



18.4.2006

Kauppätieteiden osasto

Hankintojen johtaminen

Kauppätieteiden kandidaatin tutkielmaseminaari

Ostopalvelun laadun mittaaminen:

Case: Vaate- ja jätehuolto elintarviketeollisuudessa

Minna Tiikkainen

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO.....	3
1.1	Tavoite, tutkimusongelmat ja työn rajaus	3
1.2	Tutkimusmenetelmät	4
1.3	Määritelmät	4
1.4	Tutkimuksen rakenne, viitekehys	5
2	PALVELUIDEN OMINAISPIIRTEITÄ JA PALVELUIDEN HANKINTA	7
2.1	Palvelun ominaispiirteet.....	7
2.2	Palveluiden hankinta.....	9
2.2.1	Palveluiden ulkoistaminen.....	9
2.2.2	Palveluiden hankintaprosessi.....	10
3	PALVELUN LAADUN MITTAAMINEN	13
3.1	Laatu	13
3.2	Toimittajan laatu	15
3.3	Palvelun laatu	16
3.3.1	Palvelun laatutekijät.....	17
3.3.2	Palvelun laadun arviointi	18
3.3.3	Palveluntasosopimus, Service level agreements, SLA.....	20
3.4	Mittaaminen ja mittarit.....	20
3.4.1	Mittaaminen	21
3.4.2	Mittarit.....	22
4	CASE -PALVELUIDEN LAADUN MITTAAMINEN.....	23
4.1	Case yritys	24
4.2	Palveluiden hankintaprosessi case -yrityksessä	24
4.2.1	Case -yrityksen osto-organisaatio.....	24
4.2.2	Case -yrityksen ostamat palvelut	25
4.2.3	Case -yrityksen palveluiden hankintaprosessi	26
4.3	Case palvelut: Vaatehuolto ja jätehuolto	28
4.3.1	Vaatehuoltoprosessi.....	28
4.3.2	Jätehuoltoprosessi.....	29

4.4	Palvelun laadun mittaaminen case -yrityksessä.....	30
4.4.1	Case -palveluiden laatutekijät	31
4.4.2	Mittareita palvelun laadun seurantaan	32
5	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	34
	LÄHDELUETTELO	36
	LIITTEET	
	KAAVIOLUETTELO:	
	Kaavio 1: Tutkimuksen viitekehys	5
	Kaavio 2: Palvelun hankintaprosessi.....	11
	Kaavio 3: Koetun palvelun laadun jatkumo.....	19
	Kaavio 4: Osto-organisaatio.....	25
	Kaavio 5: Source to contract –prosessi.....	26
	Kaavio 6: Purchase to pay –prosessi.....	27
	Kaavio 7: Vaatehuoltoprosessi.....	29
	Kaavio 8: Jätehuoltoprosessi.....	30

1 JOHDANTO

Palveluiden hankinta on yleistynyt, kun yritykset ulkoistavat aiemmin itse tuottamia palveluita, kuten vartiointi- ja siivouspalveluita. Tähän on johtanut mm. yritysten erikoistuminen omaan ydinalueeseensa toiminnassaan. Tästä johtuen hankintatoimella on edessään paljon uusia haasteita. (Axelsson & Wynstra 2002: 8 – 9)

Hankintatoimen mukanaolo palveluiden hankinnoissa on myös lisääntynyt (Smeltzer & Ogden 2002: 54). Tästä seuraa, että hankintatoimi on myös kiinnostunut yhä enemmän siitä, kuinka palvelun tuottaminen tapahtuu eli onko palvelun laatu odotetun tasoista. Palvelun laatua voidaan seurata erilaisten mittareiden avulla, jotka jokaisen yrityksen tulisi miettiä omaan käyttöönsä sopiviksi.

1.1 Tavoite, tutkimusongelmat ja työn rajaus

Tämän tutkielman tavoitteena on pohtia miten ostopalveluiden laatua voitaisiin mitata, mitkä palvelun laadun tekijät ovat tärkeitä ja millaisia laadun mittareita voidaan käyttää. Tutkielman pää- ja osaongelmat ovat näin ollen seuraavat:

Tutkielman *pääongelmana* on:

- Miten ostopalveluiden laatua voidaan mitata ja seurata?

Tutkielman *osa-ongelmia* ovat:

- Mitkä palvelun laadun tekijät ovat tärkeitä ostopalveluissa?
- Millaisia mittareita palveluiden laadun mittaamisessa voidaan käyttää?

Tässä tutkielmassa ei yrityksen toiveesta mainita yrityksen nimeä eli työ tehdään anonyymiksi. Tällä hetkellä yrityksellä ei ole käytössä seurantamittaristoa palveluille. Tässä tutkielmassa palvelun laadun mittaamista pohditaan kahden case -palvelun

kautta. Valitut case -palvelut ovat vaatehuolto ja jätehuolto. Nämä valittiin, koska tällä hetkellä ne ovat ajankohtaiset palvelut yrityksessä, joihin ollaan panostamassa.

Tutkielmassa pohditaan millaisia mittareita yritys voisi ottaa käyttöön palvelun laatua seuratessaan. Nämä mittarit ovat suuntaa antavia ja niiden avulla yrityksessä voidaan päästä eteenpäin mittariston luomisessa. Tässä tutkielmassa ei puututa mittareiden mahdolliseen käyttöönottoon tai jatkokäyttöön. Tässä tutkielmassa käydään läpi myös palveluiden hankintaprosessi, mutta prosessin eri vaiheisiin ei perehdytä syvemmin.

1.2 Tutkimusmenetelmät

Tämä tutkielma on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kuvataan todellista elämää eli jotain todellista tilannetta. Tutkittavaa kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi et al. 2004: 152)

Tutkielma toteutetaan tapaustutkimuksena eli case -tutkimuksena. Tutkielma tehdään case -yritykselle, jonka sisältä on valittu tarkempaan tarkasteluun kaksi case -palvelua. Tapaustutkimukselle on ominaista, että tiettyä tapausta tai pientä joukkoa toisiinsa suhteessa olevia tapauksia tutkitaan etsien yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa (Hirsjärvi et al. 2004: 125). Tarvittavia tietoja kerätään sähköpostikyselyillä (liite 1) sekä yritysvierailulla.

1.3 Määritelmät

Palvelut ovat tekoja, joilla täytetään jokin tarve tai ratkaistaan ongelma. Palveluun liittyy myös asiakkaan ja toimittajan välinen vuorovaikutus joko fyysisesti, virtuaalisesti tai koneiden välillä. (Axelsson & Wynstra 2002: 9 -10)

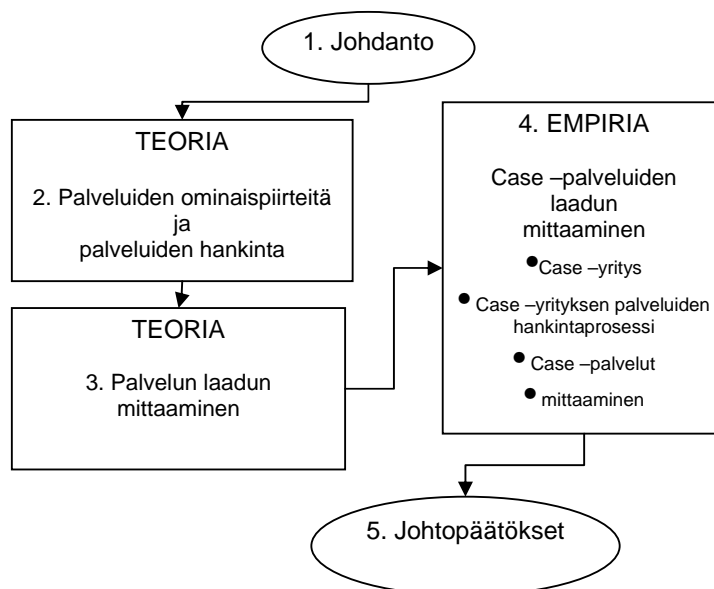
Palvelun hankintaprosessi voidaan kuvata nelivaiheisena prosessina, jossa käydään läpi tarpeen määrittäminen, toimittajietojen etsintä, toimittajan valinta ja työsuorituksen arviointi (Fitzsimmons et al. 1998: 374).

Laadulle ei löydy vain yhtä selitystä tai merkitystä. Laadulla voidaan tarkoittaa mm. erinomaisuutta tai sen voidaan ajatella olevan asiakkaan odotusten täyttämistä ja ylittämistä, jolloin asiakas kokee palvelun/tuotteen laadukkaana. (Baily et al. 2005: 108)

Mittaaminen on tapahtuma, jolla pyritään kokoamaan tietoa esim. jonkin prosessin tilasta tai sen kehityksestä. Mittaamisen tuloksena saadaan selkeää ja havainnollista tietoa mitattavasta asiasta. *Mittareita* käytetään mm. valvontaan, ohjaamiseen ja informointiin. (Aminoff et al. 2002: 15)

1.4 Tutkimuksen rakenne, viitekehys

Tutkielman rakenne on kuvattuna kaaviossa 1. Tutkielmassa on erotettavissa teoria- ja empiriaosa.



Kaavio 1

Tutkimuksen viitekehys

Tutkielman ensimmäinen osa on johdanto, jonka jälkeen siirrytään teoriaosioon, joka käsittelee palveluiden ominaispiirteitä ja hankintaa. Tässä osassa käydään läpi ensin palveluiden ominaispiirteitä, jonka jälkeen käsitellään palveluiden hankintaa ja ulkoistamista ja kuvataan palveluiden hankintaprosessi kirjallisuuden pohjalta. Näin saadaan kokonaiskuva siitä mitä palvelut ovat sekä miten palveluiden hankinta tapahtuu.

Toinen teoriakokonaisuus käsittelee palvelun laadun mittaamista. Aluksi käydään läpi mitä laadulla, toimittajan laadulla ja palvelun laadulla tarkoitetaan ja mitä nämä asiat pitävät sisällään. Tämän jälkeen käsitellään mittaamista ja mittareita.

Tutkielman empiriaosiossa esitellään aluksi case -yrityksen hankintaprosessi palveluille. Tämän jälkeen esitellään case -palvelut, vaatehuolto ja jätehuolto, sekä näiden toimintaprosessit. Lopuksi pohditaan mitä seurattavaa ja mitattavaa case -palveluista löytyy ja miten seurantaa ja mittaamista voidaan toteuttaa. Lopuksi esitetään vielä tutkielman johtopäätökset.

2 PALVELUIDEN OMINAISPIIRTEITÄ JA PALVELUIDEN HANKINTA

Tässä luvussa käsitellään aluksi palvelun ominaispiirteitä, jonka jälkeen syvennyttään palveluiden hankintoihin. Hankintaan liittyen käsitellään hieman ulkoistamisen syitä sekä hyötyjä ja haittoja ja tämän jälkeen kuvataan palveluiden hankintaprosessi.

