

Petri Nieminen

ASIAKASPALAUTTEEN
HYÖDYNTÄMINEN
TOIMITUSPROSESSIN
KEHITTÄMISESSÄ CASE: J. M.
HUBER FINLAND OY

Opinnäytetyö

Logistiikan koulutusohjelma, Insinööri AMK

TOUKOKUU 2016



KYAMK
University of Applied Sciences

Tekijä	Tutkinto	Aika
Petri Nieminen	Insinööri AMK	Toukokuu 2016
Opinnäytetyön nimi		
Asiakaspalautteen hyödyntäminen toimitusprosessin kehittämisessä CASE: J.M. Huber Finland OY		46 sivua liitesivua
Toimeksiantaja		
J.M Huber Finland Oy		
Ohjaaja		
Raimo Päivärinta, lehtori, KyAmk		
Tiivistelmä		
<p>Opinnäytetyön kohteena on J. M. Huber Finland Oy:n toimitusprosessi. Työn tarkoituksena on asiakaspalautetta tutkimalla kehittää toimitusprosessia ja parantaa toimitusten laatua ja vähentää kuljetusprosessiin liittyvää negatiivista asiakaspalautetta. Tarkoituksena on siis selvittää toimitusprosessin nykytila asiakaspalautteen perusteella ja löytää kehittämiskohteita toimitusprosessista sekä asiakaspalautejärjestelmän hyödyntämisestä. Tavoitteena on, että kuljetusprosessista tulisi mahdollisimman hyvin asiakaspalautteeseen reagoiva, kehittyvä sekä jatkuvan parantamisen periaatetta noudattava prosessi.</p> <p>Teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään asiasanoja. Asiasanat ovat prosessit, laatu, asiakaspalaute sekä asiakaspalautejärjestelmä. Ensiksi esitellään prosesseihin liittyvää teoriaa prosessin käsitteen perusteista aina prosessin kehittämiseen saakka. Tämän jälkeen käydään läpi laadun vaikeasti määriteltävää käsitettä ja sen varsin subjektiivista kokemista. Laatua käsittelevässä kappaleessa hahmotetaan lisäksi, miten laatua hallitaan, ja käsitellään jatkuvan parantamisen periaatetta. Teoriassa pureudutaan vielä asiakaspalautteen käsitteeseen ja siihen, miten sitä voidaan hyödyntää yritysten kehittämisessä.</p> <p>Teorian jälkeen esitellään kohdeyritys ja avataan nykytila. Nykytilan kartoituksessa käytiin läpi toimitusprosessiin liittyvää asiakaspalautetta ja haastateltiin toimitusprosessin ja laadunhallinnan avainhenkilöitä. Keskustelut olivat vapaamuotoisia. Osallistuva havainnointi oli merkittävä tutkimusmenetelmä tässä tutkimuksessa, ja sillä pyrittiin tutkimaan käytäntöä asiakaspalautteen käsittelyn ja sen vaikutuksesta toimitusprosessin kehittämisen suhteen. Asiakasvalitusten tutkimisen kohteena oli selvittää mihin kohtaan toimitusprosessia palaute osuu ja lisäksi pyrittiin selvittämään asiakaspalautteen laatu. Onko palaute riittävän hyvää, jotta sen pohjalta voi toimitusprosessia kehittää? Asiakaspalautetta tutkittiin dokumenttianalyysin keinoin</p> <p>Tutkimustulosten mukaan itse toimitusprosessi on toimiva ja kohdeyrityksen kattava kokemus on hionut toimitusketjusta sujuvan prosessin. Parannuskohteita löytyi kuitenkin asiakaspalautejärjestelmästä ja sen tuottaman tiedon hyödyntämisestä. Parannettavaa oli syötetyssä tiedossa ja sen luokittelussa sekä tutkijan havaintojen mukaan myös sen raportoinnissa ja hyödyntämisessäkin. Tämänhetkinen järjestelmä ei tue toimitusprosessin kehittämisessä tarvittavaa kokonaiskuvan muodostamista.</p>		
Asiasanat		
prosessit, logistinen prosessi, laatu, asiakaspalaute.		

Author	Degree	Time
Petri Nieminen	Bachelor of Engineering	May 2016
Thesis Title		
Customer feedback in improving of delivery process CASE: J.M. Huber Finland OY		46 pages pages of appendices
Commisioned by		
J.M. Huber Finland Oy		
Supervisors		
Raimo Päivärinta, senior lecturer, KyAmk		
Abstract		
<p>The objective of this thesis is to view J. M. Huber's delivery process and how customer feedback is used to in order to develop the delivery process. The aim is to study whether it is possible to find improvements to the delivery process, improve the quality of the deliveries and decrease the quantity of customer complaints with the help of researching the customer feedback. One aim was to find out the current situation of the delivery process in the light of the customer feedback and to find improvement opportunities from the deliver process and in taking benefit from the customer feedback system so that the delivery process would be as proactive, developing and as far as possible following the principle of continuous improvement.</p> <p>In the theory part the purpose is to present theory related to the keywords of this study. The keywords are processes, logistic process, quality and customer feedback. First there will be theory related to the concept of a process all the way from the basics to developing a process. After this the difficult to define term of quality is presented and what it means in an industrial environment and how quality is controlled and continuously improved. Also customer feedback and how it can be used as an improvement resource in an organization is an important part of the actual theory part.</p> <p>Following the theory the purpose was to find out the current situation of the employer of the study. In that process the focus was on researching the customer feedback of the company from past three years and to interview some of the people working in the area of this study. As the writer of the study had a long experience from handling of the customer feedback and also from working in the tasks of the delivery process participating observing was one of the research methods used. The purpose of the document analyze of the customer feedback was to have an understanding about the quality of the feedback and also to find out what particular part of the delivery process was creating most of the customer feedback and thus needed improvement the most.</p> <p>The conclusion of the study was that the delivery process is working rather well and that the long experience of the employer of the study of delivering its products has developed the delivery process into a smooth process. The target that needed more improvement is the customer feedback process itself. The information that is used as an input is not adequate for good reporting. The way the feedback is categorized has also defects and is not supporting the making of conclusions about the state of the delivery process well enough.</p>		
Keywords		
processes, logistic process, quality, customer feedback.		

SISÄLLYS

1. JOHDANTO	5
2. LOGISTINEN PROSESSI JA SEN JOHTAMINEN	9
2.1 Prosessin johtaminen	11
2.2 Prosessien kuvaaminen	12
2.3 Prosessien mittaaminen ja analysointi	14
2.4 Prosessien kehittäminen	16
3. MITÄ ON LAATU	17
3.1 Laatujärjestelmä	19
3.2 Laadun hallinta	20
3.3 Jatkuva parantaminen	22
4. ASIAKASPALAUTE	25
4.1 Asiakastyytyväisyys.....	27
4.2 Reklamaatio	28
4.3 Reklamaation käsittelyprosessi	28
5. KOHDEYRITYKSEN TOIMITUSPROSESSIN ESITTELY	30
5.1 Toimitusprosessi	30
5.2 Asiakasreklamaatiojärjestelmä	31
6. NYKYTILANTEEN KARTOITUS.....	32
6.1 Tietojen kerääminen.....	33
6.2 Laatuongelmien analyysi.....	35
7. JOHTOPÄÄTÖKSET	40
LÄHTEET.....	45
LIITTEET	

1. JOHDANTO

Tässä työssä tutkimuksen kohteena on J. M. Huber Finland Oy:n toimitusprosessi ja siihen liittyvä asiakaspalautte. Tarkoituksena on kuvata miten J. M Huber hyödyntää asiakaspalautetta ja löytää toimitusprosessin ongelmakohtia. Opinnäytetyön toimeksiantaja on J. M Huber Finland Oy, joka on osa amerikkalaista J. M. Huber korporaation Huber Engineered Materials business yksikköä. Business-yksiköllä on Euroopassa kolme tehdasta, joista Haminan tehtaalla valmistetaan piidioksidia paperi-, maali ja hammastahnateollisuuden tarpeisiin. Suurin osa Haminan tehtaan tuotannosta menee nimenomaan hammastahnateollisuuteen joko kiillottajaksi tai paksuntajaksi. Globaalisti Huber Engineered Materials on hammastahnateollisuuteen menevän silikan markkinajohtaja. Muut Euroopan tehtaat ovat Oostenden tehdas Belgiassa ja Taavetin tehdas Luumäellä. Oostenden tehtaan tuotanto on samankaltaista Haminan tehtaan kanssa ja osalle asiakkaista toimitetaan molemmilta tehtailta. Taavetin tehdas poikkeaa täysin Haminan ja Oostenden tehtaista. Taavetissa tuotetaan pääasiallisesti liuosliikaattia esimerkiksi paperi- ja kartonkitekiteollisuuteen. Osa tehtaan tuotannosta myydään vesilasina juuri Haminan ja Oostenden tehtaan raaka-aineeksi.

Opinnäytetyön tarkoituksena on keskittyä J. M Huberin Haminan ja Oostenden tehtaiden kuljetusprosessin parantamisen asiakaspalautteen tutkimisen avulla. Työn tavoitteena on kartoittaa J.M. Huberin kuljetusprosessin nykytilanne asiakaspalautetta tutkimalla ja löytää kehityskohteita asiakaspalautteen hyödyntämisessä kuljetusprosessin kehittämiseksi. J. M. Huber käyttää globaalisti Catsweb-järjestelmää asiakaspalautteen keräämiseen ja käsittelemiseen. Tähän järjestelmään kerätään kaikki asiakkailta tullut palaute niin tuotteeseen, pakkaukseen tai toimituksiin liittyen. Kuljetuksista iso osa toimitetaan siilokonteissa ja -trillereissa bulkoimituksina ja osa pikkusäkkeihin tai suursäkkeihin pakattuina puoliperävaunuissa ja konteissa. Koska asiakkaat toimivat elintarviketeollisuuteen verrattavissa olevalla toimialalla, ovat laatuvaatimukset tiukat. Toimitettavan tuotteen tulee olla spesifikaation mukaista ja lisäksi kuormissa ei saa olla vierasesine kontaminaatioita tai mikrobiologisia kontaminaatioita. Pakatuissa tuotteissa

säkkien tulee olla täysin ehjiä, puhtaita ja säkkimerkintöjen luettavia jäljitettävyyden varmistamiseksi. Tuotannon aikana tuoteturvallisuuteen kiinnitetään huomiota erilaisin prosessiin asennetuin magneettien, seulojen ja metallinpaljastimien ja niiden säännöllisten tarkastusten ja toiminnan tarkastamisen avulla. Tämä korostaa kuljetuksen aikaisen laadukkaan toiminnan roolia. Jos toimitusprosessi epäonnistuessaan pilaa tuotteen, pakkauksen tai palvelun, menee aikaisempi laatutyö hukkaan. Toimitusprosessin rooli on tärkeässä osassa onnistumisessa asiakkaan silmissä.

Itselleni työ tulee olemaan merkityksellinen koska oman toimenkuvani puitteissa käsittelen kohdeyrityksessä kuljetusprosessiin liittyvää asiakaspalautetta. Olen huomannut, että vaikka aikaa asiakaspalautteen käsittelyyn ja ongelmien tutkimiseen käytetään paljon, tulee käsittelyssä paljon toiston tunnetta. Onko syy siihen se, että asiakaspalautetta ei osata käyttää toiminnan ohjaamisessa? Onko asiakaspalautteen laatu sopivaa kehittämisen pohjaksi.

Vaikka kehittyminen on tärkeätä kilpailukyvyn ylläpitämisessä ja uudistumisessa niin perustehtävät kuten asiakastoimitukset on kyettävä hoitamaan laadukkaasti. Tämän toteaa myös Sakki (1999,17) kirjassaan logistinen prosessi seuraavasti: *pitemmälle vietyjen toimintamallien rakentaminen ja luotettava läpivienti ei ole mahdollista ilman kykyä selvittää perustehtävistä toistuvasti ja riittävän laadukkaasti.*

Tavoitteena on asiakaspalautetta tutkimalla kehittää toimintaprosessia ja tarkemmin toimitusprosessia. Tulevaisuuden laatuyritys on nopea ja joustavaliikkeinen (Lecklin 2006, 15). Joustavaliikkeisyyden voi ajatella tarkoittavan sitä, että yritys reagoi toimintaympäristön muutoksiin ja vaatimuksiin. Asiakkailta tuleva palaute on yksi toimintaympäristön asettamista vaatimuksista. Tutkimuksella siis etsitään vastausta kysymykseen ”Miten J. M. Huberin kuljetusprosessista saadaan kehittyvä ja asiakaspalautteeseen reagoiva prosessi?”

Tutkimuksessa pyritään vastamaan seuraaviin kolmeen kysymykseen.

1. Kehittääkö asiakaspalautteen analysointi ja käsittely kuljetusprosessia?
2. Mikä osa prosessista on asiakaspalautteen mukaan eniten kehitystä tarvitseva?
3. Onko asiakaspalautteen laatu riittävää prosessin ongelmakohtien kehittämiseksi?

Kehittäminen liittyy tavalla tai toisella nykyään lähes jokaisen toimenkuvaan ja tehtäviin. Usein kehittämistyöllä yrityksissä ja muissa organisaatioissa pyritään esimerkiksi luomaan uusia toimintatapoja, menetelmiä, tuotteita tai palveluja, ympäristön ja omien tarpeiden pohjalta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009,11.) Kuten Ojasalo osuvasti toteaa, on yrityksessä otettava myös omat tarpeet huomioon. Vaikka prosesseja halutaan kehittää asiakaslähtöisesti, tulee organisaatioissa huolehtia omien prosessien sujuvuudesta ja resurssien riittävydestä, eikä omia toimintamalleja pidä liiaksi sovittaa asiakkaiden oletettuihin tarpeisiin. Yrityksen tulee kehittää prosessejaan vastamaan asiakkaiden tarpeisiin mutta omien mallien pohjalta ja omat resurssit huomioon ottaen.

Tutkimusta rajataan siten, että opinnäytetyössä tutkitaan ainoastaan toimituksia J. M. Huberin tehtailta asiakkaille ja niihin liittyviä asiakaspalautteita. Tilaus-toimitusprosessiin kuuluva asiakaspalveluprosessi sekä logistiseen prosessiin luettava ostoprosessi ja lisäksi tuotantoprosessi rajataan tutkimuksesta, jotta työstä ei tulisi liian laaja, keskittyisi tutkimusongelmaan, vastaisi esitettyihin kysymyksiin ja parantaisi asiakaspalautteen hyödyntämistä toimitusprosessin kehittämisessä.

