

Jani Sipiläinen

**ESPOON KAUPUNGIN
KORJAAMOTOIMINTOJEN
ULKOISTAMISEN VAIKUTUKSET
PALVELUN LAATUUN JA TALOUTEEN**

Opinnäytetyö

Tekniikan ammattikorkeakoulututkinto

Logistiikan koulutus

2022



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tekijä/Tekijät	Tutkinto	Aika
Jani Sipiläinen	Insinööri (AMK)	Maaliskuu 2022
Opinnäytetyön nimi		40 sivua 5 liitesivua
Espoon kaupungin korjaamotoimintojen ulkoistamisen vaikutukset palvelun laatuun ja talouteen		
Toimeksiantaja		
Espoon kaupunki, Kari Sirviö		
Ohjaaja		
Lehtori Lassi Leppänen		
Tiivistelmä		
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää Espoon kaupungin Logistiikkaan kuuluvan auto- ja konepalvelun korjaamotoimintojen ulkoistamisen vaikutukset palvelun laatuun ja Logistiikan talouteen. Tavoitteena on selvittää korjaamotoimintojen ulkoistamisen todelliset vaikutukset palvelun laatuun sisäisten asiakkaiden näkökulmasta, palvelun kehittyminen ja taloudelliset vaikutukset.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuus koostuu palvelun ulkoistamisen, liikkeenluovutuksen, palvelun laadun, asiakastytyvyyden ja talouden käsitteistä sekä niiden merkityksen teorioista.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimusosiossa sisäisten asiakkaiden tyytyväisyyttä palvelun laatuun tutkittiin asiakaskyselyn avulla. Asiakaskyselyssä haettiin vastauksia, miten korjaamopalvelu on kehittynyt ulkoistamisen myötä palvelun saatavuuden, saavutettavuuden, asiakaspalvelun laadun sekä teknisen ja toiminnallisen laadun näkökulmasta. Kysely lähetettiin sähköisesti suurimmille sisäisille korjaamopalveluita käyttäville asiakkaille.</p> <p>Tutkimus osoittaa, että palvelun laatu on heikentynyt sisäisten asiakkaiden näkökulmasta. Tärkeimmiksi kehittämiskohteiksi osoittautuivat huolto- ja korjausaikojen kesto, palvelun saavutettavuus ja oikeellisuus, yksiköiden erikoistarpeiden huomioiminen, palvelun tekninen laatu ja tiedottaminen. Tutkimuksen perusteella kaluston kunnossapitoon käytetyt kustannukset ovat alentuneet korjaamotoimintojen ulkoistamisen jälkeen.</p>		
Asiasanat		
palvelun laatu, liikkeenluovutus, asiakastytyvyys, palvelun ulkoistaminen, talous		

Author (authors)	Degree	Time
Jani Sipiläinen	Bachelor of Engineering	March 2022
Thesis title Effects of outsourcing Espoo City repair workshop functions on service quality and economy		40 pages 5 pages of appendices
Commissioned by City of Espoo, Kari Sirviö		
Supervisor Lassi Leppänen		
<p data-bbox="164 768 300 790">Abstract</p> <p data-bbox="164 835 1465 1014">The purpose of this thesis was to study the effects of outsourcing the repair workshop functions of Espoo City's car and machine service unit on the quality of the service and on the economy of the Logistics Unit. The objective was to study the actual effects of outsourcing on the quality of the service, the development of the service and economic effects from the internal customers' point of view.</p> <p data-bbox="164 1059 1465 1238">In the thesis, the internal customers' satisfaction with the quality of the service was studied with the help of a customer inquiry. The inquiry mapped out how the repair workshop service has developed with the outsourcing in terms of availability, accessibility, quality of customer service and technical and operational quality. The inquiry was electronically sent to the biggest internal customers who use repair workshop services.</p> <p data-bbox="164 1283 1465 1485">The results of this thesis were that the quality of the service has weakened from the internal customers' point of view. The most important development needs included the duration of maintenance and repair times, the accessibility of the service, paying attention to the special needs of units, the technical quality of the service and communication. On the basis of the study, equipment maintenance costs have fallen after the outsourcing of repair workshop functions.</p>		
<p data-bbox="164 1541 323 1563">Keywords</p> <p data-bbox="164 1608 1449 1673">quality of the service, transfer of a business, customer satisfaction, outsourcing of the service, economy</p>		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Opinnäytetyön aiheen valinta ja rajaukset.....	6
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.....	7
1.3	Tutkimusmenetelmät.....	7
1.4	Teoreettinen viitekehys.....	8
2	TOIMINNAN ULKOISTAMINEN LIIKKEENLUOVUTUKSELLA.....	8
2.1	Ulkoistamisen tavoitteet.....	9
2.2	Ulkoistamisprosessi.....	10
2.2.1	Esivalmistelu ja toimivaltuus.....	12
2.2.2	Palvelun hankinta.....	13
2.3	Palvelun haltuunotto.....	14
3	PALVELUN LAATU.....	15
3.1	Palvelun saatavuus ja saavutettavuus.....	16
3.2	Asiakaslähtöisyys.....	16
3.3	Asiakaskeskeisyys.....	17
3.4	Palvelun tekninen laatu.....	17
4	ASIAKASTYYTYVÄISYYS.....	18
5	ULKOISTAMISEN VAIKUTUKSET TALOUTEEN.....	19
6	ESPOON KAUPUNKI.....	19
7	ESKO-PROJEKTI.....	21
8	TUTKIMUSTULOKSET JA POHDINTA.....	26
8.1	Palvelun saatavuus.....	28
8.2	Palvelun saavutettavuus.....	29
8.3	Asiakaspalvelun laadun kehittyminen.....	30
8.4	Sovittujen aikataulujen pitävyys.....	32
8.5	Palvelun laadun kehittyminen.....	33

8.6	Palvelun hinta-laatusuhde	34
8.7	Ulkoistamisen vaikutukset talouteen.....	35
9	JOHTOPÄÄTÖKSET	36
9.1	Kehitysehdotukset	37
9.2	Jatkotutkimusehdotukset	38
	LÄHTEET.....	39

KUVALUETTELO

LIITTEET

Liite 1. Asiakaskysely

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää Espoon kaupungin Logistiikkaan kuuluvan auto- ja konepalvelun korjaamotoimintojen ulkoistamisen vaikutukset palvelun laatuun ja Logistiikan talouteen.

Espoon kaupungin Logistiikan auto- ja konepalvelut -yksikön tehtävänä on hallinnoida autoja ja työkoneita sekä niiden lisälaitteita ja tarvikkeita ja luovuttaa niitä kaupungin muiden yksiköiden käyttöön. Lisäksi auto- ja konepalvelut -yksikkö järjestää edellä mainitun irtaimiston korjaukset ja huollot sekä käytöstä poistettujen autojen, koneiden ja lisälaitteiden myynnin.

Auto- ja konepalvelun korjaamo tuotti korjaus- ja huoltopalveluja kaupungin omistamalle ja hallinnoimalle, etupäässä teknisen ja ympäristötoimialan käytössä olevalle ajoneuvo- ja konekalustolle.

1.1 Opinnäytetyön aiheen valinta ja rajaukset

Opinnäytetyön valinta pohjautuu työnantajani Espoon kaupungin Logistiikan tarpeeseen selvittää tammikuussa 2018 tehdyn korjaamotoimintojen ulkoistamisen vaikutuksia palvelun laatuun sisäisten asiakkaiden näkökulmasta ja yksikön talouteen.

Kunnallisten korjaamotoimintojen ulkoistuksien vaikutuksista talouteen ja palvelunlaatuun ei ole tietävästi aikaisemmin tehty tutkimuksia. Kunnallisia korjaamotoimintoja on ulkoistettu muidenkin kuntien toimesta, mutta nämä ulkoistukset ovat liittyneet suurempiin kokonaisuuksiin, jotka ovat usein käsittäneet koko kunnossapidon ulkoistuksen.

Tutkimus rajataan palvelun laadun osalta suurimpiin sisäisiin asiakkaisiin ja talouden osalta Espoon Logistiikan kustannuksiin korjaamopalveluiden järjestämisestä.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on saada selvitettyä korjaamotoimintojen ulkoistamisen todelliset vaikutukset palvelun laatuun kaupungin eri yksiköiden näkökulmasta, palvelun kehittyminen sekä taloudelliset vaikutukset. Opinnäytetyön keskeisimmät tutkimuskysymykset ovat:

- Miten palvelun laatu on kehittynyt sisäisten asiakkaiden näkökulmasta?
- Miten korjaamotoimintojen ulkoistaminen on vaikuttanut talouteen?

Teoriassa avataan käsitteitä palvelun laadusta, asiakastyytyvyydestä ja taloudesta sekä toiminnan ulkoistamisesta liikkeenluovutuksella. Palvelun nykytilan selvittämiseksi toteutettiin laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus, jossa aineistonkeruumenetelminä käytettiin saatuja reklamaatioita palvelusta sekä puolistrukturoitua haastattelua logistiikkajohtajalle. Asiakaskysely palvelun laadun kehittymisestä toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena sähköisen kyselylomakkeen avulla.

1.3 Tutkimusmenetelmät

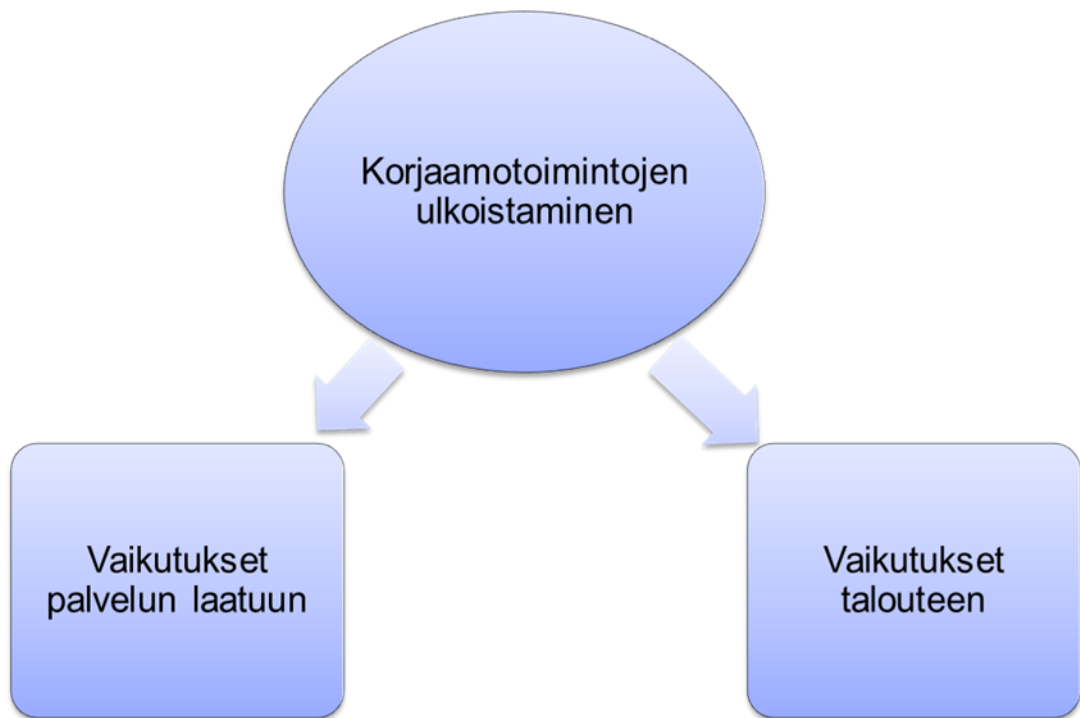
Tutkimus suoritetaan kvantitatiivisella eli määrällisellä tutkimusmenetelmällä, jonka tarkoitus oli selvittää korjaamotoimintojen ulkoistamisen syy-seuraussuhteita. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin lomakekyselyä, joka sisälsi strukturoituja ja avoimia kysymyksiä.

