

Jouni Keränen

REKLAMAATIOKÄYTÄNTÖJEN KEHITTÄMINEN KAIVOS- JA
MAANRAKENNUSALAN YRITYKSESSÄ

Insinööri (ylempi AMK), Tekniikan koulutusohjelma
2020

REKLAMAATIOKÄYTÄNTÖJEN KEHITTÄMINEN KAIVOS- JA MAANRAKENNUSALAN YRITYKSESSÄ

Keränen, Jouni
Satakunnan Ammattikorkeakoulu
Insinööri (ylempi AMK), Tekniikan koulutusohjelma
Kesäkuu 2020
Ohjaaja: Trast, Ismo. Tuomi, Tero
Sivumäärä: 32
Liitteitä: 0

Asiasanat: Reklamaatio, Palaute, Organisaatio

Opinnäytetyössä tutkittiin erään kaivos- ja maanrakennusalalla toimivan yrityksen reklamaatioprosessia ja sen toimintaa. Tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena. Nykytila-analyysi kartoitettiin opinnäytetyön alussa käyttäen apuna muun muassa benchmarkausta ja teemahaastatteluja. Tulevaisuuden kehittämisen tueksi työssä on myös käytetty PDCA -sykliä. SWOT -analyysillä saatiin selvyys toimintatapojen hajanaisuudesta ja toimimattomuudesta. Toimintatutkimuksen pohdinnassa ja työn tuloksissa on otettu huomioon myös muutosjohtamista ja organisaatiokehitystä. Lisäksi teoriaosuudessa on käsitelty tarkemmin reklamaation määrittä ja lainsäädäntöä sen takana.

Työn tuloksista selvisi, että kohdeorganisaation toimintatavat eivät olleet yhteneväiset eivätkä vastanneet ajatusta siitä, kuinka asiakkaita tulisi palvella ammattimaisesti tai kuinka laadullista kehitystä tulisi tehdä reklamaatioiden pohjalta. Tutkimuksen perimmäisenä tarkoituksena oli löytää ongelmat ja tarjota ajatuksia parempaan reklamaatioiden käsittelyyn ja toiminnankehitykseen tulevaisuudessa, ja näin tuottaa myös arvoa asiakkaalle.

Tutkimuksen onnistuminen pystyttiin toteamaan todetulla tarpeella tietyille kehitysehdotuksille. Opinnäytetyö on luonteeltaan yleismaailmallinen tutkimus, vaikka taustalla onkin kohdeyritys. Kehitysajatuksia voidaan soveltaa yrityksestä riippumatta ongelmia korjatessa ja prosessien edelleen kehittämisessä.

DEVELOPMENT OF RECLAMATION PRACTISES IN A MINING AND CONSTRUCTION COMPANY

Keränen, Jouni
Satakunta University of Applied Sciences
Degree Programme in Master of Engineering
June 2020
Supervisor: Trast, Ismo. Tuomi, Tero
Number of pages: 32
Appendices: 0

Keywords: Claim, Feedback, Organization,

The purpose of this thesis was to study reclamation process in a company working in mining and construction business. The study was carried out using action research. The present state analysis was conducted in the beginning of the thesis by using benchmarking and theme interviews. To support the future development steps a PDCA - cycle was used. The SWOT -analysis gave a clear understanding of the current status of inoperative ways of working. Deliberation and results of the study also consists also thoughts about change management and organization development. Theoretical part also elaborated reclamation and the laws behind it.

The study resulted in identification of poor and not identical ways of working which in return do not support the best practices on serving customers or how improvements to quality could be done by using the reclamation data. The aim of the study was to locate the problems and offer food for thoughts on improving handling of reclamation and future development, and in return bring more value to the customer.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	TUTKIMUSONGELMA, TAVOITE JA RAJAUS	6
2.1	Tutkimusongelma.....	6
2.2	Tutkimuskysymykset.....	6
2.3	Tutkimustehtävälle asetetut tavoitteet.....	6
3	VIITEKEHYS.....	8
3.1	Aiemmat tutkimukset	9
3.2	Reklamaatioiden lainsäädäntö	9
4	TUTKIMUSMENETELMÄT	12
4.1	Toimintatutkimus	12
4.2	Teemahaastattelu.....	15
4.3	Benchmarking	15
4.4	Tämän tutkimuksen toteutus.....	16
4.5	Validiteetti ja reliabiliteetti	17
5	NYKYTILA-ANALYYSI.....	19
5.1	SWOT.....	19
5.2	Reklamaatiot	20
6	TOIMINNAN KEHITTÄMINEN	23
6.1	Muutos toimet.....	23
6.2	Viestintä ja käyttöönotto.....	25
6.3	Uusi reklamaatiojärjestelmä ja toimintamalli.....	26
7	TUTKIMUKSEN TULOKSET	28
7.1	Vastaukset tutkimuskysymyksiin.....	28
7.2	Tuloksien merkitykset	29
8	YHTEENVETO.....	30
	LÄHTEET	32
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Kohdeorganisaatio toimii kaivos- ja maanrakennusalalla. Yritys valmistaa ja myy erilaisia alalla käytettyjä koneita ja käsittelylaitoksia, sekä palvelee jälkimarkkinoilla kaivosalan asiakkaita markkinajohtajan asemassa. Kaupallisella alalla tuotteisiin liittyy aina hajoamiset ja epäonnistumiset palvelun tarjoamisessa. Asiakkaita tulisi kannustaa reklamaation luontiin. Mikäli reklamaatioprosessi ei ole toimiva, se saattaa päättää pitkäaikaisia asiakkassuhteita ja vähentää osaltaan myyntiä ja yrityksen kasvua.

Tällä hetkellä kohdeyrityksellä ei ole yhtenäistä tapaa käsitellä reklamaatioita. Tämän seurauksena on päätetty paneutua toimintamalliin tarkemmin ja löytää paremmat tavat lähestyä vaikeaa asiaa. Kyseessä on yksi suurimmista kehitysprojekteista asiakasreklamaatioiden käsittelyyn kyseisessä yrityksessä. Koko reklamaatiokonseptin kehitys tapahtuu pienen projektiryhmän toimesta, ja mahdollisista jatkuvan kehityksen seurannasta vastaan minä. Työn tavoite on tutkia ja kehittää yrityksen toimintatapoja yksityiskohtaisemmin ja selvittää, kuinka toimintamallia tulee muuttaa, jotta yritys pystyisi tarkemmin seuraamaan reklamaatioita ja niihin liittyviä kustannuksia.

Opinnäytetyöni tavoitteet pyrin saavuttamaan uuden oppimisella opiskelujeni aikana. Minulla on kokemusta organisaation vetämisestä ja läheisjohtamisesta, mutta nykyisessä työssä tarkoitus on kehittää ja implementoida täysin uusia toimintatapoja sekä luoda organisaatio täysin uuteen tehtävään. Kouluopintoihini olen lisännyt johtamis- ja muutostyöntöjen opintoja, joista varmasti on minulle hyötyä saavuttaakseni hyvän lopputuloksen yritykselle kuin myös lopullisen toimintamallin vakiinnuttamisessa. Opinnoista, ja opinnäytetyöstä on myös hyötyä minulle itselleni, koska tulen ottamaan uuden organisaation hallintaani ja vastaamaan suuresta määrästä asiakasreklamaatioita. Ymmärrys koko uuden toimintatavan kehityksestä alusta alkaen konseptoinnista käytännön toimintaan antaa hyvät perusteet tulevaisuudelle. Tämä on tärkeä tehtävä, sillä huono asiakaspalvelu muistetaan pitkään.

2 TUTKIMUSONGELMA, TAVOITE JA RAJAUS

2.1 Tutkimusongelma

Tutkimuksessa perehdytään yrityksen reklamaatioprosessiin globaalissa mittakaavassa, sekä kuvataan nykyistä toimintatapaa tutkimuksen aikana. Tutkimusongelma on yrityksen tapa vastaanottaa, käsitellä ja raportoida asiakasreklamaatiot, eli toisin sanoen millainen on toimiva organisaatio ja toimintamalli globaalissa ympäristössä. Erityisesti käsiteltävät ovat erilaiset yksiköittäin, joka on vaikeuttanut entisestään johtoportaan seurantaan kokonaiskustannuksista.

2.2 Tutkimuskysymykset

Perinteisen tutkimustyön yksi peruspilari on määrittää tarkasti tutkimuskysymys tai -ongelma, johon halutaan löytää selkeä vastaus. Koska toimintatutkimus on merkittävin tutkimustapa työssä, perinteisen tutkimuskysymyksen määrittäminen on hankalampaa, koska toimintatutkimuksen tavoite on enemmänkin selvittää, kuinka asioiden tulisi olla.

- Miten reklamaatioprosessia voidaan yhdenmukaistaa?
- Miten muutoksia toteutetaan?
- Miten yritys hyötyy kehitystyöstä?
- Millä tavoin kehitystä voidaan toteuttaa tulevaisuudessa?