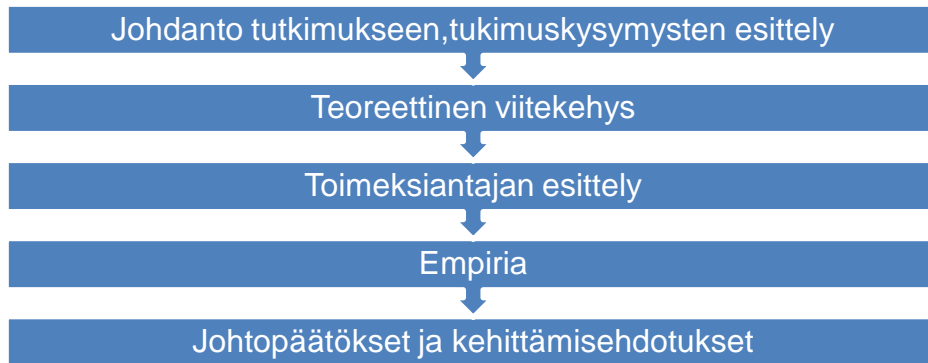
Laamanen ja Tinnilä (1998,28) kuvaavat tuotantolaitosten toimitusprosessin määritelmässä toimitusprosessin tehtäväksi lähetyksen siirtämisen sovittuna aikana, sovittuun paikkaan lähetyksen vastaanottajan haltuun. Samassa määritelmässä todetaan tietovirtojen, varastoinnin ja kuljetuksen kuuluvan toimitusprosessiin. Eli tietovirtojen määrää, laatua ja niiden käsittelyä parantamalla voidaan ajatella kehitettävän koko toimitusprosessia kaikkine vaiheineen.

Kuljetusprosessin kehittämistä asiakaspalautteen avulla tutkimuksessa pyritään toteuttamaan tapaustutkimuksellisella otteella. Koska tutkimuksen tavoitteena on perehtyä siihen, miten asiakaspalautteen avulla kehitetään J. M. Huberin toimitusprosessia ja tuottaa tutkimuksen avulla ehdotuksia kehittämisen tehostamiseksi, sopii tapaustutkimus lähestymistavaksi. Tutkimuksessa on myös konstruktivisia piirteitä sillä pyrin sitomaan teoriaa ja käytäntöä tutkimuksessa. Konstruktivinen tutkimus on luonteeltaan soveltavaa tutkimusta, jossa haluttu päämäärä on ennalta tiedossa, mutta tapa sen saavuttamiseen ei. (Järvinen 2004, 27). Tutkimus kuitenkin poikkeaa konstruktivisesta siten, että tutkimustyön tuloksia ei päästä käytännössä arvioimaan toimivuuden ja hyödyllisyyden suhteen, mikä on puhtaasti konstruktiviselle tutkimukselle tyypillistä. (Ojasalo ym. 2009, 65–69).

Tavallisia tiedonkeruumenetelmiä ovat mittaaminen, havainnointi, haastattelu, kysely, kirjalliseen materiaaliin tutustuminen, oman toiminnan rekisteröinti sekä kokeilu. (Ojasalo ym. 2009, 67–68.) Tässä tutkimuksessa tietoa kerätään haastatteluilla sekä osallistuvalla havainnoinnilla, asiakaspalautetta analysoimalla sekä kirjalliseen materiaaliin tutustumalla. Tarkoituksena minulla on hyödyntää työssäni J. M. Huberin Euroopan laatupäällikön, Eurooppa-Aasia alueen laatupäällikön, asiakaspalvelupäällikön kokemuksia ja tietoa toimitusprosessista ja palautteen laadusta sekä sen hyödyntämisestä prosessin kehittämisessä.

Teoreettinen viitekehys ja kehittämistyön rakenne

Kehittämistyö rakentuu teoreettisesta viitekehyksestä ja käytännön tutkimusosasta. Aluksi kuvataan työn tarkoitus ja tavoitteet, jonka jälkeen esitellään tutkimukseen liittyvää teoriaa. Teorian jälkeen tulee empiirinen tutkimus, tutkimuksen tulosten tulkitseminen ja niistä tehdyt johtopäätökset. Kuvassa 1 on esitetty tämän tutkimustyön rakenne eri vaiheineen.



Kuva 1. Kehittämistyön rakenne

Johdannossa esitellään opinnäytetyön tarkoitus sekä tavoitteet. Lisäksi kerrotaan tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmät sekä tutustutaan työn rakenteeseen. Seuraavissa luvuissa käydään läpi työhön valikoitunut teorialogistisista prosesseista, laadun käsitteestä ja asiakaspalautteesta. Työn käsitellessä toimitusprosessia keskitytään prosessiin liittyvässä teoriassa nimenomaan logistisiin prosesseihin.

Teorian jälkeen seuraa toimeksiantajayrityksen esittely ja nykytilanteeseen tutustuminen. Toimitusprosessiin liittyvää asiakaspalautetta tutkimalla pyritään saamaan kuva siitä mikä osa prosessista synnyttää eniten asiakaspalautetta ja mikä toimitusprosessissa on eniten parannuksen tarpeessa. Empiirisessä osuudessa käydään läpi tutkimusaineistoa ja pyritään tutkimusaineiston analysoinnilla mahdollistamaan vastausten löytyminen tutkimukselle asetettuihin kysymyksiin.

Työn lopussa käydään läpi tutkimuksen tulokset. Työn onnistumisen tarkastelun lisäksi pyrin esittämään parannusehdotuksia niin omien asiakaspalautteesta tekemiäni havaintojen perusteella kuin haastatteluista tehdyillä johtopäätöksillä.

2. LOGISTINEN PROSESSI JA SEN JOHTAMINEN

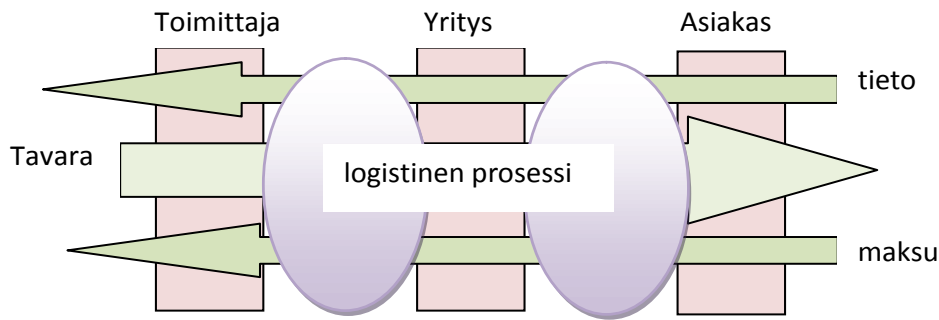
Prosesseja määritellään yleisesti toimintoketjuina, jotka ylittävät organisaatorajoja. Prosessia voidaan ajatella toistuvina toimintoina ja näiden toimintojen toteuttamiseen tarvittavina resursseina, jotka muuttavat prosessin syötteen tuotoksiksi. Lecklin ja Laine (2009,40) toteavat prosessia voitavan

yhdellä sanalla kuvata jalostusketjuna tai lisäarvoketjuna. Samalla he mainitsevat prosessin pitävän sisällään työvaiheiden sarjan, ihmiset ja heidän tietonsa sekä taitonsa, menetelmät ja ohjauksen sekä muut resurssit ja tämän alkavan panoksella ja päättyvän tulokseen.

Prosessiajattelussa kustannustehokkuuden lisäksi myös nopeus ja joustavuus ovat toiminnalle tärkeitä ohjaustekijöitä. Koko organisaation menettelyjä ja tiimejä pyritään kehittämään ja toimittajat sekä asiakkaat nähdään yhteistyökumppaneina (Laamanen 1998,6). Lisäksi Laamanen ja Tinnilä toteavat (2008,10) prosessiajattelun perususkomuksen olevan prosessin näkeminen tapahtumien ketjuna, jolla arvo asiakkaalle luodaan. Haapanen, Vepsäläinen & Lindemann (2005,178) painottavat prosessiajattelun korostavan muutoksen johtamista ja muutoksen tuloksena toteutuvan liiketoiminnan arvioinnin kuuluvan asiakaskanaville ja arvokentälle.

Ydinprosessit koostuvat kaikista niistä yritystä ja sen sidosryhmiä läpileikkaavista toimintoketjuista, jotka alkavat asiakkaan tarpeista ja päättyvät asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseen. (Hannus 1993,9). Esimerkkinä ydinprosessista Hannus mainitsee yrityksen tilaus-toimitusprosessin. Prosessien tunnistaminen ei ole aina helppoa ja niiden tunnistamiseksi Lecklin ja Laine (2009,41) esittävät organisaatioille apukysymyksiä kuten: mikä on yrityksen liikeidea tai missio, mitä tuotteita sen asiakkaat saavat, miten tehdä lisäarvoa asiakkaalle, mistä muodostuu yrityksen ydinosaaminen, miten sen voitto tehdään ja mihin yrityksen resursseja käytetään. Vastaukset näihin kysymyksiin vievät organisaation pääprosessien luokse. Kun prosessien suhteet organisaatioon sisällä ja sen sidosryhmiin on selvillä, piirretään prosessikartta. (Lecklin ja Laine 2009, 42.)

Kun organisaation eri puolilla tavaran tai palvelun toimittamiseen liittyvät vaiheet linkitetään kokonaisuudeksi, muodostuu niistä puolestaan logistinen prosessi (Sakki1999,24). Sakki toteaa myös, että logistiikka ei siis ole yksittäinen toiminto, joka vain siirtää tavaran arvoketjussa eteenpäin vaan sen olevan monesta ja varsin hajallaan sijaitsevasta työtehtävästä koostuva prosessi, joka tukee liiketoiminnan ydinprosessin toteuttamista. (Laamanen 2007,19).



Kuva 2. Logistinen prosessi (Sakki1997,25)

Kuvassa 2 kuvataan logistisen prosessin osatekijöitä ja toimijoita. Logistinen prosessi muodostuu, kun tuotteen tai palvelun toimittamisen vaiheet liittyvät yhteen. Logistinen prosessi muodostuu materiaali- ja tietovirroista, jotka liikkuvat toimittajalta asiakkaalle ja asiakkaalta toimittajalle. Tämä korostaa tiedon oikeellisuuden ja täsmällisyyden merkitystä koko toimitusprosessin onnistumiselle ja kustannustehokkuudelle. (Sakki 1999,25).

Sakki (1999,24) korostaa logistisen prosessin ja asiakkaan kohtaavan monessa kohtaa ja siksi logistiikan toteuttamisen olevan tärkeä tekijä yrityksen menestyksessä ja kilpailukyvyn parantamisessa. Lisäksi Sakki toteaa yrityksen näin saavuttamaan aseman, jossa se suoriutuu kilpailijoihin paremmin tai nopeammin logistisesta prosessista.

2.1 Prosessin johtaminen

Kuten aiemmin mainittiin, on prosessi organisaatorajojen läpi leikkaava toimintaketju, johon kuuluvat resurssit hoitavat osatehtäviä prosessin kokonaistehtävän täyttymisen mahdollistamiseksi. Prosessilla on aina tuotos ja tällä tuotoksella vastaanottaja, joka voi olla organisaation sisällä tai ulkopuolinen asiakas. (Laamanen 2007,19–20).

Prosessien toimintakyvyn ja tehokkuuden ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi on niitä johdettava. Prosessijohtamisen lähtökohtana on arvon luominen asiakkaalle, lisäksi prosessin johtamisella tavoitellaan toiminnan joustavuutta sekä nopeutta. Prosessien johtaminen on organisoitumista prosesseittain ja

määritettyjen ydin- ja tukiprosessien johtamista. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002,28–30).

Arvo voidaan määritellä hyödyksi, jonka prosessi synnyttää tuotteeseen, ja josta asiakas on valmis maksamaan. *Lisäarvo on asiakkaan havaitseman hyödyn lisääntyminen.*(Laamanen 1998,45.) Se miten asiakas kokee saamansa lisäarvon, riippuu siitä, miten asiakas kokee saamansa hyödyn ja sijoittamansa panoksen suhteen. Saavutetut hyödyt ovat asiakkaan itselleen mieluisiksi ja tarpeellisiksi havaitsemia asioita, jotka voivat liittyä tuotteeseen, asiakaspalveluun tai imagoon. Sijoitettu panos ei taas puolestaan ole vain rahallinen vaan sisältää asiakkaan käyttämän ajan ja energian (Paronen 2005, 23).

Jotta yritys voi menestyä, on sen otettava asiakkaiden tarpeet lähtökohdaksi ja selvitettävä, minkälaisilla tuotteilla ja palveluilla nämä tarpeet täytetään. Näin yritys saa selville, minkälaisia prosesseja se tarvitsee tuottaakseen ne tuotteet ja palvelut joita tarvitaan. (Laamanen 2002,21). Yhden kilpailuedun määritelmän mukaan menestyvät yritykset tuottavat enemmän arvoa asiakkaalle kuin kilpailijansa.(Christopher 2011,30.)

Laamasen (1998,6) mukaan prosessijohtamisen tavoitteet ovat yhtäläiset johtamisen yleisten tavoitteiden kanssa. Näitä tavoitteita ovat esimerkiksi: hyvä taloudellinen tulos, asiakkaiden tyytyväisyys, korkea tuottavuus ja oman henkilöstön tyytyväisyys. Lecklin ja Laine (2009,40–41) lisäävät prosessijohtamisen eduiksi vielä toiminnan hahmottamisen helppouden ja kokonaisnäkömyksen parantumisen, riippumattomuuden organisaatiomuodoista, tavoitteiden oikean kohdistamisen ja kehittämiskohteiden löytämisen helpottumisen.

2.2 Prosessien kuvaaminen

Prosessikuvauksessa selostetaan yksityiskohtaisesti prosessin onnistumiseen vaikuttavat tekijät. Näitä tekijöitä ovat esimerkiksi resurssit, prosessin vaiheet, yhtymäkohdat muihin prosesseihin, prosessin ympäristön kuvaus sekä prosessin tuotos. (Laamanen 2007,75–77). Taulukossa 1 esitetään selkeään prosessikuvaukseen tarvittavia osia.

Taulukko 1 Esimerkki aiheista, joita voidaan käsitellä prosessin kuvauksessa. (Laamanen 1998)

<ol style="list-style-type: none"> 1. Asiakkaat, heidän tarpeensa ja vaatimuksensa <ul style="list-style-type: none"> • Keitä ovat prosessin asiakkaat ja sidosryhmät? • Mihin he käyttävät prosessin tuotteita ja palveluita sekä millaisia vaatimuksia he asettavat? 2. Tavoite <ul style="list-style-type: none"> • Mikä on prosessin päämäärä (tarkoitus, tehtävä, missio)? • Mitkä ovat prosessin menestystekijät? • Miten prosessin suorituskykyä mitataan? 3. Syötteet, tuotteet ja palvelut <ul style="list-style-type: none"> • Mitkä ovat prosessin syötteet, tuotteet ja palvelut? • Miten tuotteita hallitaan? 4. Prosessikaavio <ul style="list-style-type: none"> • Mikä on prosessin karkea vaiheistus? • Millainen on prosessin vuokaavio? 5. Vastuut <ul style="list-style-type: none"> • Mitkä ovat keskeiset roolit ja tiimit? • Mitkä ovat rooleihin ja tiimeihin liittyvät tärkeimmät tehtävät, kriittiset päätökset ja asemavastuut • Mitkä ovat prosessiin liittyvät keskeiset pelisäännöt?
--

Prosessin kuvauksen avulla halutaan tuoda esille asiat, jotka ovat olennaisia sen toiminnalle. Ilman näitä asioita prosessi ei siis voi toimia. Prosessin kuvauksen tarkoitus on lisäksi auttaa ymmärtämään ja analysoimaan organisaation toimintaa. Prosessikuvauksessa on mahdollista tuoda myös asiakkaan näkökulma mukaan prosessiin tunnistamalla ja kuvaamalla ne tilanteet, joissa asiakas on osallisena prosessin toteutuksessa, eli asiakasvuorovaikutustilanteet. (Laamanen 1998,98.)

