

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketoiminnan logistiikka / Palveluiden kehittäminen ja markkinointi

Ville Vahvanen

JULKISTEN HANKINTOJEN KEHITTÄMINEN JA ASIAKASTYYTYVÄISYY-  
DEN PARANTAMINEN, CASE ETELÄ-KARJALAN HANKINTAPALVELUT

Opinnäytetyö 2013

## TIIVISTELMÄ

### KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketoiminnan logistiikka

VAHVANEN, VILLE

Opinnäytetyön nimi	Julkisten hankintojen kehittäminen ja asiakastyytyväisyyden parantaminen, case Etelä-Karjalan hankintapalvelut 54 sivua + 9 liitesivua
Työn ohjaaja	KTM Suvi Johansson
Toimeksiantaja	Etelä-Karjalan hankintapalvelut Joulukuu 2013
Avainsanat	julkinen hankinta, palvelun laatu, asiakaslähtöisyys, asiakastyytyväisyyskysely

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, kuinka tyytyväisiä toimeksiantajan, Etelä-Karjalan hankintapalveluiden, asiakkaat olivat tarjottuihin palveluihin. Tulosten avulla Etelä-Karjalan hankintapalvelut voisi kehittää toimintaansa yhä enemmän asiakaslähtöisempään suuntaan. Tutkimuksessa käytettyjen kysymyksien tueksi haettiin teoriaa asiakaslähtöisyydestä sekä palvelun laadusta.

Tutkimus toteutettiin elo-syyskuun vaihteessa. Tutkimusmenetelmänä käytettiin kyselylomaketta. Kyselylomakkeeseen vastaaminen tapahtui sähköisesti Questback-ohjelman avulla. Tutkimukseen osallistui kaiken kaikkiaan 686 Etelä-Karjalan hankintapalveluiden asiakasta. Jokaisella tutkimukseen osallistuneella asiakkaalla oli 2 viikkoa aikaa täyttää kyselylomake. Vastausajan päätyttyä tutkimuksesta saadut vastaukset koottiin yhteen. Vastaukset käsiteltiin Questback-ohjelman avulla. Vastauksia saatiin yhteensä 79 kappaletta.

Vastaajien vähäisen määrän takia tutkimuksen tulokset eivät olleet niin luotettavia, kuin mitä tavoitteena oli. Tästä huolimatta tuloksista saatiin muodostettua kohtalainen kuva Etelä-Karjalan hankintapalveluiden asiakkaiden tyytyväisyydestä. Tulokset tukivat hyvin toisiaan, ja niistä oli vedettävissä selkeitä johtopäätöksiä. Yleisesti katsottuna tuloksista jäi positiivinen kuva Etelä-Karjalan hankintapalveluiden asiakkaiden tyytyväisyydestä.

Etelä-Karjalan hankintapalvelut eivät olleet aikaisemmin tehnyt vastaavanlaisia tutkimuksia asiakkaidensa tyytyväisyydestä. Tästä johtuen tutkimuksen ongelmiin ei osattu varautua kunnolla. Vaikka tulokset eivät saavuttaneet kaikkia tavoitteita, ne antoivat silti arvokasta tietoa asiakkaiden suhtautumisesta Etelä-Karjalan hankintapalveluita kohtaan. Lisäksi tutkimus on helposti toistettavissa. Se luo hyvän pohjan lähteä suorittamaan vastaava kysely myös tulevinä vuosina.

## ABSTRACT

KYMENLAAKSO UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business Logistics

VAHVANEN, VILLE

Title Development of Public Procurements and Increasing Customer Satisfaction, case South Karelian Procurement Services  
54 pages + 9 pages of appendices

Supervisor Suvi Johansson, M.Sc.

Commissioned by South Karelian Procurement Services

December 2013

Keywords public procurement, quality of service, customer orientation, customer satisfaction survey

The goal of this study was to find out how satisfied customers were with the services provided by the client, South Karelian Procurement Services. The results will help the South Karelia Procurement Services to develop its activities toward a customer-operated direction. Answering to the research questions, the theoretical framework of the thesis included theory about customer orientation and service quality.

The research was conducted in August and early September. Questionnaire was used as a method of fact-finding. Responding to the questionnaire took place electronically by using Questback program. The research involved a total of 686 customers. Each customer had two weeks to complete the questionnaire. Responses were received from a total of 79 pieces. Analyzing the data, the Questback program was very useful.

The research results were not as reliable as intended, due to the low response rate. Despite this, the outcome was a positive image of client customer satisfaction. The results supported each other well and have drawn clear conclusions. In general, the results were very positive and showed that customers were mostly satisfied with the services provided by the client.

South Karelia Procurement Services have not done similar research previously. Because of that, it was not possible to prepare for research problems properly. Although the results did not achieve all the objectives set, they still gave valuable information about the customers' attitudes towards the South Karelia Procurement Services. In addition, the research is easily repeatable. It provides a good basis to carry out a similar survey in the future.

# SISÄLLYS

## TIIVISTELMÄ

## ABSTRACT

1	JOHDANTO	6
2	JULKISET HANKINNAT	7
	2.1 Julkisia hankintoja ohjaava lainsäädäntö	7
	2.1.1 Hankintalaki	8
	2.1.2 Tilaajavastuulaki	9
	2.1.3 Yleiset sopimusehdot	10
	2.2 Hankintaprosessi	11
	2.2.1 Hankinnan suunnittelu	12
	2.2.2 Hankintamenettelyt	13
	2.2.3 Tarjouspyynnön lähettäminen	14
	2.2.4 Tarjousten vastaanottaminen ja tarjousvertailut	15
	2.2.5 Hankintapäätöksen tekeminen	16
3	PALVELUN LAATU	17
	3.1 Palveluiden määrittelyä ja luokittelua	17
	3.2 Palvelun laatu	19
	3.3 Palvelun laadun tekijät	20
4	ASIAKASLÄHTÖISYYS	22
	4.1 Asiakassuhteen kehittymisen vaiheet	22
	4.1.1 Asiakassuhteen syntyminen	23
	4.1.2 Asiakassuhteen jalostuminen	24
	4.1.3 Asiakassuhteen loppuminen	25
	4.2 Asiakaslähtöisyyden edellytykset	26
	4.3 Asiakaslähtöisyyden kehittäminen	28
	4.4 Asiakastyytyväisyys ja sen mittaaminen	30
	4.4.1 Asiakastyytyväisyys asiakaspalvelussa	30
	4.4.2 Asiakastyytyväisyyskysely	31

5	ETELÄ-KARJALAN HANKINTAPALVELUT	32
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	34
	6.1 Tutkimusmenetelmät ja kyselylomake	34
	6.2 Tutkimuksen toteuttaminen ja tulosten analysointi	35
7	KYSELYN TULOKSET	37
	7.1 Vastaajien taustatiedot	37
	7.2 Monivalintakysymysten vastaukset	38
	7.2.1 Hankintayksikkö	38
	7.2.2 Logistiikkakeskus	40
	7.2.3 Kuljetuskeskus	42
	7.3 Avoimien vastauksien tulokset	44
	7.3.1 Hankintayksikkö	44
	7.3.2 Logistiikkakeskus	45
	7.3.3 Kuljetuskeskus	46
8	KEHITTÄMISEHDOTUKSET	47
	8.1 Hankintayksikkö	47
	8.2 Logistiikkakeskus	48
	8.3 Kuljetuskeskus	49
9	POHDINTA	50
	LÄHTEET	52
	LIITTEET	
	Liite 1. Kyselylomake -Hankintayksikkö	
	Liite 2. Kyselylomake -Logistiikkakeskus	
	Liite 3. Kyselylomake -Kuljetuskeskus	
	Liite 4. Saatekirje	

## 1 JOHDANTO

Valitsin opinnäytetyöni aiheeksi julkisten hankintojen kehittämisen asiakkaiden ehdoilla. Halusin nähdä, kuinka hyvin julkisia hankintoja tekevät ammattilaiset ottavat huomioon asiakkaan. Samalla halusin myös tutustua paremmin julkisia hankintoja säätelevään lainsäädäntöön, eli hankintalakiin. Aiheesta tekee mielenkiintoisen sen haasteellisuus ja monipuolisuus. Jotta kehitystä voidaan saada aikaan, täytyy olla tietoinen yrityksen nykytilasta. Tämän selvittämiseksi on kehiteltävä menetelmä, joka tuottaa luotettavimmat tulokset. Tässä opinnäytetyössä se menetelmä oli kyselylomake, joka tuli rakentaa kyseiseen tutkimukseen mahdollisimman sopivaksi ja luotettavaksi apuvälineeksi. Kaikki tämä tuli lisäksi sisällyttää hankintalain edellyttämään toimintapiiriin.

Aiheen valintaa vaikuttivat myös oma koulutus ja aikaisempi työkokemus. Olen suorittanut kursseja, jotka ovat käsitelleet laajasti koko yrityksen tekemää hankintaprosessia mukaan lukien julkiset hankinnat. Tämä on auttanut valitsemaan yksittäisen osa-alueen hankinnoista, jota olen opinnäytetyössäni lähtenyt tarkastelemaan tarkemmin. Lisäksi olen toiminut hankintojen parissa ollessani kesätöissä Etelä-Karjalan hankintapalveluissa, jolloin sain teorian lisäksi myös käytännön kokemusta hankintojen tekemisestä.

Toimeksiantajana opinnäytetyössä toimii Etelä-Karjalan hankintapalvelut, joka on Etelä-Karjalan alueen julkisten hankintojen yhteishankintayksikkö. Sen toimipisteet sijaitsevat Lappeenrannassa. Lisää tietoa hankintapalveluista löytyy tämän opinnäytetyön kappaleesta 5. Opinnäytetyön tutkimusidea lähti alun perin liikkeelle juuri toimeksiantajalta. Näin pystyin varmistumaan, että tutkimus oli hyödyllinen ja ajankohtainen toimeksiantajan kannalta katsottuna. Kun tiesi, että toimeksiantaja todella tämän tarvitsee, antoi se lisämotivaatiota myös asetettujen tavoitteiden saavuttamiselle.

Tämä opinnäytetyö alkaa teorialla, joka käsittelee julkisia hankintoja, palvelun laatua ja asiakaslähtöisyyttä. Teorian jälkeen työssä esitellään toimeksiantaja ja tutkimus sekä sen toteuttaminen tarkemmin. Teoriaosan on tarkoitus luoda lukijalle käsitys siitä, miksi valittuihin toimintatapoihin ja menetelmiin on päädytty. Lisäksi se selventää opinnäytetyön loppuosassa olevia kehittämissuhteita. Työn viimeisessä kappaleessa (kappale 8) pohdin, kuinka mielestäni onnistuin ja mitä jäi parantamisen varaa tämän työn teossa.

## 2 JULKISET HANKINNAT

Hankinnat kuuluvat olennaisena osana yritysten toimintaan. Yrityksellä voi olla erillinen hankintayksikkö, joka vastaa hankintojen tekemisestä. Pienemmillä yrityksillä hankinnoista yleensä vastaa hankintatiimi tai vaihtoehtoisesti vain yksi henkilö riippuen yrityksen koosta sekä hankintojen lukumäärästä. Hankinnoista vastaavien henkilöiden ja yksiköiden tehtävänä on hankkia yritykselle sen tarvitsemat tuotteet ja palvelut. Hankinnat voidaan lisäksi luokitella suoriksi hankinnoiksi (päätuotteeseen tai – palveluun tarvittavat raaka-aineet ja komponentit), epäsuoriksi hankinnoiksi (esim. toimitotarvikkeet, varaosat, kunnossapidon tarvikkeet ja kemikaalit) ja palveluhankintoihin (esim. markkinointipalvelut). (Logistiikan Maailma, Hankintojen luokittelu.)

Julkisia hankintoja tekevät valtio, kunnat ja kuntayhtymät, valtion liikelaitokset sekä muut hankintayksiköt, jotka ovat määritelty hankintalainsäädännössä. Myös sellaiset yritykset, jotka käyttävät hankinnoissaan kilpailutusta, kuuluvat julkisten hankintojen aluepiiriin. Kuten monessa muussakin yrityksen toiminta-alueessa, myös julkisten hankintojen päätavoitteena on kustannuksien alentaminen. Lisäksi julkinen hankintatoimi pyrkii edistämään avointa, taloudellista, tuottavaa hankintaa. Myös koko organisaation kattavaa logistiikkaa pyritään yhtenäistämään ja edistämään taloudellisesti. (Logistiikan Maailma, Julkiset hankinnat.)

### 2.1 Julkisia hankintoja ohjaava lainsäädäntö

Julkisten hankintojen tekemisessä tulee noudattaa hankintalainsäädännössä säädettyjä menettelytapoja. Hankintalainsäädännön taustalla ovat Euroopan yhteisön perustamis-sopimukseen pohjautuvat oikeudelliset peruseriaatteet sekä direktiivit sekä GPA-sopimus (Maailman kauppajärjestön laatima sopimus julkisista hankinnoista). Kyseisten sopimuksien on tarkoitus nopeuttaa hankintaprosessia sekä poistaa turhia välimenettelyjä, jotka tuovat turhia kustannuksia. Tavoitteena on saada tavarat, palvelut, pääoma ja työntekijät kiertämään mahdollisimman vapaasti jäsenvaltioiden välillä. Näin myös yritys pystyy parhaiten toteuttamaan hankintoja julkisella sektorilla. (Kuusniemi-Laine & Takala 2007, 21.)

Julkisia hankintoja koskevat seuraavat lait (Kuusniemi-Laine & Takala 2007, 33):

- Laki julkisista hankinnoista (hankintalaki) (348/2007)

- Laki vesi- ja energiahuollon, liikenteen ja postipalvelujen alalla toimivien yksiköiden hankinnoista (ns. erityisalojen hankintalaki) (349/2007)

Näiden lakien lisäksi valtioneuvoston asetuksella voidaan antaa tarkempia säännöksiä, jotka liittyvät valtion keskushallintoviranomaisten määritelmään, ilmoitusvelvoitteisiin EU:n hankinnoissa ja kansallisissa hankinnoissa, sähköiseen viestintään sovellettaviin edellytyksiin, tilastointiin liittyviin velvoitteisiin ja EU:n toimielimille tehtäviin selvityksiin sekä valtionhallinnon hankintatoimen järjestämiseen ja hankintatoimen periaatteisiin. Erityisalojen hankintalain tarkempia säännöksiä voidaan antaa valtioneuvoston asetuksella ilmoitusvelvoitteista, kausi-ilmoituksen sisällöstä, sähköiseen viestintään sovellettavista edellytyksistä, tilastointiin liittyvistä velvoitteista sekä EU:n toimielimille tehtävistä selvityksistä. (Kuusniemi-Laine & Takala 2007, 33.)

Julkisiin hankintoihin sovelletaan myös tarvittaessa tilaajavastuulakia. Tilaajavastuulakia käytetään, jos julkinen toimija ostaa palveluja, joiden toteuttamisessa käytetään vuokratyövoimaa. Lisäksi hankinnan arvo on oltava arvonlisäverottomalta hinnalta yli 7500 euroa, jotta kyseinen hankinta kuuluu tilaajavastuulain toimipiiriin. (Laki tilaajan selvitysvelvollisuudesta ja vastuusta ulkopuolista työvoimaa käytettäessä, 2 §.)

### 2.1.1 Hankintalaki

Julkisia hankintoja ohjaa hankintalaki, jonka tavoitteena on tehostaa julkisten varojen käyttöä sekä edistää laadukkaiden hankintojen tekemistä. Lisäksi hankintalaki turvaa yrityksille ja muille yhteisöille tasapuolisen kohtelun tavaroiden ja palveluiden tarjouskilpailussa. Laki edellyttää valtiota, kuntien viranomaisia ja muita julkisia hankintayksiköitä kilpailuttamaan hankintansa kyseisen lain edellyttämällä tavalla. (Laki julkisista hankinnoista, 6 §.)

Hankintalaki koskee ensisijaisesti eri tahojen hankintayksiköitä. Hankintalain mukaan hankintayksiköitä ovat valtion, kuntien ja kuntayhtymien viranomaiset, evankelisluterilainen kirkko ja ortodoksinen kirkko sekä niiden seurakunnat ja muut viranomaiset sekä julkisoikeudelliset laitokset. Julkisoikeudellisella laitoksella tarkoitetaan missä tahansa oikeudellisessa muodossa toimivaa oikeushenkilöä. Suomessa tällaisia laitoksia ovat mm. Kansaneläkelaitos ja Eläketurvakeskus. Hankintayksikkö voi myös olla sellainen, joka on saanut yli puolet hankinnan arvosta edellä mainituilta yksiköiltä.



Säännöt ovat kuitenkin kaikille samat, vaikka kuuluminen hankintalain sovelluspiiriin olisikin erilainen. (Kuusniemi-Laine & Takala 2007, 35.)

Hankintalaki edellyttää julkisissa hankinnoissa tiettyjä periaatteita, joita jokaisen hankintayksikön tulee noudattaa. Hankintayksiköiden tulee hyödyntää kilpailuttamisen mahdollisuudet. Tällä pyritään siihen, että hankintayksiköt löytäisivät ratkaisuja, jotka täyttäisivät parhaiten hankintatarpeen sekä hinnan että laadun suhteen. Syrjäytymisperiaatetta on noudatettava hankinnan kaikissa vaiheissa. Hankintaan osallistuvia tulee kohdella tasapuolisesti ja syrjimättä. Hankintayksikkö voi kuitenkin asettaa vaatimuksia muille osapuolille, esimerkiksi kielitaitovaatimuksia. Tällaisista vaatimuksista on kuitenkin ilmoitettava selkeästi osapuolille sekä osoitettava tarvittaessa vaatimukseen liittyvät perusteet. (Kuusniemi-Laine & Takala 2007, 23.)

Toinen selkeä periaate, jonka hankintalaki edellyttää, on avoimuusperiaate. Hankintayksikön tulee ilmoittaa hankinnoista riittävän laajasti sekä hankintakilpailun tuloksesta tulee ilmoittaa kaikille osapuolille. Myös tarjouskilpailuun liittyvät asiakirjat ovat yleensä julkisia, pois lukien muutama poikkeukset, joissa on rajoituksia julkisuu-teen julkaistavasta osasta. Suhteellisuusperiaatteen mukaan, hankinta tulee suhteuttaa sen laatuun ja laajuuteen. Hankinnan osapuolille esitetyt vaatimukset tulee olla samassa suhteessa tuotteen tai palvelun laatuun ja laajuuteen. Kuten muitakin periaatteita, myös suhteellisuusperiaatetta tulee noudattaa mahdollisimman laajasti. (Kuusniemi-Laine & Takala 2007, 24.)

