

**VAASAN YLIOPISTO
TEKNILLINEN TIEDEKUNTA
TUOTANTOTALOUS**

Mika Kuronen

**ASIAKASTYYTYVÄISYYDEN MITTAMINEN
JA KEHITTÄMINEN**

Tuotantotalouden
pro gradu –tutkielma

VAASA 2012

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	5
1.1. Tutkimusongelma ja -rajaukset	5
1.2. Tutkimusaineisto ja -menetelmä	6
2. TUTKIMUKSEEN KESKEISESTI LIITTYVÄT KÄSITTEET	9
2.1. Asiakastyytyväisyys	9
2.2. Palvelu	10
2.3. Laatu	10
2.4. Tuottavuus	13
2.5. Prosessit	14
3. PALVELUN LAATU OSANA ASIAKASTYYTYVÄISYYTTÄ	16
3.1. Asiakkaan odotukset	16
3.2. Asiakkaan odotusten kaksi tasoa	16
3.3. Asiakkaan odotuksiin vastaaminen	17
3.4. Tekninen- ja toiminnallinen laatu	18
3.5. Laatukuilut	19
3.6. Palvelun kokonaislaatu	20
4. TASAPAINOTETUN MITTARISTON LUOMINEN	22
4.1. Asiakastyytyväisyyden mittaaminen	22
4.1.2. SERVQUAL -malli	23
4.1.3. Homburgin ja Rudolphin -malli	25
4.1.4. Importance & Performance menetelmä	26
4.2. Suorituskyvyn mittaaminen	27
4.2.1. Balanced Scorecard	29
4.2.2. Balanced Scorecardin näkökulmat asiakkuuksien johtamiseen	30
4.2.3. Taloudellinen näkökulma	30
4.2.4. Asiakasnäkökulma	31
4.2.5. Sisäisten prosessien näkökulma	32
4.2.6. Tietämyksenhallinta ja oppiminen	33

4.3.	Mittariston rakentaminen	35
5.	TEHOKKAAT STRATEGIAT	37
5.1.	Mitä on strategia?	37
5.2.	Strategian toiminnallistaminen	38
6.	ASIAKASRAJAPINTA	42
6.1.	Puolustusvoimien päätehtävät	42
6.2.	Maavoimien materiaalin huolto	42
6.3.	Huoltorykmenttien esittely	43
6.4.	Millog Oy:n ja maavoimien välinen strateginen kumppanuus	45
6.4.1.	Millog Oy:n tehtävät	45
6.4.2.	Kumppanuuden toteuttamiseen liittyvät siirrot	46
6.4.3.	Kumppanuusryhmälle tehtävä raportointi	47
6.5.	Tavoiteltava suorituskky	47
6.5.1.	Rauhan ajan vaatimukset	49
6.5.2.	Sodan ajan vaatimukset	50
6.5.3.	Puolustusvoimien prosessit ja standardit	50
6.6.	Puolustusvoimien haasteet	51
7.	ASIAKASTYYTYVÄISYYSKYSELY 2010–2011	53
7.1.	Asiakastyytyväisyyskyselymateriaalin esittely	53
7.2.	Asiakastyytyväisyyskyselyjen analysointimenetelmät	54
7.3.	Tilastollisten menetelmien käyttäminen ja tarkkuus	54
8.	TUTKIMUSTULOKSET VALITUSSA VIITEKEHYKSESSÄ	56
8.1.	Homburgin ja Rudolphin mallin mukainen arviointi	56
8.1.1.	Arviot Homburgin & Rudolphin mallin viitekehysessä	58
8.2.	SERVQUAL-malli	59
8.2.1	Arviot SERVQUAL-mallin viitekehysessä	64
8.3.	Importance & Performance menetelmän mukainen arviointi	66
8.3.1.	Arviot Importance & Performance mallin viitekehysessä	67
8.4.	Balanced Scorecard	69

8.4.1.	Talousnäkökulman mittarit	69
8.4.2.	BearingPointin tekemä vuosiselvitys	71
8.4.3.	Asiakasnäkökulma	72
8.4.4.	Asiakasnäkökulma, sanallinen palaute	73
8.4.5.	Sisäiset prosessit	76
8.4.6.	Tietämyksen hallinta ja oppiminen	76
8.4.7.	Yhteenveto Balanced Scorecard viitekehukseen perustuen	77
9.	SUORITUSKYKYARVIOT BCFI -MENETELMÄÄN PERUSTUEN	78
9.1.	BCFI -menetelmän kuvaus	78
9.1.1.	Poiminnat organisaatiotasoihin BCFI -laskelmia varten	79
9.2.	Yhteenveto organisaation johdon arvioista	80
9.2.1.	Organisaation johdon BCFI -taulukoiden analysointi	85
9.3.	Yhteenveto BCFI -laskelmista	86
9.4.	Vastaajien odotukset ja kokemukset	87
10.	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	90
11.	TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS	94
	LÄHTELUETTELO	96
	LIITTEET	101
	LIITE 1. Asiakastyytyväisyyskyselyn attribuutit 2010-2011	101
	LIITE 2. Organisaation johdon BCFI -laskelmat	102
	LIITE 3. Materiaalihankkeet ja hankinnat ryhmän BCFI -laskelmat	103
	LIITE 4. Kunnossapidon ja logistiikan suunnittelu- ja ohjausryhmän BCFI - laskelmat	104
	LIITE 5. Kunnossapidon esimiestehtävät ryhmän BCFI -laskelmat	105
	LIITE 6. Kunnossapidon johto ryhmän BCFI -laskelmat	106
	LIITE 7. Kunnossapitotehtävät ryhmän BCFI -laskelmat	107
	LIITE 8. Asiakastyytyväisyyskyselylomake 2011	108

VAASAN YLIOPISTO**Teknillinen tiedekunta****Tekijä:**

Mika Kuronen

Tutkielman nimi:

Asiakastyytyväisyyden mittaaminen ja kehittäminen

Ohjaajan nimi:

Josu Takala

Tutkinto:

Kauppatieteiden maisteri

Oppiaine:

Tuotantotalous

Opintojen aloitusvuosi:

2008

Tutkielman valmistusvuosi:

2012

Sivumäärä: 95

Tässä tutkimustyössä on selvitetty asiakastyytyväisyyden muodostumiseen, kehittämisen ja mittaamiseen vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksen päätavoitteena, eli tutkimusongelmana on ollut selvittää Millog Oy:n asiakkaan, eli puolustusvoimien huoltorykmenttien sekä joukko-osastojen kokema asiakastyytyväisyyden taso ja ne osatekijät mistä asiakastyytyväisyys heidän tapauksessaan muodostuu. Tutkimuksen toisena päätavoitteena oli selvittää se kuinka vuosina 2010–2011 käytössä ollutta asiakastyytyväisyyskyselyä, sekä mittausmenetelmää (metodiikkaa) voitaisiin jatkossa parantaa.

Millog Oy toimittaa puolustusvoimille pitkäaikaisia huollon ja kunnossapidon tuotteita, sekä osallistuu myös puolustusvoimien koneiden ja laitteiden elinjaksokustannusten suunnitteluun ja hallintaan. Maavoimien materiaalin kunnossapidon taso kaksi (2) toiminnot siirrettiin Millogille 1.1.2009 alkaen.

Tutkimus on suoritettu sekä määrällisen että laadullisen tutkimusmenetelmien mukaan. Tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä on käytetty kolmea erilaista asiakastyytyväisyyden mittaamisen ja parantamiseen kehitettyä menetelmää: SERVQUAL:ia, Homburgin & Rudolphin -mallia, sekä ns. Importance & Performance -analyysia. Edellä mainittujen menetelmien lisäksi tehtyjä asiakastyytyväisyyskyselyjä ja niiden antamia tuloksia on analysoitu Robert S. Kaplanin ja David P. Nortonin kehittämän kokonaisvaltaisen suorituskykyyn mittariston Balanced Scorecardin avulla, sekä Vaasan yliopistossa kehitetyllä BCFI (Comprehensive Critical Factor Index) menetelmällä.

Tutkimuksen empiirinen lähdeaineisto koostuu pääosin vuosina 2010-2011 tehdyistä asiakastyytyväisyyskyselyistä. Tämän lisäksi tutkimuksessa on hyödynnetty internetistä vapaasti saatavilla olevia materiaaleja sekä julkaisuja.

Tutkimus on osoittanut, että edellä mainittujen menetelmien ja viitekehyksen avulla Millogin asiakkaan kokema ”kuilu” hänen odottaman ja saaman palvelun välillä voidaan ratkaista, sekä löytää myös sellaiset asiakastyytyväisyyden mittarit, jotka tukevat parhaiten yrityksen strategista suunnittelua sekä visiota.

AVAINSANAT: Asiakastyytyväisyys, kehittäminen, mittaaminen, metodiikka

UNIVERSITY OF VAASA**Faculty of technology****Author:**

Mika Kuronen

Topic of the Master's Thesis:

Measuring and developing Customer's satisfaction

Instructor:

Josu Takala

Degree:

Master of Science in Economics and Business Administration

Major subject:

Industrial Management

Year of Entering the University:

2008

Year of Completing the Master's Thesis: 2012**Pages: 95**

This study examines the factors affecting the formation, development and measure of customer satisfaction. Study's main target (The research problem) has been to clarify Millog Ltd's customer the Finnish Armed forces (infantry) service regiments customer satisfaction level and the components which form customer satisfaction in their's case. Study's second main target was discover: how now used (2010-2011) customer satisfaction model and measurement technic can be improved in the future.

Millog Ltd. supply to Finnish Armed Forces products and services requiring long-term maintenance. Millog Ltd. is also involved in the life cycle planning and management for its customer's machinery and equipment. Finnish Armed Forces (infantry) maintenance level two (2) was transferred to Millog in 1.1.2009.

The study is utilised according to quantitative and qualitative research methods. Study's theoretical frame of reference has been used three different customer satisfaction measurement and improvement techniques: SERVQUAL, Homburg & Rudolph and so-called Importance & Performance analysis. In addition to those above mentioned methods customer satisfaction and customer satisfaction inquiries has been analyzed by Robert S. Kaplan's and David P. Norton's comprehensive performance method, Balanced Scorecard and with the BCFI (Comprehensive Critical Factor Index) method, which have been developed in University of Vaasa.

The research empirical material is based on the results of Millog Ltd's customer satisfaction survey which was performed by years 2010-2011. In addition of that, this research has been also utilised with materials and issues which are freely published in the internet.

This research has been testified that, with the above mentioned methods and reference Millog customer's experience "gap" between expected and receive service can be resolved and it is also possible to find such customer satisfaction meters, which support best company's strategic planning and goals.

KEYWORDS: Customer satisfaction, development, measurement, methodology

1. JOHDANTO

Tässä tutkimustyössä on selvitetty asiakastyytyvyyden mittaamiseen, kehittämisen sekä ohjaamiseen vaikuttavia tekijöitä Millog Oy:n ja puolustusvoimien välisessä strategisessa kumppanuudessa. Millogin ja puolustusvoimien välisessä kumppanuudessa liiketoiminnan tehokkuuden tavoittelemisen tapahtuu puolustusvoimien materiaaliseen huoltoon ja kunnossapitoon liittyvien tuotteiden ja palvelujen ulkoistamisen kautta. Millog Oy toimittaa asiakkaalleen puolustusvoimille pitkäaikaisia huollon ja kunnossapidon tuotteita ja palveluja, sekä osallistuu asiakkaan tarvitsemien koneiden ja laitteiden elinjakso-kustannusten suunnitteluun ja hallintaan. Millogin vastuulla ovat mm. ajoneuvo- ja panssarikaluston, ase- ja elektroniikkajärjestelmien sekä laitteiden kunnossapitopalvelut ja niihin liittyvät modifikaatiot sekä asennukset. Puolustusvoimien Millog Oy:n asiakkaana kokeman asiakastyytyvyyden eri osatekijät muodostuvat siten puolustusvoimien suorituskyvyn elinjakson aikana niin puolustusvoimien kunnossapidon kustannustehokkuudesta kuin suorituskyvyn elinjakson hallintaan liittyvien tuotteiden ja palveluiden laatutasosta.

1.1. Tutkimusongelma ja -rajaukset

Millog Oy on mitannut tarjoamiensa palveluiden tasoa suorittamalla asiakastyytyvyysskyselyjä, joiden kohdejoukkona on ollut puolustusvoimien materiaalisesta huollosta vastaavat huoltorykmentit ja loppuasiakkaina toimivat joukko-osastot. Asiakastyytyvyysskyselyjen suorittaminen on ollut osa Millog Oy:n vuosisuunnitelman mukaista toiminnan parantamiseen tähtäävää toimintaa, josta on sovittu puolustusvoimien kanssa. Asiakastyytyvyysskysely on suoritettu samantyyppisillä lomakekyselyillä kahtena vuotena (2010–2011) peräkkäin ja kyselyyn on ollut mahdollista vastata puhelimitse, kirjeitse tai internetin välityksellä. Millog on sitoutunut tekemään asiakastyytyvyyssmittauksen vuosittain.

Tutkimuksen päätavoitteena, eli tutkimusongelmana on ollut selvittää Millog Oy:n asiakkaan, eli puolustusvoimien huoltorykmenttien sekä joukko-osastojen kokema asiakastyytyväisyyden taso ja löytää myös ne osatekijät mistä asiakastyytyväisyys heidän tapauksessaan muodostuu. Tutkimuksen toisena tavoitteena on ollut edellä mainittuihin asioihin perustuen selvittää kuinka nyt (2010–2011) käytössä ollut asiakastyytyväisyyskyselyä, sekä mittausmenetelmää (metodiikkaa) voitaisiin jatkossa edelleen kehittää. Tutkimuksen osatavoitteena on ollut myös parantaa Millog Oy:n mahdollisuuksia tunnistaa strategiseen liikekumppanuuteen liittyviä tekijöitä sekä kehittää tämän kaltaisessa liiketoiminnassa tarvittavaa osaamista.

1.2. Tutkimusaineisto ja -menetelmä

Tutkimuksen ensisijaisena tutkimusaineistona on käytetty edellä mainittua Millog Oy:n asiakastyytyväisyyden hallintaan liittyvää kyselyaineistoa, jota tutkimuksessa on analysoitu asiakastyytyväisyyteen vaikuttavien kriittisten tekijöiden löytämiseksi ja tarkentamiseksi, sekä asiakastyytyväisyyden kehittämiseen ja mittaamiseen liittyvän metodiikan parantamiseksi.

Asiakastyytyväisyyskyselyillä kerättyjä tietoja: attribuutteja sekä numeerista dataa on peilattu Parasuramanin, Berryn ja Zeithamlin vuonna 1988 luomaan tunnettuun SERVQUAL asiakastyytyväisyysmalliin, sekä ns. Homburgin ja Rudolphin malliin ja Importance & Performance menetelmään. Edellä mainittujen menetelmien lisäksi tutkimuksessa on käytetty viitekehyksenä Robert S. Kaplanin ja David P. Nortonin kehittämää kokonaissuorituskyvyn mittaamiseen kehitettyä Balanced Scorecard (BSC) mittaristoa.

Asiakastyytyväisyyden muodostumisen, sekä myös organisaation suorituskyvyn kannalta katsottujen ”kriittisten” tekijöiden hakemiseen on käytetty myös ns. BCFI-menetelmää, eli Balanced Critical Factor Index metodia. Tämä (BCFI) metodi on kehitetty varhaisempaan menetelmään, eli Critical Factor Index (CFI) metodiin perustuen. CFI -menetelmän kehittivät Prof. Takala & Rautiainen vuonna 2003. Itse BCFI -

menetelmä kehitettiin myöhemmän jatkotutkimuksen myötä vuonna 2007.¹ BCFI-menetelmässä lasketaan keskihajonta annetuille kysymys/vastaus-attribuuteille. Laskelmissa huomioidaan lisäksi vastaajien antamat odotusarvot sekä kokemukset kysytyyn toimintaan tai palveluun liittyen. BCFI -laskentakaavan sijoitettujen lukuarvojen summaksi muodostuu ns. BCFI -arvo jokaiselle kysymysattribuutille. BCFI -metodin avulla on mahdollista löytää kaikki ne kriittiset tekijät (attribuutit), jotka ovat organisaation menestyksellisen toiminnan kannalta kaikkein merkityksellisempiä.

Toinen osa tämän tutkimuksen empiirisestä lähdeaineistosta koostuu maanpuolustuskorkeakoulun julkaisuista, sekä puolustusvoimia ja Millog Oy:tä käsittelevistä julkisista materiaalista kuten: internet -tiedotteista ja esittelymateriaaleista, sekä Millog Oy:lle tehdystä tätä asiakastytyväisyysaineistoa käsittelevästä analyysistä. Tutkimuksen aikana minulla on ollut myös mahdollista haastatella Millog Oy:ltä tutkimuksen toimeksiantajaa asiakkuusjohtaja Heikki Härtsiää sekä myös hallintojohtaja Anna-Maija Mäki-Ventelää, jotka ovat antaneet minulle perusteet sekä lähtökohdat tämän tutkimuksen suorittamiseksi ja läpiviemiseksi.

Työn tutkimus on suoritettu sekä kvantitatiivisen, että kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän mukaan, koska tutkimusaineistona on käytetty asiakastytyväisyyden tasoon liittyvää kysymysaineistoa, jota voidaan tulkita niin numeraalisesti kuin verbaalisesti. Määrällistä eli kvantitatiivista tutkimusmenetelmää voidaan käyttää sellaisiin tutkimuksiin, joissa on numeraalisesti kuvailtu jotakin asiaa tai esimerkiksi silloin kuin halutaan kuvailla missä määrin joku asia on muuttunut tai missä määrin jokin asia voi vaikuttaa johonkin toiseen asiaan. Kvantitatiivista tutkimusta voidaan nimittää myös tilastolliseksi tutkimukseksi. Tilastollisen tutkimuksen avulla voidaan selvittää numeerisiin arvoihin (lukuihin) ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä.

Tilastollisessa tutkimuksessa aineiston keruu tapahtuu yleensä standardisoituja tutkimuslomakkeita apuna käyttäen joissa tutkittavaa asiaa kuvataan numeeristen suureiden avulla ja näitä tuloksia sitten kuvataan myös taulukoin tai kuvioin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistoa taas kerätään vähemmän strukturoidusti kuin kvantitatiivisessa

¹ Takala & Ranta (2007) ja Takala & Nadler (2010).

tutkimuksessa. Kvalitatiivisen tutkimuksen aineisto on usein tekstimuotoista. Selvää rajaa tutkimukseen tarvittavien aineistojen keruutavoissa ei voida kuitenkaan tehdä. Kvalitatiivisen tutkimuksen aineisto voi koostua myös tutkimusta varten tuotetusta muusta aineistosta; joka voi olla kirjallista, kuvallista tai äänimateriaalia. Perinteisten lomakehaastattelujen lisäksi aineistoa kerätään avoimilla keskustelun omaisilla tiettyyn aihealueeseen keskittyvillä teemahaastatteluilla. (Heikkilä 1998: 16–17.)

Hirsjärven & Hurmeen (2000, 48.) mukaan teemahaastattelu lähtee siitä oletuksesta, että kaikkia ihmisten kokemuksia, ajatuksia, uskomuksia ja tunteita voidaan teemahaastattelun menetelmin tutkia. Teemahaastattelua voidaan siten käyttää sekä kvalitatiivisessa että kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Teemahaastattelun tuloksista voidaan laskea myös frekvenssejä ja se voidaan edelleen saattaa tilastollisen analyysin edellyttämään muotoon. (Hirsjärvi ym. 2007: 202–206).

Suoritettu tutkimus on ollut osaltaan myös kehittämistutkimus. Kehittämistutkimus on tutkimusstrategia, jossa tutkija yhdessä tutkittavan kohdeyhteisön kanssa pyrkii selvittämään tietyt ongelmat ja saavuttamaan yhdessä sovitut tavoitteet ja päämäärät. Tämä tapahtuu tutkimalla kohdealueen ongelmien syntymistä ja ilmenemistä sekä niiden ratkaisemiseen johtavia eri vaihtoehtoja. Tutkimalla ja havainnoimalla saadun tiedon pohjalta haetaan ratkaisutavoitteiden saamiseksi ja päämääriin pääsemiseksi. (Soininen 1995: 83.)

2. TUTKIMUKSEEN KESKEISESTI LIITTYVÄT KÄSITTEET

2.1. Asiakastyytyväisyys

Mitä on asiakastyytyväisyys? Tähän kysymykseen on yhtä monta vastausta kuin on asiakkaitakin. Asiakastyytyväisyys voi eri ihmisille tarkoittaa hyvin erilaisia asioita. Se voi käsittää sellaisia tekijöitä kuten: toimitusaikaa, hintaa, mukavuutta, vaatimusten mukaisuutta, ammattimaisuutta tai ylipäänsä vain reagointia asiakkaiden pyyntöihin. Se voi olla myös kaikkien näiden edellä mainittujen asioiden tai muiden mahdollisten tekijöiden muodostama monimutkainen yhdistelmä. Asiakastyytyväisyyskäsite voi olla hyvinkin erilainen teollisuuden eri toimialoilla tai jopa saman yrityksen eri tuotelinjojen kesken, jolloin edellä mainittujen asiakastyytyväisyyteen vaikuttavien tekijöiden tärkeysjärjestys voi vaihdella suurestikin. (Kokkonen 2006.)

Asiakastyytyväisyysajattelu rajoittuu useimmiten vain siten, että ruvetaan toimimaan asiakkaan ilmaisemien tarpeiden pohjalta. Lähtökohtana tällöin ei useinkaan ole asiakkaan tarpeiden syvälinen ymmärtäminen - eli sellaisten tarpeiden, joista asiakkaan ei ole itse hyvin selvillä. Pintapuolinen asiakastyytyväisyys voi pysäyttää toiminnan ja jäykistää myös yhteistoimintaa, koska kummallakaan osapuolella ei ole tällöin selvää käsitystä kaikesta yhteistyöhön liittyvistä mahdollisuuksista. Kehityksen esteeksi asiakastyytyväisyyden keinoin johtaminen voi muodostua silloin kun se on oman yrityksen kehittämisen jarruna. Pintapuolinen asiakaslähtöisyys voi johtaa jopa siihen, että yritykset voivat sopeutua ”liiaksi” asiakkaan tarpeisiin. Tämä merkitsee sitä, että ryhdytään toimimaan jopa asiakkaan oletettujen toiveiden pohjalta. Perimmältään asiakastyytyväisyyden kehittämisessä tulee olla kyse asiakkuuden arvon nostamisesta, jolloin tavoitteena tulee olla rakentaa sellainen asiakkuusstrategia, että asiakkuus jalostuu ja sen arvo kasvaa. (Storbacka & Lehtinen 1997: 17.)

2.2. Palvelu

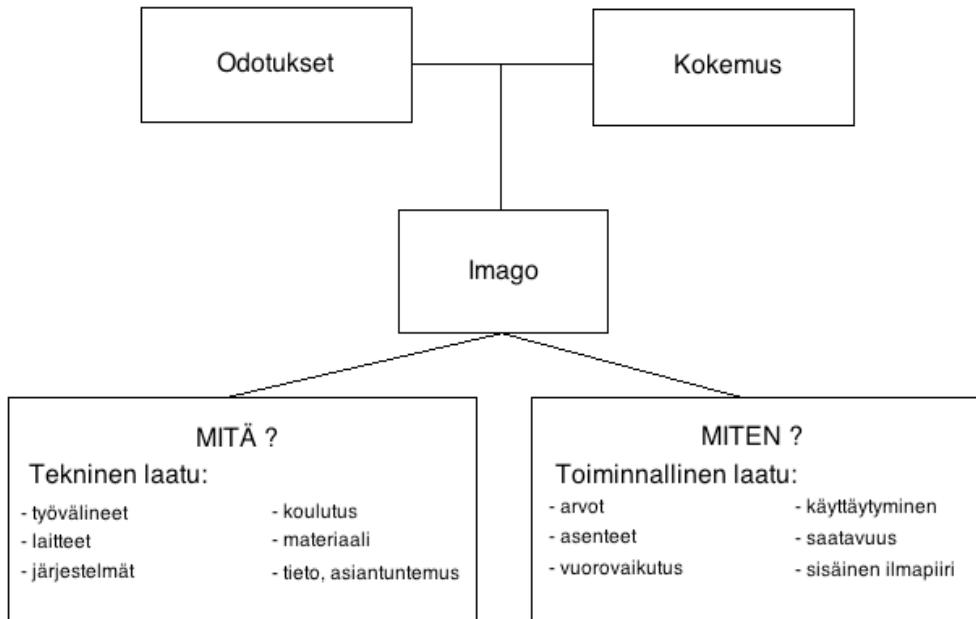
Palveluja on määritelty useilla eri tavoilla. Useimmiten palveluja määriteltäessä on niiden ominaisuuksia verrattu joihinkin fyysisiin tavaroihin. Palvelut ovat ominaisuuksiltaan useimmiten aineettomia ja tapahtuvat myös asiakkaan ja palveluntarjoajan henkilöstön sekä fyysisten resurssien tai hyödykkeiden (järjestelmien) välillä tapahtuvassa vuorovaikutuksessa. Asiakkaiden huomioiminen palveluiden kehittämissä on tärkeä asia, koska palvelut tuotetaan lähtökohtaisesti aina vuorovaikutuksessa asiakkaan ja palveluyrityksen kanssa. Palvelut ovat prosessinomaisia, koska asiakkaat osallistuvat aina niiden tuottamiseen tavalla tai toisella. Palvelut tuotetaan sekä kulutetaan lähtökohtaisesti aina samaan aikaan, koska palvelun tuottaminen vaatii vuorovaikutusta asiakkaan kanssa. Palvelut ovat myös niin sanotusti heterogeenisiä, koska palvelutilanteet ovat erilaisia ja palvelut myös koetaan aina subjektiivisesti. (Grönroos 1990: 50–52.)

”Palvelu on vuorovaikutus, teko, tapahtuma, suoritus, tai valmius, jolla asiakkaalle tuotetaan tai annetaan mahdollisuus lisäarvon saamiseen ongelman ratkaisuna, helppoutena, vaivattomuutena, elämyksenä, nautintona, kokemuksena, mielihyvästä tai ajan ja materiaalin säästönä” (Rissanen 2006: 17). Palvelut kehitetään yhteistyössä asiakkaiden kanssa ja joskus tämä tapahtuu hyvin nopeasti, mutta joskus se voi kestää vuosia tai jopa vuosikymmeniä. Palvelut voidaan kokea useilla eri tavoilla ja joskus myös aivan muuten kuin mitä palvelun tuottaja oli asian kuvitellut. Palvelun taso – sen ”hyvyys” tai ”huonous” on aina viime kädessä asiakkaan kokemus. Palveluiden tutkimista, kehittämistä ja analysointia vaikeuttaakin se, että niiden keskeinen osa on useimmiten aineeton. (Rissanen 2006: 17.)

2.3. Laatu

Suomen standardisoimisliiton (SFS ry) määritelmien mukaan: ”laatu on tuotteen tai palvelun kaikki piirteet ja ominaisuudet, joilla tuote tai palvelu täyttää sille asetetut tai oletetut tarpeet, jolloin laatu tarkoittaa niitä tuotteen ominaisuuksia, jotka täyttävät asi-

akkaan tarpeet ja tuottavat tyytyväisyyttä tuotteeseen” (SFS:n ISO 9004-2 Laatujärjestelmä). Laatu voidaan jakaa kahteen eri ryhmään: tekniseen ja toiminnalliseen laatuun (kuvio 1. Toiminnallinen ja tekninen laatu). Teknistä laatua on helpompi mitata erilaisien suureiden avulla kuin toiminnallista laatua. Teknistä laatua on myös huomattavasti nopeampi muuttaa tarpeiden mukaan. Teknisen laadun kehittämisessä on enemmän kyse rahasta, jolla voidaan kehittää suhteellisen yksinkertaisesti teknistä laatua. Toiminnallisen laadun parantaminen ei ole enää niin paljon sidoksissa pelkästään rahaan. Toiminnallisen laadun kehittäminen ei ole yksiselitteistä ja tämän vuoksi laadun kehittäminen painottuu yleensä teknisen laadun parantamiseen. (Lehmus & Korkala 1997: 17.)



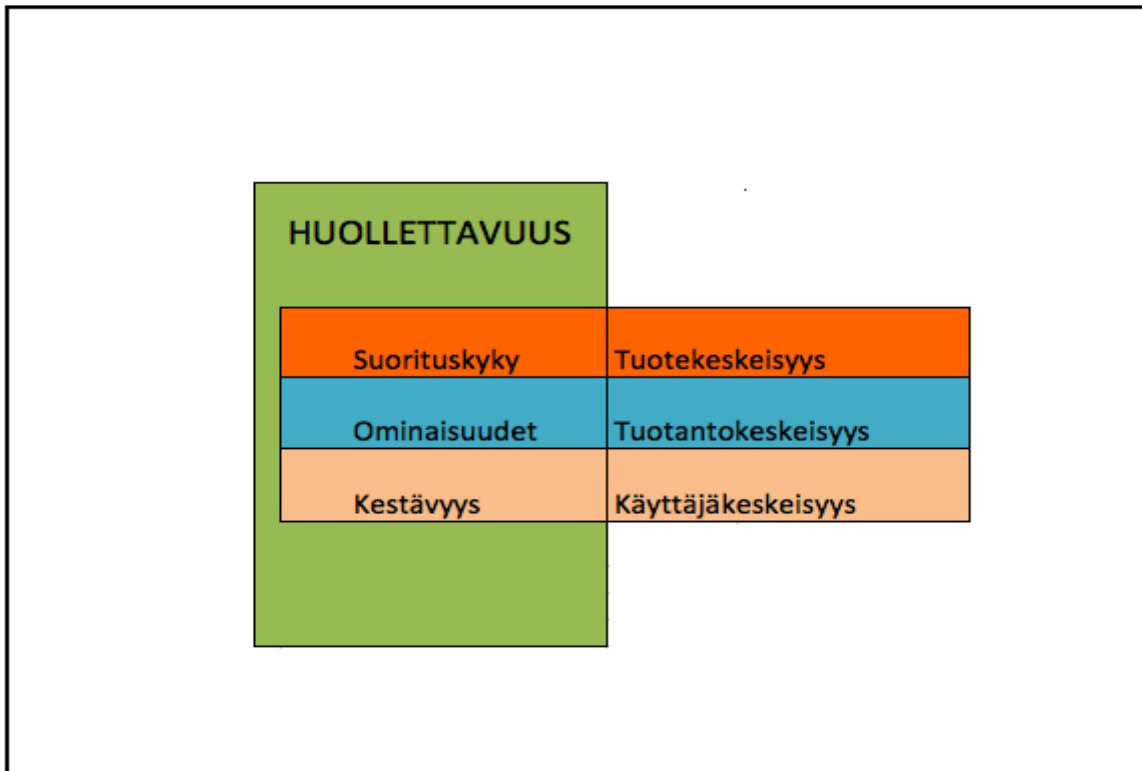
Kuvio 1. Toiminnallinen ja tekninen laatu (Lehmus & Korkala 1997: 17.)

Laatuun liittyy ainakin kuusi erilaista näkökulmaa: ”valmistuslaatu”, ”tuotelaatu”, ”arvolaatu”, ”kilpailulaatu”, ”asiakaslaatu” ja ”ympäristölaatu”. Nämä erilaiset näkökulmat täydentävät toisiaan tarkastellen asioita erilaista suunnista. Valmistuslaatu on tuotantoprosessi, josta syntyy tuotteita valmistuksen määritysten mukaan. Tuotelaadussa keskitytään asiakaslaatuun ottaen huomioon laadun määritykset, eli asiakkaan tarpeet suunnitteluprosessissa. Arvolaadussa tärkeänä tekijänä on tuotteen kustannus/hyötysuhde: ”laadukkain tuote on sellainen, joka antaa parhaan vastineen sijoitetulle

pääomalle”. Kilpailulaadussa huomioidaan kilpailijoiden toiminta: ”yrityksen laatu on riittävää, kun se on kilpailijoiden kanssa yhtä hyvä, jolloin tätä korkeampi laatu on resurssien tuhlausta”. Ympäristölaadussa laatua mitataan ympäristön ja yhteiskunnan kannalta koko tuotteen elinkaaren ajan. Useimmiten kaikki edellä mainitut näkökulmat ovat edustettuina, mutta yritykselle tärkein näkökulma on kuitenkin asiakkaan kokema laatu, joka ei kuitenkaan korosta vain yhtä laadun näkökulmaa vaan sovittaa ne kaikki yhteen. (Lecklin 2006: 20–21.)

Laatua voidaan määrittellä tuotokeskeisesti, tuotantokeskeisesti ja käyttäjäkeskeisesti.

Kuvio 2. Laadun määrittämisen tekijät. (Lecklin 2006: 20–21.)



Kuvio 2. Laadun määrittämisen tekijät. (Lecklin 2006: 20–21.)

2.4. Tuottavuus

European Productivity Agency'n Rooman konferenssin vuonna 1958 julkaiseman määritelmän mukaan tuottavuus voidaan määritellä seuraavasti:

”Tuottavuus on sitä mitä ihminen saa aikaan materiaalilla, pääomalla ja teknologialla. Tuottavuus on ennen kaikkea henkilökohtainen asenne. Se on myönteistä suhtautumista edistykseen niin, että aina pyritään parantamaan vallitsevaa tilannetta. Se on vakuuttuneisuutta siitä, että tänään voidaan tehdä paremmin kuin eilen, ja että huomenna voi tehdä paremmin kuin tänään. Se on halu parantaa nykytilaa riippumatta siitä, kuinka hyvältä se nyt vaikuttaa tai kuinka hyvä se tosiasiallisesti on” (Riekkinen 1992:13).

Tuottavuus on monissa yhteyksissä käytetty sana ja siihen liittyykin monia asiasisältöjä. Liiketalouteen ja sen mittaamiseen liittyen tuottavuus on tuotoksen ja panoksen välinen suhde, eli siis kaavana tuottavuus = tuotokset/panoksilla. Yrityksille tuottavuus merkitsee kustannustehokkuuden kasvua ja tuottavuussuureella tarkoitetaan yleiskäsitteenä kulloinkin tarkasteltavan kohteen, järjestelmän ja valitun ajanjakson tuotosten sekä niiden aikaansaamiseksi järjestelmään sijoitettujen ja käytettyjen panosten suhdetta (output/input). Talousyksikön näkökulmasta tuottavuus on taas tuotantoyksikön kyvyn mittari. Se kertoo kuinka tehokkaasti tuotantopanoksia käytetään hyväksi tuotantoprosesseissa. Tuottavuuden kasvattaminen merkitsee siis joko mahdollisimman suuren tuotoksen aikaansaamista käytettävissä olevilla panoksilla tai vaihtoehtoisesti tavoitellun tuotoksen aikaansaamista mahdollisimman pienillä panoksilla. (Uusi-Rauva 1996: 16–18).

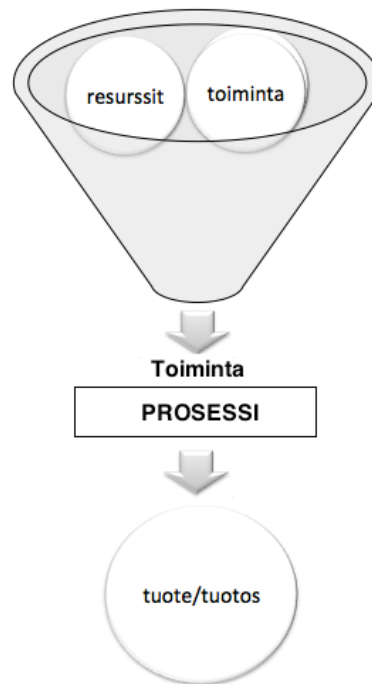
2.5. Prosessit

Prosessi tarkoittaa yleisesti edistymistä ja se on sarja suoritettavia toimenpiteitä, jotka tuottavat halutun lopputuloksen. Prosessin toteuttaminen voi viedä aikaa, vaatia tilaa, sekä resursseja ja asiantuntemusta.

”Prosessissa tapahtumat ja suoritteet toistuvat samankaltaisina jostain määritellystä näkökulmasta tarkasteltuna. Prosesseja pyritään mallintamaan ja kehittämään, jotta prosessin vaikutusalueen laatua, tehokkuutta ja tuottavuutta voitaisiin ohjata ja parantaa. Esimerkkejä erilaisista prosesseista ovat oikeus-, kehittämis-, koulutus-, tuotekehitys-, valmistus-, palvelu- ja vikaselvitysprosessi” (Wikipedia 2012).

Liiketoimintaprosessit ovat puolestaan joukko toisiinsa liittyviä toistuvia toimintoja sekä niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joiden avulla toimittajan syötteet muunnetaan tuotteiksi. Toimintaprosessit ovat taas joukko loogisesti toisiinsa liittyviä toimintoja sekä niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joiden avulla saadaan aikaan tarvittavat toiminnan tulokset. Prosessiajattelun idea on sinällään hyvin yksinkertainen. Tässä mallissa lähdetään liikkeelle asiakkaan tarpeista², on suunniteltava ja mietittävä millaisia palveluja ja tuotteita yrityksen asiakkaan haluavat. Seuraavaksi käydään läpi tarvittavat toimenpiteet sekä yrityksen resurssit joiden avulla yritys voi saada aikaan suunnitellut palvelut ja tuotteet. Yrityksen tulee aina selvittää millaisia tietoja ja materiaaleja se tarvitsee kyseisen prosessin toteuttamiseen ja mistä yritys voi ne hankkia. (Laamanen 2002: 19–21.)

² Kuva 3. Toimittajan ja asiakkaan välinen prosessi (Laamanen 2002: 19.)



