

Johnny Thomasson

ESL SHIPPING OY:N TEKNIKAN- HANKINTAOSASTON SISÄISEN ASIAKASPALVELUN LAADUN JA SUORITUSKYVYN KEHITTÄMINEN

Opinnäytetyö

Merenkulun ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Merenkulun johtamisen koulutus (ylempi AMK)

2024



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Merikapteeni (ylempi AMK)
Tekijä	Johnny Thomasson
Työn nimi	ESL Shipping Oy:n tekniikanhankintaosaston sisäisen asiakaspalvelun laadun ja suorituskyvyn kehittäminen
Toimeksiantaja	ESL Shipping Oy
Vuosi	2024
Sivut	81 sivua, liitteitä 12 sivua
Työn ohjaaja	Antti Lanki

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli mitata, kartoittaa ja kehittää ESL Shipping Oy:n tekniikanhankintaosaston sisäisen asiakaspalvelun laatua ja suorituskykyä. ESL Shipping on johtava kuivarahtialusten operaattori Itämeren alueella, ja sen tekniikanhankintaosasto on avainasemassa varmistamassa yhtiön alusten turvallista ja luotettavaa operointia. Hankintaosaston sisäisen asiakaspalvelun laatua ja suorituskykyä ei ollut aiemmin mitattu, ja tämän saavuttamiseksi perehdyttiin toimeksiantajan yrityksen hankintojen erityispiirteisiin, hankintatoiminnan prosessivaiheisiin ja ESG-tavoitteisiin. Lisäksi teoriaosassa on käyty tarkasti läpi hankintatoimen prosessia, asiakaspalvelun laatua sekä erilaisia suorituskyvyn mittareita ja menetelmiä.

Tutkimuksen teorian pohjalta laadittiin kokonaisvaltainen mittaristo asiakaspalvelun laadun ja suorituskyvyn analysoimiseksi. Tutkimus toteutettiin määrällisenä kyselytutkimuksena, joka pohjautui tasapainotettuun tulokorttiin. Kyselyn mittarit tarkastelivat sisäistä asiakaspalvelua asiakastyytyväisyyden, talouden, prosessien sekä oppimisen ja kehittymisen näkökulmista. Kysely lähetettiin kohderyhmään kuuluville tekniikanhankintaosaston ja laivojen työntekijöille. Kyselystä tulleet vastaukset analysoitiin ja tulkittiin pääsääntöisesti keskiarvon, asiakastyytyväisyysindeksien ja vastausten prosentuaalisen jakauman perusteella. Avointen kysymysten tulokset puolestaan esitettiin määrällisessä muodossa niiden teemojen toistuvuuden mukaan.

Webropol-asiakastyytyväisyyskyselyn tuloksista ilmeni, että laivan henkilökunnan asiakastyytyväisyys tekniikanhankintaosastoa kohtaan on pääosin hyvällä ja kypsällä tasolla. Asiakaspalvelun laatuun ja suorituskykyyn oltiin erityisen tyytyväisiä, etenkin kohteliaisuuteen, työaikoihin, joustavuuteen, hallinnolliseen vastuuseen ja laatustandardeihin liittyvissä mittareissa. Sen sijaan asiakastyytyväisyys oli heikoimmillaan koulutuksen, toimitusnopeuden ja tilausprosessien suhteen. ShipManager-tilausjärjestelmän käytettävyys, ylläpito ja koulutus nousi yhdeksi merkittävimmäksi kehityskohteeksi. Toiseksi keskeiseksi kehityskohteeksi nousi tuotteiden ja palveluiden toimitusaikojen lyhentäminen. Tekniikanhankintaosaston tulisikin järjestää säännöllistä koulutusta ShipManager-järjestelmän käytöstä lähitulevaisuudessa. Lisäksi koko tilausten käsittelyprosessia tulisi yksinkertaistaa ja selkeyttää.

Asiasanat: hankintaosasto, sisäinen asiakaspalvelu, tasapainotettu tulokortti

Degree title	Master of Maritime Management
Author	Johnny Thomasson
Thesis title	Development of the performance and quality of internal customer service in the department of technical procurement at ESL Shipping Ltd
Commissioned by	ESL Shipping Ltd
Time	2024
Pages	81 pages, 12 pages of appendices
Supervisor	Antti Lanki

ABSTRACT

The objective of this thesis was to measure, survey and develop the quality and performance of internal customer service in the department of technical procurement at ESL Shipping Ltd. As ESL Shipping is leading operator of dry bulk carriers the transport in the Baltic Sea region, its department of technical procurement is in a key position to ensure safe and reliable operation for the company's ships. Even so, the performance and quality of the department had not been measured previously. In order to achieve the objective of thesis, the characteristics of the commissioner's acquisitions, as well as its acquisition processes and ESG-related goals were examined. The theory section of this thesis also describes in detail the procurement process, customer service quality as well as various metrics and methods to measure performance.

On the basis of the theory part, a comprehensive metric for analysing the quality and performance of customer service was created. This was followed by a quantitative survey based on a balanced scorecard. The metrics that had been created were utilized in the survey to scrutinize internal customer service from the perspectives of customer satisfaction, finances, process management as well as learning and development. The survey was sent to the employees of technical procurement and ships' crew members. The responses were analysed and interpreted based on averages, customer satisfaction indexes and percentual distribution. The results from open-ended questions were presented in a quantitative form based on the recurrence of themes.

The results of the Webropol-based customer satisfaction survey revealed that the ships' crew members were mainly satisfied with the performance of technical procurement. The crew members were especially satisfied with the quality and performance of their customer service, particularly with respect to politeness, office hours, flexibility, administrative responsibility and quality standards. On the other hand, they were less satisfied with the quality of training, delivery times and ordering processes. The usability, maintenance and training regarding the ShipManager ordering system was identified as one of the most crucial development targets, along with decreasing delivery times for products and services. Based on the responses, department of technical procurement should organise training sessions on the use of the ShipManager system in the near future. Moreover, order processing should be simplified and clarified.

Keywords: procurement department, internal customer service, BSC

SISÄLLYS

TERMIT, KIRJAINSANAT JA LYHENTEET.....	6
1 JOHDANTO	8
1.1 Opinnäytetyön rakenne.....	9
1.2 Teoreettinen viitekehys	10
1.3 Aikaisemmat tutkimukset	11
2 ESL SHIPPING.....	12
2.1 Yleiskuvaus	12
2.2 Vastuullisuus ja arvot.....	13
2.3 Hankintojen erityispiirteet ja vastuut	14
3 HANKINTATOIMI.....	17
3.1 Tehtävät ja vastuut	17
3.2 Hankintaprosessi	18
3.3 Hankintojen kehittäminen, arvoketju ja maturiteetti.....	21
3.4 Hankintatoimi merenkulussa.....	24
4 ASIAKASPALVELUN LAATU JA SUORITUSKYKY	25
4.1 Asiakaspalvelun laatu ja asiakastyytyväisyys	25
4.2 Sisäinen asiakas ja asiakaspalvelu.....	27
4.3 Asiakaspalvelun suorituskyky	28
5 ASIAKASPALVELUN KEHITTÄMISEN MITTARIT JA MENETELMÄT	29
5.1 Mittarit ja menetelmät yleisesti.....	29
5.2 Tasapainotettu tuloskortti.....	30
5.3 SERVQUAL-menetelmä	33
5.4 Asiakaspalvelun näkemyskuilu	34
5.5 Asiakastyytyväisyys- ja -tyytymättömyysindeksit	36
6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	37
6.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet.....	37
6.2 Aineistonkeruumenetelmät	38

6.3	Asiakastyytyväisyyskyselyn laadinta ja testaus	39
6.4	Aineiston käsittely ja analysointi	42
7	KYSELYN TULOKSET	42
7.1	Asiakasnäkökulma.....	44
7.2	Talousnäkökulma.....	47
7.3	Prosessinäkökulma.....	50
7.4	Oppimisen ja kehittymisen näkökulma.....	52
7.5	Avoimet kysymykset	54
7.6	Mittari- ja yhteenvetotaulukot.....	58
7.7	Loppuyhteenveto	61
8	TULOSTEN VERTAILU AIEMPAAN TUTKIMUKSEEN.....	64
9	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET	67
9.1	Johtopäätökset	67
9.2	Kehitysehdotukset	70
10	POHDINTA	73
10.1	Tutkimuksen luotettavuus ja onnistuminen	73
10.2	Tutkimuksen eettisyys ja jatkotutkimusehdotukset	76
	LÄHTEET.....	78

LIITTEET

Liite 1. Saatekirje

Liite 2. ESL Shipping Oy:n hankintaosaston asiakastyytyväisyyskysely

Liite 3. Kyselyn mittarit

Liite 4. Keskiarvo-, keskihajonta- ja mediaaniyhteenvetotaulukot

TERMIT, KIRJAINSANAT JA LYHENTEET

ABC-analyysi	Menetelmä, jota käytetään tuotteiden, asiakkaiden tai resurssien priorisointiin niiden merkityksen perusteella.
Alus	Vesillä liikkuva kulkuneuvo, jota käytetään eri tarkoituksiin, kuten matkustajien ja rahdin kuljettamiseen, tutkimukseen, kalastukseen, sotilaskäyttöön tai viranomaisvalvontaan.
Asiakaspalvelun näkemyskuilu	Tilanne, jossa asiakkaan ja yrityksen näkemykset palvelun laadusta, tehokkuudesta tai odotusten täytymisestä eivät kohtaa.
Asiakastyytyväisyysindeksi	Mittari (Customer Satisfaction Index, CSI), joka kuvaa asiakkaiden kokemaa tyytyväisyyttä lyhyellä aikavälillä.
ESG-tavoite	Yrityksen tavoite ottaa huomioon ympäristö-, sosiaaliset ja hallinnolliset näkökohdat (Environmental, Social and Governance) liiketoimintapäätöksissään ja toiminnassaan.
Reliabiliteetti	Tutkimuksen luotettavuus ja tulosten toistettavuus.
SERVQUAL-menetelmä	Asiakastyytyväisyystutkimuksen menetelmä, joka auttaa yrityksiä arvioimaan asiakkaiden kokemaa palvelun laatua.

Sisäinen asiakas	Yrityksen sisäinen henkilö tai osasto, joka saa hyötyä toisen henkilön tai osaston työpanoksesta.
Sisäinen validiteetti	Tutkimuksen teoreettisten ja käsitteellisten määritelmien yhteensopivuus ja pätevyys.
ShipManager-järjestelmä	Yhtiön käytössä oleva huolto-, hankinta- ja dokumentaatiojärjestelmä, jota käytetään tilausten laadinnassa.
Tasapainotettu tuloskortti (Balanced scorecard)	Laadun kehittämiseen tarkoitettu strateginen työkalu, jonka avulla tavoitteet muutetaan toiminnaksi.
Tekniikanhankintaosasto	Osasto, joka vastaa yhtiön laivojen teknisen operoinnin, huollon ja kunnossapidon hankinnoista.
Ulkoinen asiakas	Yrityksen ulkopuolella oleva asiakas, joka käyttää tai ostaa sen palveluita tai tuotteita.
Ulkoinen validiteetti	Tutkimustulosten yleistettävyys ja pätevyys alkuperäisen tutkimusympäristön ulkopuolella.

1 JOHDANTO

Nykyajan globalisoituneessa ja digitalisoituneessa liiketoimintaympäristössä yritysten menestyminen perustuu yhä enenevässä määrin asiakaskeskeisyyteen ja asiakkaalle tuotettuun arvoon (Lecklin 2006, 15). Usein sisäisissä palvelutoiminnoissa työskentelevien on vaikea hahmottaa oman työsuorituksensa merkitystä yrityksen kilpailuedun kannalta. Kaikki organisaatiot tai yritykset eivät välttämättä ymmärrä tai tunnista sisäisten asiakkaiden vaikutusta ulkoisen asiakaspalvelun laatuun ja tehokkuuteen. Sanotaan, että sisäisen ja ulkoisen asiakaspalvelun laadun tulisi olla samalla tasolla, koska ne ovat tiiviisti yhteydessä toisiinsa ja vaikuttavat organisaation kokonaisvaltaiseen suorituskyykyyn ja maineeseen. (Lecklin 2006, 268–275.) Voidaankin todeta, että laadukas sisäinen asiakaspalvelu luo vankan perustan menestyvälle ulkoiselle asiakaspalvelulle ja kokonaisvaltaiselle liiketoiminnan menestykselle. Sen vuoksi yritykset pyrkivät myös kehittämään ja mittaamaan sisäisen asiakaspalvelunsa laatua ja suorituskyykyä.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia ja kehittää ESL Shipping Oy:n tekniikanhankintaosaston sisäisen asiakaspalvelun laatua ja suorituskyykyä sekä tunnistaa merkittävimmät kehityskohteet palvelun parantamiseksi. Yritys harjoittaa merikuljetuksia Itämerellä, ja sen tekniikanhankintaosasto on avainroolissa alusten operoinnin ja kunnossapidon kannalta. Viime vuosina osaston hankintaprosessia on kehitetty erilaisten ohjeistusten ja ulkoisten asiakkaiden yhteistyön lisäämisellä, mutta sisäisten asiakkaiden mielipiteitä ei ole niinkään otettu huomioon. Tutkimuksen avulla pyritäänkin ymmärtämään sisäisiä asiakkaita paremmin sekä tunnistamaan hankintaosaston heikkoudet ja vahvuudet.

Toimin toimeksiantajan yrityksessä yliperämiehenä ja olen huomannut puutteita ja kehitettävää hankintaprosesseissa ja tilausten käsittelyssä. ESL Shippingin tekniikanhankintaosaston suorituskyykyllä on suuri merkitys alusten turvallisen ja luotettavan operoinnin kannalta. Se varmistaa, että kriittiset varaosat, tuotteet ja palvelut toimitetaan laivoille oikeaan paikkaan oikeaan aikaan. Tekniikanhankintaosaston sisäisen asiakaspalvelun laatua ja suorituskyykyä mittaavia asiakastytyväisyyskyselyitä ei ole ennen tehty, ja tämän vuoksi

onkin tärkeää laatia laadukas asiakastytyväisyyskysely sisäisille asiakkaille, jotta nykyinen asiakaspalvelun laatu ja suorituskyky hahmotetaan.

Tässä tutkimuksessa analysoidaan ESL Shippingin tekniikanhankintaosaston sisäisen asiakaspalvelun nykytilaa asiakastytyvyyden ja koetun palvelun laadun näkökulmasta. Tavoitteena on löytää kehityskohteita sekä luoda konkreettisia toimenpide-ehdotuksia, joiden avulla sisäistä asiakaspalvelua voidaan parantaa. Tutkimuksella pyritään lisäksi edistämään hankintaosaston sisäisen asiakaspalvelun laatua, mikä voi johtaa yrityksen tehokkuuden ja tuottavuuden kasvuun sekä asiakastytyvyyden parantumiseen.

1.1 Opinnäytetyön rakenne



Kuva 1. Opinnäytetyön rakenne

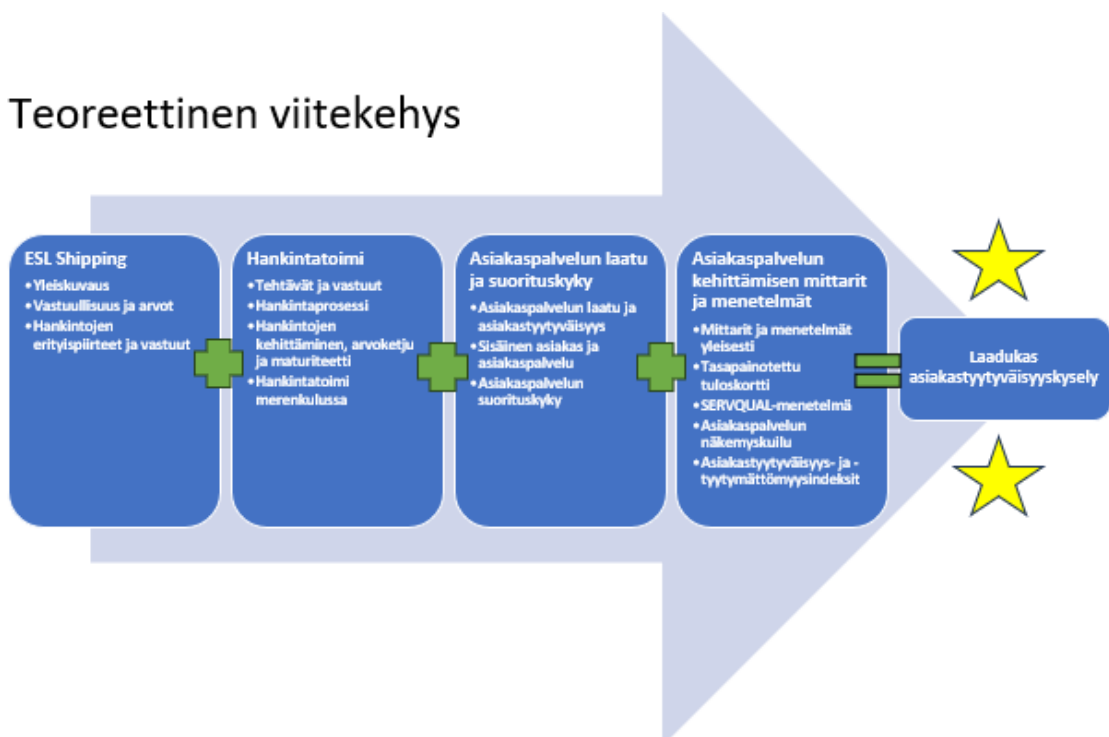
Tämä opinnäytetyö rakentuu johdannosta, teoreettisesta osasta, empiirisestä osasta sekä pohdintaosiesta, jossa esitetään kehitysehdotukset sisäisen asiakaspalvelun parantamiseksi ESL Shippingin tekniikanhankintaosastolla (kuva 1). Aluksi ensimmäisessä luvussa kerrotaan lyhyesti työn tarkoitus, tausta ja teoreettinen viitekehys (työn rajaus). Lisäksi tässä luvussa tutustutaan vastaavanlaisiin aikaisempiin tutkimuksiin ja niiden keskeisiin tuloksiin. Teoreettisessa osiossa puolestaan käsitellään toimeksiantajan liiketoimintaympäristöä ja hankintojen erityispiirteitä (luku 2). Sen jälkeisissä luvuissa esitetään tutkimuksen rajauksen mukaiset käsitteet, teoriat ja menetelmät, joita ovat hankintatoimi, asiakaspalvelun laatu ja asiakaspalvelun kehittämisen mittarit ja menetelmät (luvut 3, 4 ja 5).

Lopuksi empiirisessä osassa kerrotaan tutkimuksen toteutuksesta, jolloin tarkennetaan tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet (luku 6). Lisäksi luvussa kuvataan käytetyt aineiston keruu- ja analysointimenetelmät sekä se, miten asiakastytyväisyyskysely laadittiin ja testattiin. Seuraavaksi esitetään tutkimuksen tulokset ja vertaillaan niitä aikaisempaan vastaavanlaiseen tutkimukseen (luvut 7 ja 8). Näiden tulosten pohjalta tehdään johtopäätökset sekä arvioidaan tutkimuksen ja tulosten luotettavuutta (luvut 9 ja 10). Pohdintojen ja johtopäätösten perusteella esitetään toimeksiantajalle mahdolliset kehitysehdotukset ja jatkotutkimuskohteet sisäisen asiakastytyväisyyden parantamiseksi.

1.2 Teorettinen viitekehys

Teoreettisella viitekehyksellä tarkoitetaan tutkimuksen taustalla vaikuttavaa teoriaa, käsitteitä ja malleja, joiden avulla tutkittavaa ilmiötä tarkastellaan ja lähestytään. Tarkemmin määriteltynä se on tutkimuksessa käytettävien keskeisten käsitteiden ja teorioiden muodostama kehys, joka ohjaa empiirisen aineiston keräämistä ja tulkintaa. (Hirsjärvi ym. 2009, 65–67.) Tämän työn käsitteet ja teoriat ovat hyvin laajoja kokonaisuuksia, jolloin ne on hyvä rajata ja avata.

Teorettinen viitekehys



Kuva 2. Teorettinen viitekehys ja tutkimuksen keskeisimmät käsitteet ja teoriat

Kuvassa 2 on esitetty tämän tutkimustyön keskeisimmät käsitteet ja teoriat. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys keskittyy johtamiskirjallisuuteen, jossa käsitellään asiakaspalvelun laatua, asiakastyytyvääisyyttä, hankintojen suorituskykyä, sisäistä asiakastyytyvääisyyttä sekä asiakaspalvelun laadun mittareita ja menetelmiä. Viitekehyksessä tuodaan esille toimeksiantajan yrityksen hankintojen erityispiirteet, hankintatoiminnan prosessivaiheet ja ESG-tavoitteet. Lisäksi käydään tarkasti läpi yrityksen hankintatoimen prosessia, asiakaspalvelun laatua sekä erilaisia suorituskyvyn mittareita ja menetelmiä. Edellä mainittujen teemojen, menetelmien ja teorioiden pohjalta laaditaan laadukas asiakastyytyvääisyyskysely ja sen mittarit.

1.3 Aikaisemmat tutkimukset

Hankintaosaston sisäistä asiakaspalvelua on tutkittu monissa opinnäytetöissä ja tutkimuksissa hyvin laajasti laadullisen ja määrällisen tutkimuksen avulla. Näissä tutkimuksissa nousi esiin sisäisen asiakaspalvelun tärkeys ja merkitys kokonaisvaltaisen asiakaspalvelun kehittämiseksi. (Korhonen 2017, 62–63; Large & König 2008, 25–30.) Tämän vuoksi on tärkeää muodostaa toimeksiantajan yritykselle kokonaisvaltainen asiakastyytyvääisyyskysely, jotta palvelun laadun kehittymistä ja suorituskykyä voidaan tulevaisuudessa tarkastella pitkällä aikavälillä.

Yleisesti sisäisen osto- ja hankintatoiminnan asiakaspalvelun laatuun liittyvistä opinnäytetöiden tuloksista ilmeni ongelmia erityisesti yritysten tilausprosessien hitaudessa, vaihtelevuudessa ja sisäisten toimintojen jäykkyydessä. Esimerkiksi Korhosen (2017) tutkimuksessa ongelmakohdiksi osoittautuivat myös yhdenmukaisten suoritusmittareiden määrittelemättömyys, tilausten käsittelyjen johtamisen puutteet, kommunikaatio ja organisaation sisäiset epäselvyydet prosessien suorittamiseksi (Korhonen 2017, 61–64). Sisäistä asiakaspalvelua on tutkittu myös ns. kuilumallilla, jonka avulla tunnistetaan havaitun palvelun suoriutumiskuilujen ja sisäisten asiakkaiden tyytymättömyyden lähteitä. Kyseisessä tutkimuksessa suurimmat suoriutumiskuilut sisäisessä asiakaspalvelussa olivat luotettavuudessa, ammattitaidossa, reagoitakyvyssä ja palveluasenteessa. (Large & König 2008, 25–27.)

Kirjallisuudesta on tunnistettavissa hankintatoimen ja ostotoiminnan kehittämiselle jopa kymmeniä erilaisia malleja, joilla mitataan yhtiöiden asiakaspalvelun laatua, tasoa ja suorituskykyä. Lisäksi hankintatoiminnan kypsyyttä, vuorovai-
kutusta ja suorituskykyä on mitattu monissa yrityksissä (Iloranta & Pajunen-
Muhonen 2015). Tulokset osoittavat, että sisäisen asiakaspalvelun laadun ke-
hittäminen ja sen kypsyys vaikuttavat merkittävästi yhtiöiden osto-osastojen
resursseihin ja säästöihin (Poucke ym. 2014).

Aiempien samankaltaisten tutkimusten perusteella keskeisimmiksi kehityskoh-
teiksi ovat nousseet ostotoiminnan ja asiakaspalvelun prosessien sujuvuus ja
tehokkuus sekä tiedonkulku sisäisten asiakkaiden välillä (Korhonen 2017, 62–
63; Large & König 2008, 27–30). Tässä tutkimuksessa pyritään löytämään kei-
noja juuri ESL Shippingin hankintaosaston sisäisen asiakaspalvelun laadun
parantamiseen näillä osa-alueilla. Aiempien tutkimusten tulokset antavat os-
viittaa mahdollisista kehityskohteista.

2 ESL SHIPPING

2.1 Yleiskuvaus

ESL Shipping on johtava kiinteän irtolastin kuljettaja Itämeren alueella. Yhtiö
on ollut toiminnassa yli 70 vuoden ajan, ja se on nykyisin Aspo Oyj:n tytäryh-
tiö, jonka kilpailuetu perustuu kykyyn varmistaa tuote- ja raakamateriaalien
kuljetus teollisuuden ja energiantuotannon tarpeisiin ympäri vuoden jopa han-
kalissa sääolosuhteissa. Yhtiön erikoispalveluihin kuuluvat myös suurten val-
tamerialusten lastaukset ja purkamiset merellä. Sen nykyinen laivasto käsittää
51 alusta, joiden vetoisuudet vaihtelevat 3 000–56 000 DWT:n välillä ja joiden
kokonaistonnisto on 473 000 DWT. (ESL Shipping Ltd 2023.)

ESL Shipping Oy toimii kolmen brändin alla. Suomalainen emoyhtiö ESL Ship-
ping operoi 18 aluksen laivastoa, jonka alusten vetoisuudet ovat välillä 9 000–
56 000 DWT. Ensimmäinen ruotsalainen tytäryhtiö AtoB@C Shipping operoi
33 aluksen laivastoa, jonka alusten vetoisuudet ovat välillä 3 000–6 000 DWT.
Yhtiö tarjoaa myös satamahinausta ja siihen liittyviä palveluja Raahen sata-
massa hinaaja Charliella. Yhtiöryhmän alukset toimivat pääasiassa sopimuslii-
kenteessä Itämerellä ja Pohjois-Euroopassa, mutta ne suorittavat myös

lastaus- ja purkausoperaatioita merellä erikoispalveluna. Kuljetusoperaatiot Itämerellä ja Pohjanmerellä perustuvat pääosin pitkäaikaisiin asiakassopimuksiin ja vakiintuneisiin asiakassuhteisiin. (Sustainability Report 2021.)

ESL Shippingin alukset on suunniteltu operoimaan erityisesti Itämeren haastavissa olosuhteissa. Laivasto on varustettu korkealla jääluokituksella, ja se on myös keskenään vaihtokelpoista, sillä yhtiöllä on useita samankokoisia ja -tyyppisiä aluksia. Yritys tarjoaa erilaisia palveluja, joita ovat esimerkiksi kiinteän irtolastin kuljetukset, lastaaminen ja purkaminen merellä, kestävät ratkaisut, projektirahdit, kuljetukset arktisilla alueilla ja linjaliikennepalvelut Raahesta. Vuoden 2021 lopussa yhtiöllä oli maissa ja merellä yhteensä 355 henkilöstön edustajaa ja sen nettomyynti oli 191,4 miljoonaa euroa ja nettotulos 26,8 miljoonaa euroa. Kokonaislastimäärä oli 14,8 miljoonaa tonnia, joka kuljetettiin kokonaistonnistolla 473 000 DWT ja purjehtimalla yhteensä 2,0 miljoonaa merimailia. (Sustainability Report 2021.)

2.2 Vastuullisuus ja arvot

Vastuullisuus yritystoiminnassa tarkoittaa sitä, että löydetään oikea tasapaino erilaisille ja mahdollisesti toistensa kanssa kilpaileville taloudellisille, sosiaalisille ja ympäristöllisille tavoitteille. Päämääränä on lisäarvon luonti rakentamalla yhteisvaikutuksille ja täydentävyyksille, varmistamalla resurssien optimaalinen käyttö sekä edistämällä järjestelmien yhdenmukaisuutta. (Psarafitis 2019, 3–5.) Yritykset kamppailevat jatkuvasti vastuullisuuden kolmikantaisessa maailmassa, jossa rahalla vaikuttaa edelleen olevan suurin painoarvo. Suurten yritysten pääasiallinen ideologia on omistajalähtöisyys, jossa päätehtävänä ovat voiton tavoittelu ja osinkotuoton maksimointi. Oheistehtävinä tulevat vastuut ihmisistä ja luonnosta. (Ketola 2005, 70–71.)

ESL Shippingillä on kunniahimoinen tavoite olla ympäristöystävällisin kuivarahti- ja irtolastiliikenteen toimija Itämeren alueella (ESL Shipping Ltd 2023). Tämän tavoitteen saavuttamiseksi yhtiöltä vaaditaan innovatiivisia ratkaisuja ja yritystoiminnan tehostamista moniulotteisesti. Viime vuosien aikana yritys onkin parantanut energiatehokkuuttaan laskemalla laivojen nopeuksia minimoidakseen polttoainekulutusta ja päästöjä. Myös yhtiön arvot yhteiskuntaa ja

hallintoa kohtaan ovat kehittyneet parempaan suuntaan turvallisuusstandardien, tasa-arvoisuuden ja eettisyyden lisäämisellä.

ESL Shipping julkaisi joulukuussa 2021 ensimmäiset vastuullisuustavoitteensa, jotka osoittavat yhtiön kunnianhimoisen tavoitteen olla toimialan edelläkävijä kestävässä kehityksessä. Yrityksen tavoitteena on olla uranuurtaja teknologisissa ratkaisuissa, vastuullisuudessa ja palvelun laadussa. Kestävä kehitys ja hiilijalanjäljen pienentäminen ovat sen liiketoiminnan keskiössä, ja tästä kehityksestä on raportoitu avoimesti vuosittain vuodesta 2017 lähtien. Yhtiö on sitoutunut YK:n kestävä kehityksen SDG-tavoitteisiin (Sustainable Development Goals). Strategiatyössä on määritetty yhtiön tärkeimmät vastuullisuus- eli ESG-tavoitteet (Environmental, Social and Governance), jotka on sisällytetty alla olevaan kuvaan 3. (Sustainability Report 2021.)

Ympäristö	Yhteiskunta	Hallinto
<ul style="list-style-type: none"> • Vähentää 50 % CO₂-päästöjä vuoteen 2030 mennessä. Nettonollapäästöt CO₂ vuoteen 2050 mennessä. • Työskennellä satamien kanssa minimoidakseen harmaan veden ja ruuman pesuvesien päästöt mereen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tarjota turvallinen ja terveellinen paikka työskennellä. • Tarjota ensiluokkaisia palveluja asiakkaille. • Kohdella kaikkia tasa-arvoisesti. 	<ul style="list-style-type: none"> • Toimia eettisesti soveltuvan lainsäädännön ja standardien mukaisesti ja odottaa samaa vastapuolilta. • Ensisijainen tavoite on henkilöstön turvallisuus.

