

Hankinnan reklamaatioprosessin kehittäminen

Case: Isku Interior Oy

Tiivistelmä

Tekijä(t) Kolehmainen, Suvi	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Valmistumisaika 2022
	Sivumäärä 40	
Työn nimi Hankinnan reklamaatioprosessin kehittäminen Case: Isku Interior Oy		
Tutkinto ja koulutusala Tradenomi (AMK), Kansainvälinen kauppa		
Tiivistelmä <p>Tämän opinnäytetyön aiheena on hankinnan reklamaatioprosessin kehittäminen kohdeyrityksessä. Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Isku Interior Oy:lle. Työn tarkoituksena oli kuvata hankinnan reklamaatioprosessin nykytila sekä toivottu tavoitetila. Työn tavoitteena oli lisäksi tunnistaa prosessin haasteita ja esittää kehitysehdotuksia prosessin parantamiseksi.</p> <p>Työn teoriaosuudessa käsitellään hankintatoimen ja hankintaprosessin merkitystä yrityksen toiminnassa. Teoriassa käsitellään lisäksi hankinnan riskejä sekä toimittajan reklamointiprosessia. Lisäksi teoriassa keskitytään prosessin tunnistamiseen ja kehittämiseen. Jatkuvan kehittämisen menetelmänä esitellään PDCA-sykli sekä käsitellään tiedon ja henkilöstön osaamisen hallintaa osana yrityksen kehitystyötä.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua ja osallistuvaa havainnointia. Teemahaastatteluiden teemoina olivat prosessin nykytila, haasteet ja ongelmat sekä kehitysideat. Osallistuvan havainnoinnin lisäksi tärkeässä osassa tutkimusta oli kohdeyrityksen oma reklamaatioaineisto.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella kohdeyrityksen hankinnan reklamaatioprosessi ei toimi toivotulla tavalla. Prosessin suurimmat ongelmat liittyvät reklamaatioiden dokumentointiin, raportointiin ja seurattavuuteen. Ostajat eivät käytä reklamaatioiden hallintaan yrityksen toiminnanohjausjärjestelmää ja toimintatavoista puuttuu yhtenäisyys.</p>		
Asiasanat hankinta, reklamaatio, prosessi, jatkuva kehittäminen, PDCA-sykli		

Abstract

Author(s) Kolehmainen, Suvi	Type of Publication Thesis, UAS	Published 2022
	Number of Pages 40	
Title of Publication Development of the procurement claim process Case: Isku Interior		
Degree and field of study Bachelor of Business Administration, International Business		
Abstract <p>The topic of this thesis is the development of the procurement claim process in the target company. The thesis was conducted for a case company, Isku Interior. The purpose of the work was to describe the current state of the procurement claim process and also the desired target state. The aim of the work was also to identify the challenges of the process and to present development suggestions for improving the process.</p> <p>The theoretical part of the thesis deals with the importance of procurement and the procurement process in the company's operations. The theory also deals with procurement risks and the process of addressing a claim to a supplier. In addition, the theory focuses on process identification and development. The PDCA cycle is presented as a method of continuous development, and the management of information and personnel competence is discussed as part of the company's development work.</p> <p>The study was carried out as a qualitative study. Thematic interviews and participant observation were used as research methods. The themes of the interviews were the current state of the process, the challenges and problems, and development ideas. In addition to the participant observation, an important part of the research was the target company's own material of claims.</p> <p>Based on the research results, the procurement claim process of the target company is not working as desired. The biggest problems in the process are related to the documentation, reporting and traceability of claims. Buyers do not use the company's ERP system to manage claims. There is also a lack of uniformity in their operating methods.</p>		
Keywords procurement, claim, process, continuous improvement, PDCA cycle		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Opinnäytetyön tausta.....	1
1.2	Tavoite, tutkimuskysymykset ja työn rajaus	2
1.3	Tutkimusmenetelmät	3
1.4	Opinnäytetyön rakenne.....	4
2	Hankintatoimi.....	6
2.1	Hankintatoimen merkitys.....	6
2.1.1	Hankintaprosessi	7
2.1.2	Toimittajaseuranta ja arviointi	9
2.2	Hankinnan toimittajariskit.....	10
2.2.1	Reklamaatio	11
2.2.2	Reklamaatioprosessi	13
3	Prosessin kehittäminen.....	15
3.1	Yrityksen prosessit.....	15
3.1.1	PDCA-sykli	17
3.1.2	Standardointi	18
3.2	Osaamisen kehittäminen	19
3.3	Tiedonhallinta	20
4	Case: Isku Interior Oy	22
4.1	Kohdeyritys.....	22
4.2	Toteutus ja tutkimustulokset	23
4.2.1	Reklamaatioprosessin nykytila.....	24
4.2.2	Prosessin haasteet	27
4.2.3	Kehitysehdotukset	29
4.2.4	Tavoitetila	31
4.3	Johtopäätökset	33
5	Yhteenveto	36
	Lähteet	38

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön tausta

Yritysten hankinnoista puhuttaessa käytetään usein monia lähes samaa tarkoittavia käsitteitä, kuten hankintaa ja ostoa tai hankintatoimea ja ostotoimea. Hankintatoimessa on kyse ulkoisten resurssien hallitsemisesta siten, että tarvittavat tuotteet tai palvelut ovat yrityksen saatavilla oikeaan aikaan parhailla mahdollisilla ehdoilla. Karkeasti voidaan sanoa, että yrityksen hankintaa on kaikki sellainen toimi, josta ulkopuolinen toimija voi yritystä laskuttaa. (Nieminen 2016.)

Teollisuuden alalla yrityksen kokonaiskustannuksista 50–80 prosenttia muodostuu hankinnoista. Hankintatoimella on merkittävä vaikutus yrityksen kannattavuuteen ja kasvuun muutenkin kuin ainoastaan hankintahinnoilla. Hyvällä hankintojen ja toimittajasuhteiden johtamisella on suora yhteys kustannuksiin, katteeseen, liikevaihtoon, kiertonopeuksiin, sitoutuneeseen pääomaan, ketteryuteen ja yrityskuvaan. Yrityksen tulisi tunnistaa hankintatoimi strategiseksi osaksi yritystoimintaa parantaakseen kilpailukykyään. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 21–25.)

Huonosti johdetut ja hallitut hankinnat aiheuttavat turhaa hallintotyötä, tarkastusta, käsitteilyä ja varastointia. Materiaalipuutteet tai kriittisen komponentin puuttuminen voivat aiheuttaa tuotannon uudelleenjärjestelyä ja jopa myynnin menetyksiä. Oikeanlaisen toimittajaverkoston muodostaminen on hankintojen hallinnan ja kehittämisen kannalta tärkeää. (Lehtonen 2004, 81, 94.) Toimittajien valinnassa yrityksen tulee löytää juuri omiin tarpeisiinsa parhaiten sopiva vaihtoehto ja valinnan jälkeen kehittää toimittajasuhdetta aktiivisesti (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 227).

Toimittajasuhteen ylläpidon, kehittämisen ja keskinäisen viestinnän on huomattu vaikuttavan merkittävästi molempaan, niin ostavan kuin myyvän, yrityksen kokonaissuoritukseen. Tärkeä osa yritysten välistä kommunikaatiota on viestiminen myös virhetilanteissa, joissa toimittaja epäonnistuu laadullisesti vastaamaan ostavan yrityksen odotuksiin. Yritysten ja kuluttajien välisessä kaupankäynnissä esiintyviä reklamaatioita ja niiden hoitamiseen liittyviä prosesseja on käsitelty ja tutkittu laajasti kirjallisuudessa. Sen sijaan yritykseltä toiselle osoitettujen reklamaatioiden osalta tutkimus- ja kirjallisuusaineisto on rajallista. Vaikka kuluttajat ja yritykset eroavat toisistaan kaupankäynnin luonteeltaan, prosesseista voidaan kuitenkin löytää paljon yhteneväisyyksiä. (Primo ym. 2007, 324.)

Prosessien kehittäminen on yritykselle mahdollisuus tunnistaa ongelmia ja etsiä niihin ratkaisua. Usein ennen kehitystyötä prosessien koetaan olevan monimutkaisia tai niissä on

liian monia vaihteita, jotka altistavat virheille ja häiriöille työskentelyssä. Usein kehitystä kaipaavat yritysprosessit ovat myös kustannustehottomia ja reagoivat hitaasti asiakkaiden tarpeisiin. (Tuominen 2021, 13.) Yrityksen prosessit tulisi nähdä toimintoina, jotka eivät koskaan ole valmiita tai täydellisiä. Yrityksen nykyisiä prosesseja tulisi tarkastella kriittisesti. Vuosien varrella syntyneet työskentelytavat saattavat tuottaa halutunlaisen lopputuloksen, vaikka itse menetelmät voivat olla tehottomia. (Hamm 2016, 8–9.)

1.2 Tavoite, tutkimuskysymykset ja työn rajaus

Opinnäytetyön aiheena on Isku Interior Oy:n reklamaatioprosessin nykytilan kuvaaminen ja kehityskohteiden löytäminen. Isku Interior Oy suunnittelee, valmistaa ja myy huonekaluja koteihin ja julkisiin tiloihin niin kotimaassa kuin kansainvälisestikin (Isku Yritysesittely 2022). Opinnäytetyö toteutetaan kohdeyrityksen toimeksiantona, sillä yrityksen hankinnan reklamaatioprosessin ei koeta nykyisellään vastaavan tarpeeseen. Tämän opinnäytetyön tavoite on kartoittaa yrityksen hankinnan reklamaatioprosessin nykytila sekä siinä kohdatut mahdolliset ongelmat ja haasteet. Saatujen tulosten perusteella esitetään myös kehitysehdotukset, joiden avulla kohdeyrityksen hankinnan reklamaatioprosessin on mahdollista olla tulevaisuudessa yhtenäisempi, paremmin seurattavissa oleva sekä tehokkaampi. Opinnäytetyön tavoitteena on myös käynnistää kartoitus yrityksen nykyisen toiminnanohjausjärjestelmän käytöstä tulevaisuudessa osana hankinnan reklamaatioprosessia.

Pääkysymys, johon tutkimuksella pyritään vastaamaan:

- Miten kehittää kohdeyrityksen materiaali- ja komponenttihankintojen reklamaatioprosessia?

Tutkimuksen apukysymyksinä voidaan pitää:

- Mitä ongelmia nykyisessä prosessissa kohdataan?
- Millainen prosessin toivottaisiin olevan tulevaisuudessa?

Opinnäytetyö on rajattu koskemaan hankinnan reklamaatioprosessia kohdeyrityksen teollisten hankintojen osalta eli yrityksen omaan tuotantoon hankittavia komponentti- ja materiaalihankintoja. Työn ulkopuolelle rajataan kohdeyrityksen välitystuotehankinnat. Työn teoreettisessa viitekehityksessä ei kuvata hankinnan kokonaisprosessia kuten tarvekartoitusta, toimittajamarkkinoiden analysointia, tarjouspyyntöjen laatimista tai vertailua. Työ keskittyy hankintaprosessin loppupäässä tapahtuvaan toimittajasuhteen ylläpitoon sekä reklamaatioiden hallintaan.

1.3 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyö toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, jonka tavoitteena on kyseisen aiheen tai ilmiön kuvaaminen ja ymmärtäminen sekä tulkinan antaminen sille. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena ei ole pyrkiä yleistykseen ilmiöstä, vaan syvällisempään ymmärrykseen kyseisestä tapauksesta. Laadulliselle tutkimukselle ominaista on, että tutkimus tapahtuu tutkittavan ilmiön aidossa toimintaympäristössä ja itse aineisto kerätään vuorovaikutuksessa tutkittavien kanssa. Laadullisen tutkimuksen tutkimusprosessi ei aina etene suoraviivaisesti ja etukäteen ei voida määrittää, kuinka paljon ja millaista aineistoa kerätään. (Kananen 2017, 35.) Tässä opinnäytetyössä tiedonkeruumenetelminä käytetään teemahaastattelua sekä osallistuvaa havainnointia.

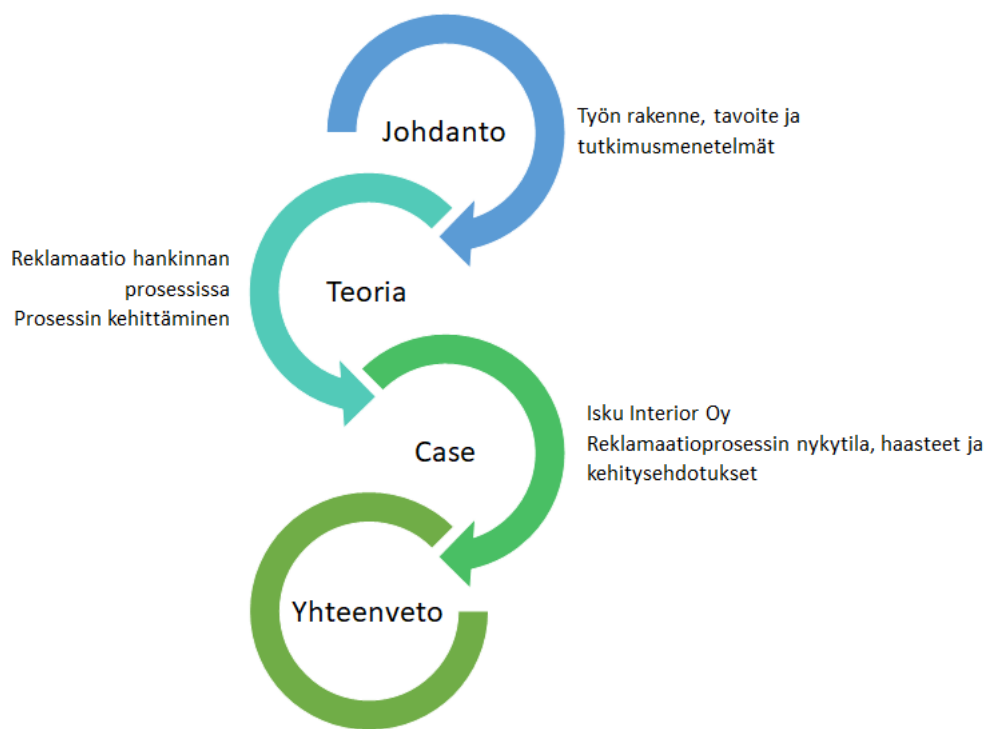
Haastattelu on suosittu tiedonkeruumuoto, sillä se soveltuu joustavuudellaan erilaisiin tutkimustarkoituksiin. Teemahaastattelu on muodoltaan hyvin vapaamuotoinen menetelmä, jonka avulla voidaan tutkia monia ilmiöitä. Teemahaastattelun valikoituminen tiedonkeruumenetelmäksi perustuu usein oletukseen siitä, että haastateltavalla on oma subjektiivinen käsitys tai kokemus tutkittavasta aiheesta. Haastattelun teemat valikoidaan etukäteen ja niiden ympärille voidaan luoda tarkentavia kysymyksiä, mutta teemahaastattelun keskeinen tavoite on, että tutkittavasta aihepiiristä keskustellaan vapaasti ilman määrämuotoisten kysymysten esittämistä ennalta määrättyssä järjestyksessä. Teemahaastattelua toteutettaessa tutkijan onkin tärkeää ymmärtää ero kokonaisen teeman ja yksittäisen kysymyksen välillä. (Puusa & Juuti 2020, 112.)