Kuva 3. Toimittajan ja asiakkaan välinen prosessi (Laamanen 2002: 19.)

Organisaation suorituskky syntyy prosesseissa ja prosesseja tulee tarvittaessa voida muuttaa toiminnan parantamiseksi. Prosessijohtamisella tarkoitetaan sellaisia menettelytapoja joiden avulla voidaan tunnistaa ja kehittää organisaation menestymiselle tärkeitä prosesseja sekä toimintoja. Prosessit ovat tässä yhteydessä liiketoiminnan kannalta tärkeitä prosesseja, joilla on vaikutusta liiketoiminnassa menestymiseen. Suositussa Balanced Scorecard mallissa organisaation suorituskkyä tarkastellaan monesta eri näkökulmasta ja yksi näkökulma on yrityksen sisäiset prosessit. Sisäisten prosessien näkökulma kertoo sen kuinka yrityksen olisi hoidettava yrityksen sisäiset toimet, jotta voidaan saavuttaa asiakasnäkökulman ja taloudellisen näkökulman tavoitteet. Sisäisten prosessien parantaminen on taas riippuvainen osaamisesta ja kehittämisestä. Organisaation onkin toimittava niin, että kaikki edellä mainitut osa-alueet tulevat otetuksi huomioon ja ovat tasapainossa toisiinsa nähden. (Lönnqvist ym. 2006: 20.)

3. PALVELUN LAATU OSANA ASIAKASTYYTYVÄISYYTTÄ

3.1. Asiakkaan odotukset

Se, että onko jonkun palvelun laatu ”hyvää” vai ”huonoa” määrittää aina asiakas. Asiakkaan tekemän arvioinnin perustana on taas useimmiten hänen palvelukokemus. Palvelu-suoritus on aina tilanne, johon liittyy tiettyjä odotuksia ja käytännön havaintoja. Hyvää palvelua ei voida tehdä niin sanotusti varastoon – vaan se luodaan aina yhdessä asiakkaan kanssa palvelutilanteessa. (Rissanen 2006: 17.)

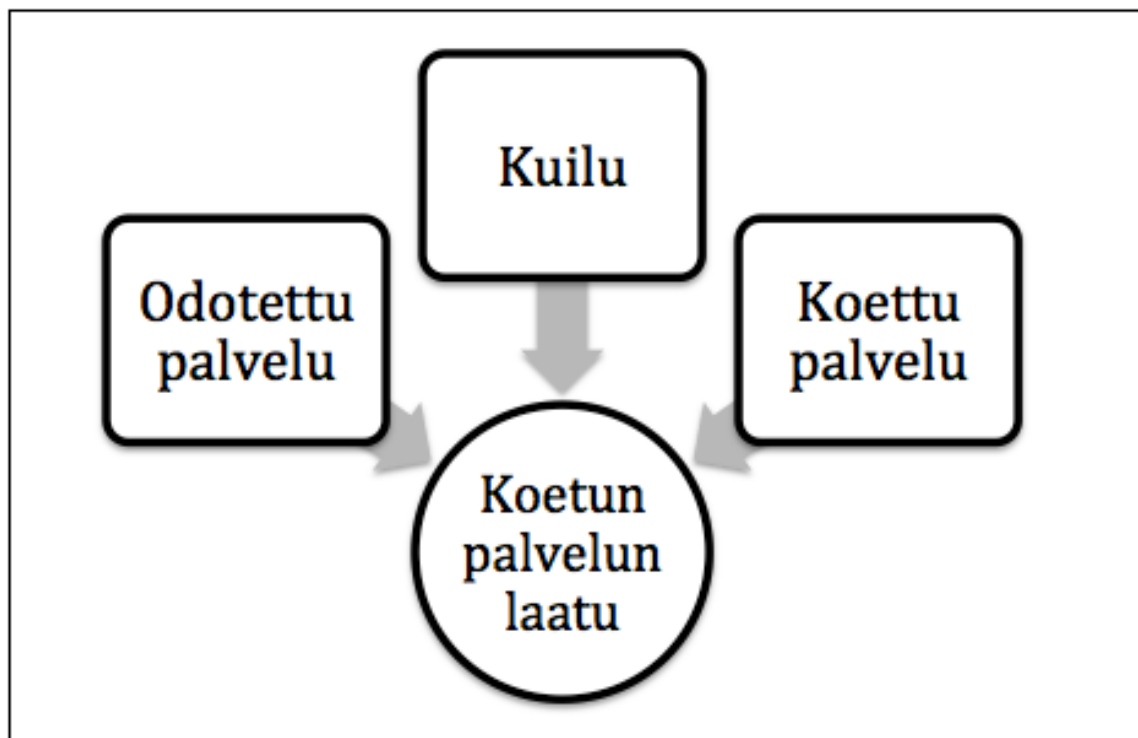
Asiakas mittaa käyttämiensä palveluiden tasoa siihen minkälaisia ennakko-odotuksia hänellä oli kyseistä palvelua kohtaan. Asiakas peilaa saamaansa palvelua aina myös yrityksen julkisuuskuvaan ja yrityksen imago toimiikin eräänlaisena suodattimena, jonka läpi asiakas sitten kokemuksiaan arvioi. Yrityksen yrityskuva muodostuu niistä palvelukokemuksista, joita asiakas on kokenut tai millaisista kokemuksista muut asiakkaat ovat hänelle kertoneet. Yrityksen julkisuuskuva ei ole vakio, vaan se muodostuu asiakasryhmien ja yksittäisten asiakkaitten kokemuksista, jolloin asiakkaiden muodostama mielikuva samasta yrityksestä voi vaihdella. Ulkoiset tekijät kuten: toimitilat, henkilöstön vaatetus, sekä työvälineet luovat omalta osaltaan yrityksen imagoa, mutta tärkein mielikuvan luoja on kuitenkin koetut palvelutilanteet. (Lehmus & Korkala 1997: 16– 17.)

3.2. Asiakkaan odotusten kaksi tasoa

Zeithaml & Bitner (1996) mukaan asiakkaan palvelulle kohdistamilla laatuodotuksilla on kaksi tasoa: ”toivottu palvelun taso” ja ”riittävä palvelun taso”³. Toivottu palvelun taso on se palvelun taso, jota asiakas odottaa saavansa. Riittävä palvelun taso on puolestaan se taso, joka on vielä asiakkaan hyväksyttävissä oleva taso. Näiden edellä mainittujen tasojen välillä on asiakkaan hyväksymä palvelun tason alue jonka asiakas

³ Kuva 4. Asiakkaan odotukset. (Zeithaml ym. 1996: 77.)

voi hyväksyä. Hyväksyttävän palvelun alue voi kuitenkin olla hyvinkin erilainen asiakkaasta ja tilanteesta riippuen. Asiakkaan vaatima palvelun taso voi vaihdella mm. asiakkaan mielentilasta johtuen. Asiakkaan toivoma palvelun taso voi myös nousta ajan kuluessa sillä mitä parempia kokemuksia asiakkaalla on – sitä laadukkaampaa palvelua hän myös tulevaisuudessa palveluntarjoajalta todennäköisesti odottaa. (Zeithaml ym.1996: 76–77.)



Kuva 4. Asiakkaan odotukset. (Zeithaml ym. 1996: 77.)

3.3. Asiakkaan odotuksiin vastaaminen

Asiakastyytyväisyyteen eniten vaikuttavaa asiaa, eli asiakkaan omaa käsitystä palvelutasosta ei organisaatio voi täysin hallita. Vaikka asiakkaan käsitys saattaa perustua jopa mielikuvitukseen, olettamukseen tai muihin täysin epärealistiseen seikkoihin, on vain asiakkaan käsityksellä viimekädessä painoarvoa. Asiakkaalle hänen toiveensa, tarpeensa ja käsitykset eri asioista ovat todellisia. Kahdella asiakkaalla, jotka käyttävät samaa tuotetta tai palvelua voi olla suurestikin toisistaan eroava käsitys sen laadusta. Asiakkaiden

mielipiteiden erot voivat johtua asiakkaiden erilaisista odotuksista kyseistä liiketoimintaa kohtaan tai vain pelkästään siitä, että heillä on erilainen käsitys asiasta. Sellaisellakin asiakkaalla, jolla on lähtökohdaltaan pysyvä käsitys tuotteen laadusta, voi olla ajoittain vaihtuva käsitys tuotteen laadusta. Tämä voi johtua hänen mielentilastaan, stressitasosta tai jopa päivän ajankohdasta. Johtopäätöksenä tästä voidaankin todeta, että ”asiakastytyväisyys on mitä tahansa asiakas ajattelee siitä koska tahansa”. (Kokkonen 2006.)

Yrityksen johtajan tulisi kuunnella asiakkaitensa mielipiteitä. Yrityksen johtamiskäytännön tulisi olla myös sen kaltainen, että tämä olisi mahdollista. Asiakastytyväisyystutkimukset ovat yksi hyvä keino saada selville se, mitä asiakkaat asioista loppujen lopuksi ajattelevat. Varsinaisten asiakkaiden huomioimisen lisäksi tulisi kuitenkin myös selvittää ns. sidosryhmien mielipiteet. Asiakasta ei välttämättä suoraan kiinnosta se kuinka jokin palvelu tai tuote on toteutettu, mutta yrityksen toimintoihin liittyy aina kuitenkin myös alihankkijoiden toiminta. (Lecklin 2006: 64–65.)

Asiakkaan tarpeidensa ymmärtäminen on organisaation menestyksen kannalta peruskysymys. Useimmiten tarkastelemme pelkästään yrityksen ulkoisten asiakkaiden vaatimuksia ja odotuksia. Kokonaisuutena olisi erittäin tärkeä myös kohdistaa huomiota yrityksen sisäisiin asiakkaisiin. Asiakaskysymykset koskevat aina myös oleellisesti yrityksen toimintoketjua, eli sen prosesseja ja prosessien kautta edelleen toiminnan johtamista. (Kokkonen 2006.)

3.4. Tekninen- ja toiminnallinen laatu

Christian Grönroos on jakanut laadun kahdeksi eri ulottuvuudeksi: ”tekniseksi” ja ”toiminnalliseksi” laaduksi. Tekninen laatu vastaa kysymykseen ”mitä” ja toiminnallinen laatu vastaa kysymykseen ”miten”. Tekninen laatu koostuu palvelun toimittamiseen ja palvelutilanteeseen liittyvistä tekijöistä jotka mahdollistavat kyseisen palvelun tuottamisen. Tällaisia teknisiä asioita ovat esimerkiksi tarvittavat koneet, laitteet tai tietotekniset järjestelmät. Teknistä laatua sopivasti kuvaavana esimerkkinä voidaan mainita vaikka pankkiautomaatin toiminta, jonka on aina toimittava yhtä luotettavasti, mutta myös sa-

malla tavalla, jotta asiakkaat voivat saada haluamansa palvelun. Teknisen palvelun lopputuote, eli ”tekniikan mahdollistama palvelu” jää ikään kuin asiakkaalle kun myyjän ja asiakkaan välinen vuorovaikutustapahtuma on ohi. Asiakkaan kokemaan toiminnalliseen laatuun vaikuttaa puolestaan henkilöstön toimintaan liittyvät asiat kuten: palvelualltius, kohteliaisuus sekä toimipisteen ulkoasu ja ilmapiiri. Asiakkaan kokema palvelun ja tuotteen kokonaislaatu muodostuukin sekä teknisen- ja toiminnallisen laadun lopputuloksien yhteisvaikutuksesta. (Grönroos 2003: 100–101.)

3.5. Laatukuilut

1. Johdon näkemyksen kuilu: tämä merkitsee sitä, että johto näkee laatuodotukset puutteellisesti. Syinä voivat olla mm⁴. seuraavat asiat. Kuvio 5. Kuiluanalyysimalli.

(Zeithaml & Bitner 1996: Services Marketin.)

- virheellisesti tulkitut tiedot odotuksista
- johto saa puutteellista tietoa organisaatiosta
- liian monta organisaatiokerrosta, jotka pysäyttävät tai muuttavat tietoa, joka kulkee asiakaskontaktissa olevilta ylöspäin.

2. Laatuerittelyiden kuilu: tämä merkitsee sitä, että palvelun laatuerittelyt eivät ole yhdenmukaisia johdon laatuodotusten kanssa. Syitä voivat olla mm. seuraavat:

- tavoiteasettelu ei ole selkeä
- palveluiden suunnittelu on puutteellista, virheellistä tai itse suunnitteluprosessi on riittämätön
- palveluiden laatuun ei ole sitouduttu riittävässä määrin.

3. Palveluntoimituksen kuilu: tämä kuilu merkitsee, että laatuerittelyjä ei noudateta palvelun tuotanto- ja toimitusprosessissa.

- liian monimutkaiset tai jäykät erittelyt
- erittelyjä ei hyväksytä
- erittelyt eivät ole yhdenmukaisia yrityskulttuurin kanssa
- tekniikka tai järjestelmät eivät tue toimintaa
- palvelutoimitusta johdetaan huonosti

⁴ Grönroos 1990, 87–92.

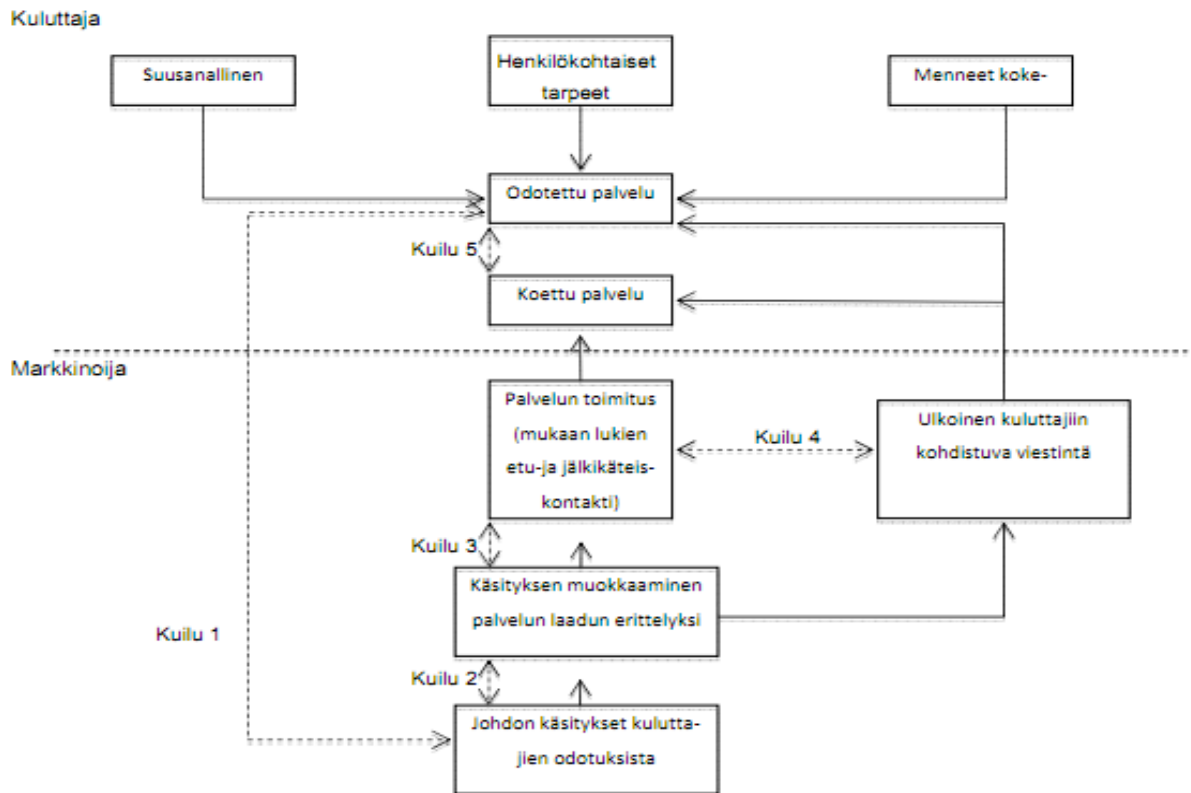
- sisäinen markkinointi on puutteellista.

4. Markkinaviestinnän kuilu: tämä merkitsee sitä, että annetut lupaukset eivät ole yhdenmukaisia toimitetun palvelun kanssa.

- luvataan liikaa, lupaukset eivät ole sidottuja palvelutuotantoon
- koordinoinnin puute.

5. Koetun palvelun kuilu: tämä merkitsee sitä, että koettu palvelu ei vastaa odotettu palvelua.

- huono laatu ja laadun ongelmat jotka johtavat negatiiviseen kokemukseen ja vaikuttavat yrityksen imagoon/ liiketoimintaan.



Kuvio 5. Kuiluanalyysimalli. (Zeithaml & Bitner 1996: Services Marketin.)

3.6. Palvelun kokonaislaatu

Laadunhallinta ja laatujohtaminen perustuvat prosessien analysointiin. Laadunhallinnan juuret ovat tilastollisissa menetelmissä ja se on tuottanut joukon käytännön läheisiä me-

netelmiä kuten: tilastollisen prosessiohjauksen, ISO-9001 standardit, laatuauditoinnit, benchmarkingin ja jatkuvan laadun parantamisen. Keskeisiä käsitteitä laadunhallinnassa ovat: laatu, asiakastyytyväisyys, vaatimukset, tuotteet, palvelut ja arvioinnit, sekä hävikki. (Laamanen & Tinnilä 2002: 15–16.)

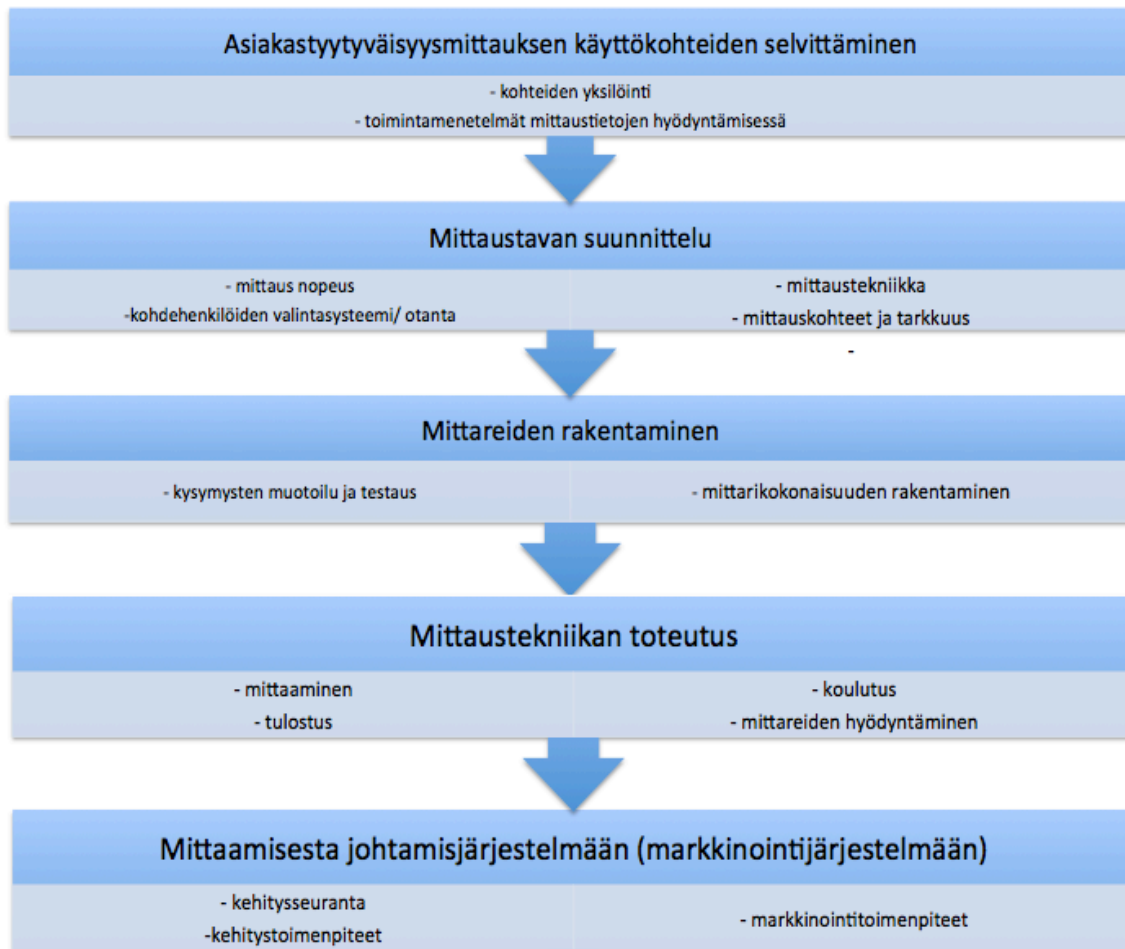
Totuuden hetkiä ovat ne hetket, jolloin asiakas ja palveluntarjoaja kohtaavat. Totuudenhetkellä asiakas odottaa, että palveluntarjoaja lunastaa lupauksensa ja näin ollen täyttää asiakkaan odotukset. Koska palvelut ovat luonteeltaan aineettomia on niiden arviointi asiakkaalle jokseenkin vaikeaa. Asiakkaat yrittävätkin etsiä yrityksen ympäristöstä sellaisia seikkoja, joiden avulla palveluiden sekä laadun arviointia voidaan suorittaa.

4. TASAPAINOTETUN MITTARISTON LUOMINEN

4.1. Asiakastyytyväisyyden mittaaminen

Asiakastyytyväisyyskyselyiden perustavoitteena on ollut mitata asiakkaan kokeman palvelutasoa, mutta sillä voidaan mitata palvelun tason lisäksi monia muitakin asioita. Ennen mittaamisen aloittamista tulisi mahdollisimman tarkasti selvittää, miksi halutaan suorittaa mittauksia ja mitä näillä mittauksilla halutaan tai voidaan saada selville. Onnistunut asiakastyytyväisyyden mittaus vaatii oikeiden kysymysten lisäksi onnistuneen ”datan” analysoinnin, jolloin oikeanlaisten analysointimenetelmien valinta on lopputuloksen kannalta hyvin merkittävässä roolissa.

Asiakastyytyväisyyden selvittäminen vaatii aina jatkuvaa ja systemaattista mittaamista. Ensimmäiseen vaiheeseen kuuluu asiakastyytyväisyysmittauksen kohteiden yksilöinti ja toimintamenetelmien selvittäminen asiakastyytyväisyysmittaustietojen hyödyntämisessä. Toisessa vaiheessa taas suunnitellaan mittausnopeutta, kohdehenkilöiden otantaa, mittauskohdetta, tarkkuutta sekä tekniikkaa. Kolmannessa vaiheessa tapahtuu kysymysten muotoilu ja testaus, sekä mittarikokonaisuuden rakentaminen. Neljäntenä toteutetaan mittaussystematiikkaa, johon kuuluvat mittaaminen, tulostus, koulutus ja mittarien hyödyntäminen. Viimeisenä, eli viidentenä vaiheena on mittaamisen kehity seuranta ja kehitystoimenpiteet. Kuva 6. Asiakastyytyväisyysmittauksen toteutusvaiheet. (Rope & Pöllänen 1994: 59–60.)



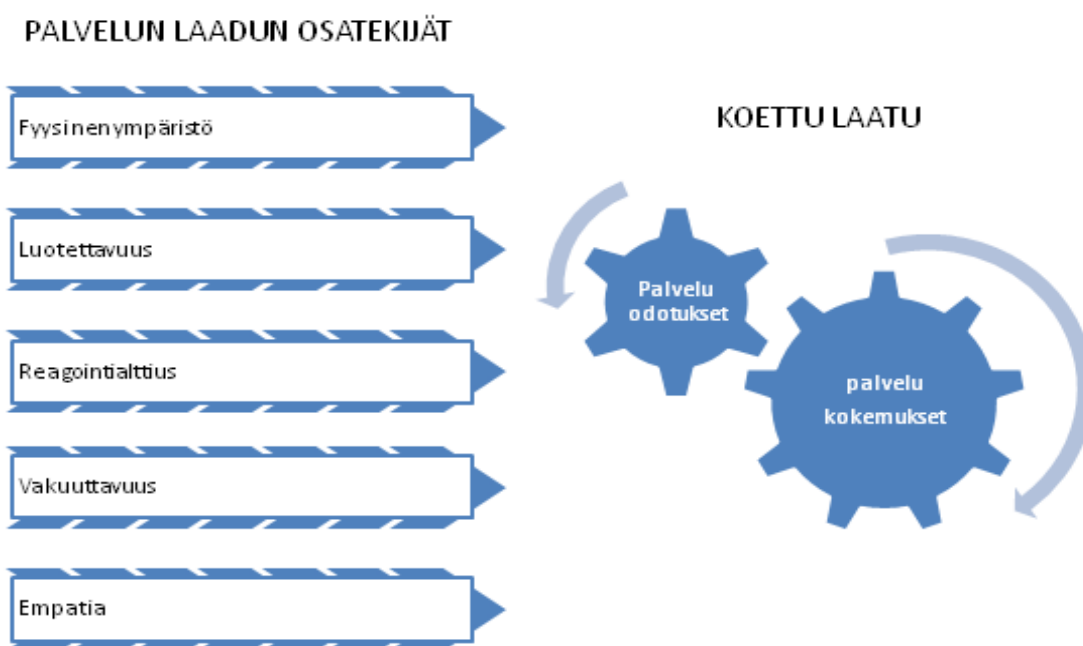
Kuva 6. Asiakastyytyväisyysmittauksen toteutusvaiheet. (Rope & Pöllänen 1994: 59–60.)

4.1.2. SERVQUAL -malli

Yksi tunnetummista asiakastyytyväisyyden mittareista on Zeithaml ym. (1988) kehittämä SERVQUAL -mittaristo. SERVQUALin lähtökohtana on ajatus, että asiakkaan käsitys palvelujen laadusta muodostuu kun saatua palvelua verrataan hänen odotuksiinsa palvelun laadusta. Zeithaml ym. ovat tutkineet erilaisia kriteerejä, joiden perusteella asiakkaat muodostavat käsityksen palvelun laadusta. Laatuun liittyviä ulottuvuuksia havaittiin olevan alun perin kymmenen, joista osan huomattiin olevan keskenään päällekkäisiä. Alun perin havaitut kymmenen erilaista ulottuvuutta olivat: palveluympäristö, luotettavuus, palveluhalukkuus, kommunikaatio, uskottavuus, turvallisuus, kyvykkyys, asiakkaan ymmärtäminen, kohteliaisuus ja saavutettavuus. (Zeithaml ym. 1985).

Myöhemmin tutkijat ovat päätyneet viiteen palvelun laadun osa-alueeseen⁵. Alkuperäisistä kymmenestä osa-alueesta on jäänyt jäljelle kolme osa-aluetta, joita ovat ”fyysinen ympäristö”, ”luotettavuus” ja ”reagointialttius”. Lopuksi jääneistä seitsemästä palvelun laadun osa-alueesta muodostettiin myös kaksi uutta ominaisuutta. Alkuperäisessä mallissa olleista kohteliaisuudesta, uskottavuudesta, pätevyydestä ja turvallisuudesta tuli yksi ulottuvuus ”vakuuttavuus”. Muista kolmesta alkuperäisestä ominaisuudesta, eli saavutettavuudesta, viestinnästä ja asiakkaan ymmärtämisestä muodostui lopulta ”empaattisuus”. (Zeithaml ym. 1990: 25.) Eri ulottuvuuksien sisältämät päällekkäisyydet huomioitiin ja lopullisiksi SERVQUAL -ulottuvuuksiksi valikoituivat seuraavat osa-alueet:

1. Fyysinen ympäristö: fyysiset puitteet, laitteisto ja palveluhenkilöstön pukeutuminen,
2. Luotettavuus: kyky tuottaa luvattu palvelu varmasti ja ajallaan,
3. Reagointialttius: halu auttaa asiakkaita ja tarjota asianmukaista palvelua,
4. Vakuuttavuus: palveluhenkilöstön huomaavaisuus ja kyky herättää asiakkaissa luottamusta,
5. Empaattisuus: välittäminen ja asiakkaan yksilöllinen huomioiminen.



⁵ **Kuva 7.** SERVQUAL-malli (Zeithaml ym. 1990.)

4.1.3. Homburgin ja Rudolphin -malli

Useimmiten asiakastyytyväisyyden mittaamisessa korostetaan paljolti tyytyväisyyden muodostumiseen liittyviä toiminnallisia tekijöitä. Kokonaisasiakastyytyväisyys muodostuu Homburgin ja Rudolphin mukaan kuitenkin seuraavista osa-alueista: tyytyväisyydestä tuotteisiin, tilausten ja reklamaatioiden käsittelystä, teknisistä palveluista, tuoteinformaatiosta, sekä vuorovaikutuksesta asiakkaan ja yrityksen välillä. Kuva 8. Kokonaisasiakastyytyväisyyden osa-alueet. (Homburg & Rudolph 2001: 24.)

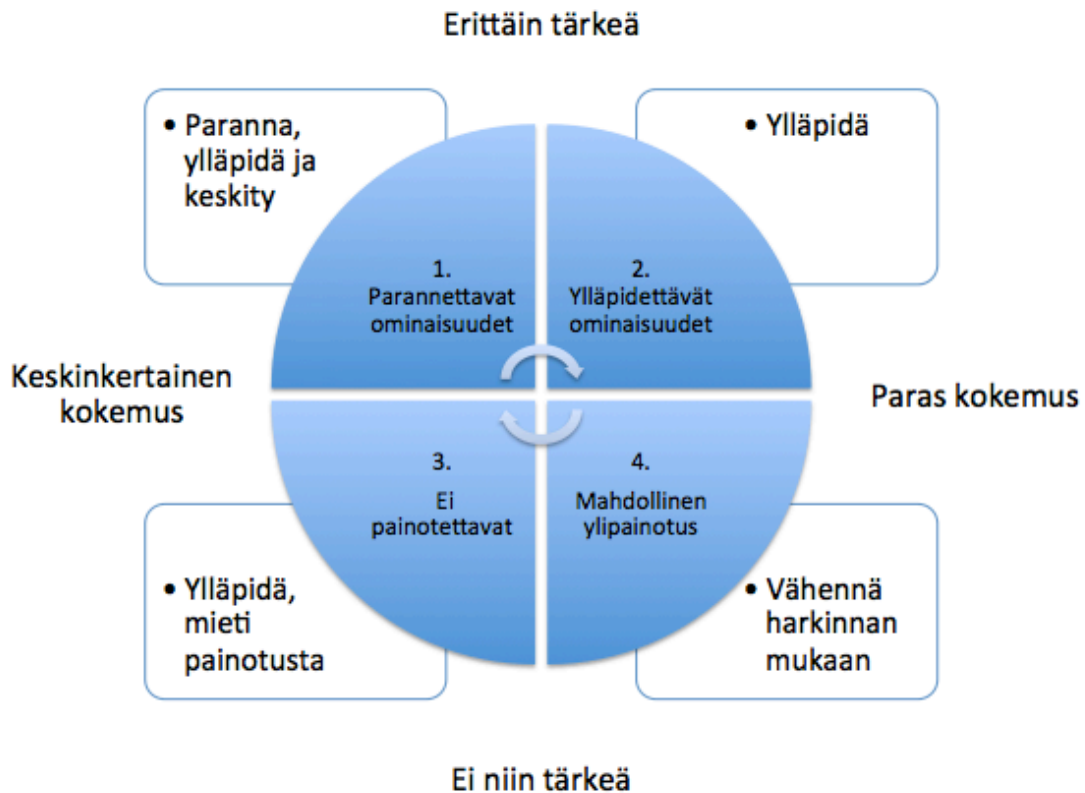
Asiakastyytyväisyyden eri osatekijöiden ominaisuudet tulee määritellä siten, että voidaan muodostaa käsitys edellä mainittujen yksittäisten osa-alueiden asiakastyytyväisyyden tasosta. Esimerkkinä tästä voidaan mainita se, että teknisen asiakastyytyväisyyden voitaisiin olettaa muodostuvan mm. tuotteen teknisestä kehittyneisyydestä, kustannustehokkuudesta sekä huollettavuudesta. Kokonaisasiakastyytyväisyyttä mitattaessa tulisi kuitenkin ottaa huomioon myös erityisesti inhimillisen toiminnan, eli ihmisten välisen vuorovaikutuksen merkitys asiakastyytyväisyyden muodostumiseen, jolloin mm. yrityksen myyntihenkilöstön, tilausten- ja reklamaatioiden käsittelijöiden ammattitaidon merkitys kasvaa ja ne näyttäisivät myös olevan tärkeimpiä mitattavia tekijöitä kokonaisasiakastyytyväisyyttä arvioitaessa. (Homburg & Rudolph 2001: 27–29.)



Kuva 8. Kokonaisasiakastyytyväisyyden osa-alueet (Homburg & Rudolph 2001: 24.)

4.1.4. Importance & Performance -menetelmä

Tämä menetelmä lähestyy asiakastyytyväisyyttä - asiakastyytyväisyyden mittaamiseen käytettävien osa-alueiden tärkeyttä ja tehokkuutta kuvaavien suureiden kautta. Importance & Performance -menetelmässä asiakastyytyväisyyskyselyyn vastaajia pyydetään arvioimaan jonkun kysymysattribuutin merkitystä vastaajalle ja sitä kuinka palveluntarjoaja on onnistunut kyseisen palvelun tuottamisessa. Importance & Performance -menetelmällä saadut tulokset ovat helposti esitettävissä ja tulkittavissa esimerkiksi kuvassa yhdeksän (9) esitetyn nelikenttäanalyysin avulla. Tämä malli antaa jokaiselle mitattavalle attribuutille selkeät painotukset, joiden mukaan toimintaa voidaan edelleen kehittää. (Martilla & James 1977: 78–79). Kuva 9. Importance & Performance nelikenttäanalyysi.



Kuva 9. Importance & Performance nelikenttäanalyysi. (Martilla & James 1977: 78–79).

Importance & Performance -menetelmästä on olemassa useita erilaisia variaatioita ja yksi vaihtoehto on jakaa mitattavat ominaisuudet “tärkeisiin” ja “ei tärkeisiin” ominaisuuksiin. Edellä mainitut ominaisuudet luokitellaan sitten edelleen myös niiden toisen ulottuvuuden eli ”kokemuksen” perusteella, jolloin voidaan samanaikaisesti ottaa huomioon asioiden “tärkeys”, sekä kokemuksen liittyvä vertailusuoritus: “parempi” tai “huonompi”. (Keyt & Yavas & Riecken 1994: 36–37.)

4.2. Suorituskyvyn mittaaminen

Suorituskyvyn mittaamisella seurataan organisaation liiketoimintaprosessin eri toimintoja. Mittaamista pitäisi tehdä kahdella eri tavalla – ensiksikin tehdäänkö yrityksessä oikeita asioita ja toiseksi tehdäänkö nämä asiat oikein? Suorituskyvyn mittaamisella tarkoitetaan prosessia, jonka tarkoituksena on selvittää tai määrittää tunnuslukuja käyttäen jonkin liiketoiminnallisen tekijän tilaa. Prosessissa tunnistetaan tavoitteiden

kannalta keskeisiä menestystekijöitä, joita mitataan ja joiden tuloksia käytetään organisaation kehittämiseen. (Lönnqvist, Kujansuu & Antikainen 2006: 11.)

Mitattavien kohteiden tulisi olla sidoksissa organisaation menestykseen liittyvien kriittisten tekijöiden kanssa (Lönnqvist & Pirttimäki, 2006). Kriittiseksi menestystekijäksi tulee se liiketoiminnan avainalue, jolla yrityksen on saavutettava korkea suoritustaso, eli se tekijä joka on yrityksen menestyksen kannalta oleellisin. Organisaation menestykselle kriittisiä tekijöitä voivat olla omistajatytyväisyys, asiakastytyväisyys, henkilöstötytyväisyys ja ympäristötytyväisyys. Mittaamisen tulisi keskittyä vain muutamaan valittuun kriittiseen menestystekijään (Lönnqvist & Pirttimäki 2006).

Suorituskyvyn mittaamiseen liittyy neljä vaihetta tai osa-aluetta. Ensimmäisenä vaiheena on suorituskyvyn mittaamisen suunnittelu. Tässä vaiheessa valitaan käytettävät mittarit. Toisessa vaiheessa valitut mittarit viedään tuotantoon. Kolmantena vaiheena on mittareiden käyttö käytännön työn tukena ja organisaation kehittämisessä. Neljäntenä vaiheena on mittareiden tarvittava jatkokehittäminen, koska liiketoiminnan tarpeet muuttuvat ja osa mittareista saattaa menettää alkuperäisen merkityksensä. Mittareiden kehittämisen jälkeen edellä mainittu sykli alkaa taas uudestaan. (Lönnqvist. ym 2006: 11.)

Tuotanto- ja palveluorganisaatioon liittyviä asiat, sekä suoritteet ovat helpoimmin mitattavissa. Sen sijaan asiantuntijatyön mittaamiseen liittyy enemmän haasteita. Lopullisen tuotoksen kehittämiseen käytetyt resurssit ovat ns. ”aineettomia”. Asiantuntijan työssään käyttämiä panoksia on vaikea määrittää lukuun ottamatta työssä käytettyjä konkreettisia välineitä kuten esim. tietokoneita. Myös asiantuntijatyön prosesseja on vaikeampi määrittää kuin selkeää fyysisen tuotteen tuotantoprosessia. Asiantuntijatyössä ei olekaan välttämätöntä tarkasti määrittää työn prosessia vaan keskittyä tiedonkulun, osaamisen ja yhteistyöverkostojen luomiseen. Aineettomia resursseja ja suorituskykyä voidaan mitata erilaisilla kyselyillä ja arvioilla. (Lönnqvist ym. 2006: 58–59.)

