

Marko Korhonen

**SISÄISEN ASIAKASPALVELUN
LAADUN MITTAUS JA KEHITTÄMINEN**
Finnlinesin osto-osaston
asiakastyytyväisyyskysely

Opinnäytetyö
Merenkulun hallinto

2017



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tekijä/Tekijät	Tutkinto	Aika
Marko Korhonen	Merenkulun hallinto (YAMK)	Huhtikuu 2017
Opinnäytetyön nimi		
Sisäisen asiakaspalvelun laadun mittaus ja kehittäminen Finnlines osto-osaston asiakastytyväisyyskysely		74 sivua 9 liitesivua
Toimeksiantaja		
Finnlines Oyj, Reijo Krook		
Ohjaaja		
Tapani Salmenhaara		
Tiivistelmä		
<p>Sisäisen asiakaspalvelun merkitystä yrityksissä ei aina täysin tunnisteta. Sanotaan, että sisäisen asiakaspalvelun laadun tulisi olla yhtä hyvää kuin ulkoisen asiakaspalvelun, sillä hyvä sisäisen asiakaspalvelu mahdollistaa ulkoisten asiakkaiden palvelun hyvin. Ostotoiminnan suoriutumista mittaavat perinteisiä mittarit ovat keskittyneet kustannusten analysoimiseen ja toimittajahallintaan, mutta ei niinkään mittamaan sisäisen palvelun laatua.</p> <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia Finnlinesin osto-osaston sisäisten asiakkaiden kokemaa palvelun laatua, asiakastytyväisyyttä, sekä kartoittaa tärkeimpiä kehityskohteita asiakaspalvelun parantamiseksi. Työn taustalla on Finnlinesin strateginen päätös keskittää kaikki laivojen hankinnat erilliselle osto-osastolle vuonna 2009, jonka jälkeen osto-osaston toiminta ja prosessit ovat kehittyneet, mutta asiakastytyväisyyttä ei ole aiemmin tutkittu tai mitattu. Motivaationa tutkimukselle oli halu ymmärtää ja kuunnella sisäisiä asiakkaita paremmin, kartoittaa tärkeimmät kehityskohteet asiakaspalvelun parantamiseksi ja laatia näiden perusteella suunnitelma toiminnan kehittämiseksi.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä oli kyselytutkimus, joka suoritettiin Questback-ohjelmistolla verkossa. Tutkimuksen rajauksena oli Finnlinesin osto-osaston suurin sisäinen asiakas, Finnlines Ship Management ja kysely kohdistettiin varsinaisille loppukäyttäjille, aluksilla työskenteleville henkilöille, jotka vastaavat tilauspyyntöjen laatimisesta. Tulosten perusteella Finnlinesin osto-osaston asiakaspalvelu ollaan kohtuullisen tyytyväisiä. Selkeää parannusta toivottiin kuitenkin tilauspyyntöjen käsittelyaikoihin, sekä kokonaistoimitusaikoihin. Etenkin pienten tilausten osalta hankintaprosessi koettiin raskaaksi ja hankintojen It-järjestelmän käyttöä pidettiin haastavana. Tutkimuksen perusteella laadittiin jatkuva mittari osto-osaston sisäisen asiakaspalvelun laadun parantamiseksi osana ostotoiminnan kehittämistä, sekä aloitettiin uusia käytäntöjä kyselyssä nousseiden parannusehdotusten huomioimiseksi.</p>		
Asiasanat		
asiakastytyväisyys, sisäinen asiakaspalvelu, hankintojen mittaaminen ja kehittäminen		

Author (authors)	Degree	Time
Marko Korhonen	Master of Marine Technology	April 2017
Thesis Title		
Measurement and development of Internal Customer Service Quality Finnlines Purchasing Department Customer Satisfaction Survey		74 pages 9 pages of appendices
Commissioned by		
Finnlines Plc		
Supervisor		
Tapani Salmenhaara		
Abstract		
<p>The value of internal customer service is not often recognized in companies. It is said however, that the quality of the internal customer service should be as good as the level of the external customer service, as the good internal customer service makes it possible to serve the external customer well. Traditionally the purchasing function performance is measured by cost saving and supplier management targets, but not very often by the level of internal customer satisfaction. The objective of the thesis was to survey the Finnlines purchasing department's internal customer service quality and find the most important targets for improvement. The motivation of the study was the desire to understand and listen the internal customer more carefully and implement a development plan for the most important topics arising from the survey.</p>		
<p>The survey was performed online by using Questback software and was targeted to the purchasing departments biggest internal customer, sea personnel working onboard the vessels, actual end users, who are in charge of issuing purchasing requisitions for the vessels needs.</p>		
<p>The internal customers were quite satisfied with the overall customer service provided by the Finnlines purchasing department and they feel that their sourcing needs are met generally quite well. It is also recognized that a lot of development has taken place in the purchasing department. However, clear improvement was requested for the handling times of the requests and to the overall delivery times. The purchasing process was criticized to be quite heavy especially for smaller orders and the IT-systems were not found to be supporting the process very well and should therefore be improved.</p>		
<p>Based on these results a tool for continues measurement of internal customer satisfaction was developed and a detailed plan for suggested improvements was implemented, targeting to improve the internal customer satisfaction as part of the purchasing function overall development.</p>		
Keywords		
Customer satisfaction, internal customer service, purchasing measurement and development		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Tutkimuksen tausta ja lähtökohdat	6
1.2	Opinnäytetyön raportointi ja rakenne	7
1.3	Aikaisemmat tutkimukset, kirjallisuus ja keskeiset lähteet	9
1.4	Keskeiset käsitteet.....	9
2	YRITYSESITTELY – FINNLINES	12
2.1	Finnlinesin toiminta-ajatus, strategia, tavoitteet ja arvot	12
2.2	Varustamon hankintojen erityispiirteet	13
2.3	Finnlinesin hankintojen organisointi ja nykytila	13
3	TUTKIMUSONGELMA JA TUTKIMUKSEN TAVOITTEET	16
3.1	Teoriatausta, tutkimusmenetelmät ja keskeiset käsitteet.....	16
4	TEOREETTINEN VIITEKEHYS	18
4.1	Arvoketju ja hankintojen merkitys yrityksessä.....	18
4.2	Asiakaspalvelun laatu ja asiakastyytyväisyys	26
4.3	Laadun kehittäminen - Balanced Score Card	31
4.4	Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät.....	32
4.5	Tutkimuksen luotettavuus	34
5	TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN	36
5.1	Kyselytutkimuksen laatiminen.....	39
5.2	Esitutkimus	41
5.3	Kyselyn lähettäminen.....	41
6	TULOKSET JA ANALYYSI	42
6.1	Kyselyn tulokset.....	42
6.2	Tulosten analyysi ja nelikenttä.....	54
6.3	Tulosten vertailu aiempiin tutkimuksiin	54
6.4	Validiteetti ja reliabiliteetti	57
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA TOIMENPIDE-EHDOTUKSET	61

7.1	Tärkeimmät havainnot	61
7.2	Asiakastyytyväisyyden kehittäminen.....	62
7.3	Toimenpide-ehdotukset toimeksiantajalle	65
7.4	Pohdintaa ja ehdotukset tulevaan jatkotutkimuksia varten	67

KUVALUETTELO

LIITTEET

Liite 1. Asiakastyytyväisyyskysely

Liite 2. Kyselyn tulokset

Liite 3. Tutkimuksen tuloksena syntyneet työkalut

1 JOHDANTO

Kaikki työ on asiakaspalvelutyötä. Jollei puhuta ulkoisten asiakkaiden palvelemisesta, niin sitten kyse on sisäisestä asiakaspalvelusta. On myös esitetty, että sisäinen asiakaspalvelu tulisi mieltää yhtä tärkeäksi kuin ulkoinen asiakaspalvelu, sillä hyvä sisäinen asiakaspalvelu mahdollistaa ulkoisten asiakkaiden palvelemisen tehokkaasti ja on siten yrityksen kilpailuetu. Käänteisesti voi myös todeta, että heikko sisäinen asiakaspalvelu heijastuu myös ulkoisten asiakkaiden saamaan palveluun ja vaikuttaa siten koko yrityksen tulokseen. Näin ollen on hyvin tärkeää tunnistaa sisäisen asiakaspalvelun merkitys, mitata ja pyrkiä kehittämään sitä.

1.1 Tutkimuksen tausta ja lähtökohdat

Sanotaan, että asiakaspalvelu on juuri niin hyvää, kuin millaiseksi se koetaan. Sisäisen asiakaspalvelun ominaisuuksiin kuuluu, etteivät sisäiset asiakkaat koe itseään aina asiakkaiksi, eikä heillä ole useinkaan mahdollisuutta vaihtaa palveluntuottajaa. Sisäisen asiakaspalvelun laatulupaukset ja palvelusisältö on usein kuvattu palvelutasosopimuksissa hyvin yleisellä tasolla.

Tämän tutkimuksen aiheena on Finnlinesin osto-osaston sisäisten asiakkuuksien toimivuus ja kehittäminen, tarkemmin sanottuna sisäisen asiakaspalvelun laatu. Tutkimuksen taustalla on Finnlinesin lähihistoriassa tapahtuneet organisaatiouudistukset, joiden yhteydessä tehtiin strateginen päätös keskittää kaikki laivojen hankinnat erilliselle osto-osastolle. Vuosien mittaan ostoprosessia on kehitetty, ohjeistusta parannettu ja yhteistyö sisäisten asiakkaiden kanssa on lisääntynyt. Asiakastyytyväisyyskyselyjä ei ole aiemmin suoritettu osto-osaston sisäisille asiakkaille. Motivaationa tutkimukselle olikin halu ymmärtää ja kuunnella sisäisiä asiakkaita paremmin, kartoittaa tärkeimmät kehityskohteet asiakaspalvelun parantamiseksi ja laatia näiden perusteella suunnitelma asiakaspalvelun kehittämiseksi.

Tutkimusongelma, rajaus ja tavoitteet

Tutkimusongelmana on sisäisen asiakaspalvelun laadun mittaus ja kehittäminen osana laajempaa osto-osaston kehitystyötä.

Asiakastytyväisyystutkimus rajataan Finnlines osto-osaston suurimpaan asiakkaaseen, Finnlines Ship Managementiin, joka vastaa yhtiön alusten teknisestä huollosta ja kunnossapidosta. Tutkimuksen perusteella on tarkoitus laatia jatkuva mittari työkaluksi osto-osaston sisäisen asiakaspalvelun laadun parantamiseksi, sekä tehdä uusia käytäntöjä kyselyssä nousseiden parannusehdotusten huomioimiseksi.

Teoriatausta ja tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys perustuu kirjallisuuteen ja tutkimusaineistoon sisäisestä asiakastytyväisyydestä, asiakaspalvelun laadun mittauksesta ja kehittämisestä, kyselytutkimuksen mittareista ja menetelmistä, sekä hankintatoimen kehittämisestä ja hankintojen johtamisesta.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmä on kyselytutkimus, joka suoritetaan verkossa Questback-ohjelmistoa hyödyntäen.

1.2 Opinnäytetyön raportointi ja rakenne

Opinnäytetyö dokumentoidaan Kaakkois-Suomen Ammattikorkeakoulun ohjeistuksen mukaisesti ja julkaistaan ammattikorkeakoulujen yhteisessä Theseus-verkkokirjastossa.

Opinnäytetyön rakenne koostuu johdannosta, yritysesittelystä, tutkimusongelman määrittelystä, teoriaosuudesta, tutkimusosuudesta, tuloksista ja yhteenvedosta. Teoriaosuudessa käydään läpi lyhyesti ostojen roolia ja merkitystä yrityksissä, sisäistä asiakkuutta, palvelun laadun mittausta ja kehittämistä, sekä näihin liittyvää termistöä. Tutkimusosuudessa käydään läpi tutkimuksen kulkua ja perehdytään tuloksiin. Yhteenvedossa peilataan saatuja tutkimustuloksia jo olemassa oleviin tutkimuksiin, teoreettiseen viitekehykseen, sekä pohditaan mahdollisia kehityskohteita sisäisen

asiakaspalvelun laadun parantamiseksi ja mahdollisia tarpeita jatkotutkimuksille. Työn lopputuloksen Finnlinesin osto-osaston sisäisestä asiakastyytyväisyydestä tehdään jatkuva mittari ja esiin nousevista kehityskohteista laaditaan parannussuunnitelma.



Kuva 1. Opinnäytetyön rakenne

Lähtökohdat ja oletukset sisäisen asiakastyytyväisyyden tutkimukselle:

- Kaikki työ on asiakaspalvelutyötä, palvelun laatu edeltää tyytyväisyyttä
- Sisäinen asiakaspalvelu on yhtä tärkeää kuin ulkoinen, sillä hyvä sisäinen asiakaspalvelu mahdollistaa hyvän ulkoisen asiakaspalvelun ja heikko sisäinen asiakaspalvelu heijastuu myös ulkoiselle asiakkaalle
- Finnlinesin osto-osaston sisäistä asiakastyytyväisyyttä ei ole aiemmin mitattu
- Palvelutasosopimuksessa on mainittu, että aika ajoin suoritetaan asiakastyytyväisyystutkimusta
- Halu kehittää ostotoimintaa, palvelun laatua ja lisätä sisäistä asiakastyytyväisyyttä
- Tutkimusten mukaan hyvä asiakaspalvelu on edellytys asiakastyytyväisyydelle
- Tutkimusten mukaan on viitteitä, että ostotoiminnan kehittäminen, yhteistyön ja vuorovaikutuksen lisääminen lisäävät asiakastyytyväisyyttä ja myös parantavat myös taloudellisia tuloksia
- Tutkimusten mukaan ostopäälliköiden tavoitteiden kärkipäässä on lisätä sisäisten sidosryhmien tyytyväisyyttä
- Sanotaan, että sitä saat mitä mittaat, eli jos halutaan lisätä asiakastyytyväisyyttä, niin sitä on mitattava
- Osto-osaston sisäisten asiakkaiden tyytyväisyys on yksi mittari lisää osto-osaston suoriutumista

1.3 Aikaisemmat tutkimukset, kirjallisuus ja keskeiset lähteet

Osto-osaston sisäisen asiakaspalvelun laatua on tutkittu niin sanotun kuilumallin avulla. Large ja König kehittivät Gap-model tutkimuksessaan osto-osaston sisäiseen asiakaspalveluun räätälöidyn työkalun, jolla voidaan tutkia odotetun palvelun laadun ja havaitun palvelun laadun välistä kuilua, sekä tunnistaa sisäisten asiakkaiden tyytymättömyyden lähteitä. (Large, R., König, T. 2008).

Van Poucke, van Weele ja Matthyssens (2000) ovat tutkineet ostotoiminnan kypsyyden, sisäisen asiakaspalvelun ja ostotoiminnan suorituskyvyn välistä vuorovaikutusta ja alustavat tulokset viittaavat siihen, että sisäisen asiakaspalvelun laatu on seurausta ostotoiminnan kypsyydestä ja vaikuttaa merkittävästi myös osto-osaston saavuttamiin säästöihin.

Asiakastyytyväisyyden merkitystä ja palvelun laatua on tutkittu laajasti Lähdeoteoksina ovat muun muassa Christian Grönroosin Nyt kilpaillaan palveluilla, sekä Palvelujen johtaminen ja markkinointi.

1.4 Keskeiset käsitteet

Arvoketju	Michael Porterin kehittämä käsite, jonka avulla voidaan tarkastella kilpailuedun lähteitä yrityksessä
Balanced Score Card (BSC)	Tasapainotettu mittaristo, strateginen työkalu laadun kehittämiseen, jonka avulla muutetaan tavoitteet toiminnaksi
Cronbachin alfa	Määrällisen tutkimuksen reliabiliteettiin ja mittarin pysyvyyteen liittyvä käsite, joka perustuu väitteiden välisiin korrelaatioihin
Gap-model-tutkimus	Osto-osaston sisäisen asiakaspalvelun laatua mittaava tutkimus, joka perustuu

yleiseen palveluiden kuilumalliin (Large & König, 2008).

Hankintatoimi	Ostotoiminnan laajempi käsite, joka sisältää strategisen-, taktisen-, ja operatiivisen ostotoiminnan
Konsistenssi	Reliabiliteettiin kuuluva käsite, joka tarkoittaa mittarin yhtenäisyyttä
Likertin asteikko	Kyselytutkimuksen vastausasteikko, joka mittaa sekä myönteisiä, että kielteisiä asenteita kyseistä väittämää kohtaan
Ostotoiminnan maturiteetti	Kypsyys, ammattimaisuuden määrä ostotoiminnassa
Ostaja	Yrityksen osto-osastolla työskentelevä asiantuntija, joka suorittaa hankintoihin liittyviä tehtäviä
Palveluprosessi	Yrityksessä tapahtuva palveluprosessi käsittää sisäisen asiakaspalvelun ja ulkoisen asiakaspalvelun, jonka tuloksen syntyy ulkoisen asiakkaan kokema palvelu
Palvelun laadun kuiluanalyysi	Palvelun laatua kuvaava malli, jonka avulla voidaan hahmottaa odotetun palvelun ja koetun palvelun välinen kuilu
Reliabiliteetti	Tutkimuksen luotettavuus ja toistettavuus
Stabiliteetti	Reliabiliteetin osatekijä, jolla tarkoitetaan mittarin pysyvyyttä ja epästabiili mittari tarkoittaa satunnaisvirheiden vaikutusta tuloksiin

Service Level Agreement (SLA)	Palvelutasosopimus, asiakkaan ja palveluntarjoajan välinen sopimus, jossa määritetään palvelun vaatimustasot ja mittarit niiden seuraamiseen
Sisäinen asiakas	Yrityksen sisällä oleva asiakas, osasto tai työntekijä, jolle toinen saman yrityksen osasto tai henkilö on palveluntarjoaja
SERVQUAL	Palvelun laadun mittaamiseen kehitetty menetelmä
Tekninen tarkastaja	Varustamon teknisen osaston työntekijä, jonka tehtäviin kuuluu alusten teknisen operoinnin, huollon ja kunnossapidon suunnittelu ja budjetista vastaaminen
Ulkoinen asiakas	Yrityksen ulkopuolinen asiakas, jota yritys palvelee
Validius	Tutkimuksen pätevyys, mittaako tutkimus juuri sitä mitä sen pitikin mitata

2 YRITYSESITTELY – FINNLINES

Finnlines on Itämeren ja Pohjanmeren alueen johtavia roro- ja matkustajaliikennevarustamoja. Finnlinesin matkustaja-rahtilaivat tarjoavat palveluja Suomesta Saksaa ja Ahvenenmaan kautta Ruotsiin, sekä Ruotsista Saksaan. Merikuljetusten lisäksi tytäryhtiö Finnsteve tarjoaa satama- ja ahtauspalveluja Helsingin ja Turun satamissa.

2.1 Finnlinesin toiminta-ajatus, strategia, tavoitteet ja arvot

Finnlinesin toiminta-ajatuksena on edistää kansainvälistä kauppaa tarjoamalla tehokkaita ja laadukkaita merikuljetus ja satamapalveluja lähinnä eurooppalaisen teollisuuden, kaupan ja kuljetusalan sekä tarvematkustajien tarpeisiin.

Taloudellisena tavoitteena on taata laadukkaalla liiketoiminnalla pitkän aikavälin kannattavuus, tuottaa omistajille lisäarvoa ja pitää rahoitusrakenne terveenä. Finnlinesin strategisena tavoitteena on olla Itämeren tehokkain varustamo, saavuttaa nykyistä vahvempi asema Itämeren ja Pohjanmeren rahtiliikenteessä, Itämeren matkustajaliikenteessä, Venäjän tavaraliikenteessä, sekä kasvaa kannattavasti. Finnlinesin arvoja ovat asiakaskeskeisyys, vastuullisuus, tuloksellisuus ja henkilöstötyytyväisyys. Yritysvastuun painopistealueita ovat turvallisuus, ympäristö, sekä innostava ja motivoiva työkuulttuuri.

Avainluvut ja laivasto

Vuonna 2016 Finnlinesilla työskenteli 1653 työntekijää, joista 957 laivoilla, 281 Finnsteven palveluksessa ja loput yhtiön eri konttoreissa. Liikevaihto vuonna 2016 oli 473,7 MEUR ja raportointikauden tulos 68,1 MEUR. Finnlinesin moderni laivasto koostuu 22 aluksesta, joista 9 on ropax matkustaja-rahtialuksia ja 13 on roro-rahtialuksia. Kaikki laivat ovat jääluokitettuja ja suunniteltu erityisesti pohjoisiin olosuhteisiin. (Finnlines kotisivut)

2.2 Varustamon hankintojen erityispiirteet

Varustamon hankintojen erityispiirteenä on alukset, jotka ovat koko ajan liikkeellä ja muodostavat näin ollen logistisen haasteen tavaroiden ja palvelujen toimitukselle. Aluksilla on myös rajalliset varastointitilat, mikä usein tarkoittaa jatkuvia ja pienehköjä tilauseriä. Voidaan sanoa, että alus on kuin pieni kylä, joka vaatii valtavan määrän toimittajia pystyäkseen operoimaan. Oman haasteensa tuovat merenkulun viranomaisvaatimukset, kuten IMO, Solas, lippuvaltio ja niin edelleen. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että monet tuotteista täytyy olla niin sanotusti ”ruorimerkittyjä” eli niiden täytyy täyttää merenkulkua varten laaditut turvallisuusmääräykset tai palveluntuottaja täytyy olla luokituslaitoksen hyväksymä esimerkiksi tiettyjen hitsaustöiden tai sukellustöiden osalta. Lisäksi toimitusehdoissa laivoille käytetään alustoimitusmenettelyä, mikä tarkoittaa sitä, että tuotteet toimitetaan arvonlisäverottomina.

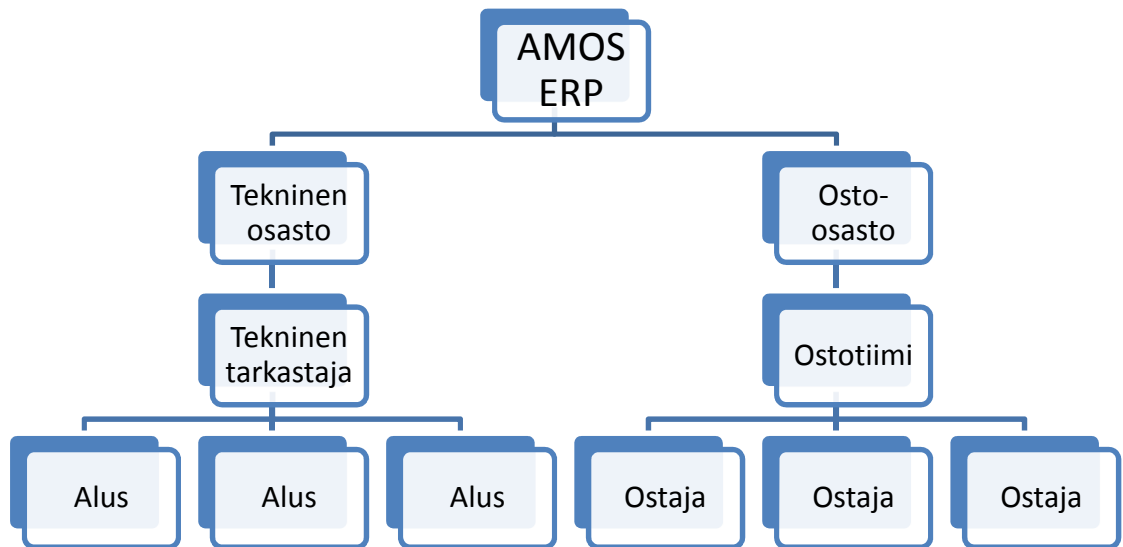
Varustamojen hankinnat on joko hajautettu, keskitetty tai käytössä on niin sanottu hybridimalli. Hajautetussa mallissa ostoja suoritetaan ympäri organisaatiota. Keskitetyssä mallissa hankinnat on keskitetty erilliselle osto-osastolle, joka vastaa ostoprosessista, tuotteiden kilpailutuksesta tilaukseen, sekä toimittajahallinnasta, sopimusneuvotteluista, ostostrategiasta ja muista hankintatoimen tehtävistä. Hybridimallissa hankintoja on keskitetty ja varustamossa on nimetty ostopäällikkö, joka vastaa sopimuksista, strategiasta ja toimittajahallinnasta, mutta varsinaiset ostotilaukset tehdään pääosin edelleen hajautetusti.

Finnlinesilla tehtiin strateginen päätös keskittää kaikki laivojen hankinnat erilliselle osto-osastolle vuonna 2009. Sitä ennen laivat ja tekniset tarkastajat hoitivat hankintoja omien toimiensa ohella hajautetusti.