Kuva 3. ESL Shipping Oy:n vastuullisuustavoitteet (Sustainability Report 2021)

2.3 Hankintojen erityispiirteet ja vastuut

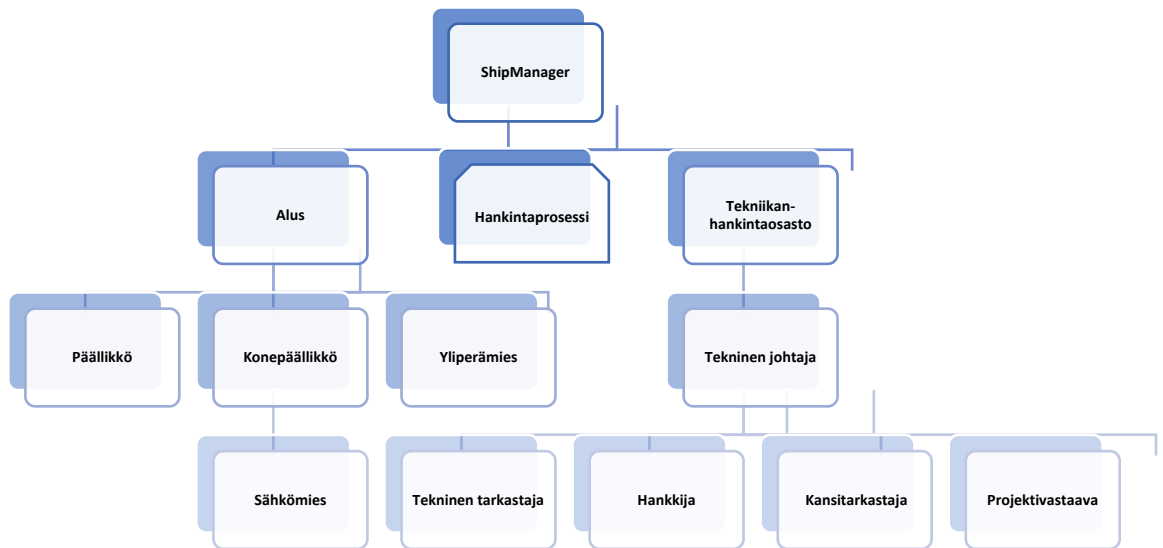
ESL Shippingin laivat tarvitsevat monipuolisia laitteita, palveluita ja tuotteita operoidakseen tehokkaasti ja turvallisesti. Monissa yrityksissä hankintatoimen vastuut on yleensä jaettu erilliselle osto-osastolle. ESL Shippingin tekniikanhankintaosastolle on puolestaan annettu täysi ostovastuu kaikkien tuotteiden ja palvelujen hankkimiseksi (Siponen 2023).

Tekniikanhankintaosasto on ESL Shippingin organisaation osasto tai yksikkö, joka vastaa teknisten laitteiden, tarvikkeiden ja palveluiden hankinnasta ja

hallinnasta. Sen vastuualueisiin kuuluvat muun muassa toimittajien valinta, sopimusten neuvottelu, tilausten käsittely, varastonhallinta, budjetin hallinta sekä yhteistyö organisaation muiden osastojen ja sidosryhmien kanssa. Hankintaosasto pyrkii myös varmistamaan, että organisaatio hankkii laivojen tarvitsemat tekniset tuotteet ja palvelut nopeasti ja luotettavasti. (Siponen 2023.)

ESL Shippingin tekniikanhankintaosaston tehtävänä on hankkia ja hallinnoida varustamon tarvitsemaa teknistä infrastruktuuria ja laitteistoa, jota yhtiön irtolastialukset tarvitsevat. Varustamon toiminnassa monien tuotteiden ja palveluiden tulee täyttää merenkulun luokitus-, turvallisuus- ja viranomaismääräykset, jolloin on tärkeää käyttää vaatimusten mukaisia toimittajia. Yhtiön alukset ovat jatkuvasti liikenteessä kuljettaessaan rahtia meriteitse paikasta toiseen, mikä saattaa aiheuttaa logistisia haasteita laitteiden, työkalujen ja palvelujen toimitukselle. Lisähaasteita aiheuttavat alusten rajalliset varastointitilat, jotka estävät esimerkiksi tekemästä suuria tilauksia kerrallaan. (Siponen 2023.)

ESL Shippingillä käytetään ns. hajautettua hankintatoimintaa, jossa ostotoimintoja ei keskitetä yhteen paikkaan tai yhdelle henkilölle vaan niitä hoidetaan hajautetusti useissa organisaation osissa. Tämä vaatii kuitenkin tarkkaa koordinaointia ja tiedon jakamista organisaation eri osien välillä, jotta kaikki tietävät, mitä ostetaan ja millä hinnalla. Varustamon hankintaosasto vastaa yhtiön tuotteiden tai palvelujen tilauksista, kuten kilpailutuksesta, logistiikasta, toimittajahallinnasta ja budjetoinnista. ESL Shippingin hankintaosastolla työskentelee yhteensä yhdeksän henkilöä, joiden joukkoon kuuluu muun muassa teknisiä tarkastajia, projektivastaavia, hankkijoita ja kansitarkastajia. Laivan henkilökunta puolestaan vastaa tilauspyyntöjen laatimisesta, ja heihin kuuluvat muiden muassa päällikkö, yliperämies, konepäällikkö ja sähkömies. (Siponen 2023.) Yhtiön hankintaosaston ja aluksen välinen asiakassuhde on esitetty kuvassa 4.



Kuva 4. ESL Shippingin tekniikanhankintaosaston ja aluksen välinen asiakassuhde (mukailtu Siponen 2023)

Hankintaosasto käsittelee laivojen tekemiä huolto- ja varaosatilauksia ShipManager-järjestelmän kautta. ESL Shippingin hankintaprosessi lähtee aina liikkeelle laivan henkilökunnan tekemästä tilauspyynnöstä ShipManager-järjestelmässä. Seuraavaksi aluksen tekninen tarkastaja, ostaja, projektivastaava tai kansitarkastaja hyväksyy ja käsittelee tilauspyynnön ShipManager-järjestelmässä ja lähettää sen edelleen halutulle tavarantoimittajalle tai palveluntarjoajalle. Jos kyseessä on arvoltaan hyvin suuri tilaus, vaatii se vielä yhtiön teknisen johtajan hyväksynnän tilausjärjestelmässä. (Siponen 2023.)

Tekniikanhankintaosasto soveltaa tavarantoimittajiin ja palvelujen tarjoajiin ABC-analyysiä, jolla se luokittaa tuotteet ja palvelut niiden arvon ja merkityksen mukaan. Hankintaosasto käyttää ainoastaan niitä palveluntarjoajia, jotka hyväksyvät yhtiön vastuullisuusperiaatteet ja noudattavat niitä. Jos palveluntarjoaja ei noudata yhtiön vastuullisuusperiaatteita tai turvallisuusohjeistuksia, voidaan yhteistyö päättää kokonaan. (Siponen 2023.)

3 HANKINTATOIMI

3.1 Tehtävät ja vastuut

Nykyajan hankinnoista on tullut entistä monimuotoisempia, jolloin yritysten on otettava tuotteidensa ja palveluidensa laatu entistä paremmin huomioon. Jokainen yhtiö pyrkii saavuttamaan sille asetetut tavoitteet rajallisten resurssien avulla, ja siksi onkin hyvä asettaa selkeät päämäärät tuleville hankinnoille. Hankinnoista vastaavan henkilöstön on yhä enemmän otettava huomioon toimintaympäristön muutokset, jolloin tarvittavat tuotteet ja palvelut on tilattava ennakoivasti. (Haapanen ym. 2005, 215–216.)

Hankintatoimella tarkoitetaan yleisesti organisaation prosessia tai tapahtumaa, jossa hankitaan tarvittavia tavaroita, palveluita ja raaka-aineita yrityksen käyttöön. Se on usein yrityksessä toimiva yksikkö, joka tekee hankintoja sen toimittajien ja asiakkaiden rajapinnassa. Hankintatoimen yksiköitä on monenlaisia, ja ne voivat vaihdella organisaation ja toimialan mukaan. Tavanomaisia hankintatoimen yksiköitä ovat yrityksen omat osto- ja hankintaryhmät, mutta tarvittaessa niistä voidaan muokata ja luoda omia yksiköitään. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 58–61.)

Hankintatoimen tehtävänä on taata, että yrityksellä on aina laadukkaat palvelut, materiaalit ja tuotteet käytettävissään (Karrus 2005, 206). Se voidaan nähdä Weelen (2005) mukaan strategisena, taktisena tai operatiivisena toimintona. Strategiseen näkökulmaan kuuluvat muun muassa omien toimintojen ja asiakassuhteiden kehittäminen sekä toimittajien ja palveluntarjoajien arviointi. Taktiseen puoleen kuuluvat puolestaan muun muassa budjetointi ja sopimusneuvottelut. Palvelujen ja tuotteiden tilaaminen, laskujen tarkastukset ja tilaus-toimitusketjujen valvominen ovat tärkeä osa hankintatoimen operatiivista ostotoimintaa. Yritykset tähtäävät kustannustehokkuuteen ja asiakkaiden tehokkaaseen palvelemiseen toimintojensa sisällöstä riippumatta. (Weele 2005.)

Kirjallisuuden mukaan hankintatoimen henkilöstölle on esitetty lukuisia erilaisia tehtäviä, jotka vaihtelevat toimialojen mukaan. Yleensä hankintatoimeen liittyvät tehtävät mielletään erittäin operatiivisiksi. Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2015) ovatkin erotelleet hankinnat niiden laaja-alaisuuden perusteella viiteen

eri ryhmään kuvan 5 mukaisesti. Kuvassa 5 määritellyjä tehtäviä tarkastellaan porrastetusti koko organisaation näkökulmasta. Käytännössä hankintoihin liittyvää tilaamista ja muita päivittäisiä toimintoja ohjaavat yhtiön ylimmän johdon linjaukset. Toisin sanoen hankintojen tehtävät voidaan jaotella hajautetusti tai keskitetysti organisaation eri osissa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 327–331.)



Kuva 5. Hankinnan tehtäväryhmät (mukailtu Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 325–327)

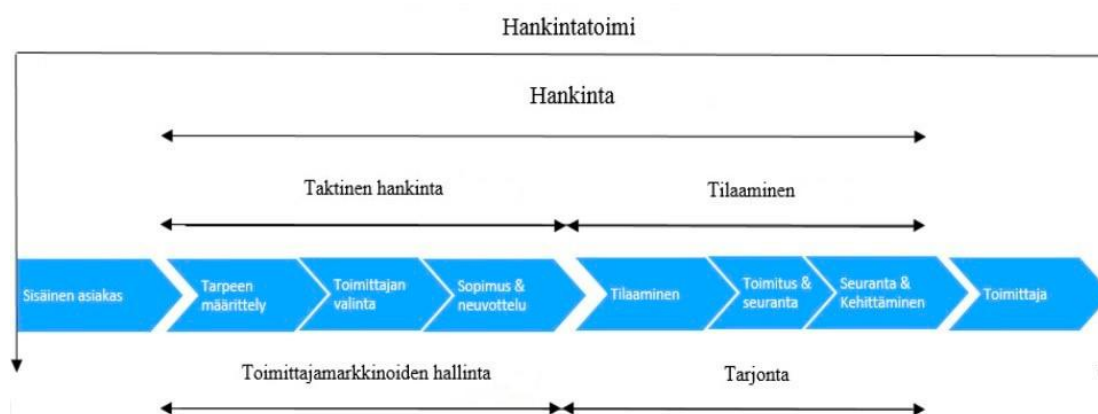
3.2 Hankintaprosessi

Prosessit ovat yleisesti osa tiettyjen toimintojen ketjua tai kokonaisuutta, jonka lopputuloksena asiakkaalle luodaan arvoa. Yksi yrityksen menestyksen peruspilareista on arvon luominen asiakkaalle suhteessa omiin kustannuksiinsa, mikä mahdollistaa taloudellisen menestymisen. Yleensä tehokkaasti järjestetyt prosessit ja toimintaperiaatteet sitovat vähemmän resursseja kuin epäjärjestelmällisesti rakennetut prosessit. (Lecklin 2006, 153–156.) Tähän yhteyteen liitetään usein prosessijohtamisen ja -ajattelun käsite, jossa työntekijöitä ohjeistetaan tekemään asioita oikeiden ja tehokkaiden menetelmien avulla (Laamanen & Tinnilä 2009, 9–10).

Hankintaprosessilla tarkoitetaan joukkoa toisiinsa liittyviä toimintoja, jotka johtavat palveluiden ja tuotteiden hankintaan yrityksen tarpeiden mukaisesti. Sen tavoitteena on varmistaa, että organisaatio hankkii tarvitsemansa hyödykkeet tai palvelut oikeaan hintaan ja aikaan ja oikeassa määrin. Onnistuneen hankintaprosessin edellytyksenä on eri osastojen välinen mutkaton yhteistyö, joka

taas vaatii toimiakseen tehokkaan ja toimivan johtamisjärjestelmän. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 49–57.) Yrityksen kustannukset riippuvat paljon siitä, kuinka hyvin ja tehokkaasti nämä prosessien toiminnot suoritetaan (Sakki 2009, 52). Lopuksi voidaankin korostaa, että tehokas hankintaprosessi on tärkeä osa organisaation menestymistä ja että sen avulla voidaan saavuttaa taloudellista säästöä ja kilpailuetua markkinoilla.

Granlund (2016) on tutkielmassaan hyödyntänyt kolmea keskeistä hankintatoimen teosta, joista hän on koonnut hankintatoimen prosessin eri vaiheet käsitteineen. Keskeisimpänä näistä teoksista toimii Weelen (2005) näkemys hankintaprosessin eri vaiheista. (Granlund 2016, 12.) Alla olevassa kuvassa 6 nähdään hankintaprosessin käsitteistöä ja sen eri vaiheita.



Kuva 6. Hankintatoimen prosessit (mukailtu Granlund 2016, 12)

Kuvasta 6 nähdään, mistä eri kokonaisuuksista hankintatoimen prosessit ja käsitteet koostuvat. Taktinen hankinta alkaa tuotteen tai palvelun määrittelyllä, joka kattaa myös toimittajamarkkinoinnin hallinnan. Sillä tarkoitetaan niitä hankintatoimenpiteitä, jotka liittyvät lyhyen aikavälin toiminnan suunnitteluun ja toteutukseen. Tässä hankinnan muodossa keskitytään usein lyhyen aikavälin toimitusvarmuuden takaamiseen ja toimitusaikojen lyhentämiseen. Lopulta neuvottelun tuloksena syntyy toimittajan kanssa sopimus, joka auttaa organisaatiota tehokkuuden ja kilpailukyvyn ylläpitämisessä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 49–54.)

Tilaaminen tarkoittaa puolestaan prosessia, jossa tilaaja eli ostaja tekee tilauksen tietyistä tuotteista tai palvelusta myyjältä. Kuvassa 6 tilaaminen koostuu

tilaamisesta, seurannasta ja kehittämisestä. Tilaamisen tarkoituksena on varmistaa, että ostaja saa tarvitsemansa tuotteet tai palvelut oikeaan aikaan ja sovittuun hintaan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 51–53.) Taktisessa vaiheessa on siis jo määritelty ennalta sopimusten sisältö, kuten esimerkiksi hinta, toimittaja ja toimitusaika (Granlund 2016, 13).

Hankintaprosessin vaiheet ovat yrityksissä hyvin samankaltaisia, mutta ne saattavat hieman vaihdella toimialojen ja koon mukaan. Yritysten on kuitenkin sovittava prosessit omien tarpeidensa ja vaatimustensa mukaan. Varustamoiden hankintaprosesseista on havaittavissa yhdeksän ydinvaihetta (Siponen 2023), jotka määritetään kuvassa 7.



Kuva 7. ESL Shippingin hankintaprosessin vaiheet (mukailtu Siponen 2023)

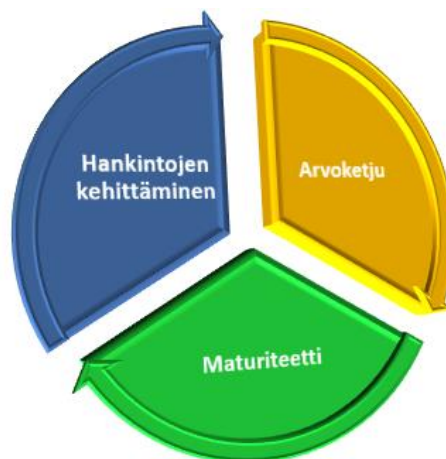
Hankintaprosessi lähtee liikkeelle palvelusta tai tuotteesta, jota organisaation sisäinen asiakas tai hankinnoista vastaava tarvitsee. Hankintoyksikön vastuuhenkilöt vastaavat tarjousten ja toimittajien valinnasta ja kilpailutuksesta, mikä on hyvin tyypillistä jokaisessa organisaatiossa. Etenkin merenkulussa ja varustamotoinnissa hyvin tärkeäksi vaiheeksi erottuu tuotteiden tai palveluiden kolmivaiheinen tarkastus. Toiminnolla tarkoitetaan kaikkia niitä

toimenpiteitä, joilla varmistetaan tuotteiden ja palveluiden oikeellisuus tilauspyynnöstä tuotteiden vastaanottamiseen asti. Jos tilauspyyntö, tilauskuitti, pakkauslista ja sen sisältö vastaavat toisiaan, voidaan maksu suorittaa ongelmitta. Varustamot harjoittavat hyvin tarkkaa kirjanpitoa toimittajien ja yhteistyökumppaneiden suorituskyvystä käyttämällä erilaisia luokituksia ja analyysejä niiden tehokkuudesta ja luotettavuudesta. (Siponen 2023.)

Kuten kuvasta 7 ilmenee, yritysten sisäiset asiakkaat ja hankinnoista tai ostamisesta vastuussa olevat henkilöt ovat suoraan vuorovaikutuksessa keskenään. Menestyäkseen ja kehittyäkseen yhtiön sisäiset toiminnot ja toimintatavat ovat tilausten laatimisessa ensiarvoisen tärkeässä asemassa. Yhteenvedon voidaan todeta, että onnistunut hankintaprosessi edellyttää hyvää suunnittelua, huolellista toimittajien valintaa, sopimusneuvotteluja, toimitusten valvontaa, toimittajien arviointia sekä tehokkaita prosesseja ja järjestelmiä.

3.3 Hankintojen kehittäminen, arvoketju ja maturiteetti

Hankintatoimen kehittäminen ja arvoketju liittyvät läheisesti toisiinsa, sillä hankintatoimen tehtävänä on varmistaa, että organisaation tarpeisiin hankittavat tuotteet ja palvelut tuottavat lisäarvoa organisaation arvoketjussa. Arvoketju koostuu erilaisista toiminnoista, kuten tuotekehityksestä, hankinnasta, tuotannosta, markkinoinnista ja jakelusta. Hankinta on yksi arvoketjun osa-alueista, joka vaikuttaa suoraan organisaation tuotannon tehokkuuteen ja kilpailukykyyn. Michael Porterin (1985) mukaan yritys, joka ymmärtää oman arvoketjunsä parhaiten, voi saavuttaa kilpailuetua ja kehittyä paremmaksi tehostamalla strategisia toimintojaan. (Porter 1985, 51–57.) Hankintojen kehittämisen, maturiteetin ja arvoketjun välinen vuorovaikutus on esitetty kuvassa 8.



Kuva 8. Arvoketju, maturiteetti ja hankintojen kehittäminen osana tehokasta organisaatiota (Mukaiiltu Porter 1985, 51–57)

Hankintatoiminnan kypsyystaso eli maturiteetti kuvaa hankinnoista vastaavan osaston tai yksikön kehittymisen ja ammatillisuuden tasoa. Hankintatoiminnan kypsyydellä on todettu olevan yhteyksiä yrityksen sisäiseen asiakastytyväisyyteen ja suorituskykyyn. Ne organisaatiot, joissa ostotoiminta on kehittynyttä ja kypsää, saavuttavat paremman sisäisen asiakastytyväisyyden ja paremmat ostotoiminnan tulokset. Kypsyystason nousu parantaa ostotoiminnan kykyä vastata organisaation sisäisiin tarpeisiin ja edistää sen liiketoiminnallisia tavoitteita. Tämän vuoksi ostotoiminnan kehittäminen on tärkeää organisaation kokonaissuorituskyvyn kannalta. Kehittämällä hankintatoiminnan prosesseja ja nostamalla sen kypsyystasoa organisaatio voi parantaa sisäistä asiakastytyväisyyttä, saavuttaa parempia ostotoiminnan tuloksia ja parantaa kokonaisvaltaisesti liiketoiminnan tehokkuutta ja kannattavuutta. (Poucke ym. 2014, 4–7.)

Hankintatoiminnan kehittäminen on jatkuva kehityskulku, jolla parannetaan hankintatoimen prosesseja ja toimintaa organisaatiossa. Kehittämisen tavoitteena on usein parantaa hankintojen tehokkuutta ja lisätä niiden vaikutavuutta, vähentää riskejä ja kustannuksia sekä lisätä kilpailukykyä. Kehittämisen suurin haaste liittyy usein resurssien rajallisuuteen ja puutteellisuuteen, jotka saattavat vaikeuttaa toiminnan tehostamista. Sen vuoksi on tärkeää kiinnittää huomiota erilaisiin työkaluihin ja toimintamalleihin, joiden avulla työstä ja prosesseista saataisiin mahdollisimman tehokkaita. Organisaation tuleekin

olla jatkuvassa yhteistyössä ulkoisten ja sisäisten asiakkaiden kanssa, jotta toiminta olisi riittävän läpinäkyvää ja selkeää. (Anttila ym. 2013, 17–19.)

Yrityksen pelisääntöjen ja linjausten tulee olla yksiselitteisesti määritettyjä, jotta sovittuihin tavoitteisiin päästäisiin. Tavoitteiden seurannan ja toteutumisen tueksi on oltava järjestelmiä, jotka mittaavat toimintatapojen toteutumista ja puutteita. Tästä syystä on hyvä laatia tarkoituksenmukaiset mittarit seuraamaan hankintatoimen ohjaamiseen liittyvien toimintojen ja prosessien toteutumista. Hankintatoiminnan kehittämisen mittareita voidaan käyttää hankintatoimen prosessien nykytilan, tavoitetilan sekä kehityksen edistymisen arvioimiseen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 151–161; Lecklin 2006, 275–276.) Tärkeitä hankintatoiminnan kokonaisvaltaisia suorituksen mittareita ovat esimerkiksi seuraavat mittarit:

Kustannukset

Hankintatoimen kehittämisen tärkein mittari on hankintojen kustannusten kehitys. Kustannuksia voidaan seurata esimerkiksi suhteessa liikevaihtoon, budjettiin tai kilpailijoiden kustannuksiin. Kustannuksia voidaan seurata hankintaprosessin eri vaiheissa, kuten tilauskäsittelyssä, toimituksissa ja varastoinnissa.

Laatu

Laatu on tärkeä mittari hankintatoiminnan kehittämisessä. Laatua voidaan mitata esimerkiksi hankintojen virheprosentilla, reklamaatioilla ja toimitusvarmuudella. Laatuun vaikuttavat tekijät voivat liittyä esimerkiksi tuotteen tai palvelun tekniseen laatuun, toimitusvarmuuteen tai asiakaspalveluun.

Toimitusvarmuus

Toimitusvarmuus on tärkeä mittari, joka kertoo, kuinka hyvin hankintatoiminnistuu varmistamaan tuotteiden ja palveluiden toimitukset. Toimitusvarmuutta voidaan mitata esimerkiksi toimitusten viivästyneiden määrällä ja kestolla.

Kehittyminen ja innovatiivisuus

Tämä mittari kertoo, kuinka hyvin hankintatoimi kykenee kehittämään uusia toimintatapoja, ratkaisuja ja liiketoimintamalleja. Innovatiivisuutta voidaan mitata esimerkiksi uusien hankintamenetelmien käyttöönotolla ja yhteistyöllä hankintaketjun eri toimijoiden kanssa.

Asiakastyytyväisyys

Asiakastyytyväisyys on mittari, joka kertoo, kuinka tyytyväisiä organisaation sisäiset ja ulkoiset asiakkaat ovat hankintatoimen palveluun ja toimintaan. Asiakastyytyväisyyttä voidaan mitata esimerkiksi asiakaskyselyillä ja palautteilla.

(Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 155–161; Monczka ym. 2015, 421–431.)

Näiden mittareiden avulla hankintatoiminnan kehitystä voidaan arvioida objektiivisesti ja systemaattisesti. Nämä mittarit auttavat myös hankintatoimen kehittämisen priorisoinnissa ja keskittymisessä tärkeimpiin kehityskohteisiin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 155–156.) Yritys, joka kykenee osallistavalla ja kehittäväällä tavalla muuttamaan toimintatapojaan tehokkaammiksi, voi luoda lisää arvoa asiakkailleen (Monczka ym. 2015, 448).

3.4 Hankintatoimi merenkulussa

Merenkulun hankintatoimella tarkoitetaan hankintaprosessia, joka kattaa kaikki tarvittavat tuotteet ja palvelut, jotka liittyvät merenkulkuun ja laivan ylläpitoon. Tämä voi sisältää esimerkiksi polttoaineen, varusteet, huollot, korjaukset ja muut tarvikkeet. Merenkulun hankintatoimi voi olla haastavaa, koska laivat ovat usein liikkeellä eri puolilla maailmaa ja tarvittavien tuotteiden ja palveluiden saaminen saattaa olla vaikeaa erityisesti tietyissä paikoissa. (Siponen 2023.)

Perinteinen hankintatoimi ja merenkulun hankintatoimi eroavat toisistaan useilla tavoilla, joista osa johtuu merenkulun erityispiirteistä. Ensinnäkin merenkulun hankintatoimessa vaaditaan huomattava määrä erikoistunutta teknistä tietoutta ja materiaaliosaamista, mikä vaikuttaa hankintatoiminnan

prosesseihin ja vaatimuksiin. Esimerkiksi aluksen huolto- ja korjaustyöt edellyttävät tarkasti määriteltyjen standardien noudattamista, jotta alus pysyy merikelpoisena. Lisäksi merenkulun hankintatoimessa on usein kyse kansainvälisistä hankinnoista, joissa on erilaisia kulttuurisia, kielellisiä ja lainsäädännöllisiä haasteita. Esimerkiksi tiettyjen tavaroiden maahantuontiin liittyy usein erityisvaatimuksia, jotka on huomioitava hankintaprosesseissa. Tärkeää on myös huomioida logistiset haasteet ja rajoitukset, jotka voivat vaikuttaa hankintatoiminnan tehokkuuteen. Esimerkiksi laivojen käyttöaste on usein korkea, jolloin hankinnat täytyy ajoittaa oikein sekä toimittaa oikeaan paikkaan oikeaan aikaan. (Dindin 2015, 17–25; Song & Panayides 2015, 109–122.)

Merenkulun hankintatoimessa on huomattava määrä erikoistuneita hankintatoimenpiteitä, mikä edellyttää tiivistä yhteistyötä eri sidosryhmien, kuten alusten miehistön, teknisten asiantuntijoiden ja hankintatoimen ammattilaisten, välillä. Voidaankin todeta, että merenkulun hankintatoimi eroaa tavallisesta hankintatoimesta monin tavoin johtuen merenkulun erityispiirteistä ja erikoistuneesta teknisestä ja logistisesta osaamisesta, jota hankintatoiminnassa tarvitaan. (Dindin 2015, 27–28.) Hankintatoimi on tärkeä osa merenkulun toimintaa, sillä hyvin hoidetut hankinnat voivat vähentää kustannuksia ja varmistaa alusten toiminnan sujuvuuden.

4 ASIAKASPALVELUN LAATU JA SUORITUSKYKY

4.1 Asiakaspalvelun laatu ja asiakastyytyväisyys

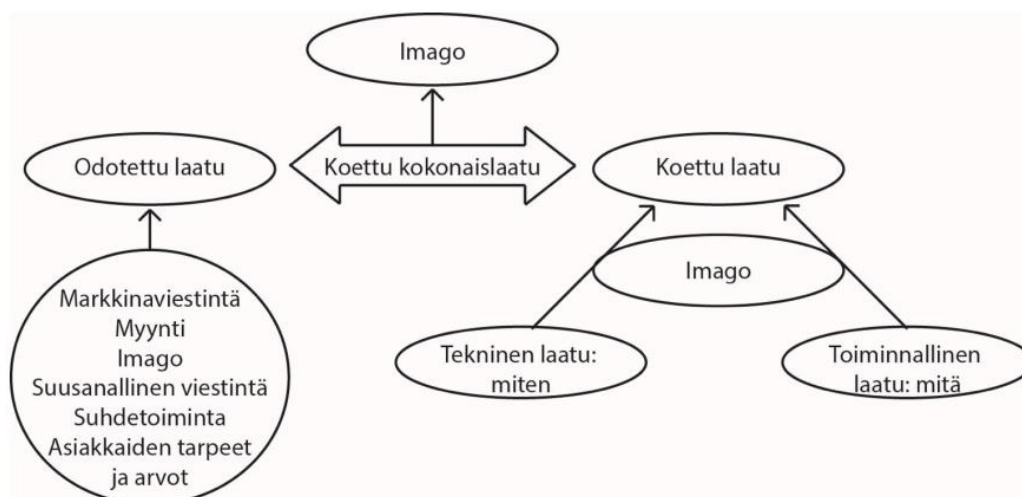
Palvelun laatua pidetään usein yhtenä keskeisenä yrityksen kilpailutekijänä alati muuttuvassa ja kehittyvässä toimintaympäristössä (Nieminen & Norman-Sjöberg 1998, 3). Sitä tulisi jatkuvasti seurata, kehittää ja mitata, jotta asiakkaiden odotuksiin ja tarpeisiin pystyttäisiin vastaamaan mahdollisimman hyvin. Asiakaspalvelun laadulla viitataan asiakkaalle tarjottavan palvelun kokonaislaatuun, joka sisältää kaikki ne tekijät, jotka vaikuttavat asiakkaan tyytyväisyyteen ja kokemukseen palvelusta. (Ylikoski 1999, 118–120.)

Tässä tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan sisäisen asiakaspalvelun laatuun vaikuttavia tekijöitä koetun palvelun näkökulmasta. Laatu saattaa olla monelle vaikeasti ymmärrettävä käsite johtuen prosessien ja rakenteiden

epämiellyttävydestä tai monimutkaisuudesta. Asiakaspalvelijan ja asiakkaan välinen vuorovaikutus luo pohjan koko palvelun laadun arvioinnille (Lehtonen ym. 2002, 44). Palvelun laatuun vaikuttavat vuorovaikutuksen lisäksi myös monet muut tekijät, mitä asiakkaat sitten ikinä kokevatkin niiden olevan (Grönroos 2015, 100).

Asiakkaiden kokema palvelun laatu on jaettu kahteen ulottuvuuteen: tekniseen ja toiminnalliseen laatuun. Teknisellä laadulla viitataan yleensä tuotteen tai palvelun valmistusprosessin tai teknisten ominaisuuksien laatuun. Tässä yhteydessä se kuvaa sitä palvelutilanteen lopputulosta, jonka asiakas saa palvelusta. Toiminnallinen laatu puolestaan liittyy yleensä palvelun käyttäjän näkökulmaan eli siihen, miten hän saa palvelunsa tai millaiseksi palvelutilanne koetaan. (Lehtonen ym. 2002, 21–25.)

Odotettu laatu on käsite, joka viittaa siihen, millaista laatua asiakkaat odottavat tuotteelta tai palvelulta. Se kuvaa asiakkaan mielikuvaa tuotteen tai palvelun ominaisuuksista ja suorituskyvystä ennen käyttöä. Odotettuun palvelun laatuun saattavat vaikuttaa muun muassa yrityksen imago, arvot, tarpeet ja viestinnän moniulottuvuudet. Huono tai hyvä imago voi jo itsessään vaikuttaa suoraan koettuun kokonaislaatuun positiivisesti tai negatiivisesti. Esimerkiksi hyvän imagon omaavalle yritykselle asiakas antaa helpommin anteeksi pienet poikkeamat laadussa. (Lehtonen ym. 2002, 45–46.) Tässä kuvan 9 Grönroosin (2015, 105) mallissa esitetään, miten asiakkaan kokema palvelun kokonaislaatu syntyy odotetun ja koetun palvelun vuorovaikutuksesta.