2.1 Palvelun ominaispiirteet

Palveluille voidaan listata neljä peruspiirrettä, jotka ovat ominaisia useimmille palveluille. Ensimmäiseksi, palvelut ovat aina jossain määrin aineettomia. Toiseksi, palvelut eivät ole asioita, vaan pikemminkin tekoja ja tekojen sarjoja. Kolmanneksi, palvelun tuotantoprosessi ja kulutusprosessi tapahtuvat ainakin jossain määrin samanaikaisesti ja neljänneksi, asiakas on yleensä aina jossain määrin mukana palvelun tuotantoprosessissa. (Gröönroos 1990: 50)

Palvelut ovat luonteeltaan heterogeenisiä eli epäyhtenäisiä, jolloin saman palvelun tuottaminen voi olla eri kertoina hyvinkin erilainen. Palveluiden ostaminen voi olla monimutkaisempaa kuin tavaroiden (esim. matkat, kuljetukset, johtamiskonsultointi, mainontapalvelut ja vakuutus) tai jokseenkin lähellä tavaroiden ostamista (esim. siivouspalvelu ja jotkin toimistopalvelut). Suurin ongelma palveluita ostettaessa on, että palvelun todellinen arvo voidaan määritellä yleensä vasta jälkikäteen, kun palvelu on jo tuotettu. (Gadde & Håkansson 2001: 43)

Palvelut eroavat tuotteista monin ominaisuuksin. Nämä seikat aiheuttavat tiettyjä vaikeuksia palveluiden hankintaan. Palveluita ei voida varastoida eikä palveluille voida tehdä vastaanottotarkastusta, vaan palvelun onnistumista voidaan seurata vasta jälkikäteen. Palveluiden hankintapäätöstä tehdessä pohditaan, tuotetaanko palvelu itse vai ulkoistetaanko se (do-or-buy). Tämä vastaa tuotteiden make-or-buy päätöstä, mutta palveluilla tätä pohditaan vielä useammin. Myös sopimusjärjestelyt voivat olla ongelmallisia, koska palvelu voi olla vaikeasti määriteltävissä ja ostajalla ja

palvelun tarjoajalla voi olla eri mielikuvat samasta asiasta. (Baily et al. 2005: 331 - 333) Tämän tutkielman case -palvelut ovat ominaisuudeltaan sellaisia, että vastaanottotarkastus on mahdollista tehdä työn tuloksen perusteella. Eli voidaan tarkastaa onko vaate puhdas tai jätteastia tyhjennetty.

Jotkut palvelut vaativat toimittajan jatkuvaa fyysistä läsnäoloa (esim. puutarhanhoito), kun toiset taas eivät (esim. pankki- ja vakuutuspalvelut, joita voidaan käyttää myös internetin välityksellä). Itse hankintaprosessi voi olla monimutkainen, koska usein palvelun hankintaan liittyy myös tuotteita. Palvelun ominaisuutena on myös se, että palvelua ei voida jälleenmyydä ja että palvelut ovat vaihtelevia, koska ihmiset luovat palvelun ja ihmiset ovat yksilöinä ainutlaatuisia. (Baily et al. 2005: 333 - 334)

Palveluita on hankala mitata, koska palvelut ovat dynaamisia eli palvelut elävät ja muuttuvat jatkuvasti. Palvelun laatua ei voida välttämättä määrätä etukäteen paitsi tilanteessa, jossa asiakkaalla on kokemusta samanlaisesta palvelusta. Palveluilla ei ole vastaavaa elinkaarta kuin tuotteilla, vaan palveluilla on kesto aika. Palveluilla on myös aikaulottuvuus, eli palvelu tapahtuu tietyn ajan kuluessa. (Rosander 1989: 41 - 42) Case -palveluiden mittaaminen on jokseenkin helppoa, koska palveluun liittyy konkreettinen asia (vaatteet ja jätteastiat), mutta itse palveluprosessin mittaaminen on hankalaa.

Palvelu tuotetaan kysynnän mukaan. Kysyntää on kahdenlaista: välitöntä, jolloin palvelua on jatkuvasti tarjolla, kun sitä tarvitaan, ja suunniteltua, jolloin palvelu tuotetaan juuri tietyn tarpeen ja aikataulun mukaisesti. Se, kuinka kriittisiä palvelut ovat yrityksille, vaihtelee eri teollisuudenaloilla. Palveluille ominaista on myös se, että niihin liittyy enemmän luottamista ihmisiin kuin tuotetuuttavuutta ja usein palvelun tuottaa palveluyrityksen alhaisimmin palkattu työntekijä (esim. tarjoilija, pankki- tai postivirkailija). (Rosander 1989: 42 - 43)

Palveluilla ja tuotteilla on myös yhteneväisiä piirteitä. Molemmat tuotetaan täyttämään jokin esille tullut tarve. Niillä tulee myös olla jokin toiminto asiakkaalle. Palveluiden ja tuotteiden tulisi myös olla kilpailukykyisiä ja luoda arvoa asiakkaalle.

Niissä tulee olla jotain sellaista, mikä saa asiakkaan valitsemaan juuri sen tietyn palvelun tai tuotteen tietyltä toimittajalta. (Axelsson & Wynstra 2002: 11)

2.2 Palveluiden hankinta

Yhä useammin hankintaosasto on mukana palveluiden ostamisessa (Smeltzer & Ogden 2002: 54). Hankintaosasto ei kuitenkaan tee aina valtaosaa palveluiden hankinnoista. Tähän vaikuttaa se, että palvelun käyttäjällä on useimmiten parempi tietämys palvelun tarpeiden ja potentiaalisten toimittajien määrittämisestä. Palveluiden hankinta vaatii myös henkilökohtaista suhdetta palvelun toimittajan ja käyttäjän välillä, toisin kuin tuotteita ostettaessa suhteen ollessa liikesuhde toimittajan ja hankintaosaston välillä. (Leenders et al. 2002: 653)

Palveluiden ostaminen ei tapahdu aina hankintaosaston kautta. Tällöin palveluiden hankinnasta voi olla vastuussa esimerkiksi markkinointi (esim. markkinointi ja mainospalvelut), talousosasto (esim. raha- ja auditointipalvelut), tuotanto (esim. tekniseen ylläpitoon liittyvät palvelut) tai ylin johto (esim. konsultointipalvelut) (Axelsson & Wynstra 2002: 22).

2.2.1 Palveluiden ulkoistaminen

Yritykset miettivät jatkuvasti palveluiden ulkoistamispäätöksiä (do-or-buy -päättös). Päätöksiin voi olla syynä monet asiat kuten se, että palvelu tarvitsee erikoistunutta osaamista (esim. tietokoneohjelmistot, kunnossapito) tai palvelu on epätaloudellinen yrityksen itsensä tuottamana (esim. vartiointi, vaatehuolto, jätehuolto). Joskus tarvitaan myös asiantuntemusta (esim. matkan varaaminen, tuotetestaus) tai palvelusta halutaan maksaa vain silloin kun sitä tarvitaan (väliaikainen työvoima, muuttopalvelu). (Fitzsimmons et al. 1998: 371) Näistä esitetyistä esimerkeistä löytyvät myös valitut case -palvelut, vaatehuolto ja jätehuolto. Tässä ajatellaan, että nämä palvelut ulkoistetaan, koska ne ovat epätaloudellisia yrityksen itsensä tuottamaksi. Tämä on totta myös case -yrityksen suhteen, koska nämä palvelut eivät

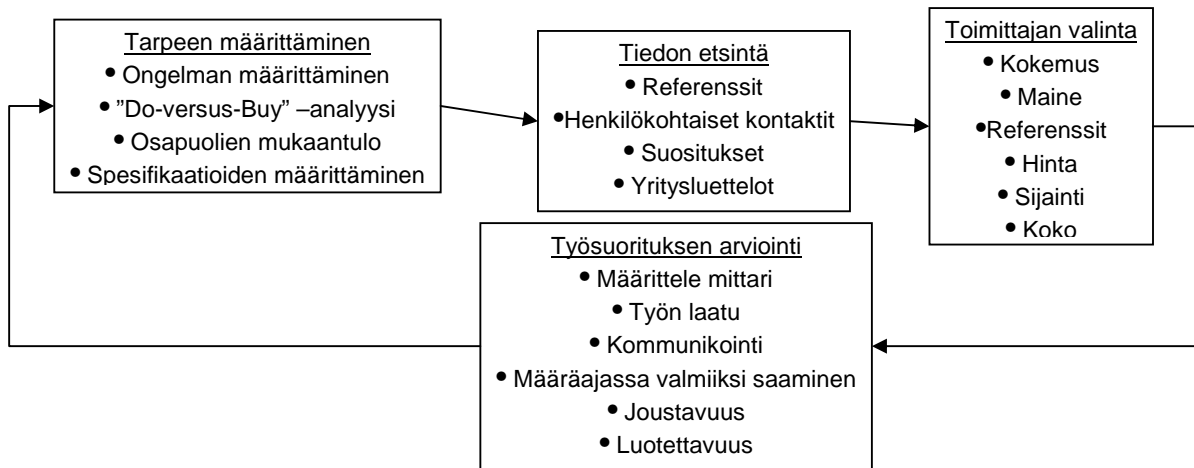
ole yrityksen ydintoimintaa ja näin ne on parempi pitää ulkopuolisen palvelutoimittajan hoidettavana.

Yrityksellä on parempi mahdollisuus keskittyä omaan ydinosaamiseensa, kun se päättää ulkoistaa palveluita. Tämä sitä vastoin lisää organisaation hankintatoimen vastuuta. (Fitzsimmons et al. 1998: 371) Ulkoistamisen hyötyinä nähdään investointien keskittäminen ydintehtäviin, kolmannen osapuolen tietämyksen, välineistön ja kokemuksen optimaalinen käyttö, joustavuuden lisääntyminen (työmäärän muutokset) ja yksinkertaisemmat pääprosessit. Hyödyiksi koetaan myös se, että palvelutoimittajan riippumaton näkemys estää organisaation omaa lyhytnäköisyyttä ja osa yrityksen riskistä siirtyy ulkoistaessa kolmannelle osapuolelle. (Weele 2002: 89)

Ulkoistamisen haittapuolina taas nähdään lisääntynyt riippuvaisuus toimittajista, jatkuva kustannusten seuranta liittyen ulkoistamisen kannattavuuteen, riskit kommunikointiin liittyen ja organisaation ongelmat siirrettäessä tehtäviä kolmannelle osapuolelle. Haittoina pidetään myös tietovuotojen riskiä (luottamukselliset tiedot) ja sosiaalisten ja oikeudellisten ongelmien riskejä kolmannen osapuolen suorittaessa tehtäviä. (Weele 2002: 89)

2.2.2 Palveluiden hankintaprosessi

Fitzsimmons et al. (1998) esittää palvelun hankintaprosessin nelivaiheisena. Tämä prosessi on kuvattu kaaviossa 2.



Kaavio 2 Palvelun hankintaprosessi (Fitzsimmons et al. 1998: 374)

Prosessin ensimmäinen vaihe on tarpeen määrittäminen, joka pitää sisällään ongelman kuvaamisen eli mihin asiaan palvelua tarvitaan, ”Do-versus-Buy” (tehdä vai ostaa) -analyysin tekemisen, hankinnasta kiinnostuneen henkilöstön osallistamisen ja spesifikaatioiden määrittämisen. Seuraava vaihe on tiedon etsintä. Tässä vaiheessa toimittajavaihtoehtoista etsitään tietoja referenssien, henkilökohtaisten kontaktien, suositusten ja yritysluetteloiden kautta. Kolmantena vaiheena tulee toimittajan valinta. Valinnassa otetaan huomioon toimittajan kokemus, maine, referenssit, hinta, sijainti ja koko. Neljäs ja samalla viimeinen vaihe on toimittajan työsuorituksen arviointi. Ensin tulee määritellä mittarit, joilla arviointi voidaan tehdä ja seurata. Seurattavia asioita ovat työn laatu, kommunikointi, määräajassa valmiiksi saaminen, joustavuus ja luotettavuus. (Fitzsimmons et al. 1998: 374)

Leenders et al. (2002: 659) käy läpi palveluiden hankintaprosessia hyvin samalla tavalla kuin edellä on esitetty. Ensimmäinen vaihe hänen kuvauksessaan on tarpeen tunnistaminen ja määrittäminen, jonka jälkeen analysoidaan toimittajavaihtoehtoja. Tähän liittyy toimittajien etsintä, hinnoittelut sekä vaihtoehtojen kartoitus. Seuraavaksi tehdään hankintasopimus ja neljäntenä vaiheena on sopimuksen hallinta. Sopimuksen hallintaan liittyy seuranta, laadun valvonta, maksaminen, rekisterit ja toimittajien hallinta ja arviointi.