4.2.1. Balanced Scorecard

Organisaation suorituskyky riippuu näkökulmasta: se on organisaatioyksikön, osaston, työryhmän ja yksilön menestymistä, sekä tuloksetekokykyä valituista näkökulmista tarkasteltuna. Organisaation suorituskyvystä puhuttaessa tulee ottaa huomioon myös organisaation kaikki sidosryhmät ja niiden tarpeet. Tunnetuimpia lähestymistapoja julkishallinnossa on ns. ”tasapainotettu mittaristo”, eli Balanced Scorecard jossa suorituskykyä tarkastellaan talouden, asiakkaan-, sisäisten prosessien-, sekä oppimisen- ja kehittymisen näkökulmasta. Nämä eri näkökulmat yhdessä muodostavat kokonaisuuden, jonka pohjalta toimintaa voidaan kehittää, sekä varmistaa eri sidosryhmien tarpeet. Suorituskyky on erilaisia asioita organisaation eri tasoilla ja siksi onkin erittäin tärkeää tunnistaa organisaation hierarkkisuuden tasot, jotta voidaan arvioida kuinka eri tasoilla tapahtuvat muutokset vaikuttavat organisaation muihin toimijoihin. Balanced Scorecard sekä myös monet muut mallit jakavat organisaation suorituskyvyn pienempiin osaluueisiin, jolloin sitä on usein helpompi tarkastella ja mitata. (Lönnqvist ym. 2006: 20–21.)

Balanced Scorecard, josta Suomessa on käytetty yleensä nimeä tasapainotettu tulokortti tai pelkästään tulokortti. Se kehitettiin 1990-luvulla, jotta voitaisiin käyttää muitakin kuin taloudellisia mittareita arvioitaessa yrityksen suorituskykyä. Perinteisesti suorituskyvynmittauksissa ei otettu huomioon yrityksen aineetonta pääomaa, vaan keskityttiin jokseenkin vain rahamääräisten asioiden mittaamiseen. Aineettomasta pääomasta on kuitenkin tullut yrityksen kannalta erittäin kriittinen tekijä kilpailuympäristössä pärjäämisessä ja sen huomioiminen on tullut koko ajan tärkeämmäksi. (Lönnqvist ym. 2006: 34–35.)

Aluksi Kaplanin ja Nortonin kehittämä mittaristo oli tarkoitettu vain suorituksen mittaukseen, mutta saatujen kokemusten sekä palautteen kautta mittaristoa kehitettiin edelleen ja siitä muodostui strateginen ohjausjärjestelmä. Aikaa myöten huomattiin, että tulokorttien avulla voitiin yrityksen strategia siirtää myös toiminnaksi sekä viestittämään haluttu strategia paremmin organisaatioon. Todettiin myös, että mittaristolla saadaan parempi tuloksia jos se rakennetaan syy-seuraus suhteisiin perustuen. Alun perin tulokortissa olleet mittarit oli valittu yksittäisten mittareita näkökulmien perusteella.

Hyvä mittaristo vaatii kuitenkin linkittämisen osaksi yrityksen ohjausjärjestelmää jolloin sen tavoitteet johdetaan yrityksen visiosta ja strategiasta. (Kaplan & Norton 1996a.)

Nykyään käytössä olevat Balanced Scorecard -mittaristot voidaan jakaa kolmeen eri tyyppiin käyttötarkoituksen perusteella: sidosryhmämittaristoihin, KPI (Key Performance Indicators) mittaristoihin ja strategiamittaristoihin. Sidosryhmämittaristossa näkökulmina ovat yrityksen tärkeimmät sidosryhmät. Sidosryhmämittaristossa huomioidaan myös sidosryhmien tavoitteet, jotka ovat oleellisia jotta yrityksen toiminta voisi olla menestyksellistä. Mittaristossa ei ole huomioitu kuitenkaan sitä miten yritys voi saavuttaa tavoitteensa, jolloin tarvitaan apuna myös muita mittaristoja. (Malmi ym. 2006: 34–35.)

4.2.2. Balanced Scorecardin näkökulmat asiakkuuksien johtamiseen

Kaplan & Norton jakaa asiakasjohtamisen neljään eri näkökulmaan: taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, sisäinen näkökulma ja oppimisen ja kasvun näkökulma. Uudessa taloudessa asiakassuhteiden merkitys on suurempi, koska informaatioteknologian kehitys on siirtänyt vallan tuottajilta asiakkaille. Tapahtumat käynnistyvät nyt asiakkaiden toimesta. (Kaplan & Norton 2004: 119–120).

4.2.3. Taloudellinen näkökulma

Taloudellinen näkökulma on yrityksen kustannusrakenteen parantamiseen liittyvien tekijöiden parantamista, lisäämistä ja laajentamista. Taloudellinen näkökulma muodostaa yrityksen tuottavuusstrategian, joka lisää pääoman hyödyntämisen mahdollisuuksia sekä osakkeenomistajien arvon kasvua. Tämä mahdollistaa tulolähteiden laajentamisen sekä asiakassuhteen parantamisen. (Kaplan & Norton 2004: 119–120.) Onnistuneiden asiakkuuksien johtamisprosessien taloudelliset tulokset näkyvät ensisijassa yrityksen tulojen kasvussa. Asiakassuhteen säilytys- ja asiakassuhteen vahvistamisprosessien tulisi lisätä asiakkaan arvoa. Näiden prosessien tavoitteena onkin yrityksen osuuden

kasvattaminen asiakkaan hankinnoista sekä asiakassuhteen laajentaminen. (Kaplan & Norton 2004: 136.)

Taloudellisessa näkökulmassa huomio kiinnitetään siihen, miltä yritys näyttää asiakkaan silmissä (Kaplan & Norton 1992: 72). Näkökulma sisältää mittareita, joilla on yleensä kaksi roolia, jolloin ne myös pystyvät kertomaan sen kuinka hyvin yrityksen strategian toteutumisessa on onnistuttu myös taloudellisesti. Toiseksi, myös sen asian mihin valittu strategialla ja eri näkökulmien mittareilla tulisi päästä. (Malmi ym. 2006: 25.)

Tyypillisesti taloudellinen näkökulma sisältää tulosmittareita, joilla mitataan muun muassa liikevaihtoa, kannattavuutta ja pääoman käyttöastetta. Lisäksi useat yritykset lisäävät mitattaviin asioihin myös ns. tasapainottavia mittareita. Näillä tasapainottavilla mittareilla voidaan selvittää se, että haluttuja taloudellisia tavoitteita ei lähdetä tavoittelemaan riskejä tai joitain ehkä kyseenalaisiakin keinoja hyväksikäyttämällä. (Kaplan & Norton 1996a: 60–61.)

Asiakkaan kannattavuutta voidaan mitata activity-based costing, ABC-järjestelmällä, jonka avulla esitetään kuinka paljon tuotteisiin käytetään epäsuoria sekä tukitoimintojen tuottamia palveluja. Toimintoperusteisen johtamisen taloudelliset hyödyt voidaan nähdä kustannusten alenemisena ja suurempana liikevaihtona. Toimintoperusteisen johtamisen parannukset syntyvät viisivaiheisessa prosessissa⁶:

1. kustannus/ hyöty-analyysin tekeminen
2. prioriteettien asettaminen
3. tarpeellisten kustannusten määrittely
4. hyötyjen seuranta
5. parannusten mittaaminen.

4.2.4. Asiakasnäkökulma

Asiakasnäkökulmassa yrityksen tulee pohtia millaisia tavoitteita, mittareita, kohteita ja aloitteita sen tulee tehdä, jotta se voisi saavuttaa visionsa ja tyydyttää asiakkaan tarpeet. Yrityksen strategian tulee perustua asiakkaalle annettuun arvolupaukseen. Asiakas-

⁶ Kaplan & Norton 2004: 106.

lupaus kertoo sen kuinka organisaatio aikoo tuottaa kestäväää arvoa sen kohdesegmenteille. Yrityksen johto määrittelee ne näkökulmat, sekä mittarit joilla liiketoiminnan tulokset saavutetaan. Asiakasnäkökulmassa on useita sellaisia mittareita kuten: asiakastyytyväisyys, asiakkaiden säilyttäminen, kannattava asiakassuhde, osuus asiakkaan hankinnoista tai markkinaosuus. Näitä yleisiä asiakasnäkökulman mittareita voidaan tarkastella syy-seuraus periaatteella, joilla on myös kerrannaisvaikutuksia. Esimerkiksi asiakastyytyväisyys lisää asiakasuskollisuutta, joka taas antaa tulevaisuudessa mahdollisuuden lisätä osuutta asiakkaan hankinnoista. Pysyvät asiakkaat puolestaan lisäävät mainetta ja maineen levitessä yritys saa taas uusia asiakkaita. (Kaplan & Norton 2004: 60.)

4.2.5. Sisäisten prosessien näkökulma

Organisaatio tuottaa asiakkaalle arvoa sisäisten prosessien kautta, sekä kehittämällä inhimillistä, informaatio- ja organisaatiopääomaa. Sisäisillä prosesseilla toteutetaan asiakkaalle annettu arvolupaus ja parannetaan tuotantoprosesseja, sekä alennetaan kustannuksia. Organisaation sisäiset prosessit voidaan jakaa neljään ryhmään (Kaplan & Norton 2004: 64–65.)

1. Toimintoprosessit
2. Asiakasprosessit
3. Innovaatioprosessit
4. Lainsäädännölliset ja yhteiskunnalliset prosessit.

Toimintoprosessit ovat päivittäisiä yrityksen tuotantoon liittyviä prosesseja, palveluja ja tuotteita joita yritykset toimittavat asiakkaille. Asiakasprosessit puolestaan laajentavat ja syventävät asiakassuhteita. Asiakasprosessien avulla valitaan, säilytetään ja vahvistetaan asiakassuhdetta. Innovaatioprosessien avulla yritys kehittää uusia tuotteita, prosesseja ja palveluja. Lainsäädännölliset ja yhteiskunnalliset prosessit antavat yritykselle oikeuden toimia omassa ympäristössään. Kansallinen ja kansainvälinen lainsäädäntö sääntelee mm. yrityksen työsuhteisiin, työturvallisuuteen sekä ympäristöön

liittyviä asioita ja asettaa siten minimivaatimukset sille kuinka yrityksen tulee toimia. (Kaplan & Norton 2004: 64–68.)

Sisäisten prosessien näkökulmassa tulee keskittyä sellaisiin prosesseihin, jotka ovat tärkeitä yrityksen asiakkaille ja asiakastyytyväsyydelle. (Kaplan & Norton 1996b, 76). Yrityksen tuleekin määrittää sellaiset prosessit, jotka ovat asiakastyytyväsyyden kannalta oleellisia ja mitattavia. Nämä prosessit ovat niitä prosesseja joihin liittyy yrityksen antama arvolupaus, jonka se on luvannut lunastaa. Joskus yritykset voivat joutua määrittelemään aivan uusia prosesseja, jotta tämä ns. arvolupaus voidaan lunastaa. Useimmiten nämä kuitenkin jäävät liian vähälle huomiolle ja tuloskortteja suunniteltaessa valitaan enimmäkseen operatiivisia prosesseja mittaavia asioita. (Malmi ym. 2006: 28).

4.2.6. Tietämyksenhallinta ja oppiminen

Aineettomalla pääomalla tarkoitetaan organisaation hallitsemia ei fyysisiä asioita, jotka tuottavat hyötyä tulevaisuudessa. Aineeton pääoma muodostuu työntekijöiden koulutuksesta, kyvykkyyksistä, osaamisesta, asenteesta, henkilösuhteista ja esimerkiksi organisaation tuotantoprosesseista. Aineeton pääoma on sidoksissa yrityksen hallitsemaan tietoon ja kokemuksiin sekä käytettävään teknologiaan. Yrityksen aineeton pääoma on organisaation työntekijöiden luomaa ja se on aina sidoksissa työntekijöihin, eli yksittäisiin ihmisiin. Asiantuntijaorganisaatioissa aineeton pääoma on erityisen tärkeä voimavara, mutta myös perinteissä tuotanto- ja palveluorganisaatioissa sillä voi olla merkittävä rooli. (Lönnqvist ym. 2006: 23–25.)

Tietämyksenhallinta ja tietojohdaminen tarkoittaa sellaisia menetelmiä ja malleja joilla voidaan tehostaa organisaation tiedon jakamista sekä sen rikastamista ja hyödyntämistä. Tietämyksenhallinta on joukko erilaisia toimintotapoja, joilla lisätään organisaation inhimillisten resurssien kyvykkyyttä. Tietämyksenhallinnan merkitys on korostunut, koska kilpailu, tietotekniikan nopea kehitys ja käsiteltävän tiedon määrä kasvaa jatku-

vasti. Tietämyksenhallinnassa on ratkaisevassa osassa organisaation kyky uudistua, oppia uutta jatkuvasti, vaihtaa tietoa sekä verkostoitua. (Laamanen & Tinnilä 2002: 17.)

Mittaaminen mahdollistaa organisaatiolle uuden oppimisen, oikein tehtynä se motivoi ja kannustaa työntekijöitä parantamaan toimintaansa. Oppiminen on prosessi joka voidaan jäsentää ainakin neljälle eri tasolle. 1. Hiljaisen tiedon siirtämisen taso, 2. Tiedon ulkoistamisen taso, 3. Tiedon sisäistämisen taso, 4. Tiedon yhdistämisen taso. Huolellisen mittaamisen avulla voidaan tunnistaa organisaation heikkoudet, joiden perusteella voidaan tehdä tarvittavat päätökset ja korjaustoimet. Mittaaminen on erityisen tärkeää uusien ratkaisujen käyttöönotossa. Mittaamisella selvitetään kuinka uudet ratkaisut toimivat käytännössä. (Järvinen ym. 2002: 8.)

Oppimis- ja kasvunäkökulmia mietittäessä yrityksen on päätettävä haluaako parantaa toimintaansa ja voiko se muuttua. (Kaplan & Norton 1996b: 76). Tämän näkökulman valittaessa on määriteltävä se, millainen infrastruktuuri yrityksellä tulee olla jotta se voisi menestyä. (Malmi ym. 2006: 29). Oppimisen- ja kasvun näkökulman valinnassa on etusijalla tavoitteiden saavuttamiseen vaadittava aineeton pääoma. Kaplan ja Norton ovat määritelleet tarvittavan aineettoman pääoman olevan inhimillistä-, informaatio-, sekä organisaatiopääomaa. (Kaplan & Norton 2004: 203–204.). Yrityksen inhimillinen pääoma koostuu sen työntekijöiden tietotaidosta. Informaatiopääoma koostuu puolestaan yrityksen omistamista ja/ tai hallinnoimista järjestelmistä sekä tietovarannoista. Organisaatiopääoma sisältää tyypillisesti organisaation tavan toimia, eli ns. organisaatiokulttuurin, johtajuuden ja työntekijät. Tavanomaisia mitattavia asioita ovat työntekijöiden tyytyväisyys sekä tuottavuus. Tämän lisäksi voi olla ns. ennakoivia mittareita, jotka linkittyvät suoraan yrityksen strategiaan. (Kaplan & Norton 1996b: 146.)

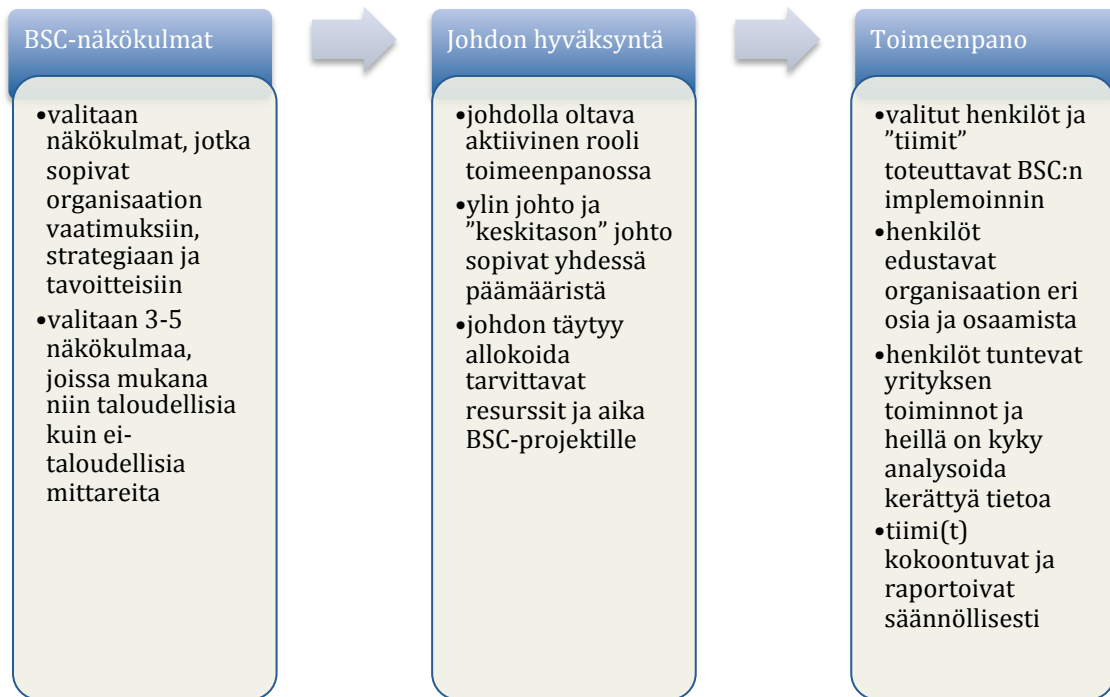
Käytännössä useimmiten mitataan valitettavasti vain yrityksen työntekijöihin liittyviä asioita ja jätetään organisaatioon tai informaatioon liittyvien asioiden mittaukset vähemmälle huomiolle. Huomioitavaa näiden mittareiden käyttämisessä kuitenkin on se, että työn tulokset näkyvät vasta myöhemmin tulevaisuudessa, eli niitä ei voida sitoa tämän vuoden tulokorttiin suoraan verrattavaksi. Toisaalta myös tulee miettiä tarkoin

mihin osa-alueisiin yrityksen tulee panostaa. Tähän apuna tulee käyttää yrityksen strategiaa. (Malmi ym. 2006: 29–30.)

4.3. Mittariston rakentaminen

Onnistuneen mittaamisen edellytyksenä on osapuolten sitoutuminen mittausprosessiin, jolloin mittarit linkittyvät sekä asiakkaan että yrityksen toiminnan tavoitteisiin, eli toiminnan strategiaan. Tämä asia tulee esille mm. ISO 9000:2000 standardin kautta, joka antaa perusteet laadunvarmistamiselle. Asiakastyytyväisyyden mittaaminen on osa yrityksen ja sen asiakkaan välistä viestintää. Asiakastyytyväisyyden mittaamisen suorittaminen on osoitus asiakkaalle, että yritys on halukas kehittämään toimintaa ja että yritys haluaa kehittää toimintaa asiakaslähtöisesti. Asiakastyytyväisyyskyselyjen analysointien pohjalta voidaan tehdä tarvittavat johtopäätökset sekä asiakkaan, että yrityksen nykytilasta, suorituskyvystä, tavoitteista sekä kehityskohteista. Mittariston tulee pohjautua asiakkaan tarpeisiin ja sillä tulee voida tehdä jatkuvaa suorituskyvyn seurantaa ja ylläpitoa. Lopputuloksen kannalta on erittäin tärkeää, että asiakkaan painotuksen ja arviot tärkeistä asioista sisältyvät mittaristoon.

Yrityksen pohtiessa sopivaa lähestymistapaa tasapainoisen mittariston luomiseen apua voi löytyä esim. Assirin & Zairin & Eidin (2006: 941.) laatimasta vaiheistuksesta tasapainotetun mittariston käyttöönotossa. Valitut mittarit tulisi suhteittaa aina yrityksen strategiaan ja tarpeisiin. Assiri ym. suosittelevat, että näkökulmat rajoitetaan vain kolmeen tai maksimissaan viiteen näkökulmaan. Lisäksi on varmistuttava siitä, että lopulliseen tulokorttiin tuodut näkökulmat ovat vain ne jotka kattavat yrityksen toiminnan kannalta tärkeimmät toiminnot ja näkökulmat. Kuva 10. Assirin tarkistus/toimeenpanolista. (Assiri ym. 2006: 941.)



Kuva 10. Assirin tarkistus/ toimeenpanolista (Assiri ym. 2006: 941.)

5. TEHOKKAAT STRATEGIAT

5.1. Mitä on strategia?

Strategialle ei ole yksiselitteistä määritelmää. Strategisen johtamisen tutkijat ja käytännön soveltajat käyttävät hyvinkin erilaisia määritelmiä ja tulkintoja strategiasta. Monesti strategiaksi määritellään vain organisaation tahtotila, päämäärät ja keskeiset toimintaan liittyvät valinnat. Toisaalta strategia mielletään myös keinoksi ja tahtotilaksi joilla päämäärät saavutetaan. Perinteiset strategian määrittämistavat ja toteutuskeinot eivät enää kaikilta osin toimi monimutkaisessa ja yllätyksellisessä ympäristössä. Mukautuminen ympäristön muutoksiin ei enää riitä vaan tulevaisuus ja strategia täytyy luoda itse. Strategiaan liittyy monia koulukuntia ja ne voidaan jakaa kolmeen pääryhmään: 1. Klassiseen: suunnittelua, tarkoituksenhakuisuutta ja rationaalisuutta korostavaan koulukuntaan, jonka mukaan strategia syntyy yrityksen tietoisista ja tarkoituksenhakuisista päätöksistä. 2. Kokeilevaan itsestään syntyvään, jossa strategia syntyy toiminnan kautta erilaisten kokeilujen ja oppimisen myötä. 3. Moderniin ajattelutapaan, joka yhdistää klassisen ja kokeilevan tavan elementtejä ja hyväksyy sen, että toimintaympäristön muuttuessa strategisia valintoja ja keinoja saatetaan joutua muuttamaan hyvinkin nopeasti (Hannus 2004: 9–11.)

Kaplanin ja Nortonin mukaan liiketoimintayksikön strategiassa kuvattiin se: kuinka yrityksen eri yksiköt pyrkivät luomaan asiakkailleen ainutlaatuisia palveluja ja tuotteita. Tätä kutsuttiin asiakasarvolupaukseksi. Asiakaslupaukset koostuivat neljästä eri perustyyppistä, jotka ovat: kustannusjohtajuus, tuotejohtajuus, asiakasratkaisut ja järjestelmämalli. (Kaplan & Norton 1996a: 16–17.)

Yrityksen arvolupaus taas muodostuu neljästä eri näkökulmasta: taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, sisäisten prosessien näkökulma sekä oppiminen ja kasvu. (Kaplan & Norton 2007: 19.)

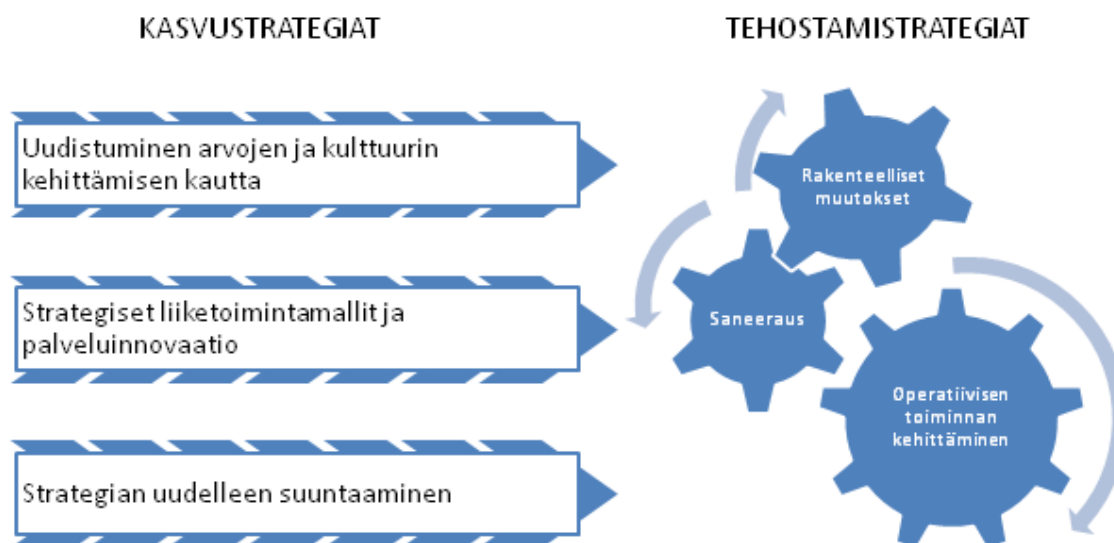
Taloudellinen

Mitkä ovat omistajien (osakkeenomistajien) odotukset taloudellisesta suorituskyvystä?

Asiakas	Kuinka luodaan arvoa asiakkaille, jotta saavutetaan taloudelliset tavoitteet?
Sisäinen prosessi	Mitkä sisäiset prosessit ovat tärkeimpiä, jotta voidaan saavuttaa asiakkaiden ja omistajien tarpeet?
Oppiminen ja kasvu	Miten yhdistetään, ihmiset järjestelmät ja yrityskulttuuri, jotta kriittisiä prosesseja voitaisiin kehittää?

5.2. Strategian toiminnallistaminen

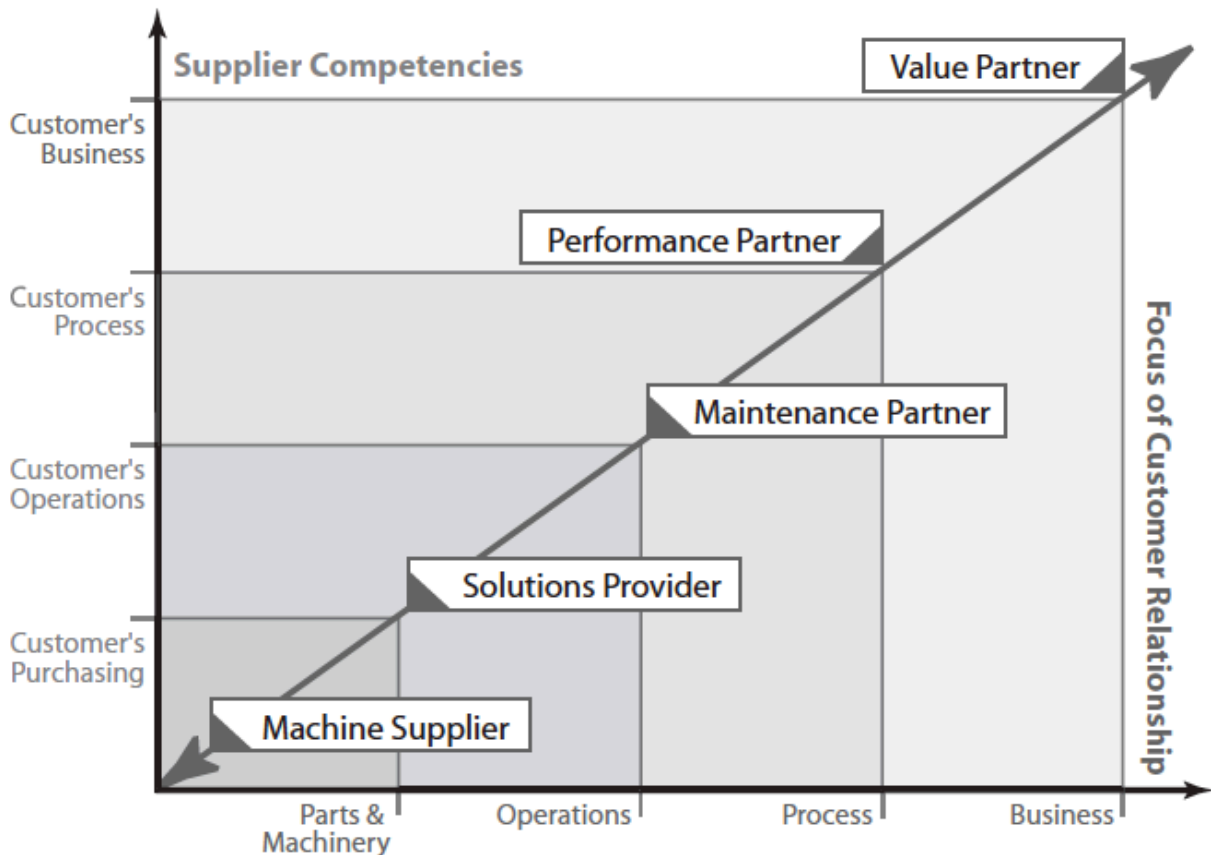
Strategian perustan muodostavat selkeät näkemykset toimintaympäristön muutosvoimista ja avainasiakkaiden odotuksista. Kyky luoda näkemyksellinen strategia on organisaation menestyksen edellytys. Organisaation on tärkeää löytää omaan tilanteeseensa parhaiten sopiva strategia, koska eri tilanteissa strategian johtamisella on erilainen painotus. Yksin se ei kuitenkaan riitä, vaan samalla on tärkeää kyetä muuntaamaan strategia käytännön toiminnaksi. Tavoitteet tulee purkaa auki prosessi- ja yksikkökohtaisiksi tavoitteiksi sekä mittareiksi, jotka tulee edelleen myös konkretisoida sekä tiimi-, että yksilötasolla. Strategian toimeenpanon hallinta ja johtaminen on organisoitava muutosohjelmaksi, jota johdetaan hyvän hanke- ja projektijohtamisen periaatteita soveltamalla. Yrityksen ylimmän johdon ja avainhenkilöiden tulee aktiivisesti osallistua strategian luomiseen ja näyttää esimerkillään sitouminen sovittuun toimintatapaan. Strategian tulee olla selkeä: miksi, mitä, miten ja erityisen tärkeää on kiinnittää huomiota viestintään. Strategiat voidaan karkealla tasolla ryhmittää tehostamis- ja kasvustrategioihin, kuva 11. Kasvu- ja tehostamisstrategiat. (Hannus 2004: 19–23.)



Kuva 11. Kasvu- ja tehostamisstrategiat (Hannus 2004: 19-23.)

Teknolohiateollisuuden yritysten liiketoimintaa tarkasteltaessa ja etsittäessä yritykselle sopivaa asemaa tulee yritysten toimintaa mitata suhteessa niiden asiakkaiden arvoketjuun. Toimittajan ja asiakassuhteen välistä kypsyyttä voidaan arvioida viisivaiheisella mallilla. Mallissa on perustasolla ns. laitetoimittaja, jonka toiminnot eivät vaikuta asiakkaan tuotannon kyvykkyyden parantamiseen. Seuraavaksi on neljä erillistä strategista vaihetta, joiden avulla toimittaja voi kehittyä strategiaansa muuttamalla arvoa lisääväksi ja tuottavammaksi liikekumppaniksi.

Jotta laitetoimittajasta voisi kehittyä edelleen ratkaisujen toimittaja tulee sen kyetä kehittää tuotteisiinsa liittyvää palvelutarjoamaa. Ratkaisujen toimittajasta kehittyminen edelleen ylläpitopartneriksi taas edellyttää teollisuuspalvelujen tuomista markkinoille. Suorituskykypartneriksi siirtyminen antaa taas mahdollisuuksia laajentaa strategiaa lisäämällä asiakassuhteita tai viedä omia palvelujaan yhä enemmän prosessikeskeiseksi. Kun yhteistyö on prosessitasolla voidaan puhua jo siitä, että tuotetaan oikeasti lisäarvoa liikekumppanille. (Teknolohiateollisuus 2003:19–20). Kuva 12. Integroitumisen eri vaiheet (Teknolohiateollisuus 2003: 20).



Kuva 12. Integroitumisen eri vaiheet (Teknologiateollisuus 2003: 20).

Kaiken kehitystoiminnan perustana on toiminnan nykytilan selvittäminen, eli nykytila-analyysin tekeminen. Tietovirtojen tulisi olla avoinna kaikkiin suuntiin, eikä ainoastaan ylhäältä alaspäin. Kehitystoiminnassa pitäisi edetä vaiheittain, eli valitaan vain muutama ”ydinasia” joista lähdetään sitten liikkeelle eikä ns. ”haukata” liian isoa ”kakkua” kerralla. (Järvinen ym. 2002, 6–7.). Monissa organisaatioissa kehitystoiminnan tulokset eivät useinkaan ole onnistuneita ja yksi mahdollinen syy on kehitystoiminnassa käytettyjen käsitteiden epämääräisyys. Jos muutoksessa käytettävät käsitteet ovat epäselviä, voidaan muutaman vuoden kuluttua havaitaan, että suuri osa organisaatiosta ei ole juurikaan ymmärtänyt muutoksen tarkoitusta. (Laamanen & Tinnilä 2002: 10.)

Organisaation rationaalisuus edellyttää laajaa arviointia. Vain oikean päätöksen tekemisen valitseminen ei riitä. Rationaalisuus edellyttää myös oikean toimintatavan valintaa. Rationaalisen päätöksenteon perusteet löytyvät seuraavista kolmesta päätöksentekostrategiasta: rationaalinen päätöksenteko, inkrementaalinen päätöksenteko ja

mixed-scanning päätöksenteko, joka on yhdistelmä kaikista edellä mainituista tavoista. Rationaalinen päätöksentekomalli korostaa kokonaisvaltaisuutta, tavoitteellisuutta ja tehokkuutta päätöksenteossa. Inkrementaalinen on jaksottaista, lisäyksellistä ja siten lähempänä todellista poliittishallinnollista päätöksentekoa kuin rationaalinen. Mixed-scanning tavassa pyritään taas erottamaan peruspäätökset ja ns. rajoitetut päätökset. Peruspäätökset ovat luonteeltaan pitkäaikaisia ja tavoitteellisia. Rajoitettuja päätöksiä puolestaan tehdään peruspäätösten puitteissa. (Salminen 2004: 60–61.)

6. ASIAKASRAJAPINTA

Tässä luvussa esitellään Millog Oy:n asiakkaan, eli puolustusvoimien rakennetta, tehtäviä sekä strategisella kumppanuudella tavoiteltavaa suorituskykyä.

6.1. Puolustusvoimien päätehtävät

Suomen puolustusvoimilla on kolme päätehtävää ja ne ovat: Suomen sotilaallinen puolustaminen, muiden viranomaisten tukeminen, sekä osallistuminen kansainväliseen sotilaalliseen kriisinhallintaan. Puolustusvoimain komentaja johtaa puolustusvoimia ja sotilaskäskyasioissa hän on tasavallan presidentin alainen. Pääesikunta toimii puolestaan puolustusvoimien komentajan johtoesikuntana. Se on sotilaskäskyasioissa puolustusvoimain komentajan ja hallinnollisissa asioissa puolustusministeriön alainen. Pääesikunta vastaa valtakunnallisesta puolustussuunnittelusta ja johtamisesta. Puolustusvoimat jakaantuu maa-, meri- ja ilmavoimiin. Maavoimat koostuvat kuudesta aselajista, jotka ovat jalkaväki, kenttätykistö, ilmatorjunta, pioneeri, viesti ja huolto. Ilmavoimat koostuvat lennostoista ja niitä tukevista joukoista. Merivoimat koostuu meripuolustus- ja rannikopuolustusjoukoista. Puolustusvoimien palkatun henkilöstön määrä on noin 16 000 henkeä, joista oli siviilejä (6795) vuonna 2008. (Puolustusvoimat 2011.)

6.2. Maavoimien materiaalin huolto

Puolustusvoimien materiaalisesta huollosta vastaa kunkin puolustushaaran oma materiaalilaitos nykyisin maavoimien materiaalilaitos, jonka lisäksi maavoimien materiaalilaitos vastaa puolustushaarojen yhteisestä materiaalihuollosta esim. kuorma-autot, käsiaseet sekä viestikalusto. Materiaalilaitoksen alaisuuteen hallintoyksiköiksi on perustettu neljä huolto-rykmenttiä. Ne ovat alueellisen huollon ja materiaalitoimintojen toteuttajia. Rauhan aikana huoltorykmenttiin kuuluu esikunta ja erikseen määritettäviä varikko-osastoja, varastoja, korjaamoita sekä muita huollon yksiköitä. Puolustusvoimien Materiaalilaitoksen rationalisointia on edelleen jatkettu varikkotoimintoja

supistamalla ja materiaalivarastojen lukumäärää vähentämällä, sekä liittämällä sotilaslääniä varasto-osastot Materiaalilaitokseen. Panssarivarikko ja kuljetusvarikko on liitetty yhteen, Ähtärin asevarikko, Parkanon pioneerivarikko, Keuruun pioneerivarikko sekä lääkintävarikko tullaan liittämään yhteen. Mahdollisesti myös Haapajärven asevarikko ja Koeampumalaitos liitetään tähän kokonaisuuteen. Panssarivarikosta, Lievestuoreen varikosta, Kuopion varikosta, Lylyn viestivarikosta, Elektroniikkalaitoksesta ja Tervolan varikosta on edelleen muodostettu Millog Oy:n toimipisteet. Puolustusvoimien Materiaalilaitoksen ja varastotoimintojen muutosten tavoitteena oli yhteensä 520 tehtävän supistaminen 1.1.2010 mennessä. (Millog Oy 2011.)

6.3. Huoltorykmenttien esittely

Maavoimien materiaalilaitoksen alaisuudessa toimii neljä huoltorykmenttiä: Etelä-Suomen huoltorykmentti, Länsi-Suomen huoltorykmentti, Itä-Suomen huoltorykmentti ja Pohjois-Suomen huoltorykmentti. Edellä mainittujen lisäksi maavoimien materiaalilaitoksen alaisuuteen kuuluu räjähdelaite, sekä koeampumalaitos. Koeampumalaitos kuuluu kokonaisuudessaan maavoimien materiaalilaitoksen alaisuuteen, mutta räjähdelaite on myös maavoimien alainen laite.

