

Tanja Kivimäki

TOIMINTAPROSESSIN KEHITTÄMINEN  
ASIAKASPALAUTTEEN AVULLA

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Ylempi AMK

2015

## TOIMINTAPROSESSIN KEHITTÄMINEN ASIAKASPALAUTTEEN AVULLA

Kivimäki, Tanja

Satakunnan ammattikorkeakoulu

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma, ylempi AMK

Toukokuu 2015

Ohjaaja: Pohjus, Anne & Nokkonen, Sirpa

Sivumäärä: 110

Liitteitä: 3

Asiasanat: prosessiajattelu, asiakaspalautte, toimitusketjun hallinta, jatkuva parantaminen

---

Kehittämistyön aiheena oli toimintaprosessin kehittäminen asiakaspalautteen avulla ja lähtökohtana oli kohdeorganisaation oma tahtotila vähentää negatiivisen asiakaspalautteen määrää. Kehittämistyön tarkoituksena oli tutkia toimintaprosessin tilannetta asiakaspalautteen valossa ja löytää mahdollisia kriittisiä pisteitä, pullonkauloja ja kehittämiskohteita prosessin kehittämiseksi. Tavoitteena oli kehittää toimintamalli, jonka avulla toimintaprosessista luodaan jatkuvasti asiakaspalautteeseen reagoiva, joustavasti kehittyvä ja jatkuvan parantamisen periaatteen mukainen prosessi.

Teoreettinen viitekehys sisältää prosessijohtamiseen, asiakaspalautteeseen ja toimitusketjun hallintaan liittyviä osa-alueita. Prosessijohtamisen osalta käsitellään asiakaslähtöisyyttä prosessiajattelun ytimessä sekä prosessiajattelun yhteyttä laadunhallintaan. Lisäksi käsitellään prosessijohtamisen sisältöä aina prosessien kuvaamisesta niiden kehittämiseen. Asiakaspalautetta käsittelevässä teoriaosassa pureudutaan asiakaspalautteen asemaan liiketoiminnassa ja käydään läpi palautteen käsittelyyn liittyviä vaiheita. Toimitusketjun hallintaan liittyvä teoria antaa työlle logistista näkökulmaa.

Vahvan teoreettisen taustan lisäksi kehittämistyö sisältää empiirisen osan, jossa kuvataan kohdeorganisaation toimintaprosessia, sen nykytilaa ja tavoitetilaa. Empiirinen aineisto kerättiin tutkijan omien havaintojen, ryhmäkeskustelun ja dokumenttianalyysin kautta. Ryhmäkeskustelun avulla kartoitettiin asiakaspalautteen käsittelyyn liittyvää käytäntöä ja sen mahdollisia ongelmakohtia. Oman havainnoinnin kautta hahmotettiin asiakaspalautteen käsittelyn tilannetta. Dokumenttianalyysiin pohjautuvan asiakaspalautteanalyysin kautta saatiin sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista informaatiota kohdeorganisaation vuosina 2012 ja 2013 kirjaamasta asiakaspalautteesta. Kvantitatiivisen informaation avulla saatiin käsitys palautteen kohdistumisesta prosessin eri osiin ja kvalitatiivinen informaatio antoi käsityksen kirjatun tiedon laadullisesta sisällöstä.

Tutkimustulosten mukaan kehittämistarvetta oli eniten logistiikkaprosessissa sekä asiakaspalautteen käsittelyyn liittyvässä käytännössä. Toimintaprosessin kehittämiseksi kohdeorganisaatioon luotiin malli asiakaspalautteen käsittelyn kokonaisuudesta. Tutkimukseen liittyvä teoria ja empiria osoittavat, että organisaatio voi löytää itse keräämäänsä asiakaspalautetta tarkastelemalla toimintaansa liittyviä kehittämiskohteita.

# THE DEVELOPMENT OF OPERATIONAL PROCESS BASED ON CUSTOMER FEEDBACK INFORMATION

Kivimäki, Tanja

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences  
Business Management and Entrepreneurship, Master of Business Administration

May 2015

Supervisor: Pohjus, Anne & Nokkonen, Sirpa

Number of pages: 110

Appendices: 3

Keywords: process thinking, customer feedback, supply chain management, continuous improvement

---

The topic of this thesis was the development of operational process based on customer feedback in the target organization. The starting point for this thesis was the mindset of the target organization to reduce the amount of negative customer feedback. The purpose of this thesis was to examine the operation process based on customer feedback and the aim was to find some critical points, bottlenecks and priorities for development. The aim was also to develop a form of operation by which the target organization could improve its operational process and find the way to a greater speed to react in case of customer feedback and continuously to improve the process.

The theoretical framework consists of three main areas. Process thinking addresses the meaning of consumer-orientation and quality management as part of this method. Additionally, this section includes for example the ways for process modelling and development. Customer feedback is seen to have a substantial role in business operations. The theory explains the meaning of customer feedback handling. Supply chain management gives logistical perspective.

In addition, this thesis includes empirical part that explains the context of the operational process of the target organization. The empirical material was collected by the means of document analysis, the researcher's own observation and by group conversation. The aim was to understand the present situation to be able to describe the need and ways to improve the process. Document analysis consisted of the customer feedback that the target organization had collected during years 2012 and 2013. The analysis gave not only the quantitative information but also qualitative information of the context of collected data.

According to the results logistical process had major problems but the way to collect and handle customer feedback was not that clear either. To be able to improve the operational process the form of operation must be developed to handle the customer feedback. The theoretical framework and empirical material show that organizations can find the ways to improve their business operations by examining the customer information and customer feedback they have collected internally.

## *Opiskelijan ajatuksia*

*Työn ohella opiskelu osoittautui ennakko-odotusten mukaisesti haasteelliseksi. Tutkimustyön keskittymistä vaativa ajatustyö katkesi usein ruoanlaittoon tai lasten kussaamiseen harrastuksiinsa. Työn ohella opiskelu vaatii organisointitaitoja, priorisointitaitoja ja myös tietynlaista itsekuria. Myös itsensä johtaminen on isossa roolissa, sillä omasta jaksamisesta ja hyvinvoinnista tulee muistaa huolehtia. Opiskeluprosessi oli vaativa ja haasteellinen, mutta samalla erittäin antoisa ja opettava. Nostan todella hattua meille kaikille työn ohella opiskelleille ja opiskeleville ja arvostan omaa suoritustani hyvin paljon!*

*Itselleni yksi antoisimmista asioista opiskeluprosessiin liittyen oli kirjoittaminen. Olin jo ehtinyt unohtaa miten tärkeää ja mieltä avartavaa se minulle on. Prosessin aikana sain huomata, että suhtaudun kirjoittamiseen samalla intohimolla kuin joskus aikaisemmin.*

*Läheisten ihmisten tuki on ensiarvoisen tärkeää tällaisessa opiskeluprosessissa. Opiskelu on opiskelijalle itselleen suuri asia ja vaikuttaa vääjäämättä henkilön lähipiiriin. Haluan kiittää lähijoukkojani, ennen kaikkea perhettäni, joka on elänyt hyvin lähellä opiskeluani ja jaksanut. Kiitos kuuluu myös hyvälle ystäväilleni. Teille, jotka kannustitte ja etenkin uskoitte minuun jo opiskeluun liittyvästä hakuprosessista lähti-en. Kiitos kuuluu myös kohdeorganisaatiolle ja esimiehelleni saamastani mahdollisuudesta tutkimukseen sekä kannustaville ohjaajilleni ja opponentille! Malja itselleni ja teille!*

*Kankaanpäässä, 24.5.2015*

*Tanja Kivimäki*

## SISÄLLYS

1	KEHITTÄMISTYÖN LÄHTÖKOHDAT, TAVOITTEET JA TOTEUTUS .....	7
1.1	Kehittämistyön taustaa .....	7
1.2	Työn tarkoitus ja tavoite .....	9
1.3	Tutkimustrategia- ja tutkimusmenetelmät .....	10
1.4	Työn teoreettinen viitekehys ja rakenne .....	13
2	PROSESSIJOHTAMINEN .....	14
2.1	Asiakaslähtöisyys prosessijohtamisen ytimessä .....	15
2.2	Prosessijohtamisen ja laadunhallinnan yhteys .....	16
2.3	Prosessijohtaminen osana liiketoimintaa .....	17
2.4	Prosessijohtamisen sisältö.....	19
2.4.1	Prosessien tunnistaminen.....	19
2.4.2	Prosessien kuvaaminen.....	20
2.4.3	Prosessien arviointi ja mittaaminen.....	22
2.4.4	Prosessien parantaminen ja kehittäminen.....	24
3	ASIAKASPALAUTE TOIMINNAN OHJURINA .....	30
3.1	Asiakaspalautteen asema liiketoiminnassa .....	30
3.2	Asiakaspalautteen kerääminen, käsittely ja hyödyntäminen .....	31
3.3	Asiakaspalautteen käsittely prosessina .....	33
4	TOIMITUSKETJUN HALLINTA.....	38
4.1	Tilaus- toimitusketjun merkitys liiketoiminnassa.....	39
4.2	Logistiikka osana toimitusketjun hallintaa .....	41
5	KOHDEORGANISAATION JA TUTKIMUSPROSESSIN KUVAUS .....	42
5.1	Kohdeorganisaation esittely.....	42
5.2	Tutkimusaineiston hankinta ja tutkimuksen etenemisen kuvaaminen.....	43
5.3	Aineiston käsittelyn ja analysoinnin kuvaaminen.....	46
6	TOIMINTAPROSESSIN NYKYTILA .....	53
6.1	Toimintaprosessi pääprosessina.....	53
6.2	Asiakaspalautteen asema toimintaprosessissa .....	56
6.3	Asiakaspalautteen käsittelyyn liittyvä käytäntö.....	57
6.4	Asiakaspalauteanalyysin tulokset – toimintaprosessin lähtötilanne asiakaspalautteen valossa .....	64
6.5	Johtopäätökset.....	72
7	TOIMINTAPROSESSIN TAVOITETILA.....	74
7.1	Toimintaprosessin tavoitetila.....	75

7.1.1 Logistiikkaprosessin kriittisten pisteiden huomioiminen.....	76
7.1.1 Asiakaspalautteen käsittelyyn liittyvien pullonkaulojen poistaminen ....	79
8 TOIMINTAMALLI ASIAKASPALAUTTEEN HYÖDYNTÄMISESTÄ TOIMINTAPROSESSIN KEHITTÄMISESSÄ.....	86
8.1 Asiakaspalautteen käsittely prosessiksi .....	88
8.2 Jatkuva parantaminen.....	98
8.3 Yhteenveto .....	102
9 POHDINTA.....	103
LÄHTEET.....	108
LIITTEET	

## 1 KEHITTÄMISTYÖN LÄHTÖKOHDAT, TAVOITTEET JA TOTEUTUS

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää kohdeyrityksen toimintaprosessia tutkimalla ja analysoimalla yrityksen asiakkuudenhallintajärjestelmään kirjaamaa asiakaspalautetta sekä palautteen käsittelyyn liittyviä käytäntöjä. Opinnäytetyössä käsiteltävälle aiheelle ja tehtävälle tutkimukselle ja kehittämistyölle on syntynyt käytännön tarve kohdeorganisaation omasta puolesta. Työhön yhdistyy hyvin opiskelijan oma kiinnostus käsiteltävää aihealuetta kohtaan.

### 1.1 Kehittämistyön taustaa

Liiketoiminnan tavoitteena ja edellytyksenä on toiminnan kannattavuus ja tehokkuus. Nämä tavoitteet on mahdollista saavuttaa kokonaisvaltaisen laadunhallinnan ja hyvin toimivien prosessien avulla, mikä johtaa asiakastyytyväisyyteen. Pelkästään hyvä tuote tai palvelu ei takaa asiakkaan tyytyväisyyttä, koska kilpailu markkinoilla on kovaa. Yrityksen tulee menestyäkseen kiinnittää huomiota toimintaprosesseihin eli toimintoihin, joiden tuloksena tuote tai palvelu syntyy. Tämän lisäksi organisaation tulee kuunnella asiakkaitaan ja tiedostaa heidän tyytyväisyytensä tai tyytymättömyytensä.

Organisaatiot voivat kerätä tietoa asiakkaistaan ja heidän tarpeistaan, odotuksistaan ja ajatuksistaan monella tavalla. Asiakaspalautteen kautta organisaatio saa tietoa siitä, mikä on tärkeää juuri heidän asiakkailleen. Jaakko Männistö (2013) kirjoittaa Yrittäjänuorten blogissaan, että Suomessa ollaan vasta heräämässä ymmärtämään, miten merkittävää asiakkailta saatava palaute liiketoiminnallisesti on. Hän korostaa, että onnistunut asiakaspalautteen kerääminen ja toiminnan kehittäminen sen myötä ovat suorassa yhteydessä asiakastyytyväisyyteen ja – uskollisuuteen. (Männistö 2013.)

Monet organisaatiot keräävätkin asiakaspalautetta avoimesti ja näkyvästi. Nykyaikaisessa virtuaaliyhteiskunnassa se on suhteellisen helppoa, esimerkiksi verkkosivu-

kautta. Mutta miten on palautteen hyödyntämisen laita? Saatu palaute voi jäädä käsittelemättä ja analysoimatta, koska se koetaan työlääksi, eikä asiaa ehkä nähdä kovin merkityksellisenä. Asiakaspalautetta käsitteleviä kotimaisia tutkimus- ja kehittämistöitä löytyy useita, mutta monissa pääpaino on asiakaspalautteen keräämiseen liittyvän järjestelmän tai systeemin kehittämisessä tai itse palautteeseen liittyvän analyysin tekemisessä, ei niinkään syy-seuraussuhteen käsittelemisessä esimerkiksi prosessitasolla. Männistö (2013) toteaa vielä, että asiakaspalaute tulisi liittää organisaation omiin prosesseihin siten, että niitä voitaisiin kehittää palautteen myötä. Hän näkee asiakaspalautteen organisaation ja asiakkaan välisenä vuoropuheluna, joka tuottaa muutakin kuin asiakkaalta kerran vuodessa saatavan mielipiteen.

Kokonaisvaltainen, asiakkaiden tarpeet ja toiveet täyttävä laatu syntyy hyvin toimivien prosessien seurauksena. Useat yritykset sekä Suomessa että muualla maailmassa ovat ajautuneet prosessimaisen ajattelun ja prosessien pariin erilaisten toimintaa ohjaavien standardien myötä (Laamanen 2002, 32). Prosessimaista ajattelua hyödyntämällä on mahdollista vaikuttaa toiminnan laatuun ja seurata kokonaislaadun ja yrityksen toiminnalle asetettujen tavoitteiden toteutumista. Toiminnan ohjaaminen ja jatkuva kehittämistoiminta on ensiarvoisen tärkeää liiketoiminnan jatkuvuudelle sekä kilpailussa mukana pysymiselle.

QPR Software Oy on tutkinut prosessien kehittämisen tilaa Suomessa vuonna 2014. Tutkimuksen mukaan prosessien kehittämiseen panostetaan suomalaisissa organisaatioissa merkittävästi. Hyötyjä etsitään ydinprosesseja tehostamalla ja asiakaslähtöisyyttä parantamalla. Prosessien kehittäminen kohdentuu entistä enemmän asiakaslähtöisen toiminnan kehittämiseen ja selvityksen mukaan kehityshankkeet keskittyvätkin vuosina 2014 – 2015 organisaation keskeisiin prosesseihin kuten asiakaspalveluprosessiin, hankintaprosessiin ja tilaus-toimitusprosessiin. (Prosessien kehittäminen Suomessa 2014, 4.)

Pyrkimys kokonaislaatuun prosessien kyvykkyyttä parantamalla, asiakaspalaute huomioiden, saadaan aikaan jatkuvan parantamisen kehä ja malli, jota noudattamalla liiketoiminnan jatkuva parantaminen on mahdollista.



## 1.2 Työn tarkoitus ja tavoite

Asiakaspalaute ohjaa yrityksen toimintaa ja kehittämiskohteita. Se voi olla positiivinen kiitos, negatiivinen reklamaatio tai toimintaan tai palveluun liittyvä huomautus. Asiakaspalaute liittyy lähes aina yrityksen prosesseissa tapahtuneeseen toimintaan, vaikka palautteen syynä olisikin viallinen tuote. Prosessit ovat joko onnistuneet tai epäonnistuneet toiminnassaan.

Asiakaspalautetta tarkemmin analysoimalla voidaan löytää niitä prosesseissa tapahtuneita kriittisiä asioita, jotka ovat johtaneet asiakaspalautteen syntymiseen ja tämän tiedon avulla yrityksen toimintaprosessin kehittäminen on mahdollista. Asiakaspalautteen täsmällinen kirjaaminen mahdollistaa kehittämiskohteiden löytämisen palautteen analysoinnin myötä.

Kohdeyrityksessä halutaan analysoida asiakaspalautteita, niiden syitä ja niihin johtanutta toimintaa tarkemmin prosessitasolla, jotta löydetään toiminnasta ne kriittiset kohdat, joita kehittämällä esimerkiksi negatiivisten asiakaspalautteiden määrä saadaan puolittumaan ja kartoitetaan toimenpiteet, joilla tavoitteeseen päästään. Asiakaspalautteita analysoimalla halutaan tarkastella sekä koko toimintaprosessin että yksittäisten prosessien toimivuutta tai toimimattomuutta ja tutkitaan mihin prosesseihin tai prosessien kohtiin asiakaspalautteet kohdistuvat, johtuvatko asiakaspalautteet jonkun tietyn prosessin toiminnasta tai joidenkin prosessien rajapinnassa tapahtuvasta toiminnasta. Lisäksi tarkastellaan asiakaspalautteen kirjaamiseen ja käsittelyyn liittyviä käytäntöjä sekä tutkitaan miten suuri osa asiakaspalautteista johtuu yrityksen omasta toiminnasta ja miten suuri osa asioista, joihin ei suoranaisesti voida vaikuttaa. Vai voidaanko? Ja jos voidaan, niin miten?

Tutkimuksen tarkoituksena on löytää kohdeorganisaation toimintaprosessista kehittämiskohteita ja mahdollisia pullonkauloja. Näihin perustuen luodaan toimintaprosessiin parannuksia, joissa asiakaspalaute huomioidaan. Asiakaspalauteanalyysiin nojaten tarkastelun alle on tavoitteena ottaa toimintaprosessista ne osa-alueet, joista tulosten mukaisesti löytyy eniten kehitettävää tai kriittisiä kohtia. Tuotteen valmistusta koskevat asiakaspalautteet ja tuotantoon liittyvät tulokset rajataan tähän tutki-

mukseen liittyvän kehittämistyön ulkopuolelle, keskittyen tilaus-toimitusketjun hallintaan muilta osin. Tämän tutkimuksen tutkimusongelman ja samalla kehittämistehtävän päätavoitteen voi kiteyttää seuraavaan kysymykseen: *Miten toimintaprosessista luodaan jatkuvasti asiakaspalautteisiin reagoiva, joustavasti kehittyvä ja jatkuvan parantamisen periaatteen mukainen prosessi?* Kun tutkimuksen tarkastelun näkökulmana on asiakkaiden antama toimintaan liittyvä palaute ja tarkoituksena toiminnan kehittäminen saadun informaation avulla, niin tavoitteena on kehittää kohdeorganisaatiolle sellainen toimintamalli, jolla saadaan vastaus yllä esitettyyn tutkimusongelmaan. Tutkimuksessa vastataan seuraaviin tutkimusongelmaan liittyviin kysymyksiin:

1. *Mihin toimintaprosessin kohtiin asiakaspalautteet kohdistuvat?*
2. *Johtuvatko asiakaspalautteet jonkin tietyn prosessin toiminnasta?*
3. *Johtuvatko asiakaspalautteet joidenkin osaprosessien rajapinnassa tapahtuvasta toiminnasta?*
4. *Onko kirjatun asiakaspalautteen laatu ja muoto riittävän selkeä, jotta palautteen kohdentaminen tiettyyn prosessiin tai toiminnan kohtaan onnistuu?*
5. *Tukeeko asiakaspalautteen käsittelyyn liittyvä käytäntö toimintaprosessin jatkuvaa parantamista ja kehittämistä?*

Kohdeyrityksellä on ISO 9001- sertifikaatti. ISO – standardia päivitetään syyskuussa 2015. Tutkimus ja sitä kautta syntyvä kehittämismalli hyödyntää yritystä mahdollisesti myös tulevia standardiin liittyviä muutoksia silmällä pitäen.

### 1.3 Tutkimustrategia- ja tutkimusmenetelmät

Kehittämistehtävää lähestytään konstruktiivisen tutkimuksen näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena on löytää kohdeorganisaation toimintaprosessista kehittämiskohteita ja luoda prosessiin parannuksia. Tarkoituksena on luoda malli siitä, miten prosessista saadaan jatkuvasti palautteeseen reagoiva, joustava ja jatkuvan parantamisen periaatteen mukainen prosessi. Konstruktiivinen tutkimus sopii lähestymistavaksi

silloin, kun tarkoituksena on luoda jokin konkreettinen tuotos, esimerkiksi malli, mittari, suunnitelma tai vaikkapa kehitykseen liittyvä prosessimalli. Tutkimuksen tuotama rakenne voi parantaa myös sitä edeltävää rakennetta, esimerkiksi toimintaprosessia. Konstruktiiivinen tutkimus pyrkii ratkaisemaan havaitun ongelman käytännönläheisesti ja uuden rakenteen pohjalle tarvitaan vahvaa teoreettista tietoa, jonka päälle uutta empiiristä tietoa kerätään. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 65.)

Konstruktiiivinen tutkimus tavoittelee uutta ja perusteltua ratkaisua käytännön ongelmaan ja pyrkii tuottamaan uutta tietoa liiketoiminnan tarpeisiin. Tälle lähestymistavalle on tyypillistä sitoa käytännön ongelma ja sen ratkaisu tiukasti teoreettiseen tietoon. Paras konstruktiiiviseen tutkimukseen perustuva ratkaisu osoittautuu toimivaksi ja käytännölliseksi myös muualla kuin kohdeorganisaatiossa, mutta konstruktiota ei välttämättä aina ole mahdollista testata esimerkiksi opinnäytetöiden tai muiden kehittämistehtävien aikataulutukseen liittyvistä syistä. (Ojasalo ym. 2009, 65 – 66.)

Konstruktiiiviseen tutkimukseen liittyen on tärkeää dokumentoida siihen liittyvät eri vaiheet. Käytettävät menetelmät tulee myös aina perustella. Kehittämistavoite on kirjattava selkeästi näkyviin ja samalla työn tavoitteet tulee perustella. Tutkimuksen loppuvaiheessa tärkeää on esitellä ja arvioida ratkaisun eri vaihtoehdot ja perustella ne ymmärrettävästi. (Ojasalo ym. 2009, 67.)

Konstruktiiiviseen lähestymistapaan liittyvät menetelmät voivat olla monenlaisia. Tarvittavaa aineistoa kannattaa kerätä laajasti, monella ei tavalla. Tyypillisiä tiedonkeruumenetelmiä tälle lähestymistavalle ovat havainnointi, ryhmäkeskustelut, haastattelut ja kyselyt. Myös yhdessä tekemisen ja yhteistyön merkitys painottuu. Konstruktiiivisessa tutkimuksessa tutkijan on oleellista tuntea syntyvän tuotoksen käyttäjien tarpeet ja käyttäjiä on hyvä ottaa mukaan kehittämisprosessiin jo sen alkuvaiheessa. Tutkijalla tai kehittäjällä on itsellään iso rooli, sillä hän toimii usein prosessissa tukihenkilönä ja oppimisen edistäjänä. (Ojasalo ym. 2009, 68.) Tässä tehtävässä tutkijan suhteellisen pitkä historia kohdeorganisaation työntekijänä tukee konstruktiiivisen tutkimuksen valintaa kehittämistehtävän lähestymistavaksi, koska tutkija tuntee kokemuksensa perusteella melko hyvin syntyvän konstruktion käyttäjät, heidän

toimenkuvansa ja tarpeensa. Tutkija kokee, että hänen on helppo lähestyä tutkittavaa ryhmää ja asiaa, koska henkilöt ovat tuttuja ja läheisiä työtovereita.

Tämän kehittämistehtävän voidaan katsoa sisältävän konstruktiivisen näkökulman lisäksi myös tapaustutkimuksellisia piirteitä. Tavoitteena on ymmärtää organisaation toimintaa ja tutkia kokonaisuutta, useita eri tiedonhankintamenetelmiä hyväksi käyttäen. Tehtävän tarkoituksena on löytää organisaation toiminnasta asioita, joita parantamalla voidaan ratkaista mahdollisesti ilmeneviä ongelmia. (Ojasalo ym. 2009, 37 – 38.) Tapaustutkimukselliset piirteet korostuvat kohdeorganisaation toimintaprosessin tavoitetilan kuvaamisessa, jossa esitellään tutkijan näkemyksiä ja ehdotuksia toimintaprosessin kehittämiseksi. Syntyvä konstruktio on tutkijan näkemys ja ehdotus toimintaprosessin parantamiseksi.

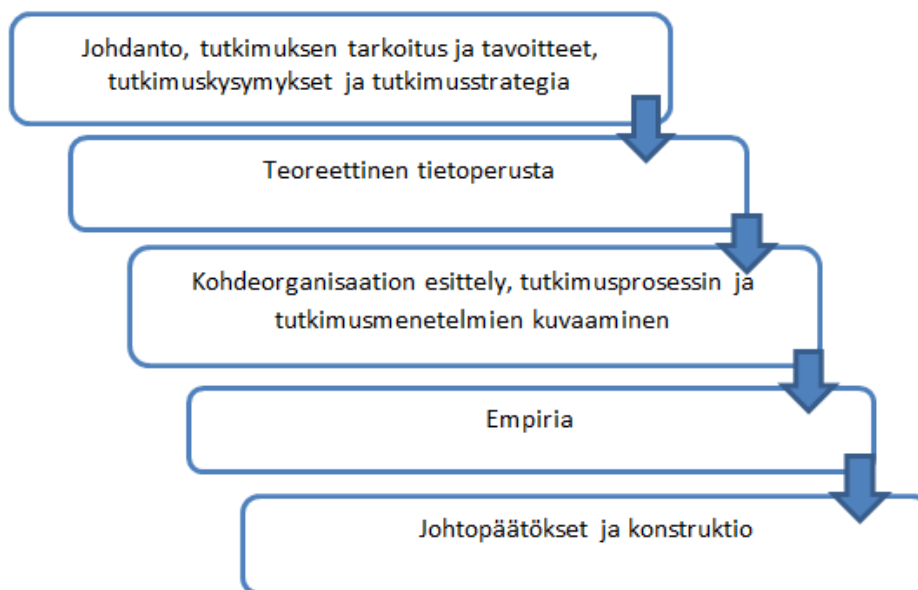
Tiedonhankintamenetelmät ovat tämän kehittämistyön osalta sekä laadullisia (kvalitatiivinen) että määrällisiä (kvantitatiivinen). Kohdeorganisaation toimintaprosessiin ja asiakaspalautteen käsittelyyn liittyvää tietoa hankittiin muun muassa havainnoinnin ja dokumenttianalyysin avulla, mutta kehittämiskohteeseen liittyvän laadun ja merkitysten kokonaisvaltaisen ymmärtämisen lisäksi aihetta tarkastellaan ja kuvataan tilastojen ja numeroiden valossa. Laadullinen ja määrällinen menetelmä eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan niitä voidaan käyttää myös samassa tutkimuksessa. (Jyväskylän Yliopiston www-sivut, 2014.) Kvalitatiivinen tutkimus voikin edeltää kvantitatiivista tutkimusta, varsinkin, kun halutaan ensin näyttää toteen, että mitattavaksi aiottu asia on tutkimuksen ongelmien kannalta oleellisia ja mielekkäitä. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2006, 127.)

Tässä kehittämistyössä määrällisen menetelmän käyttämistä laadullisen rinnalla voidaan perustella myös sillä, että kehittämiskohteen tilannetta on tarkoitus tutkia numeroiden valossa, jotta mahdollisesti tehostamista kaipaavat osa-alueet voidaan näyttää selvästi toteen. Lisäksi päätelmiä on tarkoitus tehdä tietynlaiseen tilastolliseen analysointiin perustuen sekä kuvailla taulukoiden avulla. Numerot ja merkitykset ovat usein toisistaan riippuvaisia, koska numeroihin sisältyy merkityksiä sisältäviä käsitteitä ja merkitystä ilmaisevia käsitteitä voidaan taas ilmaista numeroin. (Hirsjärvi ym. 2006, 128 - 131.)

Kehittämiskohteesta hankittavaan aineistoon liittyviä tiedonkeruumenetelmiä ovat tässä työssä osallistuva havainnointi, ryhmäkeskustelut ja dokumenttianalyysi. Näitä tiedonkeruumenetelmiä avataan tarkemmin luvussa 5.2, jossa käsitellään ja kuvataan kehittämistehtävään liittyvää aineiston hankintaa.

#### 1.4 Työn teoreettinen viitekehys ja rakenne

Kehittämistyö sisältää teoreettisen viitekehysten ja käytännön tutkimusosion. Työn tarkoituksen ja tavoitteiden kuvaamisen jälkeen käsitellään aiheeseen liittyvää teoriaa, jota seuraa empiirisen tutkimuksen kuvaaminen, tutkimustulosten analysointi sekä sitä seuraavat johtopäätökset. Seuraava kuva havainnollistaa työn rakennetta ja kuvaa työn etenemisen pääpiirteittäin.



Kuva 1. Tutkimuksen rakenne.

Ensimmäisessä luvussa avataan kehittämistyön taustaa, tarkoitusta ja tavoitteita. Luvussa esitellään tutkimusstrategian ja tutkimusmenetelmien lisäksi työn rakenne.

Toinen, kolmas ja neljäs luku muodostavat työn teoreettisen tietoperustan, joka koostuu prosessijohtamiseen, asiakaspalautteeseen ja toimitusketjun hallintaan liittyvistä käsitteistä ja aiheista. Prosessijohtamiseen liittyvässä teoriassa huomioidaan johta-

misopin mukainen asiakaslähtöisyys ja käsitellään prosessijohtamisen tiivistä yhteyttä laadunhallintaan. Prosessijohtamisen merkitystä liiketoiminnassa käsitellään omalla kappaleellaan, jonka jälkeen paneudutaan prosessijohtamisen sisältöön.

Asiakaspalautetta käsittelevässä kolmannessa luvussa kerrotaan asiakaspalautteen asemasta liiketoimintakentässä. Kappaleessa perehdytään palautteen keräämiseen, käsittelyyn ja hyödyntämiseen liittyvään teoriaan sekä kuvataan asiakaspalautteen käsittelyyn liittyvää prosessia teoreettisesta näkökulmasta. Teoriaosuuden neljäs kappale käsittelee toimitusketjun hallintaa. Kappaleessa pureudutaan tilaus-toimitusprosessin ja logistiikan merkitykseen yrityksen toiminnassa. Toimitusketjun hallintaan liittyvään teoriaan halutaan paneutua siksi, että käytännön tutkimusosiossa on tarkoitus keskittyä nimenomaan tilaus-toimitusketjua koskevaan asiakaspalautteen sisältöön.

Kehittämistyön aiheeseen liittyvää teoriaa seuraa itse tutkimustehtävän havainnollistaminen. Luvussa viisi esitellään tutkimuksen kohteena oleva organisaatio ja perehdytään itse tutkimusprosessiin kuvaamalla tutkimusaineiston hankintaa ja siihen liittyviä menetelmiä sekä aineiston käsittelyä ja analysointia. Samalla luodaan silmäys tutkimuksen reliabiliteettiin, objektiivisuuteen ja validiteettiin. Kehittämistehtävän käytännön osuus jatkuu kohdeorganisaation toimintaprosessin lähtötilanteen ja tavoitteen kuvaamisella kappaleessa kuusi, josta päästään johtopäätöksiin ja itse työn tavoitteen eli konstruktiivisen mallin esittämiseen. Lopuksi pohditaan kehittämistehtävän onnistumista tutkijan näkökulmasta.

## 2 PROSESSIJOHTAMINEN

Prosessijohtaminen tai toisin sanoen prosessiajattelu on kustannustehokkuuden ohella toiminnan joustavuutta ja nopeutta korostava ajattelutapa. Prosessijohtamisessa korostuu yhteistyön, tiimitoiminnan ja menettelytapojen kehittäminen organisaation rajoja ylittävällä tavalla. Prosessiajattelu on hyvin asiakassuuntautunutta ja toimitta-

jat nähdään asiakkaiden ohella merkittävinä yhteistyökumppaneina ja arvoa luovana verkostona. (Laamanen & Tinnilä 2009, 6 -7.)

Yrityksen on menestyäkseen lähdettävä liikkeelle asiakkaan tarpeista ja pohdittava millaisilla tuotteilla ja palveluilla odotukset voidaan tyydyttää. Tämän pohjalta yrityksen tulee määrittää prosessi tai prosessit eli selvittää ne toimenpiteet ja resurssit, joiden avulla saadaan aikaan halutut tuotteet ja palvelut. Lisäksi tulee selvittää millaisia tietoja ja materiaaleja tarvitaan prosessin toteuttamiseksi ja etenemiseksi. (Laamanen 2002, 21.)

Prosessijohtamisen perusajatuksena on arvon luominen asiakkaalle. Tämä tapahtuu peräkkäisten toimintojen ketjussa, jota kutsutaan prosessiksi. Prosessijohtamisen tarkoituksena on hallita ja ohjata tätä arvon luomisen ketjua, jonka seurauksena syntyy organisaation operatiivinen tulos. (Laamanen & Tinnilä 2009, 10.) Prosessiajattelu tavoittelee organisaation kokonaisvaltaista kehittämistä, eikä keskity vai yhden osa-alueen parantamiseen (Logistiikan maailma www-sivut 2013).

Prosessiajatteluun ja prosessijohtamiseen liittyy olennaisesti termi ”prosessi”. Laamasen (2001, 19) mukaan prosessi voi olla mikä tahansa kehittymistä tai muutosta kuvaava tapahtumaketju. Hän kuvaa liiketoimintaan liittyvää toimintaprosessia joukkona toisiinsa liittyviä toimintoja ja niiden suorittajia, joiden avulla syntyvät toiminnan tulokset. Prosessin määritelmä sisältää siis itse toiminnan sekä siihen liittyvät resurssit (toteuttajat) ja tuloksen eli tuotteen ja/tai palvelun ja suorituskäytön. (Laamanen 2001, 20.)

## 2.1 Asiakslähtöisyys prosessijohtamisen ytimessä

Asiakslähtöisyys liittyy vahvasti prosessijohtamiseen ja prosessiajattelun idea kiteytyy asiakkaaseen ja hänen tarpeisiinsa. Yritystoimintaa ei ole ilman asiakkaita ja kannattavaa ja jatkuvaa liiketoimintaa ei ole ilman tyytyväisiä asiakkaita. Asiakastyytyväisyydellä on vaikutusta organisaation taloudellisten tavoitteiden saavuttami-

seen, sillä tyytyväisten asiakkaiden nähdään luovan markkinoita kun taas tyytymättömät asiakkaat vaikuttavat markkinoihin negatiivisesti. Asiakkaan näkökulmasta tyytyväisyys tai tyytymättömyys liittyy organisaation toimintaan ja kertoo sen, miten hyvin organisaation prosessit ovat onnistuneet tyydyttämään asiakkaan tarpeet. (Laamanen 1998, 54.)

Prosessiajatteluun liittyy vahvasti myös sisäisen asiakkuuden ymmärtäminen, joka on tärkeää yrityksen menestymisenkin kannalta. Prosessi toimii ketjuna, jonka toiminnan aloittaa yksi henkilö. Seuraava jatkaa työtä, antaa sen taas seuraavalle, kunnes työ on lopulta valmis luovutettavaksi asiakkaalle. Ulkoisen asiakkuuden lisäksi voidaan siis puhua sisäisestä asiakkuudesta. Jokainen organisaation työntekijä on sekä asiakas että toimittaja. Koko prosessiketju toimii tehokkaasti vain, jos jokainen toimii sovitulla tavalla, sisäisen asiakkuuden huomioiden. (Pesonen 2005, 232 – 233.)

Lecklin (2006, 81) toteaa, että toimitusketjun laatu määräytyy usein sen heikoimman lenkin mukaan. Hän mainitsee myös, että jos sisäinen asiakkuus ei toimi, on mahdollista, että se näkyy ulkoiselle asiakkaalle tuotteeseen tai palveluun liittyvänä virheennä. Pesonen (2005, 233) kehottaa työntekijää kunnioittamaan sisäistä asiakasta yhtä paljon kuin ulkoista. Jokaisella prosessissa toimivalla sisäisellä asiakkaalla on oikeus ja velvollisuus palautteen – asiakaspalautteen - antamiseen. Myös sisäistä asiakaspalautetta voidaan hyödyntää organisaation toiminnan kehittämisessä. Sisäisen asiakaspalautteen antamisen muotoja voivat olla esimerkiksi aloitetoiminta tai vaikkapa prosessien sisäiset auditoinnit eli oman organisaation toiminnan arviointi.

## 2.2 Prosessijohtamisen ja laadunhallinnan yhteys

Prosessijohtaminen ja prosessit ovat tulleet monille organisaatioille tutuiksi erilaisten standardien kautta, joiden avulla toiminnan laatua voidaan suunnitella, ohjata ja ylläpitää. Juranin trilogia kuvaa Laamasen (2001, 31 - 32) mukaan tiivistetysti prosessiajattelun ytimen. Tämän maailmankuulun laatuajattelijan kaavion mukaan laadun suunnittelu on prosessien kehittämistä, joka tähtää asiakastarpeen tyydyttämiseen.



Laatua ohjaamalla ylläpidetään suorituskykyä ja laatua parantamalla organisaation suorituskyky pyritään nostamaan huippuunsa. (Laamanen 2001, 32.) Prosessit siis liittyvät vahvasti organisaation laadunhallintaan ja kokonaisvaltaisen laadunhallinnan taas voidaan ajatella olevan toimivien prosessien tulosta.

Prosesseja on tutkittu tilastollisesti jo 1920-luvulla, jolloin on alkanut laadunhallinnan kehitys asiakkaiden tarpeiden ymmärtämistä ja jatkuvaa toiminnan parantamista korostavaksi johtamisfilosofiaksi. Laamanen ja Tinnilä (2009, 25) kuvaavat laadun syntyvän prosesseissa. Heidän mielestään jokaisella prosessilla on asiakas ja prosessin kehittämiseksi tarvitaan asiakkaalta palautetta ja tietoa asiakkaan tyytyväisyydestä tai tyytymättömyydestä.