Prosessikartta tulisi avata sanallisesti, sillä pelkkä vuokaaviolla kuvaaminen ei anna tietoa prosessin tehtävän- ja tiedonkulusta. Lisäksi Pesonen (2007,144–147) listaa prosessin kuvauksen muodostuvan seuraavista osa-alueista: peruskuvaus, prosessikaavio ja sen vaiheiden kuvaus. Tämän lisäksi kirjassa luetellaan kysymyksiä, joista Pesonen käyttää termiä ” 11 kysymyksen sarja”. Kysymysten tarkoitus on avata prosessin kuvausta ja vastata kysymyksiin: Mikä on prosessin tarkoitus, miksi se on olemassa? Mikä on prosessin

ensimmäinen vaihe? Mikä on input ja mikä on output? Kuka tai ketkä ovat prosessin asiakkaita? Mitä odotuksia ja vaatimuksia eri asiakkailla on? Mitkä ovat prosessin menestystekijät? Mitkä ovat prosessin mittarit? Miten prosessia ohjataan? Miten prosessia parannetaan?(Pesonen 2007,144–147.)

Jokaiselle prosessille tulee nimetä omistaja. Prosessinomistaja on vastuussa prosessin toiminnasta. Kiiskinen, Linkoaho ja Santala (2002, 36–37) toteavat kirjassaan prosessinomistajuudella saavutettavan etuina esimerkiksi sen, että kehittämisestä vastaa yksi henkilö alusta loppuun kaikkien funktioiden yli. Tämä varmistaa sen, että prosessin koko toimivuus otetaan huomioon ja että muutos- ja kehitysprojektit toteutuvat tehokkaasti. Kirjassa mainitaan myös prosessinomistajan piirteisiin kuuluvan kokonaisuuksien ymmärtämisen ja sen, että hänellä olisi kokonaisvaltainen kuva koko prosessista. Ottaen huomioon sen, miten prosesseja kuvataan sarjana toisiinsa liittyvinä työtehtävinä, jotka leikkaavat läpi osastorajojen, on prosessinomistajan oltava aidosti kiinnostunut koko prosessin hoitamisesta ja ymmärrettävä muutosten vaikutukset koko prosessiin ja sen toimintoihin. (Kiiskinen ym. 2002,36–37).

Prosessinomistajan tehtäviksi Kiiskinen ym. (2002, 36–37) nimeävät prosessin mittarien ja tavoitteiden määrittelemisen organisaation strategian mukaisesti, resurssien allokointi prosessille sen tehtävien suorittamisen mahdollistamiseksi. Lisäksi hänen tehtäviinsä kuuluu prosessin suorituskyvyn seuraaminen mittaamisen ja havainnoinnin avulla, pullonkaulojen poistaminen prosessista, prosessin tarpeista, suoriutumisesta ja kehitystarpeista informoiminen muulle organisaatiolle, prosessissa toimivien henkilöiden yhteistyön järjestämisen lisäksi työkalujen ja – menetelmien tarjoaminen.

2.3 Prosessien mittaaminen ja analysointi

Prosessiajattelussa kaikki toiminta voidaan hahmottaa prosesseina, ja prosessien ohjaukseen ja toiminnan arvioimiseen käytetään mittareita (Lecklin 2006,151.) Lisäksi Lecklin kirjoittaa, että jos et voi mitata prosessia, et voi ohjata sitä.

Kvist, Arhoma, Järvelin ja Räikkönen (1995, 84) mainitsevat mittaamisen olevan monesti kehittämiskohteiden havaitsemisen taustalla. Heidän

mukaansa hyvä mittari johtaa oikeaan toimintaan, mittaa haluttua asiaa kattavasti sekä on helppokäyttöinen eli tieto on helposti saatavilla ja lisäksi tiedon analysoinnin tulee olla yksinkertaista. Hokkanen ja Strömberg (2006,48) tukevat mittaamisen tärkeyttä kirjoittamalla mittaamisen olevan prosessin hallinnan ja kehittämisen taustalla. Lisäksi he toteavat, että olennaisia asioita mittaava järjestelmä lisää prosessin ymmärtämistä ja mahdollistaa näin ennaltaehkäisevän toiminnan.

Kun prosesseja mitataan, tulee kuitenkin muistaa, että mittaaminen on keino eikä päämäärä.(Hokkanen & Strömberg 2006,50). Lisäksi tulee ottaa huomioon, että riippuen prosessista, mittaamisen väline voi olla mittarin sijasta myös tunnusluku.(Pesonen 2007,154.)

Mittaamisen avulla paitsi ohjataan prosessia, niin myös verrataan sitä, missä ollaan suhteessa prosessille asetetuille tavoitteisiin nähden. Mittareita asettamalla voidaan myös kiinnittää huomio tärkeinä pidettyihin prosessin osiin. Mittaaminen mahdollistaa myös prosessin kehittymisen seuraamisen ja oman tason osoittamisen. (Pesonen 2007,155.) Palvelujen laadun ja toiminnan laadun mittaamisessa on samoja piirteitä. Useiden laatuasiantuntijoiden mukaan tilastollisten menetelmien käyttö on ainoa tunnettu tapa saada toimintaprosessit hallintaan, ja tämän vuoksi niiden käyttö toiminnan ja prosessien jatkuvassa parantamisessa ja kehittämisessä on koko ajan lisääntynyt. Laadun mittaamisessa ja seuraamisessa käytetään tilastollisia tunnuslukuja kuten keskiarvo ja hajonta. (Hokkanen ja Strömberg 2006,51.)

Kaiken mittaamisen tarkoitus on tuottaa tietoa siitä, mitä on tapahtumassa. Ilman mittaamista toimintaa ohjataan lähinnä mielipiteiden ja intuition varassa. Silloin riski siitä, että mielipiteet ja todellinen tilanne poikkeavat toisistaan ja organisaatio ajautuu vaikeuksiin, moninkertaistuu. Prosessimittareiden tarkoitus on auttaa seuraamaan prosessin suorituskyvyn kannalta oleellisia asioita ja vähentää sattumanvaraisuutta. (Lecklin ja Laine 2009,43).

Prosessin tehokkuuteen vaikuttaa muun muassa se, montako kertaa viestikapulaa vaihdetaan prosessin edetessä eli kuinka monta kertaa tehtävä

siirtyy osastolta tai henkilöltä toiselle ja miten tietojärjestelmää hyödynnetään kun prosessi etenee.(Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 47.)

2.4 Prosessien kehittäminen

Prosessiajattelussa tavoitteena on kuvata organisaation liiketoiminnan logiikka prosesseina ja kehittää niitä. Tämän kehitystyön avulla halutaan tarjota asiakkaille entistä parempaa palvelua, toimintaketjusta karsitaan töitä, jotka eivät tuota lisäarvoa ja lisäksi halutaan varmistaa, että oma henkilöstö ymmärtää ja hallitsee liiketoiminnan kokonaisuuden.(Laamanen 1998,9.)

Prosessin kehittämisen uhaksi mainitaan Kiiskisen ym. mukaan se, että prosesseja on totuttu pilkkomaan ja organisoitumaan tehtävien mukaisesti eri osastoille. Asiakkaan näkökulmasta haasteena voi olla se, että kukaan ei tunne omaksi tehtäväkseen johtaa osastojen läpi leikkaavia prosesseja, joiden kautta lopullinen lisäarvo asiakkaalle muodostuu.(Kiiskinen ym. 2002, 27–30).

Prosessijohtamisessa ja prosessin kehittämiseen tähtäävässä muutostyössä paneudutaan luonnollisesti myös yksittäisiin toimintoihin, muutoksen vaikutuksiin aina henkilökohtaiselle tasolle saakka. Tavoitteena on kyseenalaistaa perinteinen funktionaalinen ajattelu, joka johtaa pahimmassa tapauksessa byrokraattisuuteen ja tehottomuuteen. Prosessien kehittäminen on ydinprosessien tai muiden keskeisten prosessien suunnittelua uudelleen. (Kiiskinen ym. 2002,27–30).

Hyvässä prosessin suunnittelussa ja kehittämisessä on tärkeitä ottaa mukaan laaja joukko ihmisiä organisaation eri puolilta, jotta se ei jää vain asiantuntijoiden tehtäväksi. Ongelmaksi muodostuvat usein lukuisat korjauskierrokset, jotka johtuvat siitä, että haetaan liian vähän tietoa varsinaisen kehitysryhmän ulkopuolelta. (Laamanen 1998,90).

Aiemmin jo todettiin, että koska prosessin pitää kuvata todellisuutta eikä sitä, miten asiat haluttaisiin tehdä, on prosessissa toimivien ihmisten panos todella tärkeä. Lecklin ja Laine mainitsevat kirjassaan (2009,211) toimintaa voitavan parantaa vain prosesseja kehittämällä. Lisäksi he mainitsevat kaksi tapaa parantaa prosessia, joista ensimmäinen on jatkuva parantaminen ja toinen prosessien uudistaminen. Jatkuva parantaminen on prosessin kehittämistä

normaalin työnteon rinnalla vähän kerrallaan. Prosessien uudistamisessa on kyseessä mittavampi ja perustavanlaatuisempi muutos. (Lecklin & Laine 2009,211.)

Edellisessä kappaleessa puhuttiin prosessin mittaamisesta ja mittaamisen käyttämisestä prosessin parantamisessa ja ohjaamisessa. Tämän lisäksi on syytä muistaa, että tunnusluvut ja mittaamisen tulokset ovat vailla tarkoitusta, mikäli niille ei aseteta raja-arvoja, joissa niiden tulee olla (Laamanen, 1998,95.) Mikäli prosessin tunnusluvut ovat rajojen ulkopuolella, on syytä tarkastella syytä tähän. Perustavoitteena on siis prosessi, joka joustaa ja reagoi nopeasti. Tämä on saavutettavissa mahdollisimman suurella itseohjautuvuudella.(Laamanen 1998,95).

3. MITÄ ON LAATU

Laadulle löytyy yhtä monta määritelmää kuin on aiheesta kirjoitettua kirjaakin. Yksi asia on kuitenkin varma, laatu käsitteenä on tullut pysyvästi. Tuotantolaitoksissa laatu on vaihtunut laadunvalvonnasta, laadunvarmistukseen ja lopulta kokonaisvaltaiseen strategiseen laadunhallintaan. (Lecklin 2006 9-22).

Laatua on luokiteltu monissa yhteyksissä eri tavoilla. Näitä tapoja ovat esimerkiksi tuotekeskeinen laatu, toimintakeskeinen laatu ja asiakaskeskeinen laatu. Tuotekeskeisessä laadussa puhutaan siitä, että tuotteen laatu syntyy ominaisuuksiensa summana ja on selkeästi mitattavina suureina määriteltävissä. Tässä määrittelyssä korkeampi laatu merkitsee korkeampia kustannuksia. Toimintakeskeisessä laadussa verrataan yhdenmukaisuutta laatuvaatimukseen ja mikäli vaatimukset eivät täyty on kyseessä laatu poikkeama. Asiakaskeskeisessä laadussa otetaan huomioon asiakkaan odotusten täytyminen ja laadunäkemykseen sopii mukaan palvelu. Arvokeskeinen laatu keskittyy hinnan ja laadun suhteeseen eikä tuotteen tai palvelun ominaisuuksiin tai asiakkaan odotuksiin laadusta. (Hannukainen 1991,11).

Iso-standardi 8402 /2/ kuvailee laatua seuraavasti: laatu on tuotteen tai palvelun kaikki piirteet ja ominaisuudet, joilla tuote tai palvelu täyttää asetetut tai oletetut piirteet (Hannukainen 1991,12). Tätä näkemystä kuvaa myös Lecklin (2006,94) toteamalla suoritetulla palvelulla olevan kaksi eri puolta, tekninen ja toiminnallinen laatu. Kysymyksessä on se, mitä palvelu sisältää ja miten se toteutetaan. Näin asiakkaalle syntyy käsitys kokonaislaadusta, jota asiakas vertaa odotuksiinsa.

Nykyaikaisempaa laatonäkemyttä kuvaa puolestaan Lecklin (2006,18) toteamalla, nykyisen laatuajattelun lähtökohtana olevan sidosryhmät ja erityisesti asiakkaat. Otetaan asiakkaan tarpeet, odotukset ja vaatimukset ja verrataan laatua niihin. Mikäli asiakkaat ovat tyytyväisiä saamiinsa tuotteisiin, on organisaation toiminta laadukasta. Tätä näkemystä tukee Suomen laatukeskuksen lautupalkinnon arviointiperusteissa oleva määritelmä, joka puolestaan toteaa asiakkaan määrittävän laadun ja laadun tarkoittavan tyytyväistä asiakasta. (Laamanen1998,5).

Vaikka prosessien kehittämisessä ja laadun tekemisessä painotetaan asiakkaan vaatimusten, odotusten ja tarpeiden täyttämistä avaintekijöinä, on organisaatioiden tärkeätä muistaa myös, että laadukas toiminta ei tarkoita ylilaadun tekemistä. Asiakkaan tarpeet tulee täyttää organisaatiolle itselleen mahdollisimman tehokkaalla tavalla. Ajan mittaan tehokkaasti toimiva ja kustannukset kurissa pitävä organisaatio palvelee myös asiakkaitaan parhaalla mahdollisella tavalla. On siis organisaation kannalta tärkeätä ja järkevää selvittää, mitä asiakas todella haluaa, ja toimia tämän pohjalta (Pesonen 2007,37.)

Kokonaislaadun näkökulmasta virheettömyyttäkin tärkeämpi tekijä on oikeiden asioiden tekeminen. Asiakas ei ilahdu ominaisuuksista, joista hän ei ole valmis maksamaan vaikka tuote tai palvelu olisi valmistajan mielestä miten hyvä tahansa (Lecklin 2006,19). Laatu ei myöskään tarkoita sitä, että pitää olla kaikkein paras tuote tai palvelu. Laatu on sitä, että asiakkaan odotukset toteutuvat. Silti on muistettava organisaation itse ratkaisevan, mikä on sille tärkeintä hyvän laadun kannalta ja miten se hyvän laadun määrittää. Organisaatio päättää siis itse toimintatapansa. (Pesonen 2007, 36–38).