Etelä-Suomen Huoltorykmentti vastaa täydennysten, kunnossapidon, kuljetusten, kenttälääkinnän ja huoltopalveluiden järjestelyistä Etelä-Suomen Sotilaslääniä alueella. Muista huoltorykmenteistä poiketen Etelä-Suomen Huoltorykmentillä on paikallisen huollon järjestelyihin käytössään huoltokeskus.

Länsi-Suomen huoltorykmentin vastuulla ovat puolustusvoimien ja rajavartiolaitoksen tukeminen, sekä huoltorykmentin vastuulla olevien järjestelmien ylläpito. Huoltorykmentin muodostavat esikunta, järjestelmäkeskus, varasto-osasto ja talousvarikko. Järjestelmäkeskus koostuu elektroniikkajaostosta ja ajoneuvojaostosta. Järjestelmäkeskus johtaa rykmentille määrättyä viranomaistoimintaa ja sillä on tekninen osavastuu seuraavista järjestelmistä: panssariajoneuvot, pyöräajoneuvot, silta- ja raivaamiskalustot sekä elektronisen sodankäynnin järjestelmät. Lisäksi järjestelmäkeskus vastaa puolus-

tusvoimien elektronisen sodankäynnin järjestelmien kunnossapidosta. Huoltorykmenttiin kuuluva varasto-osa vastaa taas materiaalin varastoinnista, kunnossapidosta ja toimintavalmiuden ylläpidosta. Länsi-Suomen huoltorykmenttiin kuuluu myös talousvarikko, jolla on kenttämajoitus- ja muonitusmateriaalin sekä vaatetuksen valtakunnallinen järjestelmävastuu.

Itä-Suomen Huoltorykmentti vastaa oman operatiivisen sotilaslääninsä alueella toimivien puolustusvoimien ja rajavartiostolaitoksen joukkojen huollollisesta tukemisesta ja materiaalin varastoinnista. Näiden tehtävien lisäksi sillä on järjestelmävastuuseen kuuluva tekninen osavastuu seuraavista järjestelmistä: aseet ja asejärjestelmät, optroniikka ja kevyet ohjusjärjestelmät sekä pelastus- ja suojelejärjestelmät.

Pohjois-Suomen Huoltorykmentti on maavoimien materiaalilaitoksen alainen hallintoyksikkö, joka vastaa maavoimien huoltojärjestelmien suunnittelusta ja toimivuudesta Pohjois-Suomessa. Huoltorykmentti tukee alueellaan merivoimien, ilmavoimien ja rajavartiolaitoksen joukkojen huollossa. Huoltorykmentillä on tekninen osavastuu puolustusvoimien telakuorma-autoista, sekä lähitaistelumaali- ja ampumarjoituslaitteista. Huoltorykmentti toimii myös kiinteässä yhteistyössä Sotilaslääkintätieteen keskuksen sekä Puolustusvoimien Ruokahuollon Palvelukeskuksen (PURU) kanssa. Kaluston kunnossapitoon liittyen rykmentti tekee kiinteää yhteistyötä puolustusvoimien strategisen kumppanin Millog Oy:n kanssa.

Räjähdelaitos vastaa Puolustusvoimien räjähteiden kunnonvalvonnasta, räjähdetuotannosta, käytöstä poistosta sekä hylättyjen räjähteiden hävittämisestä. Räjähdelaitoksen varikot ovat tuotannollisten töiden lisäksi suuria varastopaikkoja ja logistiikkakeskuksia, joista materiaalia toimitetaan käyttäjille.

Koeampumalaitoksen päätehtäviä ovat aseiden ja ampumatarvikkeiden koeammunnat sekä ampumatarvikkeiden olosuhdetestaukset. Asiakkaana on puolustusvoimien lisäksi kotimaisia teollisuusyrityksiä. Koeampumalaitoksessa kokeillaan kaikki Suomessa valmistettavat tai ulkomailta ostetut aseet ja asejärjestelmät ennen niiden käyttöönottoa tai

varastointia. Ampumatarviketoimituksista ammutaan koe-erät. (Maavoimien materiaalilaitoksen esite 2008.)

6.4. Millog Oy:n ja maavoimien välinen strateginen kumppanuus

Maavoimien ja Millog Oy:n välinen strateginen kumppanuus solmittiin 19.6.2008. Millog Oy:n pääomistajat ovat Patria ja Insta, sekä Suomen valtio ns. K-osakkaana. Maavoimien kunnossapitovastuulla olevan materiaalin kunnossapidon kehittämisessä tutkittiin kahta erilaista vaihtoehtoa, jotka olivat oman toiminnan kehittäminen ja strategisen kumppanuus. Selvitystyön ja vaihtoehtojen vertailun perusteella puolustusministeriö päätyi 5.3.2008 valitsemaan strategisen kumppanuuden maavoimien kunnossapitovastuulla olevan materiaalin kehittämislinjaksi⁷.

6.4.1. Millog Oy:n tehtävät

Puolustusvoimien strategisena kumppanina toimiva Millog Oy vastaa maavoimien materiaalisesta kunnossapidosta sekä varaosalogistiikasta. Millog vastaa myös erikseen sovituista Ilmavoimien, Merivoimien, Puolustusvoimien johtamisjärjestelmäkeskuksen ja Rajavartiolaitoksen materiaalin kunnossapidosta. Millog Oy:n tehtäviin kuuluvat materiaalisesta kunnossapidon elinkaaren tukipalvelut kattaen: ohjus- ja asejärjestelmät, ajoneuvo- ja panssarikaluston sekä elektroniikkajärjestelmät. Millog vastaa myös järjestelmiin liittyvistä muutostöistä, integrointi- ja varustelutöistä ja osallistuu materiaalihankkeisiin. (Millog Oy 2011.)

Millog tuottaa puolustusvoimien tarvitseman kunnossapidon joko suoraan Millogin tekemänä työnä tai sen hallinnoimana alihankintatyönä. Maavoimien materiaalilaitoksen huoltosopimukset on tapauskohtaisesti siirretty Millog Oy:n hallinnoitavaksi. Puolustusvoimat käyttää Millogia asiantuntijaorganisaationa materiaalihankkeissa oman

⁷ Puolustusministeriön tiedotteet 2008.

harkintansa mukaan. Kunnossapidon tasolla yksi (1) tarvittavat varaosat puolustusvoimat tilaa Millogin hallinnoimasta varastosta. Millog Oy tuottaa myös materiaalista tilannekuvaa puolustusvoimien tarpeeseen suorituskyvyn elinjaksonhallinnan kaikissa vaiheissa. Millog vastaa siten myös puolustusvoimien kunnossapidon varaosavarastoinnista, varaosavarastojen seurannasta, raportoinnista ja osatäydennyksistä. (Millog Oy 2011.)

6.4.2. Kumppanuuden toteuttamiseen liittyvät siirrot

Kumppanuuden myötä maavoimien materiaalin tason kaksi (2) kunnossapito siirrettiin Millogille 1.1.2009 alkaen. Millog integroituu nyt osaksi maavoimien toimintaa kaikissa valmiustiloissa. Strateginen kumppanuus toteutetaan ns. ”yhden luukun periaatteella”, jonka mukaisesti puolustusvoimilla on vain yksi kunnossapidon strateginen kumppani Millog Oy. Puolustusvoimien yksiköt siirtyivät Millogille, käsittäen henkilöstön, tilat, työ- ja testausvälineet sekä dokumentaation. Millog Oy:lle siirrettiin myös Maavoimien varikoiden ase, ajoneuvo- ja elektroniikkajärjestelmien kunnossapito-, tuotanto- sekä varaosatoiminnot. Tehty siirto käsitti seuraavat kokonaisuudet⁸

- varikkotoiminnot 8 paikkakunnalla
- 670 henkilön työtehtävät
- 620 henkilön siirron puolustusvoimilta Millog Oy:lle
- varikoiden tuotantokäytössä olleiden tilojen vuokravastuun siirron Puolustusvoimilta Millog Oy:lle
- kunnossapitotyössä tarvittavien työvälineiden ja testauslaitteiden lunastuksen valtiolta Millog Oy:lle.

⁸ Millog Oy 2011.

6.4.3. Kumppanuusryhmälle tehtävä raportointi

Millog Oy tekee vuosisuunnitelman mukaista säännöllistä raportointia kumppanuusryhmälle, joka käsittää seuraavat mitattavat osa-alueet:

1. Kumppanuuden vertailukustannukset
2. Millogin toiminnan laajuus ja tehokkuus
3. Kriittisten järjestelmien käytettävyys
4. Kenttähuollon valmius
5. Asiakastytyväisyys.

Asiakastytyväisyyden kehittymistä mitataan vuosittaisella asiakastytyväisyysmittauksella, jonka Millog toimeenpanee ja raportoi.

6.5. Tavoiteltava suorituskky

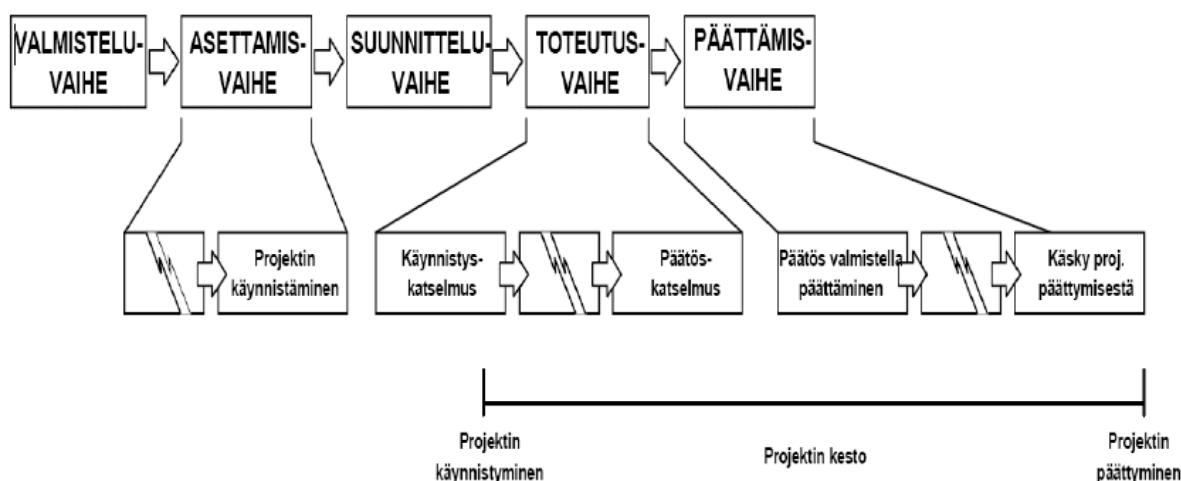
Puolustusvoimilla on lakiperustaisia tehtäviä, jotka sen täytyy pystyä täyttämään kaikissa mahdollisissa tilanteissa. Puolustusvoimien onkin jatkuvasti pystyttävä osoittamaan ”kyvykkyytensä” tuottaa maanpuolustukseen tarvittavat palvelut mahdollisimman tehokkaalla tavalla. Normaalioloissa eli ns. rauhanaikana: raha ja aika ovat niitä avaintekijöitä, jotka ohjaavat päätöksentekoa, mutta loppujen lopuksi kaikki suorituskkyvaatimukset tulevat ”taistelukentältä” ja välineiden ja järjestelmien on täytettävä sen tuomat vaatimukset. Sotilaallisen suorituskkyvyn luominen on aina operatiivisen suorituskkyvyn luomista. (Kosola 2007: 3.)

Puolustusvoimien määritelmän mukaan suorituskky muodostuu oikeista vaatimuksista ja vaatimusten mukaisista tuotteista. Oikeat vaatimukset varmentaa vaatimusten hallinta (Requirements Management, RM). Vaatimusten mukaisten tuotteiden saamiseksi on taas käytettävä suorituskkyvyn elinjaksonhallintaa. Suoritusarvovaatimuksilla kuvataan puolustusvoimissa järjestelmän minimi- ja tavoitesuoritusarvot. ”Suorituskkyvyn elinjaksonhallinta kytkee yhteen puolustusvoimien strategisen suunnittelun, hankeohjauksen,

vaatimustenhallinnan, laadunvarmistuksen ja hanketoiminnan”. (Pasivirta & Kosola 2007: 3.)

Puolustusvoimien sotilaallisen suorituskyvyn luominen ja hallinta on toiminnan näkökulmasta tarkasteltuna päätösten, suunnitelmien ja toimenpiteiden ketju, joka lopulta päättyy hankkeiden ja kehittämisohjelmien kautta tavoiteltavan suorituskyvyn syntymiseen. Suorituskyky on puolustusvoimien näkökulmasta: ”joukko, materiaali, infrastruktuuri, sekä niiden käyttöperiaatteet ja näitä tukevat järjestelyt”. (Pasivirta & Kosola 2007: 20.)

Puolustusvoimien suorituskyvyn elinjakso (projektit & hankkeet) vaiheistetaan kuuteen (6) eri vaiheeseen. Puolustusvoimien suorituskyvyn elinjakson vaiheet ovat: ideointi, esisuunnittelu, suunnittelu, rakentaminen, operointi ja purku. Ideointivaiheen jälkeen suoritetaan ensimmäinen elinjaksoauditointi, jossa selvitetään hankkeen käynnistämisedellytykset. Ensimmäisen auditoinnin perusteella tehdään päätös siitä voidaanko hankkeen esisuunnittelua ryhtyä tekemään. Toinen auditointi tehdään ennen hankkeen suunnittelun käynnistämistä. Tällä toisella auditoinnilla varmistetaan hankkeen toteutumisedellytykset tarkastamalla sen suorituskykyvaatimukset, operatiivinen konsepti, järjestelmävaatimukset, järjestelmäarkkitehtuuri, konfiguraationhallinta, sekä hankkeeseen liittyvät elinjakso suunnitelmat. Kolmas auditointi tehdään ennen rakentamisvaiheen aloittamista ja siinä varmistetaan täyttääkö suunniteltu toteutus vaadittavat suorituskykyvaatimukset ja hallinnolliset vaatimukset. Neljäs auditointi tehdään rakentamisvaiheen päätyttyä ja siinä todetaan se, että täyttääkö toteutus ennalta esitetyt vaatimukset. Kuva 13. Puolustusvoimien hankkeiden elinjaksonhallinta. (Pasivirta & Kosola 2007: 85–86.)



Kuva 13. Puolustusvoimien hankkeiden elinjaksonhallinta. (Pasivirta & Kosola 2007: 85–86.)

6.5.1. Rauhanajan vaatimukset

Hankittavan puolustusmateriaalin tulee vastata sille asetettuja vaatimuksia. Maavoimien Materiaalilaitoksessa tämän varmistaminen tapahtuu kansainvälisesti yhteensopivilla menettelyillä, jotka on kuvattu NATO:n AQAP-julkaisuissa (AQAP = Allied Quality Assurance Publication). Kaikissa puolustusmateriaalihankinnoissa on sopimusvaatimuksena asiaankuuluva AQAP 2000 -sarjan julkaisu. AQAP-vaatimukset ovat laadunhallinnan ja vaatimustenhallinnan menettelytapa. Kullakin järjestelmällä on oma vaatimusmäärittelynsä: operatiiviset vaatimukset, toiminnalliset vaatimukset sekä tekniset vaatimukset, jotka kyseisen järjestelmän tulee täyttää sekä hankintavaiheessa, vastaanottovaiheessa, että tuotannossa. Toimittajan on etukäteen suunniteltava, miten se varmistuu näiden sopimusvaatimusten täyttämistä ja miten tämä täyttäminen voidaan kulloinkin todentaa. Keskeinen toimintatapa on se, että sopimusvaatimusten täyttymistä uhkaavien riskien perusteella toimittaja suunnittelee ja toteuttaa riskejä pienentäviä toimenpiteitä. Toiminnan on myös oltava täysin läpinäkyvää asiakkaalle. Puolustusmateriaalihankintojen tekijöiden tukena Maavoimien materiaalilaitoksessa toimii riippumaton GQA -laadunvarmistuselin (GQA = Government Quality Assurance). Sen jäsenet GQAR:t (GQAR = Government Quality Assurance Representative) valvovat puolustusmateriaalitoimittajien toimintaa AQAP-vaatimusten täyttämiseksi. (Maavoimien materiaalilaitos 2011).

6.5.2. Sodan ajan vaatimukset

Sodan ajan vaatimustenhallinta on sotilaallisten vaatimusten hallintaa, missä sotajoukot, yksiköt ja sopiva sotatarvikemateriaali yhdessä muodostavat tarvittavat suorituskykyvaatimukset. Hankittavan materiaalin laatu on oikea jos sille asetetut suorituskykyvaatimukset ovat olleet oikeita. Vaatimustenhallinta on kuitenkin jatkuva prosessi, joka muodostuu strategisesta suunnittelusta, projektien hallinnasta, konfiguraationhallinnasta sekä tuotannosta. (Pasivirta & Kosola 2007: 44–46.)

Vaatimusten keräämiseen ja kehittämiseen puolustusvoimat käyttää metodia, jota kutsutaan ”operatiiviseksi konseptiksi”. Operatiivisen konseptin avulla kerätään kaikki ne vaatimukset, joiden perusteella sotatarvikemateriaalia voidaan sitten hankkia. Joukko-osastoilla eli ns. loppukäyttäjillä on merkittävä rooli näiden vaatimusten tunnistamisessa ja keräämisessä. Vaatimukset jaotellaan strategiselle, taktiselle ja operatiiviselle tasolle. Edellä mainittuja tasoja tukevat operatiivisella tasolla maavoimien, ilmavoimien ja merivoimien konseptit. Nämä puolustushaarojen ns. linjakonseptit määrittelevät hankittavan materiaalin tekniset vaatimukset, eli sen kuinka tuotteen tai laitteen tulee toimia tietyissä olosuhteissa. Operatiivisen konseptin tulisi pystyä esittämään useita erilaisia vaihtoja siitä kuinka joku asia tulee tehdä ja skenaarioiden tulisi pystyä osoittamaan myös eri toimijoiden väliset suhteet. (Pasivirta & Kosola 2007: 97.)

6.5.3. Puolustusvoimien prosessit ja standardit

Hankeprosessit kuvaavat puolustusvoimissa sen, miten projektit pitää suunnitella, seurata ja ohjata, sekä myös sen miten hankkeissa ja projekteissa tulee hallita riskejä, informaatiota ja hankekokonaisuutta. Puolustusvoimat jakaa suorituskyvyn rakentamiseen ja sen elinjakson hallintaan liittyvät prosessit neljään pääluokkaan: sopimusprosessit, yritysprosessit, hankeprosessit ja tekniset prosessit. Käytössä oleva jako perustuu ISO/IEC-15288-standardiin. Edellä kuvattu hankeohjausjärjestelmä ja sovellettava ISO-standardi on tarkoitettu puolustusvoimissa täydentämään toisiaan, mutta suorituskyvyn elinjakson hallintaa puolustusvoimat ei näe yhtenä prosessina,

vaan kokonaisuutena, joka muodostuu erilaisista, erillisistä prosesseista. (Pasivirta & Kosola 2007: 48.)

Puolustusvoimat käyttää seuraavia kansainvälisiä laatustandardeja: ISO, AQAP ja STANAG. Näiden laatustandardien käyttäminen perustuu puolustusvoimien laadunvarmistusmenetelmään, jossa julkaisut: ISO-15288, ISO 9001:2000 and AQAP 2000, AQAP 2110, AQAP 2120 ovat hyväksytyjä laadunvarmistusstandardeja puolustusvoimissa. NATO-yhteensopivuus on ollut erittäin oleellinen kriteeri valittaessa näitä edellä mainittuja standardeja. (Maavoimien materiaalilaitos 2011.)

6.6. Puolustusvoimien haasteet

Puolustusvoimien haasteena ja ehkä suurimpana ongelmana suorituskyvyn rakentamisessa sekä myös mittaamisessa on sen vahva sidos kulloinkin käytettävissä olevaan taloudelliseen budjettiin. Erityisesti hankkeen käynnistämisen- ja toteuttamisedellytyksiä koskevat auditoinnit saatetaan joutua tekemään nopealla päätösajalla. Puolustusvoimien määrärahoissa ei ole paljonkaan liikkumavaraa, josta johtuen hankkeiden käynnistämispäätöksiä joudutaan tekemään periaatteella ”ota” tai ”jätä”. ”Jätä” päätös voi pahimmillaan merkitä asioiden lykkääntymistä usealla vuodella tai pahimmassa tapauksessa koko asian lopullista unohtamista. Tämä taas voi johtaa siihen, että hankkeita ja projekteja joudutaan aloittamaan liiaksi sidottuna vuosittaiseen määräraha-kehkeykseen. Edellä mainittu taas voi johtaa hankkeiden aloittamiseen ilman kokonaisvaltaista esivalmistelua ja selvitystä erilaisista toteutusvaihtoehdoista ja mahdollisista lopputuloksista. Kuva 14. SWOT-analyysi, puolustusvoimien suorituskyvyn rakentaminen.



Kuva 14. SWOT-analyysi, puolustusvoimien suorituskyvyn rakentaminen.

7. ASIAKASTYYTYVÄISYYSKYSELY 2010–2011

7.1. Asiakastyytyväisyyskyselymateriaalin esittely

Millogin toimintaa mittaava asiakastyytyväisyyskysely on tehty pääosin samoilla kysymys attribuuteilla vuosina 2010-2011. Asiakastyytyväisyyskysely kostui yhteensä 64-kysymyksestä. Asiakastyytyväisyyskyselyissä käytetyt kysymysattribuutit on listattu ja esitetty liitteessä 1: Asiakastyytyväisyyskyselyn attribuutit 2010–2011 ja vastaavasti viimeisin käytetty asiakastyytyväisyyskyselyn lomakemalli vuodelta 2011 on liitteenä 8: Asiakastyytyväisyyslomake 2011.

Tutkimusaineiston vastaajina ovat olleet luvussa kuusi (6) esitellyt puolustusvoimien huoltorykmenttien työntekijät, sekä joukko-osastot joiden organisaatiotasot ovat ryhmiteltyinä seuraavat:

1. Organisaation johto
2. Materiaalihankkeet ja hankinnat
3. Kunnossapidon johto
4. Kunnossapidon ja logistiikan suunnittelu ja ohjaus
5. Kunnossa pidon esimiestehtävät
6. Kunnossapitotehtävät.

Asiakastyytyväisyyskyselyyn on vastannut molempina vuosina (2010–2011) myös Millog Oy:n johto, jonka vastaukset on käsitelty organisaation johdon vastauksiin sisältyvinä.

Asiakastyytyväisyyskyselylomakkeen alussa vastaajilta tiedusteltiin kyselyyn liittyviä lähtökohtatietoja kuten vastaajan organisaatiota, vastaajan asemaa, sekä Millogin yhteyshenkilön nimeä. Näiden niin sanottujen lähtökohta/ perustietojen osalta oli saatu vastatauksia pääsääntöisesti hyvin: organisaatio, postinumero ja -toimipaikka puuttui vain kuudesta (6) vastauksesta, mutta puolustushaaraa koskeviin tarkentaviin kysymyk-

siin oli pääsääntöisesti jätetty vastaamatta. Organisaation ja postinumeron perusteella em. tarkennukset ovat aineistosta kyllä tarvittaessa selvitettävissä. Huomioitavaa oli myös on se, että Millogin yhteyshenkilöä/ asiakkuuspäällikköä koskevan kysymyksen osalta oli ”ei vastattuja” yhteensä 100-kpl. Lukemaa voitaneen pitää varsin suurena kun kokonaisuudessa vastaajia oli yhteensä 357-kpl.

7.2. Asiakastyytyväisyyskyselyjen analysointimenetelmät

Millog Oy:n asiakkaan, eli puolustusvoimien joukko-osastojen ja huoltorykmenttien asiakastyytyväisyyden tason selvittämiseksi, sekä tehtyjen asiakastyytyväisyyskyselyiden (2010–2011) osa-alueiden kattavuuden arvioimiseksi on käytetty kolmea erilaista asiakastyytyväisyyden muodostumista mittaavaa ja analysoivaa menetelmää, jotka ovat seuraavat:

- Homburgin & Rudolphin -malli
- SERVQUAL -malli
- Importance & Performance -malli.

Asiakastyytyväisyyskyselyaineistoa on peilattu myös Balanced Scorecardin viitekehyksen eri osa-alueisiin ja lisäksi on tehty arviointi ns. BCFI -menetelmällä (Balanced Critical Factor Index), jonka avulla voidaan löytää asiakastyytyväisyyskyselyjen tutkimusattribuuteista ne kaikkein kriittisimmät, joilla voidaan olettaa olevan eniten merkitystä organisaation asiakastyytyväisyyden muodostumiselle, että myös suorituskyvylle.

7.3. Tilastollisten menetelmien käyttäminen ja tarkkuus

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa voidaan käyttää erilaisia tilastollisia analyysimenetelmiä, jotka ovat standardisoituja ja joita voidaan soveltaa monentyyppisiin kysymyksenasetteluihin.

Numeeristen arvojen välinen merkitsevyysero on se tekijä, jonka perusteella voidaan yleensä päätellä, se että onko jokin tulos tilastollisesti merkittävä vai ei merkittävä. Normaalisti yleisimmin käytetty merkitsevyysero on 0,05. Eroa tai riippuvuutta voidaan pitää tilastollisesti melkein merkitsevä, jos $0,01 < p < 0,05$ ja merkitsevä silloin jos $0,001 < p < 0,01$ (Uusitalo 2001: 82.)

Keskiarvotestissä verrataan otoksesta laskettu keskiarvoa hypoteesin mukaiseen vakioarvoon tai vertaillaan eri ryhmien välisiä eroja toisiinsa. Varianssianalyysillä taas puolestaan testataan keskiarvojen välisiä eroja. Sen avulla voidaan mm. selvittää kuinka suuri osa vaihtelusta on eri koemuuttujien aiheuttamaa ja ovatko haastattelijat mahdollisesti vaikuttaneet haastattelutuloksiin. T-testissä, eli Studentin t-testillä testataan kahden toisistaan riippumattoman ryhmän keskiarvoja ja tätä voidaan käyttää sekä yhtä suurten että erisuuruisten varianssien tapauksessa. Muuttujan pitää tällöin olla normaalisti jakautunut. (Heikkilä 2001: 224–232.)

Riippuvuuksien tutkimisessa, eli jos halutaan testata muuttujien välisiä yhteyksiä, käytetään yleensä kaksiulotteista testausta, joka perustuu kahteen tai useampaan tilastolliseen muuttujaan. Tähän tarkoitukseen sopivat ainakin ristiintaulukointi, jossa selvitetään kahden luokitellun muuttujan vaikuttavuutta toisiinsa ja Pearsonin korrelaatiokerroin, joka on tavallisimmin käytetty tapa testata kahden tai useamman muuttujan välinen riippuvuus. Näiden avulla ei kuitenkaan voida tehdä kausaalisia johtopäätöksiä, sillä ne osoittavat vain lineaarisen riippuvuuden suuruutta. (Heikkilä 2001: 191–202.)

Tässä tutkimuksessa on tutkimusaineiston sisältämiä attribuutteja on arvioitu mm. keskiarvotesteihin sekä keskihajontaan perustuen. Saatujen tulosten merkittävyyttä, eroa ja riippuvuuksia tulee arvioida tutkimuksessa käytettyihin viitekehyksiin peilaten, mutta kokonaisarviointia tehtäessä tulee kuitenkin etsiä yhtäläisyyksiä eri menetelmien antamien tulosten välillä.

8. TUTKIMUSTULOKSET VALITUSSA VIITEKEHYKSESSÄ

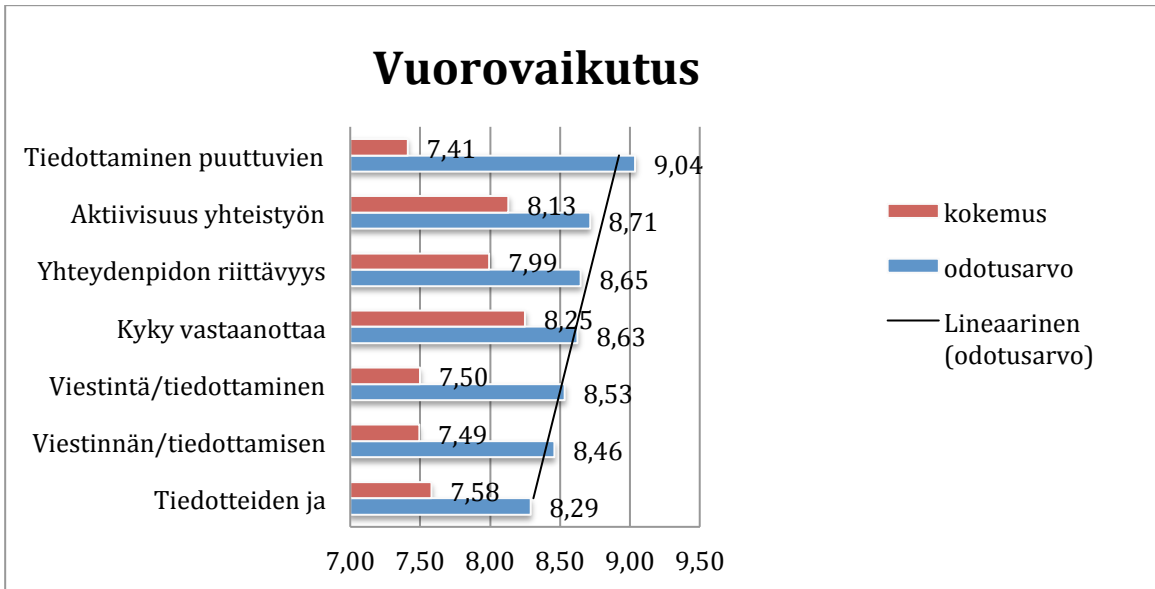
Tässä luvussa on analysoitu Millogin asiakkaan asiakastytyväisyyden tasoa valittujen viitekehysten kriteereillä, sekä arvioitu Millogin asiakastytyväisyyskyselymallin käytettävyyttä em. viitekehysten näkökulmasta.

8.1. Homburgin ja Rudolphin mallin mukainen arviointi

Tässä mallissa korostui kokonaisasiakastytyväisyyden mittaamisen merkitys, jolloin tutkimusaineiston vastauksia tulee arvioida seitsemän erilaisen näkökulman mukaan, ks. kappale 4.1.3 ”Asiakastytyväisyyden muodostuminen Homburgin ja Rudolphin mallin mukaan”. Alla on esitetty arviot tämän mallin eri näkökulmien käytettävyydestä Millogin nykyisen asiakastytyväisyyskyselymallin yhteydessä, sekä tarkentavat kuviot, (15, 16) joissa on arvioitu mallin mukaisesti asiakassuhteen ”vuorovaikutuksen tasoa”, sekä reklamaatioiden käsittelyä.

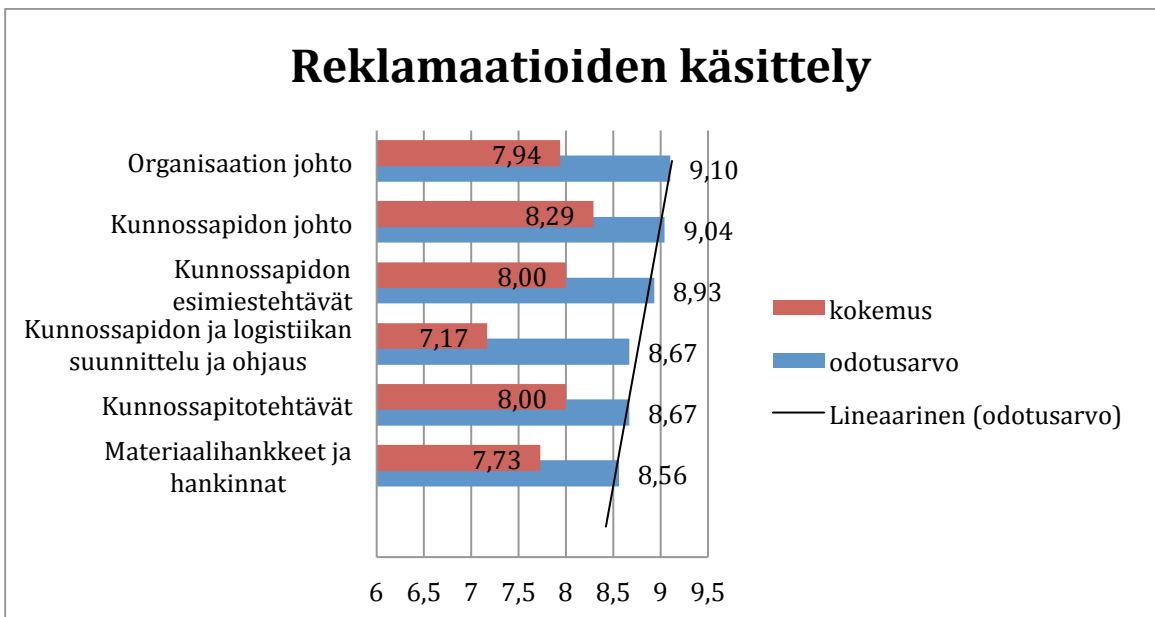
1. **Tuoteinformaatio:** Voidaan arvioida jossain määrin sanallisen palautteen avulla.
2. **Tuotteet:** Voidaan arvioida jossain määrin sanallisen palautteen avulla.
3. **Tekniset palvelut:** Voidaan arvioida tarkimmin sähköisten palveluiden kehittämisen osalta, Kysymys: 52.
4. **Myyntihenkilöstö: Ei sovellu!**
5. **Tilausten käsittely:** Voidaan arvioida seuraavilla kysymyksillä: 37, 38, 39, 40, sekä 41. Tämä kohta on arvioitu SERVQUAL -mallin käsittelyn yhteydessä luku 8.2, kuvio 17. Luotettavuus.
6. **Vuorovaikutus:** Voidaan arvioida mm. seuraavilla kysymyksillä:
 - ”viestintä/ tiedottaminen”, kysymys 11
 - ”viestinnän/tiedottamisen selkeys 2010”, kysymys 12
 - ”yhteydenpidon riittävyys”, kysymys 16
 - ”lupausten pitäminen”, kysymys 25
 - ”kyky vastaanottaa palautetta”, kysymys 26
 - ”aktiivisuus yhteistyön kehittämiseksi”, kysymys 27
 - ”tiedotteiden ja toimintaohjeiden jakelu 2010” kysymys 28

- ”tiedottaminen puuttuvien tai ongelmallisten toimitusten yhteydessä”, kysymys 29.



Kuvio 15. Vuorovaikutus.

7. **Reklamaatioiden käsittely:** Voidaan arvioida kysymyksellä 46, ”Reklamaatioiden käsittely”.



Kuvio 16. Reklamaatioiden käsittely.

8.1.1. Arviot Homburgin & Rudolphin mallin viitekehyksessä

Tehdyt asiakastyytyväisyyskyselyt (2010–2011) eivät sovellu sellaisenaan Homburgin ja Rudolphin mukaiseen asiakastyytyväisyyden mittaamiseen mm. ”tuotteiden” tai ”tuoteinformaation” ja ”myyntihenkilöstöä” koskevien kysymysten osalta ja näitä asioita voidaan arvioida vain jossain määrin kyselyihin sisältyvän sanallisen palautteen osalta.

Tilausten käsittelyyn liittyvät kysymykset muodostivat parhaimman kokonaisuuden tämän viitekehysten mukaan jäseneltynä. Tämä mitattava osa-alue oli myös päällekkäinen SERVQUAL -mallin luotettavuuden osa-alueen kanssa (kuvio 17. Luotettavuus). Tilausten käsittelyn osalta vastaajien suurin odotusarvo, sekä myös kokemusarviot olivat kysymyksellä ”**toimitusten oikeellisuus**”, jonka odotusarvo oli 9,39 ja vastaavasti saman kysymyksen kokemusarvo oli 8,39. Pienimmän odotusarvon sai kysymys ”**joustavuus tilaus- ja toimitusmuutoksissa**”, jonka odotusarvo oli 8,91 ja alhaisimman kokemusarvon sai taas kysymys ”**toimitustäsmällisyys**” (8,43).

Vuosina 2010-2011 käytetyissä asiakastyytyväisyyskyselylomakkeissa oli vuorovaikutukseen liittyviä kysymyksiä melko kattavasti, mutta ne eivät muodostaneet kuitenkaan aivan selkeää mitattavaa kokonaisuutta. Mikäli Millogin asiakastyytyväisyyskyselyä halutaan jatkokehittää Homburgin & Rudolphin mallin mukaisesti tulisi ”tuoteinformaation, ”tuotteiden”, ”teknisten palveluiden” sekä ”myynti-henkilöstöön” liittyvien seikkojen merkitystä arvioida omina osa-alueinaan ja kohdentaa tarvittavia kysymysattribuutteja myös näiden asioiden selvittämiseksi.

Huomioitavaa on, että reklamaatioiden käsittelyllä oli Homburg & Rudolphin mukaan erityisen suuri merkitys kokonaisasiakastyytyväisyyden muodostamiselle. (Homburg & Rudolph 2001, 27–29.). Kuvio16. Reklamaatioiden käsittely. Reklamaatioiden käsittelyyn liittyviä kysymyksiä oli Millogin asiakastyytyväisyyskyselyssä vain yksi ”reklamaatioiden käsittely”, joten tähän asiaan liittyvien kysymysten tarvetta voisi arvioida tulevaisuudessa tarkemmin.