Laadunhallintaan liittyen on kehitelty monenlaisia laadun ja prosessien parantamismenetelmiä ja prosessit ovat merkittävässä asemassa kaikissa laadunhallinnan malleissa, esimerkkeinä muun muassa tilastollinen prosessien ohjaus (SPC), laatupiirit, ISO 9001 -standardit, auditointi, itsearviointi, bechmarking ja jatkuva parantaminen. (Laamanen & Tinnilä 2009, 25 – 26.) Prosessijohtaminen tähtää toiminnan tehostamiseen ja kehittämiseen prosesseihin eli toimintaan kohdistuvalla laadunkehittämistyöllä. Prosessien toimivuutta seurataan ja niitä ohjataan kohti tavoitetilaa. Merkittävien syy prosessien laadun kehittämistyölle on pyrkimys asiakastyytyväisyyteen. Prosessijohtaminen tavoittelee myös turhan ja päällekkäisen työn vähentämistä prosessien tehokkuuden lisäämiseksi. Tässä laadunhallintatyössä organisaatio voi hyödyntää laadunhallintajärjestelmää. (Pesonen 2007, 15 – 17.) Laadunhallintajärjestelmän tarkoitus on tuottaa organisaatiolle tietoa, jota analysoimalla yritysjohto voi ohjata organisaation toimintaa. Laadunhallintajärjestelmän tulisi hyvin toimiakseen sisältää sekä toimintaprosessit että toiminnan parantamisen prosessit. (Pesonen 2007, 50.)

### 2.3 Prosessijohtaminen osana liiketoimintaa

Prosessien tarkoitus on kuvata organisaation toimintaa – sitä tapahtumien sarjaa, minkä johdosta organisaation tulokset syntyvät. Prosessijohtamisen tarkoituksena on

määritellä nämä prosessit ja johtaa niitä (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 29). Johtamisen tukena voidaan käyttää toimintajärjestelmää, jonka tarkoitus on tukea työntekijöitä organisaation tavoitteiden saavuttamisessa. Toimintajärjestelmä sisältää usein prosessikuvausten lisäksi malleja ja ohjeita työn suorittamiseen sekä kuvauksen organisaation missiosta, visiosta ja arvoista. Tavoitteiden saavuttamiseksi organisaatiossa tulee johtaa toimintajärjestelmien lisäksi osaamista ja henkilöstön välistä toimintaa. Vuorovaikutus ja ihmissuhteet ovat tärkeässä roolissa osaamisen kehittämisessä ja sen hyödyntämisessä tehokkaasti. (Laamanen 2001, 34 -37.)

Organisaatioiden toiminta on jatkuvassa muutoksessa asiakkaiden vaatimusten ja markkinoiden muospaineiden vuoksi. Muutoksen toteuttamiseksi organisaation on hyvä luoda malli, joka auttaa muutostyön läpi viemisessä. Prosessijohtamisen tarkoituksena on kyseenalaistaa organisaation perinteinen tapa toimia ja prosesseja kehittämällä etsitään uusia ratkaisuja toiminnan parantamiseksi. (Kiiskinen ym. 2002, 11.)

Laamanen (2001, 41) kuvaa prosesseja organisaation tukirangaksi, jonka avulla se pysyy koossa. Hänen mukaansa onnistunut tukirangan luominen eli prosessien tunnistaminen luo mainion pohjan kehittämislle. Prosessijohtaminen ei kuitenkaan ole pelkästään prosessien tunnistamista ja kuvaamista, vaan myös niiden kehittymisen seuraamista eli mittaamista ja analysointia. Prosessikeskeisen ajattelutavan mukaan ongelma tai haaste on prosesseissa ja niitä voidaan parantaa mittaamalla prosessin suorituskykyä ja kehittämällä ihmisten osaamista. Tavoitteena on vähentää hajontaa ja selvittää mikä mahdollisti virheen syntymisen. (Laamanen 2001, 44 – 48.)

Laamasen (2002, 22) mukaan prosessimaisesta ajattelusta ja prosessimaisen toiminnan toteuttamisesta on yritykselle iso hyöty mikäli prosessit osataan suunnitella järkevästi. Laamanen näkee hyötyinä muun muassa toimivan yhteistyön asiakkaan kanssa kun asiakas kokee saavansa hyvää palvelua sekä organisaatiossa toimivien ihmisten itse ohjautumisen eli sen, että henkilöstö tietää roolinsa kokonaisuuden kannalta ja tietää esimerkiksi miten lisäarvo asiakkaalle toteutetaan ja mikä on heidän oma osansa sen toteuttamisessa.

Yrityksen toimintaa voidaan paitsi hallita, myös ohjata prosessien avulla. Toiminnan kuvaaminen eteneväksi prosessiksi esimerkiksi kaavion tai sanallisen kertomuksen perusteella saattaa auttaa hahmottamaan yrityksessä tapahtuvaa toimintaa paremmin sekä johtotason toimijoille, että henkilöille, jotka kussakin prosessissa käytännön tasolla työskentelevät. Toimintojen kuvaaminen ja avaaminen auttaa tiedostamaan yrityksessä mahdollisesti tapahtuvaa turhaa tai päällekkäistä toimintaa sekä auttaa hahmottamaan miten työtehtävät tulisi suorittaa, jotta päästäisiin parempaan lopputulokseen.

Prosessit luovat järjestelmällisyyttä ja järjestystä mahdollisesti vallitsevaan kaaokseen tai epätietoisuuteen. Prosessien tunnistaminen ja niiden kuvaaminen auttavat ihmisiä ymmärtämään kokonaisuutta ja mahdollistavat sitä kautta työn kehittämisen ja itseohjautuvuuden. Prosessien kuvaaminen voi parhaimmillaan lisätä monitaitoisuutta sekä oman ja työtoverien osaamisen arvostusta. (Laamanen 2002, 23.)

## 2.4 Prosessijohtamisen sisältö

Prosessin mukaisen toiminnan kehittäminen pitää Laamasen (2001, 50) mukaan sisällään neljä vaihetta. Aluksi organisaation johdon tulee tunnistaa avainprosessit, mikä mahdollistaa organisaation kehittämisen joustavaksi, asiakassuuntatuneeksi ja nopeaksi. Seuraavaksi määritellyt prosessit tulee kuvata. Kolmanneksi vuorossa on prosessikuvausten analysointi, viestintä, mittaaminen, arviointi ja muun muassa suorituskyvyn analysointi. Jatkuva parantaminen pitää sisällään prosessien kehittämisen ja muutosten toteuttamisen. (Laamanen 2001, 50.)

### 2.4.1 Prosessien tunnistaminen

Prosessiajatteluun liittyvä, aiemmin käsitelty asiakaslähtöisyys korostuu heti prosessien tunnistamisvaiheessa. Prosessien tunnistaminen on organisaation toimintojen kuvaamista ja havainnollistamista loogisiksi kokonaisuuksiksi, joilla on alku ja loppu

(Kvist, Arhoma, Järvelin & Räikkönen 1995, 9). Asiakslähtöisen ajattelutavan mukaan prosessien nähdään alkavan asiakkaasta ja päättyvän asiakkaaseen eli asiakkaan mukana oleminen prosessin ensimmäisessä ja viimeisessä vaiheessa on merkittävää (Laamanen 2001, 53).

Prosessien tunnistamisen lähtökohtana on ymmärrys organisaation toiminnasta. Prosesseja voidaan tunnistaa paitsi analysoimalla organisaation toimintaa, myös tarkastelemalla sen ydinosiamista ja menestystekijöitä tai asiakkaan toimintaa. Tuotantoyrityksessä on yleensä tuotekehitys-, myynti- ja valmistustoimintaa eli siellä tunnistettavissa on esimerkiksi tuotekehitys-, myynti- ja valmistusprosesseja. Asiakastytyväisyystutkimukset voivat tuoda esille niitä asioita ja toimintoja, joihin organisaation tulee kiinnittää tarkemmin huomiota. Asiakkaan toiminnan tunteminen ja asiakkaan prosessien analysointi voivat auttaa organisaatiota sille ominaisten ja tärkeiden prosessien tunnistamisessa. (Laamanen 2001, 64 - 65.)

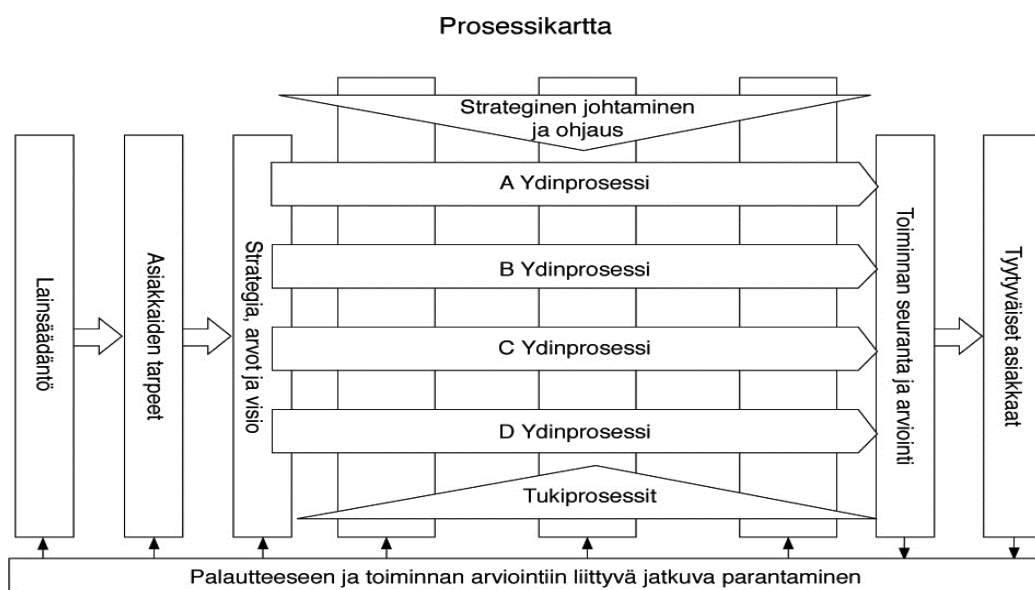
Prosessin tunnistamisvaiheessa organisaation tulee pohtia prosessiin liittyvän toiminnan lisäksi prosessin asiakkaita ja toimittajia sekä sen syötteitä eli prosessissa tarvittavaa tietoa ja materiaalia (input) ja tuotoksia eli tapahtuvan toiminnan pohjalta syntyviä tuotteita tai ratkaisuja (output). (Laamanen 2001, 66 -67.) Organisaatio voi prosessien tunnistamisen jälkeen kuvata niin sanotun prosessikartan, joka havainnollistaa organisaation toiminnan ja menestyksen kannalta keskeiset asiakkaat ja asiakkaiden, alihankkijoiden ja yrityksen muodostaman arvoketjun ja menestykseen johtavan toiminnan. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 8.)

#### 2.4.2 Prosessien kuvaaminen

Organisaation tulisi kuvata prosessikartassaan ainakin niin sanotut kriittiset prosessit eli sen menestymisen kannalta olennaiset toimintoketjut. Nämä usein pää- tai ydinprosesseiksi kutsutut liiketoimintaprosessit kulkevat parhaimmillaan asiakkaalta asiakkaalle, eri osastojen ja myös organisaatioiden välisten rajojen poikki. Ydinprosessien toiminnan seurauksena syntyy asiakastytyväisyys. (Tuominen 2010, 9). Ne tuottavat arvoa suoraan ulkoisille asiakkaille. Tyypillisinä ydinprosesseina pidetään

asiakkaiden kiinnostuksen herättämiseen, tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen, toimituksesta sopimiseen ja tuotteen tai palvelun toimittamiseen sekä asiakastukeen liittyviä toimintoketjuja. Prosessikarttaan voidaan havainnollistaa myös niin sanotut tukiprosessit, jotka luovat edellytykset ydinprosessien toiminnalle. Tukiprosessi voi liittyä muun muassa strategiseen suunnitteluun tai vuosisuunnitteluun, osaamisen kehittämiseen, prosessien suunnitteluun tai tietojärjestelmien ylläpitoon ja kehittämiseen. Laaja toimintakokonaisuus voidaan pilkkoa pienempiin prosessikokonaisuuksiin eli aliprosesseihin tai osaprosesseihin. (Laamanen & Tinnilä 2009, 122.)

Prosessi voidaan kuvata tai nimetä myös johtamisprosessiksi tai avainprosessiksi. Johtamisprosesseja voivat olla esimerkiksi strateginen tai operatiivinen suunnittelu tai muutosten johtaminen. Avainprosessiksi voi valikoitua jokin kehittämistä kaipaava prosessi, joka on erityisen tärkeä yrityksen menestykselle. Avainprosessi voi olla joko ydin- tuki- tai johtamisprosessi. (Tuominen 2010, 9 -10.) Prosessikartan kuvaamiseksi ei ole olemassa yhtä ja ainoaa oikeaa tapaa. Alla oleva kuvio on yksi esimerkki. Siinä on kuvattu toiminnan lähtökohtana asiakkaiden tarpeiden lisäksi myös lainsäädännön sekä toimintaa ohjaavien strategian, vision ja arvojen merkitys prosessikokonaisuudessa. Lisäksi on huomioitu palautteen merkitys sekä toiminnan arviointiin liittyvä jatkuva parantaminen.



Kuva 2. Esimerkki prosessikartasta (JHS 152, JUHTA 2012).

Prosessin kuvaus on tiedottava väline, jolla ilmaistaan toiminnan kannalta olennaiset asiat ja jonka avulla voidaan ymmärtää ja analysoida organisaation toimintaa. Prosessikartassa kuvatut prosessit on hyvä kuvata ja kirjoittaa tarkemmin auki, koska pelkkä kokonaisuuden kuvaaminen esimerkiksi vuokaaviona ei vielä kerro yksittäisen prosessin tehtävän- tai tiedonkulkua tai vaikkapa vastuunjakoa tehtävien suhteen. Yksittäisen prosessin kuvauksen tulisi sisältää muun muassa prosessin kannalta kriittiset asiat ja esittää asioiden välisiä riippuvuuksia sekä auttaa ymmärtämään kokonaisuutta ja eri roolien asemaa ja tehtävänkuvaa tavoitteiden saavuttamisessa. (Laamanen 2001, 75 – 77.)

Pesonen (2007, 144 - 147) summaa hyvän prosessin kuvauksen sisältävän peruskuvauksen, prosessikaavion sekä kaavion vaiheiden kuvaamisen ja listaa kysymyksiä, joita voidaan käyttää apuna prosessin kuvaamisessa. Kysymyssarjan avulla on mahdollista saada vastauksia muun muassa seuraaviin asioihin: Mikä on prosessin tarkoitus ja miksi se on olemassa? Mikä on prosessin ensimmäinen ja mikä viimeinen vaihe? Kuka tai ketkä ovat prosessin asiakkaita ja mitä odotuksia ja vaatimuksia eri asiakkailla on? Mitkä ovat prosessin menetystekijät ja prosessin tarvitsemat resurssit? Millä tavalla prosessia mitataan ja kuka on vastuussa sen toiminnasta? Miten prosessia ohjataan ja parannetaan?

Organisaation tulisi nimetä jokaiselle prosessille prosessinomistaja – prosessin toimintatavasta vastuussa oleva henkilö. Prosessin omistaja voi vastata muun muassa prosessin suunnittelusta, osaamisen kartoittamisesta, prosessin mittaamisesta ja kehittamisestä sekä poikkeamiin reagoinnista. (Laamanen & Tinnilä 2009, 127.)

#### 2.4.3 Prosessien arviointi ja mittaaminen

Prosessien tunnistaminen ja kuvaaminen kaavioiksi on vasta organisaation toiminnan parantamisen ja kehittämisen alkutaival. Kuvattujen prosessien mukainen toiminta vaatii prosessien arviointeja ja analysointeja ja esimerkiksi prosessin mittaamista sekä tavoitteiden asettamista ja niiden toteutumisen seuraamista. Prosessiajattelun periaatteiden mukaisesti kaikki toiminta voidaan hahmottaa prosesseina, joiden ohjauk-

seen käytetään mittareita. Prosessin toiminnan ohjaaminen perustuu mitatun ja toivotun arvon vertailuun (Hokkanen & Strömberg 2006, 36 – 37.)

Lecklin (2002, 170) toteaa, että jos et voi mitata prosessia et voi ohjata sitä, ja jos et voi ohjata, niin et voi johtaa ja hallita sitä. Prosessia hallitakseen ja ohjatakseen yrityksen tulee asettaa sille mittarit, joiden avulla prosessin suorituskykyä ja onnistumista voidaan seurata, analysoida ja tarvittaessa parantaa. Prosessien ohjaamisen kannalta on tärkeää, että mittari on tulevaisuutta ennakoiva ja oikeaan suuntaan ohjaava. Mittareita ei pidä asettaa liian montaa yhdelle prosessille. Muutama, prosessin keskeisiä ja tärkeitä asioita kuvaava riittää. Mittarin toimivuutta tulisi seurata ja arvioida säännöllisesti. (Lecklin 2002, 173.) Mittareilla tehdään henkilöstölle tiettäväksi mitä yrityksessä arvostetaan ja millä toiminnan alueilla halutaan mennä tavoitellusti eteenpäin. Mittareiden tarkoitus on lisäksi ohjata ihmisten toimintaa, seurata onnistumista ja edistymistä, oppia ja analysoida ja auttaa päätöksenteossa. (Moisio & Ritala 2005, 9 - 10.)

Prosessin hallinnan ja kyvykkyyden kannalta on tärkeää, että mittareista saadut tiedot ovat muutettavissa analysoitavaan muotoon ja että niistä saatavia tietoja voidaan verrata edellisiin vuosiin. Prosessien ohjaamisen kannalta yrityksen on oleellista pohtia muun muassa osaako se reagoida mittareista saatuun tietoon tarvittaessa riittävän nopeasti ja ajoissa, riittääkö informaatio prosessin ohjaamiseen, miten saadut tiedot edistävät itseohjautuvuutta ja joustavuutta ja ymmärretäänkö yrityksessä prosessien kilpailutekijät ja menestystekijät. (Laamanen 2002, 177.)

Lecklin (2002, 222) kuvaa prosessinohjausta siten, että prosessiin tulisi kytkeä laatu- ja seurantajärjestelmä, jonka mukaan toimintaa valvotaan valittujen mittarien avulla ja tiedot kerätään tietojärjestelmään analyysijä ja hyödyntämistä varten. Hän painottaa myös prosessien ohjaamista asiakaspalautetta keräämällä ja korjaavia toimenpiteitä tekemällä. Laamanen (2002, 178) toteaa prosessien mittaamisesta: ”To measure is to know” eli jos et pysty esittämään asiaa numeroilla, et oikeastaan tiedä asiasta mitään. Pelkkä palautteen kerääminen ei siis riitä toiminnan kehittämisessä. Jotta toimintaa voidaan ohjata oikeaan suuntaan, tarvitaan siihen tunnuslukuja, joita analysoida.

Organisaatio voi mitata prosessiensa suorituskykyä ja tehokkuutta monesta eri näkökulmasta katsoen. Mittaaminen voi liittyä esimerkiksi tehokkuuteen, taloudellisiin asioihin, asiakastyytyväisyyteen tai vaikkapa motivaatioon. Mittarit voivat liittyä prosessin läpimenoaikaan, kustannusten alenemiseen tai tuottavuuden paranemiseen. Mitata voidaan siis muun muassa aikaa, rahaa, määriä tai esimerkiksi prosessin fyysisiä ominaisuuksia kuten painoa, muotoa, koostumusta, melua tai pitoisuuksia. (Laamanen 2001, 151 – 156.) Jokainen organisaatio valitsee ja päättää omaan toimintaansa ja omiin prosesseihinsa sopivimmat ja tarkoituksenmukaisimmat mittarit ja niiden tunnusluvut. Mainittakoon muutamina yleisimpinä tunnuslukuina tehokkuus, hävikki, virtaus ja poikkeamat. (Laamanen 2001, 159.)

#### 2.4.4 Prosessien parantaminen ja kehittäminen

Kilpailu markkinoilla on kovaa ja mukana menestyminen vaatii toiminnan jatkuvaa arviointia, parantamista ja kehittämistä. Tyytyväisyys saattaa johtaa paikalleen jäähdyttämiseen ja muiden jalkoihin jäämiseen. Maailman muuttuessa ja teknologian kehittyessä myös asiakkaiden tarpeet ja odotukset muuttuvat ja aiheuttavat yritykselle tarpeen kehittää toimintaa jatkuvasti. (Kvist ym. 1995, 102).

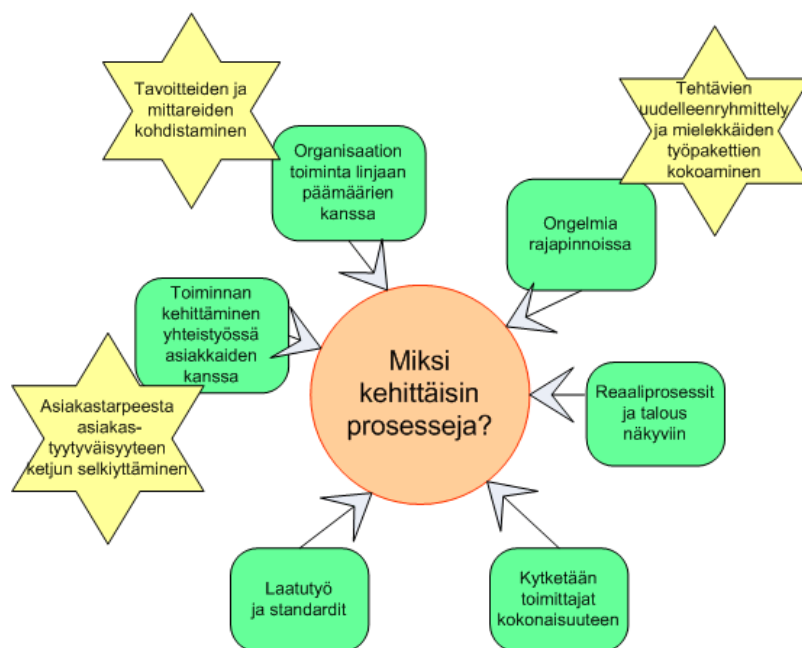
Prosessien parantamiseen tai kehittämiseen liittyy siis yleensä muutostarve. Ajatus muutoksesta voi saada alkunsa, koska organisaation omistajat tai johto eivät ole tyytyväisiä nykyiseen tilanteeseen, toimintatapaan tai suorituskykyyn. Monesti muun muassa tietojärjestelmien uusiminen antaa kimmokkeen muutokseen, koska tilanne nähdään oivana mahdollisuutena parantaa toimintaprosesseja ja miettiä niiden sujuvuutta. Prosessien kehittämiseen voidaan päätyä myös organisaation toiminnassa ilmenneen selvän ongelman vuoksi. (Laamanen 2001, 202.) Prosessien parantaminen voi liittyä esimerkiksi tuottavuuden parantamiseen, kustannusten pienentämiseen, asiakastyytyväisyyden parantamiseen, prosessin läpimenoajan lyhentämiseen tai työvaiheiden pullonkaulojen poistamiseen. Prosessien parantamisella tavoitellaan usein virheiden ja turhan tai päällekkäisen työn vähentämistä. (Kvist ym. 1995, 100.)



Prosessien kehittämisen tilaa on tutkittu Suomessa QPR Software Oy:n toimesta sekä vuosina 2012 että 2014. Selvityksen alla ovat olleet muun muassa prosessityön tavoitteet, kohteet, vastuut ja toimenpiteet. Näiden aiheiden lisäksi on selvitetty prosessityöhön liittyviä haasteita ja tulosten seuranta. Vuoden 2012 tutkimuksen valossa kolme suosituinta kehittämisen kohdetta prosessitasolla olivat tilaus-toimitusprosessi, hankintaprosessi ja myyntiprosessi, tässä nimenomaisessa järjestyksessä. Tuoreemman tutkimuksen mukaan tällä hetkellä panostetaan kuitenkin eniten asiakaspalveluprosessin kehittämiseen. Seuraavaksi suosituimpia ovat hankintaprosessi ja tilaus-toimitusprosessi. Tutkimustulosten mukaan prosessien kehittäminen on siis painottunut vuoden 2012 jälkeen yhä enemmän asiakaslähtöiseen toiminnan kehittämiseen parantamalla asiakkuudenhallintaa ja kehittämällä muun muassa palveluprosesseja. (QPR Software Oy. Prosessien kehittäminen Suomessa 2012 ja 2014.)

Aiemmin kuvattu prosessien mittaaminen ja prosessimittarien seuraaminen luovat pohjan prosessien jatkuvalle parantamiselle, joka pyritään prosessiajattelun ja prosessijohtamisen suuntaviivojen mukaan luomaan jatkuvaksi toiminnaksi. (Tuurala, 2010.) Laamanen (2001, 203) painottaa, että prosessin parantamisen ja kehittämisen lähtökohtana on tuloksiin tai suorituskykyyn liittyvä organisaation itse asettama tavoite. Hänen mukaansa hyvä tavoite on esitettävissä numeroilla, tavoitteella on mitattavuus ja se on sidottu aikaan. QPR Software Oy:n tekemän vuoden 2014 selvityksen mukaan 24 % tutkimukseen vastanneista kertoi, että kehitysprojektien vaikutuksia seurataan operatiivisten ja liiketoiminnallisten mittareiden avulla. Kuitenkin 32 % vastaajista totesi, että systemaattista tapaa kehitysprojektien seuraamiseksi ei organisaatiossa ole. Tutkimuksessa nähtiin kuitenkin huomionarvoisena se, että suomalaisissa yrityksissä on käsitys mittareiden käytön pitkäjänteisyydestä eli siitä, että esimerkiksi prosessille asetettuja mittareita tulee seurata koko kehitysprojektin ajan, mutta pitää muistaa, että kehitystyön vaikutukset näkyvät vasta viiveellä. (QPR Software Oy. Prosessien kehittäminen Suomessa 2012 ja 2014.)

Prosessien kehittämisellä haetaan useita hyötyjä. Seuraavalla sivulla oleva kuva 2. havainnollistaa prosessien kehittämiseen ja parantamiseen liittyviä syitä ja seurauksia. Laatikot havainnollistavat kehittämistyön lähtökohtia ja tähdet kehittämistyön aikaansaannoksia.



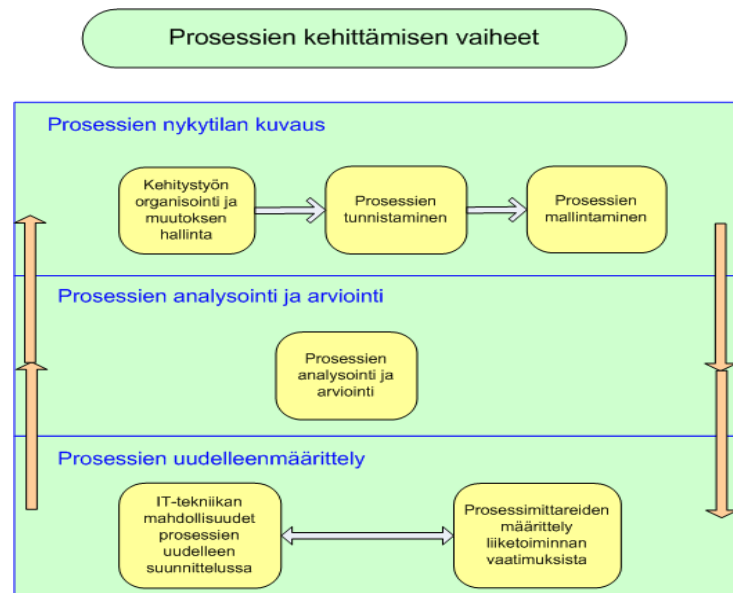
Kuva 3. Kehittämistyön haasteet ja mahdollisuudet (VirtuaaliAmk 2005).

QPR Software Oy:n suorittaman tutkimuksen mukaan suosituin tavoite suomalaisissa yrityksissä prosessien kehittämisen taustalla oli toiminnan tehostaminen (85 %). Seuraavaksi suosituin liittyi resurssien käytön tehostamiseen (63 %) ja yli puolet vastaajista kertoi kehittämisellä tavoiteltavan kustannussäästöjä (58 %) sekä parempaa asiakastytyväisyyttä (56 %). (QPR Software Oy. Prosessien kehittäminen Suomessa 2014.)

#### 2.4.4.1 Prosessien kehittäminen vaiheittain

Prosessien kehittäminen voidaan nähdä nopeana ja hallittuna toimintamallin muuttamisena, joka sisältää sekä organisaation että useasti myös sen tietojärjestelmien kehittämistä. Tämän kehittämistoiminnan tarkoituksena on johtaa jopa merkittäviin muutoksiin yrityksen toiminnassa ja kehittäminen on yleensä sidottu määräaikoihin. (VirtuaaliAMK www-sivut 2014). Laamanen (2001, 221) näkee prosessin kehittämisen projektina. Hänen mukaansa merkittäviin hankkeisiin liittyen tulee aina muodostaa projekti. Prosessien kehittämisessä voidaan erottaa kolme vaihetta. Kehitystyö aloitetaan kuvaamalla prosessin nykytilanne, toimintatavat ja mittarit. Toinen vaihe

sisältää prosessin arvioinnin ja analyysin ja kolmannessa vaiheessa vuorossa on mahdollinen prosessin uudelleenmäärittely. (VirtuaaliAMK www-sivut 2014.)



Kuva 4. Prosessin kehittäminen vaiheittain (VirtuaaliAmk 2015).

Tietoa prosessin lähtötilanteesta voidaan hankkia esimerkiksi henkilöstöä haastatteleamalla, analysoimalla prosessin tuotoksia, havainnoimalla tai mallintamalla prosessi. Vertaamalla prosessia sen tavoitteisiin, voidaan havaita mahdollisia puutteita ja kehityskohteita. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 6 – 7.) Prosessin nykytilanteen kartoitus kannattaa aloittaa olemassa olevan tiedon läpikäynnillä, koska yleensä organisaatiossa on saatavilla paljon hyödynnettävää tietoa. Tietoa kannattaa etsiä erilaisista raporteista, selvityksistä, asiakaskirjeenvaihdosta ja tilastoista. Myös asiakkaiden antama palaute ja parannusehdotukset on syytä hyödyntää. Kirjoituspöytätyöstä seuraa tässä vaiheessa usein kenttätutkimus, johon liittyvät erilaiset kyselyt ja esimerkiksi haastattelut. (Lecklin 2006, 142.)

Analyysivaiheessa käytetään nykytilan kartoituksessa saatua informaatiota, jonka avulla on tarkoitus luoda ja kehittää suunnitelmia prosessin kehittämiseksi. Prosessi-analyysin perustyökaluina voidaan käyttää melko yksinkertaisiaakin menetelmiä. Kehitystiimin ja myös muiden työntekijöiden kokemusta ja ”maalaisjärkeä” voidaan hyödyntää ja esimerkiksi aivoriihiyöskentelyn avulla on mahdollista saada esiin paljon ideoita prosessin kehittämiseksi. Analyysin apuvälineenä voidaan käyttää niin

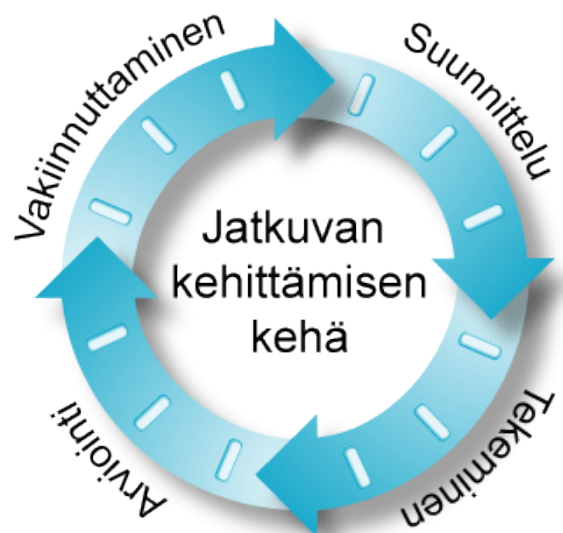
prosessikaavion tarkastelua kuin myös oman prosessin vertailua muihin yksiköihin tai kilpailijoihin eli benchmarkkausta. Tärkeän sidosryhmän näkökulman prosessin analyysiin antavat asiakaspalaute ja asiakastyytyväisyystutkimukset. (Lecklin 2006, 148 – 150.)

Kun prosessin tilanteesta saatu informaatio on analysoitu ja tuloksiin perustuva raportti johtopäätöksineen on laadittu, tulee selvittää prosessin muutosmahdollisuudet. Prosessianalyysin jatkovaiheessa tulee ottaa kantaa kysymyksiin: Miten mahdolliset ongelmat voidaan ratkaista? Miten tulisi asettaa tavoitteet jatkossa? Päästäänkö tavoitteisiin pienellä kehittämisellä vai onko prosessia muutettava radikaalisti? Onko mittarit mahdollisesti uusittava? (Lecklin 2006, 173.) Prosessin analyysin pohjalta jopa koko prosessi voidaan joutua määrittelemään uudelleen. Useammin kuitenkin uudelleenmääriteltäväksi tulee vain rajattu prosessin osa-alue eli esimerkiksi aliprosessi, prosessin rajapinnoissa tapahtuva toiminta tai vaikkapa prosessin resursseihin liittyvät asiat. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 6 – 7.) Tavoiteprosessi tulisi kuitenkin kuvata niin kuin se pitäisi päämäärien saavuttamiseksi toteuttaa. Tavoiteprosessin mallintamisen jälkeen uutta prosessia pitäisi testata eli pilotoida. Tämä on tärkeää, sillä ennen uuden prosessin käyttöönottoa on hyvä selvittää onko uudistuksen kautta saatavissa hyötyä ja pystytäänkö mahdollisesti ratkaisemaan niitä ongelmia, joita vanhassa toimintatavassa on ollut. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 6 – 7.)

Prosessin kehittäminen on muutos, jonka toteuttamista varten tulee laatia toimintasuunnitelma, jossa huomioidaan henkilöstön koulutus ja tiedottaminen. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 7.) Tämä on tärkeää muistaa, sillä kehittämiseen liittyy aina myös henkinen muutos työntekijöiden taholla (Lecklin 2006, 136.) Prosessin kehittämiseen liittyvän toimintasuunnitelman on hyvä sisältää prosessin parannustavoitteet, uusi prosessikuvaus ja pilottiprojektin toteutussuunnitelma. Siihen on hyvä sisällyttää myös suunnitelman toteuttamiseen liittyvät vastuut ja valtuudet, prosessin mittaus- ja seurantavaatimukset sekä tarvittavat resurssit. (Lecklin 2006, 191.)

Prosessien parantamis- ja kehittämistyössä voidaan käyttää ohjenuorana ja mallina myös niin sanottua Demingin ympyrää (PDCA). Deming oli japanilainen laatuajattelun edelläkävijä, joka on havainnollistanut johtamisen neljään vaiheeseen. Tuuralan

(2010) mukaan Demingin ympyrää kutsutaan myös kehittämissyöryäksi ja malli voidaan suomentaa seuraavasti: TOKYO STEP (Tunnista, Organisoï, Kirkasta, Ymmärrä, Opettele, Suunnittele, Tee, Etsi, Pidä kiinni saavutuksista).



Kuva 5. PDCA – malli (Tuuralla 2010).

Demingin ympyrässä kuvataan johtamista prosessina, joka koostuu toiminnan suunnittelusta (Plan), toteutuksesta (Do), seurannasta ja arvioinnista (Check) sekä parantamisesta (Act). (Pesonen 2007, 63.) Prosessien kehittäminen on tärkeä lenkki laadunkehittämisessä ja muutoksen aikaansaamisessa (Lecklin 2006, 199). Jatkuva parantaminen on spiraalimaista toimintaa – kun prosessi on saatu parannettua, palataan alkuun ja aloitetaan uudelleen. Prosessin toimivuutta arvioidaan säännöllisesti ja tarpeen vaatiessa käynnistyy uusi, isompi tai pienempi prosessin kehittämistyö. (Lecklin 2006, 135.)

### 3 ASIAKASPALAUTE TOIMINNAN OHJURINA

Asiakaspalaute on asiakkaalta kirjallisesti tai suullisesti saatu, joko positiivinen tai negatiivinen informaatio tuotteeseen tai palveluun liittyen. (Liukkonen 1997, 68). Asiakaspalaute voidaan määritellä myös asiakkaan kokemuksen selvittämiseksi hänen hankkimastaan tuotteesta tai saamastaan palvelusta ja niiden hyödyistä (Tuurala 2010).

Jatkuva kehittyminen ja kehittäminen vaativat jatkuvaa palautetta. Palautteen merkitys on hyvin tärkeää organisaation oppimisen kannalta. Huippusuorituksiin päästäkseen organisaation tulee kerätä palautetta monipuolisesti, systemaattisesti ja jatkuvasti. (Sydänmaanlakka 2002, 58 -60.) Organisaatio voi hankkia asiakaspalautetta esimerkiksi kyselyjen ja haastattelujen avulla tai asiakas voi itse antaa palautetta ilmaisemalla tyytyväisyytensä tai vastaavasti tyytymättömyytensä, vaikkapa valitusten kautta. Asiakkaan ja organisaation työntekijän väliseen vuorovaikutukseen liittyy myös välitön palaute, jota organisaatio voi hyödyntää toimintansa ohjaamisessa. (Tuurala 2010.)

#### 3.1 Asiakaspalautteen asema liiketoiminnassa

Kuten jo aiemmin on mainittu, on ostava, maksava ja tyytyväinen asiakas yrityksen toiminnan edellytys. Tyytyväinen asiakas ostaa uudelleen ja mahdollistaa yrityksen toiminnan jatkuvuuden. Asiakaskeskeisyys on selviytymisen edellytys ja nykyään myyjän ja ostajan suhde voidaankin nähdä tietynlaisena kumppanuussuhteena. Yrityksen pystyessä toimintaprosessiensa kautta osoittamaan arvostavansa asiakasta, hyötävät sekä asiakas että yritys. (Aarnikoivu 2005, 13 -14.) Asiakkaan palaute kertoo asiakaskokemuksesta ja antaa tietoa toiminnan onnistumisesta tai mahdollisesta epäonnistumisesta.