Määrällinen tutkimus edellyttää tutkittavan ilmiön tuntemusta ja voidaan tehdä vasta, kun tutkittava ilmiö on riittävän täsmentynyt. Mittarit ovat määrällisiä ja mittauksen tuloksia käsitellään saadun aineiston perusteella tilastollisin menetelmin. (Kananen 2011, 15–18.) Mittareita ovat kysely-, haastattelu- ja havainnointilomakkeet, joilla määrällinen tieto saadaan tutkittavasta asiasta (Vilka 2007, 14). Sanallisilla vastauksilla haetaan täydentäviä tietoja, joiden saaminen strukturoiduilla kysymyksillä olisi epäkäytännöllistä (Vehkalahti 2014, 13).

Strukturoituja kysymyksiä voidaan käyttää ilmiön ymmärtämiseen ja taustoitukseen. Tutkimuskohde ja ilmiöt voidaan kytkeä faktatiedoilla reaali maailmaan. (Kananen 2017, 94.)

1.4 Teorettinen viitekehys

Työn teorettinen viitekehys muodostuu toimintojen ulkoistamisesta, niiden tavoitteista sekä ulkoistamisprosessin kulusta. Teorettinen viitekehys on esitetty graafisesti kuvassa 1.



Kuva 1. Teorettinen viitekehys
Korjaamotoimintojen ulkoistaminen- vaikutukset palvelun laatuun ja vaikutukset talouteen

Ulkoistuksen kohteen ollut korjaamotoiminta tuotti palveluja sisäisille asiakkaille, joten työ liittyy vahvasti ulkoistamisen vaikutusten selvittämiseen asiakkaiden näkökulmasta palvelun laatuun sekä taloudellisten vaikutusten arviointiin. Viitekehyksessä tutkimuksen aihetta lähestytään liikkeenluovutuksen, ulkoistamisprosessin, palvelun laadun ja talouden käsitteillä.

2 TOIMINNAN ULKOISTAMINEN LIIKKEENLUOVUTUKSELLA

Työsopimuslain 1 luvun 10 pykälässä säännellään työsuhteisiin henkilöihin sovellettavista liikkeen luovutuksen periaatteista.

”Liikkeen luovutuksella tarkoitetaan yrityksen, liikkeen, yhteisön tai säätiön tai näiden toiminnallisen osan luovuttamista toiselle työnantajalle, jolloin luovutettava toiminto tai osa pysyy luovutuksen jälkeen samana tai samankaltaisena”.

Yrityksen myydessä tai ulkoistaessa osan toimintaansa määritelmä täyttyy ja toimintaan liittyvät työntekijät vaihtavat työnantajaa todellisena luovutushetkenä. Siirtyvät työntekijät säilyttävät työsuhteen entiset ehtonsa, jolloin palkka ja muut ehdot säilyvät ennallaan. (Havula ym. 2017, 253–256.)

Ulkoistamisella tarkoitetaan toimintaa, jossa osa tai kaikki ulkoistavan yrityksen toiminnot siirretään ulkopuoliselle palveluntarjoajalle (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 17).

2.1 Ulkoistamisen tavoitteet

Ulkoistamisen tavoitteita voivat esimerkiksi olla keskittyminen ydinosaamiseen, osaamisen hankkiminen, kustannussäästöt ja kiinteiden kustannuksien välttäminen (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 17).

Usein toimialarationalisointiperusteisen liikkeenluovutuksen käynnistää jokin toimintaan liittyvä epäjatkuvuuskohta, kuten tehostamisen tarve, taloudellinen tilanne, investointitarve kalustoon tai laitteistoon, toiminnan tuottavuuden kehittämisen vaikeus, osaamisen puute tai henkilökunnan epäedullinen ikärakenne. Nämä johtavat yleensä ydintoimintoihin keskittymiseen ja liikkeenluovutusprosessin aloittamiseen. (Järvinen ym. 2010, 70.) Ulkoistuksen lähtökohtia voivat myös olla palvelun laadun parantaminen tai pakkotilanne (Komulainen 2010, 533).

Yritys, joka on erikoistunut ulkoistettavaan palveluun, pystyy yleensä tuottamaan palvelua laadukkaammin ja tehokkaammin kuin yritys, jossa ulkoistettava palvelu on vain yksi monista tukitoiminnoista. Palveluntarjoajalla voi myös olla rakenteellinen mittakaavaetu, jolloin palvelut keskittyvät luontaisesti paikallisesti suurille toimijoille, joilla on paljon asiakkaita alueella. Tuotetussa palvelussa ei töitä välttämättä riitä koko ajaksi ja tällöin henkilöstöresurssit

ovat vajaa käytöllä. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 21–22.) Tehtävien kausivaihteluiden ollessa suuria, pyritään ulkoistamisella myös usein lisäämään yrityksen joustavuutta organisaatorakennetta keventämällä. Toiminnalla pyritään useimmiten alentamaan kiinteitä kustannuksia tai vapauttamaan pääomaa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 179.)

Onnistunut ulkoistaminen edellyttää oikeaa ja perusteltua ulkoistamispäätöstä sekä viisasta toimeenpanoa. Riskien minimoimiseksi ja hyötyjen maksimimiseksi päätöksen toimeenpano täytyy tehdä viisaasti. Organisaatiolla täytyy olla riittävä varautuminen ja panostus muutokseen sekä ymmärrys muutoksen suuruudesta, jotta saavutetaan riittävä hyöty ja altistuminen turhille riskeille vältetään. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 190–191.) Avainasemassa onnistumisen kannalta ovat myös sisäisen toimivuuden yhteydet ja vaikutussuhteet (Nakari & Sjöblom 2009, 49).

Ulkoistamissopimuksen puutteellisuus ja epäonnistunut tavoiteasetanta voivat johtaa huonoon laatuun, joten laadullisten tavoitteiden asettaminen ulkoistamisessa on ensiarvoisen tärkeää. Strategiset ja kustannustavoitteet ovat yleisesti lähtökohta toiminnan ulkoistamiselle, mutta laadulliset tavoitteet on pyrittävä määrittelemään riittävän tarkasti ja seurantaa mahdollistaen. Yksittäisen vian korjaaminen ei ole laadullinen tavoite, vaan kaluston käytettävyyden maksimointi ja asiakastyytyväisyys ovat avainasemassa määriteltäessä laadullisia tavoitteita korjaamotoiminnan ulkoistamisessa. Kustannusten seuranta vaatii asiantuntemusta, jolloin laskuntarkastusprosessi tulee olla keskitettyä ja sitä tulee tarvittaessa kehittää toimintaa tukevaksi. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 56–58.)

2.2 Ulkoistamisprosessi

Ulkoistamisprosessin käsite on johdettu prosessilähtöisestä ajattelusta, jossa keskeisiä tarkastelunäkökulmia ovat asiakkaan tarpeet ja kokonaisvaltaisuus. Kunnallisessa ulkoistamisprosessissa vaiheet voidaan jakaa ulkoistamisen esivalmisteluun, toimivaltuuden saamiseen, tarjouspyynnön valmisteluun ja julkaisuun, tarjouksen hyväksymiseen, sopimukseen sekä sopimuksen seurantaan ja valvontaan. (Komulainen 2010, 43.)

Lainsäädännöllisesti kunnallishallinnon ulkoistamisprosessi eroaa yksityissektorista tai valtionhallinnossa tapahtuvasta ulkoistamisesta. Yksityissektoriin verrattuna kuntaa sitoo julkishallintoa velvoittava lainsäädäntö, ja valtionhallinnon päätöksenteko taas eroaa kunnallisesta päätöksentekoprosessista. (Kommulainen 2010, 322.)

Viisaan ulkoistamisprosessin vaiheet voidaan jakaa Iloranta & Pajunen-Muhosen (2015, 190–199) mukaan kuuteen osaan, jotka on esitetty kuvassa 2.



Kuva 2. Viisaan ulkoistamisprosessin vaiheet (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 191)

Strategisessa tarkastelussa on yrityksen keskeistä ymmärtää, että missä kohtaa arvoketjua se haluaa kilpailla tulevaisuudessa. Onko yrityksen vahvuudet alihankkijana, jatkojalostajana vai loppuasiakkaan palvelijana? Kilpailuedun saavuttaminen vaatii ydinosaamisen tunnistamista ja keskittymistä juuri oikeiden asioiden tekemiseen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 191–193.)

Toimittajamarkkinoiden arvioinnissa pyrkimys on löytää toimittajamarkkinat, jotka ovat aidosti kilpailtuja. Tämä on tärkeä edellytys onnistuneeseen ulkoistamiseen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 194.)

Toimittajien osaamisen arvioinnissa ja vertailussa etsitään vastauksia toimittajien osaamiselle, kustannustehokkuudelle, innovatiivisuudelle, fyysisille ja inhimillisille resursseille sekä alihankkijaverkostoille. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 194.)

Hyötyjen ja kustannusten arviointiin liittyvät laskelmat on pyrittävä tekemään pitkältä aikaväliltä, koska ulkoistamisen tarkoitus on yleensä pysyvä. Vertailussa ja kustannusten laskennassa on huomioitava ainakin eri vaihtoehtojen

diskontattu nykyarvo, mitä toimintoja kannattaa ulkoistaa, mitä ulkoistettavien toimintojen johtaminen ja hallinnointi vaatisi sekä kilpailukyvyn ylläpitämiseen ja kehittämiseen vaadittava osaaminen ja panostus. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 195–196.)

Yhteistyön periaatteet tulisi sopia ulkoistamissopimuksessa, johon molemmat osapuolet sitoutuvat. Ulkoistajan täytyy hahmottaa osapuolten väliset valta- ja voimasuhteet oikein pitkjänteisen yhteistyön mahdollistamiseksi, koska toimittajat eivät halua tulla johdetuksi. Ulkoistamissopimukseen tulisi sisällyttää palvelun kuvaus ja määrittely, sopimuksen kesto, hinnoitteluun vaikuttavat tekijät, yhteistyön pelisäännöt, johtamisen ja valvonnan kuvaus, ongelmien ratkaisumenetelmät, juridiset asiat ja toimenpiteet sopimuksen päätyttyä. Näiden lisäksi toiminnalle asetettavat tavoitteet ovat erittäin tärkeä osa sopimusta, koska niiden avulla määritellään suorituksen taso, jota yhteisellä toiminnalla ja toimittajalta edellytetään. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 196–198.)

Kyky johtaa toimintaa yli organisaatorajojen aiheuttaa suuria haasteita nykyajan liikkeenjohdolle, koska monimutkaisia toimintoja täytyy kyetä johtamaan ilman täyttä valtaa. Ulkopuolinen palveluntuottaja on usein erillinen yritys, jolla on omat strategiat ja intressit, ja nämä eivät välttämättä ole yhdensuuntaisia asiakasyrityksen tavoitteiden kanssa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 198–199.)

2.2.1 Esivalmistelu ja toimivaltuus

Ulkoistuksen onnistumisen kannalta on erityisen tärkeä esiselvityksen vaihe, jolloin tarkastelun kohteena oleva yksittäinen, mahdollisesti ulkoistettava toiminto rajataan, asetetaan ulkoistuksen tavoitteet ja määritellään ulkoistuksen ja sitä ympäröivien toimintojen toimintamallit. Ulkoistusten merkittävimmistä sudenkuopista onkin ollut puutteellinen valmistelu, jolloin esiselvityksen vaihe on jäänyt liian vähälle huomiolle sekä laadulliset tavoitteet on unohdettu. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 50–58.) Muita ulkoistuksen epäonnistumisiin johtavia syitä ovat oman ydinosaamisen selkeä tunnistaminen, riittävä huomiointi toimittajan valintaan ja ulkoistamisen kustannuksiin ja hyötyihin, varautuminen

toiminnon johtamiseen ulkoistamisen jälkeen sekä osaaminen prosessien johtamisessa yli organisaatorajojen (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 183–184).

Karkean tason rajauksen jälkeen on määriteltävä tarkemmin, mitä tehtäviä ja keitä ulkoistus oikeastaan koskee. Rajausta tehtäessä on myös analysoitava toiminnon vastuulla olevat työtehtävät, mitkä niistä voidaan ja kannattaa ulkoistaa ja mitkä kannattaa jättää ulkoistamatta. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 51.)