2.3 Finnlinesin hankintojen organisointi ja nykytila

Finnlinesin osto-osasto tuottaa hankintapalveluja sisäisille asiakkaille, joista Finnlines Ship Management edustaa suurinta asiakasta. Finnlines Ship Management koostuu alusten henkilökunnasta, sekä teknisistä tarkastajista,

jotka ovat budjettivastuullisia ja toimivat alushenkilökunnan esimiehinä hankinnoissa.

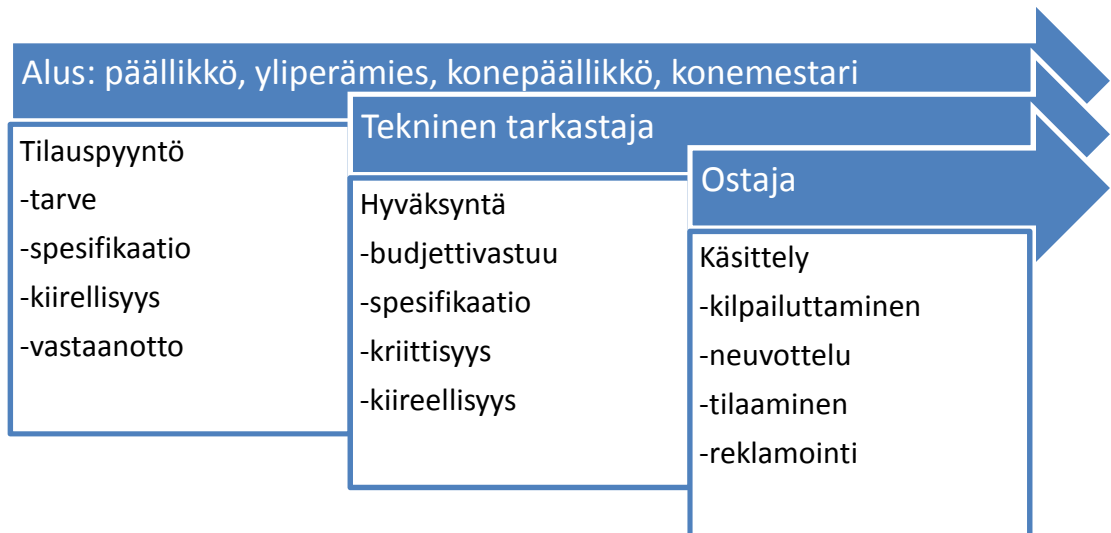


Kuva 2. Finnlines osto-osaston asiakassuhde ja rajapinnat

Osto-osasto koostuu ostotiimeistä, joissa ostajat käsittelevät alusten tekemiä ja teknisten tarkastajien hyväksymiä ostotilauksia Amos-järjestelmän kautta.

Finnlinesin hankintaprosessia voi kuvata seuraavasti. Laivoilla on hankintatarpeita, joista laivan nimetyt henkilöt (konepäällikkö tai konemestari, päällikkö tai yliperämies) tekevät tilauspyynnöt Amos-järjestelmään. Seuraavaksi aluksen tekninen tarkastaja käsittelee tilauspyynnön ja kun hän on hyväksynyt sen, niin tilauspyyntö siirtyy järjestelmässä osto-osaston käsittelyyn.

Osto-osaston ydin on hankintaprosessi, mikä käytännössä tarkoittaa hyväksytyjen tilauspyyntöjen käsittelyä, tarjouspyyntöjen tekemistä ja tarjousten vertailua, tilausten tekemistä ja seuranta. Tämän lisäksi osto-osasto hoitaa sopimusneuvotteluita, opastaa ja ohjeistaa laivojen henkilökuntaa tilausten tekemisessä, järjestää sisäisiä logistiikkapalveluja, tarkastaa laskuja ja käsittelee reklamaatioita.



Kuva 3. Finnlinesin ostoprosessin vaiheet

3 TUTKIMUSONGELMA JA TUTKIMUKSEN TAVOITEET

Tutkimusongelmana on sisäisen asiakaspalvelun laadun mittaus ja kehittäminen osana laajempaa osto-osaston kehitystyötä.

Asiakastytyväisyystutkimus rajataan Finnlines osto-osaston suurimpaan asiakkaaseen, Finnlines Ship Managementiin, joka vastaa yhtiön alusten teknisestä huollosta ja kunnossapidosta. Tarkemmin vielä alusten niille henkilöille, jotka vastaavat tilauspyyntöjen laatimisesta. Tällä työllä on kolme tavoitetta: 1) tehdä kartoitus osto-osaston sisäisestä asiakastytyväisyydestä ja laatia ensimmäinen asiakastytyväisyyskysely, 2) tunnistaa tärkeimmät kehityskohteet ja laatia kehityssuunnitelma sisäisen asiakaspalvelun parantamiseksi 3) kehittää jatkuva mittari työkaluksi osto-osaston sisäisen asiakaspalvelun laadun parantamiseksi.

3.1 Teoriatausta, tutkimusmenetelmät ja keskeiset käsitteet

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys perustuu kirjallisuuteen ja tutkimusaineistoon asiakaspalvelun laadun mittauksesta, laadun kehittämisestä, sisäisestä asiakastytyväisyydestä, sekä hankintatoimen kehittämisestä ja johtamisesta.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmä on kyselytutkimus. Kysely suoritetaan verkossa Questback-ohjelmiston avulla ja kohdistetaan alusten tilauksista vastaaville henkilöille. Tutkimuksen määrällinen osuus koostuu väitteistä, joihin vastataan numeerisin arvoin ja laadullinen osuus on avoimista kysymyksistä, joihin vastataan sanallisesti. Kyselylomake toimitetaan vastaajille sähköpostitse ja tavoitteena on saada kattava otos laivojen tilauksista vastaavilta henkilöiltä. Kyselyssä on lopuksi myös avoimia kysymyksiä, joiden avulla on tarkoitus päästä käsiksi mahdollisiin ongelmakohtiin ja analysoida, miten osto-osaston toimintaa tulisi kehittää sisäisten asiakkaiden, eli alusten henkilökunnan näkökulmasta.

Vuosien varrella Finnlinesin ostoprosessia on kehitetty, ohjeistusta on parannettu ja yhteistyö sisäisten asiakkaiden kanssa on lisääntynyt. Sisäisiä asiakastytyväisyyskyselyjä ei ole suoritettu aikaisemmin ja motivaationa

tutkimukselle olikin halu ymmärtää ja kuunnella sisäisiä asiakkaita paremmin, kartoittaa tärkeimmät kehityskohteet asiakaspalvelun parantamiseksi ja laatia näiden perusteella suunnitelma asiakaspalvelun kehittämiseksi.

Tutkimusongelmana on sisäisen asiakaspalvelun laadun mittaus ja kehittäminen, mikä on osa laajempaa koko osto-osaston toiminnan kehitystä, jossa pyritään lisäämään ostotoiminnan kypsyyttä, eli maturiteettia. Kypsän ostotoiminnan yhtenä merkinä on sisäisen asiakastytyvyyden mittaaminen ja kehittäminen, sekä jatkuva pyrkimys oman toiminnan kehittämiseen. Tutkimuksen tuloksena on tarkoitus laatia jatkuva mittari työkaluksi osto-osaston sisäisen asiakaspalvelun laadun parantamiseksi osana ostotoiminnan kehittämistä, sekä tehdä uusia käytäntöjä kyselyssä nousseiden parannusehdotusten huomioimiseksi.

Tutkimusongelmaa lähestytään asiakaspalvelunäkökulman ja ostoprosessin, eli osto-osaston perustehtävien ja palveluiden kautta, joita ovat ostoprosessi, ohjeistus, budjettiseurannassa auttaminen, sekä laskujen täsmäytys. Tutkimus suoritetaan asiakastytyvyytutkimuksena ja siinä on tarkoitus selvittää, miten hyvin osto-osasto onnistuu sisäisten asiakkaiden mielestä tehtävissään ja miten sisäistä asiakaspalvelua voitaisiin kehittää.

Samalla syntyy kuva siitä, miten hyvin osto-osaston laatima ohjeisto on tunnettu, miten sitä osataan hyödyntää ja mitä parannettavaa siinä olisi. Tutkimuksen toissijaisena tarkoituksena on lisätä osto-osaston tunnettavuutta sisäisille asiakkailla ja parantaa vuorovaikutusta.

Sisäisiä asiakaspalvelijoita ovat tässä tutkimuksessa Finnlinesin osto-osaston ostajat ja sisäisiksi asiakkaiksi rajattiin laivojen hankinnoista vastaavat henkilöt, joita ovat konepäällikkö, 1.konemestari, päällikkö ja yliperämies.

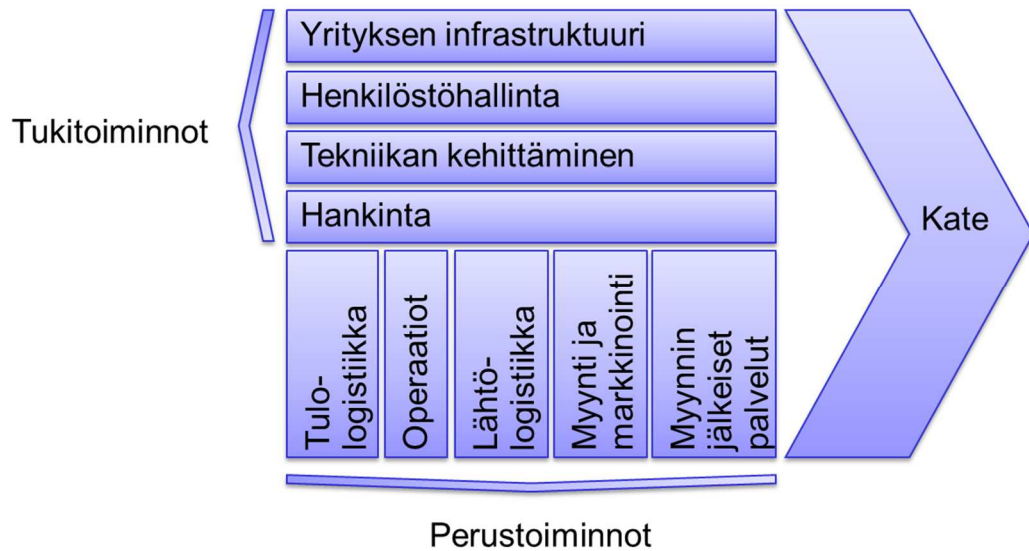
4 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tutkimuksen viitekehys muodostuu hankintojen, asiakaspalvelun laadun teorioista. Lisäksi työssä käytettiin kyselytutkimuksen menetelmiä ja mittareita käsittelevää aineistoa.

4.1 Arvoketju ja hankintojen merkitys yrityksessä

Michael Porter loi arvoketju-käsitteen, jonka avulla voidaan tarkastella kilpailuedun lähteitä yrityksessä. Arvoketjun avulla Porter osoittaa, että yritys voi saavuttaa kilpailuedun suorittamalla nämä strategiset toiminnot pienemmillä kustannuksilla tai paremmin kuin kilpailijat. Yrityksen tuotteesta tulee lopulta osa asiakkaan arvoketjua. Porterin mukaan kilpailuedun saavuttaminen ja ylläpitäminen riippuu siitä, ymmärtääkö yritys oman arvoketjunsä. (Porter 1985, 51-53.)

Arvoketju on kokonaisarvo, joka koostuu arvotoiminnoista ja katteesta. Arvotoimintojen avulla yritys luo tuotteen ja katteella taas tarkoitetaan kokonaisarvon ja arvoa kerryttävien toimintojen erotusta. Arvotoiminnot jaetaan perustoimintoihin ja tukitoimintoihin. Perustoiminnot liittyvät tuotteen fyysiseen aikaansaamiseen, sen myyntiin, siirtämiseen asiakkaille, sekä huoltoon. Perustoimintoja ovat tulologistiikka, operaatiot, lähtölogistiikka, myynti ja markkinointi, sekä myynnin jälkeiset palvelut (esimerkiksi huolto). Tukitoimintojen tehtävänä on tukea perustoimintoja ja toisiaan. Tukitoimintoihin kuuluvat yrityksen infrastruktuuri, henkilöstöhallinta, tekniikan kehittäminen, sekä hankinta. Porterin mukaan yrityksen hankintatoimen kustannukset ovat yleensä pieni osa kokonaiskustannuksista, mutta niillä on usein iso vaikutus yrityksen kustannusasemaan ja differointimahdollisuuksiin, eli tapoihin, joilla yritys voi pyrkiä olemaan ainutlaatuinen ja erottautua kilpailijoistaan. (Porter 1985, 57-65.)



Kuva 4. Porterin arvoketju ja hankintojen rooli yrityksessä tukitoimintona. (Porter. 1985 s.55, mukailtu)

Lopulta se yritys menestyy parhaiten jolla on paras arvoketju. Samoin se yritys saa kilpailuedun, jolla on tehokkain hankintaketju ja paras toimittajaverkosto. Yrityksen arvoketju siirtyy sen tuotteen (palvelu tai tuote) mukana osaksi loppuasiakkaan arvoketjua ja samalla yrityksen palveluketju, sisäisen asiakaspalvelun laatu, heijastuu ulkoisessa asiakaspalvelussa loppuasiakkaalle.



Kuva 5. Yrityksen arvoketjun sulautuu osaksi loppuasiakkaan arvoketjua

Hankintojen merkitys yritykselle

Yrityksen hankinnat käsittävät materiaalihankintojen lisäksi kaiken, mistä yritys saa laskun, oli kyseessä sitten rahoituspalvelut, vuokrat tai vaikkapa koneiden ja laitteiden kunnossapito (Iloranta ym. 2015, 15). Hankintojen osuus yrityksen liikevaihdosta vaihtelee suuresti toimialoittain, mutta nykyisin hankintojen osuus on Niemisen mukaan (2016, 12) keskimäärin yli 50 % liikevaihdosta. Ostotoiminnasta on tullut erittäin merkittävä osa liiketoimintaa ja hankintojen osuus liiketoiminnasta on kasvanut voimakkaasti, sillä yritykset keskittyvät omaan ydinliiketoimintaansa samalla kun ne ulkoistavat muita toimintojaan. Hankintojen rooli on aiemmin ollut hyvin operatiivinen ja oma erillinen toimintonsa joka keskittyi perinteisesti lähinnä tilausten tekemiseen.

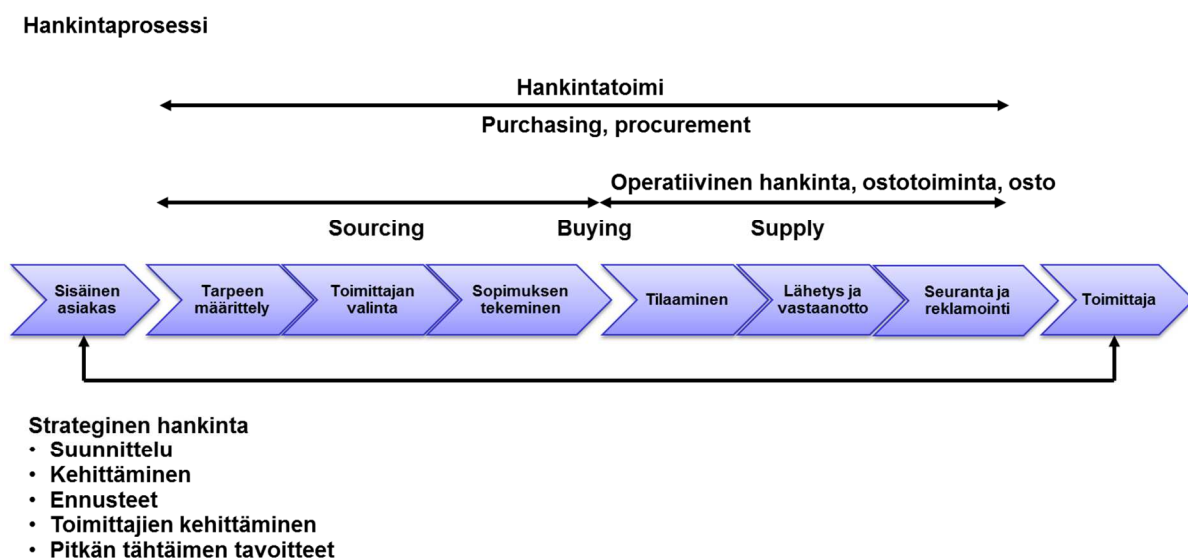
Ennen on riittänyt, että johdetaan omaa henkilöstöä ja omaan toimintaa, mutta nyt pitää johtaa ulkoisia resursseja, eli toimittajia. Kun yli 50% kokonaiskustannuksista on myös toimittajien takana, niin on helppo , ymmärtää että hankinnoilla on suuri merkitys yrityksen kannattavuudelle. On tärkeää myös huomata, että samalle kun hankintojen osuus liikevaihdosta kasvaa, niin samalla kasvaa myös toimittajien osuus yrityksen innovaatioista, kehittämisestä ja loppuasiakkaalle tuotetusta lisäarvosta, mutta myös riskeistä ja hiilijalanjäljestä. Edelläkävijäyrityksissä hyödynnetään kokonaisvaltainen hankintastrategia, jolloin hintatekijöiden lisäksi korostetaan toiminnan varmuutta ja pitkän aikavälin mahdollisuuksia. Tiivistetysti voidaan todeta, että hankintatoimi on ollut perinteisesti yrityksen tukitoiminto, jonka tehtävänä on ollut varmistaa, että yrityksen ydinliiketoiminta sujuu häiriöttömästi. Hankintojen rooli on kuitenkin kasvanut yrityksissä strategisemmaksi ja nykyisin hankinta on enemmän yrityksen ulkoisten resurssien hallintaa ja johtamista, jonka tavoitteena on turvata kaikkien tarvittavien tuotteiden ja palveluiden saatavuus parhailla mahdollisilla ehdoilla (Nieminen 2016, 10-15.)

Ostotoiminnan tehtävät

Leendersin ym. mukaan (2002, 40-43) ostotoiminnalla on liiketoiminnan näkökulmasta yhdeksän tehtävää: 1) katkeamattoman materiaali- ja palveluvirran varmistaminen, 2) inventaarion pitäminen mahdollisimman pienenä, 3) laadun ylläpitäminen ja kehittäminen, 4) pätevien toimittajia ja

toimittajaverkoston etsiminen ja kehittäminen, 5) tuotteiden ja palvelujen standardoiminen ja yhdenmukaistaminen, 6) alhaisimman mahdollisen kokonaiskustannustason saavuttaminen, 7) osastorajat ylittävä yhteistyön kehittäminen, 8) hallinnollisten kulujen pienentäminen, eli oman tehokkuuden lisääminen ja 9) parantaa yrityksen kilpailuasemaa, muun muassa. hyvien toimittajasuhteiden avulla, etsimällä uutta teknologiaa ja innovaatioita yhdessä toimittajien kanssa, joustavilla toimitusjärjestelyillä ja reagoitavuudella.

Ostoprosessi ja käsitteistöä



Kuva 6. Hankintaprosessi ja käsitteitä (Van Weele, 2005, 13, mukailtu).

Ostotoiminnan suorituskyvyn mittaaminen

Sanotaan, että sitä saat, mitä mittaat. Ilonen ym. (2015, 360) toteaa, että: ”näkyvät mittarit asettavat toiminnalle näkyvän tavoitteen”. Ilonen ym. mukaan hyvän mittarin ominaisuuksiin kuuluu se, että:

- 1) Mittarilla on selkeä yhteys tavoitteisiin ja strategiaan
- 2) Mittari on yksinkertainen ja helposti ymmärrettävä
- 3) Mittaria seurataan siellä missä tekemiseen ja tapahtumiin voidaan vaikuttaa
- 4) Mittari on tavoitteiden suhteen riittävän laaja-alainen ja tasapainoinen
- 5) Mittaria käytetään jatkuvan kehittämisen välineenä

Van Weele (2005, 255-265) ehdottaa ostotoiminnan suorituskyvyn mittaukseen neljää ulottuvuutta:

- 1) hinta-kustannus
- 2) laatu
- 3) logistiikka
- 4) organisaatio

Hinta- ja kustannusulottuvuudella tarkoitetaan eri tuotteista ja palveluista maksettujen hintojen jatkuvaa tarkkailua ja myös sitä, kuinka hyvin kustannuksia kyetään alentamaan tai välttämään pitkällä aikavälillä. Laadulla tarkoitetaan hankittujen tuotteiden ja palvelujen laadun varmistamista, mutta sen lisäksi myös ostotoiminnan osallistumista tuotekehitykseen. Logistiikalla van Weele tarkoittaa tilauspyyntöjen käsittelyn ajallista ja laadullista hallintaa, jossa tyypillisiä mittareita ovat tilauspyyntöjen läpimenoaika ja käsittelymäärät. Edellisten lisäksi logistiikan mittareihin kuuluu toimitusten täsmällisyyden ja oikeellisuuden valvonta. Organisaatio-mittareihin kuuluu henkilöstö, johtaminen, toimintatavat ja ohjeistus, sekä hankinnan IT-järjestelmät.

Niemisen mukaan (2016, 103) Riuttamäki on jakanut hankintatoimen suorituskyvyn mittarit kymmeneen ryhmään: 1) hinnat ja kustannukset, 2) myynti ja liikevaihto, 3) varasto, 4) saatavuus, 5) teknologiat, innovaatiot ja tuotekehitys, 6) laatu, 7) henkilöstö, 8) toimittajat, 9) prosessit ja 10) asiakastyytyväisyys.

Nieminen (2016, 244) listaa vielä tarkemmin esimerkkejä hankintatoimen asiakastyytyväisyyteen liittyvistä mittareista:

- sopimuksen tekemisen läpimenoaika
- sopimusehdot
- sopimuksen hallinta sen elinkaaren eri vaiheissa
- sovittu hinta ja kustannukset
- hankitun tavaran tai palvelun laatu
- hankintatoimen viestintä, reagointi ja yhteistyö
- hankintahenkilöstön kyvykkyys ja ammattitaito
- hankintaorganisaation yleinen suorituskyky

- sisäisten asiakkaiden asiakastyytyväisyyskyselyt
- ulkoisten asiakkaiden asiakastyytyväisyyskyselyt

Mittaamisen haasteita

Mittaamisen perimmäisenä tavoitteena on motivoida ja ohjata ihmisiä toimimaan niin, että liiketoiminnan tavoitteet saavutetaan ja siksi mittareiden tulee olla linjassa yrityksen strategisten tavoitteiden kanssa.

Hankintojen rooli ja merkitys yrityksessä vaikuttavat siihen, mitä ja miten mitataan ja millaisia tavoitteita hankinnalle asetetaan. Yrityksestä riippuen hankintaa voidaan pitää strategisena osana liiketoimintaa tai sitä voidaan pitää hyvinkin operatiivisena ja hallinnollisena yrityksen toiminnan osana. Tällä on vaikuttaa myös mittaamiseen. Mittareita tulee olla tarkoituksenmukainen määrä ja mittarit tulee valita huolella. Ideaalitapauksessa valitut mittarit ovat tarkoituksenmukaisia useamman vuoden ajan, jotta asioiden kehittymistä voidaan arvioida pitkällä aikavälillä.

Mittaamisen haasteita ovat muun muassa se, että selkeät määrittelyt saattavat puuttua. Onko toimitus ajallaan ja mitataanko sitä viikon, päivän vai tunnin tarkkuudella? Haasteena voi olla myös yhteisten tavoitteiden ja toimintatapojen puute, onko esimerkiksi sovittu yhteinen tapa miten tilaukset otetaan vastaan ja kirjataan järjestelmään? (Nieminen, S. 2016. 100-104.)

Yleinen uskomus on, että ”sitä saat mitä mitaat” ja myös, että ”sitä et voi johtaa, mitä et voi mitata”. Mittareihin ei kuitenkaan tulisi luottaa sokeasti, sillä mitattavat asiat ovat usein hyvin moniulotteisia. Mittaamisen tarkoitus on ohjata organisaation ajattelua johdon hyväksi katsomaan suuntaan.