Teemojen suunnittelu ja valinta ovat keskeisessä osassa tutkimusprosessia käytettäessä teemahaastattelua. Teemojen valinnalla ja rajaamisella tutkija saa purettua laajempaa ilmiötä osa-alueisiin. Tutkijan on ennalta hankittava riittävä ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä ja sen muodostamasta kokonaisuudesta haastattelun onnistumiseksi parhaalla mahdollisella tavalla. Menetelmää voidaan pitää siis myös melko vaativana, sillä tutkijalla tulee olla jo lähtökohtaisesti jonkinlainen ymmärrys aihepiiristä ja sen vaatimasta käsitteistöstä. Tutkija voi ennalta laatia haastattelurungon, jonka avulla voidaan varmistaa, että haastattelussa käydään läpi kaikki ennalta valitut teemat. Haastattelurunko ei saa kuitenkaan määrätä keskustelun järjestystä tai laajuutta, vaan jokainen haastattelutilanne muodostuu omanlaisekseen riippuen haastateltavan vastauksista sekä halusta ja tavasta kertoa tutkittavasta ilmiöstä. (Puusa & Juuti 2020, 113.) Tässä opinnäytetyössä haastateltiin neljää kohdeyrityksen hankinnan organisaation jäsentä tammikuussa 2020. Haastatteluiden teemoina olivat kohdeyrityksen rekламаatioprosessin nykytila, mahdolliset kohdatut haasteet prosessissa sekä kehitysideat.

Havainnoinnilla tarkoitetaan tiedonkeruumenetelmää, jossa tutkija kerää säännönmukaisesti ja suunnitelmallisesti aineistoa seuraamalla todellisia tilanteita. Menetelmänä havainnointi tukee erinomaisesti haastatteluja, sillä tutkija pääsee todentamaan, kuinka haastatteluissa esiin tulleet asiat toteutuvat käytännössä. (Puusa & Juuti 2020, 131.) Osallistuvassa havainnoinnissa keskeistä on, että tutkijalla on itsellään pääsy tutkittavan ilmiön äärelle ja yhteisöön. Rooli tutkijana ja arkielämään osallistuvana ihmisenä voi lomittua itse tutkimustilanteessa ja tällöin tutkijalle onkin tärkeää tarkastella omaa toimintaa kriittisesti. Osallistuvassa havainnoinnissa tulokset ovat usein hyvin subjektiivisia, sillä tutkijan toimintaa johtaa hänen omat aiemmat kokemuksensa, mieliala sekä vireystaso. (Vilkkä 2015, 142–145.) Osallistuva havainnointi on tärkeä osa tämän opinnäytetyön aineistonkeruuta, sillä kirjoittaja työskentelee itse kohdeyrityksessä hankinnan organisaatiossa ostajana.

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Tämä opinnäytetyö koostuu viidestä pääluvusta, joita ovat johdanto, reklamaatio hankinnan prosessissa, prosessin kehittäminen, case sekä yhteenveto. Kuvio 1 havainnollistaa työn rakennetta ja auttaa hahmottamaan työn kulkua.



Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne

Ensimmäisessä johdantokappaleessa esitellään työn taustat ja aihe sekä sille asetetut tavoitteet. Lisäksi tarkastellaan työn rajausta ja ennalta määriteltyjä tutkimuskysymyksiä. Kappaleessa yksi kerrotaan myös valituista tutkimusmenetelmistä. Luvut kaksi ja kolme esittelevät tämän opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen. Luvussa kaksi käsitellään hankintatoimea ja reklamaatioita. Luku keskittyy kuvamaan hankintatoimeen suhteen yrityksen muihin toimintoihin sekä syventymään itse hankintaprosessiin. Opinnäytetyön rajauksen taakia pääpaino on toimittajasuhteen ylläpidossa ja arvioinnissa. Lisäksi luvussa kaksi määrittellään reklamaatio ja sen prosessi. Luku kolme keskittyy prosessien ymmärtämiseen ja niiden kehittämiseen. Luvussa esitellään prosessien jatkuvan kehittämisen malli sekä PDCA-sykli. Lisäksi luvussa käsitellään yrityksen tiedonkeruuta ja perehdytysohjeistusta. Tietoperusta on koottu käyttäen alan kirjallisuutta, artikkeleita sekä elektronisia lähteitä.

Neljännessä luvussa esitellään opinnäytetyön case-osuus. Opinnäytetyö suoritettiin Isku Interior Oy:n toimeksiantona haastatellen kohdeyrityksen ostajia. Teemahaastatteluiden lisäksi tutkimuksen tärkeässä osassa ovat olleet tekijän oma työn ohessa tapahtuva havainnointi sekä kohdeyrityksen omat aineistot. Luvussa neljä tutustutaan paremmin itse kohdeyritykseen ja työn case-osuuteen eli esitellään tutkimuksen toteutus, kulku sekä saadut tulokset. Tämän lisäksi luvussa kuvataan kohdeyrityksen hankinnan reklamaatioprosessin nykytila ja siihen liittyvät haasteet sekä ongelmat. Luvun lopussa esitellään prosessin kehitysehdotukset sekä kuvataan hankinnan reklamaatioprosessin tahtotila tulevaisuudessa. Luvussa neljä kootaan tutkimuksen perusteella tehdyt johtopäätökset sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä. Aivan opinnäytetyön lopuksi kootaan yhteenveto, jossa tarkastellaan työn teoriapohjan ja empirian kautta saatuja tutkimustuloksia.

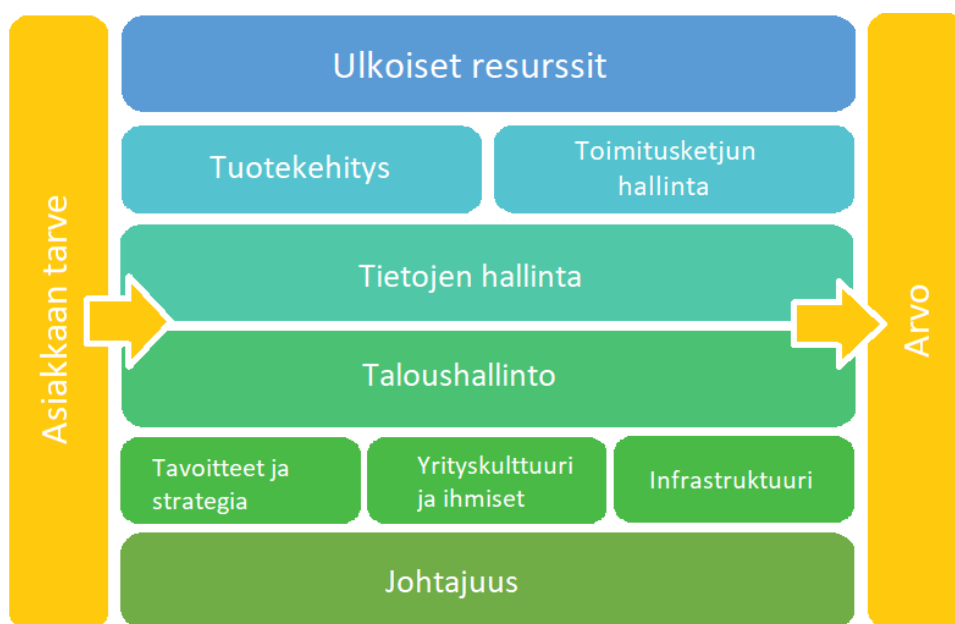
2 Hankintatoimi

2.1 Hankintatoimen merkitys

Hankintatoimen keskeisiä tavoitteita ovat kustannustehokkuus ja asiakkaiden hyvä palvelu. Lisäksi hankintatoimen tavoitteena on luoda, ylläpitää ja kehittää toimittajasuhteita. Hankintatoimessa tarkkaillaan lisäksi yrityksen sitoutunutta pääomaa sekä vaihto-omaisuutta. Hankintatoimen perustehtävä on hankkia yritykselle tarvittavat materiaalit, tuotteet ja palvelut oikea-aikaisesti. Hankintojen on vastattava myös määrältään, laadultaan sekä hinnaltaan yrityksen tarpeeseen. (Ritvanen ym. 2011, 32.)

Vuonna 1985 Michael Porterin kehittämä arvoketjumalli toimii työkaluna organisaatioiden määrittelyyn ja analysointiin. Arvoketjun perusajatus on kuvata yrityksen tuotteen valmistaminen raaka-aineesta lopputuotteeksi sekä kuinka jokainen vaihe osaltaan lisää siihen arvoa. Arvoketjumallissa yrityksen ensisijaisiksi perustoiminnoiksi on määritelty tulo- ja lähtölogistiikka, operaatiot, myynti ja markkinointi sekä myynnin jälkeiset palvelut. Näille yritys-toiminnoille Porter listasi tukitoimiksi infrastruktuurin, henkilöressurssien hallinnan, tekniikan kehittämisen sekä hankintatoimen. Porterin arvoketjumalli linkittää myös yrityksen toimittajat ja muut sidosryhmät sekä asiakkaat osaksi arvoketjun muodostumista. (Presutti & Mawhinney 2013, 2–4.)

Presuttin ja Mawhinneyn (2013, 2–3) mukaan Porterin arvoketjumallin lähestymistapa oli aikanaan edistyksellinen ja on opettanut, miten yritysten tulisi toimia saavuttaakseen paremman kilpailukyvyn ja parantaakseen omaa tuottoaan. He kuitenkin esittävät omassa nykyaikaisessa arvoketjumallissaan, että hankintaa ei tulisi nähdä enää pelkästään tukitoimintona, vaan strategisena osana toimitusketjua. Hankintatoimella on suora vaikutus yrityksen kilpailuetuun ja kannattavuuteen, jonka vuoksi sitä tulisi tarkastella yhdessä yrityksen ydintoimintojen kanssa. Nykyaikaisessa arvoketjumallissa Porterin määrittelemien toimintojen rinnalla on haluttu korostaa myös yrityskulttuurin, johtamisen ja tietojenhallinnan merkitystä kuten kuvio 2 osoittaa.



Kuvio 2. Nykyaikainen arvoketjumalli (mukailtu Presutti & Mawhinney 2013)

Nykyaikainen arvoketjumalli painottaa yhteistyötä ja ymmärrystä läpi koko arvoketjun niin yrityksen sisäisten kuin ulkoisten resurssien, kuten toimittajien, kanssa. Arvoketjun pohjana on johtajuus, joka ohjaa yrityksen toimintaa ja varmistaa eri osa-alueiden toimivan yrityksen strategian mukaisesti. Mallin mukaan yrityksen menestyksen kannalta erityisen tärkeää on panostaa oikeanlaisen yrityskulttuurin syntyyn, jossa työntekijät ovat sitoutuneet yhteiseen tavoitteeseen ja jota infrastruktuuri tukee. Toimitusketjun hallinta pitää sisällään Porterin tunnistamien yrityksen perustoimintojen lisäksi hankinnan. Hankintatoimi nähdään tässä erottamattomana osana toimitusketjua, sillä hankinnoissa on yhtä lailla kyse tavaravirtojen hallinnasta ja optimoinnista. (Presutti & Mawhinney 2013, 4–21.)

Hankinnan tehtävät voidaan jakaa strategisiin, taktisiin ja operatiivisiin toimintoihin. Strategisen hankintatoimen päätehtävät ovat toiminnan suunnittelussa ja kehittämisessä. Strateginen hankinta linjaa yrityksen toimittajavalintoja ja arviointiperusteita. Lisäksi strategista hankintaa ovat ostaja-toimittajasuhteen kehittäminen sekä ennusteiden laatiminen. Taktinen hankintatoimi pitää sisällään budjetoinnin ja sopimusneuvottelut, kun taas operatiivinen hankinta vastaa tilaamisesta, toimitusvalvonnasta ja laskujen tarkistuksesta. (Huuha 2016, 13.)

2.1.1 Hankintaprosessi

Hankinnassa keskeistä on tavaran tai palvelun hankkiminen yrityksen tarpeeseen ulkopuolelta. Hankinnat voidaan jakaa toistuviin tai projektityyppisiin tuotannon hankintoihin,

välitystuotteisiin sekä investointeihin ja epäsuoriin hankintoihin. Tuotannon hankinnoilla tarkoitetaan yrityksen tuotannon tarvitsemia materiaaleja ja palveluja sekä alihankintaa. Näiden tarve voi olla jatkuvasti toistuvaa tai projektiluontoista. Tyypillisiä tuotannolle hankittavia hyödykkeitä ovat raaka- ja tarveaineet, puolivalmisteet ja komponentit. Välitystuotteilla tarkoitetaan valmistavan yrityksen asiakkaalleen tarjoamia tuotteita, jotka hankitaan muualta kuin omasta tuotannosta. Investoinnit ja epäsuorat eli tuotantoon liittymättömät hankinnat täyttävät hankinnoille esitetyn määritelmän, mutta käytännössä yritykset usein ovat erottaneet nämä osa-alueet varsinaisen hankintaorganisaation työnkuvasta. (Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2012, 55–66.)

Kuvio 3 kuvaa yksinkertaisen hankintaprosessin kulun. Hankintaprosessi käynnistyy yrityksen tarpeesta hankkia materiaalia, tarvikkeita tai palveluita. Yritys määrittää tarpeensa koskien hankinnalta vaadittavaa toistuvuutta, laatua ja määrää. Tämän jälkeen yritys kartoittaa mahdolliset sopivat toimittajat yrityksen omien ennalta määriteltujen kriteerien mukaisesti ja lähestyy toimittajia tietopyynnöllä. Prosessi etenee tarjouspyyntöjen lähettämiseen ja niiden perusteella saatujen tarjousten vertailun kautta toimittajavalintaan. Sopivan toimittajan löydyttyä, yritys käynnistää neuvottelut ja solmii lopulta hankintasopimuksen. (van Weele 2009, 8–11.)



Kuvio 3. Hankintaprosessi (mukailtu van Weele 2009)

Van Weele kuvaa (2009, 8) prosessin kolmea ensimmäistä vaihetta taktiseksi hankinnaksi. Neuvotteluiden ja sopimuksen teon jälkeen yritys voi aloittaa tilaamisen sovittujen käytäntöjen mukaisesti. Operatiiviseen hankintaan kuuluu tilaamisen jälkeen tapahtuva tilauksen seuranta eli toimitusvalvonta. Tilauksen saavuttua yrityksen tulee varmistua toimituksen oikeellisuudesta ennen laskun hyväksymistä. Jos toimitus ei vastaa tilausta, tulee toimittajaa reklamoida välittömästi. Toimittajaseuranta ja arviointi käsittävät reklamaatioiden käsittelyn, hyvityssaataavista sopimisen sekä toimittajatietokantojen ylläpidon ja toimittajien luokittelun sekä pisteyttämisen.

2.1.2 Toimittajaseuranta ja arviointi

Toimittajan arviointia ei tehdä ainoastaan ennen sopimuksen syntymistä, vaan valitun toimittajan toimintatasoa tulee seurata ja arvioida toistuvasti yhteistyön aikana. Tärkeimpinä tunnuslukuina toimittajan suorituksen mittaamiseen voidaan pitää toimitusvarmuutta, toimitusten oikeellisuutta ja määrätarkkuutta sekä esiintyneitä reklamaatioita. Toimitusvarmuudella tarkoitetaan toimittajan kykyä toimittaa tilaus sovittuna ajankohtana, sovittulla tavalla ja hinnalla. Toimituksen oikeellisuus ja määrätarkkuus kuvaavat toimituksen sisällön vastaavuutta tehtyyn tilaukseen. (Lehtonen 2004, 97.)