Kuva 9. Koettu palvelun kokonaislaatu (Grönroos 2015, 105)

Yrityksen olemassaolo perustuukin asiakkaiden tarpeisiin, ymmärrykseen ja toiveisiin. Asiakastyytyväisyys ja palvelun laatu ovat sidoksissa toisiinsa, kun luodaan mielikuvaa yrityksen tuotteesta tai palvelusta asiakkaan näkökulmasta. Hyvä palvelun laatu voi johtaa asiakastyytyväisyyteen, mutta se ei automaattisesti takaa tyytyväisiä asiakkaita. Asiakastyytyväisyydellä tarkoitetaan asiakkaan kokemaa tyytyväisyyttä yrityksen tai organisaation tarjoamia palveluita tai tuotteita kohtaan. (Viitala & Jylhä 2021, 99–103.) Asiakastyytyväisyyttä voidaan mitata erilaisilla menetelmillä, kuten kyselyillä, palautteilla tai asiakaspalvelun seurannalla. Tyytyväinen asiakas on yleensä uskollisempi yritykselle ja suosittelee sitä myös muille. Siksi asiakastyytyväisyys on tärkeä mittari yrityksen menestyksen kannalta. (Storbacka & Lehtinen 2002, 179–180.)

4.2 Sisäinen asiakas ja asiakaspalvelu

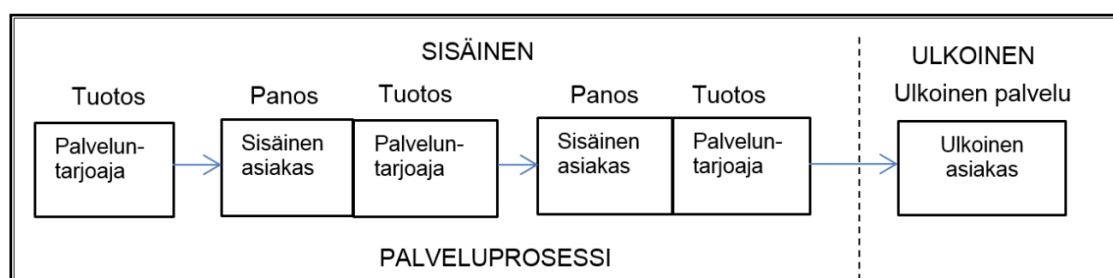
Asiakkaita pidetään yleensä yrityksen ulkopuolisina ihmisinä tai organisaatioina. Usein sisäisissä palvelutoiminnoissa työskentelevien on vaikea hahmottaa oman työsuorituksensa merkitystä ulkoisen palvelun laatuun. Sisäisenkin asiakaspalvelun laadun tulisi olla hyvällä tasolla, koska muuten ulkoinen palvelu kärsii. Sisäistä asiakaspalvelua pidetäänkin yhtä tärkeänä kuin ulkoista asiakaspalvelua, sillä se vaikuttaa suoraan organisaation tehokkuuteen ja tuottavuuteen. (Grönroos 2015, 413–414.)

Sisäisellä asiakkaalla viitataan yleensä organisaatiossa työskenteleviin ihmisiin, jotka ovat osa organisaation sisäistä toimitusketjua ja tarvitsevat toistensa työtä suorittaakseen omat tehtävänsä (Grönroos 2015, 414). Sisäisiä asiakkaita ovat esimerkiksi eri osastojen työntekijät, jotka tarvitsevat toistensa panosta tuottaakseen lopullisen tuotteen tai palvelun. Tämä tarkoittaa sitä, että organisaatiossa jokainen työntekijä on sekä palveluntarjoaja että asiakas. Sisäisen asiakkaan käsite onkin tärkeä, sillä se auttaa organisaatioita ymmärtämään, että kaikkien työntekijöiden rooli on yhtä tärkeä. Organisaation menestyksen kannalta on hyödyllistä, että kaikki työntekijät ymmärtävät sen, miten heidän työpanoksensa vaikuttaa organisaation toimintaan, ja sen, että heidän

toimintansa vaikuttaa suoraan lopputuotteen tai palvelun laatuun. (Lecklin 2006, 268–269.)

Sisäinen asiakaspalvelu tarkoittaa puolestaan organisaation sisäistä palvelua, jossa yrityksen työntekijät toimivat toistensa asiakkaina. Sisäisen asiakaspalvelun tärkeys korostuu erityisesti yrityksissä, joissa eri osastojen yhteistyö ja toiminta ovat keskeisessä roolissa. (Lehtonen ym. 2002, 49–53.) Esimerkiksi tuotantoyrityksessä tuotannon eri osastojen on tehtävä yhteistyötä, jotta lopputuote voidaan valmistaa tehokkaasti ja laadukkaasti. Tämä edellyttää sisäistä asiakaspalvelua, jotta eri osastojen tarpeet ja vaatimukset voivat kohdata toiminnallisesti ja aikataulullisesti. (Lecklin 2006, 270–272.)

Sisäisen asiakaspalvelun merkitys korostuu organisaatioissa, joissa on monimutkaiset ja laajat toimitusketjut. Sisäinen asiakaspalvelu auttaa varmistamaan, että organisaation eri osat toimivat saumattomasti yhdessä ja että asiakaspalvelu toimii tehokkaasti ja asiakaslähtöisesti. Hyvä sisäinen asiakaspalvelu edistääkin organisaation tehokkuutta ja tuottavuutta ja parantaa työntekijöiden tyytyväisyyttä ja sitoutumista sekä lopputuotteen tai palvelun laatua. Siksi sisäisen asiakaspalvelun kehittäminen on tärkeää organisaation kehittämisen ja menestymisen kannalta. (Grönroos 2015, 410–414.) Kuvassa 10 on esitetty sisäisen asiakkuuden merkitys ulkoisen palvelun laatuun ja lopputulokseen.



Kuva 10. Sisäiset palvelutoiminnot ja sisäiset asiakkaat (Grönroos 2015, 414)

4.3 Asiakaspalvelun suorituskyky

Suorituskyvyllä viitataan kykyyn suorittaa tietyt tehtävät tai toiminnot tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti, jolloin yritys saavuttaa tavoitteensa. Se kuvaa henkilön, laitteen, järjestelmän tai organisaation kykyä suorittaa tietyt

tehtävät halutulla tasolla ja tarkkuudella. Suorituskyky muodostuu monien tekijöiden summasta, ja ne painottuvat eri tavoilla eri organisaatioissa. (Aho 2011, 33–34.) Suorituskykyyn vaikuttavat monet tekijät, ja ne voidaankin jakaa kolmeen pääryhmään: liiketoiminnan päämäärään ja strategiaan, organisationaalisiin tekijöihin ja ihmiseen liittyviin tekijöihin (Viitala & Jylhä 2021, 193–194).

Liiketoiminnan päämäärä ja strategia ovat yrityksen pitkän aikavälin suunnitelma, jossa määritetään toimintaa ohjaavat päämäärät ja tavoitteet. Strategian onnistumista ja suorituskykyä voidaan tulkita erilaisilla mittareilla organisaation eri osa-alueilla. Organisationaaliset suorituskykytekijät puolestaan liittyvät organisaatiossa rakenteisiin ja rooleihin, prosesseihin, kulttuuriin ja fyysiseen ympäristöön. Ihmisen suorituskykyä mitataan yleensä osaamisen, motivaation ja suoriutumisen kannalta. Suorituskyvyn vaikuttavien tekijöiden lisäksi on tärkeää hahmottaa osatekijöiden välisiä yhteyksiä, jotta osataan vaikuttaa oikeisiin asioihin yrityksen tuloksen ja tehokkuuden parantamiseksi. (Viitala & Jylhä 2021, 193–194.)

Tässä tutkimuksessa keskitytään myös asiakaspalvelun suorituskykyyn, joka viittaa organisaation kykyyn tarjota tehokasta ja laadukasta palvelua asiakkailleen. Hyvä ja laadukas asiakaspalvelu on tärkeä osa organisaation menestystä, sillä tyytyväiset asiakkaat ovat yleensä uskollisia ja suosittelevat organisaatiota muille. Asiakaspalvelun suorituskykyyn vaikuttavatkin monet tekijät, kuten henkilöstön osaaminen ja motivaatio, palveluprosessit ja järjestelmät sekä asiakaslähtöinen kulttuuri. (Ylikoski 1999, 117–120.) Asiakaspalvelun suorituskykyä mitataan eri alueilla, kuten asiakastyytyväisyydessä sekä palvelun nopeudessa ja tehokkuudessa. Asiakaspalvelun suorituskyvyn parantamiseksi organisaation tulee panostaa henkilöstön koulutukseen ja kehittämiseen, prosessien ja järjestelmien kehittämiseen ja asiakaslähtöisen kulttuurin luomiseen. (Ylikoski 1999, 168–170.)

5 ASIAKASPALVELUN KEHITTÄMISEN MITTARIT JA MENETELMÄT

5.1 Mittarit ja menetelmät yleisesti

Asiakaspalvelun mittarit ja menetelmät ovat tärkeitä osia organisaation toiminnan kehittämisessä, ja niitä tulisi käyttää yrityksen kehittämisen työkaluina.

Hyvä ja laadukas asiakaspalvelu on tärkeä kilpailuetu, sillä se voi parantaa yrityksen mainetta sekä lisätä asiakasuskollisuutta (Lecklin 2006, 275–276). Mittareiden ja erilaisten menetelmien avulla organisaatio voi seurata asiakkaiden tyytyväisyyttä ja kehittää palvelua vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeita. Palvelun laadun mittarit ovat myös tärkeitä, ja palvelun laatua voidaan mitata esimerkiksi reklamaatioiden määrällä, ratkaisuaikojen seurannalla, asiakasvirtojen ja ruuhkien seurannalla sekä asiakaspalautteen keräämisellä. Nämä mittarit auttavat yrityksiä tunnistamaan kehitysmahdollisuuksiaan ja parantamaan palveluaan. (Lecklin 2006, 296–303.)

Asiakaspalvelun mittarit ja menetelmät ovat merkittäviä tekijöitä organisaation kehittämisessä ja asiakastyytyväisyyden parantamisessa. Yrityksen onkin tärkeää valita oikeat mittarit ja menetelmät, jotta asiakaspalvelun laatua pystytään kehittämään ja seuraamaan tehokkaasti. Asiakaspalvelun mittaamisesta ja kehittämisestä on siis paljon hyötyä organisaation toiminnalle. Siksi se kannattaa ottaa keskeiseksi osaksi johtamis- ja kehitystyötä. (Parasuraman ym. 1985, 42–48.)

5.2 Tasapainotettu tulokortti

Robert Kaplan ja David Norton kehittivät Yhdysvalloissa 90-luvun alkupuolella strategisen johtamisen työkalun eli ns. tasapainotetun tulokortin, Balanced Scorecardin, yritystoiminnan kokonaisvaltaisen johtamisen ja seuraamisen välineeksi (Kaplan & Norton 1996, 1–2). Aikaisemmin yritykset perustivat suorituskyvyn mittaamisen pelkästään taloudellisiin tekijöihin, jolloin ei pystytty seuraamaan kokonaisvaltaisesti kilpailukyvyyn keskeisten osa-alueiden suoritustasoa. Tästä syystä Kaplan ja Norton kehittivät yrityksiltä saatujen kokemusten perusteella moniulotteisen mittarijärjestelmän, joka ottaa huomioon taloudellisten tekijöiden lisäksi asiakkaat, prosessien tehokkuuden, oppimisen ja kehittymisen. (Viitala & Jylhä 2021, 199.) Näiden ns. pehmeiden ja aineettomien näkökulmien avulla on mahdollista seurata niissä tapahtuvien muutosten vaikutusta yrityksen tulokseen, kehitykseen ja arvoon pitkällä aikavälillä (Malmi ym. 2006, 17).

Tasapainotetun tuloskortin mittariston tekijöiden ulottuvuudet liittyvät kiinteästi toisiinsa, ja esimerkiksi hyvällä ja laadukkaalla asiakaspalvelulla luodaan asiakastyytyvää ja uskollisuutta, jotka taas muodostavat kannattavuuden perustan (Viitala & Jylhä 2021, 199). Tämä edellyttää ammattitaitoista, jatkuvasti kehittyvää ja kyvykästä henkilökuntaa. Kaplanin ja Nortonin (1996) mukaan asiakaspalvelun tai muun suoritustason arviointiin käytettävät näkökulmat ja tekijät on jaettu seuraavasti:

Taloudellinen näkökulma

Kuinka asiakaspalvelun kehittäminen vaikuttaa yrityksen taloudellisiin tuloksiin, kuten myyntiin ja voittoon (esim. liikevoittoon, tilikauden tulokseen, hankintojen kustannustehokkuuteen)?

Asiakasnäkökulma

Miten asiakaspalvelun kehittäminen vaikuttaa asiakkaiden tyytyväisyyteen ja sitoutumiseen organisaatiossa (esim. asiakastyytyvyyteen, palvelun luotettavuuteen, asiakkaiden määrään)?

Prosessinäkökulma

Millaisia asiakaspalveluprosesseja on olemassa, ja miten niitä voidaan parantaa asiakaskokemuksen parantamiseksi (esim. läpimenoaika, hankintaprosessin tehokkuus, yhteistyö asiakkaiden välillä)?

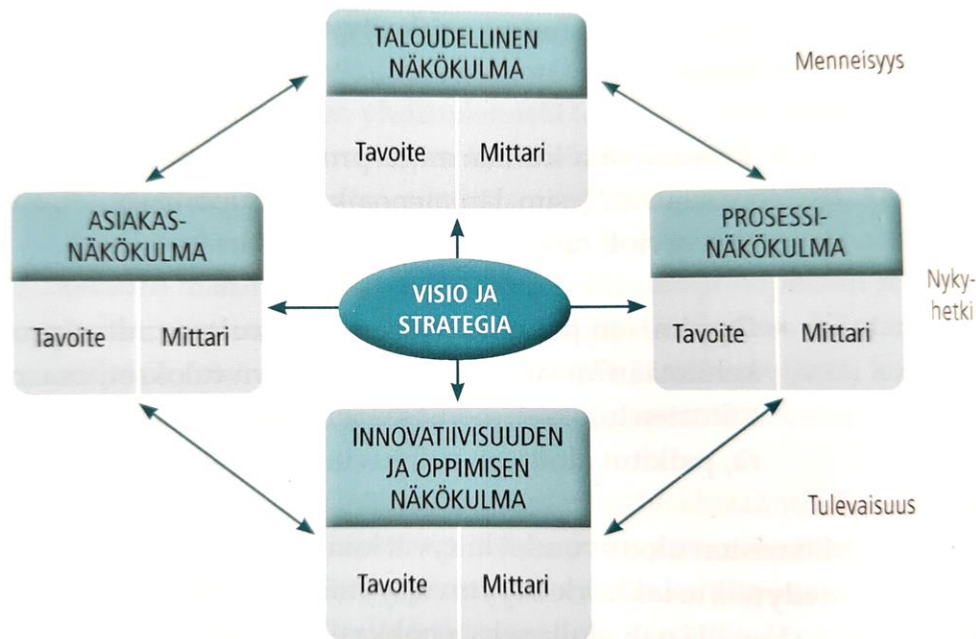
Oppimisen ja kehittämisen näkökulma

Miten yritys voi kehittää henkilöstönsä osaamista ja taitoja asiakaspalvelussa sekä miten asiakaspalvelun kehittäminen voidaan integroida organisaation strategiaan (esim. osaamiskartoitukset, johtamisen laatu, koulutusten hyödyllisyys)?

(Kaplan & Norton 1996, 147–156; Viitala & Jylhä 2021, 199–200.)

Yritysten on valittava tai laadittava käyttötarkoituksen mukaan sopivat mittarit ja tavoitteet, joilla toimintaa päästään aidosti seuraamaan. Seurannassa käytetään erilaisia numeerisia tunnuslukuja yksittäisille ja suuremmille mitattaville asiaulottuvuuksille. Tavoitteiden ja menestyksen saavuttamiseksi on myös

tärkeää sopia laadullisista asioista organisaatiossa, jossa määritetään ja laaditaan kysymysrungot erilaisille mittareille. (Viitala & Jylhä 2021, 200–201.) Laadukkaassa organisaatiossa jokainen työntekijä pääsee parhaimmillaan osallistumaan kokonaisvaltaisen mittariston laadintaan. Tämä osallistava tapa lisää sitoutumista ja motivaatiota organisaation sisällä, mikä puolestaan helpottaa yhtiön vision ja strategian toteutumista. (Malmi ym. 2006, 28–29.) Tasapainotetun mittariston perusmalli onkin hahmoteltu kuvassa 11.

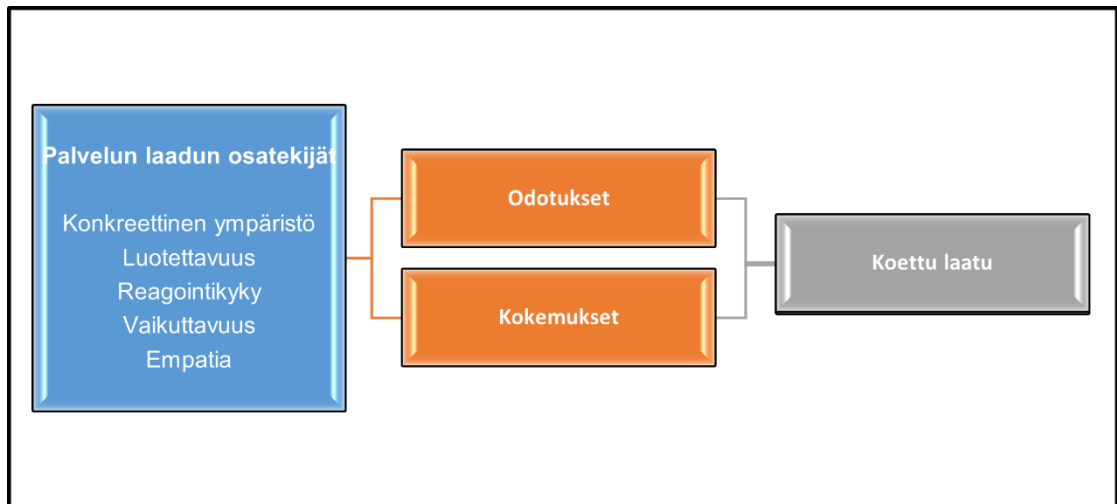


Kuva 11. Tasapainotetun mittariston perusmalli (Viitala & Jylhä 2021, 200)

Tasapainotettu tuloskortti on kaupallistettu esimerkki kokonaisvaltaisesta mittaristosta, jossa sen ulottuvuudet ovat liittyneet kiinteästi toisiinsa (Viitala & Jylhä 2021, 199–200). BSC-mallin käyttö asiakaspalvelun kehittämisessä auttaa organisaatiota ymmärtämään, miten esimerkiksi sisäiset asiakkaat vaikuttavat organisaation toimintaan ja tavoitteiden saavuttamiseen. Se auttaa organisaatiota parantamaan myös sisäistä yhteistyötä, vähentämään konflikteja ja parantamaan henkilöstön tyytyväisyyttä ja sitoutumista. Samalla se luo pohjan organisaatiolle tehokkaampien prosessien kehittämiseen sisäisen palvelun ja asiakastyytyväisyyden parantamiseksi. (Kaplan & Norton 1996, 205–210.) Se onkin yksi tunnetuimmista suorituskyvyn mittareista, joilla yrityksen toimintaa voidaan mitata kokonaisvaltaisesti.

5.3 SERVQUAL-menetelmä

SERVQUAL on asiakaskokemuksen laadun arvioinnissa käytetty menetelmä, joka kehitettiin 1980-luvulla Parasuramanin, Zeithamlin ja Berryn toimesta. He huomasivat ensimmäisten tutkimustensa jälkeen kymmenen eri osatekijän vaikuttavan asiakkaan kokemaan palvelun laatuun. Myöhempien tutkimusten jälkeen he supistivat palvelun laadun osatekijät viiteen osa-alueeseen, joita ovat konkreettinen ympäristö, luotettavuus, reagointikyky, vakuuttavuus ja empatia (ks. kuva 12). Menetelmän avulla voidaan mitata asiakaskokemuksen laatua ja sen odotusten täyttymistä palvelun eri osa-alueilla. (Parasuraman ym. 1985, 48–49.)



Kuva 12. Koetun laadun osatekijät (Grönroos 2015, 115–116)

Menetelmä perustuu siis edellä mainitun kuvan 12 viiteen palvelun laadun osatekijään ja asiakkaan palvelua koskevien odotusten ja siitä saamiensa kokemusten vertailuun. Konkreettisen ympäristön tekijät liittyvät palveluyrityksen käyttämien laitteiden, toimitilojen, materiaalien miellyttävyyden sekä asiakaspalvelijoiden ulkoisen olemuksen vaikuttavuuteen. Luotettavuudella taas tarkoitetaan sitä, että palveluyritys antaa asiakkailleen virheetöntä, täsmällistä ja luotettavaa palvelua sovittujen normien mukaisesti. Reagointikyvyllä viitataan nimensä mukaisesti yrityksen kykyyn palvella asiakkaitaan ripeästi sekä vastata heidän pyyntöihinsä viipymättä. Vaikuttavuudella taas tarkoitetaan työntekijöiden käyttäytymistä, jolla asiakkaat saadaan luottamaan yritykseen sekä tuntemaan asiointinsa turvalliseksi. Lisäksi asiakaspalvelijoiden kohteliaisuus ja tietotaito lisäävät luottamusta. Viimeisenä osatekijänä tulee empatia, jolla

tarkoitetaan yrityksen kykyä ottaa asiakkaidensa tarpeet huomioon sekä toimia heidän etujensa mukaisesti ja tarjota palvelua asiakkaalle sopivana ajankohtana. (Grönroos 2015, 115–117.)

Yleensä SERVQUAL-menetelmää käytettäessä asiakkailta pyydetään vastauksia erilaisiin väittämiin kyselylomakkeella, jossa on kysymyksiä eri palvelun laatuun liittyvistä osa-alueista. Osa-alueet mukautetaan mittaustilanteeseen sopiviksi ja jokainen väittämä arvioidaan asteikolla 1–7, jossa 1 edustaa väittämää ”täysin eri mieltä” ja 7 väittämää ”täysin samaa mieltä”. Näiden väittämien ja ulottuvuuksien avulla pisteytetään asiakkaan kokema laatu. Menetelmällä voidaan myös vertailla väittämien odotusten ja kokemusten välistä poikkeamaa, millä saadaan selville tyytymättömyyden lähteitä. Eli mitä isompi kuilu väittämien välillä, sitä heikompaa koettu laatu on. (Grönroos 2015, 114–117.)

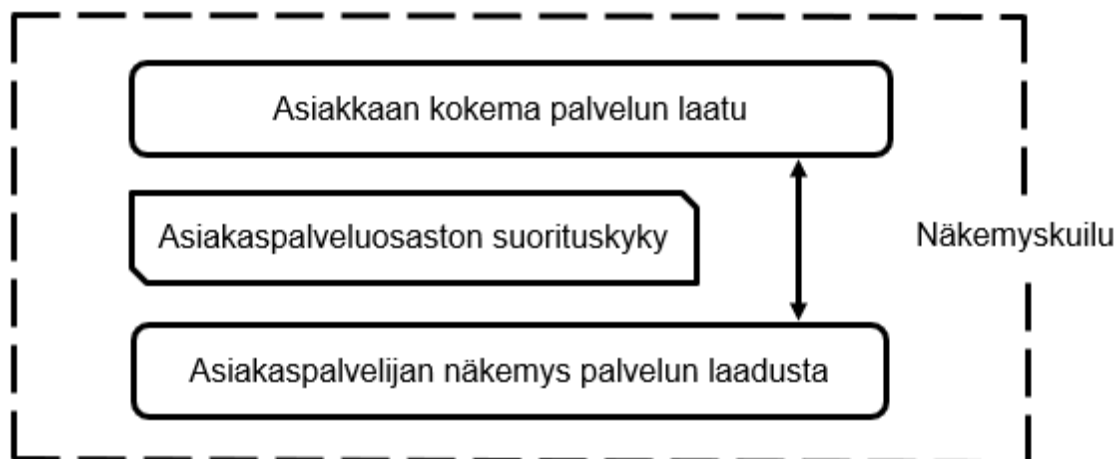
SERVQUAL-menetelmä on hyödyllinen työkalu asiakaspalvelun kehittämisen tukena, sillä se auttaa yritystä ymmärtämään asiakkaidensa tarpeita ja odotuksia palvelun eri osa-alueilla, mikä auttaa kehittämään asiakaspalvelua paremmaksi ja asiakkaan tarpeita vastaavaksi. Kun menetelmää käytetään säännöllisesti, yritys voi seurata, miten sen palvelu kehittyy ajan mittaan ja miten asiakastyytyväisyys paranee. Näin voidaan määrittää, miten yrityksen resursseja kannattaa kohdentaa, jotta asiakaskokemus paranee mahdollisimman tehokkaasti. (Ylikoski 1999, 166–170.)

5.4 Asiakaspalvelun näkemyskuilu

Asiakaspalvelun näkemysten kuilu tarkoittaa eroa siinä, miten yritys arvioi asiakaspalvelunsa laadun ja miten puolestaan yrityksen asiakkaat sen kokevat. Toisin sanoen kyseessä on ero siinä, mitä yritys luulee tekevänsä hyvin asiakaspalvelussa ja mitä asiakkaat sen todellisuudessa kokevat. (Large & König 2008, 25–26.) Yritys saattaa uskoa tarjoavansa erinomaista asiakaspalvelua, mutta sen asiakkaat eivät koe asiaa samalla tavalla esimerkiksi pitkien odotusaikojen tai muiden ongelmien vuoksi. Toisaalta yritys ei välttämättä ole tietoinen tietyistä asiakaspalveluunsa liittyvistä ongelmista eikä siitä syystä ryhdy toimiin niiden korjaamiseksi. (Zeithaml ym. 2006, 40–42.)

Parasuramanin ym. (1985) perusmallissa ei kuitenkaan määritellä asiakkaiden ja yrityksen välistä eroa kokemassaan palvelussa vaan ennemminkin odotetun ja koetun laadun välisiä laatukuilujen eroavuuksia yritysten tai asiakkaiden näkökulmasta. Yleensä yritykset kokevat oman palvelunsa laadun korkeammaksi kuin asiakkaat, jolloin heidän käsityseronsa muuttuu negatiiviseksi eli yritys yliarvioi palvelunsa laatua. Toisin sanoen yrityksen ja asiakkaan näkemysten välinen kuilu tai näkemysero voidaan tulkita asiakaslähtöisyyden indikaattoriksi. (Large & König 2008, 25–26.)

Todellista asiakaspalvelun laatua ei voi täysin mitata kyselytutkimuksilla, koska vastaajilla on tapana vastata heidän henkilökohtaisten kokemustensa mukaan. Kuitenkaan tavoitteellinen mittaaminen ei ole välttämätöntä, sillä asiakkaiden näkökulman pitäisi olla ratkaisevassa roolissa asiakaspalvelijan toiminnan arvioinnissa. (Large & König 2008, 29.) Asiakkaan kokema palvelun laatu ja asiakaspalvelijan käsitys tarjoamansa palvelun laadusta voivat erota toisistaan, ja tätä kutsutaan näkemyskuiluksi. Näkemyskuilu syntyy, kun asiakaspalvelija arvioi tarjoamansa palvelun laatua eri tavalla kuin asiakas kokee saavansa palvelua (ks. kuva 13). Mitä suurempi ero on asiakkaan ja asiakaspalvelijan näkemyksissä, sitä todennäköisemmin koettu laatu on heikompi. Tällä asiakkaan ja yrityksen välisellä näkemyskuilulla voidaan kuvata myös asiakaspalveluosaston suorituskykyä asiakaslähtöisyyden kannalta ja se ilmoitetaan numeerisella arvolla. (Large & König 2008, 26.)



Kuva 13. Asiakkaan kokemusten ja yrityksen välinen näkemyskuilu (mukailtu Large & König 2008, 26)

Asiakaspalvelun havaitun eron kaventamiseksi yritysten tulee kuunnella asiakkaitaan ja pyytää aktiivisesti palautetta. Tätä voidaan tehdä esimerkiksi kyselyiden tai sosiaalisen median seurannan avulla tai yksinkertaisesti kannustamalla asiakkaita jakamaan kokemuksiaan toistensa kesken. (Zeithaml ym. 2006, 463–467.) Ymmärtämällä asiakkaidensa tarpeita ja mieltymyksiä yritykset voivat tunnistaa kehityskohteita ja ryhtyä toimiin asiakaspalvelunsa parantamiseksi. Lisäksi yritykset voivat keskittyä tarjoamaan henkilökohtaisempaa ja empaattisempaa asiakaspalvelua, mikä voi puolestaan auttaa parantamaan asiakastytyväisyyttä ja -uskollisuutta. (Zeithaml ym. 2006, 468–470.)

5.5 Asiakastytyväisyys- ja -tyytymättömyysindeksit

Asiakastytyväisyysindeksi (Customer Satisfaction Index, CSI) on mittari, joka kuvaa asiakkaiden kokemaa tyytyväisyyttä lyhyellä aikavälillä. Indeksillä lasketaan yleensä kyselyiden tai haastatteluiden avulla, joissa asiakkailta kysytään heidän kokemuksistaan ja tyytyväisyydestään. Asiakastytymättömyysindeksi (Customer Dissatisfaction Index, CDI) puolestaan kuvaa asiakkaiden kokemaa tyytymättömyyttä yrityksen tarjoamaa tuotetta tai palvelua kohtaan. (Rope & Pöllänen 1998, 179–180.) Näiden indeksien laskemisessa yleisimmin käytetty mittari on Likertin asteikko, jossa asiakkaat arvioivat kokemuksiaan asteikolla 1–5 tai 1–7 (Ahvenainen ym. 2017, 26–27).

Asiakasindeksien avulla voidaan esimerkiksi selvittää asiakastytymättömyyden ja -tyytyväisyyden lähteitä, jotka auttavat yrityksiä tunnistamaan omia heikkouksiaan ja vahvuuksiaan. Nämä indeksien antamat tunnusluvut kertovat yritykselle, millä toimintansa osa-alueilla sen tulee kehittyä paremmaksi asiakaskokemuksen ja prosessiensa parantamiseksi. On kuitenkin otettava huomioon, ettei näiden indeksien avulla voida tunnistaa esimerkiksi asiakkaiden käyttäytymistä tulevaisuudessa. Kyseessä onkin hyvä mittari monen muun tilastollisen mittarin rinnalla. (Ahvenainen ym. 2017, 26–27.) Kuvasta 14 ilmenee, miten asiakastytyväisyysindeksi lasketaan käyttämällä Likertin seitsemästä asteikosta asteikkoa.

Asteikko	Kaava
1. Täysin eri mieltä	$\frac{\text{Vastausten lukumäärä } 5, 6, 7}{\text{Vastaajien määrä}} \times 100 = \text{CSI}$
2. Eri mieltä	
3. Jokseenkin eri mieltä	
4. Ei samaa eikä eri mieltä	
5. Jokseenkin samaa mieltä	
6. Samaa mieltä	
7. Täysin samaa mieltä	

Kuva 14. CSI-asteikko ja laskukaava (mukailtu Rope & Pöllänen 1998, 263–268)

Asiakastyytyväisyysindeksissä käytetään yleensä asteikkoa 0–100, joka kuvaa tyytyväisten asiakkaiden prosenttiosuutta kaikista vastanneiden määrästä. Asiakastyytymättömyysindeksi (CDI) lasketaan samalla tavalla kuin CSI, mutta tässä laskentatavassa otetaan huomioon vain negatiiviset vastausvaihtoehdot. Yleensä käytetään samoja mittareita kuin CSI:n laskemisessa, mutta vastauksia skaalataan negatiivisesti, jotta saadaan negatiivinen tyytymättömyysindeksi. (Rope & Pöllänen 1998, 179–184.)