Palvelutoimittajia voidaan etsiä mm. avoimella kilpailuttamisella joko suorittaen ennakkovalinta, jolloin vain tietyt toimittajat voivat lähettää tarjouksensa, tai ilman ennakkovalintaa, jolloin kaikki toimittajat voivat osallistua lähettämällä tarjouksensa (Weele 2002: 89).

Palvelusopimuksissa ongelmaksi voi nousta ylimääräiset työt, jotka eivät ole ennakoitavissa ja näin ollen niitä ei myöskään ole etukäteen hinnoiteltu. Tämänkaltaiset lisätyöt ja niistä seuraavat lisäkustannukset eivät ole toivottuja yllätyksiä ostajalle. (Weele 2002: 89)

Tuotteiden ja palveluiden hankintaa verrattaessa toisiinsa, nähdään palveluiden hankinta monimutkaisempana prosessina, jossa ostajalle syntyy erilaisia riskejä. Koska palvelut ovat vaikeammin määriteltävissä, on toimittajan arviointi hankalampaa ja palvelun spesifiointi epätarkempaa. On myös hankalaa arvioida täyttääkö palvelu odotukset, koska palvelun suorittamista ei seurata koko ajan sen tapahtuessa. Palveluille ei voida myöskään tehdä saapumistarkastuksia kuten tuotteille. (Fitzsimmons et al. 1998: 371)

Palvelun hankintaprosessi on monimutkainen myös, koska palvelun tulee tyydyttää suurta henkilöstömäärää. Sopimuspalvelut kuten matkojen varaaminen, kiinteistöhuolto ja ruokalapalvelut ovat esimerkkejä palveluista, jotka vaikuttavat koko henkilökuntaan omakohtaisesti. (Fitzsimmons et al. 1998: 372)

Hankinnan päätöksentekoprosessiin vaikuttaa palvelun luonne. Fitzsimmons et al. (1998: 372) esittää esimerkkinä jätehuoltopalvelun. Jätehuolto on palvelu, jonka ostaminen voi tapahtua rutiininomaisesti hinnan ollessa tärkeä kriteeri. Jätehuoltoon liittyy kuitenkin lainsäädännöllisiä seikkoja, jolloin toimittajan valinnassa olisi hyvä huomioida, että toimittajalla on tietämys ja kokemusta ostavan yrityksen teollisuuden alaan liittyen.

Palveluiden ja tavaroiden hankintaprosessista löytyy eroavaisuuksia, joskin palveluita ostettaessa prosessissa on myös tavarakomponentteja ja tavaroita ostettaessa

palvelukomponentteja. Selkeästi pelkkää palvelun tai tavaran hankintaa tapahtuu näin ollen harvoin. (Smeltzer & Ogden 2002: 56) Jackson et al. tekemässä tutkimuksessa he saivat tulokseksi, että lähes kolme neljäsosaa ostajista ovat samaa mieltä tai vahvasti samaa mieltä siitä, että tuotteiden ja palveluiden ostamisessa on eroa (Jackson et al. 1995: 102). Erot palveluiden ja tavaroiden hankintaprosesseissa eivät ole kovinkaan suuria. Suurimmat erot liittyvät hankinnan kokonaiskustannusten määrittämiseen, spesifikaatioiden/työn määrittämiseen, massahankintoihin, hintaneuvotteluihin ja toimittajan tulevan työsuorituksen ennustettavuuteen. (Smeltzer & Ogden 2002: 59) Riippuen ostavan henkilön työkokemuksesta, palvelun hankintaprosessi voidaan kokea erilaisena ja monimutkaisempaan kuin tuotteen ostaminen. Smeltzer & Ogden (2002: 67 - 68) saivat tulokseksi tutkimuksessaan, että ne ostajat, joilla oli alle 5 vuotta hankintakokemusta kokevat palveluiden hankinnan vaikeammaksi ja monimutkaisemmaksi kuin tuotteiden ostamisen.

3 PALVELUN LAADUN MITTAAMINEN

Tämä luku käsittelee aluksi laatua, palvelun laatua sekä toimittajan laatua. Toimittajan laatuun liittyen käsitellään myös palveluiden laatutekijöitä sekä palvelun laadun arviointia. Toisena kokonaisuutena käsitellään mittaamista ja mittareita.

3.1 Laatu

Laatu voidaan määritellä monin eri tavoin ja sanalla laatu on monta merkitystä. Se voi tarkoittaa esimerkiksi erinomaisuutta, kun sanotaan, että tuote tai palvelu on laadukas, tai sillä voidaan tarkoittaa asiakkaan odotusten täyttämistä yrityksen kannalta mahdollisimman tehokkaalla ja kannattavalla tavalla. Voidaan ajatella myös, että asiakas määrittelee itse mitä laatu hänen mielestään on. (Baily et al. 2005: 108 ; Lecklin 1999: 23)

Asiakkaan ollessa tyytyväinen, voidaan ajatella, että yrityksen toiminta on ollut laadukasta. Näin ollen asiakkaan tarpeet, vaatimukset ja odotukset ovat laadun mitta ja vertailun kohde. Ei riitä, että yrityksen sisäinen toiminta on tehokasta ja lopputuotteet/palvelut virheettömiä, vaan asiakas on se, joka näkemyksellään määrittelee laadun. (Lecklin 1999: 22)

Viime vuosina laatukäsite on muuttunut. Ennen täytettiin ja vastattiin asiakkaan vaatimukseen ja odotuksiin, nykyään asiakkaan vaatimukset ja odotukset tulee pyrkiä ylittämään. Asiakkaiden odotukset laadun suhteen muuttuvat jatkuvasti. Tähän vaikuttaa kilpailevien yritysten toiminta esim. tarjoten jatkuvasti nopeampia toimituksia kohtuullisin kustannuksin. Tällöin asiakkaan vaatimukset muuttuvat ja asiakas kokee uuden tarjotun toiminnan (esim. nopeamman toimitusajan) standarditoiminnaksi. (Monczka et al. 2005: 239) Laatu voidaan ajatella myös sopivuutena käyttöön. Eli, kun tuote/palvelu on sopiva käyttäjän tarpeisiin, on se silloin myös laadukas. Käytösopivuuden arvioi ainoastaan käyttäjä, ei valmistaja tai muu taho. (Juran et al. 1974: 2-2)

Laatuun liittyy myös toiminnan virheettömyys. Virheettömyyttä tärkeämpi asia on kuitenkin se, että tehdään oikeita asioita kokonaislaadun kannalta. (Lecklin 1999: 23) Laatua määriteltäessä, on tärkeää huomioida myös koettu kokonaislaatu. Koettuun kokonaislaatuun vaikuttaa se miten odotettu laatu ja koettu laatu kohtaavat. Koettuun laatuun vaikuttaa imago, tekninen laatu (mitä tuotetaan) ja toiminnallinen laatu (miten tuotetaan). Tilanteessa, jossa koettu palvelun laatu vastaa odotettua laatua (tai ylittää sen), on kokonaislaatu hyvä. (Grönroos 2000: 67; Grönroos 1990: 65 - 66) Laatua voidaan näin ollen seurata kahden erilaisen laadun, teknisen ja toiminnallisen, kautta.

Laatu voidaan ajatella myös kahdesta näkökulmasta, jotka liittyvät hankintoihin. Ensimmäinen näistä on suunnittelun ja spesifioinnin laatu eli osaako ostava osapuoli määrittellä tarpeensa toimittajalle selkeästi ja yksiselitteisesti. Tätä voidaan kutsua suorituslaaduksi (performance quality). Toinen näkökulma on mukautuva laatu (conformance quality) eli kykeneekö toimittaja toimittamaan meille hankinnan spesifikaatioiden mukaisesti. (Baily et al. 2005: 108)

3.2 Toimittajan laatu

Toimittajan laatu tarkoittaa kykyä täyttää ja ylittää asiakkaiden (esim. ostaja tai loppukäyttäjä) nykyiset ja tulevaisuuden odotukset tai vaatimukset johdonmukaisesti kriittisissä toiminnan alueissa (Monczka et al. 2005: 239 - 240). Tarkemmin tätä määritelmää voidaan tutkia kolmessa osassa, jotka käydään läpi seuraavaksi.

Ollakseen laadukas, toimittajan tulee pystyä täyttämään ja ylittämään asiakkaan odotukset ja vaatimukset joka kerta. Epätasainen toiminta ei luo laadukasta kuvaa toimittajasta. Toimittajan tulee pystyä täyttämään ja ylittämään asiakkaan vaatimukset juuri tietyllä hetkellä, mutta samalla sen tulee myös kyetä täyttämään tulevaisuuden vaatimukset. Toimittajan pitää pystyä kehittämään toimintaansa jatkuvasti, jotta myös tulevaisuudessa voidaan toimia täyttäen asiakkaan odotukset. Jos näin ei tapahdu, toimittaja ei ole laadukas. Toimittajan laatu ei keskity vain tuotteen fyysisiin ominaisuuksiin. Laadukkaan toimittajan tulee täyttää asiakkaan odotukset ja vaatimukset myös monilla muilla alueilla kuten: tuotteen tai palvelun toimitus, tuotteen tai palvelun vastaavuus, myynnin jälkeiset palvelut, teknologia ja ominaisuudet sekä kokonaiskustannusten hallinta. (Monczka et al. 2005: 240)

Koko toimitusketjua ajateltaessa, hankintatoimi ei osta toimittajalta tuotteita tai palveluita vaan toimittajan kyvykkyksiä. Ostajien ei tulisi keskittyä vain toimittajan fyysiseen tuotokseen vaan myös järjestelmään ja prosessiin, joka luo tämän tuotoksen. Tähän sisältyvät toimittajan logistiset-, tekniset- ja johtamisasiantuntemus ja -kyvyt toimitusketjussa. (Monczka et al. 2005: 240)

Yhteistyön tulevaisuuden arvioinnin mahdollistamiseksi, olisi hyvä, että yritysten välinen yhteistyö olisi jatkunut 6-12 kuukautta. Tällöin aikaa on kulunut tarpeeksi, jotta arviointia voidaan tehdä. Toimittajan arviointi on jatkuva prosessi ja olisi hyvä jos arvioinnin tekee samat henkilöt, jotka alun perin valitsivat toimittajan. Toimittajan toiminnasta tulee saada kokonaiskuva ja on huomioitava eri toimintojen näkökulmat esim. laatu, luotettavuus ja kustannukset (hintaa). Jotkut yritykset antavat

erityismainintoja (esim. sertifioitu, hyväksytty tai suositeltu toimittaja) toimittajille, jotka pystyvät täyttämään ja ylittämään yrityksen odotukset. (Ellram 1991: 6 - 7)