2.3 Tutkimustehtävälle asetetut tavoitteet

Tutkimustehtävälle ei erikseen tarvinnut asettaa tarkkoja tavoitteita. Tahtotila oli selvästi tiedossa; Oli tärkeää saada reklamaatiot rekisteröityä yhdenmukaisesti, kerätä kustannukset asiakasrajapinnasta reklamaatioon liittyen sekä saada havainnollistettua toimittajarajapinnan reklamaatiosaatavat. Yksi tärkeä osa-alue on myös mahdollistaa analysointi raporttien perusteella ja käyttää järjestelmää johdonmukaisesti reklamaatioiden käsittelyyn globaalisti. Tavoite on saada kaikin puolin toimiva konsepti ja valaa uusi perusta koko rekla-

maatioiden käsittelylle. Ongelman ratkaisun kannalta on erityisen tärkeää keskittyä selvittämään, mikä aiheuttaa asiakasreklamaation. Kunnolla kehitetty toimintamalli mahdollistaa ongelman ratkaisun nopeasti sekä mahdollistaa korjaavat toimenpiteet koko arvoketjussa. Tämän mahdollistamiseksi oli harkittavana myös täysin uuden toimintatavan kehittäminen, jossa yksi keskitetty, täysin uusi organisaatio käsittelisi vastaanotetut reklamaatiot. Vain kehittämällä näitä kaikkia yritys voi hyvällä omatunnolla sanoa käsittelevänsä palautteen tavalla, jota siltä edellytetään palvelualalla toimiakseen. Muutoksen aikaansaamiseen ei riitä enää pienempien osa-alueiden kehitys, vaan tuli ottaa täysin uusi suunta kehityksessä.

3 VIITEKEHYS

Tässä tutkimuksessa on tarkoitus ymmärtää ja kehittää reklamaatioiden käsittelyä. Tarkoitus on tarjota suuntaa antavia ohjeita ja ideoita niin kehitykseen kuin muutostohtamiseenkin, joka osaltaan auttaa yritystä reagoimaan ja käsittelemään prosessia kokonaisvaltaisesti paremmin.

Tutkimusongelman ja kysymyksien ollessa selvillä aloin keräämään viitekehystä. To-
teuttamalla perusteellisen viitekehysten taataan tutkijan perusteellinen ymmärrys ke-
hityskohteesta. Kirjallisuuskatsauksen kautta saavutettu ymmärrys aihealueesta takaa
tukevan pohjan kehittämistyölle. Tietoperustan ympärille kerätään keskeinen tieto,
jota käytetään avuksi määrittäessä oikeat tutkimusmenetelmät.

Tutkimus- ja kehittämistyössä on myös alan kirjallisuudella tärkeä rooli. Kirjallisuuden tarkoitus on tukea kehittämiskohteen aiheeseen liittyvien menetelmien ja toimintatapojen valitsemisessa. Tutkimuksen päälähestymistavaksi valittiin toimintatutkimus, koska se on periaatteeltaan sopivin takaamaan konkreettisia kehitysideoita. Tämän tueksi työssä käytettiin myös esikuva-analyysejä verraten toimintaa muihin saman alan yrityksiin sekä lukemattomia haastatteluita.

Toimintatutkimuksen tulokset tutkimusongelman osalta näyttivät toteen sen, että yrityksen reklamaatiokäsittely niin prosessien ja vastuiden osalta oli hyvin sekava ja heikosti hallinnoitu. Johtopäätöksenä todetaan, että kehitystä on tapahduttava, mikäli yritys haluaa toimia parhaalla mahdollisella tavalla, ja toiminnallaan saada asiakkaita yrityksen puolesta puhujiksi reklamaatiokäsittelyn helppouden kautta.

3.1 Aiemmat tutkimukset

Viitekehysten määrittämiseksi tehty kirjallisuuskatsaus aihealueen saatavilla olevaan materiaaliin vaati aikaa enemmän kuin odotettiin, sillä varsinaista syvällistä kirjamaateriaalia reklamaatioista ei ole. Aihetta on sivuttu ajoittain omana osa-alueenaan eri asiakaspalveluteemaisissa teoksissa. Heti alkuvaiheessa kyllä selvisi, että eri AMK - tason, saman aihepiirin, opinnäytetöitä on Theseus -tietokannassa tusinoittain. Reklamaatiokäsittelyä on käyty läpi useilla eri toimialoilla muun muassa palvelualoilta hotellien käytännöistä, rakennusalalta kuin myös autoalalta. Aihe on ymmärrettävästi kaikkia koskettava, sillä palautetta annetaan niin asiakaslähtöisissä- kuin myös tuotannollisissa toimintaympäristöissä. Verraten tämän tutkimuksen etenemiseen ja tuloksiin, suunta on lähes sama. Yleensä käsillä on todellinen tarve perehtyä toimintaan ja tehostaa sen toimintaa. Toiminta on yleensä hieman vanhanaikaista ja huonoa sekä ajoittain tuloksetonta. Tutkimuksien tulokset yleensä päätyvät konkreettisiin kehitysideoihin, mutta harvemmin kuitenkaan osoittamaan konkreettisia positiivisia tuloksia mahdollisten mitattavien tuloksien avulla. Tämä tutkimustyö ei suoranaisesti tuo tähän muutosta, tai tarjoa yleisellä tasolla mullistavaa, mutta antaa lisäperspektiiviä alan käytäntöihin ja kehitystapoihin (Hurskainen 2019; Rajala 2019; Savolainen 2019).

3.2 Reklamaatioiden lainsäädäntö

Tuotteessa tai palvelussa ilmenneiden virheiden vuoksi reklamointi on yleensä ensimmäinen tapa ilmoittaa asiasta. Reklamaatio ymmärretään osapuolten välisenä ilmoituksena tuotteen virheestä, toisin sanoen ostaja ilmoittaa virallisesti myyjälle tuotteen virheellisyydestä. Reklamaatio voi olla hyvin yksilöivä tai luonteeltaan neutraalimpi, mutta ostajan tulee kuitenkin aina kertoa mikä tuotteessa on vialla. Reklamaation sisältö osoittaa onko tuotteessa valmistusvikaa, teknisiä puutteita, laadullista huomautettavaa tai tuotteen sopimattomuutta käyttötarkoitukseensa. Kauppalain 4:ssä luvussa, 17 ja 18 §:ien mukaan tavarassa on virhe, jos: ”a) tavara ei vastaa sitä, mistä on sovittu (julkisissa hankinnoissa tarjouspyynnössä asetetut vähimmäisvaatimukset ja/tai tarjousvertailussa pisteytettävät laatuksiteerit, joihin tarjoaja on sitoutunut tarjouksellaan) tai mikäli mitään erityistä ei ole sovittu, ja jos: b) tavara ei sovellu siihen tarkoitukseen, johon sitä

yleensä käytetään, c) tavara ei sovellu tilaajan toimittajalle kertomaan erityiseen tarkoitukseen, johon sitä oli tarkoitus käyttää ja tilaaja on perustellusti luottanut toimittajan asiantuntemukseen, d) jos tavara ei vastaa toimittajan tai jonkun muun toimittajan lukuun tavarasta antamia tietoja, e) tavara ei vastaa ominaisuuksiltaan toimittajan näyte- tai mallikappaletta, f) tavaraa ei ole pakattu asianmukaisesti tilanteessa, jossa tavarain säilyminen tai suojaaminen edellyttää pakkausta” (Kauppalaki 4. luku 17§-18§). Vaikka aivan ensivaiheessa ostajan ei tarvitsekaan ilmoittaa mahdollisista vaatimuksista, tulee reklamaation olla riittävän yksilöity, ja näin mahdollistaen myyjän hyvittämään sen.

Asiakasreklamaatiot aiheuttavat organisaatiossa aina lisätyötä, jonka vuoksi niiden informatiivinen laatu on ajoittain puutteellista tai osa niistä jää kokonaan hoitamatta. Reklamaatioiden suuri määrä kuvastaa suoraan asiakkaille yrityksen toiminnan epäkohdista. Reklamaation luonnin syy on yleensä asiakkaan tyytymättömyys, joka yleensä saa alkunsa myyjäyrityksen ongelmista jossain kohtaa sen toimitusprosessia. Vaikkakin suurin osa vastaanotetuista reklamaatioista on aiheellisia, saattavat jotkut rahavaikeuksissa olevat yritykset kalastella lisätienestettä aiheuttomilla reklamaatioilla. Koska reklamaation esittämisestä ei ole erillistä määräystä laissa, on sen esittäminen vapaamuotoista. Tämä mahdollistaa reklamaation teon joko suullisesti tai kirjallisesti. Koska kauppalaisissa ostaja määrätään reklamoimaan kohtuullisessa ajassa, pitää ostajan pystyä mahdollisten riitatilanteiden syntyessä näyttämään toteen ajoissa ja riittävän yksityiskohtaisesti tehty reklamaatio, on suositeltavaa tehdä aina kirjallinen reklamaatio (Kauppalaki 27.3.1987/355. 6. luku 32§ - 40§). Kohtuullisuus reklamaation tekemisessä liittyy yleensä myyjän tietämättömyyteen osan virheestä. Kun myyjää asiasta reklamoidaan, annetaan hänelle mahdollisuus korjata virhe. Mikäli reklamaation tekeminen viivästyy, saattaa ostaja menettää oikeutensa reklamointiin kokonaan. Kuluttajansuojalaissa viitataan kuuden kuukauden aikaväliin, jolloin ostajan tulee osoittaa virheolettama. Ostajan ei siis tarvitse kuuden kuukauden aikana osoittaa näyttöä siitä, oliko tuotteessa virhe jo vastaanottamishetkellä vai onko se ilmaantunut tuotteeseen tämän jälkeen. Lisäksi kahden kuukauden sisällä tehty reklamaatio virheen havaitsemisesta on tehty oikea-aikaisesti (Kuluttajansuojalaki 20.1.1978/38. 5. luku, 15§ - 16§). Tämän takia myyjän tulee osoittaa tuotteen olleen virheetön luovutushetkellä. Samassa yhteydessä lakia mainitaan myös takuusta. Mikäli myyjä on sitoutunut vastaamaan tuotteen käyttökelpoisuudesta ja ominaisuuksista on takuuajana huonontunut tuote virheellinen. Normaalisti myyjä ei ole vastuussa ilman erillistä sitoumusta myyntihetken jälkeisistä huonontumisista.