### 2.1.2 Tilaajavastuulaki

Tilaajavastuulain tarkoitus on edistää työehtojen noudattamista yrityksissä, jotka tarjoavat palveluitaan muille yrityksille tai julkisyhteisöille. Tilaajalla on velvollisuus tarkistaa sopimuskumppaneidensa toiminnan laillisuus solmittaessa sopimuksia ulkopuolisen työvoiman käytöstä. Lakia sovelletaan Suomessa niihin hankintoihin, joissa käytetään vuokratyövoimaa. Sitä sovelletaan myös alihankintasopimukseen perustuvissa palveluissa. Lakia ei kuitenkaan sovelleta, mikäli vuokratun työntekijän tai työntekijöiden työskentely kestää yhteensä enintään 10 työpäivää tai hankinnan arvo ilman arvonlisäveroa jää alle 7500 euroa. (Laki tilaajan selvitysvelvollisuudesta ja vastuusta ulkopuolista työvoimaa käytettäessä, 4 §.)

Tilajalla on velvollisuus tarkastaa sopimuskumppanin toiminta ennen sopimuksen allekirjoittamista. Ensimmäiseksi sopimuskumppanin on toimitettava tilajalle selvitys kuulumisesta ennakkoperintä-, työnantaja- sekä arvonlisävelvollisten rekistereihin. Seuraavaksi tilaaja tarvitsee todistuksen siitä, että sopimuskumppani maksaa veroja tai että verojen maksamiseen tehtävä maksusuunnitelma on tehty. Tilajajan tulee pyytää sopimuskumppanilta kaupparekisteriote, josta selviää kumppaniyrityksen perustiedot, kuten tilinpäätökset. Myös todistukset eläkevakuutuksien ottamisesta ja eläkemaksujen suorittamisesta sekä sovellettavasta työehtosopimuksesta tarvitaan, jotta hankinta etenee tilaajavastuulain mukaisesti. Tilaaja voi myös itse hankkia tietoja, kuten veroja koskevat tiedot sekä todistukset eläkevakuutuksien maksamisesta. (Laki tilajajan selvitysvelvollisuudesta ja vastuusta ulkopuolista työvoimaa käytettäessä, 5 §.)

Tilaajavastuulain mukaan sopimuskumppanilta vaadittavat selvitykset, todistukset ja tiedot eivät saa olla kolmea kuukautta vanhempia. Mikäli tilaaja tekee saman osapuolen kanssa sopimuksen ja aikaa edellisestä sopimuksesta on kulunut vähemmän kuin 12 kuukautta, tilajalla ei ole selvitysvelvollisuutta. Näin ollen lyhyiden sopimuskausien tekeminen on kannattavaa, sillä näin hankintaprosessi saadaan nopeammin suoritettua kun selvitysvelvollisuutta ei velvoiteta. Tilajalla on kuitenkin mahdollista tehdä selvitys sopimuskumppanista, vaikka aikaa edellisestä sopimuksesta olisikin kulunut alle vuoden, jos tilajalla on epäilyksiä sopimusosapuolen mahdollisista muutoksista, esimerkiksi verojen maksun suhteen (Laki tilajajan selvitysvelvollisuudesta ja vastuusta ulkopuolista työvoimaa käytettäessä, 7 §.)

### 2.1.3 Yleiset sopimusehdot

Julkisten hankintojen yleisiä sopimusehtoja käytetään perustana eri aloilla solmittavien sopimuksien syntymiselle. Ne toimivat jokaisella alalla ns. vakiosopimusehtoina. Yleiset sopimusehdot voivat olla pelkästään eri tahojen laatimia tai eri tahojen kanssa toimivien osapuolten kanssa yhdessä laatimia. Olennaiset sopimusehdot hankintayksikön tulee tunnistaa jo tarjouspyyntövaiheessa. Jos sopimusehdoilla on vaikutusta hintaan, tarjousten vertailuun tai tarjoajan halukkuuteen, ne luetaan oleellisiksi sopimusehdoiksi. (Julkisten hankintojen neuvontayksikkö, Yleisiä sopimusehtoja.)

Kaikilla hankintayksiköillä ei välttämättä ole mahdollisuuksia tai resursseja hankkia asiantuntemusta, jonka avulla hankinnalle saataisiin mahdollisimman laadukkaat ehdot. Yleisten sopimusehtojen on tarkoituksenaan turvata tietty vähimmäistaso sopi-

musehdoille myös edellä mainitun kaltaisille hankintayksiköille. Jos hankintayksikkö turvautuu yleisiin sopimusehtoihin, voi se luottaa välttäneensä suurimmat sudenkuopat ja sopimusriskit. Toisaalta kaikki yleiset sopimusehdotkaan eivät aina ole sieltä parhaimmasta päästä, jolloin niiden täsmentäminen ja muuttaminen on suositeltavaa. (Halonen 2010, 8–9.)

Kuntien käyttämiä yleisiä sopimusehtoja ovat (Julkisten hankintojen neuvontayksikkö, JYSE 2009):

- Julkisten hankintojen yleiset sopimusehdot (JYSE 2009 TAVARAT, JYSE 2009 PALVELUT)
- Julkisen hallinnon IT - hankintojen yleiset sopimusehdot (JIT 2007)
- Rakennusurakan yleiset sopimusehdot (YSE 1998)
- Konsulttitoiminnan yleiset sopimusehdot (KSE 1995)
- Kone- sekä kuljetuspalveluiden hankinnan yleiset ehdot (KE 2008)

Uudet JYSE 2009 TAVARAT ja JYSE 2009 PALVELUT korvasivat vanhat sopimusehdot v. 1994. Aikaisemmin sekä tavarat että palvelut kuuluivat samoihin sopimusehtoihin, mutta v. 2009 julkaistiin kummallekin omat sopimusehdot. (Julkisten hankintojen neuvontayksikkö, JYSE 2009.)

## 2.2 Hankintaprosessi

Julkinen hankintaprosessi etenee samalla tavalla kuin yksityisen vastaava. Eroja tulee kuitenkin itse ostotoiminnassa. Julkinen ostotoiminta ei voi jättää jotakin hankintaprosessiin kuuluvaa vaihetta käsittelemättä tai yhdistää niitä toisiinsa. Jokaista hankintaprosessin vaihetta tulee käsitellä hankintalainsäädännössä edellytetyllä tavalla. Jokainen vaihe on seurausta edeltävästä ja jokaiseen vaiheeseen tulee pääsääntöisesti liittää omat kirjalliset asiakirjat. Lisäksi hankintayksikön tulee huomioida prosessin jatkuvuus. Hankintaprosessi käynnistetään uudelleen yleensä 4–5 vuoden aikasykleillä, jolloin aloitetaan uudelleen kilpailuttaminen. Mahdolliseen toimittajan vaihtumiseen tulee varautua viimeistään sopimuksen viimeisellä vuodella. Näin hankintaprosessin

uudelleen käynnistäminen sujuu mahdollisimman sujuvasti ja nopealla aikataululla. (Kuusniemi-Laine & Takala 2007, 121.)

Hankintaprosessiin kuuluu kaikkiaan noin 15 eri vaihetta riippuen hankittavan tavaran arvosta, monimutkaisuudesta, hankintamenettelystä sekä hankintayksikön omasta valmiudesta varautua mahdollisiin muutoksiin. Hankintayksikön tulee olla tietoinen jo etukäteen prosessin vaiheista, myös loppuvaiheista. Ei riitä, että jokaista prosessin vaihetta ruvetaan tarkastelemaan yksitellen. Muuten eteen tulevat pian aikatauluun liittyvät ongelmat tai pahimmassa tapauksessa erimielisyydet, jotka saattavat lopettaa koko hankintaprosessin etenemisen. (Kuusniemi-Laine & Takala 2007, 121.)

### 2.2.1 Hankinnan suunnittelu

Hankinnan suunnittelulla tarkoitetaan hankintayksikön laatimaa suunnitelmaa, joka toimii apuna hankintaprosessissa. Suunnitelman ensisijaiset tehtävät ovat prosessiin käytettävien resurssien sekä budjetin riittävyyden varmistaminen. Tarkka tarpeen kartoittaminen ja mahdollisten vaihtoehtojen tunnistaminen tehdään ns. hankintaehdotuslomakkeeseen. Lomakkeen täyttää yleensä hankinnan kohteen käyttäjä. Kun varat ovat tarkastettuina, hankinnasta vastaavat henkilöt aloittavat hankintaprosessin läpikäymisen vaihe kerrallaan; mitkä toimenpiteet ja mahdolliset vaihtoehdot liittyvät mihinkin prosessin vaiheeseen. (Kuusniemi-Laine & Takala 2007, 71–72.)

Suunnittelutyössä, erityisesti eri vaiheiden suunnittelussa, tulee ottaa huomioon myös hankintaprosessiin vaikuttavat juridiset tekijät. Tästä syystä suunnittelussa olisi hyvä olla mukana juridiikan edustaja. Markkinatilanteen hahmottamiseksi myös markkinoiden ja talouden asiantuntija on syytä kutsua mukaan hankintaprosessin suunnitteluun. Näin saadaan parhaiten suoritettua hankintakohteen määrittelyn lisäksi myös siihen liittyvät reunaehdot. (Kuusniemi-Laine & Takala 2007, 75.)

Hankintasuunnitelman jälkeen seuraa hankinnan toteutusvaihtoehdon valinta. Toteutusvaihtoehtoja on valinnanvaraa, mutta yleensä hankintalaki rajoittaa valinnan vapautta. Oma tuotantona tapahtuva hankinta voidaan hankkia suoraan tuotantoyksiköltä. Jos tavarat tai palvelut hankitaan markkinoilta, kilpailutus täytyy käynnistää. Se, kumman toteutustavan hankintayksikkö valitsee, tulee tehdä jo ennen tarjouskilpailun aloittamista. Kilpailuttaminen voidaan tehdä joko keskitetyn tason kilpailuna tai omaa kilpailutuksena. Keskitetyn tason kilpailussa tavaroita ja palveluja ostetaan yhteis-

hankintayksikön kilpailuttamalla sopimuksella. Omassa kilpailutuksessa tehdään itse sopimuksia, pitkäkestoisia tai kertaluonteisia, joita kilpailuttamalla tehdään hankintoja. (Kuusniemi-Laine & Takala 2007, 72–73.)

Markkinakartoitus tulee kyseeseen, jos hankinta on päätetty toteuttaa markkinoilta kilpailutuksena. Hankintayksikön tulee selvittää potentiaaliset toimittajaehdokkaat. Myös markkinatilanteen yleinen tuntemus auttaa hankinnan sopimusehtojen, kuten hinnan, määrittelemisessä. Tietoa toimittajista voi hakea mm. toimittajien jakamista esitteistä, suorittamalla tutustumiskäyntejä, käymällä toimittajien järjestämässä infoissa tai tutkimalla toimittajan kotisivuja Internetistä. Riittävän markkinatuntemuksen saa parhaiten hankittua kirjallisuudesta, tilastoista tai vaikkapa koulutuksen kautta. Mikäli hankintayksikkö ei löydä toimittajista tai markkinoista riittävästi tietoa oman tiedonhaun ja kartoituksen avulla, se voi turvautua tietopyyntöön. Tietopyyntö on yleinen tiedonhakuilmoitus, joka julkaistaan hankintailmoituksen tavoin sähköisessä ilmoituskanavassa. Toimittajille voidaan järjestää myös kuulemistilaisuuksia, joista saadaan kerättyä tarkempia tietoja potentiaalisista toimittajaehdokkaista. (Kuusniemi-Laine & Takala 2007, 74–75.)

### 2.2.2 Hankintamenettelyt

Julkisia hankintoja rajoittava lainsäädäntö vaatii, että hankinnan toteuttamisessa tulee käyttää jotakin valittua hankintamenettelyä. Hankintamenettelyn valinta perustuu pääosin hankinnan arvoon. Erilaisia hankintamenettelyjä ovat (Logistiikan Maailma, Hankintamenettelyt):

- avoin menettely
- rajoitettu menettely
- neuvottelumenettely
- kilpailullinen neuvottelumenettely
- suunnittelukilpailu
- puitejärjestely

- dynaaminen hankintajärjestelmä sekä sähköinen huutokauppa
- suoramarkkinointi

Yleisimmät hankintamenettelytavat ovat avoin sekä rajoitettu menettely. Hankintayksiköt saavat vapaasti valita siitä, rajoittavatko tarjoajien lukumäärää vai antavatko kaikille halukkaille luvan osallistua tarjouskilpailuun. Neuvottelumenettelyyn tai kilpailulliseen neuvottelumenettelyyn turvaututaan, jos hankinnan määrittäminen on vaikeaa tai hankintasopimukseen liittyvistä ehdoista halutaan neuvotella tarkemmin toimittajien kanssa. Kyseisten hankintamenettelyjen sekä suoramarkkinoinnin, jossa hankintayksikkö valitsee toimittajan ilman hankintailmoitusta, valinnoissa vaaditaan tarkat perustelut hankintapäätöksessä. (Logistiikan Maailma, Hankintamenettelyt.)

Jos hankinta on malli tai suunnitelma, esimerkiksi rakennuksen kaavoituksesta, hankintayksikkö voi käyttää suunnittelukilpailua. Tietyllä ajanjaksolla toistuvissa hankinnoissa puitejärjestelyt ovat toimivin menettelytapa. Ehtona puitejärjestelyille on, että sopimusaika ei saa ylittää neljää vuotta. Yksinkertaisissa tavara- sekä palveluhankinnoissa hankintayksikön kannattaa käyttää sähköistä menettelyä. Sujuvuuden ja ajansäästön lisäksi sähköisesti tapahtuva hankintamenettely säästää usein myös kustannuksia, joita tavallinen tarjouskilpailu saattaa aiheuttaa. (Logistiikan Maailma, Hankintamenettelyt; Kuusniemi-Laine & Takala 2007, 107, 110, 118.)

### 2.2.3 Tarjouspyynnön lähettäminen

Tarjouspyynnön tarkoituksena on, että hankintayksikkö saa solmittua sopimuksen, joka sekä täyttää sen tarpeet että on myös mahdollisimman edullinen hinnaltaan. Tarjouspyynnön tulee olla selkeä, jotta hankintayksikkö voi vastaanottaa mahdollisimman monta tarjousta vertailtavaksi. Lisäksi se tulee tehdä kirjallisesti, jotta hankintalain edellyttämä avoimuuden periaate toteutuisi. Huolimattomasti tehty tarjouspyyntö johtaa vähäisiin ja epäsoviviin tarjouksiin hankintayksikön kannalta katsottuna. Yleensä myös tästä seuraa hankintaprosessin keskeyttäminen. Prosessin uudelleen käynnistämiseen tuhlautuu puolestaan runsaasti aikaa, josta seuraa vain lisäkustannuksia hankintayksikölle. (Kuusniemi-Laine & Takala 2007, 161.)

Avoimessa menettelyssä hankintayksikön tulee lähettää tarjouspyyntö yritykselle kuuden päivän kuluessa sen pyytämisestä. Muissa hankintamenettelyissä tarjouspyynn-

tö tulee lähettää vain niille yrityksille, jotka ovat valikoituneet muista ehdokkaista sopivimmiksi. Tarjouspyynnöt on lähetettävä jokaiselle yritykselle samanaikaisesti. Tarjouspyynnön tulee olla valmiissa muodossaan viimeistään sen allekirjoittamisen jälkeen. Mahdollisten virheiden korjaaminen tulee suorittaa välittömästi sen huomaamisen jälkeen. Se, miten virheet korjataan, tulee neuvotella tarjouskilpailuun osallistuneiden yritysten kanssa (ks. tasapuolisuuden periaate). Näin varmistetaan, että asiassa noudatetaan voimassa olevaa lainsäädäntöä. Tarvittaessa voidaan pidentää tarjousaikaa, mikäli korjaukset tai muutokset tarjouspyyntöön ovat olleet merkittäviä. Myös tässä tilanteessa hankintayksikön tulee varmistaa, ettei se aseta ketään tarjoajista epätasapuoliseen asemaan. Tarjoajilla on oikeus esittää kysymyksiä ja pyytää lisätietoja tarjouspyynnöstä. Tätä mahdollisuutta yritysten kannattaa hyödyntää, mikäli tarjouspyynnössä on havaittavissa epäselvyyttä tai puutteellisuutta. Hankintayksikkö ei saa kuitenkaan jättää tarjouspyynnössä olevia virheitä pelkästään tarjoajien vastuulle, vaan sen tulee myös itse aktiivisesti osallistua niiden ehkäisemiseen sekä korjaamiseen. (Kuusniemi-Laine & Takala 2007, 186–188.)

#### 2.2.4 Tarjousten vastaanottaminen ja tarjousvertailut

Hankintayksikkö vastaanottaa tarjouksia yleensä paperiversiona tai sähköisesti. Myös muut tavat ovat hyväksytyjä, mikäli ne eivät aseta ketään tarjoajista epätasapuoliseen asemaan. Tarjoukset käsitellään hankintayksikössä suljettujen ovien takana, eli tilaisuus ei ole julkinen. Tilaisuudesta laaditaan avauspöytäkirja, jonka kaikki läsnäolijat allekirjoittavat. Mikäli tarjoaja ei ole pystynyt toimittamaan tarjoustaan hankintayksikölle määräajan umpeutuessa, tarjous tulee hylätä. Samoin kuin tarjouspyynnön kohdalla, myös tarjouksen virheelliset tai muuten puutteelliset tarjoukset tulee hylätä. Hylätyt tarjoukset lähetetään avaamattomina takaisin niiden lähettäjäille. (Kuusniemi-Laine & Takala 2007, 195, 201.)

Tarjouksia vertaillaan niiden tarjouksien välillä, jotka hankintayksikkö on vastaanottanut hankintailmoituksen sekä tarjouspyynnön voimassaoloaikana. Tarjousten vertailussa täytyy lisäksi käyttää niitä perusteita, jotka hankintayksikkö on ilmoittanut jo hankintailmoituksessaan. Jos näitä perusteita ei ole ilmoitettu, vertaileminen täytyy perustua pelkästään hintaan. Kaikki vertailun perusteet ovat kuitenkin perusteltava yksityiskohtaisesti. Esimerkiksi, jos hankintayksikkö käyttää pisteytystä tarjouksien vertailussa, sen tulee perustella jokaisen pisteen paikka ja piste-erot. Jos mielipiteitä käyt-

tetään perusteina, tulisi näitä mielipiteitä tulla useammalta kuin yhdeltä henkilöltä. Jälkeenpäin, tarjouspyynnön voimassaoloajan jälkeen, tulleita perusteita ei saa käyttää tarjouksia vertailtaessa. (Kuusniemi-Laine & Takala 2007, 208, 210.)