Laadukas toiminta tähtää paitsi tyytyväisiin asiakkaisiin ja kilpailuetuun muihin alalla toimiviin yrityksiin nähden, se myös vähentää huonon laadun kustannuksia, korjaustoimia ja vaikkapa hukan määrää. Näin yritys vahvistaa asemaansa kilpailuilla markkinoilla. (Hokkanen & Strömberg 2006, 38–40.)

3.1 Laatujärjestelmä

Laatujärjestelmä on käsite, jolla kuvataan organisaation laatutoimintaa kaikkine toimineen. Laatujärjestelmän tarkoitus on ohjata organisaatiota laatuun liittyvissä asioissa. Laatujärjestelmällä ei tarkoiteta erillistä järjestelmää laadunhallintaa varten vaan sen ajatus on kehittää laadukasta johtamisjärjestelmää. Laadunhallintajärjestelmä pitää sisällään tavoitteet, rakenteet, resurssit, prosessit ja dokumentaation, mitkä liittyvät toiminnan laadukkuuden ylläpitoon. Laatujärjestelmää voidaan ajatella systeeminä, jolla johdon näkemys laadukkuudesta jalkautetaan organisaation päivittäiseen toimintaan. (Lecklin 2006,29–32).

Laatujärjestelmän tarkoitus on tehostaa organisaation kilpailukykyä ja asiakastyytyväisyyttä. Se on yleensä kuvattuna organisaation laatukäsikirjassa, joka ei ole pakollinen mutta on käytännössä tärkeä apuväline laadukkaan toiminnan varmistamisessa (Lecklin 2006,31). ISO 9000 – standardin sertifiointiseksi yrityksellä on oltava laadittuna laatukäsikirja, jossa tulee olla mainittuna laadunhallintajärjestelmän soveltamisala, menettelyohjeet ja prosessien välisten vuorovaikutusten kuvaus (Lecklin 2006,31).

ISO 9001 on toimialariippumaton yleisstandardi laadun varmistamiseksi. Se on eniten sertifioitu laadunhallintajärjestelmä maailmassa (Lecklin ja Laine 2009,245). ISO -yhdistelmä muodostuu sanoista International Organisation for Standardization. Se on järjestö, joka toimii maailmanlaajuisesti kehittäen ja markkinoiden standardeja tuotteille, palveluille ja toiminnalle.

ISO 9001:2008 standardissa todetaan, laadunhallintajärjestelmän käyttöönoton tulevan olla organisaation johdon strateginen päätös. Lisäksi standardissa (EN ISO 9001) edellytetään standardin käyttöönoton vaativan

prosessimaista toimintamallia osana laadunhallintajärjestelmän kehitys- ja toteutustyötä. Vaikka standardissa määritellään, mitä organisaation laadunhallintajärjestelmän tulee sisältää, on silti syytä huomioida, ettei se anna ohjeita siitä, miten organisaation tulee ne täyttää.

ISO- standardi on osa ISO-9000 standardisarjaa, jossa pyritään antamaan organisaatioille perusteet hyvään laatutyöhön. Sarjasta ISO-9001 on ainoa, jonka voi sertifioida. (Lecklin & Laine 2009,36.)

Aina laatujärjestelmän tarve ei synny organisaation sisällä vaan vaatimus laatujärjestelmälle ja sen sertifiointille tulee organisaation ulkopuolelta, esimerkiksi asiakkailta. Sertifioitujen organisaatioiden tulee pitää mielessä laatujärjestelmän olevan työkalu kokonaisvaltaiseen laadunhallintaan eikä itsetarkoitus. Organisaatioiden tuleekin pitää omat tarpeet lähtökohtanaan, kun asiakkaiden laatuvaatimukset täyttävää johtamisjärjestelmää luodaan. (Lecklin & Laine 2009,37, 245–249).

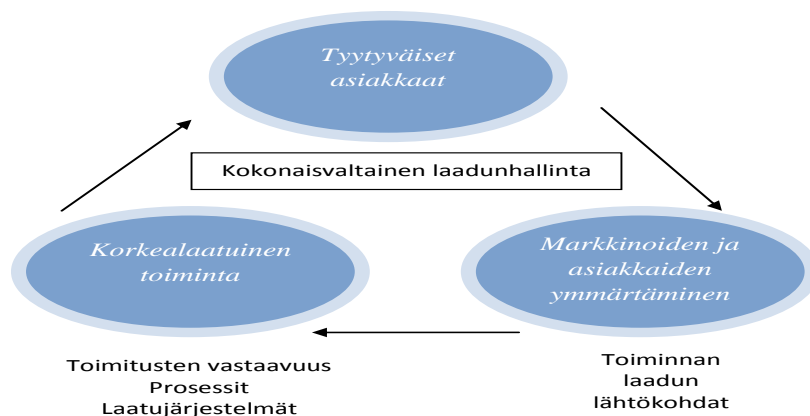
3.2 Laadun hallinta

ISO-9000- standardisarjassa mainitaan kahdeksaksi laadunhallinnan periaatteeksi seuraavat tekijät: (Lecklin ja Laine 2009,37.)

- asiakaskeskeisyys
- johtajuus
- työntekijöiden sitoutuminen
- prosessimainen toimintamalli
- järjestelmällinen toimintatapa
- jatkuva parantaminen
- tosiasioihin perustuva päätöksenteko
- molemminpuolista hyötyä tuottavat suhteet toimittajiin

Näiden periaatteiden pohjalta organisaatio voi hallita laatuaan. ISO-9001 päivitetään noin 7-10 vuoden välein, mutta periaatteet ovat pysyviä. Tämän voi Pesosen (2007,78) mukaan tulkita niin, että periaatteet ovat hyviä ja ne on hyväksytty maailmanlaajuisesti laadunhallinnan johtaviksi periaatteiksi. Tätä tulkintaa tukee Lecklin ja Laine (2009,37) kirjoittamalla ISO-9001 järjestelmän ylittäneen miljoonan sertifiointin rajapyykin maailmanlaajuisesti

Kuva 3 havainnollistaa laadunhallinnan kahdeksan periaatteen keskinäiset suhteet ja sen, miten laadunhallinta on jatkuva prosessi, jota voi kehittää aina paremmaksi ja kulloinkin vallitseviin olosuhteisiin sopivaksi. Laatuun liittyy jatkuva parantaminen niin nopeasti kuin ympäristö sen sallii. Kehittämiskaiteita tulee oman järjestelmällisen laatutyön lisäksi organisaation ulkopuolelta. Kuvassa 3 on tuotu esiin markkinoiden ja asiakkaiden ymmärtämisen, oman laatujärjestelmän ja tyytyväisten asiakkaiden yhteyttä. (Lecklin 2006, 18-19).



Kuva 3 Kokonaisvaltainen laadunhallinta (Lecklin 2006, 19)

Laadunhallinnan kahdeksasta periaatteesta ensimmäinen eli *asiakaskeskeisyys* muodostuu asiakkaiden ymmärtämiseen tähtäävistä osakokonaisuuksista. (Pesonen 2007, 78.) Asiakaskeskeisyys muodostuu siitä kun organisaatio ymmärtää asiakkaidensa tarpeet laajasti kokonaisuutena ja kääntää ne omalle kielelleen, niin että, kaikki omassa organisaatiossa ymmärtävät ne. Tämä auttaa organisaatioita saavuttamaan itseohjautuvuutta. Asiakkaiden piilevätkin tarpeet on saatava selville ja ymmärrettävä se, että organisaatio on riippuva asiakkaistaan. (Pesonen 2007, 78).

Toinen periaatteista on *johtajuus*, jolla viitataan johtajan velvollisuudesta osoittaa organisaation suunnan ja tavoitteet sekä luoda ympäristön, jossa henkilöstö voi onnistua. Johdon tulee suunnitella, toimeenpanna, seurata ja ohjata sekä parantaa toimintaa. Johdon tulee haluta laatua. (Pesonen 2007, 78).

Kolmas periaate eli *henkilöstön sitoutuminen* tai henkilöiden huomioiminen on käytännössä oman henkilöstön huomioimista ja sen ymmärtämistä, että ihmiset ovat toiminnan keskeisin tekijä. Henkilöstön tyytyväisyys saa aikaan tyytyväisen asiakkaan, ja tyytymättömyys saa puolestaan aikaan henkisen kapasiteetin laskemista. (Pesonen 2007,78).

Prosessimainen ajattelutapa on neljäs periaate ja, kuten jo aiemmin työssä on mainittu tarkoittaa toiminnan ja resurssien ohjaamista tapahtumasarjoina funktionaalisen ajattelun sijaan, jolloin reviiriajattelu vähenee ja toiminta tehostuu. Prosessimaisessa ajattelutavassa tavoitellaan henkilöstön itseohjautuvuutta, kokonaisuuden ymmärtämistä sekä prosessien ohjaamista reaaliaikaisesti ja pitkäjänteistä parantamista. Prosessin mittaamisella saadaan tietoa prosessin suunnitellusta toimimisesta. (Pesonen 2007,78).

Systeemiajattelu tarkoittaa resurssien ymmärtämistä, prosessien ja niiden keskinäisen vaikutuksen ymmärtämistä sekä kokonaisuuden ohjaamista kohti asiakastyytyväisyyttä. Systeemiajattelussa jaetaan prosesseja tuki-, ydin ja avainprosesseihin, jotta prosessien väliset suhteet selkeytyvät. *Jatkuva parantaminen* on, kuten muutkin periaatteet, pysyvä periaate ja tarkoittaa tavoitteisiin pääsemistä jatkuvilla pääasiallisesti pienillä parannuksilla. (Pesonen 2007,79).

Seitsemäs periaate eli *tosiasioihin perustuva päätöksenteko*, puhuu mittausten ja havaintojen todellisuuden tärkeydestä. Pitää ymmärtää mitä mitataan ja kertooko mittaaminen siitä, mistä tietoa halutaan. Päätökset eivät saa perustua intuition. (Pesonen 2007,79).

Viimeinen periaate on *molemminpuolista hyötyä tuottavat suhteet toimittajiin* ja sillä tarkoitetaan yksinkertaisesti pyrkimyksestä tiedon jakamiseen ja läpinäkyvyyteen toimittajasuhteissa. Yhteistyön sujumuuden takia valitaan joitakin yhteistyökumppaneita, joiden kanssa pyritään tilanteeseen, jossa molemmat hyötyvät kumppanuudesta (Pesonen 2009,79–80).

3.3 Jatkuva parantaminen

Jatkuvalla parantamisella tarkoitetaan organisaation pyrkimystä kehittää toimintansa ja prosessiensa laatua. Kyseessä ei ole yksittäinen menetelmä tai

esimerkiksi mittaukseen perustuva prosessin muutos vaan koko organisaation laajuinen ajattelutapa. Laadun parantamisessa toiminnan mittaaminen sekä havainnointi ja palautteiden hankkiminen on vasta laatutyön ja toimivan laatujärjestelmän alku. Laadun kehittäminen on positiivista toimintaa, jonka tavoitteena on osapuolten molemminpuolinen tyytyväisyys (Pesonen 2007,36).

Yksi laatutyön suurimmasta nimistä ja vaikuttajista W. E Deming on kirjannut johtamisfilosofiaansa 14 periaatetta. Näistä periaatteista tässä esitellään kolme tämän kehittämistyöhön aiheeseen eniten suuntautunutta periaatetta. - (Mukaiillen Karjalainen & Karjalainen 2000,32).

Ensimmäisenä periaatteena Deming listaa tuotteille ja palveluille jatkuvan ja pysyvän parantamisen tarpeen luomisen. Hän sanoo laadunkehittämisen olevan pitkäaikaista jatkuvaa toimintaa, joka toteutetaan resursseja suuntaamalla siten, että pitkän aikavälin tarpeet saavutetaan eikä tavoitella lyhytaikaista tuottavuutta. Pitkäjänteinen toiminta antaa organisaatiolle sekä yksilölle mahdollisuuden parantaa toimintaansa, kun taas lyhytaikaiset tuottavuuden parantamisen keinot lisäävät hajontaa ja nostavat kustannuksia. Lisähaittana mainittakoon voiton alenemisen myötä työntekijöiden moraalien laskeminen prioriteettien jatkuvan muuttumisen seurauksena. (Karjalainen & Karjalainen, 2000,32–39).

Johdon merkitystä korostetaan tässä periaatteessa toteamalla johdon tehtävänä olevan näiden pitkäaikaisten tavoitteiden asettaminen. Näitä tavoitteita voi muuttaa mutta ei liian usein. Tavoitteiden on vastattava sitä, missä organisaatio haluaa olla viiden vuoden päästä ja tavoitteet, on oltava niin työntekijöiden, toimittajien ja asiakkaidenkin tiedossa. (Karjalainen & Karjalainen 2000,32–39).

Toisena periaatteena esitellään prosessien jatkuva kehittäminen. Laadun kehittämisessä on oleellista ongelmien paikallistamisen jälkeen kehittää toimintaa. Sekä tuotanto- että palveluprosesseissa kehittämisen pohja on ongelmien ymmärtäminen ja tämä pohjalta vaihtelun pienentäminen. Ongelmien pienentämisessä ja vaihtelun vähentämisessä voi kulua vuosia aikaa. (Karjalainen & Karjalainen 2000,32–39).

Johdon on työskenneltävä laadun parissa pysyvästi ja laatu saatettava tuotteeseen jo suunnitteluvaiheessa. Suunnittelu on ryhmätyötä ja asiakkaiden tarpeet sekä tavat on ymmärrettävä. Jatkuvan parantamisen saavuttamiseksi on sen oltava elämäntapa ja on tehtävä pysyvästi yhteistyötä toimittajien kanssa. (Karjalainen & Karjalainen 2000,32–39).