Yrityksille on tärkeää arvioida ja seurata toimittajiensa suorituskykyä. Ostanimikkeen hintaa ei voida pitää ainoana mittarina hyvälle toimittajayhteistyölle. Suhteen vahvistamiseksi on tarvittavaa laatia mittaristo, jolla toimittajan suoriutumista mitataan. Tärkeää on myös viestiä yrityksen käyttämistä mittareista, jotta toimittaja ymmärtää, mitä ostava yritys odottaa yhteistyöltä. (Talluri & Sarkis 2002, 4259.) Osa yrityksistä tarkastelee muutamaa kriittistä tunnuslukua, kun taas osa valitsee kymmeniä lukuja seurattavaksi. Yrityksen tulee valita omaan tarpeeseensa juuri oikeat tunnusluvut. Prosessin kannalta oleellista on riittävä ja laadukas dokumentaatio. Kerätty tieto tulee analysoida ja sitä tulee hyödyntää päätöksenteon tukena. Resursseja ei ole kannattavaa käyttää sellaisen tiedon keräämiseen, jota ei yrityksessä lopulta analysoida tai käytetä osana päätöksentekoa. (Johnson ym. 2011, 353.)

Kerätyn toimittajadatan ansiosta yrityksen on mahdollista arvioida ja luokitella toimittajiaan. Toimittajadatan keräämistä ja sen perusteella tehdyn luokittelun käyttöä kutsutaan toimittajasuhteiden hallinnaksi. (Huuhka 2016, 142.) Gordon (2005, 20–25) esittelee yrityksille mallin, jonka avulla luoda prosessi toimittajasuhteiden kehittämiseksi ja hallitsemiseksi. Gordonin mukaan prosessin alkuvaiheessa on tärkeää määrittää tavoitteet ja tunnusluvut, joilla toimittajaa tullaan arvioimaan. Arvioinnin tulisi noudattaa yrityksen hankintastrategiaa ja kerättävän tiedon vastata siihen, mitä halutaan mitata. Yrityksen tulisi varmistua siitä, että tiedon keräämiseen on käytettävissä oikeanlainen menetelmä. Arviointijärjestelmän suunnittelu ja kehittäminen voi vaatia muutoksia yrityksen olemassa olevaan toiminnanohjausjärjestelmään. Järjestelmän käyttöönoton jälkeen tärkeää on hyödyntää saatuja tuloksia ja antaa niiden perusteella toimittajalle palautetta heidän suorituksestaan.

Toimittajadatan keräämisen ja arvioinnin tavoitteena on luoda arvoa molemmille osapuolille. Ostavan yrityksen tavoitteena on maksimoida saatava hyöty mahdollisimman pienillä riskeillä. (Huuhka 2016, 142.) Säännöllisellä palautteen annolla ja mittaristosta viestimisellä voidaan varmistaa, että toimittajalla on mahdollisuus ryhtyä ajoissa korjaaviin toimenpiteisiin, mikäli ostava yritys kokee, ettei yhteistyö toimi toivotulla tavalla. (Talluri & Sarkis 2002,

4259.) Toimittajien arvioinnilla yrityksen on tarkoitus varmistua siitä, että yrityksellä on oikea määrä oikeanlaisia toimittajia verkostossaan (Huuhka 2016, 145).

2.2 Hankinnan toimittajariskit

Kaikkeen yritystoimintaan liittyy riskejä. Riskienhallinta on merkittävä osa toimittajasuhteiden hallintaa. Yrityksen tulisi tiedostaa ja määrittää jo toimittajavalintoja tehdessä, millaisia riskejä yhteistyöhön kyseisen toimittajan kanssa voi liittyä. (O'Brien 2014, 65.) Tuotantoyritykset ovat pyrkineet vähentämään toimitusketjun kulujaan keskittymällä toiminnan oikean aikaisuuteen. Tavoite on, että tarvittavat materiaalit ja komponentit ovat tuotannon käytettävissä tarpeen mukaan. Tämä on lisännyt yritysten riippuvuutta toimittajistaan. Oikean toimittajaverkoston luominen riskien minimoiseksi on haastavaa, sillä pitkällä aikavälillä yritykselle on kannattavaa hajauttaa toimittajaverkostoaan välttääkseen riippuvuusriskiä. Samaan aikaan kuitenkin yrityksellä tulee olla strategisia kumppanuuksia vain muutamien toimittajien kanssa kustannusten ja muiden riskien pienentämiseksi. (Hallikas ym. 2002, 3529.)

Kirjallisuudessa ei usein tehdä eroa toimittajariskin, supplier risk, ja toimitusriskin, supply risk, välille. Näiden toisistaan erottelu voi olla haastavaa riskien päällekkäisyyksien vuoksi. Toimittajariskinä voidaan pitää riskejä, joita toimittaja pystyy omilla toimillaan hallitsemaan. Johnsonin ym. mukaan riskejä voidaan tunnistaa operatiivisella ja taloudellisella tasolla sekä yrityksen maineen näkökulmasta tarkastellen. (Johnson ym. 2011, 29–31.)

O'Brienin (2014, 65–66) mukaan toimittajiin liittyvät riskit voidaan jakaa viiteen kategoriaan, jotka esitellään kuviossa 4. Riskit toimitusketjussa ovat laajuudeltaan erilaisia ja niiden kartoituksen lisäksi yrityksen tulisi laatia suunnitelma niiden estämiseksi sekä toimintamalliriskien konkretisoitumisen varalle. Riskien kartoittamisessa voidaan huomioida suuret esimerkiksi luonnonkatastrofien aiheuttamat esteet toiminnalle, mutta suuremman ja todennäköisemmän uhan aiheuttavat arkiset riskit kuten toimitusten myöhästyminen, laatuvirheet tai virheet toimitussisällössä.



Kuvio 4. Toimittajariskit (mukailtu O´Brien 2014)

Viivästysriskillä tarkoitetaan sekä toimittajan oman tuotannon tai toimitusketjun aiheuttamaa toimituksen viivästymistä, että kuljetukseen liittyvää myöhästymistä. Hinta- ja kustannusriskien toteutuminen tarkoittaa yritykselle hintojen korotusta tai kokonaiskustannusten nousua. Laaturiskejä ovat niin toimittajan tarjoamaan palveluun kuin tuotteisiin kohdistuvat virheet, jotka rikkovat yritysten välistä sopimusta. Viivästykseseen, hintoihin ja laatuun liittyvät riskit voivat konkretisoitua useastikin toimittajayhteistyön aikana ja niitä voidaan pitää laadultaan poikkeamina normaaliprosessissa. Sen sijaan brändin maineriski tai kilpailueturiski ovat laadultaan kriittisiä toimittajayhteistyön kannalta. (O´Brien 2014, 193.)

Toimittajan epäonnistumisesta tai virheestä seuraa usein kuluja ostavalle yritykselle. Kuluja voi syntyä tarvittavista korjaavista toimenpiteistä, joilla vahingon laajuutta pyritään minimoimaan. Virheen laadun mukaan vaikutuksena voi olla myös ostavan yrityksen tuotannon hidastuminen tai pysähtyminen kokonaan. (van Weele 2009, 241.) Kriittisimpänä toimittajan virheenä voidaan pitää yrityksen loppuasiakkaalle asti päätyvää virhettä, sillä itse reklamaatioprosessin ja palautusten aiheuttamien kulujen lisäksi virheestä voi aiheutua mainehaittaa ostavalle yritykselle (Primo ym. 2007, 325).

2.2.1 Reklamaatio

Myydyn tavaran tulisi aina vastata käyttötarkoitustaan sekä olla vastaavanlainen myyjän esittämän näytteen tai mallikappaleen kanssa. Myyjän tulee myös toimittaa tavara asianmukaisesti pakattuna tuotteen suojaamiseksi ja säilytyksen mahdollistamiseksi. Toimitusta pidetään virheellisenä ja reklamaation oikeuttavana silloin, kun se ei vastaa yritysten yhdessä solmimaa sopimusta. Usein reklamoinnin kohteena on tuotteen tai palvelun laatuun

liittyvä virhe, mutta reklamaation voi esittää myös muusta sopimusvelvoitteen laiminlyönnistä kuten toimituksen viivästymisestä. (Lindfelt 2017.)

Sopimusehdot määrittävät miten ja missä ajassa ostavan osapuolen tulee ilmoittaa havaitsemastaan virheestä. Lisäksi sopimusehdoissa tulisi olla määriteltynä, millaiseen hyvitykseen ostajayritys on oikeutettu. Yrityksen tulisi osata tunnistaa virhetilanteet ja reagoida niihin oikeaoppisesti. Ensisijaisesti yritysten välisissä reklamaatiotilanteissa sovelletaan keskinäisiä sopimusehtoja ja tarvittaessa kauppalaain säännöksiä. Virhetilanteessa toimiminen vaatii yritykseltä sopimusehtojen sekä sovellettavan lain tarkkaa ymmärrystä. (Lindfelt 2017.)

Kauppalaain (355/1987, 30–40 §) mukaan ostajalla on oikeus hyvitykseen, mikäli tavarassa tai palvelussa esiintyy virhe ostajasta riippumattomista seikoista. Sopimusehdoissaan yritykset määrittelevät virhetilanteen korvauskäytänteet ja ne voivat poiketa kauppalaista. Ostajan velvollisuutena on aina tarkastaa saapunut toimitus mahdollisimman pian sekä ilmoittaa virheestä myyjälle kohtuullisessa ajassa. Virhetilanteessa hyvitys voi tapahtua siten, että

- 1) virhe korjataan tai tehdään uusi toimitus.
- 2) annetaan hinnanalennus tai puretaan kauppa.
- 3) myönnetään vahingonkorvaus.

Myyjällä on oikeus korjata virhe niin, että siitä ei aiheudu ylimääräisiä kustannuksia ostajalle tai vastaavasti toimittaa tavara uudelleen. Mikäli myyjä ei korjaa virhettään, on ostaja oikeutettu korvaukseen, joka kattaa ostajalle korjauksesta aiheutuneet kohtuulliset kustannukset. Ostajalla on oikeus vaatia hinnanalennusta tai kaupanpurkua, mikäli korjaaminen tai uusi toimitus ole tapahtunut kohtuullisessa ajassa. Sopimusrikkomuksesta johtuva virhe oikeuttaa ostajan vahingonkorvaukseen, joka pitää sisällään niin välittömien kuin välillisten vahinkojen korvauksen. (Kauppalaaki 355/1987, 34–40 §). Välittömällä vahingolla tarkoitetaan ostajalle aiheutuneita suoria kuluja kuten selvittelykuluja, korvaavan tavaran vuokraamisesta syntyneitä kuluja tai hinnanerotusta, jos tavara on jouduttu hankkimaan muualta. Välillisiä vahinkoja voivat olla esimerkiksi tuotannon keskeytymisestä tai liikevaihdon vähentymisestä aiheutuneet vahingot. (Lindfelt 2017.)

Jollei ostaja ole ilmoittanut virheestä kohtuullisessa ajassa, menettää hän oikeuden korvausmahdollisuuteen. Reklamaation tekoa ei tulisi arastella, vaan se tulisi nähdä vuoropuhelun aloituksena, jossa osapuolten tavoitteena on löytää molempia tyydyttävä ratkaisu. Reklamaatio voidaan nähdä myös tiedonjakamisena ja myyjän mahdollisuutena kehittää omaa tuotettaan tai palvelua. (Männistö 2014.)

2.2.2 Reklamaatioprosessi

Reklamaatioiden hallinta ja prosessitutkimukset keskittyvät perinteisesti kuluttaja-asiakkaiden näkökulmaan. Reklamaatio nähdään yrityksen keinona laadun parantamiseen ja onnistuneesti hoidetun prosessin uskotaan lisäävän asiakastytyväisyyttä. Linderin ja Schmittin (2013) laadunhallinta työkalusta saadaan johdettua reklamaatioprosessin ydin, jota voidaan soveltaa myös yritysten välisiin reklamaatioihin. Kuvio 5 havainnollistaa neliaskelmaisen mallinnuksen, kuinka reklamaatioprosessi toimii. (Linder ym. 2014, 869.)



Kuvio 5. Reklamaatioprosessi (mukaiiltu Linder & Schmitt 2013)

Prosessi käynnistyy virheilmoituksen vastaanotolla ja datan keräämisellä. Onnistunut tiedon keräys takaa prosessin sujuvan etenemisen ja on täten prosessin kannalta kriittinen vaihe. Virheellinen tieto voi johtaa koko prosessin epäonnistumiseen, viivästyksiin käsittelyssä tai väärään johtopäätökseen virheen laadusta. Ilmoitus virheestä saadaan yleensä virheen havaitsijalta, joka voi olla loppuasiakas tai yrityksen sisäinen toimija. Ilmoitukset virheestä tulisi saapua keskitetysti tietyn kanavan kautta, jotta yritys välttyisi mahdollisilta päällekkäisiltä ilmoituksilta ja aiheettomalta työltä. Virheilmoituksen saatuaan yritys pyrkii tunnistamaan virheen ja sen laadun. Yritykset voivat priorisoida saapuneita reklamaatiotapauksia muun muassa virheen kriittisyyden, määrän tai siitä syntyneiden kustannusten mukaan. Yritykselle on myös tärkeää tunnistaa virheen juurisyy sekä, onko virhe laadultaan uusi vai entuudestaan tuttu. Prosessin viimeinen vaihe on virheen korjaus, jossa yritys tapauskohtaisesti pyrkii vastatoimillaan korjaamaan tilanteen. Reklamaatioprosessissa erittäin tärkeää on tiedonkulku läpi koko prosessin ja sen oikeanlainen tallennus, jotta yritys voi oppia tilanteesta ja estää tulevaisuudessa samankaltaiset virheet. (Linder ym. 2014, 870.)

Yritysten väliseen ilmoitukseen havaitusta virheestä ei ole määrätty muotovaatimusta. Reklamaatio voidaan tehdä niin suullisesti kuin kirjallisestikin. Suositeltavaa on kuitenkin laatia reklamaatio kirjallisena, vaikka tätä ei olisi keskinäisessä sopimuksessa määritelty toimintatavaksi. Myöhemmässä vaiheessa voi tulla tarpeen todistaa, että yritys on täyttänyt reklamaatiovelvollisuutensa kohtuullisessa ajassa. (Luukkonen Yli-Rahnasto 2021, 369.) Reklamaation tulisi sisältää taustatiedot tuotteesta ja havaitusta virheestä mahdollisimman

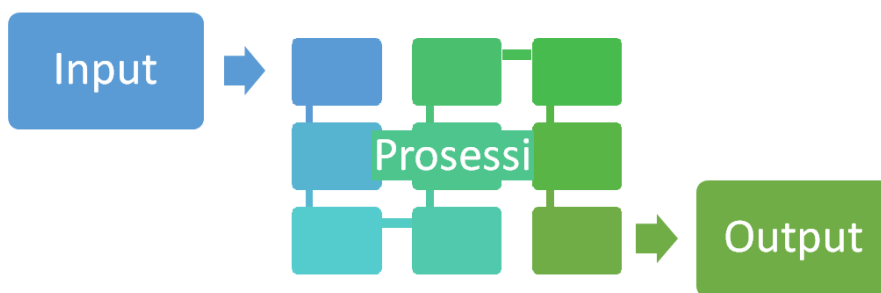
tarkasti. Myyjälle on tärkeää pystyä kohdentamaan tuote oikeaan tilaukseen. Reklamaation tehtävänä on kuvailla, millainen havaittu virhe on laadultaan, milloin ja miten virhe on havaittu, sekä millaisia seuraamuksia virheellä on ollut ostajalle. Reklamaation liitteeksi voidaan liittää laskelma virheen aiheuttamista kustannuksista. Reklamaation tekijän tulee myös todistaa virheen olemassaolo. Ostaja voi palauttaa viallisen tavarán tai lähettää näytteen viallisesta erästä myyjälle. Jos ei lähtettáminen ole mahdollista tai tarpeen, voidaan reklamaation liitteeksi liittää valokuva. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 223–224.)