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa käsitellään varsinaisen tutkimuksen toteutusta ja tarkoitusta. Lisäksi tässä luvussa kerrotaan, millä tavalla ja millä metodeilla aineistoa tullaan keräämään. Lopuksi määritetään tutkimuksen mittarit ja kysymykset, jotka vielä lopuksi testataan toimeksiantajan kanssa ennen varsinaisen tutkimuksen suorittamista.

6.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tämän opinnäytetyön kehittämishankkeen lähtökohtana on hyödynsaajien kokemana konkreettinen ongelma, joka pitää ratkaista. Jotta hanke voisi johtaa käytännön sovelluksiin, on sitä tarkasteltava myös kehittämisenäkökulmasta. Toisarvoisten tekijöiden selvittäminen voi johtaa pahimmassa tapauksessa nollatutkimukseen, joka on vaikeasti sovellettavissa käytäntöön. (Silfverberg 2007, 50–53.)

Tämän kehittämishankkeen ja tutkimustyön tutkimusongelmana on sisäisen asiakaspalvelun laadun ja suorituskyvyn mittaaminen ESL Shippingin

tekniikanhankintaosastolla. Tutkimusongelmaa tarkastellaan kokonaisvaltaisesti prosessien, asiakaspalvelun, talouden ja oppimisen ja kehittymisen näkökulmista. Asiakastytyväisyystutkimuksen kohderyhmänä ovat ESL Shippingin tekniikanhankintaosaston työntekijät, jotka vastaavat tilauksista ja hankinnoista, sekä laivojen tilauspyyntöjen laatisemisesta vastaavat henkilöt, joita ovat päällikkö, konepäällikkö, yliperämies ja sähkömies.

Tämän tutkimuksen ensimmäinen tavoite on muodostaa toimeksiantajan yhtiölle kokonaisvaltainen asiakastytyväisyyskysely, joka toimii palvelun laadun ja suorituskyvyn mittarina. Kyselystä halutaan luoda jatkuva mittari, jonka avulla sisäisen asiakaspalvelun laatua ja suorituskykyä voidaan parantaa ja kehittää. Tarkoituksena on vastata seuraaviin kysymyksiin:

1. Mikä on tekniikanhankintaosaston sisäisen asiakaspalvelun laatu ja suorituskyky tällä hetkellä?
2. Mitkä ovat tärkeimmät sisäisen asiakaspalvelun kehittämiskohteet ja mittarit?

Tutkimustyön tuloksena saadaan laadukas ja kokonaisvaltainen asiakastytyväisyyskysely, jolla voidaan mitata sisäisen asiakaspalvelun laatua ja suorituskykyä. Lopputuloksena syntyy mahdollisesti uusia menetelmiä ja käytäntöjä sisäisen asiakaspalvelun ja hankintatoiminnan kehittämiseksi. Uusien toimintatapojen ja menetelmien avulla sisäistä asiakastytyväisyyttä saadaan mahdollisesti parannettua, mikä heijastuu yhteistyön sujuvuuteen, resurssien käyttöön ja talouteen.

6.2 Aineistonkeruumenetelmät

Tämä tutkimus aloitettiin keräämällä teoreettista tietoa asiakaspalvelun laadusta, mittareista, analysointimenetelmistä sekä hankintatoimesta. Näiden aiheiden pohjalta saatiin rakennettua tutkimuksen teoreettinen perusta, jonka avulla laadittiin kokonaisvaltainen mittaristo asiakaspalvelun laadun ja suorituskyvyn analysoimiseksi. Opinnäytetyön tutkimusongelmat nousivat esiin ESL Shippingin tekniikanhankintaosaston Aro Siposen (2023) sähköpostitoimeksiannosta, toimeksiantajan yrityksen sisäisten asiakkaiden toiveesta kehittää tekniikanhankintaosaston toimintaa sekä asiakaspalvelun laadun mittaamiseen ja kehittämiseen liittyvistä opinnäytetöistä.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittiin kvantitatiivinen eli määrällinen survey-tutkimus, joka sopi hyvin tämän tutkimusongelman mittaamiseen. Survey-tutkimuksella tarkoitetaan kaikkia erilaisia tutkimusmenetelmiä ja havainnoinnin muotoja, joilla kerätään tietoa suurelta joukolta ihmisiä yhden tai useamman tutkimuskysymyksen selvittämiseksi. Se voidaan toteuttaa monilla eri tavoilla, kuten kyselytutkimuksena, haastatteluina, postitse tai sähköpostitse lähetettävänä kyselyinä tai internetkyselyinä. (Hirsjärvi ym. 2009, 192–194.) Tiedonkeruu päätettiin suorittaa sähköisellä Webropol-kyselylomakkeella, koska tutkimuksen kohderyhmä muodostui ESL Shippingin hankintatoimen ja laivan työntekijöistä. Lomakkeella aineistoa kerätään standardoidusti eli samaa asiaa kysytään samalla tavalla kaikilta osanottajilta. (Vilkkä 2009, 73–75.) Kyselylomakkeen onnistumisen kannalta ratkaisevaa on se, että kysytään sisällöllisesti oikeita asioita tilastollisesti mielekkäällä tavalla (Vehkalahti 2019, 20).

Aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui lopulta asiakastyytyväisyyskysely, jolla mitataan asiakkaiden tyytyväisyyttä yrityksen palveluihin tai tuotteisiin. Tämän tyyppinen tutkimus auttaa yrityksiä saamaan tärkeää palautetta asiakkailtaan ja kehittämään liiketoimintaansa vastaamaan paremmin asiakkaidensa tarpeisiin. (Rope & Pöllänen 1998, 61–63.) Tällaiseen kyselyyn voidaan sisällyttää monia erilaisia kysymyksiä, joilla mitataan asiakkaiden tyytyväisyyttä, joka liittyy esimerkiksi tuotteen tai palvelun laatuun, toimitusnopeuteen, asiakaspalveluun tai yrityksen maineeseen. (Rope & Pöllänen 1998, 75–78.)

6.3 Asiakastyytyväisyyskyselyn laadinta ja testaus

Kyselytutkimuksen kysymykset ja mittarit laadittiin yhteistyössä ESL Shippingin tekniikanhankintaosaston kanssa, koska asiakastyytyväisyyskyselyllä pyritään tässä tapauksessa löytämään sisäisen asiakaspalvelun laadulle ja toiminnan suorituskyvylle oikeat mittarit ja kysymykset. Ennen tutkimuksen asiakastyytyväisyyskyselyn laadintaa tutustuttiin asiakastyytyväisyyden ja hankintatoimen kehittämiseen liittyviin tutkimuksiin. Monissa kokonaisvaltaisissa tutkimuksissa oli hyödynnetty tasapainotettua tuloskorttia, jotta yritysten toimintaa on pystytty tarkastelemaan myös ns. ei-taloudellisten tekijöiden avulla.

Toimeksiantajan yrityksen sisäistä asiakaspalvelua ja sen suorituskykyä ei ollut aikaisemmin mitattu, eikä vertailupohjaa näin ollen löytynyt. Siitä syystä tämän asiakastytyväisyyskyselyn laadinnan innoittajana toimi Korhosen (2017) opinnäytetyö, jossa mitattiin Finnlines-varustamon osto-osaston asiakaspalvelun laatua kyselytutkimuksella. Korhosen (2017) tutkimuksessa yksilöidyt yrityksen ominaispiirteet ja toimintaympäristö olivat lähimpänä tämän tutkimuksen yrityksen toimintaympäristöä. Lisäksi haluttiin lopuksi verrata töiden tuloksia toisiinsa kyselytutkimuksen havaintojen vahvistamiseksi ja kokonaisvaltaisemman kuvan saamiseksi.

Kyselytutkimuksen kysymysten laadinnassa ja mittareiden valinnassa tulee ottaa huomioon useita seikkoja, jotta mitattavien asioiden tarkkuus, luotettavuus ja tehokkuus varmistetaan. Kyselylomakkeen tulee puolestaan olla selkeä, helposti täytettävä ja ymmärrettävä, ja sen täytyy noudattaa loogisesti omaa järjestystään (Hirsjärvi ym. 2009, 204). Kanasen (2012) mukaan yleisluontoiset kysymykset tulisi esittää ensin ja vaikeimmat ja arkaluontoiset puolestaan loppupäässä (Kananen 2012, 135–136). Tämän asiakastytyväisyyskyselyn mittarit ja strukturoidut kysymykset rakennettiin Kaplanin ja Nortonin kehittämän tasapainotetun tulokortin (Balanced Scorecard) avulla, jossa tarkastellaan sisäisten asiakkaiden kokemaa laatua taloudellisesta näkökulmasta, asiakasnäkökulmasta, oppimisen näkökulmasta sekä sisäisen prosessin näkökulmasta (ks. liite 2). Tulokortin asiakasnäkökulman väittämien laadinnassa käytettiin SERVQUAL-menetelmän ennalta määritettyjä mittareita. Muiden tulokortin näkökulmien mittareiden teemat rakennettiin toimeksiantajan kanssa hankintatoimen asiakaspalvelun laatuun ja suorituskykyyn liittyvän teorian pohjalta.

Vastaajia pyydettiin arvioimaan strukturoiduissa kysymyksissä väittämien avulla tekniikanhankintaosaston toimintaa. Väittämien ymmärtämisen helpottamiseksi jokaisen mittarin teema esitettiin ennen Likertin asteikkoa (ks. liite 2). Lisäksi jokaiselle väittämälle määritettiin oma alamittari tulosten moniulotteisen tarkastelun tueksi (ks. liite 3). Asteikkotyypiksi valittiin Likertin seitsemäportainen asteikko, jotta tuloksia on helpompi verrata aikaisempiin tutkimuksiin ja jotta vastauksiin saataisiin enemmän hajontaa. Lisäksi vastaajille oli annettu

”en osaa sanoa” -vaihtoehto, jos kysymyksen väittämää ei ymmärretty tai asiaan ei ollut mielipidettä. Tämä auttaa mittaamaan väittämien ja mittareiden ymmärrettävyyttä ja toimivuutta kohderyhmän keskuudessa. Kyselyn loppuun laadittiin vielä kaksi avointa kysymystä, joilla selvitettiin vastaajien tärkeimpiä kehityskohteita asiakaspalvelun laadun kehittämiseksi ja parantamiseksi. Lisäksi kyselyn loppuun haluttiin sisällyttää arvontaosio, jotta tutkimuksen mielikuvaa saataisiin positiivisemmaksi ja osallistumista houkuttelevammaksi.

Tutkimuksen kohderyhmän virallinen työkieli on englanti, mutta pääosa työntekijöistä on suomalaisia. Tästä syystä asiakastyytyväisyyskyselyn kysymykset laadittiin sekä englanniksi että suomeksi. Webropol-kyselylomakkeen alussa vastaajat saivat valita, kummalla kielellä haluavat vastata. Kaksikielisen kyselyn avulla voidaan tavoittaa laajempi vastaajajoukko ja kerätä vastauksia siltä, mikä mahdollisesti parantaa kyselyn luotettavuutta. Lisäksi kyselytutkimuksen onnistumisen ja luotettavuuden kannalta on tärkeää, että kyselylomake mittaa oikeita asioita ja että se on onnistuttu tekemään oikein. Ennen kuin kysely lähetettiin laajemmalle asiakasjoukolle, oli kuitenkin ensiarvoisen tärkeää suorittaa huolellinen esitestaus. Esitestaus pienellä joukolla ennen varsinaista tutkimusta oli siis tärkeä laadunvarmistuksen muoto, jolla varmistettiin kyselyn toimivuus ja luotettavuus. Se auttaa tunnistamaan ja korjaamaan mahdolliset ongelmat ennen laajempaa aineistonkeruuta (Vilkka 2009, 84–91).

Kyselytutkimuksen huolellisen laadinnan jälkeen se lähetettiin esitestattavaksi kaikille tekniikanhankintaosaston työntekijöille sekä yrityksen Kallio-laivan päälliköille, yliperämiehille, konepäälliköille ja sähkömiehille 2.3.2023–10.3.2023. Esitestauksella vastaajat pääsivät arvioimaan Webropol-kyselyn mielekkyyttä, mittareiden toimivuutta ja vastaamiseen kuluvaa aikaa sekä etsimään mahdollisia virheitä. Kyselytutkimuksen esitestaukseen osallistui yhteensä 12 henkilöä, ja aikaa sen täyttämiseen kului keskimäärin 12 minuuttia. Esitestauksen jälkeen Webropol-kyselyn alamittareiden määrää vähennettiin ja kyselyä selkeytettiin etenkin asiakasnäkökulmaosioissa. Muutama väittämä poistettiin myös talousnäkökulmaosiosta, koska etenkin laivan henkilökunta ei osannut vastata näihin väittämiin. Kun tarvittavat muutokset oli tehty kyselyn mittareihin, se lähetettiin vielä uudelleen esitestattavaksi samoille kohdehenkilöille 13.3.2023–17.3.2023. Toiseen esitestaukseen

osallistui yhteensä kahdeksan henkilöä, ja muokatun kyselyn tekemiseen kului aikaa enää alle 10 minuuttia. Uusia muutosehdotuksia tai muokkauksia ei enää vaadittu, ja olimme toimeksiantajan kanssa tyytyväisiä kyselyn rakentamiseen.

6.4 Aineiston käsittely ja analysointi

Webropol-kyselystä saatua aineistoa käsiteltiin anonymisti ja analysointiin tasapainetun tulokortin mukaisesti aihealueittain. Tasapainotetun tulokortin pohjalta rakennettuihin mittareihin valittiin Likertin seitsenportainen asteikko, jotta tulosten hajontaa saatiin suuremmaksi (Vehkalahti 2019, 8–9). Aihealueen perusjoukkoa tutkittiin aluksi keskiarvon ja vastausjakaumien avulla, jotta havaintoja pystyttiin tarkastelemaan mahdollisimman monipuolisesti ja yksiselitteisesti (Vehkalahti 2019, 16–18). Tutkimuksesta saatuja havaintoja haluttiin verrata vielä kahden kohderyhmän kesken, jotta mahdolliset näkemyserot tulisivat esille perusjoukosta (Vehkalahti 2019, 23–24). Lopussa kahden avoimen kysymyksen analysoinnissa päätettiin etsiä vastauksissa toistuvia teemoja ja esittää vastaukset niiden mukaisesti. Tässä metodissa lasketaan yksinkertaisesti, kuinka monessa vastauksessa kukin teema esiintyy. (Vehkalahti 2019, 43–44.)

Tämän yksiselitteisen havaintojen esittämisen jälkeen haluttiin vielä laatia tiivistetyt mittaritaulukot, jotta havaintoja pystyttiin esittämään tiivistetympin. Lisäksi tulosten luotettavuuden parantamiseksi haluttiin laskea myös asiakastyytyväisyys- ja asiakastyytymättömyysindeksit ja vertailla näitä tuloksia keskenään. Lopuksi saatuja tuloksia ja havaintoja verrattiin vielä aikaisempaan tutkimukseen tulosten luotettavuuden ja toistettavuuden tarkastelemiseksi.

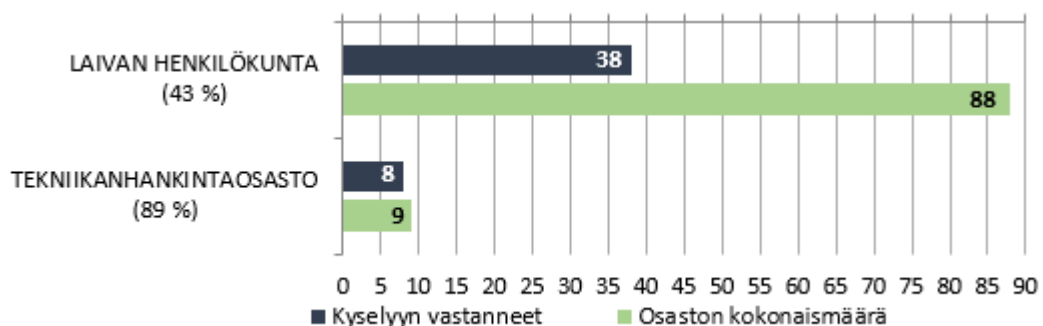
7 KYSELYN TULOKSET

Tässä luvussa esitellään kyselytutkimuksen tuloksia hyvin monipuolisesti ja analyttisesti. Kyselytutkimus koostui neljästä strukturoidusta väittämäkysymysosiosta, jotka liittyivät asiakas-, talous-, prosessi- ja oppimisen sekä kehittymisen näkökulmiin. Nämä olivat vastaajille pakollisia. Vastaajille oli annettu myös ”en osaa sanoa” -vaihtoehto, jos kysymyksen väittämää ei ymmärretty tai asiaan ei ollut mielipidettä. Kyselytutkimuksen kaksi viimeistä avointa

kysymystä olivat vastaajille vapaaehtoisia, ja ne koskivat hankintaosaston sisäisen asiakaspalvelun kehittämistä. Lisäksi avointen kysymysten vastausmäärästä karsittiin kaikki ne vastaukset, jotka eivät vastanneet kysymykseen.

Kysely lähetettiin 22.3.2023 yhtiön miehitysosaston kautta kaikkiin ESL Shippingin laivojen sähköposteihin sekä kohdehenkilöiden henkilökohtaisiin sähköpostiosoitteisiin. Sähköpostiviesti sisälsi saatekirjeen, jossa perusteltiin kyselyn sisältöä ja tarkoitusta (ks. liite 1). Kysely oli alun perin tarkoitus pitää auki 23.3.–13.4.2023, mutta sitä jatkettiin muutamalla päivällä 16.4.2023 asti. Yhtiön henkilöstöosasto lähetti vielä kyselyn puolivälissä muistutusviestin kaikille kohdehenkilöille.

Kyselyyn osallistui kaiken kaikkiaan 46 tekniikanhankintaosaston ja laivan työntekijää. Tutkimus on pääosin suunnattu laivan henkilökunnan työntekijöille, mutta tekniikanhankintaosasto on myös otettu mukaan osastojen välisen näkemyseron selvittämiseksi. Tässä työssä vastauksia tullaan tulkitsemaan erikseen tekniikanhankintaosaston ja laivan henkilökunnan näkökulmasta, jotta havaintoja olisi mahdollisimman helppo vertailla. Kuvassa 15 on esitetty tekniikanhankintaosaston ja laivojen työntekijöiden kokonaismäärän suhde osastoittain kyselyyn vastanneisiin työntekijöihin.



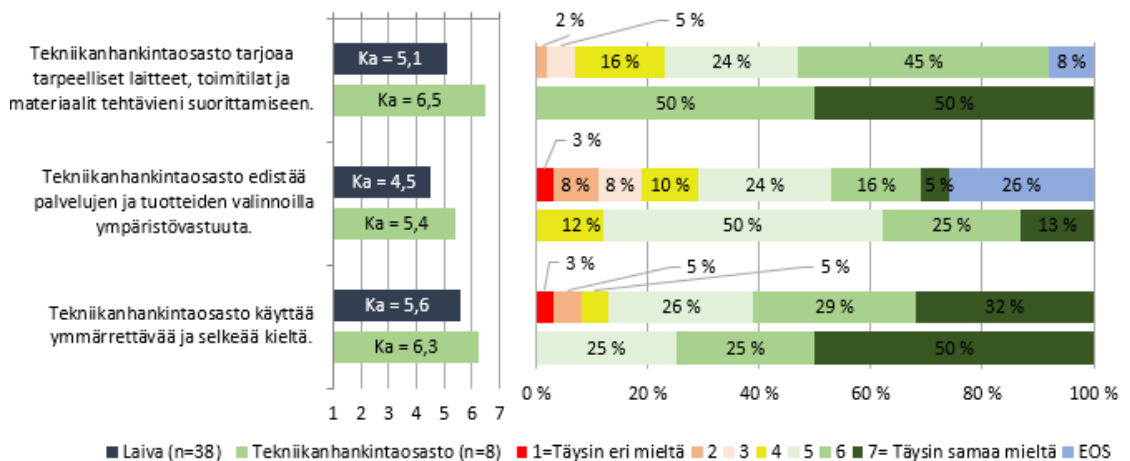
Kuva 15. ESL Shippingin osastoilla työskentelevien määrän suhde kyselyyn vastanneisiin

Eniten vastaajia suhteessa osaston kokonaismäärään oli tekniikanhankintaosastolla (89 %). Suhteessa vähiten vastaajia oli osaston kokonaismäärään nähden laivan henkilökunnassa (43 %), mutta vastauksia sieltä tuli puolestaan eniten (38 kpl). Kokonaisuudessaan lähes puolet perusjoukosta osallistui kyselytutkimukseen.

7.1 Asiakasnäkökulma

Kysymyksessä 2 arvioitiin ESL Shippingin tekniikanhankintaosaston asiakaspalveluun liittyviä väittämiä Likertin asteikolla 1 = täysin eri mieltä, 2 = eri mieltä, 3 = jokseenkin eri mieltä, 4 = ei samaa eikä eri mieltä, 5 = jokseenkin samaa mieltä, 6 = samaa mieltä, 7 = täysin samaa mieltä. Väittämät on jaettu viiteen eri mittariin SERVQUAL-menetelmää hyödyntämällä. Jokainen mittari on jaettu kolmeen väittämään, jotka kuvaavat kyseistä teemaa. Kuvissa 16, 17, 18, 19 ja 20 on esitetty mittarin väittämät keskiarvon ja vastausten prosentuaalisen jakauman perusteella. ”En osaa sanoa” -vaihtoehto on suljettu pois keskiarvon laskennassa.

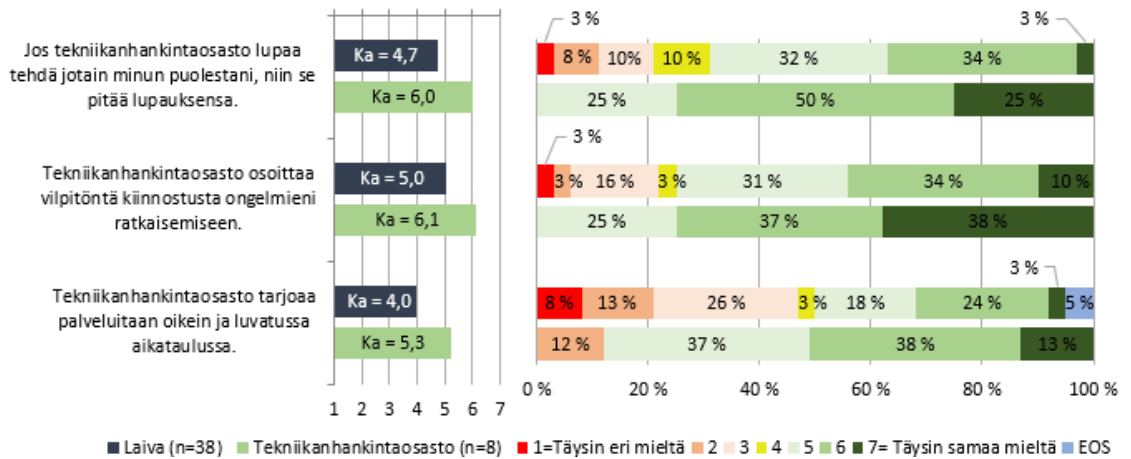
Konkreettinen ympäristö



Kuva 16. Konkreettinen ympäristö -mittarin väittämien vastausten jakautuminen

Ensimmäisen mittarin väittämät koskivat konkreettista ympäristöä. Laivan henkilökunnan kokemuksen mukaan eniten oltiin samaa mieltä (ka. = 5,6) kolmanesta väittämästä, joka kuvaa tekniikanhankintaosaston kielenkäytön ymmärrettävyyttä ja selkeyttä. Ympäristövastuuta (ka. = 4,5) kuvaava väittämä sai laivan henkilökunnalta heikoimman arvon, ja lisäksi se aiheutti eniten hajontaa vastauksissa. Ensimmäisessä väittämässä ilmeni puolestaan suurin näkemyskuilu (-1,4) tekniikanhankintaosaston ja laivan henkilökunnan välillä.

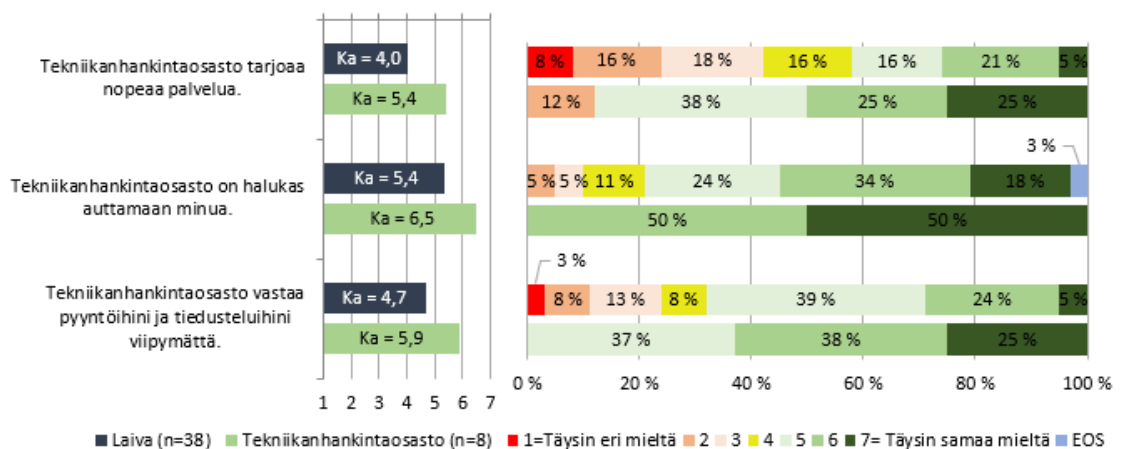
Luotettavuus



Kuva 17. Luotettavuus-mittarin väittämien vastausten jakautuminen

Toisessa mittarissa esitettiin tekniikanhankintaosaston luotettavuuteen liittyviä väittämiä. Luotettavuus-mittarin toisessa väittämässä kolme neljäsosaa laivan henkilökunnan vastaajista (75 %) oli jokseenkin samaa mieltä, samaa mieltä tai täysin samaa mieltä tekniikanhankintaosaston kyvystä osoittaa vilpitöntä kiinnostusta laivan henkilökunnan ongelmien ratkaisemiseen. Prosentuaalisen jakauman ja keskiarvon (ka. = 4,0 ja ka. = 5,3) perusteella eniten eri mieltä oltiin kolmannelta väittämältä, joka kuvasi tekniikanhankintaosaston täsmällisyyttä. Näissäkin väittämässä korostuu tekniikanhankintaosaston ja laivan henkilökunnan näkemysero.

Reagointikyky

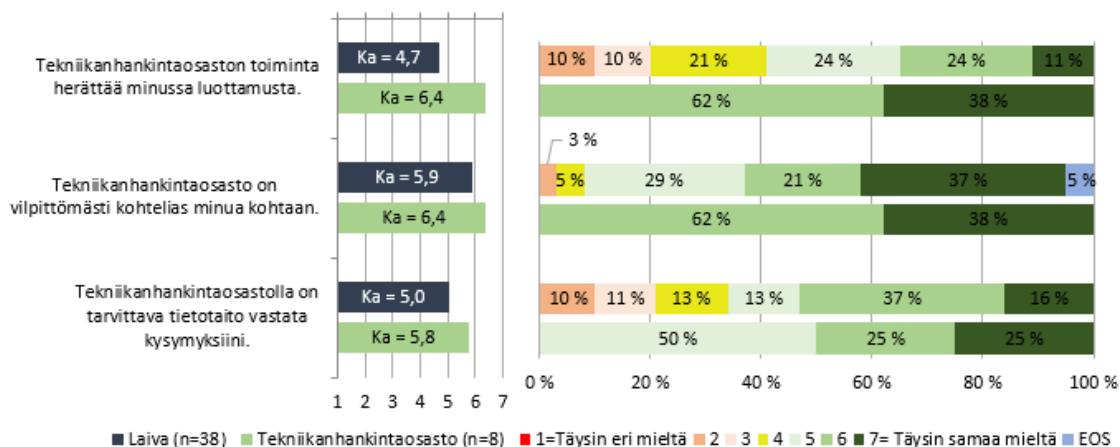


Kuva 18. Reagointikyky-mittarin väittämien vastausten jakautuminen

Kolmannelle mittarissa esitettiin tekniikanhankintaosaston reagointikykyyn liittyviä väittämiä. Yli puolet laivan henkilökunnan vastaajista oli yleisesti

samaa mieltä toisen ja kolmannen väittämän kanssa vastausten jakauman perusteella. Eniten erimielisyyttä molemmissa osastoissa aiheutti ensimmäinen väittämä, joka kuvasi tekniikanhankintaosaston kykyä tarjota nopeaa palvelua laivan henkilökunnalle. Laivan henkilökunnan vastaajista kahdeksan prosenttia oli täysin eri mieltä ensimmäisen väittämän kanssa.

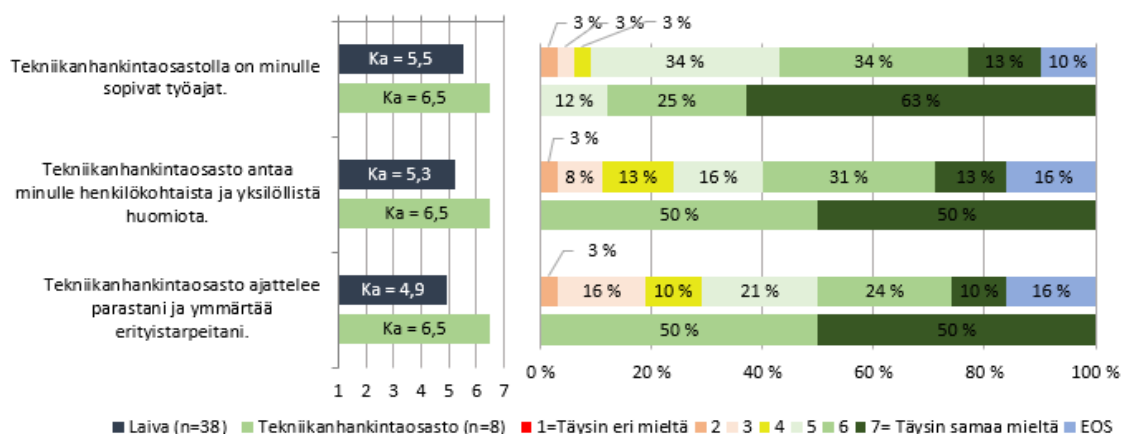
Vakuuttavuus



Kuva 19. Vakuuttavuus-mittarin väittämien vastausten jakautuminen

Neljännessä mittarissa puolestaan esitettiin tekniikanhankintaosaston vakuuttavuuteen liittyviä väittämiä. Mittarin toisesta väittämästä (ka. = 5,9) oltiin laivan henkilökunnassa eniten samaa mieltä ja jopa 37 prosenttia oli täysin samaa mieltä. Vähiten samaa mieltä oltiin ensimmäisen väittämän kanssa (ka. = 4,7), josta joka viides laivan henkilökunnasta oli yleisesti eri mieltä. Pienin näkemyskuilu (-0,5) tekniikanhankintaosaston ja laivan henkilökunnan välillä oli toisessa väittämässä.