Asiakaspalautteen merkitys toiminnan ohjaamisessa ja kehittämisessä on suuri. Asiakaspalautetta voidaan käyttää hyödyksi johtamisessa ja monissa menestyvissä yrityksissä asiakkaalta saatava palaute nähdäänkin arvokkaana mahdollisuutena kehittää

toimintaa. Asiakaspalautteen merkityksellisyydestä liiketoiminnassa kertoo myös se, että esimerkiksi ISO 9001:2000 laatujärjestelmässä palautejärjestelmillä ja niiden hyödyntämisellä sekä asiakaspalautteen merkityksen ymmärtämisellä on huomattava rooli. Laatujärjestelmän mukaan laadun toteutumisen yksi edellytys on asiakaspalautteiden hyödyntäminen. (Aarnikoivu 2005, 67 -68.)

Palautteen tarkoitus on auttaa sen saajaa, esimerkiksi yritystä, kehittymään, kasvaamaan ja oppimaan. Palaute voi olla myönteistä tai kielteistä. Palautteesta käytetään usein myös termejä rakentava palaute, rakentava kritiikki, kriittinen palaute tai korjaava palaute. Nämä termit kuvaavat palautetta, jolla pyritään tuomaan julki korjaavien toimenpiteiden tarpeen lisäksi asiat, joissa palautteen saaja on onnistunut. (Rasila & Pitkonen 2009, 5 – 6.) Asiakaspalaute voidaan ajatella liiketoiminnan ohjuriksi, jota tukevat kehityksestä raportoivat mittarit.

### 3.2 Asiakaspalautteen kerääminen, käsittely ja hyödyntäminen

Voidaan ajatella, että palautteesta on ennemminkin runsaudenpulaa kuin pulaa. Palautetta tulee koko ajan, esimerkiksi sanoilla, ilmeillä, eleillä tai teoilla. Asiakas antaa palautetta spontaanisti eli usein pyytämättä ja vieläpä ilmaiseksi. Ongelma vain monesti on, miten saada palautteesta kiinni tai osata havaita se. (Pesonen 2007, 43.)

Organisaatio voi kerätä palautetta muun muassa asiakaskyselyiden tai -haastatteluiden kautta. Näin se voi saada tietoa toiminnan vahvuuksista ja heikkouksista ja löytää kehittämiskohteita. Erityistä huomiota tulee kiinnittää palautteeseen, joka koskee organisaation kriittisiä menestystekijöitä sekä avaintoimintoja ja -prosesseja. Prosesseihin liittyvät merkittävät avaintoiminnot ovat sellaisia, jotka ovat erityisen tärkeitä asiakkaan tyytyväisyyden tai organisaation kannalta. Palautteista saatavan tiedon luokittelu ja ryhmittely auttavat löytämään tärkeitä kehittämistä vaativia osa-alueita. Erityistä huomiota tulee kiinnittää hyvin myönteisiin tai erityisen kielteisiin palautteisiin tai asioihin, joista tulee paljon palautetta. Joidenkin asiakkaiden tai asiakasryhmien huomioiminen erityisesti, voi joskus olla tarpeen. (Tuurala 2010.)

Asiakasvalitukset ovat käyttökelpoista tietoa kehittämiskohdetta valittaessa. Valitus ei välttämättä tule kirjallisesti, vaan se voi tulla ilmi organisaation edustajan käydessä keskustelua asiakkaan kanssa. (Tuurala 2010). Reklamaatio eli asiakkaan valitus tai huomautus on asiakkaan antamaa korjaavaa palautetta. Se voi koskea tuotetta tai palvelua. Pelkän kiitoksen tai anteeksiopyynnön sijaan reklamaation tekijä yleensä odottaa yritykseltä selvitystä siitä, miksi tuote oli virheellinen tai palvelu keinoa ja miten yritys aikoo estää vastaavan tulevaisuudessa. Reklamaation tekijä voi myös vaatia korvausta kärsimästään vahingosta. Ainakin ilman selvitystä asiakkaan luottamusta voi olla vaikea palauttaa. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 174.)

Kaikesta asiakaspalautteesta – valituksista, huomautuksista, ruusuista ja risuista - tulee pitää kirjaa. Jokainen reklamaatio on tutkittava ja kaikkiin on reagoitava jotenkin. (Tuurala 2010.) Palautteita voi organisaatiossa kerätä ja kirjata se, joka on asiakkaaseen yhteydessä näkemällä hänet kasvokkain, puhumalla asiakkaan kanssa puhelimesta tai viestimällä sähköpostin välityksellä eli esimerkiksi myyntihenkilö tai muu asiakassuhteita hoitava henkilö. Näiden henkilöiden lisäksi tärkeinä asiakaspalautteen kerääjinä nähdään myös muut asiakkaiden luona käyvät henkilöt, kuten esimerkiksi autonkuljettajat, puhelinasentajat tai IT-asentajat. (Pesonen 2007, 43.)

Palaute voidaan kirjata talteen heti sen tultua esimerkiksi tietojärjestelmään ja/tai sitä voidaan käydä myöhemmin läpi organisaation jäsenten kesken. Organisaation edustajat voivat keskustella siitä millaisia positiivisia tai negatiivisia asioita he ovat nähneet tai kuulleet asiakkaiden taholta. (Pesonen 2007, 44.) Palaute olisi hyvä kirjata heti muistiin, sillä muuten se voi unohtua. Asiakaspalautteen merkityksen ymmärtäminen henkilöstön taholla on myös tärkeää, sillä ymmärtämättömyys tai viitsimättömyys palautteen kirjaamiseen voi jättää merkittävän määrän tärkeää palautetta hyödyntämättä.

Usein kehittämiskohdetta valittaessa organisaatiossa painottuu ongelma- ja virhekeskeinen ajattelu. Kehittäminen voi kuitenkin perustua myös myönteiseen asiakaspalautteeseen tai tietoon asioista, joissa on onnistuttu erityisen hyvin. Asiakkailta saadut kiitokset, kiitoskirjeet, kortit ja muut viestit tai organisaation henkilöstön saamat palkinnot ja tunnustukset ovat arvokasta ja kehittämistoiminnassa hyödynnettävää



tietoa. Tällaiset positiiviset osoitukset kertovat niistä toiminnan osa-alueista, jotka ovat tärkeitä asiakkaille ja joissa on onnistuttu hyvin. Kehittäminen voidaan siis perustaa myös myönteiselle ajattelulle: sitä lisää, mikä jo toimii. Tällainen hyvin toimivia käytäntöjä ja toimintamalleja lisäävä ja vahvistava toiminta motivoi myös henkiöstöä. (Tuurala 2010.)

### 3.3 Asiakaspalautteen käsittely prosessina

Asiakaspalautteen käsittely on merkittävä osa asiakassuhteiden hallintaa. Asiakaspalaute on mahdollisuus kehittää asiakassuhdetta. Asiakaspalaute tulee käsitellä omana prosessinaan, jolle asetetaan tavoitteet ja mittarit. Varsinkin negatiivisilla palauteilla on suora yhteys asiakastyytyväisyyteen. Huonosti hoidettu negatiivinen palaute voi vaikuttaa yrityksen imagoon erittäin epäsuotuisasti. Tyytymätön asiakas kertoo todennäköisesti huonosta tuotteesta tai palvelusta monelle, kun taas tyytyväinen asiakas pitää tiedon valitettavasti itsellään. (Lecklin 2006, 103 – 104.)

Organisaation tulee mahdollistaa asiakkaalle palautteen antaminen hänelle parhaiten sopivan välineen kautta. Verkkolomake on hyödyllinen ja tämänhetkessä IT-yhteiskunnassa melkein pakollinen tapa kerätä palautetta tai mahdollistaa reklamaation tekeminen. Toisille taas henkilökohtainen kontakti organisaation edustajaan on paras tapa antaa palaute. Verkon kautta tapahtuvassa palautteen annossa - varsinkin reklamaatioiden osalta – tärkeää on asiakkaan saama nopea kuittaus ja mahdollisuus seurata reklamaation käsittelyä jatkossa. (Lindman, Tuomi & Kulmala 2011, 46 – 47.)

Asiakkaan näkökulmasta katsottuna sujuva reklamaatioiden hallinta lähtee siitä, että heille annetaan tieto siitä, miten ja kenelle valitus voidaan antaa. Systemaattinen tiedonkerääminen lähtee liikkeelle viestintäkanavien valinnasta ja esimerkiksi lomakkeiden laatimisesta. Yksinkertaisimmillaan palautteen keräämiseksi on riittävää kun asiakkaan yhteystietojen lisäksi kirjataan ylös palautetta koskevat tuotetiedot ja asiaan liittyvä havaittu ongelma ja lisäksi se pyytääkö asiakas korvausta vai ei. Kuljetusvahinkojen ollessa kyseessä on tärkeää tunnistaa missä vaiheessa ja milloin va-

hinko on tapahtunut sekä kirjata tarkasti vaurioituneen tuotteen tiedot. (Lindman ym. 2011, 46 – 47.)

Tyypillisiä asiakkaiden tyytymättömyyttä ilmaisevia mittareita ovat muun muassa reklamaatioiden lukumäärä, hyvityslaskujen määrä, asiakaspalautusten lukumäärä, huonosta laadusta annetut alennukset, jälkitoimitukset ja takuukorjaukset. Reklamaatioiden määrä esimerkiksi on yleisesti käytetty laatumittari ja mittarin tavoitteena on tietenkin valitusten mahdollisimman vähäinen määrä. (Lecklin 2006, 113.) Asiakaspalauteprosessissa voidaan mitata myös käsittelyajan nopeutta tai palautteen aiheuttamia maksettavaksi tulevia korvauksia.

Asiakaspalautteen syyt pitää analysoida ja kohdistaa toimintaprosessiin, jotta saadaan tietää mitä toiminnassa pitää korjata tai muuttaa. Parhaimmillaan asiakaspalautteiden hallinta on osa organisaation toiminnanohjausjärjestelmää, joka tuottaa tietoa laatu-järjestelmän käyttöön (Lindman ym. 2011, 46). Asiakaspalautteen käsittelyprosessi kannattaa suunnitella mahdollisimman sujuvaksi ja tehokkaaksi antamalla esimerkiksi asiakaskontakteja hoitaville henkilöille riittävä koulutus ja valtuudet palautteen vastaanottamiseksi ja valitusten hoitamiseksi. Jos prosessista tehdään liian byrokraattinen, tulee siitä samalla hidasta, kallista ja kankeaa. Asiakas joutuu odottamaan luvattoman kauan, jos ratkaisuun osallistuu monta organisaation porrasta. Tuolloin myös asiakkaan tyytyväisyys itse reklamaation käsittelyprosessiin jää vähäiseksi. (Lecklin 2006, 104.)

Asiakaspalauteprosessin voidaan katsoa sisältävän asiakaspalautteen keräämisen ja vastaanottamisen, palautteiden luokittelun ja tallennuksen, palautteiden välittämisen vastuuhenkilölle ja palautteiden käsittelyn sekä analysoinnin, jonka jälkeen asiakkaalle annetaan tarvittaessa vastine ja hyödynnetään asiakaspalautteesta saatu informaatio. Tehdyistä toimenpiteistä tallentuu tieto järjestelmiin ja raporttien kautta saadaan tietoa palautteiden määrästä, laadusta ja mahdollisesti siitä millaiseen toimintaan ne kohdistuvat. (Niskanen 2014, 38.)

### Asiakaspalautteen kerääminen ja vastaanottaminen

Usein vastuu asiakaspalautteen keräämisestä ja tallentamisesta on myynti- tai asiakaspalveluosastolla. Tämä johtuu niiden asemasta asiakasrajapinnassa. Organisaation tulee kuitenkin pyrkiä siihen, että asiakaspalautteen vastaanottamisesta ja sen eteenpäin saattamisesta tehdään koko henkilöstön oikeus ja velvollisuus. Tämä on haasteellista ja vaatii tietynlaista asennemuutosta ja asennekasvatusta. Palautteen kirjaaminen riippuu usein työntekijän omasta halusta ja aktiivisuudesta ja paljon palautetta jää valitettavasti yritystasolla huomioimatta epäsystemaattisten käytäntöjen ja toimintatapojen tai epätietoisuuden vuoksi. (Aarnikoivu 2005, 68 – 69.)

Asiakaspalauteprosessin sujuva läpivieminen vaatii henkilöstön oikeanlaisen asenteen lisäksi palautteen kirjaamiseen sopivia teknisiä ratkaisuja. Valitettavan usein palautteen kirjaamiseen liittyy tietojärjestelmästä aiheutuvia ongelmia. Asiakaspalautetta ei välttämättä mielletä kovinkaan kriittiseksi prosessiksi ja se on siksi jäänyt myös tietojärjestelmien suhteen kovin vähäiselle huomiolle. Palautteen vastaanottaja voi kokea kirjaamisen hankalaksi ja aikaa vieväksi, jonka vuoksi palaute voi jäädä tallentamatta. (Aarnikoivu 2005, 68 – 70.)

Asiakkaan suhteen parasta olisi, että esimerkiksi reklamaatioon liittyvät päätökset voitaisiin tehdä heti kun tieto asiasta saadaan. Aina se ei kuitenkaan ole mahdollista, joten vähintäänkin asiakkaan tulee saada tieto siitä, että asia on käsittelyssä ja ainakin alustava arvio toimenpiteistä ja ratkaisun aikataulusta. Mikäli asian hoito pitkittyy, on asiakkaan saatava siitä tieto. Asiakkaalla tulee samaten olla tiedossa esimerkiksi reklamaatiosta vastaavan henkilön tiedot, jotta hän voi tarvittaessa olla yhteydessä oikeaan henkilöön. Organisaation näkökulmasta tämä kannustaa myös reklamaatiosta vastaavaa henkilöä toimimaan mahdollisimman ripeästi asian ratkaisemiseksi. (Lindman ym. 2011, 47 – 48.)

### Palautteiden tallennus, luokittelu ja vastuuhenkilön nimeäminen

Saatu palaute tulee aina tallentaa. Tallennusvaiheessa palaute on syytä luokitella, esimerkiksi syykoodeja hyväksi käyttäen. Luokitteluvaiheessa voidaan ottaa kantaa

siihen, mitä prosessia tai prosessin osaa palaute koskee tai voidaan jaotella palautetta esimerkiksi asiakkaittain tai tuoteryhmittäin. (Aarnikoivu 2005, 70.) Luokiteltua palautetta voidaan analysoida ja hyödyntää. Ryhmittelyn pohjalta on mahdollista löytää syy-seuraussuhteita tapahtuneelle. (Pesonen 2007, 120.)

Palaute voi jäädä tallennuksen ja luokittelun jälkeen avoimeksi, koska kirjaaja ei välttämättä tiedä miten asian suhteen tulee toimia. Avoimeksi jäävä palaute edellyttää kuitenkin nopeaa reagointia korjaavien toimenpiteiden ja prosessin kehittämistoimenpiteiden lisäksi myös asiakkaan suuntaan. Tärkeää on, että koko organisaatio sitoutuu palautteiden systemaattiseen käsittelyyn. Usein yrityksissä on kuitenkin niin sanottu palautekoordinaattori, joka ohjaa palautteen käsittelyä ja huolehtii, että palautteet tulevat käsitellyiksi asianmukaisesti. (Aarnikoivu 2005, 70 – 71.)

#### *Palautteiden käsittely ja analysointi*

Esimerkiksi reklamaation käsittelyaika vaihtelee luonnollisesti ongelmasta riippuen, mutta hyvin suunniteltu asiakaspalautteen käsittely vähentää käsittelyyn kuluvaa aikaa ja parantaa samalla asiakaspalvelua. Päätöksenteko nopeutuu ja myös asiakkaalle näkyvä prosessi tehostuu, jos organisaatio valtuuttaa työntekijöitä itsenäiseen päätöksentekoon. Palautteeseen liittyvästä päätöksestä tiedottamisesta tulee huolehtia mahdollisimman pian päätöksenteon jälkeen ja asiakkaan lisäksi aiheesta on hyvä tiedottaa myös niitä henkilöitä, jotka ovat osallistuneet asian käsittelyn yrityksen sisällä. Asian selvittely voi jatkua sisäisesti tai yritysten välillä vielä senkin jälkeen kun päätös asiakkaalle on annettu. (Lindman ym. 2011, 48.)

Asiakaspalautteista saatavan tiedon keräämisestä ei ole hyötyä, jos tietoa ei käsitellä ja analysoida. Hyvin kirjattu aineisto voi tuottaa ideoita myöhemminkin tuotteiden tai tuotannon parantamista varten. Asiakaspalautteen järjestelmällinen analysointi vaatii organisaatiolta suunnitelmaa siitä, miten tiedot kerätään ja luokitellaan. Oikeanlainen luokittelu antaa lähtökohdan tietojen analysoinnille ja hyödyntämiselle. On tärkeää, että kerätyt tiedot sisältävät riittävän yksityiskohtaista tietoa palautteen syistä, havaituista ongelmista ja niiden ratkaisuksista. Hyvin dokumentoidut tiedot mahdollistavat myös reklamaatioihin kohdistuvien kustannusten laskemisen. Riittävän yksi-

tyiskohtaista tietoa tarvitaan myös tuotekehityksen tiedoksi ja prosessien kehittämiseksi. On tärkeää selvittää esimerkiksi valitusten syntymiseen vaikuttavat tekijät ja se, miten niitä voitaisiin vähentää. (Lindman ym. 2011, 48.)

Palautteista saatavaa informaatiota tulisi käsitellä säännöllisesti eri yksiköiden tai osastojen palaverissa. (Aarnikoivu 2005, 70 – 71.) Organisaation johdon tulee lisäksi sitoutua asiakaspalautteen analysointiin. Analyysin pohjalta löytyvät mahdolliset trendit voivat viitata jonkin toiminnon tai tilanteen paranemiseen tai huononemiseen (Pesonen 2007, 121). Yrityksen johdon tehtävänä on laatia tarpeen vaatiessa uusia strategisia linjauksia ja nostaa esille kehittämistä vaativia asioita asiakaspalautteeseen nojaten. (Aarnikoivu 2005, 71.)

#### Jälkihoito ja palautteesta oppiminen

Reklamaatiotilanne voi aiheuttaa jopa asiakassuhteen päättymisen, mutta toisaalta se voi johtaa hyvin hoidettuna jopa asiakkaan yhä voimakkaampaan sitoutumiseen organisaatiota kohtaan. Hyvin hoidettu reklamaatiotilanne sisältää asiakkaan jälkihoidon, joka Pesosen (2005, 73) mukaan pääosin puuttuu yritysten prosesseista. Asiakkaaseen olisi hyvä ottaa kontakti esimerkiksi kuukauden kuluttua reklamaatiotilanteen päättymisestä ja varmistaa, että kaikki on kohdallaan. Tämä viestii asiakkaalle arvostuksesta ja välittämisestä sekä kertoo organisaation kyvystä oppia virheistään ja halusta kehittyä. (Pesonen 2005, 72 -73.)

Organisaation toiminnassa syntyy vääjäämättä virheitä, mutta niistä tulee asiakkaan palautteen kautta oppia. Palautteiden pohjalta voidaan tehdä korjaavia tai ehkäiseviä toimenpiteitä. Korjaavien toimenpiteiden tarkoitus on poistaa ongelmia aiheuttaneet syyt. Palautteen pohjalta voidaan tehdä myös ehkäiseviä toimenpiteitä. Kerättävän tiedon avulla voidaan havaita tulevia ongelmia etukäteen ja estää siten ongelmien syntyminen. (Pesonen 2005, 122 -123.)

Asiakaspalautteen sujuva prosessinomainen hallinta mahdollistaa esimerkiksi reklamaation mahdollisimman nopean ratkaisemisen ja sitä kautta paremman asiakaspalvelun. Samalla se parantaa asiakaspalveluhenkilöstön kokemusta ongelmien ratkai-

semisestä. Toimintaa on tarkoituksenmukaista seurata jatkuvasti myös asiakaspalautteen käsittelyn ja hallinnan osalta. On tärkeää muistaa kannustaa henkilöstöä asiakaspalautteeseen liittyvän sujuvan menettelytavan toteuttamisessa sekä palkita esimerkiksi hyvin hoidetusta reklamaatiotilanteesta. Asiakaspalautteen hallintaa voidaan kehittää myös auditoimalla olemassa olevaa prosessia. Tämä on tärkeää – onhan esimerkiksi reklamaatioiden hallinta olennainen osa laadunhallintaa. (Lindman ym. 2011, 49.)

#### 4 TOIMITUSKETJUN HALLINTA

Prosessiajattelu liittyy läheisesti paitsi laatujohtamiseen ja jatkuvaan parantamiseen, myös logistiikkaan. Toimitusketjun hallinta on vuosien saatossa prosessiajattelun pohjalta kehittynyt logistiikkaa korostava lähestymistapa ja johtamismalli, jossa koordinoidaan tieto- ja tavaravirtoja koko organisaation tai jopa verkoston osalla, aina raaka-aineen tai materiaalin toimittajalta loppuasiakkaalle saakka. Tavoitteena on poistaa tästä ketjusta turhia vaiheita, toimintoja sekä muun muassa välivarastoja ja virtaviivaistaa kokonaisuutta. (Laamanen & Tinnilä 2009, 12.)

Michael Porter on muuttanut kilpailuedun käsitettä luomalla toimitusketjun hallintaan ja prosessiajatteluun vahvasti liittyvän arvoketjun mallin. Porterin mallin mukaan yritys muodostuu arvotoiminnoista, joissa luodaan sen tai jopa koko toimialan kilpailuetu. Kilpailuedun saavuttaa se, joka suorittaa arvotoimintonsa paremmin tai pienemmin kustannuksin kuin kilpailijansa. Jokaisella yrityksellä on oma, perättäisistä toiminnoista muodostuva arvoketjunsä, mutta arvoketju voidaan määritellä myös eri yritysten muodostamaksi ketjuksi. Kilpailuympäristö on muuttunut muun muassa viestintäteknologian kehittymisen myötä siten, että yritysten ohella keskenään kilpailevat kokonaiset toimitusketjut ja näiden yritysten välinen yhteistyö ja kumppanuusverkostojen merkitys korostuvat. (Sakki 2009, 12 – 16.)

#### 4.1 Tilaus- toimitusketjun merkitys liiketoiminnassa

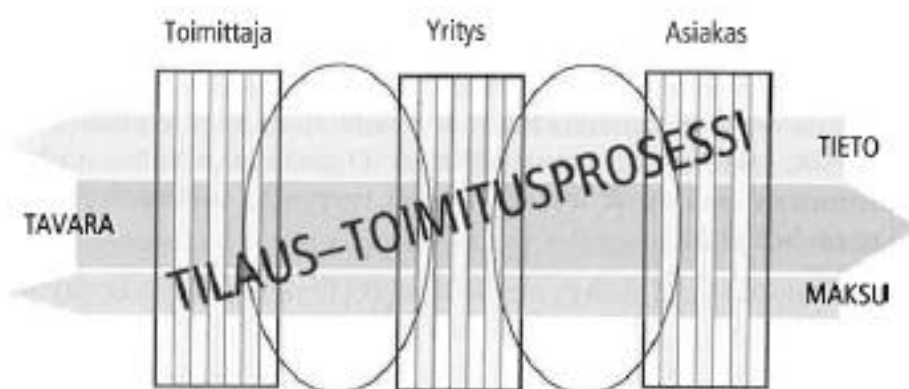
Arvoketjun käsite kuvaa tuotteen jalostumista raaka-aineesta valmiiksi hyödykkeeksi portaittain. Jokainen arvoketjun vaihe lisää jollakin tavalla tuotteen arvoa, mutta aiheuttaa samalla kustannuksia. (Sakki 2009, 14.) Porterin määrittämää arvoketjua voidaan kuvata neljällä eri tasolla. Liiketoiminnan arvoketjuna voidaan nähdä yrityksen strategia, päätös siitä miten se toimii ja kenen kanssa tehdään esimerkiksi yhteistyötä tai solmitaan kumppanuuksia. Yrityksen sisäisen arvoketjun muodostavat ne toimenpiteet ja menetelmät, joiden avulla tavoitellaan kilpailuetua. Ydinprosessin arvoketju voidaan määrittää johdonmukaiseksi ja aikaan sidotuksi toiminnaksi, joka ohjaa toimintoja tavoitteen mukaisesti. Toimintojen arvoketju tarkoittaa toimintoa tai kokonaisuutta, jota ei voi enää hajottaa pienempiin osiin. (Edu.fi oppimateriaali. Tuottava tehdas 1998.)

Porter jakaa yrityksen arvotoiminnot perustoimintoihin ja tukitoimintoihin. Tässä luokittelussa perustoimintoina nähdään tulo- ja lähtölogistiikka eli saapuvien tavaroiden vastaanotto ja varastointi sekä niiden kuljetus asiakkaalle, tuotteen valmistus, myynti ja markkinointi sekä jälkimarkkinointi (asennus, korjaus, koulutus jne.) Perustoimintoja tukevat ostotoiminnot, tekniikan ja menettelytapojen kehittäminen, henkilöstöhallinto sekä yrityksen infrastruktuuriin liittyvät asiat kuten rahoitus, lakiasiat ja kirjanpito. (Sakki 2009, 15.)

Prosessiajattelu ja Porterin arvoketjuajattelu liittyvät siis läheisesti toisiinsa. Liiketoiminta on ketju, joka voidaan kuvata myös arvoketjuna eli prosessina. Tämä ketju koostuu sarjasta yhteensopivia toimintoja, joiden tavoitteena on arvonlisäys eli asiakkaan tuotteesta saaman hyödyn lisääminen. Todellinen arvo yrityksen menestymiselle syntyy kuitenkin kehitystoiminnan kautta. Sen tuottaman tiedon kautta voidaan tehdä tavoitteisiin perustuvia suunnitelmia, parantaa esimerkiksi tuotantoa, karsia turhia toimintoja tai vähentää tuhlausta. (Edu.fi oppimateriaali. Tuottava tehdas 1998.)

Toimitusketjun hallintaan liittyy vahvasti käsite tilaus- toimitusketju, josta käytetään myös englanninkielistä termiä SCM eli supply chain management. Toimitusketjun

käynnistää kysyntä, johon liittyvä tieto virtaa ketjussa materiaalivirtaa vastaan. Toimitusketjun käsitteeseen kuuluu oleellisesti myös kysynnän aikaansaama tilausvirta. SCM on tieto- ja materiaalivirtojen hallintaa tavarantoimittajista, valmistajista, jakeluyrityksistä ja asiakkaista koostuvassa verkostossa. Tavarantoimituksen ohella myös raha- ja tietovirtojen merkitys on oleellista. Materiaali ja tavarat kulkevat toimitusketjussa materiaalin toimittajilta asiakkaille yhteen suuntaan. (Sakki 2009, 12 – 14.)



Kuva 6. Tilaus-toimitusprosessin virrat (Sakki 2009, 22).

Tilaus-toimitusketju on prosessi, jossa toimii useita henkilöitä organisaation eri osastoilta ja vastualueilta (Sakki 2009, 15). Ketju käynnistyy asiakkaan tilauksesta, josta lähtee tietovirta tavarantoimittajille. Tavarantoimittajalta lähtevä tavaravirta päättyy lopulta asiakkaalle yrityksen ohjaamana. Ketjuun osallistuu lukuisia henkilöitä muun muassa myynnin, asiakaspalvelun, taloushallinnon ja hankinnan osastoilta. Tilaus-toimitusketju sisältää huomattavan määrän ihmisten välistä kommunikointia, joten se liittyy monen yrityksessä työskentelevän arkipäivään. (Sakki 2009, 21.) Prosessiajattelun mukaan prosessien kehittäminen ei rajoitu vain yhden yrityksen toimintojen parantamiseen, koska liiketoiminnan tehokkuus edellyttää nykyään saumatonta yhteistyötä toimitusketjun kaikkien yritysten välillä. Tästä syystä yritysten onkin tärkeää keskittyä koko toimitusketjun kehittämiseen. (Uusitalo 2007, 79.)



## 4.2 Logistiikka osana toimitusketjun hallintaa

Toimitusketjun hallinnan rinnalla käytetään usein käsitettä ”logistiikka”. Kyseessä on periaatteessa aivan sama asia, hieman eri näkökulmasta katsottuna. Logistiikasta puhuttaessa tarkoitetaan yleensä yhden yrityksen tai toimialan materiaalivirtojen hallintaa. Toimitusketjun hallinnalla pyritään hallitsemaan laajempaa, koko yhteistyöverkoston toimintaa, mahdollisimman tehokkaasti. Logistiikka voidaan määritellä myös tuotteen tai palvelun ja siihen liittyvän tiedon sekä rahan hallinnaksi siten, että organisaation asiakkaiden tarpeet tulevat täytetyiksi. Määritelmä korostaa siis myös asiakastarpeita ja niiden tunnistamisen ja ennakkoinnin merkitystä menestyksekkäälle liiketoiminnalle. (Logistiikan maailman www-sivut 2015.)

Uusitalo (2007, 79 - 80) mainitsee toimitusketjun johtamisen olevan keskeinen osa logistiikkaa ja jatkaa sen pitävän sisällään verkostoitumisen muihin toimitusketjun jäseniin, joita ovat muun muassa toimittajat, tukkukaupat ja asiakkaat. Hänen mukaansa toimitusketjun vahvuus piilee siinä, miten hyvin sen jäsenet onnistuvat vuorovaikutuksessa ja oppimisessa. Uusitalo (2007, 81) painottaa myös käänteisen logistiikan eli palautteen ja reklamaatioiden hallinnan tärkeyttä ja asiakasinformaation hyödyntämistä logistiikan ja toimitusketjun johtamisessa. Tähän niin sanottuun paluulogistiikkaan kuuluvat esimerkiksi asiakaspalautukset, kierrätys sekä takuu- ja huoltopalvelut (Logistiikan maailman www-sivut 2015). Toimitusketjun hallinta edellyttää myös koko toimitusketjun toimijoiden ketteryyttä ja riskienhallintaa. Toimitusketjun kehittäminen kannattaa usein kohdistaa toimintojen rajapintoihin, jotka ovat usein toimitusketjun kriittisimpiä kohtia. (Logistiikan maailman www-sivut 2015.)

Liiketoimintaprosessin kehittäminen mahdollistaa koko toimitusketjun hallinnan ja esimerkiksi logistiikan parantamisen. Tällöin puhutaan usein termistä BPR eli Business Process Reengineering. Liiketoimintaprosessin parantaminen vaikuttaa tuotteiden ja palvelun laatuun ja lisää näin ollen asiakastyytyväisyyttä. BPR:n tavoitteita ovat muun muassa prosessien yksinkertaistaminen, tuhlauksen ja tuplatyön poistaminen, läpimenoaikojen lyhentäminen ja lisäarvon tuottaminen asiakkaalle. (Logistiikan maailman www-sivut 2015.)

## 5 KOHDEORGANISAATION JA TUTKIMUSPROSESSIN KUVAUS

Tässä luvussa esitellään ensin lyhyesti organisaatio, jonka toimintaan kehittämistyö liittyy. Tämän jälkeen käydään läpi tutkimusaineiston hankintaa ja perustellaan käytettyjen tiedonhankintamenetelmien valintaa. Lisäksi luvussa kerrotaan tutkimuksen etenemisestä ja siihen liittyvästä aikataulutuksesta. Lopuksi havainnollistetaan tutkimusaineiston käsittelyä ja analysointia.

### 5.1 Kohdeorganisaation esittely

Tässä kehittämistyössä käsiteltävä kohdeorganisaatio on valmistusyritys, joka markkinoi ja myy sekä itse valmistamia tuotteita että niiden ohella toimitettavia oheistuotteita. Yritys on osa konsernia, jolla on yli 200 toimipistettä ympäri maailman. Kohdeorganisaatio on toiminut Suomessa 1990-luvun alkupuolelta lähtien.

Yrityksen toimintapolitiikan päämääriä asiakastyytyväisyyden ohella ovat jatkuva parantaminen, korkea tuotteiden ja toiminnan laatu, toiminnan kannattavuus, henkilöstön jatkuva kehittäminen, työympäristön turvallisuus ja ympäristökuormituksen vähentäminen. Toiminnalle on myönnetty ISO 9001 laatusertifikaatti, ISO 14001 ympäristösertifikaatti ja OHSAS 18001 työterveys- ja työturvallisuussertifikaatti. Johtamisjärjestelmä perustuu näihin standardeihin ja standardien mukaisen toiminnan varmistamiseksi organisaatiolla on käytössään prosessiperusteinen toimintajärjestelmä, jonka soveltamisalue käsittää myynnin, markkinoinnin, hankinnan, tuotannon, laadunvalvonnan, hallinnon, tuotekehityksen sekä varastoinnin ja lähetyksen.

ISO – laatu­järjestelmän mukaisesti organisaatio on sitoutunut toimimaan asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden tarpeet ja odotukset huomioiden. Tavoitteena on jatkuva asiakastyytyväisyyden parantaminen ja korkea tuotteiden ja toiminnan laatu, toiminnan kannattavuutta unohtamatta. Huomiota kiinnitetään myös henkilöstön jatkuvaan kehittämiseen ja työympäristön turvallisuuteen. Toimintapolitiikassaan organisaatio linjaa tavoitteekseen myös toiminnan jatkuvan kehittämisen muuttuvan liiketoimintaympäristön vaatimusten mukaisesti.

Työn teoriaosassa kuvattiin prosessijohtamista ja todettiin prosessimaisen toiminnan tulleen tutuksi monelle organisaatiolle erilaisten standardien ja toiminnan arviointien kautta. ISO – standardi viitoittaa myös kohdeorganisaation liiketoimintaa. Toimintajärjestelmä ja siihen liittyvät prosessien ja toimintatapojen kuvaukset löytyvät kohdeorganisaation intrasta eli ne ovat jokaisen työntekijän saatavilla.

Toimintajärjestelmä pitää tämän kehittämistehtävän teorian mukaisesti yleisesti sisällään prosessikuvausten ja työn suorittamiseen liittyvien ohjeiden lisäksi monesti kuvauksen organisaation missiosta, visiosta ja arvoista. Näitä kolmea tärkeää organisaation strategiaan ja liiketoimintamalliin liittyvää kuvausta ei löydy suoranaisesti kohdeorganisaation toimintajärjestelmästä, mutta arvoja kuvataan yrityksen intrassa näkyvästi toimintajärjestelmän ulkopuolella.

Kohdeorganisaation laadunhallinta perustuu ISO 9001:2008- standardiin. Kyseinen standardi määrittelee laadunhallintaa, mutta ei ota suoranaisesti kantaa esimerkiksi asiakasvalituksiin tai asiakaspalautteeseen liittyviin asioihin. ISO 9001- standardia täydentääkin asiakasvalituksiin perustuva standardi ISO 10002, jonka pohjalta laadittu toimintamalli on yhtenevä ISO 9001- standardin kanssa. (Mäkinen 2011, 24.) Kohdeorganisaation toimintajärjestelmä ei sisällä ISO 10002–standardiin liittyviä asioita.

Konsernin tasolla yritys on erityisen kiinnostunut laadunhallinnasta ja toiminnan jatkuvasta kehittämisestä. Toiminnan taustalla on jatkuvan parantamisen periaate. Konserni on järjestänyt jatkuvan parantamisen aiheisiin liittyvää koulutusta ja haastaa eri yksiköitä kehittämään tämän ajattelun ympärille varteenotettavia kehittämismalleja ja – ideoita, joita voitaisiin jakaa konsernin yritysten kesken.

## 5.2 Tutkimusaineiston hankinta ja tutkimuksen etenemisen kuvaaminen

Kehittämistyön käytännön osuutta edelsi perehtyminen aiheeseen liittyvään teoriaan sekä teoreettisen viitekehyksen rakentaminen ja kirjoittaminen. Konstruktiivisen tutkimuksen periaatteiden mukaisesti teoreettisen viitekehyksen tulee olla tutkijalla

vahvasti hallussa varsinaista tutkimustyötä käynnistettäessä, sillä teoria on tarkoitus linkittää tiiviisti käytännön tutkimukseen. Tämä työ aloitettiin toukokuussa 2014 ja työn teoriaosuus oli valmiina joulukuun lopulla. Käytännön tutkimustyö aloitettiin perehtymällä kohdeorganisaation prosessimaiseen toimintaan tutustumalla yrityksen toimintajärjestelmään sekä prosesseihin liittyvään dokumentaatioon eli tarkastelemalla muun muassa prosessikaavioita ja – kuvauksia. Samalla perehdyttiin sekä asiakaspalautteen keräämiseen että käsittelyyn liittyvään käytäntöön ja menettelytapoihin, peilaten niitä työn teoreettiseen viitekehykseen.

Tähän kehittämistyöhön liittyvää aineistoa kerättiin havainnoinnin, ryhmäkeskustelujen ja dokumenttianalyysin avulla. Osallistuva havainnointi oli luonteva tiedonhankkimismenetelmä tutkijan toimiessa itse kohdeorganisaatiossa, asiakaspalautteita käsittelevän ryhmän jäsenenä ja yhden osaprosessin omistajana. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija osallistui havainnoijana ryhmän toimintaan, esittäen samalla kysymyksiä esimerkiksi muille asiakaspalautteen käsittelyssä toimiville henkilöille ja teki havaintoja siitä, miten kyseiset henkilöt todellisuudessa toimivat. Tutkija piti havainnoistaan päiväkirjaa koko tutkimuksen ajan. Havainnointimenetelmää käytettäessä tutkijan pitää muistaa, että havainnot ja havaintoihin liittyvät omat tulkinnat tulee pitää erillään (Hirsjärvi ym. 2006, 206). Tämä oli tutkimuksen reliabiliteettiin eli luotettavuuteen liittyvä suuri haaste, sillä tutkijan oma historia kohdeorganisaation palveluksessa on suhteellisen pitkä ja tutkijalla oli luonnollisesti tästä syystä aiheeseen liittyviä ennakkokäsityksiä. Tämän asian tiedostaminen sekä tutkimuksen etenemisen tarkka selostaminen auttoivat kuitenkin säilyttämään tutkimuksellinen otteen tässä kehittämistyössä. Myös muiden tiedonhankintamenetelmien käyttäminen havainnoinnin rinnalla ja niistä saadut tulokset tukevat tutkimuksen luotettavuutta ja validiteettia eli pätevyyttä.

