voittoa tuottamattomien toimijoiden tuottamat palvelut sijoittuvat rahoitusperustaltaan yrittäjätoiminnan ja julkisen sektorin välimaastoon. Niiden rahoitus koostuu monista eri lähteistä, muun muassa jäsenmaksuista ja valtionavusta. Palvelun käyttäjät maksavat yleensä vain osan kuluista.<sup>15</sup>

Julkisen sektorin tarjoamat palvelut ovat rahoituspohjaltaan selvästi kansallisia. Ne tuotetaan useimmiten paikallisesti, koska monet hyvinvointipalveluista ovat sekä paikka- että kontaktisidonnaisia. Sen sijaan yksityisenä yritystoimintana tuotettujen palvelujen markkinat ovat huomattavasti monipuolisemmat. Tosin osa niistäkin suuntautuu paikallisille tai alueellisille markkinoille. Huomattava osa on kuitenkin sellaisia, että niiden markkinat ovat vähintään kansalliset ja jopa kansainväliset.<sup>16</sup>

---

<sup>14</sup> Kasanko, M. & Tiilikka, J. Osaamisintensiivisen palvelusektorin kehitys Suomessa. 1999, s. 12.

<sup>15</sup> Kasanko, M. & Tiilikka, J. Osaamisintensiivisen palvelusektorin kehitys Suomessa. 1999, s. 12-13.

<sup>16</sup> Kasanko, M. & Tiilikka, J. Osaamisintensiivisen palvelusektorin kehitys Suomessa. 1999, s. 13.

### 2.1.2 Palvelun käyttäjän näkökulma

Palvelut voidaan jaotella myös niiden kulutuksen suuntautumisen perusteella. Kulutuksen näkökulmasta palvelut ryhmitellään tuottajapalveluihin eli yrityspalveluihin ja kuluttajapalveluihin eli henkilöpalveluihin. Tuottaja- ja kuluttajapalveluiden rooli tuotannossa eroaa toisistaan. Tuottajapalveluja käytetään välituotepanoksina muiden palveluiden ja tavaroiden tuottamiseen.<sup>17</sup> Tuottajapalveluja voidaankin pitää palveluja ostavan yrityksen ydinliiketoiminnasta johdettuna kysyntänä<sup>18</sup>. Kuluttajapalvelut sen sijaan tuotetaan nimensä mukaisesti suoraan niiden loppukuluttajille<sup>19</sup>.

Kuluttajapalvelujen asiakkaina ovat kotitaloudet ja liiketoiminta perustuu pääosin kotimarkkinoille. Tuottajapalvelut suuntautuvat pääosin yrityksille ja niiden markkinat ovat maailmanlaajuiset. Osa palvelualoista voidaan sijoittaa helposti jompaankumpaan ryhmään, mutta monilla palvelualoilla asiakkaina on sekä yrityksiä että kuluttajia.<sup>20</sup> Tuottajapalveluiden osuus on kasvanut jatkuvasti, koska erityisesti teollisuus on ulkoistanut monia sellaisia palveluja, joiden tuotanto hoidettiin aiemmin yrityksen sisäisesti. Tuottaja- ja kuluttajapalvelut eivät eroa välttämättä lainkaan toisistaan palvelun sisällön suhteen, esimerkiksi siivouspalvelu voi olla sekä tuottaja- että kuluttajapalvelua. Siksi niiden rajaaminen muun muassa tilastoista on hankalaa tai jopa mahdotonta. Elinkeinoelämän sisäisten tavara- ja palveluvirtojen kannalta erottelu on kuitenkin perusteltu, sillä tuottaja- ja kuluttajapalveluiden rooli eroaa huomattavasti toisistaan. Tuottajapalvelut ovat kiinteä osa eri toimialojen välisiä verkostosuhteita. Kuluttajapalvelut tuotetaan suoraan loppukäyttäjille, joten talouden verkostorakenteiden ja dynamiikan kannalta ne eivät ole niin keskeisessä asemassa kuin tuottajapalvelut.<sup>21</sup>

Palvelujen luonteesta ja markkinoista johtuen tuottaja- ja kuluttajapalvelujen ongelmat ja kehitystekijät ovat osittain erilaisia (Taulukko 1). Kuluttajapalvelujen kysyntä on keskimäärin hintajoustavampaa kuin useimpien tuottajapalvelujen kysyntä. Lisäksi kysyntä on keskeisesti riippuvainen kuluttajien ostovoimasta ja taloudellisesta tilasta. Tuottajapalvelujen kysyntä riippuu puolestaan vahvasti asiakasyritysten kehityksestä ja yleisemmin suhdannevaihteluista. Yrityksille suuntautuvissa palveluissa kehitystä haittaavaksi tekijäksi on monilla aloilla muotoutunut inhimillisten voimavarojen niukkuus.<sup>22</sup>

---

<sup>17</sup> Kasanko, M. & Tiilikka, J. Osaamisintensiivisen palvelusektorin kehitys Suomessa. 1999, s. 13.

<sup>18</sup> Ilmakunnas, S. Yksityisten palveluiden toimintaedellytykset ja työllisyys. 1998, s. 10.

<sup>19</sup> Kasanko, M. & Tiilikka, J. Osaamisintensiivisen palvelusektorin kehitys Suomessa. 1999, s. 13.

<sup>20</sup> Kauppa- ja teollisuusministeriö. Yksityisten palvelujen kehittäminen – Raportti talousneuvostolle. 1998. <<http://www.vn.fi/ktm/1/yksitpal/yks2.htm>>

<sup>21</sup> Kasanko, M. & Tiilikka, J. Osaamisintensiivisen palvelusektorin kehitys Suomessa. 1999, s. 13.

<sup>22</sup> Kauppa- ja teollisuusministeriö. Yksityisten palvelujen kehittäminen – Raportti talousneuvostolle. 1998. <<http://www.vn.fi/ktm/1/yksitpal/yks2.htm>>



*Taulukko 1 Tuottajapalvelujen ja kuluttajapalvelujen väliset erot (Lähde: Kauppa- ja teollisuusministeriö. Yksityisten palvelujen kehittäminen – Raportti talousneuvostolle. 1998. <<http://www.vn.fi/ktm/1/yksitpal/yks2.htm>>)*

	<b>Tuottajapalvelut</b>	<b>Kuluttajapalvelut</b>
<b>Asiakkaat</b>	Yritykset	Kotitaloudet, yksityishenkilöt
<b>Markkinat</b>	Koti- ja vientimarkkinat	Kotimarkkinat pääosin
<b>Liiketoiminnan luonne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Johdettua kysyntää, ostopalvelut</li> <li>- Herkkyys suhdannevaihteluille</li> <li>- Riippuvuus asiakasyritysten kehityksestä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Peruspalveluita, joilla läheiset vastikkeet kotitaloustuotannossa</li> <li>- Herkkyys markkinapalvelujen hinnoille ja palkansaajien nettotuloille</li> <li>- Riippuvuus kotimaisen kulutuksen kehityksestä</li> </ul>
<b>Ongelmat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ammattitaitoisen työvoiman niukkuus</li> <li>- Kotimarkkinoiden pienuus ja puutteet valmiuksissa kansainvälistyä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Itsepalvelun dilemma</li> <li>- Palvelujen huono arvostus</li> <li>- Työpanoksen korkea verotus</li> </ul>
<b>Ongelmien seuraukset</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tarjonnan ja taloudellisen tehokkuuden rajoittuminen</li> <li>- Liiketoimintamahdollisuuksien rajoittuminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Työpanosten tehoton hyödyntäminen</li> <li>- Potentiaalisen kysynnän rajoittuminen</li> </ul>
<b>Kriittiset kehitystekijät</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Osaaminen</li> <li>- T&amp;K-panostus</li> <li>- Verkostoituminen</li> <li>- Kansainvälistyminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verotuksen taso ja rakenne, sosiaaliturvan kannustavuus</li> <li>- Tulotaso, kotitalouksien ostovoima ja kulutuksen suuntautuminen</li> </ul>
<b>Ratkaisumahdollisuudet</b>	Elinkeinopoliittiset toimenpiteet tarjonnan tehokkuuden ja kilpailukyvyn parantamiseksi: mm. koulutus, kilpailuedellytykset, pääomarahoitus, liiketoiminnan kehittäminen ja kansainvälistyminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kysyntäpotentiaalın vapauttaminen pienentämällä verokiilaa</li> <li>- Työmarkkinoiden toiminnan parantaminen</li> <li>- Koulutus ja yrittäjyyden edistäminen</li> </ul>

Tuottajapalvelut voidaan jakaa edelleen välttämättömiin ja kehittyneisiin yrityspalveluihin. Välttämättömillä tai perusyrittäjäpalveluilla viitataan sellaisiin palveluihin, jotka kuuluvat lainsäädännön tai muun vastaavan syyn vuoksi yrityksen perustarpeisiin. Näitä ovat muun muassa kirjanpito- ja lainopilliset palvelut. Myös siivous- ja vartiointipalvelut ovat luonteeltaan perusyrittäjäpalveluja. Kehittyneisiin tai erikoistuneisiin tuottajapalveluihin luokitellaan muun muassa konsultointipalvelut sekä muut enemmän yrityksen toiminnan kehittämiseen kuin sen jokapäiväisiin rutiineihin liittyvät toiminnot.<sup>23</sup>

<sup>23</sup> Storhammar, E. Yrityspalvelujen tarjonta ja pk-yritykset. 1995, s. 7.

### 2.1.3 Tuotannontekijöiden näkökulma

Yksityiset palvelut jaotellaan myös sen mukaan, millainen merkitys niiden tuotannossa on toisaalta työpanoksella ja toisaalta pääomapanoksella. Perinteisesti palvelualoja on pidetty hyvin työvoimavaltaisina. Kuitenkin myös palveluissa tarvittavan pääoman ja työvoiman suhde vaihtelee toimialoittain.<sup>24</sup> Selvästi pääomaintensiivistä toimintaa palvelusektorilla on liikenne ja erityisesti posti- ja teleliikenne, joka on pääomaintensiivisempää toimintaa kuin teollisuustuotanto keskimäärin. Työvoimaintensiivisiä palvelualoja ovat puolestaan liike-elämää palvelevat toiminnot, majoitus- ja ravitsemustoiminta, vähittäiskauppa sekä rahoitus- ja vakuutus toiminta (Taulukko 2). Niissä nettopääomakanta suhteutettuna tehtyihin työtunteihin on selvästi muita palvelu- ja teollisuuden aloja alhaisempi. Työn tuottavuus on kiinteässä riippuvuussuhteessa toimialan työvoima- tai pääomaintensiivisyyteen. Pääomaintensiivisillä aloilla työn tuottavuus on selvästi korkeampi kuin työvoimaintensiivisillä aloilla. Työvoimaintensiivisillä aloilla työn tuottavuutta voidaan lisätä pääomasijoituksilla vain rajallisesti, koska näiden palvelujen koneellistaminen tai automatisointi on hankalaa tai jopa mahdotonta.<sup>25</sup>

*Taulukko 2 Pääomaintensiteetti ja pääoman tuottavuuskehitys toimialoittain (Lähde: Ilmakunnas, S. Yksityisten palveluiden toimintaedellytykset ja työllisyys. 1998, s. 13)*

	<b>Pääomaintensiteetti 1996 (nettopääomakanta / tehdyt työtunnit), mk</b>	<b>Työn tuottavuusindeksi 1995 1975 = 100</b>
Teollisuus (D)	334	301,6
Kauppa	150	152,8
- Tukkukauppa	210	146,3
- Vähittäiskauppa	98	162,0
- Majoitus & ravitsemus	77	141,4
Liikenne	292	196,8
- Kuljetus ja varastointi	251	175,8
- Posti- ja teleliikenne	420	279,4
Rahoitus & vakuutus	142	181,6
Liike-elämää palveleva toiminta (KC)	57	95,7
Muut yksityiset palvelut (M+N+O)	243	130,6

<sup>24</sup> Ilmakunnas, S. Yksityisten palveluiden toimintaedellytykset ja työllisyys. 1998, s. 12.

<sup>25</sup> Kasanko, M. & Tiilikka, J. Osaamisintensiivisen palvelusektorin kehitys Suomessa. 1999, s. 14.

Työvoimaintensiivisiin palvelualoihin lukeutuu hyvin erityyppisiä toimintoja. Osa niistä on kustannus- ja hintaherkkiä eli sellaisia, joissa hintajoustot ovat suuria eli toisin sanoen kysyntä riippuu voimakkaasti palvelun hinnasta. Tyypillisiä kustannus- ja hintaherkkiä aloja ovat monet kuluttajapalvelut, kuten ravintola- ja majoituspalvelut sekä henkilökohtaiset palvelut, esimerkiksi kampaamot. Näille aloille on tyypillistä suhteellisen alhainen koulutustaso ja matalat palkat. Osa työvoimaintensiivisistä palveluista asettaa suuria vaatimuksia työntekijöiden osaamiselle eli niitä voidaan kutsua osaamisintensiivisiksi palveluiksi. Monet osaamisintensiivisistä aloista ovat tuottajapalveluja, esimerkiksi konsultointi-, tutkimus- ja kehitys- sekä suunnittelupalvelut. Tuottajapalvelupainotteisuudesta huolimatta myös suoraan kuluttajille suunnattujen palvelujen joukossa on osaamisintensiivisiä aloja.<sup>26</sup>

Yhdistämällä työvoimaintensiivisyyteen asiakkaan vuorovaikutus palveluprosessissa sekä palvelun räätälöintiaste, syntyy palvelutuotantomatriisiksi kutsuttu nelikenttämalli. Palvelutuotantomatriisissa palvelusektori jaotellaan neljään eri luokkaan (Kuva 2). Luokat ovat massapalvelu, palvelutehdas, palvelukauppa ja asiantuntijapalvelu.<sup>27</sup>

**Vuorovaikutus ja räätälöintiaste**

		Matala	Korkea
Työvoimaintensiivisyys	Matala	<b>Palvelutehdas:</b> - lentoyhtiö - kuljetusyritys - hotelli	<b>Palvelukauppa:</b> - sairaala - autokorjaamo - muut korjauspalvelut
	Korkea	<b>Massapalvelu:</b> - vähittäiskauppa - tukkumyynti - koulu	<b>Asiantuntijapalvelu:</b> - lääkäri - lakimies - tilintarkastaja

Kuva 2 Palvelutuotantomatriisi (Lähde: *Schmenner, R. W. How Can Service Businesses Survive and Prosper? Sloan Management Review, 1986, Vol. 47 Iss. 3, s. 25*)

Verrattuna työvoimaintensiivisyyteen, joka ilmaistaan eksaktisti numeroarvolla, on palvelutuotantomatriisin toinen ulottuvuus moniselitteisempi, sillä siinä yhdistetään kaksi samankaltaista, mutta kuitenkin erillistä ominaisuutta eli asiakkaan vuorovaikutus palveluprosessissa ja palvelun räätälöintiaste. Tämän mittarin arvo on korkea, jos sekä vuorovaikutuksen aste että räätälöintiaste on korkea. Samalla tavoin, jos molempien edellä mainittujen ominaisuuksien arvo on matala, on myös mittarin arvo matala. Kun vuorovaikutuksen aste on korkea ja räätälöintiasteen matala tai päinvastoin, asettuu mittarin arvo korkean ja matalan välimaastoon.<sup>28</sup>

<sup>26</sup> Kasanko, M. & Tiilikka, J. Osaamisintensiivisen palvelusektorin kehitys Suomessa. 1999, s. 15.

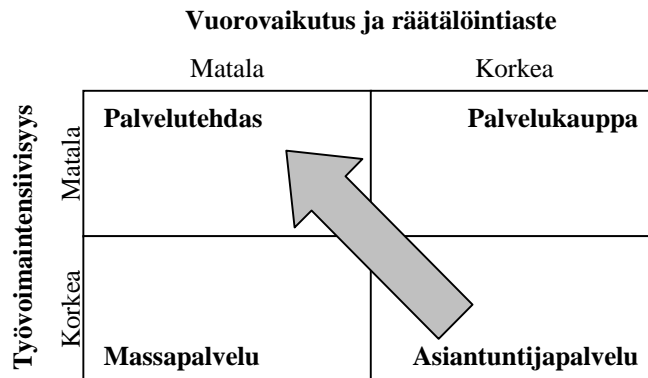
<sup>27</sup> Schmenner, R. W. How Can Service Businesses Survive and Prosper? Sloan Management Review, 1986, Vol. 47 Iss. 3, s. 25.

<sup>28</sup> Schmenner, R. W. How Can Service Businesses Survive and Prosper? Sloan Management Review, 1986, Vol. 47 Iss. 3, s. 22.

Korkean vuorovaikutuksen asteen omaavassa palvelussa asiakas voi vaikuttaa palveluprosessin kulkuun ja vaatia täydentäviä lisäpalveluja tai tietyn palvelun osan poisjättämistä. Pelkkä näkyvyys tai kontaktin pituus ei kuitenkaan yksistään ole riittävä peruste luokitella palvelua korkean vuorovaikutuksen omaavaksi. Kun palvelun räätälöintiaste määritellään korkeaksi, on kyseessä palvelu, joka pyrkii tyydyttämään asiakkaan mieltymykset joko osittain tai kokonaan.<sup>29</sup>

Palvelutuotantomatriisilla havainnollistetaan myös kehitystä palvelualalla. Näkyvin trendi viimeisten vuosien aikana on ollut voimakas segmentoituminen ja erikoistuminen. Palveluja, jotka aiemmin luokiteltiin esimerkiksi massapalveluiksi, ei enää nykyään ole mahdollista kategorisoida näin yksiselitteisesti. Esimerkiksi ravintolapalvelut on perinteisesti sijoitettu ”palvelukauppa”-luokkaan, sillä niissä vuorovaikutuksen ja räätälöinnin aste on korkea ja työvoimaintensiivisyys keskinäinen. Pikaruokaravintoloiden ilmestyminen markkinoille on kuitenkin johtanut tilanteeseen, jossa ravintola-alalta löytyy myös alhaisen vuorovaikutuksen ja räätälöintiasteen omaavaa toimintaa.<sup>30</sup>

Suuntana segmentoitumisessa ja erikoistumisessa on ollut palvelutuotantomatriisissa asiantuntijapalveluista kohti palvelutehdasta kulkeva lävistäjä (Kuva 3). Ilmiötä selitetään kontrollin tehostumisella.<sup>31</sup>



*Kuva 3 Palvelualan segmentoituminen ja erikoistuminen (Lähde: Schmenner, R. W. How Can Service Businesses Survive and Prosper? Sloan Management Review, 1986, Vol. 47 Iss. 3, s. 29)*

<sup>29</sup> Schmenner, R. W. How Can Service Businesses Survive and Prosper? Sloan Management Review, 1986, Vol. 47 Iss. 3, s. 22.

<sup>30</sup> Schmenner, R. W. How Can Service Businesses Survive and Prosper? Sloan Management Review, 1986, Vol. 47 Iss. 3, s. 27.

<sup>31</sup> Schmenner, R. W. How Can Service Businesses Survive and Prosper? Sloan Management Review, 1986, Vol. 47 Iss. 3, s. 28-29.

## 2.2 Liike-elämän palvelut osana palvelusektoria

Yhteiskunnan toimintaa kuvataan yleisesti jakamalla toimialat kolmeen ryhmään: alkutuotantoon, jalostukseen ja palveluihin. Alkutuotanto jaetaan edelleen kolmeen pääluokkaan: maa-, riista- ja metsätalouteen, kalatalouteen sekä kaivostoimintaan. Jalostukseen kuuluviksi luetaan seuraavat pääluokat: teollisuus, sähkö-, kaasu- ja vesihuolto sekä rakentaminen. Laaja palvelusektori jaetaan puolestaan seuraaviin pääluokkiin<sup>32</sup>:

- tukku- ja vähittäiskauppa
- majoitus- ja ravitsemistoiminta
- kuljetus, varastointi ja tietoliikenne
- rahoitustoiminta
- kiinteistö-, vuokraus- ja tutkimuspalvelut; liike-elämän palvelut
- julkinen hallinto ja pakollinen sosiaalivakuutus
- koulutus
- terveydenhuolto ja sosiaalipalvelut
- muut yhteiskunnalliset ja henkilökohtaiset palvelut
- työnantajakotitaloudet
- kansainväliset järjestöt ja ulkomaiset edustustot.

Edellä esitetty elinkeinoelämän jaottelu perustuu Toimialaluokitus 1995 mukaiseen ryhmittelyyn. Toimialaluokituksen (TOL) ideana on ryhmitellä samankaltaisia aktiviteetteja luokkiin eli toimialoihin. Kyseessä on yleisimmin käytetty elinkeinoelämän luokitusstandardi.<sup>33</sup>

Palvelusektori on selvästi suurin elinkeinoelämän lohkoista sekä arvonlisäyksellä että työllisyysosuudella mitattuna. Elinkeinoelämän sektorit eivät kuitenkaan ole toisistaan irrallisia järjestelmiä vaan keskenään monin tavoin toisiinsa liittyviä verkostoja. Erityisesti jalostus- ja palvelusektorin väliset yhteydet ovat kiinteät ja monisäikeiset.<sup>34</sup> Myös alkutuotannosta suuri osa on sidoksissa jalostustoimintaan ja palveluihin. Talouden eri sektorien välisistä kytkennöistä tuotantoketjussa on seurauksena niiden riippuvuus toisistaan. Sektorien merkittävyyttä onkin tarkasteltava laajemmin kuin mitä suorat tuotanto- ja työosuudet osoittavat.<sup>35</sup>

---

<sup>32</sup> Rastas, T. Palvelut Suomessa – tilastollinen toimiala-analyysi. 1997, s. 9.

<sup>33</sup> Rastas, T. Palvelut Suomessa – tilastollinen toimiala-analyysi. 1997, s. 12.

<sup>34</sup> Kasanko, M. & Tiilikka, J. Osaamisintensiivisen palvelusektorin kehitys Suomessa. 1999, s. 9.

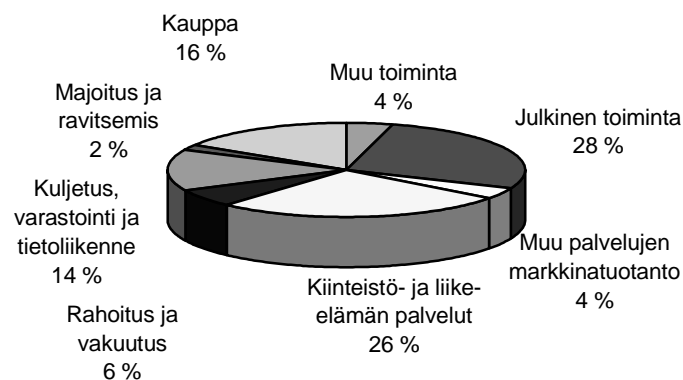
<sup>35</sup> Rastas, T. Palvelut Suomessa – tilastollinen toimiala-analyysi. 1997, s. 9.