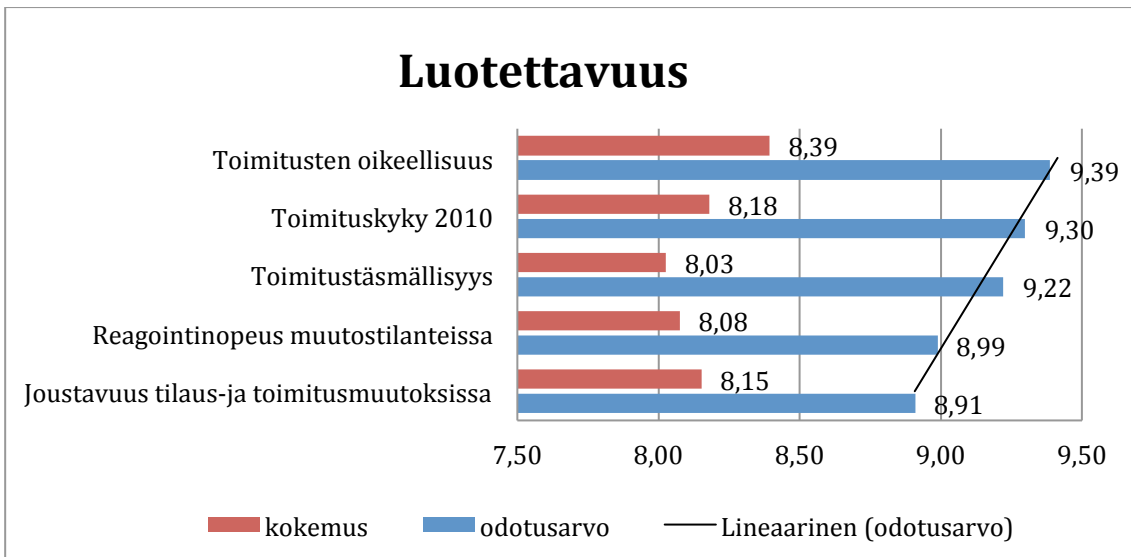
Tekniset palvelujen numeerista arviointia ei ollut nyt mahdollista suorittaa, mutta asiakastyytyväisyyskyselyjen sanallisen palautteen perusteella voidaan arvioida mm.

seuraavaa: eniten oli haluttu puolustusvoimien asianhallintajärjestelmän (PVAH) käyttöön saamista mahdollisimman nopeassa aikataulussa. Toiseksi eniten haluttiin kehitettävän Millogin internet -palveluja. Millogin internet -sivuille haluttiin mm. yhteystietoja järjestelmävastuuhenkilöittäin sekä palvelukategoriat paremmin näkyviin, myös vuositilauksien käsittelyä sekä huoltotiedotteita toivottiin saatavaksi internetiin. Kolmanneksi selkeimmin tuli esille SAP-järjestelmään liittyvät kehitystarpeet. SAPIin haluttiin näkyville enemmän tietoa, sekä haluttiin myös parannettavan varaosatoimituksia, varastosaldotietoja ja lähetysmääräysten käsittelyä.

8.2. SERVQUAL -malli

SERVQUAL -mallin lähtökohtana oli ajatus, että asiakkaan käsitys palvelujen laadusta muodostuu kun saatua palvelua verrataan hänen odotuksiinsa palvelusta, ks. kappale 4.1.2 SERVQUAL -malli. Tässä mallissa alun perin havaitut kymmenen asiakastyytyväisyyteen vaikuttavaa osatekijää jaettiin nykyisin viiteen eri pääryhmään, joiden soveltuvuutta, sekä antamia tuloksia on arvioitu Millogin asiakastyytyväisyysaineistoon pohjautuen seuraavasti:

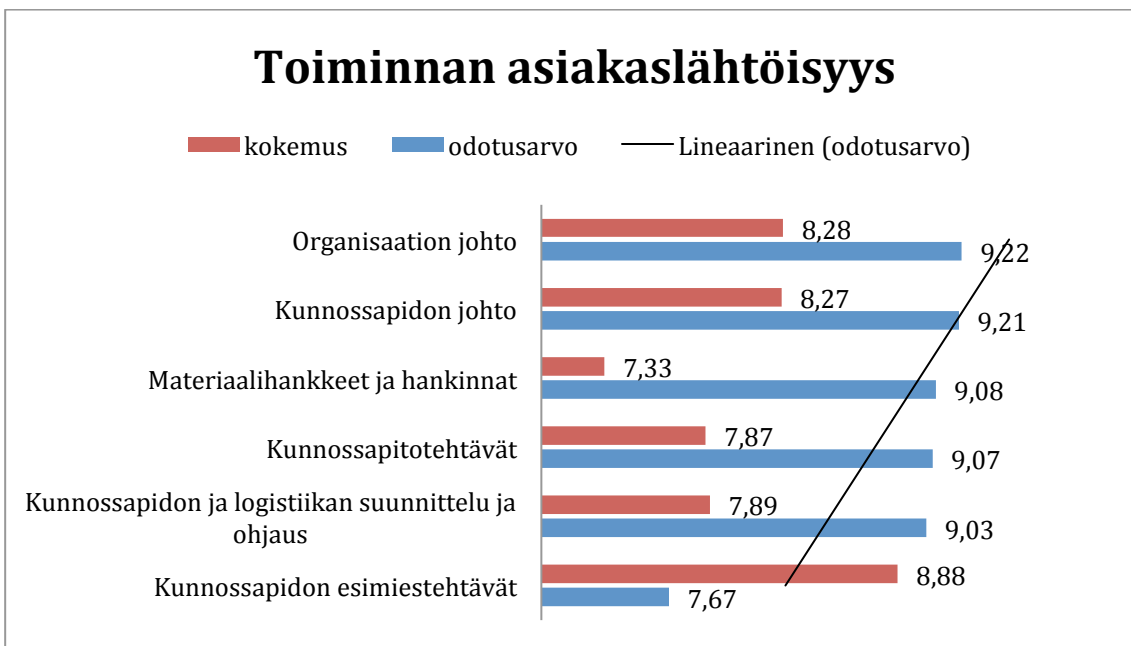
1. **Fyysinen ympäristö:** fyysiset puitteet, laitteisto ja palveluhenkilöstön pukeutuminen. **Ei sovellettavissa tässä tutkimuksessa!**
2. **Luotettavuutta:** SERVQUAL -mallissa ”*luotettavuus tarkoittaa kykyä suorittaa luvattu palvelu oikeaan aikaan ilman virheitä*”. Palvelujen toimittamiseen liittyviä asioita mitataan Millog Oy:n tekemissä asiakastyytyväisyyskyselyissä kysymyksillä 37–41, kuvio 17, luotettavuus.
 - ”toimituskyky 2010”, kysymys 37
 - ”toimitustäsmällisyys”, kysymys 38
 - ”toimitusten oikeellisuus”, kysymys 39
 - ”Reagointi nopeus muutostilanteissa”, kysymys 40
 - ”joustavuus tilaus- ja toimitusmuutoksissa”, kysymys 41.



Kuvio 17. Luotettavuus.

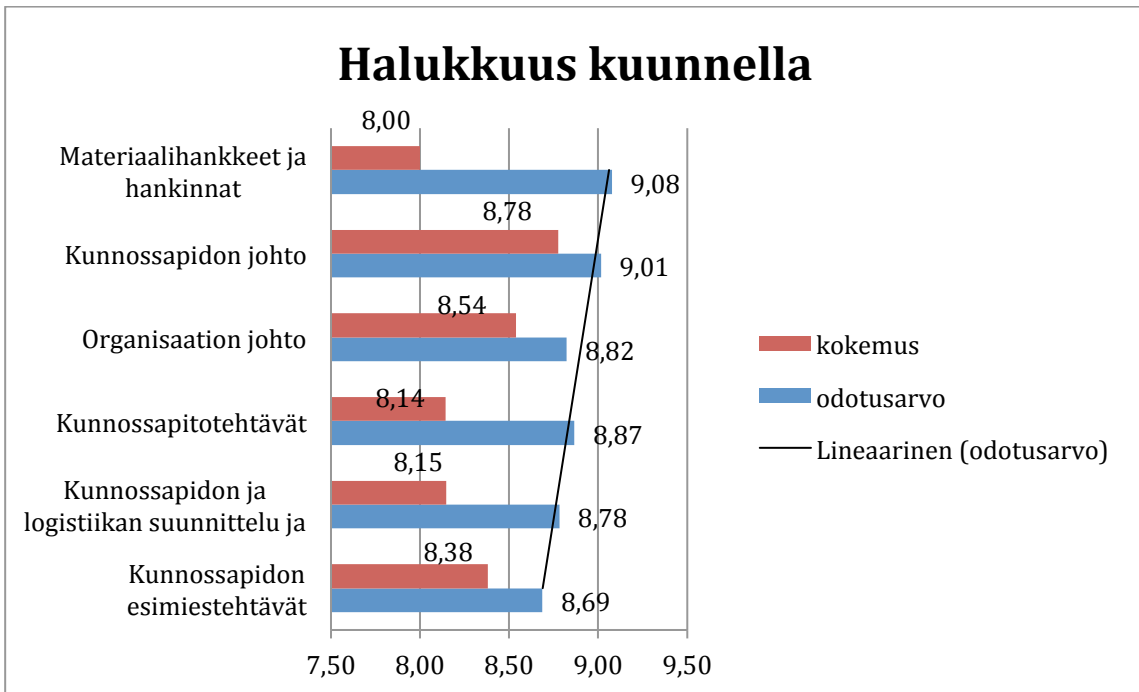
3. Reagointialttius: SERVQUAL -mallissa reagointialttius tarkoittaa ”*halua auttaa asiakkaita ja tarjota asianmukaista palvelua*”. Palveluihin liittyviä asioita mitataan Millog Oy:n tekemissä asiakastyytyväisyyskyselyissä mm. kysymyksillä: ”toiminnan asiakaslähtöisyys”, ”halukkuus kuunnella”, sekä ”neuvonnan” ja ”koulutuksen saataavuus”. Kuviot: 18–21.

”Toiminnan asiakaslähtöisyys”, kysymys: 5.



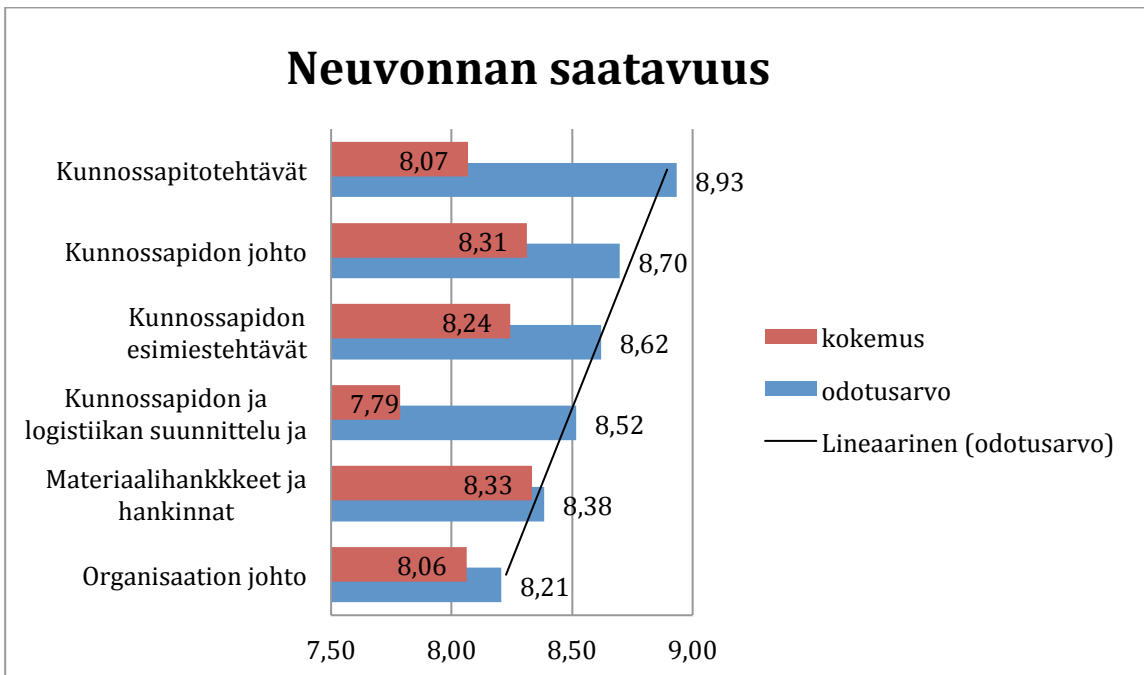
Kuvio 18. Toiminnan asiakaslähtöisyys.

”Halukkuus kuunnella”, kysymys: 20.



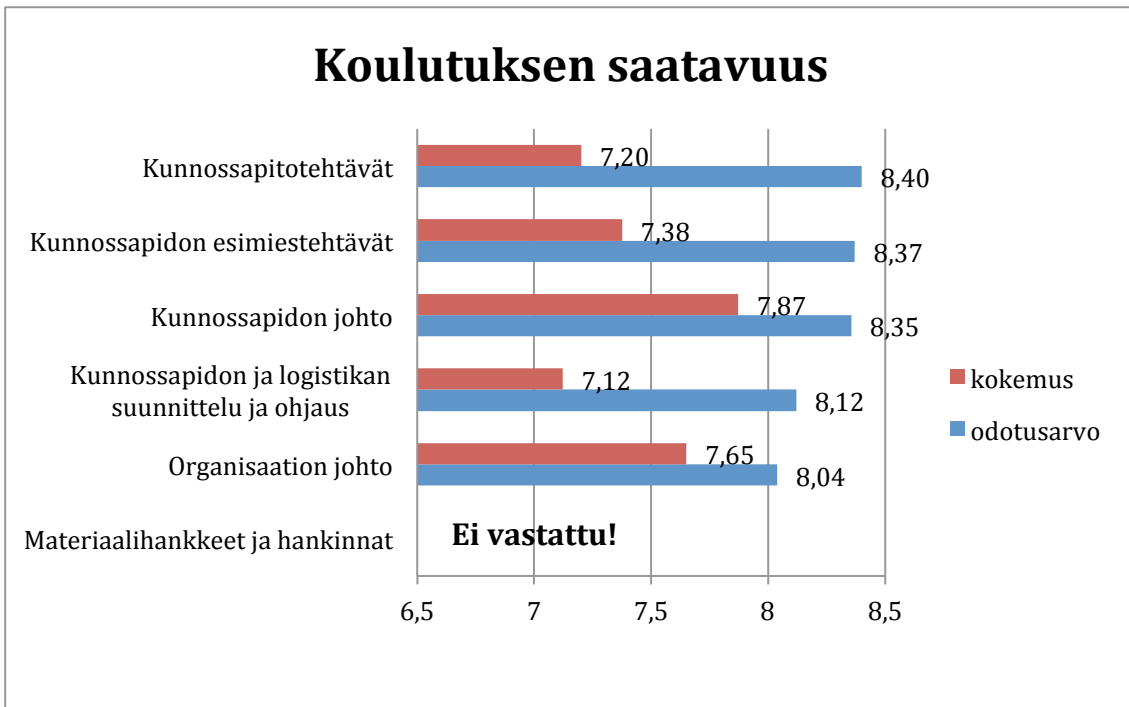
Kuvio 19. Halukkuus kuunnella.

”Neuvonnan saatavuus”, kysymys: 43.



Kuvio 20. Neuvonnan saatavuus.

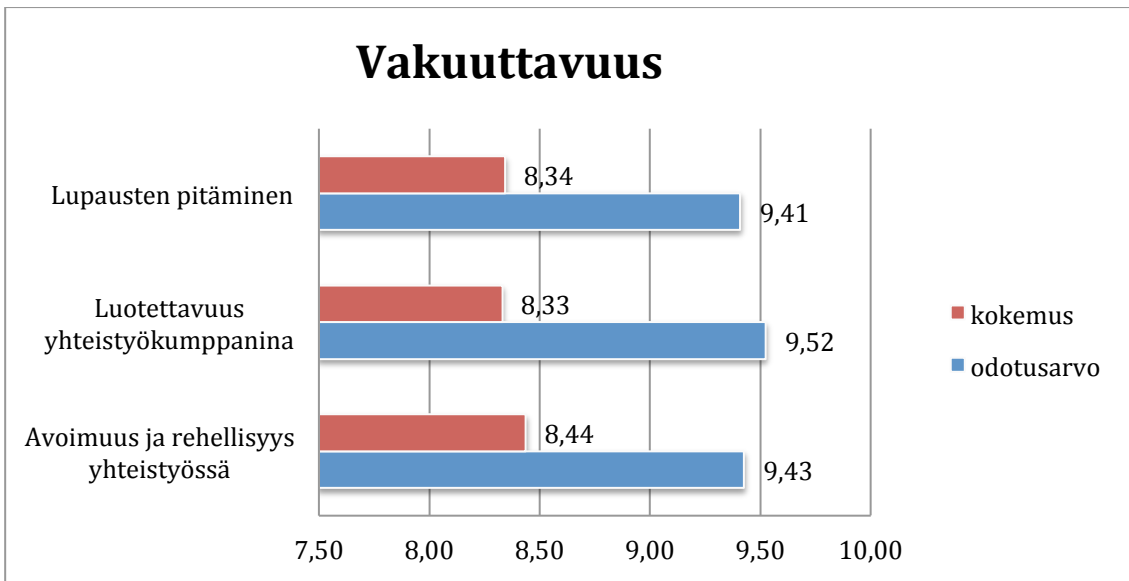
”Koulutuksen saatavuus”, kysymys: 44.



Kuvio 21. Koulutuksen saatavuus.

4. ”Vakuuttavuutta” voidaan arvioida seuraavasti: Alkuperäisessä SERVQUAL -asiakastyytyväisyysmallissa vakuuttavuuden taustalla olleet mitattavat adjektiivit olivat: ”*kohteliaisuus*”, ”*uskottavuus*”, ”*pätevyys*” ja ”*turvallisuus*”. Näitä em. attribuutteja lähinnä vastaavat kysymykset Millog Oy:n tekemissä asiakastyytyväisyyskyselyissä olivat:

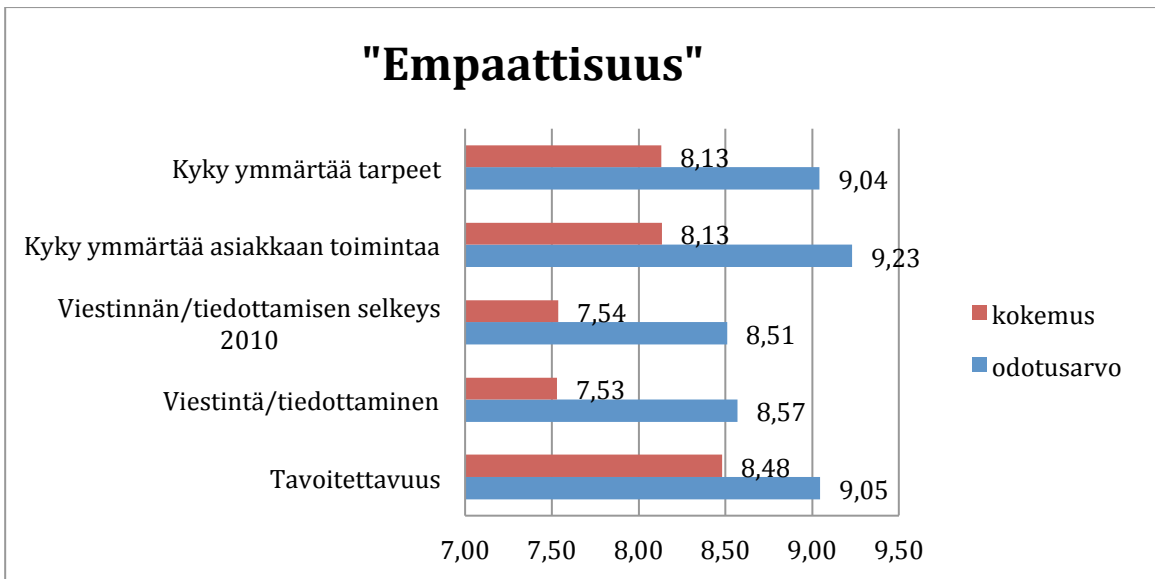
- ”avoimuus ja rehellisyys yhteistyössä”, kysymys: 7
- ”luotettavuus yhteistyökumppanina”, kysymys: 8
- ”lupausten pitäminen, kysymys”: 25.



Kuvio 22. Vakuuttavuus.

5. ”Empaattisuutta” ei voida arvioida kuin viitteellisesti: Alkuperäisessä SERVQUAL -mallissa empaattisuuden taustalla olleet mitattavat adjektiivit olivat seuraavat: ”saavutettavuus”, ”viestintä” ja ”asiakkaan ymmärtäminen”. Näitä edellä mainittuja attribuutteja lähinnä vastaavat kysymykset Millog Oy:n tekemissä asiakastytyväisyyskyselyissä olivat:

- ”kyky ymmärtää asiakkaan toimintaa”, kysymys: 1
- ”viestintä/tiedottaminen”, kysymys: 11
- ”viestinnän ja tiedottamisen selkeys 2010”, kysymys: 12
- ”tavoitettavuus” kysymys: 15
- ”kyky ymmärtää tarpeet”, kysymys: 21.



Kuvio 23. Empaattisuus.

8.2.1 Arviot SERVQUAL -mallin viitekehyksessä

Millog Oy:n suorittamien asiakastytyväisyyskyselyjen (2010–2011) kysymysattribuutit eivät sovellu suoraan SERVQUAL -mallin ensimmäisen osa-alueen ”fyysinen ympäristö” arvioimiseen, mutta suoritettavat asiakastytyväisyyskyselyt sisältävät soveltuvasti SERVQUAL -mallissa mitattavat muut osa-alueet. Parhaiten SERVQUAL -mallin osa-alueita vastasivat ”luotettavuutta” peilaavat kysymykset (37–41), jotka olivat kysymyssarjassa ryhmittyneet peräkkäin ja muodostivat täten selkeimmän tämän mallin mukaisen mitattavan kokonaisuuden. ”Empaattisuutta” voidaan mitata nykyisellä kysymyssarjalla vain soveltavasti, mutta tämän osa-alueen merkitys voi olla kuitenkin suuri etenkin reklamaatioiden yms. vastaavien tilanteiden käsittelyn yhteydessä. Kokonaisuutta ajatellen voisi ryhmiin ”vakuuttavuus” ja ”empaattisuus” harkita lisättäväksi näitä edellä mainittuja asioita selkeästi mittaavia kysymyksiä ja nämä kysymykset olisi hyvä myös sijoittaa peräkkäin, jolloin ne muodostaisivat selkeämmät mitattavat kokonaisuudet.

Mikäli Millogin asiakastytyväisyyskyselyä jatkokehitetään SERVQUAL -mallin viitekehysten mukaan tulisi ”fyysisen” osa-alueen: fyysisten puitteiden, laitteistot, vaatetuksen ym. merkitystä myös arvioida asiakastytyvyyden yhtenä osa-alueena.

Millogin rooli strategisena kumppanina huomioiden tämän osa-alueen merkitys voi olla kuitenkin vähäisempi kuin mitä se muun tyyppisissä asiakassuhteissa voisi olla.

Kysymysattribuuttien tarkempi analysointi mallin viitekehyksessä:

”Luotettavuus”: Suurin odotusarvo sekä parhaimmat kokemukset oli ”toimitusten oikeellisuudella”, jonka odotusarvo oli 9,39 ja kokemusarvo 8,39. Pienimmän odotusarvon sai ”joustavuus tilaus- ja toimitusmuutoksissa” (8,91) ja alhaisimman kokemusarvon sai ”toimitustäsmällisyys” (8,43).

”Reagointialttius”: Toiminnan asiakaslähtöisyydelle antoi suurimman odotus- ja kokemusarvon organisaation johto, jonka odotusarvo oli 9,22 ja kokemusarvo taas vastaavasti 8,29. Alhaisimman kokemusarvon antoi ”kunnossapidon esimiestehtävät ryhmä” (7,67), mutta ryhmän kokemus oli kuitenkin selkeästi odotusarvoa suurempi (8,88). Alhaisin kokemus toiminnan asiakaslähtöisyydestä oli ”materiaalihankkeet ja hankinnat ryhmällä”, jolla oli myös suurin odotusarvon ja kokemuksen välinen kuilu: odotusarvon ollessa 9,08 ja kokemusarvon taas vastaavasti 7,33.

”Halukkuus kuunnella” kysymykseen oli suurin odotusarvo sekä alhaisin kokemusarvo ”materiaalihankkeet ja hankinnat” ryhmällä: odotusarvo 9,08 ja kokemus 8,00. Alhaisin odotusarvo tähän kysymykseen oli taas ”kunnossapidon esimiestehtävät ryhmällä” (8,69).

”Neuvonnan saatavuudelle” suurin odotusarvo oli ryhmällä ”kunnossapitotehtävät” (8,93). Alhaisin kokemus ja suurin odotusarvon ja kokemuksen välinen kuilu oli ”kunnossapidon ja logistiikan suunnittelu ja ohjausryhmällä”. Odotusarvo: 8,52 ja kokemus: 7,79.

”Koulutuksen saatavuudelle” suurimman odotusarvon antoi ryhmä ”kunnossapitotehtävät” (8,40) ja alhaisimman taas ”organisaation johto” (8,04). Suurin odotusarvon ja kokemuksen välinen kuilu oli ryhmällä ”kunnossapidon ja logistiikan suunnittelu ja ohjaus” (odotusarvo: 8,12 ja kokemus: 7,12).

”**Vakuuttavuuden osalta**” arviointi perustui kolmeen eri kysymykseen, joihin liittyvät keskiarvot olivat hyvin lähellä toisiaan. Arvot esitetty kuviossa 21. ”Koulutuksen saataavuus”.

”**Empaattisuuden**” osa-alueella korostuivat asiakkaan ”tarpeiden ja toiminnan ymmärtäminen”, sekä ”tavoitettavuus”. Viestinnän odotus- ja kokemusarvot olivat näistä mitattavista arvioista alhaisemmat, mutta tässä yhteydessä näiden asioiden välille ei voida vetää suoria syy yhteyksiä.

8.3. Importance & Performance menetelmän mukainen arviointi

Tähän malliin perustuen Millog Oy:n suorittamien asiakastyytyväisyyskyselyjen kysymysattribuutteja voidaan arvioida suoraan vastaajien antamien numeraalisten arvioiden perusteella. Menetelmässä vastaajat arvioivat jonkun kysymysattribuutin merkitystä vastaajalle ja sitä kuinka palveluntarjoaja on onnistunut kyseisen palvelun tuottamisessa. Millogin asiakastyytyväisyyskyselyissä vastaajia pyydettiin arvioimaan kunkin kysymysattribuutin merkitystä heille ja sitä kuinka Millog oli kyseisessä asiassa onnistunut, joten tämän menetelmän käyttämisen lähtökohdat ovat olemassa.

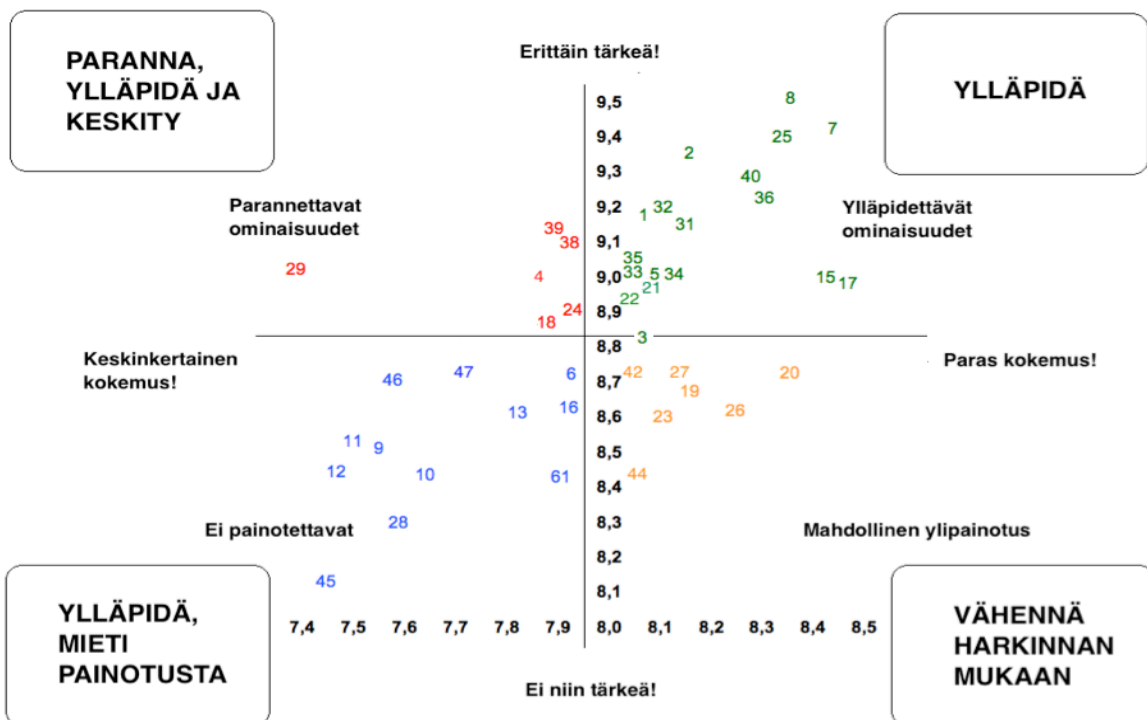
Importance & Performance mallissa asiakastyytyväisyyden tasoa voidaan arvioida mm. kysymysattribuuttien ”merkityksen” ja kokemuksen ”laadun” näkökulmasta. Mitattavat asiat jaotellaan esimerkiksi ”**erittäin tärkeisiin**” ja ”**ei niin tärkeisiin**” ominaisuuksiin neljällä eri tasolla, jotka ovat seuraavat⁹:

1. Parannettavat ominaisuudet
2. Ylläpidettävät ominaisuudet
3. Ei painotettavat ominaisuudet
4. Ylipainottuneet ominaisuudet

⁹ Ks. luku 4.1.4 Importance & Performance menetelmä.

8.3.1. Arviot Importance & Performance mallin viitekehyksessä

Tätä menetelmää voidaan hyödyntää suoraan tehtyihin asiakastytyväisyyskyselyihin pohjautuen. Lopputuloksena tällä menetelmällä saadaan ns. nelikenttäanalyysi “erittäin tärkeistä” ja “ei niin tärkeistä” kysymysattribuuteista, jotka voidaan edelleen jakaa niiden saaman painotuksen perusteella eri luokkiin. Kuviossa (24) on laskettu vuosina 2010-2011 tehtyjen asiakastytyväisyyskyselyjen perusteella Importance & Performance mukaisen mallin mukaiset painotukset kysymysattribuuteille¹⁰. Kuvion vaaka- ja pystyakselin leikkauspiste on laskettu kysymysattribuutin **merkityksen** (paras arvo) sekä vastaajan **kokemuksen** (paras arvo) perusteella, jolloin **merkityksen** ja **kokemuksen** leikkauspisteiksi saadaan $(9,52 + 8,15)/2 \sim 8,84$ ja $(8,48 + 7,41)/2 \sim 7,95$. Kuvio 24. Tulokset Importance & Performance mallin perustuen.



Kuvio 24. Tulokset Importance & Performance malliin perustuen.

¹⁰ Laskelmissa mukana koko asiakastytyväisyysaineisto 2010–2011.

Parannettavia ominaisuuksia olivat:

- 4: Toiminnan tehokkuus
- 18: Palvelun nopeus
- 24: Muutos/ ongelmatilanteiden hoitaminen
- **29: Tiedottaminen puuttuvien tai ongelmallisten toimitusten yhteydessä (erottuu hajonnasta selkeästi)**
- 38: Toimituskyky
- 39: Toimitustäsmällisyys.

Ylläpidettäviä ominaisuuksia olivat:

- 1: Kyky ymmärtää puolustusvoimien toimintaa
- 2: Yhteistyön yleinen sujuvuus
- 3: Toiminnan joustavuus
- 5: Toiminnan asiakaslähtöisyys
- **7: Avoimuus ja rehellisyys yhteistyössä (2010)**
- **8: Luotettavuus yhteistyökumppanina (parhaimmat arvot)**
- 15: Tavoitettavuus
- 17: Palvelualltius
- 21: Kyky ymmärtää tarpeet
- **25: Lupausten pitäminen (kolmanneksi parhaimmat arvot)**
- 31: Palveluiden saatavuus
- 32: Palveluiden laatu
- 33: Palveluiden suorituskyky
- 34: Palveluiden toiminnan vaatimuksen mukaisuus
- 35: Palveluiden ja KUPI-toiminnan kyky tukea vastaajan toimintaa
- 36: Millog Oy:n kyky tuottaa vuositilauksen mukaiset palvelut
- 40: Toimitusten oikeellisuus.

Ylläpidä, mieti painotusta:

- 6: Toiminnan tavoitteellisuus
- 9: Asiakastarpeiden muutosten ennakoiminen (2010)
- 10: Toimintaympäristön muutosten ennakoiminen
- 11: Viestintä/ tiedottaminen
- 12: Viestinnän/ tiedottamisen selkeys
- 13: Toiminnan jatkuva kehittäminen
- 16: Yhteydenpidon riittävyys
- 28: Tiedotteiden ja toimintaohjeiden jakelu
- 45: Koulutuksen saatavuus
- 46: Laskutuksen oikeellisuus/ selkeys
- 47: Reklamaatioiden käsittely.

Mahdollinen ylipainotus, vähennä harkinnan mukaan:

- 19: Yhteydenottopyyntöihin vastaamisen nopeus
- 20: Halukkuus kuunnella
- 23: Sopimusten hallinta
- 26: Kyky vastaanottaa palautetta
- 27: Aktiivisuus yhteistyön kehittämiseksi
- 42: Joustavuus tilaus ja toimitusmuutoksissa
- 44: Neuvonnan saatavuus.

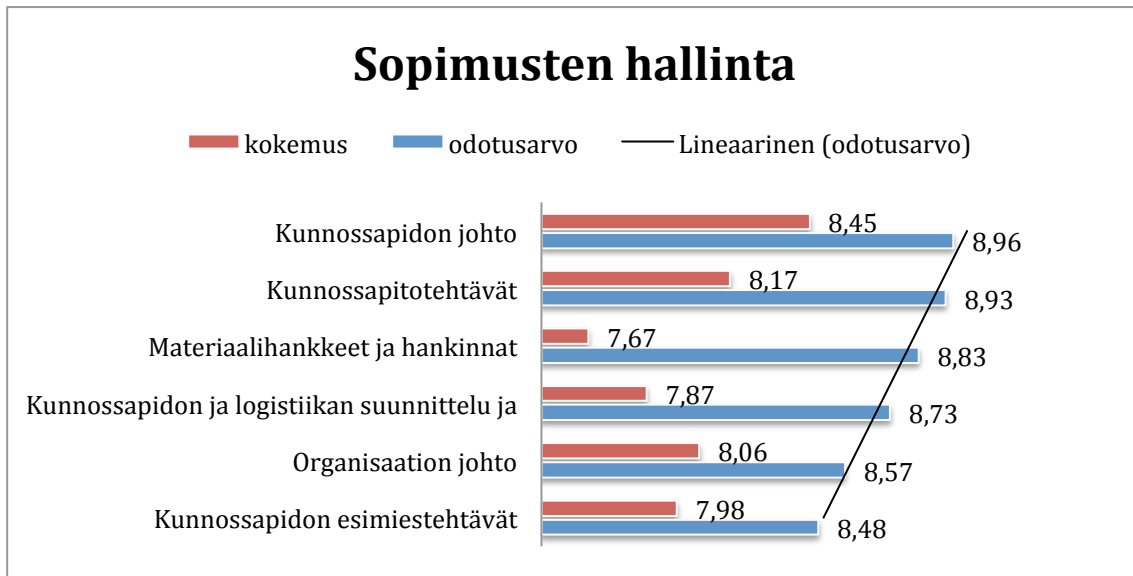
Johtopäätökset: Importance & Performance -mallia voidaan käyttää tämän tyyppisen tietoaineiston käsittelyssä, koska kyselyaineisto sisältää vastaajien ”odotus” sekä ”kokemusarvot” kuhunkin kysymysattribuutin liittyen. Huomioitava kuitenkin on se, että nykyisellä annetulla vastausasteikolla (4–10) vastausten keskiarvojen raja-arvojen väli on pieni. Odotusarvot (8,15–9,52) ja kokemusarvot (7,45–8,48) ovat em. lukujen välillä, jolloin eri osa-alueiden ”rajatapaukset” eivät ole välttämättä yksiselitteisesti tulkittavissa. Kokonaisarviota tehtäessä ja varsinkin painotuksen puolesta vähennettävien asioiden kohdalla tulee tehdä vertailua annettujen odotusarvojen suhteen, sekä myös kysymykseen mahdollisesti annettuun sanalliseen palautteeseen, joka voi tarkentaa sitä mitä vastaajat todella haluavat. Tämä menetelmä on kuitenkin varteen otettava ns. ”perusmenetelmänä” ja on siten huomioimisen arvoinen Millogin asiakastyytyväisyyden kehittämisen ja mittaamiseen jatkokehittämisessä.