Empatia



Kuva 20. Empatia-mittarin väittämien vastausten jakautuminen

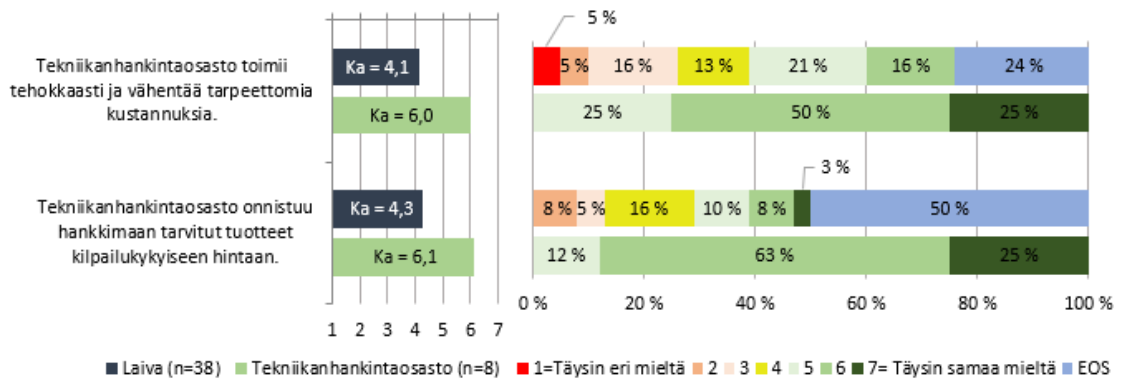
Viimeisessä asiakasnäkökulman mittarissa esitettiin tekniikanhankintaosaston empatiaan liittyviä väittämiä. Tekniikanhankintaosasto oli lähes yksimielisesti täysin samaa mieltä tai samaa mieltä kaikkien kolmen väitteen kanssa. Laivan henkilökunta oli puolestaan eniten tyytyväinen (ka. = 5,5) ensimmäiseen väittämään, joka koski työaikojen sopivuutta. Eniten hajontaa oli kolmannessa väittämässä, jossa lähes viidennes laivan henkilökunnasta oli eri mieltä. Kaiken kaikkiaan yli puolet laivan henkilökunnasta oli jokseenkin samaa mieltä, samaa mieltä tai täysin samaa mieltä kaikkien väittämien kanssa.

Laivan henkilökunta oli pääasiassa keskiarvon perusteella jokseenkin samaa mieltä kaikkien asiakasnäkökulmaan liittyvien väittämien kanssa. Eniten eri mieltä oltiin luotettavuus-mittarin kolmannen väittämän ja reagointi-mittarin ensimmäisen väittämän kanssa, jotka koskivat tekniikanhankintaosaston palvelun nopeutta ja täsmällisyyttä. Eniten samaa mieltä oltiin vakuuttavuus-mittarin toisen väittämän kanssa, joka kuvasi tekniikanhankintaosaston kohteliaisuutta laivan henkilökuntaa kohtaan. Tässä väittämässä ilmeni myös pieni näkemusero laivan henkilökunnan ja tekniikanhankintaosaston välillä.

7.2 Talousnäkökulma

Kysymyksessä 3 arvioitiin ESL Shippingin tekniikanhankintaosaston talousnäkökulmaan liittyviä väittämiä Likertin asteikolla 1 = täysin eri mieltä, 2 = eri mieltä, 3 = jokseenkin eri mieltä, 4 = ei samaa eikä eri mieltä, 5 = jokseenkin samaa mieltä, 6 = samaa mieltä, 7 = täysin samaa mieltä. Väittämät on jaettu neljään eri mittariin teoreettisista viitekehystä ja tekniikanhankintaosaston toiveita hyödyntämällä. Jokainen mittari on jaettu kahteen väittämään, jotka kuvaavat tätä teemaa. Kuvissa 21, 22, 23 ja 24 on esitetty mittarin väittämät keskiarvon ja vastausten prosentuaalisen jakauman perusteella. ”En osaa sanoa”-vaihtoehto on suljettu pois keskiarvon laskennassa.

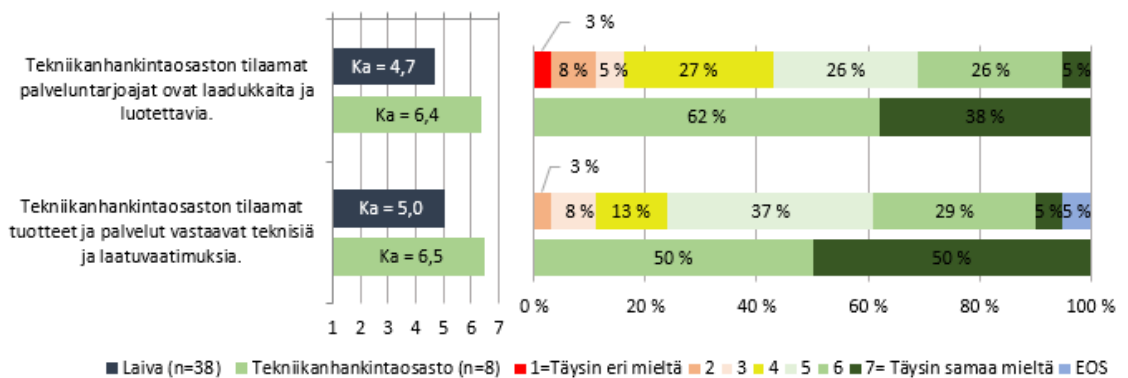
Kustannusten hallinta



Kuva 21. Kustannusten hallinta -mittarin väittämien vastausten jakautuminen

Ensimmäisessä mittarissa esitettiin kustannusten hallintaan liittyviä väittämiä. Tekniikanhankintaosasto koki pääasiassa olevansa täysin samaa tai jokseenkin samaa mieltä molempien väittämien kanssa. Joka toinen laivan henkilökunnasta vastasi ”en osaa sanoa” toiseen väittämään. Laivan henkilökunnan vastauksissa esiintyy hyvin paljon hajontaa, ja näkemys ero tekniikanhankintaosaston kanssa on hyvin suurta. Kustannusten hallintaa koskeviin väittämiin laivan henkilökunta suhtautui keskiarvon (ka. = 4,1 ja 4,3) perusteella varsin neutraalisti.

Laatu

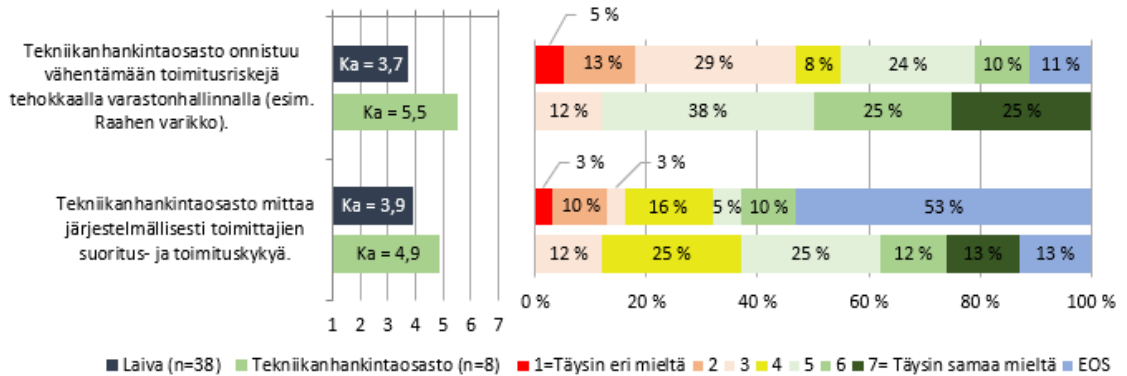


Kuva 22. Laatu-mittarin väittämien vastausten jakautuminen

Toisessa mittarissa esitettiin tekniikanhankintaosaston laatuteemaan liittyviä väittämiä. Tekniikanhankintaosasto oli täysin samaa mieltä tai samaa mieltä molempien väittämien kanssa. Laivan henkilökunta oli (ka. = 5,0) eniten samaa mieltä toisesta väittämästä, joka liittyi tuotteiden ja palveluiden laatuvaatimuksiin. Lisäksi 37 prosenttia laivan henkilökunnasta oli väittämän kanssa

jokseenkin samaa mieltä. Eniten eri mieltä oli ensimmäisestä väittämästä, jossa laivan henkilökunnasta 16 prosenttia oli eri mieltä väittämän kanssa.

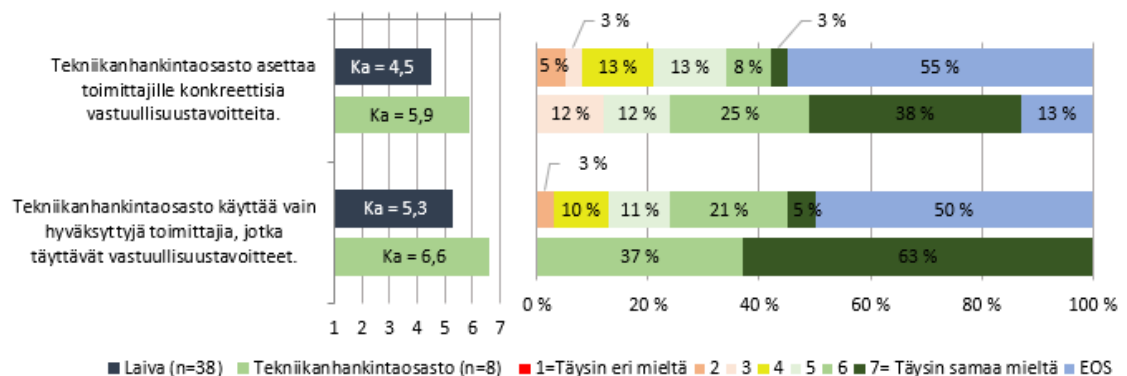
Riskienhallinta



Kuva 23. Riskienhallinta-mittarin väittämien vastausten jakautuminen

Kolmannessa mittarissa kysyttiin tekniikanhankintaosaston riskienhallintaan liittyviä väittämiä. Aikaisempiin mittareihin nähden molemmat osastot antoivat keskimääräistä alemmat arviot. Laivan henkilökunnasta lähes puolet (47 %) oli jokseenkin eri mieltä, eri mieltä tai täysin eri mieltä ensimmäisen väittämän kanssa, joka koski toimitusriskejä. Toisessa väittämässä jopa yli puolet laivan henkilökunnasta valitsi vaihtoehdon ”en osaa sanoa”. Prosentuaalinen hajonta on hyvin suurta laivan henkilökunnan ja tekniikanhankintaosaston vastauksissa.

Vastuullisuus



Kuva 24. Vastuullisuus-mittarin väittämien vastausten jakautuminen

Viimeisessä talousnäkökulman mittarissa esitettiin tekniikanhankintaosaston vastuullisuuteen liittyviä väittämiä. Noin puolet laivan henkilökunnasta oli molemmissa väittämässä valinnut vaihtoehdon ”en osaa sanoa”. Eniten samaa

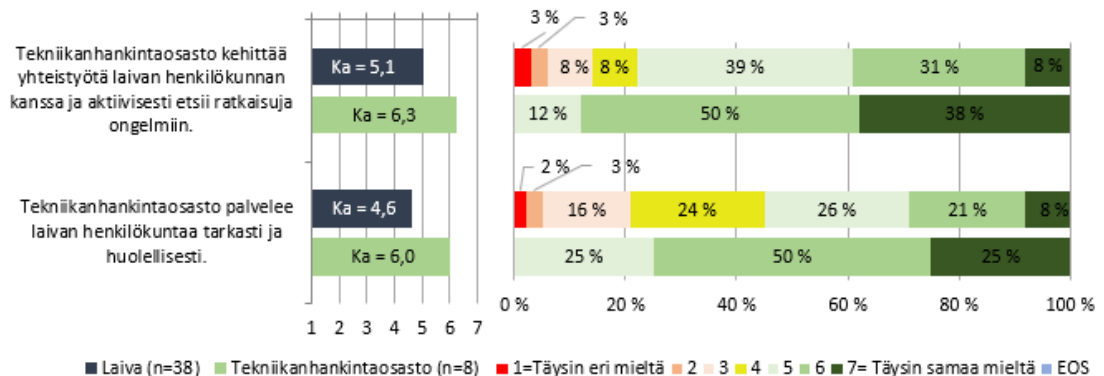
mieltä (ka. = 5,3 ja ka. = 6,6) oltiin toisesta väittämästä, joka koski tekniikanhankintaosaston hallinnollista vastuuta palvelun tai tuotteen toimittajista. Eniten eri mieltä oltiin ensimmäisen väittämän kanssa, jossa tekniikanhankintaosaston ja laivan henkilökunnan vastausten hajonta on suurta.

Riskienhallinta sai talousnäkökulman mittareista kaikista heikoimman keskiarvon, ja siihen liittyvistä väittämistä oltiin prosentuaalisesti kaikista eniten eri mieltä. Vastuullisuus- ja laatu- ja laatunäkökulman mittareiden väittämistä oltiin eniten samaa mieltä, ja ne saivat keskimääräistä korkeammat arviot. ”En osaa sanoa” -vastauksia tuli poikkeuksellisen paljon vastuullisuus-, riskienhallinta- ja kustannusten hallinta -mittareista.

7.3 Prosessinäkökulma

Kysymyksessä 4 arvioitiin ESL Shippingin tekniikanhankintaosaston prosessinäkökulmaan liittyviä väittämiä Likertin asteikolla 1 = täysin eri mieltä, 2 = eri mieltä, 3 = jokseenkin eri mieltä, 4 = ei samaa eikä eri mieltä, 5 = jokseenkin samaa mieltä, 6 = samaa mieltä, 7 = täysin samaa mieltä. Väittämät on jaettu kolmeen eri mittariin teoreettisista viitekehystä ja tekniikanhankintaosaston toiveita hyödyntämällä. Jokainen mittari on jaettu joko kahteen tai kolmeen väittämään, jotka kuvaavat tätä teemaa. Kuvissa 25, 26 ja 27 on esitetty mittarin väittämät keskiarvon ja vastausten prosentuaalisen jakauman perusteella. ”En osaa sanoa” -vaihtoehto on suljettu pois keskiarvon laskennassa.

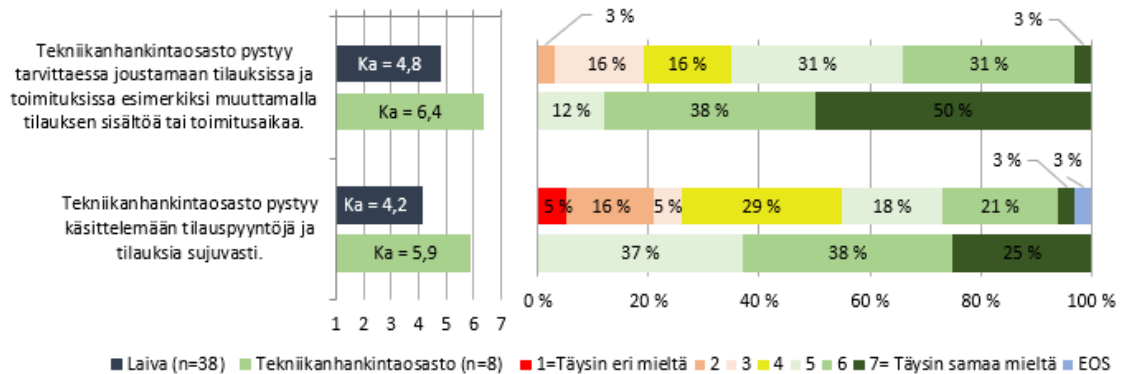
Yhteistyö



Kuva 25. Yhteistyö-mittarin väittämien vastausten jakautuminen

Ensimmäisessä mittarissa esitettiin tekniikanhankintaosaston yhteistyöhön liittyviä väittämiä. Tekniikanhankintaosasto on vastausten perusteella samaa mieltä heitä koskevista väitteistä. Laivan henkilökunnasta noin viidennes oli keskimäärin eri mieltä toisen väitteen kanssa. Prosentuaalisen jakauman ja keskiarvon perusteella laivan henkilökunta oli suurimmalta osin samaa mieltä väittämistä.

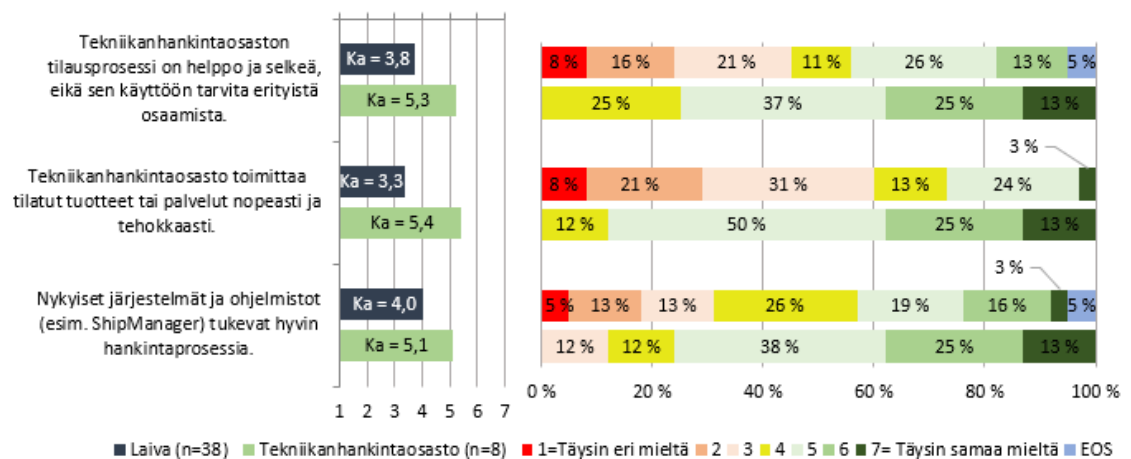
Sopeutumiskyky



Kuva 26. Sopeutumiskyky-mittarin väittämien vastausten jakautuminen

Toisessa mittarissa puolestaan esitettiin tekniikanhankintaosaston sopeutumiskykyyn liittyviä väittämiä. Laivan henkilökunta oli eniten eri mieltä (26 %) toisesta väittämästä, joka koski tilauspyyntöjen ja tilauksien käsittelyn sujuvuutta. Tekniikanhankintaosasto (ka. = 4,8) ja laivan henkilökunta (6,4) olivat eniten samaa mieltä ensimmäisen väittämän kanssa. Eniten hajontaa oli toisessa väittämässä, joka koski molempia osastoja.

Hankintaprosessi



Kuva 27. Hankintaprosessi-mittarin väittämien vastausten jakautuminen

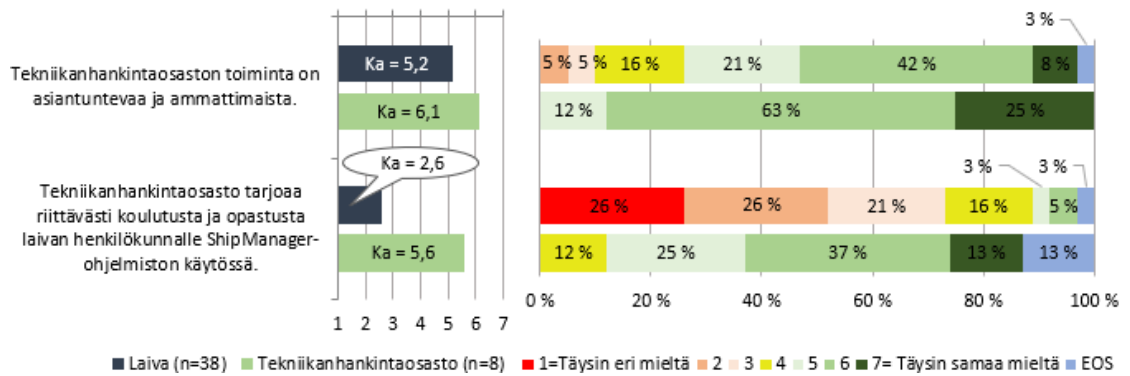
Viimeisessä, prosessinäkökulman mittarissa esitettiin hankintaprosesseihin liittyviä väittämiä. Tekniikanhankintaosaston ja laivan henkilökunnan vastauksissa on hyvin suurta hajontaa jokaisessa väittämässä. Tekniikanhankintaosasto oli prosentuaalisesti pääasiassa samaa mieltä väittämiensä kanssa. Laivan henkilökunta oli eniten eri mieltä (ka. = 3,3) toisen väittämän kanssa, joka koski tilattujen tuotteiden ja palveluiden toimitusnopeutta. Pelkästään noin kolmannes laivan henkilökunnasta oli jokseenkin eri mieltä toisesta väittämästä. Ainoastaan kolmannesta väittämästä oltiin enemmän samaa mieltä kuin eri mieltä laivan henkilökunnan kokemuksen mukaan. Toisessa väittämässä on selvästi suurin näkemyskuilu (-2,1) osastojen välillä.

Selvästi eniten eri mieltä oltiin hankintaprosessin mittarin väittämiensä kanssa. Eniten samaa mieltä puolestaan oltiin molemmissa osastoissa yhteistyön ja sopeutumiskyvyn mittareista. Laivan henkilökunta on eniten samaa mieltä yhteistyön ensimmäisestä väittämästä (ka. = 5,1), joka koski yhteistyön kehittämistä osastojen välillä. Prosentuaalisesti heikoimman arvion antoi laivan henkilökunta hankintaprosessin toisesta väittämästä, josta keskimäärin 60 prosenttia oli jokseenkin eri mieltä, eri mieltä tai täysin eri mieltä.

7.4 Oppimisen ja kehittymisen näkökulma

Kysymyksessä 5 arvioitiin ESL Shippingin tekniikanhankintaosaston oppimisen ja kehittymisen näkökulmaan liittyviä väittämiä Likertin asteikolla 1 = täysin eri mieltä, 2 = eri mieltä, 3 = jokseenkin eri mieltä, 4 = ei samaa eikä eri mieltä, 5 = jokseenkin samaa mieltä, 6 = samaa mieltä, 7 = täysin samaa mieltä. Väittämät on jaettu kolmeen eri mittariin teoreettista viitekehystä ja tekniikanhankintaosaston toiveita hyödyntämällä. Jokainen mittari on jaettu kahteen väittämään, jotka kuvaavat tätä teemaa. Kuvissa 28, 29 ja 30 on esitetty mittarin väittämät keskiarvon ja vastausten prosentuaalisen jakauman perusteella. ”En osaa sanoa” -vaihtoehto on suljettu pois keskiarvon laskennassa.

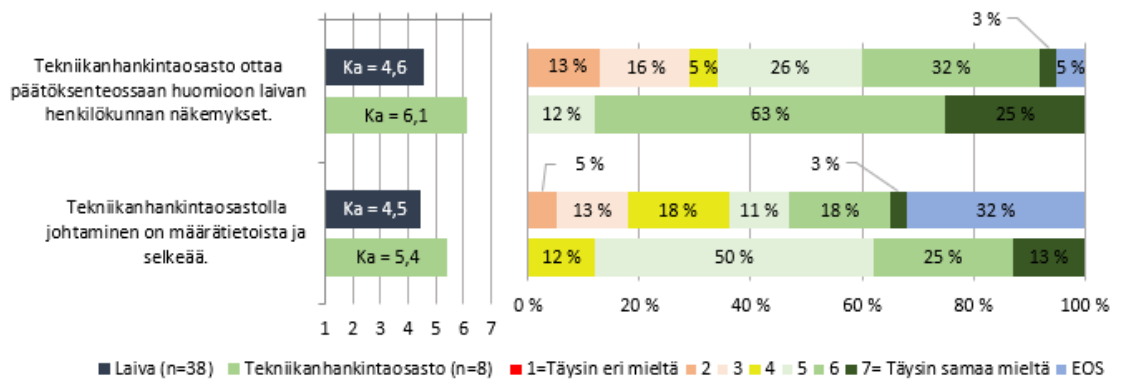
Osaaminen



Kuva 28. Osaaminen-mittarin väittämien vastausten jakautuminen

Ensimmäisessä mittarissa esitettiin tekniikanhankintaosaston osaamiseen liittyviä väittämiä. Laivan henkilökunta oli toisen väittämän kanssa ylivoimaisesti eniten eri mieltä keskiarvon (ka. = 2,6) ja vastausten prosentuaalisen jakauman perusteella. Lisäksi jopa 26 prosenttia laivan henkilökunnan vastaajista oli täysin eri mieltä väittämän kanssa. Tekniikanhankintaosasto ja laivan henkilökunta olivat enemmän samaa mieltä ensimmäisen väittämän kanssa. Näkemyskuilu osastojen välillä (-3,0) on poikkeuksellisen suuri toisessa väittämässä.

Johtajuus

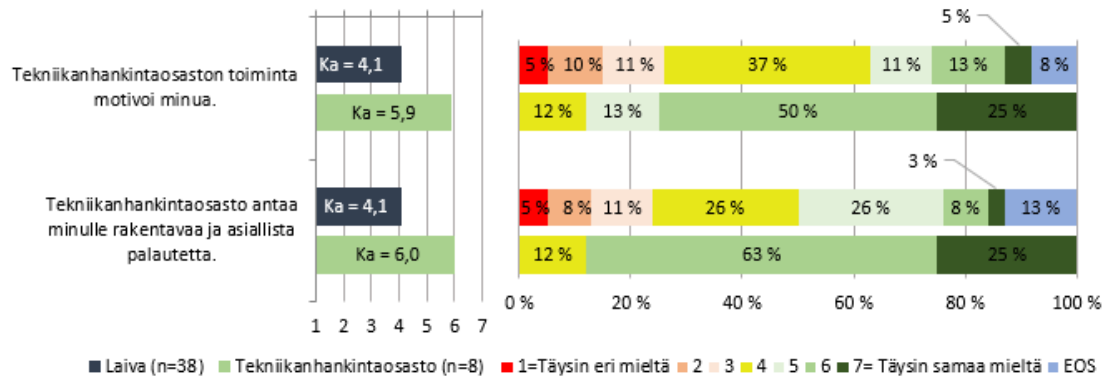


Kuva 29. Johtajuus-mittarin väittämien vastausten jakautuminen

Toisessa mittarissa esitettiin puolestaan tekniikanhankintaosaston johtajuuteen liittyviä väittämiä. Suurin näkemysero osastojen välillä on ensimmäisessä väittämässä (-1,5). Ensimmäisessä väittämässä jokseenkin samaa mieltä oli 63 prosenttia tekniikanhankintaosastosta ja 32 prosenttia laivan henkilökunnasta. Toisessa väittämässä 32 prosenttia laivan henkilökunnasta oli valinnut

vaihtoehdon ”en osaa sanoa”. Tekniikanhankintaosasto oli eniten (ka. = 6,1) samaa mieltä ensimmäisen väittämän kanssa.

Oppiminen



Kuva 30. Oppiminen-mittarin väittämien vastausten jakautuminen

Viimeisessä mittarissa esitettiin tekniikanhankintaosaston oppimiseen kohdistuvia väittämiä. Tekniikanhankintaosasto oli pääosin jokseenkin samaa mieltä ensimmäisen (50 %) ja toisen (63 %) väittämän kanssa. Keskiarvon perusteella ei ole juurikaan eroa ensimmäisellä ja toisella väittämällä. Laivan henkilökunta antoi eniten vastauksia molemmissa väittämässä vaihtoehdolle ”ei samaa eikä eri mieltä”, mikä näkyy myös keskiarvossa (ka. = 4,1).

Laivan henkilökunta oli eniten eri mieltä osaamisen-mittarin toisesta väittämästä, joka koski koulutusta ShipManager-ohjelmiston käyttöön. Osaamisen-mittarin ensimmäinen väittämä sai puolestaan kaikista mittareiden väittämistä korkeimman keskiarvon. Oppiminen- ja johtajuus-mittareiden väittämistä oltiin karvan verran enemmän samaa mieltä kuin eri mieltä. Laivan henkilökunnan vastauksissa oli kaikissa mittareissa paljon hajontaa.

7.5 Avoimet kysymykset

Varsinaista tutkimuspohjaa ei ollut ESL Shippingin tekniikanhankintaosaston asiakaspalvelun laadun, asiakastyytyväisyyden ja suorituskyvyn mittaamiselle. Tämän vuoksi haluttiin vielä selvittää avoimilla kysymyksillä, millä osa-alueilla tekniikanhankintaosaston tulisi kehittää asiakaspalvelunsa laatua ja suorituskykyä ja millä toimenpiteillä tekniikanhankintaosasto voisi lisätä palvelunsa asiakastyytyvyyttä. Avointen kysymysten tulokset on esitetty määrällisessä

muodossa niiden teemojen toistuvuuden avulla. Tekniikanhankintaosaston avointen vastausten vähäisyyden vuoksi avoimia vastauksia ei vertailla osastojen kesken. Teemojen toistuvuuksien rinnalle otetaan mukaan vastauksista otettuja suoria lainauksia, jotka lisäävät luotettavuutta ja tukevat tuloksia.

Ensimmäinen avoin kysymys koski tekniikanhankintaosaston osa-alueita, joissa heidän tulisi kehittää asiakaspalvelunsa laatua ja suorituskykyä. Vastauksia tuli yhteensä 31 tekniikanhankintaosastolta ja laivan henkilökunnalta. Kuvassa 31 on jaettu avointen kysymysten vastaukset eri aihepiireihin niiden toistuvuuden perusteella.



Kuva 31. Vastauksissa annetut aihepiirit ja niiden toistuvuus (n = 43)

Lähes kolmannes vastaajista (30 %) mainitsi vastauksissaan tilausten käsittelyn osa-alueen kehityskohteeksi. Monet vastaajista valittivat tilausten käsittelyn hitautta, ja tästä syystä näihin toimintoihin haluttiin huomattavasti lisää nopeutta ja tehokkuutta. Tilausten käsittelyn nopeuden puutetta avattiin seuraavasti:

Tilauksia pitäisi pystyä käsittelemään nopeammin, jotta aluksille saataisiin tarvittavat varaosat/palvelut kohtuullisessa ajassa. Tällä hetkellä laivoilla on aivan liikaa avoimia tilauksia.

Tilausten käsittelyä tulisi edelleen nopeuttaa. ShipManagerissa liikaa käsittelemättömiä tilauksia.

Toiseksi eniten kehitettävää tekniikanhankintaosastolla oli vastaajien mukaan tuotteiden ja palveluiden toimitusajoissa (12 %), ShipManagerin käyttöohjeistuksessa ja koulutuksessa (12 %) sekä ShipManagerin ylläpidossa, optimoinnissa ja kehittämisessä (12 %). Monet vastaajista eivät olleet tyytyväisiä tuotteiden ja palveluiden toimitusaikoihin eivätkä ShipManagerin käyttöohjeistuksen ja käytön koulutuksen kattavuuteen. Vastauksia avattiin seuraavasti:

Tavaroiden toimitus aluksille, jotka eivät liikennöi Raahen, toimituksissa pitkäköjä viiveitä. Perustarvikkeilla ja työkaluilla saattaa olla noin 6 kk toimitusaika laivalle.

Esim tuo shipmanagerin käyttö. Kaikki oletetaan että osataan kun tullaan uutena töihin.

Shipmanagerin jatko kehittäminen ja optimointi palvelemaan entistä paremmin käyttötarkoitustaan kaikkien käyttäjien osalta.