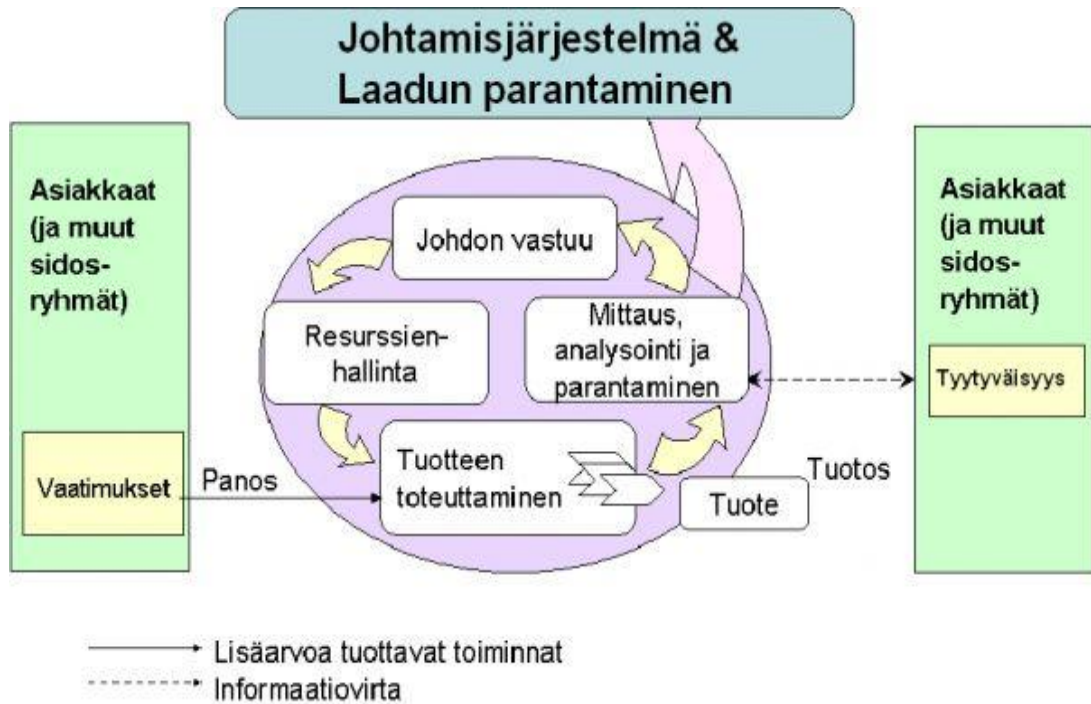
Kolmantena Demingin ajatuksista nostetaan esille ihmisten johtamisen kehittämisen. Deming asettaa johtamiselle vaatimukseksi ymmärryksen systeemin muodostumisesta ihmisistä, ei vain koneista ja työsuoritteista. Ihmisiä ei saa syyttää systeemin vioista. Miten ihminen voi tehdä oikein, jos hän ei tiedä miten se tapahtuu, jos häntä ei ole koulutettu tai materiaali on huonoa? Työntekijät haluavat pohjimmaltaan tehdä hyvää työtä, jos heille annetaan siihen mahdollisuus. Huonon työn tekeminen murtaa työstä moraalin ja ilon. Huonoksi johtajaksi nimetään ihmisiä turhauttava johtaja, joka vaatii ihmisiä tekemään parhaansa ilman, että on osoittanut miten. (Karjalainen & Karjalainen 2000,32–39).

Hyvää johtamista on puolestaan työskentely systeemin parantamiseksi ja ymmärrys työryhmien työn sopivuudesta organisaation tarkoitukseen. Hyvä johtaja luo luottamusta, yrittää luoda työniloa ja oppii kuuntelemalla. Johtajan tulee valmentaa sekä rohkaista työntekijöitä ja käyttää hyväksi numeroita johtamisessa. (Karjalainen & Karjalainen 2000,32–39).

ISO-9001: 2008 standardissa jatkuva parantaminen on määritelty toiminnaksi, joka pyrkii laadunhallintajärjestelmän vaikuttavuuden parantamiseksi käyttämään hyväksi laatupolitiikkaa, laatutavoitteita, auditointien tuloksia, tietojen analysointia, korjaavia ja ehkäiseviä toimenpiteitä sekä johdon katselmuksia. Kaikki sertifioidut yritykset sitoutuvat jatkuvaan parantamisen periaatteeseen. (SFS 2008)

Korjaava toimenpide määritetään standardissa toimenpiteeksi, jolla poistetaan poikkeamien syyt ja estetään niiden toistuminen ja toimenpiteiden tulla olla tarkoituksenmukaisia poikkeamien aiheuttamiin vaikutuksiin nähden. Standardissa vaaditaan organisaatioita luomaan menettelyohje, jossa selvitetään vaatimukset poikkeamien kuten asiakasvalitusten katselmointiin ja poikkeamien syiden selvitykseen. Lisäksi menettelyohjeessa tulee olla

maininta poikkeamien estävien toimenpiteiden tarpeen arvioimisesta ja tarvittavan toimenpiteen määrittämisestä ja toteuttamisesta. Suoritettavat toimenpiteet tulee myös ohjeen mukaan tallentaa ja niiden vaikuttavuus arvioida. (SFS 2008, 1-39). Kuvassa 4 pyritään havainnollistamaan jatkuvan parantamisen periaatetta niin sanotun Demingin PDCA- ympyrän avulla.



Kuva 4. Jatkuva parantaminen (ISO 9001-2008)

Demingin ympyrässä kuvataan johtamista yksinkertaistettuna ja neljään vaiheeseen jaettuna. Ympyrän esittämän ajattelutavan mukaan johtamisessa on kyse siitä, että ensin suunnitellaan jotain, suunnitelma toteutetaan ja toteutusta seurataan ja tämän pohjalta tehdään prosessin ohjausta tai muutetaan toimintatapaa kokonaan. PDCA on johtajan työtä. Johtajan tulee suunnitella (PLAN), organisoida (DO), ohjata (CHECK) ja mitata sekä parantaa toimintaa (ACT). PDCA on mainittu ISO 9001–2008 standardissa ja sen periaate toteutuu organisaatioissa, joissa toiminta on järjestelmällistä, laadukasta ja toimintaa halutaan parantaa entisestään sekä saavuttaa tavoitteet. (Pesonen 2007, 63–64).

4. ASIAKASPALAUTE

Asiakaspalautteen avulla pystyy löytämään asiakkaan odotukset ja jopa tunnistamaan vielä havaitsemattomia tarpeita. (Lecklin & Tuomi 2009,23). Asiakkaan on monesti todettu olevan laadun lopullinen arvioija. Tässä opinnäytetyössäkin on monesti todettu laadun olevan monella tapaa määriteltävissä ja lopulta riippuvan tuotteen tai palvelun vastaanottajan tarpeista ja odotuksista. Asiakkaalta, tavalla tai toisella, saatu palaute on ensiarvoisen tärkeässä asemassa näiden tarpeiden ja odotusten selvittämiseksi. Asiakaspalaute voi olla mahdollisuus kehittää asiakassuhdetta (Lecklin 2006,104). On organisaation toiminnan kannalta olennaista selvittää asiakkaidensa todelliset tarpeet, odotukset ja vaatimukset organisaation oman toiminnan kehittämiseksi. Lisäksi muistettakoon, että itse asiakaspalautteen kerääminen ei ole itsetarkoitus vaan asiakaspalautteesta saadun opin ymmärtäminen ja siirtäminen prosessien kehittämiseen. (Laamanen 1998, 51–61).

Palaute on kaiken kehityksen sekä kasvun pohjana. Palaute on tärkeää yksilön ja tiimien sekä yritysten oppimiselle, ja palautteen asemaan tulisi kiinnittää paljon nykyistä enemmän huomiota. Yhdeksi keskeiseksi kilpailukyvyyn tekijäksi Sydänmaalakka (2012) mainitsee nopean uusiutumisen ja osaamisen lisäksi oppimisen. Koska oppimisen yksi pohja on juuri palaute, tämä korostaa palautteen merkitystä organisaatiolle. (Sydänmaalakka 2012,60–62).

Aiemmin tässä opinnäytetyössä on puhuttu asiakkaiden tarpeista ja niiden selvittämisen tärkeydestä. Tässä kappaleessa hahmotetaan asiakaspalautteen käyttämistä apuna asiakkaiden tarpeiden ja odotusten selvittämisessä. Aarnikoivu (2005,66) tiivistää asian toteamalla, asiakaspalautteen merkityksen toimintaa kehittävänä ja ohjaavana tekijänä kasvavan uudessa ajassa. Hän toteaa menestyvien yritysten suhtautuvan asiakaspalautteeseen arvokkaana mahdollisuutena kehittää toimintaa asiakaslähtöisesti. ISO-9001:2008 vaatii organisaatiota määrittämään ja toteuttamaan järjestelyn, jolla asiakkaan kanssa viestitään asiakaspalautteesta mukaan lukien asiakasvalitukset.(SFS 2008.31–34.)

4.1 Asiakastyytyväisyys

Iso tekijä asiakastyytyväisyyden synnyttämisessä on organisaation kyky tuottaa arvoa asiakkaalle. Jotta organisaatio pystyy tyydyttämään asiakkaan vaatimuksia, tarpeita ja odotuksia, tulee sen olla selvillä, ketkä ovat sille tärkeitä asiakkaita tai asiakasryhmiä. Organisaation tulee saada selville mitkä ovat asiakkaiden tarpeet, kuunnella mitä toiveita heillä on ja miksi he ostavat organisaation tuotteita. Organisaation tulee kuunnella erityisesti tyytymättömiä asiakkaita, koska heitä voidaan pitää ryhmänä, jolta voi saada eniten uutta tietoa. Kehittämisen lähtökohtana on pidettävä asiakkaiden vaatimuksia, tarpeita ja odotuksia (Laamanen 1998,5).

Asiakastyytyväisyys ei ole itsetarkoitus, johon pyritään hinnalla millä hyvänsä. Asiakastyytyväisyyteen voidaan vaikuttaa merkittävästi asiakasvalitusten käsittelyllä, joka on herkkä osa asiakassuhteiden hallinnassa.

Asiakasvalituksilla on suora suhde asiakastyytyväisyyteen ja huonosti hoidettuina niillä on negatiivinen vaikutus organisaation imagoon (Lecklin 2006, 18, 103–104).

ISO- standardissa (EN ISO 9001) mainitaan prosessimaisen toimintamallin lisäävän asiakastyytyväisyyttä, parantamalla laadunhallintajärjestelmän vaikuttavuutta sekä tehostamalla asiakkaan vaatimusten toteutumista. Lisäksi standardi mainitsee yhtenä laadunhallintajärjestelmän suorituskyvyn mittaustapana vaatimuksen, että organisaation tulee seurata tietoja palautteesta, jolla asiakas ilmaisee onko hänen vaatimuksensa osattu täyttää. Yhdeksi asiakastyytyväisyyden lähtötiedoksi standardi mainitsee toimitetun tuotteen laatuun liittyvät asiakastiedot. (SFS 2008).

Lecklin (2006,91) mainitsee kirjassaan, että yrityksen pitäisi pystyä täyttämään tai ylittämään omat lupauksensa ja asiakkaan odotukset asiakastyytyväisyyttä tavoitellessaan. Asiakastyytyväisyys syntyy Parosen (2005,32) mukaan kaikista niistä kokemuksista ja odotuksista, jotka tuntemuksista yrityksen kontaktipinnasta syntyy yrityksen vaikutuspiiriin tulleelle henkilölle. Tässä korostuu jälleen asiakkaan odotusten ymmärtäminen ja sen tärkeys organisaation järjestellessä omia prosessejaan ja arvioidessaan prosessien toimivuutta.

4.2 Reklamaatio

Reklamaatiolla tarkoitetaan asiakkaan tuotetta tai palvelua koskevaa huomautusta tai valitusta. Reklamaatio on siis korjaavaa palautetta, jonka asiakas on antanut. Reklamaatioon liittyy ajatus siitä, että palveluntarjoaja tutkii ja informoi asiakasta miksi tuote ei ollut sitä mitä piti ja miten ongelman toistuminen estetään tulevaisuudessa. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 174).

SFS-ISO 10002 määrittää reklamaation näin : *organisaatiolle osoitettu tyytymättömyyden ilmaisu, joka liittyy sen tuotteisiin tai itse asiakasvalitusten käsittelyprosessiin ja johon suoraan tai epäsuoraan odotetaan vastausta tai ratkaisua* (Lindman, Tuomi & Kulmala 2011,34.) Reklamaation tekijän tulee tehdä reklamaatio siten, että reklamaatio on tiivis, ymmärrettävä ja asiallinen. Reklamaation tulisi sisältää toiminta ja myös toiminnan vaikutus reklamaation tekijään. Tapahtuneen todistaminen esimerkiksi valokuvalla auttaa reklamaation käsittelijää tutkimuksessa. Reklamaation loppuun voi lisätä korvauspyynnön tai -vaatimuksen. Hyvin tehty reklamaatio tekee asiakasvalituksestakin lahjan toimittajalle. (Ahonen ja Lohtaja-Ahonen 2014, 174).

4.3 Reklamaation käsittelyprosessi

Asiakaspalautteen käsittelyn ongelmat ovat usein liitoksissa organisaatioiden tietojärjestelmiin. Asiakaspalautetta ei välttämättä ole nähty kriittisenä prosessina ja tämän vuoksi se on voinut saada vain vähäisen painoarvon (Aarnikoivu 2005,69). Seuraavassa kuvassa havainnollistetaan palautteen käsittelyprosessia ja sitä, miten reklamaatiot myönteisimmillään antavat organisaatioille mahdollisuuden oman toiminnan parantamiseen.



Kuva 5. Asiakaspalautteen käsittelyprosessi (Aarnikoivu, 2005,69)

Asiakaspalautteen käsittelyprosessia esittävästä kuvasta 5 näkee, että asiakkaalle kielteinen kokemus voidaan hyödyntää myönteisenä oppimismahdollisuutena organisaatiossa. Asiakkaan tarpeista saadaan tietoa, jota voidaan oppivassa organisaatiossa hyödyntää tuotekehityksessä ja yrityksen kehittämisesä paremmaksi. Jos reklamaatio hoidetaan hyvin se voi kehittää asiakassuhdetta ja reklamaatiota voi ajatella asiakkaan lahjana yritykselle (Lindmann ym. 2011,41).

Toimiva reklamaatioprosessi mahdollistaa reklamaatioiden toimivan osana organisaation laadunhallintaa ja muuta kehittämistoimintaa. Seuranta tai arviointi ei ole mielekäästä silloin, jos niiden perusteella ei tehdä päätöksiä toiminnan parantamiseksi. Tämä koskee myös reklamaatioita (Lindmann ym. 2011,41). Asiakaspalautteen tehokas käsitteleminen ja sen pohjalta parantaminen antavat yrityksille mahdollisuuden näyttää, mitä ne pystyvät tekemään asiakkaidensa hyväksi (Barlow ja Moeller 1996,9.)

Asiakasvalitukset on oma prosessinsa, jolle voidaan asettaa mittarit ja tavoitteita kuten esimerkiksi käsittelynopeus, maksettavien korvausten määrä ja valitusten lukumäärä. Valitukset syineen tulee kohdentaa toimintaprosessiin ja tutkia, mitä voidaan tehdä prosessin parantamiseksi. Jotta asiakassuhde säilyisi, tulee valitukseen reagoida mahdollisimman nopeasti ja annettava palautetta asiakkaalle (Lecklin 2006, 104.)