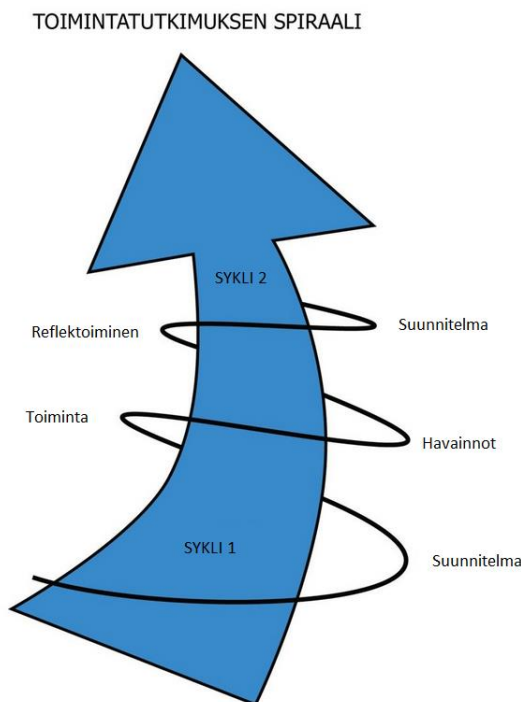
Kuluttajansuojalain piirissä toteutuneissa kaupoissa on myös mahdollisuus esittää vaatimuksia valmistajalle tai maahantuojalle. Kauppahinnan palautustilanteissa saattaa valmistajan vastuu olla rajatumpaa verrattuna vaikkapa jälleenmyyjään. Koska reklamaation perimmäinen tarkoitus on osoittaa tyytymättömyys hankittuun tuotteeseen, on oma yhteistyö- tai sopimuskumppani yleensä paras valituksen kohde. Kohdistuen reklamaation sopimuskumppanille annetaan myyjälle mahdollisuus toimia esitettyihin väitteisiin lain edellyttämällä tavalla. Myyjälle tulee lain mukaan antaa mahdollisuus lakiin perustuen korjata tapahtunut virhe ja estää ankarammat seuraukset (Kuluttajansuojalaki 5. luku 18§).

4 TUTKIMUSMENETELMÄT

4.1 Toimintatutkimus

Toimintatutkimus ei ole niinkään itse tutkimusta sanan varsinaisessa merkityksessä, vaan pikemminkin lähestymistapa, jossa yhdistetään käytännön kehittämistyö ja tutkimus. Toimintatutkimus on hieman väljä tutkimusstrateginen tapa lähestyä asioita, ja saa sisältöään työn edetessä eri tutkimusosa-alueilta. Toimintatutkimusta ohjaa halu tietää miten asioita voisi tehdä paremmin, ja ohjaavana voimana onkin käytäntöjen kehittäminen paremmaksi. Lisäksi toimintatutkimukseen liittyy voimakkaasti vaatimus olla käytännönläheistä ja pyrkimys tavoittaa ihmiset ja heidän tavalliset päivittäiset rutiininsa. Tämä tuo aktiivista yhteistyötä eri roolien välillä, luo vaikuttamismahdollisuuden tunnetta kaikille ja parantaa yhteistyötä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2009, 58) On kuitenkin hyvä ymmärtää tämänkaltaista tutkimusta tehdessä, että yhteisön ja sidosryhmien jäsenten on oltava halukkaita olemaan osa tätä prosessia. Tämä osaltaan parantaa toimintatutkimuksen tuloksia, ja antaa paremman pohjan kehitykselle. Toimintatutkimus tuo tarkoituksellisesti esille tietoa toiminnasta, ja pyrkii samalla kehittämään sitä. Kaikki toiminta on huomaamattakin kasvatuksellisesta ja tilannesidonnaista.

Toimintatutkimuksen muita ominaispiirteitä ovat reflektointi sekä interventio. Osana toimintatutkimusta on tärkeä reflektoida omaa tekemistään etäämmältä katsottuna, ja miettiä miksi toimii kuten toimii, ikään kuin etäännyen itsestään. Reflektion avulla pyritään pääsemään uudenlaiseen toiminnan ymmärtämiseen ja siten kehittämään toimintaa. Toimintatutkimusta voidaan hahmottaa spiraalina, jossa suunnitelman ja toiminnan kautta päästään havainnointiin ja reflektointiin.



Kuva 1 Toimintatutkimuksen spiraali

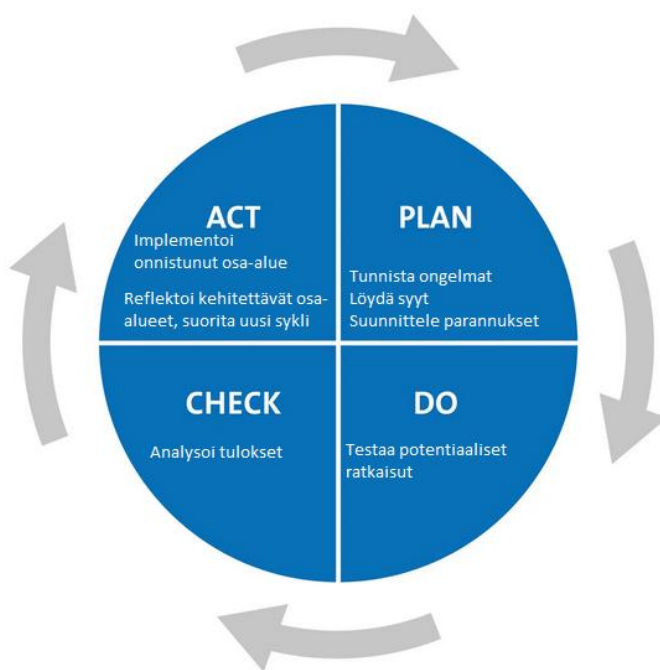
Interventio puolestaan tuo tutkijan mukaan yhteisöön ja tekee itse aloitteita ja vaikuttaa kohdeyleisössään (Aaltola & Valli 2015, 213-214). Interventiolla pyritään muuttamaan jotain, ja katsotaan mitä sitten tapahtuu. Kun totutuista toiminnoista poiketaan alkaa yhteisöstä nousta esiin asioita, joita ei ole aikaisemmin havaittu. Toimintatutkimuksen pyrkimys ei kuitenkaan ole tarkoitus pakottaa muutoksia, vaan saada muutoksia parempaan. Toimintatutkimuksen lopputulema ei ole täysin varma toimintamalli, vaan kehittyneempi ja nykytilannetta paremmin vastaava tapa toimia. Tämän vuoksi toimintatutkimuksen spiraali on päättymätön; reflektointi ja uuden pohdinta on jatkuvaa.

Toimintatutkimusta tehdessä täytyy olla myös halu ja rohkeus uusiutua. Ajan saatossa ihmisille ja organisaatioille on syntynyt omia uskomuksia ja tapoja, joista jossain ajan vaiheessa tulee vanhentuneita. Toimintatutkimusta tehdessä eri organisaatioiden on vaikea myöntää muutoksen edessä omaa toimintansa tasoa ja kyvykkyyttä.

Prosesseja kehitettäessä on tärkeää analysoida tietoa. Demingin ympyrä, tai PDCA (Plan-Do-Check-Act) -ympyrä, antaa hyvän toimintamallin kehityksen etenemiseksi. Se on perustaltaan samantyylinen kuin kuvan 1 toimintatutkimuksen spiraali.

Plan -vaiheessa tehdään suunnitelmaa kuten omassa työssäni toimintatapojen mietintää ja kehitystä. Toiminnan rinnalla täytyi myös pitää mielessä mahdollinen uusi työkalu ja taata sen toiminnallisuudet niin, että se on kykenevä tukemaan työtapoja.

Seuraavassa, Do, vaiheessa testasimme järjestelmän toiminnallisuutta syöttämällä järjestelmään historiatiedoista löytyneitä asiakasreklamaatioita nähdäksemme, onko tietojen syöttö sujuvaa ja intuitiivista. Testauksessa oli mukana globaalisti samoja henkilöitä, jotka ovat aikaisemminkin tehneet vastaavanlaisia työtehtäviä. Check -vaiheessa analysoimme käyttäjiltä tulleita palautteita, kuten yleisnäkymää, täytettävien kenttien järjestystä sekä niiden toiminnallisuutta ja automatisointia. Act -vaiheessa siirsimme toimivat osa-alueet tuotantoympäristöön, ja aloitimme uuden syklin PDCA -ympyrässä ei onnistuneille kehityksille. Samaa toimintamallia käytettiin myös uuden käsittelyprosessin kanssa nähdäksemme, kuinka suunniteltu toimintatapa soljuu työkalun rinnalla.