Työn toisena tiedonhankintamenetelmänä käytettiin dokumenttianalyysiä, jota tehtiin tutkimalla prosessikuvauksia, toimintaohjeita ja muita dokumentteja koko tutkimuksen ajan. Kohdeorganisaatiossa kirjattuja asiakaspalautteita haluttiin tutkia tarkemmin. Kirjauksia oli kertynyt paljon, joten tutkimusaiheeseen liittyi runsaasti jo olemassa olevaa aineistoa. Myös tästä syystä dokumenttianalyysi osoittautui varteentotettavaksi tutkimusmenetelmäksi. Se on menetelmä, jossa pyritään tekemään pää-

telmiä kuvallisesta, sanallisesta tai kommunikatiivisesta, jo olemassa olevasta aineistosta. Nämä dokumentit voivat olla muun muassa vuosikertomuksia tai muita yrityksen laatimia raportteja, markkinointimateriaalia, lehtiartikkeleita tai palaverimuistioita. Analyysin tavoitteena on käsitellä dokumentaatiota järjestelmällisesti ja luoda selkeä kuvaus tutkittavasta ja kehitettävästä asiasta. Analyysin on tarkoitus lisätä dokumenttien informaatioarvoa. (Ojasalo ym. 2009, 121.)

Tutkimukseen liittyen kohdeorganisaation edustajan kanssa sovittiin, että vuosien 2012 ja 2013 aikana kirjatut palautteet tutkitaan tarkemmin, jotta voidaan hahmottaa mihin prosesseihin tai prosessien kohtiin asiakaspalautteet kohdistuvat. Aineisto oli rajattava koskevaan näitä kahta vuotta, sillä järjestelmäteknisistä syistä johtuen aineiston käsittelyn ja analysoinnin tiedettiin olevan hidasta ja hyvin aikaa vievää. Näiltä kahdelta vuodelta kertynyttä aineistoa oli kuitenkin niin runsaasti, että aineiston katsottiin olevan kattava ja aineiston määrän riittävä sen pohjalta tehtäviin tulkitoihin. Dokumenttianalyysiä käytettiin siis menetelmänä asiakaspalautteanalyysin tekemisessä. Asiakaspalautteen analysoinnissa käytettiin sekä sisällön erittelyä että sisällönanalyysin menetelmiä. Sisällön erittelyä käytettiin kvantitatiivisena menetelmänä eli olemassa olevan aineiston sisältöä kuvattiin määrällisesti ja sisällönanalyysin avulla asiakaspalautteina kirjattua tekstiaineistoa tutkittiin laadullisesta näkökulmasta eli sanallisesti, merkityksiä tunnistuen. Analyysivaiheessa kehittämistyöhön liittyvää teoriaa käsiteltiin käsi kädessä tutkimuksen tulosten kanssa. Näin ollen sisällönanalyysin voidaan katsoa ohjautuneen teorialähtöisesti eli se pohjautuu aikaisempaan viitekehykseen ja käsitejärjestelmään ja jo valmiina aiheesta olleeseen tietoon. (Ojasalo ym. 2009, 122).

Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä ensimmäinen vaihe on analyysirungon muodostaminen ja sen sisälle muodostettavien luokkien ja kategorioiden hahmottaminen. Tämän jälkeen aineisto yleensä kvantifioidaan eli lasketaan miten monta kertaa sama asia esiintyy tutkimusaineiston sisällä. Tulosten tulkintavaiheessa tutkijan tavoitteena on tuoda kohteena olevasta ilmiöstä esiin jotain uutta. (Ojasalo ym. 2009, 126 - 128). Tässä tehtävässä analyysin runko pohjautui jo olemassa olevaan luokiteltuun tietoon, jota tarkennettiin tutkijan laatimilla täsmennyksillä, tietynlaista täsmennyksevää luokituskoodausta käyttäen. Lisäksi hyödynnettiin itse laadittua Excel -pohjaista havain-

tomatriisia ja ristiintaulukointia, joiden avulla tutkimuksen tuloksia oli helpompi havainnollistaa, esimerkiksi kaavioiden muotoon.

Kehittämistyön aikana käytiin myös muutamia vapaamuotoisia ryhmäkeskusteluja, joiden tarkoituksena oli kartoittaa työntekijöiden mielipiteitä ja ajatuksia aiheeseen liittyen sekä selvittää käytäntöön mahdollisesti liittyviä ongelmia. Ensimmäinen ryhmäkeskustelu käytiin lokakuun 2014 alussa. Varsinaisen asiakaspalauteanalyysin suunnittelu alkoi jo syyskesällä, mutta toteuttaminen aloitettiin lokakuun puolivälin tietämällä. Tulokset olivat valmiina tulkintaa varten tammikuussa 2015, jonka jälkeen niitä lähdettiin analysoimaan johtopäätöksiä varten. Havainnoinnin, ryhmäkeskustelujen ja asiakaspalauteanalyysin avulla saatua tietoa hyödynnettiin toimintaprosessin lähtötilanteen ja tavoitetilan arvioinnissa ja näin ollen saatiin prosessista esiin kriittisiä pisteitä ja löydettiin kohteita, joita kehittämällä toimintaprosessista saadaan entistä joustavampi ja parempi. Tutkimusanalyysin tulokset ja johtopäätökset olivat valmiina helmikuun 2015 puolivälin tienoilla. Kevään aikana tutkija loi mallin toimintaprosessin parantamiseksi ja valmis työ raportoitiin toukokuun 2015 lopussa.

### 5.3 Aineiston käsittelyn ja analysoinnin kuvaaminen

Yrityksen prosessit, toimintaprosessin sisältö ja asiakaspalautteen käsittelyyn liittyvä käytäntö kartoitettiin tutustumalla kohdeorganisaatiossa olemassa olleeseen aineistoon sekä havainnoimalla käytännön toimintaa ja keskustelemalla työntekijöiden kanssa. Aineisto oli valmiina asiakaspalautteiden suhteen tehtävää dokumenttianaalyyysiä varten eikä sitä tarvinnut kerätä erikseen. Aineisto oli kohtuullisen selkeä kokonaisuus, koska palautteet olivat järjestelmässä päivämäärän mukaisessa, juoksevassa järjestyksessä. Käsittely aloitettiin vuoden 2012 ensimmäisestä palautteesta ja palautteet avattiin yksitellen, niiden tietoja tarkastellen. Tutkija vei jokaista palautetta koskien tietoja Excel- taulukkoon, sillä järjestelmäteknisistä syistä johtuen kokonaisuuden hahmottaminen muulla tavoin oli hyvin hankalaa. Tutkimuksessa edettiin systemaattisesti aina vuoden 2013 viimeiseen kirjattuun palautteeseen saakka.

Asiakkuudenhallintajärjestelmässä oli valmiina palautteen luokitteluun tarkoitettuja virhetyyppejä. Tyypittely sisälsi muun muassa tuotteen laatuun liittyviä, logistisen ketjun toiminnasta johtuvia sekä esimerkiksi asiakkaan tuotepalautukseen tai positiiviseen palautteeseen liittyviä syykoodeja. Järjestelmään perustetut virhetyypit olivat:

- AP001 – AP008 tuotteen tekniset viat
- AP009 pakkaus
- AP010 varasto/K
- AP011 likainen
- AP012 kuljetus
- AP013 tekninen
- AP014 aiheeton
- AP015 toimitus
- AP016 rikkinäiset
- AP017 kadoksissa
- AP018 positiivinen palaute
- AP019 kehitysehdotus
- AP020 laskutus
- AP021 alihankinta
- AP022 tuotepalautus
- AP023 varasto/B
- AP40 muu

Koodit AP001 – AP008 viittasivat itse valmistettujen tuotteiden valmistuksessa sattuneisiin virheisiin tai niihin liittyvän raaka-aineen tai valmistusmateriaalin virheeseen. Tuotantoon liittyviä virhetyyppejä ei lähdetä tarkemmin erittelemään, sillä ne eivät ole relevantteja tutkimuksen tavoitteeseen liittyen. Tuotantoon liittyvät palautteet on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle jo tutkimuksen tarkoitusta ja tavoitteita kuvattaessa. Ne tullaan vain ja ainoastaan toteamaan tutkimuksen tuloksia esiteltäessä, mutta niitä ei lähdetä lähemmin analysoimaan.

AP009 liittyi tuotteen pakkaamiseen. AP010 valikoitui syykoodiksi silloin kun palaute liittyi itse valmistettuja tuotteita lähettävän varaston toimintaan. Mikäli tuotteet olivat likaisia, koodiksi valittiin AP011. Kuljetukseen liittyvät palautteet luokiteltiin koodilla AP012. AP013 viittasi tuotteessa ilmenneeseen, toimittajasta johtuvaan tekniseen virheeseen Aiheettomaksi tulkittavalle palautteelle oli avattu oma koodinsa. AP015 kertoi, että palautteen on aiheuttanut jokin toimitukseen eli myynnin tai esi-

merkiksi tilausten käsittelyn toimintaan liittyvä asia. Rikkinäisille ja kuljetuksen aikana kadonneille tuotteille löytyi omat koodinsa. Myös positiivinen palaute ja kehitysehdotus luokiteltiin erikseen. Koodi laskutus AP020 löytyi perustettujen koodien listalta ja siihen oli ilmeisesti tarkoitus luokitella laskutusta koskevia palautteita. Myös alihankintaan liittyvät palautteet oli huomioitu. Tuotepalautus luokiteltiin omalla koodillaan. Oheistuotteita toimittavan varaston toiminnasta johtuvat palautteet päätyivät koodin AP023 alle. Lisäksi löytyi koodi ”muu”, johon voitiin luokitella sellaiset palautteet, jotka eivät sopineet muiden olemassa olevien syykoodien piiriin.

Kohdeorganisaatioissa palautteiden raportointi toteutetaan Excel -pohjaisen taulukon avulla eli raporttia ei ajeta suoraan asiakkuudenhallintajärjestelmän tiedoista. Palautteet luokitellaan vielä toistamiseen ja raportoidaan seuraavissa virheluokissa: myyntiin liittyvät, varastoon liittyvät, kuljetukseen liittyvät ja tekniset palautteet. Myyntiin liittyvät syyt eritellään raportissa vielä seuraavasti: tuotepalautus, toimitus, kehitys, positiivinen palaute ja aiheeton.

Tarkastelemalla palautetta valmiina olleiden virhetyyppien mukaisesti, palautteeseen johtaneen toiminnan olisi periaatteessa pystynyt viemään prosessitasolle, mutta analyysistä ei kaikilta osin olisi selvinnyt missä prosessin kohdassa ja mistä vielä tarkemmasta syystä palaute oli aiheutunut. Valmiina virhetyyppinä ollut luokka ”toimitus” ei esimerkiksi suoranaisesti kertonut, mistä toimitukseen liittyvästä ongelmasta palautteessa oli kysymys. Kohdeorganisaatio oli toki määritellyt, että toimitusvirheeksi luokiteltu palaute saattoi liittyä vaikkapa asiakkaalta tai myyjältä tulleeseen epäselvään tilaukseen tai esimerkiksi tilausten käsittelyssä tapahtuneeseen virheeseen, mistä syystä asiakas oli joutunut palaamaan asiaan negatiivisen palautteen muodossa. Virhetyyppi ”kuljetus” ei avannut tarkemmin mitä kuljetukseen liittyvää palaute piti sisällään ja luokasta ”rikkinäiset” ei taas käynyt ilmi miksi tuotteet olivat rikkoutuneet. ”Varasto” oli myös määritelty yhdeksi virhetyypiksi, mutta määritys ei kertonut oliko virhe johtunut esimerkiksi keräilyyn tai pakkaamiseen liittyvästä syystä. Näistä mainituista vaihtoehdoista voidaan löytää prosessitasolle vietyinä useita prosesseja tai tarkemmin ottaen prosessin kohtia, joiden toimintaan näihin virhetyyppihin luokitellut virheet saattavat liittyä. Toiminnassa tapahtunut virhe voi liittyä myös prosessien rajapinnoissa tapahtuvaan toimintaan.



Yrityksellä itsellään oli vahva alustava käsitys siitä, että esimerkiksi kuljetukseen liittyviä palautteita on paljon. Tästä syystä haluttiin selvittää tarkemmin palautteiden ja virhetyyppien jakautuminen eri kuljetusmuotojen kesken. Edellä mainituista syistä johtuen tutkija ei lähtenyt tekemään suoraa analyysiä jo olemassa olevasta aineistosta ja esimerkiksi valmiina olevasta raportoinnista, vaan katsoi parhaaksi luokitella palautteen analyysiä varten hieman eri tavalla, jotta syyt pystyttäisiin kohdistamaan paremmin prosessien eri vaiheisiin ja olemassa olevan tiedon informaatioarvoa saataisiin dokumenttianalyysin tavoitteiden mukaisesti entistä paremmaksi ja tarkemmaksi. Uudella palautteen luokittelulla pyrittiin siis saamaan tarkempaa tietoa palautteen yhteydestä prosessiin. Tutkijan tarkentamiksi virhetyypeiksi muodostuivat:

- myynti (myyjän virhe myyntitilanteessa, esimerkiksi kommunikatiovirhe, ei kuitenkaan kirjausvirhe)
- kirjausvirhe (myyjä kirjannut tilauksen väärin tai tilaustenkäsittelijä kirjannut järjestelmään väärillä tiedoilla, esimerkiksi väärä tuote tai määrä)
- tekninen (tuotteen laatuun liittyvä virhe)
- keräilyvirhe (keräilty varastossa väärä tuote tai väärä määrä)
- pakkausvirhe (pakattu huolimattomasti)
- toimitus (asiakas saanut väärän tuotteen tai väärän määrän, ei tietoa, onko mahdollisesti esimerkiksi keräilyvirhe tai kirjausvirhe)
- hukassa (toimitus kadonnut matkalla)
- viivästys (toimitus viivästynyt luvatusa)
- rikki (tuote rikki)
- väärä purkutapa (purettu muulla tavalla kuin asiakas toivonut)
- tuotepalautus (tuote palautunut tehtaalle)
- positiivinen palaute
- kehitysehdotus
- laskutus (väärä hinta, maksuehto yms.)

Kohdeorganisaatio käyttää tuotteidensa kuljettamiseen muutamaa eri kuljetusmuotoa. Omaa kuljetuskalustoa yrityksellä ei ole. Palautteen kirjaamisvaiheessa ei ollut luokiteltu esimerkiksi kuljetusreklamaatioon liittyvää kuljetusliikettä yksityiskohtaisemalla tasolla, mutta palautteiden liitetiedoista (esimerkiksi rahtikirjakopiot) kuljetusmuoto pääsääntöisesti selvisi. Kuljetusmuotoja ei mainita tässä tutkimuksessa nimeltä, mutta niistä käytetään tutkijan luoman koodituksen mukaisesti nimiä K-kuljetus, I-kuljetus ja muu kuljetus. K-kuljetus on käsite, joka pitää sisällään useita kuljetusliikkeitä. Analyysissä käsitellään tästä syystä kokonaisuutta K-kuljetus sekä omina luokkinaan I-kuljetusta ja muuta kuljetusta. K-kuljetuksella toimitetaan pääosin itse valmistettavia tuotteita, toimituksia, joiden kokonaispaino ylittää noin 4000 kg ja kappaletavarakuljetuksina (I-kuljetus) pienempiä lähetyksiä, jotka koostuvat välitettävistä tuotteista ja kokonaispainoltaan noin alle 4000 kg:n painoisista lähetyksistä.

Tutkijan valmiina olevien virhetyyppien pohjalta muodostama uusi luokittelu muotoutui Excel- taulukkoon sitä mukaa, kun palautteita käytiin läpi. Palautteen lokeointi tiettyihin virheluokkiin osoittautui heti alkuvaiheessa hyvin haasteelliseksi, sillä monet palautteet esimerkiksi vuoden 2012 alusta alkaen olivat tiedoiltaan jokseenkin puutteellisia ja osa palautteista oli jopa sen verran kompleksisia, että niiden luokittelu vaati erityistä tulkintaa. Palautteiden syitä lähdettiin kuitenkin kirjaamaan Excel- taulukkoon ristiintaulukoimalla pystysuuntaan prosessien eri vaiheita ja vaakasuuntaan palautteen syitä. Analysoimalla palautteita haluttiin selvittää mihin organisaation sisäisiin tai organisaatiosta ulospäin lähteviin prosesseihin palautteet kohdistuvat ja millaisiin prosessin osiin palaute tarkemmin liittyy. Lisäksi haluttiin saada selville minkä kuljetusliikkeiden toimintaan logistiset palautteet liittyvät. Tästä syystä eri kuljetusmuodot eriteltiin omiksi luokikseen. Kovin yksityiskohtaista erittelyä kuljetusliikkeiden osalta ei kuitenkaan valitettavasti voitu tehdä, sillä kuten aiemmin jo mainittiin, ei käsitettä K-kuljetus ollut avattu kirjauksiin tarkemmin. Kuljetusliikkeiden tarkempi selvittäminen jälkikäteen olisi vaatinut rahtikirjojen tarkempaa selaamista, mikä ei aikatauluun liittyvistä syistä johtuen ollut mahdollista.

Analyysillä haluttiin lisäksi saada selville, johtuvatko palautteet prosessien rajapintaongelmista, joten palautteita tutkittaessa kiinnitettiin erityistä huomiota myös proses-

sien väliseen toimintaan. Rajapinnat muotoutuivat palautteita tutkittaessa ja niitä liitettiin tutkimustaulukkoon tutkimuksen edetessä. Excel- taulukkoon prosessiksi päätyi myös asiakkaan prosessi, sillä joidenkin palautteiden syyt liittyivät selvästi asiakkaasta johtuvaan toimintaan eli asiakkaan prosessiin. Samaten prosessiksi päätyi prosessi ”epäselvä”, koska tiettyjen palautteiden lokeroiminen organisaation tiettyyn prosessiin oli vajavaisten tietojen vuoksi mahdotonta.

Tutkija halusi selvittää myös tarkasteltavien palautteiden jakautumisen tuoteryhmittäin sekä tutkia palautteeseen johtanutta toimintaa siltä osin, oliko palaute aiheutunut oman henkilökunnan toiminnasta tai menettelytavoista vai oliko palautteeseen johtanut toiminta ollut jakeluketjussa tapahtuneiden asioiden seurausta. Positiiviset palautteet sekä asiakkaasta, toimittajasta ja tuotannosta johtuvat palautteet eroteltiin omiin luokkiinsa. Tutkimuksen edetessä eteen tuli hyvin paljon sellaisia palautteita, joita tutkija ei kirjatun tiedon perusteella pystynyt luokittelemaan mihinkään edellä mainituista virheluokista. Siksi yhdeksi virheluokaksi muotoutui ”epäselvä”. Analysoitavat palautteet luokiteltiin seuraaviin virheluokkiin:

- työntekijän aiheuttama virhe
- toimintatavan aiheuttama virhe
- jakeluketjussa tapahtunut virhe
- virheen aiheuttanut toiminto epäselvä
- positiivinen palaute
- asiakas
- tuotanto
- toimittaja

Työntekijän virheeksi analyysissä päätyivät sellaiset syyt, jotka tutkija pystyi aineiston perusteella tulkitsemaan yrityksen työntekijän toiminnasta, esimerkiksi huolimattomuudesta tai inhimillisistä virheistä johtuviksi (esimerkiksi kirjausvirhe tai keräilyvirhe). Toimintatavan aiheuttama virhe tarkoittaa sitä, että palaute on aiheutunut organisaation tietynlaisesta toiminnasta, käytännöstä, menettelytavasta tai mahdollisesti puutteellisesta tiedosta. Jakeluketjussa tapahtuneet virheet liittyvät palautteisiin,

jotka ovat aiheutuneet toimituksen lähdettyä kohdeorganisaatiosta kohti vastaanottajaa. Epäselvä virheluokka sisältää kaikki sellaiset palautteet, joita tutkija ei selvästi pystynyt kategorioimaan tiettyyn virheluokkaan. Positiivinen palaute eroteltiin omakseen. ”Asiakas” sisältää asiakkaan omasta toiminnasta johtuneet palautteet, esimerkkinä tuotepalautukset, jos asiakas on tilannut itse liikaa tai väärää tuotetta.. Tuotanto eriteltiin omakseen, koska tuotantoon liittyviä palautteita ei pystynyt palautteiden sisältämän tiedon perusteella luokittelemaan esimerkiksi työntekijästä tai toimintavasta johtuviksi. Toimittajasta johtuvat haluttiin myös eritellä mahdollisten toimittajasta johtuvien virheiden havainnollistamiseksi.

Tutkija halusi hahmottaa olemassa olevan aineiston perusteella myös asiakaspalautteen käsittelyyn liittyvää kirjauskäytäntöä tarkastelemalla, miten järjestelmään tehdyt kirjaukset jakautuivat työntekijäryhmittäin. Tällä haluttiin selvittää miten suuri osa palautteista on myyjien kirjaamaa, miten suuri osa taas laatupäällikön tai myyntiasistenttien käsialaa ja oliko tämä kenties jatkon kannalta olennainen asia kirjauskäytännön suhteen.

Asiakaspalauteanalyysin tuloksia ei analysoitu erillisen analysointiin tarkoitetun ohjelman avulla, vaan tulokset käsiteltiin tekstinkäsittely- ja taulukkolaskentaohjelmilla. Analyysi tuotti määrällistä tietoa palautteiden jakautumisesta toimintaprosessin eri vaiheisiin. Analyysistä saadut tulokset havainnollistettiin osittain kaavioiden muotoon. Kirjattua aineistoa tutkittaessa saatiin käsitys myös itse kirjaamiseen liittyvistä seikoista eli analyysi tuotti näin ollen myös laadullisia tuloksia. Erityyppisillä menetelmillä kerätyn aineiston pohjalta tehtiin tulkinnat toimintaprosessin senhetkisestä tilanteesta asiakaspalautteen näkökulmasta katsoen ja johtopäätökset niistä toimenpiteistä, jotka vaaditaan toimintaprosessin kehittämiseksi ja halutun tavoitetilan saavuttamiseksi.

## 6 TOIMINTAPROSESSIN NYKYTILA

Käytännön tutkimustehtävä tähtäsi toimintaprosessin kehittämiseen asiakaspalauteinformaatiota hyödyntämällä. Käytännön tutkimustyö aloitettiin tässä työssä käsitellyn prosessien kehittämiseen liittyvän teorian mukaisesti kartoittamalla ja kuvaamalla prosessin nykytilannetta. Toimintaprosessin lähtötilannetta kartoitettaessa käytettiin tutkijan omien havaintojen ja työntekijöiden kanssa käytyjen keskustelujen lisäksi asiakaspalauteanalyysistä saatua, tärkeän sidosryhmän eli asiakkaiden antamaa tietoa. Ryhmäkesustelun pohjalta tietoa haettiin palautteen kirjaamiseen ja käsittelyyn liittyviin käytäntöihin.

Tämän kehittämistehtävän tarkoituksena oli löytää kohdeorganisaation toimintaprosessiin liittyviä mahdollisia pullonkauloja ja ongelmakohtia tutkimuskysymyksiin vastaamalla sekä pohtia keinoja toimintaprosessin kehittämiseksi eli ratkaista asetettu tutkimusongelma. Tässä kappaleessa kuvataan toimintaprosessin lähtötilannetta. Kuvaus perustuu erilaisten tiedonhankintamenetelmien avulla muodostettuun tutkijan näkemykseen asiasta. Lisäksi käydään läpi asiakaspalauteanalyysin tulokset ja esitellään saatuihin tuloksiin perustuvat johtopäätökset sekä annetaan vastaukset tutkimuskysymyksiin.

### 6.1 Toimintaprosessi pääprosessina

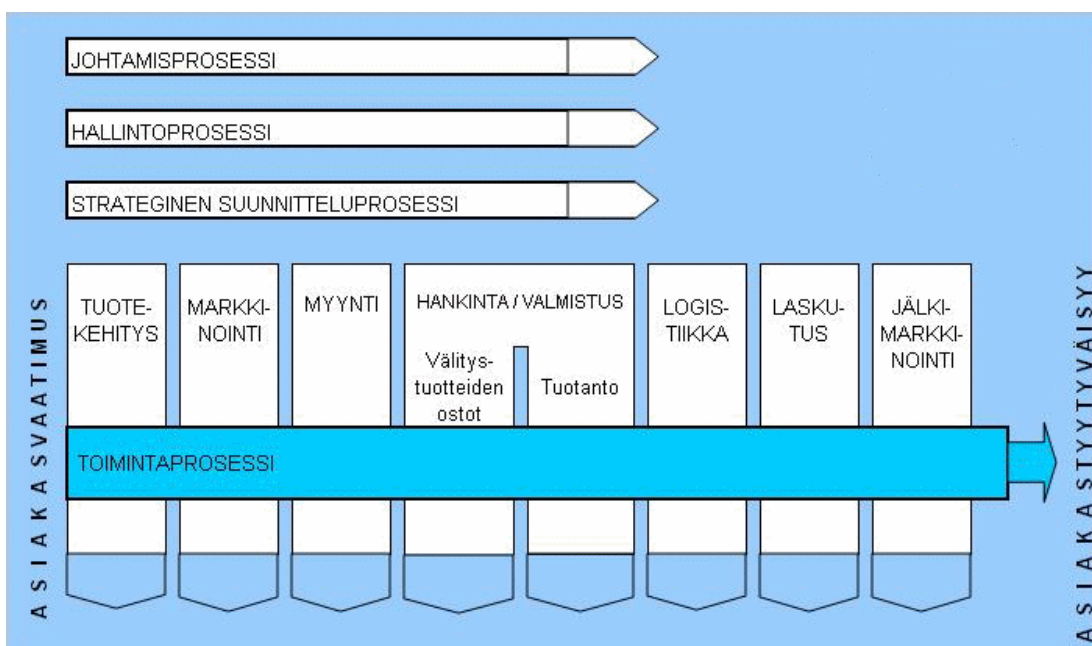
Kohdeorganisaatio on kuvannut toimintansa prosesseiksi ja yrityksen prosessikartta sisältää pää-, tuki- ja osaprosesseja. Pää- eli ydinprosessiksi kuvataan yksi prosessi, joka nimetään toimintaprosessiksi. Tämäntyyppinen prosessikuvaus on tutkijan mielestä hieman tavallisesta poikkeava, mutta hyvin mielenkiintoinen ja omanlaisensa. Hyvin usein, esimerkiksi aiheeseen liittyvässä kirjallisuudessa, prosessikartta koostuu vaakasuuntaisesti monesta eri prosessista, joita kutsutaan toimintaprosesseiksi, mutta jotka on nimetty sisältönsä mukaan tarkemmin, esimerkiksi asiakkuudenhallintaprosessiksi tai tilaus-toimitusprosessiksi. Toimintaprosessin alkupäähän kohdeorganisaatio kuvaa asiakkaan vaatimukset ja prosessi kulkee useiden osaprosessien läpi, kohti asiakastyytyväisyyttä. Toimintaprosessin kuvauksen tarkoituksena on ai-

kaansaada toimintamalli, jossa huomioidaan kaikkien prosessin eri osa-alueiden toimiminen yhtenäisenä ketjuna. Prosessin kuvauksen mukaisella toiminnalla halutaan taata paras mahdollinen tulos, jossa asiakkaan vaatimukset tulevat huomioitua parhaalla mahdollisella tavalla ja toiminta täyttää kaikilta osin sekä asiakkaiden että omistajien vaatimukset. Toimintaprosessin sujuva eteneminen toteuttaa asiakasvaatimukset, joita ovat oikea tuote toimitettuna oikeaan aikaan ja oikeaan paikkaan sekä yhteistyö ja toiminnan turvallisuus. Koko asiakkaasta lähtevän ja asiakkaalle päätyvän ketjun kuvaaminen ja nimeäminen toimintaprosessiksi tukee ja noudattelee varsin hyvin Michael Porterin luomaa arvoketjuajattelua. Juuri tämä yrityksen kuvaama ketju muodostuu niistä yhteen nivoutuvista toiminnoista, joiden nähdään tuottavan arvon asiakkaalle. Toimintaprosessista löytyy sanallinen, pääpiirteittäinen kuvaus organisaation toimintajärjestelmästä.

Prosessin sanallisen kuvauksen mukaan toimintaprosessiin kuuluu tuotteiden valmistus, ostot, tuotekehitys, markkinointi, myynti, asiakaspalvelu ja hallinto. Prosessi on kuvattu Excel -pohjaisella kaaviolla. Toimintaprosessi sisältää osaprosesseja. Näitä ovat tuotekehitys, markkinointi, myynti, hankinta/valmistus, logistiikka, laskutus ja jälkimarkkinointi. Näistä edellä mainituista prosesseista voidaan hyvin päätellä, että kyseessä on tuotteitaan markkinoiva ja myyvä tuotantoyritys. Toimintaprosessi kuvataan ketjuna, jossa eri osaprosessit kulkevat järjestyksessä siten, että toimintaketju on mahdollisimman tehokas. Tämä ketju tavoittelee prosessien saumatonta yhteistyötä ja avointa tiedonkulkua. Toimintajärjestelmästä löytyy osaprosesseille prosessikuvaukset yksinkertaisina kaavioina sekä sanalliset kuvaukset toimintaohjeineen. Kaikki prosessikaaviot ja kuvaukset noudattelevat samanlaista visuaalista linjaa. Myös prosessien vaatimukset toisilta prosesseilta sekä ulkoisten että sisäisten asiakkaiden näkökulmasta katsoen on listattu. Ulkoisina asiakkaina nähdään kaikki asiakkaat, viranomaiset, sidosryhmät ja tavarantoimittajat. Sisäisillä asiakkailla tarkoitetaan yrityksen eri osastoja eli toisin sanoen yrityksen työntekijöitä. Sisäisen asiakkaan tunnistaminen ja kirjaaminen prosessikuvaukseen on äärimmäisen tärkeää. Sisäisen asiakkuuden ymmärtäminen on erityisen merkittävää prosessien tehokkaan toiminnan takaamiseksi. Tämän asian ymmärtämisellä voidaan esimerkiksi karsia prosessista päällekkäistä ja turhaa työtä ja saavuttaa kerralla oikein-periaatteen mukainen teho-

kas toiminta. Tukiprosesseiksi kohdeorganisaatio määrittelee johtamisprosessin, hallintoprosessin ja strategisen suunnitteluprosessin.

Kuvassa 7. esitellään kohdeorganisaation prosessikartta, joka havainnollistaa yrityksen prosessit kaaviona. Toimintaprosessin panoksena kuvataan asiakasvaatimukset ja tuotoksena asiakastyytyväisyys, joten prosessiajatteluun liittyvä asiakaskeskeisyys tulee kuvauksessa huomioitua. Pääprosessille, osaprosesseille ja tukiprosesseille on nimetty prosessinomistajat. Toimintajärjestelmässä mainitaan, että prosessinomistajat vastaavat prosessin kuvauksista ja toimintaohjeiden päivittämisestä. Prosessinomistajien vastuita ja valtuuksia ei ole kuitenkaan määritelty tarkemmin toimintajärjestelmään, eikä mainintaa ole myöskään prosessinomistajan roolista prosessinsa kehittämisessä. Toimitusjohtaja on toimintaprosessin prosessinomistaja.



Kuva 7. Kohdeorganisaation prosessikartta.

Osaprosessit sisältävät hyvin monenlaisia työvaiheita. Myyntiprosessi esimerkiksi pitää sisällään tarjouksen tekemisen, tilauksen vastaanottamisen sekä tilauksen käsittelyn. Logistiikkaprosessi sisältää tavarantoimituksen vastaanottamisen ja varastoinnin, lähetyksen keräilyä, pakkaamista, lastauksen ja lähettämisen. Asiakaspalautteen käsittely voitaisiin määritellä kuuluvaksi esimerkiksi jälkimarkkinointiprosessiin sen luonteen vuoksi. Palautteiden sujuva hoitaminen palvelee organisaatiota jälkimarkkinoinnin

näkökulmasta. Kohdeorganisaatio ei kuitenkaan ole määritellyt tai kuvannut asiakaspalautteen käsittelyä tiettyyn prosessiin kuuluvaksi toiminnoksi.

Toimintaprosessia mitataan ja prosessia pyritään muuttamaan, jos jokin mittareista ei toteudu vaaditulle tasolle. Mitattavia asioita ovat muun muassa asiakastyytyväisyys, lähetysvarmuus (%) toimituksista, asiakaspalautteiden prosentuaalinen määrä toimituksista, toimitusten määrä sekä liikevaihto. Myös konserni asettaa liiketoiminnalle tietyt kannattavuuteen liittyvät tavoitteet, joita tulee systemaattisesti mitata ja jotka kertovat toimintaprosessin onnistumisesta kokonaisuudessaan.

Prosesseja, toimintaprosessi mukaan lukien auditoidaan sekä sisäisesti että ulkoisesti vuosittain eli niiden vaatimustenmukaisuuden täyttymistä seurataan. Tähän velvoittaa jo voimassa oleva laatusertifikaatti. Auditointiin on olemassa suunnitelma, jonka mukaan vuosittain edetään. Kaikki toimihenkilöt ovat vuorollaan mukana sisäisessä auditoinnissa, mikä on hyvä keino sitouttaa henkilöstöä toiminnan parantamiseen tähtäävään työhön. Samalla henkilöstöllä on mahdollisuus tutustua niihin prosesseihin ja tehtävänkuviiin, joissa ei itse toimi ja saada käsitys yrityksessä tapahtuvasta toiminnasta ja sen kokonaisuudesta.

## 6.2 Asiakaspalautteen asema toimintaprosessissa

Vaikka kohdeorganisaation toimintajärjestelmä tai tarkemmin ottaen toimintaprosessi ei sisälläkään varsinaista asiakaspalautteen tai -valitusten käsittelyprosessia, on asiakaspalautteita kirjattu muistiin vuodesta 1996. Niiden määrää on seurattu sekä kappalemääräisesti että prosentuaalisesti lähetysten määrästä. Kappalemäärät eivät ole vuosittain suoraan verrannollisia keskenään, sillä esimerkiksi ohjeistus ja käytännöt palautteen kirjaamisen suhteen ovat muuttuneet ja kehittyneet. Todennäköisesti vuonna 2013 palautteita on kirjattu enemmän kuin vuonna 1996, jolloin tallentaminen on aloitettu.



Kohdeorganisaatio kokee, että toimintaan liittyvää asiakaspalautetta kertyy liikaa, sillä lähes kaikki kerätty palaute on negatiivista – asiakas on ilmoittanut jonkin menneen pieleen. Tämä ei sinänsä yllättänyt tutkijaa, sillä asiakaspalautetta käsittelevään teoriaan ja aihealueisiin perehdyttäessä kävi hyvin selväksi, että asiakaspalautteet koetaan yrityksissä yleisesti ottaen negatiivisävyisenä eli toisin sanoen reklamaatioina, jotka tulevat ehkä helpommin kirjattua kuin saatu positiivinen palaute tai kehitysehdotus. Hyvin positiivista on, että kohdeorganisaatiolla on oma tahto hyödyntää kerättyä palautetta toimintaprosessin parantamisessa ja kehittämisessä.

Kohdeorganisaation asiakaspalautteen määrälle asettama tavoiteltava taso on yhden prosentin luokkaa suhteessa lähetysten määrään. Vuosina 1997 ja 1998 määrä on ollut huomattavasti yli tavoitetason, mutta vuosina 2002 – 2006 tavoitteeseen on päästy. Vuonna 2013 prosentuaalinen osuus on jälleen huomattavasti noussut ja toimintaprosessin parantamisella pyritäänkin jälleen saavuttamaan tavoitetaso, vaikka esimerkiksi tuotevalikoiman monipuolistuminen tuo mukanaan lisää haasteita myös prosessien hallintaan.

Kohdeorganisaatio käyttää jokapäiväisessä toiminnassaan asiakkuudenhallintaohjelmaa (CRM). Tähän järjestelmään on kirjattu ja tallennettu asiakaspalautteita vuoden 2010 marraskuusta lähtien. Kirjattua aineistoa on kertynyt runsaasti.

### 6.3 Asiakaspalautteen käsittelyyn liittyvä käytäntö

Asiakaspalautteen tai reklamaatioiden käsittelyä ei ole kohdeorganisaatiossa kuvattu omaksi prosessikseen. Asiakaspalautteen vastaanottamisesta, kirjaamisesta ja käsittelystä löytyy kuitenkin toimintajärjestelmästä erillinen, vuonna 2013 päivitetty, karkea toimintaohje. Toimintaohje ei sisälly selvästi yksittäiseen prosessiin vaan se on irtomainen osa toimintajärjestelmää otsikolla ”asiakaspalautteen käsittely”. Linkki toimintaohjeeseen löytyy lisäksi laskutusprosessin kuvauksen alta. Asiakaspalautteen käsittelyyn liittyvää käytäntöä kehittämistyön lähtövaiheessa peilataan asiakaspalauteprosessiin liittyvään teoriaan ja tarkastellaan seuraavilla otsikkotasolla: asia-

kaspalautteen kerääminen ja vastaanottaminen, palautteiden tallennus, luokittelu ja vastuuhenkilön nimeäminen, palautteiden käsittely ja analysointi sekä jälkihoito ja palautteesta oppiminen.

### Asiakaspalautteen kerääminen ja vastaanottaminen

Asiakaspalautteita kirjaavat ohjeen mukaan järjestelmään aluemyyntipäälliköt, myyntiassistentit ja laatupäällikkö. Tarkoitus on, että se henkilö, joka palautteen ottaa vastaan tekee myös kirjauksen järjestelmään. Tutkijan tekemien havaintojen mukaan aluemyyjä ottaa usein yhteyden myyntiassistenttiin ja pyytää tätä kirjaamaan palautteen puolestaan. Aluemyyjä voi olla ”tien päällä” eikä pysty heti kirjaamaan saamia tietoja järjestelmään. Tietoliikenneyhteyksissä saattaa myös olla ongelmaa. Näin ollen on helppoa soittaa assistentille ja jättää asia hänen kirjattavakseen ja hoidettavakseen. On myös sellaisia tapauksia, joissa palaute on jäänyt kirjaamatta ja asia tulee ilmi ja käsittelyyn asiakkaan ottaessa itse uudelleen yhteyttä. Tämä on hyvin huolestuttavaa, sillä yrityksen tulee aina tiedottaa asiakasta palautteen käsittelyyn ja ratkaisuun liittyen, ei toisinpäin. Positiivista palautetta on järjestelmään kirjattu kovin vähän. Jääkö se mahdollisesti kirjaamatta vai eikö sitä saada ollenkaan? Tutkija oli läsnä asiakaspalautepalaverissa 14.1.2015., jossa keskustelun aiheeksi nousi juuri palautteen kirjaaminen ja paikalla olleen aluemyyjän mukaan läheskään kaikki saatava palaute ei tule kirjatuksi järjestelmään. Joskus asiat sovitaan heti puhelimesta tai kasvotusten eikä asiaa katsota aiheelliseksi kirjata järjestelmään. Näin ollen toiminnan kehittämiseen liittyvä arvokas tieto jää käsittelemättä, koska sitä ei mielletä riittävän tarpeelliseksi informaatioksi. Lähettämöön tulee myös jonkin verran palautetta suoraan asiakkailta, esimerkiksi kuljetuksiin liittyen, mutta lähettämön esimiehellä ei ole kirjausjärjestelmään liittyviä oikeuksia tai osaamista. Palaute jää kirjaamatta, jos sen saanut henkilö ei tiedota siitä eteenpäin.