Liike-elämän palveluilla tarkoitetaan tietylle alalle erikoistuneen yrityksen muille yrityksille tarjoamia palveluja, joiden tarkoituksena on tehokkuuden, tuottavuuden ja kilpailukyvyn parantaminen. Suurin osa liike-elämälle palveluja tarjoavien yritysten asiakkaista löytyy yksityisen elinkeinoelämän parista, mutta myös julkinen sektori ja kotitaloudet käyttävät kyseisiä palveluja.<sup>36</sup> Toimialaluokituksen mukaan kiinteistö- ja liike-elämän palveluihin luetaan muun muassa<sup>37</sup>:

- kiinteistöalan palvelut
- kulkuneuvojen, koneiden ja laitteiden vuokraus ilman käyttäjää sekä kotitaloustavaroiden vuokraus
- siivous
- tietojenkäsittelypalvelut
- tutkimus ja kehittäminen
- lainopillinen ja taloudellinen konsultointi
- tekninen palvelu, -testaus ja analysointi
- mainospalvelut
- työnvälitys ja henkilöstön hankinta
- etsivä-, vartiointi- ja turvallisuuspalvelut.

Palvelusektorin pääluokkien välisiä voimasuhteita kuvataan muun muassa työllisyyden ja arvonlisäyksen jakautumisen perusteella. Arvonlisäyksellä mitattuna kiinteistö- ja liike-elämän palvelut olivat vuonna 1999 palvelusektorin toiseksi suurin osa-alue julkisen toiminnan ollessa suurin (Kuva 4).

**Palvelualojen arvonlisän jakautuminen v. 1999**



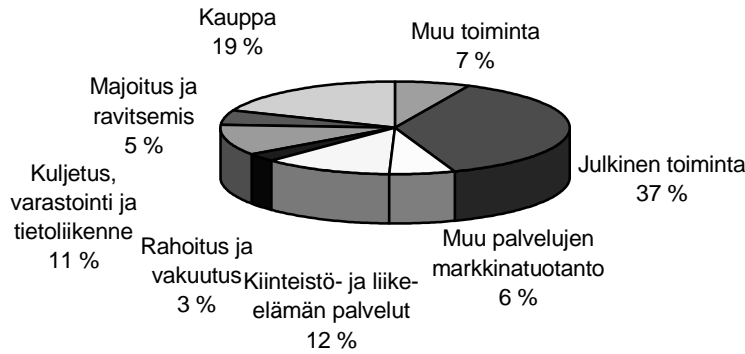
**Kuva 4** Palvelualojen tuotannon jakauma (Lähde: *Kauppa- ja teollisuusministeriö. Talouden kehitys ja näkymät. 2000.* <<http://www.vn.fi/ktm/1/kehitys.htm>>)

<sup>36</sup> Tilastokeskus. Palvelut Euroopassa – tilastotietoja eräistä Euroopan maista. 1993, s. 30.

<sup>37</sup> Tilastokeskus. Toimialaluokitus 1995. 1999. <<http://www.tilastokeskus.fi/tk/tt/luokitukset/to195.html>>

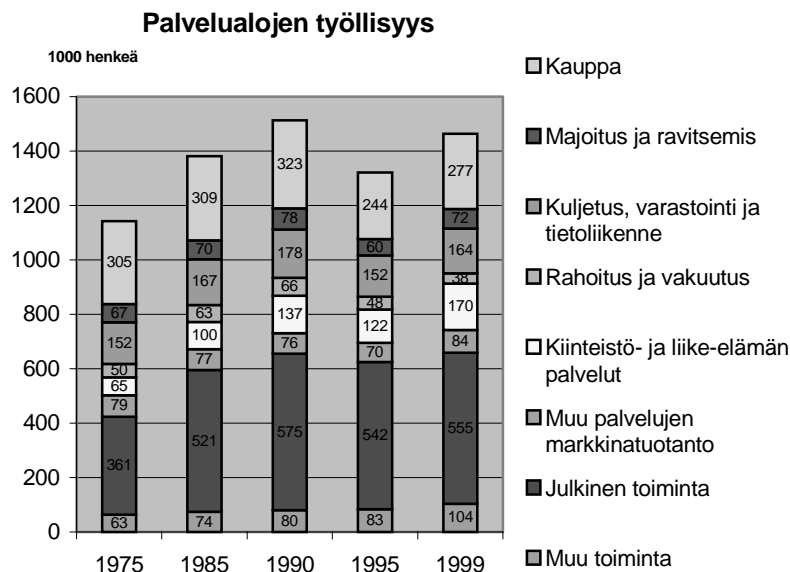
Työllisyyden jakautumisen perusteella kiinteistö- ja liike-elämän palvelut olivat vuonna 1999 palvelusektorin kolmanneksi suurin osa-alue (Kuva 5). Suurin oli tämänkin mittarin perusteella julkinen toiminta. Toiseksi suurimmaksi kohosi kauppa.

**Palvelualojen työllisyyden jakautuminen v. 1999**



*Kuva 5 Palvelualojen työllisyyden jakauma (Lähde: Kauppa- ja teollisuusministeriö. Talouden kehitys ja näkymät, 2000. <<http://www.vn.fi/ktm/1/kehitys.htm>>)*

Työllisyyden kehitys palvelusektorin eri osa-alueilla on ollut vaihtelevaa viimeisten vuosikymmenten aikana. Joillain osa-alueilla työllisten määrä on lisääntynyt ja joillain vähentynyt. Muun muassa kiinteistö- ja liike-elämän palveluissa kehitys on ollut positiivista ja vuonna 1999 tähän luokkaan luettavat palvelut työllistivät jo noin 170 000 henkilöä (Kuva 6).

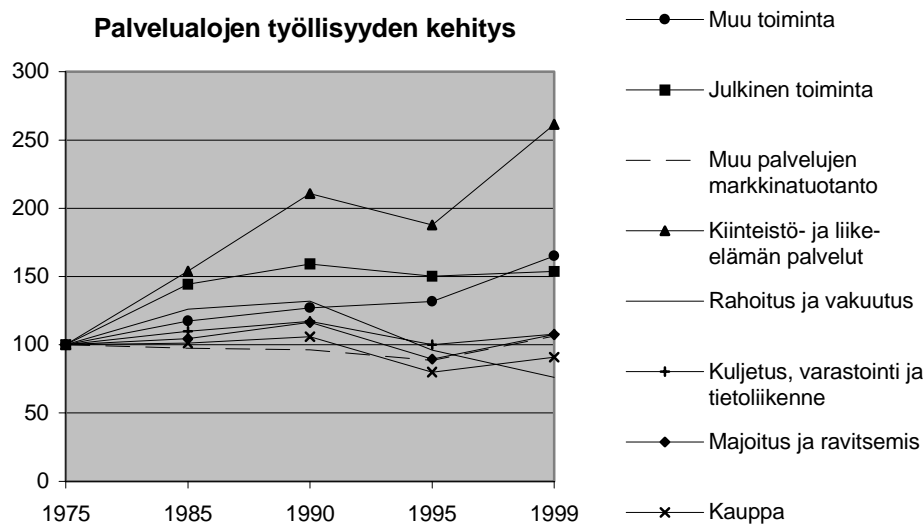


*Kuva 6 Työlliset palvelualalla (Lähde: Kauppa- ja teollisuusministeriö. Talouden kehitys ja näkymät, 2000. <<http://www.vn.fi/ktm/1/kehitys.htm>>)*

Yksityisen palvelusektorin sisäisessä rakenteessa painopiste on viime vuosikymmenten aikana siirtynyt kuluttajapalveluista tuottajapalveluiden suuntaan, sillä erityisesti liike-elämää palveleva toiminta on kasvanut nopeasti<sup>38</sup>. Liike-elämän palvelujen suhteellisen voimakas kasvu selittyy monen tekijän summana. Monet teollisuusyritykset ja nykyään myös muut palveluyritykset ovat keskittyneet varsinaiseen ydinliiketoimintaansa ja ryhtyneet hankkimaan aikaisemmin itse tuottamia palveluja niihin erikoistuneilta yrityksiltä. Ulkoistamisen lisäksi liike-elämän palvelujen kasvuun on vaikuttanut yritysten toimintaympäristön monimutkaistuminen. Se on lisännyt sellaisen erityisasiantuntemuksen tarvetta, jota varsinkin monet pienet ja keskisuuret yritykset joutuvat hankkimaan ulkopuolisilta.<sup>39</sup>

### 2.3 Toimitilapalvelujen rooli palvelualalla

Tilastokeskuksen toimialaluokituksen mukaan toimitilapalveluiksi luokiteltavat palvelut luetaan osaksi laajempaa kiinteistö- ja liike-elämän palvelujen kokonaisuutta. Kiinteistö- ja liike-elämän palveluja koskevien tunnuslukujen kehityksen perusteella voidaan päätellä, että toimitilapalvelut ovat tällä hetkellä kasvava toimiala. Muun muassa työllisyyden kasvu on ollut kiinteistö- ja liike-elämän palveluissa suhteellisesti palvelusektorin voimakkainta viimeisten vuosikymmenten aikana (Kuva 7). Varsinaista toimitilapalveluja koskevaa tilastotietoa ei kuitenkaan ole tarjolla ja toisaalta tilastotietojen keräämistä hankaloittaa se, että ei ole yksiselitteisesti määritelty palveluja, jotka luetaan toimitilapalveluiksi.



Kuva 7 *Palvelualojen työllisyyden suhteellinen kehitys (1975=100) (vrt. Kauppa- ja teollisuusministeriö. Talouden kehitys ja näkymät. 2000. <<http://www.vn.fi/ktm/1/kehitys.htm>>)*

<sup>38</sup> Ilmakunnas, S. Yksityisten palveluiden toimintaedellytykset ja työllisyys. 1998, s. 8.

<sup>39</sup> Kasanko, M. & Tiilikka, J. Osaamisintensiivisen palvelusektorin kehitys Suomessa. 1999, s. 23.



Kulutuksen näkökulmasta palvelut ryhmitellään tuottaja- ja kuluttajapalveluihin. Toimitilapalvelut ovat yrityksille suunnattuja palveluja, joten ne luokitellaan tuottajapalveluiksi. Osa toimitilapalveluyrityksistä tosin toimii myös kuluttajapalvelumarkkinoilla, sillä esimerkiksi siivouspalveluja käyttävät sekä yritykset että yksityiset henkilöt. Tuottajapalvelut voidaan jakaa edelleen perusyrittyspalveluihin ja erikoistuneisiin yrityspalveluihin. Useimmat toimitilapalveluista, muun muassa siivous ja vartiointi, luetaan perusyrittyspalveluiksi. Palvelut, jotka keskittyvät pikemminkin yrityksen toiminnan kehittämiseen kuin sen jokapäiväisiin rutiineihin, luokitellaan erikoistuneiksi tuottajapalveluiksi.

Yleensä yrityksen kasvaessa kasvaa myös yrityksen henkilöstö- ja tilatarve. Tämä puolestaan lisää erilaisten tukitoimintojen tarvetta, joka näkyy toimitilapalvelumarkkinoilla kysynnän lisääntymisenä. Toimitilapalvelujen kysyntä riippuukin voimakkaasti asiakasyritysten kehityksestä ja yleisemmin suhdannevaihteluista. Markkina-alueena Suomi on pieni. Palveluyrityksen näkökulmasta kotimarkkinoiden pienuus rajoittaa liiketoimintamahdollisuuksia ja ostajan näkökulmasta tarjontaa. Toiminnan kansainvälistyminen tarjoaa alalla toimiville palveluyrityksille paitsi uusia liiketoimintamahdollisuuksia myös mahdollisuuden parantaa taloudellista tehokkuutta sekä suojautua suhdannevaihteluilta.

Tuotannontekijöiden näkökulmasta suurin osa toimitilapalveluista on työvoimaintensiivisiä palveluja. Niissä nettopääomakanta suhteutettuna tehtyihin työtunteihin on yleensä pieni, joten työn tuottavuutta voidaan lisätä pääomasijoituksilla vain rajallisesti. Tämä johtuu muun muassa siitä, että toimitilapalvelujen koneellistaminen tai automatisointi on usein varsin hankalaa ja henkilökohtaiseen kontaktiin perustuvissa palveluissa jopa mahdotonta.

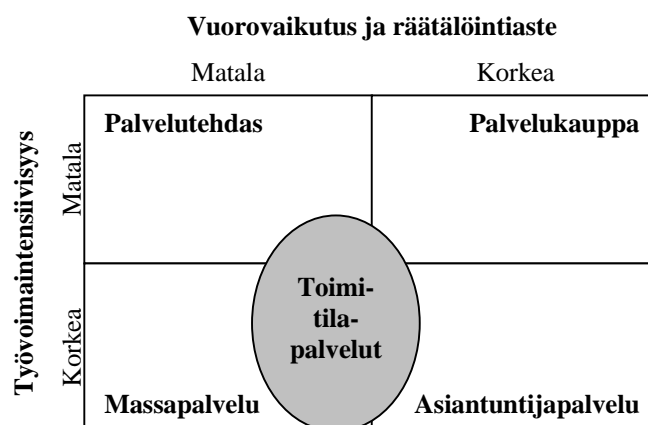
Toimitilapalvelujen toimitus vaatii palvelun tarjoajalta aina palvelun räätälöintiä. Räätälöintiaste vaihtelee palvelun luonteesta riippuen. Räätälöintiä tarvitaan muun muassa siksi, että asiakkaiden käyttämät toimitilat eivät ole identtisiä keskenään ja että asiakasyritysten tarpeet ja vaatimukset palvelun sisällölle vaihtelevat.

Toimitilapalvelujen sijoittumista palvelusektorille havainnollistetaan palvelutuotantomatriisin avulla (Kuva 8). Esimerkiksi aulapalvelut, kiinteistönhoito, siivous ja vartiointi kuuluvat luokkaan ”massapalvelu”, sillä niissä työvoimaintensiivisyys on korkea ja vuorovaikutus ja räätälöintiaste keskinkertainen tai jopa matala. Luokkaan ”palvelutehdas” kuuluvat ravintolapalvelut ja tekniset turvapalvelut, joissa sekä työvoimaintensiivisyys että vuorovaikutus ja räätälöintiaste ovat matalia. Kopiaintipalvelut kuuluvat luokkaan ”palvelukauppa”, sillä niissä työvoimaintensiivisyys on matala ja vuorovaikutus ja räätälöintiaste korkea. Toimitilajohtamisessa molemmat arvot ovat korkeat, joten kyseessä on ”asiantuntijapalvelu”-luokkaan kuuluva palvelu.

		Vuorovaikutus ja räätälöintiaste	
		Matala	Korkea
Työvoimaintensiivisyys	Matala	<b>Palvelutehdas:</b> - ravintolapalvelut - tekniset turvapalvelut	<b>Palvelukauppa:</b> - kopiointipalvelut
	Korkea	<b>Massapalvelu:</b> - aulapalvelut - kiinteistöhoito - siivous - vartiointi	<b>Asiantuntijapalvelu:</b> - toimitilajohtaminen

Kuva 8 Toimitilapalvelujen luokittelu palvelutuotantomatriisin avulla (vrt. Schmenner, R. W. How Can Service Businesses Survive and Prosper? Sloan Management Review, 1986, Vol. 47 Iss. 3, s. 25)

Palvelutuotantomatriisin vaakakselilla yhdistetään kaksi erillistä ominaisuutta eli asiakkaan vuorovaikutus palveluprosessissa ja palvelun räätälöintiaste. Kun vuorovaikutuksen aste on korkea ja räätälöintiasteen matala tai päinvastoin, asettuu tämän mittarin arvo korkean ja matalan välimaastoon. Suurimmassa osassa toimitilapalveluja räätälöintiaste on korkea ja vuorovaikutuksen aste keskinkertainen tai matala. Koska toimitilapalvelut ovat lisäksi työvoimaintensiivisiä palveluja, sijoittuu suurin osa toimitilapalveluista ”massapalvelu”- ja ”asiantuntijapalvelu”-luokkien rajamaastoon. Myös edellä muihin luokkiin kuuluviksi luokitellut toimitilapalvelut sijoittuvat hyvin lähelle tätä sektoria. Toimitilapalveluja luokiteltaessa palvelutuotantomatriisin ongelmana onkin se, että malli ei ota huomioon niitä ominaisuuksia, joilla toimitilapalvelut yleensä erotellaan toisistaan. Toisaalta palvelutuotantomatriisin avulla voidaan osoittaa sektori, jolla toimitilapalvelu-yritykset pääsääntöisesti toimivat (Kuva 9).



Kuva 9 Toimitilapalvelujen sijoittuminen palvelutuotantomatriisille (vrt. Schmenner, R. W. How Can Service Businesses Survive and Prosper? Sloan Management Review, 1986, Vol. 47 Iss. 3, s. 29)

### 3 HANKINTA OSANA YRITYKSEN LIIKETOIMINTAA

#### 3.1 Toimintojen ulkoistaminen

Ulkoistamisessa on kyse yrityksen ydinliiketoimintaan kuulumattomien toimintojen siirtämisestä kyseiseen toimintoon erikoistuneelle yritykselle. Luonteeltaan ulkoistamispäätös on strateginen. Oleellista päätöksen kannalta on rajanveto ydinliiketoimintaan kuuluviksi ja kuulumattomiksi katsottavien toimintojen välillä.<sup>40</sup> Yrityksen ydinosamiinseen luetaan ne toiminnot, jotka ovat keskeisessä roolissa pyrittäessä tyydyttämään potentiaalisten asiakkaiden tarpeita. Koska asiakas kokee, että hankittava toiminto tuottaa hänelle lisäarvoa, on kyseessä samalla yrityksen kannalta merkittävä kilpailuetu.<sup>41</sup>

Ulkoistamispäätöksestä vastuussa olevien on muistettava, että päätöksen kumoaminen myöhemmin on äärimmäisen vaikeaa ja kallista. Jotta löydetään oikea ratkaisu, on päätöksen vaikutuksia tarkasteltava sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä.<sup>42</sup> Ratkaisua tehtäessä on tärkeää tuntea ulkoistettavan toiminnon luonne ja kustannusrakenne. Yhtenä vaihtoehtona on ulkoistaa toiminto vain osittain, jolloin osa työstä tehdään omalla organisaatiolla ja osa ostetaan ulkopuolelta.<sup>43</sup>

Strategisessa mielessä keskeisimmät syyt ulkoistamiseen ovat seuraavat<sup>44</sup>:

- Yritys pystyy keskittymään ydinliiketoimintaansa entistä tehokkaammin, koska operatiiviset, ydinliiketoimintaan kuulumattomat toiminnot on siirretty ulkopuolisen asiantuntijan hoitoon.
- Tiettyyn toimintoon erikoistunut toimittaja pystyy tarjoamaan yrityksen käyttöön korkealuokkaiset resurssit.
- Yritys pääsee hyödyntämään toimittajan alallaan tekemän kehitystyön tuloksia.
- Riskit jakaantuvat, sillä ulkoistettavaan toimintoon liittyvät investoinnit siirtyvät toimittajan vastuulle. Yleensä toimittajat pystyvät vertailemaan tehokkaammin eri investointivaihtoehtoja ja jakamaan riskejä asiakkailleen.
- Ulkoistaminen vapauttaa yrityksen resursseja, jotka täten voidaan kohdentaa strategisesti tärkeämpiin toimintoihin.

---

<sup>40</sup> **Baily, P. et al.** Purchasing Principles and Management. 1998, s. 283.

<sup>41</sup> **McIvor, R. T. et al.** A strategic model for the formulation of an effective make or buy decision. Management Decision, 1997, Vol. 35 No. 2, s. 173.

<sup>42</sup> **Farmer, D. & van Weele, A. J. (ed.)** Gower Handbook of Purchasing Management. 1995, s. 487.

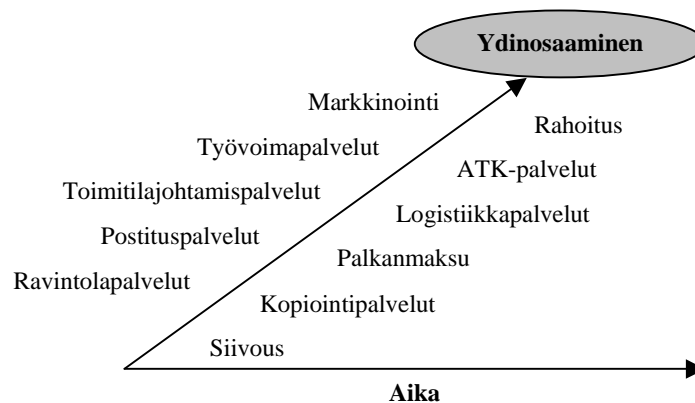
<sup>43</sup> **Leenders, M. R. & Fearon, H. E.** Purchasing and Supply Management. 1997, s. 609.

<sup>44</sup> **Corbett, M. F.** Outsourcing – Beyond buying services. Facilities Design & Management, 1998, Vol. 17 Iss. 1, s. 41.

Ulkoistamispäätöstä tehtäessä pyritään etsimään vastaukset muun muassa seuraaviin kysymyksiin<sup>45</sup>:

- Onko yrityksessä toimintoja, jotka voidaan ulkoistaa?
- Millä perusteella valinta tehdään?
- Miten yrityksen sisäistä toimintaa arvioidaan?
- Ketkä ovat potentiaalisia toimittajia?
- Millä kriteereillä toimittajia arvioidaan?
- Millainen kumppanuussuhde tilaajan ja toimittajan välille halutaan?
- Kuinka kumppanuussuhdetta hallitaan?

Toimintojen ulkoistamista voidaan kuvata eräänlaisena kehitysprosessina (Kuva 10). Kuvaajan vasemmassa reunassa sijaitsevat toiminnot edustavat useimmin ulkoistettuja toimintoja yhdysvaltalaisissa yrityksissä. Yrityksen lisätessä ulkoistamisen käyttöä liiketoimintansa kehittämisen välineenä siirrytään kuvaajalla kohti oikeaa ylälaitaa ja toimintoja, jotka ovat yrityksen kannalta strategisempia ja entistä lähempänä yrityksen ydinliiketoimintaa.<sup>46</sup>



Kuva 10 Palvelujen ulkoistamisen kehitysprosessi (ks. Corbett, M. F. Outsourcing – Beyond buying services. Facilities Design & Management, 1998, Vol. 17 Iss. 1, s. 43)

### 3.2 Yrityksen hankintatoimi

Hankinnoista puhuttaessa on yhteisestä nimestä huolimatta tärkeää havaita, että erilaisissa tilanteissa ja tarpeissa ei hankinnan toteutuksella ja tehokkailla toimintatavoilla ole välttämättä mitään yhteistä. Ei ole yhtä oikeaa tapaa ostaa ja toimia. Sen sijaan täytyy pystyä analysoimaan erilaisia ostotapoja, ostotoiminnan taustalla olevia tarpeita sekä erilaisia ostavia organisaatioita. Kaikilla edellä mainituilla tekijöillä on oma vaikutuksensa ostotapahtumaan ja sen tehokkaaseen suorittamiseen. Tästä johtuen yksittäistä hankintaa koskevia ratkaisuja ei yleensä voida yleistää koskemaan kaikkia hankintoja.<sup>47</sup>

<sup>45</sup> Baily, P. et al. Purchasing Principles and Management. 1998, s. 283.