Vincit -yrityksen toimitusjohtaja esittikin blogissaan, että mittarit ovat hyvä väline ohjata ajattelua ja näin ollen uusi mittareilla johtamisen motto tulisi olla: ”sitä saat, mitä saat ihmiset ajattelemaan”. (Kuitunen M. 2015)

Ostotoiminnan kypsyystaso ja sen kehittäminen

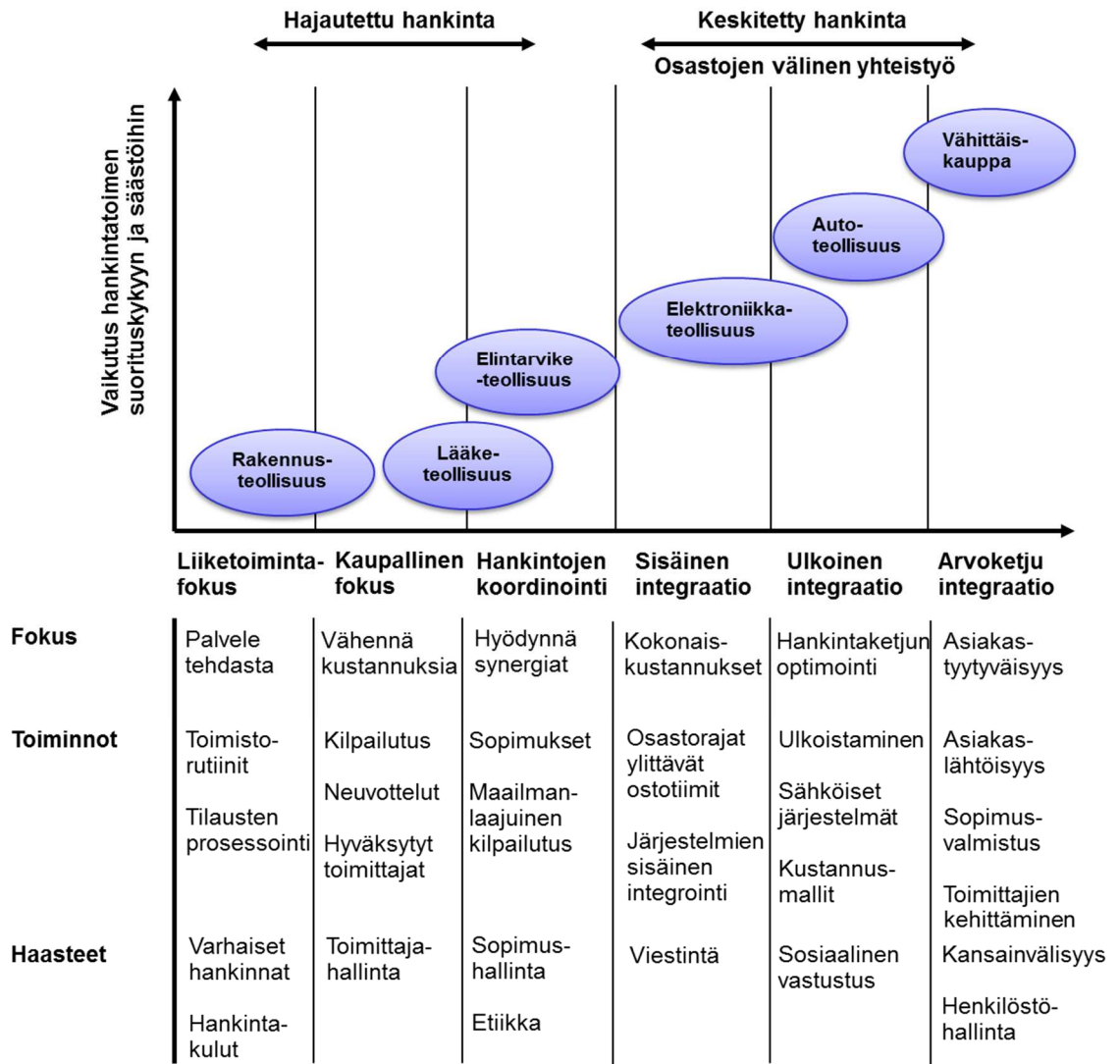
Ostotoiminnan kypsyystasoa, eli maturiteettia kuvataan sanomalla, että maturiteetin taso osoittaa ammatillisuuden määrän ostotoiminnassa. Kypsiä ostotoiminta hyödyntää maailman edistyksellisimpien yritysten parhaita käytäntöjä ja tekniikoita, kun taas kypsymätön ostotoiminta ei vielä pysty samaan.

Holger Schiele osoittaa artikkelissaan Supply-management maturity, cost savings and purchasing absorptive capacity: Testing the procurement-performance link (2007), miten ostotoiminnan kypsyystaso on yhteydessä saavutettuihin säästöihin. Schiele myös osoittaa, miten ostotoiminnalla on kehittyessään tietty "imukyky" (absorptive capacity), mikä tarkoittaa sitä, että ostotoiminta ei voi harpata ensimmäiseltä kehitysaskelmalta viimeiselle, vaan sen on kehityttävä portaittain. Ostotoiminta voi nousta seuraavalle tasolle, vasta kun se on omaksunut tarvittavat kyvyt.

Van Wheele, van Poucke ja Matthyssens (2000) löysivät tutkimuksessa yhteyden ostotoiminnan kypsyden, sisäisen asiakastyytyväisyyden ja ostotoiminnan tuloksellisuuden välillä. Reynoso ja Moores (1995) ovat puolestaan todenneet, että sisäisen asiakaspalvelun laatu edeltää koko yrityksen menestystä.

Ostotoiminnan kypsyyttä on tutkittu laajalti, (mm. Schiele, van Weele) ja kirjallisuudesta on tunnistettavissa jopa 17 erilaista mallia ja luokitusta ostotoiminnan kehittymiselle. Näille malleille on yhteistä se, että niiden mukaan ostotoiminnan kypsyteen vaikuttaa erilaiset elementit; ostotoiminnan asema yrityksessä, käytettävissä olevien hankintajärjestelmien taso ja laatu, ostohenkilöiden koulutustaso, yhteistyön taso toimittajien kanssa ja sisäisen yhteistyön taso.

Korkeamman kypsyden saavuttaneille osto-organisaatioille on tyypillistä suorittaa sisäistä asiakastyytyväisyystutkimusta, pyrkiä parantamaan sisäisen asiakaspalvelun laatua, sekä lisätä vuorovaikutusta sisäisten asiakkaiden kanssa. (Schiele, H. 2007. 274-293).



Kuva 7. Hankintatoimen kypsyyssmalli (van Weele. 2005, 94; van Weele & Rozemeijer 1998)

Hankintojen johtaminen

Hankintojen johtamisen tasoja, vaikutusmahdollisuuksia ja vastuuta voidaan kuvata van Weelen mallin mukaisesti (2005, 232). Strategisen tason hankintapäätökset vaikuttavat yrityksen markkina-asemaan ja kilpailuetuun pitkällä aikavälillä, kuten investointipäätökset tai päätös ulkoistaa jokin toiminto. Taktisilla hankintapäätöksillä on keskipitkä vaikutus, kolmesta viiteen vuotta ja ne vaativat usein osastojen välistä yhteistyötä. Taktisia päätöksiä ovat muun muassa vuosisopimukset tai raamisopimukset toimittajien kanssa, tilaustarpeiden yhtenäistäminen, sekä laadun varmistus esimerkiksi toimittajia auditoimalla. Operatiivinen osto sisältää varsinaisen tilausprosessin hallinnollisia rutiineja, kuten tilausten tekemisen, toimitusten seuraamisen, laskujen tarkastamisen ja mahdolliset reklamoinnit. Tyypillisesti operatiiviseen

ostamiseen liittyy myös paljon ongelmien selvittelyä yhdessä sisäisten asiakkaiden ja toimittajien kanssa. (van Weele, 2005. 232-233).

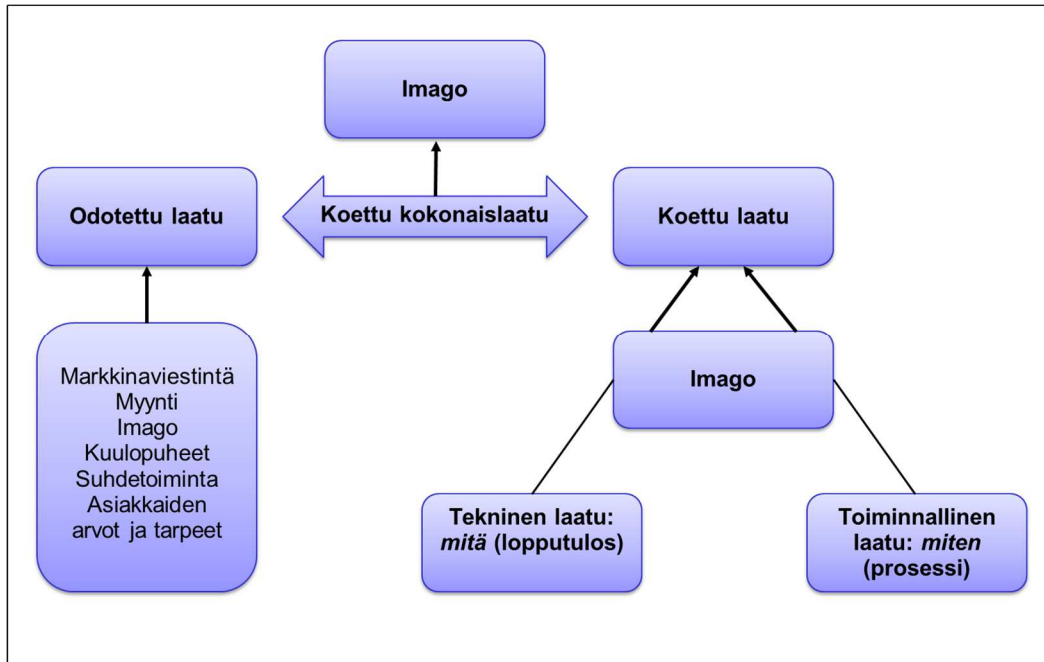
Hankintojen johtamistaso					
Taso	Ylin johto	Logistinen johto	Ostajohtaja	Vanhempi ostaja	Ostaja / ostoassistentti
Strateginen	X	X	X		
Taktinen		X	X	X	
Operatiivinen				X	X

Taulukko 1. Hankintojen johtamisen tasojen väliset suhteet (van Weele. 2005, 232)

4.2 Asiakaspalvelun laatu ja asiakastyytyväisyys

Asiakkaat kokevat laadun ja alan kirjallisuudessa todetaan, että laatu on sellaista, millaiseksi asiakkaat kokevat sen. Grönroosin mukaan (2015, 100) on vaarana, että laatu määritellään liian kapeasti ja rinnastetaan usein tuotteen tai palvelun teknisiin ominaisuuksiin, kun todellisuudessa asiakkaat kokevat laadun yleensä paljon laajemmin. Asiakkaiden kokemalla palvelun laadulla on kaksi ulottuvuutta, tekninen ulottuvuus (lopputulos) ja toiminnallinen ulottuvuus (prosessiulottuvuus). Asiakkaille on tärkeää, *mitä* he saavat (lopputuloksen tekninen laatu), mutta asiakkaan laatukokemukseen vaikuttaa myös se, millä tavalla prosessin lopputulos hänelle toimitetaan (toiminnallinen laatu). Näiden lisäksi asiakas syntyy kuva palveluyrityksen prosesseista, toimintatavasta ja resursseista (imago). Yritys voi esimerkiksi hoitaa reklamaation teknisesti laadukkaasti, mutta asiakas voi silti olla tyytymätön, jos käsittely on ollut hankalaa tai vienyt kohtuuttomasti aikaa. Tällöin prosessin tekninen laatu on ollut hyvä, mutta toiminnallinen laatu on ollut alhainen ja näin koettu kokonaislaatu jää ei yllä hyvälle tasolle. Jos asiakkaiden halutaan pitävän koko palvelua laadukkaana, niin myös toiminnallisen laadun tulee olla hyvällä tasolla.

Koettuun kokonaislaatuun liittyy myös odotettu laatu, mainonta, kuulopuheet sekä asiakkaiden omat arvot ja tarpeet. Näin ollen koettua kokonaislaatua määrää odotetun ja koetun laadun välinen kuilu (kuva 4). (Grönroos 2015, 100-106).



Kuva 8. Koettu kokonaislaatu ja kaksi palvelun laatu-ulottuvuutta (Grönroos, 2015, 103-104, mukailtu).

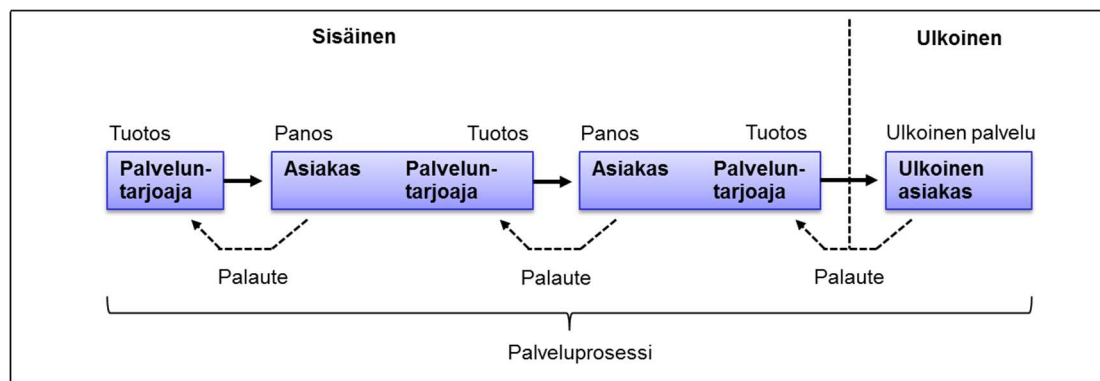
Sisäinen asiakaspalvelu

Tutkimusten perusteella palvelun laadun ja asiakastyytyväisyyden väliset yhteydet ja syy-seuraussuhteet ovat edelleen osittain epäselviä, mutta hallitseva näkemys asiakastyytyväisyyskirjallisuudessa on se, että palvelun laatu edeltää asiakastyytyväisyyttä ja että asiakastyytyväisyydellä on suurempi vaikutus tulevaisuuden ostoaikomuksiin kuin palvelun laadulla. (Grönlund et al. 2000, 15).

Asiakkailla tarkoitetaan perinteisesti yrityksen ulkopuolisia organisaatioita tai ihmisiä ja näitä ulkoisia asiakkaita on palveltava niin hyvin, että he ovat tyytyväisiä ja heidän tarpeensa täytetään. Asiakkaan ja palveluntarjoajan välisiä suhteita on kuitenkin myös organisaation sisällä ja myös kumppaniverkostoissa. Grönroosin mukaan (2015, 413) yrityksen asiakaspalvelutoiminnot tarvitsevat tukea yrityksen muilta työntekijöiltä ja toiminnoilta, jotta ne voivat palvella ulkoisia asiakkaita. Grönroos toteaa, että: ”jos sisäinen palvelu ei ole hyvää, ulkoinen palvelu kärsii”. Usein yrityksen työntekijät eivät kuitenkaan koe itseään sisäisiksi asiakaspalvelijoiksi, vaan kokevat vain auttavansa työtovereitaan eivätkä ymmärrä heidän palvelunsa merkitystä ulkoiseen palveluun. Sisäisen asiakkaan käsite auttaa

ymmärtämään asiakassuhteita organisaation sisällä, jossa seuraava toiminto on aina edellisen sisäinen asiakas. Edellä kuvatun palveluprosessin lopullisena tuloksena syntyy ulkoisen asiakkaan saama ja kokemaa ulkoinen palvelu. (Grönroos, C. 2015, 413-415).

On tärkeää, että organisaation henkilökunta ymmärtää sisäisen asiakaspalvelun käsitteen ja sen, että sisäisen palveluketjun seuraava lenkki on edellisen asiakas. Näin ollen ei ainoastaan ulkoinen palvelu vaikuta tyytyväiseen asiakkaaseen, vaan sisäisen asiakaspalvelun on oltava yhtä laadukasta kuin ulkoisen asiakaspalvelun, muuten asiakkaan kokemaa palvelua voi heikentyä. Grönroosin mukaan näin ollen koko organisaatio kantaa vastuuta hyvästä asiakaskokemuksesta loppuasiakkaalle. (Grönroos 1998, 255-256).



Kuva 9. Sisäiset palvelutoiminnot ja sisäiset asiakkaat (Grönroos 2015, 414)

Palvelun laadun mittaaminen ja parantaminen

Yksi tunnetuimpia koetun palvelun laatua mittaava menetelmä on Berryn, Parasuramanin ja Zeithamlin (1995) kehittämä SERVQUAL-menetelmä. Tutkimuksissa havaittiin kymmenen tekijän kuvaavan sitä, miten asiakkaat kokevat palvelun:

- 1.) Luotettavuus, palvelu oikein ensimmäisellä kerralla, sovittuun aikaan
- 2.) Reagointialttius, työntekijöiden halu ja valmius palvella
- 3.) Pätevyys, tarvittavien tietojen ja taitojen hallinta
- 4.) Saavutettavuus, yhteydenoton mahdollisuus ja helppous
- 5.) Kohteliaisuus, kunnioittava asenne, huomaavaisuus ja ystävällisyys

- 6.) Viestintä, ymmärrettävän kielen käyttäminen, asiakasta kuunnellaan
- 7.) Uskottavuus, luotettavuus, rehellisyys ja asiakkaan etujen ajaminen
- 8.) Turvallisuus, luottamuksellisuus, taloudellinen ja fyysinen turvallisuus
- 9.) Asiakkaan tunteminen, pyrkimys ymmärtää asiakkaan tarpeita, yksilöllinen kohtelu
- 10.) Fyysinen ympäristö, tilat, ulkoinen olemus jne.

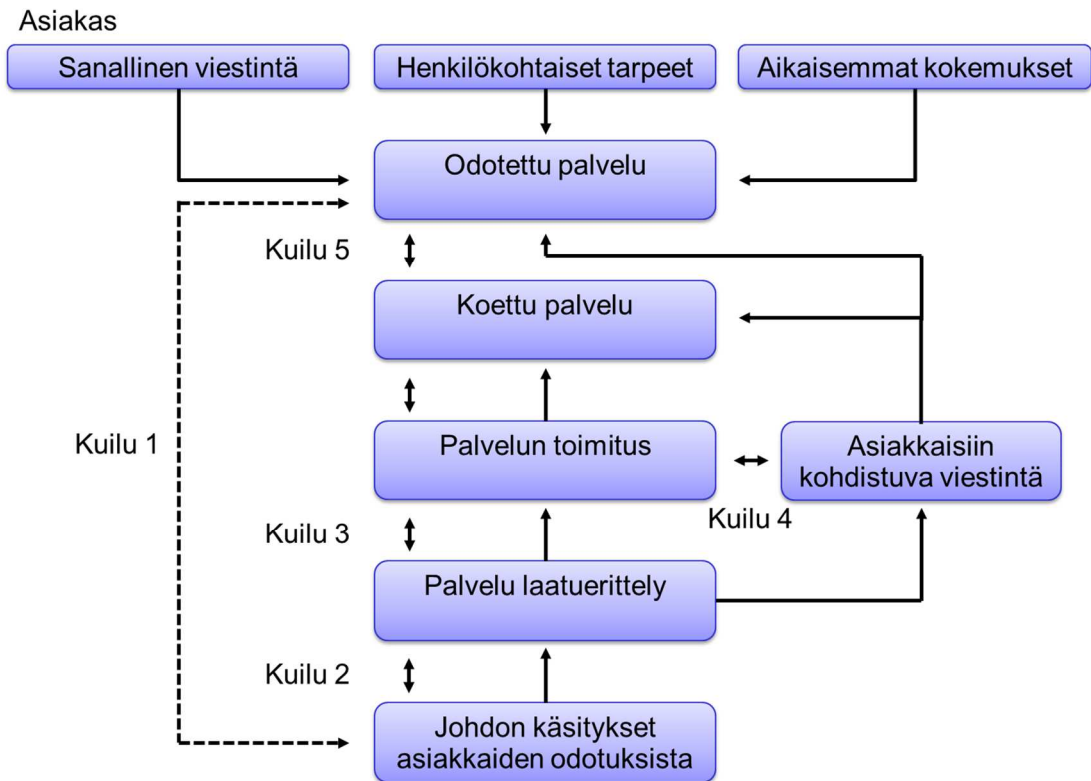
Näistä tekijöistä *pätevyys* liittyy tekniseen laatuun, *uskottavuus* laadun imagonäkökohtaan ja muut tekijät liittyvät koetun laadun prosessiulottuvuuteen.

SERVQUAL-menetelmää mukautetaan kulloiseenkin tilanteeseen sopivaksi ja sen avulla voidaan mitata, miten asiakkaat kokevat palvelun laadun.

Menetelmä perustuu asiakkaiden palvelua koskevien odotusten ja heidän siitä saamien kokemusten vertailuun. Kysymykset ovat väitemuodossa ja vastaukset valitaan seitsemän kohdan asteikolla, jonka ääripäät ovat ”täysin eri mieltä” ja ”täysin samaa mieltä”. Vastajat ilmoittavat mitä he odottivat palvelulta ja millaiseksi he kokivat sen. Odotusten ja kokemusten välisten poikkeamien perusteella voidaan laskea kokonaislaatua kuvaava tulos. Mitä suurempi kuilu odotusten ja kokemusten välillä ilmenee, sitä heikompi on koettu laatu. (Grönroos, 2015, 112-117).

Grönroos tuo esiin myös tärkeän asian liittyen palvelujen laatuun (2015, 141) painottaessaan, että oikea laatu ei tarkoita korkeinta mahdollista laatua vaan riittävää. Laatu on riittävä silloin, kun asiakastyytyväisyys on korkea ja toiminta on mahdollisimman kustannustehokasta, jolloin voidaan saavuttaa optimaalinen laatutaso.

Palvelun laadun kuiluanalyysimallilla (Berry, ym. 1998) voidaan analysoida laatuongelmien lähteitä ja valaista palvelujen laadun parantamiskeinoja. Kuiluanalyysimalli osoittaa, miten palvelun laatu muodostuu. Mallin yläosassa kuvataan asiakkaaseen liittyviä tekijöitä ja alaosassa palvelun toimittajaan liittyviä tekijöitä. (Grönroos 2015, 143).



Kuva 10. Palvelun laadun kuiluanalyysimalli. (Parasuraman, A. ym. 1988, 64.; Grönroos, C. 2015, 144-149. Mukailtu)

Järvelin ym. mukaan (1992, 36) tässä palvelun laatua kuvaavassa mallissa määritellään viisi palvelun kuilua (gap), jotka johdon tulee huomioida. Jos asiakas ei saa sitä, mitä odottaa (kuilu 5), syynä voi olla, että

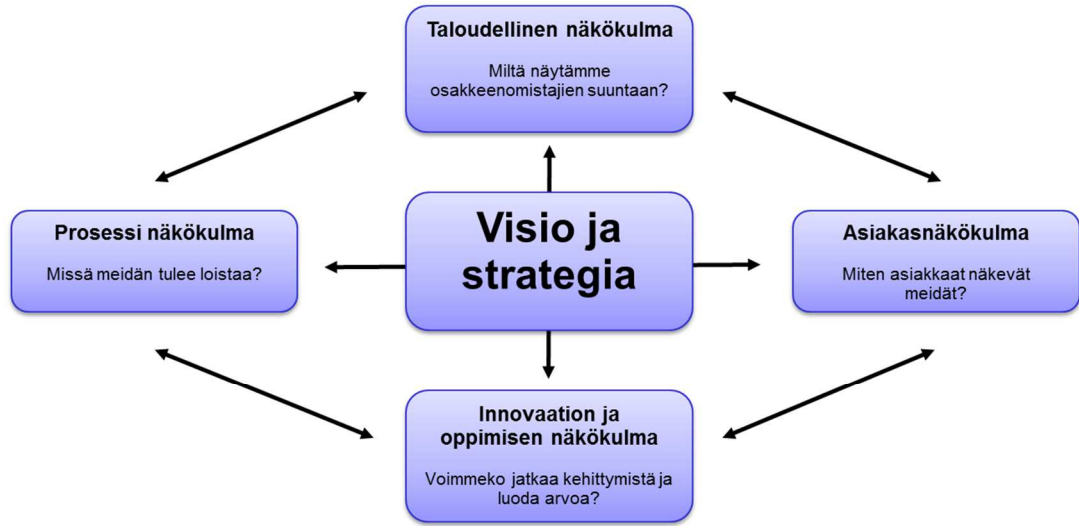
- johto ei tunne asiakkaiden tarpeita ja odotuksia (kuilu 1)
- johto ei ole määritellyt ja viestinyt henkilökunnalle asiakkaiden tarpeisiin ja odotuksiin perustuvia laatumittareita ja tavoitteita (kuilu 2)
- henkilökunta ei osaa tai muutoin kykene saavuttamaan asetettuja laatuavoitteita (kuilu 3)
- markkinointi lupaa asiakkaille sellaista, mitä henkilökunta ei kykene lunastamaan (kuilu 4)

4.3 Laadun kehittäminen - Balanced Score Card

Balanced Score Card (BSC) on strateginen työkalu, joka on syntynyt yhdysvalloissa suuryritysten toteuttamissa hankkeissa, joissa pyrittiin kehittämään yritysten suoritusmittausta. Mittaaminen oli aiemmin perustunut lähinnä taloudelliseen näkökulmaan ja Kaplan ja Norton esittelivät vuonna 1992 tasapainotetun mittariston, (BSC) kuvaamaan sitä, miten yritys voisi kehittyä aineettomien tekijöiden suhteen. Näitä pidemmällä aikavälillä toimintaan vaikuttavia, pehmeämpiä tekijöitä ovat muun muassa osaaminen, työntekijöiden motivaatio, prosessin tehokkuus ja IT-järjestelmien toimivuus. Vähitellen BSC on muuttunut mittaristosta strategiseksi työkaluksi, jonka avulla mitatut asiat voidaan muuttaa toiminnaksi.