Ongelmia tutkiville ihmisille tulee antaa tarvittava koulutus ja tämän lisäksi riittävät valtuudet tavallisten ongelmien ratkaisemiseksi. Tämä on tärkeätä koska valituksen käsittelyyn osallistuessa monta organisaatioporrasta tekee se prosessista kankean ja nostaa kustannuksia ja asiakkaan tyytyväisyys jää useammin vähäiseksi. Pitää muistaa, että valittava asiakas on yhä asiakas eikä ole lopettanut yhteistyötä organisaation kanssa tyytymättömyydestä huolimatta. Reklamaation nopea ja huolellinen käsittely yhdistettynä vahingon korvaamiseen voi ylittää asiakkaan odotukset ja saada hänet jatkamaan asiakassuhdetta (Lecklin 2006, 104).

5. KOHDEYRITYKSEN TOIMITUSPROSESSIN ESITTELY

Tässä luvussa esitellään kohdeorganisaation toimintaa ja sitä mihin yrityksen laadunhallinta perustuu, kuvataan toimitusketjua ja nykyisin käytössä olevaa asiakaspalautejärjestelmää, johon asiakaspalautteet kirjataan ja käsitellään. Kuten monesti vastuu asiakaspalautteen vastaanottamisesta ja kirjaamisesta on asiakaspalveluosastolla ja osittain myynnillä johtuen niiden asemasta asiakasrajapinnassa (Aarnikoivu 2005,68).

Yrityksellä on voimassaolevat ISO 9001 ja ISO 14001-sertifikaatit. Laatujärjestelmä ja sen hallinta perustuu nimenomaan Iso-standardeihin. Ison standardien vaatimusten mukaisesti J. M. Huber on jakanut toimintansa prosesseihin, ja yrityksen päämääränä on täyttää asiakkaittensa vaatimukset ja odotukset. Pyrkimyksenä on jatkuvasti parantaa toiminnan laatua ja siten myös asiakastytyväisyyttä.

5.1 Toimitusprosessi

J. M. Huber toimittaa siis tuotteitaan joko bulk, -toimituksina siilokonteissa tai pakattuina suursäkkeihin tai pieniin säkkeihin traileri- ja konttitoimituksina. Pääosa tuotannosta toimitetaan siilobulk-toimituksina asiakkaille, jotka käyttävät Huberin tuotteita raaka-aineina hammastahnan tuotannossaan. Asiakaskunta muodostuu sekä isoista monikansallisista monialayrityksistä kuin myös pienistä hyvinkin erikoistuneista yrityksistä.

Siilobulk-toimituksissa tuote lastataan J. M. Huberin lopputuotesiiloista pestyyn ja tarkastettuun siilotraileriin tai –konttiin. Kuljetuksen jälkeen tuote puretaan asiakkaan siiloon. Siilobulk-toimituksissa laadukkaan toimituksen merkitys korostuu koska laatupoikkeama voi johtaa merkittäviin kustannuksiin. Yhden siilobulk-toimituksen koko vaihtelee pääasiallisesti 22–26 mt:n välillä, ja laatupoikkeama voi johtaa koko toimituksen hylkäämiseen tai pahimmallaan asiakkaan siilon tyhjennykseen ja tuotteen hävitykseen. Asiakkaan siilossa voi olla useampikin kuorma kerrallaan.

Siilobulk-toimituksissa kuljetusetäisyydet ovat lyhyitä. Toimitukset menevät Euroopan markkinoille, ja toimitusmaita sekä Suomesta että Belgiasta ovat Slovakia, Saksa, Sveitsi, Puola, Ranska, Tanska, Hollanti ja Englanti. Kuljetusyhtiöt valikoituvat kuljetuskapasiteetin, laaduntuottokyvyn ja kuljetushinnan muodostamasta yhtälöstä. Kuljetusten laatu pyritään varmistamaan laatuohjeilla, laatusopimuksella, kuljetusyhtiöille järjestetyillä koulutuksilla ja näiden auditoinneilla.

Pikku- tai suursäkkiin pakatussa tuotteessa laatupoikkeama ei johda niin isoon välittömään vahinkoon. Siilobulk-toimitukseen verrattuna määrä, joka mahdollisesti hylätään, on yleensä huomattavasti pienempi. Tuotteen ollessa pakattuna suursäkkiin on säkissä 350–1000 kiloa. Pikkusäkkien koko on 10–25 kiloa ja tuotelavan paino 360–900 kiloa. Koska tavoitteena on asiakkaan pitäminen tyytyväisenä sekä oman toiminnan ja palveluiden kehittäminen pakattujen tuotteiden koskeviin asiakasreklamaatioihin suhtaudutaan samalla vakavuudella kuin siilobulktoimituksiinkin. (J.M. Huber transport data sheet, 2015.)

Pakattujen tuotteiden markkinat ovat pääosin manner-Euroopan maissa. Pieni osa toimituksista menee esimerkiksi Yhdysvaltoihin, Japaniin, Kiinaan ja Etelä-Afrikkaan. J. M. Huber suunnittelee tuotantoa osittain globaalisti ja osa edellä mainituista toimituksista onkin jonkun toisen tehtaan tiukan tuotantotilanteen takia tehtyjä tukitoimituksia. Pakatuille tuotteille kuljetusliikkeet valikoituvat lähinnä kuljetuskapasiteetin sekä kuljetushinnan perusteella. Mikäli jollakin reitillä käytetyn kuljetusyhtiön kuljetusten laatu osoittautuu huonoksi eikä tilannetta saada muutettua ohjeistuksilla pyritään löytämään laaduntuottokyvyltään paremmin toimiva kuljetusyhtiö, mikäli se on mahdollista.

5.2 Asiakasreklamaatiojärjestelmä

J. M. Huber käyttää asiakasvalitusten käsittelyssä CATSweb-nimistä verkossa toimivaa järjestelmää, johon asiakkaalta tulleet valitukset kirjataan. Samaan järjestelmään kirjataan myös tapauksen tutkimus, jossa pyritään löytämään juurisyy tapahtuneelle sekä kehittämään korjaavan toimenpiteen lisäksi myös ehkäisevä toimenpide. Järjestelmään kirjataan käytännössä jokainen

asiakkaalta tullut toimituksiin liittyvä ongelma. Asiakkaat ovat yhteydessä asiakaspalveluvastaavaan, ja tämä kirjaa tapahtuneen järjestelmään valituksena. Asiakaspalveluvastaava tekee päätöksen kirjaamisesta yksin ja toisinaan saattaa kehoitus kirjaamiseen tulla myynnistä. Kun valitus on kirjattu, globaali laatujohtaja vastuuttaa asiasta vastaavan osastonjohtajan omistamaan tapauksen. Osastonjohtaja nimeää systeemissä sopivan henkilön tekemään tutkimuksen tapahtuneesta. Mikäli havaitaan, että asian tutkiminen ei kuulu tälle henkilölle tai osastolle, voidaan tutkimus uudelleen valtuuttaa jollekin toiselle osastolle tai henkilölle tutkittavaksi.

Silloin kun valitus kirjataan systeemiin, syötetään sinne tietyt perustiedot. Ohjelmassa on valmiit kentät, jotka täytetään. Lisäksi kirjausvaiheessa syötetään vapaa kuvaus tapahtuneesta asiakkaalta tulleen informaation perusteella sekä mahdolliset valokuvat vahingoista lisätään järjestelmään. Näiden pohjatietojen perusteella käynnistyy tutkimus tapahtuneesta. Tapauksen tutkija ottaa tarvittaessa yhteyttä muihin osastoihin yrityksen sisällä, asiakkaaseen tai kuljetusyhtiöön, jos tarvitsee lisätietoja tutkimuksen tekemiseksi. Kun tutkimus on tehty ja korjaava toimenpide lisätty tutkimukseen, valitus laitetaan takaisin laatujohtajalle hyväksyttäväksi. Jos laaturaportti hyväksyy tutkimuksen, se suljetaan ja myynti saa informaation tapahtuneesta, jotta he voivat lähettää vastineen asiakkaalle. Mikäli tutkintaa ja korjaavaa toimenpidettä ei hyväksytä, palautuu tutkimus sen tehneelle henkilölle hylkisyyn kera, ja hänen tulee parantaa tutkimusta ohjeiden mukaisesti.

Asiakasvalituksia käsitellään kuukausittaisessa toimitusketjun laatuvalaverissa, jossa on paikalla niin globaali laatujohtaja kuin alueelliset laaturaportit, tehtaanjohtajat ja toimitusketjun vastuuhenkilöt. Jokaista asiakasvalitusta ei käydä läpi erikseen vaan vain osa.

6. NYKYTILANTEEN KARTOITUS

Nykyinen asiakaspalautejärjestelmä on ollut kohdeyrityksessä käytössä globaalisti yli kymmenen vuoden ajan ja aineistoa oli runsaasti saatavissa. Järjestelmä on ollut käytössä muuttumattomana, eikä sitä ole päivitetty ja

ominaisuuksia kehitetty muuttuneiden tai lisääntyneiden tarpeiden mukaisesti, kuten ohjelmistoille on yleensä tapana tehdä. Käytössä olevasta järjestelmästä ei saa varsinaisia raportteja ulos, vaan tieto täytyy siirtää vaikkapa Excel-tiedostoon ja siellä taulukkolaskentaohjelman toimintojen avulla muokata haluttuun muotoon.

6.1 Tietojen kerääminen

Tutkimustyössäni otin kuljetusprosessin liittyviä asiakaspalautteita viimeisen kolmen kalenterivuoden ajalta eli vuosilta 2013–2015. Tietoja kerättiin keskustelujen, osallistuvan havainnoinnin ja dokumenttianalyysin avulla. Koska tutkija itse työskenteli kohdeyrityksessä, oli osallistuva havainnointi luonteva tiedonhankkimismenetelmä. Tutkijan tehtäviin kuului asiakaspalautteiden käsittely juuri toimitusketjun osalta. Tutkimusta tehdessä tutkija teki muistiinpanoja havainnoistaan asiakaspalautteen käsittelystä ja keskustelujen aikana nousseista havainnoista. Tässä menetelmässä on kuitenkin tärkeätä pitää erillään omat tulkinnat tehdyistä havainnoista (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2006,206).

Dokumenttianalyysi, joka oli tutkimuksen pääasiallinen tiedonhankintamenetelmä, toteutettiin tutkimalla prosessikuvauksia, toimintaohjeita ja muita asiaa koskevia dokumentteja. Tutkijan käytettävissä oli toimitusprosessiin liittyviä kirjauksia asiakaspalauttejärjestelmään viimeisen kolmen vuoden ajalta niin Haminan kuin Oostenden tehtaiden toimituksista. Tämän vuoksi dokumenttianalyysi oli tähän kehittämistyöhön hyvin soveltuva tutkimusmenetelmä, koska dokumenttianalyysissä pyrkimyksenä on tehdä päätelmiä jo olemassa olevasta kuvallisesta, sanallisesta tai kommunikatiivisesta aineistosta. Tarkoituksena on lisätä dokumenttien informaatioarvoa ja luoda kehitettävästä asiasta selkeä kuvaus käsittelemällä dokumentteja järjestelmällisellä otteella. (Ojasalo ym. 2009,121).

Asiakasvalituksia oli tutkimukseen valitulta aikaväliltä Haminan tehtaalta 142 kappaletta, joista 113 kappaletta valikoitui rajauksen jälkeen tutkimukseen. Oostenden tehtaalta tutkimukseen tuli 81 asiakaspalautetta. Yhteensä asiakaspalautteita oli tutkimuksessa siis 194 kappaletta. Valitukset, jotka liittyivät itse tuotteeseen, dokumentaatioon tai olivat luokiteltu olevan

kohdeyrityksen vaikutuskyvyn ulkopuolella, jätettiin tutkimuksen ulkopuolelle. Aineistoa olisi ollut käytettävissä vieläkin enemmän mutta tutkimuksen kannalta oli mielekkäämpää rajata aineiston määrää. Isompi asiakaspalautemäärä olisi palvellut kvantitatiivista osuutta ja paremmin vastannut kysymykseen siitä, mikä osa toimitusprosessista tuottaa eniten asiakaspalautetta, mutta asiakaspalautteen laadun tutkimusta ajatellen se ei olisi ollut tutkimustavoitteen kannalta hyödyllistä. Käytössä olevasta järjestelmästä ei ollut mahdollista saada minkäänlaista analyysia tai raporttia sinne kirjatusta asiakaspalautteista, joten niiden käsittelyn tiedettiin jo etukäteen tulevan olemaan hidasta ja paljon aikaa vievää. Aineiston jaottelu tehtiin Excelissä. Sisältöä tutkittiin kvantitatiivisesti erittelemällä sisältöä määrällisesti sekä kvalitatiivisesti pyrkien tarkastelemaan asiakaspalautteiden laatua. (Ojasalo ym. 2009,122).

Asiakaspalautejärjestelmässä oli palautteen luokittelua varten seuraavia suoraan toimitusprosessiin liittyviä virheetön palvelu- kategorioita:

- Vastaanottokunto (As received)
- Toimitus (Delivery)
- Logistiikkaongelma (Logistics issue)

Näiden kategorioiden lisäksi asiakaspalautteen luokittelua varten on järjestelmässä luokiteltava raportoitu ongelma sitä kirjattaessa johonkin seuraavista laatuongelmaluokista:

- Kuljetus – kuljetusvahinko
- Kuljetus – lastaus/purku/pakkaus
- Kuljetus - väärä lastaus/toimitusohje
- Kuljetus- kuljetusvälineen kunto
- Vastaanottokunto- pakkausvirhe
- Vastaanottokunto- vahingoittunut kuljetuksessa
- Vastaanottokunto- bulk nettopaino virheellinen
- Vastaanottokunto- purku ongelma
- Vastaanottokunto- lastattu väärä määrä
- Vastaanottokunto- merkintävirhe
- Vastaanottokunto- väärä nimike toimitettu
- Toimitus- myöhästynyt toimitus
- Toimitus-vajaa toimitus
- Logistiikkaongelma- mekaaninen rikkoutuminen
- Logistiikkaongelma – liikenteeseen liittyvä
- Logistiikkaongelma- hylätty kalusto

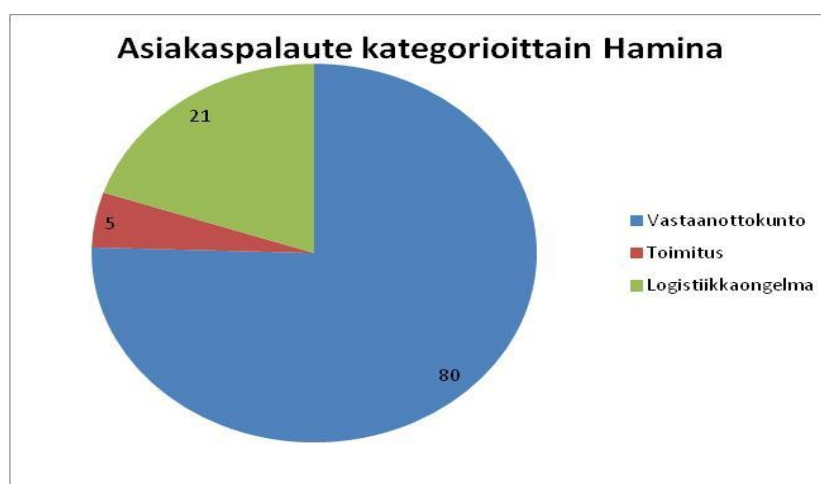
- Logistiikkaongelma- kuljettajan sairaus
- Logistiikkaongelma- kuljetusliikellä ei kalustoa
- Logistiikkaongelma-kuljetusliike ei pystynyt hoitamaan

Yllä olevat laatuongelmaluokat ovat toimitusprosessin virheetön palvelu - kategorioiden alaluokkia seuraavalla jaotuksella:

- Vastaanottokunto: Kuljetus ja vastaanottokunto-alaluokat
- Toimitus: toimitus-alaluokka
- Logistiikkaongelma: logistiikkaongelma-alaluokka

6.2 Laatuongelmien analyysi

Tutkimuksessa erotettiin Haminan ja Oostenden tehtaiden asiakaspalautteet. Tutkimuksessa erotettiin näiden kahden tehtaan asiakaspalautteet toisistaan, koska tehtaiden toimituksilla on pääosin eri vastaanottajat ja tutkija oli kiinnostunut näkemään, voiko vastaanottajan vastaanottoprosessien eroavaisuutta havaita analysoitavasta aineistosta. Aineistoa läpikäydessä ja luokitellessa jakaantuivat asiakaspalautteet päätasolla selkeästi, koska virheetön palvelu -kategorioita on vain kolme. Näiden kolmen kategorian alaluokat havaittiin tutkimuksessa sekavammiksi. Alla olevaan kuvioon on jaoteltu tutkimuksessa mukana olleet asiakaspalautteet koskien J. M. Huberin Haminan tehdasta. Siitä näkee selkeästi miten, asiakaspalautteet jakaantuvat kolmeen käytössä olevaan virheetön palvelu- kategoriaan.