<sup>46</sup> Corbett, M. F. Outsourcing – Beyond buying services. Facilities Design & Management, 1998, Vol. 17 Iss. 1, s. 41.

<sup>47</sup> Koskinen, A. et al. Ostotoiminta yrityksen kehittämisessä. 1995, s. 33-34.

Ostaminen on toimintona olemassa kaikissa yrityksissä ja yhteisöissä. Se on tärkeä osa markkinataloutta. Liiketoiminnassa ostos ei vain säästä kustannuksia – se luo parhaimmillaan lisäarvoa ja tulosta yhteistyössä toimittajien ja asiakkaiden kanssa. Toteuttaessaan omaa rooliaan rajapintana toimittajamarkkinoihin ostos toteuttaa ja on suunnittelemassa elimellisesti yrityksen koko kilpailustrategiaa. Teknologiakumppanien etsinnän kautta se ottaa osaa yrityksen teknologiastrategian muotoutumiseen sekä yrityksen koko kilpailuasetelman syntyyn. Selvimmin ostosn rooli tulee kuitenkin esiin osana organisaatioiden välistä logistista ketjua.<sup>48</sup>

Ostotoiminta on osa organisaation logistiikkaa. Logistiikka yhdistää yrityksen asiakkaisiin ja toimittajiin. Se on prosessi, jonka avulla ohjataan materiaalivirtoja ja niihin liittyviä tietovirtoja ja palveluja siten, että saavutetaan optimaalinen palvelutason, kustannustason ja toiminnan laadun yhdistelmä. Ostos toimii nimenomaan yhdistävänä rajapintana toimittajamarkkinoihin ja yhteistyökumppaneihin. Sen lähimmät yhteistyökumppanit omassa yrityksessä ovat yleensä tuotannon ja logistiikan henkilöstö.<sup>49</sup>

Ei voida sanoa olevan olemassa yhtä ainoaa oikeaa tapaa organisoida yrityksen ostotoimintaa. Tästä johtuen yritysten käyttämät toimintamallit vaihtelevatkin huomattavasti. Joissain yrityksissä ostotoiminta on keskitetty suoraan keskushallinnon alaisuuteen, kun taas joissain vastuu hankinnoista on jaettu liiketoimintayksiköittäin tai annettu talouspäälliköiden hoidettavaksi. Kaikista organisointitavoista on kuitenkin löydettävissä tiettyjä yhtäläisyyksiä<sup>50</sup>:

- Keskushallinto osallistuu aina hankintaprosessiin vähintään neuvonantajan tai koordinaattorin roolissa.
- Hankinta vaikuttaa useisiin ihmisiin organisaatiossa joko siten, että he ovat delegoineet vastuun hankinnoista muiden hoidettavaksi tai että he ovat hankinnan käyttäjiä, tilauksen tekijöitä, hankinnalle asetettavien vaatimusten määrittelijöitä tai toimivat linkkinä toimittajan ja tilaajan välillä.
- Kun hankintavastuuta delegoidaan eteenpäin, vastuunsaajalle annetaan tarpeeksi tietoa ja valtuuksia hankinnan toteuttamiseksi.

Yritystason hankintojen suunnittelulla ja ohjauksella vaikutetaan hankintojen jatkuvuuteen ja parannetaan yrityksen neuvotteluasemaa toimittajien suhteen. Hankintojen yritystason suunnittelu jakautuu hankintojen organisoinnin ja hankintapolitiikan määrittämiseen. Hankintapolitiikka määrittää ne periaatteet, joita noudatetaan hankintoihin liittyvässä päätöksenteossa. Hankintapoliittisia valintoja ovat muun muassa alihankinta-

---

<sup>48</sup> Koskinen, A. et al. Ostotoiminta yrityksen kehittämisessä. 1995, s. 16.

<sup>49</sup> Koskinen, A. et al. Ostotoiminta yrityksen kehittämisessä. 1995, s. 17.

<sup>50</sup> The Chartered Institute of Purchasing and Supply. Purchasing Policies and Procedures – A CIPS Technical Services Publication. 1998, s. 5-6.

asteen ja –menettelyjen määrittäminen sekä päätökset hankintojen tai yritysten välisen yhteistyön kehittämisestä.<sup>51</sup>

Vaikka ostojen toteuttamistapa vaikuttaa merkittävästi liiketoiminnan tulokseen, on ostokustannusten alentamiseen kohdistettu vain murto-osa kaikista panoksista. Ostamisen ei ole katsottu tuovan lisää kilpailuetua, vaan oston ensisijaisena tehtävänä on pidetty niiden toimintojen avustamista, joiden työn tuloksena yritys menestyy. Ostaminen on siis nähty yrityksen sisäisenä palvelutehtävänä ja ostajat ovat keskittyneet edullisiin ostoehtoihin. Kun ostamisesta on lisäksi nähty aiheutuvan vain menoja ja kustannuksia, sen rooli yrityksessä on arvioitu usein vähäisemmäksi kuin esimerkiksi valmistuksen tai markkinoinnin.<sup>52</sup>

Kilpailutilanteen luomista ostomarkkinoilla on pidetty keskeisenä ostajan instrumentina, kun halutaan saavuttaa edulliset ostoehdot. Siitä ankarana kilpailuttamisen haittapuolesta, että se pyrkii lyhytaikaisiin etuihin ja luo helposti esteitä yritysten väliselle yhteistyölle, ei ole välitetty. Kaikkinaisen yhteistyön on katsottu lisäävän riippuvuutta, jota ostajan on tullut perinteisesti välttää ja vastustaa. Ostopäätöksen lähes ainoana perusteena on pidetty sopimushintaa. Myyvän yrityksen tavoitteena on uskottu olevan voiton maksimointi. Jos ostopäätös perustetaan pelkästään ostohintaan, saattavat välilliset kustannukset kuitenkin nousta omassa tuotannossa. Pyrkimys ostaa ilman välittäjää arvoketjun alkupäästä taas lisää osto-organisaation omaa työmäärää. Kumpaankaan seurannaisvaikutukseen ei perinteisessä ostotoiminnassa juurikaan ole kiinnitetty huomiota.<sup>53</sup>

Nykyaikaisen ostajan täytyy kyetä olemaan koko liiketoiminnan kehittäjä, ei vain oman tehtävän hoitaja. Toimittajan valinnassa keskeiseen rooliin nousevat loppuasiakkaan tarpeet. Ostos on osattava asettua visionäärin rooliin. Näkemällä muutoksen eri tasot ostaja kasvaa sen strategisen vastuun mittaiseksi, mitä muuttuva maailma ostajalta edellyttää. Vahva näkemys oman yrityksen suunnasta ja asiakkaan tarpeista sekä niistä johdettu jatkuva toiminnan kehittäminen tekevät tulevaisuuden ostajasta yrityksen strategisen voimavaran. Ostajan on pidettävä mielessä, että osto ei ole vain kustannuspaikka tai kustannussäästöjen tuoja, vaan lisäarvon tuottaja. Taitavalla toiminnalla ja prosessien osaamisella, jotka on yhdistetty strategisesti oikeisiin asiakastyytyväisyyttä lisääviin toimittajavalintoihin ja yhteistyöhön, pystytään samanaikaisesti alentamaan kustannustasoa ja saamaan aikaan enemmän myyntiä.<sup>54</sup>

---

<sup>51</sup> **Junnonen, J.-M. & Kankainen, J.** Rakennusurakoitsijoiden hankintakäsikirja. 2001, s. 13.

<sup>52</sup> **Koskinen, A. et al.** Ostotoiminta yrityksen kehittämisessä. 1995, s. 19-20.

<sup>53</sup> **Koskinen, A. et al.** Ostotoiminta yrityksen kehittämisessä. 1995, s. 20.

<sup>54</sup> **Koskinen, A. et al.** Ostotoiminta yrityksen kehittämisessä. 1995, s. 25.

Organisaation ostopäätökseen vaikuttavat henkilöt voidaan ryhmitellä seuraaviin rooleihin<sup>55</sup>:

- *Käyttäjät* – ne, jotka tulevat käyttämään hankinnan kohdetta.
- *Vaikuttajat* – ne organisaation jäsenet, jotka vaikuttavat ostopäätökseen suoraan tai epäsuoraan antamalla tietoja ja vaihtoehtojen arviointikriteerejä, vaikka he eivät ole näkyvästi mukana itse päätöstilanteessa.
- *Ostajat* – ne organisaation jäsenet, joilla on valta määrittää mahdolliset hankkijat ja ostoehdot.
- *Päätäjät* – heillä on joko epävirallista tai virallista asemaan perustuvaa valtaa tehdä lopullinen päätös toimittajasta.
- *Informaation välittäjät* – he vaikuttavat epäsuorasti ostopäätökseen kontrolloimalla yritykseen tulevaa informaatiota.

Muodollinen valta ja vastuu ostopäätöksistä on päättäjillä. Vaikuttajat voivat asettaa rajoituksia ja vaatimuksia päättäjille. Ostajat voivat käytännössä valita toimittajat ja viedä ostotapahtuman päätökseen. Hankinnan käyttäjien vaikutusmahdollisuudet ostopäätöksiin vaihtelevat suuresti muun muassa yrityksen koosta ja toimialasta riippuen. Informaation välittäjät eivät yleensä osallistu päätöksentekoon. Koska ostoryhmän jäsenet vaikuttavat organisaation eri osissa erilaisissa tehtävissä, saattaa heidän osallistumisensa päätöksenteon vaiheisiin vaihdella.<sup>56</sup>

Ostajan ja myyjän väliseen tapahtumaan vaikuttaa ostosuhteen tyyppi. Osapuolten tavoitteet, käyttäytyminen ja keinot päästä omaan tavoitteeseensa saattavat vaihdella hyvinkin paljon eri tilanteissa. Ostosuhde voidaan luokitella neljään eri luokkaan<sup>57</sup>:

- kertakauppa eli spot-kauppa
- projektihankinnat
- sopimuskauppa
- pitkäaikainen alihankintayhteistyö.

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 koordinaatioongelmia sekä kokonaiskustannuksia organisaatiossa. Kertakauppaa luonnehtii usein ostettavien tuotteiden tai palveluiden yksinkertaisuus ja standardimaisuus, ja sitä käytetäänkin toimittajien keiluun, 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 osa-

---

<sup>55</sup> Äyväri, A. et al. Markkinoiden palveluja. 1995, s. 40-41.

<sup>56</sup> Äyväri, A. et al. Markkinoiden palveluja. 1995, s. 41.

<sup>57</sup> Koskinen, A. et al. Ostotoiminta yrityksen kehittämisessä. 1995, s. 48-49.

puolen ei tarvitse olla yhtä varuillaan, eikä sopimuskumppanin pettämiseen ole mahdollisuuksia, jos kauppaa halutaan tehdä jatkossakin.<sup>58</sup>

### 3.3 Yrityksen hankintastrategian kehittäminen

#### 3.3.1 Hankintastrategian sisältö

Hankintastrategia perustuu yritystason strategiaan. Periaatteet hankintastrategian sisällölle määrittää yrityksen hankintapolitiikka. Hankinnan onnistumisen kannalta on tärkeää, että yrityksen hankintatoimelle asetetaan hankintastrategiassa selkeät päämäärät. Lisäksi on määriteltävä, miten ne saavutetaan.<sup>59</sup> Asetetut päämäärät muodostavat perustan hankintaa koskeville valinnoille sekä sopimusaikaiselle valvonnalle. Toisaalta hankintaprosessin myöhemmissä vaiheissa asetettavilla kriteereillä taataan alkuperäisten päämäärien täyttyminen.<sup>60</sup>

Määriteltäessä hankintastrategiaa on otettava huomioon eri liiketoimintayksiköiden tarpeet ja selvitettävä yrityksen taloudellisen tilanteen hankinnoille asettamat reunaehdot<sup>61</sup>. SWOT-analyysin (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*) avulla yrityksissä arvioidaan, missä määrin nykyisellä hankintastrategialla ja osto-organisaation oletetuilla vahvuuksilla tai heikkouksilla on vaikutusta markkinoiden muuttuessa (Kuva 11). Erityisesti pyritään pääsemään selville uusista mahdollisuuksista tai uhkista. Analyysin avulla täsmennetään kuvaa nykytilanteesta ja saadaan esiin lisää yksityiskohtia. Analyysi antaa pelkkää yleisarviota yksityiskohtaisemman kuvan muutoksen tuomista mahdollisuuksista tai uhkatekijöistä.<sup>62</sup>

Analyysivaiheet ovat seuraavat<sup>63</sup>:

- Kuvataan lyhyesti nykyisen ja tulevan markkinatilanteen erityispiirteitä.
- Täsmennetään nykyistä hankintastrategiaa kuvaavat termit.
- Luetteloidaan ostotoimintaan liittyviä vahvuuksia ja heikkouksia.
- Arvioidaan hankintastrategiaa sekä oston vahvuuksia ja heikkouksia jokaisen markkinoita kuvaavan erityispiirteen kohdalla.

---

<sup>58</sup> Koskinen, A. et al. Ostotoiminta yrityksen kehittämisessä. 1995, s. 49-50.

<sup>59</sup> Lyons, K. Purchasing and Supply Chain Management. 2000, s. 26, 37, 41.

<sup>60</sup> Day, E. & Barksdale, H. C. Jr. Organizational Purchasing of Professional Services – The Process of Selecting Providers. Journal of Business & Industrial Marketing, 1994, Vol. 9 No. 3, s. 46.

<sup>61</sup> The Chartered Institute of Purchasing and Supply. Purchasing Policies and Procedures – A CIPS Technical Services Publication. 1998, s. 28.

<sup>62</sup> Koskinen, A. et al. Ostotoiminta yrityksen kehittämisessä. 1995, s. 233.

<sup>63</sup> Koskinen, A. et al. Ostotoiminta yrityksen kehittämisessä. 1995, s. 233.



<b>Sisäiset</b>	<b>Vahvuudet:</b> - ostajat kokeneita - laadunvalvonta tiukkaa - ostettavat materiaalit hyvin spesifioituja - yritys iso ja tunnettu	<b>Heikkoudet:</b> - ostajilla jatkuva aikapula - ostomäärien suunnittelu retuperällä - paljon single source -toimittajia - toimittajat ovat kaukana
<b>Ulkoiset</b>	<b>Mahdollisuudet:</b> - uudet tulokkaat - sähköinen kaupankäynti	<b>Uhkat:</b> - markkinatilanne - markkinoiden muutokset

Kuva 11 Esimerkki SWOT-analyysistä (Lähde: Leskelä, I. Toimittajakannan ja –suhteiden hallintamenetelmät rakennusteollisuudessa. Diplomityö. 2001, s. 26)

Analyysin valmistumisen jälkeen ryhdytään suunnittelemaan, millaisia muutoksia nykyiseen hankintastrategiaan on tarpeen tehdä. Analyysi osoittaa muutostarpeen laajuuden. Muutokset kohdistetaan joko hankintastrategian tiettyihin osiin tai päivitetään koko hankintastrategia.

Hankintastrategiassa kuvataan muun muassa hankittavat palvelukokonaisuudet. Palvelut voidaan hankkia yksittäisinä erillispalveluina, useampina palvelupaketteina tai kokonaispalvelupakettina. Palvelukokonaisuuksien muodostamiseen vaikuttavat palvelujen edellyttämä erityisosaaminen, palvelutarjonta sekä tilaajan osto- ja valvontaresurssit. Yksi sopimus yhden toimittajan kanssa kaikista palveluista on tilaajan kannalta selkein ja helpoin vaihtoehto. Tällöin eri palvelujen koordinointi ja yhteensovittaminen on palvelun tuottajan vastuulla.<sup>64</sup> Käyttämällä vain yhtä toimittajaa saavutetaan mittakaava-etuja, joiden ansiosta palvelut saadaan yleensä hankittua halvemmalla, tilaajalla on enemmän vaikutusvaltaa toimittajaan ja toimittajan sopimusaikaisesta valvonnasta syntyvät kustannukset jäävät pienemmiksi<sup>65</sup>. Mikäli palvelut ostetaan erillispalveluina, on tilaajan itse suunniteltava toimittajien väliset vastuurajat ja koordinoitava toimintaa. Erillispalvelujen ostamisen etuna on se, että mikäli tilaajalla on riittävästi osto-osaamista sekä resursseja palvelujen koordinointiin, hän voi hankkia ”parasta osaamista” kultakin osa-alueelta.<sup>66</sup>

Hankintastrategiassa määritellään valitaanko toimittajat tarjouskilpailun vai neuvottelujen perusteella vai käytetäänkö toimittajien arvioinnissa edellä mainittujen menetelmien yhdistelmää<sup>67</sup>. Vaihtoehtoisten toimittajien määrää saadaan karsittua asettamalla tietyt minimikriteerit, jotka toimittajan on täytettävä. Usein toimittajat valitaan väärin kriteerien perusteella. Ongelmana on se, että hankintavaiheen valintakriteerit ja sopimusaikaiset valvontakriteerit sekoitetaan keskenään.<sup>68</sup>

<sup>64</sup> Puhto, J. & Tiainen, A. Kiinteistönhoidon hankintaprosessin kehittäminen. 2001, s. 58.

<sup>65</sup> Dobler, D. W. & Burt, D. N. Purchasing and Supply Management – Text and Cases. 1996, s. 223.

<sup>66</sup> Puhto, J. & Tiainen, A. Kiinteistönhoidon hankintaprosessin kehittäminen. 2001, s. 58.

<sup>67</sup> Dobler, D. W. & Burt, D. N. Purchasing and Supply Management – Text and Cases. 1996, s. 249.

<sup>68</sup> Day, E. & Barksdale, H. C. Jr. Organizational Purchasing of Professional Services – The Process of Selecting Providers. Journal of Business & Industrial Marketing, 1994, Vol. 9 No. 3, s. 46-47.

Toimittajat luokitellaan nykyisiin ja potentiaalisiin toimittajiin. Nykyiset toimittajat voidaan jakaa edelleen kahteen ryhmään. Ensimmäiseen ryhmään kuuluvat toimittajat, joiden kanssa on tehty yhteistyötä niin vähän aikaa, ettei vielä kyetä sanomaan, kuinka hyvin he ovat tehtävänsä hoitaneet. Toisessa ryhmässä ovat toimittajat, jotka ovat yhteistyösuhteen aikana osoittautuneet luotettaviksi ja päteviksi kumppaneiksi.<sup>69</sup>

Toimittajien lukumäärän lisäksi määritellään tavoitteet yhteistyölle ja sen kestolle. Tilaajan ja toimittajan välisen suhteen syvyyden määrittelyyn on hankinnan suunnittelu- vaiheessa varattava tarpeeksi aikaa ja voimavaroja<sup>70</sup>. Pitkäaikainen yhteistyö auttaa kehittämään palveluja sopimusaikana. Ideana on se, että molemmat osapuolet pyrkivät saavuttamaan yhteiset päämäärät. Pitkäaikaisen yhteistyön vastakohtana voidaan pitää kilpailutettuja, lyhytaikaisia sopimuksia hankinnoista. Useimmiten tämän tyyppiset sopimukset ovat korkeintaan vuoden mittaisia ja toimittajaa on mahdollista vaihtaa sopimuskauden päätyttyä. Hankittavat palvelut ovat yleensä standardisoituja, eivätkä poikkeava merkittävästi muista vastaavista markkinoilla tarjolla olevista palveluista.<sup>71</sup>

### 3.3.2 Ostoriski ja ostovolyymi

Hankintojen kustannusvaikutusten eroavaisuuksia arvioidaan ABC-analyysin avulla. Analyysin tuloksena hankinnat jaetaan kolmeen luokkaan. Luokkaan A kuuluvat hankinnat, jotka määrällisesti vastaavat kymmentä prosenttia kaikista hankinnoista, mutta joiden kustannusvaikutus vastaa 70-80 prosenttia kaikista hankintakustannuksista. Luokkaan B kuuluvat hankinnat edustavat 10-20 prosenttia yrityksen tekemistä hankinnoista ja niiden kustannukset ovat 10-15 prosenttia kokonaiskustannuksista. Hankinnat, jotka määrällisesti edustavat 70-80 prosenttia kaikista hankinnoista, mutta joiden kustannukset jäävät 10-20 prosenttiin hankintakustannuksista, luokitellaan kuuluvaksi luokkaan C.<sup>72</sup> Analyysin avulla saadaan selville yrityksen kannalta tärkeimmät hankinnat ja toimittajat<sup>73</sup>.

---

<sup>69</sup> Leenders, M. R. & Fearon, H. E. Purchasing and Supply Management. 1997, s. 229.

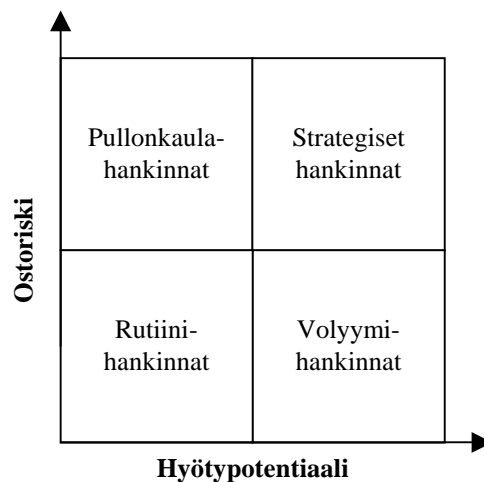
<sup>70</sup> Baily, P. et al. Purchasing Principles and Management. 1998, s. 283.

<sup>71</sup> Saunders, M. Strategic Purchasing and Supply Chain Management. 1997, s. 254, 259-260.

<sup>72</sup> Leenders, M. R. & Fearon, H. E. Purchasing and Supply Management. 1997, s. 175.

<sup>73</sup> Koskinen, A. et al. Ostotoiminta yrityksen kehittämisessä. 1995, s. 229.