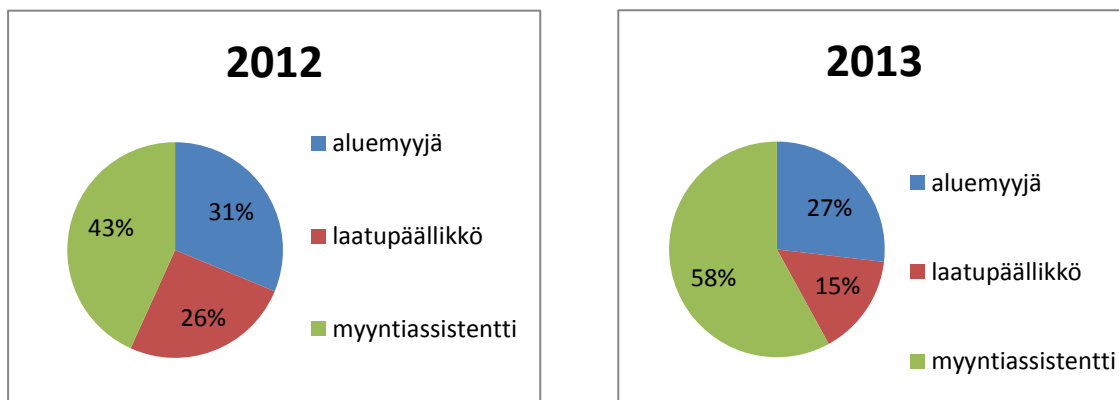
### Palautteiden tallennus ja luokittelu ja vastuuhenkilön nimeäminen

Olemassa olleen dokumentaation mukaan palautteen vastaanottavan henkilön tulee kirjata palaute järjestelmään mahdollisimman pian palautteen asiakkaalta saatuaan ja täyttää järjestelmään sen ensimmäisen välilehden kaikki kohdat (asiakaspalaute ja perustiedot). Ohjeen mukaan välilehden kohtaan ”tärkeimmät tiedot” tulee kirjata sellainen teksti, joka voidaan välittää asiakkaalle sähköpostilla. Erillinen ohje löytyy myös palautteeseen kirjattavista, asiakkaan kanssa käytyyn keskusteluun perustuvista asioista. Ohje kehottaa kirjaamaan järjestelmään myös asiakkaalta saadut positiiviset palautteet. Toimintaohjeeseen on kirjattu, että laatu päällikkö selvittää palautteen saatuaan siihen johtaneen toiminnan ja palautteen syyn. Saman ohjeen mukaan muiden kuin itse valmistettavien tuotteiden palautteisiin liittyen on mahdollista selvittää vain varaston toiminnasta tai lähetyksestä aiheutunut vika. Tämä kirjaus viittaa oletettavasti laatu päällikön rooliin tai toimintaan. Mikäli oheistuotteisiin liittyvän palautteen on aiheuttanut tuotteeseen liittyvä tekninen virhe tai ongelma, tulee tuoteryhmä päällikön reklamoida välitettävän tuotteen valmistajalle. Tämä ohjeistus todennäköisesti viittaa siihen, että paras asiantuntemus muihin kuin itse valmistettaviin tuotteisiin liittyen on tuoteryhmä päälliköillä, ei laatu päälliköllä.

Asiakkuudenhallintajärjestelmässä on valmiina tietynlainen jaottelu asiakaspalautteeseen johtaneista syistä. Järjestelmään on perustettu palautteelle virheluokkia, jotka on kuvattu aiemmin tässä työssä. Nämä luokat on perustettu aikoinaan sitä mukaa kun asiakaspalautteita on tullut järjestelmään kirjattavaksi. Syykoodeista ei ole olemassa perustamiseen liittyvää aineistoa tai perusteluja juuri olemassa olevista koodeista tai niiden valituksi tulemisesta. Selvää määrittelyä ei löydy myöskään siitä, millä perusteella saatava palaute tulisi kirjata tiettyyn virheluokkaan. Tämä tieto on niin sanottua hiljaista tietoa, joka on siirtynyt eläkkeelle jääneeltä henkilöltä hänen seuraajalleen suullisesti. Syyt pyritään kirjaamaan järjestelmään jaottelun mukaan. Palautteen kirjaaja voi valita virheluokan palautetta tallentaessaan, mutta laatu päällikkö tarkistaa luokittelun ja vaihtaa tarvittaessa palautteen virheluokan vastaamaan parasta mahdollista vaihtoehtoa. Tutkijan tekemien havaintojen mukaan kirjaajilla ei kuitenkaan ole selvää käsitystä siitä miten saatuja palautteita tulisi luokitella eli olisi tarpeellista määrittää, millä tavalla palautteet ryhmitellään.

Tutkija kiinnitti palautteen kirjaamisessa huomiota siihen, että järjestelmään tallentuu automaattisesti palautteen kirjaaja niiden tunnusten mukaisesti, jotka järjestelmä tunnistaa automaattisesti. Kirjaajan tulee valita valikosta vastuuhenkilö. Kävi ilmi, että kohdeorganisaatiossa oli epätietoisuutta siitä, mikä on käytäntö vastuuhenkilön valitsemisen suhteen. Asiakaspalautetta kirjaavien henkilöiden kanssa käydyissä keskusteluissa kävi ilmi, että toiset kirjaavat automaattisesti itsensä vastuuhenkilöksi, osa valitsee vastuuhenkilön palautteen antajan maantieteellisen sijainnin mukaan eli kirjaa vastuuhenkilöksi alueen myyjän. Joskus taas vastuuhenkilöksi kirjataan laatupäällikkö, olettaen, että hän joko hoitaa palautteen loppuun saakka itse tai delegoi asian eteenpäin, parhaaksi katsomalleen henkilölle. Asiakaspalautepalaverissa käydyn keskustelun mukaan käytäntö on epäselvä. Aivan selvää käsitystä ei ollut myöskään siitä, onko esimerkiksi laatupäällikkö vastuullinen koordinoimaan asiakaspalautteita tai ylipäänsä huolehtimaan siitä, että palautteet tulee hoidettua kohtuullisessa ajassa.

Tutkija halusi selvittää miten asiakaspalautteen kirjaaminen käytännössä jakaantui työntekijäryhmittäin vuosina 2012 ja 2013. Kaavio 1. havainnollistaa kirjaamista.



Kuvio 1. Asiakaspalautteen kirjaaminen työntekijäryhmittäin.

Vuonna 2012 myyntiasistentit olivat kirjanneet 43 % palautteista. Myyjien toimesta kirjauksia oli tehty 31 % ja laatupäällikkö oli tehnyt loput kirjaukset (26 %). Vuonna 2013 kirjattujen palautteiden suhteen myyjien tekemät kirjaukset olivat suunnilleen vuoden 2012 luokkaa, mutta myyntiasistentit olivat tallentaneet palautteita huomattavasti edeltävää vuotta enemmän.

### Palautteiden käsittely ja analysointi

Juoksevasti numeroitu asiakaspalaute on myynnin, myyntiassistenttien, logistiikasta vastaavan kehitysjohtajan, tehtaanjohtajan ja tuotannon työnjohtajien luettavissa. Asiakaspalautteen käsittelyohjeessa mainitaan, että asiakaspalaute on sen vastaanotaneen henkilön osalta hoidettu, kun palautteen lähtökohtaiset tiedot on täytetty huolellisesti. Sen jälkeen asiaa hoitavat ohjeen mukaan eteenpäin varasto, logistiikka ja laskutus. Samalla kuitenkin mainitaan, että asiakaspalautteen loppuhoidosta vastaa myynnin vastuhenkilö tai laatupäällikkö. Toimintaohjeessa on tutkijan mielestä tässä kohtaa ristiriitaisuus ja epäselväksi jää kuka on vastuussa asiakaspalautteen saattamisesta loppuun.

Havaintojen mukaan asiakaspalautteen käsittelyssä on käytäntöihin liittyviä epäselvyyksiä. Asiakaspalautteen keräämiseen ja hyödyntämiseen liittyvän käytännön hahmottamiseksi tutkija halusi keskustella asiakaspalautteen käsittelyyn liittyvistä seikoista ja toimintamalleista niiden henkilöiden kanssa, jotka olivat tiiviimmin mukana palauteprosessissa. Tutkija kutsui koolle yhden neljästä myyntiassistentista, hallintoassistentin, laatupäällikön, varastomiehen ja tuotannonsuunnittelijan. Palaveri toteutui 1.10.2014. Ryhmä kävi tutkijan johdolla avointa keskustelua senhetkisestä tilanteesta asiakaspalautteeseen liittyen. Tutkija piti palaveria hedelmällisenä, koska esille nousi monia seikkoja, jotka hankaloittivat asianomaisten jokapäiväistä työtä epäselvien toimintaohjeiden vuoksi ja joiden selvittäminen helpottaisi ja tehostaisi toimintaa.

Laatupäällikön mielestä kirjattujen palautteiden asiasisältö oli parantunut paljon viimeisen vuoden aikana, mikä oli positiivinen asia. Tuotannonsuunnittelijan tehtäviin kuului palautteisiin liittyvien rahtikirjojen hankkiminen kuljetusliikkeiltä ja hänen hoidettavakseen annettiin myös senhetkisen käytännön mukaan selvittää missä tehtaalle palautumattomat asiakaspalautuksiin liittyvät tavarat ovat. Joskus selvitettävät tapaukset olivat useiden kuukausien takaisia, joten tuotannonsuunnittelija koki työllään ja hankalana selvittää niin vanhoja palautteita, joista ei kukaan enää välttämättä muistanut mitään. Joskus tähän selvitystyöhön käytettiin myös myyntiassistenttien työaika.

Varastotyöntekijälle oli epäselvää kenen tehtäviin kuuluu syöttää palautuvat tuotteet varastosaldolle. Palaverissa päätettiin, että siitä hetkestä eteenpäin varastomiehet palauttavat kurantit tuotteet saldoille ja vastaavasti poistavat käyttökelvottomat varastosta. Myyntiassistentti oli sitä mieltä, että asiakaspalautteen käsittelyyn liittyvät käytännöt eivät ole tarpeeksi selviä ja koki hankaluutta omaan työhönsä liittyen. Hän koki myös joutuvansa selvittämään palautteita joskus liian pitkän ajan takaa ja hänen mielestään esimerkiksi asiakaspalautteiden kirjaaminen myyjien puolesta oli kysenalaista, koska olennaisia tietoa jäi väistämättä kirjaamatta vajavaisten tietojen vuoksi. Huolestuttavana seikkana tutkija pitää sitä, että asiakas joutuu odottamaan usein vastausta palautteeseensa kohtuuttoman kauan. Kohdeorganisaatio ei ole määritellyt asiakaspalautteen käsittelyyn käytettävää kohtuullista aikaa tai sitä miten nopeasti asiakkaalle annetaan tieto asian ratkaisusta tai esimerkiksi korjaavista toimenpiteistä. Epäselvää oli myös se kuka on vastuullinen antamaan informaation asiakkaalle. Käytäntö rikkoutuneiden tuotteiden jatkon suhteen oli hieman epäselvä eli tarkkaa käsitystä ei tuntunut olevan siitä, mitä esimerkiksi asiakkaan pitää rikkoutuneille tuotteille tehdä. Jos niistä lähetetään lasku kuljetusliikkeelle, ne ovat laskutettavan yrityksen omaisuuttaan. Joskus oli myös havaittu, että asiakas on reklamoinut tuotteista ja kun hänelle on ilmoitettu, että ne tullaan noutamaan, niin niitä ei olekaan enää löytynyt eli todennäköisesti asiakas on myynytkin ne eteenpäin.

Asiakaspalautteeseen liittyvässä toimintaohjeessa sivutaan myös tuotepalautuksia ja siihen liittyvää ohjeistusta. Ohjeessa käsitellään samanaikaisesti termejä ”asiakaspalautte” ja ”asiakaspalautus”. Asiakaspalautus on tietysti sekin osa asiakaspalautetta. Tuote palautuu toimittajalle syystä tai toisesta. Toimintaohjeen mukaan tuotepalautuksista on avattava palaute järjestelmään ja palautteen syyksi tulee kirjausvaiheessa valita ”tuotepalautus”. Tällainen toimintatapa ei kuitenkaan raportointivaiheessa kerro mistä syystä tuote palautuu. Palautus voi johtua asiakkaasta itsestään tai yrityksen toiminnasta. Asiakas on voinut tilata itse väärin tai liikaa tai sitten yritys on myynyt tai toimittanut väärin. Asiakaspalautteen kirjaajille tulee antaa selvä ohje siitä millä tavoin asiakaspalautukset luokitellaan sekä korostaa sitä, että palautuksen syy on ensiarvoisen tärkeä tieto kehittämisen kannalta.

Asiakkaan on mahdollista jättää kohdeorganisaatiolle palaute myös verkkosivujen kautta. Palaute välittyy kohdeorganisaation sähköpostiin, josta johdon sihteeri jakaa viestit henkilöille, joille asia hänen mielestään parhaiten kuuluu. Johdon sihteeriltä saadun tiedon mukaan sähköpostiin tulee selvää palautetta melko vähän. Hän ei ollut tietoinen siitä mitä palautteelle mahdollisesti tapahtuu sen jälkeen kun hän välittänyt sen eteenpäin.

Asiakaspalautteita käsitellään asiakaspalveluosaston viikkopalaverissa noin viikoittain sekä erillisessä asiakaspalautepalaverissa laatupäällikön kutsun mukaisesti, noin kahden kuukauden välein. Viikkopalaverissa ovat läsnä kehitysjohtaja, myyntiassistentit sekä varastotyöntekijät, tuotannosuunnittelija ja lähettämön esimies. Asiakaspalautepalaveriin osallistuvat toimitusjohtajan lisäksi myyntipäällikkö, tehtaanjohtaja, kehityspäällikkö, tuotannosuunnittelija, laatupäällikkö, avainasiakaspäällikkö sekä yksi myyntiassistentista ja aluemyyjistä. Asiakaspalautteet käsitellään säännöllisesti myös laatupalaverissa, jossa paikalla ovat toimitusjohtaja, tehtaanjohtaja, laatupäällikkö, kehitysjohtaja, tuotannosuunnittelija, kunnossapitopäälliköt, työnjohtajat ja tuotekehityksen edustus. Palautteet käydään läpi myös johdon katselmuksessa eli johtoryhmän kokouksessa, jonka toimitusjohtaja kutsuu koolle.

### *Jälkihoito ja palautteesta oppiminen*

Kirjattua asiakaspalauteinformaatiota käsitellään paljon keskustelemalla siitä erilaisissa foorumeissa. Laatupäällikkö raportoi palautteen määrästä ja virheluokista melko karkealla tasolla. Lähtötilanteessa käytössä ollut asiakaspalautteen ryhmittely ja sen mukaiset kirjaukset eivät kuitenkaan kertoneet kaikissa tapauksissa palautteeseen johtanutta syytä tai toimintaa, eikä esimerkiksi sitä minkä kuljetusliikkeen toimintaan logistinen palaute liittyy. Suoranaisesti ei siis ollut tiedossa vaatiiko jokin tietty prosessi kehittämistoimenpiteitä tai mitkä prosessien kohdat niitä mahdollisesti vaativat ja millaisia vaadittavat toimenpiteet ovat. Asiakaspalautetietoihin oli vain hyvin harvoin kirjattu kommentit toimenpiteistä, joiden avulla samankaltainen palaute estetään jatkossa. Kirjatut korjaavat toimenpiteet liittyivät lähes aina tuotannon palautteisiin. Asiakaspalautteen kirjaamiseen ja käsittelyyn liittyvä käytäntö ei tue tutkijan mielestä toimintaprosessin kehittämistä jatkuvan parantamisen periaatteen mukaisesti.

#### 6.4 Asiakaspalauteanalyysin tulokset – toimintaprosessin lähtötilanne asiakaspalautteen valossa

Kohdeorganisaation edustajan kanssa sovittu asiakaspalautteen tarkempi tutkimus prosessitasolle vietyä toteutettiin dokumenttianalyysin menetelmin. Analyysin tarkoituksena oli kartoittaa millaisiin prosesseihin tai prosessin kohtiin kirjatut asiakaspalautteet kohdistuvat ja millä tavalla asiakaspalautteiden määrää voidaan vähentää. Tutkija halusi saada analyysin turvin taustatietoa, jota voidaan käyttää hyödyksi toimintaprosessin kehittämisessä.

Asiakaspalautteiden kappalemäärää tai jakautumista tuoteryhmittäin ei tuoda tutkimuksessa julki työn luottamuksellisuuden vuoksi. Todetaan kuitenkin, että vuonna 2013 asiakaspalautteita oli kirjattu 30 % edeltävää vuotta enemmän. Vuonna 2012 lähes puolet (46 %) kirjatusta palautteista koski itse valmistettuja tuotteita. Noin kolmasosa palautteista (29 %) koski tiettyä oheistuotteista muodostuvaa tuoteryhmää. Loput palautteet jakautuivat suhteellisen tasaisesti muille oheistuoteryhmille. Vuonna 2013 puolet palautteista liittyi itse valmistettuihin tuotteisiin ja 15 % oheistuotteista koostuvaan tiettyyn tuoteryhmään, loput jakautuivat jälleen suhteellisen tasaisesti muiden oheistuoteryhmien kesken. Tuoteryhmittelyyn liittyvien tulosten valossa on huomioitava, että niiden tuotteiden osuus lähetysten kokonaismäärästä oli suurin, joita suurin osa palautteista koski eli siinä mielessä on aivan loogista, että palautteet jakautuivat tuoteryhmittäin juuri näin. Muihin tuoteryhmiin liittyvä osuus lähetysten määrästä oli pienempi, samoin riski epäonnistua.

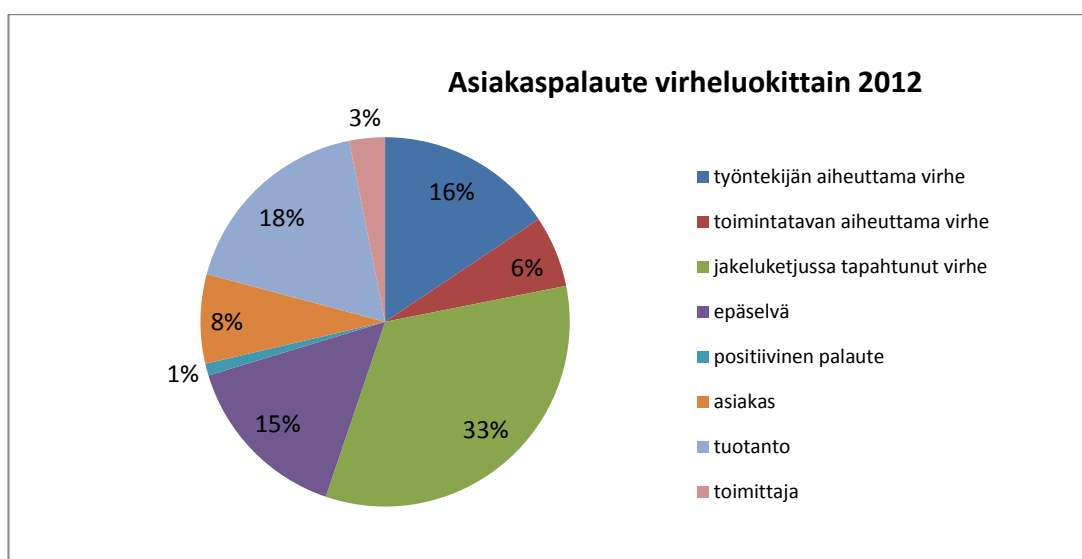
Palautteiden kirjaamisessa tuoteryhmittäin oli onnistuttu erittäin hyvin, sillä vain muutama palautteeseen liittyen oli unohdettu kirjata tuoteryhmä. Järjestelmässä on valikko, josta tuoteryhmä valitaan. Tämä valikko tosin osoittautui hieman vaillinaiseksi eikä sieltä löytynyt kaikkia yrityksen tuotevalikoimassa olevia tuoteryhmiä.

##### *Asiakaspalaute virheluokittain*

Kirjattuja asiakaspalautteita tutkittiin virheluokan mukaan. Vuonna 2012 33 % asiakaspalautteista johtui jakeluketjussa tapahtuneista asioista ja 16 % oman työntekijän

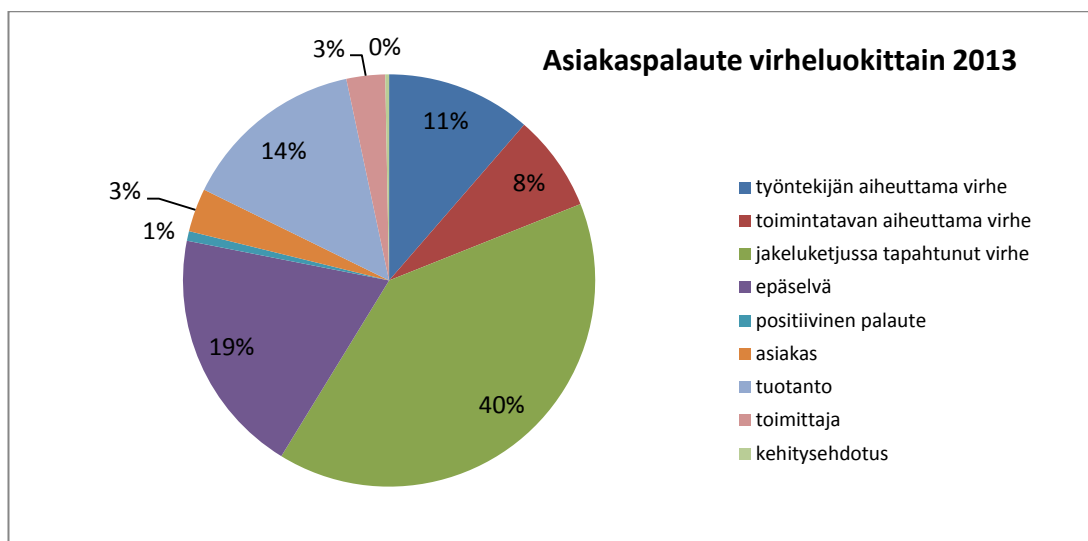


tekemästä virheestä. Selkeästä toimintatapaan liittyvästä asiasta johtuvia palautteita oli hyvin vähän (6 %). Tuotantoon liittyvät tekniset palautteet näkyvät havainnollistavassa kaaviossa, mutta niitä ei tulla analysimaan tarkemmin, sillä ne on rajattu analyysin ulkopuolelle jo tutkimuksen alkuvaiheessa. 8 % palautteista johtui asiakkaasta eli asiakkaan tekemästä virheellisestä tilauksesta tai esimerkiksi tuotepalautuksesta. Huomattavan suuri osa palautteista (15 %) päätyi virheluokkaan ”epäselvä”, sillä kirjatun tiedon perusteella tutkija ei kyennyt tekemään näiden palautteiden osalta päätelmiä siitä millaisesta toiminnasta syntynyt asiakaspalaute oli johtunut.



Kuvio 2. Asiakaspalautteen jakautuminen virheluokittain vuonna 2012.

Vuonna 2013 40 % asiakaspalautteesta syntyi jakeluketjussa tapahtuneen toiminnan seurauksena. Työntekijöiden toiminnasta aiheutuneita palautteita oli suhteellisesti vähemmän edellisvuoteen verrattuna (11 %). 19 % palautteista oli luokiteltava ryhmään ”epäselvä”, koska kirjatut tiedot olivat puutteellisia analysoitavaksi. Positiivista vuoden 2013 osalta oli se, että kirjatuksi päätyi myös kehitysehdotus ja ilahduttavaa oli, että työntekijöiden aiheuttamien virheiden osuus oli edellisvuotta pienempi.



Kuvio 3. Asiakaspalautteen jakautuminen virheluokittain vuonna 2013.

### Asiakaspalaute kohdistettuna prosesseihin

Vuosina 2012 ja 2013 kirjattuja palautteita tutkittiin tarkemmin ja palautteiden syyt oli tarkoitus kohdistaa prosessitasolle. Jo tutkimuksen alkuvaiheessa kävi selväksi, että virhetyyppien luokittelu tiettyyn prosessiin on hyvin haasteellista. Tutkija halusi helpottaa virheen kohdistamista prosessitasolle laatimalla hieman tarkemman eritellyn virhetyypeistä (kuvattu kappaleessa 5.3). Kirjatun palautteen sisällön tulee kuitenkin olla hyvin täsmällistä ja sisällöltään selvää, jotta palautteen luokittelu onnistuu tai on ylipäänsä mahdollista.

Tutkija joutui muodostamaan omaksi prosessikseen prosessin ”epäselvä”, sillä oli osittain mahdotonta luokitella kirjattuja palautteita niiden sisältämien tietojen perusteella kuuluvaksi mihinkään tiettyyn prosessiin. Monet tuotepalautukset esimerkiksi päättyivät luokitelluksi epäselvään prosessiin, sillä kirjatun tiedon perusteella oli mahdotonta päätellä mistä perimmäisestä syystä johtuen tuotteet palautuvat. Oletusarvoisesti päätelmiä olisi ehkä voinut tehdä, mutta tulosten luotettavuuden kannalta tutkija päätyi edellä mainittuun luokitteluun. Tämä kertoo osittain myös siitä, että palautteen kirjaamiseen liittyvä käytäntö eli tässä tapauksessa kirjausten sisällölliset tiedot olivat puutteelliset. Vuoden 2012 alkupuolen ensimmäisistä läpikäydyistä kirjauksista esimerkkinä edellä mainitusta voidaan mainita palaute, johon oli kirjattu lyhyesti ja ytimekkäästi ”reikä tuotteessa, katso kuva”. Positiivista kirjauksessa oli

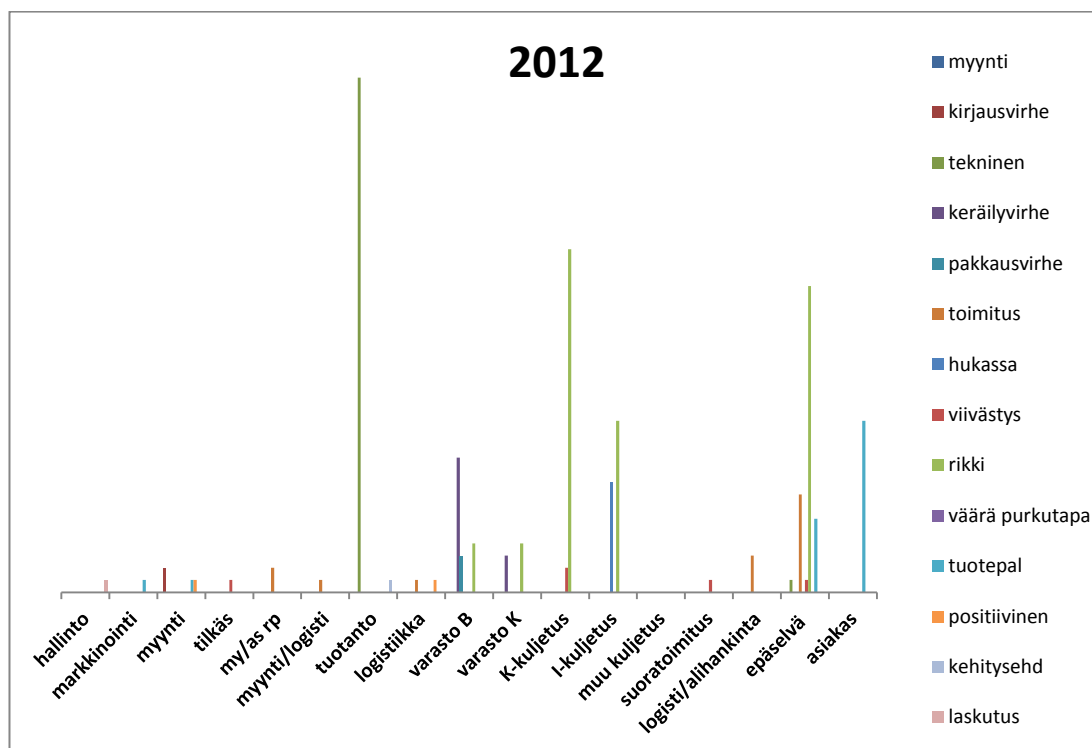
asiakkaalta saadun kuvan liittäminen reklamaatietietoihin, mutta palautteeseen ei liittynyt tarkempaa pohdintaa tai johtopäätöstä siitä, mistä reikä tuotteeseen oli mahdollisesti tullut. Oliko se tuotannossa tapahtuneen virheen seurausta vai oliko esimerkiksi jakelun tai lastauksen/purun aikana mennyt jotain vikaan? Kyseinen palaute päättyi luokkaan ”epäselvä tekninen virhe”.

Silmiinpistävää palautteen prosessitason tarkastelussa oli se, että laskutusprosessiin kohdistuneita palautteita ei oikeastaan ollut ja hyvin vähän palautteita kohdistui myös myyntiprosessiin, joka sisältää esimerkiksi tilauksen vastaanottamisen ja kirjaamisen. Tämä on tietenkin hieno asia, mutta oletettavaa kuitenkin on, että hintoihin ja laskuihin liittyviä palautteita tulee esimerkiksi inhimillisten kirjausvirheiden ja hintavirheiden muodossa ja tuskin niitä saadaan koskaan poistettua täysin juuri niiden inhimillisyyden vuoksi. Laskuihin liittyvät hintakorjaukset ovat harmillisia niin asiakkaalle kuin organisaatiolle itselleen ja kohdeyrityksen laskutukseen liittyy usein vielä kolmas osapuoli laskuttajan ja tukkurin roolissa. Hyvitykset aiheuttavat ylimääräistä työtä myös kolmannelle osapuolelle. Laskuihin liittyvien virheiden syynä voi olla ongelma tiedonkulussa eli esimerkiksi se, että myyjä ei ole ilmoittanut tai tallentanut sopimaansa hintaa asiakkuudenhallintajärjestelmään. Kysymys voi yhtä lailla olla työntekijän inhimillisestä kirjausvirheestä.

Kohdeyrityksessä hintoihin ja laskuihin liittyvät huomautukset käsitellään erikseen eivätkä ne päädy kirjattaviksi asiakaspalautteisiin. Niitä seurataan sen sijaan erillisellä hyvityslaskutilastolla. Hintoihin ja laskutukseen liittyvät virheet kertovat osaltaan tilaus-toimitusprosessin toimivuudesta ja varsinkin tilausten käsittelyn ja sen rajapinnan toimivuudesta myynnin ja asiakkaan suuntaan. Valitettavaa siis on, että tehdyssä asiakaspalauteanalyysissä ei saatu käsitystä siitä miten paljon laskutukseen tai laskutuksen osaprosessin ja myyntiprosessin toimintaan liittyviä virheitä on. Laskutus on valikoitunut aikoinaan yhdeksi koodiksi virhetyyppejä järjestelmään perustettaessa, joten voidaan olettaa, että jonkinlainen tarkoitus kerätä myös laskuihin liittyvää palautetietoa on kuitenkin tuolloin ollut.

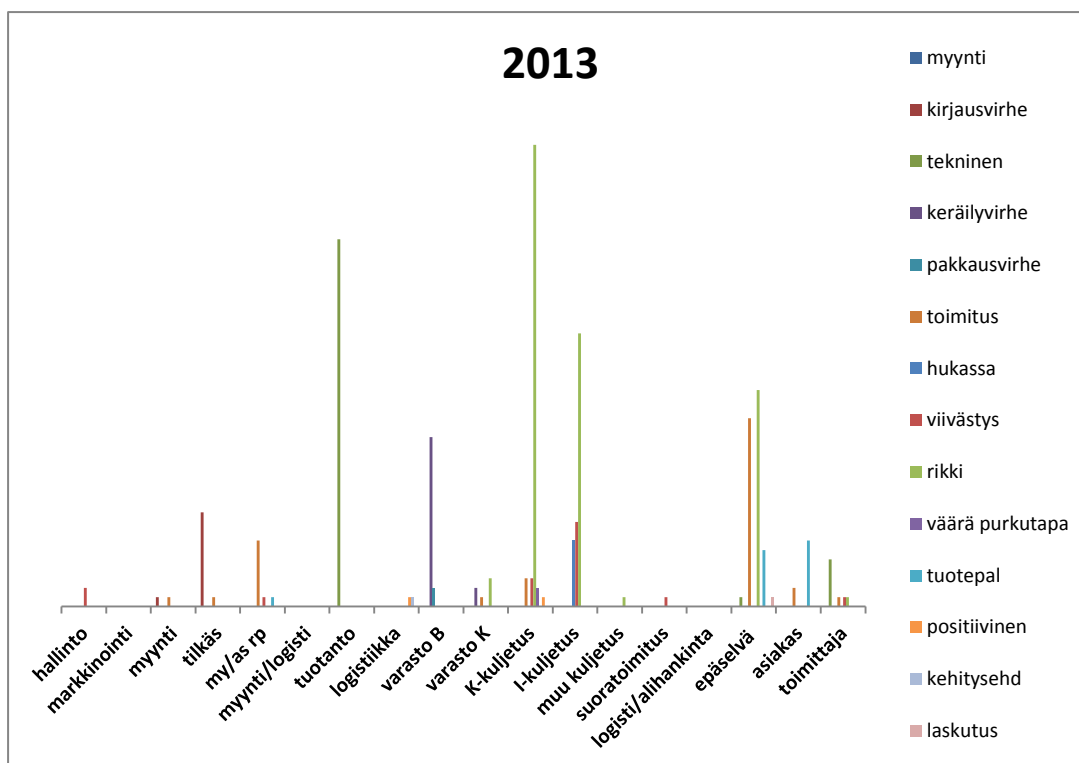
Vuosien 2012 ja 2013 osalta toimintaprosessin tilanne näyttää asiakaspalauteinformaation valossa hyvin samanlaiselta. Samantyyppiset virheet toistavat itseään ja pa-

laute on saatu hyvin samantyyppisestä toiminnasta. Tuotantoon liittyvät palautteet ovat isossa roolissa, mutta tämä on valmistavassa yrityksessä luonnollista. Myös nämä palautteet on havainnollistettu kuviossa 4 ja 5, mutta niihin ei tulla ottamaan kantaa sen enempää. Kuvioissa ei käsitellä lukuja tai numeroita tietojen luottamuksellisuuden vuoksi. Kuvio esittää palautteiden jakautumista kappalemäärittäin.



Kuvio 4. Palaute kohdistettuna prosesseihin 2012.

Vuonna 2012 tuotantoon eli tuotteen teknisiin vikoihin tai ominaisuuksiin liittyviä palautteita oli 22 % palautteen kokonaismäärästä. Eniten palautteita kappalemääräisesti luokiteltiin kuitenkin logistiikkaprosessin piiriin (44 %). Eri kuljetusmuotoja koskevat palautteet muodostivat yhteensä 28 %:n siivun koko palautemäärästä. Nämä palautteet koskivat pääosin rikkoutuneita tuotteita ja toiseksi eniten hukkaan menneitä toimituksia. Varaston toiminnasta johtuvien palautteiden osuus oli 13 % kokonaispalautteesta. Suurin osa näistä koostui oheistuotteita lähettävän varaston (varasto B) keräilyvirheistä. Epäselvään prosessiin luokiteltuja palautteita oli 21 %, joista suurin osa liittyi tuotteen rikkoutumiseen (13 %). Lisäksi epäselvyyttä oli toimitukseen ja tuotepalautuksiin liittyen. Asiakkaasta johtuvia tuotepalautuksia oli 7 %:n verran palautteen kokonaismäärästä.



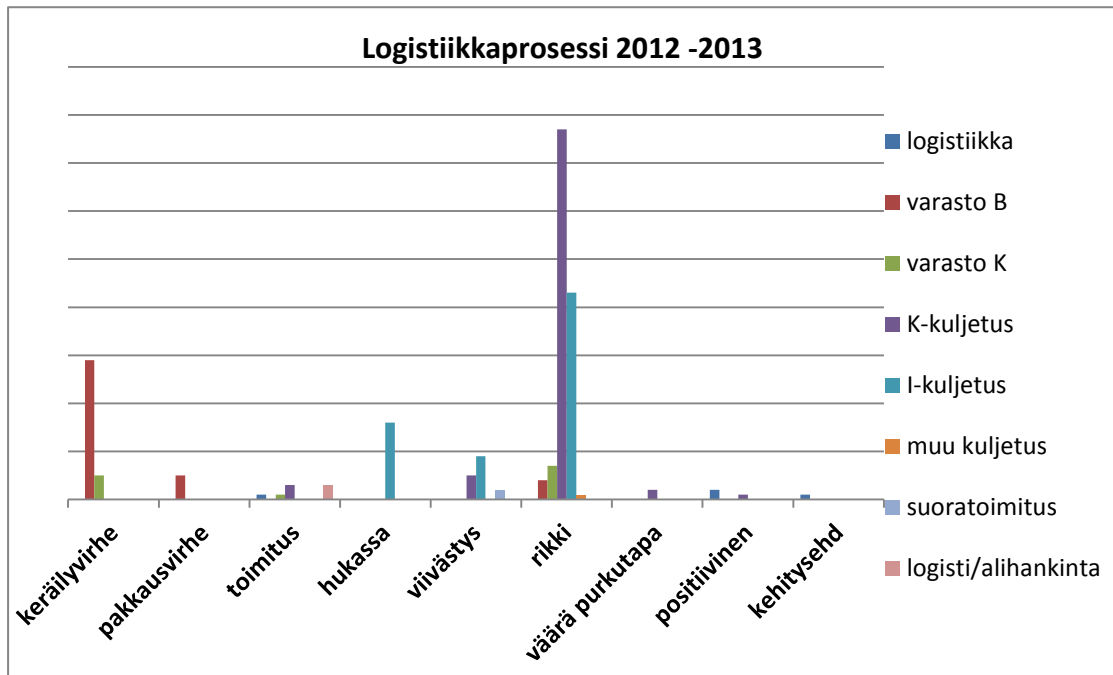
Kuvio 5. Palaute kohdistettuna prosesseihin 2013.