3 Prosessin kehittäminen

3.1 Yrityksen prosessit

Yksinkertaisimmillaan tiettyä toisiaan seuraavien toimintojen ketjua voidaan kutsua prosessiksi. Yrityksen liiketoiminnan kehittämiseksi vaaditaan yrityksen prosessien mallintamista ja kehittämistä. Ennen prosessin mallintamista, tulee yrityksen tunnistaa eli luokitella ja nimetä prosessit. Prosessin mallintamisen tarkoituksena on laatia kuvaus, josta ilmenee prosessin toiminnot ja näiden välinen suhde. Prosessin tavoitteena on aina luoda arvoa yrityksen strategian mukaisesti suoraan loppuasiakkaalle. Prosessikuvauksen tarkoitus on auttaa kokonaisuuden ymmärtämisessä sekä selventää prosessiin osallistuvien heidän rooliaan arvonluonnissa. (Laamanen & Tinnilä 2009, 10–12.)

Prosessi voidaan nähdä myös tapana tehdä asioita. Reklamaatioprosessin tavoite on tehdä reklamaatio, tai laskutusprosessin tavoite on tehdä lasku. Organisaatiot koostuvat useista prosessiketjuista. Osa yrityksen prosesseista tuottaa tuotteita tai palveluita suoraan ulkoisille asiakkaille, kun taas osa prosesseista palvelee organisaation omia tarpeita ja ovat näin ollen sisäiseen käyttöön. Kuvio 6 havainnollistaa yksinkertaisimmillaan prosessin rakenteen. Prosessi vaatii aina syötteen, inputin, joka voi olla materiaalia tai informaatiota yrityksen sisältä tai ulkoiselta toimittajalta. Prosessin kautta saadaan haluttu tulos, output. Prosesseja voidaan kehittää monella lähestymistavalla kuten standardoinnilla tai jatkuvan kehittämisen menetelmin. (Tuominen 2021, 9–13.)



Kuvio 6. Prosessi (Tuominen 2021)

Tuomisen (2021, 70–85) mukaan prosessien kehittämistä voi tapahtua yritys-, prosessi- ja työtehtävätasolla. Yritystasolla tehdään ratkaisuja ja laaditaan strategioita, jotka vaikuttavat suoraan yrityksen prosessien rakenteeseen ja toimintaan. Yritystasolla tehdyt päätökset voivat jopa poistaa kokonaisia prosesseja. Prosessitason kehittämisen tavoitteena on usein yksinkertaistaa prosessia ja vähentää läpimenoaikaa sekä poistaa kaksinkertaista työtä ja turhaa byrokratiaa. Tuomisen mukaan prosessitasolla tulisi kiinnittää huomiota

toimittajasuhteiden kehittämiseen. Toimittajien ja alihankkijoiden prosesseja tulisi liittää yrityksen omiin prosesseihin, jotta toimintamahdollisuudet parantuvat. Lisäksi yrityksen informaatioteknologiaa tulisi kehittää, jotta se tukisi parhaalla mahdollisella tavalla prosessien ohjausta, mittausta, tiedonsiirtoa sekä -säilytystä. Työtehtävätasolla prosesseja voi parantaa standardoimalla toimintatapoja ja -menetelmiä, kehittämällä henkilöstölle laadittuja ohjeita sekä koulutuksella.

Jatkuvan kehittämisen malli

Hamm (2016, 14–17) esittelee prosessien parantamisen mallin, jonka tavoitteena on suunnitella ja toteuttaa prosesseja jatkuvan kehittämisen menetelmin. Kuviossa 7 nähtävän jatkuvan kehittämisen mallin tavoite on synnyttää arvoa pitkällä aikavälillä alimmalla mahdollisella kustannuksella. Jatkuva parantaminen vaatii kärsivällisyyttä, sillä tehtävät muutokset prosessiin eivät ole radikaaleja, vaan muutosta haetaan pienillä korjaavilla toimenpiteillä. Lisäksi jatkuvan parantamisen malli vaatii henkilöstöltä soputumista muutoksiin. Myös yrityskulttuurin on oltava avoin muutokselle ja sen tulisi kannustaa henkilöstöä tunnistamaan kehitystarpeita ja -kohteita omatoimisesti. Tavoite on, että henkilöstö sitoutuu prosessin parantamiseen niin, että jokainen ymmärtää ja näkee oman vastuunsa prosessin kehittämisen onnistumiseksi. Jatkuvan kehittämisen mallille on tyypillistä, että esiin tullutta virhettä ei nähdä työntekijän aiheuttamana, vaan prosessin heikkoutena.



Kuvio 7. Jatkuvan parantamisen malli (Hamm 2006)

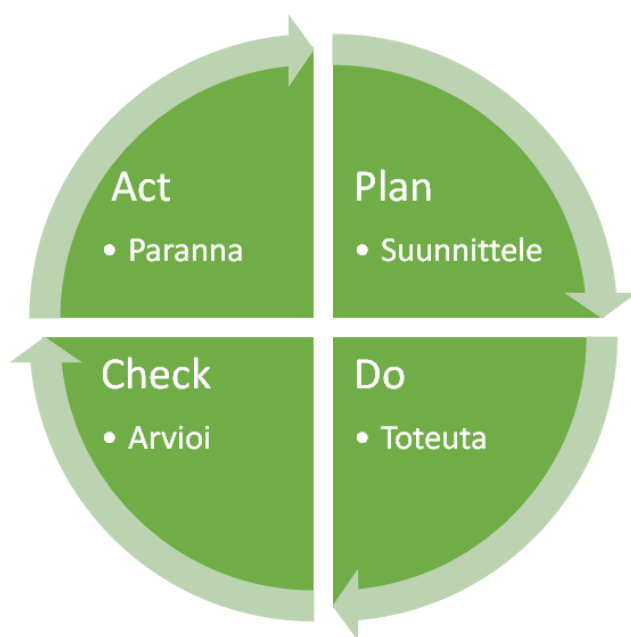
Mallin mukaan yrityksen toiminta syntyy prosessien avulla. Prosessien vanhetessa, uusien ongelmien esiintyessä tai toimintaympäristön muuttuessa, prosessiin syntyy suorituskuilu tai suorituskyvyn puute, Performance gap, johon ongelmanratkaisun avulla pyritään löytämään parannuskeinoja. Kehitysideoiden pohjalta toteutetaan tarvittavat muutokset

prosessiin ja seurataan, oliko ratkaisu oikea. Jollei prosessi parane tehdyillä toimenpiteillä, etsitään uusia vaihtoehtoja ja jatketaan niin kauan, että kyseinen ongelma poistuu. Tällaisia jatkuvan parantamisen menetelmiä, joita prosessin ongelmanratkaisun apuna voidaan käyttää, on useita kuten esimerkiksi PDCA-sykli. (Hamm 2016, 15–19.)

3.1.1 PDCA-sykli

Kehittämisen tavoitteena on, että prosesseista saataisiin yksinkertaisempia ja nopeampia. Alkutilanteessa prosessien heikkoutena voi olla niiden monivaiheisuus ja kustannustehottomuus. Kehittämisen jälkeen prosessin tulisi myös vastata tarpeeseen paremmin ja toimia ilman häiriöitä. (Tuominen 2021, 13.) PDCA-sykli tarjoaa yksinkertaisen, mutta tehokkaan jatkuvan kehittämisen työvälineen yritykselle ratkaista ongelmia ja hallita muutosta. Työväline mahdollistaa uusien toimintamallien testaamisen ja palautteen keräämisen läpi prosessin. (Skhmt 2017.)

PDCA-sykli tunnetaan myös nimellä Demingin ympyrä, joka kehitettiin 1950-luvulla avuksi toimintojen standardoimiseen. Plan-Do-Check-Act eli suunnittele-toteuta-arvioi-paranna -kehämalli, joka on esitetty kuviossa 8, koostuu neljästä toisiaan seuraavasta vaiheesta. Kehämallin tarkoitus on kuvastaa kehittämistä jatkuvana toimintona, jonka avulla prosessista voidaan tunnistaa aina uusia kehityskohteita tai parantaa yhä uudelleen jo kertaalleen valittuja kohteita. (Johnson 2016, 45.)



Kuvio 8. PDCA-sykli (mukailtu Skhmt 2017)

Plan eli suunnitteluvaiheessa yrityksen tulisi tunnistaa ongelma tai kehityskohde, joka kaipa muutosta. Yrityksen tulisi arvioida onko ongelma laadultaan niin merkittävä, että siihen halutaan löytää ratkaisu. Ennen seuraavaan vaiheeseen siirtymistä, yrityksen tulisi määrittellä, mitä tietoja ja resursseja tarvitaan ongelman perimmäisen syyn ymmärtämiseksi. Lisäksi on oleellista määrittellä, ketkä ovat mukana prosessissa ja kuka siitä vastaa. Pohdittava on myös, mikä on kokeilun mahdollinen tulos ja miten sen onnistumista voidaan mitata. (Johnson 2016, 45; Skhmot 2017.)

Toteutus- eli Do-vaiheessa testataan ehdotettuja muutoksia tai ratkaisuja käytännössä. PDCA-sykli toimii hyvin myös suurempien kehitysprojektien alkuvaiheena, sillä se mahdollistaa kokeilun pienemmässä mittakaavassa. Toteutusvaiheessa on tärkeää dokumentoida tehdyt toimenpiteet, jotta niistä voidaan oppia. Dokumentaation avulla saatuja tuloksia voidaan hyödyntää jatkossa ja niiden avulla voidaan arvioida toimenpiteiden toimivuutta. (Skhmot 2017.)

Check eli arviointivaiheessa tarkastellaan, ovatko tehdyt muutokset tuottaneet halutunlaisen lopputuleman. Tärkeää on tunnistaa, mitä muutoksessa voidaan pitää onnistuneena tai epäonnistuneena ja laatia jatkotoimenpidesuunnitelma tämän pohjalta. Yrityksen tulisi myös arvioida, onko muutosta prosessissa ehditty seuraamaan riittävällä aikavälillä, ja onko tietoa kertynyt tarpeeksi. Ratkaisua tarkastellaan myös kriittisesti, jotta voidaan arvioida, onko se prosessin kannalta edelleen toimiva ja ajankohtainen. (Skhmot 2017.)

Viimeisessä Act-vaiheessa ryhdytään parannustoimiin aiemmista vaiheista kerätyn tiedon ja kokemuksen avulla. Jos lopputulos ei toteutunut halutulla tavalla, voidaan siirtyä takaisin ensimmäiseen vaiheeseen ja aloittaa kehitystyö uudelleen. Jos ratkaisu on onnistunut, voidaan siitä johtaa tarvittaessa toimintamalli koko yrityksen tasolle. Tärkeää on ylläpitää onnistuneen muutoksen toimintamallia sekä mitata ja seurata prosessia myös jatkossa. (Skhmot 2017.)

3.1.2 Standardointi

Jatkuvan kehittämisen PDCA-sykliä täydentävänä työkaluna voidaan nähdä toiminnan yhtenäistäminen eli standardointi. PDCA-syklin avulla löydetyt parannuskeinot ja prosessiin tehdyt muutokset tulisi standardoida, jotta muutoksesta saadaan pysyvä. Standardoinnin avulla parhaat käytännöt tulevat dokumentoiduiksi ja säilytetyiksi. Standardoitu toimintatapa toimii prosessissa myös uutena syötteenä kehittämiselle ja PDCA-syklin käynnistämiseksi uudelleen. (Fredendall & Thürer 2016, 120.)

Yrityksen kannalta on tärkeää, että toiminta ja prosessit ovat johdonmukaisia. Johdonmukaisuutta voi olla vaikea saavuttaa, sillä työntekijöillä on erilaisia tapoja suorittaa sama tehtävä. Työntekijän koulutus, kokemus ja taitotaso määrittävät tapaa, jolla työntekijä suorittaa tehtävän. Näin prosessiin pääsee syntymään eroavaisuuksia. (Ungan 2006, 135.) Hillin (2007) mukaan standardoinnissa on kyse prosessin työohjeiden laatimisesta ja ohjeiden noudattamisesta. Ohjeiden laatiminen on tarpeen, mikäli samaa työtehtävää suorittavat useat työntekijät. Standardointia ei tulisi nähdä käytettäväksi pelkästään toistuviin työtehtäviin suorittavalla tasolla, vaan se soveltuu myös johtamisen ja kehittämisen työkaluksi. Työn standardit toimivat viitekehyksenä tai rajaehtoina sille, miten työtehtävä suoritetaan. (Frendall & Thüerer 2016, 120–121.)

Standardoinnin avulla voidaan yhtenäistää työskentelytapoja ja prosessin vaihtelevuus katoaa. Standardointi vähentää myös virheiden määrää prosessissa. Työntekijöiden hyvä perehdytys kirjallisten ohjeiden avulla auttaa työntekijää ymmärtämään prosessiin kuuluvat ja kuulumattomat vaiheet. Kun prosessin työvaiheet löytyvät selkeästi kirjattuna, työntekijän on helpompi havaita poikkeamat prosessissa. Standardoinnin tavoitteena on, että työtehtävien suorittamisesta tulee tehokkaampaa. Standardointia on kritisoitu siitä, että pakotetusti yhtenäistetyt toimintatavat eivät jätä tilaa työntekijän omalle päätöksenteolle ja luovuudelle. Osana jatkuvan kehittämisen mallia myös standardit ja niiden toimivuus kuitenkin kyseenalaistetaan säännöllisesti, jolloin toimintatapojen tehottomuus ei jää huomaamatta. (Frendall & Thüerer 2016, 120–121.)

3.2 Osaamisen kehittäminen

Yritysten tulisi nähdä prosessien jatkuva kehitys työkaluna, jolla saavutetaan strategian asettamat laajemmat tavoitteet. Kehitystyön ei tulisi olla työtä sen itsensä vuoksi, vaan työn tulisi vastata todelliseen tarpeeseen. Oikean kehitysprojektin löytäminen ja tunnistaminen voi joskus olla yritykselle vaikeaa, sillä eri osastot voivat joutua kilpailemaan keskenään kehittämiseen käytettävissä olevista resursseista kuten ajasta ja rahasta. Oikean kehitysprojektin valitsemisen jälkeen tärkeimpänä asiana voidaan nähdä henkilöstö ja heidän sitoutumisensa projektiin. (Horne 2014, 659.)

Osaavan henkilöstön rekrytointi, säännöllinen ja määrätietoinen koulutus sekä osaamisen kehittäminen ovat keskeinen osa yrityksen kehitystyötä. Parhaan pohjan henkilöstön kehittymiselle antaa yhteinen yritysکوhtainen koulutus. Prosessien kehittämisen kannalta tehokainta on henkilöstön pitkäjänteinen valmennus, joka laajenee vähitellen henkilöstön kehittämisen mukana. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 330.) Reinecke ym. (2007) osoittavat tutkimuksessaan hankintaosaamisen suoran suhteen yrityksen kannattavuuteen. Tutkimuksen mukaan paremmin suoriutuneet yritykset panostivat henkilöstön hankintaosaamiseen,

asettivat henkilöstölle selkeitä tavoitteita ja tukivat ostajia pyrkimyksessään kehittyä. Tutkimus osoitti vuosittain syntyneiden säästöjen olleen kuusinkertaiset verrattuna yrityksiin, joista puuttui yrityksen sisäinen vahva hankintakulttuuri ja koulutukseen ei panostettu.