3.3 Palvelun laatu

Palvelut ovat suorituksia, eivät esineitä ja palvelu tuotetaan usein asiakkaan läsnä ollessa. Palveluun liittyy olennaisesti sitä tuottava työvoima ja palvelun laatu voi vaihdella suurestikin eri yritysten välillä ja eri tilanteissa jopa saman yrityksen sisällä. (Berry et al. 1985: 44)

Se, kuinka aineeton tai aineellinen palvelun on, vaikuttaa siihen, miten palvelun työntulosta voidaan mitata. Esimerkin toisena ääripäänä on kiinteistöhuolto ja vaatehuolto, joiden työntulos on konkreettinen ja helposti määriteltävissä ja mitattavissa. Toisena ääripäänä on suhdetoiminta ja mainospalvelut, joiden työntulos on vaikeampi määrittää ja mitata. (Fitzsimmons et al. 1998: 373)

Palvelun laatu viittaa koko palvelukokonaisuuden laatuun. Tähän kuuluvat palveluun liittyvät tuotteet, joita asiakas käyttää tai poistaa palvelua käyttäessään, ympäristö, jossa palvelu tapahtuu sekä tuotettu palvelu. (Fitzgerald et al. 1993: 38)

Palvelun laatua voidaan tarkastella kahdella eri lähestymistavalla. Toinen näistä, kolmiulotteinen lähestymistapa, liittyy palvelun tuotantoprosessiin ja toinen, kaksiulotteinen lähestymistapa, liittyy toimintaan (asiakkaan näkökulma) ja siinä ajatellaan myös palvelun aikajännettä. (Lehtinen & Lehtinen 1991: 288)

Kolmiulotteinen lähestymistapa jaetaan kolmeen osaan: fyysiseen laatuun (physical quality), vuorovaikutteiseen laatuun (interactive quality) ja yrityksen laatuun (corporate quality). Fyysinen laatu liittyy palvelun fyysisiin elementteihin (fyysiseen tuotteeseen ja fyysiseen tukeen eli välineistöön ja ympäristöön). Vuorovaikutteinen laatu liittyy vuorovaikutustapahtumaan palvelun aikana asiakkaan ja palvelun tuottajan välillä. Yrityksen laadulla tarkoitetaan sitä miten yrityksen laatu kehittyy ja

kuinka asiakas kokee kokonaisuutena palvelua tarjoavan yrityksen ja sen imagon tai profiilin. (Lehtinen & Lehtinen 1991: 288 - 290)

Toinen lähestymistapa, kaksiulotteinen, liittyy laadun tarkkailuun asiakkaan näkökulmasta. Tällöin keskitytään palvelun tuottamisprosessin laatuun ja tuotoksen (output) laatuun. Prosessin laatu on asiakkaan kokemana oma osallistuminen palvelun tuotantoprosessiin eli kuinka hän tuntee sopeutuvansa prosessiin. Asiakas voi osallistua palvelun tuotantoprosessiin löyhästi tai hyvinkin tiiviisti. Tuotoksen laatu on asiakkaan arvio palvelun tuotantoprosessista eli kuinka hyvin palvelu on toteutettu. Asiakas ei ole välttämättä ainoa, joka arvioi palvelun lopputulosta vaan myös muut ympärillä olevat ihmiset voivat arvioida palvelua (esim. autopesulasta tullut pesty auto). (Lehtinen & Lehtinen 1991: 291 - 293) Asiakkaan kokemus palvelun laadusta perustuu usein tapaan, jolla palvelu on tuotettu, sekä palvelun lopputulokseen (Mangold & Babakus 1991: 59 - 60).

3.3.1 Palvelun laatutekijät

Parasuraman et al. (1988: 23) on listannut viisi osa-aluetta, joiden näkökulmasta palvelun laatua tulisi seurata. Nämä liittyvät ns. SERVQUAL malliin. Hänen artikkelinsa käsittelee asiaa kuluttajan näkökulmasta eli kuinka kuluttaja kokee palvelun laadun. Luetellut osa-alueet ovat *aineellisuus* tarkoittaen fyysisiä tiloja, välineitä ja henkilöstön vaikutelmaa, *luotettavuus* eli kyky suorittaa luvatut palvelut luotettavasti ja virheettömästi, *vastaanottavuus*, jolla tarkoitetaan halua auttaa asiakkaita ja tuottaa täsmällistä palvelua, *itsevarmuus/varmuus* eli henkilöstön tietämys ja kohteliaisuus ja heidän kyky luoda luottamusta ja itsevarmuutta ja viimeisenä *empatia* eli huolenpito ja yksilöity huomioiminen, jota yritys tuottaa asiakkailleen.

Berry et al (1985: 45 - 46) luettelee myös artikkelissaan palvelun laadun määrittäjiä. Tässä listauksessa tulee esille kymmenen kohtaa, joista kolme (aineellisuus, luotettavuus ja vastaanottavuus), löytyvät jo edellisestä, Parasuraman et al.,

listauksesta. Näiden lisäksi tässä artikkelissa on lueteltu *pätevyys, tavoitettavuus, kohteliaisuus, kommunikointi, uskottavuus, turvallisuus ja asiakkaan ymmärtäminen*.

Brignall et al. (1991: 36) artikkelista löytyy myös jaottelu tekijöistä, joilla voidaan mitata palvelun laatua. Listasta löytyy paljon samoja tekijöitä, jotka on jo aiemmin mainittu (luotettavuus, vastaanottavuus, kommunikointi, kohteliaisuus, pätevyys, tavoitettavuus ja turvallisuus). Näiden lisäksi on mainittu *vaikutelma, siisteys, mukavuus, ystävällisyys ja saatavuus*.

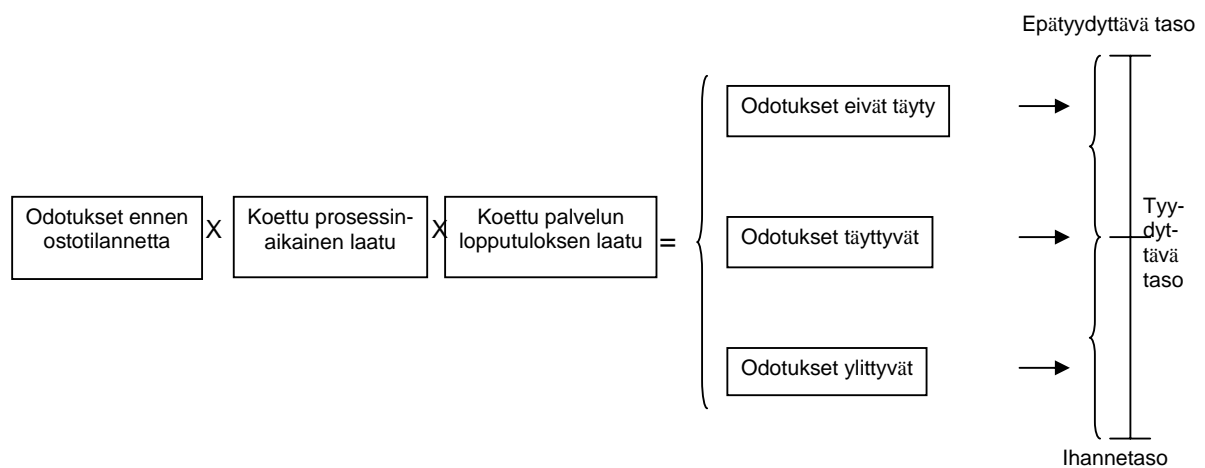
Nämä laatutekijät on löydettävissä ja seurattavissa myös case -palveluissa. Empiriaosiossa näistä valitaan muutamia palveluille tärkeimpiä tekijöitä, joita tarkastellaan lähemmin.

3.3.2 Palvelun laadun arviointi

Palveluiden laadun arvioinnin vaikeus verrattuna tuotteiden arviointiin johtuu palveluiden luonteesta. Tuotteiden ollessa aina konkreettisia niitä voidaan tarkastaa ja tutkia, mutta palvelut eivät ole yhtä konkreettisia, jolloin näin ei voida tehdä yhtä helposti. Joskus asiakas on mukana kehittämässä palvelua, jolloin palvelu on asiakkaan syötteen lopputulos. Tosin tätä voi olla vaikeaa ottaa mukaan arviointiin. Palvelun laatua ei arvioida pelkästään lopputuloksen mukaan vaan arviointiin vaikuttaa myös oleellisesti se miten palvelu tuotetaan. Esimerkiksi, kun palveluntuottaja toimii ammattimaisesti, asiakas voi kokea palvelun laadun korkeammaksi. Asiakkaat voivat käyttää palvelun laadun arvioinnin apuna myös ”konkreettisia vihjeitä”, esim. kuljetusliikkeen puhtaat autot. (Jackson et al. 1995: 101)

Koettu palvelun laatu voidaan ajatella jatkumona. Tämä jatkumo on kuvattu kaaviossa 3. Siinä lähdetään ajattelemaan koettua palvelun laatua yhtälönä, jossa huomioidaan odotukset palvelulle ennen ostamista ja koettu palvelun laatu palveluprosessin aikana sekä sen jälkeen. Tuloksena voi olla tilanne, jossa odotukset

eivät täyty, täyttyvät tai ylittyvät. Näiden mukaan laatu sijoittuu asteikolle, jossa määritellään laadun taso. Laatu voi sijoittua epätydyttävälle tasolle, tyydyttävälle tasolle tai ihannetasolle. (Berry et al. 1985: 47) Tätä voidaan hyödyntää myös case - palveluita seurattaessa. Eli pohditaan aluksi mitkä ovat omat odotukset palvelulle ja tämän jälkeen verrataan odotuksia koettuun laatuun prosessin aikana ja lopputuloksesta. Näin voidaan seurata palvelun tasoa.



Kaavio 3 Koetun palvelun laadun jatkumo (Berry et al. 1985: 47)

Tietyt tekijät ovat erityisen tärkeitä teollisuuspalvelun arvioinnissa. Nämä ovat suoritustekijät, syötetekijät, tuotoksen vakuutustekijät ja mainostekijät. (Jackson et al. 1995: 101, jossa alkuperäinen lähde: Tinsley & Lewis 1978 :29 - 31.)

Suoritustekijöillä tarkoitetaan tuotettavaa palvelua, palvelun suhteellista laadun tasoa sekä palvelun aikataulutusta. Syötetekijöitä ovat palveluntuottajan maine sekä se, kuinka hyvin palveluyritystä johdetaan. Maine vaikuttaa arviointiin, koska se luo pohjan etukäteen muodostetulle käsitykselle kuinka hyvin palvelu tullaan tuottamaan. Jos palveluyritys vaikuttaa olevan hyvin johdettu, vaikuttaa se arviointiin positiivisesti. Tuotoksen vakuutustekijöitä ovat palvelun takuu sekä palvelun tuottamisen valvonta. Takuu antaa varmistusta päätöksentekovaiheessa ja valvonta palvelun tuotantoprosessin aikana. Mainostekijät vaikuttavat asiakkaiden asenteisiin palvelua kohtaan. Ne sisältävät mainonnan ja muut mainonnalliset lähestymiset, joita

asiakkaat käyttävät tiedonlähteinä päätöksentekoprosessin aikana. Mainostekijöihin lukeutuu myös palveluntuottajan ja asiakkaan välinen suhde. (Jackson et al. 1995: 101 – 102, jossa alkuperäinen lähde: Tinsley & Lewis 1978 :29 - 31.)