8.4. Balanced Scorecard

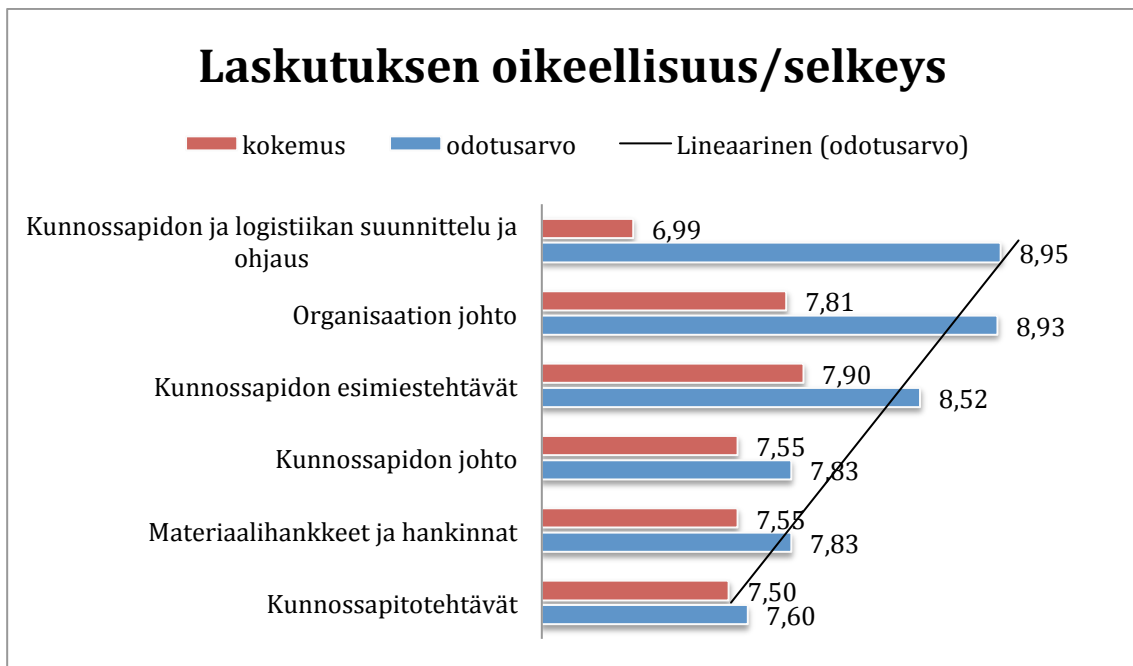
8.4.1. Talousnäkökulman mittarit

Millogin suorittamat asiakastyytyväisyyskyselyt (2010–2011) eivät sisältäneet suoranaista taloudellisen kannattavuuden mittareita, mutta kylläkin toiminnan tehokkuuteen, sopimukseen ja laskutusten käsittelyyn liittyviä kysymysattributteja, joita on arvioitu kuvioissa (25-27) ”Sopimusten hallinta”, ”Laskutuksen oikeellisuus” ja ”Toiminnan tehokkuus”.

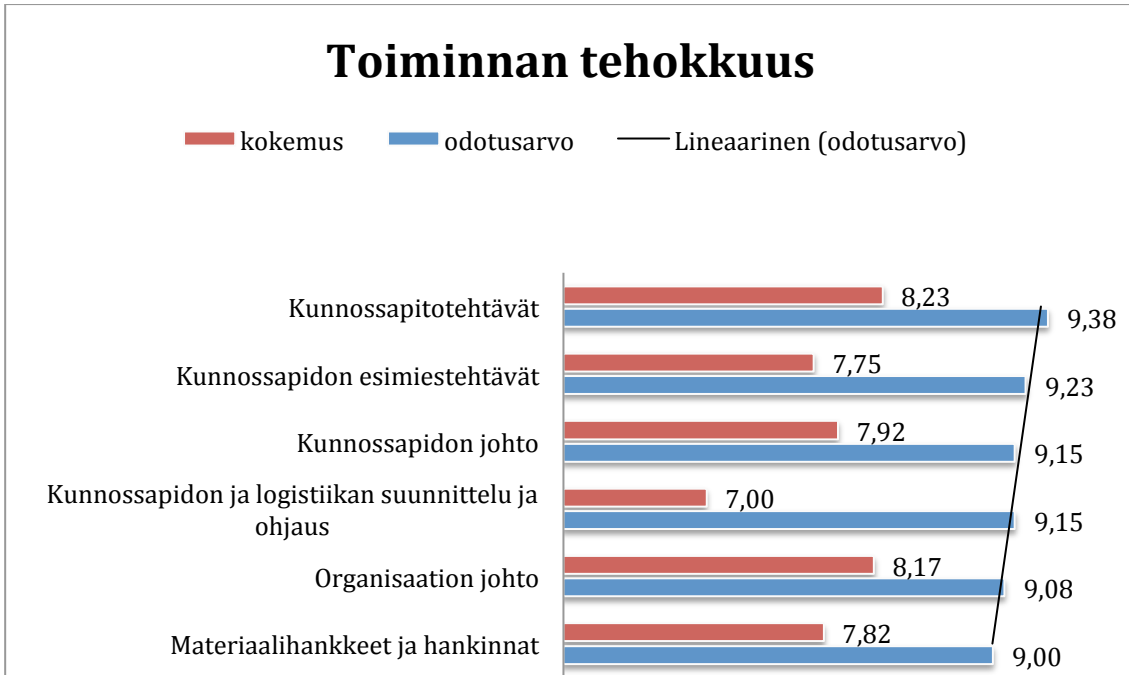
Milloin toimintaan liittyvää kustannustehokkuutta ei voida tässä tapauksessa suoraan mitata suoritettujen asiakastytyväisyyskyselyjen perusteella, jolloin arviointia tehtäessä merkittäväksi selvitykseksi nousee BearingPointin tekemä vuosiselvitys, luku 8.4.2, sekä asiakasnäkökulman sanallinen palaute, luku 8.4.3.



Kuvio 25. Sopimusten hallinta.



Kuvio 26. Laskutuksen oikeellisuus/ selkeys.



Kuvio 27. Toiminnan tehokkuus.

Havainnot sopimuksista, laskutuksesta ja toiminnan tehokkuudesta: Sopimustenhallintaan liittyvä suurin odotusarvo oli ryhmällä ”kunnossapidon johto” (8,96) ja alhaisin odotusarvo ”kunnossapidon esimiestehtäväryhmällä” (8,48). Suurin odotusarvon ja kokemuksen välinen kuilu oli ”materiaalihankkeet ja hankinnat ryhmällä” odotusarvon ollessa (8,83) ja kokemusarvon (7,67). Laskutuksen oikeellisuuden koki tärkeimmäksi ”kunnossapidon ja logistiikan suunnittelu ja ohjausryhmä” (8,95), mutta ryhmällä oli myös alhaisin kokemus asiasta (6,99). Toiminnan tehokkuuden osalta suurin odotusarvo oli ryhmällä ”kunnossapitotehtävät” (9,38) ja alhaisin ”materiaalihankkeet ja hankinnat” ryhmällä (9,00). Odotusarvojen ja kokemuksen välinen suurin kuilu oli ryhmällä ”kunnossapidon ja logistiikan suunnittelu ja ohjaus”: odotusarvo (9,15) ja kokemus (7,00).

8.4.2. BearingPointin tekemä vuosiselvitys

BearingPointin tekemässä selvityksessä Millogin ja Puolustusvoimien kumppanuutta on arvioitu seuraavilla kriteereillä:

1. Kumppanuuden vertailukustannukset

2. Millogin toiminnan laajuus ja tehokkuus
3. Kriittisten järjestelmien käytettävyys
4. Kenttähuollon valmius
5. Asiakastyytyväisyys (Millog raportoi).

Lisäksi on arvioitu kunnossapidon kehitysohjelmaa ja selvityksessä on annettu myös suosituksia seuraavista kehityskohteista: Sap-järjestelmän kirjauskäytännöt, kunnossapidon kokonaisohjausmallin kehittäminen ja palveluiden tuotteistamisen etenemispolun suunnitteleminen.

Vertailtavat kustannukset ovat selvityksen mukaan laskeneet vuosina 2008–2010¹¹. Kumppanuuden kustannushyötylaskelman toteumaa tarkasteltaessa voidaan havaita, että suurimman kustannuserän muodostavat henkilöstökustannukset ja niiden lasku on ollut merkittävää. Ennuste vuodelle 2008 oli 54110 ja vuodelle 2010 taas 21550 (yksikkö tuhansia euroja). Toteuma puolestaan taas vuodelle 2008 oli 45097 ja vuoden 2010 toteumaksi tuli 19360. Toteumassa henkilökustannusten laskua tuli 42,93 % mikä on luonnollisesti erittäin merkittävä kustannusten alennus. Henkilöstökustannusten lisäksi kustannukset olivat laskeneet kaikilla osa-alueilla paitsi tilakustannuksissa, joissa oli pientä nousua¹² (53000 €).

8.4.3. Asiakasnäkökulma

Millogin suorittamia asiakastyytyväisyyskyselyjä ei ole lähtökohtaisesti suunniteltu Balanced Scorecardin viitekehykseen perustuen, jolloin asiakasnäkökulman täyttymistä ei ole tarkoituksenmukaista arvioida yksittäisten kysymysattribuuttien avulla tai vaikka suoraan kysymyksiä erillisiin ryhmiin ryhmittelemällä. Selkeimmän arvion asiakasvaatimusten täyttymisestä antaneekin tässä tapauksessa vastaajien antama kokonais-

¹¹ Vuotta 2011 koskevia BearingPointin laskelmia ei ollut käytettävissä.

¹² BearingPoint 2011. Tiedot saatu Millogille tehdystä laskelmasta.

arvosana Millogille, kuvio 28. ”Kokonaisarvosana Millogille”, sekä asiakkaiden antama sanallinen palaute, luku 8.4.4.



Kuvio 28. Kokonaisarvosana Millogille.

8.4.4. Asiakasnäkökulma, sanallinen palaute

Sanallisen palautteen mukaan Millogin toiminta on mennyt parempaan suuntaan, mutta toiminnan eri osa-alueilla on kuitenkin palautteen mukaan parannettavaa. Alueellista tuntemista ja paikallisten olojen parempaa hallintaa kaivataan. Millogin tuottamien palveluiden hinnoittelun perusteita ei täysin hyväksytä ja hinnat koetaan kalliiksi. Sanallisen palautteen kyselyssä oli A-, B- ja C-väittämät joihin oli vastattu vaihtelevasti. Väittämässä (A) tiedusteltiin toteutuuko strateginen kumppanuus yhden luukun periaatteella. Väite ei palautteen mukaan toteudu, koska puolustusvoimat ovat edelleen joidenkin tuotteiden osalta alkuperäisten järjestelmätoimittajien varassa. Väittämässä (B) tiedusteltiin onko Millog Oy puolueeton materiaalin tarjoajien tai tuottajien kanssa. Tämä väittämä kyseenalaistettiin vastaamalla voiko Millog olla aktiivinen suhteessa toimittajakenttään säilyttäen samalla puolueettomuuden? Väittämässä (C) tiedusteltiin onko Millogin tapa toimia sama kaikissa Millogin toimipisteissä? Tähän osioon ei ollut vastauksia. Alla koosteena tutkimusaineiston sisältämät kysymykset, joihin vastaukset oli pyydetty vapaamuotoisena ”tekstinä”, sisältäen kaikki vastaajat:

- **Kysymys 5A: Mitä kehittämisen kohteita näette Millogin toiminnassa yleensä? (58-vastausta).** Selkeänä huomiona tähän kysymykseen liittyen oli se, että lähes puolet kehittämiskohteista (noin 25-mainintaa) liittyivät tiedottamisen ja viestinnän parantamiseen sekä avoimuuden ja yhteistyön kehittämiseen.
- **Kysymys 5B: Miten haluaisitte Millogin toiminnan kehittyvän tulevaisuudessa? (56-vastausta).** 32-vastausta liittyivät yhteydenpitoon ja tiedottamiseen.
- **Kysymys 5C: Miten haluaisitte Millogin palveluiden kehittyvän tulevaisuudessa? (58-vastausta).** Vastaukset jakautuvat, mutta toiminnan tehokkuuden, avoimuuden, yhteistyön ja palveluiden laadun parantaminen tulivat esille vastauksissa. Palveluja haluttiin kehitettävän asiakkaan kokonaistarpeen mukaan.
- **Kysymys 5D: Miten haluaisitte Millog Oy:n toimitusten ja logistisen tehokkuuden kehittyvän tulevaisuudessa? (56-vastausta)** Toimituksiin haluttiin mm. joustavuutta, täsmällisyyttä ja viiveiden minimointia.
- **Kysymys 5E: Miten haluaisitte Millog Oy:n tukiprosessien kehittyvän tulevaisuudessa? (45- vastausta).** Laskutuksen parantaminen tuli esille 17-vastauksessa.
- **Kysymys C. Millogin tapa toimia on kaikissa toimipisteissä samanlainen? (O-vastausta)**
- **Kysymys: (2010) 8. kummalla tavalla mieluiten vastaanotatte tiedotteita? (177-vastausta).** 133-vastaajaa halusi vastaanottaa tiedotteita sähköisesti.
- **Kysymys (2010) 9. Miten Millog Oy:n tulisi mielestänne kehittää sähköisiä palveluja? (69-vastausta).** Sähköisten palvelujen saatavuutta pidettiin huonona, niistä tiedettiin huonosti. Sähköiset palvelut haluttiin puolustusvoimien verkkoon ja PVAH:ta sekä SAP:ia haluttiin hyödyntää nykyistä enemmän. Toivottiin myös sähköisen katalookin julkaisemista (tämä asia tullut esille jo aikaisemmin).
- **Kysymys: 7. Muuta palautetta tai kehitysehdotuksia Millog Oy:lle? (103-vastausta)** Vastaukset jakaantuivat, mutta tiedottamisen tehostaminen, yhteydenpito ja avoimuuden parantaminen tulivat selkeästi esille.
- **Kysymys: 8. Toivotteko Millog Oy:n ottavan teihin yhteyttä? Mihin asiaan liittyen? 243-vastausta,** ”yhteydenotto ei tällä hetkellä ajankohtainen”. Tämä vastaus on ristiriitainen ja vaatisi tarkennusta, koska aikaisemmissa vastauksissa yhteydenpitoa, tiedottamista ja avoimuutta haluttiin voimakkaasti kehitettävän.
- **Kysymykset: 8.4 (10-vastausta) ja 8.4.1 Toivomanne yhteydenottoajankoh- ta? (8-vastausta).** Vastaajat olivat toivoneet Millogin yhteydenottoa tammi, helmi, maalisk tai huhtikuussa.

- **Kysymys 5.A.1 Miten arvioitte Millog Oy:n toiminnan kehittyneen viimeisen vuoden aikana? (157-vastausta).** Heikentynyt selvästi: 1-vastaus. Heikentynyt hieman: 5-vastausta. Parantunut hieman: 81-vastausta. Pysynyt ennallaan: 39-vastausta. Parantunut selvästi: 28-vastausta. Ei osaa sanoa: 4-vastausta.
- **Kysymys 5.E.1 Miten arvioitte Millogin tukiprosessien kehittyneen viimeisen vuoden aikana? (161-vastausta)** Heikentynyt hieman: 7-vastausta. Heikentynyt selvästi: 5-vastausta. Parantunut hieman: 81-vastausta. Parantunut selvästi: 10-vastausta. Pysynyt ennallaan: 52-vastausta. Ei osaa sanoa: 6-vastausta.
- **Kysymys 5.D.1 Miten arvioitte Millog Oy:n toimitusten ja logistisen tehokkuuden kehittyneen viimeisen vuoden aikana? (156-vastausta).** Heikentynyt hieman: 6-vastausta. Heikentynyt selvästi: 1-vastaus. Parantunut hieman: 81-vastausta. Parantunut selvästi: 10-vastausta. Pysynyt ennallaan: 52-vastausta. Ei osaa sanoa: 6-vastausta.
- **Kysymys 5.C.1 Miten arvioitte Millog Oy:n palvelujen kehittyneen viimeisen vuoden aikana? (156-vastausta).** Heikentynyt hieman: 6-vastausta. Heikentynyt selvästi: 1- vastaus. Parantunut hieman: 82-vastausta. Parantunut selvästi: 15-vastausta. Pysynyt ennallaan: 47-vastausta. Ei osaa sanoa: 5-vastausta.
- **Kysymys 5.B.1 Miten arvioitte Millog Oy:n asiakas/tukipalvelun kehittyneen viimeisen vuoden aikana? (158-vastausta).** Heikentynyt hieman: 5-vastausta. Heikentynyt selvästi: 1-vastaus. Parantunut hieman: 84-vastausta. Parantunut selvästi: 13-vastausta. Pysynyt ennallaan: 51-vastausta. Ei osaa sanoa: 4-vastausta.

Yleisesti ottaen palautteesta on havaittavissa, että Millogin roolia ei ole vielä täysin tunnistettu. Toiminnan vastuujako ja työskentelytavat kaipaava vielä selkiyttämistä. Millogin haluttaisiin erityisesti parantavan toiminnan avoimuutta ja luottamuksellisuutta. Materiaalisen toimitusketjun nähtiin myös kaipaavan tehostamista, eli uusia menetelmiä sekä joustavuutta. Toimitusketju oli nähty hitaaksi sekä byrokraattiseksi ja asiakaspalautteen huomioiminen koettiin puutteelliseksi.

8.4.5. Sisäiset prosessit

1. Toimintoprosessit: Arvioitavissa tällä hetkellä osittain asiakkaan antaman sanallisen palautteen perusteella, ks. edellinen luku 8.4.4. Täsmällinen analyysi vaatisi kuitenkin koko asiakastytyväisyyskyselyaineiston läpikäymistä vain tähän näkökulmaan perusten, sekä myös asiakastytyväisyyskyselyä täydentävän Millogin suorittaman itsearvioinnin tekemistä varsinaisen asiakastytyväisyyskyselyn ohella. Itsearvioitavat toimintoprosessit tulisi peilata esim. tässä tutkimuksessa esille tullessiin havaintoihin ja tuloksiin.
2. Asiakasprosessit: Arvioinnin suorittaminen vaatii mitattavan osa-alueen täsmen-
tämistä. Selkeimpiä arvioitavia kohteita Millogin asiakkaan antaman palautteen perusteella voisivat olla: toimintaan, palveluihin, viestintään ja toimituksiin liittyvän prosessien tarkempi analysointi ja kehittämissuunnitelmien tekeminen.
3. Innovaatioprosessit: Arvioitavissa vain viitteellisesti seuraavien kysymysten avulla: ”asiakastarpeiden muutosten ennakoiminen” ja ”toimintaympäristön muutosten ennakoiminen”. Tärkeimpänä palautteena näissä asioissa näkisinkin annetun sanallisen palautteen.
4. Lainsäädännölliset ja yhteiskunnalliset prosessit. Ei arvioitavissa asiakastytyväisyyskyselyihin perustuen! Huomioitavaa se, että Millogin toiminnan luonteen ottaen sen toimintaa säätelevät jo nyt hyvin paljon puolustusvoimien toimintaan ja sen toimintaedellytyksiin liittyvä lainsäädäntö ja poliittiset päätökset.

8.4.6. Tietämyksen hallinta ja oppiminen

Tietämyksenhallintaa ja oppimisnäkökulmaa voidaan arvioida vain viitteellisesti tehtyihin asiakastytyväisyyskyselyihin perustuen. Vertailua voidaan toki tehdä esimerkiksi vuosien 2010-2011 kysymysattribuuttien keskiarvoihin perustuen, eli onko mahdollista

edistymistä tapahtunut haluttujen seurantakohteiden osalta. Selkeimmät nyt poimittavat mittarit voisivat kuitenkin olla seuraavat: ”toiminnan jatkuva kehittäminen”, kysymys 13” sekä ”kyky vastaanottaa palautetta”, kysymys 26. Myös yleisesti viestintään ja halukkuuteen kuunnella (empaattisuuteen) sekä reagointikykyyn liittyviin asioihin kannattaa kiinnittää huomiota. Tarkempi analyysi vaatisi kuitenkin koko asiakastytyväisyysaineiston läpikäymistä vain tähän näkökulmaan peilaten, sekä mahdollisten tarkentavien kysymysten laatimisen ja esittämisen.

8.4.7. Yhteenveto Balanced Scorecard viitekehykseen perustuen

Balanced Scorecard on yleisesti käytössä oleva suorituskyvyn mittaristo, jota on sovellettu laajasti julkishallinnossa. Millogin suorittamien asiakastytyväisyyskyselyjen mittaamiseen Balanced Scorecardia ei voida käyttää aivan sellaisenaan, mutta viitekehyksenä se tuo esille selkeitä kehittämistarpeita niin asiakastytyväisyyskyselyjen kuin myös yrityksen strategian kehittämisen osalta. Balanced Scorecardin neljä eri näkökulmaa muodostavat selkeät mittarit, joihin pohjautuen Millogin asiakastytyväisyyskyselyä ja strategiaa voidaan kuitenkin edelleen kehittää sekä uudistaa. Selkeimpinä kehittämistarpeina voisivat olla esimerkiksi seuraavat:

- Taloudellisten asioiden ja näkökulmien mittaamisen kehittäminen
- Asiakasnäkökulman kysymysten peilaaminen siihen, mikä on Millogin arvopuolustus asiakkaalle tai tietylle asiakasryhmälle?
- Eri organisaatiotasojen kehittävät erilliset asiakastytyväisyyskyselyt tai yksittäiset tarkentavat kysymykset
- Erilaisten prosessien mittaamiseen ja kehittämiseen liittyvät kysymykset
- Tietämyksen hallintaan ja oppimiseen liittyvät lisäkysymykset.

9. SUORITUSKYKYARVIOT BCFI –MENETELMÄÄN PERUSTUEN

9.1. BCFI -menetelmän kuvaus

Balanced Critical Factor Index (BCFI) menetelmässä lasketaan keskihajonta annetuille kysymys/vastausattribuuteille, sekä huomioidaan vastaajien antamat odotusarvot ja kokemukset kysytyyn toimintaan tai palveluun liittyen. Kaavan sijoitettujen arvojen summaksi muodostuu ns. BCFI -arvo jokaiselle kysymysattribuutille, ks. kappale 1.2. ”Tutkimusaineisto ja -menetelmä”. BCFI-menetelmässä kysymysaineiston käsitteily jaetaan kolmeen eri vaiheeseen, jotka ovat:

- Nykyisen tilanteen arvioiminen ja havainnoiminen
- Sopivien attribuuttien määrittäminen kriittisten tekijöiden löytämiseksi
- Datan analysointi BCFI -menetelmän avulla.

Vaihe yksi (1) sisältää alustavan organisaation tarpeiden kartoittamisen, jonka tarkoituksena on löytää tarvittavat prosessit, ilmiöt ja ihmiset joilla on vaikutusta tutkittavaan asiaan. Vaiheessa kaksi (2) selvitetään ja määritellään tarvittavat attribuutit jotka ovat sidoksissa edellä mainittuihin asioihin. Nämä tärkeät attribuutit, eli kysymykset toimitetaan ”avainasemassa” olevien henkilöiden arvioitaviksi (vastattaviksi). Kysymyksiin vastaajien on arvioitava ”attribuuttien” merkitystä numeraalisesti niin ”menneessä” kuin ”tulevassa” aikamuodossa numeraalisesti, jolloin lukuarvon suuruus antaa attribuutin sisällölle sen painoarvon. Viimeisessä, eli kolmannessa (3) vaiheessa data analysoidaan BCFI -metodin mukaisella laskentakaavalla, joka on seuraava:

$$BCFI = \frac{SD\ expectation\ index \times SD\ experience\ index \times Performance\ index}{Importance\ index \times Gap\ index \times Direction\ of\ development\ index} \quad (1)$$

BCFI -metodin osatekijät eriteltyinä:

$$\text{SD expectation index} = \left(\frac{\text{SD of expectation}}{10} \right) + 1 \quad (2)$$

$$\text{SD experience index} = \left(\frac{\text{SD of experience}}{10} \right) + 1 \quad (3)$$

$$\text{Performance index} = \left(\frac{\text{SD of experience}}{10} \right) + 1 \quad (4)$$

$$\text{Importance index} = \left(\frac{\text{SD of experience}}{10} \right) + 1 \quad (5)$$

$$\text{Gap index} = \left(\frac{\text{Avg.of exprience} - \text{avg.expectation}}{10} \right) \quad (6)$$

$$\text{Direction of Development index} = \left(\frac{B\% - W\%}{100} \right) \quad (7)$$

$$\text{Past developmet index} = \left(\frac{w\% - b\%}{100} \right) \quad (8)$$

Menetelmästä saadaan paras hyöty jos ”Past ”ja ”Future” arvot voidaan laskea erikseen, mutta menetelmä on kuitenkin alun perin kehitetty siten, että näitä arvoja ei laskettaisi erikseen.

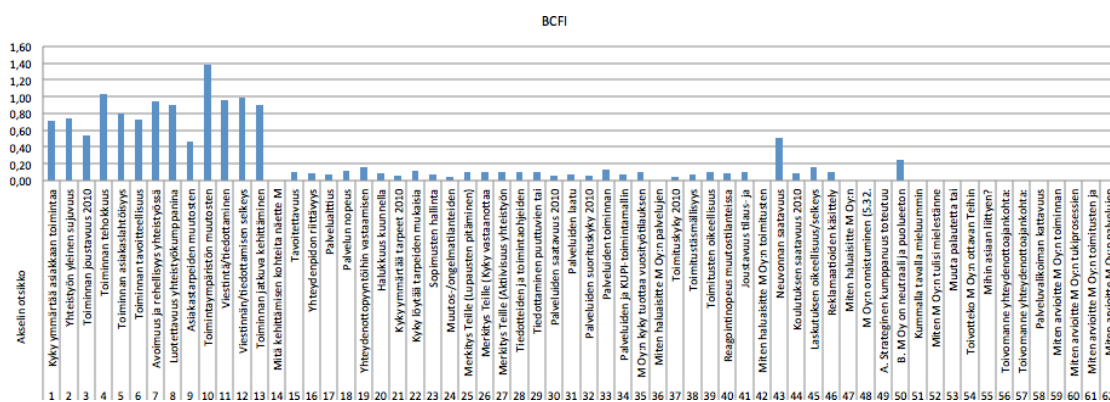
BCFI -laskelmien tulosten arviointi: Kysymysattribuutti on sitä merkittävämpi mitä lähempänä sen BCFI -arvo on nollaa (0), mutta myös ne attribuutit joiden arvo huomattavasti suurempi kuin toisten arvojen ovat merkittäviä. Tulokset voidaan esittää esim. pylväsdiagrammeina tai jos on tarpeellista voidaan eri vastaajaryhmien BCFI -arvot esittää myös toisistaan eroavilla kuvaajilla.

9.1.1. Poiminnat organisaatiotasoihin BCFI -laskelmia varten

Alkuperäinen kysymysaineisto vuosilta (2010–2011) jaoteltiin eri organisaatiotasoihin, poimimalla saman organisaatiotason vastaajat samaan ryhmään. Organisaatioryhmistä

puolestaan poimittiin samat vastaajat vuosilta 2010 ja 2011 ja kriteereinä tuolloin olivat: vastaustapa, vastausvuosi, organisaatio ja organisaation yhteyshenkilö. Koska tutkimusaineistoa ei oltu lähtökohtaisesti suunniteltu BCFI –menetelmän avulla tehtävää myöhempää analysointia varten oli sopivien vastaajien ”poiminen” varsin aikaa vievää. Aineistossa oli paljon sellaisia kysymyksiä joihin oli jätetty vastaamatta ja toisaalta osa kysymyksistä koski pelkästään vain vuotta 2010 tai 2011.

Yleisenä havaintona oli se, että asiakastyytyväisyyskyselyjen kysymyksiin 1–64 on annettu eri vastaajaryhmissä hyvin samankaltaista palautetta kun näistä on laskettu Balanced Critical Factor Index, eli BCFI. Kaikkien vastaajaryhmien arvoja verratessa näkyi selkeästi samantyyppinen ”käyrä”, eli kysymyksiin 1–13 BCFI -arvot ovat huomattavasti korkeammat kuin kysymysten 14–64 saamat arvot. Kysymykset 14–63 kohdentuvat tarkemmin toiminnallisiin asioihin, prosesseihin ja palveluiden suorituskykyyn. Alla oleva kuva on organisaation johdon antaman palautteen kuvaaja, mutta myös muiden ryhmien kuvaajat olivat ”käyrältään” hyvin samanlaisia: Kuvio 29.



Kuvio 29. Kysymysten 1–64 BCFI -arvot, organisaation johto.

9.2. Yhteenvedo organisaation johdon arvioista

Kysymysattribuutit jaoteltiin tämän tutkimuksen aikana tarkempaan pienryhmiin niiden sisältämien adjektiivien mukaan, jotta voitaisiin luoda pohja selkeästi mitattavalle ja kehitettävälle asiakastyytyväisyyden mittaristolle. Tämä kysymysryhmäjaottelu perustuu vuoden 2011 lopulla tehtyyn ehdotukseen kysymysattribuuttien uudelleen

ryhmittelystä, jonka perusteella Millog on sittemmin myös vuoden 2012 asiakastytyväisyysskyselylomaketta osittain uudistanut¹³. Kysymysattribuutit on ryhmitelty seuraaviin ryhmiin:

1. Asiakkaan toiminnan ymmärtäminen
2. Toiminnan onnistuminen
3. Avoimuus ja rehellisyys
4. Asiakstarpeiden muutosten ennakoiminen
5. Viestintä/tiedottaminen
6. Toimituskyky
7. Palvelut
8. Muutos/ongelmatilanteiden hoitaminen
9. Sopimukset, laskut, reklamaatiot.

Suurin vastaajaryhmä Millogin asiakkaan kuudesta vastaajaryhmästä oli organisaation johto. Organisaation johdon tulokset onkin arvioitu kuudesta vastaajaryhmästä tarkimmin perustuen juuri ryhmän suureen kokoon ja myös sen vuoksi, että ko. ryhmän painoarvon voi tuloksia mitattaessa olettaa myös olevan merkittävä sen asemaan perustuen. Alla vielä kaikkien vastaajaryhmien ryhmittely:

1. Organisaation johto
2. Materiaalihankkeet ja hankinnat
3. Kunnossapidon johto
4. Kunnossapidon ja logistiikan suunnittelu ja ohjaus
5. Kunnossa pidon esimiestehtävät
6. Kunnossapitotehtävät.

Organisaation johdon antamat palaute kaikissa kysymyksissä 1–50 vaihteli BCFI asteikolla välillä (0,05–1,40), joka on sinällään hyvin samansuuntainen tulos muihin vastaajaryhmiin verrattaessa. Pienimän arvon organisaation johdolta saivat alla olevassa

¹³ Kysymysryhmäjaottelu perustuu tässä tutkimuksessa v. 2011 lopulla tehtyyn kysymysryhmäjaotteluun.

taulukossa olevat kysymykset 24, 30, 32 ja 38. Muiden ryhmien tulokset on esitetty kuviossa 30: Pienimmät BCFI -arvot saaneet kysymysattribuutit vastaajaryhmittäin.

Pienimmät BCFI -arvot saivat seuraavat neljä kysymystä:

Nro:	Kysymys	Expect.	Exp.	GAP	BCFI
24	Muutos-/ongelmatilanteiden hoitaminen 2010	9,18	8,36	1,0820	0,05
30	Palveluiden saatavuus 2010	9,45	8,42	1,1030	0,05
32	Palveluiden suorituskyky 2010	9,36	8,17	1,1190	0,05
38	Toimituskyky 2010	9,40	8,50	1,0900	0,05

Taulukko 1. Organisaation johto: Neljä pienintä BCFI -arvoa.

Parhaimmat BCFI -arvot saivat seuraavat kolme kysymystä:

Parhaimman arvon organisaation johto oli antanut ”Toimintaympäristön muutosten ennakoimiselle”, joka oli saanut arvon (1,38). Toiseksi parhaan arvon sai ”Toiminnan tehokkuus” ja kolmantena oli ”Viestinnän/ tiedottamisen selkeys”, ks. taulukko 2. Muiden vastaajaryhmien tulokset on esitetty kuviossa 31: Korkeimmat BCFI –arvot saaneet kysymykset vastaajaryhmittäin.

Nro:	Kysymys	Expect.	Exp.	GAP	BCFI
10	Toimintaympäristön muutosten ennakoiminen	8,96	9,14	0,9820	1,38
4	Toiminnan tehokkuus	9,42	8,36	1,1060	1,03
12	Viestinnän/ tiedottamisen selkeys	9,00	7,85	1,1150	0,98

Taulukko 2. Organisaation johto: Korkeimmat kolme BCFI -arvoa.

Muihin kysymysattribuutteihin liittyvät BCFI -laskelmat on ryhmitelty sivulla 81 esitetyin jaottelun mukaan. Alla taulukot/ laskelmat (3-12) em. asioihin liittyen.

”Asiakkaan toiminnan ymmärtäminen”

Nro:	Kysymys	Expect.	Exp.	GAP	BCFI
1	Kyky ymmärtää asiakkaan toimintaa	9,75	8,38	1,1370	0,71
2	Yhteistyön yleinen sujuvuus	9,50	8,58	1,0920	0,75
21	Kyky ymmärtää tarpeet 2010	9,55	8,08	1,1470	0,06
22	Kyky löytää tarpeen mukaisia ratkaisuja	9,36	8,50	1,0860	0,11
	Keskiarvot:	9,54	8,40	1,1150	0,40

Taulukko 3. Organisaation johto: Asiakkaan toiminnan ymmärtäminen.

”Toiminnan onnistuminen”

Nro:	Kysymys	Expect.	Exp.	GAP	BCFI
3	Toiminnan joustavuus 2010	9,15	8,58	1,0570	0,53
4	Toiminnan tehokkuus	9,42	8,36	1,1060	1,03
5	Toiminnan asiakaslähtöisyys	9,48	8,64	1,0804	0,81
6	Toiminnan tavoitteellisuus	9,22	8,41	1,0810	0,72
	Keskiarvot:	9,32	8,49	1,0811	0,77

Taulukko 4. Organisaation johto: Toiminnan onnistuminen.***”Avoimuus ja rehellisyys”***

Nro:	Kysymys	Expect	Exp.	GAP	BCFI
7	Avoimuus ja rehellisyys yhteistyössä 2010	9,75	8,50	1,1250	0,95
8	Luotettavuus yhteistyökumppanina	9,83	8,65	1,1180	0,91
	Keskiarvot:	9,79	8,78	1,1215	0,93

Taulukko 5. Organisaation johto: Avoimuus ja rehellisyys.***”Avoimuus ja rehellisyys” – eri vastausasteikko***

Nro:	Kysymys	Expect	Exp.	GAP	BCFI
50	Millog Oy neutraali ja puolueeton tuottaessaan palveluja	2,50	3,09	0,9410	0,24

Taulukko 6. Organisaation johto: Avoimuus ja rehellisyys, eri vastausasteikko.***”Asiakastarpeiden muutosten ennakoiminen”***

Nro:	Kysymys	Expect.	Exp.	GAP	BCFI
9	Asiakastarpeiden muutosten ennakoiminen	9,33	8,08	1,1250	0,95
10	Toimintaympäristön muutosten ennakoiminen	8,96	9,14	0,9820	1,38
13	Toiminnan jatkuva kehittäminen	9,13	8,27	1,0860	0,90
	Keskiarvot:	9,14	8,49	1,1064	1,07

Taulukko 7. Organisaation johto: Asiakastarpeiden muutosten ennakoiminen.***”Viestintä/ tiedottaminen”***

Nro:	Kysymys	Expect.	Exp.	GAP	BCFI
11	Viestintä/ tiedottaminen	8,52	8,08	1,0440	0,96
12	Viestinnän tiedottamisen selkeys	9,00	7,85	1,1150	0,98
	Keskiarvot:	8,76	7,97	1,0795	0,97

Taulukko 8. Organisaation johto: Viestintä/ tiedottaminen.

”Toimituskyky”

Nro:	Kysymys	Expect.	Exp	GAP	BCFI
37	Toimituskyky 2010	9,40	8,50	1,0900	0,05
38	Toimitustäsmällisyys	9,35	8,50	1,0850	0,08
39	Toimitusten oikeellisuus	9,32	8,55	1,0770	0,10
40	Reagointinopeus muutostilanteissa	9,15	8,21	1,0940	0,09
41	Joustavuus tilaus- ja toimitusmuutoksissa	8,79	8,00	1,0790	0,11
	Keskiarvot:	9,20	8,35	1,0850	0,08

Taulukko 9. Organisaation johto: Toimituskyky.**”Palvelut”**

Nro:	Kysymys	Expect	Exp	GAP	BCFI
17	Palvelualltius	9,32	9,19	1,0130	0,07
18	Palvelun nopeus	8,86	8,35	1,0510	0,11
30	Palveluiden saatavuus 2010	9,45	8,32	1,1030	0,05
31	Palveluiden laatu	9,36	8,17	1,1190	0,08
32	Palveluiden suorituskyky 2010	9,36	8,17	1,1190	0,05
33	Palveluiden toiminnan vaatimustenmukaisuus 2010	9,55	8,00	1,1550	0,13
34	Palveluiden ja KUPI -toimintamallin kyky...	9,36	8,00	1,1360	0,07
35	Millog Oy:n kyky tuottaa vuosityötilauksen mukaiset palvelut	9,45	8,61	1,0840	0,11
36	Miten haluaisitte Millog Oy:n palvelujen kehittävän ...?	-----	----	-----	Verbaalinen
58	Palveluvalikoiman kattavuus	8,73	8,36	1,0370	0,12
64	Palvelujen kyky tukea toimintaa	9,27	8,55	1,0720	0,08
	Keskiarvot:	9,27	8,37	1,0889	0,08

Taulukko 10. Organisaation johto: Palvelut.**”Muutos-/ongelmatilanteiden hoitaminen”**

Nro:	Kysymys	Expect	Exp	GAP	BCFI
24	Muutos-/ongelmatilanteiden hoitaminen 2010	8,36	9,18	1,0820	0,05
25	Merkitys teille: Lupausten pitäminen	9,52	8,68	1,0840	0,11
26	Merkitys teille: Kyky vastaanottaa palautetta	8,68	8,45	1,0230	0,11
27	Merkitys teille: Aktiivisuus yhteistyön kehittämiseksi	8,82	8,36	1,0460	0,11
	Keskiarvot:	8,84	8,66	1,0587	0,09

Taulukko 11. Organisaation johto: Muutos-/ongelmatilanteiden hoitaminen.