### 2.2.5 Hankintapäätöksen tekeminen

Hankintalaki edellyttää hankintapäätöksen tehtävän kirjallisesti. Päätöksentekijän tulee tarkastaa tehty päätös huolellisesti läpi ennen sen varsinaista julkistamista. Ennen kaikkea päätöksentekijän tulee varmistaa, että päätös on tehty hankintalain puitteissa. Päätöksen liitteenä voi olla muistio, joka sisältää yhteenvedona kaikkien hankintaprosessin vaiheiden asiat. Hankintapäätös tulee julkiseksi, kun se on allekirjoitettu tai sovitulla tavalla vahvistettu. Mikäli hankintapäätös sisältää salassa pidettävää tietoa, se jää siltä osin julkaisematta. (Kuusniemi-Laine & Takala 2007, 213–214.)

Kun hankintapäätös on saatu tehtyä, jokaiselle hankintaprosessiin osallistuneille yrityksille tulee lähettää ilmoitus tehdystä päätöksestä. Päätöksen toimittamisen jälkeen seuraa odotusaika, 21 päivää tiedoksisaannista, jonka jälkeen voidaan tehdä hankintasopimus tarjouskilpailun voittaneen yrityksen kanssa. Sopimus voidaan tehdä aikaisemminkin, jos asian katsotaan, esimerkiksi, hyödyttävän kumpaakin osapuolta (sekä hankintayksikköä että tarjouskilpailun voittanutta yritystä) jollain tavalla. Kyseinen odotusaika pätee vain EU-hankinnoissa. Kansallisissa hankinnoissa tätä odotusaikaa ei tarvitse odottaa, vaan hankintasopimuksen saa tehdä suoraan, kun tiedetään tarjouskilpailun voittanut yritys. (Kuusniemi-Laine & Takala 2007, 214.)

Hankintapäätöksestä tulee ilmoittaa tarjouskilpailun voittaneen yrityksen lisäksi (Kuusniemi-Laine & Takala 2007, 215):

- tarjouskilpailusta hylätyille ja suljetuille yrityksille
- tarjouskilpailussa hävinneille yrityksille
- kaikille tarjouskilpailuun osallistuneille yrityksille, jos hankinta keskeytetään

Jokainen päätös tulee perustella niin hyvin, että tarjouskilpailuun osallistuneet yritykset ymmärtävät, miten tähän päätökseen on päädytty. Myös esimerkiksi voittaneen yrityksen nimi, valintaperusteet sekä niiden soveltamistapa tulee ilmoittaa jokaiselle tar-



jouskilpailuun osallistuneelle yrityksille. Tämä ns. jälki-ilmoitus tulee julkaista viimeistään 48 päivän kuluessa siitä, kun hankintayksikkö on tehnyt hankintasopimuksen tarjouskilpailun voittaneen yrityksen kanssa. Kyseinen ilmoitus toimii yleisen ilmoituksen lisäksi myös tilastotietoa antavana dokumenttina. (Kuusniemi-Laine & Takala 2007, 215.)

### 3 PALVELUN LAATU

Palvelu-sanaa käytetään eri merkityksissä. Palvelu tarkoittaa sen saajalle erilaisia asioita ja merkityksiä riippuen palvelun tarpeesta ja palvelunkäyttäjän odotuksista. Seuraavassa käsitellään tarkemmin palveluiden määrittelyä ja luokittelua, palvelun laatua ja palvelun laatuun vaikuttavia tekijöitä.

#### 3.1 Palveluiden määrittelyä ja luokittelua

Palvelun voidaan määritellä olevan teko, toiminta tai suoritus, joka voi sisältää jotain konkreettista ja käsin kosketeltavaa, mutta sisältäen myös paljon muuta, jota on vaikea määritellä. Palvelu on aineetonta ja luonteeltaan tapahtuma, joka muodostuu monista vuorovaikutustilanteista. Asiakkaalle ei siirry omistusoikeutta tuotteeseen, kuten tavanomaisen tavaran ostajalle. Palvelusta on osuvasti sanottu, ettei sitä voida hypistellä eikä pudottaa varpailleen. (Sipilä 2003, 21.)

Palvelun luonteeseen kuuluu se, että asiakas osallistuu palvelutapahtuman tuottamiseen ja palvelu tuotetaan samanaikaisesti kuin se kulutetaan. Näistä syistä palvelutapahtuma on aina ainutkertainen, sitä ei voida tuottaa varastoon eikä toistaa koskaan täysin samanlaisena. (Joutsenkunnas & Heikurainen 2003, 26–27.)

Palvelutapahtuman kokemiseen vaikuttaa se, mitä odotuksia asiakkaalla on palvelusta. Odotukset palvelusta ovat syntyneet esimerkiksi palvelun markkinoinnista, asiakkaan tarpeista tai aikaisemmista kokemuksista. Palvelutapahtuman jälkeen odotetusta palvelusta syntyy asiakkaan havaintojen jälkeen koettu palvelu, johon vaikuttavat nämä aiemmin mainitut ennako-odotukset ja lisäarvon tarve. (Joutsenkunnas & Heikurainen 2003, 32–34.)

Yleisesti ottaen palveluista voidaan löytää viisi ominaispiirrettä, jotka erottavat ne fyysistä tuotteista ja jotka vaikuttavat niiden markkinointiin: aineettomuus, heterogeenisuus, tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuus, ainutkertaisuus, sekä, ettei niitä voida omistaa. (Grönroos 2000, 53.)

Palveluja voidaan luokitella monin eri tavoin ja palveluiden sisäinen kirjo on suuri. Sipilä (2003, 20) on jakanut palvelut kulutuspalveluihin, yrityspalveluihin ja siantuntijapalveluihin (kuva 1). Luokittelun avulla voidaan ymmärtää ja arvioida palvelutahtuman luonnetta ja vuorovaikutussuhdetta asiakkaaseen.

<p><b>Kuluttajapalveluja</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Päivittäistavara-kauppa</li> <li>• Parturit ja kampaamot</li> <li>• Pankki ja vakuutus</li> <li>• Yhteys ja tele</li> <li>• Ravintolat ja hotellit</li> <li>• Lomamatkat</li> <li>• Pientalorakentaminen ja asuntojen korjaus</li> <li>• Viihde ja elämys</li> </ul>	<p><b>Yrityspalveluja</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toimisto- ja laitossiivous</li> <li>• Kunnossapito ja korjaus</li> <li>• Tavarakuljetukset ja jakelu</li> <li>• Liikematkat</li> <li>• Energia ja vesi</li> <li>• Tukku-kauppa</li> <li>• Toimitilarakentaminen</li> <li>• Yhteys ja tele</li> <li>• Vartiointipalvelut</li> </ul>
<p><b>Julkisia palveluja</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Julkinen terveydenhuolto</li> <li>• Opetus ja korkeakoulut</li> <li>• Sosiaalipalvelut</li> <li>• Infrastruktuuripalvelut</li> <li>• Kulttuuripalvelut, kirjastot</li> <li>• Oikeuslaitos</li> <li>• Posti</li> <li>• Poliisi</li> <li>• Verotus</li> <li>• Paikallisliikenne</li> </ul>	<p><b>Asiantuntijapalveluja</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Juridiset palvelut</li> <li>• Insinööri- ja arkkitehtitoimistot</li> <li>• Mainos- ja konsulttitoimistot</li> <li>• Lääkäri- ja hammaslääkäriasemat</li> <li>• Järjestelmäpalvelut</li> <li>• Sisällöntuotanto ja tietopalvelut</li> <li>• Koulutus</li> <li>• Tilintarkastus</li> <li>• Rahoitus, sijoitus, vakuutus</li> <li>• Tuotekehitys- ja tutkimus</li> </ul>

Kuva 1. Palveluja henkilöille, yrityksille ja yhteisöille.

Kulutuspalveluissa asiakkaan yksilöllinen tarve korostuu ja yrityspalveluissa ostajina ovat yleensä toiset yritykset. Kulutuspalveluja tuottavat sekä julkinen valta että yksityiset yritykset, jotka voidaan edelleen jakaa toiminnan taloudellisten päämäärien mukaan; onko palveluntuottaja voittoa tavoitteleva vai voittoa tavoittelematon. Kolmas palvelun muoto on asiantuntijapalvelut, joiden tuottajilla on korkea koulutus ja am-

mattinsa erityisosaaminen. Palvelussa on tärkeää erilaiset neuvontapalvelut ja asiakkaan ongelman ratkaisu. (Sipilä 2003, 19–20.)

### 3.2 Palvelun laatu

Laatu on palvelun soveltuvuutta tarkoitukseensa, odotusten täyttymistä, odotusten täyttymisen edellytysten täyttymistä tai virheettömyyttä suhteessa odotuksiin. (Pöysti, 2012, 2.)

Palvelun laadusta on monta erilaista näkemystä, mutta pääsääntöisesti sillä tarkoitetaan asiakkaan tarpeiden täyttämistä yrityksen kannalta mahdollisimman kustannustehokkaalla tavalla. Asiakastyytyväisyyteen ei pidä pyrkiä hinnalla millä hyvänsä. Asiakastarpeiden täyttämässä täytyy huomioida kustannustehokkuuden lisäksi myös yrityksen kannattavuus. Asiakkaat ovat varmasti tyytyväisiä saadessaan lainaa todella alhaisella korolla ja marginaalilla, mutta tämä ei kuitenkaan ole pankin näkökulmasta järkevää, koska pankin oma kannattavuus kärsisi. (Lecklin 2006, 18.)

Asiakkaiden kokemalla palvelun laadulla katsotaan olevan kaksi ulottuvuutta; tekninen eli lopputulosulottuvuus ja toiminnallinen eli prosessiulottuvuus. Lopputulosulottuvuus kertoo mitä asiakas saa vuorovaikutuksestaan yrityksen kanssa ja prosessiulottuvuus vastaavasti miten asiakas saa palvelun. Palvelun kokonaislaatu perustuu siihen, miten asiakas kokee nämä edellä mainitut molemmat ulottuvuudet. Asiantuntijaorganisaatiossa tarjolla oleva tieto voi olla korkealuokkaista ja laadukasta, mutta se ei takaa asiakkaan kokeman kokonaislaadun olevan hyvää. Palvelua antava henkilö voi muuttaa käsityksen kokonaislaadusta heikoksi omalla käyttäytymisellään, mikäli ei ole keskitytty siihen, miten palvelu annetaan. (Grönroos 2001, 100–102.)

Kokonaislaadun kokemiseen vaikuttaa myös palveluja tarjoavan yrityksen imago. Palvelun käyttäjän mielikuvien ollessa positiiviset, palveluntarjonnassa saadaan helpommin pienet virheet anteeksi. Vastaavasti imagoltaan heikolta palveluntarjoajalta odotetaan negatiivisten mielikuvien vahvistamista, joita pienetkin virheet aiheuttavat. (Grönroos 1998, 64.)

Laadun kokeminen on lisäksi yksilöllistä ja tilannesidonnaista. Palvelun saajan omat tarpeet ja etukäteistiedot palveluntarjoajasta luovat ennako-odotuksia. Kokonaislaa-

dun kokemuksessa puhutaan siis odotetun ja koetun laadukkuuden kuilusta. (Grönroos 1998, 64.)

### 3.3 Palvelun laadun tekijät

Palvelun laatua arvioidessaan asiakas luo mielipiteen monesta palveluun liittyvästä asiasta. Berry, Zeithaml ja Parasuraman (1988, 217–218) ovat löytäneet seuraavat viisi tekijää, jotka vaikuttavat asiakkaan kokemaan palvelun laatuun:

- luotettavuus
- palveluvalmius
- vakuuttavuus
- empaattisuus
- fyysiset puitteet

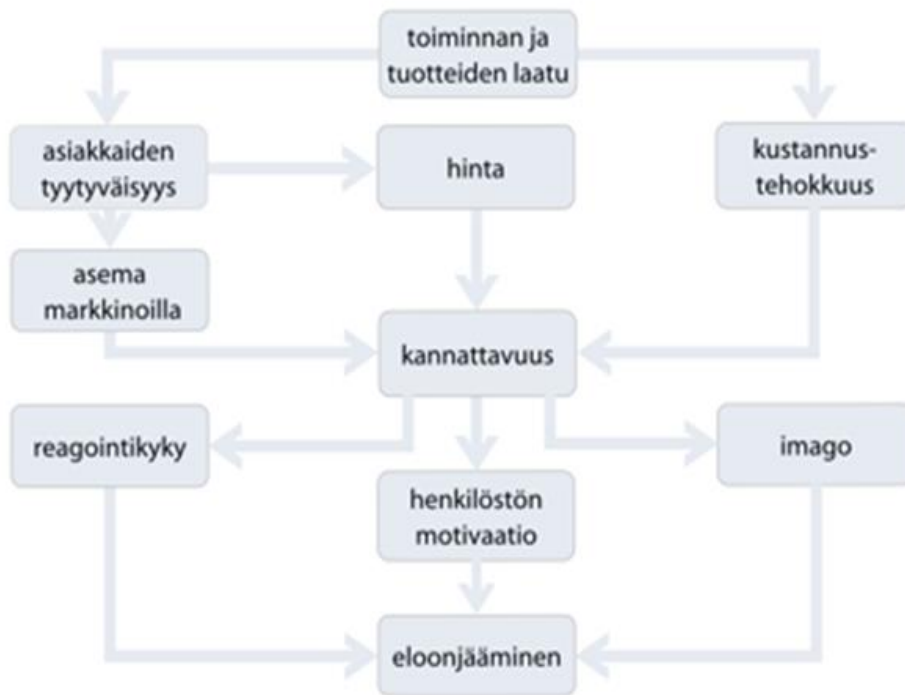
Luotettavuudella tarkoitetaan virheetöntä palvelua asiakkaalle. Virheetön palvelu edellyttää myös vakuuttavuutta. Palvelun tarjoajalla tulee olla tarvittavat tiedot ja taidot palvelun suorittamiseen. Lisäksi palvelun tarjoajan tulee osata vastata asiakkaiden esittämiin kysymyksiin palvelusta. Palveluvalmis henkilö on valmis ja halukas palvelemaan asiakkaita nopeasti ja täsmällisesti. (Zeithaml ym. 1998, 207–208.)

Koko yrityksen tulee ymmärtää asiakkaiden ongelmia ja toimia heidän etujen mukaisesti. Empaattiseen yritykseen kuuluu lisäksi asiakkaiden erityistarpeiden selvittäminen. Yrityksen tulee nähdä asiakas yksilönä, jolla on omanlaisensa tarpeet. Näiden tarpeiden selvittäminen on avain asiakassuhteen syntymiselle. Muussa tapauksessa asiakas ei usko olevansa oikean yrityksen asiakkaana. Asiakkaan houkuttelemisessa myös fyysiset palvelun ulkopuoliset puitteet kannattaa ottaa huomioon. Yrityksen on syytä muistaa, että palvelutilassa olevat toimitilat, koneet ja laitteet antavat asiakkaalle ensivaikutelman palvelusta. (Zeithaml ym. 1998, 207–208.)

Asiakkaan kokemalla laadulla ja asiakkaan tyytyväisyydellä on yhteys keskenään. Asiakkaan kokema laatu on tyytyväisyyden muodostava tekijä. Se, miten asiakas ko-

kee palvelun tai tuotteen laadun, vaikuttaa tyytyväisyyteen. Muita asiakkaan tyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä ovat palvelusta maksettu hinta, asiakkaan ominaisuudet ja tilannetekijät. (Lämsä & Uusitalo 2002, 62.)

Kuvassa 2 on kuvattu yrityksen laadukkaan toiminnan ja sen tuotteiden merkitys yrityksen eloonjäämiselle. (Lecklin 2006, 23.)



Kuva 2. Laadun merkitys yrityksessä

Kuten kuvasta voidaan huomata, huonot tuotteet ja epäonnistunut palvelu vaikuttavat suoraan asiakastyytyväisyyteen ja kustannustehokkuuteen vaarantaen lopulta koko yrityksen olemassaolon. Jotta yritys voi pärjätä, sen pitää toimia asiakaslähtöisesti ja tarkkailla jatkuvasti omaa toimintaa sekä muuttuvaa toimintaympäristöä. Näin yritys pystyy parhaiten reagoimaan muutoksiin ja muuttaa omaa toimintaa niin, etteivät tapahtuneet muutokset vaaranna yrityksen olemassaoloa. (Lecklin 2006, 23.)

## 4 ASIAKASLÄHTÖISYYS

Nykyään yhä useampi yritys ottaa toiminnassaan huomioon asiakkaiden mielipiteet ja toiveet. Ennen yritykset valmistivat ja kehittivät ”sokeasti” tuotteita ja palveluita. Oletettiin, esimerkiksi tuotteiden kohdalla, että tärkeämpää on taata niiden saatavuus kuin todellinen tarpeellisuus. Nykyään ajattelumalli on vaihtunut toiseen; tuotteen ja palvelun suunnitteluprosessi lähtee liikkeelle asiakkaasta. Tällaista ajattelumallia voidaan karkeasti kutsua asiakaslähtöisyydeksi.

Asiakkailla on suuri rooli yrityksen menestyksen kannalta katsottuna. Jos asiakkaat eivät osta yrityksen tuottamia tuotteita tai palveluita, ei voida puhua menestyksekkäästä yrityksestä. Tuotteiden tai palveluiden huonosta menekistä ei kuitenkaan voi syyttää asiakkaita. Yrityksen tulee arvostaa jokaista asiakastaan. Sen tulee rakentaa toimintansa sen mukaan, miten sen asiakaskunta on muodostunut. (Vuokko 1997, 9.) Aluksi yrityksen täytyykin tuntea tämän hetkinen asiakastilanne ennen kuin se pystyy tekemään minkäänlaisia kehittämistoimia.

Asiakkaiden käyttäytymistä yritystä kohtaan voidaan pitää armottomana. Kun asiakas on tyytyväinen yritykseen, hän todennäköisesti kertoo siitä muille. Tämä puolestaan tuo uusia asiakkaita yritykselle. Valitettavasti kyseinen tapahtumaketju toimii myös toisinpäin, negatiivisesti ajateltuna. Lisäksi negatiivisista kokemuksista puhutaan enemmän kuin positiivisista. Tämän osoittaa myös moni kyseisestä tapahtumaketjusta tehty tutkimus. (Vuokko 1997, 8.) Jo pelkästään edellä mainittu asia antaa syyn siihen, miksi yrityksen kannattaa tarkkailla omien asiakkaidensa asiakastyytyväisyyttä. Asiakkaat ovat yritykselle elinehto, joka kannattaa pitää mielessä kaikissa yritystä koskevissa toimissa ja päätöksissä.

### 4.1 Asiakassuhteen kehittymisen vaiheet

Asiakkaan ja yrityksen välisen suhteen kehittyminen voidaan jakaa kolmeen eri vaiheeseen: syntyminen, jalostuminen ja loppuminen. Nämä vaiheet löytyvät kaikilta toimialoilta. Eri vaiheissa korostuvat erilaiset tavat hyödyntää asiakkaan tuoma potentiaali. Jo heti asiakkaan ensimmäisestä kontaktista lähtien yrityksen on kannattavaa tunnistaa tulevan asiakassuhteen eli asiakkuuden arvo ja pituus. Näin yritys osaa kohdistaa jokaiselle asiakassuhteelleen oikean suuruiset investoinnit.