Ulkoistamisprosessin valmistelu voidaan jakaa kahteen eri elementtiin, jotka ovat tarkoituksenmukaisuus- ja laillisuusnäkökulmat. Ulkoistamisen tarkoituksenmukaisuutta arvioitaessa haetaan lupaa kunnan toimivaltaiselta toimielimeltä aloittaa yksityiskohtaisempi asiaan valmistelu, kuten kilpailutuksen aloittaminen. Laillisuuskyseisiin päätöksenteossa voidaan keskittyä vasta sitten, kun kunta on arvioinut ulkoistamisen tarkoituksenmukaiseksi palveluntuottamisvaihtoehdoksi ja tarjoajien kilpailuttaminen on käynnistynyt. (Komulainen 2010, 323.)

2.2.2 Palvelun hankinta

Tarjouspyynnön valmistelu kannattaa aloittaa vasta, kun ulkoistukselle on määriteltä tavoitteet, rajaukset on tehty ja järkevyys on arvioitu sekä kohteen toimintamalli on määriteltä (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 74).

Tarjouspyynnössä kriteerit on määriteltävä hyvin yksityiskohtaisesti, mutta tasapuolisesti palveluntuottajia kohtaan. Tarjouspyynnön vähimmäiskriteerit täytyy asettaa sellaisiksi, etteivät tarjoajat joudu eriarvoiseen asemaan ja ettei ne rajoita kilpailua. Arviointikriteerit, joita tarjouspyynnössä painotetaan, täytyy olla selkeästi ilmaistu. Painopistealueita voivat olla hinta, laatu tai kokonaistaloudellisuus. Laadun ja hinnan painoarvot ovat keskeisessä osassa tarjouspyynnön laatimisessa. Kunnallisia palveluja ulkoistettaessa keskeiset sopimusehdot on käytävä jo tarjouspyyntövaiheessa läpi, jotta tuleva toimeksianto vastaisi mahdollisimman hyvin tarjouspyyntöä. (Komulainen 2010, 352–368.)

Tarjousvertailu on kaksijakoinen. Ensimmäisessä vaiheessa tarkastellaan tarjouspyynnössä vaaditut perusvaatimukset. Vaatimukset täyttäneet tarjoukset pääsevät vertailun toiseen vaiheeseen, jossa tarjoukset pisteytetään tarjouspyynnössä mainittujen painopistealueiden mukaisesti. Palvelua ulkoistettaessa kunnalla on velvollisuus tutkia, että tarjouksien tekniset ja taloudelliset ominaisuudet vastaavat kyseisen palvelun laatuvaatimuksia. Tarjoajien edellytykset toiminnan toteuttamiseksi täytyy arvioida, huomioiden hankinnan laajuus, laatu ja taloudelliset riskit. (Komulainen 2010, 367–368.)

Pitkäaikaisen yhteistyösuhteen alkuvaiheessa puhutaan yleensä win-win-periaatteesta, mutta ajan myötä kustannukset nousevat ja kustannustason hillitsemiseen on enää rajallinen määrä keinoja. Sopimuksentekohetkellä osapuolten intressin ovat yleensä yhtenäiset mutta yhden toimittajan sopimus kasvattaa riippuvuutta, joka voi heikentää osapuolten tavoitteiden yhdensuuntaisuutta. Ajan myötä myös kilpailun luoma kustannusetu heikentyy. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 282–285.)

Asiakastyytyväisyystutkimukset ja palautekanavat ovat tärkeitä työkaluja toiminnan seuraamisessa. Yhteistoiminnan alkuvaiheessa on tärkeää kerätä asiakkaalta palautetta, joka mahdollistaa kehittämään asiakastoimintamallin kumpaakin osapuolta tyydyttäväksi. Asiakastoimintamallin luominen vaatii pitkäjänteisyyttä, oppimisen halua ja omistautumista asiakkaan tarpeiden kehittämiseen. (Hänti 2021, 146–147.)

2.3 Palvelun haltuunotto

Tämän luvun kuvaus perustuu Järvisen ym. (2010, 66–67) pohdintoihin palvelun haltuunoton liikkeenluovutuksen jälkeen tarvittavaan toimivaan yhteistyöhön luovuttajan ja vastaanottajan välillä. Niihin liittyviä ratkaisuja ja strategioita voidaan punnita ja tarkastella neljän perusnäkökulman perusteella. Näitä ovat

- toiminnallisuus
- laatu
- hinta tai kustannus
- kehittäminen

Toiminnallisuudella tarkoitetaan luovuttajan ja vastaanottajan välistä joustavaa ja saumatonta yhteistyötä ydintoimintoihin keskittyen, jonka lähtökohtana on luovuttajan varsinainen ydintoiminta. Palveluiden ostaminen täsmentää toimintojen liittymäkohtia ja rajapintoja sekä antaa edellytykset kehittää ja parantaa toimintoja.

Laadulla tarkoitetaan palvelulle määriteltäviä laatukriteereitä ja tavoitearvoja, jotka muodostavat perustan palvelun arvioinnille ja työn määrälle määrittelyn ja mittaamisen kautta.

Hinnalla tarkoitetaan palveluntuottajan palveluistaan laskuttamaa kokonaiskustannusta ja niiden kehitystä sovittujen kriteerien mukaisesti suhteessa palvelun laatuun ja toiminnallisuuteen.

Palvelun kehittäminen vaatii resurssien varaamista ja tavoitteiden asettamista luovuttajalta sekä palveluntuottajalta, jolloin mahdollistetaan jatkuvan kehittämisen parantaminen toiminnallisuudessa, laadussa ja kustannuksissa.

3 PALVELUN LAATU

Asiakkaan kokema palvelun laatu on vahvasti mielikuvien, tunteiden, odotusten ja tilannetekijän tulosta. Asiakkaan odotukset ja hänen saamat palvelukokemukset ovat pohja palvelun laatuajattelun rakentamiselle. Asiakkaan laatuodotukset vaihtelevat paljon. Jos asiakkuus toimii kokonaisuudessaan hyvin ei pieniä laatuongelmia murehdita kovinkaan herkästi. Tärkeintä on palvelun ydinosaaminen, jonka osaamisen pitää olla vähintään hyväksyttävää tasoa. (Rissanen 2006, 214–215.)

Palvelun laatu koetaan myös luottamukseen liittyvänä asiana. Palvelun laatu koetaan usein jo asiakkaan odotuksissa ja lopullinen mielipide määräytyy, miten palveluprosessin odotukset tulevat täytettyä. (Valvio 2010, 55.)

Palvelun laatu on viime kädessä asiakkaan kokemus asiakaspalvelutapahtumasta. Asiakas perustaa arvionsa palvelukokemuksesta syntyneeseen tuntee-

seen ja odotuksien täyttymiseen. Palveluntuottajalla asiakkaan tuntema kokemus voi unohtua ja arvioinnissa painotetaan usein käytettyä panostusta ja voimavaroja. (Rissanen 2006, 17.)

3.1 Palvelun saatavuus ja saavutettavuus

Palvelun saatavuuteen vaikuttaa olennaisesti muiden asiakkaiden määrä. Palveluvuoron odottaminen ja puheluiden odotusajat vaikuttavat myönteisten tai kielteisten mielikuvien syntyyn. (Lahtinen & Isoviita 2004, 48.)

Saatavuudella varmistetaan, että palvelu on helposti asiakkaiden ulottuvilla ja asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen onkin saatavuuden perustehtävä (Bergström & Leppänen 2016, 261).

Palvelupisteen keskeinen sijainti ja puhelinpalvelun nopeus vaikuttavat palvelun saavutettavuuteen, jolloin asiakkaalla on mahdollisuus kohtuullisella vaivalla saavuttaa palvelu (Rissanen 2006, 215). Toimipaikan saavutettavuus voidaan käsittää ulkoisena saatavuutena, jolla tarkoitetaan sitä, miten helposti yrityksen toimipaikkaan päästään tai löydetään (Bergström & Leppänen 2016, 261).

3.2 Asiakslähtöisyys

Yrityksen pitäisi toimia kokonaisuudessaan asiakslähtöisesti, jotta saadaan aikaiseksi parempaa palvelua. Tällöin voidaan oppia asiakkaalta tapoja, joita itse toivoisi palvelutapahtumassa kohtaavan. Palveluita pyritään kehittämään vastaamaan asiakkaiden tarpeita ja kyky kuunnella asiakasta on tärkein yksittäinen taito asiakslähtöisyyden kehittämisessä. Ei kuitenkaan riitä, että vain henkilökunta kuuntelee asiakkaita, vaan myös johdon täytyy se tehdä koska asiakkaan kuunteleminen tulisi koskea koko organisaatiota. (Valvio 2010, 67–73.)

Perinteisen talous- ja tuotejohtamisen rinnalle onkin kehittynyt asiakasjohtaminen, joka ulottuu koko organisaatioon. Ajatusmallien muuttaminen toimintaa ohjaavista kohti asiakslähtöistä ajattelumallia vaatii ponnisteluja ja sitoutumista asiakasarvon luomiseksi. (Viitala & Jylhä 2013, 75.)

Asiakkaan tunnetilan ja tarpeiden tunnistaminen on tärkeä työkalu fyysisessä kohtaamisessa. Tiedon ja kokemusten kautta kehittyvä tunneäly auttaa asiakas kohtaamisissa ja mahdollistaa palvelukokemuksen mukauttamisen asiakkaalle sopivaksi. (Ahvenainen ym. 2017, 57.)

3.3 Asiakaskeskeisyys

Onnistunut asiakaskokemus asiakkaan kanssa syntyy vuorovaikutuksen tuloksena, joka on lopputulos arvoketjusta, jonka asiakas yrityksen kanssa kulkee. Asiakaskokemus on tärkeämpää kuin palvelu ja laaja-alaisen asiakaskokemuksen kehittämiseksi yrityksen prosesseja tulee kehittää asiakaskeskeiseksi. Asiakaskokemusten taso täytyy olla tasalaatuista ja asiakkaan tarpeet täytyy ymmärtää, jotta kohtaamiset vastaavat asiakkaan odotuksia. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 44–47.)

Asiakaskokemus on heikko, jos odotusarvoon ei päästä. Odotuksia vastaava toteutuminen johtaa keskinkertaiseen asiakaskokemukseen ja odotusarvon ylittänyt kokemus koetaan erinomaisena asiakaskokemuksena. Voidaan siis todeta, että asiakaskokemus syntyy asiakkaan odotusarvon ja toteuman suhteena. (Ahvenainen ym. 2017, 23.)

Asiakaskokemuksen systemaattinen kehittäminen avaa yritykselle mahdollisuuksia löytää keinoja erottua edukseen ja kilpailuetuja asiakaskokemusten avulla. Yrityksen tulee kuunnella ja arvostaa asiakkaitaan ja käyttää asiakaspalautteita liiketoimintansa kehittämiseen. Tällä tavoin yritys voi osoittaa olevansa asiakaspalautteen arvoinen. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 175–177.)

3.4 Palvelun tekninen laatu

Palvelun teknistä laatua voidaan mitata virheettömyydellä, jolloin palveluntuottaja täyttää asiakkaalle annetut lupaukset. Tavoitteen toteutumista voidaan seurata suhteuttamalla virheiden määrä tehtyjen palvelusuorituksen määrään. (Sakki 2001, 169.)

Tavoiteltava laadun taso tulisi määritellä ja asettaa laadulle kriteerit. Korkea laatu voi olla perusedellytys kaupankäynnille mutta aina asiakas ei ole valmis maksamaan korkeimmasta mahdollisesta laadusta. (Viitala & Jylhä 2014, 287.)

Palvelun laadusta, osaamisesta ja työntekijöiden ammattitaidosta on haasteellista viestiä asiakkaille, jolloin hintaviestintä on palvelutuotteen voimakkain ominaisuus. Työvoimakustannukset ovat korkeat palveluhankinnoissa ja ydinpalveluun liitettävät lisäpalvelut mahdollistavat kilpailuetua sekä asiakkaiden tarpeiden tyydyttämistä. (Rissanen 2006, 230–232.)

4 ASIAKASTYYTYVÄISYYS

Asiakkaat kokevat asiakastyytyväisyyden palvelutilanteissa hyvin yksilöllisesti. Toiset odottavat yksilöllistä palvelua ja toiset vaivaantuvat liian tunkeilevasta palvelusta. Myös asiakkaiden tarpeet muuttuvat jatkuvasti, joten asiakaskokemusten kehittäminen yrityksessä on oltava jatkuvaa asiakastyytyväisyyden ylläpitämiseksi. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 93–94.)

Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä on palvelun perusteella monia. Asiakastyytyväisyyden muodostuminen alkaa yleensä ensivaikutelmasta, joka tapahtuu asiakkaan tullessa yrityksen tiloihin. Yleinen siisteys, järjestys ja opastukset muodostavat asiakkaalle ensivaikutelman yrityksestä. Seuraavaksi asiakkaan huomio kiinnittyy odotusaikaan, jolloin hän alkaa saamaan palvelua yritykseen saavuttua. Itse palvelutapahtumassa asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat palvelun asiantuntevuus, ystävällisyys, asiakkaan oman asian huomioiminen sekä joustavuus odottamattomissa tilanteissa. Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat myös luvattujen aikataulujen pitävyys sekä tilojen ja palveluympäristön viihtyvyys. (Hokkanen & Karhunen 2014, 331–332.)

Asiakastyytyväisyyden ylläpitäminen vaatii asiakasymmärrystä. Asiakkaiden tarpeet ja toiveet muuttuvat, jolloin yrityksen tulee kehittää asiakasymmärrystä kokonaisvaltaisesti tarpeiden vastaamiseksi. Asiakasymmärryksen kehittäminen vaatii tutkimusta, analysointia ja keskustelua. (Viitala & Jylhä 2014, 85.)

Saatekirjeen merkitys on kyselylomakkeessa suuri, koska sen perusteella vastaaja voi hylätä koko lomakkeen tai motivoitua vastaamaan kyselyyn. Saatekirje kertoo vastaajalle mistä tutkimuksessa on kyse, mihin saatuja tuloksia tullaan käyttämään, miten vastaajat on valittu ja kuka tutkimusta tekee. Jos saatekirje on epämääräinen, vastaaja ei ehkä edes vilkaise sitä, vaikka kysely olisi kuinka hyvä. (Vehkalahti 2014, 47–48.)

5 ULKOISTAMISEN VAIKUTUKSET TALOUTEEN

Ulkoistamisen taloudellisten vaikutuksien arvioinnissa ei voi tarkastella ainoastaan taloudellisia lukuja vaan arvioinnissa täytyy huomioida myös palvelun laatua, tasoa ja saatavuutta. Pakkotilanne tai palvelun laadun parantaminen voivat myös olla ulkoistamisen lähtökohtana. Ulkoistettavan toiminnan kustannussäästöjä on vaikea arvioida etukäteen ja ne voivat olla hyvin vaikeaa osoittaa yksityiskohtaisesti edes jälkikäteen. (Komulainen 2010, 532–533.)

Kannattavuuden osatekijöitä ovat tuotot ja kustannukset, joiden suhteesta toiminnan kannattavuus riippuu. Tuotot syntyvät palvelujen tai tavaroiden myynnistä ja kustannukset niiden tuottamiseen käytettävistä tuotannontekijöistä. Merkittävimpiä kustannuksia ovat aine-, työ- ja pääomakustannukset. (Tomperi 2018, 10–13.)

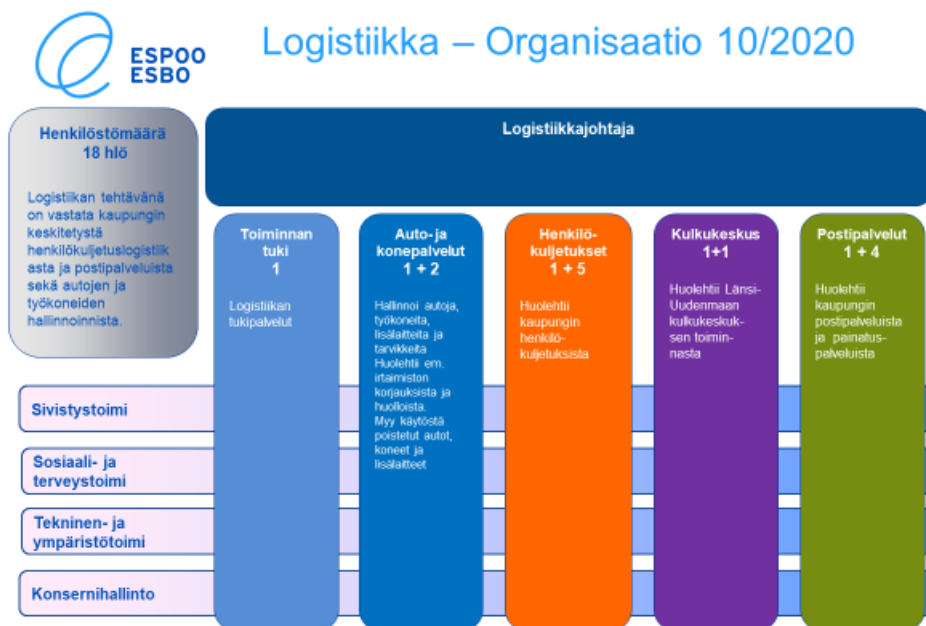
Toiminnan kannattavuutta voidaan mitata useilla eri tunnusluvuilla ja tarkastella eri näkökulmista. Kun tuotot ovat suuremmat kuin kustannukset, on toiminta lähtökohtaisesti kannattavaa. (Eklund & Kekkonen 2011, 63.)

6 ESPOON KAUPUNKI

Espoon kaupunki on asukasmäärältään Suomen toiseksi suurin kaupunki, jonka erityispiirteenä on viiteen eri kaupunkikeskukseen tukeutuva kaupunkirakenne. Kaupunkikeskuksia ovat Espoon keskus, Espoonlahti, Leppävaara, Matinkylä ja Tapiola. Espoon pinta-ala on 528 km², josta maa-alueita on 312 km² ja vesistöä 216 km². Kaupungin asukasmäärä on 292 796 (16.4.2021) ja kaupungin henkilöstömäärä 14 319 (31.10.2018). Espoo tunnetaan osaamisen, tutkimuksen ja kehitystyön keskuksena ja kaupunkiin onkin keskittynyt korkean teknologian yrityksiä ja kansainvälisen yritysten pääkonttoreita.

Espoon ominaispiirteitä ovat merenrannat (58 km), saaristo (saaria 165), suojelualueiden erämaat ja järviylängön vesistöt (järviä 95). (Espoon kaupunki, s.a.)

Espoon Logistiikkaan kuuluva Auto- ja konepalvelut tuottaa kaupungin eri hallintokunnille ajoneuvokalustopalveluja. Auto- ja konepalvelut hankkii yksiköiden tarvitsemat autot, koneet ja niihin liittyvät lisälaitteet, vastaa kaluston huolloista ja korjauksista sekä huolehtii käytöstä poistetun kaluston myynnistä. Kaikki kalustoon liittyvät ylläpitokustannukset, vakuutusmaksut ja verot kulkevat yksikön kautta, jolloin kalustokohtainen kustannusseuranta on ajantasainen. Keskitetyn kalustohallinnan etuina ovat ajantasaiset kalustorekisterit, investointien suunnitelmallisuus, kustannusseuranta, raportointi ja hankintaosaaminen. Logistiikan organisaatorakenne on esitetty kuvassa 3.



Kuva 3. Logistiikan organisaatio, saatavilla vain Espoon kaupungin henkilöstön intrasta

Espoon Logistiikkaan kuuluu Auto- ja konepalveluiden lisäksi Henkilökuljetukset, Kulkukeskus, Postipalvelut sekä Toiminnan tuki.

7 ESKO-PROJEKTI

Luvun 7 kuvaus perustuu ESKO-projektiin (Valtuuston pöytäkirja), eli esikunta-tehtävien kaupunkitasoiseen organisointiin, jonka tavoitteena oli kaupungin kokonaistaloudellisuuden parantaminen. Projektissa kartoitettiin muun muassa Logistiikan toiminnan kehittämisen- ja tehostamismahdollisuuksia. Tässä yhteydessä perustettiin erillinen selvitysryhmä, jonka toimeksiantona oli tehdä erillisselvitys korjaamotoiminnan kannattavuutta. Selvitysryhmän jäsenet koostuivat Logistiikan lisäksi avainhenkilöistä toimialoilta ja konsernihallinnosta.

Selvitysryhmän tarkoituksena oli selvittää korjaamotoiminnan nykytila, joka sisälsi korjaamon työt kalustoryhmittäin, korjaustoiminnan tuotot, kustannukset ja muut toimintamenot sekä vertailu ulkoiseen palveluntuottajaan ja tulevaisuuden näkymien tarkastelu. Tavoitteena oli luoda erilaisia vaihtoehtoja korjaamotoimintojen järjestämisestä sekä tarkastella vaihtoehtojen kaupunkitasoisia vaikutuksia.

Projektin aikana selvitettiin korjaamotoiminnan kannattavuuden kehittymistä vuosilta 2015–2016 sekä vertailtiin omana tuotantona tehdyn palvelun kustannuksia ulkoisen palveluntuottajan hinnoitteluun. Lisäksi korjaamotoiminnan järjestämiseksi tarkasteltiin eri vaihtoehtoja, joita olivat korjaamotoiminnan kilpailutuksen ja liikkeenluovutuksen lisäksi toiminnan siirtäminen henkilöstöineen tekniseen ja ympäristötoimeen sekä henkilöstön siirtäminen kaupungin muihin yksiköihin ja toiminnan kilpailutus.

Korjaamon kannattavuuden mittaamisen perusteena ESKO-projektin aikana käytettiin korjaamon kustannuspaikan talouslukuja. Korjaamon tuotot koostuivat kaluston korjauspalveluista, joista osa oli Logistiikan auto- ja konepalvelun sisäisiä kustannussiirtoja ja osa muilta toimialoilta laskutettuja palveluja. Sisäisillä kustannussiirroilla tarkoitetaan kaluston korjauskustannuksia, jotka sisältyvät kiinteään kuukausivuokraan. Toimialoilta erikseen laskutetut korjauspalvelut kuuluvat kalustoon, jonka sisäinen vuokrasopimus ei sisällä mitään korjaus- ja huoltokustannuksia. Lisäksi satunnaisia ulkoisia tuottoja kertyi korjauspalveluista, jotka suoritettiin entisen Espoon Veden kalustolle, joka on siirtynyt Helsingin seudun ympäristöpalvelun käyttöön.

Korjaamon toimintamenot koostuivat korjaustoimintaan liittyvistä kustannuksista sekä muista toimintamenoista, jotka ovat tarkemmin avattu seuraavissa kuvissa.



Korjaustoiminnan kustannukset

- Henkilöstökulut
- Tietojärjestelmät ja e-palvelut
- Asiantuntijapalvelut
- Ulkoiset postipalvelut
- Jätehuolto
- Pesupalvelut
- Ongelmajätehuolto
- Rakentamis- ja kunnossapitopalvelut
- Majoitus- ja ravitsemispalvelut
- Matkakorvaukset
- Koulutuspalvelut
- Muut palvelut
- Toimistotarvikkeet
- Elintarvikkeet
- Vaatteisto ja työvarusteet
- Hoitotarvikkeet
- Puhdistusaineet
- Siivoustarvikkeet
- Korjaamon kalusto
- Käyttöaineet ja tarvikkeet
- Työkalut ja -välineet
- Muut tarvikkeet
- Tietoliikennepalvelut, sisäiset
- Siivouspalvelut, sisäiset
- Puhepalvelut, sisäiset
- Rakentamispalvelujen osto, sis.
- Työasemapalvelut, sisäiset
- Tarvikkeiden ostot, sisäiset
- Tieto- ja viestintätekniset laitteet

17.8.2016

Kuva 4. Korjaustoiminnan kustannukset (Espoon kaupunki, Korjaamotoimintojen organisoinnin vaihtoehtotarkastelu 2016)

Kuvassa 4 on esitetty korjaustoimintaan liittyvien kustannuksien tarkempi sisältö tilitasolla.



Muut toimintamenot

Muut toimintamenot pitävät sisällään:

- Koneiden kunnossapitopalvelut
- Rengaspalvelut
- Kuljetukset ja konepalvelut
- Katsastuspalvelut
- Poltto- ja voiteluaineet
- Konetarvikkeet ja varaosat
- Koneiden ja laitteiden vuokrat
- ATK –laitteet, leasingvuokrat
- Muut vuokrat
- Moottoriajoneuvojen vakuutus- ja rekisteröintimaksut
- Sekalaiset menot

17.8.2016

Kuva 5. Muut toimintamenot (Espoon kaupunki, Korjaamotoimintojen organisoinnin vaihtoehtotarkastelu 2016)

Kuvassa 5 on eritelty korjaamon muut toimintamenot, josta suurin kuluerä oli ulkopuolisilta palveluntarjoajilta ostettu koneiden kunnossapitopalvelut. Muita toimintamenoja ei otettu huomioon kustannusvertailussa.