”Sopimukset, laskutus, reklamaatiot”

Nro:	Kysymys	Expect	Exp	GAP	BCFI
23	Sopimusten hallinta	8,80	8,20	1,0600	0,07
45	Laskutuksen oikeellisuus/ selkeys	9,45	9,05	1,1400	0,15
46	Reklamaatioiden käsittely	9,10	7,94	1,1160	0,10
	Keskiarvot:	9,11	8,39	1,0500	0,10

Taulukko 12. Organisaation johto: ”Sopimukset, laskutus, reklamaatiot”.

9.2.1 Organisaation johdon BCFI -taulukoiden analysointi

Suurimman odotusarvon saivat ryhmät:

- ”avoimuus ja rehellisyys” (9,79)
- ”asiakkaan toiminnan ymmärtäminen” (9,54)
- ”toiminnan onnistuminen: joustavuus, tavoitteellisuus, tehokkuus” (9,32).

Parhaimmat kolme BCFI -arvoa saivat seuraavat kysymysryhmät:

- ”asiakstarpeiden muutosten ennakoiminen” (1,07)
- ”viestintä/ tiedottaminen” ja ”avoimuus ja rehellisyys” (0,97)
- ”avoimuus ja rehellisyys” (0,93).

Kolme huonointa BCFI -arvoa saivat seuraavat kysymysryhmät:

- ”palvelut” (0,8)
- ”toimituskyky” (0,8)
- ”muutos/ongelmatilanteiden hoitaminen” (0,9).

Ryhmien sisällä parhaimmat BCFI -arvot ovat saaneet seuraavat kolme kysymystä:

- toimintaympäristön muutosten ennakoiminen (1,38)
- toiminnan tehokkuus (1,03)
- viestinnän tiedottamisen selkeys (0,98).

Ryhmien sisällä kolme huonointa BCFI -arvoa saivat seuraavat kolme kysymystä:

- muutos/ongelmatilanteiden hoitaminen (0,05)
- toimituskyky 2010 (0,05)
- kyky ymmärtää tarpeet 2010 (0,06).

Koontitaulukko: Organisaation johtoa koskevan asiakastyytyväisyyskyselyn keskiarvot: Experience, Expectation, GAP -index ja BCFI -arvot vuonna 2011 tehdyn kysymysten ryhmittelyjaon mukaisesti.

Nro:	Kysymys	Expect	Exp	GAP	BCFI
1	Asiakastarpeiden muutosten ennakoiminen	9,14	8,49	1,1064	1,07
2	Viestintä/ tiedottaminen	8,76	7,97	1,0795	0,97
3	Avoimuus ja rehellisyys	9,79	8,78	1,1215	0,93
4	Toiminnan onnistuminen (joustavuus, tavoitteellisuus, tehokkuus)	9,32	8,49	1,0811	0,77
5	Asiakkaan toiminnan ymmärtäminen	9,54	8,40	1,1150	0,40
6	Sopimukset, laskutus, reklamaatiot	9,11	8,39	1,0500	0,10
7	Muutos/ongelmatilanteiden hoitaminen	8,84	8,66	1,0587	0,09
8	Toimituskyky	9,20	8,35	1,0850	0,08
9	Palvelut	9,27	8,37	1,0889	0,08

Taulukko 13. Organisaation johto: Koontitaulukko, keskiarvot.

9.3. Yhteenvedo BCFI -laskelmista

Vuoden 2010 toimintaan koskevat kysymykset, eli kysymykset joissa oli merkintä (2010) olivat pääsääntöisesti vastaamatta. Toiminnan kehittymistä kuvaavan suunta-arvon BCFI -laskeminen edellyttäisi luonnollisesti arvioiden saamista molemmilta vuosilta 2010–2011 tai erillisen lisäkysymyksen tekemisen, jonka avulla voitaisiin selvitetäisiin onko toiminnon/ palvelun taso vastaajan mielestä pysynyt A) samalla tasolla, B) parantunut tai C) huonontunut.

Jos BCFI -kuvaajiin halutaan arvot niihin kysymyksiin, joihin on vastattu vain 2010 tai 2011 pitää kehityksen suuntaa mittaaviin ”Worse & ”Same” & ”Better” kohdat käsitellä aina oletusarvolla yksi (1), muutoin BCFI -laskelman arvoksi tulee nolla (0).

Muita havaintoja: Kyselyaineistossa oli jossain määrin päällekkäisyyksiä ja toisaalta myös kysymyksiä joihin vastaamisen voisi ajatella vaativan tarkentavaa ohjetta. Esimerkkinä ottaisiin viestintään ja tiedottamiseen liittyvät kysymykset, joita olivat kysymykset 11: ”Viestintä/tiedottaminen” ja kysymys 12: ”Viestinnän tiedottamisen selkeys 2010”. Tähän ryhmään voisivat kuulua asiayhteyden puolesta myös seuraavat kysymykset kuten: tavoitettavuus, halukkuus kuunnella, yhteydenottoopyyntöihin vas-

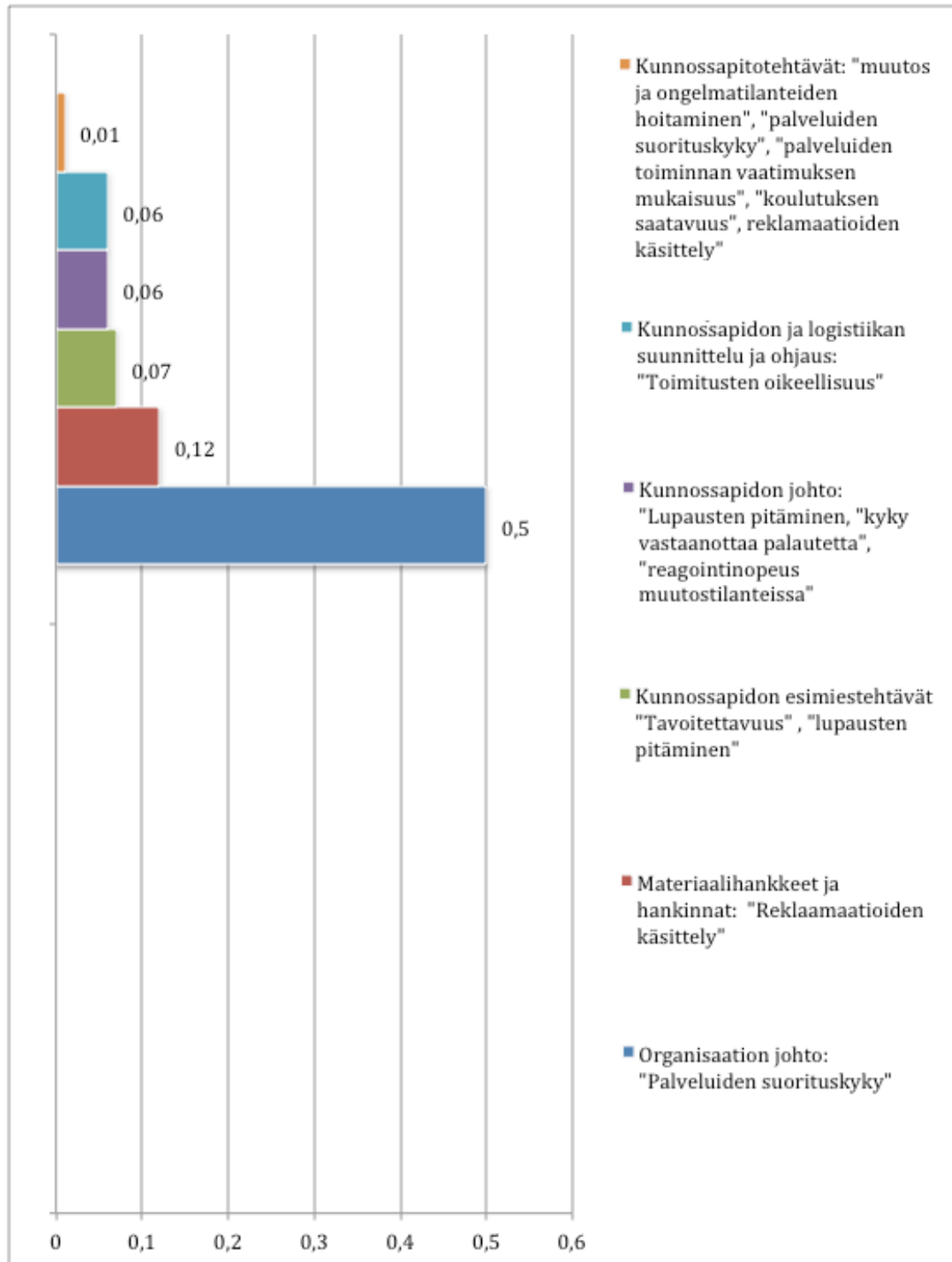
taamisen nopeus, kyky vastaanottaa palautetta, sekä tiedottaminen puuttuvien tai ongelmallisten toimitusten yhteydessä (Kysymykset: 15, 16, 19, 20, 26, 28, 30). Sama koskee myös palveluihin liittyviä kysymyksiä, jotka voisivat ehkä myös kuulua samaan ryhmään, jolloin vastaajan ja tutkijan olisi helpompaa tehdä arviointia niistä asioista, jotka ovat samankaltaisia ja täten myös sidoksissa toisiinsa.

9.4. Vastaajien odotukset ja kokemukset

Selkeänä havaintona tuli esille, että vastaajilla oli kaikkiin kysymyksiin 1–64 (asioihin, palveluihin, toimintoihin) lähtökohtaisesti suuret odotusarvot, jotka ylittivät lähes poikkeuksetta itse toiminnan onnistumiselle annetut arviot. Suurimman odotusarvon saivat kysymykset (1, 7, 8) eli ”Kyky ymmärtää asiakkaan toimintaa”, ”Avoimuus ja rehellisyys yhteistyössä”, sekä ”luotettavuus yhteistyökumppanina” (suurin odotusarvo).

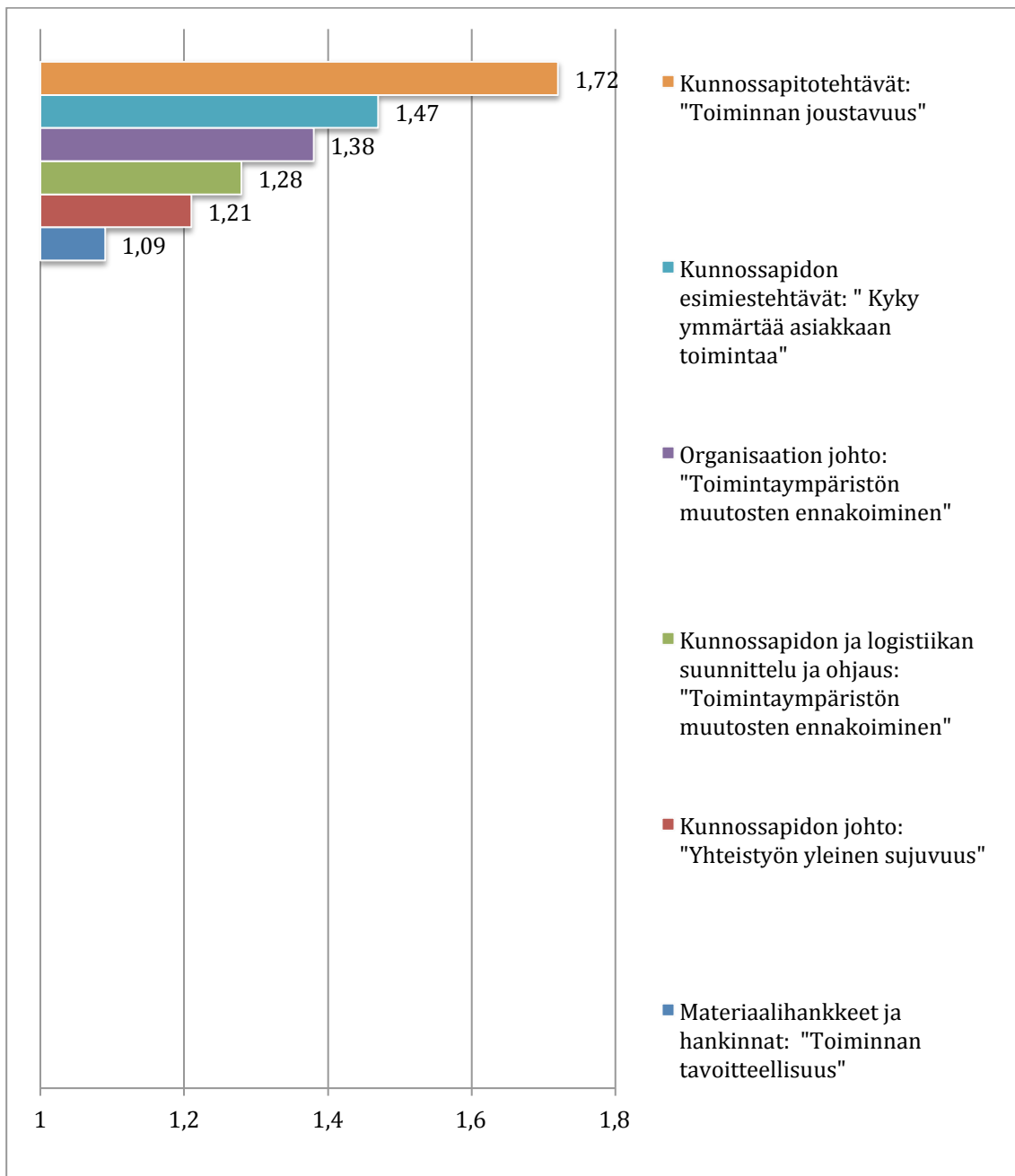
Vuonna 2011 tehdyn ryhmittely esityksen mukaan jaoteltuna suurimman odotusarvon saivat seuraavat kaksi kysymysryhmää: ”Asiakkaan toiminnan ymmärtäminen”, sekä ”toimituskyky”. Toimituskyvyn keskiarvo oli kyseisillä kysymysattribuuteilla 9,2 ja kyvyn ymmärtää asiakkaan toimintaa keskiarvo oli 8,95. Alhaisimmat BCFI -arvot saaneet kysymysattribuutit vastaajaryhmittäin on esitetty kuviossa 30: Pienimmät BCFI -arvot saaneet kysymysattribuutit vastaajaryhmittäin ja vastaavasti korkeimmat BCFI -arvot vastaajaryhmittäin ovat esitetty kuviossa 31: Korkeimmat BCFI -arvot saaneet kysymysattribuutit vastaajaryhmittäin.

”Pienimmät BCFI -arvot saanut kysymysattribuutit vastaajaryhmittäin”



Kuvio 30. Pienimmät BCFI -arvot.

”Korkeimmat BCFI -arvot saanet kysymysattribuutit vastaajaryhmittäin”



Kuvio 31. Korkeimmat BCFI -arvot.

10. POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä työssä tarkastettiin Millog Oy:n suorittaminen asiakastyytyväisyyskyselyjen perusteella Millogin asiakkaan ja sen strategisen kumppanin puolustusvoimien huoltorykmenttien ja joukko-osastojen kokeman asiakastyytyväisyyden taso vuosina 2010-2011. Tutkimuksen tavoitteena oli myös edelleen kehittää ja tarkentaa Millogin asiakastyytyväisyyden mittaamiseen käytettävää asiakastyytyväisyyskyselymenetelmää sekä metodiikkaa. Tutkimuksen osatavoitteena oli myös parantaa Millog Oy:n mahdollisuuksia tunnistaa strategiseen liikekumppanuuteen liittyviä tärkeitä tekijöitä, sekä kykyä kehittää tämän kaltaisessa liiketoiminnassa tarvittavaa osaamista. Näitä edellä mainittuja tutkimustavoitteen eri osa-alueita on pyritty arvioimaan tässä tutkimuksessa useasta eri näkökulmasta: tutkimusaineiston analysoinnilla erilaisilla tutkimusmenetelmillä, itse tutkimusmenetelmien sopivuuden arvioinnilla, sekä näistä johdetuilla johtopäätöksillä ja kehittämisehdotuksilla. Seuraavana tärkeimmät johtopäätökset tutkimuksen tuloksista:

Asiakastyytyväisyyskysymysaineisto ei muodostanut asiatasolla (otsikkotasolla) selkeitä ryhmiä ja se vaikeutti joltain osin kysymyksillä haettavan kokonaisuuden ymmärtämistä. Kysymysaineisto piti kuitenkin sisällään toiminnan ymmärtämiseen, viestintään, muutostilanteisiin, palveluiden laatuun ja yleiseen toiminnan kehittämiseen liittyvät selkeät osa-alueet, joten ryhmittelisin jatkossa kysymykset esim. tähän pohjautuen joihinkin selkeisiin pääryhmiin. Lisäisin myös kustannustehokkuutta mittaavan uuden osa-alueen, eli kohdan kuusi (6) kustannusten hallinta.

1. Kykyä ymmärtää asiakkaan toimintaa,
2. Viestintä ja tiedottaminen,
3. Muutos- ja ongelmatilanteiden hoitaminen,
4. Palveluiden toimivuus, laatu ja toimituskyky,
5. Toiminnan kehittäminen (mukaan lukien koulutus),
6. Kustannusten hallinta.

Nyt organisaation johdon BCFI -arvot on koottu yhteen kappaleessa 9.2 esitetyn ryhmittelyn pohjalta. Vastaavan koonnin tekeminen muille vastaajaryhmille ei olisi kuitenkaan ollut tarkoituksenmukaista ja kaikkien vastaajaryhmien BCFI –tulokset onkin tästä syystä esitetty pylväsdiagrammeina tämän tutkimustyön liitteissä: 2-7.

Asiakastyytyväisyyskyselyä on jo jatkokehitetty vuodelle 2012 pääosin kappaleessa 9.2 esitettyyn kysymysryhmittelyyn perustuen. Etuna tätä em. kysymysryhmittelyä käytettäessä on se, että seuraavia asiakastyytyväisyyskyselyjen tuloksia voidaan tarkastella jo selkeämmin Balanced Scorecardin viitekehyksen mukaan, eli aineiston tulokset voidaan jaotella Kaplan & Nortonin neljään eri näkökulmaan: taloudelliseen näkökulmaan, asiakasnäkökulmaan, sisäinen näkökulmaan sekä oppimisen- ja kasvun näkökulmaan. Nämä neljä eri näkökulmat seuraavat sekä tukevat toisiaan ja muodostavat täten jatkumon. Kuva 32. Asiakastyytyväisyyskysely Nortonin & Kaplanin viitekehysessä.

1. ”Asiakkaan toiminnan ymmärtäminen”	” Asiakasnäkökulma”
2. ”Toiminnan onnistuminen”	”Taloudellinen näkökulma”
3. ”Avoimuus ja rehellisyys”	” Oppimisen ja kasvun näkökulma”
4. ”Asiakastarpeiden muutosten ennakoiminen”	” Asiakasnäkökulma”
5. ”Viestintä/ tiedottaminen”	” Oppimisen ja kasvun näkökulma”
6. ”Toimituskyky”	”Taloudellinen näkökulma”
7. ”Palvelut”	”Sisäinen näkökulma”
8. ” Muutos/ongelmatilanteiden hoitaminen”	” Asiakasnäkökulma”
9. ”Sopimukset, laskutus, reklamaatiot”	”Taloudellinen näkökulma”

Kuva 32. Asiakastyytyväisyyskysely Nortonin & Kaplanin viitekehysessä.

Asiakastyytyväisyyskyselyn (kyselylomakkeen) jatko kehittäminen vaatii vielä kuitenkin kyselyn eri osa-alueiden (kysymysten) tarkentamisen esimerkiksi tässä tutkimustyössä käytettyihin viitekehyksiin perustuen. Nyt käytettyjen asiakastyytyväisyyden mittaamiseen ja kehittämiseen käytettyjen menetelmien: Humborgin & Rudolphin -mallin, SERVQUAL -mallin, sekä Importance & Performance -mallin an-

tamia tuloksia voidaan käyttää viitekehystenä, mutta ennen kaikkea rajaavina tekijöinä kehitettäessä esim. Balanced Scorecardin eri näkökulmiin liittyvien nykyisten ja mahdollisten uusien kysymysattribuuttien sisältöä ja kattavuutta. Harkittavaa on lisäksi se, että onko nykyistä kysymysryhmittelyä syytä ”tiivistää” edelleen. Luvussa neljä ”Tasapainotetun mittariston rakentaminen” tuli esille, että tarkasteltavat ja mitattavat osat alueet olisi hyvä rajoittaa maksimissaan jopa vain 3-5 pääosa-alueeseen. Tämä parantaisi asiakastytyväisyyskyselyllä mitattavien asioiden täsmäyttämistä ja loisi myös edellytykset muodostaa tarkoituksenmukaiset, selkeämmin mitattavat asiakokonaisuudet, joiden taustalla tulisi olla viime kädessä yrityksen antamat arvolupaukset sen asiakkaalle.

Asiakastytyväisyyskyselyn mallia ja sisältöä ei tule kuitenkaan muuttaa liian radikaalisti kerralla vaan tarvittavat muutokset tulee tehdä vaiheittain, jotta kyselyaineistojen tulokset olisivat verrattavissa (mitattavissa) toisiinsa nähden ja muodostaisivat siten myös selkeän jatkumon. Asiakastytyväisyyskyselyjen mittaussnopeuden, sekä tarkkuuden soveltumista tulee arvioida vasta useiden suoritettujen mittausten jälkeen ja mittaamista ei tule koskaan tehdä ilman systemaattista mittaamisen kehitysseurantaa sekä kehitystoimenpiteitä.

Asiakastytyväisyyskyselyn jatkokehittämisessä onkin ehkä ensin hyvä palata asiakastytyväisyysmittauksen kohteiden yksilöintiin, kohdehenkilöiden otantaan, sekä myös mittaustekniikkaan ja soveltuvien asiakastytyväisyysmittausmenetelmien haarukoimiseen.

Kokonaisasiakastytyväisyyden kehittäminen on kokonaisuus, joka voi palvella yritystä ja sen asiakasta monella eri tavalla. Seurattavien kohteiden ja mahdollisten puutteiden tunnistaminen eri menetelmien avulla auttaa yritystä tarkentamaan ja parantamaan sen strategiaa ja visiota, joihin asiakastytyväisyyskyselyjen tuloksia tulee aina mahdollisuuksien mukaan peilata.

Yrityksen ylimmällä johdolla ja avainhenkilöillä on erityinen rooli strategian kehittämisessä ja heidän tuleekin aktiivisesti osallistua strategian luomiseen ja näyttää myös omalla esimerkillään sitouminen sovittuun toimintatapaan. Onnistuakseen strategian

tulee olla riittävän yksinkertainen ja selkeä: Miksi? Mitä? Miten? Huomioitavaa kuitenkin on se, että asiakastyytyväisyyskyselyt eivät pelkästään voi olla yrityksen toiminnan ohjauksen ja vaatimuksenhallinnan perusteita. Edellä mainittu koskeen erityisesti Millogin toiminta, koska puolustusvoimien ja Millogin välisen strategisen kumppanuuden perusteet ovat poliittisia, taloudellisia, sekä ennen kaikkea puolustusvoimien operatiivisiin tarpeisiin perustuvia. Tähän perustuen voisi olettaa, että yhteisen operatiivisen konseptin (CONOPS) rakentaminen tulisi olla ensisijainen tavoite, mikäli Millogin halutaan olevan todellinen suorituskykypartneri, ks. luku 5.2 ”Strategian toiminnallistaminen”. Operatiivisen konseptin avulla toiminnalle, henkilöstölle ja järjestelmille asetetut yhteiset vaatimukset voidaan tunnistaa, sekä muuttaa edelleen hankkeiksi ja tavoitteiksi (Strategiaksi).

Tavoitteet eli Millogin kohdalla sen antamat arvolupaukset on hyvä purkaa auki prosessi- ja yksikkökohtaisiksi tavoitteiksi ja mittareiksi, joiden tulisi myös konkretisoida loppukädessä sekä tiimi-, että yksilötasolla. Nyt suoritettut asiakastyytyväisyyskyselyt, joiden tulokset ovat myös mitattavissa eri organisaatiotasolla antavatkin tähän erinomaiset lähtötiedot, eli hyvin mitattavat eri organisaatiotasoja koskevat vaatimukset, jotka voidaan perustaa nyt havaittuihin palvelu-, laatu-, sekä suorituskykykuiluihin. Jatkoa ajatellen on erityisen tärkeää selvittää se, mistä Millogin asiakkaan kokema ”kuilu” odotetun ja saadun palvelun välillä kussakin tapauksessa on johtunut. Tämä asiakastyytyväisyyskyselyn kehittämisen ja mittaamisen tutkimus kävi läpi eri menetelmiä ko. asian tunnistamiseksi, mutta tarkkojen johtopäätösten tekeminen näiden osalta vaatisi lisätutkimusta sekä tutkimusmateriaalin laajentamista.

11. TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS

Tutkimuksen luotettavuuden arviointi on keskeinen osa tieteellistä tutkimusta, koska tutkimuksella on aina ennalta asetettu tavoite ja tarkoitus. Tutkimuksen onnistumista mitataan myös tietyillä ennalta asetetuilla normeilla. Keskeisiä käsitteitä luotettavuuden arvioinnissa ovat perinteisesti olleet reliabiliteetti ja validiteetti. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen toistettavuutta, eli sitä että eri tutkimuskerroilla saadaan sama tutkimustulos. Tutkimuksen validiteettia tarkastellaan laadullisen tutkimuksen yhteydessä yleensä enemmän kuin reliabiliteettia. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, onko tutkimus pätevä, perusteellisesti tehty ja ovatko saadut tulokset ja tehdyt päätelmät "oikeita". (Eskola & Suoranta 2000, 211).

Suoritettu tutkimus oli sekä laadullinen että määrällinen. Lomaketutkimus on otollisin määrällisen tutkimuksen menetelmä silloin kun halutaan esim. kerätä tietoja tosiasioista, käyttäytymisestä, tiedoista, arvoista, asenteista ja mielipiteistä. Lomakkeen kysymysten muoto on luonnollisesti mietittävä tarkkaan ja se on laadittava huolellisesti siten, että tutkimuslomake jo itsessään herättää kiinnostusta ja että se on helppo täyttää. Aluksi on tutustuttava huolellisesti kirjallisuuteen ja pohdittava tutkimusongelmaa, käsitteiden määrittelyyn ja tutkimusasetelman valintaan. Myös aineiston käsittely on oltava lomaketta tehtäessä mietittynä, kuten mittaaminen, analyysimenetelmät ja raportointi. On selvitettävä itselleen tutkimuksen tavoite, muuttujat ja mahdollisten kontrollikysymysten tarve. (Hirsjärvi ym. 2007, 188–190.)

Tutkimusaineiston sisällönanalyysillä tuodaan selkeyttä ja järjestystä tutkimusaineistoon. Sisällön analyysin keinona voi olla yksittäinen metodi, mutta myös laajempi teoreettinen viitekehys, joka voidaan siten liittää eri analyysikokonaisuuksiin. Sisällönanalyysi voi toimia myös kvantitatiivisen tutkimuksen analyysimenetelmänä, mutta tällöin on osattava muodostaa rajat laadulliseen sisällönanalyysiin ja tilastollisen sisällön erittelyn välillä. Sisällönanalyysissa voidaan kuvata dokumenttien sisältöä sanallisesti, mutta sisällön erittelyssä dokumentin sisältöä kuvataan tilastollisia menetelmiä käyttäen. (Tuomi ym. 2009, 91, 105.)

Keskeistä kvantitatiivisessa tutkimuksessa ovat johtopäätökset aiemmista tutkimuksista, aiemmat teorit, hypoteesien esittely, käsitteiden määrittely, havaintoaineiston keruu määrällisellä eli numeerisella mittaamisella, sekä riittävän perusjoukon ja otoksen valinta, taulukoiden muodostaminen ja aineiston saattaminen tilastollisesti käsiteltävään muotoon sekä päätelmien teko tilastolliseen analyysiin perustuen. (Hirsjärvi ym. 2007, 135– 136.)

Tämän tutkimuksen toistettavuus on pyritty varmistamaan kuvaamalla edellä mainitut tutkimusmenetelmät sekä tutkimusprosessi. Realabiliteetti, eli luotettavuus on taas varmistettu tutustumalla ja analysoimalla kaikki nyt käytettävissä oleva Millogin asiakastytyväisyyteen liittyvä kyselyaineisto, sekä esittelemällä tämän tutkimuksen eteneminen ja tulokset määräajoin Millogille.

Suoritettu tutkimus olikin osaltaan myös kehittämistutkimus. Kehittämistutkimus on tutkimusstrategia, jossa tutkija yhdessä tutkittavan kohdeyhteisön kanssa pyrkii selvittämään tietyt ongelmat ja saavuttamaan yhdessä sovitut tavoitteet ja päämäärät. Tämä tapahtuu tutkimalla kohdealueen ongelmien syntymistä ja ilmenemistä sekä niiden ratkaisuun johtavia teitä. Tutkimalla ja havainnoimalla saadun tiedon pohjalta haetaan ratkaisut tavoitteiden saamiseksi ja päämääriin pääsemiseksi. (Soininen 1995: 83.)

LÄHDELUETTELO

- Assiri, A., Zairi, M., Eid, R. (2006). *How to profit from the balanced Balancing Customer Perceptions and Expectations*. New York: The Edita Publishing Oy.
- Eskola, J., Suoranta, J. (2000). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Grönroos, Christian. (1990). *Nyt Kilpaillaan palveluilla*. Alkuteos: Service Management and Marketing. Managing the Moments of truth in Service Competition. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Grönroos, Christian. (2000). *Nyt kilpaillaan palveluilla*. Alkuteos. Service management and marketing: Management the moments of truth in service completion 1998, käänös Maarit Tillman 5. Painos. Porvoo: WS. Bookwell.
- Grönroos, Christian. (2000). *Service Management and Marketing. A Customer relationship management approach*. Second edition. John Wiley & Sons, Ltd 2000.
- Grönroos, Christian. (2003). *Palveluiden johtaminen ja markkinointi*. Alkuteos: Service management and marketing: a customer relationship management approach 2000, käänös Maarit Tillman, 2. painos. Porvoo: WS. Bookwell.
- Hannus, Jouko. (2004). *Strategisen menestyksen avaimet. Tehokkaat strategiat, kyvykkyudet ja toimintamallit*. ProTalent Oy. Jyväskylä: Gummeruksen Kirjapaino Oy.
- Heikkilä, Tarja. (1998). *Tilastollinen tutkimus*. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Heikkilä, Tarja. (2001). *Tilastollinen tutkimus*. 3. uudistettu painos. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Hirsjärvi, S., Hurme, H. (2000). *Tutkimushaastattelu Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hokkanen, S., Strömberg, O. (2006). *Laatuun johtaminen*. Jyväskylä: PainoPorras Oy.

- Homburg, C., Rudolph, B. (2001) *Customer satisfaction in industrial markets: Dimension and multiple role issues*. Journal of Business Research, Vol 52, No. 1, 15–33.
- Järvinen, P., Kronström, V., Poskela, J., Artto, K. (2002). *Suorituskyvyn mittaaminen ja mittareiden kehittäminen projektiliiketoiminnassa*. Espoo: Tutkimuslaitos media Oy.
- Kaplan, Robert S., Norton, David P. (1992). *The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*. Harvard Business Review, Jan-Feb, 71-79.
- Kaplan, Robert S., Norton, David P. (1996a). *The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Kaplan, Robert S., Norton, David P. (1996b). *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. Harvard Business Review, Jan-Feb, 75-85.
- Kaplan, Robert S., Norton, David P. (2004). *Strategiakartat*. Helsinki: Talentum.
- Kaplan Robert S., Norton, David P. (2007). *Strategian toteutus. Synergiaetujen luomien Balanced Scorecardin avulla*. Helsinki: Karisto Oy, Talentum.
- Kaplan, Robert S., Norton, David P. (2007). *Strategian toteutus*. Helsinki: Talentum.
- Keyt, John. C., Yavas, U., Riecken, G. (1994). *Importance – performance analysis*. International Journal of Retail & Distribution Management, Vol. 22, No. 5, 35-40.
- Kokkonen, Olavi. (2006). *Asiakastytyväisyys kaiken perusta* [online]. [Siteerattu 9.7.2011]. Saatavana World Wide Webistä: <<http://www.sixsigma.fi/?sivu=Artikkeli&id=90>>.
- Laamanen, Kai. (2002). *Johda liiketoimintaa prosessien verkkona*. Helsinki: Laatu keskus.
- Laamanen, K., Tinnilä, M. (2002). *Prosessijohtamisen käsitteet*. Terms and concepts in business process management. 3. Uudistettu painos 2002. Tampere: Tammerpaino Oy.
- Leclin, Olli. (2006). *Laatu yrityksen menestystekijänä*. Hämeenlinna: Talentum.

- Lehmus, P., Korkala, A. (1997). *Asiakaspalvelu ja laaduntekijät*. 2. Painos. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Lehtinen, L., Isoviita, A. (1994). *Asiakaspalvelu*. Avaintulos Oy 1994. Kokkola: KP Paino.
- Lönnqvist, A., Kujansivu, P., Antikainen, R. (2006). *Suorituskyvyn mittaaminen.. Tun-nushuvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Lönnqvist, A., Pirttimäki, V. (2006). *The Measurement of Business Intelligence*. International Journal of Information System Management, Winter 2006 Vol 23, 32-41.
- Maavoimien materiaalilaitoksen esite. (2008). [online]. [Siteerattu 7.7.2011]. Saatavana World Wide Webistä: <http://www.puolustusvoimat.fi/wcm/4c980380408ba700a535a7923a2df148/v08_MAAVMATL_esite_99x210.pdf?MOD=AJPERES> .
- Maavoimien materiaalilaitos (2011). [online]. [Siteerattu 8.9.2011]. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <http://www.puolustusvoimat.fi/fi/Maavoimat/Materiaalilaitos/?urile=wcm%3Apath%3A/su%20puolustusvoimat.fi/Puolustusvoimat.fi/Maavoimat/Materiaalilaitos/>>.
- Malmi, T., Peltola, J., Toivanen, J. (2006). *Balanced Scorecard – Rakenna ja sovelle tehokkaasti*. 5. uudistettu painos. Helsinki: Talentum.
- Martilla, J. A., James, J.C. (1977). *Importance-Performance Analysis*. International Journal of Marketing (1977).
- Millog Oy. (2011). [online]. [Siteerattu 11.9.2011]. <URL: http://www.millog.fi/portal/fi/tietoa_meista/>.
- Puolustusministeriön tiedotteet. (2008). [online]. [Siteerattu 7.4.2012]. Saatavana World Wide Webistä: <URL: http://www.defmin.fi/index.phtml?3860_m=3652&3860_o=20&s=449>.
- Ranta, Juha. M., Takala, Josu. (2007). *A holistic method for finding out critical features of industry maintenance services*. International Journal of Services and Standards, 2007, 3:3, 312–325.

- Riekkinen, A., Berger, H., Carlsson, C., Ivanto, O., Leskinen, E., Veräjänkorva, J. & Peussa, J. (1992). *Kevyt ja joustava toimintatapa - tie kansainväliseen kilpailukykyyn..* Helsinki: Metalliteollisuuden kustannus Oy.
- Rissanen, Tapio. (2006). *Hyvän palvelun kehittäminen..* Vaasa: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti Polestar Ltd.
- Rope, T., Pöllänen, J. (1994). *Asiakastyytyväisyys johtaminen.* Kolmas painos. Juva: Weilin + Göös Oy WSOY:n graafiset laitokset.
- Saaranen, A., Puusniekka, A. (2006). *KvaliMOTV – menetelmäopetuksen tietovaranto* [Online]. [Siteerattu 10.10.2011]. Saatavana World Wide Webistä: <URL: < <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>> .
- Salminen, Ari. (2004). *Julkisen toiminnan johtaminen..* Hallintotieteen perusteet. Helsinki. Edita.
- Soininen, Marjaana. (1995). *Tieteellisen tutkimuksen perusteet.* Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja. Turku: Painosalama Oy.
- Storbacka, K., Lehtinen, J. (1997). *Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla..* Helsinki: WSOY.
- Storbacka, K., Lehtinen, Jarmo. R. (2002). *Asiakkuuden ehdoilla.. Asiakkuuden armoilla.* Viides painos. Juva: Täydellinen Asiakkuus OY ja WSOY WS Bookwell Oy.
- Takala, J., Ranta, M. (2007). *A holistic method for finding out critical features of industry maintenance services.* International Journal of Services and Standards, Vol. 3, No. 3, 2007.
- Takala, J., Nadler, D. (2010). *The Development of the Critical Factor Index Method.* International Journal of Services and Standards.
- Tuomi, J., Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5., uudistettu laitos.* Jyväskylä: Tammi.
- Teknologiaateollisuus. (2003). *BestServ feasibility study final report.* [Online]. [Siteerattu 11.11.2011]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:

http://www.teknologiainfo.net/content/kirjat/pdf-tiedostot/BestServ_taitto%20painettu%20versio.pdf>.

Tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. [Online]. [Siteerattu 1.14.2011]. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>.>.

Uusi-Rauva, E. (1996). *Tuottavuus – mittaa ja menesty.* Helsinki: TT- kustannustieto.

Uusitalo, Hannu. (2001). *Tiede, tutkimus ja tutkielma.* Johdatus tutkielman maailmaan. 7. painos. Helsinki: WSOY.

Zeithaml, V., Parasuraman, A., Berry, L. (1985). *A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research.* International Journal of Marketing. 40-50.

Zeithaml, V., Parasuraman, A. & Berry, L. (1990). *Delivering Quality Service. Balancing Customer Perceptions and Expectations.* New York: The Free Press.