Peter Kraljicin kehittämän ostosalkkuanalyysin perusteella hankinnat jaotellaan neljään luokkaan eli rutiinihankintoihin, pullonkaulahankintoihin, volyymihankintoihin ja strategisiin hankintoihin (Kuva 12). Luokittelun pystyakseli kuvaa tuotteen tai palvelun valinnan vaikeutta ja asiakkaan liiketoiminnalle aiheutuvan häiriön suuruutta siinä tapauksessa, että toimittaja epäonnistuu tuotteen tai palvelun toimituksessa. Vaaka-akseli osoittaa hankinnan mahdollisuudet vaikuttaa ostavan yrityksen kannattavuuteen ja tehokkuuteen. Mahdollinen hyöty realisoituu matalampina kustannuksina. Tämä kustannussäästö syntyy ostomenetelmien tehostumisesta tai hankinnoista maksettujen hintojen alenemisesta.<sup>74</sup>



Kuva 12 Ostosalkkuanalyysi (Lähde: *Baily, P. et al. Purchasing Principles and Management. 1998, s. 10*)

Ostosalkkuanalyysi ei ole ainoastaan ostonimikkeiden luokitteluväline, vaan se antaa myös perustan hankintastrategian kehittämiseksi. Analyysin tavoitteena on kehittää neljä ostotoiminnan perusstrategiaa, joita muunnellaan sitten erilaisten tilannetekijöiden pohjalta kuhunkin tilanteeseen sopivaksi.<sup>75</sup>

Rutiinihankinnat voivat edustaa esimerkiksi 20 prosenttia ostovolyymistä, mutta ostettavia nimikkeitä voi tässä luokassa olla 80 prosenttia tai jopa enemmänkin kaikista nimikkeistä. Tyypillistä rutiinihankinnoille on ostomäärien pienuus ja se, että ne hankitaan paikallisilta toimittajilta, jolloin vaihtoehtoisia toimittajia on useimmiten olemassa runsaasti. Rutiinihankinnoissa suurimman ongelman aiheuttaa ostotapahtumien ja hankintojen suuri määrä. Huonosti organisoituna rutiinihankinnat voivat tuottaa yritykselle paljon osto-, hallinto- ja käsittelytyötä. Ostamisen, ostotilausten ja laskujen käsittely toteuttaminen sujuvasti ja mahdollisimman pienin kustannuksin onkin rutiinihankintojen keskeinen tavoite.<sup>76</sup>

<sup>74</sup> **Baily, P. et al.** *Purchasing Principles and Management.* 1998, s. 9-10.

<sup>75</sup> **Koskinen, A. et al.** *Ostotoiminta yrityksen kehittämisessä.* 1995, s. 235.

<sup>76</sup> **Koskinen, A. et al.** *Ostotoiminta yrityksen kehittämisessä.* 1995, s. 236, 240.

Pullonkaulahankinnat muistuttavat ominaisuuksiltaan rutiinihankintoja. Erona on kuitenkin niiden vaikeampi saatavuus tai saatavuuteen liittyvä riski. Tyypillisellä pullonkaulahankinnalla on vain yksi toimittaja. Tämän luokan hankintojen hankintavolyymi ei ole suuri, mutta mahdollinen toimituksen keskeytyminen voi aiheuttaa yritykselle merkittäviä kustannuksia. Pullonkaulahankinnoissa onkin tärkeää pyrkiä luomaan hyvät suhteet ja toimiva yhteydenpitojärjestelmä toimittajiin.<sup>77</sup>

Kun ostomäärät kasvavat, muuttuu myös ostavan ja myyvän yrityksen välinen suhde. Volyyminhankinnoilla on suuri vaikutus yrityksen hankintojen aiheuttamiin kustannuksiin, mutta ostoriski on pieni. Toimittajat joutuvat kilpailemaan keskenään ja tämä vaikuttaa ostohintoihin. Ostajalla on vaikutusvaltaa, jota on pyrittävä myös mahdollisimman pitkälle hyödyntämään. Vaikutusvaltaa on kuitenkin käytettävä viisaasti, sillä markkinatilanteen muuttuessa volyyminhankinta voi siirtyä esimerkiksi pullonkaulahankinnaksi. Volyyminhankinnoissa toimittajat ovat todennäköisesti halukkaita tekemään pitkän aikavälin sopimuksia. Ostaja sen sijaan pyrkii löytämään tasapainon pitkän aikavälin sopimusten ja spot-tyyppisen ostamisen välillä.<sup>78</sup>

Strategisissa hankinnoissa ostajan ja myyjän vaikutusvallat tasoittuvat. Strategisia hankintoja saattaa olla ajoittain vaikea saada tai ainakin vaihtoehtoista on pulaa. Ostajan päätehtäviä onkin markkinatilanteen ennakoiminen ja jatkuva seuraaminen. Yleensä ostavan yrityksen tavoitteena strategisissa hankinnoissa on luoda pitkäaikaiset suhteet toimittajiin.<sup>79</sup>

### 3.3.3 Hankinnan strateginen arvo ja taloudellinen merkitys

Onnistunut hankintastrategia edellyttää, että yrityksessä tunnistetaan hankinnan vaikutukset yrityksen liiketoiminnalle. Vaikutuksia arvioidaan hankinnan muodostaman strategisen arvon ja taloudellisen merkityksen perusteella (Kuva 13). Tunnistamalla hankintojen vaikutukset resurssit voidaan jakaa oikeassa suhteessa eri hankintojen kesken.<sup>80</sup>

Strategista arvoa arvioidaan hankinnan vaikutuksella yrityksen ydinliiketoimintaan ja kilpailukykyyn tulevaisuudessa. Matalan strategisen arvon omaavat hankinnat ovat tarpeellisia, mutta ne eivät tarjoa yritykselle markkinoilla merkittävää kilpailuetua eikä niillä ole merkittävää yhteyttä yrityksen strategisen tason tavoitteisiin. Esimerkiksi toimitotarvikkeet ovat tämän tyyppisiä hankintoja. Papereita, kyniä ja kansioita tarvitaan päivittäin, mutta niiden hankinnalla ei ole vaikutusta yrityksen asemaan markkinoilla.

---

<sup>77</sup> Koskinen, A. et al. Ostotoiminta yrityksen kehittämisessä. 1995, s. 236-238, 240.

<sup>78</sup> Koskinen, A. et al. Ostotoiminta yrityksen kehittämisessä. 1995, s. 237, 241.

<sup>79</sup> Koskinen, A. et al. Ostotoiminta yrityksen kehittämisessä. 1995, s. 237, 241.

Sen sijaan korkean strategisen arvon omaavat hankinnat vaikuttavat useimmiten yrityksen kilpailukykyyn, sillä ne ovat yleensä yhteydessä yrityksen ydinosaamiseen.<sup>81</sup> Jos tämän tyyppisessä hankinnassa epäonnistutaan, voivat seuraukset olla yrityksen kannalta vakavia.

	Korkea		
Strateginen arvo		'Puitesopimus'	'Kumppanuus'
		'Automatisoitu hankinta'	'Oikea hinta'
	Matala		Korkea
		<b>Taloudellinen merkitys</b>	

Kuva 13 Nelikenttämalli hankintastrategian luomiseksi (Lähde: **Gattorna, J. L. (ed.)** *Strategic Supply Chain Alignment – Best practice in supply chain management*. 1998, s. 287)

Hankinnan strateginen arvo on yrityksen toimialasta riippuvainen. Esimerkiksi pesulapalvelut, jotka yleensä luokitellaan pienen strategisen merkityksen omaaviksi (Kuva 18), voivat olla erittäin tärkeitä puolijohdekomponentteja valmistavassa yrityksessä. Jos puhdastiloissa työskentelevien henkilöiden työasut eivät ole tarpeiksi puhtaita, on olemassa vaara, että niistä irtoava lika aiheuttaa vahinkoa valmistusprosessille.<sup>82</sup> Arvioitaessa hankinnan strategista arvoa on myös otettava huomioon, että tietyt hankinnat vaikuttavat merkittäväällä tavalla koko organisaatioon. Esimerkiksi asbestin poisto rakennuksesta edellyttää yleensä koko rakennuksen tyhjentämistä ja konsultin laatiman pitkän tähtäimen strategian käyttöönotto johtaa seuraamuksiin, joista osa ilmenee vasta kaukana tulevaisuudessa.<sup>83</sup>

<sup>80</sup> **Gattorna, J. L. (ed.)** *Strategic Supply Chain Alignment – Best practice in supply chain management*. 1998, s. 285-287.

<sup>81</sup> **Gattorna, J. L. (ed.)** *Strategic Supply Chain Alignment – Best practice in supply chain management*. 1998, s. 287-288.

<sup>82</sup> **Fitzsimmons, J. A. et al.** *Purchasing business services*. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 1998, Vol. 13 No. 4/5, s. 374.

<sup>83</sup> **Leenders, M. R. & Fearon, H. E.** *Purchasing and Supply Management*. 1997, s. 603.

Jos hankinnan strateginen arvo on matala, kasvaa hinnan merkitys valintakriteerinä. Jos arvo katsotaan korkeaksi, kiinnitetään enemmän huomiota muihin tekijöihin kuin kustannuksiin, esimerkiksi ympärivuorokautisen päivystyksen olemassaoloon huoltopalveluissa. Tämän tyyppisissä hankinnoissa ongelmaksi muodostuu usein se, että vaikka hankinnalle on asetettu selkeät vaatimukset, potentiaalisten toimittajakandidaattien vertailu on työlästä arviointikriteerien suuresta lukumäärästä johtuen.<sup>84</sup>

Hankinnan taloudellinen merkitys antaa viitteitä siitä, kuinka paljon hankinnan tekemiseen kannattaa käyttää resursseja<sup>85</sup>. Taloudellisen merkityksen määrittelyssä voidaan hyödyntää tietoa siitä, paljonko hankintaan käytetään rahaa yhdellä kertaa tai tietynä ajanjaksona<sup>86</sup>. Taloudelliselta merkitykseltään vähäiset hankinnat ovat usein kertaluonteisia hankintoja, joiden hankintaan kannattaa uhrata vain vähän resursseja. Hankinnat, joiden taloudellinen merkitys on korkea, ovat useimmiten toistuvia hankintoja. Koska tämän tyyppisiin hankintoihin kuuluu pitkällä aikavälillä merkittäviä summia rahaa, on pohdittava, millä keinoin hankinnasta syntyviä kustannuksia saadaan karsittua.<sup>87</sup>

Nelikenttämällin ”automatisoitu hankinta”-luokkaan kuuluvien hankintojen ostoprosessiin uhrataan mahdollisimman vähän aikaa. Optimiratkaisu on automatisoida hankintaprosessi laatimalla ryhmään kuuluvista hankinnoista luettelo ja antamalla määrättyille henkilöille lupa suorittaa hankinnat automaattisesti ilman erityistä analysointia. Kun tarpeet hankinnalle on selvitetty ja hankintaohjelma on käynnistetty, toimitetaan tilaukset tuottajille automaattisesti tai vaihtoehtoisesti toimitustarpeen arviointi siirretään tuottajan vastuulle.<sup>88</sup>

”Oikea hinta”-luokkaan kuuluvista hankinnoista järjestetään potentiaalisten toimittajien kesken tarjouskilpailu. Näin varmistetaan, että hankinnasta tehtävä sopimus on mahdollisimman kustannustehokas. Hankinnan kannalta matala strateginen arvo tarkoittaa tässä tapauksessa sitä, että hinta otetaan määrääväksi tekijäksi toimittajaa valittaessa. Koska painopiste kohdistuu taloudellisiin tekijöihin, on tarjouspyyntöjä laadittaessa käytettävä aikaa ja voimavaroja niiden ominaisuuksien löytämiseen, joilla on merkittävimmät kustannusvaikutukset.<sup>89</sup>

---

<sup>84</sup> **Fitzsimmons, J. A. et al.** Purchasing business services. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 1998, Vol. 13 No. 4/5, s. 376.

<sup>85</sup> **Gattorna, J. L. (ed.)** Strategic Supply Chain Alignment – Best practice in supply chain management. 1998, s. 288.

<sup>86</sup> **Leenders, M. R. & Fearon, H. E.** *Purchasing and Supply Management*. 1997, s. 603.

<sup>87</sup> **Gattorna, J. L. (ed.)** Strategic Supply Chain Alignment – Best practice in supply chain management. 1998, s. 288.

<sup>88</sup> **Gattorna, J. L. (ed.)** Strategic Supply Chain Alignment – Best practice in supply chain management. 1998, s. 288-289.

<sup>89</sup> **Gattorna, J. L. (ed.)** Strategic Supply Chain Alignment – Best practice in supply chain management. 1998, s. 289.

”Puitesopimus”-luokkaan kuuluvien hankintojen hankintaprosessi edellyttää tiivistä yhteistyötä tilaajan ja toimittajan välillä. Hankinnan onnistumisen kannalta on tärkeää, että tilaaja tunnistaa toimittajien väliset eroavaisuudet. Yleensä tämän tyyppisistä hankinnoista laaditaan puitesopimus, jossa määritellään toimittajalle ääriiviivat hankinnan sisällöstä ja toimitusmääristä tietyllä ajanjaksolla.<sup>90</sup> Rakenteellisesti puitesopimus muodostuu sopimusrungosta ja sitä täydentävistä liitteistä. Asioiden kirjaaminen liitteisiin mahdollistaa niiden kehittämisen ja päivittämisen itsenäisesti, eikä koko sopimusta tarvitse uusia muutosten takia. Sopimukseen kirjattavat asiat vaihtelevat hankintasisällön ja yhteistoiminnan luonteen mukaan, ja sopimuksen sisältö ratkaistaan kussakin tapauksessa erikseen. Tärkeimmät kaikkiin sopimuksiin kirjattavat perusasiat ovat tuotteen ja palvelun kuvaus, laadunvarmistus, yhteistoiminta, yhteinen kehittämistyö ja hinnan määritysperiaatteet. Puitesopimuksen laadintavaiheessa tarvitaan yhteistyötä, jotta sopimukseen kirjattavat menettelyt saadaan toimiviksi ja jotta molemmat osapuolet ymmärtävät ne samalla tavalla.<sup>91</sup> Ratkaisuna puitesopimus mahdollistaa tehokkaan etukäteisarvioinnin, tuo joustavuutta ja pienentää sopimuksenaikaisten ongelmien todennäköisyyttä<sup>92</sup>.

Eniten resursseja on käytettävä ”kumppanuus”-luokkaan kuuluviin hankintoihin. Tämän tyyppisissä hankinnoissa pyritään kumppanuussuhteeseen toimittajan kanssa.<sup>93</sup> Tavoitteena on pienentää riskejä ja toisaalta mahdollistaa syvällisempi yhteistyö toimittajan kanssa, jolloin hankintavaiheessa jääneitä epäselvyyksiä voidaan helpommin ratkoa toimitusvaiheessa<sup>94</sup>. Oikeaoppinen kumppanuussuhteen kehittäminen mahdollistaa tilanteen, jossa yritykset toimivat tiiviissä yhteistyössä yhteisten päämäärien saavuttamiseksi<sup>95</sup>. Onnistuneen pitkäaikaisen yhteistyön edellytyksenä on avoin tiedon vaihto, molemminpuolinen hyöty ja luottamus, sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin sekä yhteensovivat liiketoimintastrategiat<sup>96</sup>. Toimittajaa valitessaan tilaajan on varmistuttava toimittajan taloudellisesta toimintakyvystä ja toisaalta siitä, että toimittaja ymmärtää asiakkaan toiminnan päämäärät sekä asiakasyrityksen toimintakulttuurin<sup>97</sup>.

---

<sup>90</sup> **Gattorna, J. L. (ed.)** Strategic Supply Chain Alignment – Best practice in supply chain management. 1998, s. 289.

<sup>91</sup> **Junnonen, J.-M. & Kankainen, J.** Rakennusurakoitsijoiden hankintakäsikirja. 2001, s. 18.

<sup>92</sup> **Gattorna, J. L. (ed.)** Strategic Supply Chain Alignment – Best practice in supply chain management. 1998, s. 289.

<sup>93</sup> **Gattorna, J. L. (ed.)** Strategic Supply Chain Alignment – Best practice in supply chain management. 1998, s. 289.

<sup>94</sup> **Fitzsimmons, J. A. et al.** Purchasing business services. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 1998, Vol. 13 No. 4/5, s. 376.

<sup>95</sup> **Gattorna, J. L. (ed.)** Strategic Supply Chain Alignment – Best practice in supply chain management. 1998, s. 285-287.

<sup>96</sup> **Junnonen, J.-M. & Kankainen, J.** Rakennusurakoitsijoiden hankintakäsikirja. 2001, s. 17.

<sup>97</sup> **Blumberg, D. F.** Strategic assessment of outsourcing and downsizing in the service market. *Managing Service Quality*, 1998, Vol. 8 No. 1, s. 15.

### 3.4 Toimitilapalvelujen hankintastrategiaan vaikuttavat tekijät

Nopea teknologinen kehitys on kaikilla toimialoilla johtanut tuotannon, palvelukonseptien ja liiketoiminnan erikoistumiseen. Yritykset keskittyvät strategisiin ydintoimintoihinsa ja ulkoistavat muut toimintonsa. Trendi koskee myös toimitilapalveluja. Ne koetaan useimmissa yrityksissä tukitoiminnoiksi, joiden tuottamista itse ei nähdä taroituksenmukaisena. Ydintoiminnoikseen yritykset lukevat ne toiminnot, jotka ovat keskeisessä roolissa pyrittäessä tyydyttämään asiakkaiden tarpeet.

Toimitilapalvelujen hankintastrategia perustuu yritystason strategiaan. Lisäksi on otettava huomioon yrityksen hankintapolitiikassa hankintoja koskevalle päätöksenteolle määritetyt periaatteet. Nykyistä hankintastrategiaa ja osto-organisaatiota arvioidaan esimerkiksi SWOT-analyysin avulla. SWOT-analyysissä määritellään osto-organisaation vahvuudet ja heikkoudet sekä yrityksen hankintatoimeen kohdistuvat ulkoiset uhkat ja mahdollisuudet (Kuva 14).

<b>Sisäiset</b>	<p><b>Vahvuudet:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kokenut hankintaorganisaatio</li> <li>- osto-osaaminen</li> <li>- tiukka laadunvalvonta</li> <li>- yrityksen hyvä maine ja iso koko</li> </ul>	<p><b>Heikkoudet:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- osto-osaamisen puute</li> <li>- ostotehtävien sivutoiminen hoitaminen</li> <li>- liiallinen kiire</li> </ul>
<b>Ulkoiset</b>	<p><b>Mahdollisuudet:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- tarjonnan lisääntyminen</li> <li>- palvelujen tuotteistaminen</li> </ul>	<p><b>Uhkat:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- markkinatilanteen muutokset</li> <li>- tarjonnan keskittyminen</li> </ul>

Kuva 14 Esimerkki SWOT-analyysin soveltamisesta toimitilapalveluihin

Hankintastrategian luomiseen on olemassa useita erilaisia strategiatyökaluja. Tällaisia ovat muun muassa ABC- ja ostosalkkuanalyysi sekä nelikenttämalli, jossa otetaan huomioon hankinnan strateginen arvo ja taloudellinen merkitys. Useimmat strategiatyökaluista on kuitenkin kehitetty materiaalihankintoja varten, eikä niissä yleensä ole otettu huomioon palveluhankintojen erityispiirteitä.



ABC-analyysin avulla hankinnat jaetaan ostomäärien ja kustannusvaikutusten perusteella kolmeen luokkaan. Palvelujen kappalemääräinen jaottelu on vaikeaa, mutta tarkastelemalla esimerkiksi vuosikustannuksia voidaan myös palveluhankinnat jakaa ABC-analyysin mukaisiin luokkiin. Luokkaan A sijoitetaan hankinnat, joiden kustannusvaikutus vastaa esimerkiksi 70 prosenttia kaikista hankintakustannuksista. Vastavasti luokkaan B kuuluviksi luokitellaan hankinnat, jotka edustavat noin 20 prosenttia hankintakustannuksista. Loput yrityksen hankinnoista sijoitetaan luokkaan C. Tarpeen vaatiessa luokkien lukumäärää ja prosenttiosuuksia voidaan muuttaa. Sen lisäksi, että selvitetään kustannusten jakautuminen eri hankintojen kesken, kannattaa selvittää kustannusten jakautuminen toimittajittain. Täten päästään selville yrityksen kannalta taloudellisessa mielessä merkittävimmistä hankinnoista ja toimittajista.

Ostosalkkuanalyysissä hankinnat jaetaan neljään luokkaan eli rutiinihankintoihin, pullonkaulahankintoihin, volyymihankintoihin ja strategisiin hankintoihin. Luokittelu perustuu hankinnan muodostamaan hyötypotentiaaliin ja ostoriskiin. Tärkein ostoriskiin vaikuttava tekijä on vaihtoehtoisten toimittajien lukumäärä. Mitä vähemmän markkinoilla on potentiaalisia toimittajia, sitä suurempi on ostoriski. Hyötypotentiaalia arvioidaan ostovolyymin perusteella. Verrattaessa hankintojen ostovolyymeja otetaan huomioon tämän hetkinen tilanne sekä ennusteet ostomäärien kehityksestä. Lisäksi on otettava huomioon, että mitä suurempi ostovolyymi on suhteessa toimittajan liikevaihtoon, sitä enemmän tilaajalla yleensä on vaikutusvaltaa toimittajaa kohtaan. Jos ostovolyymi on pieni ja vaihtoehtoisia toimittajia on tarjolla runsaasti, on kyseessä rutiinihankinta. Myös pullonkaulahankinnoissa ostovolyymi on pieni, mutta sopivia toimittajia on tarjolla rajallisesti. Volyymihankinnoissa ostovolyymi sen sijaan on suuri ja toimittajakandidaatteja on tarjolla runsaasti. Toimitilapalveluista muun muassa siivous voidaan luokitella volyymihankinnaksi. Jos ostovolyymi on suuri ja sopivia toimittajia on tarjolla rajallisesti, on kyseessä strateginen hankinta.

Onnistuneen hankintastrategian luominen edellyttää, että yrityksessä tunnistetaan hankintojen vaikutukset yrityksen liiketoiminnalle. Vaikutuksia arvioidaan muun muassa hankinnan muodostaman strategisen arvon ja taloudellisen merkityksen perusteella. Yhdistämällä nämä ominaisuudet on kehitetty nelikenttämalli, joka muodostuu ”automatoitu hankinta”-, ”puitesopimus”-, ”oikea hinta”- ja ”kumppanuus”-luokista. Luokkia varten laadituissa toimintaohjeissa on määritelty suuntaviivat erityyppisten hankintastrategioiden sisällölle. Nelikenttämallia hyödynnettäessä on otettava huomioon, että hankinnan strateginen arvo on yrityksen toimialasta ja liiketoiminnasta riippuvainen. Lisäksi on muistettava, että jos hankinnan taloudellinen merkitys yritykselle on suuri, on hankinnan kustannusrakenteeseen kiinnitettävä erityistä huomiota.