Balanced Score Card tarkastelee yritystä eri näkökulmista. Nämä neljä eri näkökulmaa ovat asiakasnäkökulma, prosessinäkökulma, taloudellinen näkökulma ja kehittymisen, oppimisen ja kasvun näkökulma. Tasapainotetun mittarin tarkoituksena on yhdistää toiminnan lyhytaikainen ohjaus yrityksen visioon ja strategiaan. Tämä prosessi on kiertokulku, jossa visio ensin selkeytetään ja konkretisoidaan, minkä jälkeen se jalkautetaan eteenpäin usein tavoitteiden ja palkkioiden avulla. BSC:n tarkoituksena on saada kaikki organisaatiot ja ihmiset ymmärtämään mitä on tarkoitus tehdä ja miten se vaikuttaa tulokseen, niin että kaikki tavoittelisivat yhteistä päämäärää. (Saikko, S. 2006; Kaplan & Norton 1996).

Tasapainotetun mittarin myötä valituista tunnusluvuista syntyy samalla lista tärkeiksi koetuista asioista, josta käytetään nimitystä avaintunnusluvut (KPI, Key Performance Indicators). (Laamanen, K. 2005, 241.)



Hyviin tuloksiin tarvitaan tavoitteiden tasapaino

- sisäinen – ulkoinen
- lyhyt – pitkä tähtäin
- pienet parannukset – läpimurrot
- paikalliset olosuhteet – kokonaisuuden tehokkuus
- menneisyys – nykyisyys -tulevaisuus

Kuva 11. Tasapainotettu mittaristo, Balanced Scorecard (BSC). (Laamanen, K. 2005, 242. Mukailtu.)

4.4 Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät

Vehkalahti toteaa (2008), että kyselytutkimus on enimmäkseen määrällistä tutkimusta, jossa sovelletaan tilastollisia menetelmiä. Kysymykset esitetään sanallisesti, mutta vastaukset esitetään numeerisesti ja näin ollen vastausaineisto pääosin koostuu mitatuista luvuista ja numeroista. Tämän lisäksi sanallisia vastauksia analysoidaan laadullisilla menetelmillä ja niiden tuloksia voidaan tiivistää määrällisillä menetelmillä.

Mittausmallissa tutkittava ilmiö jaetaan kysymyksiin ja väitteisiin, joita nimitetään *osioiksi*. Osioilla tarkoitetaan yhtä kysymystä tai väitettä, joka mittaa vain yhtä asiaa. Osiot ovat mittausvälineitä ja tutkimuksen varsinaisen kiinnostuksen kohteena ovat *ulottuvuudet*, joita osioilla pyritään mittaamaan. Ulottuvuudet vastaavat kysymykseen, mitä mitataan ja osiot vastaavat kysymykseen, miten mitataan. Tutkimuksen osioiden taustalle on aina epävarmuuksia, joita osa koskee myös mittauksia. Mittausvirheitä ei voida kokonaan välttää, mutta niiden vaikutusta voidaan vähentää.

Yleisin mittausasteikko on Likertin asteikko, jota sovelletaan joko viisi- tai seitsemänportaisena. Likertin asteikolla on mahdollista tehdä tilastollista analyysia, kunhan asteikko muodostaa selvän jatkumon ääripäästä toiseen. Asteikon ääripäinä käytetään tyypillisesti ”täysin eri mieltä” ja ”täysin samaa mieltä” ja Likertin asteikossa keskimmäisen vaihtoehdon tulisi olla neutraali, esimerkiksi ”ei samaa, eikä eri mieltä”. Neutraalikin on mielipide ja ilman neutraalia vaihtoehtoa vastaaja voi jättää kokonaan vastaamatta. Likertin asteikosta voi myös laskea keskiarvoja, hajontoja ja korrelaatioita, kunhan sovelletaan menetelmiä, joilla mittausvirheiden vaikutuksia saadaan hälvennettyä. (Vehkalahti, K. 2008).

Asiakastyytyväisyyden mittauksen lajit

Asiakastyytyväisyysmittaus voidaan jakaa Järvelinin mukaan (1992, 44) strategiseen ja operatiiviseen mittaukseen. Strategiset tutkimukset ovat kertatutkimuksia, joiden tarkoituksena on asiakastyytyväisyyteen vaikuttavien tekijöiden löytäminen ja asiakastyytyväisyyden tason selvittäminen. Operatiivisella mittauksella taas tarkoitetaan jatkuvaa mittausta, jonka tarkoituksena on kertoa asiakastyytyväisyyden tason pysyvyys.

Asiakastyytyväisyyden tutkiminen aloitetaan strategisella mittauksella. Strategisen mittauksen avulla pyritään vastaamaan kolmeen kysymykseen:

- 1) Mitkä tekijät vaikuttavat asiakastyytyväisyyteen?
- 2) Miten tärkeitä eri tekijät ovat kokonaisuuden kannalta?
- 3) Millä tasolla asiakastyytyväisyys on?

Näiden tietojen perusteella selviää yrityksen asiakastyytyväisyys ja nämä tiedot mahdollistavat myös operatiivisen mittauksen aloittamisen. Samalla saadaan selville, missä asiakastyytyväisyyden osatekijöissä on eniten parantamista. Kertatutkimus voidaan toistaa esimerkiksi kahden vuoden välein, mutta tällöin ei ole kuitenkaan kyse jatkuvasta asiakastyytyväisyyden mittaamisesta. Kertatutkimusta toistettaessa on mahdollista hyödyntää

aiemmin löydettyjä asiakastyytyväisyyden osatekijöitä, jolloin tutkimuksen tekeminen on helpompaa. Samalla voidaan seurata likimääräisesti asiakastyytyväisyyden kehittymistä. (Järvelin, K. ym. 1992.44-46)

4.5 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä tulee aina arvioida ja yleisesti luotettavuutta arvioidessa käytetään kahta perustetta: validius ja reliabiliteetti.

Tutkimuksen *validius* tarkoittaa tutkimuksen pätevyyttä, eli mittaako tutkimus juuri sitä, mitä sen pitikin mitata. Toisinaan vastaajat käsittävät kyselylomakkeiden kysymykset toisella tavalla kuin tutkija oli ajatellut ja näin ollen mittarista aiheutuu tuloksiin virhettä. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen luotettavuutta ja toistettavuutta. Reliabiliteettia voidaan pitää hyvänä, jos kaksi tutkijaa päätyy samanlaisiin tuloksiin tai jos toistetaan sama tutkimus ja saadaan uudelleen sama tulos. Tämän lisäksi kvantitatiivisessa tutkimuksessa on erilaisia tilastollisia menetelmiä, joilla voidaan arvioida mittarien luotettavuutta. (Hirsjärvi, S. ym. 2004, 216-217).

Tutkimuksissa pyritään välttämään virheitä ja kyselytutkimuksen mittauksen luotettavuuteen vaikuttaa Vehkalahten mukaan (2008) muun muassa sisällölliset, tilastolliset, kulttuuriset, kielelliset ja tekniset asiat. Validiteetti on mittauksen tärkein peruste, sillä jos ei mitata oikeaa asiaa, niin reliabiliteetilla ei ole enää merkitystä. Usein kyselylomake käännetään alkuperäisen kysymyksen lisäksi toiselle kielelle ja pelkästään teknisestä kääntämisestä voi seurata ongelmia, jos ei keskitytä riittävästi sisältöön ja ymmärrettävyyteen. Kyselytutkimuksessa reliabiliteetti tarkoittaa todellisen vaihtelun osuutta. (Vehkalahti, 2008).

Reliabiliteettiin kuuluu kaksi osatekijää, stabiliteetti ja konsistenssi. Stabiliteetilla tarkoitetaan mittarin pysyvyyttä ja epästabiili mittari tarkoittaisi olosuhteiden, mielialojen tai muiden satunnaisvirheiden vaikutuksia tuloksiin. Konsistenssi tarkoittaa mittarin yhtenäisyyttä. Kun useista väittämistä koostuva mittari jaetaan kahteen tai useampaan osioon ja jos voidaan todeta, että kaikki osiot mittaavat samaa asiaa, niin tällöin näiden väittämäjoukkojen kokonaispistemäärien välinen korrelaatiokerroin saa suuren arvon.

Tähän mittarin sisäisen reliabiliteetin arviointiin käytetään yleisesti Cronbachin alfakerrointa, joka perustuu juuri näihin väittämien välisiin korrelaatioihin.
(Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto, menetelmäopetuksen tietovaranto)

5 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

Tutkimuksen suorittaminen aloitettiin tutustumalla aiemmin tehtyihin asiakastytyväisyystutkimuksiin. Asiakastytyväisyystutkimuksia on tehty myös osto-osaston sisäisille asiakkaille, mutta yleensä ne keskittyvät tutkimaan vain koettua asiakaspalvelun laatua. Tässä tutkimuksessa haluttiin kartoittaa koettua laatua kokonaisvaltaisemmin. Tutkimuksen näkökulmaksi valikoitui strateginen työkalu, Balanced Score Card, joka tarjoaa mahdollisuuden tarkastella koettua laatua asiakaspalvelun näkökulmasta, prosessinäkökulmasta, taloudellisesta näkökulmasta ja kehittämisen näkökulmasta. Balanced Scorecardin ajatuksena on, että nämän neljän osa-alueen kehittämistavoitteet tulisi olla tasapainossa, jonka jälkeen kehittämissuunnitelma tukee myös yrityksen strategiaa.



Kuva 12. Kyselytutkimuksen kysymysten laatiminen tasapainotetun tuloskortin avulla. (Laamanen, K. 2005, 242. Mukailtu.)

Asiakasnäkökulman perusmittareita ovat muun muassa asiakastytyväisyys, asiakasuskollisuus, markkinaosuus, uusien asiakkaiden määrä. Toinen asiakasnäkökulman osa on asiakaslupauksen mittarit, joiden avulla voidaan määritellä, mitkä osa-alueet toimivat ja mitkä eivät ja jotka pyrkivät vastaamaan kysymykseen, mitä yrityksen tulisi tarjota asiakkailleen, jotta asiakkaat olisivat tyytyväisiä ja uskollisia, miten houkutella uusia asiakkaita ja miten saavuttaa haluttu markkinaosuus.

ASIAKASNÄKÖKULMA	
Ulottuvuus	Osio
Pätevyys	Tarvittavien tietojen ja taitojen hallinta, osaaminen, ammattimaisuus
Luotettavuus	Johdonmukaisuus ja luotettavuus, ensimmäisellä kerralla oikein, täsmällisyys
Reagointialttius, reagointikyky	Halukkuus ja valmius palvella, palvelun nopeus
Kohteliaisuus	Palveluasenne, kohteliaisuus, ystävällisyys, empatia, kunnioitus
Asiakkaan ymmärtäminen ja tunteminen	Aito pyrkimys ymmärtää asiakkaan tarpeita, erityisvaatimukset, yksilöllisyys, joustavuus
Viestintä	Kieli, kuunteleminen, vakuuttaminen että ongelmat hoidetaan, tiedon kulku
Saavutettavuus, asiointin helppous	Saavutettavuus, lähestyttävyyys, kätevyys, saatavuus, tavoitettavuus, aukioloajat

Taulukko 2. Asiakaspalvelunäkökulman kysymykset

Prosessinäkökulmasta mitataan sitä, miten hyvin organisaatio onnistuu perustehtävissään. Yleisesti ottaen perustehtävissä tulisi onnistua erinomaisesti, jotta taloudellisessa näkökulmassa ja asiakasnäkökulmassa mainitut tavoitteen voidaan saavuttaa.

PROSESSINÄKÖKULMA	
Ulottuvuus	Osio
Prosessinäkökulma, tehokkuus ja aika	Tilauspyyntöjen käsittely, tarjousten vertailu ja tilaaminen
Prosessinäkökulma, virheettömyys	Virheettömyys -täsmällisyys, oikea-aikaisuus
Opastus ja ohjeistus	Suuntaviivat, ohjeistus ja opastus
Laskujen tarkastaminen	Laskujen tarkastus
Logistiikkapalvelut	Sisäiset logistiset palvelut
Reklamaatioiden käsittely	Ostoreklamaatioiden käsittely
Sopimusneuvottelut	Sopimusneuvottelut
Työkalut	IT-järjestelmät ja työkalut

Taulukko 3. Prosessinäkökulman kysymykset

Taloudellinen näkökulma mittaa sitä, miten omistaja näkee meidät ja miten sisäiset asiakkaat kokevat, että osto-osasto saavuttaa liiketoiminnan sille asettamat tavoitteet ja miten ostotoiminta onnistuu toiminnallaan tukemaan ydinliiketoimintaa.

TALOUDELLINEN NÄKÖKULMA	
Ulottuvuus, mittasuhte	Osio
Laatu	Toimitettujen tuotteiden ja palvelujen oikea laatu (lopputuloksen tekninen laatu, mitä)
Täsmällisyys	Virheettömyys ja täsmällisyys, oikea-aikaisuus, nopeus (prosessin toiminnallinen laatu, miten)
Kustannusten hallinta	Source to pay prosessin hallinta, hintojen ja kustannusten hallinta
Organisaatorajat ylittävä yhteistyö	Sisäinen yhteistyö
Riskien hallinta	Riskien hallinta
Toimittajahallinta	Toimittajahallinta ja toimittajien suorituskyvyn johtaminen
Kategoriat	Kategoriahallinta
Yritysvastuu	Toimittajien valitseminen, toimittajarekisteri
Toimittajavastuu	Toimittajavastuu, vaatimukset toimittajille

Taulukko 4. Taloudellisen näkökulman kysymykset

Kehitys- ja oppimisenäkökulma mittaa sitä, miten organisaation pystyy oppimaan ja kehittymään, uusiutumaan ja luomaan arvoa myös jatkossa. Lähtökohdaksi on se, että kehittyminen on välttämätöntä, sillä nykyisillä taidoilla, tiedoilla ja menetelmillä pystytään tuskin vastaamaan jatkossa esiintyviin haasteisiin, kehitystavoitteisiin saati alati kiristyvään kilpailuun.

KEHITTÄMISNÄKÖKULMA	
Ulottuvuus	Osio
Oppiminen ja kehittyminen	Oppiminen ja kehittyminen
Miten voimme kehittyä lisää arvoa jatkossa	Innovaatiot

Taulukko 5. Kehittämisenäkökulman kysymykset

5.1 Kyselytutkimuksen laatiminen

Kysymykset laadittiin väitemuodossa ja asteikkona oli seitsemänportainen Likertin asteikko (1=täysin eri mieltä, 2=eri mieltä, 3=jokseenkin eri mieltä, 4=neutraali, 5=jokseenkin samaa mieltä, 6=samaa mieltä, 7=täysin samaa mieltä), sekä erillisenä vaihtoehtona ”en osaa sanoa”.

ARVIOINTIASTEIKKO	
1.	Täysin eri mieltä
2.	Eri mieltä
3.	Jokseenkin eri mieltä
4.	Neutraali
5.	Jokseenkin samaa mieltä
6.	Samaa mieltä
7.	Täysin samaa mieltä
8.	En osaa sanoa

Taulukko 6. Arviointiasteikko

Seitsemänportaiseen asteikkoon päädyttiin sen takia, että osto-osaston sisäisen asiakastytyväisyyden tutkimusta on tehty aiemmin ja jotta tuloksia voitaisiin verrata tähän Gap Model-tutkimukseen. Seitsemänportaisella asteikolla on mahdollista saada vastauksiin enemmän hajontaa kuin viisiportaisella.

Asiakasnäkökulma tarkoittaa koettua asiakaspalvelun laatua, jota tutkimuksessa lähestyttiin SERVQUAL menetelmän avulla. SERVQUAL mittaristolla kartoitetaan asiakkaiden kokemuksia asiakaspalvelun ammattitaidosta, luotettavuudesta, ripeydestä, kohteliaisuudesta palveluhalukkuudesta, asiakkaiden tuntemuksesta, käytetyn kielen selkeydestä sekä tavoitettavuudesta.

Arvioikaa seuraavia Finnlinesin osto-osaston asiakaspalveluun liittyviä väittämiä asteikolla 1-7 (1=täysin eri mieltä, 7=täysin samaa mieltä)	
1.	Osto-osastolla on tarvittava osaaminen (tiedot ja taidot ja toiminta on ammattimaista)
2.	Osto-osasto on luotettava ja pitää lupauksensa
3.	Osto-osasto osoittaa halukkuutta ratkaista ongelmani ja vastaa pyyntöihini viivyttelämättä
4.	Osto-osaston palveluasenne ja käyttäytyminen on kunnioittavaa, kohteliasta ja ystävällistä
5.	Osto-osasto huomioi tarpeeni yksilöllisesti, joustavasti ja pyrkii ymmärtämään erityistarpeeni
6.	Osto-osasto osaa kuunnella minua ja käyttää asiallista, ymmärrettävää kieltä
7.	Osto-osastoa on helppo lähestyä ja oikeat henkilöt ovat hyvin tavoitettavissa

Taulukko 7. Asiakaspalvelunäkökulmaan liittyvät kysymykset

Prosessinäkökulma (liite1) tässä tutkimuksessa mittaa ostoprosessin yleistä toimivuutta ja sitä, kuinka hyväksi osto-osaston suoriutuminen koetaan sen perustehtävissä. Tässä osiossa kysyttiin Osto-osaston suoriutumista tilausprosessista (tilauspyyntöjen käsittely, tarjousten pyytäminen ja vertailu, tilausten tekeminen ja seuranta), virheiden vähäisyyttä, laadittujen ohjeiden ja opastuksen selkeyttä, laskujen täsmäyttämisen järjestelmällisyyttä, tuotettujen logistiikkapalvelujen sujuvuutta, toimittajahallintaa (reklamaatioiden käsittelyn ja toimittajille esitetty vaatimustaso), sopimushallintaa, sekä IT-järjestelmien toimivuutta.

Kolmannessa osiossa (liite1) tutkittiin koettua laatua liiketoiminnan ja taloudellisten mittareiden näkökulmasta, sekä kykyä kehittyä ja kehittää toimintaa. Siinä kysyttiin, miten hyväksi tuotteiden laatu koetaan, miten ajallaan toimitukset suoritetaan, sekä miten hyvin kustannuksia hallitaan, sisäistä asiakastyötä pyritään kehittämään, toimittajariskiä arvioidaan, toimittajien suorituskykyä arvioidaan, miten hyväksi kategoriavastaavien substanssiosaaminen koetaan, kuinka hyvin varmistetaan hyväksytyjen toimittajien käyttäminen ja miten vastuullisuustavoitteiden esittäminen toimittajille näkyy toiminnassa.

Lopuksi kysyttiin avoimilla kysymyksillä (liite1) tärkeimpiä kehityskohteita, sitä, mikä lisäksi eniten asiakastytyväisyyttä, mikä koetaan positiiviseksi tai on kehittynyt toiminnassa ja mahdollisia muita kommentteja.

Kysymykset laadittiin sekä suomeksi, että englanniksi ja vastaajat saivat valita Questback-ohjelmasta kummalla kielellä he halusivat vastata. Virallinen kieli aluksilla on englanti ja vastaajien joukossa oli ainakin suomalaisia, ruotsalaisia, virolaisia, sekä filippiiniläisiä merimiehiä, mutta kysyjän kansallisuutta ei tutkittu.

5.2 Esitutkimus

Kyselylomake laadittiin ensin Excel-taulukoon ja kysymysten määrä rajattiin sopivaksi yhdessä työn tilaajan kanssa. Asiakastyytyväisyyskyselystä suoritettiin esitutkimus, jossa kysymyslomake testattiin koehenkilöllä ennen varsinaista kyselyn aloittamista. Esitutkimuksen perusteella kysymysten sanamuotoja täsmennettiin ja muokattiin ymmärrettävämmiksi. Myös kyselyn vastaamiseen tarvittava aika kokeiltiin ja tavoitteena oli, että vastaamiseen kuluu alle 10 minuuttia.

5.3 Kyselyn lähettäminen

Varsinainen kyselylomake tehtiin Questback-ohjelmistolla ja merihenkilöstöpäällikkö lähetti verkkolinkin kyselyyn valittujen vastaajien henkilökohtaisiin sähköposteihin. Kyselyn yhteydessä oli saatekirje kyselyn taustoista ja tavoitteista. Kysely oli avoinna vastaajille 22.12.2016 ja päättyi 16.1.2017, jonka aikana vastaajille lähetettiin kaksi muistutusviestiä. Kysely lähetettiin kaikkiaan 135:lle henkilölle ja vastauksia tuli yhteensä 62 kappaletta. Vastausprosentiksi muodostui 46%, mitä voidaan pitää kohtalaisen hyvänä. Kyselyyn vastaaminen oli täysin luottamuksellista.

6 TULOKSET JA ANALYYSI

Kyselyn sulkeutumisen jälkeen vastaukset saatiin raportoitua Questback-ohjelmistosta, jonka lisäksi tuloksia analysoitiin Excelissä.

6.1 Kyselyn tulokset

Questback-ohjelmiston avulla saatiin valmiit taulukot, keskiarvot sekä hajontatiedot. Lisäksi saatiin raakatieto Excel-tilukoon, josta oli näkyvissä jokaisen vastauksen aikaleima, kyseisen vastaajan vastaukset jokaiseen kysymykseen ja myös avoimiin kysymyksiin. Excel-tilukon raakatietojen avulla ohjelmiston laskemat keskiarvot voitiin tarkistaa, tuloksia voitiin analysoida monipuolisemmin ja vertailla ristiin. Excelin avulla laskettiin myös kyselyn eri osioiden Cronbachin alfa-arvot tukemaan arviota tutkimuksen reliabiliteetista.

Asiakaspalvelunäkökulma

Ensimmäisessä osiossa mitattiin koettua asiakaspalvelun laatua asiakasnäkökulmasta ja osion vastausten keskiarvo oli 5,16. Parhaat pisteet tulivat kysymyksistä, jotka koskivat kohteliaisuutta (4), viestintää (6) ja tavoitettavuutta (7). Eniten parannettavaa löytyi asiakkaan ymmärtämisestä (kysymys 5).

Eniten hajontaa (1,35) oli kysymyksessä 3, joka koski reagoimattomuutta, halukkuutta ratkaista ongelmia. Eri mieltä väitteen kanssa oli 3 vastaajaa ja osittain eri mieltä 10 vastaajaa, neutraali vaihtoehto sai 10 vastausta. Osittain samaa mieltä väitteen kanssa oli kuitenkin 16 vastaajaa, samaa mieltä 18 (30 %) vastaajaa ja täysin samaan mieltä oli 5 vastaajaa.

Pienin keskihajonta (0,99) vastauksissa oli kysymyksessä 6, joka koski viestintää. 27 vastausta (44%) oli samaa mieltä väitteen kanssa.

Ensimmäisessä osiossa vain ensimmäiseen kysymykseen saatiin yksi ”en osaa sanoa” vastaus, mikä kertoo siitä, että ensimmäisen osion kysymykset olivat selkeitä ja kaikilla oli näistä aiheista selkeä käsitys ja mielipide. ”En osaa

sanoa” vastaus saattaa liittyä siihen, jos vastaaja on ollut yhtiössä töissä vasta vähän aikaa, eikä sen takia vielä tunne ostajia eikä osaa antaa vastausta. Ensimmäinen osio kuvasi koettua asiakaspalvelun laatua, eikä vastauksissa tullut suuria yllätyksiä. Samalla SERVQUAL mittaristolla tehdyssä tutkimuksessa (Gap Model) vastaukset olivat hyvin saman suuntaisia. Finnlinesin osto-osaston sisäiset asiakkaat kokevat, että he saavat melko hyvää asiakaspalvelua. Parannettavaa löytyi asiakkaan ymmärtämisestä, mikä sai heikoimmat arviot, sekä reagointialttiudesta, missä vastauksissa oli eniten hajontaa ensimmäisessä osiossa.

Ensimmäinen osio on hyvin olennainen osa kyselyä 10 palvelun laatua kuvaavan SERVQUAL mittariston kysymystä oli tiivistetty jo seitsemään, sisäiselle asiakaspalvelulle soveltuvaan kysymykseen. Ensimmäisen osion kysymykset tulee säilymään myös jatkossa tehtävässä jatkuvassa mittauksessa.

Ensimmäinen asiakasnäkökulmaa ja asiakaspalvelun laatua mittaavan osion vastausten keskiarvo 5,16 oli kaikkien osioiden keskiarvoa 4,51 korkeampi. Tämän perusteella tärkeimmät kehityskohteet löytyvät muista osioista.