Kuva 2 PDCA ympyrä

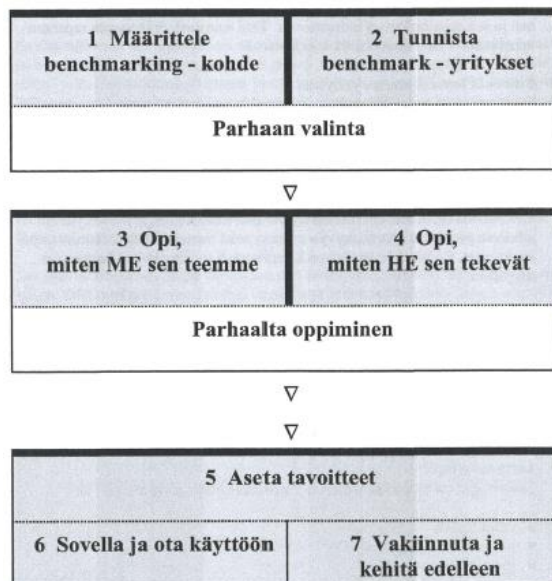
Demingin ympyrän teoria toimii loistavana ohjeena, kun kehittää jotain. Oli kyseessä järjestelmä tai prosessi, eri osa-alueet on mahdollista pilkkoa pienempiin aihealueisiin, jolloin testaus ja ohjeistus on mahdollista toteuttaa nopeasti yhden syklin kestäen kahdesta kolmeen viikkoon. On tärkeää osallistuttaa testaus ja kehitys henkilökunnalla, jotta he, joilla on enemmän kokemusta ja osaamista, saavat vaikuttaa tulevaisuuden työkaluihin ja toimintamalleihin.

4.2 Teemahaastattelu

Haastattelu on yleisin ja helpoin tapa kerätä tietoa ja on lähes automaatinomaisesti aina toimintatutkimuksen rinnalla. Sitä tapahtuu virallisissa haastattelutilaisuuksissa sekä kahvipöydissä. Haastattelulla pyritään vuorovaikutuksessa saamaan selville kiinnostavat ja tärkeät asiat, jotka kuuluvat aihepiiriin. Tarkoitus ei ole käyttää strukturoitua haastattelua, vaan vain haastattelun aihepiiri ja teemat ovat etukäteen määritellyt, eikä sanamuotojen tarkka muoto tai kysymysten järjestys ole niin tärkeä. Kysymysten tulee kuitenkin olla luonteeltaan sen kaltaisia, että haastateltavat pystyvät niihin vastaamaan ilman laajaa teoriapohjan ymmärrystä. Viimeinen osuus on vielä käydä haastattelujen muistiinpanot läpi ja miettiä kuinka pystytään vastaamaan alun tutkimuskysymykseen. Tutkijan itse täytyy siis analysoida aineistoa, sillä haastattelu itse harvemmin tuottaa valmiita tuloksia (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvuori 2017, 24). Haastattelujen ja keskustelujen tuloksena syntyy aineistoa, joka ottaa huomioon eri ihmisten näkemykset asioista. Haastattelujen henkilöt ovat yrityksen työntekijöitä ja ovat oleellinen osa reklamaatioiden hallintaa ja seurantaa, sekä omaavat sen kaltaista kokemusta aihealueesta, että pystyvät rakentavasti olemaan osa teemahaastattelua. Tämä on osaltaan tärkeää, koska kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohta on mahdollisimman kokonaisvaltaisesti tutkia kohdetta.

4.3 Benchmarking

Ennen varsinaisen kehitysprojektin aloitusta yrityksen johtoryhmän toteuttamana suoritettiin sisäinen tutkimus reklamaation käsittelyyn. Jotta ymmärrys omasta tekemisestä olisi parempi ja vertailukelpoinen, oli päätös myös perehtyä paremmin johonkin muuhun teknologia-alalla toimivaan yritykseen Benchmark periaatteella projektin aikana. Tämä toteutettiin mukaillen kuvan yksi tapaista kolmiportaista prosessiaskelusta (Tuominen 2016, 9).



Kuva 3 Benchmarking -prosessiaskeleet

Kehitysprojekti itsessään määritteli ensimmäisen ja kolmannen askeleen prosessista, ja vastasi hyvin peruskysymyksiin kuten mitkä ovat toimintatapamme prosessissa, missä prosessissamme on suurin kehittämistarve ja kuinka kaukana suoriutumiskykyemme on tulevaisuuden asiakasvaatimuksista.

Perinteinen tapa oppia vertailtavan yrityksen toimintatavoista on vieraillla yrityksessä, mutta tässä tapauksessa se toteutettiin keskustelemalla vertailuyrityksestä kohdeyritykseen siirtyneen henkilön kanssa. Haastattelun perusteella ymmärrys omasta toiminnasta oli selkeämpi, ja nähtävillä oli suuria eroja esimerkiksi järjestelmässä ja henkilöstävien määrittämisessä. Nämä määräytyvätkin askeleen viisi päätavoitteiksi; tehdä järjestelmä, joka on huomattavasti helppokäyttöisempi ja enemmän automatisoitu, sekä määrittää roolit ja vastuut selvästi. Tavoitteet eivät ole nopeasti saavutettavia sekä ovat haastavia, mutta kuitenkin mahdollisia. Ja ennen kaikkea ne vastaavat toimeksiantoa, joten hyvin perusteltuna esimerkiksi järjestelmäkehitys ja sen kustannukset olivat helposti perusteltavissa.

4.4 Tämän tutkimuksen toteutus

Tutkimus, tiedon keruu ja havainnot tähän työhön on toteutettu ajanjaksona, jolloin vielä työskentelin kohdeyrityksessä. Vastuullani oli laajalti konseptoida ja kehittää

konsernin sisällä täysin uutta tapaa käsitellä asiakasreklamaatiot, mukaan lukien toimintatavat ja mahdollisen uuden organisaation kehitys. Alun kahdeksan kuukauden mittaisen projektijakson aikana osallistuin useisiin eri työpajoihin niin tuotelinjaedustajien kanssa keskustelemaan temaattisesti nykytilanteesta, reklamaatiohallinnan vaikeuksista kuin myös siitä kuinka eri henkilöt näkevät tulevaisuuden reklamaatiokäsittelyn parantavan yrityksen menestymistä maailmanlaajuisesti. Työpajat taloushallinnon kanssa keskittyivät miettimään, kuinka konsernin sisällä pystytään automatisoimaan ja paremmin seuraamaan reklamaatiokäsittelyn kuluja. Projektin aikana näitä työpajoja oli tietyin väliajoin samanaikaisesti etenevän järjestelmäkehityksen rinnalla. Tämän pyrkimyksenä oli ohjata inkrementaaleittain etenevää järjestelmäkehitystä kaikkia käyttäjiä tyydyttävään lopputulokseen. Lisäksi yrityksen toimiessa globaalilla tasolla matkustin eri lokaatioihin tapaamaan loppukäyttäjiä perehtyäkseni käytännön tasolla toimintatapoihin. Kaiken kaikkiaan teemahaastatteluihin eri käyttäjäryhmät yhteenlaskettuna osallistui yli 100 henkilöä.

Teemahaastattelut työpajoissa ja tapaamisissa toteutettiin puolistrukturoituna. Tällöin haastatteluille oli valmiiksi mietityt teemat sekä lisäksi valmisteltu sarja kysymyksiä esitettäväksi. Puolistrukturoitu haastattelu on sopiva tämänkaltaisessa tutkimuksessa, jossa ei ole tarkoitus vastauksien perusteella kvantifoida, eli käsitellä vastauksia tilastolliseen analyysiin. Pyrkimys oli enemmänkin kysymyksillä johdattaa keskustelua tiettyyn suuntaan ja pitää keskustelu avoimena. Kysymykset olivat yksiselitteisiä ja ymmärrettäviä ja aina samankaltaiset eri ryhmien ja instanssien osalta. Huomioiden osallistujien määrän tähän tiedonkeruun ja kehityksen vaiheeseen voidaan hyvin todeta, että tiedon määrä ja laajuus oli erittäin kattava.

4.5 Validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimuksen validiteetti on hyvä silloin, kun tutkimuksen tukena käytetty kohde-ryhmä, materiaali ja kysymykset ovat oikeat. Validiteetti pyrkii selventämään, ovatko asetetut mittarit oikeita ja onko niiden tuloksilla pystytty kehittämään haluttu kehityksen lopputulos. Jotta tutkimus voi olla validi, täytyy tutkimustavan olla sopiva tutkitavalle ilmiölle, jota halutaan tutkia. Validiteettia määrittäessä on aluksi tärkeä miettiä, millainen tutkimuksen strategia on validi. Tutkimustyöhön valittu menetelmäkään ei

itsessään johda tietoon, vaan menetelmä on valittava sen mukaan, millaista tietoa halutaan. Tutkimuksen pitää olla tarpeeksi laaja, jotta siitä saa muodostettua tarpeeksi selkeän tilannekuvan. Tutkimuksessani käytetty aineisto koostuu suurelta osin haastatteluilta sekä omasta kokemuspohjastani eri reklamaatiotehtävissä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 226)