Työntekijän tulisi saada riittävä perehdytys menestyäkseen työtehtävässään. Perehdytys ei ole vain uusien taitojen ja tiedon kehittämistä, vaan myös työntekijän olemassa olevan osaamisen tunnistamista, hyödyntämistä ja kehittämistä. Yrityksen toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti ja organisaatio taantuu, jollei se kehitä henkilöstönsä osaamista. Yksinään tiedon lisääminen ei kuitenkaan ole työntekijän osaamisen kehittämistä, vaan osaaminen tulee nähdä laajana kokonaisuutena. Jatkuva osaamisen kehittäminen on kaikille osapuolille paras ratkaisu, jottei esimerkiksi koulutustarve pääse kasvamaan kerralla liian suureksi. Työntekijän osaaminen koostuu käytännön osaamisen lisäksi työn priorisoinnin taidosta, ryhmätyöskentelytaidoista, oman toiminnan ja osaamisen arviointikyvystä sekä kyvystä sopeutua muutoksiin. (Kupias ym. 2014.) Toimivan prosessin edellytys on, että henkilöstöllä on kyky ja halu oppia uutta sekä aito kiinnostus heille annettuihin tehtäviin (Tuominen 2021, 85).

3.3 Tiedonhallinta

”Meillä on kaikki tarvittava tieto, emme vaan tiedä, missä se on” (Lecklin 2006, 263).

Yrityksissä käsitellään päivittäin suuria tietomääriä osana prosesseja. Toiminnanohjausjärjestelmä on yrityksen strateginen työkalu tiedonhallintaan. Järjestelmän tehtävä on yhtenäistää koko yrityksen eri organisaatioiden välistä toimintaa ja mahdollistaa liiketoiminnan eri osa-alueiden parempi keskinäinen vuorovaikutus ja parantaa koko toimitusketjun läpinäkyvyyttä. Yrityksen kyvyllä sitouttaa ja kouluttaa henkilöstö toiminnanohjausjärjestelmän monipuoliseen käyttöön on todistettu olevan suora suhde yrityksen suorituskykyyn. (Hwang & Min 2013, 1038–1040.)

Yritysten tulisi määritellä liiketoimintansa kannalta kriittiset tiedot ja varmistaa, että juuri nämä tiedot tulevat aktiivisesti kerätyiksi ja seuratuiksi. Jotta olemassa olevaa tietoa voidaan hyödyntää, tulee yrityksen tallentaa ja hallita sitä järjestelmällisesti. Tärkeää on, että yrityksessä kaikille on selvää kuka haluttua tietoa kerää sekä mistä ja miten. Tiedon kerääjän tulee ymmärtää kerättävän tiedon merkitys yritykselle ja sen käyttökohde, jotta tieto vastaa laadultaan sille asetettuja kriteerejä ja mittaa varmasti haluttua asiaa. (Lecklin 2006, 254–256.) Suuren tietomäärän vuoksi yrityksillä voi olla vaikeuksia tiedon laadunhallinnassa. Esimerkiksi panostamalla toimittajatiedon hallintaan, hankintatoimessa voidaan tehostaa työskentelyä ja välttää mahdollisia virheitä sekä aikaansaada merkittäviä säästöjä. (Wang 2005, 193.)

Lecklinin (2006, 256–258) mukaan tiedonkeruun tulee olla nopeaa ja kustannustehokasta. Tavoite on, että tarvittava tieto syntyy yrityksen operatiivisen toiminnan järjestelmistä sivutuotteena, eikä erikseen manuaalista työtä vaativana työvaiheena. Tiedon turha siirtely ja monivaiheinen käsittely lisäävät inhimillisen virheen mahdollisuutta ja prosessin kustannuksia. Yrityksen prosessien kehittäminen ja seuranta edellyttää tiettyjä vaatimuksia kerätyltä tiedolta. Tiedon tulisi olla oikeellista, tuoretta, yhdenmukaista ja helppokäyttöistä. Tiedon oikeellisuus tulisi tarkastaa aina keräysvaiheessa, jotta virheellistä tietoa ei päädy yrityksen järjestelmiin. Tietojen virheellisyys aiheuttaa virheitä myös raportointiin ja pahimmassa tapauksessa johtaa väärin johtopäätöksiin. Tiedon tulee myös olla tuoretta ja reaaliaikaista. Tiedonkeruun tulee olla yhdenmukaista, jotta tiedot ovat vertailukelpoisia sekä saatavilla samanmuotoisena osapuolille. Tietojärjestelmät voivat itsessään olla monimutkaisia, mutta käyttäjille tiedon käsittely, tallennus ja raporttien luonti tulisi olla yksinkertaista.

Tietojärjestelmien tavoite on tukea yrityksen koko toimitusketjua ja tarjota työntekijöille työväline prosessien onnistuneeseen hoitoon. Järjestelmien tarjoama hyöty on manuaalisen työn vähentäminen siltä osin kuin se on mahdollista. Prosessin automatisointi mahdollistaa työmenetelmien kehittämisen ja uusien toimintatapojen löytämisen. Järjestelmien avulla tietoa hallitaan tehokkaammin ja virheen mahdollisuus pienenee. Järjestelmien ansiosta työn tuottavuus paranee ja kustannukset pienenevät. (Kettunen 2002, 21–34.)

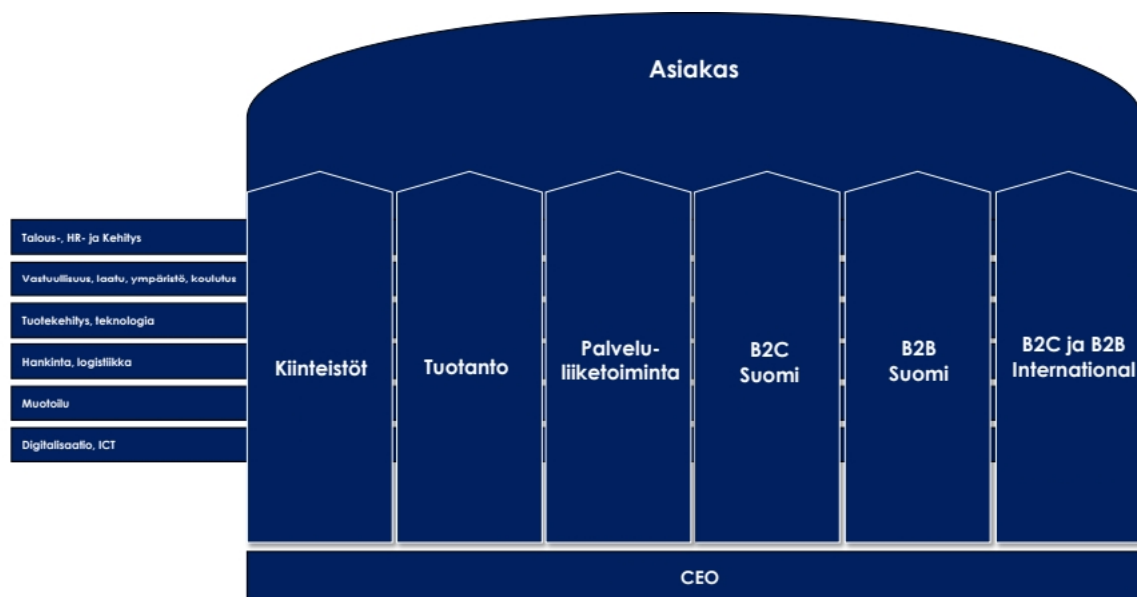
Yrityksen käytössä olevan toiminnanohjausjärjestelmän tulisi palvella operatiivisen toiminnan lisäksi yrityksen johtoa ja mahdollistaa tiedon monipuolinen käyttö analyysien ja päätöksenteon tukena. Tietojärjestelmän tulee mahdollistaa tapauskohtaisten tietojen tarkastelun lisäksi laajempien yhteenvetojen ja raporttien nopea luonti. Kerätty tieto toimii myös apuna yrityksen sidosryhmien kuten toimittajien kanssa tehdyn yhteistyön kehittämisessä ja toiminnan yhtenäistämässä. (Lecklin 2006, 262–263.)

4 Case: Isku Interior Oy

4.1 Kohdeyritys

Isku on 1928 Lahteen perustettu suomalainen huonekalualan teollinen toimija, joka tarjoaa kokonaisvaltaisia kalusteratkaisuja niin koteihin kuin kaikkiin julkisiin tiloihin kuten kouluihin, toimistoihin ja terveydenhuoltoon. Iskun missio on kulkea asiakkaan mukana läpi koko elämän ja tarjota asiakkailleen parasta ja nopeinta palvelua. Vuonna 2020 Iskun liikevaihto oli 138,2M€. (Isku yritysesitys 2022.)

Isku on perheyriety jo kolmannessa polvessa ja yrityksessä työskentelee noin 600 työntekijää. Kuvio 9 havainnollistaa Iskun organisaatiomallin, jonka asiakkaalle arvoa tuottavat toiminnot koostuvat kotimaan yritys- ja kuluttajamyynnin sekä kansainvälisen myynnin lisäksi eri organisaatioihin jaetuista perus- ja tukitoiminnoista. Hankinnan organisaatio voidaan jakaa vielä sisäisesti tehtaan materiaali- ja komponenttihankintoihin sekä välitystuotteisiin. (Isku yritysesitys 2022.)



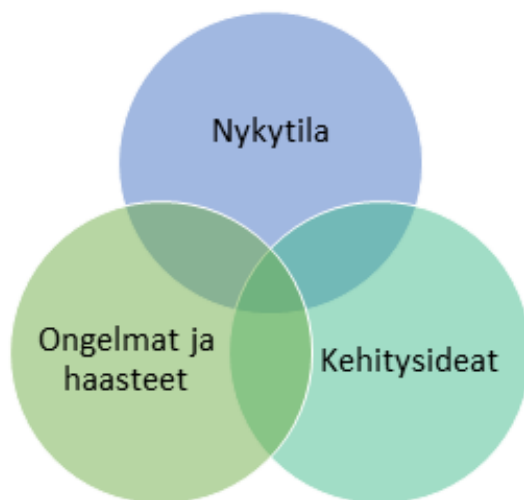
Kuvio 9. Iskun organisaatio (Isku 2022)

Yrityksen koko oma tuotanto on keskitetty Lahteen ja työn kotimaisuus, vastuullisuus ja laatu ovatkin Iskun tärkeimmät kilpailukeinot. Myös yrityksen hankintojen osalta toiminta on keskitetty kotimaahan ja 75 prosenttia yrityksen kaikista hankinnoista tulee kotimaasta. Suomessa Iskulla on myymälöitä ja showroomeja 38 paikkakunnalla ja maailmanlaajuisesti

toimintaa 16 eri maassa. Iskun ISO 9001 -sertifioitu laadun johtamisjärjestelmä tukee yrityksen toiminnan ja prosessien jatkuvaa kehitystä. Tavoitteena on toiminnan jatkuva mitaaminen, analysointi, parantaminen sekä asiakastyytyvyyden lisääminen. (Isku 2021.)

4.2 Toteutus ja tutkimustulokset

Kohdeyritykselle suunnattu tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena ja tutkimusmenetelmiksi valikoituivat osallistuva havainnointi ja teemahaastattelut. Tutkimuksen aikana haastateltiin neljää kohdeyrityksen ostajaa, jotka toimivat työssään teollisuuden hankintojen parissa. Tutkimuksen ulkopuolelle rajattiin yrityksen välitystuotehankinnat. Haastattelut toteutettiin tammikuun 2020 aikana ja ennalta määrättyjä teemoja oli kolme kuten kuviossa 10 nähdään: reklamaatioprosessin nykytila ja siihen liittyvät mahdolliset ongelmat ja haasteet sekä kehitysideoita. Haastatteluiden lisäksi osallistuvalla havainnoinnilla oli merkittävä osa tutkimuksen teon yhteydessä, sillä opinnäytetyön tekijä työskentelee itse kohdeyrityksessä ostajan työtehtävissä.



Kuvio 10. Haastatteluiden teemat

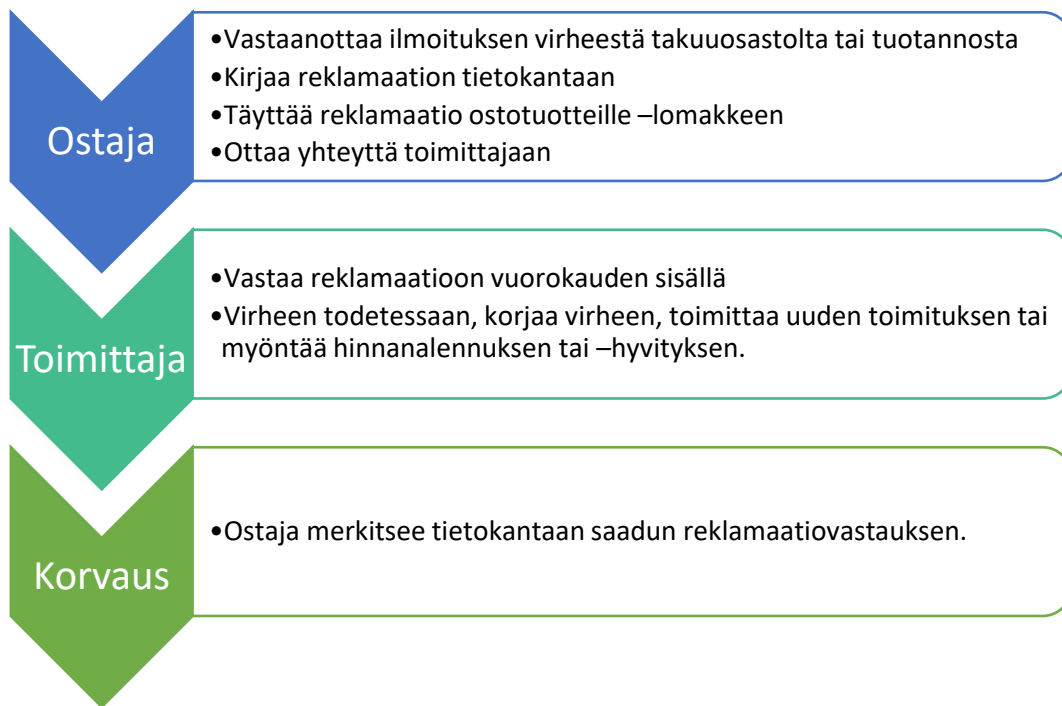
Toteutettujen haastatteluiden pohjalta oli tavoitteena muodostaa käsitys, kuinka kohdeyrityksen ostajat käsittelevät toimittajille tekemänsä reklamaatiot. Osana haastattelua ostajat kuvasivat joko kuvitteellisen reklamaatiotilanteen ja toimintamallinsa tai esittelivät jo aiemmin eteen tulleen todellisen reklamaation aina prosessin alusta lopputulemaan asti. Haastattelu-aikaa ei rajoitettu ja ostajat saivat kertoa vapaasti toimintatavoistaan ja kuinka ovat päätyneet hoitamaan prosessia kuvaamallaan tavalla. Haastatteluissa käytiin myös keskustellen läpi prosessiin liittyviä haasteita ja ongelmakohtia sekä ostajien näkemiä

kehitysmahdollisuuksia prosessissa. Kaikkien ostajien kanssa käsiteltiin ennalta määritetyt haastatteluteemat, mutta teemat painottuivat laajuudeltaan eri tavoin kunkin ostajan mukaan.