#### 4.1.1 Asiakassuhteen syntyminen

Asiakkaan ja yrityksen välinen suhde syntyy, kun asiakas rupeaa käyttämään valitsemaansa yrityksen tuotetta tai palvelua. Suhteen perustana voi olla hiljainen sopiminen, esimerkiksi ravintolassa asiakkaan toivottaminen tervetulleeksi, tai kirjallinen sopimus, esimerkiksi vakuutusyhtiön kanssa tehdyt sopimukset. Asiakassuhteen syntymisvaiheessa asiakkaalla on jonkin verran tietoa valitsemastaan yrityksestä. Tämä tieto on auttanut asiakasta valitsemaan yhden yrityksen useampien joukosta. [Storbacka & Lehtinen 2002, 87.)

Asiakassuhteen syntymisvaiheessa markkinoinnin merkitys korostuu. Markkinoinnin kautta asiakas saa tiedon, joka auttaa häntä valitsemaan kymmenien yritysten joukosta sen yhden. Tästä syystä yritysten markkinointi keskittyy suurelta osin juuri syntymisvaiheeseen. Tiedon vaihdannalla asiakkaan kanssa on tässä vaiheessa suurempi merkitys, kuin missään muissa vaiheissa. Yrityksen tarjoamasta tiedosta on löydyttävä jokin ”kipinä”, joka synnyttää asiakkaan mielenkiinnon. (Storbacka & Lehtinen 2002, 87.)

Asiakassuhteen syntymisvaiheessa yritykselle on tarjolla useampi työkalu asiakkaan houkuttelemiseksi. Erityisesti business-to-business (yritysten välinen kaupankäynti) toimialoilla viiteryhmämarkkinointi on tehokas keino viestittää asiakkaalle yrityksen tarjoamista mahdollisuuksista. Viiteryhmämarkkinoinnissa yritys markkinoi tuotettaan tai palveluaan organisaation kautta muille organisaatioon kuuluville jäsenille. Tämä on myös mahdollisuus syventää jo voimassaolevaa yhteistyösuhdetta viiteryhmien välillä. Viiteryhmämarkkinoinnissa kannattaa olla tarkkana, sillä epäonnistunut markkinointi, esimerkiksi puutteellisen tiedon tai epäosaavien johtavien henkilöiden takia, vaikuttaa myös jo voimassaolevaan yhteistyösuhteeseen viiteryhmän välillä. (Storbacka & Lehtinen 2002, 91.)

Toinen tärkeä työkalu asiakassuhteen syntymiselle on ”keihäänkärkien” kehittäminen. Vähintään yhden tuotteen tai palvelun tulee olla sellainen, joka jollain tavalla saa asiakkaan tietoiseksi yrityksestä. Kun asiakas tutustuu edes yhteen tuotteeseen tai palveluun, hän todennäköisesti käy läpi muutakin yrityksen tarjontaa. Näin on saatu asiakkaan huomio kiinnitettyä. Jos tämä ”keihäänkärki” vaatii tapaamista asiakkaan kanssa, sen tärkeyteen kannattaa kiinnittää huomiota. Tapaamisen aikana sekä asiakkaalle että yritykselle tulee muotoutua yhteinen ”käsikirjoitus” siitä, kuinka asiakassuhde tulee

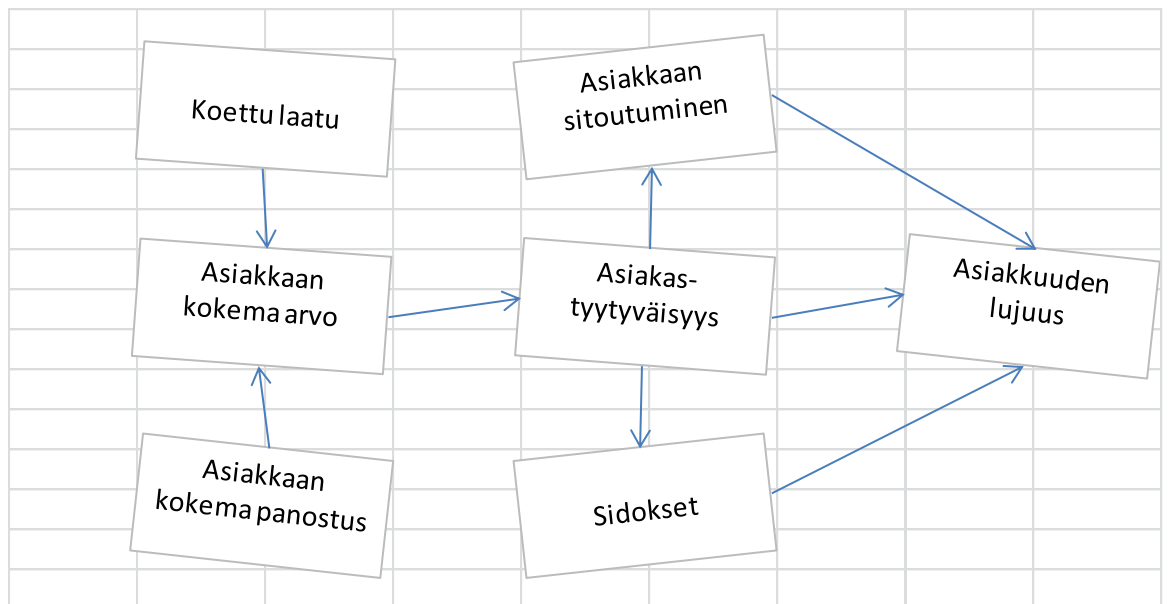
etenemään. Asiakkaalle ei saa jäädä tapaamisen jälkeen epäselvyyttä siitä, miten hänen tulee toimia tai mitä häneltä odotetaan suhteen aikana. Asiakkaan tulee olla varma, että hän on valinnut oikean yrityksen. (Storbacka & Lehtinen 2002, 91–94.) Valittavan usein käy niin, että yritys ajattelee vain omaa etuaan asiakkaan jäädessä väliinputojaksi suhteessa yritykseen. Sen lisäksi että tällaiset asiakassuhteet jäävät lyhyiksi, ne myös tuovat negatiivisen kuvan yrityksestä. Tämä taas vaikuttaa muiden asiakkaiden tahtoon solmia suhdetta kyseisen yrityksen kanssa. Kuten tavallisissa ihmissuhteissa, myös yrityksen ja asiakkaiden välisissä suhteissa ensivaikutelman tekemiseen kannattaa panostaa.

#### 4.1.2 Asiakassuhteen jalostuminen

Kun asiakassuhde on syntynyt, seuraava kehitystyön lähtökohta on asiakassuhteen kesto. Pitkät asiakassuhteet ovat yleensä arvokkaampia yrityksen kannalta kuin lyhyet. Jotta asiakkaasta on hyötyä yritykselle mahdollisimman pitkään, asiakassuhteen tulee olla luja. Sen tulee kestää pieni ongelmiakin ilman, että suhde katkeaa. Asiakastytyväisyydellä on todettu olevan merkittävä yhteys asiakassuhteen lujuuteen; tyytyväisen asiakkaan suhde yritykseen on yleensä luja. (Storbacka & Lehtinen 2002, 97, 107.)

Asiakassuhteen lujuuteen vaikuttavat asiakastytyväisyyden lisäksi asiakkaan sitoutuneisuus sekä erilaiset sidokset asiakkaan ja yrityksen välillä. Kuvassa 3 on esitelty asiakassuhteen lujuuteen vaikuttavat tekijät (Storbacka & Lehtinen 2002, 97.) Asiakastytyväisyyttä käsitellään tarkemmin tämän luvun 4.1 kappaleessa ”Asiakastytyväisyys ja sen mittaaminen”.





Kuva 3. Asiakassuhteen lujuden muodostuminen

Asiakkaan sitoutuminen yritykseen voi olla positiivista tai negatiivista. Negatiivisesti sitoutunut asiakas ei voi olosuhteiden pakosta johtuen irrottautua suhteestaan yritykseen. Esimerkki tällaisesta sitoutumisesta on lainaa takaisin maksava pankkiasiakas. Yrityksen ja asiakkaan väliset sidokset voivat olla tekopohjaisia (esim. tuotteeseen liittyvät) tietopohjaisia (esim. juridiset sopimukset) tai tunnepohjaisia (esim. sosiaaliset suhteet). Jatkuvat asiakassuhteet perustuvat yleensä juridisiin sopimuksiin. Esimerkkejä tällaisista sopimuksista ovat puhelin- ja sähkönsopimukset. (Storbacka & Lehtinen 2002, 107.)

#### 4.1.3 Asiakassuhteen loppuminen

Asiakassuhteen loppuminen tapahtuu kahdella eri tavalla. Asiakas voi itse lopettaa tämän, esimerkiksi vaihtamalla yritystä. Myös yritys voi lopettaa asiakassuhteen havaittuaan, että sillä ei ole arvoa. Arvo voi myös olla niin huono, että sitä ei ole kannattavaa jatkaa. Yrityksen tulee kuitenkin huolehtia, että asiakassuhteita on eri vaiheissa. Jotta yrityksen toiminta voi olla kannattavaa, se tarvitsee menestyksekkäitä asiakkaita. Toisaalta kukaan asiakkaista ei voi ikuisesti tuoda yritykseen tuloja, vaan kasvavia tähtiä tarvitaan koko ajan lisää. (Storbacka & Lehtinen 2002, 109.)

Asiakassuhteen loppumiseen voi varautua etukäteen. Asiakkaat, jotka ovat aikeissa lopettaa suhteensa yritykseen, lähettävät joko tietäen tai tietämättä signaaleja yrityk-

selle. Asiakas ei välttämättä tilaa enää niin paljon kuin suhteen alkuvaiheessa. Lisäksi kontaktien määrä on saattanut vähentyä merkittävästi ja valitusten määrän puolestaan lisääntyvän. Näiden perusteella yritys voi miettiä, onko asiakassuhdetta kannattavaa ruveta kehittämään vai lopetetaanko se kokonaan. (Storbacka & Lehtinen 2002, 111.)

Jokainen päättynyt asiakassuhde kannattaa analysoida. Näin voidaan tunnistaa asiakassuhteisiin liittyviä ongelmia. Jos suurin osa lopettaneista on lopettanut sen takia, että he kokevat saavansa suurempaa arvoa jostakin muusta yrityksestä, yrityksen kannattaa olla huolissaan. Tällöin yrityksen tulee viipymättä analysoida kilpailukykyyn vaikuttavia tekijöitä, esimerkiksi mitä kilpaileva yritys tekee toisin saadakseen houkutteltua uusia asiakkaita. (Storbacka & Lehtinen 2002, 112–113.)

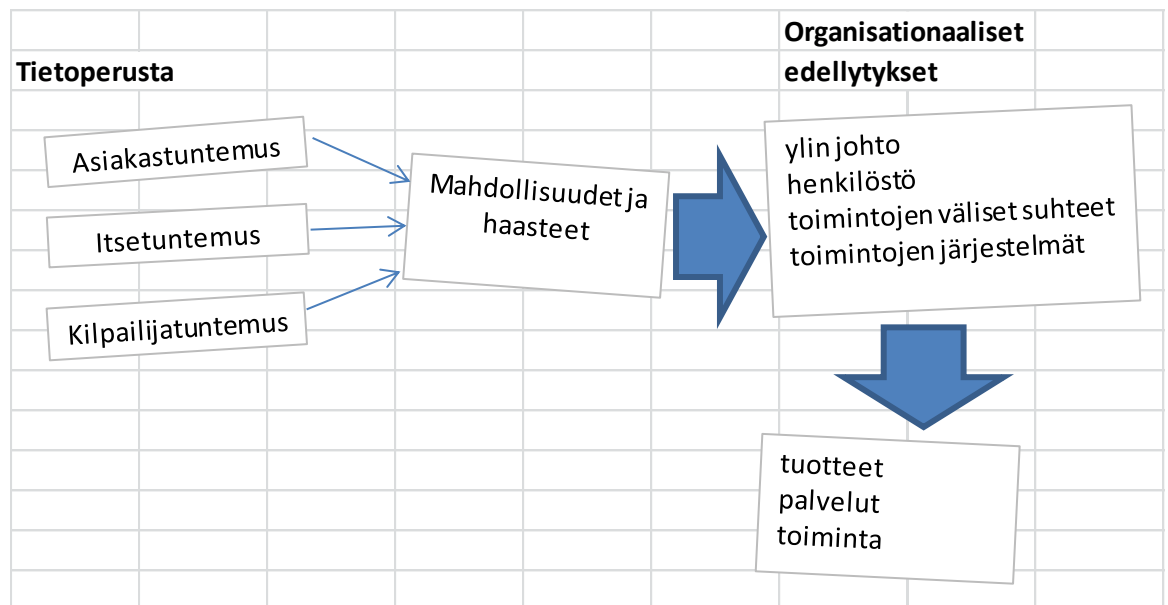
#### 4.2 Asiakaslähtöisyyden edellytykset

Asiakaslähtöisyyden toteutumiseen tarvitaan koko organisaatiota ja sen kaikkia työntekijöitä. Organisaatiota ei voida pitää asiakaslähtöisenä, jos vain muutama työntekijä tätä ajattelutapaa edustaakin. Lähtökohtana asiakaslähtöiselle ajattelulle voidaan pitää asiakkaille annetut lupaukset. Asiakkaalle ei saa luvata jotakin sellaista, mitä ei voida tarjota heti tai myöhemmässä vaiheessa. Lisäksi informaation kulku organisaatiossa on tärkeää. Niiden, jotka tekevät tutkimuksia asiakkaiden tarpeista, tulee huolehtia, että tieto kulkee koko organisaatiossa ja on näin kaikkien työntekijöiden käytettävissä. (Vuokko 2009, 72–73.)

Asiakaslähtöisyyttä tarvitaan organisaation strategisella, taktisella sekä operatiivisella tasolla. Strategisella tasolla määritetään, ketkä ovat yrityksen todellisia asiakkaita. Asiakkaiden segmentoinnilla saadaan asiakassuhteet pilkottua pienempiin ryhmiin, jolloin jokaiselle ryhmälle voidaan määrittää erityispiirteet ja – tarpeet. Taktisella tasolla asiakaslähtöisyys tarkoittaa niiden periaatteiden ja keinojen pohtimista, joilla yritys aikoo tuotteitaan ja palveluitaan tarjota eri asiakasryhmille. Operatiivisella tasolla asiakaslähtöisyys muodostuu kysymyksestä, miten toimitaan eri asiakastilanteissa. Asiakaskohtaukset tulee nähdä myös asiakkaan kannalta, ei pelkästään yrityksen kannalta. Esimerkiksi kieltä voidaan pitää hyvänä mittarina tapaamisessa. Jos yrityksen edustaja edellyttää asiakkaalta käyttämään tarpeen hahmottamisessa alan termistöä tai muuten tilanteeseen sopivaa kieltä, asiakas jää helposti taka-alalle. (Vuokko 2009, 73–74.)

Vaikka edellisessä kappaleessa asiakaslähtöisyyttä tarkasteltiin eri tasoilla, ne tulee näkyä yrityksen toiminnassa kokonaisvaltaisesti. Jokainen taso kytkeytyy jollain tavalla toisiinsa. Asiakkaan kohtaamisessa, esimerkiksi puhelinsoitossa, annetaan kuva koko organisaation asiakaslähtöisyydestä. Strategiselta tasolta kuitenkin saadaan vastaus kysymykseen, kenelle työntekijän tulee soittaa. Väärälle henkilölle soittaminen vie vain kummankin osapuolen, soittajan sekä vastaajan, aikaa. Tieto puhelusta, oli se sitten positiivinen tai negatiivinen, tulee kulkea koko organisaation sisällä. Myös puhelun suorittaneen työntekijän tulee saada tieto siitä, kuinka asiakaskohtaaminen oli sujunut. Näin hän pystyy kehittämään omaa työtään samoin, kuin muutkin eri tasoilla työskentelevät työntekijät. (Vuokko 2009, 74.)

Asiakaslähtöisyys vaatii yritykseltä myös muita vaatimuksia (Kuva 4). Se voidaan jakaa karkeasti kahteen pääluokkaan: ajattelun, suunnittelun ja toiminnan tietoperusta sekä organisatoriset edellytykset. (Vuokko 2009, 74.)



Kuva 4. Asiakaslähtöisyyden edellytykset

Pelkkä tuntemus asiakkaista ei riitä. Yrityksen tulee olla tietoinen omasta organisaatiostaan ja sen tehtävistä. Jokaisella työntekijällä tulee olla yhteinen ja samanlainen kuva siitä, mitä yritys todellisuudessa tekee ja mitkä ovat sen tavoitteet. Myös mahdollisista kilpailevista yrityksistä tulee olla tietoisia. Tietoperustaa tulee päivittää jatkuvasti. Ei riitä, että asiakastutkimus tehdään kerran vuodessa, vaan tietoa on saatava jatkuvasti eri tiedonhankintakanavista. (Vuokko 2009, 75–76.)

Organisaation puolelta asiakaslähtöisyyden edellytykset lähtevät liikkeelle ylimmästä johdosta. Johdon tehtävä on varmistaa, että yrityksen henkilöstö on sitoutunut asiakaslähtöiseen toimintamalliin. Toki yritys tarvitsee myös asiakaslähtöisen johdon. Yrityksen johdolta vaaditaan myös riskinottoa. Muutostilanteeseen ja kehittämiseen liittyy aina epävarmuutta. Muutosta ei kuitenkaan voida tehdä, mikäli tarvittavia riskejä ei uskalleta tehdä. (Vuokko 2009, 76–77.)

Toimintojen välisillä suhteilla tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin tieto siirtyy eri toiminnosta toiseen. Vaikka asiakkaalla olisikin yrityksessä tietty yhteyshenkilö, koko organisaation tulee olla vastuussa asiakkaasta. Päätöksiä tulee tehdä hajautetusti. Muuten voi käydä niin, että päätöksiä tehdään liian kaukana asiakkaasta, jolloin ei välttämättä päästä parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen asiakkaan kannalta. Myös organisaation työntekijöitä tulee kannustaa erilaisilla palkitsemisjärjestelmillä. Asiakaslähtöinen toiminta ei yleensä tunnu mielekkäältä, mikäli siihen ei kannusteta ja hyvistä suorituksista palkita. (Vuokko 2009, 77–78.)

#### 4.3 Asiakaslähtöisyyden kehittäminen

Asiakaslähtöisyyden kehittämisen ensimmäinen vaihe on tunnistaa, mitä edellytyksiä yritys tarvitsee asiakaslähtöisen toimintamallin rakentamiseen (Kuva 2). Toinen vaihe on toteuttaa nämä edellytykset käytännössä, eli asiakaspalvelussa. Tässä kappaleessa keskitytäänkin siihen, millä keinoilla yritys voi kehittää asiakaspalveluaan asiakaslähtöisempään suuntaan.