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen luotettavuutta ja toistettavuutta, eli onko tehdyille mittauksille ja tutkimuksille mahdollista saada tutkijasta riippumatta samat tulokset, toisin sanoen vaikuttavatko tutkijan tai vastaajien vaihtuminen mittaustuloksiin. Tutkimustulokset eivät saisi olla sattumanvaraisia, sekä uusittaessa tutkimus pitäisi olosuhteiden ollessa samat myös tulosten olla saman suuntaiset. Tutkimuksen luotettavuus on pyritty takamaan tässä toimintatutkimuksessa huolellisella analysoinnilla. Tutkijan on toimintatutkimuksessa muistettava pitää objektiivinen lähestyminen tutkimukseensa ja tekemäänsä työhön, joka osaltaan korostaa tehdyn analyysin ja kehityksen luotettavuutta. Satunnaisvirheitä voi tuki ilmetä monista syistä. Voi olla, että haastattelutilaisuudessa vastaaja voi muistaa jonkin asian väärin, ymmärtää kysymyksen toisin kuin tutkija on sen ajatellut, tai haastattelija saattaa merkitä vastauksen väärin. Vaikka tavoitteeksi onkin asetettava mahdollisimman reliabeli mittaustulos, puutteellinen reliabiliteetti ei välttämättä ole tutkimukselle tuhoisa. On tärkeää pyrkiä arvioimaan käytettyjen mittarien reliabiliteettia, jolloin myös sen vaikutukset ovat arvioitavissa. (Hirsjärvi ym. 2004, 227)

Toimintatutkimuksen yhteydessä validiteetin ja reliabiliteetin käsitteet ovat hankalia. Toimintatutkimuksen ollessa niin sanottu väliin tuleva toimintatapa, jonka tarkoitus on muuttaa tilannetta, on reliabiliteetti vaikeasti toimiva käsite. Samaan tulokseen pääseminen käytännön tasolla on lähes mahdotonta, koska tilanne on jo toinen. Tämä tutkimustyö, ja kehitystarkoitus, syntyi kuitenkin todellisesta yrityksen tarpeesta selättää ongelmallinen tilanne. Vastaavia tilanteita voi suurella todennäköisyydellä ilmetä muissakin yrityksissä, mutta lähtötilanne ja näin myös täysin samaan lopputulokseen päätyminen on epätodennäköistä. Tämän tutkimuksen onnistuminen voitiin todeta selkeillä kehitysehdotuksilla. Opinnäytetyö on luonteeltaan yleismaailmallinen tutkimus, vaikka taustalla onkin kohdeyritys. Työn tuloksia ja kehitysjatkoksia voidaan tuki soveltaa yrityksestä riippumatta, koska toimintatavat ja ongelmat saattavat olla samansuuntaisia.

5 NYKYTILA-ANALYYSI

Yrityksen takuu- ja laatukustannukset eivät ole tiedossa. Yrityksellä ei ole kokonaisvaltaista käsitystä siitä, että kuinka paljon vuotuisesti rahaa kuluu laadun aiheuttamiin takuukustannuksiin, kuinka usein takuureklamaatioita vastaanotetaan globaalilla tasolla, tai minkä suuruista takuista keskimäärin puhutaan. Lisäksi ymmärrystä ei ole, että kuinka paljon asiakas vastaanottaa ongelmia toimittamiemme toimitusten vuoksi. Yrityksen ylin johto on teettänyt vuonna 2018 esitutkinnan asiasta, joka on saanut johdon ymmärtämään, että kehitystä on tapahduttava. Vuonna 2017 Yrityksen vara- ja kuluosa businessalueet vastaanottivat vain alle 200 asiakasreklamaatioita. Luku ei voi olla paikkaansa pitävä ottaen huomioon yrityksen valmistavat monimutkaiset tuotteet erittäin vaativiin olosuhteisiin sekä sen johtavan markkinaosuuden maailmanlaajuisesti. Lisäksi alhainen lukumäärä ei kerro asiakastytyväisyydestä. Olettaa saattaa, että asiakas mieluummin jättää asian ilmoittamatta epämääräisen ja epä johdonmukaisen prosessin vuoksi. Tämä osaltaan johtaa asiakkaan siirtymistä etsimään varaosia ja palvelua toisaalta.

Sen lisäksi, että yritys ei vastaanota reklamaatioita, siihen ei ole määritelty myöskään järjestelmällistä toimintatapaa. Maailmanlaajuisesti yrityksellä on toimipisteitä useita kymmeniä, joista jokainen on omalla tavallaan käynyt mahdolliseen palautteen läpi. Se saattaa olla puhelimitse, sähköpostitse tai suullisesti asiakkaan luona. Lisäksi aina ei ole täyttä käsitystä, että kenen tämä tulisi tehdä.

5.1 SWOT

Tutkimuksessa käytetyssä SWOT -analyysissä voidaan nelikenttäpohjan perusteella tehdä päätelmiä mitä ovat vahvuudet ja kuinka niitä voi hyödyntää, ja kuinka esimerkiksi tulevaisuuden tullaan hyödyntämään ja kartoittamaan mahdolliset uhat. SWOT:n osa-alueista S (vahvuudet) ja W (heikkoudet) ovat yrityksen sisäisiä asioita, O (mahdollisuudet) ja T (uhat) liiketoimintaympäristöön liittyviä teemoja. Sisäiset asiat ovat lähtökohtaisesti tässä ja nyt käsillä olevia asioita ja ulkoiset asiat tulevaisuudessa eteen tulevia haasteita. SWOT-analyysin varsinainen tarkoitus on tuottaa, nimensä mukaisesti, ensin analyysiä ja analyysin jälkeen valintoja ja toimintasuunnitelmia. (Vuorinen 2013, 88-89)

<ul style="list-style-type: none"> - Tietotaito on olemassa tekniseen käsittelyyn - Yrityksellä on käyttömahdollisuus eri järjestelmiin 	<ul style="list-style-type: none"> - reklamaatiotyökalujen moninaisuus - Epäselvät roolit ja vastuut - Ei yksiselitteistä ohjeistusta - Kompleksi prosessi pitkien toimitusketjujen vuoksi - Mahdoton koottu raportointi
<ul style="list-style-type: none"> - Pikapäivitys nykyiseen työkaluun ja ohjeistuksiin - Halu kehittää täysin uutta monella liiketoiminta-alueella - Siirtää reklamaatiokäsittely yksiköistä keskitettyyn malliin 	<ul style="list-style-type: none"> - Asiakkaiden turhautuneisuus/erkaneminen ja muut lieveilmiöt - Nykyisten reklamaatioiden häviäminen massaan - Suurien kehityksien tuoma muutospelko

Kuva 4 SWOT -analyysin tuloksia

Kuvan 4 perusteella on selvästi nähtävissä, että yrityksellä on mahdollisuudet kehittää ja toteuttaa toimintaansa omankaltaisekseen. Yrityksestä löytyy tarvittavaa tietotaitoa ja osaamista ja oikeanlaisilla kehityksillä ja koulutuksilla on mahdollisuus fokusoida toimintaa oikeanlaiseksi ja selkeyttää sekä karsia prosessin eri vaiheita. Oletettavasti henkilöstöllä on tällä hetkellä eri näkemys siitä, kuinka tärkeää on hoitaa asiakasreklamaatiot. Koska henkilöstö ei ole tietoinen oikeasta tavasta toimia, on hyvin todennäköistä, että työt joko kasaantuvat, työt jäävät tekemättä tai niitä hoidetaan sinne päin ilman selviä pelisääntöjä. Tämä näkyy ulospäin lokaatiokohtaisissa toimintatavoissa, epäselvinä vastuina sekä raportoimattomina ongelmina.

5.2 Reklamaatiot

Reklamaatio käsitteenä viittaa tilanteeseen, jossa asiakas on tyytymätön saamaansa palveluun tai tuotteeseen, ja ilmoittaa tästä toimittavalle osapuolelle. Reklamaatio on yleensä suoraan myyjälle lähetetty epävirallinen tiedote asiasta. Laite- tai tuotereklamaatiot ovat yleensä sen kaltaisia johon asiakas odottaa saavansa muutosta tai hyvitystä. Arvo asiakkaalle syntyy tuotteesta, jota hän haluaa käyttää, ja mitä tapahtuu sen päämäärän saavuttamiseksi. Tuotteen arvoon vaikuttavat siis myös käytöstä saatavat,

positiiviset ja negatiiviset, kokemukset. Tuotteessa ilmenevät virheet vähentävät asiakkaan kokemaa arvoa. Asiakasreklamaatioilla on aina suora vaikutus asiakastyytyväisyyteen ja huonosti hoidettuna ne heikentävät yrityksen imagoa ja haittaavat asiakassuhteiden kehitystä.

Pitkän aikaa yrityksessä on ollut vaihtelevia käytäntöjä reklamaatioiden rekisteröinnissä. Käytössä on ollut eri tietokantoja ja asiakaspalautteita ja hyvityksiä on käsitelty myös suoraan sähköpostitse, joka on osaltaan vääristänyt kokonaismäärää, kustannuksia sekä vaikeuttanut juurisyyanalyysiä ja korjaavia toimenpiteitä. On tilanteita, jolloin ei ole mahdollista selvittää onko kyseessä yksittäisen tuotteen ongelma vai onko olemassa riski, että kokonainen tuotantoerä on valmistettu virheellisesti. Järjestelmät ovat melko kevyesti tehdyt, eikä niissä ole ohjaavia sääntöjä ohjelmoituna taustalle esimerkiksi vaadittujen tietojen osalta. Tämä antaa mahdollisuuden reklamaation tallennukselle minimaalisin ja puutteellisin tiedoin. Lähes poikkeuksetta, jos reklamaatio on syötetty järjestelmään, tiedoissa oli vain mainittuna tuote, mikä meni rikki ja paljonko asiakas on siitä maksanut toimittavalle yritykselle. Joissakin tapauksissa mukana saattoi olla liitetiedostoon liitetty valokuva ongelmasta. Yleinen oletus on, että tuotteita hyvitetään kuuden kuukauden sisällä toimituksesta, mutta välillä tämän vahvistaminen on hankalaa, sillä tiedoissa ole mainintaa myyntiviitteestä. Parantaakseen reklamaatioiden informaatiotasoa ovat muutamat tuotepäälliköt mallintaneet ohjeistusta tiedoista, joita vaaditaan asiakasreklamaation käsittelyyn, mutta koska konserninlaajuinen koulutus ja informointi asiasta on ollut huteraa, ei ole onnistuttu jakamaan tietoa tehokkaasti relevanteille henkilöille. Koska reklamaatiokäytännöt ovat monet, ja henkilötasolla epäselvät asioita saatetaan myös hoitaa suoraan suullisesti asiakkaan kanssa myyjän toimesta, ja asiakkaalle luvataan korvaus sen enempää kirjauksia tekemättä. Joissakin tapauksissa tieto reklamaatiosta kulkeutuu hankintaorganisaation, joka on vastuussa toimittajayhteistyöstä ja -kehityksestä. Reklamaatioita ja asiakaspalautteita on pyritty käymään läpi sillä tiedolla mitä asiakasrajapinnasta on saatu, mutta kuten oletettua, niiden perinpohjainen läpikäynti ei ole mahdollista. Toimittajat saattavat hyväksyä joitakin reklamaatioita ja kompensoivat yritystä takaisin joko korvaavalla osalla tai vaihtoehtoisesti tuote hyvitetään laskutuksen kautta.