Kuvio 1. Haminan tehtaan asiakaspalaute kategorioittain

Kuten kuviosta 1 käy ilmi suurin osa asiakaspalautteesta kuuluu kategoriaan vastaanottokunto. Tämä ei ole erityisen yllättävä kategoriointi, koska kyseessä on nimenomaan ulkoisilta asiakkailta tulevan palautteen käsittelystä.

Asiakaspalautteesta 75.4 % liittyy tuotteen vastaanottokuntoon, 19,8 % logistiikkaongelmiin ja 4.7 % toimituksiin. Taulukossa 2 valitukset on jaoteltu asiakaspalauttejärjestelmän mukaisiin alaluokkiin.

Taulukko 2. Haminan tehtaassa asiakaspalautteita jaettuna alaluokkiin.

Vastaanottokunto	
Vastaanottokunto- bulk nettopaino virheellinen	1
Vastaanottokunto- vahingoittunut kuljetuksessa	22
Vastaanottokunto-merkintävirhe	1
Vastaanottokunto- pakkausvirhe	22
Vastaanottokunto- purkuongelma	9
Vastaanottokunto- väärä nimike toimitettu	1
Vastaanottokunto- lastattu väärä määrä	4
Kuljetus- kuljetusvälineen kunto	2
Kuljetus – kuljetusvahinko	10
Kuljetus – lastaus/purku/pakkaus	5
Kuljetus - väärä lastaus/toimitusohje	3
Toimitus	
Toimitus- myöhästynyt toimitus	5
Logistiikkaongelma	
Logistiikkaongelma- kuljetusliikellä ei kalustoa	2
Logistiikkaongelma-kuljetusliike ei pystynyt hoitamaan	9
Logistiikkaongelma- mekaaninen rikkoutuminen	3
Logistiikkaongelma- hylätty kalusto	5
Logistiikkaongelma – liikenteeseen liittyvä	2

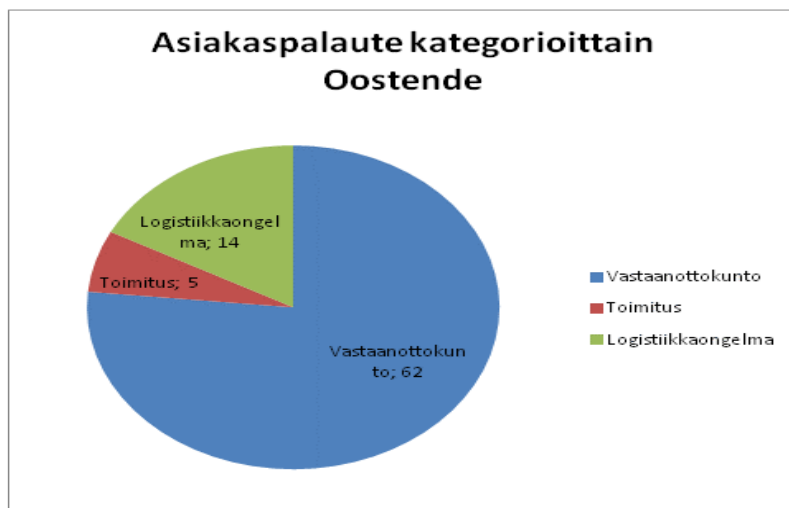
Taulukon 2 mukaan suurin osa asiakaspalautteesta liittyy kuljetuksen aikaisiin vahingoittumisiin (22 kappaletta) ja pakkausvirheisiin (22 kappaletta). Koska J. M Huberin Haminan tehtaalla ei varastotoiminnoissa pakkausta normaalisti enää muuteta pakkausvirheisiin liittyvä asiakaspalautte voi olla jo tuotannon pakkausprosessissa tapahtuviin poikkeamiin liittyvää. Kun katsoo tarkemmin asiakaspalautteen sanallista selitystä, havaitsee kategoriointiin olevan epäselvää palautteen kirjaajalle. Osa vastaanottokunto-pakkausvirhe-kategoriaan laitetuista asiakaspalautteista kuuluisi kategoriaan vastaanottokunto-vahingoittunut kuljetuksessa. Palautteiden huonon sanallisen kuvauksen ja havainnollistavan materiaalin, kuten valokuvien, puutteen takia niiden luokittelu on huomattavan hankalaa ja aikaa vievää.

Lisäksi on mainittavaa, että osa vastaanottokunto-pakkausvirhe-kategorian asiakaspalautteista on sanallisen selityksen perusteella asiakkaan ja J. M Huberin myynnin välistä huonoa kommunikaatiota tai huonosti ymmärrettyjen pakkausmääritysten seurausta. Pakkaus on ollut juuri sellainen kuin sen kuuluukin, mutta sen kuitenkin ollut erilainen kuin mitä asiakas on odottanut sen olevan, on se johtanut palautteeseen, joka on luokiteltu valitukseksi ja kirjattu järjestelmään väärin. Toimitusten lukumääräisesti merkittävin yksittäinen asiakaspalautteen aiheuttaja on pikkusäkkitoimitusten rikkoontuneet säkit. Tavallisin valitus on 1-4 rikkoontuneen säkin vastaanottaminen.

Valitettavasti tutkimusaineistosta ei saa selville, onko täyden kuorman tai osakuorman toimittamisessa ja säkkien hajoamisessa eroa. Osakuormia käsitellään useammassa eri toimitusprosessin vaiheessa, joten on oletettavaa, että se näkyisi asiakaspalautteen määrässä. Tämän todetakseen olisi jokainen palaute järjestelmässä avattava yksitellen ja tarkastettava valituksen perustiedoista toimitettu määrä mikä olisi merkittävän aikaa vievää. Nykyisestä järjestelmästä ei ole mahdollisuutta saada tämänkaltaista tietoa.

Logistiikkaongelmakategoriaan luokitellut valitukset ovat pääasiasiallisesti sovitusta purkuajankohdasta myöhästymisiä, jotka eivät kuitenkaan ole aiheuttaneet esimerkiksi asiakkaan tuotannon pysähtymistä. Kuljetusliikkeen kalustoon liittyvät valitukset ovat suurimmaksi osaksi siilobulktoimituksia koskevia valituksia eri aiheista eivätkä anna syytä uskoa, että näissäkään toimituksissa olisi merkittäviä parannuskohteita. Kyseisiä toimituksia Haminan tehtailta tutkimukseen valitulta ajanjaksolta oli noin 2000 kappaletta. Siilobulktoimituksiin liittyviä ongelmia oli siis 11 kappaletta logistiikkaongelmaluokassa. Loput tuohon kategoriaan luokitellut palautteet olivat myös varsin toisistaan poikkeavia tapahtumia, joilla ei ollut juurikaan yhteistä.

Kuviossa 2 esitetään tutkimukseen valikoituneet asiakaspalautteet koskien Oostenden tehtaan toimituksia.



Kuvio 2. Oostenden tehtaan asiakaspalaute kategorioittain.

Kuviosta 2 näkee, että eroa ei juuri ole verrattuna Haminan tehtaan vastaavaan kuvioon. Valitukset ovat jakaantuneet virheetön palvelukategorioihin vastaavasti kuin Haminan tehtaan asiakaspalautteetkin. Asiakaspalautteista 76.5 % on kirjattu vastaanottokunto-kategoriaan, logistiikkaongelma-kategoriaan 17.3 % ja toimitus-kategoriaan 6.2 %.

Taulukossa 3 esitetään asiakaspalautteiden jakaantuminen alaluokkiin samaan tapaan taulukoituna kuin Haminan tehtaan asiakaspalautteetkin.

Taulukko 3. Oostenden asiakaspalaute jaettuna alaluokkiin.

Vastaanottokunto	
Vastaanottokunto- vahingoittunut kuljetuksessa	13
Vastaanottokunto- merkintävirhe	2
Vastaanottokunto- pakkausvirhe	12
Vastaanottokunto- purkuongelma	9
Vastaanottokunto- väärä nimike toimitettu	1
Vastaanottokunto- lastattu väärä määrä	7
Kuljetus- kuljetusvälineen kunto	2
Kuljetus – kuljetusvahinko	7
Kuljetus – lastaus/purku/pakkaus	1
Kuljetus – väärä tuote	3
Kuljetus - väärä lastaus/toimitusohje	3
Toimitus	
Toimitus- myöhästynyt toimitus	3
Toimitus- vajaa toimitus	2
Logistiikkaongelma	
Logistiikkaongelma- hylätty kalusto	7
Logistiikkaongelma – liikenteeseen liittyvä	1
Logistiikkaongelma- mekaaninen rikkoutuminen	1
Logistiikkaongelma- kuljettajan sairaus	1
Logistiikkaongelma-kuljetusliike ei pystynyt hoitamaan	4

Oostenden tehtaan toimitusten asiakaspalautteista eniten eli 13 asiakaspalautetta on luokiteltu vastaanottokunto-vahingoittunut kuljetuksessa kategoriaan. Toiseksi eniten on jälleen, samoin kuin Haminan tehtaan osaltakin, vastaanottokunto-pakkausvirhe – kategoriaan. Siihen on luokiteltu 12 asiakaspalautetta. Tutkijan yllätti havainto näiden kahden kategorian paremmasta käytöstä verrattuna Haminan tehtaan asiakaspalautteiden luokitteluun. Ero ei ollut valitusten kirjaamisessa, koska molempien tehtaiden asiakaspalvelu hoidetaan Haminan tehtaalla sijaitsevasta asiakaspalveluosastolla. Eli samat henkilöt kirjaavat molempien tehtaiden toimituksiin liittyvät asiakaspalautteet. Tutkijan perehtyessä tarkemmin palautteen sanalliseen kuvaukseen tapahtuneesta oli selkeästi havaittavissa palautteen liittyminen juurikin pakkauksen laatuun. Tämä mahdollisti palautteen kirjaamisen oikeaan kategoriaan.

Oikeaan kategoriaan kirjaamisessa oli eniten sekavuutta vastaanottokunto-pakkausvirhe ja vastaanottokunto-vahingoittunut kuljetuksessa kesken. Vastaanottokunto-pakkausvirhekategoriassa oli molempien tehtaiden palautteet mukaan lukien 34 kappaletta, joista sanallisen kuvauksen mukaan 11 palautetta olisi paremmin sopinut vastaanottokunto-vahingoittunut kuljetuksessa kategoriaan. Eli 32 % prosenttia palautteista oli kirjattu väärin. Lisäksi kaksi valitusta asiakkaan hyllyjärjestelmään liian korkeista suursäikeistä oli luokiteltu vastaanottokunto-pakkausvirhe luokkaan, vaikka pakkauksessa ei ollut mitään vikaa vaan kyse on myynnin ja asiakkaan tai myynnin ja tuotannon välisen kommunikaation epäonnistumisesta. Yksi samasta aiheesta saatu asiakaspalaute oli lisäksi vielä kirjattu pakkaus- väärä pakkaus kategoriaan.

Analyysin perusteella kategoriat kuljetus-kuljetusvahinko ja vastaanottokunto-vahingoittunut kuljetuksessa menivät myös sekaisin helposti. Kuljetus-kuljetusvahinko luokituksen saaneet asiakaspalautteet olisivat kaikki voineet olla myös vastaanottokunto-vahingoittunut kuljetuksessa kategoriassa. Näitä palautteita oli, molemmat tehtaot yhteenlaskettuna 17 kappaletta. Samaten vastaanottokunto-purkuongelma kategoriassa oli hyvin kirjavaa palautetta asiakkaalta epäasiallisesti käyttäytyvistä kuljettajista ja kallistuneista lavoista todellisiin purkuongelmiin, jotka johtuivat vääränlaisista purkuletkun liittimisestä.

Kuten Haminan tehtaankin asiakaspalautteessa hajonneisiin säkkeihin liittyviä valituksia on monta. Säkkien hajoamisen syytä on palautteesta hyvin hankala hahmottaa.

7. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimus oli mielenkiintoinen ja mielestäni hyödyllinen. Vaikka asiakaspalautetta on kerätty monelta vuodelta, ei sen hyödyntäminen ole tutkijan mielestä kovinkaan hyvällä tasolla. Tutkimuksen yksi havainto oli, että väärin kirjattuja asiakaspalautteita on melko runsaasti. Tämä ei kuitenkaan ole palautteen kirjaajan eli käytännössä asiakaspalveluvastaavan virhe vaan johtuu asiakaspalautteen huonosta sanallisesta laadusta ja muodosta sekä asiakaspalautteen kirjaamiseen liittyvän ohjeistuksen puutteesta sekä osittain myös sekavista ja päällekkäisistä kategorioista. Kuten laatuongelmien analyysi kappaleessa tutkija toi ilmi, on yrityksen asiakaspalautteen käsittelyssä melko yleistä, että samanlaisia asiakaspalautteita löytyy useista eri asiakaspalautekategorioista.