ASIAKASNÄKÖKULMA, osion keskiarvo 5,16					
Kysymys	Ulottuvuus	Keskiarvo	Hajonta	En osaa sanoa	Kehitettävää
1.	Pätevyys	4,82	1,17	2%	
2.	Luotettavuus	4,9	1,29		
3.	Reagointikyky	4,82	1,35		Suurin hajonta
4.	Kohteliaisuus	5,65	1,03		
5.	Asiakkaan ymmärtäminen	4,69	1,28		Alhaisin keskiarvo
6.	Viestintä	5,63	0,99		
7.	Saavutettavuus, asiointin helppous	5,61	1,22		

Taulukko 8. Asiakaspalvelunäkökulmaa mittaavan osion vastausten yhteenveto

Prosessinäkökulma

Toisessa osiossa mitattiin prosessinäkökulmaa, sitä miten hyvin osto-osaston suoriutuu perustehtävistään. Toisen osion vastausten keskiarvo oli 4,39, mikä oli hieman alhaisempi kuin koko kyselyn keskiarvo 4,51.

Parhaat pisteet toisessa osiossa sai laskujen tarkastamista koskeva kysymys 11, jonka vastausten keskiarvo oli 5,08. Eniten parannettavaa löytyi tehokkuudesta, kysymys 8, jonka keskiarvo oli alhaisin, 3,61. Tätä vastausta tukivat myös avointen kysymysten sanalliset vastaukset, joissa nykyinen prosessi koettiin liian hitaaksi ja siihen toivottiin lisää tehokkuutta. Etenkin tilauspyyntöjen käsittelyajoissa, niin sanotussa läpimenoajassa toivottiin parannusta. Toinen alle neutraalin keskiarvon (4) saanut oli kysymys 15, joka koski työkaluja, lähinnä hankintoihin ja laskujen käsittelyyn käytettäviä IT-järjestelmiä. Tämän kysymyksen keskiarvo oli 3,97 ja myös sanalliset vastaukset tukivat tulosta. Sanallisissa vastauksissa ostamiseen käytettävää IT-järjestelmä AMOS:ta pidettiin jäykkänä, tietokantaa epäselvänä ja hankalana käsitellä.

Suurin keskihajonta (1,59) oli kysymyksessä 15, joka koski työkaluja, lähinnä ostoihin käytettävää IT-järjestelmää, sekä laskujen käsittelyjärjestelmää. Täysin eri mieltä väitteen kanssa oli 2 vastausta, eri mieltä 12 vastausta, osittain eri mieltä 15 vastausta, neutraali 4 vastausta, osittain samaa mieltä 17 vastausta (27%), samaa mieltä 10 vastausta ja täysin samaa mieltä 2 vastausta. Myös sisäisten logististen palvelujen järjestämistä koskeva kysymys 12 sai suuren hajonnan (1,5) ja jakoi mielipiteitä. Toisen osion pienin keskihajonta (1,17) oli laskujen tarkastamista koskevassa kysymyksessä, joka sai myös parhaat arviot. Laskujen tarkastusta koskevan väitteen kanssa oli samaa mieltä 21 vastausta (34%).

Toisessa osiossa saatiin yhteensä 50 kpl "en osaa sanoa" vastausta, joista 20 kpl (32%) vastattiin kysymykseen 14, joka koski sopimusten neuvottelua, 11 kpl (17%) reklamaatioiden käsittelyä ja 11 kpl (18%) laskujen tarkastamista. On luonnollista, ettei aluksilla ole tarkkaa käsitystä siitä, miten osto-osasto neuvottelee sopimuksia, miten niitä seurataan ja millaisia vaatimuksia toimittajille esitetään. Nämä asiat on hyvä ottaa esille viestinnässä ja

sopimusneuvotteluja koskeva kysymys on mahdollista jättää pois myöhemmin tehtävästä jatkuvan mittauksen kyselystä, sillä se ei näyntyä aluksille heidän arkitoiminnassaan.

Toinen osio kuvasi sisäisten asiakkaiden näkemyksiä Finnlinesin osto-osaston prosessin toimivuudesta ja vastaukset olivat mielenkiintoisia. Tuloksista käy ilmi, että prosessi koetaan hitaaksi ja siihen toivotaan parannusta. Tätä tukivat myös sanalliset vastaukset. Toinen prosessiin liittyvä asia, mihin haluttaisiin parannusta on työkalut, IT-järjestelmät ja myös tätä tulosta tukivat avoimen osion sanalliset vastaukset. Toinen osio on myös oleellinen koko kyselyä ajatellen ja se säilytetään myös jatkossa. Ainoastaan sopimusneuvotteluja koskeva kysymys jätetään pois, sillä vastauksissa se sai eniten ”en osaa sanoa” vaihtoehtoja, eikä sillä ole merkitystä alusten arkipäiväisessä prosessissa.

Prosessinäkökulma, osion keskiarvo 4,39					
Kysymys	Ulottuvuus	Keskiarvo	Hajonta	En osaa sanoa	Kehitettävää
8.	Tehokkuus ja aika	3,61	1,42		Alhaisin KA
9.	Virheettömyys	4,30	1,32	2 %	
10.	Opastus ja ohjeistus	4,57	1,33	6 %	
11.	Laskujen tarkastaminen	5,08	1,17	18 %	
12.	Logistiikkapalvelut	4,46	1,50	5 %	Suuri hajonta
13.	Reklamaatioiden käsittely	4,65	1,37	18 %	
14.	Sopimusneuvottelut	5,52	1,31	32 %	Eniten ”en osaa sanoa”
15.	Työkalut	3,97	1,59		Alhainen KA, suurin hajonta

Taulukko 9. Prosessinäkökulmaa mittaavan osion vastausten yhteenveto

Taloudellinen näkökulma

Kolmannessa osiossa mitattiin taloudellista näkökulmaa ja sitä, miten hyvin osto-osasto suoriutuu liiketoiminnan sille asettamista tavoitteista sisäisten asiakkaiden mielestä. Kolmannen osion vastausten keskiarvo 4,34 oli hieman koko kyselyn keskiarvoa (4,51) alhaisempi.

Paras keskiarvo 4,66 saatiin yritys vastuuta koskevaan väitteeseen 23, jossa oli tosin myös suurin keskihajonta (1,46). Heikoin keskiarvo 3,46 saatiin kysymyksestä 17, joka koski täsmällisyyttä. Sisäiset asiakkaat kokevat, että eniten parannettavaa olisi osto-osaston tilaamien toimitusten täsmällisyydessä.

Kolmannen osion kysymyksissä suurimmat hajonnat olivat yritys vastuuta (1,46), laatua (1,45) sekä täsmällisyyttä koskevista kysymyksistä. Pienin keskihajonta vastauksissa oli kysymyksessä 20, joka koski riskien hallintaa.

Kolmannessa osiossa oli huomattava paljon ”en osaa sanoa” vastauksia, yhteensä 142 kpl (25% kokonaismäärästä), joista 31 kpl (22%) oli toimittajahallintaa koskevassa kysymyksessä, 30 kpl (21%) toimittajavastuuta koskevassa kysymyksessä, 29 kpl (20%) riskien hallintaa koskevassa kysymyksessä. On ymmärrettävää, ettei aluksilla ole näihin kysymyksiin liittyen välttämättä selkeää käsitystä tai mielipidettä, mikä selittää ”en osaa sanoa” vastausten suurta määrää. Nämä kysymykset työn tilaaja halusi kuitenkin sisällyttää kyselyyn, sillä tämä ensimmäinen kysely oli tarkoituksella rakennettu kartoittamaan lähtötilannetta ja myös näistä kysymyksistä käy ilmi, näkyykö nämä mainitut asiat osto-osaston toiminnassa aluksille päin. Kolmannen osion tarkoituksena oli myös viestiä sisäisille asiakkaille, että osto-osaston tehtäviin kuuluu muutakin, kuin pelkästään ostoprosessi ja asiakaspalvelu. Jatkuvaan mittaukseen kolmannesta osiosta valitaan selkeimmät taloudellista näkökulmaa mittaavat kysymykset, joita ovat laatu, täsmällisyys, kustannusten hallinta ja yhteistyö.

Taloudellinen näkökulma, osion keskiarvo 4,34					
Kysymys	Ulottuvuus	Keskiarvo	Hajonta	En osaa sanoa	Kehitettävää
16.	Laatu	4,37	1,45	3 %	Suuri hajonta
17.	Täsmällisyys	3,46	1,42	2 %	Alhaisin
18.	Kustannusten hallinta	4,41	1,36	26 %	Paljon ”en osaa sanoa”
19.	Organisaatorajat ylittävä yhteistyö	4,40	1,18	8 %	
20.	Riskien hallinta	4,39	0,98	47 %	Paljon ”en osaa sanoa”
21.	Toimittajahallinta	4,29	1,02	50 %	Eniten ”en osaa sanoa”
22.	Kategoriat	4,62	1,31	11 %	
23.	Yritysvastuu	4,66	1,46	34 %	Suurin hajonta, paljon ”en osaa sanoa”
24.	Toimittajavastuu	4,44	1,22	48 %	Paljon ”en osaa sanoa”

Taulukko 10. Taloudellista näkökulmaa mittaavan osion vastausten yhteenveto

Kehitysnäkökulma

Neljännän osion kysymykset koskivat kehitysnäkökulmaa, sitä miten sisäiset asiakkaat kokevat että osto-osasto pyrkii kehittämään omaa toimintaansa ja sitä, miten osto-osasto pyrkii löytämään uusia ratkaisuja toimittajien kanssa jotka tuovat lisäarvoa vastaajille.

Neljännän osion vastausten keskiarvo 4,39 ja hieman koko kyselyn keskiarvoa (4,51) alhaisempi. Osto-osaston oman toiminnan kehittämistä koskevien vastausten keskiarvo oli 4,6 ja keskihajonta oli melko alhainen (1,15). Yhdessä toimittajien kanssa löydettävien innovaatioiden vastausten keskiarvo oli 4,17 ja keskihajonta myös alhainen (1,15). ”En osaa sanoa” vastausten määrä oli yhteensä 32 kpl (26%), eli melko korkea. Syynä voi olla se, että vastaajien joukossa on jonkin verran uusia työntekijöitä, jotka eivät ole ehtineet nähdä vuosien varrella tapahtunutta kehitystä.

Avoimen osion sanalliset vastaukset tukivat osto-osaston oman kehityksen kohtuullisen hyvää tulosta. Sanallisissa vastauksissa todettiin, että osto-osasto on kehittänyt toimintaansa vuosien varrella, mutta samalla todettiin, että vielä olisi varaa kehittyä lisää.

On huomattava, että Hackett Groupin tutkimuksen mukaan sisäiset asiakkaat eivät aina ole etsimässä uusia innovaatioita, tai se ei ainakaan ole usein tärkeimpien toiveiden joukossa. Neljännen osion tulokset tukevat tätä tutkimusta. (Key Issues Study, The Hackett Group 2016).

Neljäs osio mittasi sisäisten asiakkaiden näkemystä osto-osaston kehittämisestä ja arvon lisäämisestä toimittajien avulla. Kysymys koskien osto-osaston omaa oppimista ja kehittymistä sai hyvät arvosanat, pienen hajonnan ja kohtuullisen pienen ”en osaa” sano vastausten määrän, vaikka olikin jo loppupuolella kyselyä, jolloin ”en osaa sanoa” vastausten määrä alkaa jo luontaisesti lisääntyä. Osto-osaston omaa oppimista mittaava kysymys säilytetään myös myöhemmässä mittauksessa. Arvon lisäystä koskevat vastausten keskiarvo oli lähellä neutraalia ja sai paljon ”en osaa sanoa” vastauksia, joten se jätetään pois jatkossa kyselystä.

Kehittymisnäkökulma, osion keskiarvo 4,39					
Kysymys	Ulottuvuus	Keskiarvo	Hajonta	En osaa sanoa	Kehitettävää
25.	Oppiminen ja kehittyminen	4,60	1,15	19 %	
26.	Arvon lisääminen toimittajien avulla	4,17	1,15	32 %	Alhaisin, eniten ”en osaa sanoa”

Taulukko 11. Kehittymisnäkökulmaa mittaavan osion vastausten yhteenveto

Yleisarvosana osto-osaston toiminnasta

Viidenneksi osioksi otettiin tilaajan pyynnöstä yleisarvosana osto-osaston toiminnasta, sillä haluttiin saada yksi päämittari jatkon kannalta, mihin kehittymistä voidaan verrata.

Arviointiasteikko oli muusta kyselystä poikkeava. Vastajia pyydettiin antamaan yleisarvosana osto-osaston toiminnasta asteikolla 1-7, jossa 1=heikko, 2=välttävä, 3=keskinkertainen, 4=neutraali, 5=hyvä, 6=kiitettävä, 7=erinomainen ja 8=en osaa sanoa.

Yleisarvosanaa mittaava asteikko	
1.	Heikko
2.	Välttävä
3.	Keskinkertainen
4.	Neutraali
5.	Hyvä
6.	Kiitettävä
7.	Erinomainen
8.	En osaa sanoa

Taulukko 12. Yleisarvosanaa mittaava asteikko

Yleisarvosana vastausten keskiarvo oli 4,27 ja jäi koko kyselyn keskiarvon (4,51) alapuolelle. Keskihajonta oli 1,23) ja vastauksia enemmistö 33 kpl (53%) oli hyvä (23 kpl) tai kiitettävä (10 kpl) ja 29 kpl vastauksista (47 %) oli neutraali (8 kpl), keskinkertainen (16 kpl) ja välttävä (5 kpl).

Yleisarvosanaa mittaava kysymys oli hyvin selkeä, eikä siihen tullut yhtään ”en osaa sanoa” vastausta ja se pidetään mukana myös jatkossa.

Sanalliset vastaukset

Kuudennessa ja viimeisessä osiossa vastaajilla oli mahdollisuus antaa sanallisia vastauksia neljään eri kysymykseen, joissa oli tarkoituksena saada selville, että missä olisi eniten kehitettävää ja mikä lisäisi vastaajan asiakastytyväisyyttä eniten. Näiden lisäksi kysyttiin palautetta myös siihen, että mikä toimii hyvin, mihin osto-osaston toiminnassa ollaan tyytyväisiä, sekä mahdollisia muita kommentteja.

Kysymys	Avoimet kysymykset	Kommentit
27.	Missä olisi eniten kehitettävää?	45
28.	Mikä toimii hyvin?	61
29.	Mikä lisäisi asiakastytyväisyyttäsi eniten?	45
30.	Muita kommentteja	8

Taulukko 13. Avoimet kysymykset

Avointen kysymysten vastaukset taulukointiin ja ryhmiteltiin vastauksissa esiintyneiden teemojen mukaan. Kysymykset ”missä olisi eniten kehitettävää” ja ”mikä lisäisi asiakastytyväisyyttäsi eniten” saivat hyvin samantyyppisiä vastauksia, joten niiden vastaukset yhdistettiin ja jatkossa myös nämä kysymykset tullaan yhdistämään muotoon: ”Mitä osto-osaston tulisi mielestäsi kehittää ensisijaisesti toiminnassaan?”.

Avoimia kommentteja tuli yhteensä 197 kappaletta, joista 159 sisälsi selkeän kommentin. Loput 38 kommenttia oli pisteitä, merkkejä tai vain ”no comments”-tyylinen viesti. Näistä 159:stä vastauksesta 90 kommenttia liittyi kysymyksiin ”Missä olisi eniten kehitettävää” ja ”Mikä lisäisi asiakastytyväisyyttäsi eniten”, 61 kommenttia liittyi kysymykseen ”Mikä toimii hyvin” ja 8 vastausta oli ”Muita kommentteja”.

Vastausten mukaan tärkeimpiä kehityskohteita, jotka lisäisivät sisäisten asiakkaiden asiakastytyväisyyttä olivat tilauspyyntöjen läpimenoaikojen parantaminen ja toimitusaikojen lyhentäminen (yhteensä 36 kommenttia, 36%), IT-järjestelmien parantaminen (22 kommenttia, 22%), sopimusten lisääminen ja joustavuuden lisääminen etenkin pienissä tilauksissa (14 vastausta, 14 %) laatuvaatimusten ja spesifikaatioiden parempi noudattaminen (9 vastausta 9%), ostajien osaamisen lisääminen (7 vastausta, 7 %), vuorovaikutuksen lisääminen (7 vastausta, 7 %), tilausten seurannan parantaminen (5 vastausta, 5 %). Lisäksi muita yksittäisiä parannusehdotuksia olivat palveluasenteen parantaminen, keskusvaraston perustaminen, tuotteiden standardointi, ns. Finnlines-standardi, vastuullisuuden lisääminen, logististen palvelujen parantaminen, joustavuuden lisääminen, sekä tuotteiden parempi kategorisointi.

Kysymykseen ”Mikä toimii hyvin tai on kehittynyt osto-osaston toiminnassa” saatiin yhteensä 72 vastausta, joista 20 (28%) koski hyvää hätätilausten hoitamista, 18 vastausta (25%) liittyi lisääntyneeseen vuorovaikutukseen, 18 vastausta (25 %) osto-osaston toiminnan kehittämiseen, 5 vastausta (7%) liittyi lisääntyneeseen osaamiseen ja 11 (15%) vastauksista oli muita yksittäisiä kommentteja liittyen sopimusten hyödyntämisen helpouteen,

hyvään palveluasenteeseen, tilattujen tuotteiden parantuneeseen laatuun, logistiikkajärjestelyihin sekä lisääntyneeseen joustavuuteen.

Avoimet kysymykset			
No	Kysymys	Kommentti	Määrä
27.	Missä olisi eniten kehitettävää, mikä lisäksi asiakastytyväisyyttäsi eniten?	Läpimenoaika, toimitusaika	36%
		IT-järjestelmät	22%
		Sopimukset ja joustavuus	14%
		Laatu/spesifikaatio	9%
		Osaaminen	7%
		Vuorovaikutus	7%
		Seuranta	5%
		Muut	8%
28.	Mikä toimii hyvin?	Hätätilaukset	28%
		Vuorovaikutus	25%
		Kehitys	25%
		Osaaminen	7%
		Muut	15%
30.	Muita kommentteja	Vierailu	
		Reklamoinnit	

Taulukko 14. Avointen vastausten yhteenveto

Avointen kysymysten perusteella tärkeimpiä kehityskohteita ovat tilauspyyntöjen läpimenoaikojen nopeuttaminen ja toimitusaikojen lyhentäminen, IT-järjestelmien parantaminen, sopimusten lisääminen ja joustavuuden lisääminen etenkin pienissä tilauksissa.

Laadun, osaamisen ja vuorovaikutuksen lisääminen esiintyivät molemmilla sekä kehityskohteissa, että saivat myös mainintoja kysymykseen ”Mikä toimii hyvin”. Tämän voi tulkita siten, että tilattujen tuotteiden laadun, ostajien osaamisen ja osastojen välisen vuorovaikutuksen katsotaan lisääntyneen ja kehittyneen, mutta niitä pitäisi edelleen kehittää.

Kaiken kaikkiaan saadut kommentit olivat runsaslukuisia ja pääosin rakentavia. Vastausten perusteella välittyi kuva, että sisäiset asiakkaat kokevat että heidän tilaustarpeensa tulevat kohtuullisen hyvin tyydytetyiksi,

mutta ostoprosessi ja IT-järjestelmät koetaan turhan kankeiksi ja parannettavaa löytyy erityisesti tilauspyyntöjen läpimenoajoista ja tilausten kokonaistoimitusajoista aluksille.

Sisäiset asiakkaat olivat erityisen tyytyväisiä saamaansa palveluun hätätilanteissa, vuorovaikutuksen koettiin lisääntyneen ja osto-osaston pyrkimys kehittyä on huomioitu ja sitä pidetään hyvänä asiana.

Tulosten yhteenveto ja havaitut kehityskohteet

Asiakastyytyväisyyskyselyn tulokset parhaimmasta heikompaan			
No	Osio/ulottuvuus	Keskiarvo	Kommentit
	Asiakaspalvelunäkökulma	5,16	
	Prosessinäkökulma	4,39	
	Kehitysnäkökulma	4,39	
	Taloudellinen näkökulma	4,34	
	Yleisarvosana	4,27	
	Kaikkien osiot	4,51	
1.	Kohteliaisuus, palveluasenne	5,65	hyvällä tasolla
2.	Viestintä, vuorovaikutus	5,63	parantunut, pitää kehittää
3.	Saavutettavuus	5,61	hyvällä tasolla
4.	Laskujen tarkastaminen	5,08	18% "en osaa sanoa"
5.	Luotettavuus	4,90	
6.	Reagointikyky	4,82	parantunut, pitää kehittää
7.	Pätevyys	4,82	parantunut, pitää kehittää
8.	Asiakkaan tunteminen ja ymmärtäminen	4,69	
9.	Yritysvastuu	4,66	34% "en osaa sanoa"
10.	Reklamaatioiden käsittely	4,65	
11.	Kategoriahallinta	4,62	
12.	Oppiminen ja kehittyminen	4,60	
13.	Opastus ja ohjeistus	4,57	
14.	Sopimusneuvottelut	4,52	32 % "en osaa sanoa"
15.	Logistiikkapalvelut	4,46	
16.	Toimittajavastuu	4,44	48 % "en osaa sanoa"
17.	Kustannusten hallinta	4,41	26 % "en osaa sanoa"
18.	Organisaatorajat ylittävä yhteistyö	4,40	parantunut, pitää kehittää
19.	Riskien hallinta	4,39	47 % "en osaa sanoa"
20.	Toimitettujen palvelujen laatu ja lopputulos	4,37	
21.	Ostoprosessin täsmällisyys, virheettömyys	4,30	
22.	Toimittajahallinta	4,29	50 % "en osaa sanoa"
23.	Innovaatiot, arvon lisääminen	4,17	
23.	Työkalut, IT-järjestelmät	3,97	22 kommenttia
25.	Ostoprosessin tehokkuus	3,61	36 kommenttia
26.	Täsmällisyys, toimitusten oikea-aikaisuus	3,47	36 kommenttia
27.	Sopimusten lisääminen ja joustavuus	avoimet	14 kommenttia

Taulukko 15. Asiakastyytyväisyyskyselyn tulosten yhteenveto

6.2 Tulosten analyysi ja nelikenttä

Tämän asiakastytyväisyystutkimuksen parhaat tulokset saivat kohteliaisuus (5,65), viestintä (5,63) ja saavutettavuus (5,61). Tällä perusteella voidaan todeta, että osto-osaston palveluasenne, saavutettavuus ja viestintäkyky ovat hyvällä tasolla

Tutkimuksen heikoimmat tulokset saivat toimitusten täsmällisyys (3,47), ostoprosessin tehokkuus (3,61) ja IT-järjestelmät (3,97). Näillä kolmella osa-alueella osto-osastolla on eniten parannettavaa sisäisten asiakkaiden mielestä. Näitä tuloksia tukivat myös sanalliset vastaukset

Eniten ”en osaa sanoa” -vastauksia saivat toimittajahallinta (50%), toimittajavastuu (48%), riskien hallinta (47%), yritysvastuu (34%), innovaatiot (32%) ja sopimusneuvottelut (32%). Näistä kysymyksistä vastaajilla ei tulosten perusteella ole selvää käsitystä, minkä takia nämä kysymykset jätetään pois jatkuvasta mittauksesta. Toinen selittävä tekijä suurelle ”en osaa sanoa” -vastausten määrälle näiden kysymysten osalta on se, että nämä kaikki kysymykset olivat loppupuolella kyselyä, jolloin vastaajien keskittymiskyky saattaa alkaa jo herpaantumaan ja tällöin ”en osaa sanoa” ja ehkä myös ”neutraali” -vastausten määrä lisääntyy. ”Neutraali” -vastaus on kuitenkin selkeä mielipide verrattuna ”en osaa sanoa” -vastaukseen, joten siitä syystä päädyttiin käyttämään Likertin seitsemänportaista asteikkoa vastauksissa.