Huomioiden toimitusketjun molemmat päät asiakas- ja toimittajarajapinnassa on myös kootusti erittäin hankalaa saada selvyyttä siitä, minkälaisia korjaavia toimia toimittajien tiloissa on toteutettu aikaisemmin ja onko virhealueet korjattu. Lisäksi avoimeksi jää kuinka iso osa asiakasreklamaatiokustannuksista saadaan takaisin toimittajilta. Reklamaatiot on käsitelty tavalla tai toisella, mutta virheistä oppiminen tai yhteistyön kehittäminen koko yrityksen osalta on nykykäytännöillä haasteellista.

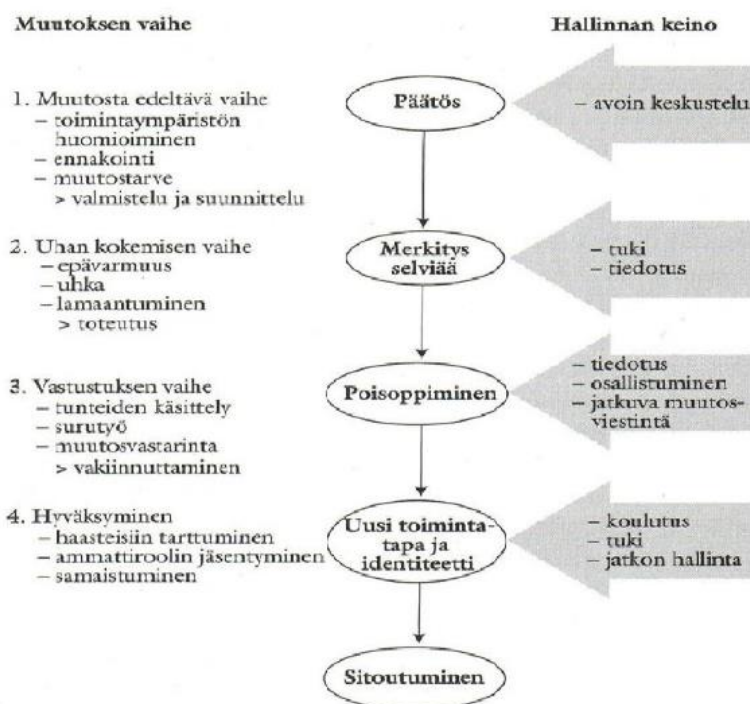
6 TOIMINNAN KEHITTÄMINEN

6.1 Muutos toimet

Kehittämistä tehtäessä on hyvä muistaa, että se on käytännön tasolla toimintatavan tai toimintarakenteen kehittämistä. Suppeimmillaan toimintatapakehitys kohdentuu vain yksittäisen henkilön työtapojen kehitystä, kun taas suuremmassa kehitystyössä se voi kohdistua kokonaiseen organisaation sisäisten toimintamallien selkiyttämiseen. On myös mahdollista, että toimintakehitys voi koskea täysin uuden organisaation luonti tai organisaatioiden yhdistämistä isommaksi kokonaisuudeksi toimintojen yhdistämiseksi sekä poistamaan päällekkäisiä työvastuita. Vastatakseen muuttuvaan toimintaympäristöön ja asiakastarpeisiin on yrityksen pystyttävä ketterästi mukautumaan niiden mukana. Mikäli yrityksellä on vaikeuksia toimia tarpeeksi nopeasti riskinä saattaa olla markkinaomistajuuden menetystä kilpailijoille. Suurien organisaatiomuutoksien onnistuminen vaatii päättäväistä ja johdonmukaista johtamista jotta sillä saadaan aikaan toivottuja käyttäytymisen ja toiminnan muutoksia (Pirinen 2014, 14).

Muutosjohtamisen merkitys on suuri organisaatiomuutoksien loppuun viemisessä. Koska muutosjohtaminen liitetään useimmiten kustannussäästöihin, organisaation rakenteellisiin tai henkilöstön toimintatapojen muutokseen tai mahdollisen uuden tietojärjestelmän käyttöönottoon tulee osallistuvan esimiehen olla valveutunut ja tietoinen, kuinka ihmisiä tulee johtaa muutoksen aikana. Koska muutoksien tuoma epävarmuus lisää ihmisissä huolta, on hyvä antaa asianomaisten olla mukana muutoksen suunnittelussa edesauttaakseen haluttuun lopputulokseen pääsyä. Organisaatiokehityksessä yksi tärkeimmistä osallistujista on sitä ohjaava johtaja, jolta vaaditaan muutoksessa mukautumista niin tilanne- kuin yksilökohtaisiin hetkiin. Johtajan on pystyttävä tasa-painottelemaan johtamistyylien välillä toimien demokraattisesti, visionäärisesti, osallistavasti ja ratkaisukeskeisesti taatakseen, ettei tapahdu passivoitumista, mahdolliset riskit tulee tunnistetuksi sekä toisaalta pitää huolen, että päätökset tulee tehtyä ajallaan ja ne vastaavat niihin tarpeisiin ja toimintatapoihin, jota organisaatiokehitykseltä haetaan (Pirinen 2014, 81-91).

Esimiehen on vaikea tunnistaa jokaisen osallistuvan työntekijän luonteenpiirteet ja käyttäytymismallit niin tarkoin, että pystyisi niihin ennakoivasti reagoimaan muutoksien aikana. Henkilöillä on taipumusta prosessoida mielessään muutoksia eri tavoin, ja onkin tärkeää tukea tarkkailevia henkilöitä, joilla on yleensä tapana sulatella asioita hieman kauemmin. Esimiehen tulisi toimia tavalla, jolla työntekijä saadaan tuntemaan itsensä merkitykselliseksi ja osaksi juuri kyseistä organisaatiota. Työntekijä, joka on mukana positiivisella asenteella, on johtajalle korvaamaton (Ponteva 2010, 39).



Kuva 5 Muutoksen vaiheet (Ponteva 2010, 25)

Kuten Ponteva (Ponteva 2010) kirjassaan mainitsee, muutoksen aloituksesta sen hyväksymiseen ja uuden identiteetin sisäistämiseen on analysoitava useita osa-alueita. Koska muutokseen liittyy aina muutosvastarintaa, ovat muutosta edeltävän vaiheen kommunikointi ja viestintä merkittävässä roolissa, sillä ne minimoivat vastustuksen kokemista ja antavat tunteen tilanteen hallinnasta työntekijöille.

6.2 Viestintä ja käyttöönotto

Tiedon kulku ja muutoksen informoiminen ei ole niin suoraviivaista kuin sen olettaisi olevan. “Vaikka yritämme saada viestiä pitkään perille pitkäänkin, aina ei tapahdu odottamaamme vaikutusta. Syitä voi olla monia lähtien siitä, että viesti ei ole teknisesti saavuttanut toivottuja vastaanottajia tai yleisöä. Ja vaikka viesti olisikin mennyt perille, ei ole itsestään selvää, että vastaanottajat ymmärtävät, mistä on kysymys” (Juholin 2009, 36).