Palautteiden käsittely on melko satunnaista huolimatta niiden kuulumisesta kuukausittain tapahtuvan kaikkien tehtaiden toimitusketjun ja laatuosaston yhteispalaverin vakiosisältöön. Siellä käsitellään lopuksi vain vaikutuksiltaan isoimpia asiakaspalautteita ja pienemmät, kuten rikkoontuneet säkit toimituksissa, jäävät lähes huomioimatta. Tämä on sinänsä ymmärrettävää, aikaa on turha käyttää asiaan, jonka on opittu olevan luonteenomaista omalle toiminnalle. Kuitenkin tämänkaltaisen palautteen kirjaamiseen ja käsittelyyn voi mennä melkoisestikin aikaa, kun yksityiskohtia aletaan setviä kuljetusliikkeen ja asiakkaan kanssa monesti huonoilla tai olemattomilla lähtötiedoilla. Oman henkilökunnan työn tehokkuuden ja mielekkyyden kannalta asiakaspalautteen käsittelyprosessia kannattaisikin tässä asiassa kehittää sujuvammaksi.

Toimitusprosessi itsessään on pääasiallisesti sujuvasti toimiva eikä mitään kriittistä parannuskohdetta löytynyt. Yrityksen pitkä kokemus alalta ja myös pitkät asiakassuhteet ovat tuoneet kohdeyrityksen tietoon toimitusprosessin isoimmat riskit ja kriittiset pisteet, joissa siihen asti hyvin hoidettu prosessi on

mahdollista pilata. Näitä riskejä on määrätietoisesti pyritty hallitsemaan ja pienentämään riskin toteutumisen todennäköisyyttä erilaisin toimintaohjein ja tarkastuslistoin. Määrällisesti iso osa asiakaspalautteesta koskee suoraan tuotepakkauksen rikkoontumista toimitusprosessin aikana. Valitettavaa on se, että palautteen laadun takia on hyvin vaikeata luotettavasti todeta, missä kohtaa toimitusprosessia vahingot tapahtuvat. Tässä kohdeyrityksen olisikin syytä pohtia, mikä on asiakkaan todellinen tarve ja vaatimus. Onko asiakkaan intresseissä saada edes tutkimusta ja korjaavaa toimenpidettä kohdeyritykseltä vai onko menetetyt tuotteen hyvitys ja tieto siitä, että palaute on vastaanotettu ja rekisteröity asiakkaalle riittävä? Kohdeyrityksen on oman toiminnan kehityksen kannalta tarpeellista pitää kirjaa kaikista palautteista, mutta samalla sen tulisi tutkijan mielestä kehittää sekä asiakaspalautteen käsittelyprosessia että toimitusprosessia oman henkilöstönsä kokemukset huomioon ottaen.

Tutkimuksen alussa esitettiin tutkimuksen tavoitteeksi vastata kolmeen tutkimuskysymykseen. Tutkimuksen aikana oli toisinaan haasteellista pitää tutkimuskysymykset selkeästi tutkimusta ohjaavina tekijöinä ja vaarana oli se, että tutkimus alkaa rönsyillä. Tutkijan mielestä tämä kuitenkin vältettiin ja tutkimustavoite saavutettiin niiltä osin, joilta se oli mahdollista. Analysoidun aineiston ja tutkija havaintojen perusteella tutkimus pystyy vastaamaan tutkimuskysymyksiin seuraavasti:

1. Kehittääkö asiakaspalautteen analysointi ja käsittely kuljetusprosessia?

Tutkimus osoitti sen, että osittain asiakaspalautteen käsittely ja analysointi pystyy kehittämään kuljetusprosessia J. M Huberilla. On hyvä, että palaute kirjataan ja käsitellään systemaattisesti. Tämä antaa pohjan kehitystyölle ja varmistaa sen, että asiakaspalaute ei jää huomaamatta ja kirjaamatta. Toimintaa yksinkertaistaa ja helpottaa se, että asiakaspalautteelle on olemassa yksi tietty järjestelmä. Tietoa ei tarvitse kirjata useaan paikkaan ja se on näin helposti löydettävissä. Isoimmat puutteet tutkijan mielestä on asiakaspalautteen analysoinnissa. Nykyisin käytössä oleva asiakaspalautejärjestelmä on vanha ja ominaisuuksiltaan kankea. Lisäksi sen käyttämiseen liittyvän ohjeistuksen puuttuessa kirjaaminen on osittain

sattumanvaraista. Ennen kaikkea ohjelmasta puuttuu kunnon raportointityökalu ja osa kuljetusketjussa työskenteleville olennaisista tiedoista puuttuu ohjelmasta. Tällaisia tietoja ovat esimerkiksi kuljetusliikkeen nimi, onko kyseessä osakuorma vai täysi kuorma ja onko kyseessä toimitus suursäkeissä vai pikkusäkeissä. Asiakaspalautteesta saisi enemmän irti kehittämismielessä, jos raportointi olisi monipuolista ja tietoa pystyisi hakemaan kuljetusliikkeittäin, pakkausmuodoittain tai vaikkapa hyvityslaskujen määrän mukaan valmiiksi luokiteltuina. Aarnikoivu (2005,69) toteaa aiheeseen liittyen osuvasti asiakaspalautteen käsittelyn ongelmien, johtuvan usein myös tietojärjestelmästä ja siitä, että koska asiakaspalautetta ei usein mielletä kriittiseksi prosessiksi, se on monesti järjestelmissä jäänyt vähäiselle huomiolle ja painoarvolle.

2. Mikä osa prosessista on asiakaspalautteen mukaan eniten kehitystä tarvitseva?

Tutkimukselle asetetuista kysymyksistä tämä oli haastavin. Lukujen valossa se on pakkauksen kunto vastaanotettaessa, joka asiakaspalautteen määrän valossa oli eniten yksittäinen kehitystä vaativa osa toimitusprosessia. Kysymystä olisi voinut lähestyä asiakaspalautteisiin johtaneiden tilanteiden aiheuttamien kustannusten näkökulmasta, jolloin vastaus olisi ollut eri. Pakkauksen kunto vastaanotettaessa oli välittömiltä seurauksiltaan pieni mutta melko usein toistuva ongelma. Asiakaspalauttejärjestelmässä ei kuitenkaan ollut kustannusten seuraamisen mahdollisuutta, joten asiakaspalautteen läpikäymisen valossa pakkauksen rikkoontuminen oli merkittävin yksittäinen asiakaspalautteen syy. Palautteen laadun takia on kuitenkin lähes mahdotonta sanoa, missä osassa toimitusprosessia vahingot syntyvät. Jos toimitusprosessin jakaa vielä pienempiin osiin, lastaus-, kuljetus- ja purkuprosessiin, on vastausta lähes mahdotonta saada.

3. Onko asiakaspalautteen laatu riittävää prosessin ongelmakohtien kehittämiseksi?

Asiakaspalautteen laatu nousi avainkysymykseksi juuri eniten asiakaspalautetta tuottavien asiakaspalauteluokkien vastaanottokunto-

vahingoittunut kuljetuksessa ja vastaanottokunto-virheellinen pakkaus - luokkien ongelmakohtien kehittämisen suhteen. Asiakaspalaute saattaa olla vain sähköpostitse laitettu kopio rahtikirjasta, johon on merkattu rikkoontuneiden säkkien määrä. Tämän asiakaspalveluvastaava kirjaa systeemiin ja toimituksen perustietojen lisäksi. Asiakasvalituksen tutkiva henkilö joutuu itse etsimään lisää tietoa asiakkaalta, kuljetusliikkeeltä tai oman organisaation sisältä. Joskus asiakkaan lähettämän palautteen mukana saattaa olla valokuva rikkoontuneesta säkistä, mutta tämän tarkoituksena useimmiten on vain todistaa rikkoontuneen pakkauksen olemassaolo, eikä olla tutkimuksen apuna. Tutkijan mielestä J. M. Huberilla on asiakaspalautteen laadun parantamiseen todellinen tarve.

Asiakaspalautteen vaikuttavuuden lisääminen toiminnan ohjauksessa

J. M Huber Finland Oy on yritys, jolla on tahtotila parantaa ja tehostaa prosessejaan. Tämä antaa yritykselle hyvän lähtökohdan liiketoimintansa kehittämiseen yhä asiakaslähtöisemmäksi. Tutkimuksen perusteella muutoksia kuitenkin tarvitaan, jotta asiakaspalaute antaisi enemmän toimitusprosessin kehittämiseksi. Itse asiakaspalauteprosessia tulisi tehostaa ja analysointia parantaa. Tässä kehittämistyössä puhuttiin prosessien ohjaamisen tärkeydestä ja niiden päivittämisen tarpeellisuudesta ja J. M. Huberin asiakaspalauteprosessi on päivittämisen tarpeessa. Ohjeistus on vanhaa ja osittain puutteellista ja prosessia ei aina käytetä asiakkaan tarpeita ja toiveita lähtökohtana käyttäen. Aina ei selvitetä mikä on asiakkaan viestin tarkoitus, vaan asiakaspalautejärjestelmää käytetään lähinnä valitusten dokumentointiin ja tallentamiseen. Tämä johtaa osittain turhaan resurssien käyttöön kun asiakaspalautteita tutkiva henkilöstö käyttää aikaansa tutkimuksen ja korjaavien toimenpiteiden suorittamiseksi.

Vaikka asiakaspalautteista suurin osa sijoittui vastaanottokunto-vahingoittunut kuljetuksessa ja vastaanottokunto-virheellinen pakkaus – kategorioihin niin näiden asiakaspalautteiden hyödyntämiseen ei yrityksessä käytetä resursseja eikä kokonaiskuva ongelmasta ole kovin selkeä. Kuten jo mainittu niin, näitä asiakaspalautteita käsittelevällä henkilöstöllä menee aikaa tutkimuksen suorittamiseen ja asiakasvalituksen käsittelyyn

asiakaspalautejärjestelmässä. Tutkimuksen yksi havainto oli, että muutamien säkkien rikkoontuminen pakattujen tuotteiden toimituksissa on melko tavallista. Sen sijaan, että yksittäisten säkkien hajoamisen tutkimiseen käytetään aikaa, olisi henkilöstön motivaation ja resurssien tehokkaan käytön kannalta parempi ratkaisu kerätä kokoomatietoa ongelmasta yhtiölle sopivan mittaisin määräajoin. Tällöin ongelman todellinen merkitys tulisi paremmin esille. Uuden ajan asiakaspalvelua harjoittavissa organisaatioissa järjestelmä mahdollistaa sisällön raportoitavuuden (Aarnikoivu 2005,69).

Jatkotutkimuksen aiheena voisi olla palautejärjestelmän kehittäminen käyttäjien tarpeiden pohjalta kirjaamisesta raportointiin siten, että asiakaslähtöisyys säilytettäisiin. Aarnikoivu (2005,70) kirjoittaa palautteen tallennuksen jälkeisen analysoinnin ja raportoinnin merkityksestä. Luokitellusta palautteesta tulisi tehdä yhteenveto hyödyntämistä varten ja että luokitteluvaiheessa tulisi kiinnittää huomiota niihin prosessin osiin, jonka huono toimivuus aiheuttaa palautetta. Olennaista Aarnikoivun mukaan (2005, 71) on koko yrityksen sitoutuminen palautteiden käsittelyyn ja lisäksi johdon on seurattava osastojen ja yksöiden suorittamia toimenpiteitä palautteiden jälkeen. Pesonen (2007,120) toteaa samansuuntaisesti tiedon keräämisen olevan hyödytöntä, jos siitä ei vedetä johtopäätöksiä eli sitä ei analysoida. Kuten aikaisemmin jo tutkimuksessa mainittiin prosessien mittaamisesta: kun prosesseja mitataan, tulee kuitenkin muistaa, että mittaaminen on keino eikä päämäärä (Hokkanen & Strömberg 2006,50). Lecklin (2006,18) puolestaan toteaa: asiakastytyväisyys ei ole itsetarkoitus, johon pyritään hinnalla millä hyvänsä. Yritysten tulisi siis muistaa, että oman ydintoiminnon vaaliminen ja säilyttäminen ydintoimintona on yrityksen toiminnan kannalta tärkeintä. Muiden prosessien tehtävänä on vahvistaa, tukea ja kehittää ydintoimintaa siten, että ydintoiminta pysyy elinvoimaisena ja asiakkaalle arvoa tuottavana ja täten kilpailukykyisenä.

LÄHTEET

- Aarnikoivu H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Juva: WSOY.
- Ahonen R., Lohtaja-Ahonen S. 2014. Palaute kuuluu kaikille. Petro Ofsetas: Human Interest.
- Barlow J., Moeller C. 1996. A complaint is a gift. San Fransico. Fälth&Hässler.
- Christopher M. 2011 Logistics and supply chain management. Great Britain Financial times prentice Hall.
- Haapanen M., Lindemann T. & Vepsäläinen A. 2005. Logistiikka osana strategista johtamista. Porvoo: WsBookwell.
- Hannus, J. 1993. Prosessijohtaminen, ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.
- Hirsjärvi S., Remes P. & Sajavaara P. 2000. Tutki ja kirjoita. Tampere. Tammer-paino.
- Järvinen P. 2004. Tutkimustyön metodeista. Opinpaja Oy.
- Karjalainen E., Karjalainen T. 2000. Laatujohtamisoppien (TQM) soveltaminen PK-yritykseen. Hollola: Quality Knowhow Karjalainen Oy.
- Kiiskinen S., L.inkoaho A & Santala R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Porvoo: WS Bookwell.
- Laamanen K . 1998. Erinomaisuus esiin. Helsinki: Laatu keskus.
- Laamanen K. 2007. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona- ideasta käytäntöön. Keuruu: Laatu keskus.
- Laamanen. K., Tinnilä M 2008. Prosessijohtamisen käsitteet . Espoo: Teknologiateollisuus Oy.
- Laamanen K., Tinnilä. M. 1998. Prosessijohtamisen käsitteet. Vantaa: Metalliteollisuuden kustannus Oy.
- Lecklin, O. 2006 Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum.
- Lecklin O., Laine R. 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki. Helsinki: Talentum.
- Lindmann M., Tuomi V. & Kulmala K. 2011. Virheetön toimitusketju. Vaasa: Levon-instituutti.
- Ojasalo K., Moilanen T & Ritalahti J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Porvoo: WSOYpro Oy.
- Paronen K. 2005. Kannattava yritys ei menetä parhaita asiakkaitaan. Kotka: Kymenlaakson ammattikorkeakoulujen julkaisuja.

Pesonen H. 2007. Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Juva. nfor

SFS-ISO 9001 Standardi 2008.

SFS-ISO 10002 Standardi 2004.

Sydänmaanlakka P. 2012. Älykäs organisaatio. Vantaa: Talentum.

Sakki, J. 1999. Logistinen prosessi. Espoo: Jouni Sakki Oy.