Vuoden 2013 osalta palautteen analyysi näyttää hyvin samantyyppiseltä edeltävän vuoden kanssa. Tuotantoon liittyvien palautteiden osuus oli 15 %, mikä on edeltävää vuotta huomattavasti vähemmän. Tuotteen laatuun liittyvien virheiden osalta pystyttiin erittelemään myös muutama toimittajasta johtuva reklamaatio. Logistiikkaprosessiin kuuluvien virheiden määrä sen sijaan oli noussut huomattavasti, ollen 50 % kokonaispalautteesta. Peräti 40 % palautteesta koostui kuljetukseen liittyvistä reklamaatioista. Eniten palautteita aiheuttivat tuotteen rikkoutumiset, toiseksi eniten toimitusten viivästymiset ja kolmanneksi eniten toimitusten katoaminen matkalla. Oheistuotteita lähettävän varaston keräilyvirheet olivat 7 %:n luokkaa kokonaispalautteesta. Epäselviä kirjauksia oli 19 %. Rikkoutumiseen liittyi 9 %, toimitukseen 8 % ja epäselviä tuotepalautuksia oli 2 %. Asiakkaasta johtuvia tuotepalautuksia oli vain 3 %:n verran. Vuoteen 2012 verrattuna oli kirjattu myös muutamia tilauksen vastaanottamisen tai käsittelyn aikana tapahtuneita kirjausvirheitä, jotka olivat johtaneet väärän tuotteen tai määrän toimittamiseen asiakkaalle.

Asiakaspalauteanalyysin perusteella prosessien väliset rajapinnat näyttävät olevan kunnossa. Rajapintoihin kohdistuneita palautteita ei juuri ollut. Tiettyjä päätelmiä

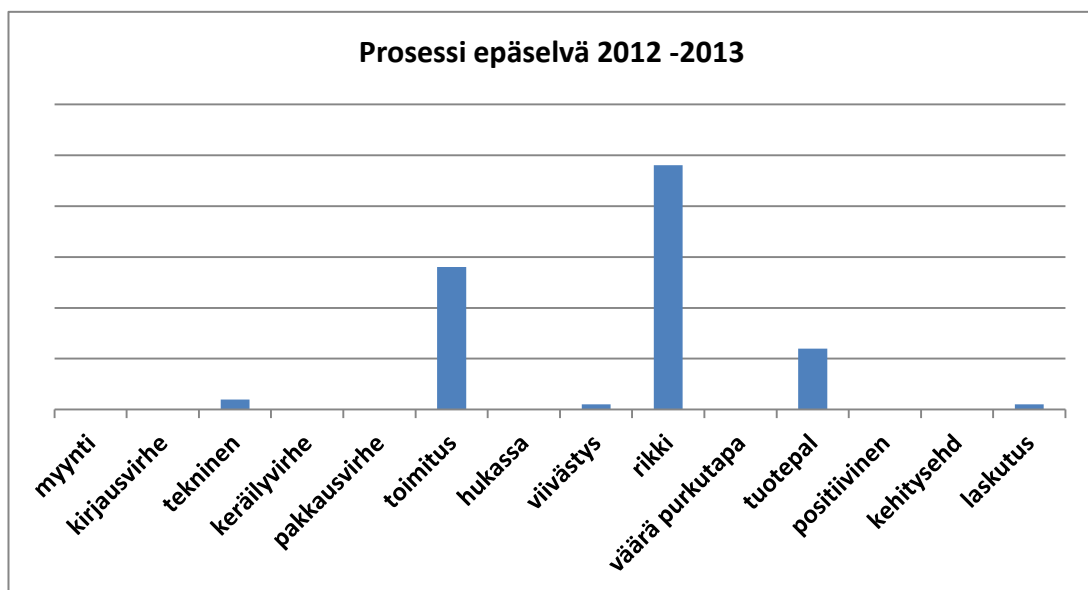
varaston ja tuotekehityksen rajapintaan liittyen tutkija saattoi analyysissään tehdä. Tähän rajapintaan liittyvät asiat olivat lähinnä tiedonkulkuun ja informaation välittämiseen liittyviä asioita, mutta kirjausten perusteella oli mahdotonta päätellä, oliko tarpeellinen tieto saatettu varastoon vai ei. Muutamia erillisiä palautteita oli tullut esimerkiksi asiakkaille toimituista tuotteista, joiden käyttöpäivämäärät olivat vanhentuneet. Oliko varastolla asiaan liittyvä toimintaohje vai oliko kyseessä inhimillinen virhe? Tietoa ei löytynyt myöskään kirjausten korjaavista toimenpiteistä. Nämä palautteet luokiteltiin varasto B:n keräilyvirheeksi, eli oletettiin, että varastolla oli tarvittava tuotetieto ja toimintaohje. Vuoden 2013 osalta muutamia palautteita päätyi luokitelluksi myös myynnin ja asiakkaan väliseen rajapintaan. Nämä palautteet liittyivät joko myyjän tai asiakaspalvelussa työskentelevän tilaustenkäsittelijän ja asiakkaan väliseen kommunikaatiovirheeseen. Toinen osapuoli oli ymmärtänyt asian eri tavalla kuin toinen.

Toimintaprosessin selvästi kriittisin piste oli asiakaspalautteen näkökulmasta tarkasteltuna logistiikkaprosessi, johon kohdistui 48 % kaikista vuosien 2012 ja 2013 aikana kirjatusta palautteista. Suurin osa annetusta palautteesta koski asiakkaan vastaanottamia, kuljetuksen aikana rikkoutuneita tuotteita (61 %). Toiseksi eniten virheitä oli sattunut keräilytilanteessa varastossa (16 %) ja kolmanneksi eniten hukkaan menneiden (7 %) tai viivästyneiden (7 %) toimitusten johdosta. Isoin osa rikkoutuneista tuotteista koski itse valmistettuja tuotteita ja toinen osa kappaletavarakuljetuksina toimitettavia oheistuotteita. Loput syyt rikkoutumisiin liittyen johtuivat lähinnä varastossa lastausvaiheessa tapahtuneesta toiminnasta. Keräilyn osalta enemmän virheitä oli sattunut varastossa, joka lähettää oheistuotteita. Tuotevalikoima on suhteellisen laaja ja toimitettavana on samoja tuotteita, esimerkiksi monessa koossa, joten keräilyvaiheessa henkilökunnan on noudatettava erityistä tarkkuutta ja huolellisuutta.



Kuvio 6. Logistiikkaprosessi virheluokittain.

Kehittämistehtävän tarkoituksena oli asiakaspalauteinformaatiota hyödyntämällä löytää toimintaprosessista kehittämiskohteita ja pohtia miten prosessia voidaan parantaa jatkuvan parantamisen periaatteen mukaisesti. Tulosten valossa tietynlaiseksi pullonkaulaksi toimintaprosessissa ja sen kehittämisessä muodostui asiakaspalautteen käsittelyyn liittyvä käytäntö tai ennemminkin käytännön kirjavuus. Epäselvään prosessiin päätyi tarkasteltujen kahden vuoden osalta valitettavan iso osa (20 %) läpikäydystä palautteesta.



Kuvio 7. Epäselviksi luokitellut palautteet 2012 – 2013.

Epäselviksi luokitellut palautteet liittyivät enimmäkseen rikkoutuneisiin tuotteisiin (52 %), toimitukseen (30 %), ja tuotepalautuksiin (13 %). Luokkaan ”toimitus” luokiteltiin sellaiset palautteet, joissa asiakas oli reklamoinut esimerkiksi saaneensa väärän tuotteen tai väärän määrän tavaraa, mutta kirjatun tiedon perusteella ei pystytty todentamaan, miksi näin oli tapahtunut. Palautteen kirjaaja tai käsittelijä ei siis ollut selvittänyt, johtuiko virheellinen toimitus esimerkiksi myyjän tekemästä virheestä, mahdollisesta kirjausvirheestä vai oliko tavara keräilty varastossa väärin. Luokkaan ”rikkinäiset” taas määriteltiin sellaiset palautteet, joissa asiakas oli vastaanottanut rikkoutuneen tuotteen, mutta rahtikirjassa ei ollut merkintää (varaamaa) toimitukseen liittyen. Näin ollen rikkoutuneita tuotteita ei voitu laskuttaa kuljetusliikkeeltä tai ainakin kuljetusliikkeellä oli perusteltu syy kieltäytyä maksamasta korvausta. Kolmanneksi isoin osuus epäselvistä palautteista koski tuotepalautuksia – sellaisia palautuksia, joiden syy ei ollut tiedossa. Oliko asiakas kenties tilannut itse liikaa? Oliko toimitettu liian paljon tai väärää tuotetta? Oliko tuotteessa jotain vikaa?

Logistiikkaprosessia ja epäselviä kirjauksia lukuun ottamatta toimintaprosessin toiminta vaikuttaa varsin hyvältä tärkeän sidosryhmän eli asiakkaiden mielestä. Toimintaprosessin kehittämistä pohdittaessa otetaankin kantaa erityisesti niihin toimenpiteisiin, joiden avulla logistiikkaprosessia on mahdollista parantaa ja asiakaspalautteesta on mahdollista saada irti enemmän kehittämisessä tarvittavaa, hyödyllistä tietoa.

## 6.5 Johtopäätökset

Kohdeorganisaation toimintaprosessin tavoitetilan määrittelemiseksi tarvittiin tietoa prosessin nykytilanteesta. Nykytilan analysoinnista on se hyöty, että tietoa saadaan siitä, miltä osin prosessi on kunnossa ja missä kohdissa prosessia esiintyy mahdollisia ongelmia. Kun tutkimuksen kautta saatu informaatio on analysoitu ja prosessin nykytilanne tiedossa, on mahdollista pohtia prosessin muutos- tai parannusmahdollisuuksia tai -tarpeita. (Lecklin 2006, 173.)



Tutkijan havaintoihin ja analysoituun tutkimusaineistoon perustuvat vastaukset tutkimustyön alussa esitettyihin tutkimuskysymyksiin ovat seuraavat:

- *Mihin toimintaprosessin kohtiin asiakaspalautteet kohdistuvat?*

Tutkimus osoitti, että asiakaspalautteet kohdistuvat suurimmalta osin kohdeorganisaation jakeluketjussa tapahtuviin logistisiin toimintoihin. Toiseksi merkittäväksi pullonkaulaksi nousi asiakaspalautteen kirjaamiseen liittyvä käytäntö. Merkittävä osa analysoidusta palautteesta päätyi luokitelluksi epäselvään prosessiin, koska palautteeseen liittyvät kirjaukset ja tieto oli osin vajavaista.

- *Johtuvatko asiakaspalautteet jonkin tietyn prosessin toiminnasta?*

Suurin osa analysoidusta palautteesta kohdistui logistiikkaprosessiin ja eritoten kohdeorganisaatiosta ulospäin suuntautuvaan toimitusketjun osaan. Isoin osa reklamaatioista aiheutui kuljetuksen aikana tapahtuneista asioista, kuten tavaran rikkoutumisesta, katoamisesta tai toimituksen viivästymisestä.

- *Johtuvatko asiakaspalautteet joidenkin osaprosessien rajapinnassa tapahtuvasta toiminnasta?*

Tutkitun palautteen valossa prosessien väliset rajapinnat näyttävät olevan kunnossa eli asiakaspalautteet eivät kohdistuneet merkittävältä osin rajapinnoissa tapahtuneeseen toimintaan.

- *Onko kirjatun asiakaspalautteen laatu ja muoto riittävän selkeä, jotta palautteen kohdentaminen tiettyyn prosessiin tai toiminnan kohtaan onnistuu?*

Tutkimus osoitti, että asiakaspalautteen kirjaamiseen ja käsittelyyn liittyvä käytäntö on kirjava ja jokseenkin epäselvä. Kohdeorganisaatiossa toimivilla, asiakaspalautteen kirjaamiseen ja käsittelyyn osallistuvilla on käytäntöön liittyviä erilaisia oletuksia ja käsitykset sekä odotukset esimerkiksi asiakaspalautteen käsittelyn etenemisestä ovat eriäviä. Asiakaspalautteen käsittelyyn liittyen toivottiin selvennystä prosessin etene-

misestä sekä selkeämpiä ja yhteneväisempiä ohjeita. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että kirjatun asiakaspalautteen laatu ja muoto eivät ole riittävän selkeitä, jotta palaute voidaan kohdentaa selkeästi tiettyyn prosessiin tai toiminnan kohtaan.

- *Tukeeko asiakaspalautteen käsittelyyn liittyvä käytäntö toimintaprosessin jatkuvaa parantamista ja kehittämistä?*

Kohdeorganisaatio mainitsee toimintaprosessin kuvauksessaan, että prosessin toiminnassa huomioidaan jatkuvan parantamisen periaate. Asiakaspalautteen käsittelyä ei kuitenkaan ole kuvattu prosessiksi. Tutkijan mielestä ja myös kehittämistyöhön liittyvän teorian mukaan asiakaspalautteen käsittely on niin merkittävä osa toimintaprosessia ja jatkuvan parantamisen periaatteen mukaista toimintaa, että siihen liittyvä toiminta tulee kuvata aivan omaksi prosessikseen, sekä kaaviona että sanallisesti ja se tulee liittää selkeästi osaksi organisaation toimintaprosessia. Näin ollen prosessissa toimivat työntekijät voivat paremmin mieltää prosessissa tapahtuvan toiminnan, sen merkityksen kokonaisuuden kannalta ja oman roolinsa palautteen käsittelyssä sekä kehittämis- ja parantamistyössä.

## 7 TOIMINTAPROSESSIN TAVOITETILA

Prosessin tavoitetilan määrittely on jatkoa prosessin analyysille. Määrittelyssä on pohdittava esimerkiksi sitä, miten mahdolliset analyysissä esiin tulleet ongelmat voidaan ratkaista, miten tavoitteet tulee jatkossa asettaa, päästäänkö tavoitteisiin pienin muutoksin vai pitääkö prosessia muuttaa radikaalisti. (Lecklin 2006, 173.) Tässä kappaleessa kuvataan toimintaprosessin tavoitetilaa, johon pohjautuen luodaan malli toimintaprosessin parantamiseksi ja kehittämiseksi.

## 7.1 Toimintaprosessin tavoitetila

Laamanen (2001, 203) kehottaa määrittelemään selkeän tavoitteen prosessin parantamisen pohjalle. Vaikka numeeriset tavoitteet ovat hänen mielestään erityisen tärkeitä parantamistyössä, on kuitenkin hyvä pitää mielessä, että tunnuslukujen takana on jokin ilmiö, jota halutaan muuttaa. Muutoksen toteuttamiseksi henkilöstö tulee sitouttaa päämääriin. Niinpä Laamasen (2001, 204) mielestä tavoitteiden asettamisessa on isosti kysymys viestinnästä. Numeeriset tavoitteet pelkästään eivät vie muutosta eteenpäin – prosessissa toimivien tulee tietää miksi tavoiteltava muutos on organisaatiolle tärkeää. (Laamanen 2001, 203 – 204.)

Tutkijan mielestä on tärkeää viestiä henkilöstölle tutkitun prosessin nykytilanne ennen tavoitetilan kuvaamista. Näin ollen prosessissa toimiville muodostuu parempi käsitys siitä, miksi tavoiteltu muutos on tarpeellinen tai välttämätön. Tähänkin kehittämistyöhön liittyvät tutkimustulokset on mahdollisuuksien mukaan hyvä käydä läpi, etenkin asiakaspalautteen parissa toimivien kesken, prosessin tavoitetilan havainnollistamiseksi.

Kohdeorganisaation toimintaprosessin tavoitetilan määrittelemiseksi tulee pohtia varsinkin logistiikkaprosessin toiminnassa ilmenneitä kriittisiä asioita sekä asiakaspalautteen käsittelyyn liittyviä seikkoja. Nämä tutkimuksessa ilmenneet pullonkaulat ovat hyvin merkittäviä organisaation toimitusketjun hallintaan liittyviä asioita. Logistiikkaprosessiin kohdistuvia ongelmakohtia on pohdittava eritoten toimitusketjun hallinnan näkökulmasta ja käännteistä logistiikkaa eli reklamaatioiden ja muun palautteen hallinnan tärkeyttä painotettava osana koko tilaus-toimitusketjun hallintaa. Tutkimuksessa esiin tulleet kuljetukseen liittyvät palautteet ja niiden vähentäminen ja ennalta ehkäiseminen vaativat toimitusketjussa toimivien organisaatioiden välistä yhteistyötä.

### 7.1.1 Logistiikkaprosessin kriittisten pisteiden huomioiminen

Kohdeorganisaation logistiikkaprosessi pitää sisällään tuotantoyritykselle tyypillisiä perustoimintoja tulologistiikkaan ja lähtölogistiikkaan liittyen. Logistiikkaprosessiin liittyvä tulologistiikka käsittää tavaran vastaanoton, tarkastuksen, pakkausten purkamisen ja niiden varastoon sijoittamisen. Lähtölogistiikkaan liittyviä prosessin osia ovat varastosta keräily, pakkaaminen, lähetys ja lähtöasiakirjojen laatiminen. (Hokkanen & Karhunen 2014, 19 -20.) Näiden organisaation sisäisten perustoimintojen lisäksi kohdeorganisaation logistiikkaprosessi sisältää organisaatiosta ulospäin lähtevän tavaravirran eli tavaran kuljetukseen ja jakeluun liittyvän prosessin osan. Tärkeä tavaran toimittamiseen liittyvä logistinen tekijä asiakkaan näkökulmasta on toimitusvarmuus eli toimituslupauksen pitäminen. Voidaankin sanoa, että logistisen ketjun luotettavuus on yhtä hyvä kuin sen heikoin lenkki. Arvoketjuajattelun mukaan tuotteen arvo lisääntyy myös varastoinnin ja kuljetusten yhteydessä. (Hokkanen & Karhunen 2014, 8, 19.)

Tarkastelun kohteena oleva organisaatio mittaa lähetysten toimitusvarmuutta, mikä kertoo yhtenä mittarina toimintaprosessin onnistumisesta. Mittari tarkastelee toimitusvarmuutta kohdeorganisaation näkökulmasta eli mittaa asiakkaalle luvatuspäivän ja toteutuneen lähtöpäivän välistä suhdetta. Asiakkailta saadun palautteen perusteella organisaation toimituskyky ei kuitenkaan ole aivan toimituslupausten mukainen. Tähän vaikuttavat etenkin kuljetuksen ja jakelun aikana tapahtuvat tavaran rikkoutumiset, viivästymiset tai lähetysten hukkaan joutumiset. Asiakas ei siis välttämättä vastaanota toimitusta haluamassaan ajassa tai haluamallaan tavalla. Toimituskykyä ja toimitusvarmuutta voidaan pohtia myös asiakastyytyväisyyden näkökulmasta ja kannattaakin miettiä toimituskyvyn mittaamisen merkitystä jatkossa myös tästä näkökulmasta katsoen.

Suurin osa tutkimuksessa analysoidusta palautteesta kohdistui logistiikkaprosessiin ja nimenomaan lähtölogistiikkaan liittyviin prosessin osiin, tarkemmin ottaen keräilyyn ja tavaran kuljetukseen sekä jakeluun. Tulologistiikkaan liittyviä palautteita oli vain aivan muutamia ja kyseessä olikin tuolloin toimittajareklamaatio eli välitettävän tuotteen toimittajan toiminnasta tai tuotteen laadusta aiheutunut asiakaspalaute. Toimi-

tusketjun hallinnan kannalta toimittajareklamaatioiden kirjaaminen ja systemaattinen hoitaminen on erityisen tärkeää, joten toimintaprosessin tavoitetilaa mietittäessä on tärkeää pitää tämä mielessä.

Varastossa tapahtuvaan tuotteiden keräilyyn liittyviä asiakaspalautteita oli tehdyn tutkimuksen mukaan jonkin verran ja keräilyyn viittaava palaute liittyi etenkin välitystuotevaraston toimintaan. Välitettäviä tuotteita on paljon ja useat niistä ovat samanvärisissä tai – kokoisissa pakkauksissa. Varastotyöntekijät ovat rutinoituneita omaan tekemiseen ja luottavat varaston tuntemukseensa, luottaen ehkä samalla pitkälti hyllypaikkaan tai tuotteen nimeen kerätessään tuotteita. Koot ja ominaisuudet voivat kuitenkin vaihdella samannimisellä tuotteella, joten huolellisuus ja tarkkuus ovat tärkeässä roolissa. Keräilyyn liittyvien reklamaatioiden ehkäisemiseksi tulee tutkijan mielestä kiinnittää huomiota tuotteiden sijoitteluun ja varmistaa hyllypaikkojen tarpeenmukainen merkitseminen. Voiko paikkoja merkitä esimerkiksi eri värein? Lisäksi on tärkeää, että tieto mahdollisesta keräilyyn liittyvästä reklamaatiosta saadaan varaston työntekijöiden tietoon ja mietitään, miten virheellinen keräily on mahdollista jatkossa välttää.

Kohdeorganisaation sekä itse valmistamat tuotteet että välittämät tuotteet ovat ominaisuuksiltaan sellaisia, että ne ovat erityisen herkkiä kuljetuksen aikaisille vaurioille. Asiakasinformaatio kertoo, että tavarantoimittaminen on hyvin kriittinen kohta jakeluketjussa. Tuotteiden pakkaamiseen tulee kiinnittää erityistä huomiota. Onko lavoihin tai rahtikirjaan mahdollista lisätä esimerkiksi leima herkästi rikkoutuvasta tavarasta, jotta tavarantoimittamisen, purkamisen ja käsittelyn suhteen voidaan noudattaa erityistä varovaisuutta? Kuljetusliikkeiden kanssa tulee käydä jatkuvaa vuoropuhelua aiheeseen liittyen. Viestintää toimitusketjun eri osapuolten välillä pitää tehostaa. Hyvin harvoin kuljetusliike ilmoittaa omatomaisesti lähetyksen vaurioituneen esimerkiksi terminaalissa. Osapuolten välisen vuoropuhelun kautta molempien pitää pyrkiä vaikuttamaan toimituksen onnistumiseen. Kuljetusliikkeiden kanssa kannattaa viedä eteenpäin kumppanuusajattelua, jossa molemmat osapuolet hyötyvät toteutetuista parannuksista. Asiakkailta saatujen kuljetukseen liittyvien reklamaatioiden saattaminen kuljetusliikkeiden tietoon on erityisen tärkeää ja välittämätöntä koko toimitusketjun jatkuvan parantamisen periaatetta mietittäessä.

Huomattava määrä tutkimuksessa läpi käydyistä kuljetusreklamaatioista koski kuljetuksen aikana, joko matkalla, terminaalissa tai purkaessa, rikkoutuneita tuotteita. Suuri määrä näistä reklamaatioista tilastoitui epäselvään prosessiin, sillä kirjausten perusteella ei käynyt ilmi, missä vaiheessa tai mistä syystä johtuen, tuotteet olivat rikkoutuneet. Myös asiakkaiden tavaran vastaanottovaiheessa rahtikirjoihin tekemät merkinnät olivat vaillinaisia. Puutteellisista vastaanottajan merkinnöistä huolimatta kohdeorganisaatio oli toimittanut asiakkaille korvaavia tuotteita tai korvannut rikkoutuneet rahallisesti. Kuljetusliikkeeltä ei puuttuneiden varaumamerkintöjen vuoksi ollut kuitenkaan aina saatu korvausta. Toimintaprosessin tavoitetilaa mietittäessä tulee pohtia sitä, miten kohdeorganisaatio voi vaikuttaa varaumamerkintöjen tekemiseen tai kouluttaa mahdollisesti asiakkaita asiaan liittyen. Toisaalta, kuljetusvahinkojen korvaaminen asiakkaalle puutteellisista varaumamerkinnöistä huolimatta voi olla puhtaasti kaupallinen päätös hyvien liikesuhteiden säilyttämiseksi.

Toimituslausekkeiden avulla voidaan myös hallita kuljettamiseen liittyviä riskejä. Ne määrittelevät osapuolten toimintavelvollisuudet ja vastuun eli esimerkiksi vahingonvaaran siirtymispisteen ja – hetken sekä mahdolliset kustannusvelvollisuudet (Uusitalo 2007, 148.) Kohdeorganisaatio käyttää pääsääntöisesti toimituslausekkeitä FCA tai CPT. Molemmissa lausekkeissa toimintatapa myyjältä ostajalle on samankaltainen (myyjä toimittaa tavaran ostajalle luovuttaessaan sen lähtöpaikalla rahdinkuljettajalle). CPT:n mukaan myyjä tekee kuljetussopimuksen ja ostaja vastaa rahtia lukuun ottamatta kaikista toimituksen jälkeisistä kustannuksista. FCA:n mukaan ostaja vastaa sekä rahtikustannuksista että tavaralle aiheutuvista vahingoista sen jälkeen kun myyjä on luovuttanut tavaran rahdinkuljettajalle. Useimpien toimituslausekkeiden mukaan toimitus tapahtuu silloin, kun rahdinkuljettaja ottaa tavaran kuljetettavakseen, mutta DAP:n ja DDP:n ollessa kyseessä toimituksen katsotaan tapahtuvan silloin kun rahdinkuljettaja luovuttaa tavaran vastaanottajalle. Nyt käytössä olevien toimituslausekkeiden mukaan kohdeorganisaatio ei siis virallisesti ole vastuussa esimerkiksi kuljetuksen aikana tapahtuvista rikkoutumisista. Toimituslausekkeisiin kannattaa jatkossa kiinnittää aiempaa isommin huomiota. Toimituslausekkeen valintaa tarjous- tai tilausvaiheessa helpottaa organisaation etukäteispäätös siitä mitkä toimituslausekkeet sopivat yhtiön myynti- ja ostostrategiaan, mitkä eivät. (Logistikan Maailman www-sivut.)

Jakeluketjun toiminnasta johtuvien asiakaspalautteiden tiedottaminen esimerkiksi kuljetusliikkeille on erityisen tärkeää. Toimitusketjun hallintaan liittyvä toimitusketjun jäsenten välinen yhteistyö on merkittävää mahdollisten systemaattisten virheiden poistamiseksi.

### 7.1.1 Asiakaspalautteen käsittelyyn liittyvien pullonkaulojen poistaminen

Kari Uusitalon (2007) teknisen tukkukaupan asiakastoimitusprosessiin liittyvässä väitöskirjassa asiakasinformaation todetaan olevan logistisesta näkökulmasta yksi kilpailukykyyn liittyvä avaintekijä. Asiakasinformaation avulla voidaan kilpailla menestyksekkäästi muiden saman alan toimitusketjujen rinnalla. Asiakasinformaation hyödyntämisen systematisoinnilla tavoiteltiin Uusitalon väitöskirjaan liittyvässä projektissa toimintaan liittyvien virheiden vähentymistä ja sitä seuraavaa korkeampaa laatua sekä lisääntyvää asiakastyytyväisyyttä ja kannattavuuden parantumista. Uusitalon tutkimuksen mukaan esimerkiksi tutkimuksen kohteena olevan organisaation logistinen johto oli ymmärtänyt asiakasinformaatiossa piilevän potentiaalisen toiminnan kehittämiseen, mutta yrityksen informaatiojärjestelmä ei tukenut ajatusta riittäväällä tavalla. (Uusitalo 2007, 55.)

Tämän kehittämistyön kohteena olevan organisaation johdolla on ymmärrys asiakasinformaation hyödyntämisen tärkeydestä toiminnan kehittämisessä. Siitä kertoo jo tämän työn toimeksianto. Yrityksen informaatiojärjestelmä on hieman kankea ja esimerkiksi saadun palautteen raportointi käytössä olevan järjestelmän kautta on haasteellista, jopa hankalaa. Kirjatulle asiakaspalautteelle on määritelty tietynlainen luokittelu, mutta tutkija joutui tutkimustyössään laatimaan käsitellylle palautteelle täsmentäviä luokkia, palautteesta saatavan informaatioarvon lisäämiseksi. Jatkoa ajatellen on tärkeää, että myös laskutukseen liittyvät palautteet tulee kirjattua asiakkuudenhallintajärjestelmään, jotta saadaan systemaattisesti tietoa esimerkiksi hintaan liittyvistä virheistä ja niiden syistä. Tämän tiedon avulla saadaan käsitys esimerkiksi myyntiprosessin ja tilausten käsittelyprosessin rajapinnan toimivuudesta ja voidaan

muodostaa käsitys toimintaprosessin mahdollisista muutos- tai parantamistarpeista siltä osin.

Uusitalo (2007) viittaa väitöskirjassaan Mizunon sanoihin, joiden mukaan asiakasvalitukset ovat erityisen tärkeä tuotepalautteen lähde. Asiakasvalitukset ovat monenlaisia, mutta iso osa liittyy tuotteen laatuun. Kaikki valitukset eivät kuitenkaan ole aiheellisia, sillä asiakas voi valittaa saadakseen lisähyötyä erilaisten hyvitteiden muodossa. Virheiden tutkiminen tulisi Uusitalon mukaan toteuttaa systemaattisesti, usean ihmisen välisen yhteistyön synnyttämänä prosessina. Saman väitöskirjan mukaan laadunvalvontaprosessissa on tärkeää selvittää toiminnassa syntyvien virheiden jakaantuminen ja esiintymistiheys. Virheet voidaan luokitella systemaattisiin ja satunnaisiin virheisiin. Satunnaiset virheet huomataan helposti sillä ne näkyvät silmiin pistävästi. Yleensä ne korjataan nopeasti ja ne voivat olla esimerkiksi inhimillisiä työntekijän virheitä. Systemaattisten virheiden tunnistaminen vaatii enemmän aikaa ja ponnisteluja sekä koko organisaation tasolla tapahtuvaa sitoutumista asiaan. (Uusitalo 2007, 58.)

Tähän kehittämistyöhön liittyvissä tutkimustuloksissa esiteltiin käsitellyn palautteen jakautumista erilaisiin virheluokkiin (s. 65 - 66). Tutkija suosittelee palautteen luokittelua jatkossa esitellyn mukaisiin virheluokkiin, viitaten edellä esitettyyn Uusitalon ajatukseen toimintaprosessissa syntyvistä systemaattisista ja satunnaisista virheistä. Tähän työhön liittyvän tutkimuksen mukainen virheluokkien jaottelu antaa nopeasti käsityksen toiminnassa syntyvien virheiden jakaantumisesta ja saadun tiedon avulla on mahdollista tunnistaa suhteellisen pikaisesti mahdollinen tarve esimerkiksi toiminta- tai menettelytapojen muutokseen.

Toimintaprosessin kehittämiseksi asiakasinformaation avulla tulee miettiä asiakaspalautteen käsittelyyn liittyvää käytäntöä ja menetelmiä sekä kuvata käsittelyyn liittyvä käytäntö prosessina. Ratkaistava on muun muassa se, millainen asiakaspalautteen luokittelu on mahdollisimman informatiivinen, jotta saatu palaute voidaan hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla. Mietittävä on myös palautteen analysointia - missä foorumissa, kenen toimesta ja miten käsittelyprosessia seurataan prosessin sujuvuuden ja asetettujen tavoitteiden varmistamiseksi. Toimintaprosessin tavoitettaa ja ke-



hittämistä suunniteltaessa pitää muistaa, että palautetyyppejä on useita ja myös positiivinen palaute pitää kirjata ja käsitellä. Kohdeorganisaation toimintaprosessin tavoitetilan saavuttamiseksi tulee pohtia seuraavia, dokumenttianalyysissä, ryhmäkeskusteluissa ja tutkijan havainnoinnissa esiin tulleita, asiakaspalautteen kirjaamiseen ja käsittelyyn liittyviä seikkoja:

- Miten varmistetaan, että saatu palaute tulee kirjattua ja käsiteltyä asianmukaisesti → kirjaajien osaamisen varmistaminen, käytännöstä tiedottaminen

Vuosien 2012 ja 2013 aikana kirjattujen palautteiden tarkastelussa ja läpikäymisessä kävi ilmi, että palautteisiin kirjatut tiedot olivat osin puutteellisia eivätkä esimerkiksi kertoneet kovin hyvin palautteen taustoja tai mahdolliseen ratkaisuun liittyviä perusteluja. Osa palautteista sisälsi vain lauseen tai kaksi selittävää tekstiä ja tapahtunut jäi lukijan tulkittavaksi ja oli näin ollen vain kirjaajan muistinvaraista tietoa. Tutkijan tekemien havaintojen perusteella osa palautteesta jää myös selkeästi kirjaamatta eikä täysin tietoisia oltu palautteen käsittelyyn liittyvästä käytännöstä tai siihen liittyvästä ohjeesta ja sen sisällöstä. Näin ollen toiminnan parantamiseksi ja palautteista saatavan informaatioarvon lisäämiseksi tulee jatkossa varmistaa, että asianomaiset ovat tietoisia palautteiden käsittelyyn liittyvästä käytännöstä sekä siihen liittyvien tehtävien vastuista ja valtuuksista. Lisäksi tulee varmistaa, että jokaisella kirjaajalla on tarvittava osaaminen palautteen tallentamiseksi.

- Miten mahdollistetaan asiakaspalautteen eteenpäin vieminen/kirjaaminen niille, joilla ei ole oikeuksia tai osaamista kirjata palautteita järjestelmään → esimerkiksi lähettämön esimies, varastomiehet

Tutkija pani merkille kirjattuun palautteeseen perehtyessään, että kirjauksia järjestelmään olivat tehneet aluemyyjät, myyntiassistentit ja laatupäällikkö. Palautteen analysoinnissa ei käynyt ilmi, että edellä mainitut henkilöt olisivat kirjanneet palautteita, jotka on vastaanottanut joku muu organisaation työntekijöistä. Lähettämön esimies ja varastomiehet esimerkiksi ovat kuitenkin myös suorassa asiakaskontaktissa, sopiessaan muun muassa kuljetuksia tai vastaanottaessaan kyselyitä tuotteiden toimitukseen ja mahdolliseen viivästykseen liittyen. Tutkija jäi pohtimaan sitä, että

mahdollisesti osa merkittävästä palautteesta jää kirjaamatta, koska viimeksi mainittuja henkilöitä ei ole velvoitettu palautteen kirjaamiseen tai siitä eteenpäin tiedottamiseen. Voisiko heidän vastaanottamaansa palautetta mahdollisesti hyödyntää jatkossa esimerkiksi logistiikkaprosessin kehittämisessä?

- Asiakaspalautteen vastuuhenkilö → määrittely epäselvää, käytäntö kirjava → miten/kuka määritellään, kuka määrittelee?

Tutkimuksen aikana kävi ilmi, että muutamien palautteiden käsittelyyn kulunut aika oli kohtuuttoman pitkä eikä palautteen käsittelylle ollut määritelty varsinaista käsitteilyaikaa. Asiaa tarkasteltuaan tutkija totesi myös, että osa kirjaajista valitsi järjestelmästä itsensä palautteen vastuuhenkilöksi, vaikka ei osannut ratkaista ongelmaa tai tehdä päätöstä esimerkiksi korvausvaatimukseen liittyen. Oletuksena oli, että joku muu henkilö kuitenkin tarttuu asiaan ja ottaa sen hoidettavakseen tai delegoi asian eteenpäin, kun kirjaukset on tehty. Palaute jäi näin ollen hoitamatta. Pahimmillaan tieto keskeneräisestä palautteesta saatiin asiakkaalta, joka kysyi ratkaisua antamaansa palautteeseen tai korvausvaatimukseen. Palautteen käsittely oli venynyt myös kesälomakauden aikana, sillä laatupäällikön lomaillessa hänellä ei ollut nimettyä sijaista asiakaspalautteiden käsittelyyn liittyen eli palautteiden etenemistä ei valvottu. Tutkijan mielestä kohdeorganisaation pitää ainakin sisäisesti määritellä yksittäisen palautteen käsittelyyn käytettävissä oleva aika ja jatkon kannalta on tärkeää miettiä kuka palautteita koordinoi ja kuka vastaa käsittelyprosessista. Sijaisjärjestelyt tulee myös selvittää. Täysin selvää ei myöskään ollut se, kenen tulee informoida asiakasta palautteen käsittelyn tilanteesta tai päätöksestä. Jatkossa yrityksen tulee määritellä prosessiin henkilö, joka vastaa asiakkaan kontaktoinnista.

- Asiakaspalautteeseen liittyviä asioita tai esimerkiksi asiakaspalautuksen syytä ei kirjata riittävän tarkasti → palautteita on vaikea kategoroida ja löytää syy-yhteys

Kuten jo edellä todettiin, moneen kirjattuun palautteeseen liittyi kovin vähän tietoa. Esimerkiksi asiakaspalautuksen suhteen hyvin harvoin kirjatuksi oli tullut tieto tai edes oletus siitä, miksi tuotteet palautuvat tehtaalle. Jatkon ja eritoten kehittämisen

kannalta on ensiarvoisen tärkeää tietää palautuksen syy. Onko se mahdollisesti asiakkaan oman toiminnan seurausta vai organisaation sisäisestä toiminnasta johtuva asia? Tarkempien syiden tai oletusten kirjaaminen antaa mahdollisuuden myös palautteiden tarkempaan luokitteluun ja tapahtuman syy-yhteyden, jopa palautteen juurisyyn, löytämiseen. Kohdeorganisaation asiakkuudenhallintajärjestelmään perustamien syykoodien sisältö ei tehtyjen havaintojen mukaan ollut selvästi tiedossa. Yleistä määrittystä ei löytynyt siitä, millaisia palautteita kuhunkin syyluokkaan tulee kategorioida. Jatkossa kirjaajille tulee antaa selkeät ohjeet syyluokkien sisällöstä palautteen luokittelua helpottamaan ja yhtenäistämään.