Asiakaspalvelun kehittäminen kannattaa aloittaa niiden ongelmien tunnistamisesta, joita asiakaspalvelussa usein esiintyy. Tällaisia ongelmia löytyy erityisesti (Reinboth 2008, 7):

- toiminnan asiakaslähtöisyydessä
- myyntityylissä
- palvelun saatavuudessa
- itsepalvelun vaivattomuudessa

Jotta yrityksen toiminta olisi asiakaslähtöistä, lähtökohdaksi tulee asettaa asiakas. Asiakas tulee nähdä ihmisenä, eikä pelkästään yritykseen tuloja tuovana virtana. Koko organisaation tulee nähdä asiakas lisäarvoa tuottavana kokonaisuutena, johon kannattaa panostaa. (Reinboth 2008, 9-11.) Toiminnan asiakaslähtöisyyttä käsiteltiin tarkemmin kappaleessa 4.2 ”Asiakaslähtöisyyden edellytykset”.

Myyntityössä asiakkaan tunteminen on tärkeintä. Myyntitekniikalla on suora yhteys lopputulokseen. Jos myyjän puhehti on tiivis, asiakkaalle ei jää puheenvuoroa. Asiakasta kuuntelemalla myyjä saa luotua parhaan mahdollisen ratkaisun asiakkaan tarpeeseen. On myös mahdollista, että asiakas ei tiedosta tarvettaan. Tällaisessa tilanteessa myyjän tulee aktiivisesti kuuntelemalla ja kysymällä selvittää, mikä on asiakkaan kannalta paras ratkaisu. Jos markkinoilla on useampi vastaava tuote tai palvelu, myyjän velvollisuus on kertoa tästä asiakkaalle. Lisäksi myyjän tulee perustella, miksi hänen kauppaamansa tuote tai palvelu on parempi, kuin muiden vastaava. (Reinboth 2008, 12–14; Pitkänen 2006, 122–123.)

Palvelun saatavuutta voidaan parantaa mm. lisäämällä asiakaspalvelukanavia, palkkaamalla lisää henkilökuntaa asiakaspalveluun ja pidentämällä aukioloaikoja. Asiakkaille kannattaa tiedottaa suurista muutoksista ja ruuhkista. Näin vältetään asiakkaiden turhilta tiedusteluilta ja jonotuksilta. Myös itsepalvelumahdollisuuksia kannattaa kehittää. Itsepalvelutilanteissa tulee pitää huolta, että kaikki koneet, laitteet ja välineet ovat helppokäyttöisiä ja niitä on riittävästi saatavilla. Itsepalvelujen kehittämisessä tulee kuitenkin muistaa, mikä motivoi asiakasta palvelemaan itseään. Yleensä tällainen itsepalvelu on nopeampaa kuin tavallinen palvelu. (Reinboth 2008, 17, 20.)

Asiakkaalta saatu tieto, esimerkiksi palvelusta annettu palaute, kertoo, miltä osin yhteistyö on sujuvaa. Se myös paljastaa yhteistyön ongelmakohdat, eli ne, joita yrityksen tulisi lähteä kehittämään. Ongelmakohtia voi löytyä esimerkiksi yrityksen sisäisestä prosessista. Yleensä ongelmaa yritetään etsiä asiakasyhteistyöstä, kun se todellisuudessa voi olla jossain muussa yrityksen toiminnassa, esimerkiksi tiedottamisessa. Ongelma voi löytyä myös asiakkaasta. On mahdollista, että yritys ei herätä asiakkaan mielenkiintoa. Tässä kohtaa yrityksen tulisi ryhtyä paikkaustoimenpiteisiin asiakassuhteen sujuvuuden parantamiseksi. (Mattinen 2006, 162–163.)

Yksittäinen tieto ei juuri kerro mitään tulevista mahdollisuuksista. Tietoa tulee olla paljon, mutta vain oleellisella tiedolla on yrityksen kannalta hyötyä. Mitä suurempia

muutoksia organisaatiossa tehdään, sitä suurempaan rooliin nousevat hankitut tiedot. Tästä syystä tietovarastot vaativatkin jatkuvaa päivittämistä. Jotta uusia vastauksia voidaan löytää, täytyy olla uutta tietoa saatavilla. Yleensä käy niin, että yritys tekee muutoksia vähäisellä määrällä tietoa. Tällaiset nopeat muutokset onnistuvat vain, jos yritys on hajauttanut toimintansa ja jokaisella toiminnolla on selkeä vastuualue. Lisäksi organisaatiossa saattaa olla jo valmiiksi tietämystä ja osaamista. Pienemmissä yrityksissä muutoksien tekeminen kannattaa aloittaa vasta, kun tietoa on saatu hankittua riittävästi. (Mattinen 2006, 172–173.) Nopeat muutokset voivat viedä yrityksen helposti huonompaan asemaan, kuin mitä se oli ennen muutoksia.

#### 4.4 Asiakastyytyväisyys ja sen mittaaminen

Asiakkaista käydään kovaa kilpailua yritysten kesken. Yleensä asiakas valitsee sen yrityksen, joka pystyy tyydyttämään hänen tarpeitaan parhaiten. Tyytyväinen asiakas onkin tavoittelemisen arvoinen. Tyytyväinen asiakas ostaa uudelleen, suosittelee muillekin ja tällä tavalla tuo mukanaan uusia asiakkaita. Vaikka asiakas olisikin tyytyväinen, se ei estä häntä kysellä tarjouksia muualta. Toisaalta, jos asiakas on tyytymätön jonkin tilanteen hoitamiseen, ei se tarkoita suoraan asiakkaan siirtymistä muualle. Asiakas voi kokea, että parempaa palvelua ei ole muualta saatavilla. Tyytyväisyys ei näin ollen kerro vielä kaikkea. Se ei kuitenkaan tarkoita, että yritys ei ota tätä vakavissaan. Päinvastoin, asiakastyytyväisyyden takaaminen on ensimmäinen vaihe hankittaessa pitkäaikainen asiakassuhde eli asiakkuus. (Vuokko 2009, 70–71.)

##### 4.4.1 Asiakastyytyväisyys asiakaspalvelussa

Asiakaspalvelu on avain asiakastyytyväisyyteen. Tavoitetilanne on se, että sekä asiakas että yritys ovat tyytyväisiä palvelun laatuun. Vaikka asiakkaan kokema tyytymättömyys palvelua kohtaan on aina huono asia, ollaan palvelun kehittämisessä jo hyvässä vaiheessa asiakkaan sekä yrityksen ollessa samaa mieltä palvelun puutteista. Tällöin yritys on tietoinen puutteiden olemassaolosta ja on aloittanut tai aloittamassa toimia näiden puutteiden korjaamiseksi. Asiakkaan ja yrityksen näkemykset palvelun laadusta voivat kuitenkin olla erilaiset, jolloin tilanne ei ole yhtä yksinkertainen. (Reinboth 2008, 96, 100.)

Asiakas voi olla tyytymätön, mutta yritys kokee palvelunsa olevan kunnossa. Yrityksen on mahdotonta tyydyttää jokaisen asiakkaan tarpeet, joten yksittäisiä tyytymättö-

myystupauksia ei kannata laskea tähän mukaan. Jos tyytymättömyyttä esiintyy useampana tapauksena, yrityksellä on kaksi vaihtoehtoa tilanteen korjaamiseksi. Voi olla, että yritys ei ole tietoinen asiakkaiden vaatimasta palvelun laadusta. Omasta mielestään yritys tarjoaa riittävää laatua, mutta asiakkaat ovat toista mieltä. Tähän ratkaisuksi toimii laadun nostaminen. Toinen vaihtoehto on asiakkaiden vaihtaminen. Yritys saattaa toimia väärin asiakkaiden parissa. Tämä voi johtua siitä, ettei yritys ole kunnolla selvittänyt asiakkaiden odotuksia asiakaspalvelun laadun suhteen. (Reinboth 2008, 98–99.)

Toinen erimielisyys tapaus on se, että asiakas on tyytyväinen, mutta yrityksen mielestä palvelun laadusta löytyy parantamisen varaa. Yrityksellä on laadittu palvelun laadusta laatukriteerit, joiden se ei katso täytyneen. Yritys voi näin tehdä laadunkohotuksen, eli nostaa laadun laatukriteerien määrittelemälle tasolle. Laadunkohotuksen tarve on voinut johtua esimerkiksi tuotteiden liian matalista hinnoista, jolloin ei ole pystytty varmistamaan yrityksen toiminnan kannattavuutta. Laaduntäsmennystä voidaan käyttää silloin, jos koetaan asetettujen laatukriteerien olevan liian haastavia. Selvittämällä asiakkaiden tyytyväisyyteen vaikuttavia odotuksia yritys voi asettaa laatukriteerit sopiviksi toiminnan kannalta. Näin saadaan varmistettua sekä asiakkaiden tyytyväisyys että oman toiminnan kannattavuus. (Reinboth 2008, 97.)

#### 4.4.2 Asiakastyytyväisyyskysely

Yleisin käytetty mittari asiakaspalvelun ja -tyytyväisyyden mittaamiseen on asiakastyytyväisyyskysely, jossa asiakas vastaa väitteisiin omia tuntemuksiaan vastaavan numeron. Kyselyssä käytetty numeroskaala vaihtelee kysymyslajien mukaan. Yleisin käytetty numeroskaala on 1–5, jossa numero 1 vastaa erittäin tyytymätöntä ja numero 5 puolestaan erittäin tyytyväistä asiakasta. Lisäksi kyselyssä on yleensä vapaa kenttä, johon asiakas voi kirjoittaa omin sanoin kommentteja koetusta asiakaspalvelutapah- tumasta. Lopuksi kyselyistä lasketaan keskiarvot, joita vertaamalla voidaan tehdä joh- topäätöksiä ja kehittämisehdotuksia asiakaspalvelun laadusta. (Reinboth 2008, 106.)

Asiakastyytyväisyyskyselyyn liittyy useita puutteita, joita harvoin huomioidaan. Seuraavassa on listattu näistä muutama (Reinboth, C. 2008, 107–108):

- numerot koetaan eri tavoin

- numeron antamiseen ei löydy perusteluja
- asiakkaan tunnetilat ja mielialat eivät ole yrityksen vaikutuspiirissä
- mittari on liian karkea
- pienet otokset vääristävät tulosta

Ihmiset kokevat numerot hyvin eri tavalla. Joku ei anna viitosta, vaikka olisi kuinka tyytyväinen palveluun. Toinen taas antaa viitosen, kun mitään erityistä valittamisen aihetta ei palvelusta löytynyt. Numeroiden antamiseen ei aina löydy perusteluja, ellei väittämää ole otettu uudestaan esille esimerkiksi omin sanoin kirjoitetuissa kommentteissa. Numeroiden antamiseen vaikuttavat myös asiakkaiden sen hetkiset tunnetilat ja mielialat. Näihin yritys ei juuri voi vaikuttaa. (Reinboth 2008, 107.)

Mittarin ollessa liian karkea muutoksien laskeminen vääristyy. Esimerkiksi jos ensimmäisellä kerralla saatiin tulokseksi 4,5 ja toisella kerralla 4,4, todetaan asiakastyytyväisyyden hieman laskeneen. Tämä tuntuu pieneltä. Mutta 0,1 yksikön lasku tarkoittaa, että joka kymmenes asiakkaista on edellistä mittauskertaa tyytymättömpiä. Myös jos vastanneita on vähän, yksittäisen vastaajan mielipide korostuu liikaa ja vääristää tuloksia. Huono arvosana ei näin kerro laadun heikkoudesta, vaan siitä, ettei tämä palvelu ollut oikea tälle vastanneelle. (Reinboth, C. 2008, 107–108.)

## 5 ETELÄ-KARJALAN HANKINTAPALVELUT

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Etelä-Karjalan hankintapalvelut, joka toimii maakunnallisena yhteishankintayksikkönä. Hankintapalvelujen kanssa yhteistoiminnassa ovat mukana Lappeenranta, Imatra, Lemi, Taipalsaari, Savitaipale, Suomenniemi, Ruokolahti, Rautjärvi, Parikkala sekä Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystyöpiiri (Eksote) ja koulutuskuntayhtymä. Etelä-Karjalan hankintapalvelut pitävät sisällään hankintayksikön, logistiikkakeskuksen ja kuljetuskeskuksen. Jokainen näistä yksiköistä sijaitsee Lappeenrannassa. (Etelä-Karjalan hankintapalveluiden toimintakertomus 2012, 3, 5.)



Hankintayksikkö toimii kilpailuttavana osapuolena useamman jäsenyhteisön tarpeita koskevissa yhteishankinnoissa sekä sellaisissa yhdenkin jäsenyhteisön erillishankinnoissa, joilla on huomattavaa toiminnallista ja taloudellista merkitystä. Toiminnassa noudatetaan julkisten hankintojen yleisiä periaatteita, joita ovat kilpailun aikaansääminen, tarjoajien tasapuolinen ja syrjimätön kohtelu sekä avoimuus. Hankintapalveluyksikkö lisäksi neuvoo yhteistyöjäseniä hankintojen suunnittelussa, kilpailutuksien järjestämisessä, sopimusten laadinnassa ja tiedon hankinnassa. Etelä-Karjalan hankintapalvelujen yhteisöillä on käytettävissään yhteinen hankinta- ja materiaalihallintojärjestelmä (SONET), jolla hoidetaan keskitettyyn hankintaan, hajautettuun ostamiseen ja muuhun materiaalihallintoon liittyvät prosessit. (Etelä-Karjalan hankintapalveluiden toimintakertomus 2012, 7, 13.)

Hankintapalvelujen lisäksi Etelä-Karjalan hankintapalvelut tarjoaa myös logistiikkapalveluita. Logistiikkakeskus hoitaa materiaalihuoltoa pääosin sosiaali- ja terveystieteille sekä Lappeenrannan ja Imatran kaupungeille. Painopisteenä on terveydenhuollon tarvikkeiden varastointi ja jakelu. Etelä-Karjalan hankintapalvelujen kuljetuskeskus tuottaa Lappeenrannan alueen kuljetukset, muualle Etelä-Karjalan alueelle suuntautuvat seutureitit sekä terminaalitoiminnan kuljetusten yhdistelyn ja reitityksen. Kuljetuspalveluja voi myös tuottaa kilpailutuksen kautta valikoitunut sopimuskumppani. (Etelä-Karjalan hankintapalveluiden toimintakertomus 2012, 9, 11.)

Toimeksiantajan toimintaa ohjaa ja valvoo maakunnallinen hankintatoimikunta, joka koostuu kahdeksasta jäsenestä. Etelä-Karjalan hankintapalvelujen tavoitteita ovat kustannustehokkuuden parantaminen tehostamalla hankintaprosesseja sekä hyödyntämällä hankintavolyymeja, hankintaosaamisen parantaminen, hankintapalveluiden parempi saatavuus maakunnassa, hankinnan ja varastoinnin yhteistyön kehittäminen sekä sähköisten toimintatapojen kehittäminen liittyen hankintojen suorittamiseen. Tämän opinnäytetyön aihe on lähtöisin juuri hankintatoimikunnalta. (Etelä-Karjalan hankintapalveluiden toimintakertomus 2012, 6, 16.)

## 6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tässä kappaleessa käsitellään tutkimuksessa käytettyjä menetelmiä. Tutkimus toteutettiin pääosin kyselylomakkeilla. Lisäksi tässä kappaleessa kerrotaan tarkemmin tutkimuksen toteuttamisesta sekä siitä saatujen tuloksien analysoinnista.

### 6.1 Tutkimusmenetelmät ja kyselylomake

Tutkimusmenetelmänä käytettiin asiakastyytyväisyyskyselyä. Kysely laadittiin teoreettiseen viitekehykseen pohjautuen, jolloin tutkimus eteni johdonmukaisesti alusta loppuun asti. Asiakastyytyväisyyden selvittämiseksi rakennettiin kyselylomake. Kyselylomakkeen rakentamisen apuna käytettiin teorian lisäksi myös toimeksiantajan työntekijöiden haastatteluita. Haastatteluissa tiedusteltiin, mitä haastateltavat haluaisivat kyselylomakkeessa kysyttävän. Lisäksi heiltä tiedusteltiin mahdollisia kehittämisehdotuksia. Kyselylomakkeesta haluttiin saada mahdollisimman tehokas toimeksiantajan kannalta. Tämä edellytti aktiivista yhteydenpitoa ja yhteistyötä toimeksiantajan kanssa.

Asiakastyytyväisyyskyselystä pyrittiin saamaan lyhyt ja yksinkertainen, mutta kattava ja luotettava. Kyselyyn laadittiin suljettuja monivalintakysymyksiä, jolloin vastaukset oli helppo tulkita sellaisenaan. Kyselyyn lisättiin myös muutama avoin kysymys, johon vastaaja sai omasanaisesti muotoilla hänen kokemansa ongelman. Lisäksi kyselystä löytyi kokonaan vapaamuotoinen kenttä, johon vastaaja sai kirjoittaa positiivisia tai negatiivisia asioita kokemastaan palvelusta. Kysymyksien määrä vaihteli sen mukaan, mikä yksikkö oli kyseessä. Kaiken kaikkiaan kyselylomakkeita tuli kolme, jokaiselle yksikölle (hankintayksikkö, logistiikkakeskus ja kuljetuskeskus) omanlaisensa. Kyselylomakkeet löytyvät tämän opinnäytetyön lopussa olevista liitteistä 1–3.

Tarkoituksena oli muodostaa kysely, jonka jokainen sen vastaanottaja pystyy tekemään. Lisäksi kysely ei saanut olla liian aikaa vievä. Kysymykset koskivat tavoitettavuutta, asiantuntemusta ja ammattitaitoisuutta, yhteydenpitoa, tiedottamista, joustavuutta, asiakaspalveluhenkisyttä, aikataulussa pysymistä, kehitysideoita, ongelmatilanteita ja niiden ratkaisemista sekä jälkihoitoa. Myös kysymyksien aiheet erosivat hieman eri yksiköiden välillä.

Syy siihen, miksi kyselylomakkeista päätettiin tehdä omanlaisensa, oli yksiköiden väliset erot osaamisessa ja tehtäväalueissa. Hankintayksikkö vastaa lähinnä hankintojen ja tavaran lähettämistä ”paperilla”. Logistiikkakeskus ja kuljetuskeskus puolestaan vastaavat tavaran konkreettisesta lähettamisestä; mm. varastoinnista ja kuljetuksesta. Jos kysymykset olisivat olleet samat, ei olisi saatu jokaisen yksikön omaa vastuualuetta selvästi esille. Kaikki kysymykset eivät lisäksi olleet jokaiseen yksikköön edes sopivia. Esimerkiksi tuotevalikoiman laajentaminen kuuluu pääsääntöisesti logistiikkakeskukselle. Tätä kysymystä on näin ollen turha kysyä vaikkapa hankintayksikön kyselyssä. Kyselylomakkeista löytyy myös samanlaisia kysymyksiä. Esimerkiksi ammattitaitoisuus koskee jokaista kolmea yksikköä, joten se löytyy myös jokaisen yksikön kyselylomakkeesta.