Korjaamotoiminnan kannattavuuden laskennassa käytettiin toimintakatteen lisäksi laskennallista tuntihintaa korjauksille ja huolloille, joka saatiin jakamalla korjaustoiminnan kustannukset tehdyillä työtuntimäärillä. Laskennallista tuntihintaa verrattiin ulkopuolisen palveluntarjoajan tuntihintaan vuosittaisilla tarvemäärillä, joka tuotti arvion kustannuksista mahdollisen toiminnan ulkoistamisen jälkeen sekä kustannussäästöpotentiaalin.

Kuvassa 6 on esitetty korjaamon tunnuslukuja.



Korjaamon tunnusluvut 2015

	Toteutunut 2014	Toteutunut 2015	Toteutunut 1.-8.2016
Tehdyt työtunnit / vuosi	2 103 h/v	2 488 h/v	1 799 h
Työtunnit / asentaja / kk	35,0 h/kk	41,5 h/kk	56,2 h/kk
Korjaustoiminnan kulut	607 000 €	587 000 €	341 341 €
Laskennallinen tuntihinta	289 €/h	236 €/h	189,7 €/h

17.8.2016

Kuva 6. Korjaamon tunnusluvut 2015 (Espoon kaupunki, Korjaamotoimintojen organisoinnin vaihtoehtotarkastelu 2016)

Taulukkoon on kerätty toteutuneet työtunnit ja korjaustoiminnan kulut vuosilta 2014 ja 2015 sekä ajalta 1.1–31.8.2016. Tietojen perusteella on laskettu asentajien keskimääräiset työtunnit / kuukausi ja korjaustoiminnan laskennallinen tuntihinta euroa / tunti.

Oman korjaamon laskennallisia tuntihintoja verrattiin ulkopuoliseen raskaan kaluston monimerkkikorjaamoon. Vertailu esitetty kuvassa 7.



Vertailu ulkoiseen palveluntuottajaan (Raskaan kaluston monimerkkikorjaamo)

Ulkopuolinen huoltotyö	Ulkopuolinen korjaustyö	Ulkopuolinen vaativa korjaustyö (esim. sähkötyöt)	Oman korjaamon laskennallinen tuntihinta 2015	Oman korjaamon laskennallinen tuntihinta 2016
85 €/h	89 €/h	93 €/h	236 €/h	189,7 €/h

17.8.2016

Kuva 7. Vertailu ulkoiseen palveluntuottajaan (Espoon kaupunki, Korjaamotoimintojen organisoiminnin vaihtoehtotarkastelu 2016)

Vertailussa on esitetty oman korjaamon laskennallinen tuntihinta vuosilta 2015 ja 2016 sekä ulkopuolisen palveluntarjoajan tuntihinnat huoltotyölle, korjaustyölle ja vaativalle korjaustyölle.

Kaluston korjaustoiminnan kustannusten vertailu toteutettiin oman korjaamon toteutuneiden kustannusten ja ulkopuolisen raskaan kaluston monimerkkikorjaamon tuntihinnoilla lasketun korjaustarpeen mukaan. Vertailu esitetty kuvassa 8.



Kaupungin kulut korjaustoiminnoista

	Toteutunut 2015	Toteutunut 1-8 /2016
Kaupungin toteutuneet kulut oman korjaamon ylläpidosta	-587 000 €	-341 341 €
Ulkopuolisen korjaamopalvelun käytön arvioidut kulut	-221 000 €	-160 111
Kustannussäästö - potentiaali / vuosi	366 000 €	181 230 €

17.8.2016

Kuva 8. Kaupungin kulut korjaustoiminnoista (Espoon kaupunki, Korjaamotoimintojen organisoinnin vaihtoehtotarkastelu 2016)

Kustannusvertailu mahdollisti oman korjaamotoiminnan kannattavuuden vertailun ulkopuoliseen palveluntuottajaan samoilla korjaustarvemäärillä sekä mahdollisen kustannussäästöpotentiaalin.

ESKO-projektin korjaamotoiminnan erillisselvityksen loppupäätelmän perusteella kaupungin omistama kalustomäärä ei työllistänyt korjaamohenkilökuntaa riittävästi, joten olisi kannattamatonta ylläpitää omaa monimerkkikorjaamoa olemassa olevalle kalustomäärälle.

Projektin lopputulemana oli ehdotus, jossa korjaamotoiminta siirretään ulkopuoliselle palveluntuottajalle liikkeenluovutuksena kilpailutuksen jälkeen, koska tarkastelussa olleet muut vaihtoehdot eivät tuo kaupungille säästöä. Myös suurimpien sisäisten asiakkaiden kannan mukaan henkilöstöä tai toimintaa ei ole syytä siirtää kaupungin sisällä.

8 TUTKIMUSTULOKSET JA POHDINTA

Tutkimuksen lähtökohdat olivat haasteelliset. Ennakkoasenteet tulisivat vaikuttamaan tutkimuksen lopputulokseen riippuen siitä, onko vastaajissa enemmän

palvelun ulkoistamisen kannattajia tai vastustajia. Oman korjaamotoiminnan aikana käyttäjäkunta oli jakautunut. Osa halusi käyttää ulkopuolisia palveluntuottajia ja osa oman korjaamon palveluja. Ennakkoon tiedostettavissa olevat asenteet vaikeuttivat omaa tutkimusetiikkaa, kun palvelun hallinnoinnista piti siirtyä tutkijan rooliin.

Kyselyn kohderyhmäksi valikoitui Espoon Logistiikan suurimmat sisäiset asiakkaat, joiden kalustoa käytetään eniten sopimustoimittajalla. Kohderyhmät edustavat kolmea eri tuotantoryhmää: katujen kunnossapito, viheralueiden kunnossapito ja kiinteistöjen kunnossapito. Jokaisen kohdealueen kaluston käyttö on sesonkiluonteista. Katujen- ja kiinteistöjen kunnossapidon kaluston käyttö on kriittisempää talvella ja viheralueiden kunnossapidon kesällä. Näiden yksiköiden kaluston pääasialliset huollot suunnitellaan yhdessä palveluntuottajan kanssa vuosikello-periaatteella, jolloin talvikaluston huollot keskittään kesäaikaan ja viheralueiden kaluston osalta talviaikaan.

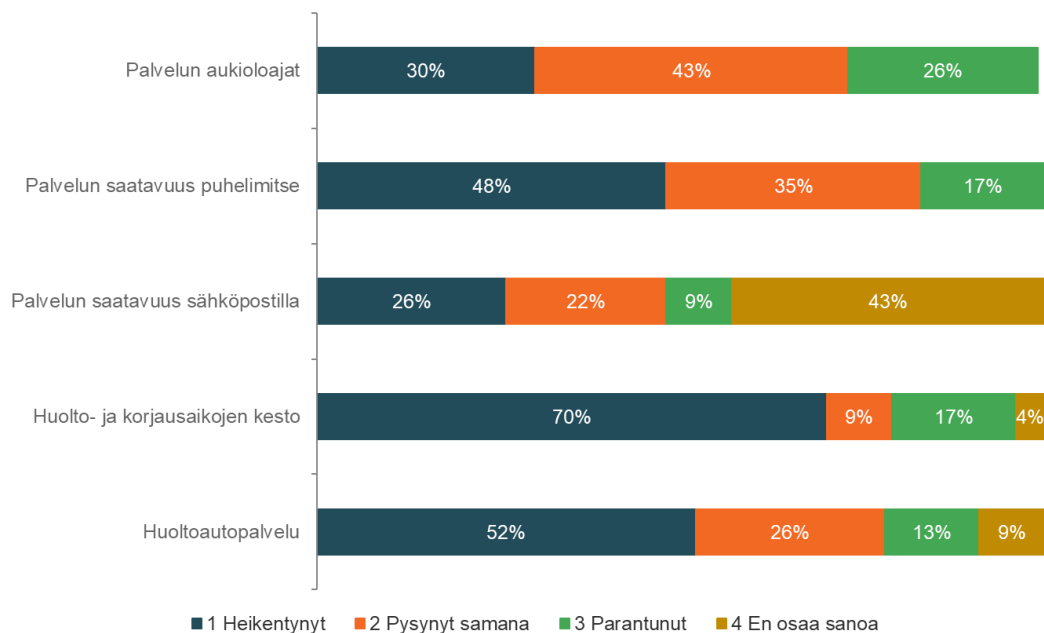
Kysely toteutettiin Webropol-kyselynä, joka lähetettiin sähköpostilla kohderyhmien esimiehille. Saatekirjeessä avattiin kyselyn perimmäinen tarkoitus ja pyydettiin jakamaan linkkiä kaikille kaluston käyttäjille. Osa esimiehistä on itse aktiivisesti yhteydessä korjaamopalveluiden tuottajaan, ja osassa yksiköistä kuljettajat hoitavat itse yhteydenpidon korjaamoon. Kysely sisälsi yhden kysymyksen palvelun hinta-laatusuhteesta, joka avautui ainoastaan esimiehille. Kysely toteutettiin keväällä, joka ei ole kohderyhmien kiireisintä aikaa. Ajankohdan valinnalla pyrittiin saavuttamaan mahdollisimman suuri vastausprosentti.

Kysely palvelun laadun kehittymisestä rakennettiin siten, että kysely on toistettavissa. Kyselyssä vastaajien määrä, 23 kappaletta, oli tyydyttävä ja vastausmäärän nostoon on haettava keinoja yhdessä sisäisten asiakkaiden esimiesten kanssa.

8.1 Palvelun saatavuus

Palvelun saatavuudella haettiin vastauksia asiakkaiden kokemuksiin sen kehittymisestä korjaamotoimintojen ulkoistamisen myötä. Kyselyssä saatavuudella tarkoitetaan palvelun aukioloaikoja, saatavuutta puhelimitse ja sähköpostilla, huolto- ja korjausaikojen keston sekä huoltoautopalvelun kehittymistä.

Vastaajien määrä oli 23 ja valittujen vastausten lukumäärä 115.



Kuva 9. Palvelun saatavuus (Miten palvelun saatavuus on kehittynyt korjaamotoimintojen ulkoistamisen myötä?)

Vastausten mukaan (kuva 9) asiakkaat kokivat palvelun saatavuuden heikentyneen ulkoistuksen myötä. 70 % vastaajista arvio huolto- ja korjausaikojen keston heikentyneen ja 17 % parantuneen. Myös palvelun saatavuus puhelimitse ja huoltoautopalvelu ovat enemmän heikentyneet kuin parantuneet. Palvelun aukioloaikoihin ei ulkoistus ole tuonut vastaajien mielestä suurta muutosta. Vastausten perusteella voi päätellä, että sähköpostin käyttö korjaamopalveluiden asiointissa on vähäistä, koska 44 % vastaajista ei osannut sanoa mielipidettä sen muutokseen.