Kommunikaatiosuunnitelma - luonnos						
sidosryhmä	Tapa	Kuukausi n	Kuukausi n	Kuukausi n	Kuukausi n	Kuukausi n
Koko yritys	Intranet artikkeli	Projektin tavoite, sisältö ja aikataulu				Projektin status ja käyttöönottosuunnitelma
Tuotelinjat	Työpajat, ennakkoilmoitus ja esimies-informaatio	Ilmoitus sähköposti työstä			Tuotelinja vastuut ja reklaamaatioiden määrittäminen	Käyttöönottosuunnitelma
Markkina-alue	Pilottimaat, ennakkoilmoitus ja esimies-informaatio			Pilottimaiden testaus		Projektin status ja käyttöönottosuunnitelma
Jakelijaverkosto	ennakkoilmoitus ja esimies-informaatio	Prosessi työpajat	Prosessi työpajat		Reklamaatioprosessin läpikäynti	Käyttöönottosuunnitelma
Taloushallinto	ennakkoilmoitus ja esimies-informaatio	Prosessi työpajat	Prosessi työpajat			Taloushallintoprosessi reklamaatioprosessissa
Laatu	ennakkoilmoitus ja esimies-informaatio		ilmoitus reklamaatioprosessista		Projektin status sähköposti	Prosessin läpikäynti ja käyttöönottosuunnitelma
Hankinta	Työpajat, ennakkoilmoitus ja esimies-informaatio			Prosessi työpajat		Käyttöönottosuunnitelman kommunikointi
R&D	Liiketoiminta tarpeet, raodmap ja käyttöönottosuunnitelma	Järjestelmä tarpeiden kartoitus	Järjestelmä testaus	Järjestelmä testaus		käyttöönottosuunnitelman kehitys

Kuva 6 Projektin sidosryhmät ja kommunikaatiosuunnitelma

Muutostilanne on aina epävarma ja herättää tunteita. Hyvin mallinnettu ja viestitetty tavoitekuva luo turvallisuuden tunnetta ja mahdollistaa paremmin koko organisaation hyväksynnän ja tehokkaan käyttöönoton. Kehitysaskelien tiedonjako tulee tapahtua useaa eri kanavaa pitkin. Apuna on hyvä käyttää yrityksen Intranet -sivustoa prosessi työpajojen ohessa, joissa eri toimijoilla tulee olla täysi mahdollisuus osallistua konseptointiin. Viestintää ja kommunikointia tapahtuu eri johtoryhmien palavereissa sekä muissa päivittäisissä kahvi- ja lounaspöytäkeskusteluissa. Tarvitaan päivittäin tapahtuvaa viestintää, tiedon vaihtoa ja yhteisöllisyyden tunteen muodostumista. Sidosryhmäanalyysin perusteella on voi päätyä kuvan kuusi kaltaiseen sidosryhmäjaotteluun ja karkeaan ylätasoin kommunikointisuunnitelmaan. Viestinnän organisoinnin tehostamiseksi ei ole tässä kohtaa nähty tarvetta. Mikäli ongelmia tai epäselvyyksiä ilmenee, voidaan miettiä, onko tarpeen turvautua yrityksen oman viestintäorganisaation apuun.

6.3 Uusi reklamaatiojärjestelmä ja toimintamalli

Toimivan järjestelmän toimivuuteen liittyy monia aspekteja käytettävyyden ollessa niistä yksi. Käytettävyys on kenttä, jonka kautta laitteen tai järjestelmän toimintaa pyritään saamaan tehokkaammaksi tai käyttäjäystävällisemmäksi. Järjestelmän käyttökelpoisuuden saavuttamiseksi käytettävyyden on oltava kunnossa riippumatta käyttötilanteesta. Hyvän käytettävyyden mittareina voidaan pitää järjestelmän tehokkuutta ja miellyttävyyttä sitä käytettäessä, sen helppo oppiminen sekä tuottavuus sitä käytettäessä (Sinkkonen 2002, 12).

Uuden järjestelmän tulisi olla sen kaltainen, että sitä työkseen käyttävät henkilöt pysyvät sitä käyttämään virtaviivaisesti ja toiminnot olisi helppo sisäistää ja muistaa. Siksi onkin varsin tärkeää, että järjestelmän navigaatorakenne ja näkymä ovat selkeitä näin mahdollistaen nopean liikkumisen ja virheiden minimoinnin. Tämän lisäksi on erittäin tärkeää muistaa, että ihmiset silmäilevät tekstit ja poimivat sieltä yleensä avainsanat. Tämä kuvastaa jonkinmoista kärsivällisyyttä ja epäinnokkuutta lukea läpi pitkiä kokonaisia tekstejä. Käyttäjät hyväksyvät järjestelmän omakseen ja haluavat oppia sen käyttöä, jos hän kokee siitä olevan hyötyä. Saadakseen hyödyllisyyden tuntemuksia tulee käyttäjän ymmärtää ja osata käyttää sitä. Vaikkakin uuden oppiminen vaati aina opiskelua ja kouluttautumista on se tärkeää toteuttaa huolella koska vain sen jälkeen järjestelmän todellinen tuottavuus ja tehokkuus tulevat ilmi.

Tehostamalla järjestelmä- ja toimintakehitystä Lean ajattelulla, jossa pyrkimys on kehittämisen jälkeen saada toiminta ja prosessi yksinkertaisemmaksi ja kustannustehokkaammaksi. Lean filosofiaan kuuluu kaikkien turhien vaiheiden poistaminen prosessista ja toimintatavoista. Tällä tavalla pystytään tehostamaan enemmän ajanhallintaa. Pyrkimys tulee olla, että jokainen reklamaatiota käsittelevä henkilö tietäisi panostuksensa ja pystyisi hoitamaan sen nopeasti ja asianmukaisesti.

Todennäköisesti käyttäjät pitävät enemmän lähiopetuksesta ja kokevat sen hyödyllisemmäksi kuin itseopiskelua varten tehdyt ohjeistukset. Tarjoamalla käyttäjille perusymmärryksen käytöstä ja toiminnoista mahdollistamme uuden järjestelmän paremman ymmärryksen, joka puolestaan edesauttaa käyttäjien osaamisen syventämistä itsenäisesti. Sisäinen motivaatio aktivoi käyttäjissä etsimistä ja tutkimista sekä haasteellisen

toiminnan toimia. Tämänkaltaiset toimet sisäisesti motivoituneilla henkilöillä tuottavat tyydytystä itse tekemisestä eikä niinkään tekemisen seurauksista, kuten ulkoisista palkinnoista.

Koulutustarpeisiin on hyvä kehittää jotain uutta vanhankaltaisten koulutuskansioiden rinnalle. On hyvä tehdä kohdennettuja ohjeistuksia juuri käyttäjien tarpeisiin. Ohjeistukset voidaan jopa toteuttaa lyhyinä ja havainnollistavina video-ohjeina perinteisen dokumentoinnin rinnalla. Ohjeet on hyvä jakaa käyttäjille siten, että yhden linkin takaa löytyy kaikki tarvittava ja ajantasainen dokumentaatio käyttöön liittyen. Ohjeistusta on tärkeä päivittää testikäyttäjiltä saadun palautteen perusteella.

Ajateltaessa palveluprosessia asiakkaiden näkökulmasta on tärkeää, että asiat hoidetaan viipymättä ja oikeankaltaisella suhtautumisella saatuun palautteeseen. Asiakaspalvelussa ilmenevät ongelmat viestivät ongelmista kokonaisuudessa. Puutteiden vähentämiseksi prosesseilla tulisi olla omistaja, joka vastuullisena henkilönä pitää huolen prosessien yksinkertaistamisesta. Reklamaatioiden käsittely on erittäin tärkeä osa menestyksestä liiketoimintaa, sillä tyytyväinen asiakas on helpommin lähestyttävissä myyntilukuja silmällä pitäen. Tyytymättömät henkilöt jakavat kokemuksiaan herkemmin kuin hyvän asiakaspalvelun kokeneet henkilöt. Kielteisen ja ei-toivotun palautteen saaminen asiakkaalta on elintärkeää, koska sen avulla pystytään paikantamaan niin tuotteen laadullisia poikkeamia kuin myös ongelmia palvelussa ja edelleen paneutumaan ongelmien juurisyihin.

7 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Pyrkimys toimintatutkimuksella on aina löytää tapoja toiminnan kehittämiseen. Työn alussa asetin kappaleessa 2.2 tutkimuskysymykset, joihin pyrin tämän työn aikana löytämään vastaukset. Löytämällä vastauksia näihin kysymyksiin pystyttiin saamaan tarvittavia ideoita itse toiminnan kehittämiseen.

7.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tämän tutkimustyön työläin vaihe oli keskustella useiden eri sidosryhmien ja toimijoiden kanssa. Otanta oli erittäin suuri, jonka vuoksi ymmärrystä ja ideoita asian tiimoilta saatiin kasaan paljon. Koska keskustelut olivat kevyempiä teemahaastatteluja ja keskustelu kevyttä ja vapaampaa, sain selvitettyä hyvin laaja-alaisesti niitä ideoita, joilla reklamaatioprosessia voidaan yhdenmukaistaa. Keskusteltaessa reklamaatiokäytännöistä, oli kaikilla sama yhteisymmärrys sen tärkeydestä, kuin myös sen hetkistä puutteista ja ongelmista.

Haastatteluvaiheessa eniten esille tullut kehitysidea oli uuden järjestelmän konseptointi ja kehittäminen. Tämä koettiin tärkeäksi sen vuoksi, että se takaisi jatkossa yhdenmukaisen rekisteröinnin reklamaatiolle ja loisi paremman perustan asian perinpohjaiselle läpikäynnille. Toinen erittäin tärkeäksi koettu tavoite olisi määrittä selvät tekijät prosessin eri vaiheisiin takaamaan sen, että on aina selvillä vastuullinen henkilö ajamaan asiaa eteenpäin. Vaikka itse kehitys vaiheeseen ei tutkimuksen aikana päästy, tuli selville jo alkuvaiheessa, että yritys saavuttaisi minimaalisella kehityksellä ja panostuksella kehitysaskelaita käytäntöihinsä ja asiakastyytyväisyyteensä. Jo pelkästään nimeämällä avainhenkilöt, luultavammin käsittelyajat lyhentyisivät. Kehitystä voisi toteuttaa kappaleen kuusi esittämällä lähestymistavalla, jossa otetaan huomioon myös pehmeitä taitoja.

7.2 Tuloksien merkitykset

On myös tärkeää miettiä pidemmälle, mikä olisi merkitys, jos tutkimustyön kautta saadut kehitysajatukset voitaisiin laittaa käytäntöön. Kaikki tämä kehitystyö kulminoituu lopulta asiakaspalveluun ja -tyytyväisyyteen.