## 6.2 Tutkimuksen toteuttaminen ja tulosten analysointi

Asiakastyytyväisyyskyselyn toteuttaminen vaati useamman henkilön panosta. Kyselylomakkeen suunnittelussa ja toteutuksessa yhteistyötä tehtiin tiiviisti toimeksiantajan työntekijöiden kanssa. Teorian avulla kyselylomakkeesta saatiin luotua yleisesti katsottuna pätevä, jolloin sitä pystyi soveltamaan ja hyödyntämään usean eri yrityksen kohdalla. Tavoite oli kuitenkin saada aikaan toimeksiantajan näköinen kyselylomake. Työntekijöiden haastattelujen avulla saatiin teoriasta hankittua tietoa syvennettyä ja kohdentamaan niin, että kyselystä saatuja tuloksia pystyttiin suoraan analysoimaan toimeksiantajan toiminnan kannalta katsottuna. Lisäksi tieto oli luotettavampaa, kuin jos kyseessä olisi ollut pelkästään teorian kautta toteutettu kysely. Työntekijöiden haastattelut suoritettiin opinnäytetyötä koskevissa tapaamisissa toimeksiantajan kanssa. Haastattelut suoritettiin vapaamuotoisesti. Niissä ei käytetty minkäänlaista valmiita haastattelupohjaa tai –lomaketta.

Kun kyselylomake oli muodostettu paperille, se siirrettiin sähköiseen muotoon. Kysely toteutettiin Questback-ohjelmalla. Jokainen kyselyn vastaanottaja sai sähköpostiviestin, jossa oli linkki kyseiseen ohjelmaan. Vastausaikaa kyselyyn oli kaksi viikkoa (viikot 35 ja 36). Vastausajan päätyttyä Questback-ohjelma näytti vastaajien määrän jokaisen kysymyksen kohdalla. Lisäksi ohjelma myös näytti sen, kuinka moni kyselyn vastaanottajista jätti vastaamatta.

Jokaisella yksiköllä (hankintayksikkö, logistiikkakeskus ja kuljetuskeskus) oli omanlaisensa kyselylomake. Kyselylomakkeessa oli 8–15 kysymystä riippuen yksiköstä.

Tästä syystä kyselyn vastauksia analysoitiin jokainen yksikkö erikseen. Tämä oli myös toimeksiantajan toive. Asiakkaiden määrän suhteen yksiköiden välillä on eroja, josta syystä myös kyselyyn vastanneiden määrä vaihteli. Tosin näin jälkeenpäin todettuna vastaajien määrien suhteen oli liiankin suuria eroja, esimerkiksi hankintayksikön vastaajamäärä oli 51, kun taas kuljetuskeskuksella vastaava määrä oli vain 10. Tämä selittyy pikemminkin tutkimukseen liittyvillä asioilla, eikä niinkään asiakkaiden määrien eroavaisuuksilla.

Monivalintakysymyksien kohdalla vastaaja valitsi 1–5 sen mukaan, minkä hän kokee parhaiten vastaavan kysymyksen sisältöä. Arvosanat menivät seuraavasti: todella heikko (1), heikko (2), kohtalainen (3), hyvä (4) ja kiitettävä (5). Yleisesti arvosanaa 3 pidettiin eräänlaisena ”vedenjakajana”. Alle 3 saaneet osa-alueet vaativat kehittämistä, kun taas yli 3 saaneet eivät vaatineet suurempia muutoksia. Varsinaiset vastaukset löytyvät kappaleesta 6.

Avoimissa kysymyksissä ja vapaamuotoisessa palautteessa vastaaja sai tarkentaa omilla sanoilla, miksi ei ollut johonkin asiaan tyytyväinen. Vastaaja sai myös ehdottaa kehittämisehdotuksia. Avoimilla kysymyksillä ja vapaamuotoisella palautteella pyrittiin saamaan selville, mitkä olivat vastaajan perustelut monivalintakysymyksissä annetuille numeroille. Avoimien kysymyksien vastauksista sekä vapaamuotoisesta palautteesta koottiin yhteenveto, jotka löytyvät kappaleista 7 ja 8.

Asiakastyytyväisyyskyselyn saatekirjeessä informoitiin vastaanottajaa kyselyyn liittyvistä asioista. Lisäksi kyseisessä kirjeessä kehoitettiin vastaanottajaa lähettämään kysely eteenpäin, jos vastaanottaja uskoi jonkun toisen (samassa yksikössä) olevan sopivampi vastaamaan kyselyn sisältämiin kysymyksiin. Ennen kyselyn lähettämistä vastaanottajien sähköpostiosoitteet tarkistettiin siltä varalta, ettei kysely päätyisi samalle henkilölle useampaan kertaa. Kyselyn vastaanottajilta ei tiedusteltu ikää tai sukupuolta, koska näiden asioiden ei uskottu vaikuttavan tuloksiin tai tuovan minkäänlaista hyötyä Etelä-Karjalan hankintapalveluille asiakastyytyväisyyden kartoittamiseen.

## 7 KYSELYN TULOKSET

Tässä kappaleessa käsitellään tarkemmin tutkimuksesta saatuja tuloksia. Aluksi esitellään kyselyn vastaanottajien ja siihen lopulta vastanneiden taustatietoja. Kyselyn tulokset esitellään jokainen yksikkö erikseen ja niin, että ensimmäiseksi esitellään monivalintakysymysten tulokset. Lopuksi esitellään avoimista kysymyksistä ja omin sanoin kirjoitetuista kommentteista saatuja tuloksia.

### 7.1 Vastaajien taustatiedot

Asiakastyytyväisyyskyselyn vastaanotti kaiken kaikkiaan 686 Etelä-Karjalan hankintapalveluiden asiakasta. Kyselyn asiakkaat olivat pääosin Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystieteiden keskuksen alueella toimivien tahojen henkilöille, joiden tiedettiin asioineen Etelä-Karjalan hankintapalveluiden kanssa. Runsaasta vastaanottajamäärästä huolimatta kyselyyn vastasi, ehkä hieman yllättäenkin, vain 80 asiakasta (noin 11 % kokonaismäärästä). Kyselyn vastaanottajat ja kyselyyn vastanneet jakautuivat seuraavasti eri yksiköiden välillä (taulukko 1):

Taulukko 1. Kyselyn vastaanottajat ja vastaajat yksiköittäin

Yksikkö	Kyselyn vastaanottajien määrä (henkilöä)	Kyselyyn vastanneiden määrä (henkilöä)	%-osuus (noin)
Hankintayksikkö	241	51	21
Logistiikkakeskus	220	19	8
Kuljetuskeskus	225	10	4

Kyselylomakkeen ensimmäisessä kysymyksessä tiedusteltiin asiakkaiden yleistä tietämystä yksiköstä ja sen toimintatavoista. Tämä kysymys kysyttiin jokaisen yksikön kyselylomakkeessa. Tulokset tästä kysymyksestä paljastavat, että kyselyyn vastanneiden yleinen tietoisuus yksiköistä ja niiden toimintatavoista ei ole kovin vahvalla pohjalla (taulukko 2). Erityisesti kuljetuskeskuksen kohdalla tietoisuutta omasta toimin-

nasta voisi lisätä. Hankintayksikkö ja logistiikkakeskus pääsivät tiukasti kohtalaiseen arvosanaan.

Taulukko 2. Kyselyyn vastanneiden yleinen tietämys yksiköistä

Yksikkö	Millainen tietämys teillä on yksiköstä ja sen toimintatavoista? (Arvoasteikko 1–5)
Hankintayksikkö	3,27
Logistiikkakeskus	3,06
Kuljetuskeskus	2,90

## 7.2 Monivalintakysymysten vastaukset

Tässä kappaleessa käsitellään yksiköittäin monivalintakysymyksistä saatuja tuloksia. Monivalintakysymyksissä arvoasteikkona oli 1–5. Kysymyksien määrä vaihteli sen mukaan, mikä yksikkö oli kyseessä.

### 7.2.1 Hankintayksikkö

Hankintayksikön asiakastyytyväisyyskyselyssä aihealueina olivat tavoitettavuus, palvelun sujuvuus ja ammattitaitoisuus.

Taulukko 3. Tavoitettavuus

Kysymys	Arvoasteikko (1–5)
Millainen tietämys teillä on <i>ekstranet-sivustosta</i> sekä sinne pääsystä ja sisällöstä?	3,82
Kuinka hyvin henkilökunta on tavoitettavissa?	3,80

Etelä-Karjalan hankintapalveluiden ekstranet on tiedotuskanava kaikille hankintapalveluiden asiakkaille. Ekstranetistä löytyvät ajantasaiset tiedot voimassa olevista sopimuskausista, ohjeet hankintojen tekemiseen sekä mallit hankintoihin liittyvistä asiakirjoista. Tämä edesauttaa tiedon löytämistä ja tätä kautta toiminnan nopeutumista sekä helpottumista. Jos asiakas ei tiennyt kyseistä sivustoa, häntä neuvottiin antamaan lisätietoa käyttämästään tiedon hankintamenetelmästä kyselylomakkeen lopussa olevaan tyhjään kenttään. Henkilökunnan tavoitettavuutta mitattiin, kuinka hyvin asiakas saa yhteyden valitsemallaan yhteydenottotavalla, esimerkiksi puhelimella tai sähköpostilla.

Tavoitettavuuden suhteen hankintayksikkö suoriutui kyselystä hyvin (taulukko 3). Asiakkaat näyttävät omaksuneen ekstranetin käytön ja pystyvät näin hyödyntämään sieltä saatavaa tietoa. Lisäksi henkilökunta oli hyvin tavoitettavissa, mikäli asiaa ei pystynyt hoitamaan kokonaan tai osittain ekstranetin kautta.

Taulukko 4. Palvelun sujuvuus

Kysymys	Arvoasteikko (1–5)
Miten hankintaprosessit sujuvat?	4,14
Pitävätkö hankintayksikön lupaamat aikataulut?	4,61
Onko reklamaatioiden tekemiseen tarjolla riittävää ohjeistusta?	3,88
Millaista hankintayksikön yhteydenpito on hankintaprosessin aikana?	3,64

Palvelun sujuvuudella tarkoitetaan palvelun kulkua sen muodostamisesta aina asiakkaalle toimitukseen asti. Palvelu, tai tässä tapauksessa paremmin sanottuna hankintaprosessi, ei aina mene kuin sen on suunniteltu menevän. Tuotteeseen tai palveluun ei olla tyytyväisiä asiakkaan suunnalta, jolloin vastaan tulee yleensä reklamaatioiden käsittely. Jokin asia menee toisin kuin on ajateltu, jolloin yhteydenpito asiakkaaseen tulee olemaan suuressa merkityksessä.

Palvelun sujuvuuden kannalta katsottuna hankintayksiköllä oli vähän parannettavaa (taulukko 4). Erityisen tyytyväisiä asiakkaat olivat henkilöstön lupaamiin aikatauluihin. Myös reklamaatioiden käsitteleminen ja ohjeistaminen sai kiitosta asiakkailta. Hankintaprosessin aikana kannattaa pitää huolta, että asiakas saa riittävästi tietoa sen hetkisestä tilanteesta. Arvosana tästä yhteydenpidosta ei ollut huono, mutta jonkin verran parannettavaa on.

Taulukko 5. Ammattitaitoisuus

Kysymys	Arvoasteikko (1–5)
Millaista hankintayksikön asiantuntemus on hankinta-asioissa?	3,84

Ammattitaitoisuudella mitattiin suoraan henkilöstön kykyä vastata asiakkaan esittämiin kysymyksiin liittyen hankinta-asioihin. Myös tällä osa-alueella tulos oli hyvä (taulukko 5).

### 7.2.2 Logistiikkakeskus

Logistiikkakeskuksen asiakastyytyväisyyskyselyn aihealueina olivat tilausjärjestelmä, toimitukset, tavoitettavuus, ammattitaitoisuus ja asiakaspalvelulähtöisyys.

Taulukko 6. Tilausjärjestelmä

Kysymys	Arvoasteikko (1–5)
Miten tilauksien tekeminen onnistuu?	2,56
Onko tilauksien tekemiseen annettu ohjeistusta?	3,00
Oletteko saaneet pyydettyä lisäohjausta?	4,78



Tilausjärjestelmä osoittautui monien vastanneiden mielestä vaikeaksi käyttää (taulukko 6). Ohjelman käyttöön tarvittiin usein yksityistä lisäohjeistusta, jonka järjestäminen oli kuitenkin monien mielestä kiitoksen arvoista. Tilausjärjestelmän yleisestä ohjeistuksesta arvosanaksi tuli kohtalainen, joten parantamisen ja kehittämisen varaa löytyy myös tästä osa-alueesta.

Taulukko 7. Toimitukset

Kysymys	Arvoasteikko (1–5)
Onko toimituksissa virheitä?	3,78
Onko virheellinen toimitus korjattu välittömästi ilmoituksen jälkeen?	4,78
Oletteko toimitusaikaan tyytyväisiä?	3,89

Taulukosta 7 voidaan päätellä, että virheiden määrä on alhainen logistiikkakeskuksen toiminnassa. Suurta kiitosta asiakkaiden keskuudessa herätti logistiikkakeskuksen virheellisen toimituksen korjaaminen. Virheitä on vähän, mutta pienikin määrä pyritään korjaamaan tehokkaasti ja asiakkaan kannalta onnistuneesti. Myös luvattuihin toimitusaikoihin oltiin tyytyväisiä.

Taulukko 8. Tavoitettavuus ja ammattitaitoisuus

Kysymys	Arvoasteikko (1–5)
Kuinka hyvin henkilökunta on tavoitettavissa?	3,83
Osaako henkilöstö vastata tietojärjestelmään liittyviin kysymyksiin?	3,56
Ovatko saamanne ohjeet selkeitä ja ymmärrettäviä?	3,83

Taulukosta 8 voidaan todeta, että henkilökunnan tavoitettavuus oli hyvää myös logistiikkakeskuksessa (hankintayksikössä arvosana oli 3,80). Logistiikkakeskuksen osaaminen keskittyy lähinnä tuotteiden tilauksiin ja toimituksiin. Tästä syystä asiakkailta kysyttiin, kuinka hyvin logistiikkakeskuksen henkilökunta osaa vastata tietojärjestelmään liittyviin kysymyksiin. Kyselyyn vastanneiden mielestä henkilöstö osasi hyvin opastaa tietojärjestelmään liittyvissä kysymyksissä. Lisäksi opastaminen oli selkeää ja ymmärrettävää.

Taulukko 9. Asiakaspalvelulähtöisyys

Kysymys	Arvoasteikko (1–5)
Onko henkilökunnan kanssa helppo asioida?	4,35
Otetaanko asiakkaan erityistoiveet huomioon?	4,29
Saatteko henkilökunnalta apua kysymyksiinne?	4,06
Oletteko tyytyväisiä tuotevalikoimaan?	3,33

Taulukosta 9 voidaan nähdä, että kyselyyn vastanneet olivat erittäin tyytyväisiä henkilökunnan kanssa asioimiseen. Tällä tarkoitettiin asiakaspalvelijan ystävällisyyttä ja palveluallttiutta asiakasta kohtaan. Myös asiakkaiden esittämiin erityistoiveiden toteuttamiseen oltiin tyytyväisiä. Esimerkkinä tästä kiireelliset toimitukset, jotka saivat kiitosta useammalta vastaajalta. Tuotevalikoiman suhteen oltiin puolestaan kumpaakin mieltä. Suurin osa oli nykyiseen tuotevalikoimaan tyytyväinen, mutta muutamia ehdotuksia tuotevalikoiman laajentamista tuli kyselylomakkeen avoimeen kenttään.

### 7.2.3 Kuljetuskeskus

Kuljetuskeskuksen asiakastyytyväisyyskyselyyn vastanneiden määrä jäi kymmeneen vastaajaan, jonka vuoksi suuria yleistyksiä ei kannata vastauksista muodostaa. Kyselyn aihealueita olivat aikataulut, henkilöstön tavoitettavuus ja ammattitaitoisuus sekä asiakaspalvelulähtöisyys.

Taulukko 10. Aikataulut ja kuljetustarjonta

Kysymys	Arvoasteikko (1–5)
Toimivatko kuljetukset aikataulun mukaisesti?	4,60
Onko kuljetustarjonta riittävä?	4,20

Kuljetuksien aikataulujen ja kuljetustarjonnan osalta kuljetuskeskus sai kyselyyn vastanneilta erinomaiset arvosanat (taulukko 10). Erityisesti kuljetuksien aikataulut saivat lisäkiitosta monelta vastaajalta. Lisäksi kyselyn avoimeen kenttään vastaaja pystyi listamaan alueita, joissa esiintyy aikataulun tai kuljetustarjonnan suhteen ongelmia. Kukaan vastaajista ei ollut listannut yhtään aluetta, josta voidaan lisäksi päätellä vastaajien olleen tyytyväisiä kuljetuksien aikatauluihin ja tarjontaan.

Taulukko 11. Tavoitettavuus ja ammattitaitoisuus

Kysymys	Arvoasteikko (1–5)
Kuinka hyvin henkilökunta on tavoitettavissa?	3,30
Osaako henkilöstö vastata kuljetuksiin liittyviin kysymyksiin?	3,40
Ovatko henkilöstön antamat vastaukset selkeitä ja ymmärrettäviä?	3,50

Kuljetuskeskuksen henkilöstön tavoitettavuus ja ammattitaitoisuus oli kyselyn mukaan melko hyvällä tasolla (taulukko 11). Henkilöstön tavoitettavuuden arvosana oli heikompi kuin muissa yksiköissä (hankintayksikkö 3,80 ja logistiikkakeskus 3,83), joten jo pelkästään tästä syystä tavoitettavuuden parantamisesta kannattaa tehdä ajankohtaista. Myös henkilöstön ammattitaitoisuudessa jäädään jonkin verran muiden yksiköiden vastaavista arvosanoista. Jokainen osa-alue kuitenkin saavutti kohtalaisen arvosanan rajan (3,00).

Taulukko 12. Asiakaspalvelulähtöisyys

Kysymys	Arvoasteikko (1–5)
Onko henkilökunnan kanssa helppo asioida?	3,50
Otetaanko asiakkaan toiveet huomioon?	3,50
Onko ajoreittien aikataulut helposti löydettävissä?	3,00

Taulukosta 12 voidaan todeta, että ajoreittien aikataulut eivät välttämättä ole kaikille vastanneille helposti saatavilla. Henkilökunnan käytös on kuitenkin saanut suurimmalta osalta vastanneista kiitosta. Myös asiakkaiden toiveet, esimerkiksi kiireelliset toimitukset, otetaan huomioon melko hyvin.