6.3 Tulosten vertailu aiempiin tutkimuksiin

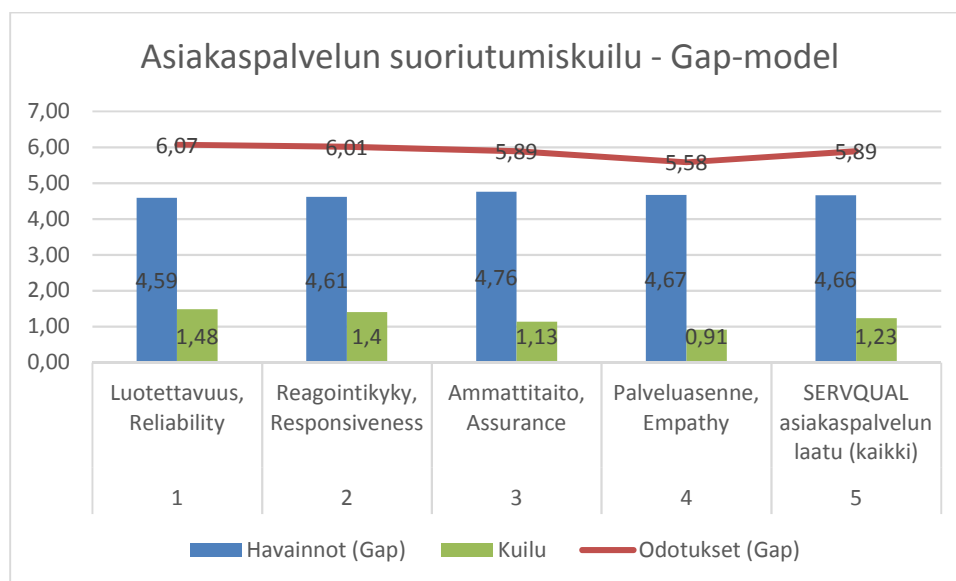
Rudolf O. Large ja Tatjana König tutkivat A gap model of purchasing's internal service quality-tutkimuksessaan osto-osaston sisäisen asiakaspalvelun laatua yleiseen palveluiden kuilumalliin perustuen. Myös aiempien tutkimusten tapaan, Gap model-tutkimuksessa huomioitiin sekä koettu palvelun laatu, että myös sisäisten asiakkaiden odotukset palvelun laadusta. Lisäksi tämä malli sisältää itsearviointina suoritettua osion, jossa ostajat myös vastaavat kyselyyn odotetusta palvelunsa laadusta, sekä havaitusta laadusta. Tutkimus suoritettiin suuressa yrityksessä ja vastauksia saatiin 145 sisäiseltä asiakkaalta ja 36 ostajalta tilastollista analyysia varten. Tulosten avulla voitiin

havaita heikot kohdat ja tunnistaa tärkeimmät syyt sisäisten asiakkaiden tyytymättömyydelle.

(R.O. Large, T.König. 2008. Journal of Purchasing & Supply Management, 24-32). Asteikkona käytettiin seitsemänportaista Likertin asteikkoa, jossa 1=täysin eri mieltä ja 7=täysin samaa mieltä. Ensin mitattiin sisäisten asiakkaiden odotuksia eri osa-alueista. Asiakaspalvelun laatua mittaavan SERVQUAL asteikon osa-alueista tärkeimmäksi osto-osaston ominaisuudeksi arviointiin luotettavuus (6,07), jonka jälkeen tulivat reagointikyky (6,01), ammattitaito (5,89) ja empatia (5,58).

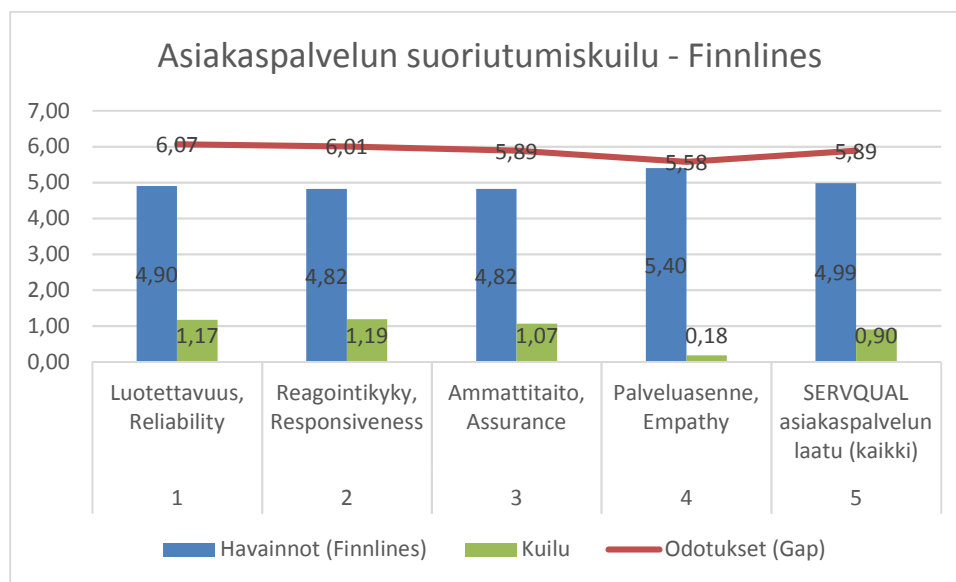
Tämän jälkeen mitattiin sisäisten asiakkaiden kokemuksia näiden samojen osa-alueiden osalta. Lopuksi näiden odotusten ja havaintojen välistä kuilua mitattiin, jolloin saatiin tunnistettua tärkeimmät kehityskohteet ja sisäisten asiakkaiden tyytymättömyyden lähteet.

Sisäisten asiakkaiden näkökulmasta Gap-model -tutkimuksen suurin suoriutumiskuilu asiakaspalvelun laadun osalta oli luotettavuudessa (1,48) ja sen jälkeen reagointikyvyssä (1,4), ammattitaidossa (1,13) ja palveluasenteessa (0,91). Tutkimuksen mukaan sisäisten asiakkaiden palvelun laatua koskevien odotusten keskiarvo oli 5,89 ja havaintojen keskiarvo 4,66 ja näiden välinen kuilu oli 1,23. Näin ollen voidaan todeta, että sisäisen asiakaspalvelun laatu toteutuu 79 %:sti.



Kuva 13. Asiakaspalvelun suoriutumiskuilu Gap-model -tutkimuksessa

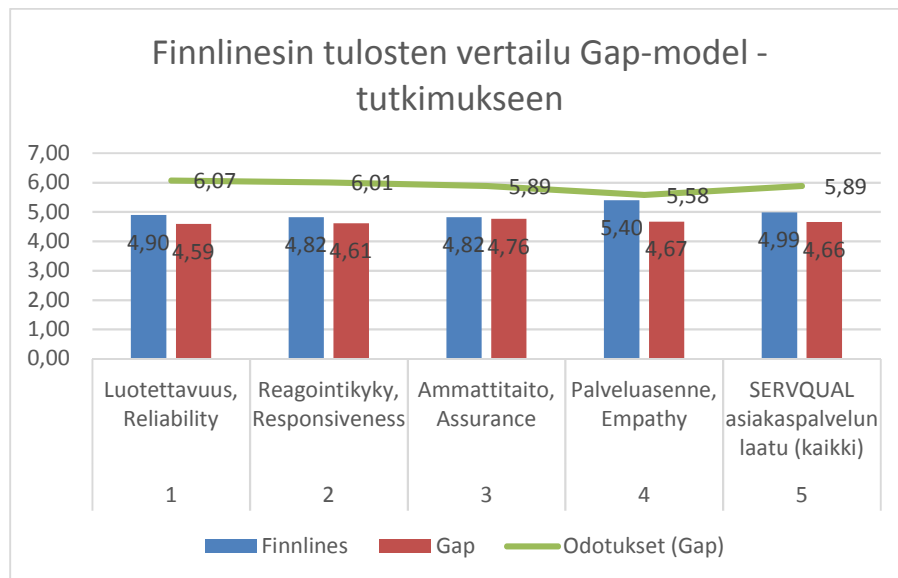
Finnlinesin osto-osaston sisäisten asiakkaiden näkökulmasta suurin suoriutumiskuilu asiakaspalvelun laadun osalta oli reagoitakyvyssä (1,19) ja sen jälkeen luotettavuudessa (1,17), ammattitaidossa (1,07) ja palveluasenteessa (0,18). Finnlinesin osto-osaston sisäisten asiakkaiden palvelun laatua koskevien odotusten keskiarvona käytettiin Gap-mallin lukua 5,89, havaintojen keskiarvoksi saatiin 4,66 ja näiden väliseksi kuiluksi mitattiin 0,9. Näin ollen voidaan todeta, että sisäisen asiakaspalvelun laatu toteutuu 85 %:sti. Tämä on kuitenkin vain suuntaa antava tulos, sillä Finnlinesin osto-osaston sisäisten asiakkaiden odotusta ei mitattu, vaan siihen käytettiin Gap-model-tutkimuksessa saatuja arvoja. Gap-mallissa saadut tulokset odotuksista olivat kuitenkin hyvin loogisia ja sen johdosta yleistettävissä myös tähän tutkimukseen. Odotusarvot olivat hyvin lähellä arvoa 6 asteikolla 1-7 ja ainoastaan palveluasenteen odotukset olivat hieman alhaisemmat (5,58), mikä selittyy sillä, että myös loogisesti tärkeintä osto-osaston sisäisessä palvelussa on luotettavuus, reagoitakyky, ammattitaito ja vasta tämän jälkeen palveluasenne, joka toki sekin on näiden tärkeimpien joukossa.



Kuva 14. Finnlinesin osto-osaston asiakaspalvelun suoriutumiskuilu

Yhteenvedon voidaan todeta, että Finnlinesin osto-osaston sisäistä asiakaspalvelun laatua mittaavan tutkimusosion tulokset olivat hyvin samalla tasolla vastaavan Lagen ja Königin Gap-model-tutkimuksen (2008) tulosten kanssa. Erona oli, että suurin asiakaspalvelun suoriutumiskuilu Finnlinesin

osto-osaston osalta oli reagoitakyvyssä, kun Gap-model -tutkimuksessa suurin kiulu oli luotettavuudessa.



Kuva 15. Finnlinesin asiakaspalvelun laatua mittaavan osion vertailua aiempaan tutkimukseen

6.4 Validiteetti ja reliabiliteetti

Validiteetti kertoo, mitataanko sitä, mitä piti ja reliabiliteetti kertoo, miten tarkasti mitataan. Validiteetti on mittauksen luotettavuuden kannalta ensisijainen peruste, sillä ellei mitata oikeaa asiaa, ei reliabiliteetilla ole mitään merkitystä. Validilla tarkoitetaan tutkimuksen mittareiden pätevyyttä mitata juuri sitä, mitä mittareiden pitikin mitata. Mittareiden pätevyyteen olennaisesti vaikuttava tekijä on se, miten hyvin kysymykset on suunniteltu ja miten ne on sijoitettu kyselylomakkeeseen. Tämän tutkimuksen kysymykset laadittiin huolellisesti hyödyntäen teoretietoja hankintatoimesta (arvoketju, merkitys yrityksessä, tehtävät, mittaus), asiakaspalvelusta (SERVQUAL), laadun kehittämisen (strateginen mittaus, BSC) ja kyselytutkimuksen mittaamiseen liittyvien teorioiden avulla. Kysymykset oli laadittu sekä suomeksi, että englanniksi ja vastaajat saivat valita Questback-ohjelmasta kummalla kielellä he halusivat vastata. Virallinen kieli aluksilla on englanti ja kysyjän kansallisuutta ei tutkittu. 18 vastaajaa (29%) oli valinnut englanninkielisen kyselyn ja loput 44 vastaajaa (71%) oli valinnut suomenkielisen kyselyn. Vastaajat ovat aluksella työskentelevää päällystöstä, joilla on vähintään perämiehen tai konemestarin koulutus ja pätevyys Validiteettia pyrittiin

varmistamaan suorittamalla esitutkimus, jossa kysymykset testattiin koehenkilölle ennen kyselyn lähettämistä. Testauksella varmistettiin, että sekä suomenkieliset että englanninkieliset kysymykset ovat vastaajien kannalta ymmärrettäviä, yksiselitteisiä ja että niiden kieliasu on mahdollisimman selkeä, jonka jälkeen kysymyksiin tehtiin vielä tarvittavat muutokset. Myös kyselylomakkeen linkin toimivuus varmistettiin ennen kyselyn lähettämistä vastaajille. Myös kyselyn suorittamiseen käytettävä aika testattiin ja kysely rakennettiin niin, että siihen pystyy vastaamaan alle kymmenessä minuutissa. Kysymykset oli sijoitettu kyselylomakkeeseen selkeiksi osioiksi ja sen lisäksi kaikki kysymykset olivat nähtävissä kerralla samalla sivulla, joten vastaaminen oli nopeaa ja kysymyksiä voitiin verrata toisiinsa kyselyn aikana. Tutkimuksen rakenne perustui tunnettuun strategisen suunnittelun työkaluun, tasapainotettuun mittaristoon (Balanced Score Card), jolla mitatut asiat voidaan muuttaa toiminnaksi ja tutkimuksen ensimmäinen osio, asiakaspalvelunäkökulma oli muotoiltua Largen ja Königin vastaavasta Gap-model-tutkimuksesta (2008), johon sen tuloksia myös voitiin osittain verrata.

Tutkimuksen joidenkin kysymysten osalta esiintyi erityisen paljon ”en osaa sanoa” vastauksia. Näitä kysymyksiä oli etenkin taloudellista näkökulmaa ja liiketoiminnan tukemista mittaavassa osiossa ja olikin luonnollista, ettei alusten henkilökunnalla ole selvää käsitystä muun muassa sopimusneuvotteluista tai toimittajavastuusta, mutta tilaaja halusi sisällyttää nämä kysymykset kuitenkin tähän ensimmäiseen kyselyyn. Tässä tutkimuksessa tehty ensimmäinen asiakastytyväisyyskysely oli kartoitus ja jatkossa tehtävää kyselyä varten kysymysten määrää vähennetään ja joukosta poistetaan sellaiset kysymykset, jotka saivat paljon ”en osaa sanoa” -vastauksia ja joilla ei ole suurta merkitystä asiakastytyväisyydelle. Jatkossa kysymysten sanamuotoa on vielä tarpeen hioa, jotta varmistutaan että kysymykset todella mittaavat sitä mitä on tarkoitettu. Yksi uudelleen muotoiltavista kysymyksistä koski liiketoiminnan tukemisen osion ”täsmällisyyttä” mittaavaa ulottuvuutta. Kysymys oli kirjoitettu muotoon: ”Osto-osaston hankkimat tuotteet ja palvelut toimitetaan sovittuna aikana”. Tällä tarkoitettiin laatu- ja palvelunäkökulmasta ulottuvuutta ”täsmällisyys”, eli kuin täsmällisesti osto-osaston palvelu toimii. ”Sovittuna aikana” saattaa olla tulkinnanvarainen, sillä vastaaja joutuu pohtimaan, kenen sopimaan aikaan sitä verrataan, alusten toiveeseen vai ostajan ja toimittajan tilauksessa sopimaan

aikatauluun. Tämän kysymyksen muotoilua kommentoitiin myös ostajien kesken pidetyissä työpajoissa, joissa vastauksia käsiteltiin. Jatkossa tätä kysymystä muotoillaan niin, että se liittyy selkeämmin kokonaistoimitusaikoihin, sillä se on vastaajille selkeämpi ja näin ”täsmällisyys” -ulottuvuus erottuu entistä selkeämmin prosessin tehokkuutta mittaavasta ulottuvuudesta. Nämä kaikki tekijät ja rajoitukset huomioiden voidaan todeta, että tämän tutkimuksen validius on hyvä ja tutkimus mittasi juuri niitä asioita, joita sen on tarkoitus mitata.

Mittauksen reliabiliteetti on sitä parempi, mitä vähemmän siihen sisältyy mittausvirhettä ja reliaabeliuden perusajatus voidaan esittää yksinkertaisella lauseella: "Reliaabeliin kyselyyn annetut vastaukset eroavat, koska vastaajilla on erilaisia mielipiteitä - ei sen vuoksi, että kysely on hämmentävä tai monitulkintainen." (SPSS 1999, s.362; Yhteiskuntatieteellinen tietovaranto, menetelmäopetuksen tietovaranto)

Tutkimuksen kysely oli avoinna 20.12.2016 ja 16.01.2017 välisenä aikana, eli vastausaikaa oli yhteensä noin neljä viikkoa, jonka aikana vastaajille lähetettiin kaksi muistutusta kyselystä. Kysely lähetettiin kaikkiaan 135:lle vastaajalle ja vastauksia saatiin yhteensä 62, eli kyselyn vastausprosentti oli 46 %. Vastausaineiston koko on hyvä, sillä tilastollisesti merkittään aineistoon tarvitaan yleisen säännön mukaan vähintään 30 vastausta. Myös kyselyn vastausprosenttia voidaan pitää erittäin hyvänä, sillä se ylittää selvästi keskiarvon ja tyypillisesti asiakastyytyväisyyskyselyjen vastausprosentit jäävät jopa alle 20%:n. Valtaosa vastauksista tehtiin päiväaikaan ja ainoastaan viisi vastausta (8%) tehtiin yöllä klo 22:00-07:00 välillä ja tätäkin selittää se, että laivatyö on vuorotyötä.

Paljon käytetty tunnusluku reliabiliteetin mittaamiseksi on Cronbachin alfa. Sillä mitataan nimenomaan mittarin konsistenssia eli yhtenäisyyttä. Cronbachin alfa lasketaan muuttujien välisten keskimääräisten korrelaatioiden ja väittämien lukumäärän perusteella.

Cronbach Alfa	Mittarin yhtenäisyys
$\alpha \geq 0.9$	Erinomainen
$0.9 > \alpha \geq 0.8$	Hyvä
$0.8 > \alpha \geq 0.7$	Hyväksyttävä
$0.7 > \alpha \geq 0.6$	Kyseenalainen
$0.6 > \alpha \geq 0.5$	Kehno
$0.5 > \alpha$	Ei voida hyväksyä

Taulukko 16. Cronbach Alfa-asteikko (Cronbach, 1951, 297-334)

Tutkimuksen reliabiliteettia varmistettiin laskemalla eri osioiden Cronbachin alfa-tunnusluvut. Yleisesti ottaen Cronbach alfan tulisi ylittää arvo 0,7, jotta tutkimusmittarin yhtenäisyys olisi hyväksyttävällä tasolla. Tämän tutkimuksen osa-alueiden Cronbach alfa-luvut olivat välillä hyväksyttävä-erinomainen, joten mittareiden sisäistä reliabeliutta voidaan pitää myös tilastollisesti hyvänä.

Tutkimuksen osio	Cronbach Alfa
Asiakaspalvelu	0,85
Prosessi	0,86
Talous	0,90
Kehittyminen	0,78

Taulukko 17. Tutkimuksen reliabiliteetin varmistaminen Cronbach alfan avulla

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA TOIMENPIDE-EHDOTUKSET

Asiakastyytyväisyyden tutkiminen aloitettiin strategisella mittauksella. Strategisen mittauksen avulla pyrittiin vastaamaan kolmeen kysymykseen: mitkä tekijät vaikuttavat asiakastyytyvyyteen, miten tärkeitä eri tekijät ovat kokonaisuuden kannalta ja millä tasolla asiakastyytyväisyys on. Näiden tietojen perusteella saatiin selville asiakastyytyväisyys. Tiedot mahdollistavat myös operatiivisen mittauksen aloittamisen. Samalla saadaan selville, missä asiakastyytyväisyyden osatekijöissä on eniten parantamista. Kertatutkimus on tarkoitus toistaa kahden-kolmen vuoden välein. Kertatutkimusta toistettaessa hyödynnetään jo aiemmin löydettyjä asiakastyytyväisyyden osatekijöitä, jolloin tutkimuksen tekeminen on helpompaa. Samalla voidaan seurata asiakastyytyväisyyden kehittymistä.

7.1 Tärkeimmät havainnot

Tämän tutkimuksen avointen kysymysten perusteella saatiin selville, että Finnlinesin osto-osaston sisäisten asiakkaiden asiakastyytyvyyttä lisäisi eniten kokonaistoimitusaikojen ja tilauspyyntöjen käsittelyn nopeutuminen, IT-järjestelmien parantaminen, sekä joustavuuden lisääminen etenkin pienten tilausten osalta. Lisäksi toivottiin enemmän sopimuksia ja laatuspesifikaatioiden tarkempaa noudattamista.

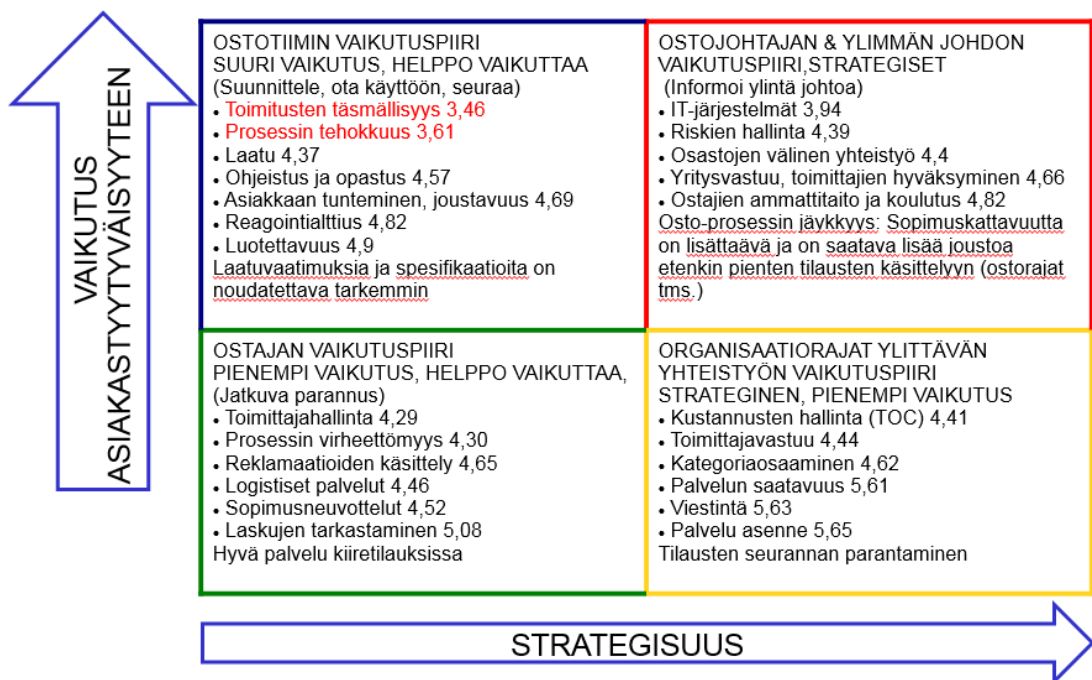
Avoimet kysymykset			
No	Kysymys	Kommentti	Määrä
27.	Missä olisi eniten kehitettävää, mikä lisäisi asiakastyytyvyyttäsi eniten?	Läpimenoaika, toimitusaika	36%
		IT-järjestelmät	22%
		Sopimukset ja joustavuus	14%
		Laatu/spesifikaatio	9%

Taulukko 17. Finnlinesin osto-osaston asiakastyytyvyyteen eniten vaikuttavat tekijät

7.2 Asiakastyytyväisyyden kehittäminen

Asiakastyytyväisyyden kehittämistä varten tulokset siirrettiin nelikenttään. Nelikentän avulla voidaan havainnoida eri tekijöiden vaikutusta asiakastyytyväisyyteen, niiden merkitystä kokonaisuuden kannalta, sekä pohtia niiden strategisuutta ja sitä, minkälaisia vaikutusmahdollisuuksia niiden kehittämiseksi on olemassa.

Sisäisen asiakastyytyväisyyden kehittäminen



Kuva 16. Osto-osaston sisäisen asiakastyytyväisyyden nelikenttä

Nelikenttään sijoitetaan pystysuoralla akselille ylhäältä alaspäin eniten asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät. Vaaka-akselille sijoitetaan tekijöiden merkitys kokonaisuuden kannalta ja niiden strateginen painoarvo.

Avointen kysymysten perusteella eniten asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät sijoitetaan vasemmalle ylös (toimitusaika, läpimenoaika) ja niistä strategisemmat tekijät oikealle ylös (IT-järjestelmät, koulutus, sopimukset/hankintapolitiikka).

Alas vasemmalle sijoitetaan asiakastyytyväisyyteen vähemmän vaikuttavat tekijät, sekä hyvällä tasolla olevat tekijät ja sellaiset tekijät, joista vastaajilla ei ollut selkeää käsitystä (paljon ”en osaa sanoa” -vastauksia).

Alas oikealle sijoitetaan asiakastyytyväisyyteen vähemmän vaikuttavat tekijä, jotka ovat kuitenkin strategisia. sekä hyvällä tasolla olevat strategiset tekijät ja myös sellaiset tekijät, joista vastaajilla ei ollut selkeää käsitystä (paljon ”en osaa sanoa” -vastauksia).

Avointen vastausten kommentit yhdistettiin excelissä numeerisiin vastauksiin yhteen taulukkoon (liite 2), jonka avulla on helppoa hahmottaa eri tekijöiden vaikutusta asiakastyytyväisyyteen. Avointen kysymysten ja numeeristen tulosten yhdistelmä sekä niiden strategista merkitystä kokonaisuuden kannalta voidaan hahmottaa nelikentän avulla. Tämä nelikenttä-työkalu auttaa asettamaan eri tekijöitä tärkeysjärjestykseen ja sen avulla voidaan määritellä, mihin kehityskohteisiin osto-osaston on itse mahdollista vaikuttaa (läpimenoaika, toimitusajat), mihin yksittäiset ostajat (prosessin tehokkuus, toimittajien valinta toimitusajan perusteella) ja ostotiimit (tilauspyyntöjen käsittelyrutiinit, ohjeistus ja sen jalkautus) voivat vaikuttaa, mihin tarvitaan osastojen välistä yhteistyötä (kokonaiskäsittelyajat: tilauspyyntöjen hyväksyminen, spesifikaatioiden täsmällisyys) ja mitkä tekijät ovat niin strategisia, että niiden kehittäminen vaatii ylimmän johdon sitoutumista (IT-järjestelmät, hankintapolitiikka).