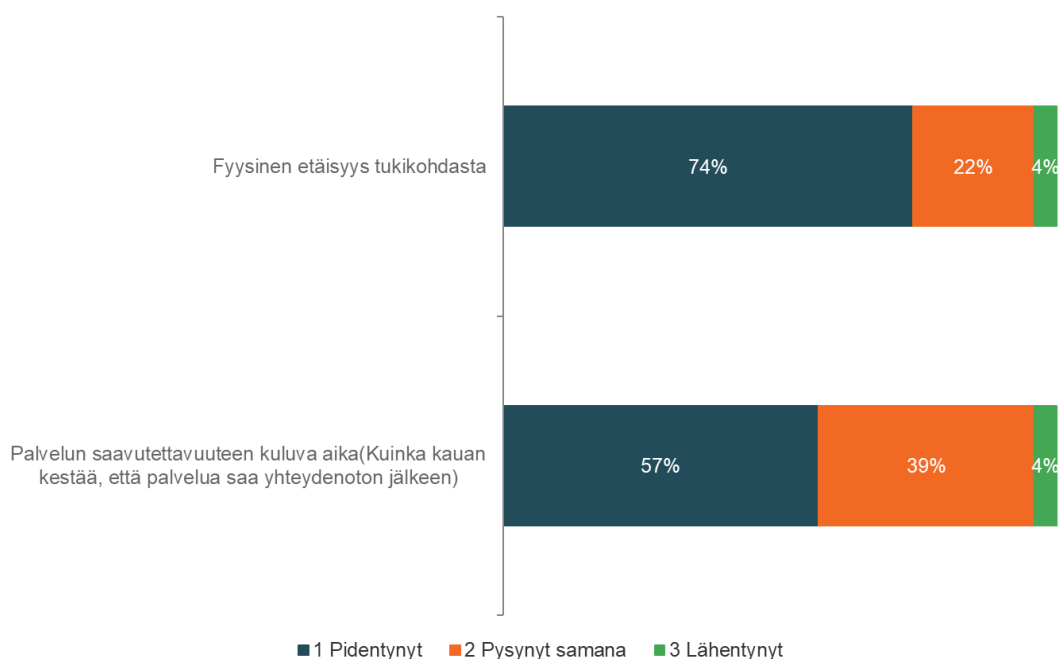
Palvelun saatavuuteen vaikuttaa olennaisesti muiden asiakkaiden määrä ja tällä voi olla oleellinen merkitys varsinkin huolto- ja korjausaikojen keston heikentymiseen. Varsinkin talvikausina korjaamoiden henkilöstökapasiteetti ei aina ole riittävä korjaustarpeisiin nähden, joten kaupungin ajoneuvokalusto

joutuu ”kilpailemaan” korjausajoista yksityisen kaluston kanssa. Tästä herää kysymys, kumpaa palvelee ensin; yksityistä henkilöä, jonka tuloihin vaikuttaa toimiva ajoneuvo vai kaupungin henkilökuntaa?

8.2 Palvelun saavutettavuus

Palvelun saavutettavuudella kyselyllä kartoitettiin kohderyhmiltä fyysisen etäisyyden ja saavutettavuuteen kuluvan ajan muuttumista. Kohderyhmien toiminnot ja tukikohdat ovat eripuolilla Espoota ja monimuotoisen kaluston takia fyysisen etäisyyden muuttumisella on suuri merkitys palvelun saavutettavuuteen. Saavutettavuuteen kuluvalle ajalle tarkoitetaan aikaa, joka kestää, että palvelua saa yhteydenoton jälkeen.

Vastausten määrä oli 23 ja valittujen vastausten lukumäärä 46.



Kuva 10. Palvelun saavutettavuus (Miten palvelun saavutettavuus on kehittynyt korjaamotointojen ulkoistamisen myötä?)

Palvelun saavutettavuuteen (kuva 10) kuluva aika ja fyysinen etäisyys asiakkaiden tukikohdista on vastaajien mukaan pidentynyt. Palvelun saatavuus yhteydenoton jälkeen on 57 % vastaajista pidentynyt ja vain 4 % mielestä parantunut. Fyysinen etäisyys tukikohdista on 74 % mukaan pidentynyt, joka aiheuttaa haasteita varsinkin hitaasti liikkuville konekalustolle.

Palvelupisteen keskeinen sijainti ja puhelinpalvelun nopeus vaikuttavat oleellisesti palvelun saavutettavuuteen. Palvelupisteen fyysiseen sijaintiin ei kaupungilla ole suurta mahdollisuutta vaikuttaa, koska ulkopuolinen palveluntuottaja joudutaan kilpailuttamaan julkisena hankintana. Palvelupisteen sijainnille voidaan määrittää tietty saavutettavuus tietystä tukikohdasta, mutta suuressa kaupungissa kaikki tukikohdat eivät voi saada keskeistä sijaintia palvelupisteelle. Puhelinpalvelun nopeuteen taas vaikuttaa olennaisesti palveluntuottajan henkilöstöresurssit etenkin ruuhka-aikoina.

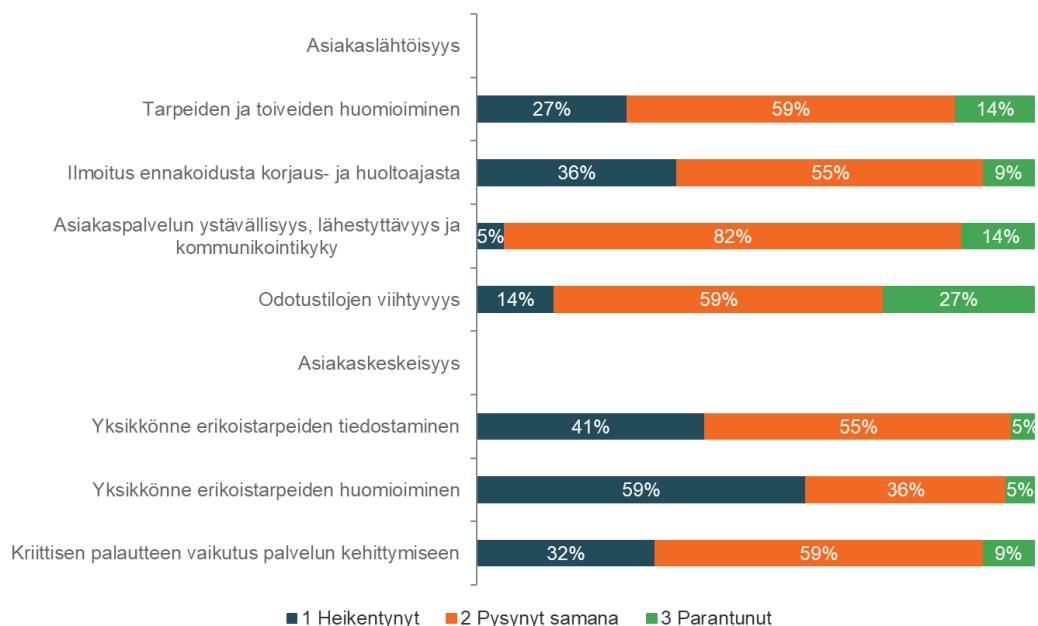
8.3 Asiakaspalvelun laadun kehittyminen

Asiakaspalvelun laadun kehittymistä kyselyssä kartoitettiin asiakaslähtöisyyden ja asiakaskeskeisyyden näkökulmasta.

Asiakaslähtöisyydellä kyselyssä tarkoitetaan tarpeiden ja toiveiden huomioimista, ennakoidun korjaus- ja huoltoajan ilmoittamista, asiakaspalvelun ystävällisyyttä, lähestyttävyyttä ja kommunikointikykyä sekä odotustilojen viihtyvyyttä.

Asiakaskeskeisyydellä tarkoitetaan eri yksiköiden erikoistarpeiden tiedostamista ja huomioimista sekä kriittisen palautteen vaikutusta palvelun kehittämiseen.

Vastaajien määrä oli 22 ja valittujen vastausten lukumäärä 154. Vastausten jakauma esitetty kuvassa 11.



Kuva 11. Asiakaspalvelun laadun kehittyminen (Miten asiakaspalvelun laatu on kehittynyt korjaamotoimintojen ulkoistamisen myötä?)

Asiakaslähtöisyydessä ei vastaajien mielestä ole tapahtunut suuria muutoksia. Yli puolet vastaajista ovat mieltäneet asiakaslähtöisyyden pysyneen samana ulkoistuksen jälkeen. Ilmoitus ennakoidusta korjaus- ja huoltoajasta ja tarpeiden sekä toiveiden huomioiminen ovat vastausten perusteella hieman heikentyneet ja asiakaspalvelun ystävällisyys, lähestyttävyyden ja kommunikointi ja odotustilojen viihtyvyys ovat hieman parantuneet.

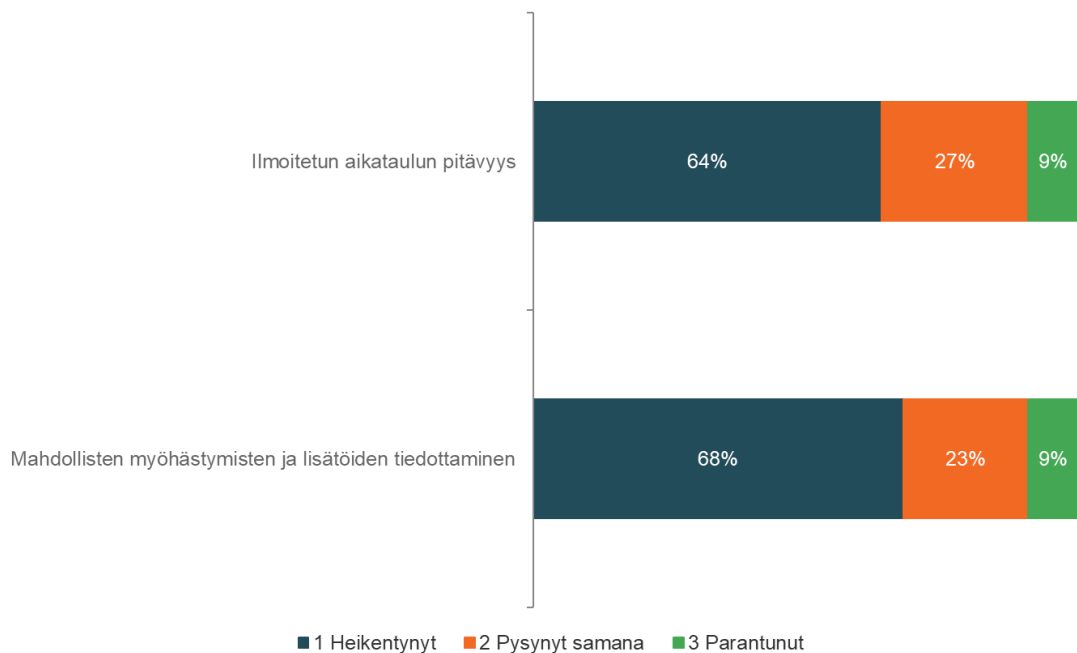
Asiakaskeskeisyys on vastausten perusteella heikentynyt. Eniten heikennystä on tapahtunut yksiköiden erikoistarpeiden huomioimisessa, joka oli ennakoitavissa moninaisen konekaluston johdosta.

Moninainen konekalusto on haaste kaikille monimerkkikorjaamoille. Huolto- ja yleisimpiä varaosia pitäisi olla saatavilla omassa varastossa, jotta aikatauluissa pysytään. Tämä ei kuitenkaan ole taloudellisesti aina mahdollista, joten tarpeiden tuntemus on välttämätöntä riittävään ennakkointiin ja asiakkaan tarpeet täytyy ymmärtää, jotta asiakaskokemuksien taso pysyy tasalaatuisena. Erikoistarpeiden tuntemusta ja asiakasymmärrystä tulisi kehittää laajemmin palveluntuottajan toimesta, jolloin kaikki tarvittava tieto ei olisi heidän avainhenkilöiden takana.

8.4 Sovittujen aikataulujen pitävyys

Korjaus- ja huoltoaikataulujen pitävyyttä tiedusteltiin kahdesta eri näkökulmasta, ennakkoon ilmoitettujen aikataulujen pitävyyttä sekä mahdollisten myöhästymisien ja lisätöiden tiedottamista. Aikataulujen pitävyys ja mahdollisten töiden myöhästymisten tiedottaminen on työnjohdolle ensiarvoisen tärkeää työtehtävien suunnittelun kannalta.

Vastausten määrä oli 22 ja valittujen vastausten lukumäärä 44.



Kuva 12. Sovittujen aikataulujen pitävyys (Miten sovittujen aikataulujen pitävyys on kehittynyt korjaamotoimintojen ulkoistamisen myötä?)

Kyselyn perusteella (kuva 12) sovittujen aikataulujen pitävyys on heikentynyt ulkoistuksen myötä. Vastaajista 64 % katsoi ilmoitettujen aikataulujen pitävyyden ja 68 % mahdollisten myöhästymisten ja lisätöiden tiedottamisen heikentyneen.