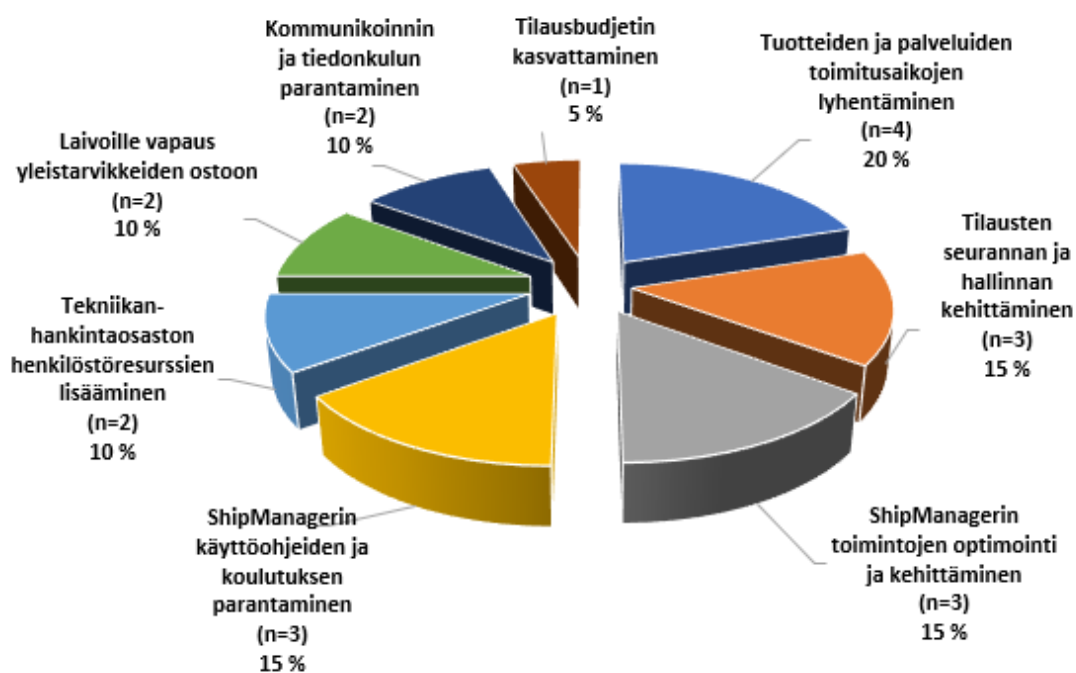
Lisäksi vastaajat toivoivat kehitystä laivojen ja tekniikanhankintaosaston välisessä kommunikoinnissa ja tiedonkulussa (7 %) sekä tilausten seurannassa ja hallinnassa (9 %). Kehittämisen tarvetta koettiin myös tilattujen tuotteiden ja tilatun palvelun laadussa (4 %). Suorituskyvyn lisäämiseksi toivottiin lisää henkilöresursseja tekniikanhankintaosastolle (4 %) sekä parempaa varaston hallintaa Raahessa. Vastauksia avattiin mm. seuraavasti:

Parempi ja helpompi kommunikointi laivan kanssa, jotta vältetään vääriä tuotteita. Useasti käy niin että ei kysytä parempia specsejä tuotteesta ja toimitetaan siten väärä tavara laivalle.

ShipManager ohjelmistona ei valitettavasti tue tilausprosessin etenemisen tehokasta ja helppoa seuranta, vaan vaatii manuaalista seuranta.

Viimeinen avoin kysymys liittyi toimenpiteisiin, joilla tekniikanhankintaosasto voisi lisätä palvelunsa asiakastytyvääisyyttä. Vastauksia tuli yhteensä 24 tekniikanhankintaosastolta ja laivan henkilökunnalta. Tulosten analysoinnissa otettiin huomioon ne vastaukset, jotka vastasivat kysymykseen. Kuvassa 32 on jaettu avointen kysymysten vastaukset eri aihepiireihin niiden toistuvuuden perusteella.

Millä toimenpiteillä tekniikanhankintaosasto lisäisi palvelunsa asiakastytyvääisyyttä?



Kuva 32. Vastauksissa annetut aihepiirit ja niiden toistuvuus (n = 20)

Viidennes avoimen kysymyksen vastaajista toivoi tuotteiden ja palveluiden toimitusaikojen lyhentämistä. Monet kokivat myös tilausten seurannan ja hallinnan sekä ShipManagerin käytön koulutuksen ja toimintojen optimoinnin lisäävän asiakastytyvääisyyttä. Lisäksi vastausten teemoiksi nousivat kommunikoinnin ja tiedonkulun parantaminen ja tekniikanhankintaosaston henkilöstöressurssien lisääminen. Muutama vastaaja mainitsi myös sen, että laivoille pitäisi antaa vapaus yleistarvikkeiden ostoon ja että tilausbudjettia tulisi kasvattaa.

Kolme vastaajaa vastasi seuraavasti palvelun asiakastyytyväisyyttä koskevaan kysymykseen:

Toivoisi, että tekniikan hankintaosasto, yhdessä teknisen tarkastajan ja tavarantoimittajien kanssa, seuraisi ja tarvittaessa edistäisi aktiivisesti tilausten etenemistä. Tällä hetkellä liian usein laivalta joudutaan muistuttelemaan, että "tällainen ja tällainen tavara/palvelu on ollut tilauksessa jo tovin, missä mennään kyseisen tilauksen kanssa?. Jos jotain tavaraa tai palvelua ei ole kohtuullisessa ajassa saatavilla, tästä olisi hyvä ilmoittaa välittömästi laivalle, jotta siellä osataan varautua/reagoida pitkään toimitusaikaan. Edellä mainitussa tapauksessa voisi myös ilmoittaa arvioidun toimitusajan laivalle.

Yhdelle henkilölle vähemmän laivoja hoidettavaksi, että hän kerkeäisi teemmään työnsä laadukkaammin. Lisäbudjetti tulee olla tarpeen vaatiessa helpommin saatavilla.

ShiMa koulutusta ja yhteiset tilaustavat kaikille (esim että kone ja kansi osat tot tekisivät kuukausitilauksia yhdessä -> vähemmän tilauksia, joka nopeuttaisi tilausta).

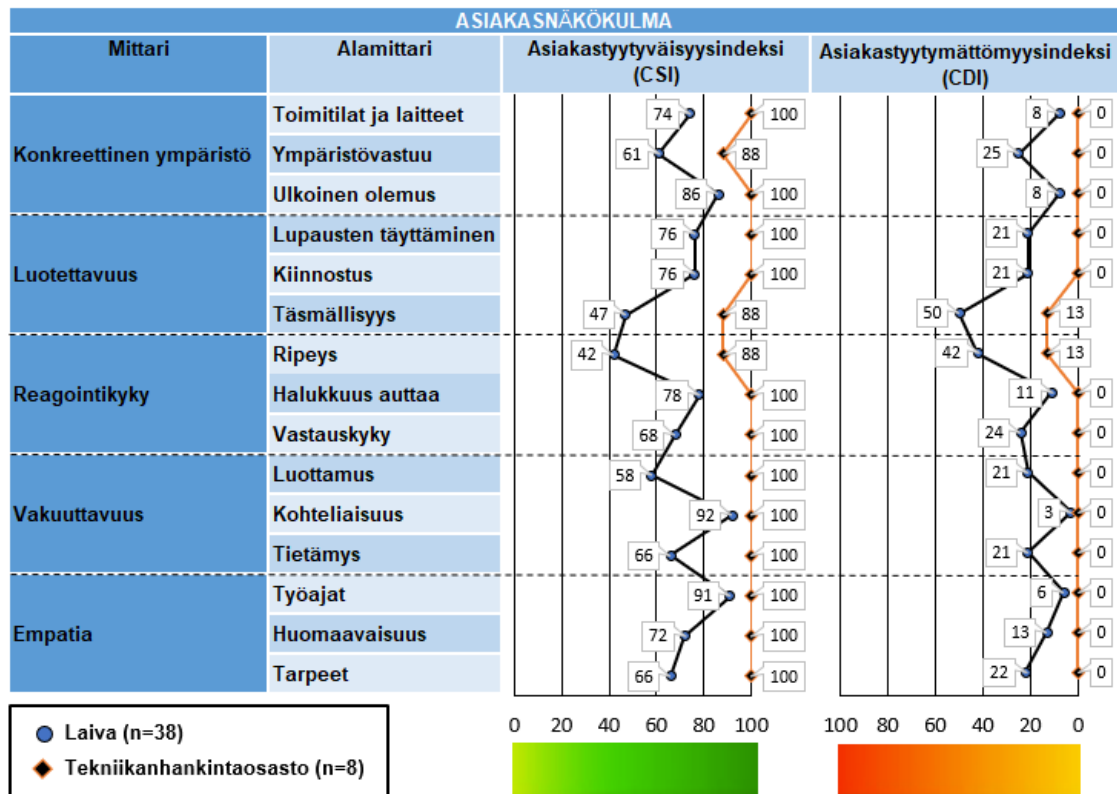
7.6 Mittari- ja yhteenvetotaulukot

Tässä luvussa tarkastellaan strukturoiduista väittämistä saatuja tuloksia vielä ennalta määritettyjen mittareiden avulla. Tuloksia pystytään näin ollen analysimaan tiivistetympin ja monipuolisemmin. Väittämien vastauksista on laadittu jokaiselle näkökulmalle tiivistetyt mittaritaulukot (ks. liite 4), joissa keskiarvo, keskihajonta ja mediaani on esitetty taulukkona. Keskiarvo ei ole kuitenkaan yksiselitteinen tarkastelutapa asiakastyytyväisyyden tai -tyytymättömyyden selvittämiseksi (Kananen 2011, 99–101). Tästä syystä on myös laskettu asiakastyytyväisyys- ja asiakastyytymättömyysindeksit tulosten vertailemiseksi ja luotettavuuden parantamiseksi. Lisäksi tuloksissa otetaan esille suurimmat näkemuserot (näkemyskuilu) osastojen välillä, jotta saadaan myös tästä näkökulmasta selvitettyä asiakaspalvelun laadun ja suorituskyvyn kehityskohteet. Tällä analyttisellä ja monipuolisella tulosten esittämisellä etsitään

asiakastyytymättömyyden ja -tyytyväisyyden lähteitä tekniikanhankintaosaston toiminnan kehittämiseksi.

Taulukoissa 1, 2, 3 ja 4 on esitetty mittarien väittämät asiakastyytyväisyysindeksien ja asiakastyytymättömyysindeksien jakauman perusteella. Asiakastyytyväisyyden indeksit on laskettu käyttämällä teoriaosuuden kuvan 14 mukaista kaavaa. ”En osaa sanoa” -vaihtoehto on suljettu pois indeksien laskennassa.

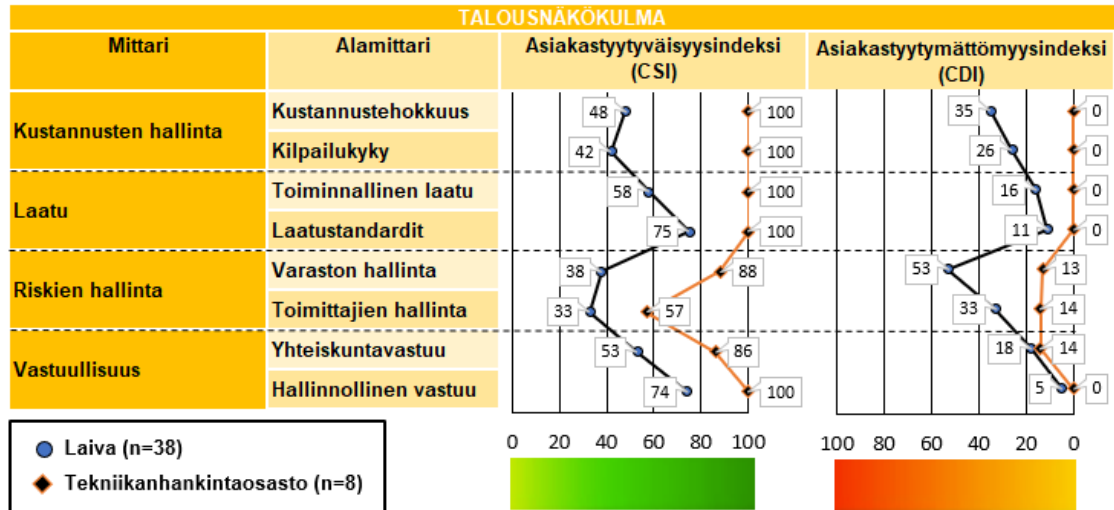
Taulukko 1. Asiakasnäkökulmamittareiden tyytyväisyysindeksi -yhteenvetotaulukko



Laivan henkilökunnan kokemusten perusteella asiakasnäkökulman alamittareista eniten samaa mieltä oltiin kohteliaisuutta (CSI = 92), työaikoja (CSI = 91) ja ulkoista olemusta (CSI = 86) koskevien väittämien kanssa. Eniten eri mieltä (ks. liite 4) vastauksissa oltiin puolestaan täsmällisyyden (CDI = 50), riipeyden (CDI = 42) ja ympäristövastuun (CDI = 25) alamittareiden väittämistä, ja niissä ilmeni eniten hajontaa. Tekniikanhankintaosastolla työskentelevät olivat lähes kaikkien alamittareiden väittämistä samaa mieltä ja niihin tyytyväisiä. Suurin näkemyskuilu osastojen välillä koski luottamus-alamittaria (-1,7) (ks. liite 4). Keskiarvo-, keskihajonta- ja mediaanitaulukon tulokset olivat lähes

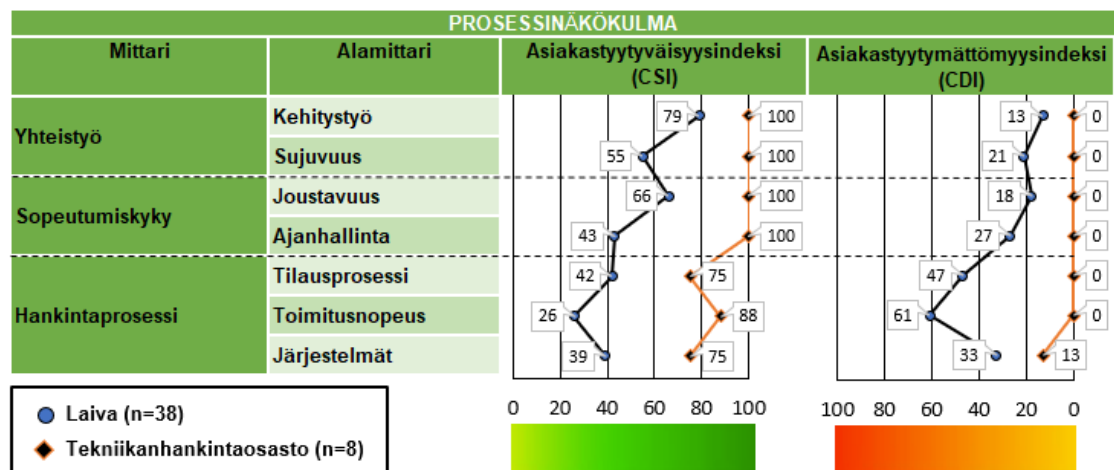
samassa linjassa tyytyväisyysindeksien kanssa, joten molempien taulukoiden tuloksia voidaan pitää luotettavina ja toisiaan tukevinä.

Taulukko 2. Talousnäkökulma-mittareiden tyytyväisyysindeksi -yhteenvetotaulukko



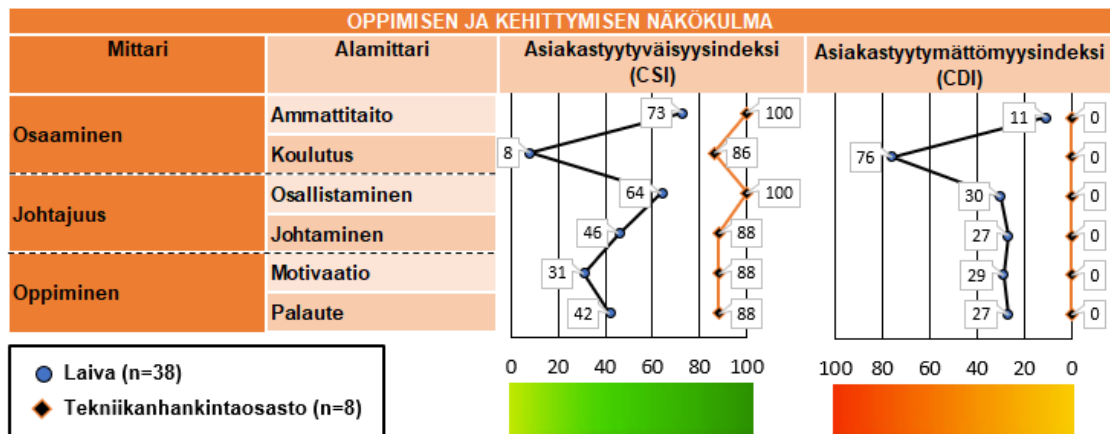
Noin kolme neljäsosaa laivan henkilökunnan vastaajista koki olevansa samaa mieltä hallinnollista vastuuta (CSI = 74) ja laatustandardeja (CDI = 75) tarkastelevien mittareiden talousnäkökulmasta. Eniten eri mieltä puolestaan oltiin varaston hallinnan (CDI = 53) ja kustannustehokkuuden (CDI = 35) alamittareiden väittämistä. Tekniikanhankintaosastolla oltiin vähiten samaa mieltä varaston toimittajien hallinnan (CSI = 57) alamittarin väittämien kanssa. Kustannustehokkuus-alamittari (-1,9) aiheutti suurimman näkemyskuilun osastojen välillä (ks. liite 4). Liitteen 4 taulukko tukee hyvin tyytyväisyysindeksien yhteenvetotaulukon tuloksia ja vahvistaa käsityksiä kehitettävien mittareiden osa-alueista.

Taulukko 3. Prosessinäkökulma-mittareiden tyytyväisyysindeksi -yhteenvetotaulukko



Tarkasteltaessa laivan henkilökunnan kokemusta prosessinäkökulman alimitareista eniten samaa mieltä oltiin kehitystyöstä (CSI = 79), joustavuudesta (CSI = 66) ja sujuvuudesta (CSI = 86). Eniten tyytymättömyyttä ja erimielisyyttä aiheuttivat toimitusnopeutta (CDI = 61) ja tilausprosessia (CDI = 47) mittaavat suureet. Eniten hajontaa tekniikanhankintaosastolla ilmeni järjestelmä-alamittarissa (kh = 1,2). Suurin näkemyskuilu osastojen välillä oli toimitusnopeutta koskevan alamittarin (-2,1) väittämässä. (ks. liite 4.) Tässäkin tapauksessa tyytyväisyysindeksien mittarit ovat hyvin linjassa liitteen 4 taulukon keskiarvotulosten kanssa. Ainoastaan taulukoiden tulosten eroavuudet ovat selkeämmin erotettavissa tyytyväisyysindeksien taulukosta.

Taulukko 4. Oppimisen ja kehittymisen näkökulma -mittareiden tyytyväisyysindeksi -yhteenvertotaulukko



Oppimisen ja kehittymisen näkökulman mittareissa tekniikanhankintaosastolla ei esiintynyt asiakastyytymättömyyttä. Laivan henkilökunnassa eniten tyytymättömyyttä koettiin koulutuksen (CDI = 76) alamittariin. Lisäksi laivalla nähtiin motivaation (CSI = 31) ja palautteen (CSI = 42) mittareissa kehitettävää. Ylivoimaisesti suurin näkemyskuilu osastojen välillä oli koulutusta koskevan alamittarin (-3,0) väittämässä (ks. liite 4). Liitteen 4 taulukko tukee hyvin tässäkin tapauksessa tyytyväisyysindeksien yhteenvertotaulukon tuloksia ja vahvistaa käsityksiä kehitettävien mittareiden osa-alueista.

7.7 Loppuyhteenveto

Lopuksi Webropol-kyselyn avoimista kysymyksistä ja strukturoiduista väittämistä laadittiin vielä yhteenvertokuvaajat, joista ilmenee keskeisimmät

asiakastytyväisyyden ja -tyytymättömyyden mittarit ESL Shippingin tekniikanhankintaosastolla. Tämän tarkastelun avulla pystytään tunnistamaan nykyisen asiakaspalvelun laadun ja suorituskyvyn taso tiivistetysti. Kuvaan 33 on poimittu strukturoidusta väittämien mittareista eniten tyytymättömyyttä herättävät kohteet, suurimmat näkemyskuilut sekä avoimien kysymysten merkittävimmät kehityskohteiden teemat. Alamittareiden taulukkoon on poimittu pelkästään laivan henkilökunnan vastausten tulokset. Näin pystytään vertailemaan ja mahdollisesti tunnistamaan yhtäläisyyksiä vastauksissa.

	Alamittari	Suurin näkemyskuilu	Avointen vastausten kehitysteemojen toistuvuus
Oppimisen ja kehittymisen näkökulma	Koulutus (CDI=76, ka=2,6)	Koulutus (-3,0)	ShipManagerin käyttöohjeistus ja koulutus (n=5) ShipManagerin ylläpito, optimointi ja kehittäminen (n=5)
		⇕	
Prosessinäkökulma	Toimitusnopeus (CDI=61, ka=3,3) Tilausprosessi (CDI=47, ka=3,8)	Toimitusnopeus (-2,1)	Tilausten käsittely (n=13)
		⇕	
Talousnäkökulma	Varaston hallinta (CDI=53, ka=3,7) Toimittajien hallinta (CDI=33, ka=3,9)	Kustannustehokkuus (-1,9)	Tilausten seuranta ja hallinta (n=4) Varaston hallinta (Raahen varikko) (n=3)
		⇕	
Asiakasnäkökulma	Täsmällisyys (CDI=50, ka=4,0) Ripeys (CDI=42, ka=4,0)	Luottamus (-1,7)	Kommunikointi ja tiedonkulku (n=3) Tuotteiden ja palvelujen toimitusajat (n=5)

Kuva 33. Tekniikanhankintaosaston asiakastytymättömyyden merkittävimmät lähteet

Tarkasteltaessa asiakastytymättömyyden lähteitä ESL Shippingin tekniikanhankintaosastolla voidaan todeta, että sisäisen asiakaspalvelun laatu ja suorituskyky ovat heikoimmillaan koulutuksen, toimitusnopeuden ja tilausprosessien osalta. Lisäksi tilausten seurannan sekä varaston ja toimittajien hallinnan koettiin aiheuttavan talousnäkökulmista eniten tyytymättömyyttä. Alamittareiden, suurten näkemyskuilujen ja avointen vastausten kehitysteemojen toistuvuudessa on havaittavissa yhtäläisyyksiä ja samoja asiayhteyksiä. Tasapainotetun tulokortin näkökulmien tulosten perusteella asiakastytymättömyys voidaan priorisoida seuraavaan järjestykseen: oppimisen ja kehittymisen näkökulma, prosessinäkökulma, talousnäkökulma, asiakasnäkökulma.

Vielä halutaan tarkastella, mitkä tasapainotetun tuloskortin mittareista koettiin asiakastytyvyyttä lisääviksi. Kuvaan 34 on poimittu strukturoiduista väittämiä mittareista eniten tyytyväisyyttä herättäneet kohteet ja pienimmät näkemyskulut. Tähänkin alamittareiden taulukkoon on poimittu ainoastaan laivan henkilökunnan vastausten tulokset. Näin pystytään vertailemaan ja mahdollisesti tunnistamaan yhtäläisyyksiä vastauksissa.

	Alamittari	Pienin näkemyskulku
Asiakasnäkökulma	Kohteliaisuus (CSI=92, ka=5,9)	Kohteliaisuus (-0,5)
	Työajat (CSI=91, ka=5,5)	
↕		
Talousnäkökulma	Laatustandardit (CSI=75, ka=5,0)	Toimittajien hallinta (-1,0)
	Hallinnollinen vastuu (CSI=74, ka=5,3)	
↕		
Prosessinäkökulma	Kehitystyö (CSI=79, ka=5,1)	Järjestelmät (-1,1)
	Joustavuus (CSI=66, ka=4,8)	
↕		
Oppimisen ja kehittämisen näkökulma	Ammattitaito (CSI=73, ka=5,2)	Ammattitaito (-0,9)
	Osallistaminen (CSI=64, ka=4,6)	

Kuva 34. Tekniikanhankintaosaston asiakastytyvyyden merkittävimmät lähteet

Tasapainotetun tuloskortin näkökulmia tarkasteltaessa huomataan, että asiakasnäkökulman mittareiden kanssa oltiin keskimäärin eniten samaa mieltä. Näistä etenkin kohteliaisuus- ja työajat-mittareiden koettiin olevan hyvällä tasolla ja lisäävän asiakastytyvyyttä. Lisäksi muista näkökulmista eniten oltiin tyytyväisiä laatustandardeihin, hallinnolliseen vastuuseen, kehitystyöhön ja ammattitaitoon ja niistä oltiin eniten yhtä mieltä. Toimittajien hallinnan nähtiin aiheuttavan pienimmän näkemyskulun osastojen välillä. Toisaalta sen koettiin myös edellisessä kuvassa 33 olevan yksi asiakastytymättömyyden lähde. Tulos viittaa mahdollisesti siihen, että näkemyskulun ollessa pieni kyseinen ongelma tiedostetaan laivan henkilökunnan ja tekniikanhankintaosaston keskuudessa.

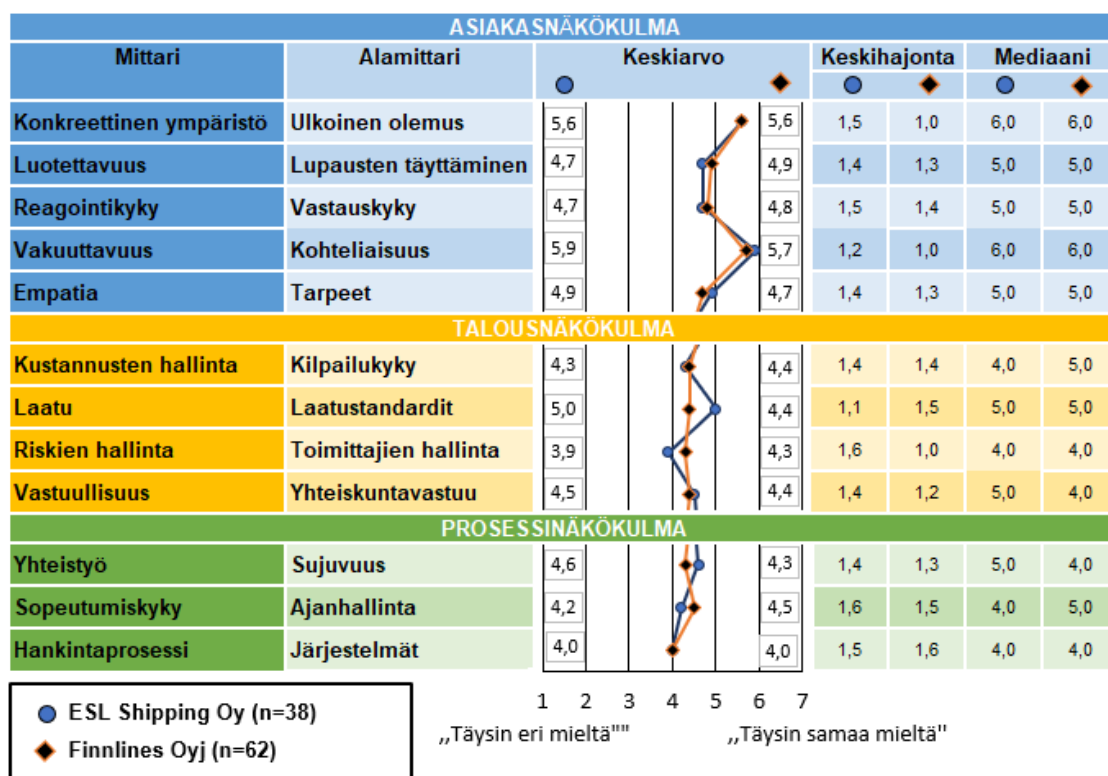
8 TULOSTEN VERTAILU AIEMPAAN TUTKIMUKSEEN

Sisäisen asiakaspalvelun koettua laatua ja suorituskkyä on tutkittu monissa opinnäytetöissä ja muissa tutkimuksissa. Vertailtavaksi työksi valittiin Korhosen (2017) opinnäytetyö, jossa tutkittiin Finnlinesin osto-osaston sisäisten asiakkaiden kokemaa laatua ja asiakastytyvyyttä. Tämän työn toimintaympäristö keskittyy myös merenkulun piiriin, ja tästä syystä tutkimusten tuloksia on helpompi verrata toisiinsa. Tutkimus suoritettiin käyttämällä strukturoituja väittämäsymyksiä asiakaspalvelun laadun mittaamiseksi BSC-tuloskorttia hyödyntämällä. Tutkimuskeruumenetelmänä käytettiin sähköistä kyselylomaketta, ja tutkimukseen osallistui yhteensä 62 sisäistä asiakasta. Tulosten avulla haluttiin ymmärtää paremmin sisäisiä asiakkaita ja kartoittaa tärkeimmät kehityskohteet asiakaspalvelun parantamiseksi. (Korhonen 2017.)

Korhosen työssä mitta-asteikkona käytettiin Likertin seitseenportaista asteikkoa, jossa 1 = täysin eri mieltä ja 7 = täysin samaa mieltä. Tuloksia analysoitiin pääasiassa keskiarvon ja keskihajonnan perusteella, ja näiden pohjalta tehtiin päätelmät asiakastytyvyydestä BSC-tuloskortin eri näkökulmista ja väittämien ulottuvuuksista. Tutkimuksesta ilmeni, että eniten tyytyväisiä oltiin kohteliaisuutta (ka. = 5,7), viestintää (ka. = 5,6) ja saavutettavuutta (ka. = 5,6) koskevien väittämien ulottuvuuksiin. Vähiten tyytyväisiä oltiin puolestaan työkaluja (ka. = 4,0), ostoprosessin tehokkuutta (ka. = 3,6) ja toimitusten oikea-aikaisuutta koskevien väittämien ulottuvuuksiin. Avointen ja strukturoitujen tulosten perusteella parannusta toivottiin tilausten käsittelyaikoihin, kokonaistoitusaikoihin ja hankintaprosessiin. (Korhonen 2017.)