Mielenkiintoisena yksityiskohtana tuloksissa oli se, että It-järjestelmiä koskeneessa kyselyssä oli suurin keskihajonta (1,59). Väitteenä oli, että: ”It-järjestelmät (Amos) ja työkalut tukevat hyvin hankintaprosessia. Vastauksista 46 % oli välillä 1-3 (1=täysin eri mieltä, 2=eri mieltä ja 3=osittain eri mieltä) ja samoin 46 % vastauksista oli välillä 5-7 (5=osittain samaa mieltä, 6=samaa mieltä ja 7=täysin samaa mieltä). Suuri keskihajonta kertoo luultavasti siitä, että vaikka It-järjestelmissä olisi varmasti kehittämisen varaa, niin silti suuri osa vastaajista ymmärtää että kyseessä on strateginen ja vaikeasti vaikutettavissa oleva kehityskohde, sillä Finnlinesin emoyhtiö Grimaldi käyttää hankinnoissa samaa Amos-ohjelmistoa ja myös tietokanta on yhteinen. Näin ollen on tulkittavissa, että noin puolet vastaajista ottaa huomioon realiteetit ja myös avoimista vastauksista huokui ymmärrys siihen, että osto-osasto pyrkii

tuottamaan mahdollisimman laadukasta palvelua käytettävissä olevilla resursseilla ja järjestelmillä.

Sisäisen asiakaspalvelun laadun kehittäminen



Kuva 17. Nelikenttä asiakastytyväisyyden kehittämisen työkaluna

Tämän tutkimuksen mittaristo perustui tasapainotetun mittariston strategiseen työkaluun (Balanced Score Card), jolla mitattavat asiat on mahdollista muuttaa toiminnaksi ja lisäksi tutkimuksen tuloksena syntyneen nelikentän avulla on mahdollista hahmottaa tärkeysjärjestystä, strategisuutta ja sitä, kenen vaikutuspiirissä mikäkin kehitettävä tekijä on.

Tällä työllä oli kokonaisuudessaan kolme tavoitetta: 1) tehdä kartoitus osto-osaston sisäisestä asiakastytyväisyydestä ja laatia ensimmäinen asiakastytyväisyyskysely, 2) tunnistaa tärkeimmät kehityskohteet ja laatia kehityssuunnitelma sisäisen asiakaspalvelun parantamiseksi 3) kehittää jatkuva mittari työkaluksi osto-osaston sisäisen asiakaspalvelun laadun parantamiseksi.

Tässä työssä onnistuttiin saavuttamaan sille asetetut tavoitteet. Ensimmäinen asiakastytyväisyyskysely saatiin laadittua ja asiakastytyväisyys kartoitettua, tärkeimmät kehityskohteet tunnistettiin ja niiden perusteella laadittiin kehityssuunnitelma sisäisen asiakaspalvelun parantamiseksi. Tutkimuksen

tuloksena kehitettiin malli jatkuvaan asiakastyytyväisyyden mittaukseen, suunnitelma ostoprosessin tehostamiseksi ja tilauspyyntöjen läpimenoajan mittari työkaluksi. Ostoprosessin tehostamissuunnitelmassa pyritään poistamaan esteitä prosessin sujuvalta virtaukselta, muun muassa lisätään Amos-järjestelmän oikeuksia ostajille, jotta tilauspyyntöjen ottamista käsittelyyn saadaan nopeutettua, muutetaan tilauspyyntöjen jakamiskäytäntöjä, sekä pyritään valitsemaan toimittajia mahdollisimman hyvien toimitusaikojen perusteella tietyissä tapauksissa. Tavoitteena on lyhentää keskimääräistä tilausten läpimenoaikaa kahdella päivällä muun muassa näiden edellä mainittujen keinojen avulla. Lisäksi työn tuloksena syntyi tunnettua asiakaspalvelun kuilumallia laajempi, strateginen asiakastyytyväisyysmalli, jossa asiakaspalvelunäkökulman lisäksi tutkitaan asiakastyytyväisyyttä ostoprosessiin, ydinliiketoiminnan tukemiseen ja kehitykseen.

7.3 Toimenpide-ehdotukset toimeksiantajalle

Asiakastyytyväisyystutkimuksen tilaajalle toimitettiin kyselyn tulokset ja yhteenveto, kuten myös osto-osaston ja Ship Managementin johdolle. Vastaajille, eli alusten tutkimukseen valituille henkilöille ja budjettivastuussa oleville teknisille tarkastajille toimitettiin myös yhteenveto tuloksista.

Osto-osaston tulee määritellä selkeät tavoitteet ja konkreettisen toimet oman toimintansa kehittämiseen ja prosessin ostoprosessin tehostamiseen. Tärkeimpänä kehityskohteen pidettiin tilauspyyntöjen läpimenoaikojen nopeuttamista ja lyhyellä aikavälillä (0-2 vuotta) tavoitteena tulee olla tilauspyyntöjen läpimenoaikojen lyhentäminen kahdella päivällä, niin että keskimääräinen käsittelyaika on 14 päivää, kun se on tällä hetkellä 16 päivää. Käytännössä tätä toteutetaan niin, että tilauspyyntöjen jakamista ostajien käsiteltäväksi pyritään nopeuttamaan. Tilauspyyntöjä jaetaan ostajille käsiteltäväksi jatkossa joka päivä, sen sijaan että niitä jaettaisiin vain muutaman kerran viikossa. Lisäksi Amos-järjestelmän oikeuksia lisätään niin, että kaikki ostajat pääsevät itsekin ottamaan tilauksia käsittelyyn eikä heidän tarvitse odottaa tiiminvetäjiä, mikä tuo joustuvuutta myös loma-aikoihin. Toinen kehitettävä asia on toimitusten täsmällisyys ja kokonaistoimitusaikojen pituus. Toimitusaikoihin voidaan vaikuttaa vain rajallisesti, mutta ostajien

kanssa on sovittu, että pyritään jatkossa entistä tarkemmin valitsemaan toimittajia parhaan mahdollisen toimitusajan suhteen. On kuitenkin muistettava, että läheskään aina tilauksilla ei ole kiire ja normaalit toimitusajat ovat usein riittäviä. Seuraava asiakastytyväisyyskysely järjestetään kahden vuoden kuluessa, jolloin voidaan tutkia toimenpiteiden vaikutusta koettuun asiakastytyväisyyteen ja selvittää avoimilla kysymyksillä mahdollisia uusia kehityskohteita. Amos-järjestelmästä on saatavissa erilaisia raportteja, mutta niitä ei ole ehkä osattu hyödyntää riittävästi. Yhtenä välittömänä toimenpiteenä sovittiinkin, että läpimenoaikojen raportointia kehitetään ja aletaan seuraamaan kuukausitasolla.

Tämän tutkimuksen perusteella strategisia kehityskohteita ovat hankinnan IT-järjestelmien kehitys ja sisäisten asiakkaiden toiveet ostoprosessin joustavuudesta etenkin pienten tilausten osalta, sekä sopimuskattavuus, jotka liittyvät myös hankintapolitiikkaan. Pitkällä aikavälillä (2-5) vuotta olisi tärkeää kehittää Amos-järjestelmää ja etenkin sen tietokantaa. Toivon mukaan IT-järjestelmien käytettävyys aluksilla paranee myös internet-yhteyksien nopeutumisen myötä, mikä on oletettavaa tulevaisuudessa. Toimittajien kanssa solmittavien raamisopimusten määrää on pyrittävä lisäämään mahdollisuuksien mukaan, mikä helpottaa ja nopeuttaa tilausprosessia, joka koetaan tällä hetkellä turhan raskaaksi etenkin pienten tilausten osalta. Alusten on helppo hyödyntää sopimuksia ja niiden myötä paranee sekä kokonaistoimitusajat, sekä tilauspyyntöjen käsittelyajat. Tällä hetkellä osto-osasto ja tekniset tarkastajat sijaitsevat myös fyysisesti erillään toisistaan, mikä tuo tarpeetonta välimatkaa yhteydenpitoon ja esimerkiksi yhteisiä toimittajatapaamisia on haasteellista järjestää tästä syystä. Nykyisellä organisaatorakenteella osto-osaston toimintaa voidaan kehittää vain tiettyyn pisteeseen asti ja onkin syytä pohtia, että olisiko yhteistyötä osto-osaston ja teknisen osaston välillä mahdollista parantaa esimerkiksi osastoja tai joitain niiden toimintoja yhdistämällä. Osastojen välisen yhteistyön kehittämistä tulee joka tapauksessa kannustaa, sillä on paljon ostoprosessiin liittyviä asioita, joita kumpikaan osasto ei pysty yksin kehittämään, vaan niihin tarvitaan yhteistyötä. Näitä asioita ovat muun muassa tilauspyyntöjen spesifikaatioiden parantaminen ja osto-osaston ottaminen mukaan varhaisessa vaiheessa, kokonaiskustannusten hahmottaminen, sekä huoltosuunnitelmien tekeminen, esimerkiksi pääkoneiden huoltotarpeiden suunnittelu pitkällä aikavälillä. Pitkän

aikavälin tavoitteeksi tulee ottaa myös sisäisen asiakastytyvyyden keskiarvon nostaminen nykyisestä 4,27:sta keskiarvoon 5 (asteikolla 1=heikko, 7=erinomainen).

7.4 Pohdintaa ja ehdotukset tulevaan jatkotutkimuksia varten

Tuloksia pohtiessa tulee mieleen, että tavoitteena sisäisen asiakaspalveluna laadulle tulisi olla optimitaso. Largen ja Königin Gap-model tutkimuksessa (2008) havaittiin, että Likertin asteikolla yhdestä seitsemään sisäisten asiakkaiden odotukset osto-osaston asiakaspalvelua kohtaan vaihtelivat viiden ja kuuden välillä, eli sisäiset asiakkaatkaan eivät odottaneet täydellisyyttä. Jos keskitytään pelkästään asiakastytyvyyden lisäämiseen, niin voidaan ylipalvella. Palvelun laadulla on myös laatukustannukset, jotka syntyvät esimerkiksi It-järjestelmistä ja resursoinnista, joten laadun parantamisen suhteen tulee vastaan myös omistajan asettamat reunaehdot. On myös muistettava, että osto-osaston tehtävä ei suinkaan ole ainoastaan sisäinen loppuasiakkaan hyvä palveleminen, vaan muita tärkeitä sidosryhmiä ovat eri tasoilla toimivat sisäiset asiakkaat, omistaja, sekä toimittajaverkosto joilla kaikilla on omat vaatimuksensa. Toki useimmiten on niin, että kun tehdään omistajan kannalta tärkeitä asioita, niin se työ palvelee myös kaikkia sisäisiä asiakkaita ja pitkällä aikavälillä myös tärkeimpiä toimittajia. Osto-osaston tavoitteiden on kuitenkin oltava tasapainossa, jotta varmistutaan siitä että tehdään oikeita asioita liiketoiminnan, sisäisten asiakkaiden, prosessin ja kehittymisen näkökulmista. Näin ollen asiakastytyvyyden tavoitteeksi tulisi ottaa jatkossa asteikolla yhdestä seitsemään (1=heikko, 7=erinomainen) yleisarvosana 5, kun se tällä hetkellä on tämän tutkimuksen mukaan 4,27.

Finnlinesin osto-osaston asiakastytyvyyttä tullaan mittaamaan jatkossa alusten lisäksi myös muiden sisäisten asiakkaiden osalta, joita ovat muun muassa yrityksen markkinointi ja myyntiosastot, sekä satamapalveluista vastaava Finnsteve-tytäryhtiö, joille osto-osasto tuottaa hankintapalveluja. Aluksia koskevasta kyselylomakkeesta muokataan muita sisäisiä asiakkaita varten sopivia kysymysoasioita, jotka kuitenkin sisältävä samoja elementtejä liittyen asiakaspalvelun laatuun, prosessin toimivuuteen, sekä avoimia kysymyksiä tärkeimpien kehityskohteiden kartoittamiseksi. Tämän lisäksi olisi mielenkiintoista tehdä syventäviä haastatteluja paitsi alusten henkilökunnalle,

kuin myös erityisesti alusten teknisille tarkastajille. On oletettavaa, että vaikka alukset ja tekniset tarkastajat edustavat samaa osastoa, niin heillä saattaa hieman erilaisia toiveita ja odotuksia osto-osaston asiakaspalvelulle. Tekniset tarkastajat katsovat asioita useamman aluksen ja budjetin näkökulmasta, minkä lisäksi heidän täytyy huomioida myös muiden osastojen tarpeita muun muassa alusten aikataulujen ja liikennejärjestelyjen suhteen. Haastatteluilla olisi mahdollista päästä kiinni niin sanottuihin kriittisiin tapahtumiin, poikkeamiin, joissa palvelu on erottunut joko positiivisesti tai negatiivisesti. Näistä haastatteluista voisi nousta esiin yllättäviäkin kehityskohteita.

Jatkotutkimusta varten on tietysti kiinnostavaa seurata, miten muutaman vuoden välein suunnitelluksi tehtävän asiakastyytyväisyyskyselyn tulokset lähtevät kehittymään. Alkavatko käyttöön otetut toimenpiteet vaikuttaa toivotulla tavalla tilauspyyntöjen läpimenoaikoihin ja huomataanko sitä käytännössä aluksilla, jos parannusta läpimenoaikoihin tulee muutama päivä?

Ostajien kanssa käydyissä työpajoissa nousi esille ajatus myös siitä, että ostajilla olisi vastavuoroisesti tarvetta antaa palautetta aluksille yhteistyön sujuvuudesta ja kehitysideoista. Myös tähän vuoropuheluun täytyisi löytää sopivia tapoja ja oikea kanava.

Pitkällä aikavälillä olisi mielenkiintoista tutkia, että millä keinoilla ja mille tasolle osto-osaston kypsyystasoa on Finnlinesilla mahdollista kehittää.

Ostotoiminnan kypsytyksen vaikuttaa monet asiat, kuten toimiala, ostajien koulutustaso ja niin edelleen. Varustamoala on hyvin perinteinen ja joidenkin mielestä jopa hyvin vanhakantainen tai jopa jäykkä, eikä varustamon osto-osastolla ei ole luultavimmin vielä parhaimmat käytännöt ja prosessit hyödynnettyinä, joten kehittämisen varaa olisi varmasti.

Hankinnoilla on tärkeä rooli yrityksissä myös tulevaisuudessa, sillä yritysten täytyy yhä enemmän keskittyä omaan ydinliiketoimintaansa ja ympärillä oleva maailma muuttuu monimutkaisemmaksi digitalisaation myötä, jolloin yhä useamman toiminnon hoitamiseen tarvitaan asiantuntijaa tai sen hoitaa joku siihen erikoistunut ulkopuolinen alihankkija huomattavasti tehokkaammin, kuin jos yritys tekisi sen itse. Hankintatoimen tärkeimpinä tehtävinä on tehokas toimittajahallinta ja jolla yritys pysyy kilpailussa mukana, jolla tuotetaan

lisäarvoa sisäisille asiakkaille. Toimitusketjun hallinnan avulla syntynyt kilpailuetu siirtyy myös loppuasiakkaan hyväksi heidän arvoketjuunsa ja tarkalla kokonaiskustannusten hallinnalla osto-osasto on mahdollistamassa yrityksen mahdollisuuksia investoida ja kasvaa. Paljon työtä on kuitenkin vielä tehtävänä, jotta osto-osasto pystyy vakuuttamaan oman yrityksen sisäiset asiakkaat ja nousemaan luotettavan neuvonantajan asemaan. Hackett Groupin tutkimuksen mukaan (2016) sisäisen yhteistyön lisääminen ja arvostetun neuvonantajan asemaan nouseminen ovatkin vaikeimpia ja samalla tärkeimpiä asioita, joiden kanssa yritysten osto-osastot juuri tällä hetkellä kamppailevat.

LÄHTEET

Finnlinesin verkkosivut. <https://www.finnlines.com/fi/yritys>. Viitattu 28.4.2017

Connaughton, P., Sawchuk, C. 2016. The CPO Agenda, Reduce Purchase Costs, Improve Agility and Become a Trusted Advisor. Miami: The Hackett Group. Procurement Executive Insight, Study Results Analysis. January 2016.

Cronbach, L.J. 1951. Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, September 1951, Volume 16, Issue 3, 297-334.

<https://link.springer.com/article/10.1007%2FBF02310555>. Viitattu 26.4.2017.

Grönlund, M., Jacobs, R., Picard, R. 2000. Asiakastyytyväisyyden osatekijät ja edellytykset. Sarja B Tutkimusraportteja. Turun Kauppakorkeakoulu, Yritystoiminnan Tutkimus- ja Koulutuskeskus.

Grönroos, C. 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. Porvoo: WSOY.

Grönroos, C. 2015. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 5. painos. Vantaa: Hansaprint.

Iloranta, K., Pajunen-Muhonen, H. 2015. Hankintojen johtaminen. 4. laitos. Tallinna: Tietosanoma Oy.

Hirsjärvi S., Remes P. & Sajavaara P.. 2004. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Järvelin, K., Kvist, H.-H., Kähäri, P. & Räikkönen J.1992. Palveluyrityksen laadun kehittäminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kuitunen, M. 2015. Sitä saat mitä...Kauppalehti.

<https://blog.kauppalehti.fi/viivan-alla/sita-saat-mita-dot-dot-dot>. Viitattu 26.4.2017.

Laamanen, K. 2005. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. 6. painos. Helsinki: Suomen Laatu keskus Oy.

- Large, R., König, T. 2008. A gap model of purchasing's internal service quality: Concept, case study and internal survey. *Journal of Purchasing & Supply Management*.
- Leenders, M., Fearon, H., Flynn, A., Johnson, P. 2002. *Purchasing & Supply Management*. USA: The MacGraw-Hill Companies
- Nieminen, S. 2016. *Hyvä hankinta – parempi bisnes*. Liettua: Talentum Pro
- Reynoso, J., Moores, B: 1995. Towards the measurement of internal service quality, *International Journal of Industry Management*, Vol 6 Issue 3, 64-83.
- Parasuraman, A. Zeithaml, V.A. & Berry, L.L., 1985. A Conceptual model of service quality and it's implications for future research. *Journal of Marketing*, 47.
- Porter, M. 1985. *Kilpailuetu. Miten ylivoimainen osaaminen luodaan ja säilytetään*. 2. Painos. Espoo: Weilin+Göös
- Saikko, S. 2006. *Asiakaspalveluprosessin mittariston luominen: Case Borealis Polymers Oy*. Pro Gradu tutkielma: Lappeenrannan teknillinen yliopisto.
- Schiele, H. 2007. *Journal of Purchasing & Supply Management* 13. 274-293. Supply-management maturity, cost savings and purchasing absorptive capacity: Testing the procurement-performance link.
- Van Poucke, E., van Weele, A., Matthyssens, P. The interrelationship between purchasing maturity, internal customer satisfactions and purchasing performance: an empirical case study. 2000. Working Paper.
- Van Weele, A.J. *Purchasing and Supply Chain Management. Analysis, Strategy, Planning and Practise*. 2005. Croatia: Thomson Learning.
- Van Weele, A.J., Rozemeijer, F.A. & Rietveld, G. 1998. Professionalism purchasing in organizations: towards purchasing development model, IPSERA Conference Proceedings 1998, London, 515-523.

Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.

Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto, menetelmäopintojen tietovarasto.
<http://www.fsd.uta.fi/metelmaopetus/mittaaminen/luotettavuus.html>. Viitattu 28.4.2017.

KUVALUETTELO

Kuva 1. Opinnäytetyön rakenne

Kuva 2. Finnlinesin osto-osaston asiakassuhde ja rajapinnat

Kuva 3. Finnlinesin ostoprosessin vaiheet

Kuva 4. Porterin arvoketju ja hankintojen rooli yrityksessä tukitoimintona

Kuva 5. Yrityksen arvoketju sulautuu osaksi loppuasiakkaan arvoketjua

Kuva 6. Hankintaprosessi ja käsitteitä

Kuva 7. Hankintatoimen kypsyysmalli

Kuva 8. Koettu kokonaislaatu ja kaksi palvelun laatu-ulottuvuutta

Kuva 9. Sisäiset palvelutoiminnot ja sisäiset asiakkaat

Kuva 10. Palvelun laadun kuiluanalyysimalli

Kuva 11. Tasapainotettu mittaristo

Kuva 12. Kyselytutkimuksen kysymysten laatiminen painotetun tulokortin avulla

Kuva 13. Asiakaspalvelun suoriutumiskuilu Gap-model -tutkimuksessa

Kuva 14. Finnlinesin osto-osaston asiakaspalvelun suoriutumiskuilu

Kuva 15. Finnlinesin asiakaspalvelun laatua mittaavan osion vertailua aiempaan tutkimukseen

Kuva 16. Osto-osaston sisäisen asiakastyytyväisyyden nelikenttä

Kuva 17. Nelikenttä asiakastyytyväisyyden kehittämisen työkaluna

Taulukko 1. Hankintojen johtamisen tasojen välisen suhteet

Taulukko 2. Asiakaspalvelunäkökulman kysymykset

Taulukko 3. Prosessinäkökulman kysymykset

Taulukko 4. Taloudellisen näkökulman kysymykset

Taulukko 5. Kehittymisnäkökulman kysymykset

Taulukko 6. Arviointiasteikko

Taulukko 7. Asiakaspalvelunäkökulmaan liittyvät kysymykset

Taulukko 8. Asiakaspalvelunäkökulmaa mittaavan osion vastausten yhteenveto

Taulukko 9. Prosessinäkökulmaa mittaavan osion vastausten yhteenveto

Taulukko 10. Taloudellista näkökulmaa mittaavan osion vastausten yhteenveto

Taulukko 11. Kehittymisnäkökulmaa mittaavan osion vastausten yhteenveto

Taulukko 12. Yleisarvosanaa mittaava asteikko

Taulukko 13. Avoimet kysymykset

Taulukko 14. Avointen vastausten yhteenveto

Taulukko 15. Asiakastyytyväisyyskyselyn tulosten yhteenveto

Taulukko 16. Cronbach Alfaan asteikko

Taulukko 17. Tutkimuksen reliabiliteetin varmistaminen Cronbach Alfaan avulla

Taulukko 18. Finnlinesin osto-osaston asiakastyytyväisyyteen eniten vaikuttavat tekijät

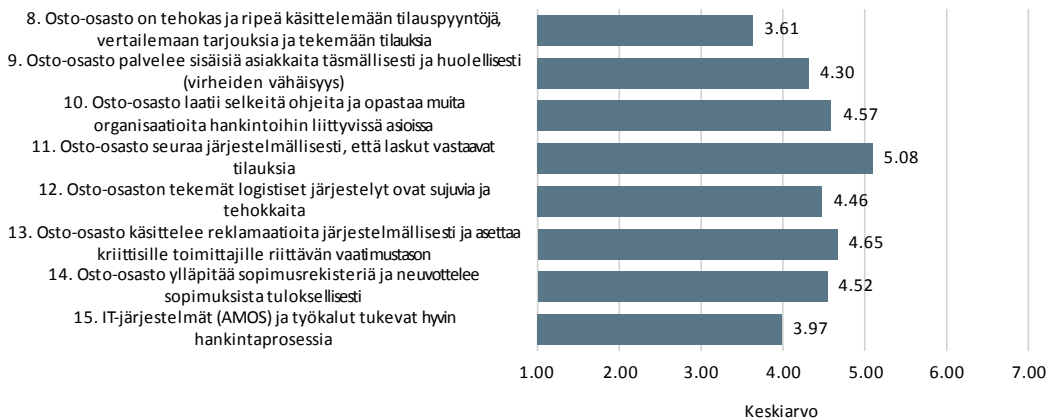
Finnlinesin osto-osaston asiakastyytyväisyyskysely 2016

Arvioikaa seuraavia Finnlinesin osto-osaston asiakaspalveluun liittyviä väittämiä asteikolla 1-7 (1=täysin eri mieltä, 7=täysin samaa mieltä)