Tutkimuksessa ei käytetty satunnaisia havainnointijaksoja, vaan oma osallistuva havainnointi tapahtui pitkäjaksoisesti työn ohessa vuosien 2020 ja 2021 aikana keräten aineistoa yrityksen sisäisistä kanavista. Työskentely kohdeyrityksessä mahdollisti myös sen, että haastatteluiden pohjalta saatuihin tuloksiin oli mahdollista palata ja tarkentaa kerättyä aineistoa keskustelemalla muiden ostajien sekä myös hankintapäällikön kanssa. Keskeisessä osassa osallistuvaa havainnointia olivat kerätyt muistiinpanot sekä oma kokemus reklamaatioprosessin hoidosta. Haastatteluiden ja havainnoinnin kautta johdetut tulokset prosessin nykytilasta, haasteista ja kehitysehdotuksista esitellään seuraavissa alaluvuissa.

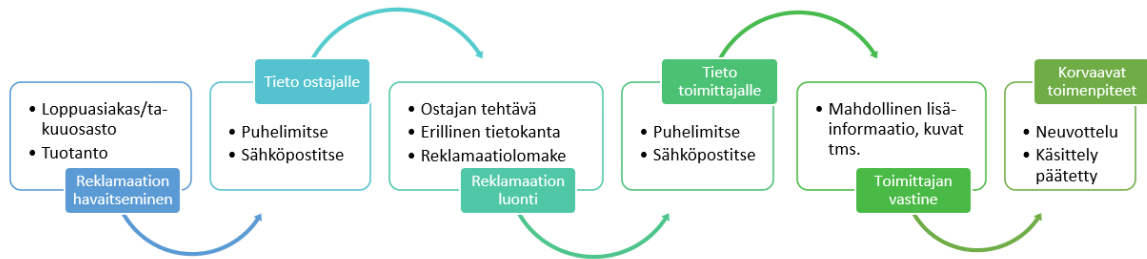
4.2.1 Reklamaatioprosessin nykytila

Toteutetun teemahaastattelun yhtenä teemana oli nykytilanteen kartoittaminen ja käytössä olevien toimintamallien ymmärtäminen. Tehtyjen haastatteluiden ja havainnoinnin pohjalta on laadittu nykytilannetta esittävä prosessikuvaus, joka esitellään kuviossa 11. Nykyisellään yrityksessä on käytössä tämä karkea toimintamalli, joka ohjaa ostajia toimimaan reklamoi- taessa toimittajia. Ajan saatossa jokaiselle ostajalle on kuitenkin kehittynyt omia työskente- lytapoja ja -menetelmiä prosessin ympärille. Reklamaatiokäytänteissä on myös toimittaja- kohtaisia eroavaisuuksia. Tällä hetkellä ostajat eivät työssään raportoi tai käsittele rekla- maatioita yrityksen toiminnanohjausjärjestelmän kautta.



Kuvio 11. Reklamaatioprosessin nykytila

Kohdeyrityksen ostajilla on pääsääntöisesti kaksi tiedonkulkukanavaa, joista ilmoitukset komponentti- tai materiaalihankintojen virheistä saadaan. Prosessin tiedonkulkua on havainnollistettu kuviossa 12. Mikäli kyseessä on loppuasiakkaalle asti päätynyt virhe, saadaan tieto pääosin yrityksen takuosaston kautta. Takuosasto käsittelee reklamaatiot asiakkaalta tai asennusliikkeeltä tulleen ilmoituksen perusteella ja kirjaa ne toiminnanohjausjärjestelmään. Tämän jälkeen ostaja hoitaa yhteydenpidon kyseisen komponentin tai materiaalin toimittajaan. Virheitä havaitaan myös jo ennen toimitusta loppuasiakkaalle yrityksen omassa tuotannossa. Tällöin ostaja saa tiedon virheestä ja sen laadusta suoraan tuotannosta. Jokaisella tuotanto-osastolla on ohjeistuksensa viallisten komponenttien keräämisestä talteen. Ostajan työtehtäviin kuuluu tarkastaa säännöllisesti myös nämä tuotantoon kelpaamattomat osat ja varmistaa, että tieto toimitusvirheestä saavuttaa myös toimittajan. Toimittaja- ja nimikekohtaisesti voi vaihdella, tehdäänkö jokaisesta havaitusta virheestä oma reklamaatio välittömästi vai käsitelläänkö tietyllä aikavälillä tulleet virheet kootusti reklamoiden. Käsitelynopeus riippuu usein siitä, kuinka kriittiseksi virhe ja sen aiheuttama vahinko arvioidaan.



Kuvio 12. Tiedonkulku prosessissa

Työvälineinään ostajat käyttävät reklamaatioprosessissa pääsääntöisesti puhelinta, sähköpostia sekä Office -ohjelmia. Ensimmäinen yhteydenotto toimittajaan voi tapahtua puhelimitse, mutta ostajan tehtävänä on varmistaa, että toimittaja saa reklamaation myös kirjallisena. Ostajilla on käytössään tietokanta, johon kerätään tiedot tehdyistä reklamaatioista. Nykyiseen tietokantaan kerätään reklamaatiotilanteessa perustietojen kuten reklamaation ajankohdan, toimittajan ja reklamoitavan nimikkeen lisäksi tiedot muun muassa virheen laadusta, määrästä ja kustannuksista. Reklamaation käsittelyn ja ratkaisun jälkeen tietokantaan kirjataan myös saatu hyvitys tai sovitut toimenpiteet. Ratkaisun saatuaan ostaja ohjeistaa tarvittaessa myös takuosastoa tai tuotantoa siitä, kuinka tapauksessa edetään. Tarvittaessa ostaja varmistaa myös viallisten komponenttien tai materiaalien palautumisen toimittajalle, mikäli palautus on tarpeen.

Tietokannan lisäksi ostajilla on käytössään ostotuotteille suunniteltu reklamaatiolomake, johon kirjataan tuotteen nimike ja lähetyksen tunnistetietojen lisäksi reklamaation syy sekä korvausvaade. Reklamaatiolomake lähetetään toimittajalle, jota velvoitetaan antamaan vastineensa 24 tunnin kuluessa ilmoituksesta. Normaalisti korvaus saadaan joko uutena vastaavana toimituksena, hinnanalennuksena tai -korvauksena. Hinnanalennus voidaan tavallisesti osoittaa seuraavalle ostotilaukselle tai vastaavasti vastaanottaa hyvityslaskuna. Mikäli virhe on mahdollista korjata, voidaan komponentti tai materiaali toimittaa takaisin toimittajan korjattavaksi.

Ostajien koulutus reklamaatioiden hoitoon tapahtuu yleisimmin työn alussa muun perehdytyksen ohessa. Tämän jälkeen ostajalla on mahdollisuus saada tukea reklamaatiotilanteisiin niin kohdeyrityksen takuosastolta kuin hankinnan kollegoilta sekä hankintapäälliköltä. Koko hankinnan tiimille yhteisiä reklamaatiokoulutuksia tai seurantapalavereita on järjestetty niukasti tai ei lainkaan.

4.2.2 Prosessin haasteet

Tässä luvussa on esitelty teemahaastatteluissa ja havainnoinnissa esiin tulleita haasteita tai kehitystä vaativia kohteita kohdeyrityksen reklamaatioprosessissa. Tehtyjen haastatteluiden ja oman havainnoinnin perusteella voidaan todeta, että yrityksen hankintojen reklamaatioprosessissa on haasteita ja ongelmakohtia erityisesti sisäisen dokumentoinnin, raportoinnin ja seurattavuuden osalta. Kuviossa 13 voidaan nähdä esiin nousseet haasteet, joita kehittämällä prosessista on mahdollista saada toimintamalleiltaan yhtenäisempi ja seurattavuudeltaan parempi.

Toiminnanohjausjärjestelmä	Ulkoinen tietokanta tehdyistä reklamaatioista, mikä ei kytkeydy käytössä olevaan hankintajärjestelmään
Muistinvaraisuus ja dokumentaatio	Tietokantaa päivitetään eri toimintatavoilla tai ei lainkaan
Perehdytys ja ohjeistus	Reklamaatiokäytänteistä ei ole kirjallista ohjeistusta ja suullisen perehdytyksen koettiin olleen puutteellista
Yhtenäisyys	Toimintamallista puuttuu yhtenäisyys takuuosaston ja ostajien välillä
Seurattavuus	Raportoinnin heikkous ja haasteet

Kuvio 13. Reklamaatioprosessin haasteet

Kohdeyrityksen reklamaatioprosessin nykytilassa suurin haaste on toimintatapojen kytkeytymättömyys käytössä olevaan toiminnanohjausjärjestelmään. Muut havaitut haasteet olivatkin läheisesti liitännäisiä tai suoraa seurausta tästä ongelmasta. Hankinnan reklamaatioiden kirjauksien puuttuminen toiminnanohjausjärjestelmästä tekee ostajien reklamaatiotyöstä aikaa vievää ja tehottomampaa sekä aiheuttaa puutteita kokonaiskuvan hallintaa.

Nykyinen järjestelmän ulkopuolinen tietokanta on raskas täyttää manuaalisesti ja toiminta nojaa vahvasti muistinvaraisuuteen. Haastatteluissa havaittiin, että on täysin

ostajakohtaista, kuinka tätä tietokantaa täytetään ja tietoja ylläpidetään. Osa ostajista ei käytä tietokantaa työssään lainkaan. Osa kirjaa esiin tulleen reklamaation heti, kun taas osa haluaa täyttää tiedot vasta loppuvaiheessa, kun mahdollinen toimittajalta saatu korvaus on jo tiedossa. Mitä pidemmälle reklamaation kirjaamisen siirtää, sitä suurempi todennäköisyys on sille, että kirjaus unohtuu tehdä joko osittain tai kokonaan. Reklamaatioiden kirjauksen ja seurannan manuaalisuuden takia ostajat kokivat työssään myös turhautumista ja hektisessä työtilanteessa priorisoivat tekemisensä muihin tehtäviin kuin dokumentaatioon.

Tietokanta tukee parhaiten ostajaa työssään, mikäli esiin tullut reklamaatio syötetään sinne jo edes osittaisilla alkutiedoilla. Näin tietokantaan jää merkintä aloitetusta reklamaatiosta ja myöhemmässä vaiheessa ostajan on helppo tarkastaa, onko hänellä jäänyt mahdollisesti auki olevia reklamaatioita. Tietokannan koettiin palvelevan parhaiten heti tehtäviä ja yksittäisiä virheitä koskevia reklamaatioita. Tämä on johtanut siihen, että yhteisen tietokannan lisäksi ostajilla on omaan käyttöön kehitettyjä toimittajakohtaisia tiedostoja, joihin he keräävät esimerkiksi kootusti tehtävien reklamaatioiden tiedot.

Nykyisellä toimintamallilla ostajan tulisi täyttää tietokannan lisäksi toimittajalle lähetettävä reklamaatiolomake. Näihin kahteen kohteeseen kerättävät tiedot eivät poikkea suuresti toisistaan, joten kirjaustyön koettiin pitävän sisällään saman asian toistoa useaan otteeseen. Moni ostajista onkin jättänyt reklamaatiolomakkeen pois käytöstään, jotta säästyisivät päällekkäisiltä kirjauksilta ja kahteen kertaan tehtävältä työltä. Reklamaatiolomake ostotuotteille koettiin vanhanaikaiseksi ja tarpeettomaksi liittää sähköpostitse tehtävän reklamaation yhteyteen, sillä usein samojen tietojen sisällyttäminen jo itse sähköpostiviestiin on nopeampaa kuin erillisen tiedoston täyttäminen ja liitteeksi liittäminen. Myös lomakkeen ulkoasun koettiin olevan vanhentunut. Lomake on muodoltaan Word -lomake, mikä aiheuttaa sen, ettei syötetyt tiedot ole hyödynnettävissä sellaisenaan raportoinnin tukena, vaan vaativat siirtoa esimerkiksi taulukkomuotoon.

Haastatteluissa ja omassa havainnoinnissa esiin nousi myös puutteet perehdytyksessä reklamaatioprosessin toimintatapoihin. Jokaiselle ostajalle ei ollut selvää, mitä tietoja ja missä kohtaa prosessia ne tulisi syöttää tietokantaan. Ajan saatossa reklamaatioiden syöttäminen tietokantaan oli saattanut unohtua ostajilta tai tietokannan tärkeys menettää merkityksensä osana työtehtäviä. Tämä on johtanut myös siihen, että tarvittavat tiedot reklamaatiosta voivat löytyä esimerkiksi vain ostajan henkilökohtaisesta sähköpostista, eikä tarvittavat tiedot ole näin ollen koko hankintatiimin tai muiden organisaatioiden saatavilla. Käytössä olevasta tietokannasta ja sen aineistosta on havaittavissa, että työvälineen käyttöönoton jälkeen käyttö on ollut aktiivisinta ja alkanut hiipua ajan myötä. Ostajat kokivat, ettei prosessia ole tarkasteltu ajan saatossa kriittisesti ja päivitetty vastaamaan nykyistä tarvetta paremmin.

Ostajat kokivat lisäksi, että tasalaatuisen reklamaatioprosessin saavuttamiseksi olisi tärkeää järjestää sisäisiä koulutuksia ja tarkentaa ohjeistusta säännöllisesti, jotta yhteistä toimintamallia olisi mahdollista ylläpitää.

Ongelmakohtaksi prosessissa koettiin niin edellä mainitut ostajakohtaisesti eroavat toimintatavat kuin myös yhtenäisyyden puute yrityksen takuuosaston kanssa. Toiminnanohjausjärjestelmä mahdollistaa reklamaatioiden käsittelyn ja määrittämisestä poikkeaman luomisen järjestelmään, mutta tätä ei ole hyödynnetty hankinnassa. Hankinnan käyttäessä toiminnanohjausjärjestelmään kuulumattomia työvälineitä on tämä johtanut karkeasti siihen, että jo tehtaalla havaitut toimittajille ilmoitettavat poikkeamat eivät kirjaudu järjestelmään, mutta loppuasiakkaalle asti päätyvät virheet kirjataan aina järjestelmään. Näin ollen osa toimittajille tehdyistä reklamaatioista löytyy yrityksen toiminnanohjausjärjestelmästä ja tieto on tarvittaessa myös muiden organisaatioiden tarkasteltavissa.

Järjestelmään kuulumattomuudesta ja erilaisista työskentelytavoista johtuen yksi suurimmista hankinnan reklamaatioprosessin heikkouksista on sen seurattavuus. Nykyisellä toimintamallilla tietoa reklamaatioista on kerätty useassa eri kohteessa ja vaarana on, että kaikki poikkeamat eivät välttämättä tule kirjatuiksi lainkaan johtuen joko unohduksesta tai ostajan tavasta olla täyttämättä tietokantaa työssään. Haastatteluissa esiin nousi, etteivät ostajat pääsääntöisesti kirjaa tietokantaan esimerkiksi sellaisia reklamaatioita, joissa toimittaja on tehnyt hyvityksen korvaavalla uudella toimituksella. Jälkeenpäin tällaisten reklamaatioiden jäljittäminen ja tietojen yhdistäminen vaatii paljon manuaalista työtä.