Sovellettaessa ostosalkkuanalyysiä tai edellä esiteltyä nelikenttämällä toimitilapalveluihin ongelmaksi muodostuvat eri luokkia varten laaditut toimintaohjeet. Nelikenttämällä suurin osa toimitilapalveluista sijoittuu luokkiin ”automatisoitu hankinta” ja ”oikea hinta”, sillä yleensä toimitilapalvelut luetaan yrityksissä tukitoiminnoiksi, joiden strateginen arvo on vähäinen. Mallin mukaan näissä luokissa keskeisiä hankintastrategiaan sisällytettäviä tekijöitä ovat muun muassa hankintaprosessin automatisoiminen ja toimittajien valitseminen hintakilpailun perusteella. Nämä ratkaisut eivät kuitenkaan sovellu toimitilapalvelujen hankintaan. Materiaalihankintoihin verrattuna toimitilapalvelujen hankintaprosessia on vaikeaa automatisoida. Lisäksi käytännössä on havaittu, että palvelujen kilpailuttaminen pelkän hinnan perusteella aiheuttaa ongelmia sopimusajana. Yleensä toimitilapalveluja hankittaessa pyritäänkin löytämään edullisin ratkaisu, jossa hinnan lisäksi otetaan huomioon muun muassa palvelun laatu. Parhaat toimintaohjeet toimitilapalvelujen hankintastrategian kehittämistä varten löytyvät nelikenttämällä ”kumppanuus”-luokasta, jossa yhtenä hankinnalle asetettavana tavoitteena on pitkäaikainen yhteistyö tilaajan ja toimittajan välillä. Koska toimitilapalvelut ovat keskipalveluja, on pitkäaikainen yhteistyö myös niitä hankittaessa yksi keskeisimpiä tavoitteita.

Pitkäaikainen yhteistyö auttaa toimittajaa ja tilaajaa räätälöimään palvelun mahdollisimman hyvin asiakasyrityksen tarpeita vastaavaksi. Jos palvelu on asiakasyritykselle strategisesti merkittävä, on sen kannalta erityisen tärkeää, että se voi luottaa palvelutoimitusten laatuun ja jatkuvuuteen. Pitkäaikaisen yhteistyön tavoitteena onkin, että molemmat osapuolet tekevät töitä yhteisten päämäärien saavuttamiseksi. Pyrittäessä löytämään toimittaja pitkäaikaista yhteistyötä edellyttävään hankintaan korostuvat valintakriteereinä toimittajan maine ja tilaajan mahdolliset aiemmat kokemukset toimittajasta. Lisäksi on tärkeää, että jo hankintastrategiassa määritellään tietyt minimivaatimukset palvelun laadulle ja sisällölle.

Suunniteltaessa hankintastrategiaa toimitilapalveluille on selvitettävä, missä määrin yrityksen voimavaroja voidaan kiinnittää hankintaprosessiin. Tilaajan kannalta helpoin ja selkein vaihtoehto on hankkia palvelut yhtenä kokonaisuutena yhdeltä toimittajalta. Hankkimalla palvelut erillispalveluina ja mahdollisesti sama palvelu jopa useammalta toimittajalta sitoutuu tilaajalta enemmän voimavaroja hankintaprosessiin. Tällöin on yleensä tarjolla useampia vaihtoehtoisia toimittajia, jolloin toimittajien väliseen vertailuun on varattava lisää aikaa. Lisäksi resurssit sitoutuu palvelujen koordinointiin, yhteensovittamiseen ja vastuurajojen laatimiseen. Erillispalvelujen ostamisen etuna on, että mikäli tilaajalla on riittävästi tietoa markkinoilla tarjolla olevista vaihtoehdoista, voidaan kullekin toimitilapalvelulle hankkia mahdollisimman ammattitaitoinen toimittaja.

Päätettäessä käytetäänkö yhtä vai useampaa toimittajaa on pohdittava, mitkä kriteerit ovat kyseisen hankinnan kannalta keskeisimpiä. Käyttämällä yhtä toimittajaa saadaan palvelut mittakaavaetujen ansiosta hankittua yleensä halvemmalla, tilaajalla on enemmän vaikutusvaltaa toimittajaan ja toimittajan sopimusaikaisesta arvioinnista syntyvät kustannukset jäävät pienemmiksi. Sen sijaan käyttämällä useampia toimittajia pidetään yllä toimittajien välistä kilpailumentaliteettia ja toisaalta yhden toimittajan ongelmista johtuva kapasiteettipula on helpommin korjattavissa jakamalla tehtäviä muille sopimus-kumppaneille. Jos tarjolla on vain yksi potentiaalinen toimittaja tai tiedetään sopivimmat toimittajat palvelulle, tehdään valinta neuvottelumenettelyn perusteella. Muissa tapauksissa varteenotettavin vaihtoehto on järjestää tarjouskilpailu, jonka jälkeen käydään tarpeen vaatiessa tarkentavia neuvotteluja ennen lopullisen sopimuksen allekirjoittamista.

## 4 PALVELUJEN LUOKITTELU HANKINNAN NÄKÖKULMASTA

### 4.1 Palvelu ja palvelun laatu

#### 4.1.1 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>98</sup> Palvelua ei voida kosketella käsin ja sitä ei ole käsitteellisesti helppo ymmärtää. Nämä edellä mainitut toteamukset ovat yhteydessä siihen, että palvelu voidaan määritellä 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>99</sup>

ISO 9004-2 –standardi määrittelee palvelun toiminnaksi asiakkaan puolesta ja asiakkaan kanssa asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseksi. Määritelmään liittyy kolme tarpeellista täsmennystä<sup>100</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>101</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>102</sup>

---

<sup>98</sup> Grönroos, C. Nyt kilpaillaan palveluilla. 1994, s. 46.

<sup>99</sup> Lehtinen, J. R. Asiakasohjautuva palveluyritys. 1983, s. 21, 53.

<sup>100</sup> Järvelin, K. et al. Palveluyrityksen laadun kehittäminen. 1992, s. 29.

<sup>101</sup> Grönroos, C. Nyt kilpaillaan palveluilla. 1994, s. 50.

<sup>102</sup> Grönroos, C. Nyt kilpaillaan palveluilla. 1994, s. 52.

Jotta palvelun voidaan katsoa syntyneen, tarvitaan vuorovaikutussuhde. Vuorovaikutussuhde voi olla kahden henkilön välinen tai ihmisen ja fyysisen laitteen välinen.<sup>103</sup> Vuorovaikutuksen luonne on määritelty pitkälti jo käsiteltävän palvelutuotantoprosessin aikaisemmissa vaiheissa. Palveluhenkilökunta voi tarjota asiakkaille vain niitä palveluja, joihin palvelutuotantoprosessi on muotoiltu.<sup>104</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>105</sup> Palveluyritys ei myöskään saa kerran ajallisesti käyttämättä jääneelle palvelukapasiteetille uutta mahdollisuutta toimia alkuperäisenä palveluna vaan kyseessä on aina aivan uusi palvelu<sup>106</sup>.

Palvelun täydellinen kuvaus edellyttää, että määritellään<sup>107</sup>:

- palvelun sisältö eli millä tavalla palvelu tyydyttää asiakkaan tarpeet ja kuinka nämä tarpeet tunnistetaan
- palvelun jakelukanava eli kenen toimesta palvelu toteutetaan ja millaisten järjestelmien kautta asiakkaat löydetään ja heihin pidetään yhteyttä.

Pyrittäessä hahmottamaan palvelun käsitettä verrataan palveluja usein fyysisiin tavaroihin (Taulukko 3). Useimmat palveluiden ja tavaroiden välisistä eroista aiheutuvat palvelujen aineettomuudesta.

*Taulukko 3 Palvelujen ja fyysisten tavaroiden väliset erot (Lähde: Grönroos, C. Nyt kilpailaan palveluilla. 1994, s. 50)*

Fyysiset tavarat	Palvelut
Konkreettisia	Aineettomia
Homogeenisiä	Heterogeenisiä
Tuotanto ja jakelu erillään kulutuksesta	Tuotanto, jakelu ja kulutus ovat samanaikaisia prosesseja
Asia	Teko tai prosessi
Ydinarvo tuotetaan tehtaassa	Ydinarvo tuotetaan ostajan ja myyjän välisessä vuorovaikutuksessa
Asiakkaat eivät (tavallisesti) osallistu tuotantoprosessiin	Asiakkaat osallistuvat tuotantoprosessiin
Voidaan varastoida	Ei voida varastoida
Omistajuus siirtyy	Omistajuus ei siirry

<sup>103</sup> Lehtinen, J. R. Asiakasohjautuva palveluyritys. 1983, s. 35.

<sup>104</sup> Pajusuo, M. Palvelu ja palvelun laatu – Case Intermezzo. 1996, s. 34.

<sup>105</sup> Leenders, M. R. & Fearon, H. E. Purchasing and Supply Management. 1997, s. 602.

<sup>106</sup> Pajusuo, M. Palvelu ja palvelun laatu – Case Intermezzo. 1996, s. 9.

<sup>107</sup> Mäkelin, M. & Vepsäläinen, A. Palvelustrategiat – Palveluorganisaation kehittäminen ja tietotekniikka. 1989, s. 8.

#### 4.1.2 Palvelun laatu

Laatu on tarkasteltavan kohteen jatkuvaa kykyä tyydyttää asiakkaiden ja muiden sidosryhmien tarpeet<sup>108</sup>. Laatu voidaan kuvata vaihdannassa eli transaktiossa näkyväksi ominaisuudeksi, joka vaikuttaa asiakkaan arviointeihin ja päätöksiin<sup>109</sup>. Laatu voidaan myös ymmärtää ajasta, paikasta ja kulttuurista riippuvaiseksi kulttuurirelativistiseksi käsitteeksi<sup>110</sup>.

Laadun osatekijät voidaan jakaa kahteen pääryhmään. Ensimmäisen muodostavat ne tekijät, joiden kohdalla mahdollisesti ilmenevät puutteet koetaan häiritseviksi ja ärtymistä herättäviksi. Ne ovat toisin sanoen asioita, joiden täytyy olla määrätyllä tasolla. Toisen ryhmän muodostavat ne tekijät, joiden olemassaolo lisää käyttäjän tyytyväisyyttä tuotetta tai palvelua kohtaan. Jälkimmäisen laatualueen merkitys korostuu erityisesti silloin, kun kilpailevat tuotteet tai palvelut ovat laadun perustekijöiden osalta tasavertaisessa asemassa.<sup>111</sup>

Laatua voidaan pitää palvelun minimitasona, jonka yritys päättää tarjota kohdeasiakasyhmänsä tyydyttämiseksi. Samalla yritys määrittää laadun tasaisuuden, jonka se kykenee ylläpitämään sovituntasoista palvelua tarjotessaan. Palvelun laatua on vaikeampi pitää yllä kuin tuotteen laatua, sillä palvelussa on yleensä vähemmän näkyviä komponentteja kuin tuotteessa.<sup>112</sup> Palvelun tarjoajan on muistettava, että yhteistyö asiakkaan kanssa on osa palvelutapahtumaa. Jos palvelun tarjoajan käytös ei miellytä asiakasta, ei asiakas koe saamaansa palvelua laadukkaana, vaikka se tuotettaisiinkin tehokkaasti, nopeasti ja taloudellisesti.<sup>113</sup> Palvelun laadun voidaankin katsoa muodostuvan asiakkaan ja palveluja tuottavan organisaation kontaktihenkilön vuorovaikutussuhteesta tai joissakin tapauksissa asiakkaan ja automaatin vuorovaikutussuhteesta.<sup>114</sup>

Seuraavat ominaisuudet liittyvät palvelun laatuun<sup>115</sup>:

- Laatu on aina kuluttajan subjektiivinen arvio. Arvion tekee joko loppukuluttaja tai asiakasyritys, kun kysymyksessä ovat 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 palvelupaketin koskeväksi.

---

<sup>108</sup> Järvelin, K. et al. Palveluyrityksen laadun kehittäminen. 1992, s. 9.

<sup>109</sup> Lillrank, P. Laatuajattelu – Laadun filosofia, tekniikka ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. 1998, s. 22.

<sup>110</sup> Lounela, T. Kiinteistönpidon laadun operationalisointi. 1991, s. 48.

<sup>111</sup> Uusi-Rauva, E. Palveluyrityksen tunnusluvut. 1987, s. 22.

<sup>112</sup> Horovitz, J. Kohti nollavirhettä palvelun laadussa. 1992, s. 13, 33.

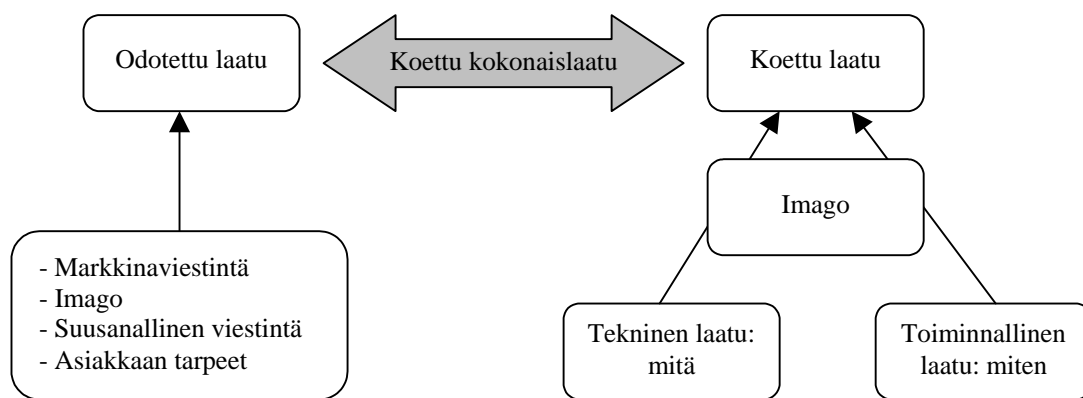
<sup>113</sup> Riche, G. Customer Focus. 2000. <[http://www.ifm.net/members/features/may\\_00/customer\\_focus.html](http://www.ifm.net/members/features/may_00/customer_focus.html)>

<sup>114</sup> Lehtinen, J. R. Asiakasohjautuva palveluyritys. 1983, s. 62.

<sup>115</sup> Lehtinen, J. R. Palvelujen laatupainotteinen markkinointi. 1986, s. 47.

Asiakkaiden kokemalla palvelun laadulla on kaksi ulottuvuutta: tekninen eli lopputulosulottuvuus ja toiminnallinen eli prosessitulottuvuus. 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>116</sup> Päällimmäisenä asiakkaan kokemaan laatuun vaikuttavat hänen kokemansa toiminnalliset laatutekijät. Jokainen asiakas haluaa, että häntä palvellaan yksilönä ja että häntä kuunnellaan.<sup>117</sup>

On kuitenkin muistettava, 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 15). Odotettuun laatuun vaikuttavat markkinaviestintä, suusanallinen viestintä, yrityksen tai sen osan 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>118</sup>



Kuva 15 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>119</sup>

<sup>116</sup> Grönroos, C. *Nyt kilpaillaan palveluilla*. 1994, s. 61-62.

<sup>117</sup> Routto, E. & Puhto, J. *Ulkoistetun kiinteistönhoidon laadunhallinta*. 2000, s. 24.

<sup>118</sup> Grönroos, C. *Nyt kilpaillaan palveluilla*. 1994, s. 65-66.

<sup>119</sup> Grönroos, C. *Nyt kilpaillaan palveluilla*. 1994, s. 63, 65.

Tutkimusten perusteella on esitetty kymmenen kriteeriä, joita asiakkaat käyttävät arvioidessaan palvelun laatua (Taulukko 4). Vaikka ominaisuudet saattavat olla osittain päällekkäisiä joissakin arviointitilanteissa ja vaikka olennaisin arviointikriteeri vaihtelee palvelusta toiseen, voidaan listaa pitää varsin kattavana palvelujen laadun arvioinnin kannalta.<sup>120</sup>

*Taulukko 4 Palvelun laadun kymmenen ominaisuutta (Lähde: Zeithaml, V. A. et al. Delivering Quality Service – Balancing Customer Perceptions and Expectations. 1990, s. 21-22)*

Ominaisuus	Kuvaus
Konkreettisuus	Palveluun vaikuttavien fyysisten tekijöiden kuten välineiden, henkilökunnan ja rakennusten olemus.
Toimintavarmuus	Kyky toimittaa luvattu palvelu täsmällisesti.
Palvelualttius	Henkilökunnan halukkuus palvella asiakasta viivyttämättä ja avuliaasti.
Ammattitaito	Palvelun tarjoajan tekninen asiantuntemus.
Käyttäytyminen	Palvelun tarjoajan asenne ja palvelutyöntekijöiden käytöstavat.
Uskottavuus	Palvelun tarjoajan luotettavuus ja rehellisyys.
Turvallisuus	Asiakkaan fyysinen tai tietosuojaan liittyvä turvallisuus.
Saavutettavuus	Palvelun tarjoajan tavoitettavuus (maantieteellisesti tai puhelimitse).
Viestintä	Asiakkaalle annetun tiedon selkeys ja ymmärrettävyys.
Asiakkaan ymmärtäminen	Kuinka hyvin palvelun tarjoaja ymmärtää asiakkaan tarpeet.

Yksi kymmenestä ominaisuudesta, ammattitaito, liittyy selvästi lopputuloksen tekniseen laatuun ja toinen tekijä, uskottavuus, liittyy läheisesti koetun laadun imagoon. Loput ominaisuuksista liittyvät enemmän tai vähemmän koetun laadun prosessiuottavuuteen.<sup>121</sup>

Asiakkaan arvioidessa palvelun laatua on tärkeimmäksi yksittäiseksi laatuominaisuudeksi osoittautunut toimintavarmuus. Verrattuna perinteiseen tuotantoon on toimintavarmuuden saavuttaminen palvelualalla kuitenkin haasteellinen tehtävä. Tähän on monia syitä. Toisin kuin tuotteet, palvelut kulutetaan ja tuotetaan yleensä samanaikaisesti ja asiakas osallistuu tuotantoprosessiin. Merkittävin vaikutus on kuitenkin palveluhenkilökunnalla. Työntekijöiden asenteet, persoonallisuus ja taidot vaihtelevat ja toisaalta samankin henkilön tarjoamana palvelun taso voi vaihdella asiakkaalta toiselle.<sup>122</sup>

<sup>120</sup> Zeithaml, V. A. et al. Delivering Quality Service – Balancing Customer Perceptions and Expectations. 1990, s. 20.

<sup>121</sup> Grönroos, C. Nyt kilpaillaan palveluilla. 1994, s. 68.

<sup>122</sup> Berry, L. L. Discovering the Soul of Service – The Nine Drivers of Sustainable Business Success. 1999, s. 125-127.



## 4.2 Palveluhankinnat

### 4.2.1 Palveluhankintojen luonne

Palveluhankinnat ovat tilaajan ja palvelun tarjoajan välillä tehtyjä kirjallisia sopimuksia, jotka koskevat palvelun ostoa. Sopimuksilla on oltava taloudellista arvoa. Hankintaa ei kuitenkaan ole sellainen tuotanto tai työsuoritus, jonka tilaaja tekee omana työnään organisaation sisällä.<sup>123</sup> Sopimusoikeudellisesta näkökulmasta tilaajan ja ostopalvelujen tuottajan välillä vallitsee kauppasopimus<sup>124</sup>.

Palvelujen hankinnassa on olennaista tiedostaa palvelujen väliset eroavaisuudet. Palvelun luonne vaikuttaa palvelun hankintatapaan. Kuten tavaroita hankittaessa, on palveluhankintojenkin tavoitteena lopputulos, jossa laatu, määrä, kustannukset ja muut hankinnan kannalta olennaiset tekijät ovat tasapainossa keskenään.<sup>125</sup>

Palveluhankinnassa onnistuminen edellyttää tilaajalta hyvää osto-osaamista ja hankittavan palvelun ominaisuuksien tuntemista. Yhdysvalloissa tehdyn tutkimuksen mukaan yritykset kuluttivat yli puolet (54 %) hankintoihinsa käyttämistä rahoista palveluihin. Näistä hankinnoista oli kuitenkin vain 27 % yritysten ostoammattilaisten tekemiä. Tähän on esitetty kolme syytä<sup>126</sup>:

- Tarpeiden määrittäminen ja potentiaalisten toimittajien analysointi on monimutkainen tehtävä, joten palvelun käyttäjien ammattitaito on yleensä tässä suhteessa parempi kuin yrityksen ostoyksikön.
- Palvelujen hankinta perustuu yleensä enemmän toimittajan ja käyttäjän väliseen henkilökohtaiseen suhteeseen kuin tavaroiden hankinta.
- Monet palvelut, kuten sähkö- ja teleala, ovat viime aikoihin saakka olleet voimakkaasti yhteiskunnan sääntelemiä, jolloin palvelun sisältö ja hinta eivät ole olennaisesti vaihdelleet. Lisäksi joissain tapauksissa markkinoilla ei ole ollut kuin yksi ainoa palvelun tarjoaja.

Keskeisiä kysymyksiä palveluja hankittaessa ovat muun muassa<sup>127</sup>:

- Miksi hankittavaa palvelua tarvitaan?
- Mikä on tärkeää kyseisessä palvelussa?
- Mikä on palvelun arvo?
- Miten palvelun laatu määritellään?
- Miten palvelu tuotetaan?
- Kuinka tiedetään saadaanko halutunlaista palvelua?

---

<sup>123</sup> **Ympäristöministeriö.** Kilpailuttaminen valtion tukemassa asuntotuotannossa – Työryhmän mietintö. 1997, s. 53.

<sup>124</sup> **Korhonen, A.** Kiinteistönhoidon hankinnan valmistelu. Diplomityö. 2000, s. 68.

<sup>125</sup> **Leenders, M. R. & Fearon, H. E.** Purchasing and Supply Management. 1997, s. 602-603.

<sup>126</sup> **Leenders, M. R. & Fearon, H. E.** Purchasing and Supply Management. 1997, s. 599-601.

<sup>127</sup> **Leenders, M. R. & Fearon, H. E.** Purchasing and Supply Management. 1997, s. 607.

Onnistunut palveluhankinta edellyttää, että oikeat toimenpiteet suoritetaan oikeassa paikassa, oikeaan aikaan ja oikealla hinnalla. Lisäksi palvelun laadun on vastattava sovittua tasoa.<sup>128</sup> Jotta edellä mainitun kaltaiseen tilanteeseen päästään, tulee tilaajan<sup>129</sup>:

- laatia kuvaukset työsuorituksista
- asettaa laatuvaatimukset
- tiedustella toimittajaa valittaessa suosituksia toimittajasta ja tietoja toimittajan aiemmista sopimuksista
- varmistaa, että vaatimukset on ymmärretty
- varmistaa, että sopimus on laadittu huolellisesti
- valvoa suorituksia sekä antaa palautetta toimittajalle
- kannustaa toiminnan jatkuvaan kehittämiseen.