- Tuotepalautuksiin liittyvä käytäntö → yhtenäiset toimintaohjeet

Käytäntö oli kirjava palautuvien tuotteiden rahtikustannusten suhteen. Usein kohdeorganisaation maksettavaksi jäi rahtikustannus palautukseen liittyen, vaikka palautus johtui asiakkaan omasta toiminnasta. Tietynlainen ongelma oli myös se, että joskus palautukset katosivat tai ainakin viivästyivät matkalla eli tuotteen saapumisaika tehtaalle palautustilanteessa oli joskus melko pitkä. Jatkossa on tärkeää nimetä henkilö, joka valvoo luvattujen tuotteiden palautumista tehtaalle. Tutkimuksen alkuvaiheessa varaston henkilökunnalle oli epäselvää miten palautuvien tuotteiden suhteen menettellään. Varastomiehet eivät tieneet tuleeko heidän kirjata tuotteet varastosaldoille vai palautuvatko ne järjestelmään laskutuksen tehdessä hyvityslaskun. Tutkijan järjestämän ryhmäkesustelun yhteydessä sovittiin, että varastomiehet palauttavat tuotteet saldoille ne tarkistettuaan, huomioiden samalla esimerkiksi paluukuljetuksen aikana rikkoutuneet tuotteet. Tutkijan tekemien havaintojen mukaan sovittu käytäntö oli kehittämistyön raportointivaiheessa melko toimiva.

- Ovatko olemassa olevat palautteen syyluokat riittävän informatiivisia?

Tutkimuksen alkuvaiheessa tutkija käytti paljon aikaa niiden keinojen pohtimiseen, joilla olemassa olevasta asiakaspalautetiedosta saataisiin irti mahdollisimman paljon prosessitasolle kohdistettavaa informaatiota. Tämä oli tutkimuksen haasteellisin osuus, sillä palaute oli jo kohdeorganisaation järjestelmässä luokiteltu syyluokkiin, mutta valmiit luokat eivät suoranaisesti aina kertoneet prosessitasolle kohdistettavis-

sa ollutta palautteen syytä. Esimerkiksi luokka ”toimitus” saattoi kertoa myyjän tekemästä virheestä tai esimerkiksi tilausten käsittelyssä tapahtuneesta virheestä. Luokka ”varasto” ei myöskään kertonut oliko virhe tapahtunut esimerkiksi keräily tai pakkausvaiheessa. Jotta saadusta palautteesta saadaan jatkossa enemmän prosessin eri kohtiin kohdistettavissa olevaa tietoa, tulee palautetta vastaanottavien ja sen käsittelystä vastaavien kesken miettiä palautteen tarkoituksenmukaista luokittelua.

- Epäselvä käytäntö internetin kautta tulevan palautteen käsittelyn suhteen, kenelle ohjataan ja kuka hoitaa?

Kohdeorganisaatio saa www-sivujensa kautta palautetta jonkin verran, mutta tämä palaute ei tule systemaattisesti kirjatuksi. Tutkijan mielestä on tärkeää kirjata myös tällainen palaute. Samalla tulee varmistaa, että asiakas, joka tämän foorumin kautta palautteen antaa, saa siihen liittyvän vastauksen. Www -sivuille on hyvä lisätä maininta siitä, miten ja missä ajassa palaute käsitellään. Verkkosivujen kautta saatavan palautteen tallentamiseen tulee nimetä vastuuhenkilö.

- Reklamaatioiden lisäksi muistettava kirjata myös positiiviset palautteet ja kehitysehdotukset

Tutkija kiinnitti kirjattuja palautteita tarkastellessaan huomiota siihen, että positiivisia palautteita ei ollut juurikaan kirjattu. Eikö niitä siis tule lainkaan vai jäävätkö ne vain kirjaamatta? Kohdeorganisaation pitää jatkossa painottaa myös positiivisen palautteen kirjaamisen tärkeyttä. Positiivinen asiakaspalaute on erittäin tärkeä antaa esimerkiksi markkinointiosaston tiedoksi. Toiminnan vahvuuksista saatua tietoa voidaan hyödyntää tuotteiden markkinoinnissa ja henkilökunnan motivoinnissa. Palautteen käsittely on huomattavasti helpompaa erilaisissa palautepalavereissa, jos negatiivisen palautteen rinnalla käsitellään positiivista palautetta.

- Palautteen tai kehitysehdotuksen antamisesta palkitseminen/huomioiminen

Kohdeorganisaatio voi motivoida esimerkiksi asiakkaitaan palautteen antamiseen lupaamalla esimerkiksi kehitysehdotuksesta jonkinlaisen palkkion. Www – sivuille voidaan esimerkiksi laittaa maininta palautteen antamiseen liittyvästä arvonnasta. Tämä kertoo asiakkaalle, että organisaatio arvostaa asiakkaan antamaa palautetta ja suhtautuu siihen vakavasti.

- Miten reklamaatiokustannukset määritellään ja kuka ne määrittelee?

Laatupäällikkö määrittelee nykyisen käytännön mukaisesti reklamaatioon liittyvät kustannukset asiakkuudenhallintajärjestelmään. Kustannukset koostuvat lähinnä menetettyjen kauppojen ja palautuvien tuotteiden palautusrahtien mukaisista kustannuksista, mutta esimerkiksi palautteen käsittelyyn käytettävää työaikaa ei jyvitetä kustannukseksi. Varsinkin reklamaatioihin liittyen kohdeorganisaatiolle aiheutuu usein muun muassa jätekustannuksia rikkoutuneiden tuotteiden hävittämiseen liittyen. Jatkossa myös tällaisten kustannusten määrittäminen voisi olla avartavaa.

- Järjestelmään ei kirjata systemaattisesti korjaavia toimenpiteitä → jatkuvan parantamisen periaatteen korostaminen

Merkintöjä korjaavista toimenpiteistä löytyy lähinnä itse valmistettavien tuotteiden laatuun liittyvien reklamaatiokirjausten takaa. Jatkuvan parantamisen periaatteen noudattamisen nimessä korjaavien toimenpiteiden kirjaaminen järjestelmään on erityisen tärkeää. Tästä jää kohdeorganisaatiolle itselleen ”muistijälki” siitä, että asiaa on käsitelty ja toimenpiteitä tehty asian toistumisen ehkäisemiseksi. Korjaavien toimenpiteiden pohtimisesta ja kirjaamisesta pitää tehdä käytäntö, joka tulee liittää kaikenlaiseen palautteeseen. Korjaavat toimenpiteet eivät saa koskea pelkästään tuotteen laatua, vaan koko toimitusketjun osalla tapahtuvaa toimintaa.

## 8 TOIMINTAMALLI ASIAKASPALAUTTEEN HYÖDYNTÄMISESTÄ TOIMINTAPROSESSIN KEHITTÄMISESSÄ

Kehittämistehtävää lähestyttiin konstruktiiivisen tutkimuksen näkökulmasta. Tavoitteena oli löytää ratkaisu negatiivisen asiakaspalautteen määrän vähentämiseksi ja ratkaista tutkimusongelma: *Miten toimintaprosessista luodaan jatkuvasti asiakaspalautteisiin reagoiva, joustavasti kehittyvä ja jatkuvan parantamisen periaatteen mukainen prosessi?*

Tehtävässä tähdättiin konstruktiiivisen toimintamallin rakentamiseen. Konstruktio kuvaa ja mallintaa asiakaspalautteen käsittelyn ja siihen liittyvän toiminnan siten, että saadun asiakaspalautteen hyödyntäminen on mahdollisimman tehokasta ja sitä voidaan käyttää hyväksi toimintaprosessin kehittämisessä, jatkuvan parantamisen periaatteen mukaisesti. Teoreettiseen ja empiiriseen tutkimukseen perustuen tutkija nostaa esille seuraavat näkökulmat ja edellytykset toimintaprosessin kehittämiseksi asiakaspalauteinformaation avulla:

### **1. Asiakaspalautteen merkityksen tiedostaminen ja korostaminen koko organisaation tasolla**

Jotta toimintaprosessin kehittäminen ylipäänsä on mahdollista, henkilöstön on välttämätöntä ymmärtää miksi asiakaspalautetta kerätään ja mitä sen keräämisellä ja käsittelyllä halutaan saavuttaa. Kohdeorganisaatio tavoittelee toimintaprosessin tehokkaan toiminnan kautta asiakastyytyvää. Tämä tavoite on ensiarvoisen tärkeää viestiä henkilöstölle selkeästi, perustellen, mikä merkitys asiakastyytyvyydellä on yrityksen ja yksilön kannalta. Yrityksen strategian ja vision linkittäminen esimerkiksi toimintaprosessin kuvaukseen tai toimintajärjestelmään voi toimia kanavana tämän tiedon jakamisessa. Strategia, visio ja missio toimivat muutenkin toimintaprosessin syötteinä ja ohjaavat prosesseissa tapahtuvaa toimintaa. Hyvänä foorumina aiheen käsittelyssä toimivat myös erilaiset työpajat ja tiimien sisäiset pohdinnat. Tämän tutkimustyön tulosten nostamisella esiin voidaan mahdollisesti herätellä henkilöstön kiinnostusta asiaan.

## **2. Osaamisen ja halukkuuden lisääminen palautteen vastaanottamiseen, kirjaamiseen, käsittelyyn ja sen hyödyntämiseen liittyen, tahotilan muuttaminen**

Prosessin kehittämiseksi tulee luoda edellytykset. Ensisijaisesti on huolehdittava, että henkilöstö tietää sille asetetut vaatimukset. Prosessien kehittäminen mahdollistuu vain, jos henkilöstöstä jokainen tietää, mitä häneltä halutaan ja mitä hän saa tai mitä hänen tulee tehdä. Prosessin kehittämiseksi henkilöstöllä tulee olla kehittämiseen liittyvät tiedot ja taidot. (Kvist ym. 1995, 65.) Asiakaspalautteen vastaanottamisesta tulee tehdä jokaisen työntekijän velvollisuus. Palautteen kirjaamisen suhteen pitää varmistaa, että jokaisella siihen velvoitetulla on tarvittavat tiedot ja taidot palautteen kirjaamiseksi. Laatu-päällikkö voi esimerkiksi käydä systemaattisesti läpi jokaisen varmistaakseen asian.

## **3. Asiakaspalautteen käsittelyyn liittyvän käytännön mallintaminen**

Toimitusprosessin mahdollisiin virhe- ja ongelmatilanteisiin pitää valmistautua kehittämällä kohdeorganisaatioon asiakaspalauteprosessi, joka toimii. Uuden toimintatavan suunnittelussa tavoitteena on määrittää toimintatapa, joka mahdollistaa asetettujen muutostavoitteiden toteuttamisen ja toteutumisen. Toimintatavan suunnittelu perustuu tehtyyn nykytilan analyysiin ja niiden vaiheiden tarkkaan pohdintaan, jotka ovat välttämättömiä uuden prosessin toimivuuden kannalta. (VirtuaaliAmk www-sivut 2015.)

## **4. Asiakaspalautteen käsittelyn onnistumisen seuranta, mittaaminen ja arviointi (reklamaatioidenhallinta osaksi laadunhallintaa)**

Jatkuvan parantamisen periaatteen toteuttamiseksi mallinnettavaa palautteen käsittelyprosessia tulee seurata ja auditoida. Asiakkaan aikaisemmat kokemukset palautteen antamisesta vaikuttavat tulevaisuudessa palautteen antamisen aktiivisuuteen. Jos aikaisemmat kokemukset ovat olleet turhia tai erityisen hankalia, palaute jää usein tekemättä ja samalla riski asiakassuhteen katkeamiseen suurenee. Moni asiakas jättää

reklamoimatta, jos tuote on jo ollut pettymys ja sitä seuraa vielä ongelmallinen palauteprosessi. Samalla yritykseltä jää väliin mahdollisuus parantaa asiakkaan kokemusta, mikä hyvin hoidettuna voi johtaa jopa suurempaan asiakastyytyväisyyteen kuin jos itse virhettä ei olisi tapahtunut lainkaan. (Lindman ym. 2011, 21.) Näin ollen myös asiakaspalautteen käsittelyprosessin onnistumista tulee seurata eli prosessille pitää asettaa tavoitteet, joita mitataan systemaattisesti.

### 8.1 Asiakaspalautteen käsittely prosessiksi

Reklamaatioiden ja muun asiakaspalautteen käsittely tulee liittää yrityksen normaaliin laadunhallintaan. Reklamaatioiden hallinta kuuluu myös ISO 9001 – standardin edellyttämään asiakaskeskeisyyteen. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakasvalituksia käsittelevä reklamaatiotoiminta sekä muunlaisen palautteen käsittely pitää sisällyttää toimintaprosessiin laadunvalvontaa ja johtamista tukevaksi toiminnoksi. Reklamaatioiden hallinta käsittää muun muassa toimitusten jälkeiset toimenpiteet, kuten esimerkiksi takuut. Asiakaspalautteen seuranta on tärkeä osa yrityksen koko toiminnan seuranta ja mittaamista. (Lindman ym. 2011, 44.)

Kattava asiakaspalautteen käsittelyjärjestelmä pitää Tuomen (2011, 35) mukaan sisällään seuraavat vaiheet: 1. Dokumentoi valitukset 2. Käännä valitukset asiakkaan tarpeiksi ja ongelmiksi 3. Analysoi ja ratkaise ongelmat 4. Hyödynnä asiakkaiden tarpeet kehittämisessä 5. Tunnista virheiden tyypit ja mieti tapoja ennaltaehkäistä ne 6. Tiedota asiakasta nopeasti, pahoittele ja vastaa reklamaatioon 7. Mittaa järjestelmän toimivuutta, esimerkiksi kuinka monta prosenttia reklamaatioista on hoidettu ja miten paljon aikaa palautteen käsittelyyn on käytetty.

Kansainvälisen standardisointijärjestö ISO:n laatima ISO10002:2004- standardi antaa yleispätevän ohjeistuksen asiakaspalautteen käsittelyyn. Kyseinen standardi opastaa suunnittelemaan ja ottamaan käyttöön tehokkaan asiakaspalautteen käsittelyprosessin. (Promaint – lehden www-sivut 2015.) Kohdeorganisaation toimintajärjestel-



mä ei sisällä kyseistä standardia, mutta tutkijan mielestä sen sisältämiä osa-alueita voidaan pohtia ja käyttää hyväksi jatkuvan parantamisen periaatetta tukevan asiakaspalautteen käsittelyprosessin mallintamisessa. ISO10002:2004 – standardi ohjeistaa seuraavanlaisiin menettelytapoihin:

1. Viestintä: asianosaisia tiedotettava asiakasvalitusten käsittelystä
2. Palautteen vastaanotto: kerätään kaikki tarvittava tieto, joka tarvitaan esimerkiksi reklamaation tehokasta käsittelyä varten
3. Seurataan asiakaspalautteen käsittelyä koko prosessin ajan
4. Palautteen vahvistaminen: asiakkaalle välittömästi tieto valituksen vastaanottamisesta
5. Palautteen alustava arviointi: vakavuus, turvallisuuteen liittyvät seuraukset, hankaluus, vaikutus ja välittömän toiminnan tarve ja mahdollisuus
6. Palautteen tutkiminen (kaiken asiaan liittyvän informaation perusteella)
7. Palautteeseen vastaaminen: ongelman ratkaisu ja tulevien ongelmien ennaltaehkäisy
8. Päätöksestä tiedottaminen asiakkaalle ja henkilöstölle
9. Palautteen päättäminen, jos asiakas hyväksyy ehdotetun päätöksen  
(Lindman ym. 2011, 44.)

Koska kohdeorganisaatiossa oli jo olemassa tietynlainen käytäntö asiakaspalautteen käsittelyyn liittyen, tutkija ei lähtenyt tarkemmin tarkastelemaan ISO 10002 – standardin antamaa ohjeistusta, vaan prosessi mallinnettiin perustuen jo olemassa olevaan käytäntöön, sitä rationalisoiden. Prosessin kuvaamisessa ja mallintamisessa huomioitiin kuitenkin edellä mainitut standardin mukaiset menettelytavat ja -ohjeistukset.

Asiakaspalautteen käsittelyprosessi mallinnettiin jo olemassa olleen käytännön, ryhmäkeskusteluissa esiin nousseiden ongelmakohtien, tutkijan oman havainnoinnin, teoreettisen tietopohjan ja asiakaspalautteanalyysin pohjalta. Prosessi kuvattiin Pesosen (2007, 144) listaamaa hyvää prosessikuvausta noudatellen eli ensin tehtiin prosessin peruskuvauksen (LIITE1), sitten prosessikaavio (LIITE2) ja kolmanneksi kaavioon vaiheet (vastuut ja valtuudet) avattiin vielä kertomalla kuka tekee, mitä tekee ja mitä

tekee (LIITE3). Prosessin peruskuvaus noudatteli Pesosen (2007, 145 – 147) yhden-toista kysymyksen listaa, mutta siihen sisällytettiin myös kohdeorganisaation muihin prosessikuvauksiin liittyviä otsikoita ja asioita. Prosessikaavio tehtiin uimaratakaavioon malliin, jossa prosessissa toimijat erotetaan vaakasuunnassa kulkevilla ”uimara-doilla”. Nuolet kuvaavat prosessin etenemistä. Myös prosessiin liittyvät tehtävät kuvattiin tarkemmin henkilötasolla, vaikka organisaation muihin prosessikuvauksiin ei ole sisällytetty vastuiden ja valtuuksien kuvauksia tällä tarkkuudella. Tutkijan laatimaa prosessikaaviota sekä tehtävä- ja toimenkuva-alueiden kuvausta voidaan haluttaessa käyttää mallina myös muiden prosessien toiminnan tarkemmassa kuvaamisessa.

### Prosessin perustiedot (LIITE1)

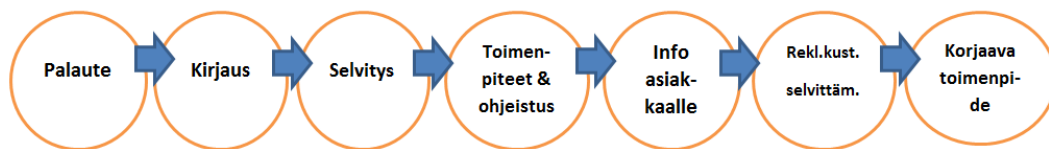
Tutkija päätti nimetä prosessin asiakaspalautteen käsittelyprosessiksi, koska se kuvaa hyvin kyseessä olevaa asiaa ja prosessissa tapahtuvaa toimintaa. Prosessin perustiedoissa selvitetään ensin miksi prosessi on olemassa eli mikä on sen tarkoitus ja mitä sillä pyritään saamaan aikaiseksi. Seuraavaksi kuvataan prosessin lähtötilanne eli sen ensimmäinen vaihe (syöte) ja prosessin viimeinen vaihe eli toimintoketjun tuotos. Otsikkotasolla kolme, neljä ja viisi kuvataan prosessin ulkoisia ja sisäisiä asiakkaita ja niiden vaatimuksia palautteen käsittelyprosessilta sekä vastaavasti palautteen käsittelyprosessin vaatimuksia muilta prosesseilta. Erityisesti tässä kohdin prosessin kuvaus noudattelee kohdeorganisaation muiden prosessien kuvauksia ja korostaa sisäisen asiakkuuden sekä prosessien välisen yhteistyön merkitystä ulkoisen asiakkuuden rinnalla.

Prosessin menestystekijöitä kuvattaessa on huomioitu ne asiat, joiden tulee onnistua, jotta prosessin lopputulos on mahdollisimman hyvä ja tavoitteen mukainen. Resurssit kertovat mitä erityistä prosessi tarvitsee ja mitä ilman se ei toimi. Prosessinomistaja kertoo prosessista vastuussa olevan henkilön, joka vastaa siitä, että prosessin toteuttavat henkilöt toimivat sovitulla tavalla ja lopputulos on toivotunlainen. Prosessin mittarit kertovat prosessin onnistumisesta ja tallenteet siitä dokumentaatiosta, joka prosessissa syntyy. Prosessin peruskuvaus kertoo lisäksi niistä toimenpiteistä ja foorumeista, jotka valvovat ja seuraavat prosessin toimintaa ja tavoitteiden toteutumista.

Kuvauksen lopuksi otetaan kantaa prosessin jatkuvaan parantamiseen ja siihen liittyviin toimenpiteisiin.

### Prosessikaavio (LIITE2)

Prosessin perustietojen kuvaamisen jälkeen tutkija lähti määrittämään ja kuvaamaan asiakaspalautteen käsittelyprosessia syvemmin hahmottamalla prosessia prosessikaavion muotoon. Prosessikaaviolla tarkoitetaan prosessin etenemisen ja sen eri vaiheiden kuvaamista piirroksella (Pesonen 2007, 149). Tutkija luonnosteli prosessia ensin yksinkertaisen prosessikaavion muotoon.



Kuva 8. Pelkistetty prosessikuvaus.

Pelkistetty prosessikaavio kuvaa palautteen vastaanottamisen ja kirjaamisen järjestelmään, jonka jälkeen alkaa selvitystyö. Syiden ja seurausten selvittämisen jälkeen päätetään toimenpiteet ja annetaan niihin liittyvä ohjeistus, jonka jälkeen informoidaan asiakasta. Tämän jälkeen tulee selvittää palautteesta ja sen käsittelystä aiheutuneet kustannukset ja määrittellä tilanteeseen liittyvät korjaavat toimenpiteet.

Prosessin yksinkertaisen hahmottamisen ja luonnostelun jälkeen tutkija siirtyi pohtimaan prosessia yksityiskohtaisemmin, tarkastellen sen kulkua eri vaiheiden kautta. Prosessikaavio on kuvattu niin sanottuna ”uimaratakaaviona”, jossa kaavion vasemmassa laidassa kuvataan prosessissa toimivat tahot. Prosessin vaiheet kuvataan uimaratojen palkeille ja vaiheet yhdistetään keskenään nuolilla, joista saadaan selville tekemisen järjestys. Kaavio oli tarkoitus laatia mahdollisimman helpopolkuiseksi, joten siinä kuvattujen vaiheiden määrä sovitettiin noin kahteenkymmeneen. Seuraavaksi kerrotaan tarkemmin mallinnetun prosessin etenemiseen liittyvistä, prosessikaavioon (LIITE2) kuvatuista vaiheista.

### Asiakaspalautteen vastaanottaminen

Selkeä toimintatapa on välttämätön palautteen käsittelyn tehokkuuden varmistamiseksi. Tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa on alkuvuoden aikana tehty toimenkuvien muutoksia ja kuvattu organisaatiokaavio uudelleen. Vastuualueita on määriteltä uudelleen, joten muutoksen myötä myös palautteen käsittelyyn liittyvät velvollisuudet ja vastuut on hyvä määritellä.

Asiakaspalautteen käsittelyssä ketjun ensimmäisiä lenkkejä ovat useimmiten asiakasrajapinnassa toimivat henkilöt. Kohdeorganisaatiossa palautteen ottaa useimmiten vastaan aluemyyjä tai myyntiassistentti. Tutkija näkee, että molempien rooli palautteen vastaanottamisessa on jatkossakin tärkeä. Palautteen antaminen tulee tehdä asiakkaalle mahdollisimman helpoksi, joten tutkija on sitä mieltä, että palautteen ensimmäisenä vastaanottava henkilö on velvollinen ottamaan sen vastaan ja myös kirjaamaan sen asiakkuudenhallintajärjestelmään. Asiakkaan kannalta on tärkeää, että hänen ensimmäinen kontaktinsa ottaa vastuun reklamaatiosta eikä vastaanottaja esitä syytöksiä esimerkiksi muuta henkilökuntaa tai toimitusketjun osaa kohtaan tai pompottele asiakasta henkilöltä toiselle (Lindman ym. 2011, 27). Mikäli esimerkiksi kohdeorganisaation lähettämöissä toimivat henkilöt saavat asiakaspalautteen, tulee yrityksen miettiä keinoja palautteen tallentamiseksi ja huomioimiseksi. Jos mahdollista, heille tulee antaa koulutus ja oikeudet palautteen kirjaamiseen järjestelmään. Käytännöksi voidaan välittömästi ottaa se, että kyseiset henkilöt välittävät palautteeseen liittyvän informaation myyntiassistentille, joka tallentaa palautteen asiakkuudenhallintajärjestelmään. Palautetta vastaanottaville henkilöille tulee antaa ohjeet niistä tiedoista, jotka palautteeseen liittyen on järjestelmään vähintään kirjattava.

Palautteen antaminen tulee tehdä asiakkaalle mahdollisimman helpoksi. WWW-sivujen kautta annettu palaute tulee mahdollistaa ja tieto palautteen antamisen mahdollisuudesta kannattaa tuoda julki yrityksen kotisivuilla, esimerkiksi kohdassa ”yhteystiedot” tai ”materiaalipankki”, josta linkin kautta pääsee täyttämään palautekaavakkeen. Tärkeää on ilmoittaa asiakkaalle jo tuossa vaiheessa, että tämän kanavan kautta annettu palaute käsitellään esimerkiksi viiden työpäivän sisällä. Näin ollen asiakkaalle tiedotetaan, että hänen antamansa palaute on arvokas ja organisaatiolle

merkittävä. Palautteen vastaanottaja on velvollinen antamaan asiakkaalle tiedon siitä, miten palautteen käsittely tulee etenemään ja milloin asiakas voi odottaa tietoa tai päätöstä esimerkiksi korvausvaatimukseensa liittyen. Yhtenä asiakaspalautteen käsittelyprosessin mittarina tutkija näkee yksittäisen palautteen käsittelyajan. Kohdeorganisaation kannattaakin määritellä palautteen käsittelylle sopivaksi katsomansa aika.

### Asiakaspalautteen kirjaaminen, luokittelu ja eteneminen

Asiakaspalautteen kirjaaja valitsee asiakkuudenhallintajärjestelmän valikoista palautteen kirjaajaksi itsensä ja samalla vastuuhenkilöksi sen henkilön, jonka katsoo parhaiten pystyvän hoitamaan palautteen ja tekemään siihen liittyvät päätökset. Tutkijan mielestä kohdeorganisaation saama asiakaspalaute on tutkitun asiakaspalauteinformaation perusteella eriteltävissä neljään päälinjaan:

1. tuotteen laatuun liittyvä palaute = itse valmistettujen tai välitettävien tuotteiden tuote-/ tai valmistusvirhe
2. logistiikkaan liittyvä palaute = rikkoutuneet tuotteet tai pakkaukset, viivästyneet tai kadonneet tuotteet tai toimitukset
3. laskutukseen liittyvä palaute = asiakkaalle lähetettyyn laskuun liittyvät hintavirheet tms.
4. tuotepalautukset = asiakas palauttaa tuotteen tai tuotteita

Vastuuhenkilön määrittely tapahtuu yllä olevien päälinjojen mukaisesti. Näin varmistetaan, että vastuuhenkilöllä on paras mahdollinen osaaminen ja ammattitaito palautteen hoitamiseksi. Mikäli kyseessä on itse valmistetun tuotteen laatuun liittyvä palaute, määritellään vastuuhenkilöksi laatupäällikkö. Välitettävien tuotteiden laatuun liittyvistä palautteista vastaavat kyseisten tuoteryhmien tekniset tuotepäälliköt. Logistiikkaan liittyvästä palautteesta vastaa asiakkaan suuntaan aluemyyjä ja sisäisesti varaston esimies. Laskutukseen liittyvistä palautteista vastaa asiakaspalvelussa toimivan assistenttitiimin tiiminvetäjä, joka on myös laskutusprosessin omistaja. Jos asiakas haluaa palauttaa tuotteen, vastaa asiasta aluemyyjä (reklamoivan asiakkaan maantieteellisen sijainnin mukaan). Palautteen kirjaaja on velvollinen tiedottamaan

vastuuhenkilöä heti palautteen tallennuksen jälkeen esimerkiksi sähköpostilla järjestelmään kirjatusta, uudesta palautteesta.

Palautteen kirjaaja valitsee palautteelle syykoodin. Kohdeorganisaation kannattaa miettiä, onko olemassa oleva palautteen jaottelu riittävän informatiivinen ja miten palautetta halutaan jatkossa analysoida ja raportoida. Jos esimerkiksi halutaan selvittää eri prosesseihin kohdistuvia syitä, tulee palautteen luokittelua tutkijan mielestä tarkentaa. Hyvänä lähtökohtana palautteen luokittelulle tutkija pitää edellisellä sivulla esiteltyä asiakaspalautteen jakautumista neljään eri pääluokkaan.

Kohdeorganisaation tietojärjestelmässä tällä hetkellä oleva tuotteen laatuun liittyvä palautteen jaottelu on kattava ja sitä voidaan tutkijan mielestä käyttää hyvin sellaisenaan. Logistiikkaan liittyvää jaottelua sen sijaan on syytä täsmentää informatiivisuuden lisäämiseksi. Syykoodeiksi on tutkijan mielestä hyvä lisätä esimerkiksi keräilyvirhe ja pakkausvirhe, sillä luokitus ”varasto” ei kerro kovin täsmällistä tietoa palautteeseen johtaneesta syystä. Jatkossa kohdeorganisaation tulee tutkijan mielestä myös kirjata tietojärjestelmään kuljetusreklamaatioihin liittyvä kuljetusliike. Tämä on raportoinnin kannalta erityisen tärkeää. Tähän tietoon voidaan jatkossa pohjata esimerkiksi toimittaja-arviointien tekemistä.

Laskutukseen liittyvät reklamaatiot tulee kirjata asiakkuudenhallintajärjestelmään. Kohdeorganisaation järjestelmästä löytyy valmiina koodi ”laskutus”, mutta se ei siinä kerro kovin tarkasti laskuun liittyvän palautteen juurisyystä. Siksi uusiksi koodeiksi voidaan luoda esimerkiksi luokat ”kirjausvirhe”, ”myyjän virhe” tai ”kommunikaatiovirhe”. Näin ollen saadaan täsmällisempää tietoa virheellisiin laskuihin johtaneesta toiminnasta.

Vastuuhenkilö on velvollinen tarkistamaan hänelle ohjatut palautteet vähintään joka toinen päivä, jotta asiakkaan saama tieto palautteen käsittelystä ei venyisi kohtuuttoman pitkäksi. Vastuuhenkilö suorittaa palautteen alustavan arvioinnin, esimerkiksi palautteen vakavuuden, hankaluuden, vaikutuksen ja määrittää välittömän toiminnan tarpeen ja itse toimenpiteet.

Mikäli asiakas on halukas palauttamaan tuotteita ja kirjaaja ei ole asiasta asiakkaan kanssa sopinut, tulee vastuuhenkilön kontaktoida asiakasta palautuksesta sopiakseen. Tässä kohdin asiakkaan kanssa tulee sopia esimerkiksi palautusrahdin kustannuksista. Tuotepalautukseen liittyen vastuuhenkilön pitää täyttää nouto-/palautuslomake, johon kirjataan asiakkaan tiedot (osoite ja puhelinnumero), palautuva tuote ja määrä sekä palautuksen syy. Lomake toimitetaan varastoon, jossa varaston henkilökunta tilaa tarvittaessa palautuskuljetuksen tai jää odottamaan palautuksen saapumista (mikäli asiakas hoitaa palautuksen). Varaston henkilökunnan tulee ilmoittaa vastuuhenkilölle tuotteen palautumisesta ja myös mikäli tuotepalautus ei ole saapunut kahden viikon sisällä palautuslomakkeen saapumisesta. Tällöin vastuuhenkilö lähtee selvittämään asiaa tuotteen palauttaneen asiakkaan kanssa.

Mikäli kyseessä on välitystuotteen laatuun liittyvä reklamaatio, tulee siitä reklamoida toimittajaa. Vastuuhenkilö (välitystuotteiden tekniset tuotepäälliköt) on velvollinen hoitamaan reklamaation eteenpäin ja myös valvomaan, että toimittajalta saadaan vastaus kohtuullisessa ajassa. Korjaavat toimenpiteet tulee merkitä asiakaspalautteen yhteyteen myös toimittajareklamaatioiden osalta.

Logistiikkaan liittyviä reklamaatioita hoitavat asiakkaan suuntaan aluemyyjät, koska esimerkiksi jakeluketjussa tapahtuneisiin rikkoutumisiin tai viivästymisiin liittyy hyvin usein niin sanottu kaupallinen päätös eli asiakas saa korvauksen vaikka rahtikirjassa merkintää vauriosta ei olisikaan. Palautteen kirjaajan tulee kuitenkin antaa tieto logistisesta reklamaatiosta varaston esimiehelle, jonka tehtävänä on hankkia kuljetusliikkeen kappale rahtikirjasta varaumamerkintöjen toteamiseksi sekä selvittää syy logistiseen reklamaatioon liittyen. Selvitettyään syyn hänen tulee antaa siitä tieto vastuuhenkilölle. Logististen reklamaatioiden hoitaminen on kohdeyrityksessä siinä mielessä hieman haasteellista, että organisaatiossa ei tällä hetkellä ole logistiikkapäällikköä. Logistiikkaan liittyvien reklamaatioiden vastuu tulee tutkijan mielestä jakaa siten, että aluemyyjä vastaa asiasta asiakkaan suuntaan ja varaston esimies vastaa asian selvittämisestä sisäisesti huolehtien esimerkiksi, että reklamaation syitä selvitetään, niistä keskustellaan ja korjaavat toimenpiteet kirjataan.

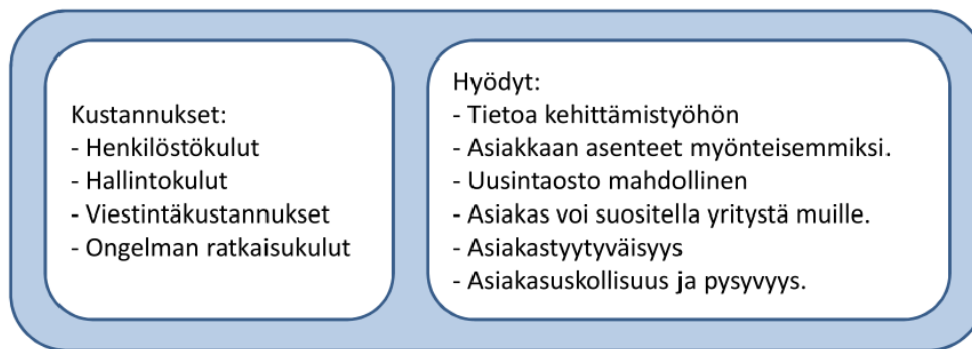
Tutkijan tekemien havaintojen mukaan kohdeorganisaation reskontra saattaa lähettää karhulaskun asiakkaalle, joka on reklamoinut ja odottaa ratkaisua tai hyvityslaskua korvausvaatimukseensa. Reskontra ei siis ole saanut tietoa avoimista olevista reklamaatioista. Siksi tutkija piirsi prosessikaavioon omalle radalleen reskontran ja halusi nostaa esille tämän merkittävän kohdan prosessin etenemisessä, nimenomaan asiakaskokemuksen kannalta. Tutkijan mallintamassa prosessissa vastuuhenkilön tulee antaa reskontraan tieto sellaisesta asiakaspalautteesta, johon liittyy mahdollinen laskuun tehtävä hyvitys. Reskontran on hyvä saada ilmoitus myös silloin kun palautteen käsittely päättyy.

Laskutuksen tehtävänä on hyvityslaskun tekeminen asiakkaalle sekä mahdollisen veloituslaskun tekeminen esimerkiksi kuljetusliikkeille logistisiin reklamaatioihin liittyen. Palautteesta vastaavan henkilön tehtävänä on ohjeistaa laskutusta tarvittavien laskujen tekemiseen.

### Reklamaatiokustannukset

Kuten aiemmin on todettu, voidaan asiakkaan palautteesta - positiivisesta ja negatiivisesta - saatua tietoa käyttää hyväksi mietittäessä vaihtoehtoja tuotteiden parantamiseen, tehokkuuden lisäämiseen, virhekustannusten vähentämiseen ja esimerkiksi asiakastyytyvyyden lisäämiseen liittyen. Negatiivisten palautteiden hoitaminen aiheuttaa samalla kuitenkin kustannuksia ja reklamaatioiden hoidon hyödyllisyys muodostuukin reklamaatioiden hoidon kustannusten ja saadun hyödyn suhteesta (Kuva 9). Reklamaatioiden hoidosta aiheutuvat kustannukset voidaan jakaa henkilöstökuluihin (henkilöstön työajan käyttö palautteen käsittelyprosessissa), hallintokuluihin (toimistotilat ja laitteet), viestintäkuluihin (puhelin- ja postituskulut) sekä ongelman ratkaisukuluihin (takuut, ”hyvän tahdon eleet”, kompensatiokulut). (Lindman ym. 2011, 34 – 35.)





Kuva 9. Reklamaatioiden hallinnan kustannukset ja hyödyt (Lindman ym. 2011, 36).

Kohdeorganisaatiossa seurataan reklamaatiokustannuksia kirjaamalla lähinnä menetettyihin kaappoihin tai logistisiin reklamaatioihin liittyviin uusintakuljetuksiin liittyviä kustannuksia. Jatkossa organisaatio voisi miettiä esimerkiksi negatiivisten palautteiden käsittelystä syntyvien kustannusten jyvittämistä tarkemmin. Huono laatu, toimitusketjussa tapahtuvat virheet tai virheiden ennalta ehkäisyyn tarkoitettu työ synnyttävät laatuksannuksia. Näiden laatuksannusten selvittäminen voi motivoida johtoa ja henkilöstöä päätöksentekoon korjaavien toimenpiteiden suhteen. Laatuksannusten kautta saadaan tietoa siitä miten paljon toimintaprosessissa tehdään lisäarvoa tuottamatonta työtä ja paljonko syntyy muita hukkakustannuksia. Laatuksannusten kautta voidaan löytää kannattavia parannuskohteita. (Lindman ym. 2011, 37.)

Mallinnetussa prosessissa palautteen käsittelystä vastuussa oleva henkilö on velvollinen kirjaamaan asiakkuudenhallintajärjestelmään reklamaatioon liittyvät kustannukset. Kustannusten kirjaamiselle tulee kuitenkin jatkossa luoda selkeä käytäntö ja ohje. Tutkija mietti pitkään tätä prosessin kohtaa. Reklamaatiokustannusten määrittäminen tuntui luontevalta prosessinomistajan eli laatu-päällikön tehtävältä, mutta koska luodussa prosessissa vastuutettiin uuteen organisaatiokaavioon vedoten muiltakin osin enimmäkseen myyntiä sekä teknisiä tuotepäälliköitä, päätyi tutkija myös tässä kohdin samaan ratkaisuun. Näin olleen laatu-päällikön rooli prosessissa korostuu vasta raportointivaiheessa. Kyseisestä asiasta keskusteltiin pienryhmäpalaverissa 22.4.2015. Paikalla olivat tutkijan lisäksi laatu-päällikkö, kaupallinen johtaja ja varaston esimies. Tämä prosessin kohta vaatii kuitenkin erityistä tarkastelua ja valvontaa käytännön tasolla, kun kuvattu prosessi otetaan käyttöön. Reklamaatiokustannusten raportointi on olennainen osa prosessin raportointia ja siihen liittyvien käytäntöjen tulee olla kirjaajille selvät ja yhteiset.