3.3.3 Palveluntasopimus, Service level agreements, SLA

Palveluita ostettaessa tehdään useimmiten palvelusopimus. Tässä sopimuksessa voidaan määritellä palvelun tason vaatimukset. Joskus palvelusopimus voi olla epämääräinen palvelun määrittämisen ja laadun suhteen. Tällöin palveluntasopimus (Service Level Agreements, SLA) voi täydentää sopimusta tai muodostaa osan siitä. (Hiles 2000: 3 - 4)

Palveluntasopimus, SLA, määritellään palvelun tuottajan ja asiakkaan väliseksi sopimukseksi, jossa määritetään asiakkaan alhaisin hyväksymä palvelun taso. Siinä sovitaan mitä osapuolten kuuluu tehdä ja mikä palvelun hinta on. SLA:n sisällöstä tulee neuvotella ja osapuolten tulee olla siitä täysin yhtä mieltä. Neuvotteluiden ei tulisi olla kaksintaistelua osapuolten välillä vaan siinä pitäisi tutkia yhdessä mikä on asiakkaan toiminnan edun mukaista. (Hiles 2000: 4)

Sopimuksen tekeminen on tärkeässä osassa palveluja ostettaessa. Sopimukseen tulee kirjata kaikki asiat, joista sovitaan ja jotka ovat tärkeitä yhteistyön kannalta. Kun sopimus on tehty huolellisesti, on siitä suuri apu ongelmatilanteissa, jolloin asiat voidaan tarkastaa sopimuksesta.

3.4 Mittaaminen ja mittarit

Tässä osassa käydään ensin läpi mitä mittaaminen on ja mitä tulee ottaa huomioon palveluita mitattaessa. Toisena osana käydään läpi teoria-aineistosta löytyneitä mittareita ja miten niitä voidaan soveltaa palveluille.

3.4.1 Mittaaminen

Mittaamista käytetään, kun halutaan tietoa jonkin prosessin tilasta ja sen kehityksestä selkeässä ja havainnollisessa muodossa. Mittaamisella voidaan tuoda esiin myös prosessin kehityskohteita. Mittaaminen on myös apuna trendien ja muutosten havaitsemisessa sekä se mahdollistaa tarvittavien ohjausmenetelmien rakentamisen ja käyttöönoton. Mittareiden käytöllä on monia eri käyttötarkoituksia, kuten ohjaaminen, suunnitteleminen, valvonta, hälytys, diagnosointi, oppiminen, informointi sekä henkilöstön palkitseminen. (Aminoff et al. 2002: 15)

Mittaria käyttöönotettaessa, tulee ensin tehdä päätökset seuraavista asioista: kuka on vastuuhenkilö, mikä on mittarin tulostusmuoto, kenelle ja kuinka usein raportoidaan ja kuka huolehtii laskennasta. On tärkeää myös asettaa mittarille tavoitearvo, kriittinen raja-arvo tai jokin sääntö, jonka avulla asiaa voidaan arvostella. Mittaristolle tulee valita henkilö, joka vastaa tavoitearvojen muutoksista. (Aminoff et al. 2002: 15)

Palvelun laadun mittaamisen mahdollistamiseksi, on ensin ymmärrettävä laadun luonne ja tämän jälkeen tunnistettava laatuun liittyvät ominaispiirteet. Tietojen kerääminen näihin ominaispiirteisiin liittyen on tärkeää. Tietojen avulla voidaan ratkaista eteen tulevia ongelmia, paljastaa ongelmia, joita johto ei ole aiemmin huomannut, näyttää ongelmien suuruus, paljastaa uusia ongelmia tai valottaa ongelmia, joita saattaa esiintyä tulevaisuudessa. (Rosander 1989: 139) Palvelun laatua voidaan mitata sillä, kuinka hyvin toimitettu palvelu täyttää asiakkaan odotukset. Asiakkaan kokema laatu on odotetun ja toimitetun laadun välinen ”kuilu”. (Weekes et al. 1996: 26)

Palveluihin liittyvät laatuominaisuudet voidaan jakaa kolmeen tyyppiin: mitattavat ominaisuudet (esim. aika, hinta ja kustannukset), tarkkailtavat vaikutukset ja olosuhteet, jotka ovat mittareita suorituksen ja palvelun onnistumiselle tai epäonnistumiselle, ja tarkkailtavat luonteenominaisuudet ja asenteet (nämä voivat olla positiivisia tai negatiivisia). (Rosander 1989: 139 - 141)

Palvelun laatua voi olla hankala mitata, koska kouraantuntuvia asioita on vähän. Useimmiten näitä ovat ainoastaan palvelun tuottajan fyysiset välineistöt, varusteet ja henkilöstö. (Parasuraman et al. 1985: 42) Case -palvelut ovat siitä helppoja palveluita, että niissä molemmissa löytyy konkreettiset lopputuotokset, joita on helppo arvioida. Vaatehuollossa nämä ovat vaatteet ja jätehuollossa jäteastiat ja -kontit.

3.4.2 Mittarit

On hyvä muistaa, että mittareita kehitettäessä kaikkea ei kannata toteuttaa kerralla. On hyvä edetä sen mukaisesti mikä on hyväksi järjestelmän kehitykselle ja sen hetkisille tarpeille. Toiminnan luonne ja laajuus vaikuttavat siihen mikä mittari kulloinkin ja kenellekin on tärkeä. Kun kyseessä on monimutkainen ja laaja toiminto, vaatii se enemmän mittaamista, kun taas pienemmässä organisaatiossa mittarit ovat helposti työntekijöille hyvinkin tuttuja. (Aminoff et al. 2002: 15)

Mittarit, jotka kuvaavat toimittajia, ovat tärkeitä, kun ollaan rakentamassa ja käyttämässä toimittaja-arviointijärjestelmiä. Aminoff et al. (2002: 17) tuottamassa tutkimusraportissa luetellaan toiminnan luonteeseen ja palvelutasoon/laatuun liittyviä mittareita, joista tähän poimitaan esimerkit, jotka liittyvät palvelutasoon/laatuun. Tutkimusraportissa nämä ovat enemmän suunnattu ajatellen tuotteita, mutta niitä hieman muuttaen ne voivat soveltua myös palveluille. Seuraavaksi esitellään ensin tutkimusraportista löytyvä mittari, jonka jälkeen esitetään oma esimerkki miten kyseinen mittari voisi soveltua palveluille. Erityisesti näitä mietitään case -palveluita ajatellen.

- Reklamoitujen rivien %-osuus kaikista riveistä.
- Palveluista voitaisiin mitata reklamointien yhteismäärä jonkin tietyn aikavälin aikana.

- Hyvityslaskujen arvon %-osuus hankinnan arvosta.
 - Tämä soveltuu myös palveluihin tällaisenaan.

- Väärin toimitettujen rivien %-osuus kaikista riveistä eri virhelajeissa (väärä määrä, väärä tavara, viallinen tavara, väärä paikka).
 - Tämä soveltuu palveluille, kun virhelajeiksi ajatellaan esim. väärin/virheellisesti suoritettu palvelu, väärään aikaan suoritettu palvelu tai väärässä paikassa suoritettu palvelu.

- Palautusrivien %-osuus kaikista riveistä ja jälkitoimitusrivien %-osuus kaikista riveistä.
 - Palveluille tämä voitaisiin soveltaa palautusten ja myöhästymisten %-osuutena sovitun ajanjakson sisällä.

- Myöhässä toimitettujen rivien osuus kaikista riveistä ja liian aikaisin saapuneiden rivien osuus kaikista riveistä.
 - Palveluihin liittyen voidaan ajatella lähes samoin, eli minkä verran palvelun tuottamisessa on syntynyt viivästyksiä tai minkä verran palveluita on tuotettu liian aikaisin.

Näitä mittareita tarkastellessa voidaan huomata, että tuotteille tai palveluille soveltuvat mittarit ovat hyvin samanlaisia. Erot ovat pieniä ja joskus sama mittari sopii molemmille sellaisenaan ilman muokkaamista.

4 CASE -PALVELUIDEN LAADUN MITTAAMINEN

Tämä luku sisältää tämän tutkielman empiriaosuuden. Aluksi esitellään case -yritys, sen osto-organisaatio, ostamat palvelut sekä palveluiden hankintaprosessi sekä valitut case -palvelut ja niiden toimintaprosessit. Lopuksi keskitytään palvelun laadun mittaamiseen case -yrityksessä ja mietitään mahdollisia palvelun laadun mittareita yrityksen käyttöön.

Aineisto empiriaosaan kerättiin sähköpostikyselyllä ja haastattelulla. Näin saatiin selville oleelliset tiedot esim. palveluiden hankintaprosessiin ja vaate- ja jätehuoltoprosesseihin liittyen. Kyselyitä ja haastatteluita ei tehty enempää, koska jo näin saatiin halutut asiat selville ja päätettiin, että tarkempi syventyminen jätetään tämän tutkielman ulkopuolelle.

4.1 Case yritys

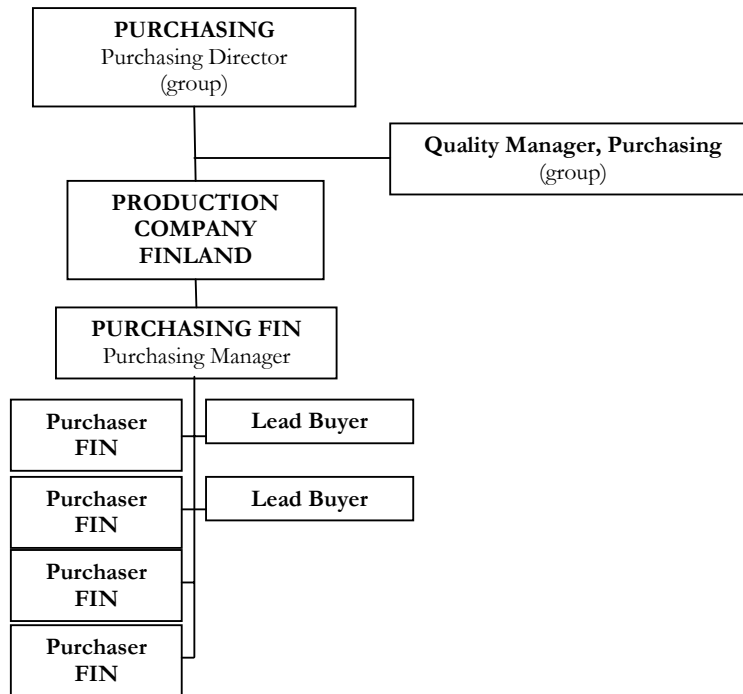
Case -yritys on lähinnä pohjoismaiden markkinoilla toimiva elintarviketeollisuuden yritys. Case -yrityksen toiveesta tämä tutkielma tehdään anonymiksi eli yrityksen nimeä ei mainita ja tämän vuoksi yrityksestä ei myöskään kerrota tämän tarkempia tietoja.

4.2 Palveluiden hankintaprosessi case -yrityksessä

Tämä osio on jaoteltu kolmeen osaan. Ensin esitellään case -yrityksen osto-organisaatio ja tämän jälkeen lyhyesti yrityksen ostamat palvelut. Kolmannessa osassa käydään läpi case -yrityksen palveluiden hankintaprosessi, joka on jaettu kahteen eri prosessiin.

4.2.1 Case -yrityksen osto-organisaatio

Yrityksen osto-organisaatio on kuvattu kaaviossa 4.