Palvelun valintaa ja ostopäätöstä helpottaa palvelujen tuotteistaminen. Tämä perustuu siihen, että asiakas tunnistaa tuotteistetun palvelun paremmin tarjonnasta, siihen on helpompaa ja nopeampaa perehtyä ja sitä on helpompaa verrata muihin palveluihin.<sup>130</sup> Kokonaisuutena palvelujen hankintaprosessi on monimutkaisempi ja edellyttää enemmän paperitöitä kuin materiaalien hankinta<sup>131</sup>. Tavarahankinnasta poiketen ei palvelun ostajasta yleensä tule palvelun omistajaa, sillä palveluja ei voida varastoida eikä myydä edelleen eteenpäin<sup>132</sup>. Näin ollen palvelua ei voida myöskään palauttaa palvelun toimittajalle. Jos toimittajan suoritukseen ei olla tyytyväisiä, vaaditaan yleensä tilanteesta riippuen joko uutta suoritusta tai hinnan alennusta.<sup>133</sup>

#### 4.2.2 Palveluhankintojen luokittelu

Palveluhankinnat voidaan luokitella usealla eri tavalla painotettavasta näkökannasta riippuen. Luokitteluperusteena voi olla muun muassa:

- tarjousten hankintatapa
- maksuperuste
- hankintasisältö
- toimittajan laaduntuottokyky
- hankintasuhteen kesto.

---

<sup>128</sup> Graw, L. H. & Maples, D. M. Service Purchasing – What Every Buyer Should Know. 1994, s. xi.

<sup>129</sup> Fuller, N. Service quality control. Supply Management, 1998, Vol. 3 Iss. 19, s. 48.

<sup>130</sup> Sipilä, J. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. 1999, s. 19.

<sup>131</sup> Graw, L. H. & Maples, D. M. Service Purchasing – What Every Buyer Should Know. 1994, s. 15.

<sup>132</sup> Baily, P. et al. Purchasing Principles and Management. 1998, s. 288.

<sup>133</sup> Graw, L. H. & Maples, D. M. Service Purchasing – What Every Buyer Should Know. 1994, s. 12.

Tarjousten hankintatavan perusteella hankinnat luokitellaan neuvotteluhankintoihin ja tarjouskilpailuihin. Neuvotteluhankinnassa kumppani valitaan suoraan ilman tarjouskilpailua. Toimittajaehdokas valitaan joko pitkäaikaisen sopimuksen, toimittajarekisterin tai muiden lähtötietojen perusteella ja neuvottelut hankinnan toimittamisesta käynnistetään välittömästi. Tarjouskilpailulla pyritään löytämään kohteen näkökulmasta edullisin toimittaja. Saatuja tarjouksia vertaillaan ja muutaman parhaan toimittajan kanssa käydään neuvotteluja, joiden perusteella valintapäätös tehdään.<sup>134</sup>

Maksuperusteen mukaan hankinnat luokitellaan kokonais- ja yksikköhintaisiin. Vaikka maksuperuste on pelkkä yksittäinen sopimusehto, sen käyttö muiden luokittelujen rinnalla on yleistä. Kokonaishintaisissa toimituksissa hankintasisältö ja hinta määritellään yksikäsitteisesti. Kokonaisuus muuttuu vain, kun teetetään lisätöitä, jotka korvataan tai hyvitetään sopimusasiakirjojen osoittamalla tavalla. Kokonaishinta on tarkoituksenmukainen hintatyyppi, kun hankintaa koskevat suunnitelmat ovat valmiina tarjouksia pyydettyäessä. Tarjousta jättäessään toimittaja tuntee työ- ja toimitussisällön ja ostaja puolestaan saa heti tietää toimituksen kokonaishinnan. Yksikköhintaisissa toimituksissa tilaaja maksaa yksiköltä kiinteän hinnan, jota voidaan tarkistaa erityisillä hintatason muutoslausekkeilla. Kokonaishinta muodostuu yksiköiden määrästä ja hinnoista, joten määrien mittaukseen ja kirjaukseen kiinnitetään erityistä huomiota.<sup>135</sup>

Palveluhankinnan hankintasisältö vaihtelee sen mukaan, missä määrin palvelun toimituksessa tarvitaan materiaaleja ja laitteita sekä kuinka suuri on työpanoksen osuus. Lisäksi palveluja hankittaessa on hyödyllistä tietää, onko palvelun tuottajalla laatujärjestelmää. Hankintaan vaikuttaa myös hankintasuhteen kesto eli onko kyseessä satunnainen vai jatkuva hankinta.

#### 4.2.3 Palveluhankintojen hinnoittelu

Palvelun hinta voi olla kiinteä tai muuttuva. Hinta voi pohjautua tehtyyn työsuoritukseen tai siihen kuluneeseen aikaan.<sup>136</sup> Kustannuspohjaisessa hinnoittelussa palvelun hinta määräytyy laskemalla yhteen palvelun aiheuttamat kustannukset ja lisäämällä tähän summaan palveluyrityksen haluama voittolisä<sup>137</sup>. Jos palvelun hinta on aikaperusteinen, on kustannusten arvioimiseksi kyettävä arvioimaan palveluun kuluva aika. Tämä on usein vaikeaa ja palveluiden ostajat suosivatkin sopimuspykälää, jossa työlle asetetaan tietty maksimiaika.<sup>138</sup> Mikäli työn loppuunsaattaminen vaatii enemmän aikaa, tekee toimeksiannon saanut sen omalla kustannuksellaan.

---

<sup>134</sup> Särkilahti, T. Rakennushankkeen hankintojen luokittelu ja luokittelun testaus. 1996, s. 14-15.

<sup>135</sup> Särkilahti, T. Rakennushankkeen hankintojen luokittelu ja luokittelun testaus. 1996, s. 10.

<sup>136</sup> Leenders, M. R. & Fearon, H. E. Purchasing and Supply Management. 1997, s. 608.

<sup>137</sup> Äyväri, A. et al. Markkinoiden palveluja. 1995, s. 119.

Hinnoitteluperusteen valinnassa on otettava huomioon muun muassa seuraavat asiat<sup>139</sup>:

- Jos työhön käytetty aika korreloi hyvin työsuorituksen lopputuloksen kanssa, perusteeksi sopii aikaperusteinen veloitus.
- Jos työn suorittaja vaikuttaa voimakkaasti työn laatutasoon tai työn suorittamisen nopeuteen, hinnoittelun on oltava suorittajakohtainen.
- Jos työtä on vaikea suunnitella, eikä ole ennustettavissa kuinka paljon siihen kuluu aikaa, perusteena voi olla tietty maksu esiselvityksestä. Esiselvityksen perusteella sovitaan kiinteä hinta tai aikaperusteinen veloitus koko työlle. Yhtenä vaihtoehtona on käyttää maksimihintaperiaatetta, jolla tarkoitetaan tietyn ylärajan omaavaa aikaveloitusta.
- Jos työhön sisältyy poikkeuksellisen suuria riskejä ja työn suorittamisen kustannukset ovat joka tapauksessa sellaiset, että asiakas ei kykene niitä maksamaan ellei pysty hyödyntämään työn tuloksia, sopii perusteeksi osuus asiakkaan hankinnasta saamasta hyödystä.
- Jos työ riippuu kokonaisuudessaan tai joltain osaltaan voimakkaasti asiakkaan omasta toiminnasta, sopii perusteeksi kapasiteetin käyttö tai aikaveloitus tai se, kuinka paljon asiakkaan toiveiden täyttäminen aiheuttaa kustannuksia.

Palvelu on hinnoiteltava siten, että se motivoi palvelun toimittajaa tyydyttämään mahdollisimman tehokkaasti asiakkaan tarpeet. Kun hankinnan ensisijaiset päämäärät on määritelty, on tilaajan huolehdittava, että sopimukseen kirjattavat palvelun hinnoitteluperusteet tukevat näiden tavoitteiden toteutumista. Jos katsotaan tarpeelliseksi, hinnoittelussa voidaan hyödyntää sanktioita. Tällöin esimerkiksi hyvin tehdystä työstä maksetaan palvelun toimittajalle ylimääräinen palkkio ja huonosti tehdystä työstä sakotetaan.<sup>140</sup>

Jos palvelun sisältö voidaan määritellä riittävän yksityiskohtaisesti ja potentiaalisia toimittajia on tarjolla riittävästi, hinta selvitetään tarjouskilpailulla. Toinen tapa hinnan selvittämiseksi on toimittajan ja tilaajan välinen neuvottelu. Mikäli on olemassa vain yksi potentiaalinen toimittaja, neuvotteluratkaisu on myös ainoa keino selvittää palvelun hinta. Mahdollisimman hyvän neuvottelutuloksen saavuttamiseksi on hyödyllistä tuntea hankittavan palvelun kustannusrakenne.<sup>141</sup> Kustannuksiin vaikuttavat muun muassa palvelun toimituksessa tarvittavien laitteiden ja materiaalien tyyppi sekä määrä, työvoiman taitotaso ja työtuntien määrä sekä mahdolliset matka-, tietojenkäsittely- ja kouskustannukset<sup>142</sup>.

---

<sup>138</sup> Leenders, M. R. & Fearon, H. E. Purchasing and Supply Management. 1997, s. 608.

<sup>139</sup> Sipilä, J. Asiantuntijapalvelujen markkinointi. 1999, s. 161-162.

<sup>140</sup> Dabler, D. W. & Burt, D. N. Purchasing and Supply Management – Text and Cases. 1996, s. 415-416.

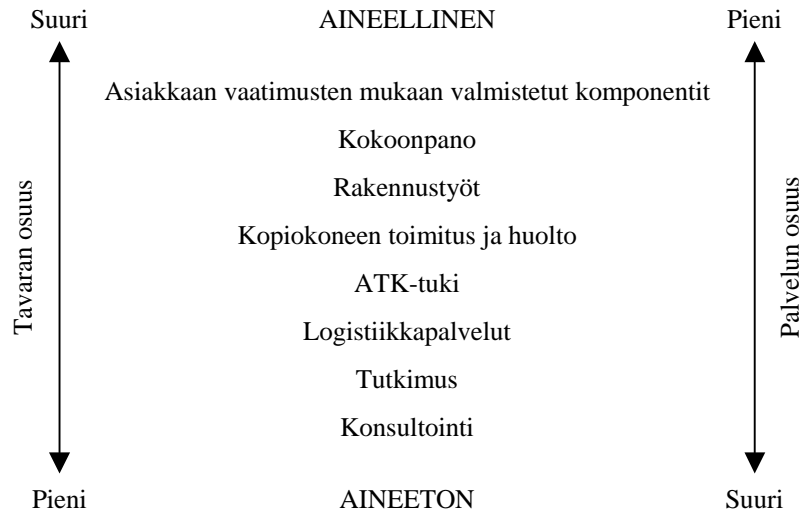
<sup>141</sup> Leenders, M. R. & Fearon, H. E. Purchasing and Supply Management. 1997, s. 608.

<sup>142</sup> Graw, L. H. & Maples, D. M. Service Purchasing – What Every Buyer Should Know. 1994, s. 69-70.

### 4.3 Palvelujen ominaisuudet hankinnan näkökulmasta

#### 4.3.1 Aineettomuus

Useimmiten hankinnassa on kyse sekä tavaran että palvelun ostamisesta. Hankinnat voidaan jaotella sen perusteella, kuinka suuri osuus hankinnasta on palvelua ja kuinka suuri on tavaran osuus (Kuva 16). Luokittelun avulla määritellään, kuinka suuri on fyysisesti mitattavissa olevan tuotoksen osuus hankinnasta<sup>143</sup>.



Kuva 16 Hankinnan aineettomuuteen perustuva luokittelu (Lähde: Baily, P. et al. *Purchasing Principles and Management*. 1998, s. 282)

Jopa asiakkaan vaatimusten mukaan valmistettuihin komponentteihin sisältyy palveluelementti, sillä osat on toimitettava asiakkaalle, tarkistettava ja suoritettava omistajanvaihdos. Vastaavasti listan toisessa päässä olevaan konsultointiin sisältyy yleensä materiaalia eli esimerkiksi piirustuksia, suunnitelmia ja dokumentteja.<sup>144</sup>

Palvelut luokitellaan kolmeen luokkaan tavaroiden mukanaoloasteen perusteella<sup>145</sup>:

- palvelut, joissa asiakkaan palvelemiseen ei tarvita tavaroita
- palvelut, joihin sisältyy joitakin tavaroita tai jotka toimitetaan tavaroiden välityksellä
- palvelut, jotka sisältyvät tavariihin.

<sup>143</sup> Fitzsimmons, J. A. et al. Purchasing business services. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 1998, Vol. 13 No. 4/5, s. 373.

<sup>144</sup> Baily, P. et al. *Purchasing Principles and Management*. 1998, s. 282.

<sup>145</sup> Grönroos, C. *Nyt kilpaillaan palveluilla*. 1994, s. 58.

Aineettomuutensa johdosta palvelujen hankinta on tavaroiden hankintaa monimutkaisempi tehtävä<sup>146</sup>. Kyseinen ominaisuus vaikeuttaa sekä hankinnan sisällön määrittelyä että palvelun tarjoajaan kohdistuvaa arviointia<sup>147</sup>. Koska ostaja ei voi nähdä palvelun tarjoajan aiempaa tuotantoa, perustuu ostajan tekemä hankintavaiheen arviointi useimmiten enemmän palvelun tarjoajaan itseensä kuin hänen tarjoamaansa palveluun<sup>148</sup>.

Aineettomuudesta johtuen palveluja ei kyetä varastoimaan, joka tarkoittaa sitä, että palvelu on tarjottava samanaikaisesti kuin tarvetta sille ilmenee. Tästä johtuen tarjoajan on vaikeaa varautua yllättävään kysynnän kasvuun ja toisaalta ostajan on vaikeaa suojautua palvelun tarjonnan ja menekin muutoksia vastaan. Palvelujen kriittisyys ajan suhteen vaihtelee. Esimerkiksi ikkunoiden pesussa ei ole olennaista, hoidetaanko tehtävä maanantaiaamuna vai vasta tiistaina iltapäivällä. Ajoitus ei ole ongelma myöskään palveluissa, joiden toimitus määritellään jatkuvaksi. Esimerkkejä tämän tyyppisistä palveluista ovat sähkönjakelu ja vakuutuspalvelut.<sup>149</sup>

Palvelun aineettomuus vaikeuttaa myös palvelun arviointia. Jos palvelun suorittamisen seurauksena kuitenkin syntyy näkyvä lopputulos, helpottuu arviointitehtävä. Näkyvän lopputuloksen puuttuminen johtaa yleensä siihen, että palvelua arvioidaan palveluprosessin onnistumisen perusteella.

### 4.3.2 Kohdentuminen

Palvelujen hankinnan kannalta on olennaista tietää, mihin tai keneen palvelut kohdentuvat. Esimerkiksi ravintolapalvelut kohdentuvat ihmisiin ja kiinteistöhoito kohdentuu rakennuksiin ja välineistöön. Kun kyseessä on ihmisiin kohdentuva palvelu, on palvelun toimittajan pyrittävä täyttämään erityisesti niiden henkilöiden tarpeet, joihin palvelu ensisijaisesti kohdentuu. Näillä henkilöillä on myös keskeinen rooli määriteltäessä palvelun sisältöä sekä arvioitaessa palvelun laatua.<sup>150</sup>

Yhdistämällä palvelun kohdentuminen ja aineettomuus syntyy nelikenttämalli, jota hyödynnetään määritettäessä palveluhankinnan sisältöä (Kuva 17). Malli osoittaa, että aineelliset palvelutoimet kohdentuvat ihmisten fyysistä olemusta, tavaroita ja muuta aineellista omaisuutta kohtaan, ja että aineettomat palvelutoimet kohdentuvat ihmisten ajatusmaailmaan ja aineettomaan pääomaan<sup>151</sup>.

---

<sup>146</sup> **Baily, P. et al.** Purchasing Principles and Management. 1998, s. 280.

<sup>147</sup> **Fitzsimmons, J. A. et al.** Purchasing business services. Journal of Business & Industrial Marketing, 1998, Vol. 13 No. 4/5, s. 371.

<sup>148</sup> **Baily, P. et al.** Purchasing Principles and Management. 1998, s. 281.

<sup>149</sup> **Baily, P. et al.** Purchasing Principles and Management. 1998, s. 280.

<sup>150</sup> **Leenders, M. R. & Fearon, H. E.** Purchasing and Supply Management. 1997, s. 604.

		Palvelun kohde	
		Ihmiset	Omaisuus
Palvelutoimen luonne	Aineellinen	<b>Fyysiseen olemukseen kohdentuvat:</b> - terveydenhuolto - joukkoliikenne - ravintolat	<b>Aineelliseen omaisuuteen kohdentuvat:</b> - korjaus ja huolto - rahtikuljetukset - pesulat
	Aineeton	<b>Ajatusmaailmaan kohdentuvat:</b> - teatterit - museot - koulutus	<b>Aineettomaan pääomaan kohdentuvat:</b> - pankit - asianaajotoimistot - vakuutuspalvelut

Kuva 17 *Palvelutoiminnan luonne (Lähde: Lovelock, C. H. Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights. Journal of Marketing, 1983, Vol. 47 Iss. 3, s. 12)*

Omaisuuksien ja ihmisten lisäksi palvelut kohdentuvat myös toimintoihin. Siirryttäessä omaisuuteen kohdentuvista palveluista kohti toimintoihin kohdentuvia palveluja havaitaan, että siirtyminen johtaa yleisesti ottaen myös palvelujen aineettomuuden kasvuun. Yhdistämällä palvelujen kohdentuminen ja strateginen merkitys yritykselle syntyy kuusisoluisen matriisi, jonka avulla voidaan luokitella palveluja hankinnan näkökulmasta (Kuva 18).<sup>152</sup>

		Palvelun merkitys yrityksen ydinliiketoiminnalle	
		Pieni	Suuri
Palvelun kohde	Omaisuus	- pesulapalvelut - vahtimestaripalvelut - jätehuolto	- huolto - ylläpito - tuotetestaus
	Ihmiset	- ravintolapalvelut - turvapalvelut - työvoiman vuokraus	- harjoittelu - koulutus - terveydenhuolto
	Toiminnot	- kirjanpito - matkavaraukset - ohjelmistopakettit	- mainonta - PR-toiminta - lakiasianpalvelut

Kuva 18 *Malli palvelujen luokitteluksi hankinnan näkökulmasta (Lähde: Fitzsimmons, J. A. et al. Purchasing business services. Journal of Business & Industrial Marketing, 1998, Vol. 13 No. 4/5, s. 375)*

<sup>151</sup> Lovelock, C. H. Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights. Journal of Marketing, 1983, Vol. 47 Iss. 3, s. 12.

<sup>152</sup> Fitzsimmons, J. A. et al. Purchasing business services. Journal of Business & Industrial Marketing, 1998, Vol. 13 No. 4/5, s. 373-374.

Kun kyseessä on omaisuuteen kohdentuva palvelu, voidaan suoritusta arvioida välittömästi vertailemalla tilannetta ennen palvelusuoritusta tilanteeseen suorituksen jälkeen, esimerkiksi onko viallinen laite korjattu. Siirryttäessä kohti toimintoihin kohdentuvia palveluja arviointia vaikeuttaa aineettomuuden lisääntyminen ja toisaalta sen ajanjakson piteneminen, jonka jälkeen palvelun vaikutukset ovat määriteltävissä. Asiantuntemuksen merkitys kasvaa, jotta osataan valita oikeat mittarit palvelun arvioimiseksi.<sup>153</sup>

Siirtyminen omaisuuteen kohdentuvista palveluista kohti toimintoihin kohdentuvia palveluja vaikeuttaa suoritusten arvioinnin lisäksi hankittavan palvelun sisällön määrittämistä. Tämä hankaloittaa niiden kriteerien asettamista, joiden perusteella palvelun toimittaja valitaan. Usein ajaudutaankin tilanteeseen, jossa valinta tehdään toissijaisten kriteerien perusteella, ja jopa palvelun tarjoajan ja ostajan edustajien väliset henkilökohtaiset suhteet saattavat vaikuttaa valintaan.<sup>154</sup>

Niiden palvelujen hankintaa, jotka kohdentuvat omaisuuteen ja joiden strateginen merkitys yritykselle on pieni, voidaan käsitellä samalla tavoin kuin tavaroiden hankintaa. Palvelun sisältö on määriteltävissä tarkasti ja toimittajan valintakriteeriksi sopii tarjouksen hinta.<sup>155</sup>

Erityisesti toimintoihin ja ihmisiin kohdentuvissa palveluissa palvelun sisältö kannattaa määritellä palvelun käyttäjiltä saatavien tietojen perusteella. Jos kyseessä on lisäksi yrityksen kannalta strategisesti merkittävä palvelu, on otettava huomioon myös johdon näkemykset asiasta. Jos oman organisaation resurssit tai taitotaso eivät riitä, turvaututaan ulkopuoliseen asiantuntija-apuun. Vertailtaessa toimittajia keskenään kannattaa hyödyntää oman organisaation kokemusten ja näkemysten lisäksi kolmansilta osapuolilta saatavaa tietoa. Yrityksen kannalta strategisesti merkittävässä palveluissa palvelun toimittajan valintakriteereinä korostuvat toimittajan maine ja kokemus alalta.<sup>156</sup>

Toimintoihin kohdentuvilla ja yrityksen kannalta strategisesti merkittävillä palveluilla on huomattava vaikutus yrityksen markkina-asemaan tulevaisuudessa. Tästä johtuen yrityksen ylemmän johdon on osallistuttava tiiviisti hankintaprosessin kaikkiin eri vaiheisiin aina tarpeiden tunnistamisesta sopimusaikaiseen valvontaan saakka.<sup>157</sup>

---

<sup>153</sup> **Fitzsimmons, J. A. et al.** Purchasing business services. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 1998, Vol. 13 No. 4/5, s. 374-375.

<sup>154</sup> **Fitzsimmons, J. A. et al.** Purchasing business services. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 1998, Vol. 13 No. 4/5, s. 375.

<sup>155</sup> **Fitzsimmons, J. A. et al.** Purchasing business services. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 1998, Vol. 13 No. 4/5, s. 377.

<sup>156</sup> **Fitzsimmons, J. A. et al.** Purchasing business services. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 1998, Vol. 13 No. 4/5, s. 377-378.

<sup>157</sup> **Fitzsimmons, J. A. et al.** Purchasing business services. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 1998, Vol. 13 No. 4/5, s. 378.