Vaikka kaikki komponentti- ja materiaalireklamaatiot käsitellään ostajien toimesta ja varmistetaan tapauskohtaisesti parhaiten soveltuva korvaus, kirjausten puutteen vuoksi tapaukset eivät näin ollen näy toimittajan tiedoissa. Tämä voi johtaa äärimmillään siihen, että ainoastaan kyseisen nimikkeen ostajalla on karkea käsitys reklamaatioiden määrästä tai toistuvuudesta koskien kyseisen toimittajan nimikkeitä. Tämä vaikeuttaa osaltaan myös toimittaja-arvioinnin tai -pisteytyksen tekoa kohdattujen virheiden osalta. Tämän lisäksi tietokantaan syötettyjen reklamaatioiden lajittelu nimike- tai toimittajakohtaisesti vaatii manuaalista työtä ja näin ollen raporttien luonti on hidasta. Tietojen sijainti useassa kohteessa ja pirstaleisuus vaikeuttaa myös tiedon vertailua, analysointia sekä päätöksentekoa.

4.2.3 Kehitysehdotukset

Haastatteluiden yhtenä teemana oli käsitellä kohdeyrityksen ostajien kanssa heidän kokemuksiaan prosessiin liittyvistä ongelmista sekä haasteista ja näiden perusteella tunnistaa kehityskohteita. Tehtyjen haastatteluiden ja havainnoinnin perusteella voidaan esittää, että tehokkain keino parantaa kohdeyrityksen hankinnan reklamaatioprosessia on selvittää ja

kartoittaa hankinnan mahdollisuutta käyttää yrityksen olemassa olevaa toiminnanohjausjärjestelmää reklamaatioiden kirjaamiseen. Kuvio 14 esittelee hyödyt ja mahdollisuudet, joita järjestelmään siirtyminen toisi mukanaan.



Kuvio 14. Järjestelmään siirtymisen edut

Toiminnanohjausjärjestelmän kautta reklamaatioiden kirjaamisen suurena etuna on, että kaikki tarvittava tieto löytyisi yhdestä sijainnista ja ulkoisen tietokannan käytöstä voitaisiin luopua. Järjestelmään luotaisiin uusi reklamaatio kirjaamalla määräyksistä poikkeama. Tämä poikkeama voitaisiin luoda suoraan ostotilauksen yhteyteen, jolloin reklamaatio linkittyisi automaattisesti juuri haluttuun ostotilaukseen. Erillistä reklamaatiolomaketta ei olisi tarpeen täyttää, sillä järjestelmä muodostaisi vaaditut tiedot sisältävän tositteen. Järjestelmä mahdollistaa myös reklamaatioiden käsittelyn ja myöhemmän tarkastelun ulkoista tietokantaa tehokkaammin. Tiedon hallinta, lajittelu ja analysointi helpottuisivat merkittävästi sekä toimintatavat yhtenäistyisivät. Myös ostajien tiedon muokkaamiseen ja etsimiseen käyttämä aika pienentyisi sekä dokumentaation muistinvaraisuus poistuisi.

Yhtenä ongelmana ostajien keskuudessa koettiin, että reklamaatioiden dokumentoimiseen ei ole selkeää perehdytystä ja olemassa olevaa kirjallista ohjeistusta. Järjestelmään

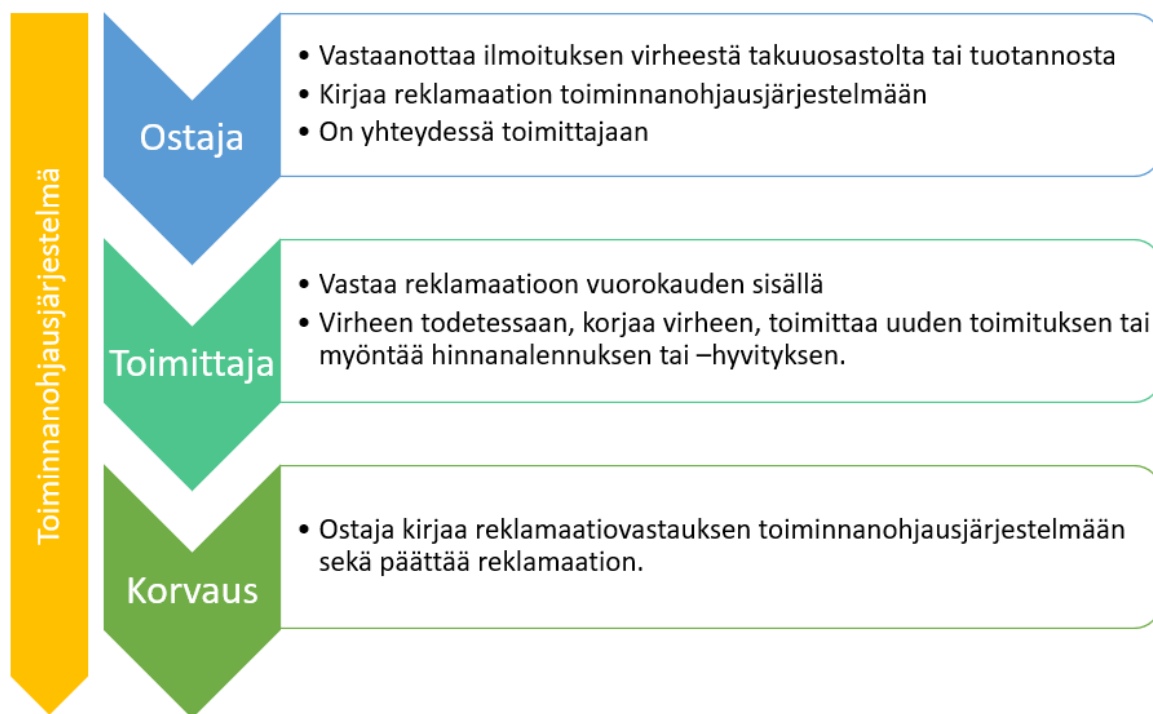
siirtymisen ja uuden toimintamallin myötä olisi tarpeen laatia kirjallinen ohje järjestelmän mahdollistamista hankinnalle osoitetuista reklamaatiotoiminnoista. Järjestelmäkoulutuksen järjestäminen mahdollistaisi samalla myös muiden reklamaatioprosessiin liittyvien ohjeistuksien läpikäynnin yhdessä koko tiimin kanssa. Näin varmistettaisiin myös tiimin osaamisen ajan tasalla pysyminen sekä yhtenäisiin toimintatapoihin siirtyminen operatiivisella tasolla. Yhtenä kehitysideoina esiin nousi myös säännöllisten reklamaatiopalavereiden järjestäminen hankinnan tiimin kesken. Tämä takaisi tiedon jakamisen ja lisäisi yksittäisen ostajan ymmärrystä komponentti- ja materiaalireklamaatioiden sen hetkisestä kokonaistilanteesta.

Yhtenäiset toimintatavat ostajien keskuudessa takaisivat tasalaatuisen prosessin ja jatkossa reklamaatiot lähetettäisiin toimittajille samannäköisessä muodossa suoraan järjestelmästä. Vanhentuneesta reklamaatiolomakkeesta luopuminen viestisi toimittajille ammattimaisuudesta ja prosessin kehittymisestä. Reklamaatioiden kirjaaminen järjestelmään ei yhtenäistäisi pelkästään hankinnan toimintatapoja, vaan myös toimintaa takuuosaston kanssa. Lisäksi se parantaisi ostajien ymmärrystä takuuosaston prosessista.

Toiminnanohjausjärjestelmän käyttö reklamaatioiden kirjaamisessa parantaisi merkittävästi myös prosessin seurattavuutta. Reklamaatiota koskevat tiedot löytyisivät yhdestä sijainnista ja järjestelmän avulla olisi mahdollista luoda halutunlaisia raportteja. Tähän asti paljon manuaalista työtä vaatinut raporttien luonti olisi yksinkertaisempaa ja esimerkiksi toimittajakohtaisten reklamaatiomäärien sekä haastavien nimikkeiden esiintulo helpottuisi. Näin ollen raportoinnista saataisiin laadultaan tarkempaa ja johdonmukaisempaa. Järjestelmä mahdollistaisi lisäksi reaaliaikaisen tiedonhankinnan kuten esimerkiksi saatujen korvauksien euromääräisen seurannan sekä avoinna olevien reklamaatioiden määrän ostajakohteisesti. Tiedon laadun ja saatavuuden parantuessa niiden pohjalta tehdyt analyysit ja päätöksenteko ovat luotettavampia ja virheen mahdollisuus raporteissa pienenee.

4.2.4 Tavoitetila

Kohdeyrityksen hankinnan reklamaatioiden prosessin tavoitetila on olla paremmin seurattava, dokumentoitu ja tuottaa niin hankinnan oman kuin muiden sidosryhmien työn tueksi tarvittavaa tietoa. Tavoite on, että ostajat siirtyvät käyttämään ensisijaisesti nykyistä toiminnanohjausjärjestelmää reklamaatioiden teossa. Kuviossa 15 on esitetty prosessin tavoitetila, jossa toiminnanohjausjärjestelmä tukee ostajan työtä.



Kuvio 15. Prosessin tavoitetila

Tavoitetilassa ostaja kirjaa reklamaation välittömästi sen saatuaan toiminnanohjausjärjestelmään. Poikkeama on mahdollista luoda järjestelmään juuri halutulle ostotilaukselle, jolloin saatu korvaus tai hyvitys kohdentuu juuri oikeaan tilaukseen. Tässä yhteydessä järjestelmä luo reklamaatiosta tositteen, josta ilmenee tarvittavat tiedot, joilla toimittaja voi ottaa reklamaation käsittelyyn. Tavoite on, että tosite olisi mahdollista lähettää järjestelmästä ostajan tai halutessaan suoraan toimittajan sähköpostiin. Tositteesta selviäisi muun muassa reklamaatiolle osoitettu käsittelynumero, ajankohta, tuotteen nimiketunnus, todettu virhe ja haluttu korvaus.

Poikkeaman luomisen jälkeen reklamaatio jää järjestelmässä avoimeksi niin kauan ennen kuin ostaja kirjaa toimittajalta saamansa reklamaatiiovastauksen ja lopulta päättää reklamaation. Tavoitetilassa järjestelmään kirjattuja reklamaatioita on mahdollista tarkastella erilaisten suodattimien avulla. Tämän ansiosta raporttien teko nopeutuisi ja helpottuisi sekä reklamaatioiden seurannasta tulisi tehokkaampaa.

Saavuttaakseen tavoitetilan kohdeyritys on aloittanut esiteltyjen kehityskohteiden ja -ideoiden perusteella selvitystyön yhdessä järjestelmäasiantuntijan kanssa. Tavoite on selvittää, millaisilla muutoksilla ja aikataululla järjestelmän nykyinen määrittämisistä poikkeaman luonti-toiminto palvelisi myös hankinnan tarpeita. Kohdeyrittäksen toiminnanohjausjärjestelmä on läpikäynyt uudistuksen vuonna 2019. Tuolloin reklamaation luominen järjestelmään on

tehty ensisijaisesti palvelemaan takuuosaston tarpeita ja kehitystyö toimintojen laajentamiseksi hankinnan tarpeita vastaavaksi on jäänyt kesken.

4.3 Johtopäätökset

Tehtyjen haastatteluiden sekä oman osallistuvan havainnoinnin perusteella voidaan todeta seuraavat johtopäätökset kohdeyrityksen hankinnan reklamaatioprosessista:

- Nykyisillä toimintatavoilla prosessi ei ole yhtenäinen, eikä helposti seurattava. Reklamaatioprosessin kytkeytymättömyys kohdeyrityksen toiminnanohjausjärjestelmään aiheuttaa haasteita reklamaatioiden dokumentointiin ja raportointiin.
- Prosessin tavoitetila on olla vähemmän manuaaliseen työhön ja muistinvaraisuuteen nojaava sekä toimintaperiaatteeltaan yhtenäisempi.
- Hankinnan reklamaatioiden kirjaaminen toiminnanohjausjärjestelmän kautta mahdollistaisi tehokkaamman työskentelyn sekä vähentäisi virheen mahdollisuutta raportoinnissa.

Kohdeyrityksen hankinnan reklamaatioprosessin keskeisin kehityskohde on kerätyn tiedon hallinta ja dokumentaatio. Prosessi on ajan saatossa muokkautunut kunkin työntekijän kokemusten ja taitotason pohjalta omaan tarpeeseen sopivaksi. Prosessi sisältää manuaalista kahteen kertaan tehtävää työtä, mikä vaikuttaa prosessin tehokkuuteen. Porterin arvoketjumallin mukaisesti prosessien tavoitteena on tuottaa arvoa joko yrityksen sisäisille sidosryhmille tai viime kädessä loppuasiakkaalle. Nykyisellään hankinnan reklamaatioprosessi ei toimi parhaalla mahdollisella tavalla ja arvon tuotto jää vajaaksi.

Toimittajariskien, etenkin viivästyksiin ja laatuun liittyvien riskien, konkretisoituminen johtaa lähes poikkeuksetta reklamaatioon. Kohdeyrityksessä ostajat ymmärtävät reklamoinnin merkityksen osana hankinnan tehtäviä, mutta prosessin kytkeytymättömyys toiminnanohjausjärjestelmään aiheuttaa puutteita kerätyn tiedon käsittelyyn. Prosessin tavoitetilassa kerätty tieto on laadultaan oikeellista ja vastaa yrityksen tarpeeseen. Nykyisessä prosessissa samaa tietoa kerätään ja käsitellään toistuvasti, mikä voi johtaa inhimillisen erehdykseen ja tiedon virheellisyyden riski kasvaa.

Kerätyn tiedon tavoitteena on tarjota tukea päätöksentekoon ja mahdollistaa analysointi. Reklamaatioista kerätty data toimii yhtenä mittarina toimittajien luokittelussa. Hankintaprosessin loppuvaiheeseen sijoittuvat toimittajien arviointi ja seuranta ovat merkittävä osa yrityksen toimittajasuhteiden hallintaa. Kohdeyrityksen nykyisessä prosessissa kaikki tarvittava tieto on saatavilla toimittajasuhteiden hallinnan tueksi, mutta tieto ei ole saatavilla nopeasti, vaan vaatii tiedon yhdistämistä ja keräämistä eri kohteista.

Kohdeyrityksen laadun johtamisjärjestelmä on ISO 9001 -sertifioitu ja tavoitteena on tukea toiminnan ja prosessien jatkuvaa kehitystä. Tämä opinnäytetyö tarjoaa pohjan hankinnan reklamaatioprosessin jatkokehittämiselle PDCA-syklin mukaisesti. Tulevaisuudessa kohdeyrityksen reklamaatioprosessin on mahdollista olla yhtenäisempi esimerkiksi standardeimalla prosessin osatehtäviä siltä osin kuin se on mahdollista. Lisäämällä ostajien perehdytystä ja yrityksen sisäistä koulutusta, reklamaatioprosessin on mahdollista saavuttaa toivottu tavoitetila.

Validiteetti ja reliabiliteetti

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta tarkastellessa, arvioidaan tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia. Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä eli yleistettävyyttä. Validiteetin on tarkoitus osoittaa, onko tutkimusongelma määritelty oikein sekä tutkitaanko työssä aiheen kannalta oikeaa asiaa. Reliabiliteetti puolestaan osoittaa tulosten pysyvyyttä. Mikäli tutkimus uusittaisiin, tulisi tutkimuksen tuloksien pysyä muuttumattomina. Tutkimuksen avulla pyritään aina saamaan tulos, joka on laadultaan luotettava ja uskottava. Jos näihin kahteen luotettavuusmenetelmään ei kiinnitä huomiota jo tutkimuksen alkuvaiheessa, voi tutkimuksen tulos jäädä luotettavuudeltaan heikoksi. (Kananen 2019, 31.)