### 7.3 Avoimien vastauksien tulokset

Tässä kappaleessa käsitellään avoimista kysymyksistä ja vapaamuotoisesta palautteesta saatuja tuloksia. Vastauksista koottiin yhteenvedot jokaiselle yksikölle erikseen. Suorat kehittämissuositukset jätettiin pois. Niitä käsitellään kappaleessa 8.

#### 7.3.1 Hankintayksikkö

Hankintayksikön asiakastyytyväisyyskyselyyn vastanneiden määrä oli hyvä, kaiken kaikkiaan vastauksia tuli 51 vastaajalta. Tämä näkyi myös avoimien kysymyksien vastauksissa suurena määränä. Avoimissa kysymyksissä tiedusteltiin syitä, miksi asiakas ei ollut tyytyväinen hankintayksikön lupaamiin aikatauluihin. Lisäksi tiedusteltiin, tuottiko hankintaprosessi tai jokin muu hankintaan liittyvä seikka päänvaivaa vastaajan mielestä. Lopuksi vastaaja sai kirjoittaa vapaasti hyviä ja huonoja asioita hankintayksiköstä ja sen toiminnasta.

Aikataulujen pitävyys sai monivalintakysymyksistä arvosanaksi 4,61 (taulukko 3), joten jo tämän perusteella voidaan todeta aikataulujen olevan kunnossa. Muutama kommentti tuli myös tätä toteamusta vastaan. Näiden kommenttien kirjoittavat olivat

sitä mieltä, että täytyy olla itse liikkeellä hyvissä ajoin, jotta palvelun saa ajallaan. Lisäksi joitakin tuotteita joutuu joskus odottamaan liian pitkään. Aikatauluja ei aina ole nähtävissä, eikä niiden muutoksista yleensä informoida. Aikatauluissa ei lisäksi ole minkäänlaista joustamisen varaa asiakkaan näkökulmasta katsottuna.

Myös hankintaprosessin sujuvuus sai kiitettävän arvosanan (4,14) monivalintakysymyksissä (taulukko 3). Vastaajat, jotka eivät olleet hankintaprosessiin tyytyväisiä, olivat sitä mieltä, että asiakasta ei opasteta riittävästi prosessin aikana. Asiakkaat eivät tiedä, missä vaiheessa prosessi on tai keneltä tätä asiaa tulisi tiedustella. Prosessin kulku ei ole kaikille osapuolille selvä, jolloin joitakin kohtia jää noudattamatta. Lisäksi eräs vastaajista oli sitä mieltä, että hankintayksikkö ei kerkeä tehdä kilpailutuksia, jolloin vanhoja sopimuksia jatketaan edelleen toimittajan niin suostuessa.

Vastaajien mielestä suurin haaste hankinnoissa oli hankintalain ja sen edellyttämien menettelytapojen tunteminen. Lisäksi hankintalain muutokset aiheuttivat päänvaivaa, koska hankintayksikkö ei aina ole ollut näiden suhteen tarkkana. Ainakin näin vastaajan kommentista voisi päätellä. Muita asioita, jotka koettiin hankinnassa hankaliksi, olivat hankintakierroksella kilpailutettavien tuotteiden suuri määrä, tiedottaminen asiakkaalle, Eksote (Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystoimisto) kilpailuttajana, pätevän henkilökunnan puute, hankintojen sopivuus eri asiakasryhmille ja tiedottomuus hankintapalveluiden toiminnasta. Tiedottamisessa ongelmakohtia olivat tieto option käyttöönotosta tai vanhan sopimuksen jatkamisesta sekä tieto tuotteiden nimien ja numeroiden vaihtumisesta. Eksote puolestaan koettiin hitaana kilpailuttajana, koska päätökset kyseisen tuntuivat vievän liikaa aikaa. Henkilökunnan suhteen määrää haluttiin lisätä, koska loma-aikoina hankintaprosessin vieminen läpi vie normaalia kauemmin aikaa. Sote-puolella (sosiaali- ja terveystoimisto) ongelmia löytyi hankintojen sopivuudesta eri asiakasryhmille. Ns. massahankinnat eivät näin ollen yleensä sovi itse käyttötarkoitukseen.

### 7.3.2 Logistiikkakeskus

Logistiikkakeskuksen avoimissa vastauksissa huomio keskittyi tilausjärjestelmään. Yli puolet (11/19) vastaajista kokivat tilausjärjestelmän hankalaksi käyttää. Tuotteiden etsiminen järjestelmästä koitui suurimmaksi ongelmaksi. Nimikkeitä on paljon, joten tuotteita joutuu yleensä etsimään tilausnumerolla tai hakusanoja käyttäen. Tilausnumero ei aina ole helposti löydettävissä, ja lisäksi uuden tuotteen tilausnumeron tule-

minen järjestelmään on hidasta. Hakusanoilla etsiminen puolestaan vie aikaa, koska nimikkeiden määrä on suuri. Hakusanoja ei myöskään aina ymmärretä; tilaaja ei ole varma onko kyseessä juuri se tuote, jonka hän haluaa tilata. Tuotteiden etsimisen lisäksi myös itse tilausjärjestelmä aiheutti ongelmia vastaajissa. Erään vastaajan mielestä järjestelmä on todella vaikea oppia, jos aikaisempaa kokemusta ei löydy. Järjestelmästä ei myöskään löydy, esimerkiksi, tilattavan tuotteen varastosaldoa ja toimitusaikaa.

Tilausjärjestelmän tuomien ongelmien lisäksi avoimena kysymyksenä oli tuotevalikoimaan liittyvä kysymys, jossa tiedusteltiin haluaisivatko asiakkaat tilata jotain tiettyä tuotetta logistiikkakeskuksen kautta. Käsidesejä toivottiin useampi vaihtoehto. Lisäksi toivottiin tuotevalikoimaan värikyniä ja värikynien säilytyskoreja, pienkoneita ja laitteita ja näiden varaosia sekä astia- ja konetiskiaineita. Pienkoneiden ja laitteiden lisääminen tuotevalikoimaan tuntuu tosin mahdottomalta, koska se vaatisi esimerkiksi varastotilan selvää suurentamista. Varaosat puolestaan vaativat siihen tarvittavaa tiettyä osaamista, jolloin jouduttaisiin käyttämään pääomaa koulutuksien järjestämiseen. Astia- ja konetiskiaineet ovat hiljattain poistuneet tuotevalikoimasta.

Vapaamuotoisessa palautteessa eräs vastaaja toivoi toimitusvaikeuksista (esim. viivästyksistä) sähköpostiviestiä ja arviota uudesta toimitusajasta tai toimituksesta. Samassa kommentissaan kuitenkin antoi kiitosta normaalista viikoittaisista tilauksien hoitamisista. Lisäksi jonkinmoista opastusta toivottiin tilauksen tekemisestä sekä siitä, millä nimikkeillä tuotteet ovat listattuna tilausjärjestelmään.

### 7.3.3 Kuljetuskeskus

Koska kuljetuskeskuksen asiakastyytyväisyyskyselyyn vastanneiden määrä jäi vähäiseksi, avoimiin vastauksiin tuli vain muuta kommentti. Vastaajista 2/10 oli sitä mieltä, että kuljetuskeskuksen toiminnasta voisi olla enemmän tietoa saatavissa. Yksi vastaajista toivoi myös ilmoitusta tuotavasta tavarasta, koska tavaraa on joutunut joskus tarkemmin etsimään rakennuksesta. Reitteihin toivottiin lisäksi yhden vastaajan toimesta lisää joustavuutta. Sama vastaaja kertoi, että äkillisten tarpeiden toteuttaminen on liian hankalaa. Myös asiakaspalvelu sai eräältä vastaajalta panostuksen aihetta. Toisaalta, jos katsotaan taulukkoja 10 ja 11, ei asiakaspalvelu suurta kritiikkiä saa enemmistön mielestä.

## 8 KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Samoin kuin tuloksien analysoinnit, myös kehittämisehdotukset jaettiin yksiköittäin omiksi kokonaisuuksiksi. Kehittämisehdotuksissa otettiin huomioon sekä toimeksiantajan että kyselyyn vastanneiden ehdottamat ideat.

### 8.1 Hankintayksikkö

Vastaukset jakautuvat osa-alueittain positiivisiin ja negatiivisiin kokemuksiin hankintayksikön toiminnasta. Suurin osa vastauksista oli positiivisia, jossa keuhuttiin mm. työntekijöitä. Mukaan mahtui myös negatiivisia vastauksia. Haasteellisena koetun hankintaprosessin eri vaiheista kaivataan lisää tietoa ja asiantuntijatukea hankintaprosessin aikana. Hankintayksiköltä odotetaan asiantuntemusta ja osaamista hankintaan liittyvissä asioissa. Yleisesti hankinnoista kaivataan koulutusta, infotilaisuuksia ja neuvontaa. Erityisesti hankintaprosessin alussa riittävä tiedottaminen hankintaprosessin vaiheista koetaan tarpeellisena. Ei riitä, että työntekijät osaavat asiat. Myös asiakkaan tulee olla tietoinen hankintoihin liittyvistä toimintatavoista. Jonkinlaisen koulutus- tai infotilaisuuden järjestäminen ennen hankintaprosessin aloittamista varmistaisi myös asiakkaan olevan tietoinen prosessin eri vaiheista. Näin välttyään väärinymmärryksiltä ja muilta tekijöiltä, jotka aiheuttavat viivästyksiä prosessin aikatauluihin.

Tarkempaa asiakkaiden käyttötarpeiden huomioimista toivottiin sekä työjaon tarkentamista hankinnan valmisteluvaiheessa. Hankintoihin ja tuotemuutoksiin liittyvät asiat koetaan aikaa vievinä ja hankalina, eikä niiden toivota vievän aikaa potilastyöltä. Vastauksissa ilmaistiin myös halukkuutta yhteistyöhön hankintojen kehittämiseksi uudelle tasolle. Vapaissa vastauksissa annetut kiitokset koskevat hankintayksikön työntekijöiden asiantuntemusta ja yhteistyön sujuvuutta yleensä. Asiakasta tulee opastaa hankintaprosessin alusta loppuun saakka. Ei voida odottaa asiakkaan osaavan jotakin, mikä ei todellisuudessa vastaa hänen omaa osaamisaluettaan. Asiakkaan oma työ ei myöskään saa kärsiä hänen käyttäessä hankintayksikön palveluita.

Osa-alueittain saaduista vastauksista lasketut keskiarvot kuvaavat asiakastyytyväisyyttä melko hyväksi. Palveluun ollaan pääsääntöisesti tyytyväisiä. Osa-alueitten keskiarvojen perusteella eniten kehitettävää on asioista tiedottamisessa asiakkaalle. Muut osa-alueet selviytyivät kyselystä hyvän ja jotkut jopa kiitettävän arvosanan arvoisesti, joten kehittämistarvetta näille ei ollut.

## 8.2 Logistiikkakeskus

Logistiikkakeskuksen suurin ja samalla ainoa kehittämiskohde löytyy sen tilausjärjestelmästä. Toimituksien, tavoitettavuuden, ammattitaitoisuuden ja asiakaspalvelulähtöisyyden suhteen asiat ovat hyvällä mallilla. Arvosanat (taulukot 6, 7 ja 8) olivat joko yli tai lähellä kiitettävää. Tuotevalikoiman laajentamiseen tuli muutama konkreettinen ehdotus, mutta kokonaisuudessaan suurin osa vastaajista oli tyytyväisiä nykyiseen valikoimaan. Varastotilojen sekä koneiden ollessa rajalliset on vaikea lähteä tuomaan valikoimaan, esimerkiksi, pienkoneita ja laitteita, jotka vaativat merkittävän alueen säilytykseen. Lisäksi tuote-ehdotukset olivat vain yksittäisiä kommentteja. Jos jostakin tuotteesta olisi esiintynyt useampi ehdotus, tällöin lisäystä tuotevalikoimaan olisi kannattanut harkita.

Kuten monivalintakysymyksien ja avoimien kysymyksien vastauksista voidaan päätellä, tilausjärjestelmä on aiheuttanut useammalle kyselyyn vastanneelle päänvaivaa. Tilausjärjestelmä ei sisällä riittävästi tilaukseen tarvittavaa tietoa, tai sitten sitä ei osata etsiä. Jälkimmäinen kuvaa asiaa ehkä hieman paremmin. Tuotteita pystyy hakemaan nimikkeellä mutta jokaisesta tuotteesta löytyy myös oma tuotenumero eli REF, jolla hakeminen on helpompaa. Uusille tuotteille tuotenumeron tuleminen saattaa olla hidasta, jolloin asiakkaalta odotetaan hieman enemmän kärsivällisyyttä tuotteen löytämiselle. Tilausjärjestelmässä on toki myös puutteita. Varastosaldot tai toimitusajat eivät monissa tapauksissa ole ajan tasalla tai edes kokonaan nähtävissä. Näin asiakas joutuu ottamaan suoraa yhteyttä logistiikkakeskuksen henkilöstöön, jotta tarvittavat tiedot saadaan selvitettyä.

Moni edellä mainituista tilausjärjestelmän ongelmista hyvin todennäköisesti ratkeaisi aktiivisemmalla tiedottamisella ja opastamisella. Eräissä tapauksissa asiakas on tilannut tuotteet kahteen kertaan. Ensimmäisellä kerralla asiakas on tilannut tuotteet normaalisti tilausjärjestelmän kautta. Tuotteita ei kuitenkaan ole näkynyt, tai toimituksesta on puuttunut tuotteita. Asiakas ei tiedä, että puuttuvat tuotteet ovat todellisuudessa jälkitoimituksessa. Näin tilaus tehdään uudestaan. Nyt asiakas on tilannut tuotteet kahteen kertaan, vaikka tarkoitus oli tilata vain kerran. Yleensä henkilökunta huomaa tällaiset tilaukset, mutta tämän varaan tilannetta ei kannata jättää. Jos asiakas olisi tietoinen tällaisesta menettelystä, vastaava ei tapahtuisi.



Tilausjärjestelmän käyttämisestä voitaisiin järjestää pienimuotoisia opetustilaisuuksia sen käyttäjille. Pelkkä sähköpostilla opastaminen ei riitä, vaan opetuksen tulisi olla enemmän käytännönläheistä työskentelyä ohjelman parissa. Tämä palvelisi erityisesti henkilöitä, jotka eivät aiemmin ole käyttäneet kyseistä järjestelmää. Opetustilaisuuden järjestäminen vie aikaa, mutta jokaisen asiakkaan opastaminen erikseen vie aikaa vielä enemmän. Tämän lisäksi asiakkaille voisi jakaa ”tietoiskuja”, esimerkiksi sähköisessä muodossa, jolloin asiakas pystyy nopeasti kertaamaan haluamiaan asioita järjestelmän käytöstä.

### 8.3 Kuljetuskeskus

Kuljetuskeskuksen suhteen yhtä tai useampaa kehittämiskohdetta on vähäisen vastajamäärän perusteella vaikea hahmottaa, sillä kommentit jakautuivat jokainen erilaiseen. Ainoa asia, joka kyselyn vastauksista nousi esiin, oli ajoreittien aikataulujen löytämisen vaikeus. Ajoreittien tiedot löytyvät asiakkaiden käytössä olevasta tietojärjestelmästä. Kukaan vastanneista ei kuitenkaan tarkemmin määritellyt, johtuuko ajoreittien löytämisen vaikeus siitä, ettei niitä osata järjestelmästä etsiä, vai puuttuvatko jotkut aikataulut kokonaan.

Mikäli tietoa välitetään jonkin järjestelmän kautta, täytyy pitää huolta, että asiakkailla on riittävä tieto-taito järjestelmän käyttämiseen. Lisäksi henkilöstön tulee pitää järjestelmä ajan tasalla ja lisätä tarpeen mukaan uutta tietoa. Vanhentuneista tai muuten puutteellisista tiedoista ei ole hyötyä kenellekään. Mikäli tähän ei kyetä, tieto täytyy välittää jollakin toisella tavalla. Yksinkertainen ja helppo ratkaisu tähän voisi olla sähköpostiviestit. Sähköpostiviesti tavoittaa hyvin suurella todennäköisyydellä asiakkaan. Lisäksi sen lukemiseen ei vaadita juurikaan suurta tietotekniikan ymmärtämistä. Myös äkkinäiset muutokset, esimerkiksi ajoreiteissä, voitaisiin hyvin tiedottaa sähköpostilla.

Suuresta ongelmasta ajoreittien löytämisen suhteen ei voida puhua. Siksi suurta vaivaa asian eteen ei kannata uhrata. Jos jotain konkreettista halutaan lähteä kehittämään, voitaisiin edellä mainittuja asioita edes kokeilla. On tietenkin mahdollista, että asia tulee jälleen esiin vuoden päästä, jolloin se edellyttää jo jonkinlaista toimintaa asian eteen.

## 9 POHDINTA

Opinnäytetyön idea lähti liikkeelle toimeksiantajan ehdotuksesta lähteä suorittamaan asiakastyytyväisyyskysely sen asiakkaille. Tuttavani toimeksiantajalta otti yhteyttä ja kysyi halukkuuttani tarttua kyseiseen projektiin. Olin aiemmin tutkimussuunnitelmasa kertonut, että haluaisin lähteä tekemään opinnäytetyötä juuri asiakastyytyväisyyden selvittämisestä. Näin ollen toimeksiantajan ehdotus sopi tähän suunnitelmaan täydellisesti. Motivaationi oli huipussaan opinnäytetyötä tehdessä, koska tiesin sen todellisuudessa auttavan toimeksiantajaa. Opinnäytetyö ei ollut pelkästään koulua varten tehty suoritus, vaan se auttoi toimeksiantajaa keräämään arvokasta tietoa sen asiakkaista ja näin edesauttamaan toiminnan kehittämisessä.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys pyrittiin rakentamaan niin, että se tukisi mahdollisimman tehokkaasti tutkimusosaa. Lähteet valittiin pääosin suomalaisesta kirjallisuudesta. Näin pystyttiin varmistamaan, että lähteet olivat mahdollisimman luotettavia. Julkisten hankintojen lainsäädännössä apuna käytettiin Finlexiä, valtion säädöstietopankkia, jolloin pystyttiin varmistamaan tutkimuksen lakiosuuden luotettavuudesta. Myös julkisten hankintojen neuvontayksiköstä sai luotettavaa tietoa julkisten hankintojen lainsäädännöstä.

Kun teoreettinen viitekehys oli saatu valmiiksi, kyselylomakkeiden runkoa lähdettiin hahmottamaan. Kyselylomakkeet lähetettiin lopulta sähköisessä muodossa tutkimukseen osallistuneille asiakkaille. Tiukkojen aikataulujen vuoksi kysely oli avoinna vain kaksi viikkoa, eikä minkäänlaista testausta keritty suorittamaan. Kysely olisi voitu testata, esimerkiksi toimeksiantajan työntekijöillä, ennen sen lähettämistä.