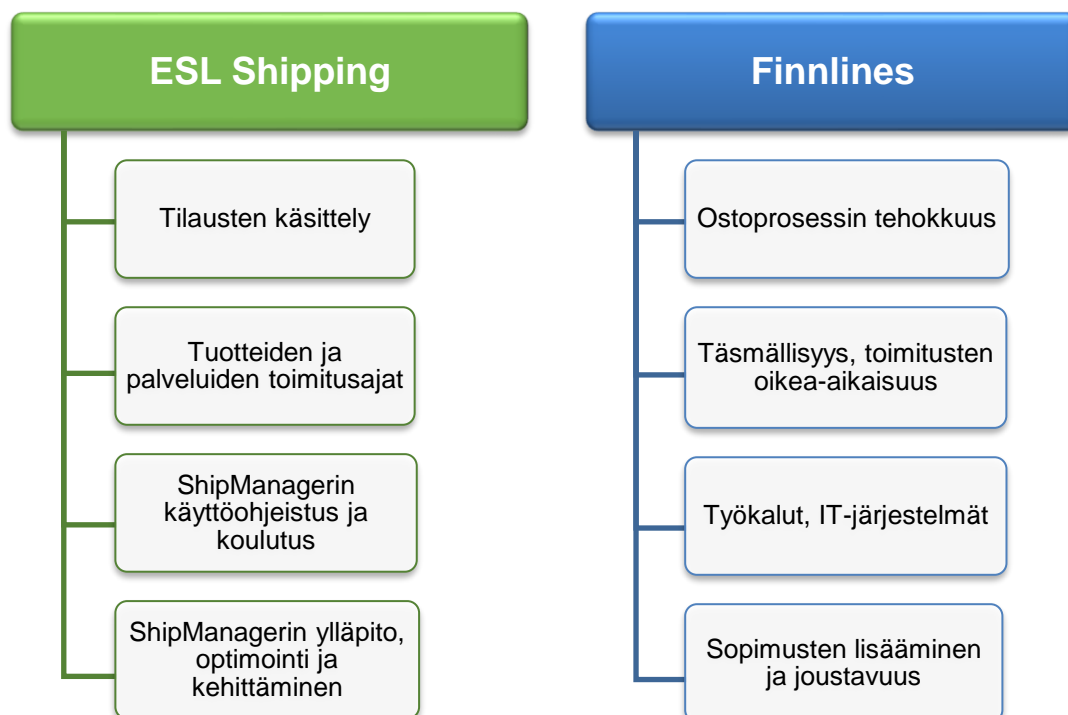
Korhosen (2017) työn strukturoiduista väittämistä poimittiin samaa asioteemaa mittaavat ulottuvuudet kuin tämän tutkimuksen väittämät ja mittarit. Näin ollen pystyttiin tehokkaasti vertailemaan sisäisten asiakkaiden vastauksia ja niiden hajontaa kahden eri yrityksen sisäisten asiakkaiden kesken. Tämän avulla pystytään tarkastelemaan, ovatko tulokset yleisesti linjassa keskenään samanlaisessa toimintaympäristössä. Taulukossa 5 on esitetty ESL Shippingin ja Finnlinesin sisäisten asiakkaiden vastaukset keskiarvon, keskihajonnan ja mediaanin avulla.

Taulukko 5. ESI Shippingin ja Finnlinesin sisäisten asiakkaiden vastausten vertailu



Taulukon 5 tulokset ovat pääasiassa hyvinkin samassa linjassa keskenään, ja vähäisiä eroavuuksia esiintyy lähinnä varustamoiden sisäisten asiakkaiden vastauksissa. Asiakasnäkökulmassa vastaukset ovat keskiarvon, keskihajonnan ja mediaanin perusteella hyvin samassa linjassa keskenään. Vakuuttavuus- ja konkreettinen ympäristö -mittareiden kanssa oltiin eniten samaa mieltä. Talousnäkökulman alamittareista eniten eroa varustamoiden kesken oli toimittajien hallinnassa ja laatustandardeissa. Prosessinäkökulmasta hankintaprosessi sai keskiarvon ja mediaanin perusteella heikoimman arvion. ESL Shippingillä koettiin yhteistyö karvan verran paremmaksi kuin Finnlinesillä.

Lopuksi vertaillaan vielä avoimista kysymyksistä tulleita kehitysehdotuksia varustamoiden sisäisten asiakkaiden kesken. Korhosen (2017) ja tämän työn avointen kysymysten tuloksista poimittiin neljä eniten kehitysehdotuksia saanutta aihepiiriä tulosten vertailemiseksi. Kuvassa 35 on esitetty ESL Shippingin ja Finnlinesin sisäisten asiakkaiden avoimien kysymysten vastauksista poimitut neljä eniten mainittua kehitysaihepiiriä.



Kuva 35. Varustamoiden sisäisten asiakkaiden kehitysehdotukset

Molempien tutkimusten vastauksissa nousivat esiin tilausten käsittelyn hitaus ja ostoprosessien tehottomuus. ESL Shippingillä toivottiin etenkin parannusta tuotteiden ja palveluiden toimitusaikojen lyhentämisessä sekä tilausjärjestelmä ShipManagerin käyttöohjeistuksessa ja käytön koulutuksessa. Finnlinesillä puolestaan toivottiin IT-järjestelmien optimointia ja kehittämistä, sopimusten lisäämistä sekä joustavuutta ja täsmällisyyttä toimitusten oikea-aikaisuuteen (Korhonen 2017, 50). ShipManagerin ongelmat, jotka koskivat käytön koulutusta, optimointia, ylläpitoa ja kehittymistä, osoittautuivat ESL Shippingin suurimmiksi ongelmakohdiksi.

Mahdolliset pienet eroavuudet vastauksien aihepiireissä tulevat liiketoimintaympäristön pienistä eroista. Yleisesti avoimissa vastauksissa korostuvat samat aihepiirit kuten monissa muissakin hankintatoiminnan kehittämiseen liittyvissä tutkimuksissa. Vastausten vertaileminen ei välttämättä ole yksiselitteistä, koska avoimia kysymyksiä sekä monivalintaväittämiä ei ole esitetty samalla tavalla molemmissa tutkimuksissa. Voidaan kuitenkin todeta, että ESL Shippingin asiakastytyväisyystutkimuksen tulokset ovat melko samansuuntaisia Korhosen (2017) teettämän tutkimuksen kanssa. Tämä taas lisää tämän tutkimuksen tulosten luotettavuutta ja yleistettävyyttä.

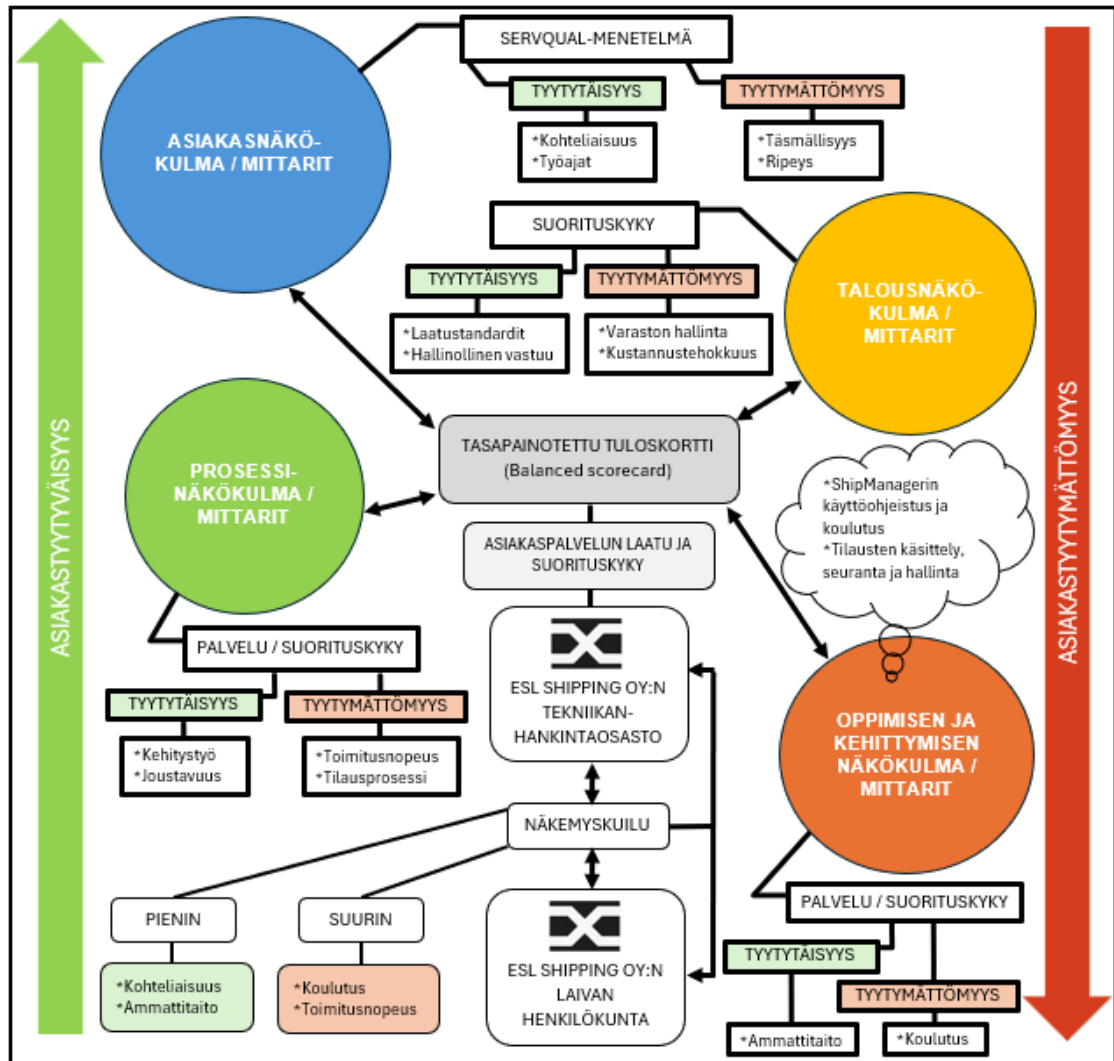
9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli mitata, kartoittaa ja kehittää ESL Shipping Oy:n tekniikanhankintaosaston sisäisen asiakaspalvelun laatua ja suorituskykyä. Ensimmäisenä luotiin jatkuvaan mittaamiseen tarkoitettu asiakastyytyväisyyskysely, jolla selvitettiin tämänhetkinen asiakaspalvelun laadun ja suorituskyvyn taso tekniikanhankintaosastolla. Sisäisen asiakaspalvelun kehittämiskohteet ja keskeisimmät asiakastyytyväisyyden mittarit saatiin selkeämmin esille tulosten monipuolisella, yhdistelevällä ja analyttisellä esittämisellä. Näin pystyttiin vastaamaan paremmin ja luotettavammin tämän tutkimuksen keskeisiin tutkimusongelmiin. Tutkimusongelmat muodostuivat seuraavista tutkitavista asioista: mikä on tekniikanhankintaosaston sisäisen asiakaspalvelun laatu ja suorituskyky tällä hetkellä ja mitkä ovat tärkeimmät sisäisen asiakaspalvelun kehittämiskohteet ja mittarit. Tässä luvussa esitetäänkin tutkimuksen kannalta keskeisimmät johtopäätökset ja kehitysehdotukset.

9.1 Johtopäätökset

Webropol-asiakastyytyväisyyskyselyn tulokset osoittavat, että laivan henkilökunnan asiakastyytyväisyys tekniikanhankintaosastoa kohtaan on pääosin hyvällä ja kypsällä tasolla. Asiakaspalvelun laatuun ja suorituskykyyn oltiin erityisen tyytyväisiä, etenkin kohteliaisuuteen, työaikoihin, joustavuuteen, hallinnolliseen vastuuseen ja laatustandardeihin liittyvissä mittareissa. Lisäksi tärkeiksi asiakastyytyväisyyden lähteiksi nostettiin tekniikanhankintaosaston ammattitaito ja kohteliaisuus. Sen sijaan eniten asiakastyytymättömyyttä ja kehitettävää koettiin koulutusta, tilausprosessia, toimitusnopeutta ja täsmällisyyttä tarkastelevissa mittareissa. (ks. kuva 36.)

Tulosten analysoimisen tukena käytettiin monia eri teorioita ja menetelmiä, kuten tasapainotettua tuloskorttia, SERVQUAL-menetelmää, asiakaspalvelun näkemyskuilua sekä asiakastyytyväisyys- ja -tyytymättömyysindeksejä. Kyselyn tuloksista selvisi, että nämä teoriat ja teemat tukivat toisiaan ja lisäsivät siten tämän tutkimuksen validiutta. Kuvassa 36 on esitetty tiivistetysti tekniikanhankintaosaston sisäisen asiakaspalvelun laadun ja suorituskyvyn merkittävimmät tekijät eri menetelmiä ja teorioita käyttäen.



Kuva 36. Tekniikanhankintaosaston sisäisen asiakaspalvelun laadun ja suorituskyvyn merkittävimmät tekijät

Tuloksista ilmeni, että tasapainotetun tuloskortin näkökulmat voidaan priorisoida seuraavaan järjestykseen esimerkiksi keskimääräisen asiakastyytymättömyyden perusteella: oppimisen ja kehittymisen näkökulma, prosessinäkökulma, talousnäkökulma, asiakasnäkökulma. Toisin sanoen eniten asiakastyytyväisyyttä koettiin asiakasnäkökulman mittareissa ja puolestaan vähiten oppimisen ja kehittymisen näkökulman mittareissa. Niissä mittareissa, joissa asiakastyytyväisyys oli pienintä ja asiakastyytymättömyys suurinta, on todennäköisesti eniten kehitettävää.

SERVQUAL-menetelmällä puolestaan mitattiin asiakaspalvelun koettua laatua ennalta määritettyjen osatekijöiden ja mittareiden avulla ESL Shippingin tekniikanhankintaosastolla. Tulokset osoittavat, että SERVQUAL-menetelmän

alamittareista eniten tyytyväisiä oltiin tekniikanhankintaosaston kykyyn tarjota kohteliasta palvelua ja sopivia työaikoja. Puolestaan kehitettävää ja puutteita nähtiin etenkin palvelun täsmällisyydessä ja ripeydessä. Yleisesti asiakasnäkökulmaan eli SERVQUAL-menetelmällä laadittuihin mittareiden ja niiden väittämiin oltiin tyytyväisiä.

Lisäksi näkemyseroja asiakaspalvelun laadussa ja suorituskyvyssä ESL Shippingin tekniikanhankintaosaston ja laivan henkilökunnan välillä mitattiin näkemyskuilun avulla. Tässä tapauksessa mitä suurempi ero oli asiakkaan ja asiakaspalvelijan näkemyksissä, sitä todennäköisemmin koettu laatu oli heikompi. Tuloksista selvisi, että tekniikanhankintaosasto yliarvioi oman asiakaspalvelunsa laadun ja suorituskyvyn jokaisessa mittarissa. Pienintä näkemyskuilu oli ammattitaitoa ja kohteliaisuutta koskevissa mittareissa. Sen sijaan näkemyskuilu oli ylivoimaisesti suurinta koulutusta mittaavassa väittämässä, joka koski tekniikanhankintaosaston kykyä tarjota riittävästi koulutusta ja opastusta laivan henkilökunnalle ShipManager-ohjelmiston käyttöön.

Lopuksi tutkimuksen mittareista ja avointen kysymysten vastauksista poimittiin vielä eniten asiakastyytymättömyyttä aiheuttaneet kohteet, jotta saatiin sisäisen asiakaspalvelun kehittämiskohteet ja mittarit selville. Tarkasteltaessa asiakastyytymättömyyttä huomattiin, että sisäisessä asiakaspalvelussa ja sen laadussa on kehitettävää erityisesti ShipManager-järjestelmän käytön koulutuksessa, tilausten käsittelyn nopeudessa ja tehokkuudessa sekä kommunikoinnissa ja tiedonkulussa osastojen välillä. Myös ShipManager-tilausjärjestelmän käytössä ja käytön koulutuksessa koettiin puutteita.

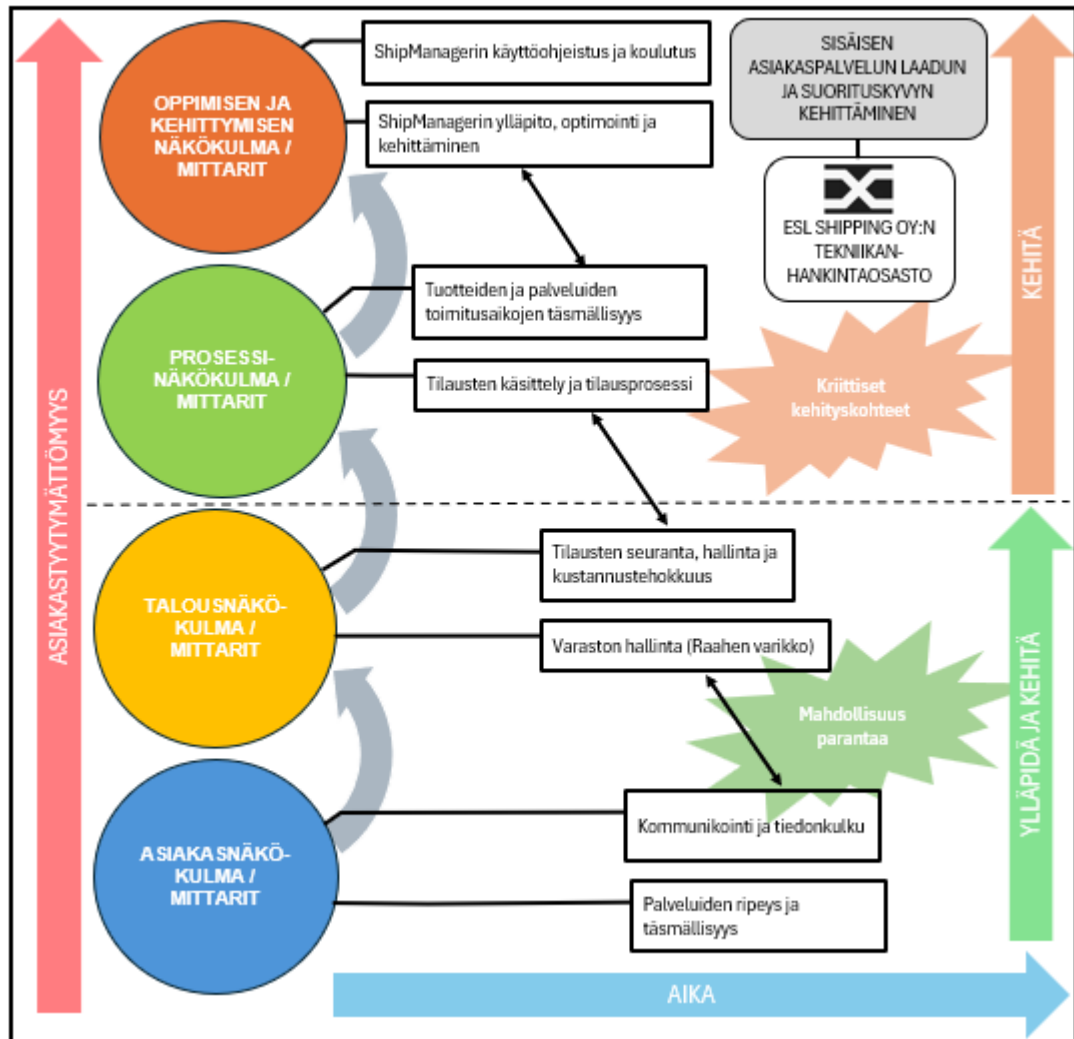
Yleisesti voidaan todeta, että tämän tutkimuksen tulokset ovat jokseenkin linjassa muiden osto- ja hankintatoiminnan sisäisten asiakkaiden tutkimusten kanssa. Aikaisempien tutkimusten perusteella osto- ja hankintatoiminnan asiakaspalvelun ongelmat liittyivät etenkin tilausprosesseihin ja toimitusaikoihin. Etenkin Korhosen (2017) tutkimukseen verrattaessa molemmissa tutkimuksissa asiakastyytymättömyyden lähteinä nousivat esiin erityisesti tilausten käsittelyn hitaus ja ostoprosessien tehottomuus. Lisäksi tutkimuksissa käytetyt samankaltaiset mittarit antoivat samansuuntaisia vastauksia. Kun tutkimusta verrattiin puolestaan esimerkiksi Largen ja Königin Gap Model -tutkimukseen

(2008), molemmista ilmeni, että osto- ja hankintaosastot yliarvioivat oman asiakaspalvelunsa laatua ja suorituskykyä muihin sisäisiin asiakkaisiin, kuten laivan henkilökuntaan nähden. Kaiken kaikkiaan tätä tutkimusta voidaankin pitää erittäin yleistettävänä ja toistettavissa olevana.

Kokonaisuudessaan tulokset vastasivat selkeästi esitettyihin osaongelmiin ja siten antoivat työkalut hankintatoiminnan kehittämiseksi ja mittaamiselle. Tämän tutkimustyön sivutuotteena saatiin laadittua kokonaisvaltainen asiakas-tyytyväisyyskysely, jolla voidaan mitata sisäisen asiakaspalvelun laatua ja suorituskykyä säännöllisesti. Lopputuloksena syntyy mahdollisesti uusia menetelmiä ja käytäntöjä sisäisen asiakaspalvelun ja hankintatoiminnan kehittämiseksi. Uusien toimintatapojen ja menetelmien avulla sisäistä asiakas-tyytyväisyyttä saadaan mahdollisesti parannettua, mikä puolestaan heijastuu positiivisesti yhteistyön sujuvuuteen ja resurssien käyttöön.

9.2 Kehitysehdotukset

Tasapainotettu tuloskortti (Balanced Scorecard) osoittautui hyödylliseksi työkaluksi ESL Shippingin tekniikanhankintaosaston sisäisen asiakaspalvelun laadun ja suorituskyvyn kehittämisessä. Sen avulla voitiin tarkastella kokonaisvaltaisesti sisäistä asiakaspalvelua eri näkökulmista ja tunnistaa kehityskohteita. Tämä puolestaan auttaa ohjaamaan kehittämistoimintaa oikeisiin asioihin. Tässä tekniikanhankintaosaston sisäistä asiakaspalvelua ja suorituskykyä mittaavassa tutkimuksessa nousi useita tärkeitä ja kriittisiä kehityskohteita esille. Kuvaan 37 on kerätty tekniikanhankintaosaston merkittävimmät kehityskohteet tasapainotetun tuloskortin näkökulmista.



Kuva 37. ESL Shippingin tekniikanhankintaosaston merkittävimmät kehityskohteet

ShipManager-tilausjärjestelmän käytettävyys, ylläpito ja käytön koulutus nousivat yhdeksi merkittäväksi kehityskohteeksi sekä strukturoitujen kysymysten että avointen kysymysten perusteella. Laivan henkilökunta koki järjestelmän käytön vaikeaksi ja toivoi lisää koulutusta sen käyttöön. Tekniikanhankintaosaston tulisikin järjestää säännöllistä koulutusta järjestelmän käyttöön sekä laatia selkeät ohjeet ja tukimateriaalit. Tämä voitaisiin käytännössä toteuttaa esimerkiksi järjestämällä säännöllisiä koulustilaisuuksia laivoilla ja tarjoamalla helpokäyttöisiä tukimateriaaleja ja ohjevideoita. Myös järjestelmän jatkuva kehittäminen käyttäjäystävällisemmäksi on tärkeää. Järjestelmän ylläpitoon ja optimointiin olisi syytä varata enemmän aikaa tai lisätä henkilöstöresursseja.

Toinen keskeinen kehityskohde on tuotteiden ja palveluiden toimitusaikojen täsmällisyyden parantaminen. Tekniikanhankintaosaston tulisiakin kiinnittää

huomiota tilausten käsittelyprosessin tehostamiseen ja nopeuttamiseen esimerkiksi resursseja uudelleen kohdentamalla. Tulevaisuudessa voitaisiin vaikkapa harkita sitä, että laivan henkilökunnalle annettaisiin yksinoikeus yleistarvikkeiden ostoon. Tällöin tekniikanhankintaosaston henkilöstöresursseja voitaisiin kohdentaa osittain muualle ja näin säästyisi aikaa enemmän muille prosesseille. Lisäksi tilausten seuranta ja raportointia tulisi parantaa, jotta tilausten etenemisestä saataisiin parempi kokonaiskuva. Käytännössä tämä voitaisiin toteuttaa esimerkiksi kehittämällä laivoilla käytössä olevaa ShipManager-tilaustenhallintajärjestelmää siten, että se tarjoaisi nykyistä monipuolisempia raportointimahdollisuuksia tilausten tilanteesta ja etenemisestä. Näin laivan henkilökunta pystyisi paremmin seuraamaan omien tilaustensa statusta.

Lisäksi tulokset osoittavat tarpeen parantaa kommunikointia ja tiedonkulkua tekniikanhankintaosaston ja laivan henkilökunnan välillä. Molemminpuolinen ja avoin kommunikointi auttaisi välttämään väärinkäsityksiä ja nopeuttaisi ongelmien ratkaisua. Esimerkiksi säännölliset etäpalaverit ja työpajat Teamsin välityksellä voisivat edistää tiedonkulkua osastojen välillä. Yksi konkreettinen tapa toteuttaa tämä olisi järjestää kuukausittain säännöllisiä etäpalavereja laivan ja tekniikanhankintaosaston henkilökunnan kesken. Näissä voitaisiin tuoda esiin ajankohtaisia asioita, jakaa tietoa puolin ja toisin sekä tunnistaa mahdollisia ongelmakohtia.

Myös muita huomion arvoisia kehityskohtia paljastui kyselytutkimuksen mittareissa. Etenkin talousnäkökulman osion kilpailukyky-, toimittajien hallinta-, yhteiskuntavastuu- ja hallinnollinen vastuu -alamittareissa esiintyi paljon ”en osaa sanoa” -vastauksia (ks. luku 7.2). Tekniikanhankintaosaston tulisivin tuoda toimintaansa enemmän läpinäkyväksi, jotta näiden osa-alueiden kehittäminen helpottuisi. Erityisesti toimittajien hallinnassa ja yhteiskuntavastuussa avoimuuden lisääminen auttaisi yhtiön sisäisiä asiakkaita ymmärtämään paremmin hankintaosaston toimintaa. Tekniikanhankintaosaston kannattaisi pohdita, miten se voisi viestiä näistä aiheista selkeämmin ulospäin.

Kaiken kaikkiaan tutkimus osoittaa, että sisäisen asiakaspalvelun laatua on syytä edelleen kehittää erityisesti edellä mainituilla osa-alueilla. Laadukkaalla sisäisellä palvelulla on suora vaikutus yrityksen tehokkuuteen ja

kilpailukykyyn. Jatkotoimenpiteenä suositellaan kehittämään konkreettisia toimia havaittujen puutteiden korjaamiseksi sekä ottamaan käyttöön säännölliset asiakastytyväisyysmittaukset. Näin sisäisen asiakaspalvelun laatua ja kehitystä voidaan seurata systemaattisesti tulevaisuudessa. Kaiken kaikkiaan tämä tutkimus tarjoaa hyvän pohjan ESL Shippingin sisäisen asiakaspalvelun kehittämistyölle.

10 POHDINTA

Pohdinta-luvussa tarkastellaan ja arvioidaan tämän opinnäytetyön luotettavuutta eli sitä, miten pätevästi ja toistettavasti tutkimus on onnistunut mittaamaan haluttua ilmiötä. Lopussa pohditaan mahdollisia jatkotutkimuskohteita ja tutkimuksen eettisyyttä, joiden myötä työn aihetta voitaisiin syventää. Näiden tarkastelujen tavoitteena on arvioida tutkimuksen vahvuuksia ja heikkouksia sekä hahmotella askelia eteenpäin aiheen parissa.

10.1 Tutkimuksen luotettavuus ja onnistuminen

Tutkimusprosessi on hyvin altis erilaisille virheille, ja siksi laatuun liittyvä riskienhallinta sekä työn laadun varmistaminen ovat erittäin tärkeitä vaiheita. Luotettavuustarkastelulla pyritään mahdollisten teknisten, tilastollisten ja kielellisten virheiden kriittiseen arviointiin ja poistamiseen. Tämän opinnäytetyön luotettavuutta arvioidaan monipuolisesti validiteetin ja reliabiliteetin näkökulmista. Validiteetti kertoo, onko tutkimuksessa käytetty mittausmenetelmä pätevä mittaamaan tutkittavaa asiaa tai ilmiötä, mitä sen on tarkoituskin mitata. Reliabiliteetilla viitataan puolestaan tulosten toistettavuuteen eli siihen, saadanko tutkimuksella samoja tuloksia eri mittauskerroilla. (Hirsjärvi ym. 2009, 231; Kananen 2015, 338.)

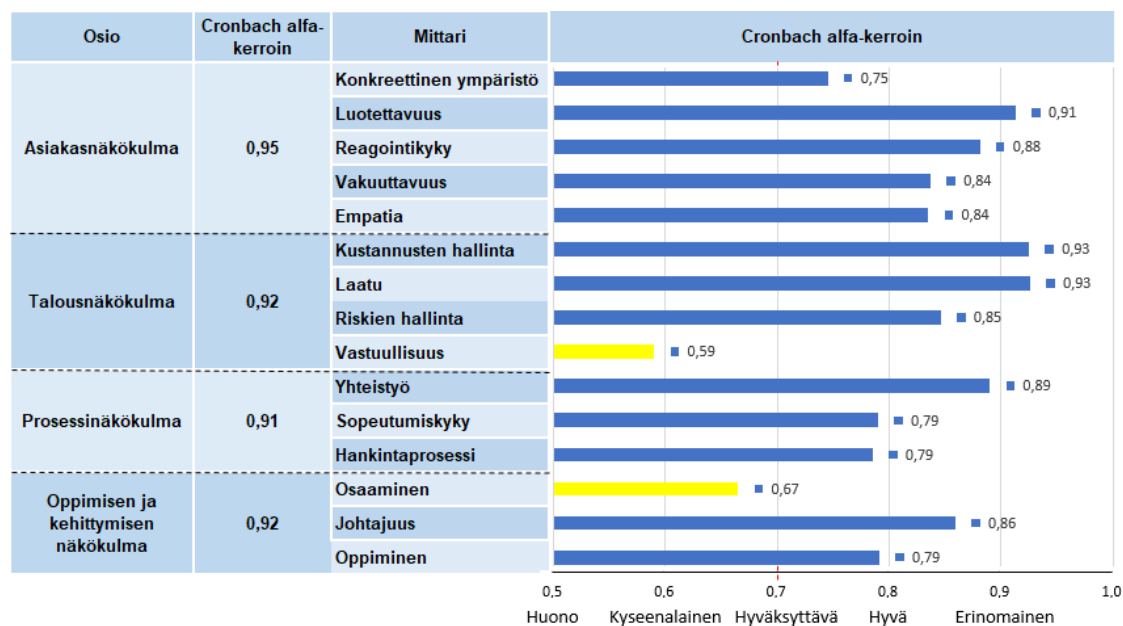
Vastausprosenttia tai vastaajakatota käytetään yleisesti osana tutkimuksen luotettavuutta, koska se vaikuttaa suoraan tulosten edustavuuteen. Määrällisen tutkimuksen suurimpana ongelmana pidetään alhaista vastausprosenttia, ja siksi on tärkeää, että kohdehenkilöitä kannustetaan osallistumaan tutkimukseen (Vilkkä 2009, 73–74). Tutkimuksen kohderyhmän, tässä tapauksessa perusjoukon (tekniikanhankintaosasto ja laivan työntekijät), kokonaisvastausprosentiksi saatiin 47,4. Vastausprosentti jäi alle 50:n, mikä toisaalta voi

heikentää tutkimuksen yleistettävyyttä. Asiakastyytyväisyyskyselyiden vastausprosentit jäävät tavallisesti 20–30 prosentin luokkaan. Siihen nähden tutkimuksen otosta ($N = 46$) ja vastausprosenttia voidaan pitää hyvänä. Lisäksi tämän tutkimuksen Webropol-kyselyn osallistumismäärää yritettiin lisätä kannustamalla vastaajia osallistumaan muun muassa arvontapalkintojen avulla.