Kaavio 4 Osto-organisaatio (Yrityksen tietojärjestelmä)

Osto-organisaatioon kuuluu konsernitasolla hankintajohtaja (purchasing director) ja laatupäällikkö (quality manager) sekä Suomessa lisäksi hankintapäällikkö (purchasing manager), kaksi lead buyeria ja neljä operatiivista ostajaa (purchaser).

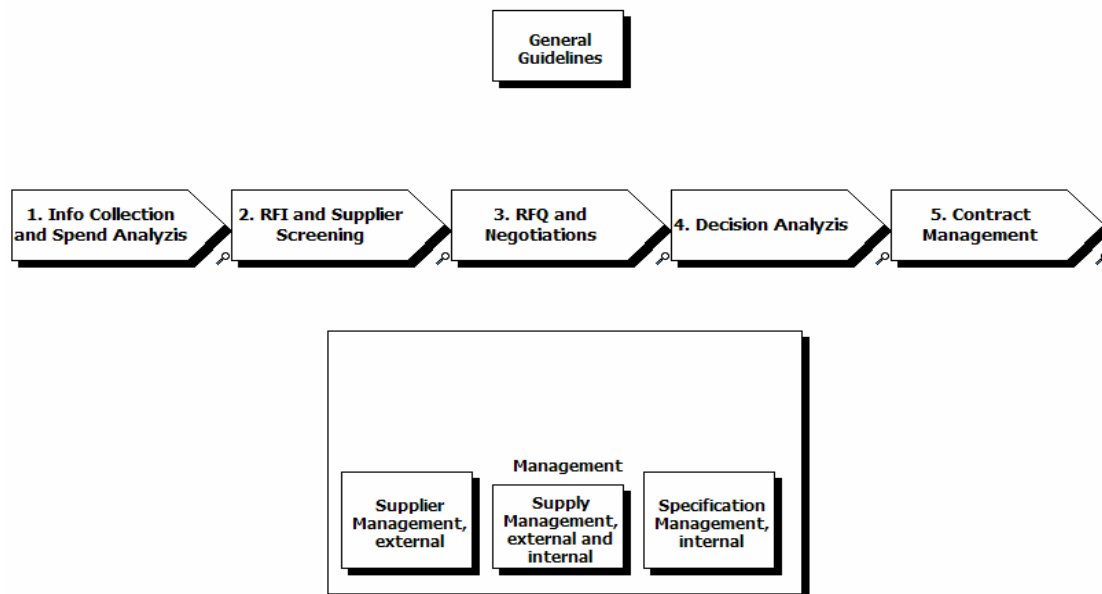
4.2.2 Case -yrityksen ostamat palvelut

Yrityksen ostamat palvelut löytyvät listauksesta (Liite 2), jossa ne ovat ryhmiteltyinä ja jokaisessa ryhmässä löytyy myös jaottelu mitä kyseiseen ryhmään sisältyy. Pääryhmät ovat mainonta, markkinointimateriaalit, suunnittelu ja design, tapahtumat, markkinatutkimus, kurssit ja seminaarit, matkat ja tapahtumat, ajoneuvot ja polttoaineet, ravintolapalvelut, tilipalvelut, konsultointipalvelut, telepalvelut, luottokorttipalvelut, logistiikka, tekstiilit, tilojen hallinta, jätehallinta, terveydenhoito, vakuutukset, energia, IT, toimistotarvikkeet, tekniset hankinnat ja ulkoistettu tuotanto ja palvelut. (Yrityksen tietojärjestelmä)

4.2.3 Case -yrityksen palveluiden hankintaprosessi

Yrityksessä on kuvattu palveluiden hankintaprosessi kahdessa vaiheessa. Samaa prosessikuvausta käytetään myös muissa hankinnoissa ja todellinen prosessin toteutuminen riippuu aina ostettavasta palvelusta (tai tuotteesta). (Operatiivinen ostaja)

Ensimmäinen osa prosessikuvausta on nimetty Source to contract –prosessiksi (Kaavio 5). Tässä osassa kuvataan prosessin vaiheet, jotka liittyvät toimittajan etsintään eli vaiheet, jotka tapahtuvat ennen tilaamista. (Operatiivinen ostaja ; Yrityksen tietojärjestelmä)



Kaavio 5 Source to contract –prosessi (Yrityksen tietojärjestelmä)

Prosessi alkaa (vaihe 1.) tiedon keräämisellä eli mietitään mitä ollaan ostamassa ja tehdään myös kustannusanalyysjä. Seuraavaksi (vaihe 2.) tutkitaan markkinoita ja mahdollisille toimittajaehdokkaille lähetetään kyselylomake (RFI= request for information), jolla halutaan kerätä toimittajasta tietoja. Näiden tietojen perusteella toimittajakentästä löydetään juuri ne sopivimmat toimittajavaihtoehdot. Kolmannessa

vaiheessa toimittajat kilpailutetaan eli valituille toimittajaehdokkaille lähetetään tarjouspyynnöt (RFQ= request for quotation) ja käynnistetään neuvottelut. Seuraavaksi (vaihe 4.) tarjousten ja neuvotteluiden pohjalta tehdään analysointeja ja päätös valitusta toimittajasta. Viimeinen vaihe (vaihe 5.) on sopimuksen tekeminen valitun toimittajan kanssa ja tämän sopimuksen hallinta. (Operatiivinen ostaja ; Yrityksen tietojärjestelmä)

Tähän prosessin osaan liittyy myös yleisiä toimintaperiaatteita (general guidelines), joiden pohjalta toimitaan. Prosessikuvaukseen on lisätty myös management osio, jossa halutaan selventää kolmen osa-alueen eli toimittajan, hankintaprosessin ja spesifikaatioiden hallinnan nivoutuminen tähän prosessin osaan. (Operatiivinen ostaja ; Yrityksen tietojärjestelmä)

Prosessin toinen osa, jota kutsutaan Purchase to pay –prosessiksi, kuvaa tilausta ja sen jälkeisiä toimintoja (Kaavio 6).



Kaavio 6 Purchase to pay –prosessi (Yrityksen tietojärjestelmä)

Prosessikuvaus alkaa (vaihe 1.) tilauksen tekemisestä. Tämän jälkeen tilaus hyväksytään (vaihe 2.) yrityksen sisällä jos tilauksen arvo ylittää tietyn rajan. Kun tilaus on hyväksytty, se lähetetään toimittajalle (vaihe 3.) ja toimittajalta tulee tilausvahvistus. Seuraava vaihe (vaihe 4.) on palvelun tuottaminen (tai tavaroiden saapuminen) ja laskun vastaanotto. Lasku tarkistetaan ja hyväksytään (vaihe 5.) ja tämän jälkeen arkistoidaan (vaihe 6.) (Operatiivinen ostaja ; Yrityksen tietojärjestelmä)

Yrityksen hankintaprosessista löytyy teoriaosassa kuvatun hankintaprosessin elementeistä tarpeen määrittäminen, tiedon etsintä ja toimittajan valinta. Kuitenkin työsuorituksen arviointia ei ole erikseen huomioitu muutoin kun laskutuksen avulla.

4.3 Case palvelut: Vaatehuolto ja jätehuolto

Case -palveluiksi valittiin vaatehuolto ja jätehuolto, koska yritys on tällä hetkellä panostamassa enemmän näiden palveluiden hankintoihin ja seurantaan. Nämä palvelut ovat ulkoistettu, koska ne eivät kuulu yrityksen ydintoimintaan. Nämä palvelut ovat kuitenkin yritykselle tärkeitä, koska ne liittyvät hygieniaan, joka on tärkeä asia yrityksen toiminnassa.

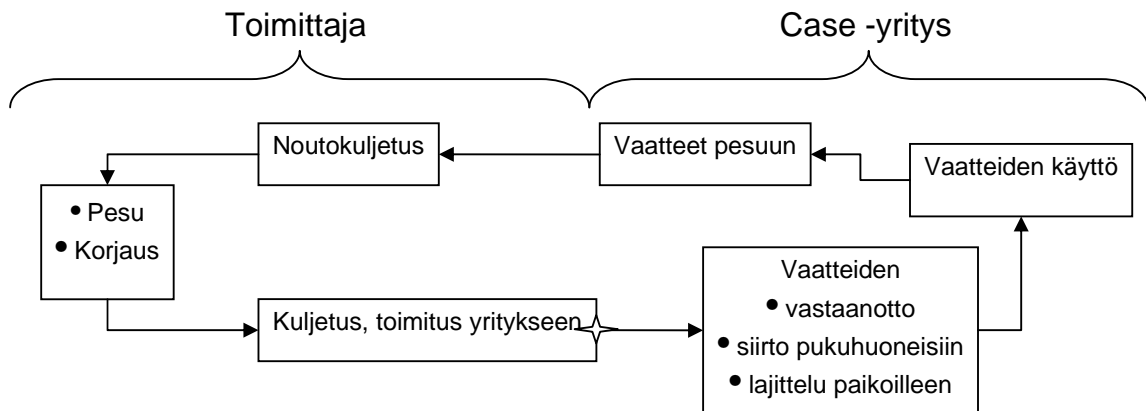
Case -palveluiden sopimus- ja hintaneuvotteluista vastaa lead buyer. Vaatehuolto kuuluu ostettavien palveluiden jaottelussa tekstiiliryhmään ja jätehuolto jätehallintaan. (Lead buyer)

Fitzsimmons et al. (1998: 375) tekemän jaottelun mukaan vaatehuolto ja jätehuolto luokitellaan tilojen tukipalveluihin. Heidän jaottelun mukaan näiden palveluiden tärkeys yrityksen ydintoiminnalle on alhainen ja palvelu kohdistuu lähinnä kiinteistöön tai kiinteään omaisuuteen.

4.3.1 Vaatehuoltoprosessi

Vaatehuollossa palveluntarjoajana toimii Yritys X. Palvelusopimus on ollut voimassa tämän toimittajan kanssa ainakin vuodesta 2000 ja nykyinen sopimus on voimassa 2/2007 saakka. (Lead buyer)

Vaatehuoltoprosessi on kuvattu kaaviossa 7. Vaatteet vuokrataan Yritys X:ltä, joka hoitaa vaatteiden kuljetukset, pesut, korjaukset ja käyttökelvottomien vaatteiden korvautukset. Tehtaan vaatehuollossa työskentelee kaksi henkilöä, jotka hoitavat sisään tulevien vaatteiden siirron työntekijöiden pukuhuoneisiin ja lajittelevat ne oikeille paikoille. He myös hoitavat laskujen oikeellisuuden ja lähetyslistojen tarkastuksen sisään tulleisiin vaatteisiin liittyen. (Lead Buyer)



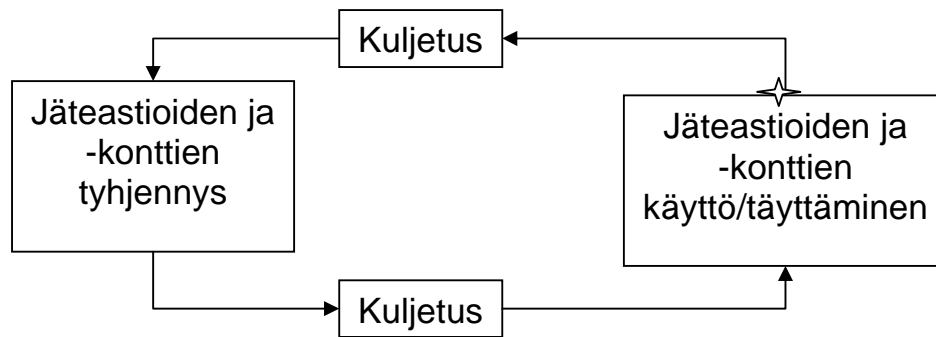
Kaavio 7 Vaatehuolto prosessi

Vaatehuolto prosessi alkaa, kun toimittaja toimittaa vaatteet case –yritykseen. Tämän jälkeen vaatteet siirtyvät työntekijöiden käyttöön ja likaisina pesuun. Toimittaja noutaa likaiset vaatteet ja pesee ja tarvittaessa korjaa ne ja toimittaa ne jälleen takaisin yrityksen käyttöön.