Tämän tutkimuksen validiteettia voidaan pitää hyvänä, sillä tutkimusmenetelmiksi valituilla teemahaastattelulla ja havainnoinnilla saatiin luotua kuvaus kohdeyrityksen reklamaatioprosessin nykytilasta ja selvitettiin siinä esiintyvät ongelmakohdat. Saatujen tulosten perusteella pystyttiin laatimaan kehitysehdotukset. Tutkimustulosten luotettavuus pyrittiin varmistamaan aineiston riittävällä määrällä ja aitoudella. Tutkimusongelma määriteltiin mahdollisimman tarkasti ja haastatteluiden sekä osallistuvalla havainnoinnilla kerätyn aineiston haluttiin vastaavan tutkimukselle asetettuun pääkysymykseen. Myös tutkimuksen reliabiliteettia voidaan pitää hyvänä, sillä saadut tutkimustulokset eivät ole laadultaan sattumanvaraisia ja tutkimus on mahdollista uusida samoin menetelmin.

Kanasen (2019, 32–35) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida myös viiden arviointimenetelmän keinoin. Keinoiksi hän listaa tutkimuksen saturaation, informanttien vahvistuksen, Membercheckingin eli tulkinnan vahvistuksen, ulkopuoliset lähteet sekä tutkimuksen sisäisen loogisuuden. Aineiston saturaatiolla tarkoitetaan tutkimustuloksien selvää toistuvuutta eri lähteistä. Tällöin esimerkiksi yksi yksittäinen haastattelu ei riitä siihen, että tutkimuksen kylläntymispiste eli saturaatio saavutetaan. Informanttien vahvistuksella tarkoitetaan, että tutkimuksen tulokselle ja tulkinnalle saadaan vahvistus luetuttamalla aineisto ja sen perusteella tehdyt johtopäätökset henkilöllä, jota tutkimuksessa on haastateltu. Tulkintaa voidaan pitää oikeellisenä, mikäli tutkija ja haastateltu jakavat yhteisen mielipiteen saaduista tuloksista. Membercheckingiä eli tulkinnan vahvistusta voidaan

käyttää silloin, kun tutkimuksella on kaksi kirjoittajaa. Toisen tutkijan päätyessä samaan johtopäätökseen, voidaan syntynyt tulkinta katsoa silloin oikeaksi. Ulkopuolisten lähteiden ja aihepiirin aiempien tutkimusten käyttäminen tulosten tulkinnassa vahvistavat aina työn luotettavuutta. Tutkimuksen sisäisellä loogisuudella tarkoitetaan sitä, että työ itsessään on ristiriidaton juuri käytetyn viitekehyksen, saatujen tulosten ja niistä johdetun tulkinnan osalta.

Toteutetun tutkimuksen voidaan todeta täyttävän kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden kriteerit. Kohdeyrityksen ostajien teemahaastattelussa esiin tulleet asiat alkoivat toistaa itseään eli aineiston saturaatio saavutettiin ja haastateltavien määrää voidaan pitää riittävänä. Haastatteluiden lisäksi tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin lisäämään osallistuvalla havainnoinnilla, jonka avulla kerätyllä aineistolla saatiin vahvistusta haastattelussa esiin tulleille tuloksille. Tulosten perusteella johdetut kehitysehdotukset saavat tukea työn tietoperustasta, eikä niiden välillä ole havaittavissa ristiriitaa.

5 Yhteenveto

Tämän opinnäytetyön aiheena oli kohdeyrityksen hankinnan reklamaatioprosessin kehittäminen. Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Isku Interior Oy:lle. Tavoitteena oli kuvata yrityksen hankinnan reklamaatioprosessin nykytila sekä toivottu tavoitetila. Lisäksi työn tavoitteena oli kartoittaa prosessin haasteita ja ongelmakohtia sekä löytää niihin kehitysehdotuksia. Työ rajattiin käsittelemään yrityksen teollisuuden tarpeeseen tehtäviä materiaali- ja komponenttihankintoja. Tutkimusmenetelminä käytettiin teemahaastattelua sekä osallistuvaa havainnointia.

Opinnäytetyö koostuu teoriasta ja case-osuudesta. Työn teoriaosuudessa käsiteltiin yleisesti hankintatoimea ja hankintaprosessia osana yrityksen toimintaa. Hankintaprosessin osalta teoria rajattiin käsittelemään prosessin loppuvaiheessa olevaa toimittajan seuranta ja arviointia. Hankintatoimella on merkittävä kokonaisvaikutus yrityksen kannattavuuteen ja kilpailukykyyn. Yksinkertaisimmillaan hankinnan operatiivinen työ koostuu tilauksenteosta ja toimituksen sekä toimittajan seurannasta ja arvioinnista. Mikäli toimituksessa havaitaan poikkeama, toimittajalle tehdään virheilmoitus eli reklamaatio. Työn teoria osuus käsitteli yritysten välistä reklamaatiota myös kauppalain näkökulmasta. Tämän lisäksi teoriaosuudessa esiteltiin prosessien jatkuvan kehittämisen menetelmänä PDCA-sykli. Työn teoria käsitteli myös yrityksen tiedonhallinnan ja henkilöstön osaamisen kehittämisen merkitystä kehitystyössä.

Tutkimuksen avulla onnistuttiin vastaamaan tutkimukselle asetettuun pääkysymykseen, miten kehittää kohdeyrityksen materiaali- ja komponenttihankintojen reklamaatioprosessia. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena oli löytää vastaukset asetettuihin apukysymyksiin, mitä ongelmia nykyisessä prosessissa kohdataan sekä millainen prosessin toivottaisiin olevan tulevaisuudessa. Saatujen tulosten perusteella kyettiin muodostamaan kuvaus niin prosessin nyky- kuin tavoitetilastakin. Tutkimuksen avulla prosessista tunnistettiin haaste- ja ongelmakohtia, joiden pohjalta laadittiin kehitysehdotukset prosessin parantamiseksi.

Kohdeyrityksen hankintojen reklamaatioprosessin nykytila on epäyhtenäinen ja muistinvaraisuuteen nojaava. Ostajat eivät käytä yrityksen toiminnanohjausjärjestelmää reklamaatioiden käsittelyssä. Yrityksellä on käytössä karkea toimintamalli, jonka mukaan prosessi etenee, mutta ajan saatossa sen ympärille on kehittynyt niin ostaja- kuin toimittajakohtaisia työskentelymenetelmiä. Reklamaation tekemiseen ostajien työn tukena on yrityksen laatima reklamaatiolomake sekä dokumentoimiseen tarkoitettu toiminnanohjausjärjestelmään kytkeytymätön tietokanta.

Prosessin suurin haaste on dokumentoimisen, raportoinnin ja seurattavuuden heikko taso. Prosessi sisältää kahteen kertaan tehtävää manuaalista työtä, joka on aikaa vievää ja heikentää prosessin tehokkuutta. Toimintamenetelmien erot aiheuttavat sen, että kaikki reklamaatiot eivät välttämättä tule kirjatuiksi tietokantaan, jolloin tietojen myöhempi tarkastelu on vaikeampaa. Kerätyt tiedot reklamaatioista voivat sijaita monessa eri kohteessa ja niiden yhdistäminen vaatii tiedon siirtämistä ja yhdistämistä. Raportointi on työlästä ja hidastaa osaltaan toimittajien arviointia ja pisteytystä. Prosessissa on puutteita yhtenäisyydessä niin ostajien kuin takuuosaston työskentelytapojen kanssa. Lisäksi ostajat kokivat perehdytyksen ja reklamaatio-osaamisen kehittämisen olleen puutteellista.

Tehokkain keino parantaa kohdeyrityksen hankinnan reklamaatioprosessia olisi ottaa käyttöön toiminnanohjausjärjestelmä osana reklamointia. Tämä mahdollistaisi ulkoisesta tietokannasta luopumisen, jonka jälkeen tarvittava tieto löytyisi yhdestä sijainnista. Järjestelmän avulla prosessin muistinvaraisuus poistuisi ja dokumentaation laatu parantuisi. Lisäksi erilaisten raporttien ja datan luonti helpottuisi. Kehitysehdotuksena esitetään kirjallisen ohjeistuksen laatimista reklamaatioprosessin hoidosta. Lisäksi esitetään henkilöstön sisäisten koulutusten lisäämistä ja perehdytystä uuteen toimintamalliin.

Prosessin tavoitetila on olla paremmin seurattavissa ja tuottaa hankinnan omaan sekä sidosryhmien tarpeeseen tietoa. Tavoite on, että dokumentaatioon ei jää enää aukkoja, vaan kaikki reklamaatiot tulevat kirjatuiksi. Tiedon tulisi löytyä yhdestä sijainnista ja sen tulisi olla laadultaan oikeellista. Tavoitetilassa ostaja kirjaa reklamaation suoraan järjestelmään ja täydentää tietoja läpi prosessin. Ratkaisun saatuaan ostaja kirjaa reklamaation lopputuleman ja merkitsee reklamaation käsitellyksi. Tutkimuksen tuloksien pohjalta kohdeyritys on aloittanut selvityksen vaadituista muutostöistä toiminnanohjausjärjestelmäänsä, jotta hankinnan reklamaatioiden käsittely olisi mahdollista jatkossa järjestelmän kautta.

Tutkimustulosten perusteella voidaan ehdottaa jatkotutkimukseksi prosessin uudelleen tarkastelua, jos yritys onnistuu selvitystyössään ja käyttöönottaa toiminnanohjausjärjestelmän hankinnan reklamaatioiden käsittelyyn. Jatkuvan kehittämisen periaatteiden mukaisesti prosessia tulisi tutkia uudelleen tehtyjen parannusten jälkeen. Uudelleentarkastelu mahdollistaisi myös prosessin edelleen kehittämisen muilla Lean-metodeilla. Prosessia voitaisiin tarkastella esimerkiksi sen virtaavuuden näkökulmasta. Jatkotutkimusideana esitetään lisäksi kohdeyrityksen reklamaatioprosessin nykytilan kartoitusta koskien yrityksen välitystuotehankintoja. Jatkotutkimusehdotus mahdollistaisi laajemman yhteistyön teollisuuden hankintojen, välitystuotteiden ja yrityksen reklamaatio-osaston välillä.

Lähteet

- Fredendall, L. D. & Thürer, M. 2016. An Introduction to Lean Work Design: Standard Practices and Tools of Lean, Volume II. New York: Business Expert Press.
- Gordon, S. 2005. Seven Steps to Measure Supplier Performance. *Quality Progress* 38, 8, 20–25.
- Hallikas, J., Virolainen, V. & Tuominen, M. 2002. Understanding Risk and Uncertainty in Supplier Networks – A Transaction Cost Approach. *International journal of production research* 40, 15, 3519–3531.
- Hamm, R. E. 2016. Continuous Process Improvement in Organizations Large and Small: A Guide for Leaders. New York: Momentum Press.
- Horne, R. J. 2014. Are you seeing the big picture in selecting your improvement projects? *TQM journal* 26, 6, 658–666.
- Huuhka, T. 2016. Hankintojen kehittäminen. Helsinki: Books on Demand.
- Hwang, H. & Min, H. 2013. Assessing the impact of ERP on supplier performance. *Industrial Management & Data Systems* 113, 7, 1025–1047.
- Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2012. Hankintojen johtaminen: Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Tallinna: Tietosanoma.
- Isku – mukana elämäsi seikkailuissa 2021. Viitattu 4.5.2021. Saatavissa <https://isku.com/fi/fi/isku>
- Isku yrityseshittely 2022. Intranet. Viitattu 20.5.2022.
- Johnson, C. N. 2016. The Benefits of PDCA. *Quality Progress*, 49, 1, 45.
- Johnson, P. F., Leenders, M. R. & Flynn, A. E. 2011. Purchasing and Supply Management. New York: McGraw-Hill.
- Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2019. Opinnäytetyön ja pro gradun pikaopas: Avain opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittamiseen. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kauppalaki 27.3.1987/355
- Kettunen, S. 2002. Tietojärjestelmän ostaminen: Käytännön opas yrityksille. Helsinki. WSOY.

- Kortetjärvi-Nurmi, S., Kuronen, M. & Ollikainen, M. 2008. Yrityksen viestintä. Helsinki: Edita Prima.
- Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Alma Talent.
- Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Hämeenlinna: Talentum Media.
- Lehtonen, J. 2004. Tuotantotalous. Vantaa: WSOY.
- Linder, A., Schmitt, S. & Schmitt, R. 2014. Technical complaint management from a quality perspective. *Total Quality Management & Business Excellence* 25, 7–8, 865–875.
- Lindfelt, V. 2017. Reklamaatio B2B-liiketoiminnassa – laatuvirheet ja niihin vetoaminen. Viitattu 3.2.2022. Saatavissa <https://lakius.fi/reklamaatio-b2b-liiketoiminnassa/>
- Luukkonen Yli-Rahnasto, M. 2021. Reklamaatiovelvollisuus. Helsinki: Alma Talent.
- Männistö, J. 2014. Reklamaatio on tärkeä – Ole tarkkana. Viitattu 19.5.2022. Saatavissa <https://jarkkomannisto.fi/blogi/reklamaatio-tarkea-ole-tarkkana/>
- Nieminen, S. 2016. Hyvä hankinta, parempi bisnes. Helsinki: Talentum Pro.
- O'Brien, J. 2014. Supplier relationship management – unlocking the hidden value in your supply base. Croydon: Kogan Page.
- Presutti, W. D. & Mawhinney, J. 2013. Understanding the Dynamics of the Value Chain. New York: Business Expert Press.
- Primo, M. A. M., Dooley, K. & Rungtusanatham, M. J. 2007. Manufacturing firm reaction to supplier failure and recovery. *International Journal of Operations & Production Management* 27, 3, 323–341.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Tallinna: Gaudeamus.
- Reinecke, N., Spiller, P. & Ungerman, D. 2007. The Talent Factor in Purchasing. *The McKinsey Quarterly* 1, 6–9.
- Ritvanen, V., Inkiläinen, A., von Bell, A. & Santala, J. 2011 Logistiikan ja toimitusketjun hallinnan perusteet. Saarijärvi: Suomen Huolintaliikkeiden Liitto ry.

Skmoth, N. 2017. Using the PDCA Cycle to Support Continuous Improvement (Kaizen). Viitattu 27.5.2022. Saatavissa <https://theleanway.net/the-continuous-improvement-cycle-pdca>

Talluri, S. & Sarkis, J. 2002. A model for performance monitoring of suppliers. *International Journal of Production Research* 40, 16, 4257–4269.

Tuominen, K. 2021. Lean – Tehoa ja laatua prosessien ja virtauksen kehittämiseen. Tuusula: ChangeManager Pro.

Ungan, M. C. 2006. Standardization through Process Documentation. *Business process management journal*, 12, 2, 135–148.

Van Weele, A. J. 2009. *Purchasing and Supply Chain Management – Analysis, Strategy, Planning and Practice*. Andover: Cengage Learning.

Vilkka, H. 2015. *Tutki ja kehitä*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Wang, Y. R. 2005. Information quality. *AMIS - Advances in Management Information Systems*, 1, 167–201.