Kysymys	N	Keskiarvo	Keskiahajonta	Mediaani
1. Osto-osastolla on tarvittava osaaminen (tiedot ja taidot) ja toiminta on ammattimaista	62	4,82	1,17	5,00
2. Osto-osasto on luotettava ja pitää lupauksensa	62	4,90	1,29	5,00
3. Osto-osasto osoittaa halukkuutta ratkaista ongelmani ja vastaa pyyntöihini viivyttämättä	62	4,82	1,35	5,00
4. Osto-osaston palveluasenne ja käyttäytyminen on kunnioittavaa, kohteliasta ja ystävällistä	62	5,65	1,03	6,00
5. Osto-osasto huomioi tarpeeni yksilöllisesti, joustavasti ja pyrkii ymmärtämään erityistarpeeni	62	4,69	1,28	5,00
6. Osto-osasto osaa kuunnella minua ja käyttää asiallista, ymmärrettävää kieltä	62	5,63	0,99	6,00
7. Osto-osastoa on helppo lähestyä ja oikeat henkilöt ovat hyvin tavoitettavissa	62	5,61	1,22	6,00

Arvioikaa seuraavia Finnlinesin osto-osaston perustehtäviin ja prosessiin liittyviä väittämiä asteikolla 1-7 (1=täysin eri mieltä, 7=täysin samaa mieltä)



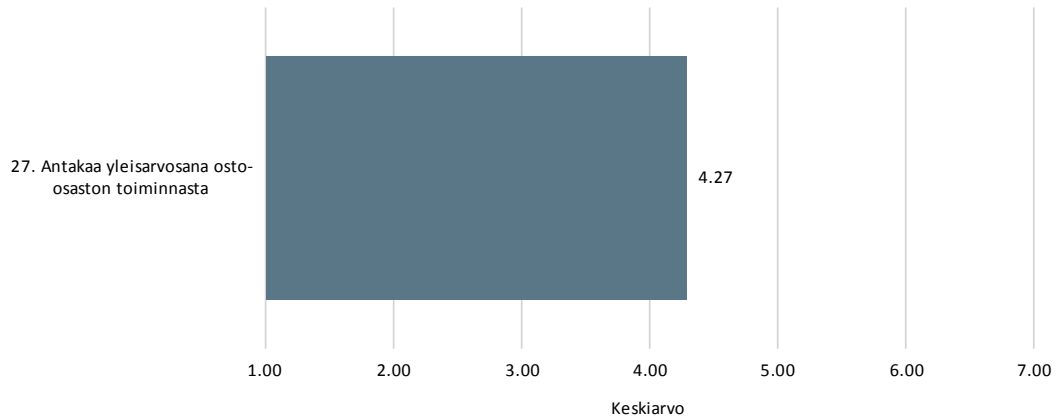
Kysymys	N	Keskiarvo	Keskihajonta	Mediaani
8. Osto-osasto on tehokas ja riipeä käsittelemään tilauspyyntöjä, vertailemaan tarjouksia ja tekemään tilauksia	62	3,61	1,42	3,00
9. Osto-osasto palvelee sisäisiä asiakkaita täsmällisesti ja huolellisesti (virheiden vähäisyys)	62	4,30	1,32	4,00
10. Osto-osasto laatii selkeitä ohjeita ja opastaa muita organisaatioita hankintoihin liittyvissä asioissa	62	4,57	1,33	5,00
11. Osto-osasto seuraa järjestelmällisesti, että laskut vastaavat tilauksia	62	5,08	1,17	5,00
12. Osto-osaston tekemät logistiset järjestelyt ovat sujuvia ja tehokkaita	62	4,46	1,50	5,00
13. Osto-osasto käsittelee reklamaatioita järjestelmällisesti ja asettaa kriittisille toimittajille riittävän vaatimustason	62	4,65	1,37	5,00
14. Osto-osasto ylläpitää sopimusrekisteriä ja neuvottelee sopimuksista tuloksellisesti	62	4,52	1,31	4,00
15. IT-järjestelmät (AMOS) ja työkalut tukevat hyvin hankintaprosessia	62	3,97	1,59	4,00

Arvioikaa seuraavia Finnlinesin osto-osaston liiketoiminnan tukemiseen ja taloudelliseen suorituskykyyn liittyviä väittämiä asteikolla 1-7 (1=täysin eri mieltä, 7=täysin samaa mieltä)



Kysymys	N	Keskiarvo	Keskihajonta	Mediaani
16. Osto-osaston hankkimien tuotteet ja palvelut vastaavat teknisiä- ja laatuspesifikaatioita	62	4,37	1,45	5,00
17. Osto-osaston hankkimat tuotteet ja palvelut toimitetaan sovittuna aikana	62	3,46	1,42	3,00
18. Osto-osasto kilpailuttaa hintoja tehokkaasti ja kykenee hallitsemaan kokonaiskustannuksia	62	4,41	1,36	4,00
19. Osto-osasto pyrkii kehittämään sisäistä yhteistyötä aktiivisesti	62	4,40	1,18	4,00
20. Osto-osasto arvioi säännöllisesti toimittajariskiä	62	4,39	0,98	4,00
21. Osto-osasto mittaa toimittajien suorituskykyä ja toimituskykyä järjestelmällisesti	62	4,29	1,02	4,00
22. Kategoriavastaavilla on omien alueidensa vahva substanssiosaaminen (asiaosaaminen)	62	4,62	1,31	5,00
23. Osto-osasto varmistaa, että hankinnoissa käytetään vain hyväksytyjä toimittajia	62	4,66	1,46	4,00
24. Osto-osasto asettaa toimittajille konkreettisia vastuullisuuteen liittyviä tavoitteita, esim. jätteiden vähentäminen	62	4,44	1,22	4,00

Antakaa yleisarvosana osto-osaston toiminnasta asteikkolla 1-7 (1=heikko, 7=erinomainen)



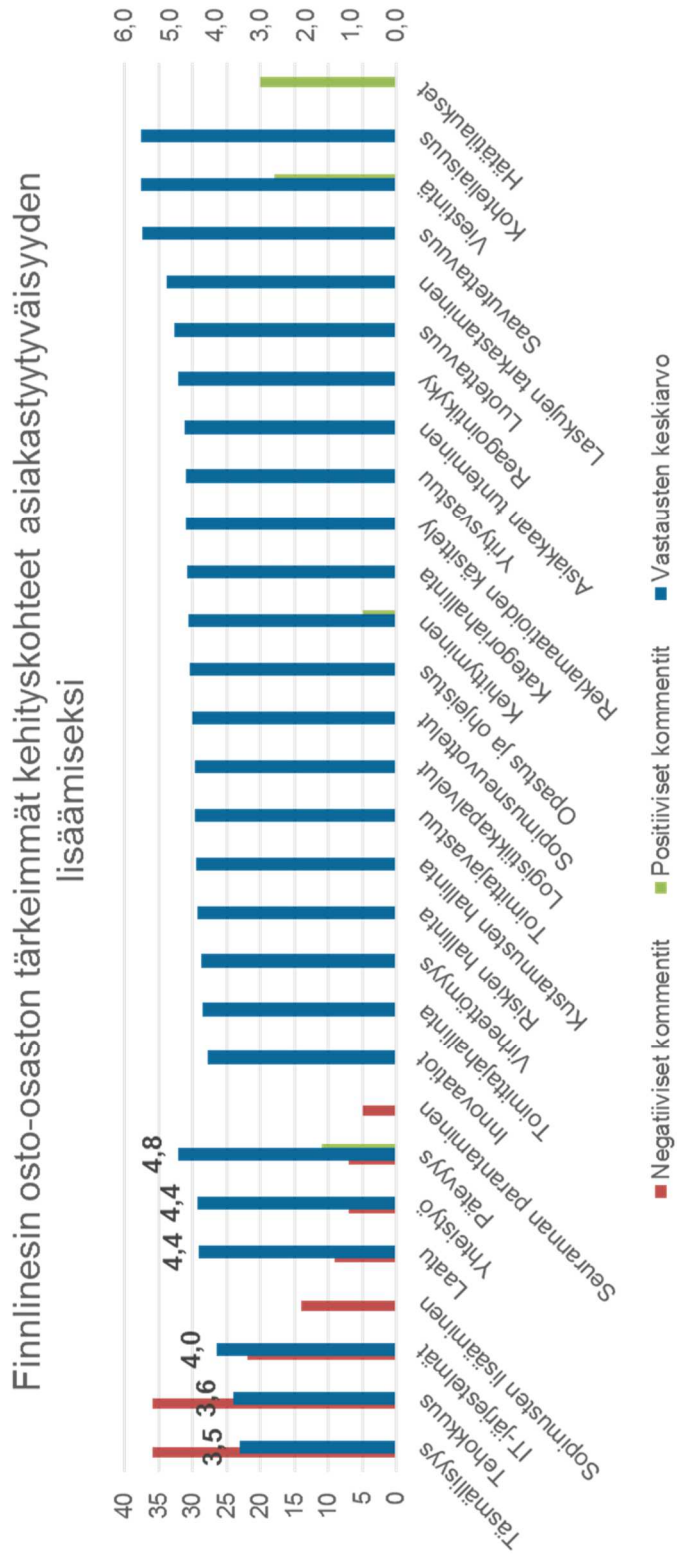
Antakaa kommentteja ja ehdotuksia osto-osaston asiakaspalvelun ja toiminnan kehittämiseksi. Missä olisi eniten kehitettävää tai parannettavaa? Mikä nostaisi asiakastyytyväisyyttäsi eniten?

Eniten esiintyneet vastaukset

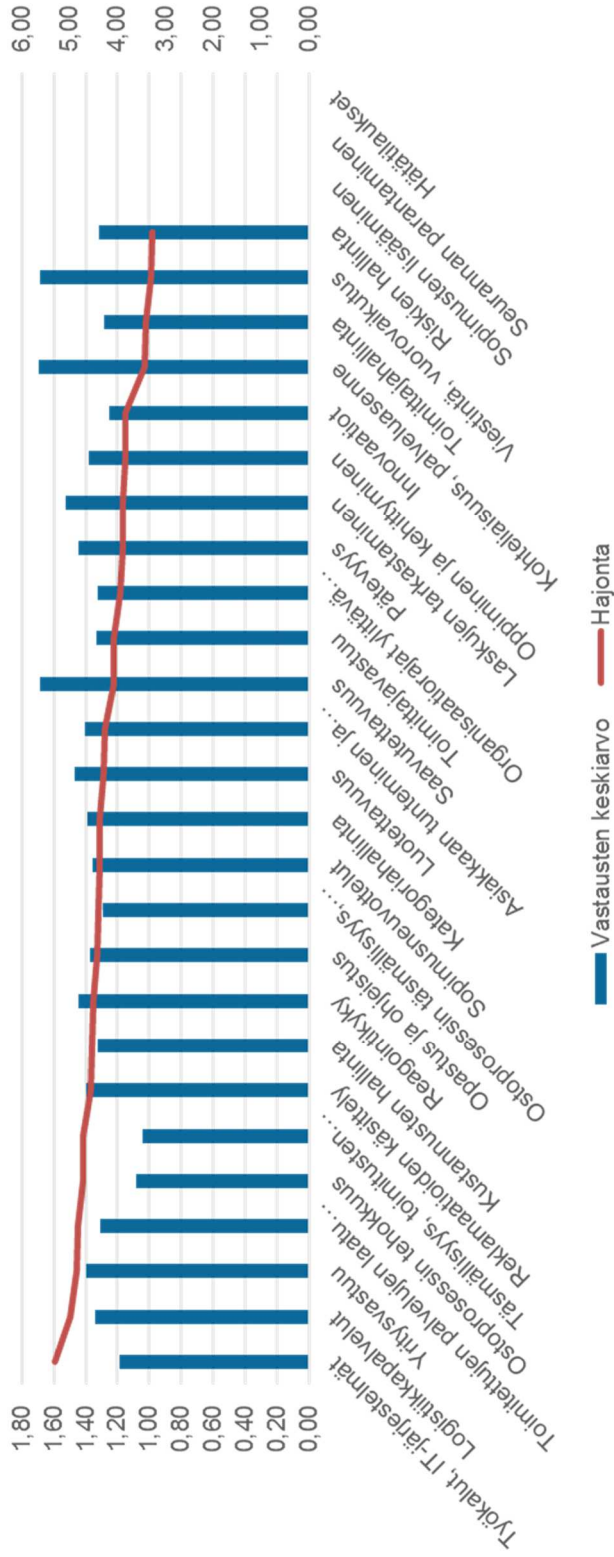
1. Aika: tilausten käsittelyaikojen ja toimitusaikojen parantaminen (36 kpl)
2. IT-järjestelmät: Amos-tietokannan parantaminen, FINA-ongelmat (22 kpl)
3. Prosessi: tilausprosessi koetaan jäykäksi ja parannusta halutaan sopimuskattavuuteen ja pientilausten sujuvoittamiseksi (14 kpl)

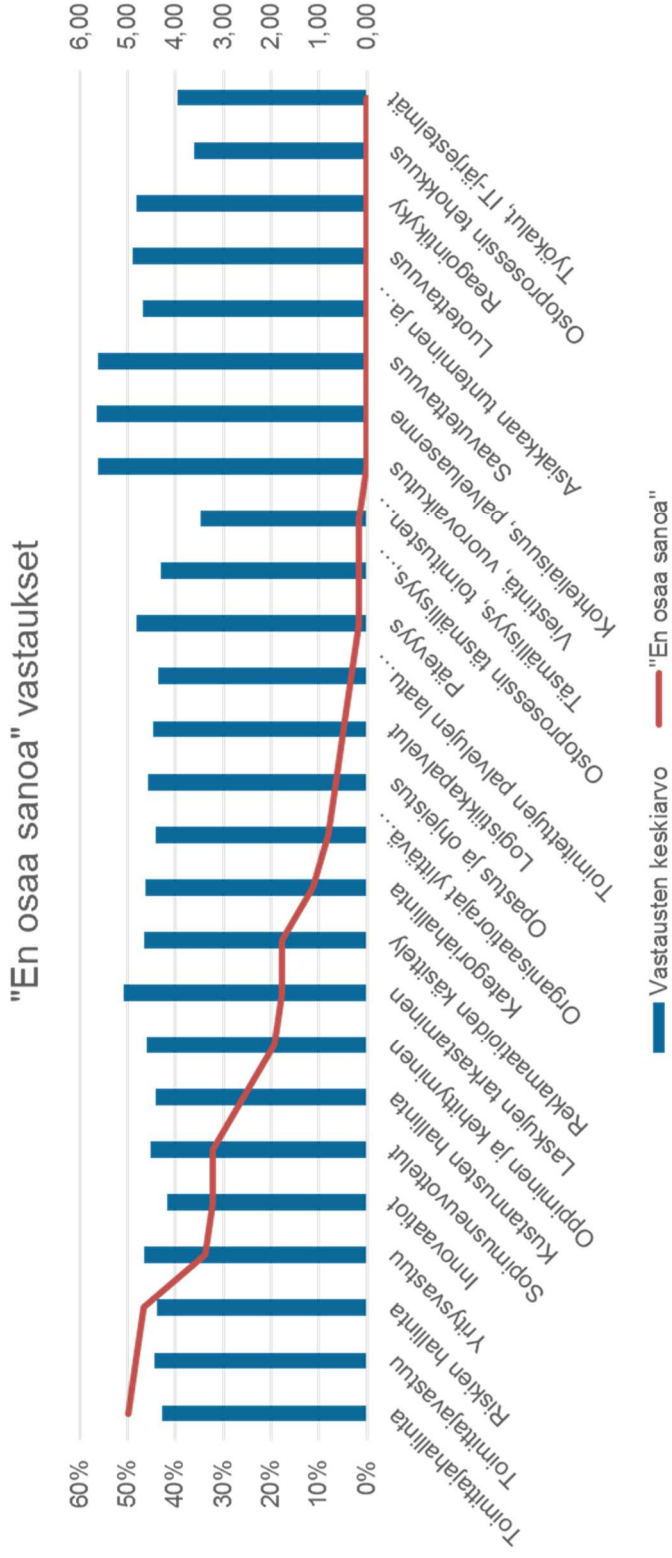
Muita kommentteja: laatuvaatimusten ja spesifikaatioiden täyttäminen (9), ostajien osaamisen kehittäminen (7), vuorovaikutuksen parantaminen (7), seurannan parantaminen (7), palveluasenteen parantaminen, keskusvarasto, standardointi, vastuullisuus, kehitys, logistiikka, joustavuus, kategorisointi

Vastausten analyysi: avointen kysymysten vastauksista saatiin poimittua tärkeimmät kehityskohteet ja ne ulottuvuudet, joilla on suurin vaikutus asiakastytyväisyyteen



Vastausten hajonta

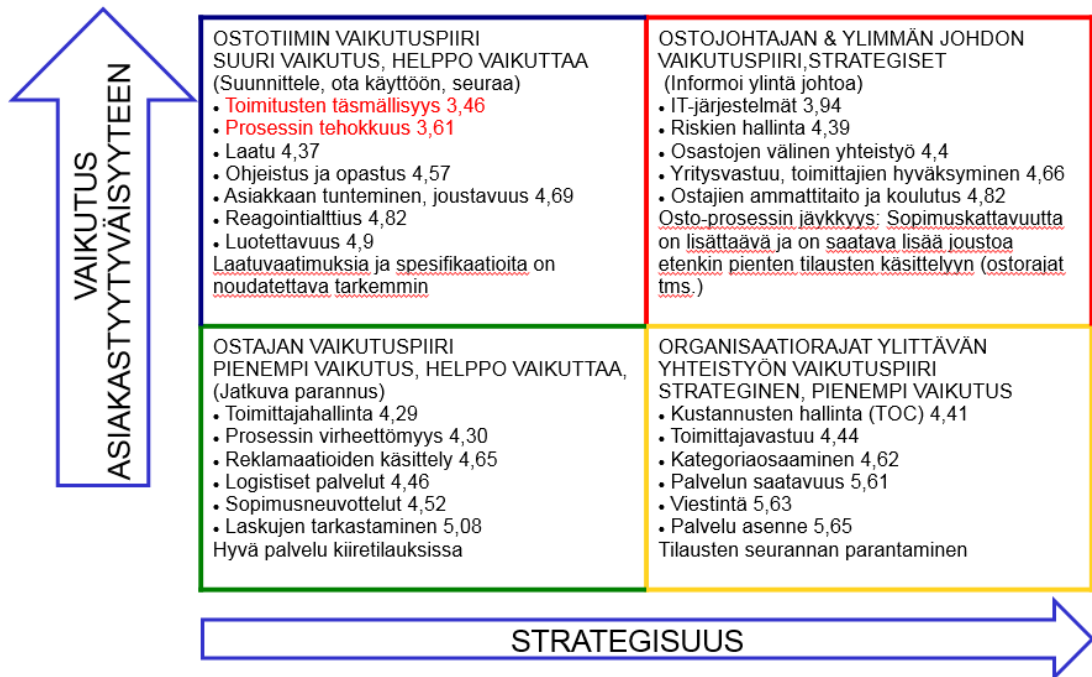




Finnlinesin osto-osaston asiakaspalvelun laadun mittauksen ja kehittämisen työkalut: tasapainotettu asiakastytyväisyyskysely, tulosten nelikenttä ja tilauspyyntöjen läpimenoajan uusittu mittaristo.

Nro	BSC	Ulottuvuus	Kysymykset Likertin asteikolla 1-7 (1=täysin eri mieltä, 7=täysin samaa mieltä) ja lisäksi "en osaa sanoa"-vaihtoehto
1	Asiakaspalvelu	Pätevyys	Osto-osastolla on tarvittava osaaminen (tiedot ja taidot) ja toiminta on ammattimaista
2	Asiakaspalvelu	Luotettavuus	Osto-osasto on luotettava ja pitää lupauksensa
3	Asiakaspalvelu	Reagoitavuus	Osto-osasto osoittaa halukkuutta ratkaista ongelmia ja vastaa pyyntöihini viivyttelämättä
4	Asiakaspalvelu	Kohteliasuus, palveluasenne	Osto-osaston palveluasenne ja käytäytyminen on kunnioittavaa, kohtelias ja ystävällistä
5	Asiakaspalvelu	Asiakkaan tunteminen ja ymmärtäminen	Osto-osasto huomioi tarpeeni yksilöllisesti, joustavasti ja pyrkii ymmärtämään erityistarpeeni
6	Prosessinäkökulma	Ostoprosessin tehokkuus	Osto-osasto on tehokas ja ripeä käsittelemään tilauspyyntöjä, vertailemaan tarjouksia ja tekemään tilauksia
7	Prosessinäkökulma	Ostoprosessin täsmällisyys, virheettömyys	Osto-osasto palvellee sisäisiä asiakkaita täsmällisesti ja huolellisesti (virheiden vähäisyys)
8	Prosessinäkökulma	Opastus ja ohjeistus	Osto-osasto laatii selkeitä ohjeita ja opastaa muita organisaatioita hankintoihin liittyvissä asioissa
9	Prosessinäkökulma	Laskujen tarkastaminen	Osto-osasto seuraa järjestelmällisesti, että laskut vastaavat tilauksia
10	Prosessinäkökulma	Logistiikkapalvelut	Osto-osaston tekemät logistiset järjestelyt ovat sujuvia ja tehokkaita
11	Prosessinäkökulma	Reklamaatioiden käsittely	Osto-osasto käsittelee reklamaatioita järjestelmällisesti ja asettaa kriittisille toimittajille riittävän vaatimustason
12	Prosessinäkökulma	Työkalut, IT-järjestelmät	IT-järjestelmät (AMOS) ja työkalut tukevat hyvin hankintaprosessia
13	Liiketoiminnan näkökulma	Toimitettujen palvelujen laatu ja lopputulos	Osto-osaston hankkimien tuotteiden ja palvelujen kokonaistoimitusajat toteutuvat hyvin
14	Liiketoiminnan näkökulma	Täsmällisyys, toimitusten oikea-aikaisuus	Osto-osasto kilpailuttaa hintoja tehokkaasti ja kykenee hallitsemaan kokonaiskustannuksia
15	Liiketoiminnan näkökulma	Kustannusten hallinta	Osto-osasto pyrki kehittämään sisäistä yhteistyötä aktiivisesti
16	Liiketoiminnan näkökulma	Organisaatioarajat ylittävä yhteistyö	Osto-osasto arvioi säännöllisesti toimittajariskejä
17	Liiketoiminnan näkökulma	Riskien hallinta	Osto-osasto kehittää aktiivisesti tehokkuuttaan ja ostoprosessia
18	Liiketoiminnan näkökulma	Kategoriahallinta	Kategoriavastaavilla on omien alueidensa vahva substanssiosaaminen (asiaosaaminen)
19	Kehittyminen	Oppiminen ja kehittyminen	Osto-osasto kehittää aktiivisesti tehokkuuttaan ja ostoprosessia
20	Yleisarvosana	Yleisarvosana	Kysymys Likertin asteikolla 1-7 (1=heikko, 7=erinomainen) Antakaa yleisarvosana osto-osaston toiminnasta
21	Avoin kysymys	Yleisarvosana	Mitä osto-osaston tulisi mielestäsi kehittää ensisijaisesti toiminnassaan?
22	Avoin kysymys	Yleisarvosana	Mikä on positiivista, toimii hyvin tai on kehittynyt osto-osaston toiminnassa?
24	Avoin kysymys	Yleisarvosana	Muita kommentteja?

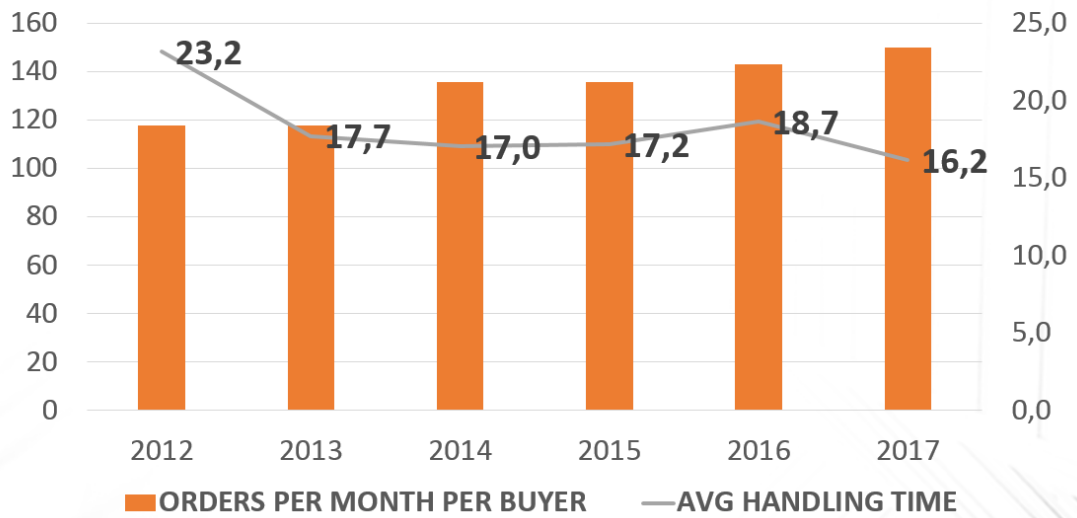
Sisäisen asiakastytyväisyyden kehittäminen



Sisäisen asiakaspalvelun laadun kehittäminen



All buyers average monthly orders and handling time



All Buyers average monthly orders and handling time in 2017