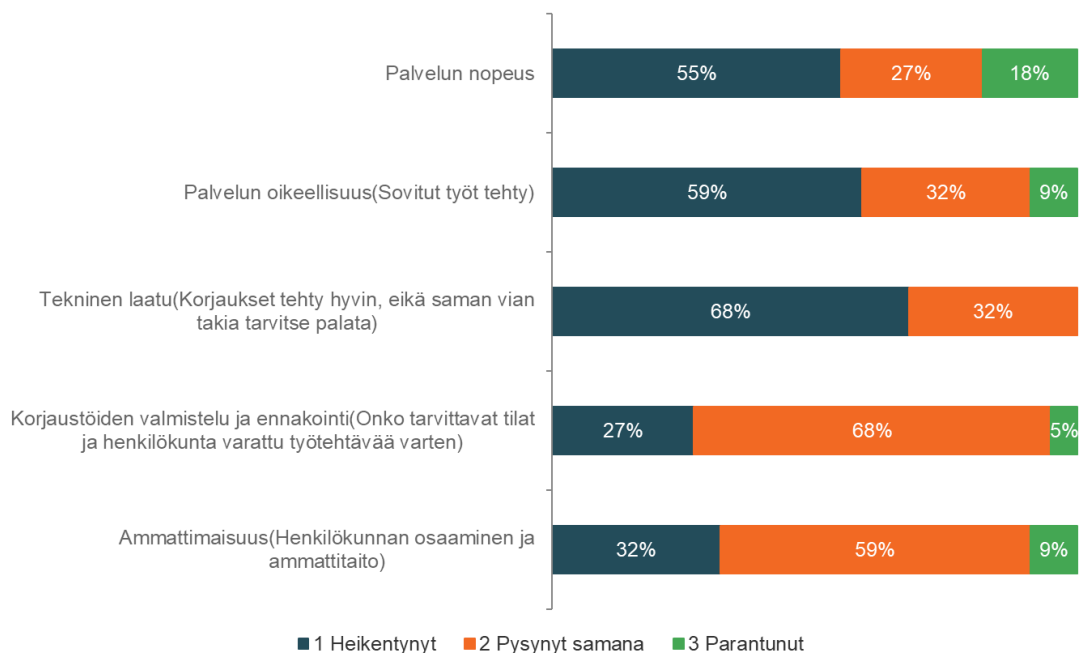
Myöhästymisten ja lisätöiden tiedottaminen on ensiarvoisen tärkeää asiakkaille, jotta he voivat suunnitella työnsä ja hankkia tarvittaessa lisäresursseja. Tämä liittyy mielestäni suoraan palveluasenteeseen, jota tulisi kehittää. Yksityisen kaluston osalta asiakkaalle on pakko ilmoittaa, mikäli myöhästymisiä on tiedossa. Jos tiedottaminen ei ole samalla tasolla kaupungin kaluston osalta, niin se ei ole suotavaa. Ilmoitettujen aikataulujen pitävyys on työnjohdollinen

ongelma. Kun ajoneuvo on tulossa huoltoon tai korjaukseen, on sille varmistettava paikka ja riittävät henkilöstöresurssit sekä huolto- ja varaosat. Suuri vastuu on myös työn tilaajalla, jonka täytyy osata kuvata riittävän tarkasti tiedossa olevat viat varsinkin korjausaikaa tilatessa. Ilman tarkkaa kuvausta ei voi olettaa saavan palveluntuottajalta paikkaansa pitävää korjausaikaennustetta.

8.5 Palvelun laadun kehittyminen

Palvelun laadun kehittymisellä kyselyssä tarkoitetaan teknistä ja toiminnallista laatua. Teknisen ja toiminnallisen laadun mittariksi otettiin palvelun nopeus ja oikeellisuus, työn tekninen laatu, töiden valmistelu ja ennakointi sekä henkilökunnan osaaminen ja ammattitaito.

Vastaajien määrä oli 22 ja valittujen vastausten lukumäärä 110.



Kuva 13. Palvelun laatu (Miten palvelun tekninen ja toiminnallinen laatu ovat kehittyneet korjaamotoimintojen ulkoistamisen myötä?)

Vastausten perusteella (kuva 13) palvelun laadun kehittyminen korjaamotoimintojen ulkoistamisen myötä on pääosin heikentynyt. Korjaustöiden valmistelu ja ennakointi 68 prosenttia sekä ammattimaisuus 59 prosenttia ovat valta-

osan mielestä pysyneet samana. Vastaajista 68 prosenttia arvioi teknisen laadun heikentyneen ja 32 prosenttia pysyneen samana. Vastaajista yli puolet arvioi palvelun nopeuden ja oikeellisuuden heikentyneen.

Palvelun teknistä laatua voidaan mitata reklamaatioiden kautta, jolloin palveluntuottaja voi seurata asiakkaalle annettujen lupauksien täyttymistä. Teknisen laadun heikentyminen oli mielestäni huolestuttavin osio kyselyn tuloksista. Suhtaudutaanko kaupungin kaluston korjauksiin samalla asenteella kuin yksityisen kaluston vai tehdäänkö vain välttämätön? Asentajien ammattitaito pitäisi olla hyvällä tasolla, joten myös teknisen laadun pitäisi olla hyvää.

8.6 Palvelun hinta-laatusuhde

Kohderyhmien esimiehiltä kyselyssä tiedusteltiin heidän näkemystään palvelun hinta-laatusuhteen kehittymisestä korjaamotoimintojen ulkoistamisen myötä. Kysely suoritettiin avoimena kyselynä, jolloin vastaajilla oli mahdollisuus perustella omaa näkemystään mahdollisista muutoksista ja niiden vaikutuksista. Avoin kysymys palvelun hinta-laatusuhteesta oli kohdennettu ainoastaan esimiesasemassa oleville henkilöille, jotka seuraavat yksikkönsä käytössä olevan kaluston kustannuksia.

Vastausten perusteella esimiehet arvioivat hinta-laatusuhteen heikentyneen korjaamotoimintojen ulkoistuksen myötä. Kaluston korjauskustannusten katsotaan nousseen ja laadun heikentyneen. Laatua heikentävistä tekijöistä mainittiin kaluston seisonta-ajat ennen korjaustyön aloittamista, monimuotoisen kalustotuntemuksen puute, fyysinen matka toimipisteeseen, sovittujen aikataulujen pitävyys sekä useammat käynnit saman vian johdosta. Laatua heikentävät tekijät vaikeuttavat esimiesten mielestä ajoittain työtehtävien hoitoa, kun tarvittava kalusto ei ole käytettävissä.

Laadun taso tulisi aina määritellä, koska kaikki asiakkaat eivät ole valmiita maksamaan korkeimmasta mahdollisesta laadusta. Laadun taso on määritelty palveluntuottajan kanssa selvästi, jolloin kaikki korjaukset on tehtävä riittävän hyvin ja laadukkaasti. Mitään ylipalvelun ei ole kuitenkaan tarve tehdä, jottei

asiakkaille koituisi ylimääräisiä kustannuksia. Palveluntuottajan huolto- ja korjauksien tuntihinnat ovat kilpailukykyisiä merkkiliikkeisiin verrattuna, joten näkemykset hinta-laatusuhteen heikkenemisestä voivat johtua korjauksiin käytetävästä ajasta sekä uusintakorjauksista samojen vikojen takia.

8.7 Ulkoistamisen vaikutukset talouteen

Korjaamotoimintojen ulkoistamisen vaikutusta Logistiikan talouteen voidaan mitata jälkikäteen vertaamalla korjaamon toimintamenoja viimeiseltä toimintavuodelta 2017 suhteessa nykyisin kaluston kunnossapitoon käytettyyn euro-määrään. Verrattuna vuoden 2020 kaluston kunnossapitoon käytettyyn summaan ovat kustannukset alentuneet 13,4 prosenttia vuodesta 2017.

Vuosien 2017 ja 2020 välillä on tapahtunut paljon muutoksia, jotka vaikeuttavat taloudellisten vaikutusten todellista arviointia. Vuonna 2017 suurimmassa osassa sisäisesti vuokralla olevassa kalustossa korjauskustannukset kuuluivat vuokraan, joten asiakkailla ei ollut tarkkaa tietoa todellisista huolto- ja korjauskustannuksista. Nykyisin huolto- ja korjauskustannukset ovat eriteltynä sisäisissä laskuissa, jolloin asiakkaiden tietoisuus kaluston ylläpitokustannuksista on lisääntynyt. Korjaamopalveluiden tuottajalle on myös keskitetty kaupunkitasoisesti sellaisia korjauspalveluita, joita osa yksiköistä ennen hoitivat itsenäisesti eri alihankkijoiden kautta. Nämä kustannukset eivät olleet Logistiikan tiedossa, mutta nykyisin ne näkyvät lisäyksenä kaluston kunnossapitoon käytettävässä summassa vuoden 2020 luvuissa. Myös investointeihin käytettävän rahan määrä on vähentynyt, joka aiheuttaa korjaustarpeen lisääntymistä. Huolto- ja korjauskustannuksia on myös tilitasolla vähentynyt. Pakettiautokaluusto uusitaan nykyään huoltoleasingperiaatteella, jolloin huolto- ja korjauskustannukset kuuluvat ulkoiseen leasingvuokraan, eivätkä näy kaluston kunnossapitoon käytettävässä tilissä.

Hankintapolitiikan ja sisäisen vuokrasopimuksien muutoksien sekä korjauksien keskittämisen johdosta on mahdollista selvittää tarkkaa taloudellista vaikutusta korjaamotoimintojen ulkoistamisesta.

9 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää Espoon kaupungin Logistiikan korjaamotoimintojen ulkoistamisen todelliset vaikutukset palvelun laatuun kaupungin eri yksiköiden näkökulmasta, palvelun kehittyminen sekä taloudelliset vaikutukset. Tutkimuksessa keskityttiin Logistiikan suurimpiin sisäisiin asiakkaisiin, jotka muodostavat pääkäyttäjryhmän korjaamopalveluiden asiakkaista. Yksiköt vastaavat kaupungin katu- ja viheralueiden sekä kiinteistöjen kunnossapidosta. Yksiköiden kalusto on luokiteltu Logistiikassa ”kriittiseksi kalustoksi”, koska toiminnalla turvataan kuntalaisten liikkuminen ja palveluiden saavutettavuus talviaikana sekä yleinen viihtyvyys.

Kyselyn tulosten perusteella kokonaisarvio korjaamopalvelun laadun kehittymisestä voidaan arvioida heikentyneen ulkoistamisen jälkeen. Palvelun saatavuuden osalta suurimmat haasteet ovat vastaajien mielestä huolto- ja korjausaikojen kestoissa, huoltoautopalvelussa ja palvelun saatavuudessa puhelimitse. Palvelun aukioloaikoihin ja palvelun saatavuuteen sähköpostilla ei ulkoistuksella katsottu olevan suurta muutosta.

Palvelun saavutettavuus oli vastaajien mielestä heikentynyt varsinkin fyysisen etäisyyden johdosta omaan tukikohtaan nähden. Korjaamopalvelun saavutettavuus on käyttäjille perustellusti tärkeää, koska osa kalustosta on hitaasti liikkuvaa konekalustoa.

Asiakaspalvelun laadun kehittymisessä ei vastaajien mielestä ole tapahtunut suuria muutoksia. Suurin osa vastaajista arvioivat laadun pysyneen ennallaan. Asiakaspalvelun ystävällisyys ja odotustilojen viihtyvyys miellettiin parantuneen hieman ja suurimmat puutteet olivat yksiköiden erikoistarpeiden huomioidinnissa.

Sovittujen aikataulujen pitävyydessä on vastausten perusteella haasteita. Ilmoitettujen aikataulujen pitävyys ja mahdollisten myöhästymisten ja lisätöiden tiedottaminen on tulosten perusteella heikentynyt. Monimuotoinen kalusto aiheuttaa haasteita korjausaikojen arvioimiseen mutta tiedottaminen pitäisi olla parannettavissa selkeillä ohjeistuksilla.

Palvelun teknistä ja toiminnallista laatua arvioitaessa vastaukset painottuivat heikentyneeseen tai samana pysyneeseen laatuun. Teknisessä laadussa on vastaajien mielestä suurimmat puutteet, eikä kukaan vastanneista katsonut sen parantuneen.

Ulkoistamisen taloudellisten vaikutuksien arviointi on ristiriitainen. Asiakkaiden näkökulmasta kustannuksien mielletään nousseen ja talousseurannasta saatavien raporttien mukaan kustannukset ovat laskeneet.