4.3.2 Jätehuolto prosessi

Jätehuollossa palveluntarjoajana toimii Yritys Y. Palvelusopimus Yritys Y:n kanssa on ollut voimassa pitkään ja nykyinen sopimus on voimassa vuoden 2007 loppuun. (Lead buyer)

Yritys Y hoitaa kiinteiden jätteiden kuljetukset (pahvit, sekajätteet ja biojätteet jne.). Case -yritys omistaa astiat ja kontit, jotka Yritys Y käy tyhjentämässä kaatopaikoilla/kierrätyspaikoilla. Jätehuolto prosessi on kuvattu kaaviossa 8. Yksi henkilö on vastuussa kiinteistöhoitoon liittyvistä asioista, joihin kuuluu myös jätehuolto. Hän tarkistaa laskut, seuraa tyhjennyksiä ja toimituksia sekä hoitaa muut jätehuoltoon liittyvät asiat. (Lead buyer)



Kaavio 8 Jätehuoltoprosessi

Jätehuoltoprosessi alkaa jäteastioiden ja -konttien käytöllä eli ne täyttyvät jätteistä. Toimittaja noutaa astiat/kontit ja käy tyhjentämässä ne asianmukaisiin paikkoihin. Tämän jälkeen astiat/kontit kuljetetaan takaisin yrityksen käyttöön.

4.4 Palvelun laadun mittaaminen case -yrityksessä

Case -yrityksessä ei ole käytössä varsinaisia laadunseurantatyökaluja ostettaville palveluille. Toimittajien toimintaa seurataan, mutta ei kovinkaan määrätietoisesti. Seuranta pyritään jatkuvasti tehostamaan ja esim. jätehuollon kanssa on sovittu, että jos reklamaatioita tulee 3 kpl tai enemmän 3 kk seurantajakson aikana, siitä seuraa sanktio (tässä tapauksessa hyvitys) seuraavan kuun laskutukseen. (Lead buyer)

Sopimusneuvotteluissa tulisi käydä läpi, mitkä ovat ostajan odotukset palvelun tasosta ja tämä tulee tehdä niin, että molemmat osapuolet ymmärtävät asian samalla tavalla. Tässä voisi hyödyntää palveluntasosopimusta, josta löytyy tietoa teoriaosuudesta. Samalla tulee sopia seurantajaksojen pituudet (esim. 3 tai 6 kuukautta) ja mahdolliset sanktiot (esim. rahalliset korvaukset tai hinnan alennukset) sekä kannustimet (esim. pidempään jatkuva sopimusaika). On hyvä myös heti alkuun sopia, kuka ostavassa yrityksessä seuraa sovittuja asioita ja miten.

Tässä ehdotetaan, että mittauksia tulisi suorittaa seurantajaksoina, jolloin voidaan seurata sovitulla aikavälillä tapahtuneita laatuvirheitä. Tällä hetkellä yritys toteuttaa jo jätehuollon kanssa reklamaatioiden määrän seurantaan 3 kk ajanjaksolla, joten tämä asia on heille tuttu.

4.4.1 Case -palveluiden laatutekijät

Teoriaosion listauksista löytyy monia tekijöitä palvelun laadun seurantaan, mutta tässä tutkielmassa keskitytään vain muutamaankin tekijään, jotka sopivat erityisesti case -palveluille.

Case -palveluiden, vaatehuollon ja jätehuollon, tärkeimmiksi laadun tekijöiksi voidaan ajatella seuraavat: pätevyys, luotettavuus, kommunikointi, turvallisuus sekä siisteys.

Pätevyys on oleellinen osa palvelun tuottamista. Toimittajan on kyettävä tuottamaan palvelu ostajan odotusten mukaisesti ja asiantuntevasti, jolloin palvelu on laadukas. Pätevyyttä seurattaessa voidaan ajatella seurattavan työn jälkeä (esim. vaateiden puhtaus, jäteastioiden ja konttien tyhjennyksen onnistuminen), palvelun nopeutta (esim. vaatteet ja jäteastiat nopeasti takaisin käytössä), toimivuutta ja sujuvuutta (esim. vaatteet ja jäteastiat noudetaan ja palautetaan sovitulla tavalla ja prosessi toimii) ja täsmällisyyttä (esim. vaatteet ja jäteastiat noudetaan ja palautetaan sovitulla aikataululla).

Ostajan tulee pystyä luottamaan palvelun tuottajaan eli voidaan ajatella, että *luotettavuus* on tärkeä elementti palvelusuhteen onnistumiselle. Luotettavuutta voidaan seurata palvelun tarkkuudella ja oikea-aikaisuudella. Palvelun tulee tapahtua niin kuin alun perin on sovittu ja ostajan tulee pystyä luottamaan, että palvelun tuottaja tekee sovitut asiat sovitulla tavalla ja aikataululla.

Palvelusuhteen mahdollistamiseksi, on toimittajan ja ostajan välillä tapahduttava *kommunikointia* eli informaation vaihtoa. Kommunikointia voi olla esim. yhteydenpito

puhelimitse tai sähköpostin välityksellä, laskutus tai reklamointi. Kommunikaation seurannan kohteita voi olla laskujen oikeellisuus, laskutuksen toimivuus, vastausnopeus reklamaatioihin, palautteeseen (reklamaatioihin) reagointi, korjaustoimenpiteiden toteutus/onnistuminen, asiakaspalvelu ja tavoitettavuus sekä ystävällisyys.

Laatuun liittyy läheisesti myös *turvallisuus*. Palvelun toimittajan tulee suorittaa palvelu turvallisesti ja niin, että siitä ei aiheudu muille häiriötä tai haittaa. Turvallisuuteen liittyen voidaan seurata oikeiden työtapojen käyttöä sekä tarkkuutta turvallisuusasioihin liittyen.

Case -palvelut ovat tärkeitä yrityksen toiminnan hygieenisyyden kannalta, jolloin *siisteys* on myös tärkeä osa palvelun laatua. Siisteyttä seurattaessa tulee kiinnittää huomiota vaatteiden ja jätehuoltopisteiden ja – astioiden puhtauteen sekä palveluntuottajan prosessin osien, jotka tapahtuvat yrityksen tiloissa tai ympäristössä, siisteyteen.

Edellä lueteltiin monia laatutekijöitä ja niihin liittyviä seurattavia asioita. Nämä seurattavat asiat ovat monesti samoja tekijöitä, joita voidaan ajatella myös suoraan tarkkailtaviksi laatutekijöiksi ja näitä löytyy myös teoriaosion listauksista. Tästä voidaan tehdä johtopäätös, että yhtä laatutekijää tarkkailtaessa, tulee usein mukaan muidenkin laatuun vaikuttavien tekijöiden tarkkailu, koska eri tekijät vaikuttavat toisiinsa.

4.4.2 Mittareita palvelun laadun seurantaan

Case –palveluita, vaatehuoltoa ja jätehuoltoa, ajateltaessa voidaan tehdä huomio, että nämä ovat palveluita, joiden lopputulosta on helppo mitata ja seurata. Vaatehuollon lopputuloksena pitäisi tulla puhtaita ja ehjiä vaatteita yrityksen henkilökunnan käyttöön ja jätehuollon lopputuloksena jäteastioiden ja -konttien tulisi olla tyhjennettyinä ja täyttövalmiita omilla paikoillaan. Jos näissä lopputuloksissa on

jotain virheellistä eli esim. likaisia ja risoja vaatteita tai ylipursuavia ja likaisia jäteastioita, on toimittajalle reklamoitava asiasta, jotta toimittaja saa tiedon virheestä ja epäonnistuneesta palveluprosessin lopputuotteesta. Tästä saadaan käyttöön seurantamittari, joka voidaan suhteuttaa seurantajaksoon seuraavanlaisesti:

- Virheet työnjäljessä tai lopputuloksessa / seurantajakso

Tätä mittaria voidaan soveltaa tarkentaen tarvittaessa virheen tyyppiä. Erilaisia vaihtoehtoja voi löytää jo edellä luetelluista laatutekijöihin liittyvistä seurannan kohteista. Erityisesti tähän voidaan ajatella liittyvän pätevyyteen liittyviä asioita.

Toimittajalle tulee tehdä huomautus, jos palvelu ei tapahdu sovittuna aikana tai sovituksen aikataulun mukaisesti. Tällöin voidaan käyttää seurantamittarina seuraavaa:

- Myöhästymisten määrä / seurantajakso

Tätä mittaria voidaan soveltaa luotettavuuden seuraamiseen. Toki tämä mittari vaatii sen, että osapuolet ovat tarkasti määritelleet ajankohdat ja aikataulut palveluiden tuottamiselle.

Toimittajan suoritettua palvelun, lähettää se laskun ostavaan yritykseen. Tämä lasku tulee tarkistaa huolellisesti ja toimia heti mikäli laskussa löytyy huomautettavaa. Tähän liittyen voidaan soveltaa seurantamittaria:

- Virheet laskuissa / seurantajakso

Virhe voi olla esimerkiksi väärä laskun loppusumma tai laskussa laskutetaan jotain liikaa tai hinnoittelu on virheellinen. Nämä asiat liittyvät läheisesti kommunikoinnin ongelmiin ja seurantaan.

Koko palvelutoimitussuhteen pohjana on palvelusopimus, joka on tehty palvelutoimittajan kanssa. Tässä palvelusopimuksessa tulisi käydä selkeästi ilmi mitä

palvelun tulee pitää sisällään ja miten palvelu tulee toteuttaa. Mikäli toimittaja poikkeaa näistä sovitusta asioista, on jälleen reklamoinnin paikka. Näitä sopimusvirheitä voisi luetella erikseenkin, mutta yleisesti voidaan käyttää seurantamittarina seuraavaa:

- Poikkeamat sopimuksesta / seurantajakso

Tätä mittaria voidaan soveltaa myös tarkentaen erilaisille poikkeamille jos halutaan. Tällä voidaan seurata turvallisuuteen ja siisteyteen liittyviä asioita siinä määrin, mitä on palvelusopimuksessa sovittu. Tällä voidaan seurata myös pätevyyteen liittyviä asioita.

Nämä mittarit ovat vain ehdotelmia, joita voidaan soveltaa ja muokata eri tavoin. Näiden mittareiden lisäksi teoriaosiesta löytyy mittareita, joita on pohdittu tässä tutkielmassa myös palveluihin sopiviksi. Näistä voi saada lisää ajatuksia mittaamisen ja mittareiden luomisen avuksi.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkielman lähtökohtana oli miettiä miten ostopalveluiden laatua voidaan mitata ja seurata ja tässä tutkielmassa oli mukana case -yritys. Ongelmaa lähestyttiin case -palveluiden avulla, jotka olivat vaatehuolto ja jätehuolto. Pääongelmaa lähdettiin pohtimaan osa-ongelmien avulla.