### 4.3.3 Räättälöintiaste

Palvelun räättälöintiaste vaikuttaa tuotteen määrittelyyn ja tuotosten vaihtelevuuteen<sup>158</sup>. Palvelu voi olla joko kaikille samanlaisena tarjottava standardipalvelu tai asiakkaan tarpeiden mukaan räättälöity. Yleensä tilanne on se, että mitä pienempi on asiakaskontaktin määrä, sitä standardoidummasta palvelusta on kyse, ja sitä pienempi on aineettomien tekijöiden merkitys palvelun toimituksessa. Tällaisten palvelujen määrittely ja kilpailuttaminen on niiden samankaltaisuuden ja yleisyyden vuoksi helpompaa kuin räättälöityjen palvelujen. Tämä helpottaa myös palveluntarjoajien keskinäistä vertailua. Räättälöintiasteen kasvaessa kasvaa loppukäyttäjien merkitys palvelun määrittelyssä. Itse hankintaprosessia vaikeuttaa se, että palvelun tuottajat tarjoavat yleensä toisistaan poikkeavia palvelukokonaisuuksia.<sup>159</sup>

Palvelutuotannossa tuotteen räättälöinti asiakkaan toiveiden mukaiseksi on helpompaa kuin tavartuotannossa. Tämä perustuu siihen, että palvelut sekä tuotetaan että kulutetaan samanaikaisesti ja että asiakas itse osallistuu usein tuotantoprosessiin. Palvelun räättälöinti palvelun toimituksessa voidaan esittää kahtena komponenttina eli paljonko kunkin palvelun ominaispiirteet ja toimitustavat sallivat mukauttamista ja missä määrin asiakaspalvelijoilla on mahdollisuuksia ottaa huomioon asiakkaan tarpeet palvelutilanteessa (Kuva 19). Osa palvelutuotteista on pitkälle standardisoituja, jolloin niitä ei kannata räättälöidä asiakkaan toiveiden mukaiseksi. Esimerkiksi pikaruokaravintolassa asiakkaan on tyydyttävä ruokalistalla oleviin vaihtoehtoihin.<sup>160</sup>

		Palvelun ominaispiirteiden mukautuvuus	
		Suuri	Pieni
Henkilökunnan mahdollisuus asiakaskohdaiseen palveluun	Suuri	- kiinteistövälittäjät - taksit - asianajotoimistot	- opetus (iso ryhmä) - ennalta ehkäisevä terveysvalistus
	Pieni	- hotellit - ravintolat - puhelinpalvelu	- pikaruokaravintolat - joukkoliikenne - elokuvateatterit

Kuva 19 Palvelun räättälöinti palvelun toimituksessa (Lähde: Lovelock, C. H. *Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights*. *Journal of Marketing*, 1983, Vol. 47 Iss. 3, s. 15)

<sup>158</sup> McLaughlin, C. P. & Coffey, S. Measuring Productivity in Services. *International Journal of Service Industry Management*, 1990, Vol. 1 Iss. 1, s. 50.

<sup>159</sup> Leenders, M. R. & Fearon, H. E. *Purchasing and Supply Management*. 1997, s. 606.

<sup>160</sup> Lovelock, C. H. *Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights*. *Journal of Marketing*, 1983, Vol. 47 Iss. 3, s. 14-15.

Räätälöimällä pyritään luomaan palvelu, joka täyttää sekä organisaation että palvelun käyttäjien tarpeet. Useimmat palvelut, kuten vahtimestari- ja ravintolapalvelut, vaikuttavat jokaiseen työntekijään henkilökohtaisella tasolla. Tällaista henkilökohtaista vaikutusta ei ole esimerkiksi komponenttihankinnoilla, joita teollisuusyritys tarvitsee valmistukseen tuotteitaan. Tästä johtuen palvelujen arviointikriteerien ja hankintaprosessin on mukauduttava hankittavan palvelun suhteen. Esimerkiksi hankittaessa tietokoneohjelmistoja on mahdollistettava loppukäyttäjien aktiivinen osallistuminen hankintaan.<sup>161</sup>

#### 4.3.4 Työvoiman tyyppi ja ammattitaito

Palvelut tuotetaan joko ihmis- tai konetyövoimalla tai molempien yhdistelmänä. Palvelut, jotka vaativat vähän työvoimaa, edellyttävät usein suuria alkuinvestointeja ja paljon pääomaa. Tällaisia palveluja ovat muun muassa kiinteistönvuokraus, kuljetuspalvelut, rakennusvälinevuokraus ja tietoliikennejärjestelmät. Hankittaessa tämän tyyppistä palvelua on tunnistettava, millaista teknologiaa tai välineistöä tarvitaan ja mitkä yritykset kykenevät nämä vaatimukset täyttämään. Palvelun toimitus tapahtuu useimmiten siellä, missä palvelun tarjoajan tilat tai välineistö sijaitsevat. Laadun arvioinnissa keskitytään prosessiin. Suurin painoarvo annetaan tällöin välineistön toimivuudelle.<sup>162</sup>

Korkean työvoimavaltaisuuden palveluja ovat muun muassa asennus- ja huoltotyöt sekä asiantuntijapalveluista esimerkiksi konsultointi ja kirjanpito. Työvoimavaltaisissa palveluissa palvelun laatua arvioitaessa korostuu palvelutyöntekijöiden toiminta.<sup>163</sup>

Palvelun tuottaminen voi palvelusta riippuen onnistua ilman minkäänlaista asiantuntemusta tai toisaalta vaatia valtavan määrän tietotaitoa. Hankittaessa palveluja, joissa työvoimalta vaadittava taitotaso on alhainen tai keskinkertainen, keskitytään usein kustannusten minimoimiseen ja tehokkuuteen. Tätä toimintatapaa tukee se, että tämän tyyppisissä palveluissa palvelun tarjoajan vaihtaminen on useimmiten varsin vaivatonta. Sen sijaan asiantuntijapalveluja hankittaessa huomiota kiinnitetään enimmäkseen henkilökunnan ammattitaitoon ja hankintaprosessin aikana korostuu tilaajan ja toimittajan välinen kommunikointi. Valinnan tukena voidaan kuulla ulkopuolisten kokemuksia ja mielipiteitä palveluntarjoajasta. Asiantuntijapalveluja hankittaessa on muistettava, että odotettavissa olevat hyödyt ovat usein huomattavan suuret verrattuna hankinnasta aiheutuviin kustannuksiin.<sup>164</sup>

---

<sup>161</sup> **Fitzsimmons, J. A. et al.** Purchasing business services. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 1998, Vol. 13 No. 4/5, s. 372.

<sup>162</sup> **Leenders, M. R. & Fearon, H. E.** *Purchasing and Supply Management*. 1997, s. 604-605.

<sup>163</sup> **Leenders, M. R. & Fearon, H. E.** *Purchasing and Supply Management*. 1997, s. 605.

<sup>164</sup> **Leenders, M. R. & Fearon, H. E.** *Purchasing and Supply Management*. 1997, s. 605-606.

Palveluhenkilökunnan ammattitaito jaetaan tekniseen osaamiseen ja asiakaspalvelukyvykkyyteen. Jos palvelun seurauksena syntyy näkyvä lopputulos ja aineellisen komponentin merkitys palvelun toimituksessa on suuri, nousee henkilökunnan tekninen osaaminen yleensä keskeiseen asemaan palvelun toimituksen onnistumisen kannalta. Jos sen sijaan on kyseessä selkeää lopputulosta vaille jäävä palveluprosessi ja lisäksi asiakaskontaktin määrä on suuri, korostuu yleensä asiakaspalvelukyvykkyys.

#### 4.3.5 Toimitustapa

Hankittaessa palveluja on otettava huomioon edellyttääkö palvelu palvelun tarjoajan tai hänen henkilökuntansa läsnäoloa asiakkaan tiloissa. Useat organisaatioiden päivittäin tarvitsemista palveluista, kuten ravintola-, siivous- ja turvapalvelut, ovat edellä mainitun tyyppisiä. Tämä asettaa erityisiä vaatimuksia työn- ja kulunvalvonnalle, tietosuojalle sekä asiakkaan ja palvelun tarjoajan henkilökunnan väliselle yhteistyölle.<sup>165</sup> Lisäksi asiakas voi asettaa vaatimuksia muun muassa palveluhenkilökunnan työasuille ja työajolle<sup>166</sup>. Osa palveluista, esimerkiksi pankki- ja vakuutuspalvelut sekä luottoluokitukset, suoritetaan palvelun tarjoajan tiloissa<sup>167</sup>. Tällöin edellä mainittujen ongelmien merkitys vähenee, varsinkin jos palvelu ei kohdistu ostajaan henkilökohtaisesti<sup>168</sup>. Lisäksi on olemassa palveluja, jotka edellyttävät palvelun tarjoajan edustajan hetkellistä käyntiä asiakkaan tiloissa. Tämän tyyppisiä palveluja ovat muun muassa kuljetuspalvelut.<sup>169</sup>

Tarve palvelun tuottajan tai hänen henkilökuntansa läsnäololle asiakkaan tiloissa laskee siirryttäessä kohti toimintoihin kohdentuvia palveluja. Esimerkiksi vahtimestaripalvelut edellyttävät palvelun tarjoajan henkilökunnan jatkuvaa läsnäoloa ja huoltopalveluissakin palvelun tarjoajalla on oltava toimipiste asiakkaan läheisyydessä, jotta palvelu on mahdollista toimittaa asiakkaan näkökulmasta katsottuna tarpeeksi nopeasti. Toimintoihin kohdistuvissa palveluissa, kuten mainonnassa, palvelun tarjoajan toimipiste voi sijaita jopa eri paikkakunnalla ja silti palvelu voidaan toimittaa asiakasta tyydyttävällä tavalla. Myöskään sähköisissä palveluissa fyysisellä etäisyydellä ei ole merkitystä. Ihmisiin kohdentuvista palveluista osa, kuten turvapalvelut, edellyttää toimintaa asiakkaan tiloissa, mutta toisaalta osassa, kuten koulutuspalveluissa, palvelun tarjoajan toimipisteen ei tarvitse sijaita asiakkaan välittömässä läheisyydessä.<sup>170</sup>

---

<sup>165</sup> **Baily, P. et al.** *Purchasing Principles and Management*. 1998, s. 284.

<sup>166</sup> **Leenders, M. R. & Fearon, H. E.** *Purchasing and Supply Management*. 1997, s. 606.

<sup>167</sup> **Baily, P. et al.** *Purchasing Principles and Management*. 1998, s. 284.

<sup>168</sup> **Leenders, M. R. & Fearon, H. E.** *Purchasing and Supply Management*. 1997, s. 606.

<sup>169</sup> **Baily, P. et al.** *Purchasing Principles and Management*. 1998, s. 284.

<sup>170</sup> **Fitzsimmons, J. A. et al.** *Purchasing business services*. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 1998, Vol. 13 No. 4/5, s. 375-376.

Palvelun toimittaminen asiakkaalle on liiketoimi, joka vaatii onnistuakseen palvelun toimitustavan molemminpuolisen hyväksynnän. Palvelun toimitustapa jakautuu kahteen perusosaan, jotka ovat palvelun tuottajan ja asiakkaan välisen liiketoimen ilmenemis-  
muoto sekä palvelun tuottajan ylläpitämien myyntipisteiden määrä (Kuva 20).  
Palvelupisteiden määrän lisääminen helpottaa palvelun saavutettavuutta, mutta vaikeut-  
taa laadunohjausta. Osa palveluista ei vaadi lainkaan asiakkaan ja tuottajan välistä hen-  
kilökohtaista kontaktia, vaan palvelu voidaan toimittaa esimerkiksi puhelimitse.  
Useimmiten palvelu on myös jaettavissa osiin, jolloin vastuu palveluyrityksen ydin-  
osaamisen ulkopuolisista toiminnoista voidaan antaa kyseisiin toimintoihin erikoistu-  
neille yrityksille. Esimerkiksi lentoyhtiöt voivat siirtää lentolippujen myynnin matka-  
toimistojen hoidettavaksi.<sup>171</sup>

		Toimipaikkojen lukumäärä	
		Yksi	Useita
Palvelun toimitus	Asiakas menee palvelun tarjoajan luokse	- teatteri - parturi	- pikaruokaketju - joukkoliikenne
	Palvelun tarjoaja tulee asiakkaan luokse	- tuholaistorjunta - taksit	- postinjakelu - tiepalvelu
	Tapahtuu välikäsien kautta	- luottokorttiyhtiö - paikallis-TV	- puhelinyhtiö - yleisradioverkko

Kuva 20 Palvelun toimitustapa (Lähde: Lovelock, C. H. *Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights. Journal of Marketing*, 1983, Vol. 47 Iss. 3, s. 18)

Palvelun toimituksen suunnittelussa on otettava huomioon asiakaskontaktin määrä. Asiakaskontaktin määrä palveluissa vaihtelee sen mukaan, missä määrin asiakas osallistuu palvelun tuotantoprosessiin ja on suurimmillaan palveluissa, jotka tuotetaan asiakkaan ollessa läsnä. Mitä suurempi asiakaskontaktin määrä on, sitä vaikeampi palvelua on toiminnallisesti suunnitella ja ohjata. Tämä johtuu siitä, että asiakas havaitsee palvelun toimituksessa tapahtuvat virheet välittömästi. Valmistettaessa tavaroita tai hoidettaessa niitä palvelutehtäviä, joissa asiakas ei ole läsnä, voidaan virheet korjata prosessin aikana asiakkaan tietämättä. Korkean asiakaskontaktin palveluissa korostuu palveluhenkilökunnan kyky hyvittää tehdyt virheet asiakkaalle. Asiakkaan kannalta korkea asiakaskontaktin määrä mahdollistaa sen, että palvelun toimituksen etenemistä voidaan seurata reaaliaikaisesti, ja että tarvittaessa voidaan vaatia muutoksia ja korjauksia palveluun jo prosessin aikana.<sup>172</sup>

<sup>171</sup> Lovelock, C. H. *Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights. Journal of Marketing*, 1983, Vol. 47 Iss. 3, s. 18-19.

<sup>172</sup> Hope, C. & Mühlemann, A. *Service Operations Management – Strategy, design and delivery*. 1997, s. 21-23, 26.

#### 4.3.6 Tarve

Asiakkaan tarve palvelulle on jatkuvaa, jaksottaista tai satunnaista. Jatkuvaa tarve on muun muassa vakuutuspalveluissa ja ympärivuorokautisissa turvapalveluissa. Jatkuvissa palveluissa prosessia on mahdollista seurata ja tehdä korjauksia saataessa tietoa palvelun laadusta. Jaksottaista palvelua saatetaan tarvita säännöllisesti esimerkiksi kerran kuussa tai epäsäännöllisesti. Kunnossapitotyöt ovat esimerkki epäsäännöllisestä jaksottaisesta palvelusta. Jos kyseessä on toistuvasti hankittava palvelu, voi olla tarkoituksenmukaista perustaa oma hankintajärjestelmä omine asiantuntijoineen. Satunnaisempien hankintojen suhteen hankintaa voidaan käsitellä yksittäisenä projektina ja osto-osaaminen voi olla järkevää hankkia ulkopuoliselta asiantuntijalta.<sup>173</sup>

Tarve palvelulle vaikuttaa palvelusta tehtävään sopimukseen. Jos katsotaan, että tiettyä palvelua ei tarvita kuin kerran, kannattaa palvelu hankkia kertasopimuksella. Esimerkiksi yrityksen uuteen tietojärjestelmään liittyvää henkilöstön koulutusta ei yleensä tarvita kuin kerran. Sopimus voi perustua myös siihen, että asiakas kutsuu palvelun toimittajan tarvittaessa paikalle. Tällöin palveluista syntyville kustannuksille on asetettu tiettyjä rajoituksia ja toisaalta asiakas sitoutuu siihen, että ei tilaa palvelua toiselta toimittajalta. Esimerkiksi korjauspalveluihin sovelletaan tätä sopimustyyppiä. Yleisimmin palvelut kuitenkin toimitetaan säännöllisesti, suunnitelmallisesti ja ohjelmoidusti, jolloin kysymykseen tulevat keskipitkät tai pitkät sopimukset.<sup>174</sup>

Palveluorganisaation ja sen asiakkaiden välistä suhdetta (Kuva 21) voidaan kuvata sillä, pyrkiikö palveluorganisaatio ”jäsenyyteen” perustuvaan vai epäviralliseen kanssakäymiseen asiakkaidensa kanssa ja onko palvelun toimitus jatkuvaa vai onko kyseessä asiakkaan kannalta yksittäinen, erillinen liiketoimi<sup>175</sup>.

		Asiakassuhde	
		”Jäsenyys”	Epävirallinen
Palvelun toimitus	Jatkuva	- vakuutuspalvelut - pankit - puhelinliittymä	- radioasema - majakka - poliisipartiot
	Erillinen	- kausilippu junaan - puhelu - sarjalippu teatteriin	- joukkoliikenne - ravintolat - elokuvateatterit

Kuva 21 Palveluorganisaation ja sen asiakkaiden välinen suhde (Lähde: Lovelock, C. H. *Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights. Journal of Marketing*, 1983, Vol. 47 Iss. 3, s. 13)

<sup>173</sup> Leenders, M. R. & Fearon, H. E. *Purchasing and Supply Management*. 1997, s. 603, 605.

<sup>174</sup> Baily, P. et al. *Purchasing Principles and Management*. 1998, s. 284.

#### 4.4 Toimitilapalvelujen ominaisuudet hankinnan näkökulmasta

Toimitilapalveluilla on tiettyjä ominaispiirteitä, jotka on otettava huomioon niiden hankinnassa. Yksi keskeisimmistä on se, että toimitilapalvelut ovat kestopalveluja. Asiakkaan tarve palvelulle ei ole hetkellistä, mistä johtuen myös toimitilapalvelujen toimittamisesta tehtävät sopimukset ovat yleensä pitkäkestoisia.

Toimitilapalvelujen toimitus vaatii palvelun tarjoajalta aina palvelun räätälöintiä. Räätälöintiaste vaihtelee palvelun luonteesta riippuen. Räätälöimällä pyritään kehittämään asiakkaan tarpeita vastaava palvelukonsepti, joka täyttää sekä organisaation että palvelun loppukäyttäjien tarpeet. Verrattuna standardipalvelujen hankintaan räätälöidyn palvelun hankinta edellyttää intensiivisempää paneutumista hankintaprosessiin. Tarjouspyyntö on kyettävä laatimaan tarpeeksi yksiselitteiseksi, jotta toimittajien antamat tarjoukset ovat keskenään vertailukelpoisia. Perustana palvelun räätälöinnille ovat asiakkaan esittämät vaatimukset ja toisaalta asiakkaan käyttämien tilojen asettamat vaatimukset. Palvelun sisältö kuvataan palvelukuvauksessa ja vastuunjako sopimukseen kuuluvien tehtävien ja hankintojen suhteen määritellään sopimukseen liitettävässä vastuurajaliitteessä.

Mitä enemmän palvelu edellyttää työntekijöiltä ammattitaitoa ja asiantuntemusta, sitä keskeisempään rooliin palveluhenkilökunta nousee toimittajaa valittaessa. Palveluhenkilökunnan ammattitaitoa ja soveltuvuutta palvelutehtävään arvioidaan henkilöiden koulutustaustan ja aiemman työkokemuksen sekä heidän edustamansa palveluyrityksen sisäisen koulutusjärjestelmän tason perusteella. Palvelusopimuksessa voidaan sopia palveluhenkilökunnalle asetettavista minimivaatimuksista, joita sovelletaan sopimusaikana muun muassa silloin, kun ilmenee tarvetta lisätyövoimalle tai ollaan tyytymättömiä tiettyyn työntekijään ja halutaan vaihtaa hänet toiseen. Vaatimukset koskevat sekä työnjohtoa että työntekijöitä. Työnjohdon rooli on keskeinen, sillä useimmiten juuri he muodostavat linkin palveluyrityksen ja palvelun tilaajan välille. Sopimuksessa voidaan sopia myös siitä, että palveluyritys hyväksyy tilaajalla toimitilapalveluista vastaavan henkilökunnan.

Työntekijöiden ammattitaito jaetaan edelleen tekniseen osaamiseen ja asiakaspalvelukyvykkyteen. Se, kumpaa näistä hankinnassa painotetaan, riippuu hankittavan toimitilapalvelun luonteesta. Asiakaspalvelutehtävissä korostuu luonnollisesti asiakaspalvelukyvykkyys ja vastaavasti esimerkiksi huolto- ja kunnossapitotyöt edellyttävät työntekijältä teknistä osaamista.

---

<sup>175</sup> Lovelock, C. H. Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights. *Journal of Marketing*, 1983, Vol. 47 Iss. 3, s. 13.

Yrityksen tarve toimitilapalveluille on jatkuvaa, jaksottaista tai satunnaista. Tarpeen ollessa jatkuvaa tai jaksottaista määritetään sopimusasiakirjoissa palvelun toimitustaa-juus. Jos tarve palvelulle on satunnaista, kuten eräissä huoltotehtävissä, on sovittava, kenen vastuulla on huolehtia, että palveluyritys saa tiedon palvelutarpeen syntymisestä. Tällaisissa tapauksissa palvelun sopimusaikaista onnistumista arvioidaan muun muassa mittaamalla, kauanko palvelutyöntekijän saapuminen paikalle kestää tarpeen syntymisen tai tarpeesta palveluyritykselle tiedottamisen jälkeen.

Yhteisymmärrys palvelun aineettomasta komponentista mahdollistaa toimitilapalveluhankinnan sisällön määrittelemisen. Palvelun aineettomuutta arvioidaan sillä perusteella, syntyykö palvelun seurauksena näkyvä lopputulos vai onko kyseessä palveluprosessi. Tämä ulottuvuus on keskeinen palvelun laadun arvioinnin kannalta ja korostuu sopimusaikaisessa laadunohjauksessa. Lopputuloksen näkyvyys on yhteydessä palvelun kohdentumiseen. Palvelut voivat kohdentua ihmisiin, omaisuuteen sekä toimintoihin. Ihmisiin kohdentuvista palveluista ei yleensä synny näkyvää lopputulosta. Omaisuuteen kohdentuvissa palveluissa tilanne on päinvastainen eli palveluprosessi johtaa useimmiten näkyvään lopputulokseen.

Toimitilapalveluista muun muassa aulapalvelut ovat ihmisiin kohdentuvia palveluja, joissa ei synny näkyvää lopputulosta. Näin ollen ne luokitellaan ajatusmaailmaan kohdentuviksi palveluiksi. Ravintolapalvelut ovat fyysiseen olemukseen kohdentuvia palveluja. Kuten aulapalvelut nekin kohdentuvat ihmisiin, mutta niissä on mukana myös aineellinen komponentti eli ruoka ja juoma. Kiinteistönhoito ja siivous ovat esimerkkejä aineelliseen omaisuuteen kohdentuvista palveluista. Kohteena on kiinteistö ja palveluprosessista syntyy näkyvä lopputulos. Toimitilajohtamispalvelut määritellään aineettomaan pääomaan kohdentuviksi palveluiksi. Kyseessä on osaamisintensiivinen palvelu, jonka hankkiminen ulkopuoliselta toimittajalta vapauttaa yrityksen henkisiä voimavaroja muihin toimintoihin. Turvapalvelut ovat palveluja, jotka kohdentuvat sekä ihmisiin että omaisuuteen ja joista ei synny näkyvää lopputulosta. Näin ollen ne luokitellaan sekä ajatusmaailmaan että aineettomaan pääomaan kohdentuviksi palveluiksi (Kuva 22).