Zeithaml, V.A., Bitner, M.J. (1996). *Services marketing.* McGraw-Hill.

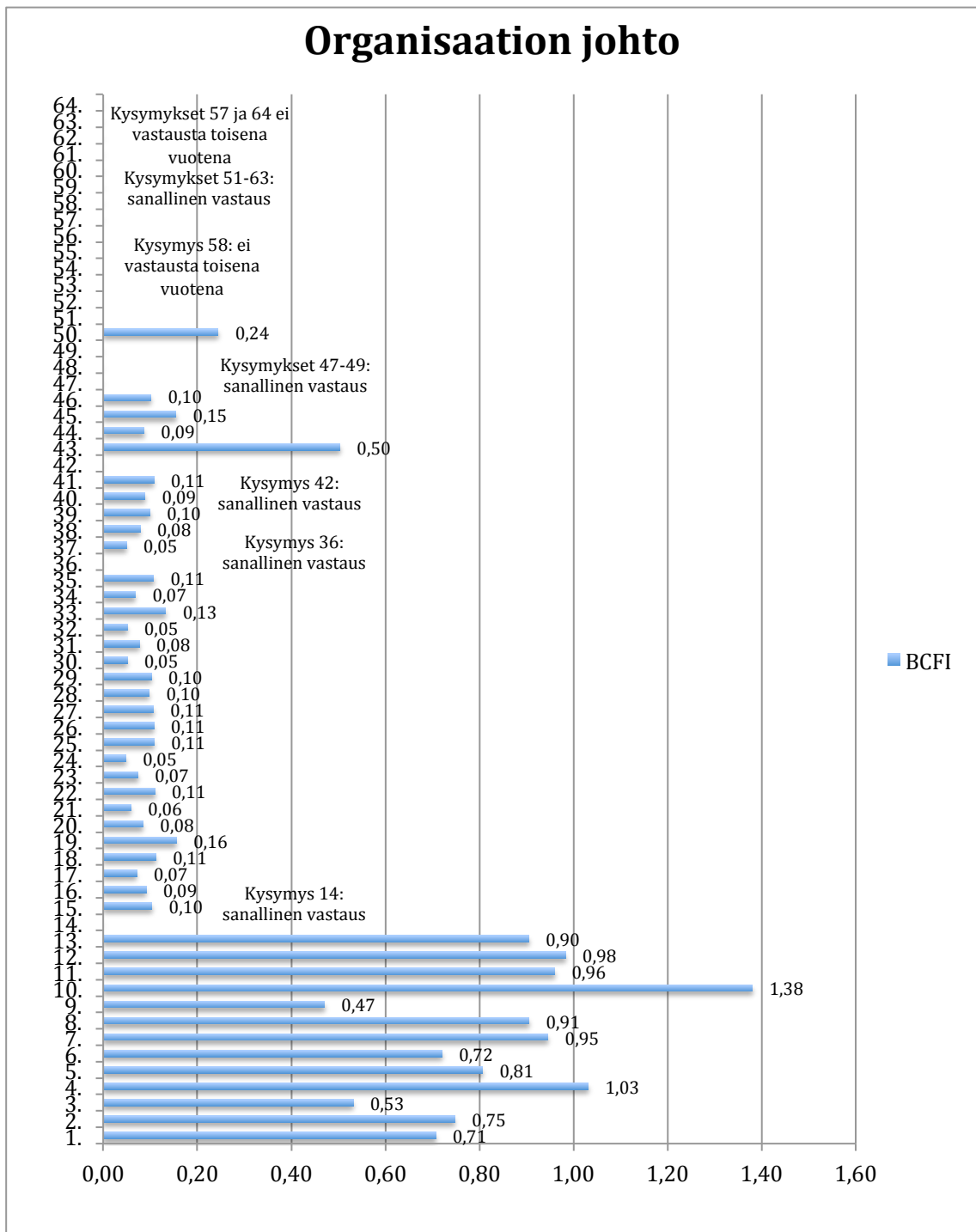
LIITTEET:

LIITE 1. Asiakastyytyväisyyskyselyn attribuutit 2010-2011

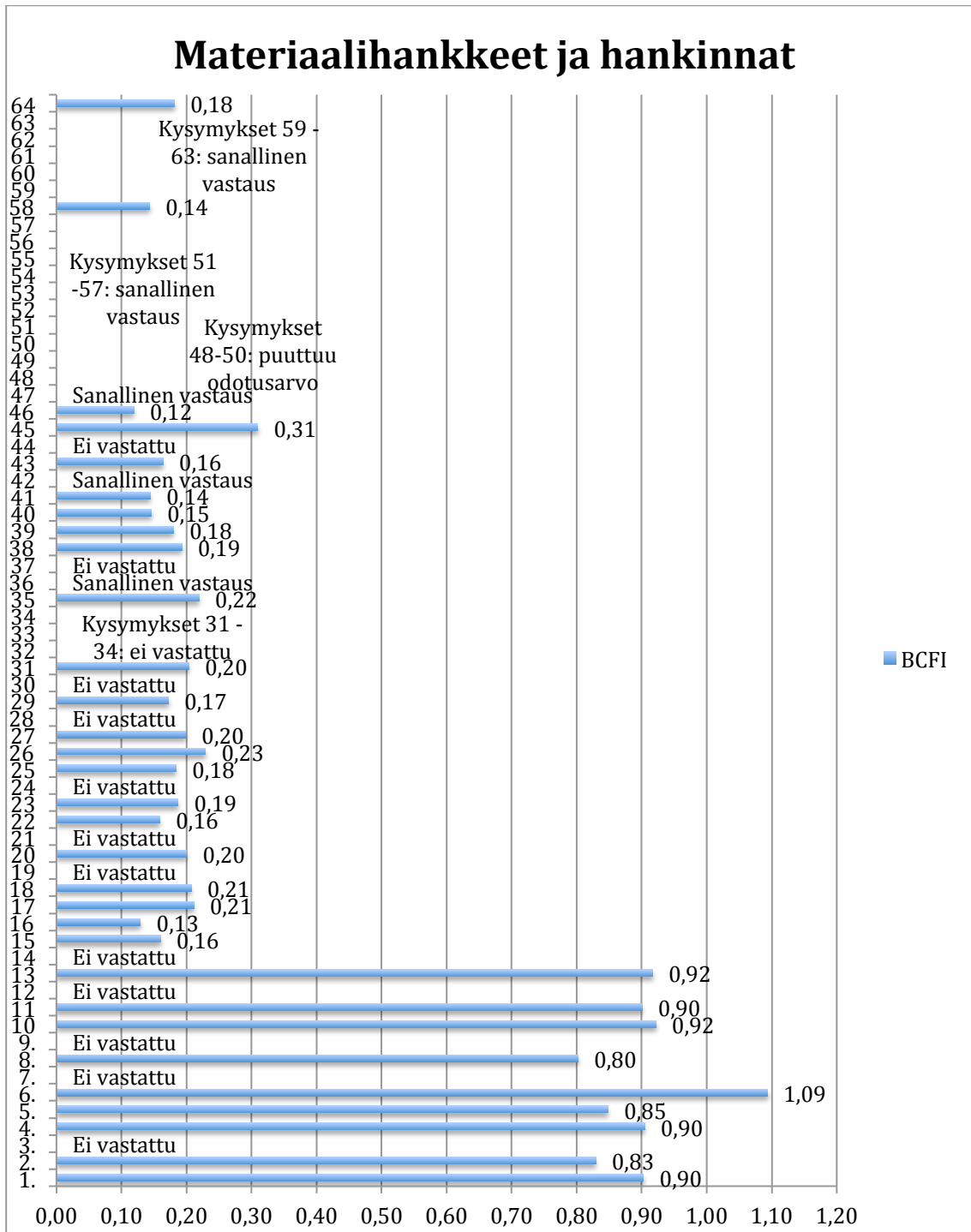
ATTRIBUUTIT:

1. Kyky ymmärtää asiakkaan toimintaa
2. Yhteistyön yleinen sujuvuus
3. Toiminnan joustavuus 2010
4. Toiminnan tehokkuus
5. Toiminnan asiakaslähtöisyys
6. Toiminnan tavoitteellisuus
7. Avoimuus ja rehellisyys yhteistyössä 2010
8. Luotettavuus yhteistyökumppanina
9. Asiakastarpeiden muutosten ennakoiminen 2010
10. Toimintaympäristön muutosten ennakoiminen
11. Viestintä/tiedottaminen
12. Viestinnän/tiedottamisen selkeys 2010
13. Toiminnan jatkuva kehittäminen
14. Mitä kehittämisen kohteita näette M Oy:n toiminnassa yleensä? 2010
15. Tavoitettavuus
16. Yhteydenpidon riittävyys
17. Palvelualltius
18. Palvelun nopeus
19. Yhteydenottopyyntöihin vastaamisen nopeus 2010
20. Halukkuus kuunnella
21. Kyky ymmärtää tarpeet 2010
22. Kyky löytää tarpeiden mukaisia ratkaisuja
23. Sopimusten hallinta)
24. Muutos-/ongelmatilanteiden hoitaminen 2010
25. Merkitys Teille (Lupausten pitäminen)
26. Merkitys Teille (Kyky vastaanottaa palautetta)
27. Merkitys Teille (Aktiivisuus yhteistyön kehittämiseksi)
28. Tiedotteiden ja toimintaohjeiden jakelu 2010
29. Tiedottaminen puuttuvien tai ongelmallisten toimitusten yhteydessä)
30. Palveluiden saatavuus 2010
31. Palveluiden laatu
32. Palveluiden suorituskyky 2010
33. Palveluiden toiminnan vaatimustenmukaisuus 2010
34. Palveluiden ja KUPI-toimintamallin kyky tukea vastaajan toimintaa 2010
35. M Oy:n kyky tuottaa vuosityötilauksen mukaiset palvelut
36. Miten haluaisitte M Oy:n palvelujen kehittyvän tulevaisuudessa?
37. Toimituskyky 2010
38. Toimitustäsmällisyys
39. Toimitusten oikeellisuus
40. Reagointinopeus muutostilanteissa
41. Joustavuus tilaus- ja toimitusmuutoksissa
42. Miten haluaisitte M Oy:n toimitusten ja logistisen tehokkuuden kehittyvän tulevaisuudessa?
43. Neuvonnan saatavuus
44. Koulutuksen saatavuus 2010
45. Laskutuksen oikeellisuus/selkeys)
46. Reklamaatioiden käsittely
47. Miten haluaisitte M Oy:n tukiprosessien kehittyvän tulevaisuudessa?
48. M Oy:n onnistuminen (5.32. Kokonaisarvosana Millog Oy:lle)
49. A. Strateginen kumppanuus toteutuu yhden luukun periaatteella....
50. B. M Oy on neutraali ja puolueeton tuottaessaan...
51. Kummalla tavalla mieluummin vastaanotatte M Oy:n tiedotteita? Kirjallisesti/sähköisesti?
52. Miten M Oy:n tulisi mielestänne kehittää sähköisiä palvelujaan? 2010
53. Muuta palautetta tai kehitysehdotuksia M Oy:lle?
54. Toivotteko M Oy:n ottavan Teihin yhteyttä? Mihin asiaan liittyen?
55. Mihin asiaan liittyen?
56. Toivomanne yhteydenottoajankohta:
57. Toivomanne yhteydenottoajankohta:
58. Palveluvalikoiman kattavuus
59. Miten arvioitte M Oy:n toiminnan kehittyneen viimeisen vuoden aikana?
60. Miten arvioitte M Oy:n tukiprosessien kehittyneen viimeisen vuoden aikana?
61. Miten arvioitte M Oy:n toimitusten ja logistisen tehokkuuden kehittyneen viimeisen vuoden aikana?
62. Miten arvioitte M Oy:n palvelujen kehittyneen viimeisen vuoden aikana?
63. Miten arvioitte M Oy:n asiakas-/tukipalvelun kehittyneen viimeisen vuoden aikana?
64. Palveluiden kyky tukea vastaajan toimintaa

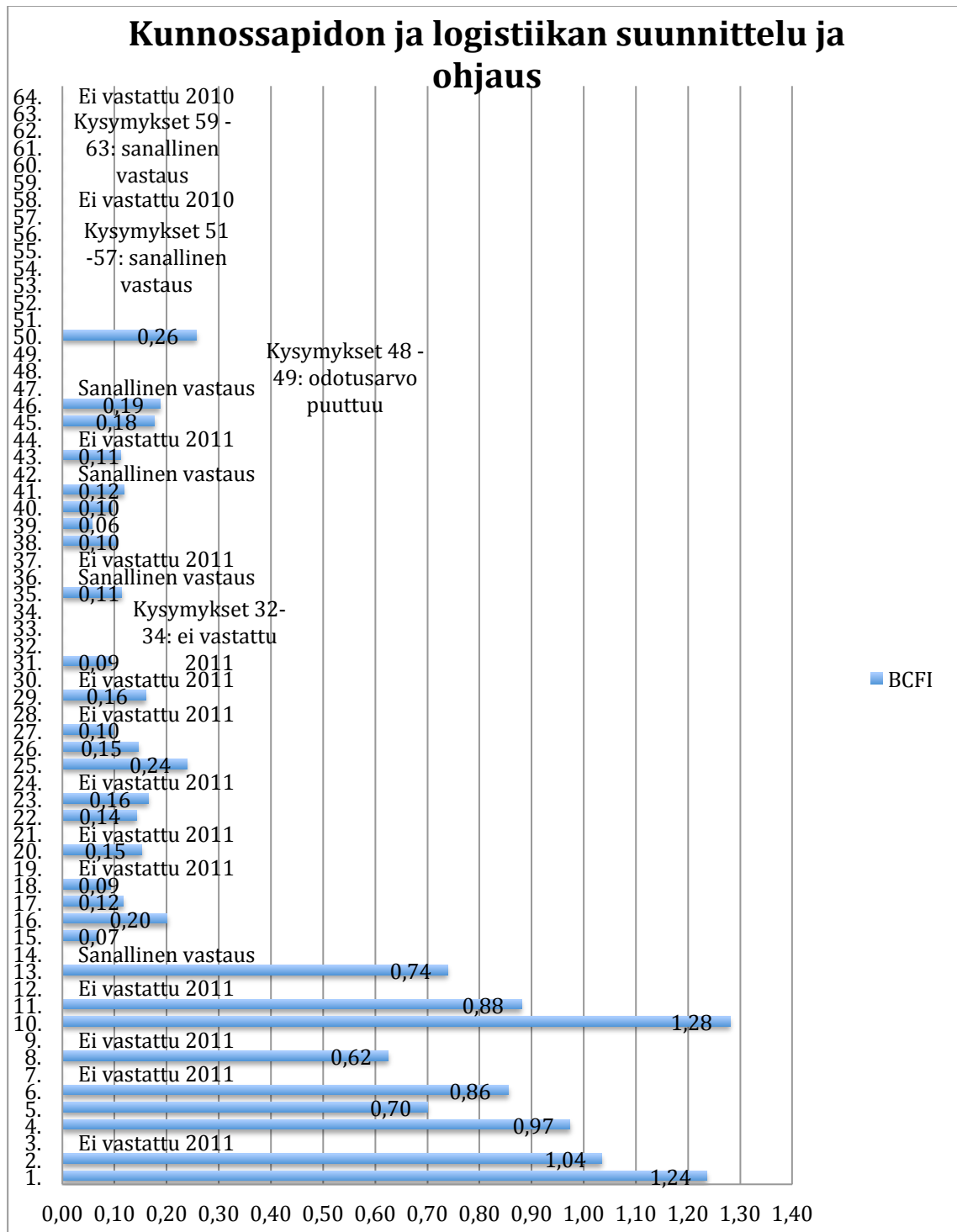
LIITE 2. Organisaation johdon BCFI -laskelmat



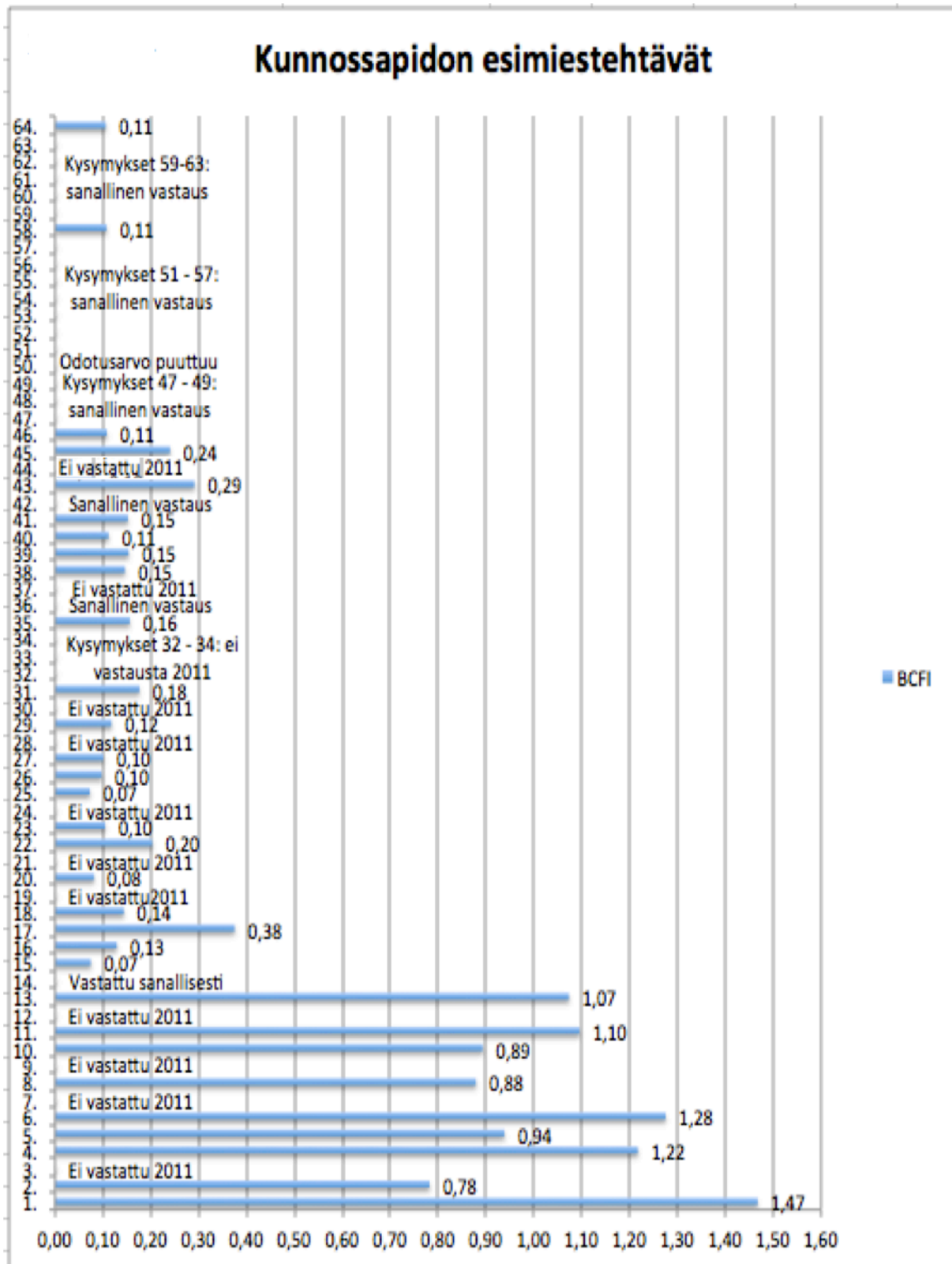
LIITE 3. Materiaalihankkeet ja hankinnat ryhmän BCFI -laskelmat



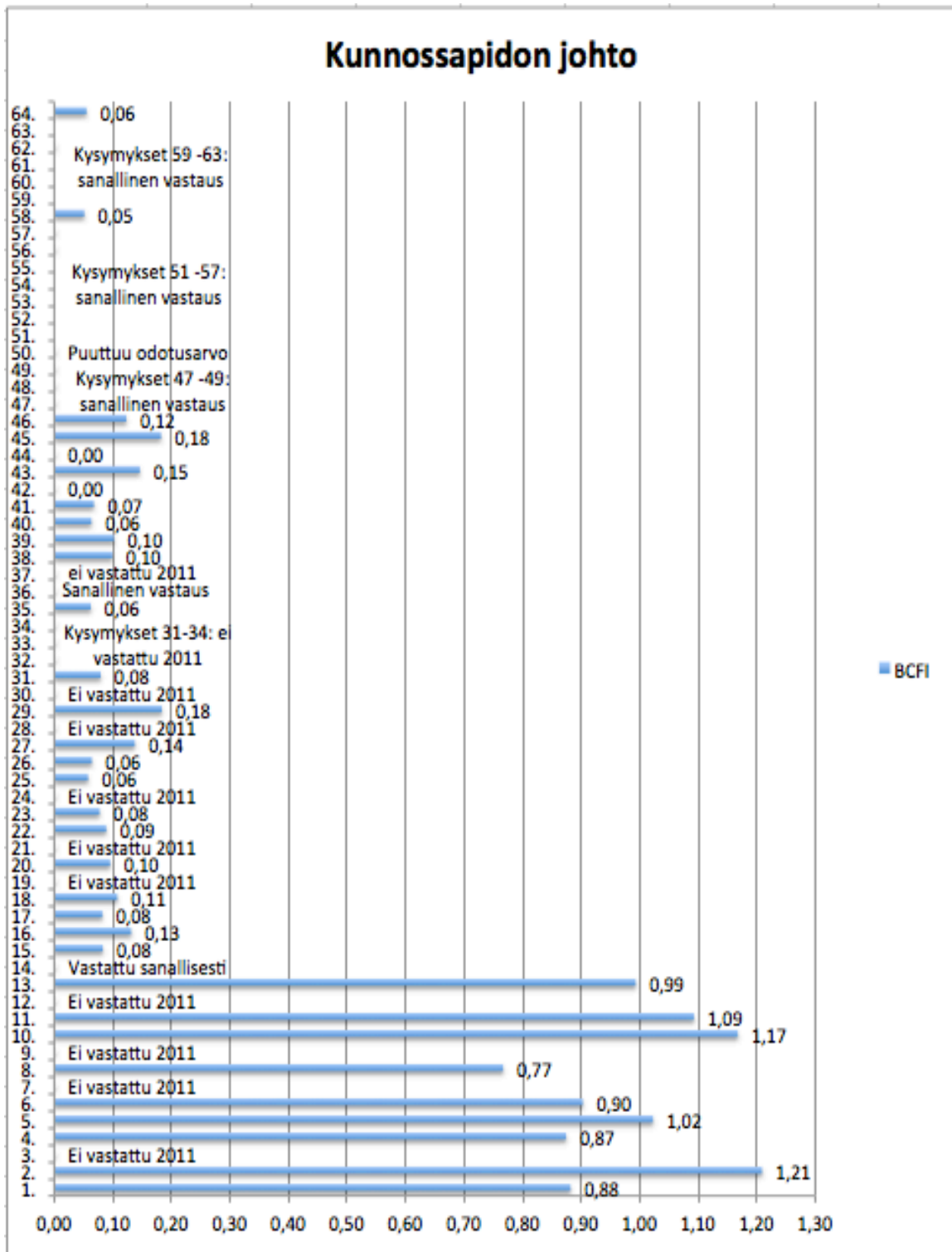
LIITE 4. Kunnossapidon ja logistiikan suunnittelu- ja ohjausryhmän BCFI -laskelmat



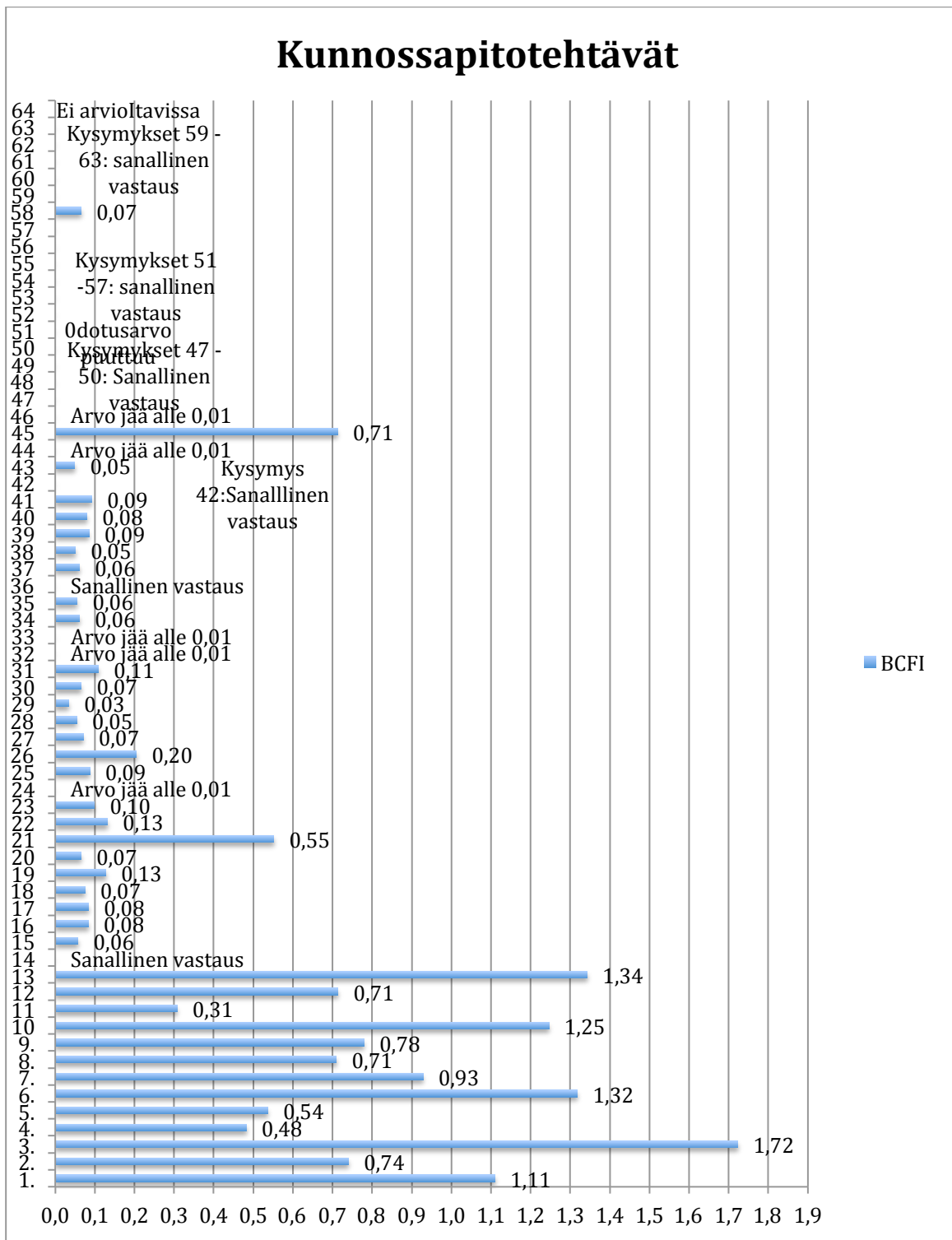
LIITE 5. Kunnossapidon esimiestehtävät ryhmän BCFI -laskelmat



LIITE 6. Kunnossapidon johtoryhmän BCFI -laskelmat



LIITE 7. Kunnossapitotehtävät ryhmän BCFI -laskelmat



LIITE 8. Asiakastyytyväisyyskyselylomake 2011

MILLOG OY – ASIAKASTYYTYVÄISYYSTUTKIMUS 2011

Olkaa hyvä ja vastatkaa seuraaviin kysymyksiin valitsemalla sopiva vaihtoehto tai kirjoittamalla vastauksenne sille varattuun tilaan.

Hallintoyksikkö SUORAAN REKISTERISTÄ, EI KYSYTÄ VASTAAJILTA**Puolustushaara**

Maavoimat

1. Maavoimien Esikunta
2. MAAVMATLEJÄRJOS
3. MAAVMATLEHOS
4. MAAVMATLEHALLOS
5. Etelä-Suomen huoltorykmentti
6. Itä-Suomen huoltorykmentti
7. Länsi-Suomen huoltorykmentti
8. Pohjois-Suomen huoltorykmentti

Ilmavoimat

1. Ilmavoimien Esikunta
2. Ilmavoimien Materiaalilaitos

Merivoimat

1. Merivoimien Esikunta
2. Merivoimien Materiaalilaitos

Joukko-osasto

1. Hämeen Rykmentti
2. Jääkäriprikaati
3. Kaartin Jääkäriykmentti
4. Kainuun Prikaati
5. Karjalan Prikaati
6. Pioneerirykmentti
7. Lapin Ilmatorjuntarykmentti
8. Maasotakoulu
9. Panssariprikaati
10. Pohjois-Karjalan Prikaati
11. Porin Prikaati
12. Reserviupseerikoulu
13. Tykistörikaati
14. Utin Jääkäriykmentti
15. Viestirykmentti

Rajavartiolaitos

Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmä-keskus

Muu, mikä? _____

1. Vastaajan asema

- | | |
|--|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. <input type="checkbox"/> organisaation johto 2. <input type="checkbox"/> kunnossapidon johto (esim. kunnossapito-sektorin johtaja) 3. <input type="checkbox"/> kunnossapidon ja logistiikan suunnittelu ja ohjaus | <ol style="list-style-type: none"> 4. <input type="checkbox"/> kunnossapidon esimiestehtävät (esim. korjaamopäällikkö, varastopäällikkö) 5. <input type="checkbox"/> kunnossapitotehtävät 6. <input type="checkbox"/> materiaalihankkeet ja hankinnat |
|--|--|

2. Minkä Millog Oy:n toimipisteiden kanssa olette pääasiallisesti tekemisissä?

- | | |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. <input type="checkbox"/> Riihimäki 2. <input type="checkbox"/> Lyly 3. <input type="checkbox"/> Hattula 4. <input type="checkbox"/> Kalkku | <ol style="list-style-type: none"> 6. <input type="checkbox"/> Tervola 7. <input type="checkbox"/> Lievestuore, Ase ja suojele 8. <input type="checkbox"/> Lievestuore, Optroniikka 9. <input type="checkbox"/> Tampere |
|--|---|

5. Siikakangas
10. Tikkakoski
11. Asiakkuuspäälliköt

3. Onko yhteistyö pääosin:

1. kunnossapitoa
2. materiaalien palveluita
3. asiantuntijapalveluita

4. Tiedättekö, kuka on pääasiallinen yhteyshenkilönne / asiakkuuspäällikkönne Millog Oy:ssä?

1. kyllä
2. en

Yhteyshenkilön / asiakkuuspäällikön nimi: _____

5. A. Arvioikaa asteikolla 4–10, miten tärkeitä seuraavat toimintaan liittyvät tekijät ovat Teille.

Kirjoittakaa numero merkitys-sarakkeeseen kunkin tekijän kohdalle.

Asteikko: 4 = ei merkitystä ... 10 = erittäin tärkeä

B. Arvioikaa asteikolla 4–10, miten Millog Oy on onnistunut näiden tekijöiden suhteen.

Asteikko: 4 = onnistunut erittäin huonosti ... 10 = onnistunut erittäin hyvin

	A. Merkitys teille 4...10	B. Millog Oy:n onnistumi- nen 4...10
Yritys yleensä		
1. kyky ymmärtää puolustusvoimien toimintaa	___	___
2. yhteistyön yleinen sujuvuus	___	___
3. toiminnan tehokkuus	___	___
4. toiminnan asiakaslähtöisyys	___	___
5. toiminnan tavoitteellisuus	___	___
6. luotettavuus yhteistyökumppanina	___	___
7. toimintaympäristön muutosten ennakoiminen	___	___
8. viestintä/tiedottaminen	___	___
9. toiminnan jatkuva kehittäminen	___	___

Mitä kehittämisen kohteita näette Millog Oy:n toiminnassa yleensä?

Miten arvioitte Millog Oy:n yrityksenä kehittyneen viimeisen vuoden aikana?

1. parantunut selvästi
2. parantunut hieman
3. pysynyt ennallaan
4. heikentynyt hieman
5. heikentynyt selvästi
6. en osaa sanoa

Henkilöstö ja asiakaspalvelu / tukipalvelu

10. tavoitettavuus	___	___
11. yhteydenpidon riittävyys	___	___
12. palvelualltius	___	___
13. palvelun nopeus	___	___

- | | | |
|--|-----|-----|
| 14. halukkuus kuunnella..... | ___ | ___ |
| 15. kyky löytää tarpeiden mukaisia ratkaisuja | ___ | ___ |
| 16. sopimusten hallinta | ___ | ___ |
| 17. lupauksen pitäminen | ___ | ___ |
| 18. kyky vastaanottaa palautetta | ___ | ___ |
| 19. aktiivisuus yhteistyön kehittämiseksi..... | ___ | ___ |
| 20. tiedottaminen puuttuvien tai ongelmallisten toimitusten yhteydessä | ___ | ___ |

Miten haluaisitte Millog Oy:n asiakas-/tukipalvelun kehittyvän tulevaisuudessa?

Miten arvioitte Millog Oy:n asiakas-/tukipalvelun kehittyneen viimeisen vuoden aikana?

- | | |
|---|--|
| 1. <input type="checkbox"/> parantunut selvästi | 4. <input type="checkbox"/> heikentynyt hieman |
| 2. <input type="checkbox"/> parantunut hieman | 5. <input type="checkbox"/> heikentynyt selvästi |
| 3. <input type="checkbox"/> pysynyt ennallaan | 6. <input type="checkbox"/> en osaa sanoa |

Palvelut

- | | | |
|--|-----|-----|
| 21. palveluvalikoiman kattavuus | ___ | ___ |
| 22. palveluiden laatu..... | ___ | ___ |
| 23. palveluiden kyky tukea vastaajan toimintaa | ___ | ___ |
| 24. Millog Oy:n kyky tuottaa vuosityötilauksen mukaiset palvelut | ___ | ___ |

Miten haluaisitte Millog Oy:n palvelujen kehittyvän tulevaisuudessa?

Miten arvioitte Millog Oy:n palvelujen kehittyneen viimeisen vuoden aikana?

- | | |
|---|--|
| 1. <input type="checkbox"/> parantunut selvästi | 4. <input type="checkbox"/> heikentynyt hieman |
| 2. <input type="checkbox"/> parantunut hieman | 5. <input type="checkbox"/> heikentynyt selvästi |
| 3. <input type="checkbox"/> pysynyt ennallaan | 6. <input type="checkbox"/> en osaa sanoa |

Toimitukset

- | | | |
|---|-----|-----|
| 25. toimitustäsmällisyys | ___ | ___ |
| 26. toimitusten oikeellisuus | ___ | ___ |
| 27. reagointinopeus muutostilanteissa | ___ | ___ |
| 28. joustavuus tilaus- ja toimitusmuutoksissa | ___ | ___ |

Miten haluaisitte Millog Oy:n toimitusten ja logistisen tehokkuuden kehittyvän tulevaisuudessa?

Miten arvioitte Millog Oy:n toimitusten kehittyneen viimeisen vuoden aikana?

- | | |
|---|--|
| 1. <input type="checkbox"/> parantunut selvästi | 4. <input type="checkbox"/> heikentynyt hieman |
| 2. <input type="checkbox"/> parantunut hieman | 5. <input type="checkbox"/> heikentynyt selvästi |
| 3. <input type="checkbox"/> pysynyt ennallaan | 6. <input type="checkbox"/> en osaa sanoa |

Tukiprosessit

29. neuvonnan saatavuus — —
30. laskutuksen oikeellisuus / selkeys..... — —
31. reklamaatioiden käsittely — —

Miten haluaisitte Millog Oy:n tukiprosessien kehittyvän tulevaisuudessa?

Miten arvioitte Millog Oy:n tukiprosessien kehittyneen viimeisen vuoden aikana?

- | | |
|---|--|
| 1. <input type="checkbox"/> parantunut selvästi | 4. <input type="checkbox"/> heikentynyt hieman |
| 2. <input type="checkbox"/> parantunut hieman | 5. <input type="checkbox"/> heikentynyt selvästi |
| 3. <input type="checkbox"/> pysynyt ennallaan | 6. <input type="checkbox"/> en osaa sanoa |

Kokonaisarvosana Millog Oy:lle (4-10) —

6. Mitä mieltä olette seuraavista väittämistä?

A. Strateginen kumppanuus toteutuu yhden luukun periaatteella, jonka mukaisesti Puolustusvoimilla on yksi kunnossapidon strateginen kumppani kaikissa valmiustiloissa, Millog Oy.

Täysin eri mieltä 1 2 3 4 Täysin samaa mieltä

B. Millog Oy on neutraali ja puolueeton tuottaessaan Puolustusvoimien materiaalihankkeiden tukipalveluita eikä liittoudu uuden materiaalin tarjoajien tai toimittajien kanssa.

Täysin eri mieltä 1 2 3 4 Täysin samaa mieltä

C. Millog Oy:n tapa toimia on samanlainen kaikissa Millog Oy:n toimipisteissä.

Täysin eri mieltä 1 2 3 4 Täysin samaa mieltä

7. Muuta palautetta tai kehitysehdotuksia Millog Oy:lle?

8. Toivotteko Millog Oy:n ottavan Teihin yhteyttä? Mihin asiaan liittyen?

- | | |
|--|--|
| 1. <input type="checkbox"/> kyllä, puhelimitse | 3. <input type="checkbox"/> kyllä, henkilökohtaisella käynnillä |
| 2. <input type="checkbox"/> kyllä, sähköpostilla | 4. <input type="checkbox"/> yhteydenotto ei ole tällä hetkellä ajankohtainen |

Mihin asiaan liittyen: _____

Toivomanne yhteydenottoajankohta: _____

Kiitos vastauksestanne!