Toisena osa-ongelmana oli miettiä mitkä laadun tekijät ovat tärkeitä ostopalveluille Tätä pohdittiin erityisesti case –palveluiden kautta. Päädyttiin siihen, että laatutekijät, joita ensisijaisesti olisi hyvä seurata, ovat toimittajan pätevyys ja luotettavuus, kommunikointi, turvallisuus ja siisteys. Näille pohdittiin tarkemmin seurattavia alakohtia.

Toinen osa-ongelma oli pohtia millaisia mittareita palveluiden laadun mittaamisessa voidaan soveltaa. Mittareita pohdittiin myös case –palveluiden avulla. Tähän mietittiin muutama mittari, joita voidaan tarkentaa eri tilanteen mukaan, mutta kaikissa oli lähtökohtana, että mittariin sisältyy seuranta-ajanjakso, joka helpottaa seurantaa. Tämän ajanjakson voi yritys määritellä toiveidensa mukaan, mutta se voi olla esim. 3 tai 6 kuukautta. Tutkielmassa esitetyt mittarit ovat virheet työnjäljessä tai lopputuloksessa / seurantajakso, myöhästymisten määrä / seurantajakso, virheet laskuissa / seurantajakso ja poikkeamat sopimuksesta / seurantajakso.

Työn teoriaosuudessa on lueteltu myös muutamia mittareita, jotka kirjallisuudesta löytyi. Niitä pohdittiin tässä tutkielmassa palveluiden ja erityisesti case -palveluiden näkökulmasta.

Päätutkimusongelmaan saatiin osa-ongelmien avulla vastaus eli muutamia mahdollisia seurantamittareita lueteltiin, joita voidaan muokata tarvittaessa sen mukaan mitä yritys haluaa. Näitä mittareita käyttämällä ja tuloksia seuraamalla saadaan kokonaiskuva toimittajan palvelun laadusta.

Tässä tutkielmassa oli lähtökohtana vain ehdottaa mittareita eikä seurata niiden käyttöönottoa tai käyttöä, joten jatkoa ajatellen olisi hyvä tutkia onko näistä mittareista mikään sellainen, jota yritys ottaa käyttöön tai soveltaa. Jatkotutkimusta aiheesta voisi tehdä paljonkin, koska toimivan mittariston luominen voi olla pitkä prosessi ja sisältää monia eri vaiheita, joita voidaan tutkia. Ja viimein, kun yrityksellä on joskus tulevaisuudessa mittaristo luotuna, olisi hyvä tutkia sen toimivuutta ja mittariston luomisen onnistumista.

LÄHDELUETTELO

Kirjallisuus

Aminoff, A. & Hyppönen, R. & Pajunen-Muhonen, H. (2002), "Hankintatoiminnan seuranta ja mittaaminen", Liikenne- ja viestintäministeriön julkinen tutkimusraportti Nro TAU B024. Espoo. [verkkojulkaisu] [viitattu 14.3.2006] saatavissa: <http://www.valo-ohjelma.fi/Hankintatoiminnan%20seuranta%20ja%20mittaaminen.pdf>

Axelsson, B. & Wynstra, F. (2002), *Buying business services*. Chichester : Wiley, cop.

Baily, P. & Farmer, D. & Jessop, D. & Jones, D. (2005), *Purchasing Principles and management*. 9. painos. Harlow: Financial Times Prentice Hall.

Berry, L. L. & Zeithaml, V. A. & Parasuraman, A. (1985), "Quality counts in services, too", *Business Horizons*, May-June, pp. 44-52.

Brignall, T. J. & Fitzgerald, L. & Johnston, R. & Silvestro, R. (1991), "Performance measurement in service businesses", *Management Accounting*, Vol. 69 (November), issue 10, pp. 34-36.

Ellram, L. M. (1991), "A managerial guideline for the development and implementation of purchasing partnerships", *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol. 27 (Summer), issue 3, pp. 2-8.

Fitzgerald, L. & Johnston, R. & Brignall, S. & Silvestro, R. & Voss, C. (1993), *Performance measurement in service businesses*. London : Chartered Institute of Management Accountants.

Fitzsimmons, J. A. & Noh, J. & Thies, E. (1998), "Purchasing business services", *The Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 13, issue 4/5, 370-380

Gadde, L.-E. & Håkansson, H. (2001), *Supply network strategies*. Chichester: Wiley, cop.

Grönroos, C. (2000), *Service management and marketing: a customer relationship management approach*. 2.painos. Chichester: Wiley, cop.

Grönroos, C. (1990), *Nyt kilpaillaan palveluilla*. Espoo: Weilin-Göös.

Hiles, A. (2000), *Service level agreements, Winning a competitive edge for support & supply services*. Connecticut: Rothstein Associates Inc.

Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. (2004), *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.

Jackson, R. W. & Neidell, L. A. & Lunsford, D. A. (1995), "An empirical investigation of the differences in goods and services as perceived by organizational buyers", *Industrial Marketing Management*, Vol. 24, pp. 99-108. (, jossa alkuperäinen lähde Tinsley, D. B. & Lewis, J. H. (1978), "Evaluating Industrial services", *Journal of purchasing and materials management*. pp. 29 - 31.)

Juran, J. M. & Gryna Jr, F. M. & Bingham Jr, R. S. (1974) *Quality Control Handbook*. New York: McGraw-Hill.

Lecklin, O. (1999), *Laatu yrityksen menestystekijänä*. Helsinki: Kauppakaari Oyj.

Leenders, M. R. & Fearon, H. E. & Flynn, A. R. & Johnson, P. F. (2002), *Purchasing & supply management*. New York: McGraw-Hill.

Lehtinen, U. & Lehtinen, J. R. (1991), "Two approaches to service quality dimensions", *The Service Industries Journal*, Vol. 11 (Jul), issue 3, pp. 287-303.

Mangold, W. G. & Babakus, E. (1991), "Service quality: the front-stage vs. the back-stage perspective", *The Journal of Services Marketing*, Vol. 5 (Fall), issue 4, pp. 59-70.

Monczka, R. & Trent, R. & Handfield, R. (2005), *Purchasing and supply chain management*. 3. painos. Mason: South Western, cop.

Parasuraman, A. & Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. (1988), "SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality", *Journal of Retailing*, Vol. 64 (Spring), issue 1, pp. 12-40.

Parasuraman, A. & Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. (1985), "A conceptual mode of service quality and implications for future research", *Journal of Marketing*, Vol. 49 (Fall), issue 4, pp. 41-50.

Rosander, A. C. (1989), "The quest for quality in services". Milwaukee (WI) White Plains (NY) : Quality Press : Quality Resources.

Smeltzer, L. R. & Ogden, J. A. (2002), "Purchasing professionals' perceived differences between purchasing materials and purchasing services", *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 38 (Winter), issue 1, pp. 54-70.

Weekes, D. J. & Scott, M. E. & Tidwell, P. M. (1996), "Measuring quality and client satisfaction in professional business services", *Journal of Professional Services Marketing*, Vol. 14, issue 2, pp. 25-37.

Weele, A. J. van (2002), *Purchasing and supply chain management: analysis, planning and practice*. London: Thompson Learning.

Muut lähteet

Lead Buyer. 8.3.2006. Sähköpostikysely.

Operatiivinen ostaja. 16.3.2006. Henkilökohtainen haastattelu.

Yrityksen tietojärjestelmä.16.3.2006.

Kysymyslista

Kysymyksiä, jotka on lähetetty sähköpostitse.

Mitä palveluita yritykseen ostetaan tällä hetkellä?

Onko palveluiden hankintaprosessia kuvattu? Tai löytyykö muuta hankintaprosessin kuvausta, jota sovelletaan palveluihin?

Millainen on yrityksen osto-organisaatio?

Kuka on vastuussa case -palveluiden (vaatehuolto, jätehuolto) hankinnoista?

Ketkä toimivat case -palveluiden toimittajina? Kuinka kauan näiden toimittajien kanssa on toimittu ja kuinka pitkä nykyinen sopimus on?

Miten case -palveluprosessit suunnilleen menee? Miten case – palveluiden toteutumista seurataan nykyisin? Onko nimitetty vastuuhenkilöitä?

Luettelo Case -yrityksen ostamista palveluista.

	Main group	
Marketing	Promotion, advertisement	<ul style="list-style-type: none"> Internet, websites TV/Cinema/Radio advertisement Newspaper advertisement Sponsoring Arena advertisement Outdoor advertisement Other promotion and advertisement
	Marketing Materials	<ul style="list-style-type: none"> Retail material paper & carton Retail material plastic Paper & plastic bags Competition related material & services Brochures & Folders Permanent exposure stands Campaignrelated exposure stands Header boards Promotion articles Other marketing materials
	Planning and design	<ul style="list-style-type: none"> Media Agencies Advertising agency Design Agencies Repro Photographers Other planning and design
	Events & Fairs	<ul style="list-style-type: none"> Domestic exhibitions International exhibitions Other events & fairs
	Market research Tracking	<ul style="list-style-type: none"> Retail measures Media Consumer Other tracking research
	Market research Ad hoc	<ul style="list-style-type: none"> Concept Design Advertising Attitude Estimation Products Sales related Other ad hoc research

Other Goods and services	Courses & Seminars	Language courses Professional courses ERP-courses Seminars Other courses & seminars
	Travel&Events	Airline tickets Train tickets Ferry tickets Car rent Domestic hotel services International hotel services Travel agencies Booking systems Meetings & negotiations Other meetings & negotiations Other travel
	Vehicles & fuels	Gas oil Diesel Gas Cars Fork lifts Service and reparation Car lease Other Vechcles & Fuels
	Restaurant Services	Domestic restaurant services International restaurant services Other restaurant services
	Account Services	Internal accounting & auditing External accounting & auditing Other account services
	Consultant Services	ERP consultant services Other Consultant services
	Telecom	Mobile phones Mobile fees Telephones Telephone fees Telecom services Other telecom
	Credit Card Services	Credit card services Other credit card services
	Logistics	Normal mail distribution Express & package distribution Raw & packaging material transport

	<p>Final goods transport Raw & packaging material warehouse leasing Final goods warehouse leasing Other warehouse leasings</p>
Textiles	<p>Laundry services Working clothes Working shoes Other textiles</p>
Facility management	<p>Maintenance services Security Cleaning services Cleaning materials Pest control Other facility management</p>
Waste management	<p>Metal waste Dangerous waste Plastics Paper & board Production waste Dump waste Sewage Other Waste Management</p>
Health Care	<p>Health care Other health care</p>
Insurance	<p>Travel Car Facility Goods Other insurance</p>
Energy	<p>Electricity Steam District heating Fuel oil Liquid gas Other energy</p>
IT	<p>Computer Software Computer Hardware Computer Peripheral IT-services, work IT-services, equipment Maintenance, hardware Maintenance, software Printing hardware Printing material</p>

	Other office equipment Data communications Other IT
Office expenditure	Office furniture Linen Print materials Small supplies Newspapers , magazines Disposable dishes Other office expenditure
Technical purchases	Chemicals Consumptions goods Driversystems Electronics Instruments Machinespecific spare parts Services Spare parts Tools Transmission details Water and sanitation Production maintenance Machines and installations Automation Other technical purchases
Outsourced Production & Services	Packaging services Outsourced ready products Outsourced Services Other outsourced production