		Palvelun kohde	
		Ihmiset	Omaisuus
Palvelutoimen luonne	Aineellinen	<b>Fyysiseen olemukseen kohdentuvat:</b> - ravintolapalvelut	<b>Aineelliseen omaisuuteen kohdentuvat:</b> - kiinteistönhoito - siivous
	Aineeton	<b>Ajatusmaailmaan kohdentuvat:</b> - aulapalvelut - turvapalvelut	<b>Aineettomaan pääomaan kohdentuvat:</b> - toimitilajohtaminen - turvapalvelut

Kuva 22 Toimitilapalvelujen hankintasisällön määrittäminen (vrt. Lovelock, C. H. *Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights. Journal of Marketing*, 1983, Vol. 47 Iss. 3, s. 12)

Jos palveluprosessin tuloksena syntyy näkyvä lopputulos, voidaan toimitilapalvelua hankittaessa määrittää sen tuoteominaisuudet. Lopputuloksen laadusta riippuen tuoteominaisuus on joko kuvaileva tai fyysinen. Lopputuloksen näkyvyys mahdollistaa palvelun laadun objektiivisemmän arvioinnin. Tällöin arvioidaan palvelun teknistä laatua. Jos tuoteominaisuus on kuvaileva, laadunmittaustapa on aistinvarainen arviointi. Aistinvaraisessa arvioinnissa hyödynnetään esimerkiksi on/ei –mittaria, jolloin tuotekuvauksessa on asetettu ehtoja, jotka palvelua toimitettaessa joko ovat tai eivät ole toteutuneet. Fyysinen tuoteominaisuus mahdollistaa mittaukset, joiden tuloksena saadaan objektiivisia, keskenään vertailukelpoisia tunnuslukuja. Tunnusluku muodostetaan ohjattavalle kohteelle tärkeän tavoitetekijän pohjalta. Huolellisesti sopimukseen kirjattuna fyysinen tuoteominaisuus estää näkemyserojen syntymisen tilaajan ja toimittajan välille arvioitaessa palvelun sopimusaikaista onnistumista.

Kun näkyvää lopputulosta ei synny, arvioidaan palvelun laatua toiminnallisen laadun perusteella. Toiminnallisen laadun osatekijöitä ovat muun muassa palvelun nopeus ja joustavuus sekä palveluhenkilökunnan yhteistyökyky, palvelualttius ja asenteet. Toiminnallisen laadun arvioinnissa keskitytäänkin palveluhenkilökunnan ja heidän toimintansa arviointiin.

Hankittavasta toimitilapalvelusta voidaan sopia maksettavaksi kiinteä, kustannusperusteinen tai tulosperusteinen hinta. Yhtenä vaihtoehtona on määritellä hinta edellä mainittujen maksuperusteiden yhdistelmänä. Hinnoittelu voi perustua tehtyyn työsuoritukseen tai siihen kuluneeseen aikaan. Kiinteä hinta on tilaajan kannalta selkein vaihtoehto, sillä syntyvät kustannukset ovat tällöin tiedossa koko sopimuskauden ajalta. Samalla kustannusriski siirtyy palvelun toimittajalle. Kustannusperusteisessa hinnoittelussa tilaajan on etukäteen vaikeampi arvioida sopimuksen aikana syntyvien kustannusten suuruutta. Tulosperusteisen hinnoittelun ideana on kannustaa palvelun toimittajaa parempiin suorituksiin. Tällöin hyvin tehdystä työstä voidaan maksaa toimittajalle ylimääräinen palkkio ja huonosti tehdystä tai tekemättömästä työstä seuraa sanktio. Palvelujen ominaispiirteet, kuten aineettomuus, kuitenkin vaikeuttavat tulostavoitteiden asettamista ja toisaalta sen toteamista, onko asetetut tavoitteet saavutettu. Tulostavoitteita voidaan asettaa muun muassa asiakastyytyväisyyden, kustannussäästöjen ja reklamaatioiden määrän suhteen.



## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Palvelusektorin kasvu on lisännyt siihen kohdistuvaa mielenkiintoa. Mielenkiinnon kasvun myötä myös alaa koskeva tutkimustoiminta on lisääntynyt. Samalla on huomattu merkittäviä puutteita palvelualaan liittyvässä tietämyksessä. Usein palvelumarkkinoilla on sovellettu tavaramarkkinoilla hyväksi havaittuja käytäntöjä. Palvelujen ominaispiirteistä johtuen tämä ei ole yleensä kuitenkaan johtanut hyvään lopputulokseen.

Yksi palvelusektorin voimakkaimmin kasvaneita osa-alueita ovat olleet liike-elämän palvelut, joihin myös toimitilapalvelut luetaan. Kasvu on perustunut yritysten keskuudessa globaalisti vallitsevaan trendiin keskittyä ydinosaamiseensa ja ulkoistaa muut toiminnot. Tämän hetkisten käsitysten mukaan suuntaus pysyy samana tulevaisuudessakin. Näin ollen kysynnän kasvu toimitilapalvelumarkkinoilla jatkuu. Tämä tarjoaa alalla toimiville yrityksille uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Kilpailun kiristymisen yhdistettynä toimitilapalvelujen kansantaloudellisen merkityksen kasvuun lisää myös todennäköisesti yritysten toimitilapalvelujen tutkimus- ja kehitystyöhön käyttämiä panoksia. Koska kyseessä on työvoimaintensiivinen ala, voidaan toimitilapalveluissa työn tuottavuutta lisätä pääomasijoituksilla vain rajallisesti. Toimitilapalveluyrityksen kannattavuuden parantaminen perustuukin toiminnan kehittämiseen.

Toimitilapalvelujen hankintaa käsitellään yrityksessä kolmella eri tasolla. Päätös palvelujen ulkoistamisesta perustuu yritystason strategiaan. Mitä lähempänä yrityksen ydinliiketoimintaa ulkoistettava toiminto on, sitä suuremman riskin sen ulkoistaminen muodostaa. Hankintastrategiassa määritellään suuntaviivat ulkoistettujen toimitilapalvelujen hankinnalle. Hankintastrategian muodostamisen kannalta on olennaista tunnistaa hankittavan toimitilapalvelun yritykselle muodostama strateginen arvo sekä taloudellinen merkitys. Onnistunut hankintastrategia edellyttää, että sitä laadittaessa on lisäksi otettu huomioon yritystason strategiat, yrityksen ostotoiminnan vahvuudet ja heikkoudet sekä markkinatilanne. Hankintastrategian luomiseen on olemassa useita eri strategiatyökaluja, joista useimmat on kuitenkin kehitetty materiaalihankintoja varten, eikä niitä voida sellaisenaan soveltaa palvelujen hankintaan. Hankintatoimen menestymisen kannalta on tärkeää, että hankintastrategia päivitetään säännöllisesti vastaamaan muuttuneita olosuhteita.

Hankittavan toimitilapalvelun hankintasisältöä määritettäessä analysoidaan muun muassa palvelun aineettomuutta, kohdentumista, räätälöintiastetta, palvelutarvetta sekä palvelun toimituksessa tarvittavan työvoiman tyyppiä ja ammattitaitoa. Hankinnan kannalta keskeisimmät ominaisuudet on otettava huomioon myös sopimusasiakirjoissa. Ominaisuuksien sisältö vaihtelee palvelun luonteesta riippuen, joten on vaikeaa esittää yksiselitteisesti, millä kriteereillä esimerkiksi aineettomuus kirjataan asiakirjoihin. Päällimmäisenä ajatuksena onkin, että esitetyt ominaisuudet toimivat viitekehyksenä, jolla varmistetaan sekä toimittajan että tilaajan ymmärtäneen, mikä on hankinnan todellinen sisältö. Kun osapuolten käsitykset palvelun sisällöstä ovat yhtenevät, vastaavat myös tarjouspyynnöt ja tarjoukset sisällöllisesti toisiaan.

Tilaajan kannalta toimitilapalvelujen ominaisuuksien tunnistaminen tarjoaa rungon, jonka perusteella määritetään hankinnan sisältö. Kun tiedetään, mitä ollaan hankkimassa, on helpompaa laatia toimittajille tarjouspyynnöt ja toisaalta vertailla saatuja tarjouksia keskenään. Palvelun toimittajan kannalta ominaisuuksien tunnistaminen helpottaa palvelujen tuotteistamista ja mahdollistaa tilaajalle tehtävien tarjousten sisällön kehittämisen. Tämä puolestaan tarjoaa tilaajalle paremmat mahdollisuudet vertailla toimittajien välisiä eroavaisuuksia.

Se, mitkä ominaisuudet kulloinkin ovat hankinnan kannalta keskeisimpiä, riippuu hankittavan palvelun luonteesta sekä asiakasyrityksen tarpeista. Vaikka toimitilat olisivatkin samanlaisia, käyttäjien tarpeet poikkeavat yleensä toisistaan. Voidaankin todeta, että jokainen hankintaprosessi on erilainen. Hankintastrategiassa määritellään suuntaviivat hankintaprosessille. Jokainen hankinta on kuitenkin analysoitava myös erikseen, jotta tunnistetaan kyseisen hankinnan kannalta olennaisimmat painopistealueet.

## LÄHDELUETTELO

**Baily, P. & Farmer, D. & Jessop, D. & Jones, D.** Purchasing Principles and Management, 8th edition. Prentice Hall, 1998, 406 s. ISBN 0-273-62381-8.

**Berry, L. L.** Discovering the Soul of Service – The Nine Drivers of Sustainable Business Success. The Free Press, 1999, 269 s. ISBN 0-684-84511-3.

**Blumberg, D. F.** Strategic assessment of outsourcing and downsizing in the service market. *Managing Service Quality*, 1998. Volume 8, Number 1, s. 5-18.

**Corbett, M. F.** Outsourcing - Beyond buying services. *Facilities Design & Management*, January 1998. Volume 17, Issue 1, s. 40-43.

**Day, E. & Barksdale, H. C. Jr.** Organizational Purchasing of Professional Services – The Process of Selecting Providers. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 1994. Volume 9, Number 3, s. 44-51.

**Dobler, D. W. & Burt, D. N.** Purchasing and Supply Management – Text and Cases, 6th edition. McGraw-Hill, 1996, 963 s. ISBN 0-07-114144-8.

**Farmer, D. & van Weele, A. J. (ed.)** Gower Handbook of Purchasing Management, 2nd edition. Gower, 1995, 581 s. ISBN 0-566-07937-8.

**Fitzsimmons, J. A. & Noh, J. & Thies, E.** Purchasing business services. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 1998. Volume 13, Number 4/5, s. 370-380.

**Fuller, N.** Service quality control. *Supply Management*, September 1998. Volume 3, Issue 19, s. 48.

**Gattorna, J. L. (ed.)** Strategic Supply Chain Alignment – Best practice in supply chain management. Gower, 1998, 671 s. ISBN 0-566-07825-2.

**Graw, L. H. & Maples, D. M.** Service Purchasing – What Every Buyer Should Know. Van Nostrand Reinhold, New York 1994, 187 s. ISBN 0-442-01718-9.

**Grönroos, C.** Nyt kilpaillaan palveluilla, 3. painos. *Ekonomia-sarja*. Weilin+Göös, Jyväskylä 1994, 338 s. ISBN 951-35-5011-7.

**Hope, C. & Mühlemann, A.** Service Operations Management – Strategy, design and delivery. Prentice Hall, 1997, 352 s. ISBN 0-13-149915-7.

**Horovitz, J.** Kohti nollavirhettä palvelun laadussa. 1992, 135 s. ISBN 951-9415-82-3.

**Ilmakunnas, S.** Yksityisten palveluiden toimintaedellytykset ja työllisyys. Palkansaajien tutkimuslaitos, Tutkimuksia 72. Helsinki 1998, 40 s. ISBN 952-5071-23-5. ISSN 1236-7176.

**Jahnukainen, M.** Yrityksen informaatiojärjestelmän suunnittelun kehysmetodi. Kansantaloudellisia tutkimuksia. Kansantaloudellinen yhdistys, Helsinki 1970, 123 s.

**Junnonen, J.-M. & Kankainen, J.** Rakennusurakoitsijoiden hankintakäsikirja. Rakennusteollisuuden Keskusliitto, Kehitys & Tuottavuus N:o 70. RTK-Fakta Oy, Helsinki 2001, 158 s. ISBN 952-9831-81-1.

**Järvelin, K. & Kvist, H.-H. & Kähäri, P. & Rääkkönen, J.** Palveluyrityksen laadun kehittäminen. SEDECON Oy Service Development Consultants, Jyväskylä 1992, 158 s. ISBN 951-96518-0-2.

**Karjalainen, T. & Karjalainen E. E.** Laatujohtamisoppien soveltaminen PK-yritykseen – SPC, systeemiteoria, TOC-teoria. Quality Knowhow Karjalainen Oy, Hollola 1999, 120 s. ISBN 951-98355-0-4.

**Kasanko, M. & Tiilikka, J.** Osaamisintensiivisen palvelusektorin kehitys Suomessa. LTT-Tutkimus Oy, Julkaisuja B 148. Helsinki 1999, 134 s. ISBN 951-774-029-8. ISSN 0358-2108.

**Kauppa- ja teollisuusministeriö.** Talouden kehitys ja näkymät. 2000. [Viitattu 06.11.2001]  
<URL:<http://www.vn.fi/ktm/1/kehitys.htm>>

**Kauppa- ja teollisuusministeriö.** Yksityisten palvelujen kehittäminen – Raportti talousneuvostolle. 1998. [Viitattu 27.08.2001]  
<URL:<http://www.vn.fi/ktm/1/yksitpal/yks2.htm>>

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

**Koskinen, A. & Lankinen, M. & Sakki, J. & Kivistö, T. & Vepsäläinen, A. P. J.** Ostotoiminta yrityksen kehittämisessä. Ekonomia-sarja. Weilin+Göös, Juva 1995, 333 s. ISBN 951-35-6003-1.

**Leenders, M. R. & Fearon, H. E.** Purchasing and Supply Management, 11th edition. Irwin/McGraw-Hill, 1997, 683 s. ISBN 0-256-14144-4.

**Lehtinen, J. R.** Asiakasohjautuva palveluyritys. Ekonomia-sarja. Weilin+Göös, Espoo 1983, 187 s. ISBN 951-35-2898-7.

**Lehtinen, J. R.** Palvelujen laatupainotteinen markkinointi. Ekonomia-sarja. Weilin+Göös, Espoo 1986, 96 s. ISBN 951-35-3901-6.

**Leskelä, I.** Toimittajakannan ja –suhteiden hallintamenetelmät rakennusteollisuudessa. Diplomityö. Teknillinen korkeakoulu, Rakennus- ja ympäristötekniikan osasto, Rakentamistalouden laboratorio. Espoo 2001, 79 s.

**Lillrank, P.** Laatuajattelu – Laadun filosofia, tekniikka ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. Kustannusosakeyhtiö Otava, Helsinki 1998, 203 s. ISBN 951-1-15812-0.

**Lounela, T.** Kiinteistönpidon laadun operationalisointi. Valtion teknillinen tutkimuskeskus, Tutkimuksia 747. Espoo 1991, 232 s. ISBN 951-38-3995-8. ISSN 0358-5077.

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

**Lysons, K.** Purchasing and Supply Chain Management, 5th edition. Prentice Hall, 2000, 526 s. ISBN 0-273-64676-1.

**McIvor, R. T. & Humphreys, P. K. & McAleer, W. E.** A strategic model for the formulation of an effective make or buy decision. Management Decision, 1997. Volume 35, Number 2, s. 169-178.

**McLaughlin, C. P. & Coffey, S.** Measuring Productivity in Services. International Journal of Service Industry Management, 1990. Volume 1, Issue 1, s. 46-64.

**Mäkelin, M. & Vepsäläinen, A.** Palvelustrategiat – Palveluorganisaation kehittäminen ja tietotekniikka. HM&V Research Oy, Espoo 1989, 234 s. ISBN 952-90-1306-X.

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

**Puhto, J. & Tiainen, A.** Kiinteistönhoidon hankintaprosessin kehittäminen. Teknillisen korkeakoulun rakentamistalouden laboratorion raportteja 198. Espoo 2001, 132 s. ISBN 951-22-5673-8. ISSN 1456-9329.

**Rastas, T.** Palvelut Suomessa – tilastollinen toimiala-analyysi. Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksia ja raportteja 25/1997. Oy Edita Ab, Helsinki 1997, 118 s. ISBN 951-739-291-5. ISSN 1236-2352.

**Riche, G.** Customer Focus. 2000. [Viitattu 18.06.2001]  
<URL:[http://www.i-fm.net/members/features/may\\_00/customer\\_focus.html](http://www.i-fm.net/members/features/may_00/customer_focus.html)>

**Routto, E. & Puhto, J.** Ulkoistetun kiinteistönhoidon laadunhallinta. Teknillisen korkeakoulun rakentamistalouden laboratorion raportteja 189. Espoo 2000, 71 s. ISBN 951-22-5110-8. ISSN 1456-9329.

**Saunders, M.** Strategic Purchasing and Supply Chain Management, 2nd edition. Prentice Hall, 1997, 354 s. ISBN 0-273-62382-6.

**Schmenner, R. W.** How Can Service Businesses Survive and Prosper? Sloan Management Review, Spring 1986. Volume 47, Issue 3, s. 21-32.

**Sipilä, J.** Asiantuntijapalvelujen markkinointi, 3. painos. Ekonomia-sarja. WSOY, Porvoo 1999, 386 s. ISBN 951-0-21119-2.

**Sipilä, J.** Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen, 2. painos. Ekonomia-sarja. WSOY, Porvoo 1999, 151 s. ISBN 951-0-21012-9.

**Storhammar, E.** Yrityspalvelujen tarjonta ja pk-yritykset. Jyväskylän yliopisto, Keski-Suomen taloudellinen tutkimuskeskus, Julkaisuja 134. Jyväskylä 1995, 33 s. ISBN 951-34-0502-8. ISSN 0782-4238.

**Suomen toimitila- ja rakennuttajaliitto RAKLI ry.** Kiinteistöliiketoiminnan sanasto. 2001, 45 s. [Viitattu 06.08.2001]  
<URL:<http://www.rakli.fi/tietopankki/Sanasto.pdf>>

**Särkilahti, T.** Rakennushankkeen hankintojen luokittelu ja luokittelun testaus. Teknillisen korkeakoulun rakentamistalouden laboratorion selvityksiä 10. Espoo 1996, 29 s. ISBN 951-22-3402-5. ISSN 1239-078X.

**The Chartered Institute of Purchasing and Supply.** Purchasing Policies and Procedures – A CIPS Technical Services Publication. 1998, 180 s. ISBN 1-86124-003-1.

**Tilastokeskus.** Palvelut Euroopassa – tilastotietoja eräistä Euroopan maista. Helsinki 1993, 47 s. ISBN 951-47-7592-9. ISSN 0784-5423.

**Tilastokeskus.** Toimialaluokitus 1995. 1999. [Viitattu 01.10.2001]

<URL:<http://www.tilastokeskus.fi/tk/tt/luokitukset/tol95.html>>

**Uusi-Rauva, E.** Palveluyrityksen tunnusluvut. Taloustieto r.y., Helsinki 1987, 118 s. ISBN 951-268-158-3.

**Ympäristöministeriö.** Kilpailuttaminen valtion tukemassa asuntotuotannossa – Työryhmän mietintö. Suomen ympäristö 91. Oy Edita Ab, Helsinki 1997, 70 s. ISBN 952-11-0119-9. ISSN 1238-7312.

**Zeithaml, V. A. & Parasuraman, A. & Berry, L. L.** Delivering Quality Service – Balancing Customer Perceptions and Expectations. The Free Press, 1990, 226 s. ISBN 0-02-935701-2.

**Äyväri, A. & Suvanto, P. & Vitikainen, M.** Markkinoi palveluja, 2. uudistettu painos. Markkinointi-instituutin kirjasarja n:o 40. Weilin+Göös, Porvoo 1995, 210 s. ISBN 951-35-6034-1.

TEKNILLISEN KORKEAKOULUN RAKENTAMISTALOUDEN LABORATORION RAPORTTEJA:

- TKK-RTA-R202 Lehtonen, T., Tuomela, A., Puhto, J.,  
Toimitilapalvelujen luokittelu hankintastrategian kehittämisen näkökulmasta, 2001.
- TKK-RTA-R201 Ventovuori, T., Puhto, J.,  
Kiinteistöjohtamisen sopimuskäytännön kehittäminen, 2001.
- TKK-RTA-R200 Kiiras, J.,  
Pienryhmärakennettujen pientalojen tuotteistus, 2001.
- TKK-RTA-R199 Tuomela, A., Puhto, J.,  
Service Provision Trends of Facility Management in Northern Europe, 2001.
- TKK-RTA-R198 Puhto, J., Tiainen, A.,  
Kiinteistöhoitopalvelujen hankintaprosessin kehittyminen, 2001.
- TKK-RTA-R197 Tuomela, A., Ventovuori, T., Puhto, J.,  
Toimitilajohtamispalvelujen kehittyminen Pohjois-Euroopassa, 2001.
- TKK-RTA-R196 Heinimäki, S., Puhto, J.,  
Kiinteistöjohtamispalvelujen kehittämistarpeet Suomessa, 2001.
- TKK-RTA-R195 Saari, A., Tuomela, S.,  
Asuintalon sähkö-, tieto-, ja hissijärjestelmien ympäristökuormitus, 2001.
- TKK-RTA-R194 Vaahterus, T., Saari, A.,  
Jäähallirakennuksen aiheuttamat ympäristökuormitukset, 2001.
- TKK-RTA-R193 Oyegoke, A.,  
Classification and features of construction management contracting systems  
- a case of the US, the UK and Finland, 2001.
- TKK-RTA-R192 Saari, A., Mäkelä, J.,  
Rakennusosien ja taloteknisten järjestelmien ekologis-taloudellinen arvottaminen, 2001.
- TKK-RTA-R191 Oyegoke, A.,  
Building competence to manage contractual claims in international construction environment  
- the cases of Finnish constructors, 2000.

Lisäksi saatavana rakentamistalouden laboratorion selvityksiä. Tilaukset p. (09) 451 3743 tai fax (09) 451 3758.

ISBN 951-22-5794-7

ISBN 951-22-5878-1 (PDF)

ISSN 1456-9329