Suurimmaksi ongelmaksi muodostui kuitenkin kyselyyn vastanneiden määrä, joka jäi yllättävän vähäiseksi (Taulukko 1). Varsinkin logistiikkakeskuksen (18 vastaajaa) ja kuljetuskeskuksen (10 vastaajaa) vastaajien määrä jäi todella pieniksi. Tästä syystä tutkimuksen luotettavuus ei ollut niin hyvä, kuin mitä sen haluttiin olevan. Kyselyn toteuttaminen tapahtui hieman huonona ajankohtana. Kysely olisi pitänyt suorittaa ennen kesää tai vaihtoehtoisesti myöhemmin syksyllä, jolloin lomakaudelta olisi välttytty kokonaan. Nyt tämä näkyi selvästi vastaajien määrässä.

Vähäisen määrän lisäksi vastaukset jakautuivat hyvin epätasaisesti eri yksiköiden välillä. Hankintayksikön vastausmäärä oli yli kaksi kertaa suurempi kuin logistiikkakes-

kuksen ja kuljetuskeskuksen vastausmäärä yhteensä. Vaikka logistiikkakeskuksen vastausmäärä jäi pieneksi, se sai silti hyviä kehittämissuhteita ja muita kommentteja. Sen sijaan kuljetuskeskuksen vastaava jäi todella heikoksi. Vapaamuotoisia kommentteja tuli vain muutama, samoin kehittämissuhteita. Tästä syystä kuljetuskeskuksen tulokset ja niiden analysointi jäi todella karkeaksi. Näin ollen tutkimuksesta ei ollut kuljetuskeskukselle niin suurta hyötyä, kuin mitä siitä oli muille yksiköille.

Jotkut vastanneista olivat saattaneet olla tekemisissä useamman kuin yhden yksikön kanssa, jolloin he saivat useamman kuin yhden kyselylomakkeen täytettäväksi. Tämä johtui siitä, että jokaiselle yksikölle laadittiin erilainen kyselylomake. Tämä tosin voi olla myös yksi syy vähäiselle vastaajien määrälle. Kaikki vastanneista eivät välttämättä osanneet odottaa useampaa kyselylomaketta, jolloin he ovat saattaneet poistaa esimerkiksi toisen näistä. Lisäksi tällaisesta mahdollisuudesta ei tiedotettu kyselyyn osallistuneille asiakkaille. Tätä pidettiin liian itsestään selvänä kyselylomakkeiden tekohetkellä, jolloin siitä tiedottaminen jätettiin kokonaan pois esimerkiksi saatekirjeestä. Todellisuudessa tällaista asiaa ei voi jättää kyselyn vastaanottavien henkilöiden vastuulle, ja odottaa heidän toimivan odotetulla tavalla.

Kaikista ongelmista huolimatta tärkeää tietoa saatiin kerättyä. Tutkimus paljasti eri yksiköiden vahvuudet ja heikkoudet, vaikka suurin osa kyselyn vastaanottajista jätti vastaamatta. Lisäksi kyselystä saadut kehittämissuhteet olivat selkeitä ja ne tuokivat tutkimuksesta saatuja tuloksia. Tästä syystä toimeksiantajan kannattaakin hyödyntää näitä kehittämissuhteita toiminnan kehittämisessä tulevaisuudessa.

## LÄHTEET

Kirjalliset lähteet:

Grönroos, C. 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Porvoo: WSOY

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

Halonen, K. 2010. Julkisten hankintojen yleiset sopimusehdot. Helsinki: Edita Prima Oy

Joutsenkunnas, T. & Heikurainen, P. 2003. Esimiehenä palveluyrityksessä. Porvoo: WSOY

Kuusniemi-Laine, A. & Takala, P. 2007. Julkisten hankintojen käsikirja. Helsinki: Edita Prima Oy

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. uudistettu painos. Helsinki: Talentum Media Oy

Lämsä, A.M. & Uusitalo, O. 2002. Palveluiden markkinointi esimiestyön haasteena. 2. painos. Helsinki: Edita Prima Oy

Mattinen, H. 2006. Asiakkuusosaaminen: Kuuntele asiakastasi. Hämeenlinna: Talentum Media Oy

Pitkänen, R. 2006. Parasta palvelua: Miten onnistut asiakkaan kohtaamisessa. Helsinki: WSOYpro

Reinboth, C. 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi

Sipilä, J. 2003. Palvelujen hinnoittelu. Porvoo: WSOY

Storbacka, K. & Lehtinen, J. 2002. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. 5. painos. Helsinki: WSOYpro

Vuokko, P. 1997. Avaimena asiakaslähtöisyys. Helsinki: Edita Prima Oy

Vuokko, P. 2009. Nonprofit-organisaatioiden markkinointi. 1. -2. painos. Helsinki: WSOYpro Oy

Zeithaml, V.A., Berry, L.L. & Parasuraman, A. 1998. Communication and control processes in the delivery of service quality. Journal of marketing 64, April: 36.

Sähköiset lähteet:

Julkisten hankintojen neuvontayksikkö. Julkisten hankintojen yleiset sopimusehdot - JYSE 2009. Saatavissa: <http://www.hankinnat.fi/fi/malleja-ja-lainsaadantoa/yleisia-sopimusehtoja/jyse-2009/Sivut/jyse-2009.aspx> [viitattu 23.4.2013.]

Julkisten hankintojen neuvontayksikkö. Yleisiä sopimusehtoja. Saatavissa: <http://www.hankinnat.fi/fi/malleja-ja-lainsaadantoa/yleisia-sopimusehtoja/Sivut/default.aspx> [viitattu 23.4.2013.]

Laki julkisista hankinnoista, 6 §. Saatavissa: [http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070348?search\[type\]=pika&search\[pika\]=hankintalaki](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070348?search[type]=pika&search[pika]=hankintalaki) [viitattu 22.4.2013.]

Laki tilaajan selvitysvelvollisuudesta ja vastuusta ulkopuolista työvoimaa käytettäessä, 2 §. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2006/20061233> [viitattu 23.4.2013.]

Laki tilaajan selvitysvelvollisuudesta ja vastuusta ulkopuolista työvoimaa käytettäessä, 4 §. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2006/20061233> [viitattu 23.4.2013.]

Laki tilaajan selvitysvelvollisuudesta ja vastuusta ulkopuolista työvoimaa käytettäessä, 5 §. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2006/20061233> [viitattu 23.4.2013.]

Laki tilaajan selvitysvelvollisuudesta ja vastuusta ulkopuolista työvoimaa käytettäessä, 7 §. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2006/20061233> [viitattu 23.4.2013.]

Logistiikan Maailma. Hankinta ja osto: Hankintojen luokittelu. Saatavissa: [http://logistiikanmaailma.fi/wiki/Luokka:Hankinta\\_ja\\_osto](http://logistiikanmaailma.fi/wiki/Luokka:Hankinta_ja_osto) [viitattu 27.4.2013.]

Logistiikan Maailma. Hankinta ja osto: Hankintamenettelyt. Saatavissa: [http://logistiikanmaailma.fi/wiki/Luokka:Hankinta\\_ja\\_osto](http://logistiikanmaailma.fi/wiki/Luokka:Hankinta_ja_osto) [viitattu 27.4.2013.]

Logistiikan Maailma. Hankinta ja osto: Julkiset hankinnat. Saatavissa: [http://logistiikanmaailma.fi/wiki/Luokka:Hankinta\\_ja\\_osto](http://logistiikanmaailma.fi/wiki/Luokka:Hankinta_ja_osto) [viitattu 27.4.2013.]

Pöysti, T. 2012. Palveluiden laadun arviointi. Valtiontalouden tarkastusvirasto. Saatavissa: [http://www.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/03\\_muut\\_asiakirjat/20120214Perusp/10\\_Poysti.pdf](http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/03_muut_asiakirjat/20120214Perusp/10_Poysti.pdf) [viitattu 31.10.2013.]

Julkaisemattomat lähteet:

Etelä-Karjalan hankintapalvelut. Toimintakertomus 2012. Paperiversio.

## **ASIAKASTYYTYVÄISYYSTUTKIMUS -HANKINTAYKSIKKÖ**

### **Yleistä**

1. Millainen tietämys teillä on hankintayksiköstä ja sen toimintatavoista?

- 1: todella heikko
- 2: heikko
- 3: kohtalainen
- 4: hyvä
- 5: todella hyvä

### **Tavoitettavuus**

2. Millainen tietämys teillä on ekstranet-sivustosta sekä sinne pääsystä ja sisällöstä?

- 1: todella heikko
- 2: heikko
- 3: kohtalainen
- 4: hyvä
- 5: todella hyvä

3. Kuinka hyvin henkilökunta on tavoitettavissa?

- 1: todella heikosti
- 2: heikosti
- 3: kohtalaisesti
- 4: hyvin
- 5: todella hyvin

### **Palvelun sujuvuus**

4. Pitävätkö hankintayksikön lupaamat aikataulut?

- 1: hyvin harvoin
- 2: harvoin
- 3: kohtalaisesti
- 4: usein
- 5: hyvin usein

Jos eivät, niin miksi? (vastaus alla olevaan tyhjään tekstikenttään)

5. Miten hankintaprosessit sujuvat?

- 1: todella heikosti

- 2: heikosti
- 3: kohtalaisesti
- 4: hyvin
- 5: todella hyvin

Jos eivät, niin miksi? (vastaus alla olevaan tyhjään tekstikenttään)

6. Onko reklamaatioiden tekemiseen tarjolla riittävää ohjeistusta?

- 1: todella heikosti
- 2: heikosti
- 3: kohtalaisesti
- 4: hyvin
- 5: todella hyvin

7. Millaista hankintayksikön yhteydenpito on hankintaprosessin aikana?

- 1: todella heikkoa
- 2: heikkoa
- 3: kohtalaista
- 4: hyvää
- 5: todella hyvää

### **Ammattitaitoisuus**

8. Millaista hankintayksikön asiantuntemus on hankinta-asioissa?

- 1: todella heikkoa
- 2: heikkoa
- 3: kohtalaista
- 4: hyvää
- 5: todella hyvää

### **Avoimet kysymykset ja vapaamuotoinen palaute (tyhjä tekstikenttä)**

Minkä asian erityisesti koet haasteellisena hankintoihin liittyen? (avoin kysymys)

Kehittämisehdotukset/ kiitokset tämän hetkisestä toiminnasta.



## **ASIAKASTYYTYVÄISYYSTUTKIMUS -LOGISTIKKAKESKUS**

### **Yleistä**

1. Millainen tietämys teillä on logistiikkakeskuksesta ja sen toimintatavoista?

- 1: todella heikko
- 2: heikko
- 3: kohtalainen
- 4: hyvä
- 5: todella hyvä

### **Tilausjärjestelmä**

3. Miten tilauksien tekeminen onnistuu?

- 1: todella heikosti
- 2: heikosti
- 3: kohtalaisesti
- 4: hyvin
- 5: todella hyvin

Jos ongelmia, niin mikä järjestelmässä on hankalaa? (vastaus alla olevaan tyhjään tekstikenttään)

4. Onko tilauksien tekemiseen annettu ohjeistusta?

- 1: todella heikosti
- 2: heikosti
- 3: kohtalaisesti
- 4: hyvin
- 5: todella hyvin

5. Oletteko saaneet pyydettyä lisäohjausta?

- 1: todella heikosti
- 2: heikosti
- 3: kohtalaisesti
- 4: hyvin
- 5: todella hyvin

**Toimitukset**

6. Onko toimituksissa virheitä?

- 1: hyvin usein
- 2: usein
- 3: joskus
- 4: harvoin
- 5: todella harvoin

7. Onko virheellinen toimitus korjattu välittömästi ilmoituksen jälkeen?

- 1: todella harvoin
- 2: harvoin
- 3: kohtalaisesti
- 4: usein
- 5: hyvin usein

8. Oletteko toimitusaikaan tyytyväisiä?

- 1: erittäin tyytymätön
- 2: tyytymätön
- 3: jotain tältä väliltä
- 4: tyytyväinen
- 5: erittäin tyytyväinen

**Tavoitettavuus**

9. Kuinka hyvin henkilökunta on tavoitettavissa?

- 1: todella heikosti
- 2: heikosti
- 3: kohtalaisesti
- 4: hyvin
- 5: todella hyvin

**Ammattitaitoisuus**

10. Osaako henkilöstö vastata tietojärjestelmään liittyviin kysymyksiin?

- 1: todella heikosti
- 2: heikosti
- 3: kohtalaisesti
- 4: hyvin
- 5: todella hyvin

11. Ovatko saamanne ohjeet selkeitä ja ymmärrettäviä?

- 1: hyvin harvoin
- 2: harvoin
- 3: kohtalaisesti
- 4: usein
- 5: hyvin usein

### **Asiakaspalvelulähtöisyys**

12. Onko henkilökunnan kanssa helppo asioida (esim. ystävällisyys, palvelualttius)?

- 1: hyvin harvoin
- 2: harvoin
- 3: kohtalaisesti
- 4: usein
- 5: hyvin usein

13. Otetaanko asiakkaan erityistoiveet huomioon (esim. kiireellinen toimitus)?

- 1: todella heikosti
- 2: heikosti
- 3: kohtalaisesti
- 4: hyvin
- 5: todella hyvin

14. Saatteko henkilökunnalta apua kysymyksiinne?

- 1: todella heikosti
- 2: heikosti
- 3: kohtalaisesti
- 4: hyvin
- 5: todella hyvin

15. Oletteko tyytyväisiä tuotevalikoimaan?

- 1: erittäin tyytymätön
- 2: tyytymätön
- 3: jotain tältä väliltä
- 4: tyytyväinen
- 5: erittäin tyytyväinen

### **Avoimet kysymykset ja vapaamuotoinen palaute (tyhjä tekstikenttä)**

Kehittämisehdotukset/ kiitokset tämän hetkisestä toiminnasta.

## **ASIAKASTYYTYVÄISYYSTUTKIMUS -KULJETUSKESKUS**

### **Yleistä**

Millainen tietämys teillä on kuljetuskeskuksesta ja sen toimintatavoista?

- 1: todella heikko
- 2: heikko
- 3: kohtalainen
- 4: hyvä
- 5: todella hyvä

### **Aikataulu:**

Toimivatko kuljetukset aikataulun mukaisesti?

- 1: hyvin harvoin
- 2: harvoin
- 3: kohtalaisesti
- 4: usein
- 5: hyvin usein

Jos ei niin mikä tuote ja paikkakunta? (vastaus alla olevaan tyhjään tekstikenttään)

Millainen kuljetustarjonta teidän mielestänne on?

- 1: todella heikko
- 2: heikko
- 3: kohtalainen
- 4: hyvä
- 5: todella hyvä

Jos ei, niin mihin kuljetustarvetta tarvitaan lisää? (vastaus alla olevaan tyhjään tekstikenttään)

### **Henkilöstön tavoitettavuus:**

Kuinka hyvin henkilökunta on tavoitettavissa?

- 1: todella heikosti
- 2: heikosti
- 3: kohtalaisesti

- 4: hyvin
- 5: todella hyvin

### **Ammattitaitoisuus:**

Osaako henkilöstö vastata kuljetuksiin liittyviin kysymyksiin?

- 1: todella heikosti
- 2: heikosti
- 3: kohtalaisesti
- 4: hyvin
- 5: todella hyvin

Ovatko henkilöstön antamat vastaukset selkeitä ja ymmärrettäviä?

- 1: hyvin harvoin
- 2: harvoin
- 3: kohtalaisesti
- 4: usein
- 5: hyvin usein

### **Asiakaspalvelulähtöisyys**

Onko henkilökunnan kanssa helppo asioida?

- 1: hyvin harvoin
- 2: harvoin
- 3: kohtalaisesti
- 4: usein
- 5: hyvin usein

Otetaanko asiakkaan toiveet huomioon?

- 1: todella heikosti
- 2: heikosti
- 3: kohtalaisesti
- 4: hyvin
- 5: todella hyvin

Onko ajoreittien aikataulut helposti löydettävissä?

- 1: todella heikosti
- 2: heikosti
- 3: kohtalaisesti
- 4: hyvin
- 5: todella hyvin

**Avoimet kysymykset ja vapaamuotoinen palaute (tyhjä tekstikenttä)**

Kehittämisehdotukset/kiitokset tämänhetkisestä toiminnasta

## Saatekirje

ARVOISA VASTAANOTTAJA!

Etelä-Karjalan hankintatoimikunta haluaa selvittää, kuinka asiakaslähtöisesti hankintapalveluiden eri yksiköt (hankintayksikkö, logistiikkakeskus ja kuljetuskeskus) toteuttavat toimintatapojaan. Mitarina käytetään asiakastytyväisyyskyselyä. Kyselystä saatuja tuloksia hyödynnetään jokaisen edellä mainitun yksikön asiakaslähtöisyyden kehittämisessä.

Toteutamme asiakastytyväisyyskyselyn sähköisesti Questpack -ohjelman avulla. Vastausaikaa on 2 viikkoa (8.9.2013 asti). Kyselyyn vastaaminen on helppoa ja vaivatonta. Voit vastata kyselyyn milloin tahansa vastausajan puitteissa. Kysely sisältää sekä valmiilla vaihtoehdoilla varustettuja kysymyksiä että tyhjiä tekstikenttiä vapaamuotoiselle palautteelle. Vastauksia tullaan käyttämään vain ja ainoastaan asiakaslähtöisyyden kehittämiseen. Niitä ei julkaista missään, eikä yksittäisen henkilön vastauksia voida tunnistaa tuloksia analysoitaessa. Kyselyn tekeminen vie aikaa noin 5 minuuttia riippuen, minkä yksikön asiakaspiiriin vastaaja kuuluu. Kyselyyn osallistuminen on vapaaehtoista.

Kyselyt on pyritty suuntaamaan jokaisen yksikön omille asiakkailleen. Mikäli koet, että joku toinen yksiköstäsi osaa vastata kyselyyn paremmin, pyydämme Teitä välittämään kyselyn kyseiselle henkilölle.

Vastauksesi ovat meille tärkeitä! Toivomme, että voit auttaa hankintapalveluja kehittämään toimintaansa juuri Sinulle sopivaksi.

Pääset kyselyyn seuraavasta linkistä ([linkki](#))

Kyselyn toteuttavat Etelä-Karjalan hankintapalvelut yhdessä Kymenlaakson ammattikorkeakoulun opiskelijan Ville Vahvasen kanssa.

Lisätietoja saa tarvittaessa [aki.fihlman@ekhankintapalvelut.fi](mailto:aki.fihlman@ekhankintapalvelut.fi)

KIITOS VASTAUKSESTASI!