9.1 Kehitysehdotukset

Palveluiden kehittäminen julkisissa organisaatioissa perustuu usein lomakekyselyiden, asiakaspalautteiden ja markkinatutkimuksiin liittyvään tietoon. Käyttäjäkokemusten tarkempaan analysointiin tieto on kuitenkin puutteellinen. Käyttäjien ja palveluntuottajan välistä vuorovaikutusta ja yhteistyötä tulisi kehittää, joka mahdollistaisi palvelun eri osa-alueiden tarkemman analysoinnin ja kehittämisen.

Sisäisten asiakkaiden vastausten perusteella keskeisimmät kehityskohteet palvelussa olivat huolto- ja korjausaikojen kesto, fyysinen etäisyys tukikohdasta, palvelun saavutettavuuteen kuluva aika, yksikön erikoistarpeiden huomioiminen, ilmoitettujen aikataulujen ja mahdollisten myöhästymisten tiedottaminen, palvelun oikeellisuus ja tekninen laatu.

Palveluntuottajan toimipisteen fyysiseen etäisyyteen ei ole mahdollista vaikuttaa. Palvelun saavutettavuuteen kuluva aika on parannettavissa henkilöstöresursseja lisäämällä töiden vastaanotossa varsinkin ruuhka-aikoina. Töiden vastaanotto ruuhkautuu yleisesti aamuisin, jolloin valtaosa huolto- ja korjaustöistä otetaan vastaan. Palveluntuottajan tulisi selvittää, että voiko muista työtehtävistä vapauttaa henkilöstöresursseja aamun ruuhka-ajaksi töiden vastaanottoon tai puhelinpalveluun.

Ilmoitettujen aikataulujen ja mahdollisten myöhästymisten tiedottaminen asiakkaille vaatii sisäisen prosessin kehittämistä ja siihen sitoutumista. Tiedon

kulku asiakkaiden suuntaan mahdollistaa heidän omaa työsuunnitteluaan ja mahdollisten lisäresurssien hankintaa.

Kehityskohteista huolto- ja korjausaikojen kesto, yksikön erikoistarpeiden huomioiminen, palvelun oikeellisuus ja tekninen laatu viittaavat kaluston moninaisuuteen ja merkkikirjavuuteen. Näitä osa-alueita voidaan parantaa merkkikohtaisten testereiden hankinnalla ja henkilökunnan koulutuksilla. Ilman asianmukaisia testauslaitteita vikojen etsintään kuluu tarpeettomasti aikaa ja merkki-kohtainen koulutus edesauttaa vikojen paikantamisessa ja nopeuttaa huolto- ja korjaustoimenpiteisiin kuluvaan aikaan.

Keskeisimpiä kehityskohteita, jotka nousivat vastausten perusteella esiin, olisi toivottavaa käydä asiakkaiden ja palveluntuottajan kanssa läpi ja sopia jatkuva kehittymisen seuranta.

9.2 Jatkotutkimusehdotukset

Palvelun laadun kehittymisen seurannan kannalta, kysely tulisi tulevaisuudessa toteuttaa kerran vuodessa. Kyselyyn voisi lisätä enemmän avoimia sanallisia kysymyksiä, jotka mahdollistavat uusien kehitystarpeiden tiedostamisen. Vastausten määrää tulisi myös saada kasvatettua, jotta kyselyn luotettavuus vahvistuisi. Sisäiset asiakkaat voisivat varata henkilöstölle oman ajan kyselyyn vastaamiseen, joka mahdollistaisi vastausprosentin nousua huomattavasti.

Taloudellisten vaikutusten seurannassa tulisi keskittyä ajoneuvoryhmäkohtaiseen huolto- ja korjauskustannusten seurantaan, joka mahdollistaisi yksityiskohtaisemman analyysi teon ja seurannan.

LÄHTEET

- Ahvenainen, P., Gylling, J. & Leino, S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus – tee asiakkaistasi faneja. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy ja tekijät.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2016. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Eklund, I. & Kekkonen, H. 2011. Toiminnan kannattavuus. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Espoon kaupunki. s.a. Tietoa Espoosta. WWW-dokumentti. Saatavissa: https://www.espoo.fi/fi-FI/Espoon_kaupunki/Tietoa_Espoosta [viitattu 12.8.2019].
- Gerdt, B. & Korhikoski, K. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus – työkalupakki. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Havula, J., Meincke, N. & Vanhala-Harmanen, M. 2017. Esimiehen työsuhdeopas. 5., uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy ja tekijät.
- Hokkanen, S. & Karhunen, J. 2014. Johdatus logistiseen ajatteluun. 7., uudistettu painos. Kangasniemi: Sho Business Development Oy.
- Hänti, S. 2021. Asiakkaista ansaintaan. Asiakaskeskeinen liiketoimintamalli. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2015. Hankintojen johtaminen. Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Järvinen, T., Kyytsönen, M. & Olkkola, J. 2010. Ulkoistaminen ja yhteistointiminta. Luottamuspääoma liikkeenluovutuksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kananen, J. 2011. Kvantti: Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Komulainen, M. 2010. Ulkoistaminen kunnissa. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2004. Markkinoinnin perusteet. Tampere: Avaintulos Oy
- Lehikoinen R. & Töyrylä I. 2013. Ulkoistamisen käsikirja. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Nakari, R. & Sjöblom, S. 2009. Toimiva kunnallinen palveluorganisaatio. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Rissanen, T. 2006. Hyvän palvelun kehittäminen. Vaasa: Kustannusyhtiö Pohjantähti Polestar Ltd.

Sakki, J. 2001. Tilaus-toimitusketjun hallinta. 5., uudistettu painos. Espoo: Jouni Sakki.

Tomperi, S. 2018. Taloushallinto – Toiminnan kannattavuus. 12., uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Työsopimuslaki 55/2001.

Valtuuston pöytäkirja 21.08.2017/Pykälä 41. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://espooprodfi.oncloudos.com/cgi/DREQUEST.PHP?page=meetingitem&id=2017420007-10> [viitattu 27.04.2021].

Valvio, T. 2010. Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy ja Timo Valvio.

Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Oy Finn Lectura Ab.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen – Menestyvän yritystoiminnan perusta. 6., uudistettu painos. Porvoo: Edita Publishing Oy.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

KUALUETTELO

Kuva 1. Teoreettinen viitekehys	8
Kuva 2. Viisaan ulkoistamisprosessin vaiheet (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 191)	11
Kuva 3. Logistiikan organisaatio, saatavilla vain Espoon kaupungin henkilöstön intrasta.	20
Kuva 4. Korjaustoiminnan kustannukset (Espoon kaupunki, Korjaamotoimintojen organisoinnin vaihtoehtotarkastelu 2016)	22
Kuva 5. Muut toimintamenot (Espoon kaupunki, Korjaamotoimintojen organisoinnin vaihtoehtotarkastelu 2016)	23
Kuva 6. Korjaamon tunnusluvut 2015 (Espoon kaupunki, Korjaamotoimintojen organisoinnin vaihtoehtotarkastelu 2016)	24
Kuva 7. Vertailu ulkoiseen palveluntuottajaan (Espoon kaupunki, Korjaamotoimintojen organisoinnin vaihtoehtotarkastelu 2016)	25
Kuva 8. Kaupungin kulut korjaustoiminnoista (Espoon kaupunki, Korjaamotoimintojen organisoinnin vaihtoehtotarkastelu 2016)	26
Kuva 9. Palvelun saatavuus (Miten palvelun saatavuus on kehittynyt korjaamotoimintojen ulkoistamisen myötä?)	28
Kuva 10. Palvelun saavutettavuus (Miten palvelun saavutettavuus on kehittynyt korjaamotoimintojen ulkoistamisen myötä?)	29
Kuva 11. Asiakaspalvelun laadun kehittyminen (Miten asiakaspalvelun laatu on kehittynyt korjaamotoimintojen ulkoistamisen myötä?)	31
Kuva 12. Sovittujen aikataulujen pitävyys (Miten sovittujen aikataulujen pitävyys on kehittynyt korjaamotoimintojen ulkoistamisen myötä?)	32
Kuva 13. Palvelun laatu (Miten palvelun tekninen ja toiminnallinen laatu ovat kehittyneet korjaamotoimintojen ulkoistamisen myötä?)	33

Asiakaskysely korjaamotoimintojen ulkoistuksen vaikutuksista palvelun laatuun



Pakolliset kentät merkitään asteriskilla (*) ja ne tulee täyttää lomakkeen viimeistelemiseksi.

Kyselyn tarkoituksena on selvittää, miten korjaamotoimintojen ulkoistaminen on vaikuttanut palvelun laatuun Logistiikan sisäisten asiakkaiden näkökulmasta. Lisäksi keräämme tietoa palvelun kehittämistä varten.

Kun vastaat kysymyksiin, vertaa nykyistä korjaamopalvelua aikaisempaan oman korjaamon toimintaan.

1. Vastauksiani voi käyttää opinnäytetyön materiaalina

(Opinnäytetyö on julkinen. Vastaukset käsitellään kokonaisuutena, eikä yksittäisiä vastauksia voida siitä erotella) *

Kyllä

Ei

2. Toimitko esimiestehtävissä *

Kyllä

En

3. Käytätkö itse korjaamopalveluita *

Kyllä

En

4. Palvelun saatavuus

(Miten palvelun saatavuus on kehittynyt korjaamotoimintojen ulkoistamisen myötä?)

	1 Heikentynyt	2 Pysynyt samana	3 Parantunut	4 En osaa sanoa
Palvelun aukioloajat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Palvelun saatavuus puhelimitse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Palvelun saatavuus sähköpostilla	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Huolto- ja korjausaikojen kesto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Huoltoautopalvelu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Palvelun saavutettavuus

(Miten palvelun saavutettavuus on kehittynyt korjaamotoimintojen ulkoistamisen myötä?)

	1 Pidentynyt	2 Pysynyt samana	3 Lähentynyt
Fyysinen etäisyys tukikohdasta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Palvelun saavutettavuuteen kuluva aika (Kuinka kauan kestää, että palvelua saa yhteydenoton jälkeen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Asiakaspalvelun laadun kehittyminen

(Miten asiakaspalvelun laatu on kehittynyt korjaamotoimintojen ulkoistamisen myötä?)

	1 Heikentynyt	2 Pysynyt samana	3 Parantunut
Asiakaslähtöisyys			
Tarpeiden ja toiveiden huomioiminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ilmoitus ennakoidusta korjaus- ja huoltoajasta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asiakaspalvelun ystävällisyys, lähestyttävyyys ja kommunikointikyky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Odotustilojen viihtyvyys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asiakaskeskeisyys			
Yksikkönne erikoistarpeiden tiedostaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	1 Heikentynyt	2 Pysynyt samana	3 Parantunut
Yksikkönne erikoistarpeiden huomioiminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kriittisen palautteen vaikutus palvelun kehittymiseen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Sovittujen aikataulujen pitävyys

(Miten sovittujen aikataulujen pitävyys on kehittynyt korjaamotoimintojen ulkoistamisen myötä?)

	1 Heikentynyt	2 Pysynyt samana	3 Parantunut
Ilmoitetun aikataulun pitävyys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mahdollisten myöhästymisten ja lisätöiden tiedottaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Palvelun laatu

(Miten tekninen ja toiminnallinen laatu ovat kehittyneet korjaamotoimintojen ulkoistamisen myötä?)

	1 Heikentynyt	2 Pysynyt samana	3 Par
Palvelun nopeus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Palvelun oikeellisuus (Sovitut työt tehty)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tekninen laatu (Korjaukset tehty hyvin, eikä saman vian takia tarvitse palata)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Korjaustöiden valmistelu ja ennakointi (Onko tarvittavat tilat ja henkilökunta varattu työtehtävää varten)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ammattimaisuus (Henkilökunnan osaaminen ja ammattitaito)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Palvelun hinta-laatusuhde

(Arvioi, miten palvelun hinta-laatusuhde on mielestäsi kehittynyt ulkoistamisen myötä?)

10. Miten haluaisit korjaamopalveluiden kehittyvän oman yksikkösi näkökulmasta/tarpeista, palveluntuottajan osalta (Raskone)

11. Miten haluaisit korjaamopalveluiden kehittyvän oman yksikkösi näkökulmasta/tarpeista, palvelun hallinnoijan osalta (Logistiikka)

12. Avoin palaute