Aiemmin mainittu parempi alusta kerätä reklamaatiotietoa takaa sen, että saatu informaatio on yhdenmukaisessa formaatissa taaten relevanttia ja luotettavaa tietoa. Ja ennen kaikkea on tärkeää, että prosessin käsittely etenee sujuvasti. Yhdenkään reklamaation ei tulisi jäädä käsiteltäväksi pitkäksi aikaa. Tällä taataan oikea-aikaisempaa asiakaspalvelua. Myös itse käsittelystä tulee mielekkäämpää, sillä jokaiselle on selvillä oma tehtävänsä isossa kuvassa. Tämä auttaa tarjoamaan positiivista asennetta ja fookusta tukemaan asiakasta. Asiakas on olennainen osa jokaisen yrityksen toimintaa, ja heidät tulisi mieltää niin, että he tulevat ennen tulosta ja liikevoittoa.

Odotuksiin vastaaminen ja niiden ylittäminen ovat avaintekijä mainioon asiakaspalveluun. Se tarkoittaa asiakkaan tärkeyden osoittamisen yritykselle alusta alkaen ystävällisen ja auttavan vuorovaikutuksen välityksellä. Pyrkimys on jättää kestävä mielikuva asiakkaille työskentelemällä heidän kanssaan sekä palvella heitä parhaimman mahdollisen mukaan reklamaatioiden keskellä. Perimmäinen tarkoitus on auttaa asiakkaita saamaan kaiken hyödyn ostostaan ja tuntemaan, että he ovat saaneet todellisen vastineen rahoilleen. Vain tällä tavalla voidaan taata pitkäkestoiset ja hyvät asiakassuhteet.

8 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia ja kehittää kohdeyrityksen reklamaatiokäytäntöjä. Opinnäytetyön lähtötilanteessa tiesimme, ettei asiakasreklamaatioita käsitellä tai dokumentoida yhteneväisesti yrityksen laajuisesti. Nykytila-analyyseissä tehdyt tutkimukset vahvistivat tätä väittämää ja auttoivat osoittamaan puutteelliset toimintatavat. Itse tutkimuksen vaikeimmaksi asiaksi muodostui päättynyt työsopimus, sekä reklamaatioita käsittelevän materiaalin ja kirjallisuuden löytäminen.

Kehittämistehtäväni työstäminen työpaikalla alkoi jo vuonna 2018. Työlle asetettu valmistumisaika vuoden 2019 loppuun oli hyvin saavutettavissa vaikkakin vaikeuksia oli hahmottaa eri työvaiheisiin vaadittavat ajat. Työn etenemistä hidastutti merkittävästi myös muutokset työsuhteessa, jonka takia työn rakennetta ja sisältöä piti miettiä uudelleen. Pienet askeleet työn teossa ja kannustava sekä ymmärtäväinen asenne työn ohjaajilta auttoivat saattamaan kehitystehtävää eteenpäin vaiheittain.

Henkilökohtaisella tasolla työ oli opettavainen tapahtuma monelta kantilta. Ensinnäkin työ, ja opiskelukin, on palauttanut intoa lukemiseen ja uuden oppimiseen. Useasti tarkoitukseni oli vain lukea kappale läpi kirjasta tukemaan työn tekemisessä, mutta useasti uppouduin selaamaan kirjaa sivukaupalla. Toisena asiana haluan nostaa esille opiskelutoverit, ja heidän kauttaan tuleva monimuotoisuus ja kokemus eri aloilta. Heidän kanssaan keskustelut olivat hyvin avartavia ja idearikkaita juuri heidän kokemuksensa kautta. Kolmantena opettavaisena kokonaisuutena näen yrityksessä tehtävät mittavat kehitystoimet. Oli ällistyttävää nähdä kuinka monelta eri näkökulmalta ja organisatoriselta kantilta asioita tulee miettiä ja kuinka vaikeaa ja hankalaa uusien konseptien kehitys on yrityksen sisäisen byrokratian ja vastahakoisuuden vuoksi. Reklamaatiokäytäntöjen oppimiseen ja uuden konseptointiin kohdeyrityksessä meni lähes vuosi, joka oli antoisaa ja mielenkiintoista. Kuten mainittua, sen aikana opin todella paljon uutta. Pääsin tutustumaan uusiin ihmisiin, toimintatapoihin, byrokraatiaan, muutosvastarintaan ja johtamistehtäviin. Työn tekemisen ohella olen oppinut paljon esimestehtävistä ja muutosjohtamisesta, ja koenkin tästä olevan valtavasti hyötyä tulevaisuuden työelämässä. Opinnot itsessään eivät ohjanneet työn etenemistä vaan pi-

kemminkin toimivat ideapankkina ja tukena työtä tehdessä. Pystyin työn edetessä palaamaan oppimateriaaliin käydyiltä kursseilta ja sitä kautta löytämään hyviä sisällöllisiä ajatuksia myös työhön. Varsinaisen reklamaatiokehityksen aikana työpaikalla sain myös lisää itsevarmuutta ja kommunikaatio- sekä tiimityötaitoni paranivat. Näitä ei tulisi ikinä sivuuttaa prosessien ja toimintatapojen kehityksessä, koska selvää on, että vastahakoisuutta ja muutoksen pelkoa on aina odotettavissa.

Opinnäytetyö kokonaisuudessaan onnistui mielestäni kohtalaisesti. Työ alkoi hyvällä suunnitelmalla ja oikealla työpaikalla olevalla isolla kehitystarpeella. Ennakoon asetettuihin tavoitteisiin jouduimme tekemään muutoksia noin puolessa välissä työtä työsuhteen päättymisen vuoksi. Tämä mutkisti ja viivästytti työn valmistumista, ja teki työstä hieman liian yleispätevän omaan mielimakuuni. Ajatushan oli kuitenkin tehdä työ alusta loppuun kohdeyrityksen kanssa ja toteuttaa konserninlaajuinen spesifi kehitystyö. Tutkimusosuus työpaikalla kuitenkin onnistui hyvin ja paljasti ongelmia lähes joka vaiheessa prosessia. Ongelmia tiedettiin siis olevan, mutta niitä ei päästy varsinaisesti korjaamaan. Nyt työ on enemmänkin tarjoamassa ideoita ja ajatuksia korjaavien toimenpiteiden aikana ja tarjoaa vain vähän oikeita ratkaisuja.

Työssä esille tulleiden päätelmien ja ideoiden perusteella voidaan todella harkita jatkuvamuotoista kehitystä. Tie on pitkä, jos asioita aletaan kehittämään täysin alusta alkaen. Reklamaatioprosessin ja -käsittelyn kehitys ei ole koskaan valmis, vaan sitä tulisi ylläpitää ja jalostaa myöhemminkin varmistuakseen sen toimivuudesta ja todellisten juurisyyden ja ongelmien poistumisesta sekä laajemmalla alueella. Tämänkaltaisessa kehityksessä tarvitaan lisätutkimuksia myös syiden ja seurausten suhteen, ja tulevat tutkimukset voisivatkin keskittyä ymmärtämään syvemmin vaikkapa, kuinka tätä tietoa tulisi käyttää hyväkseen toimittavien tuotantolaitoksien laaduntarkastamisessa ja laatuvirheiden minimoimisessa.

Kehittämistehtävä kokonaisuutena ja prosessina opetti minulle, kuinka merkityksellistä on kehittää toimintoja yrityksessä. Ison kokonaisuuden kehittäminen ja muokkaaminen on työläs ja aikaa vielä prosessi. Isotkin kokonaisuudet niin työelämässä kuin kehitystyössäkin voidaan pilkkoa pienempiin kokonaisuuksiin. Näihin kokonaisuuksiin on helpompi löytää osaavaa työvoimaa yrityksen sisältä ja heidän erityisosaamisensa onkin lähes korvaamatonta.

LÄHTEET

- Aaltola, J. & Valli, R. 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Heiskanen, M. & Lehikoinen, S. 2019. Muutosviestinnän voimapaperi. Helsinki: Talentum.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hurskainen, M. 2019. Sisäisten prosessien kehittäminen Savilahden Auto Oy:ssä. Ylempi AMK -opinnäytetyö. Metropolia Ammattikorkeakoulu.
- Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvaara, P. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino.
- Juholin, E. 2009. Communicare!: Viestintä strategiasta käytäntöön. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Kauppalaki 27.3.1987/355 muutoksineen.
- Kuluttajansuojalaki 20.1.1978/38 muutoksineen.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät, Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro.
- Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.
- Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: WSOY Pro.
- Rajala, E. 2019. Reklamaatioprosessin kehittäminen – Case Sokos Mylly. AMK-opinnäytetyö. Satakunnan Ammattikorkeakoulu
- Savolainen, K. 2019. Reklamaatiokäytäntöjen kartoitus ja yhtenäistäminen. Ylempi AMK -opinnäytetyö. Metropolia Ammattikorkeakoulu.
- Salmela-Aro, K. & Nurmi, J. 2002. Mikä meitä liikuttaa: Modernin motivaatiopsykologian perusteet. Keuruu: PS -Kustannus.
- Sinkkonen, I. 2002. Käytettävyyden psykologia. Helsinki: Edita.
- Tuominen, K. 2016. Kehityksen Tie: Benchmarking-käsikirja. Oy Benchmarking Ltd.
- Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja: 20 työkalua. Helsinki: Talentum