Opinnäytetyössä on onnistuttu operationalisoimaan sisäistä validiteettia koskevat teoreettiset käsitteet empiirisesti mitattavaan muotoon. Asiakastyytyväisyyskysely on laadittu huolellisesti teoriaosuudessa esitetyn viitekehyksen pohjalta hyödyntäen tunnettuja mittareita, kuten SERVQUAL-menetelmää ja tasapainotettua tulokorttia. Kyselyä on esitettävä huolellisesti ja sitä on kehitetty saadun palautteen perusteella. Lopullinen kyselymittari vaikuttaa mittaavan pätevästi juuri niitä asiakastyytyväisyyden osa-alueita, joita oli tarkoituskin mitata. Myös aineiston analyysimenetelmät sopivat aineiston luonteeseen. Ulkoisen validiteetin osalta tulokset vaikuttavat puolestaan olevan yleistettävissä vastaaviin organisaatioihin, sillä saadut tulokset ovat samansuuntaisia aiempien alan tutkimusten kanssa. Tämä vahvistaa ja tukee käsitystä siitä, että tulokset eivät ole sattumanvaraisia vaan niitä voidaan yleistää myös muihin vastaaviin tilanteisiin. Ulkoinen validiteetti vaikuttaa olevan hyvällä tasolla, mikä vahvistaa tämän tutkimuksen luotettavuutta ja uskottavuutta.

Reliabiliteettia koskevat mittarit ja menetelmät on kuvattu tarkasti, mikä mahdollistaa tutkimuksen toistamisen samanlaisena. Myös aineistonkeruun toteutus on raportoitu läpinäkyvästi luotettavuuden parantamiseksi. Mittareiden sisäinen johdonmukaisuus ja yhtenäisyys puolestaan tarkistettiin laskemalla Cronbachin alfa-kerroin IBM SPSS -analysointiohjelmalla, joka mittaa tässä yhteydessä vastausten keskimääräistä korrelaatiota (Ketokivi 2015, 100–101). Yhtenäisyyden raja-arvona on pidetty lukua 0,7, jotta tulokset pysyisivät hyväksyttävällä tasolla (Hair ym. 2006, 137). Taulukkoon 6 on laskettu Cronbachin alfa-kertoimet osioiden ja mittareiden reliabiliteetin tarkastamiseksi.

Taulukko 6. Osioiden ja mittareiden Cronbach alfa-kertoimet



Tasapainetun tuloskortin osioiden alfa-kertoimien lukuarvot (asiakasnäkökulma 0,95, talousnäkökulma 0,92, prosessinäkökulma 0,91 ja oppimisen ja kehittämisen näkökulma 0,92) ovat erinomaisella tasolla. Mittareiden sisäisten Cronbachin alfa-arvojen perusteella sisäinen yhtäläisyys vaikuttaa olevan hyvällä tasolla (0,75–0,93) lukuun ottamatta vastuullisuutta (0,59) sekä osaamista (0,67). Kyselylomake oli ensimmäistä kertaa käytössä, jolloin voidaan myös hyväksyä matalammat alfa-kertoimet. Tulevaisuudessa on suositeltavaa tarkastella ja muokata vastuullisuus- ja osaaminen-mittareita yhtenäisimmiksi reliabiliteetin parantamiseksi. Kaiken kaikkiaan tutkimuksen reliabiliteetti vaikuttaa hyvältä ja toistettavissa olevalta.

Tämän tutkimuksen luotettavuutta lisää se, että tuloksia on vertailtu aiempaan samankaltaiseen tutkimukseen ja saatu samansuuntaisia tuloksia. Tämä osaltaan vahvistaa tutkimuksen validiteettia sekä reliabiliteettia. Lisäksi tutkimuksesta saatuja vastauksia on analysoitu monilla eri menetelmillä, jolloin on saatu samankaltaisia tuloksia. Tämä vahvistaa käsitystä siitä, että tutkimuksen tulokset ovat luotettavia ja johdonmukaisia. Raportointi on läpinäkyvää ja yksityiskohtaista, mikä tukee luotettavuuden arviointia.

Kaiken kaikkiaan voidaan todeta, että tutkimus täyttää hyvin validiteetin ja reliabiliteetin kriteerit. Käytetyt mittarit mittaavat asianmukaisesti haluttua ilmiötä ja antavat luotettavaa tietoa. Tulokset ovat yleistettävissä vastaavanlaisiin hankinta- ja osto-osastojen organisaatioihin ja tilanteisiin. Tutkimus on toteutettu huolellisesti ja raportoitu läpinäkyvästi. Näin ollen tutkimuksen kokonaisluotettavuuden voidaan katsoa olevan hyvällä tasolla.

10.2 Tutkimuksen eettisyys ja jatkotutkimusehdotukset

Hyvässä ja laadukkaassa tutkimuksessa tutkijan tulee kunnioittaa tutkittavien henkilöiden ihmisarvoa ja sananvapautta. Toiseksi tutkijan on oltava aina vilpittömän eli rehellinen. Tutkimuksen tuloksia ei saa sepittää, kaunistella tai vääristellä, ja muiden tutkijoiden töitä ja saavutuksia tulee kunnioittaa asianmukaisin lähdemerkinnöin. Niin määrällisessä kuin laadullisessa tutkimuksessa on erittäin tärkeää, että tutkittavat henkilöt pysyvät anonyymeina. Tutkimus tulee tehdä eettisesti kestäväällä tavalla, ja sen tulee noudattaa tutkimusetiikan kulkumakiviä, joita ovat luotettavuus, ihmisarvon kunnioittaminen ja vilpittömyys. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 7–11.)

Tutkimuksessani on toimittu eettisten ohjeiden ja tekijöiden mukaan, joissa korostuvat ihmisarvon kunnioittaminen ja vilpittömyys. Tutkimuksesta saatuja tuloksia on käsitelty luottamuksellisesti ja huolellisesti niin, ettei saatuja vastauksia ole vääristelty. Avoimista kysymyksistä saatuja tuloksia käsiteltiin pääasiassa niiden toistuvuuden perusteella, mutta halusin myös käyttää suoria lainauksia. Tämä toisaalta heikentää tutkittavien anonymiteettia, mutta toisaalta se lisää tutkimuksen reliabiliteettia ja rehellisyyttä. Tutkimukseen osallistuminen oli kaikille täysin vapaaehtoista, ja sen tavoite oli selkeästi kerrottu saatekirjeen yhteydessä. Tutkimuksessa kysyttiin hyvin vähän osallistujien taustatietoja, koska aihealue oli hyvin rajattu eikä sillä olisi ollut juurikaan merkitystä tutkittavaan asiaan. Tämä saattaa lisätä tutkittavien ja tutkijan välistä luottamusta tutkimusta kohtaan. Lisäksi olen työssäni kunnioittanut muiden tutkimuksia, tehnyt lähdeviittemerkinnät asianmukaisesti ja käyttänyt vain luotettavia lähteitä.

Tässä tutkimuksessa perehdyttiin pääasiassa koetun asiakaspalvelun laadun ja suorituskyvyn mittaamiseen. Tulevaisuudessa voitaisiin tämän tutkimuksen rinnalle tehdä jatkotutkimus, jossa mitattaisiin odotettua palvelun laatua ja suorituskykyä samoilla mittareilla. Tällöin pystyttäisiin tutkimaan koko kohde-ryhmän kokonaislaatua monipuolisemmin ja tekemään laatukuilututkimusta odotetun ja koetun laadun välillä. Tällöin saataisiin mahdollisesti uusia ulottuvuuksia ja havaintoja sisäisen asiakaspalvelun kehittämiseksi. Lisäksi jatkotutkimuksissa voitaisiin perehtyä syvällisemmin erilaisiin taustamuuttujiin, kuten siihen, miten koulutustaso, työkokemus ja ikä vaikuttavat sisäisen asiakaspalvelun laatuun ja mitä eroavuuksia niillä on keskenään.

ESL Shippingin hankintaosaston asiakaspalvelun laatua ja suorituskykyä voidaan myös jatkossa mitata esimerkiksi tytäryhtiön laivoissa ja osastoilla. Tämän lisäksi olisi tärkeää haastatella yhtiön sisäisiä asiakkaita, jolloin voidaan saada uusia ajatuksia asiakaspalvelun toimivuudesta ja uusia näkökulmia siihen. Näistä saattaisi nousta esille asiakaspalvelua parantavia uusia kehitysideoita ja toiminta-ajatuksia, jotka eivät välttämättä nousisi esille perinteisessä kyselytutkimuksessa. Lisäksi olisi pitkällä aikavälillä mielenkiintoista tutkia, miten tämän tutkimuksen tulokset muuttuvat ajan kuluessa ja mitä toimenpiteitä on tehty asiakaspalvelun parantamiseksi. Yritysten menestyminen vaatiikin jatkuvaa uudistumista ja kehittymistä. Siksi on tärkeää tehdä erilaisia tutkimuksia erilaisille asiakkaille, jotta pystytään tunnistamaan ihmisten tarpeet ja kehittämään palveluita sen mukaan.

LÄHTEET

- Ahvenainen, P., Gylling, J. & Leino, S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus: tee asiakkaistasi faneja. 1.–2. painos. Helsinki: Kauppakamari.
- Aho, M. 2011. Konstruktiivinen suorituskyvyn johtamisen kypsyyden arviointiin. Tampereen teknillinen yliopisto. Teknillis-taloudellinen tiedekunta. Väitöskirja. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://researchportal.tuni.fi/files/2316051/aho.pdf> [viitattu 7.5.2023].
- Anttila, J-P., Jussila, A. & Mikkola, M. 2013. Hankintatoimen kehittäminen pk-yrityksissä. Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://publications.vtt.fi/pdf/technology/2013/T81.pdf> [viitattu 7.9.2023].
- Dindin, I. 2015. Developing maintenance supply chains to improve ship maintenance performance: an empirical study in Indonesia. Australian maritime college. University of Tasmania. Väitöskirja. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://figshare.utas.edu.au/articles/thesis/Developing_maintenance_supply_chains_to_improve_ship_maintenance_performance_an_empirical_study_in_Indonesia/23242331/1 [viitattu 4.6.2023].
- ESL Shipping Ltd. 2023. WWW-sivut. Saatavissa: <https://www.eslshipping.com/> [viitattu 3.3.2023].
- Granlund, T. 2016. Hankintatoimen prosessien kehittäminen kassavirran ennustettavuuden näkökulmasta – Case Kalmar APD. Tampereen yliopisto. Pro gradu-tutkielma. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://core.ac.uk/download/pdf/250146585.pdf> [viitattu 4.5.2023].
- Grönroos, C. 2015. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 5. painos. Vantaa: Hansaprint.
- Haapanen, M., Vepsäläinen, J. & Lindeman, T. 2005. Logistiikka osana strategista osaamista. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R. & Tatham, R. 2006. Multivariate data analysis. 6. painos. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. painos. Helsinki: Tammi.
- Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2015. Hankintojen johtaminen: ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. 4. painos. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Kananen, J. 2011. Kvantti: kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 134. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy.
- Kaplan, R. & Norton, D. 1996. The balanced scorecard: translating strategy into action. Boston: Harvard Business School Press.
- Karrus, K. 2005. Logistiikka. 5. painos. Porvoo: WSOY.
- Ketokivi, M. 2015. Tilastollinen päättely ja tieteellinen argumentointi. Helsinki: Gaudeamus.
- Ketola, T. 2005. Vastuullinen liiketoiminta: sanoista teoiksi. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Korhonen, M. 2017. Sisäisen asiakaspalvelun laadun mittaaminen ja kehittäminen. Finnlinesin osto-osaston asiakastytyväisyyskysely. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. Merenkulun hallinnon koulutusohjelma. Opinnäytetyö. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.theseus.fi/handle/10024/127880> [viitattu 5.9.2023].
- Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet - Terms and concepts in business process management. 4. painos. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.
- Large, R. & König, T. 2008. A gap model of purchasing's internal service quality: Concept, case study and internal survey. *Journal of purchasing & supply management* 15, 24–32.
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5., uudistettu painos. Helsinki: Talentum Oyj.
- Lehtonen, J., Pesonen, H. & Toskala, A. 2002. Asiakaspalvelu vuorovaikutuksena: markkinointi, viestintää, psykologiaa. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. 2006. Balanced Scorecard: rakenna ja sovelleta tehokkaasti. 5., uudistettu painos. Helsinki: Talentum Oyj.
- Monczka, R., Handfield, R., Giunipero, L. & Patterson, J. 2015. Purchasing and supply chain management. 6. painos. Boston: Cengage Learning.
- Nieminen, J. & Nordman-Sjöberg, S. 1998. Hyvään asiakaspalveluun tiimityöllä. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Berry, L. 1985. A conceptual model of services quality and its implications for future research. *Journal of marketing* 49, 4–50.
- Poucke, E., Weele, A. & Matthyssens, P. 2014. The interrelationship between purchasing maturity, internal customer satisfactions and purchasing performance: an empirical case study. *Working Paper*, 1–13.

Porter, M. 1985. Kilpailuetu: miten ylivoimainen osaaminen luodaan ja säilytetään. 2. painos. Espoo: Weilin + Göös.

Psaraftis, H. 2019. Sustainable shipping: a cross-disciplinary view. Cham: Springer Nature Switzerland AG.

Rope, T. & Pöllänen, J. 1998. Asiakastyytyväisyysjohtaminen. 4. painos. Helsinki: WSOY.

Sakki, J. 2009. Tilaus-toimitusketjun hallinta: B2B - vähemmällä enemmän. 7., uudistettu painos. Helsinki: Hakapaino Oy.

Silfverberg, P. 2007. Ideasta projektiksi: projektityön käsikirja. Helsinki: Edita Prima Oy.

Siponen, A. 2023. Sähköpostitiedoksianto 9.1.2023. Helsinki: ESL Shipping Oy.

Song, D-W. & Panayides, P. 2015. Maritime logistics: a guide to contemporary shipping and port management. 2. painos. Lontoo: CPI Group (UK) Ltd.

Storbacka, K. & Lehtinen, J. 2002. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. Helsinki: WSOY.

Sustainability Report 2021. ESL Shipping Ltd. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://25397341.fs1.hubspotusercontent-eu1.net/hubfs/25397341/Documents/Sustainability%20Report%202021%20low-res.pdf?__hstc=176891002.49884e65f6101b2d05e81499e7f22344.1662715990861.1662715990861.1662715990861.1&__hssc=176891002.3.1662715990862&__hsfp=106480281&hsCtaTracking=70470c39-e0cb-44dc-824b-fdce48240420%7C532de944-b65c-44d0-8907-c0e27678cf74 [viitattu 9.1.2023].

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2019:3. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf [viitattu 1.11.2023].

Vehkalahti, K. 2019. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://helda.helsinki.fi/handle/10138/305021> [viitattu 8.5.2023].

Viitala, R. & Jylhä, E. 2021. Johtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. 1.–2. painos. Helsinki: Edita.

Vilka, H. P. 2009. Tutki ja kehitä. 1.–3. painos. Helsinki: Tammi.

Weele, A. 2005. Purchasing and supply chain management: analysis, strategy, planning and practise. 4. painos. Lontoo: Thomson Learning.

Ylikoski, T. 1999. Unohtuiko asiakas. 2., uudistettu painos. Helsinki: KY-palvelu Oy.

Zeithaml, V., Bitner M. & Gremler, D. 2006. Services marketing: integrating customer focus across the firm. 4.painos. Boston: McGraw-Hill.

Saatekirje

Hyvä ESL Shippingin työntekijä,

Osallistumalla tähän asiakastytyväisyyskyselyyn olet mukana mahdollistamassa sitä, että ESL Shippingin tekniikanhankintaosasto voisi paremmin huomioida sisäisten asiakkaidensa eli laivan henkilökunnan tarpeet.

Olen Johnny Thomasson ja opiskelen Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulussa merenkulun johtamisen koulutuksessa ylempää merikapteenin ammattikorkeakoulututkintoa. Toimin myös ESL Shippingin Kallio-laivassa yliperämiehenä. Teen opinnäytetyötä, jonka tavoitteena on mitata, kartoittaa ja kehittää tekniikanhankintaosaston sisäisen asiakaspalvelun laatua ja suorituskykyä. Kohderyhmänä ovat tekniikanhankintaosaston työntekijät, jotka vastaavat tilauksista ja hankinnoista, sekä laivojen tilauspyyntöjen laatimisesta vastaavat henkilöt, kuten päällikkö, konepäällikkö, yliperämies ja sähkömies.

Opinnäytetyön tiedonkeruu tapahtuu sähköisellä Webropol-kyselylomakkeella, jonka täyttäminen on vapaaehtoista. Kyselystä kertyvää aineistoa käsitellään anonymisti ja luottamuksellisesti. Vastaaminen vie sinulta noin 10 minuuttia. Kysely on auki 23.03.–13.04.2023 välisenä aikana. Kyselyyn voi vastata suomeksi tai englanniksi, ja tulokset julkaistaan valmiissa opinnäytetyössä Theseuksessa (www.theseus.fi).

Kaikkien vastanneiden kesken arvomme 5 tuotepalkintoa. Mikäli haluat osallistua arvontaan, muista antaa etu- ja sukunimesi kyselyn lopussa.

Pääset vastaamaan painamalla seuraavaa linkkiä:

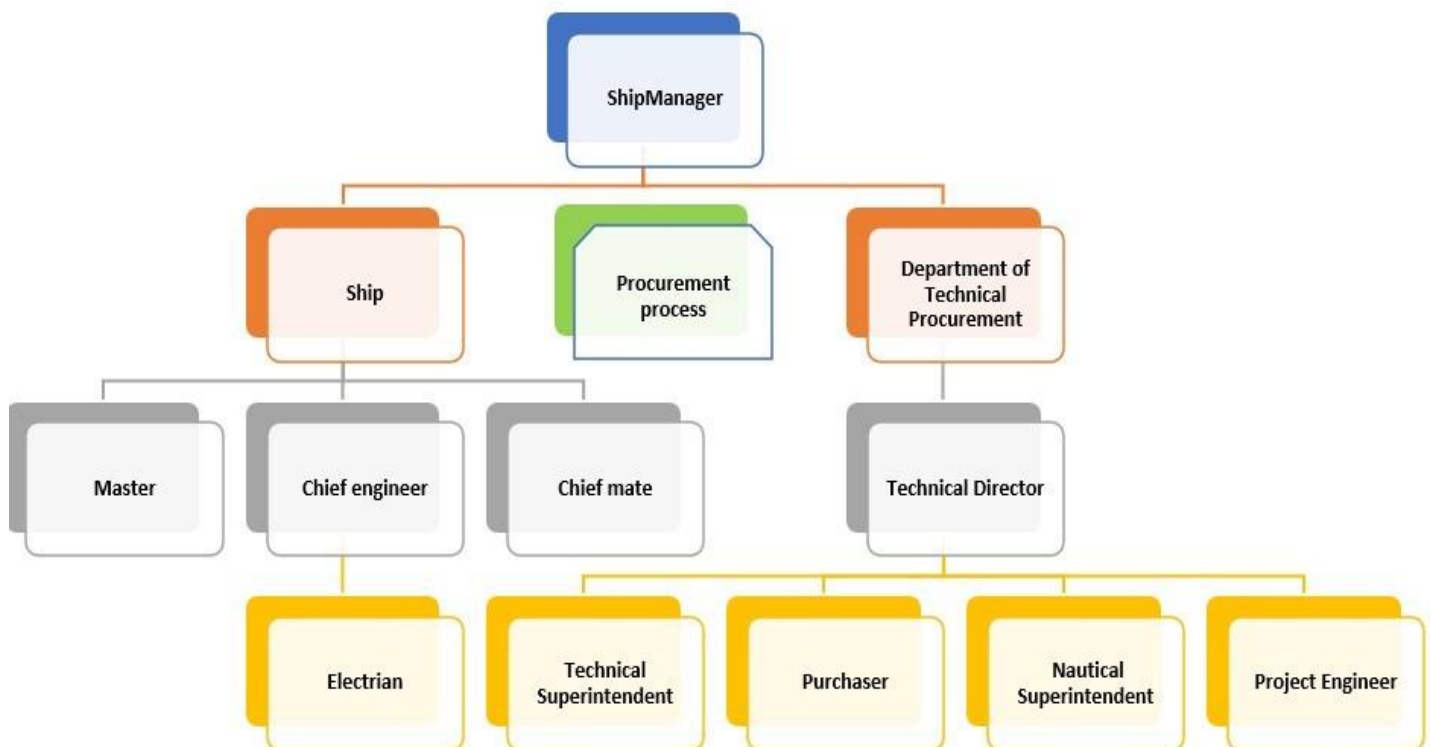
<https://link.webropolsurveys.com/S/5C0C0062BBBBB9A4>

Kiittäen,

Johnny Thomasson

ESL Shipping Oy:n tekniikanhankintaosaston asiakastyytyväisyyskysely

Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)



ESL Shippingin tekniikanhankintaosaston ja aluksen välinen asiakassuhde

1. Työskentelen... *

- laivalla
- tekniikanhankintaosastolla

2. Arvioika seuraavia ESL Shippingin tekniikanhankintaosaston asiakaspalveluun liittyviä väittämiä Likertin asteikolla: 1 = täysin eri mieltä, 2 = eri mieltä, 3 = jokseenkin eri mieltä, 4 = ei samaa eikä eri mieltä, 5 = jokseenkin samaa mieltä, 6 = samaa mieltä, 7 = täysin samaa mieltä. Mikäli et osaa vastata tai et ymmärrä väittämää, niin valitse vaihtoehto: en osaa sanoa.

Konkreettinen ympäristö *

Laatu *

	1	2	3	4	5	6	7	En osaa sanoa
Tekniikanhankintaosaston tilaamat palveluntarjoajat ovat laadukkaita ja luotettavia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tekniikanhankintaosaston tilaamat tuotteet ja palvelut vastaavat teknisiä ja laadullisia vaatimuksia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Riskienhallinta *

	1	2	3	4	5	6	7	En osaa sanoa
Tekniikanhankintaosasto onnistuu vähentämään toimitusriskejä tehokkaalla varastonhallinnalla (esim. Raahen varikko).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tekniikanhankintaosasto mittaa järjestelmällisesti toimittajien suoritus- ja toimituskykyä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vastuullisuus *

	1	2	3	4	5	6	7	En osaa sanoa
Tekniikanhankintaosasto asettaa toimittajille konkreettisia vastuullisuustavoitteita.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tekniikanhankintaosasto käyttää vain hyväksytyjä toimittajia, jotka täyttävät vastuullisuustavoitteet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Arvioika seuraavia ESL Shippingin tekniikanhankintaosaston prosessinäkökulmiinliittyviä väittämiä Likertin asteikolla: 1 = täysin eri mieltä, 2 = eri mieltä, 3 = jokseenkin eri mieltä, 4 = ei samaa eikä eri mieltä, 5 = jokseenkin samaa mieltä, 6 = samaa mieltä, 7 = täysin samaa mieltä. Mikäli et osaa vastata tai et ymmärrä väittämää, niin valitse vaihtoehto: en osaa sanoa.

Yhteistyö *

	1	2	3	4	5	6	7	En osaa sanoa
Tekniikanhankintaosasto kehittää yhteistyötä laivan henkilökunnan kanssa ja etsii aktiivisesti ratkaisuja ongelmiin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tekniikanhankintaosasto palvelee laivan henkilökuntaa tarkasti ja huolellisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sopeutumiskyky *

	1	2	3	4	5	6	7	En osaa sanoa
Tekniikanhankintaosasto pystyy tarvittaessa joustamaan tilauksissa ja toimituksissa esimerkiksi muuttamalla tilauksen sisältöä tai toimitusaikaa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tekniikanhankintaosasto pystyy käsittelemään tilauspyyntöjä ja tilauksia sujuvasti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Hankintaprosessi *

	1	2	3	4	5	6	7	En osaa sanoa
Tekniikanhankintaosaston tilausprosessi on helppo ja selkeä, eikä sen käyttöön tarvita erityistä osaamista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tekniikanhankintaosasto toimittaa tilatut tuotteet tai palvelut nopeasti ja tehokkaasti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nykyiset järjestelmät ja ohjelmistot (esim. ShipManager) tukevat hyvin hankintaprosessia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Arvioikaa seuraavia ESL Shippingin tekniikanhankintaosaston oppimiseen ja kehittymiseen liittyviä väittämiä Likertin asteikolla: 1 = täysin eri mieltä, 2 = eri mieltä, 3 = joksikin eri mieltä, 4 = ei samaa eikä eri mieltä, 5 = joksikin samaa mieltä, 6 = samaa mieltä, 7 = täysin samaa mieltä. Mikäli et osaa vastata tai et ymmärrä väittämää, niin valitse vaihtoehto: en osaa sanoa.

Osaaminen *

	1	2	3	4	5	6	7	En osaa sanoa
Tekniikanhankintaosaston toiminta on asiantuntevaa ja ammattimaista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tekniikanhankintaosasto tarjoaa riittävästi koulutusta ja opastusta laivan henkilökunnalle ShipManager-ohjelmiston käytössä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Johtajuus *

	1	2	3	4	5	6	7	En osaa sanoa
Tekniikanhankintaosasto ottaa päätöksenteossaan huomioon laivan henkilökunnan näkemykset.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tekniikanhankintaosastolla johtaminen on määrätietoista ja selkeää.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Oppiminen *

	1	2	3	4	5	6	7	En osaa sanoa
Tekniikanhankintaosaston toiminta motivoi minua.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tekniikanhankintaosasto antaa minulle rakentavaa ja asiallista palautetta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Millä osa-alueilla tekniikanhankintaosaston tulisi kehittää asiakaspalvelunsa laatua tai suorituskykyä?

7. Millä toimenpiteillä tekniikanhankintaosasto lisäisi palvelunsa asiakastyytyvääisyyttä?

Kaikkien vastanneiden kesken arvomme 5 tuotepalkintoa. Anna etu- ja sukunimesi, jos haluat osallistua arvontaan.

Etunimi

Sukunimi

Kyselyn mittarit

ASIAKASNÄKÖKULMA		
Mittari	Alamittari	Väittäjä
Konkreettinen ympäristö	Toimitilat ja laitteet	Tekniikanhankintaosasto tarjoaa tarpeelliset laitteet, toimitilat ja materiaalit tehtävieni suorittamiseen.
	Ympäristövastuu	Tekniikanhankintaosasto edistää palvelujen ja tuotteiden valinnoilla ympäristövastuuta.
	Ulkoinen olemus	Tekniikanhankintaosasto käyttää ymmärrettävää ja selkeää kieltä.
Luotettavuus	Lupausten täyttäminen	Jos tekniikanhankintaosasto lupaa tehdä jotain minun puolestani, niin se pitää lupauksensa.
	Kiinnostus	Tekniikanhankintaosasto osoittaa vilpitöntä kiinnostusta ongelmieni ratkaisemiseen.
	Täsmällisyys	Tekniikanhankintaosasto tarjoaa palveluitaan oikein ja luvatussa aikataulussa.
Reagointikyky	Ripeys	Tekniikanhankintaosasto tarjoaa nopeaa palvelua.
	Halukkuus auttaa	Tekniikanhankintaosasto on halukas auttamaan minua.
	Vastauskyky	Tekniikanhankintaosasto vastaa pyyntöihini ja tiedusteluihini viipymättä.
Vakuuttavuus	Luottamus	Tekniikanhankintaosaston toiminta herättää minussa luottamusta.
	Kohteliaisuus	Tekniikanhankintaosasto on vilpittömästi kohtelias minua kohtaan.
	Tietämys	Tekniikanhankintaosastolla on tarvittava tietotaito vastata kysymyksiini.
Empatia	Työajat	Tekniikanhankintaosastolla on minulle sopivat työajat.
	Huomaavaisuus	Tekniikanhankintaosasto antaa minulle henkilökohtaista ja yksilöllistä huomiota.
	Tarpeet	Tekniikanhankintaosasto ajattelee parastani ja ymmärtää erityistarpeitani.

TALOUSNÄKÖKULMA		
Mittari	Alamittari	Väittäjä
Kustannusten hallinta	Kustannustehokkuus	Tekniikanhankintaosasto toimii tehokkaasti ja vähentää tarpeettomia kustannuksia.
	Kilpailukyky	Tekniikanhankintaosasto onnistuu hankkimaan tarvittut tuotteet kilpailukykyiseen hintaan.
Laatu	Toiminnallinen laatu	Tekniikanhankintaosaston tilaamat palveluntarjoajat ovat laadukkaita ja luotettavia.
	Laatustandardit	Tekniikanhankintaosaston tilaamat tuotteet ja palvelut vastaavat teknisiä ja laatuvaatimuksia.
Riskienhallinta	Varaston hallinta	Tekniikanhankintaosasto onnistuu vähentämään toimitusriskejä tehokkaalla varastonhallinnalla (esim. Raahen varikko).
	Toimittajien hallinta	Tekniikanhankintaosasto mittaa järjestelmällisesti toimittajien suoritus- ja toimituskykyä.
Vastuullisuus	Yhteiskuntavastuu	Tekniikanhankintaosasto asettaa toimittajille konkreettisia vastuullisuustavoitteita.
	Hallinnollinen vastuu	Tekniikanhankintaosasto käyttää vain hyväksytyjä toimittajia, jotka täyttävät vastuullisuustavoitteet.

PROSESSINÄKÖKULMA		
Mittari	Alamittari	Väittäjä
Yhteistyö	Kehitystyö	Tekniikanhankintaosasto kehittää yhteistyötä laivan henkilökunnan kanssa ja etsii aktiivisesti ratkaisuja ongelmiin.
	Sujuvuus	Tekniikanhankintaosasto palvelee laivan henkilökuntaa tarkasti ja huolellisesti.
Sopeutumiskyky	Joustavuus	Tekniikanhankintaosasto pystyy tarvittaessa joustamaan tilauksissa ja toimituksissa esimerkiksi muuttamalla tilauksen sisältöä tai toimitusaikaa.
	Ajanhallinta	Tekniikanhankintaosasto pystyy käsittelemään tilauspyyntöjä ja tilauksia sujuvasti.
Hankintaprosessi	Tilausprosessi	Tekniikanhankintaosaston tilausprosessi on helppo ja selkeä, eikä sen käyttöön tarvita erityistä osaamista.
	Toimitusnopeus	Tekniikanhankintaosasto toimittaa tilatut tuotteet tai palvelut nopeasti ja tehokkaasti.
	Järjestelmät	Nykyiset järjestelmät ja ohjelmistot (esim. ShipManager) tukevat hyvin hankintaprosessia.

OPPIMISEN JA KEHITTÄMISEN NÄKÖKULMA		
Mittari	Alamittari	Väittäjä
Osaaminen	Ammattitaito	Tekniikanhankintaosaston toiminta on asiantuntevaa ja ammattimaista.
	Koulutus	Tekniikanhankintaosasto tarjoaa riittävästi koulutusta ja opastusta laivan henkilökunnalle ShipManager-ohjelmiston käytössä.
Johtajuus	Osallistaminen	Tekniikanhankintaosasto ottaa päätöksenteossa huomioon laivan henkilökunnan näkemykset.
	Johtaminen	Tekniikanhankintaosastolla johtaminen on määrätietoista ja selkeää.
Oppiminen	Motivaatio	Tekniikanhankintaosaston toiminta motivoi minua.
	Palaute	Tekniikanhankintaosasto antaa minulle rakentavaa ja asiallista palautetta.
KEHITTÄMINEN		
Avoin kysymys		
Millä osa-alueilla tekniikanhankintaosaston tulisi kehittää asiakaspalvelunsa laatua tai suoriutuskykyä?		
Millä toimenpiteillä tekniikanhankintaosasto lisäisi palvelunsa asiakastytyväisyyttä?		

Keskiarvo-, keskihajonta- ja mediaaniyhenteenvetotaulukot