### Reklamaatioihin liittyvät toimenpiteet ja korjaavat toimenpiteet

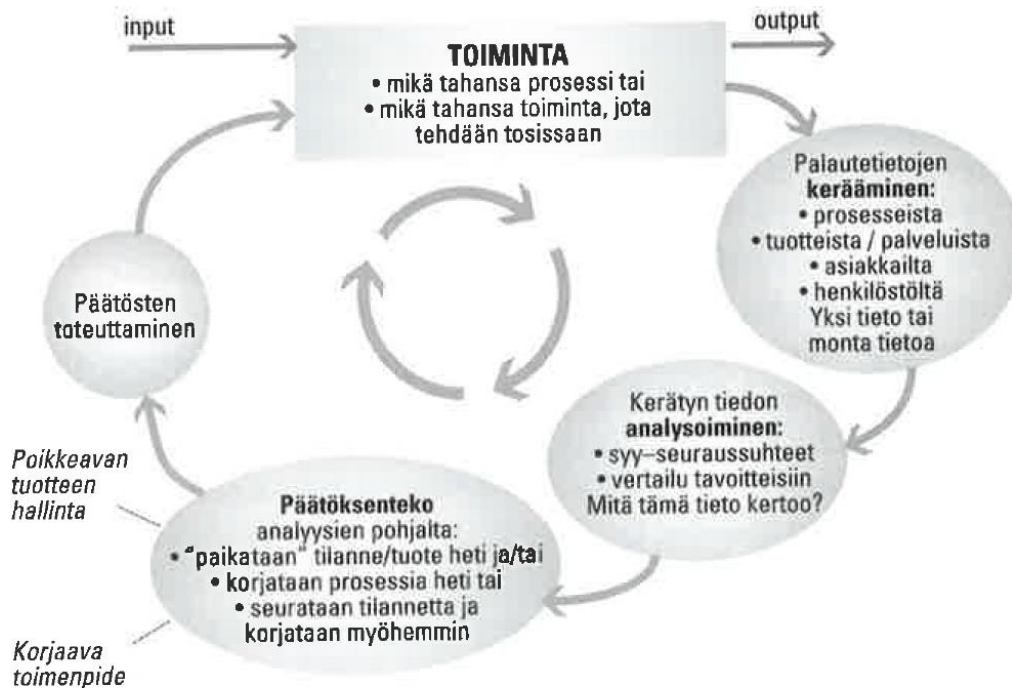
Saadusta palautteesta vastuussa olevan henkilön tulee pohtia niitä toimenpiteitä, joiden avulla on mahdollista estää samantyyppisen negatiivisen palautteen syntyminen. Vastuuhenkilön ei tarvitse tehdä päätöstä yksin vaan korjaavat toimenpiteet tulee tehdä keskustellen, esimerkiksi aivoriihityyppisesti palautepalavereissa. Tieto negatiivisesta palautteesta pitää saattaa eteenpäin yrityksen sisällä, sillä muuten syistä ja sen seurauksista on mahdotonta oppia. Informaatio on tutkijan mielestä hyvä saattaa eteenpäin suullisesti, sillä kirjallinen informaatio voi jäädä helposti huomioimatta. Itse valmistettujen tuotteiden laatuun liittyvät reklamaatiot tulee saattaa tuotannon työntekijöiden tietoon työnjohtajien kautta. On hyvä, jos vastuuhenkilö saa eteenpäin viedystä informaatiosta kiittauksen. Varaston esimiehen vastuulla on logistisen palautetiedon saattaminen omille alaisilleen ja esimerkiksi laskutukseen liittyvistä virheistä tiedottaa tiimiään laskutuksesta vastaavien myyntiassistenttien tiiminvetäjä.

Aiempaa enemmän pitää kiinnittää huomiota korjaavien toimenpiteiden kirjaamiseen. Itse valmistettavien tuotteiden osalta korjaavien toimenpiteiden kirjauksia löytyy jonkin verran, mutta jatkossa kirjauskäytäntö on hyvä ottaa tavaksi myös muunlaiseen palautteeseen liittyen. Niistä palavereista ja keskusteluista, joissa päätetään korjaavista toimenpiteistä, on hyvä laatia pöytäkirja tai muistio, joka voidaan tallentaa järjestelmään palautteen liitteeksi.

## 8.2 Jatkuva parantaminen

Jatkuvan parantamisen käsitettä ei ole helppoa määritellä yksiselitteisesti. Se ei ole menetelmä, jonka voi ottaa vain käyttöön, vaan organisaation toimintaan liittyvä kokonaisuus ja yrityksessä vallitseva ajattelutapa. Jatkuvaa parantamista voi opetella ja harjoitella kehittämällä toimintamalleja, järjestelmiä ja esimerkiksi menetelmiä. Prosessien jatkuva parantaminen perustuu jatkuvaan toiminnan arviointiin. Jotta arviointi voi onnistua, tulee toiminnalle asettaa tavoitteet, joiden toteutumista mitataan pro-

sessimittarien avulla. (Tuurala 2010.) Seuraava kuva havainnollistaa jatkuvaan parantamiseen ja sitä kautta myös laadunhallintaan liittyvää toimintatapaa.



Kuva 10. Jatkuvan parantamisen silmukka (Pesonen 2007, 52).

Yllä olevan kuvan mukaisesti voidaan ajatella, että laatikko ”toiminta” kuvaa kohdeorganisaation toimintaprosessia. Jotta voidaan toimia jatkuvan parantamisen periaatteen mukaisesti, tulee toimia kuvassa esitetyllä tavalla: on kerättävä tietoja palautteesta, analysoitava kerättyä tietoa, tehtävä päätöksiä analyysiin pohjautuen ja toteutettava päätökset. Parantamispäätökset kohdistuvat toimintaan ja seuraavalla kerralla prosessin oletetaan tuottavan paremman tuloksen. Tällä matkalla tehdään korjaavia toimenpiteitä prosessin hallitsemiseksi.

Jatkuvan parantamisen ehdoton edellytys on organisaation johdon halu hyödyntää asiakkaiden tarpeita ja palautteita strategisessa suunnittelussa. Lisäksi vaaditaan laatuökalujen tuntemusta ja soveltamiskykyä prosesseissa sekä kerralla oikein tekemisen – periaatteen noudattamista ja avointa keskusteluilmapiiriä, esimerkiksi ongelmiin ja virheisiin liittyen. Näiden lisäksi on syytä analysoida ja ymmärtää asioiden välisiä syy – seuraussuhteita ja korostaa yhteistyön merkitystä. (Moisio 2007, 16.)

Jatkuvaan parantamiseen liittyy olennaisesti ymmärrys sekä ennaltaehkäisevien ja korjaavien toimenpiteiden tärkeydestä että organisaation johdon merkittävästä roolista näiden toimenpiteiden tehokkuuden takaamisessa. Johdon oma kiinnostus kehittämistyötä kohtaan on ensiarvoisen tärkeää ja johdon tulee antaa selkeät ohjeet ja kannanotot korjaavien toimenpiteiden roolista organisaation toiminnassa ja jatkuvan parantamisen asema tulee esittää ja viestiä koko organisaation tasolla korostetusti. Jatkuvan parantamisen – periaatteen ymmärtämiseksi ja noudattamiseksi henkilöstön asenteita pitää muokata ja työntekijöille pitää saada käsitys periaatteen merkityksestä. Johdon tulee myös huolehtia siitä, että resurssit ovat riittävät ja huomioida jatkuvaa parantamista edistävät kannusteet ja palkitsemistavat. (Moisio 2009, 90.)

### Seuranta ja jatkuva parantaminen

Asiakaspalautteita ja niiden laatua ja määrää tulee seurata systemaattisesti. Kohdeorganisaation nykyisen mukainen seurantakäytäntö on tutkijan mielestä hyvä ja sitä kannattaa jatkaa. Asiakaspalveluosasto käsittelee kertyneitä palautteita noin viikoittain palaverissaan. Laatupalaveri laatupäällikön kokoon kutsumana paneutuu varinkin tuotteiden laatuun liittyvien palautteiden analysointiin. Asiakaspalautepalaveri käsittelee palautteet moni ammatillisesti. Näiden foorumien lisäksi johtoryhmän tulee omilla palavereissaan käsitellä vastaanotettuja palautteita laatupäällikön raportoinnin pohjalta. Johtoryhmän tärkeäksi tehtäväksi jää palautteeseen ja sen käsittelyyn liittyvien mittareiden toteutumisen ja korjaavien toimenpiteiden käytäntöön viemisen valvominen. Mitattavien tavoitteiden ja niiden toteutumisen seurannan kautta saadaan tärkeää tietoa toimintaprosessin kyvykkyydestä.

Itse asiakaspalautteen käsittelyyn liittyvän prosessin seuranta on tärkeää. Valitettavan usein reklamaatioiden vastaanottaminen ja varsinkin niiden käsittely mielletään yrityksissä ”välttämättömäksi pahaksi”, joka ei tuota mitään, mutta kuluttaa sitäkin enemmän. Lindmanin ym. (2011, 49) mukaan esimerkiksi reklamaatioidenhallinnan tuottavuutta voidaan kuitenkin mitata seuraamalla negatiivisen palautteen antaneiden asiakkaiden tyytyväisyyttä ja asiakasuskollisuutta. Reklamaation tehneille asiakkaille voidaan kohdistaa esimerkiksi asiakastytyväisyystutkimus, joka antaa tietoa palautteen käsittelyn onnistumisesta ja asiakaskokemuksesta. (Lindman ym. 2011, 49.)

Asiakaspalautteen käsittelyn hallintaa voidaan kehittää myös auditoimalla mallinnettua prosessia. Asiakaspalautteen hallinta on keskeinen osa laadunhallintaa ja jos organisaatio ymmärtää tämän, on jatkuvan parantamisen periaatteen noudattaminen aina helpompaa. Tutkijan mielestä käyttöön otettavaa asiakaspalautteen käsittelyprosessia on hyvä auditoida sisäisen auditoinnin menettelyn mukaisesti. Kohdeorganisaatio voikin käyttää seuraavia Lindmanin ym. (2011, 50) listaamia ajatuksia reklamaatioiden hallinnan arviointiin:

- Asiakaspalautteen käsittelyn ja yrityksen tavoitteiden yhdenmukaisuus

Kohdeorganisaatio tavoittelee asiakastyytyväisyyttä ja toiminnan lähtökohtana on asiakaskeskeisyys. Jatkossa on syytä tarkastella rohkaistaanko asiakkaita palautteen antamiseen ja miten se tapahtuu? Millä tavalla/tavoilla palautetta otetaan vastaan?

- Palautteen käsittelyn käytännön noudattaminen

Seurataanko palautteen käsittelyä ja siihen liittyvän käytännön noudattamista? Miten tarkkaa tietoa on kerätty ja miten tietoa on hyödynnetty organisaation kehittämisessä? Onko esimerkiksi jatkuvan parantamisen periaatteen mukaisia merkintöjä korjaavista toimenpiteistä tehty?

- Olemassa olevan prosessin kyky saavuttaa tavoitteet

Onko organisaatio määritellyt tavoitteet, joita asiakaspalautteen käsittelyprosessilla halutaan saavuttaa? Mitkä ovat mahdolliset mittarit ja miten mahdollisiin tavoitteisiin on päästy? Miten mittareiden toteutumista on seurattu?

- Asiakaspalautteen vahvuudet ja heikkoudet

Onko palautetta liian vähän tai paljon ja mistä se johtuu? Saadaanko palautteen avulla hyödyllistä tietoa? Onko negatiivisen palautteen määrää voitu vähentää ja onko organisaatiolla käsitys esimerkiksi reklamaatiokustannusten sisällöstä ja palautteen taloudellisista vaikutuksista?

- Parannusmahdollisuudet palautteen käsittelyprosessissa ja sen tuloksissa

Onko prosessia mahdollista nopeuttaa ja miten se voisi tapahtua?

### 8.3 Yhteenveto

Asiakaspalautteen hallinta on laadunhallintaa, mutta tutkijan mielestä se on samalla myös sekä jälkimarkkinointia että laadukasta asiakaspalvelua. Kohdeorganisaation kannattaa miettiä laadunhallinnan roolia yrityksen toiminnassa tarkemmin. Valmistavassa yrityksessä varsinkin tuotteen laatuun liittyviin reklamaatioihin ja palautteisiin otetaan kantaa hyvin nopeasti, mutta kokonaisvaltaisen laadunhallinnan kannalta on tärkeää ymmärtää palautteen merkitys koko toimitusketjun osalta. Kohdeorganisaation liiketoimintakenttä on muuttunut paljon viimeisten vuosien aikana eikä toiminta keskity enää pelkästään itse valmistettavien tuotteiden laadunhallintaan, vaan niiden rinnalle on kasvanut laaja oheistuotevalikoima, jonka hallinta vaatii erityistä ohjaamista ja valvontaa. Onko laadunhallinta ja – valvonta pelkästään esimerkiksi tuotannon vastuulla ja kuka vastaa organisaation kokonaislaadun valvonnasta? Logistisilla toiminnoilla on merkittävä rooli asiakkaan arvon luomisessa. Pitääkö laadun kehittämisen ja valvonnan olla jollain tasolla myös logistiikan vastuulla? Auttaisiko esimerkiksi logistiikkastrategian laatiminen toimitusketjun hallintaa ja mahdollistaisiko se osaltaan kuljetukseen liittyvien reklamaatioiden vähentämisen? Kannattaako kokonaisvaltaista laadunvalvontaa ja siihen liittyviä toimenpiteitä avata ja hahmottaa koko organisaatiolle, kuvaamalla esimerkiksi laadunhallintaprosessi toimintaprosessin rinnalle?

Muutokset ISO 9001- standardiin syksyllä 2015 tulevat korostamaan entisestään muun muassa sidosryhmiltä (muiltakin kuin asiakkailta) kerättävän palautteen hyödyntämistä toiminnan kehittämisessä sekä esimerkiksi ennaltaehkäisevän toiminnan merkitystä riskienhallinnan kannalta. Samaten nostetaan esille inhimillisten virheiden ennalta ehkäiseminen. Sen sijaan, että tyydyttäisiin vain kirjaamaan syyksi inhimilli-

nen erehdys, kehoitetaan organisaatiota pohtimaan mistä se johtui ja miten se voidaan estää. (Moisio 2013.) Kehittämistehtävässä mallinnettu prosessi asiakaspalautteen käsittelyyn ja hyödyntämiseen liittyen viitoittaa kohdeorganisaation toimintaa tulevia standardin muutoksia silmällä pitäen. Tutkimuksen kohteena oleva organisaatio voi halutessaan jalostaa tehtävän aikana esiin tulleita tutkijan kehittämisehdotuksia aiheeseen liittyen.

Asiakaspalautteen käsittelyn järjestelmällisyys on tärkeää, sillä täsmällisellä käsittelyprosessilla saadaan paljon tietoa esimerkiksi reklamaatioiden kustannuksista ja vaikutuksista. Reklamaatioita analysoimalla ja ymmärtämällä voidaan parantaa paitsi prosesseja, myös asiakaspalvelua. Hyvin hoidetun reklamaatioprosessin kautta voidaan vaikuttaa asiakkaan negatiiviseen kokemukseen ja kääntää se jopa positiiviseksi. Asiakaspalautteen käsittelyn hyödyntäminen ja varsinkin reklamaatioista oppiminen edellyttävät monissa yrityksissä tietynlaista koulutusta ja asennemuutosta, jonka tavoitteena on ymmärtää reklamaatioiden sekä myönteiset että kielteiset vaikutukset. Virheistä syntyy kustannuksia, joita tulee seurata ja vähentää. Reklamaatioiden hallinnan tarkoituksena on nopeuttaa reagoimista asiakaspalautteeseen ja selkeyttää toimintaa ongelmatilanteissa. Tavoitteena on lisäksi kustannustehokkuuden lisääminen ja asiakaspalautteesta oppimisen parantaminen. Tämä parantaa asiakastyytyvyyden ohella tuotteiden ja palvelujen laatua. (Lindman ym. 2011, 24.) Kohdeorganisaation tavoitteeksi asettama negatiivisen asiakaspalautteen määrä on mahdollista puolittaa järjestelmällisellä palautteen käsittelyllä ja palautteesta oppimisella sekä ennaltaehkäisevän toiminnan ja korjaavien toimenpiteiden lisäämisellä ja niiden merkityksen korostamisella.

## 9 POHDINTA

Tutkija tarkasteli kehittämistehtävässä kohdeorganisaation toimintaprosessin nykytilannetta asiakaspalautteen valossa, tukeutuen sekä teoreettiseen että empiiriseen tietoon. Tarkoituksena oli löytää ratkaisu toimintaprosessin kehittämiseksi ja negatiivi-

sen asiakaspalautteen määrän vähentämiseksi. Työn aihe syntyi keskustellen kohdeorganisaation edustajan kanssa ja tehty tutkimus perustui kohdeorganisaation omaan tarpeeseen ja tahtotilaan. Tutkimuksen tekeminen oli samalla sekä helppoa että vaikeaa. Helpoksi sen teki tutkijan suhteellisen pitkä historia kohdeorganisaation palveluksessa ja sitä kautta tutuiksi tulleet työtoverit ja toimintatavat. Toisaalta taas haasteita objektiivisuuden suhteen asetti juuri tuo asema yrityksen työntekijänä. Aihealue kiinnosti tutkijaa suuresti, joten työn tekeminen oli mielekästä.

Organisaatio ei tarvitse aina ulkopuolisella taholla teetettyä tutkimusta, esimerkiksi asiakastyytyväisyystutkimus, tarkastellakseen tai kehittääkseen liiketoimintaansa asiakaslähtöisesti. Kuten tähän työhön liittyvä empiria ja sitä tukeva teoria osoittavat, voi organisaation sisäistä, itse kerättyä asiakaspalautetietoa tarkastelemalla löytää toimintaan liittyviä kehittämiskohteita sekä esimerkiksi prosesseihin liittyviä pullonkauloja, jotka vääjäämättä vaikuttavat myös asiakastyytyväisyyteen. Hyvin toimivat prosessit tuottavat kilpailukykyiset tuotteet ja palvelut sekä takaavat sitä kautta menestyksen ja liiketoiminnan jatkuvuuden. Organisaatio hyötyy asiakaspalautteen hallinnasta, sillä esimerkiksi reklamaatioista saadaan tietoa, jota voidaan käyttää tuotteiden parantamiseen, tehokkuuden lisäämiseen, virhekustannusten vähentämiseen tai asiakastyytyväisyyden parantamiseen. Hyvin toimivalla reklamaatioiden käsittelyllä on lisäksi iso vaikutus asiakasuskollisuuteen ja asiakastyytyväisyyteen. Samalla on mahdollista turvata asiakassuhteiden pysyvyys. Yhtenä jatkotutkimuksen aiheena voisikin olla kysely reklamoineille asiakkaille. Sen avulla saataisiin tietoa mallinnetun asiakaspalautteen käsittelyprosessin sujuvuudesta tai kehittämistarpeista.

Opinnäytetyön tekeminen oli haasteellista, mutta palkitsevaa. Kahden vuoden ajalta kirjatun asiakaspalautteen tutkiminen ja analysointi vaati reilusti aikaa ja palautteen kohdistaminen prosessitasolle osoittautui yhdeksi kehittämistyön haasteellisimmista vaiheista. Empiiristä tutkimusta edelsi tutkijan vankka perehtyminen aihealueeseen liittyvään teoriaan, mutta tarkastellun asiakaspalautteen kategorioiminen ei silti ollut yksiselitteistä, sillä tallennettujen palautteiden taustatiedot eivät olleet kovinkaan tarkkoja. Tutkimustehtävän alkuvaiheessa ajatuksena oli löytää kohdeorganisaation toimintaprosessista sellaisia osaprosesseja tai prosessin kohtia, joita pitäisi parantaa kokonaisuuden kehittämiseksi. Jo empiirisen tutkimuksen alkumetreillä kävi ilmi,



että tallennettujen asiakaspalautteiden laadullinen muoto oli hyvin vaihtelevaa. Kirjattujen palautteiden sisältö ei ollut riittävän täsmällistä tarkkojen prosessikohtaisten päätelmien tekemiseksi ja tutkija joutui luokittelemaan useita palautteita epäselviksi puutteellisten tai vajavaisten tietojen vuoksi. Tässä vaiheessa kehittämistehtävä muutti hieman kurssiaan ja päätavoitteeksi tuli selkeästi palautteen käsittelyprosessin mallintaminen. Aivan tarkkaa prosessikohtaista tietoa palautteen suhteen ei siis valitettavasti onnistuttu alkutavoitteen mukaisesti saamaan, mutta hankitun tiedon avulla saatiin kattava käsitys palautteeseen liittyvästä nykytilanteesta ja käytännöstä.

Asiakaspalautetta voidaan hyödyntää toimintaprosessin kehittämisessä täysipainoisesti vain, jos palautteen keräämisestä luodaan systemaattinen prosessi. Tutkija näkee mallinnetun asiakaspalautteen käsittelyprosessin hyvänä esimerkkinä prosessista, jossa vaaditaan siinä toimivien henkilöiden välistä sujuvaa yhteistoimintaa. Kappaleessa 2.1 (s. 16) kuvatun sisäisen asiakkuuden ymmärtämisen merkitys korostuu tässä prosessissa ja ketju toimii tehokkaasti vain, jos jokainen siinä toimiva työskentelee sovitulla tavalla.

Asiakaspalautetyyppejä on paljon. Tutkija löysi kohdeorganisaation palautetta tarkastellessaan asioita, jotka hän päätyi jaottelemaan neljään eri palautetyyppiin. Tuotantoyrityksessä tuotteen laatuun liittyvät reklamaatiot olivat luonnollisesti yksi palautetyypeistä. Palautetta saatiin myös logistiikkaan liittyen sekä tuotepalautusten muodossa. Laskutukseen liittyviä asiakaspalautteita ei ollut systemaattisesti kirjattu, vaikka laskutukseen liittyvistä virheistä syntyneitä hyvityslaskuja kuitenkin löytyi. Tulevaisuudessa myös suoranaisesti laskuihin liittyvien palautteiden tallentaminen tulee ottaa osaksi kirjauskäytäntöä, jotta myös tilaus- ja laskutusprosessiin liittyvää informaatiota on mahdollista hyödyntää toimintaprosessin arvioinnissa. Jokaiseen palautteeseen tulee reagoida nopeasti. Kehittämistehtävän tavoitteena oli pohtia niitä keinoja, joilla toimintaprosessista saadaan palautteeseen reagoiva ja joustava prosessi. Ratkaisuksi tähän mallinnettiin jo olemassa olevan alustavan käytännön pohjalta palautteen käsittelyprosessi. Käsittelyprosessin tavoitteena on paitsi asiakaspalautteen hyödyntäminen toiminnan kehittämisessä, myös asiakastyytyvyyden lisääminen. Toimivan palauteprosessin myötä tavoitellaan nopeaa ratkaisua esimerkiksi reklamaatiotilanteessa. Jos kysymys on esimerkiksi selvästä puutteesta toimituksessa,

tulee asia voida ratkaista heti ensimmäisen asiakaskontaktin aikana. Jos asia liittyy tuotteen laatuun, voi ongelman selvittämiseen mennä enemmän aikaa. Lindmanin ym. (2011, 53) mukaan monet yritykset eivät miellä kuljetusvaurioita reklamaatioiksi, mutta tutkijan mielestä esimerkiksi kohdeyrityksen toiminnan kehittämisen ja asiakkaiden kokemuksen kannalta kuljetusreklamaatioiden huomioiminen ja tarkempi analysointi on äärimmäisen merkittävää.

Empiirisen tutkimuksen mukaan kohdeorganisaation sisäiset toimintatavat vaikuttavat olevan kunnossa, sillä hyvin pieni osa läpi käydystä palautteesta johtui organisaation sisäisistä menettelytavoista tai niiden puutteesta. Myös työntekijöistä johtuvien virheiden määrä oli suhteellisen pieni. Selkeästi suurin osa saadusta palautteesta kohdistui organisaation jakeluketjussa tapahtuneeseen toimintaan. Huomattavan suuri osa palautteesta jäi myös epäselväksi eli täyttä käsitystä syy-seuraussuhteesta ei pystytty muodostamaan. Asiakaspalautteen käsittelyprosessin kirjavan käytännön ohella toimitusprosessin pullonkaulaksi osoittautui logistiikkaprosessi ja lähinnä sen kohdeorganisaatiosta ulospäin lähtevä osa. Tuotteiden rikkoutumiset sekä toimitusten viivästymiset ja katoamiset ovat aiheuttaneet huomattavan määrän palautteita. Logistiikkaprosessiin kohdistuvien ongelmakohtien poistaminen on tulevaisuuden haaste ja vaatii toimitusketjussa toimivien organisaatioiden välistä yhteistyötä. Tämä on tutkijan mielestä myös mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe.

Kehittämistyötä lähestyttiin konstruktiiivisen tutkimuksen näkökulmasta. Tälle lähestymistavalle tyypillinen kehitystyö yhdessä organisaation henkilöstön kanssa jäi melko vähäiseksi. Tutkijan mielestä mallinnettu prosessi voidaan kuitenkin mieltää konstruktiksi, jonka on tarkoitus parantaa jo olemassa olevaa toimintaprosessia ja sen suoritustasoa. Konstruktia ei ole otettu vielä käyttöön tai testattu, mutta tämä ei ollut kehittämistyön alkuvaiheessa tavoitteenakaan. Tutkijan tekemät tapaustutkimukselliset kehittämis ehdotukset tukevat konstruktia ja sen käyttöön ottoa.

Tutkija työskentelee itse kohdeorganisaatiossa mikä aiheutti tiettyjä haasteita esimerkiksi työn validiteettiin ja objektiivisuuteen liittyen. Työn pätevyyttä pyrittiin lisäämään käyttämällä aineistona oman havainnoinnin lisäksi ryhmäkeskusteluista ja dokumenttiaineistosta saatua tietoa ja empirian etenemistä kuvattiin melko yksityis-

kohtaisesti. Tutkijan mielestä vuosien 2012 ja 2013 aikana kirjatut palautteet antavat aiheen tarkasteluun kattavan otoksen ja tarkastelun ja analysoinnin tarkka kuvaaminen sekä palautteen käsittelyn analysointi oman havainnoinnin kautta antavat luotettavan kuvan kohdeorganisaation tilanteesta ja kehittämistarpeesta.

Tutkija uskoo, että kehittämistyössä käsitelty teoria ja siihen liittyvä empiria herättävät lukijassa ajatuksia ja että tutkimus toimii ikään kuin tietopakettina prosessin kehittämismahdollisuuksiin liittyen, asiakaspalaute huomioiden. Tehdyn kehittämistyön myötä tutkija on saanut entistä paremman käsityksen kohdeorganisaation prosesseista ja palautteen käsittelystä sekä näihin liittyvistä haasteista ja mahdollisuuksista. Tutkija uskoo kohdeorganisaation hyötyvän tutkimuksesta ja kehittämistyössä mallinnetusta prosessista sekä kehittämisajatuksista ja kiittää tutkimuksen kohteena olutta organisaatiota mahdollisuudesta tarkastella yrityksen toimintaa omassa oppimistehtävässään.

## LÄHTEET

- Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2011. Palaute kuuluu kaikille. Kuopio: Infor.
- Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Juva: WS Bookwell Oy.
- Edu.fi. oppimateriaali. Tuottava tehdas. 1998. Viitattu 31.12.2014.  
<http://www03.edu.fi/oppimateriaalit/tuottavatehdas/tehdas5.html>
- Hirsjärvi, S, Remes, P. & Sajavaara, P. 2006. Tutki ja kirjoita. 12.painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- JUHTA, julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta. Prosessien kuvaaminen. versio 5.10.2012. viitattu 25.1.2015.  
<docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS152/JHS152.odt>
- Kiiskinen, S., Linkoaho, L., Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Kvist, H., Arhoma, S., Järvelin, K., Räikkönen, J. 1995. Asiakasprosessit. Miten parannat tulosta prosesseja kehittämällä? Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Laamanen, K. T. 2002. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Helsinki: Suomen Laatu keskus Oy.
- Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. Espoo: Redfina Oy.
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menetystekijänä. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Lindman, M., Tuomi, V. & Kulmala, K. 2011. Virheetön toimitusketju. Käsitteitä ja ohjeistusta reklamaationäkökulmasta. Palvelututkimus No 1/2011. Vaasan Yliopisto, Levon-instituutti. Viitattu 29.3.2015.  
[http://huispaus.uva.fi/Epanet/Arkisto/Virheet%20julkaisut/Virheet%20julkaisut/161-3Tf-Reklamaatiokasikirja\\_04.10.2011.pdf](http://huispaus.uva.fi/Epanet/Arkisto/Virheet%20julkaisut/Virheet%20julkaisut/161-3Tf-Reklamaatiokasikirja_04.10.2011.pdf)
- Logistiikan maailman www-sivut. 2013. Viitattu 21.6.2014.  
<http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Prosessit>
- Logistiikan maailman www-sivut. 2013. Viitattu 21.6.2014.  
[http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Toimitusketjun\\_kehittaminen](http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Toimitusketjun_kehittaminen)
- Logistiikan maailman www-sivut. 2013. Viitattu 7.2.2015.  
[http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Logistiikka\\_ja\\_toimitusketju](http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Logistiikka_ja_toimitusketju)
- Logistiikan maailman www-sivut. 2013. Viitattu 10.2.2015.  
<http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Paluulogistiikka>

Logistiikan maailma www-sivut. 2015. Viitattu 13.3.2015.  
<http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Toimituslausekkeet>

Martinsuo, M. & Blomqvist, M. 2010. Prosessien mallintaminen osana toiminnan kehittämistä. Tampereen teknillinen yliopisto. Teknis-taloudellinen tiedekunta. Viitattu 15.6.2014.  
[https://dspace.cc.tut.fi/dpub/bitstream/handle/123456789/6825/prosessien\\_mallintaminen.pdf?sequence=1](https://dspace.cc.tut.fi/dpub/bitstream/handle/123456789/6825/prosessien_mallintaminen.pdf?sequence=1)

Moisio, J. 5/2009. Prosessien analysointi ja väkevä kehittäminen. Qualitas Fennica Oy. Viitattu 28.3.2015. (Pdf - dokumentti tutkijan hallussa.)

Moisio, J. 05/2007. Tehokkaat korjaavat toimenpiteet – Ota ongelmanratkaisu-/parantamisprosessi haltuusi. Viitattu 28.3.2015. Viitattu Qualitas Fennica Oy. (Pdf - dokumentti tutkijan hallussa.)

Moisio, J. 2013. Vinkkejä ISO 9001:2015 soveltamiseen. 9.12.2013. Qualitas Fennica. Viitattu 29.3.2015. <http://laatumatkalla.fi/2013/12/vinkkeja-iso-90012015-soveltamiseen/>

Männistö, J. 2013. Asiakaspalautteen merkitys liiketoiminnalle. Viitattu 21.6.2014. <http://yrittajanuoret.fi/2013/12/10/asiakaspalautteen-merkitys-liiketoiminnalle/>

Niskanen, A. 2014. Asiakaspalautteen hyödyntäminen osana asiakastiedon hallintaa, case pankki. Lappeenrannan Teknillinen Yliopisto. Pro Gradu- tutkielma. Viitattu 20.7.2014.  
<http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/94456/Gradu.pdf?sequence=2>

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudella osaamista liiketoimintaan. 1-2.painos, 2010. Helsinki: WSOYpro Oy.

Pesonen, H. 2007. Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Juva: WS Bookwell Oy.

Promaint. Kunnossapidon erikoislehden www-sivut. 2015. Viitattu 22.03.2015.  
<http://www.promaintlehti.fi/Tuotantotehokkuuden-kehittaminen/Varmista-asiakastytyvaisuus-apua-ISO-standardeista> artikkeli 30.10.2013

QPR Software Oy 2012. Prosessien kehittäminen Suomessa 2012. Viitattu 30.10.2014. <http://www.qpr.fi/Prosessien-kehittaminen-Suomessa-2012.pdf>

QPR Software Oyj. 2014. Prosessien kehittäminen Suomessa 2014. Tavoitteet, toimenpiteet ja vastuut. Viitattu 13.11.2014. <http://www.qpr.fi/Prosessien-kehittaminen-Suomessa-2012.pdf>

Rasila, M. & Pitkonen, M. 2009. Ihana, kamala palaute. Helsinki: Kyriiri Oy.

Sakki, J. 2009. Tilaus-toimitusketjun hallinta. Helsinki: Hakapaino Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2002. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Jyväskylä:Gummerus Kirjapaino Oy.

Tuominen, K. 2010. Lean. Tehoa ja laatua prosessien ja virtauksen kehittämiseen. Jyväskylä: WS Bookwell Oy.

Tuurala, T. Laatuakatemia. 29.08.2010. Viitattu 26.08.2014.,10.9.2014., 28.3.2015.  
<http://www.kotiposti.net/tuurala/prosessit.htm>

Tuurala, T. Laatuakatemia. 07.09.2010. Viitattu 09.09.2014.  
<http://www.kotiposti.net/tuurala/Laatusanasto.htm#Asiakaspalaute>

Uusitalo, K. 2007. Asiakaspalautetta rekisteröivän informaatiojärjestelmän kehittäminen kohdeyrityksen asiakaslähtöisen johtamisen tueksi. Tampereen yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 25.3.2015.

<https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67705/978-951-44-6886-5.pdf?sequence=1>

VirtuaaliAMK. Www-sivut 2015. Viitattu 12.9.2014.  
<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0303012/1106227851022/1106577077518/1107020129145/1149533442477.html>

VirtuaaliAMK. Www-sivut. 2014. Viitattu 12.9.2014.  
<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0303012/1106227851022/1106577077518/1107020129145/1107020303613.html>

## **ASIAKASPALAUTTEEN KÄSITTELYPROSSI PROSESSIKUVAUS**

Laadittu: 24.03.2015  
Omistaja: laatupäällikkö

### **1. PROSESSIN TARKOITUS**

- asiakasinformaation kerääminen, tallentaminen ja analysointi
- toimintaprosessien seuranta ja parantaminen
- toiminnan jatkuva parantaminen

### **2. PROSESSIN ENSIMMÄINEN JA VIIMEINEN VAIHE**

- asiakkaan antama palaute, huomautus tai kehitysehdotus (syöte)
- korjaavan toimenpiteen kirjaaminen ja palautteen sulkeminen (tuotos)

### **3. ULKOISTEN ASIAKKAIDEN VAATIMUKSET ASIAKASPALAUTTEEN KÄSITTELYPROSESSILLE**

- tavoitettavuus
- nopeus ja joustavuus
- tiedottaminen
- korjaavat toimenpiteet
- toiminnan ja tuotteiden jatkuva parantaminen

### **4. SISÄISTEN ASIAKKAIDEN VAATIMUKSET ASIAKASPALAUTTEEN KÄSITTELYPROSESSILLE**

#### **Johto:**

- tieto toimintaprosessin tilanteesta
- tieto palautteen määrästä
- tieto korjaavista toimenpiteistä

#### **Hallinto:**

- tieto avoimesta reklamaatiosta turhien ”karhulaskujen” välttämiseksi

#### **Tuotekehitys:**

- tieto kehittämisehdotuksista

**Markkinointi:**

- tieto positiivisista palautteista

**Myynti:**

- nopea reagointi ja tiedottaminen
- korjaavat toimenpiteet
- toiminnan ja tuotteiden jatkuva parantaminen

**Tuotanto:**

- tieto laatuun liittyvistä reklamaatioista
- nopea reagointi ja tiedottaminen
- toiminnan ja tuotteiden jatkuva parantaminen

**Logistiikka:**

- tieto logistisiin toimintoihin liittyvistä palautteista
- tieto asiakaspalautteen jakautumisesta eri toimittajien ja alihankkijoiden välillä

**Laskutus:**

- nopea reagointi ja tiedottaminen
- toiminnan ja tuotteiden jatkuva parantaminen

**Jälkimarkkinointi:**

- korjaavat toimenpiteet
- toiminnan ja tuotteiden jatkuva parantaminen

**5. ASIAKASPALAUTTEEN KÄSITTELYPROSESSIN VAATIMUKSET  
MUILTA PROSESSEILTA****Tuotekehitys:**

- palaute tuotteisiin liittyvistä kehitysehdotuksista

**Myynti:**

- täsmälliset kirjaustiedot ja taustainformaatio palautteeseen liittyen
- ratkaisuehdotukset palautteeseen tai vaatimukseen liittyen

**Logistiikka:**

- kuljetusreklamaatioiden selvittely
- tieto asiakaspalautusten vastaanottamisesta

**Tuotanto:**

- tuotteen laatuun liittyvät kommentit ja korjaavat toimenpiteet



**Laskutus:**

- tieto asiakkaan hyvittämisestä
- tieto kuljetusliikkeen laskuttamisesta kuljetusreklamaatioon liittyen

**6. PROESSIN MENESTYSTEKIJÄT**

- saavutettavuus (tavoitettavuus)
- vuorovaikutuksen laatu
- reaktionopeus
- joustavuus
- riittävä taustatieto ja informatiiviset kirjaukset

**7. RESURSSIT**

- kirjausjärjestelmä
- vastuuhenkilöt
- informatiivinen kirjaustieto

**8. PROESSINOMISTAJA**

- laatupäällikkö

**9. MITTARIT**

- asiakaspalautteiden määrä
- asiakaspalautteiden käsittelyaika
- toimittajareklamaatioiden määrä

**10. TALLENTEET**

- kirjatut asiakaspalautteet
- raportit asiakaspalautteen määrästä ja jakautumisesta syy-  
luokkiin
- kirjatut korjaavat toimenpiteet

**11. OHJAUS JA SEURANTA**

- asiakaspalvelun viikkopalaveri
- asiakaspalautepalaveri laatupäällikön kutsumana
- laatupalaveri

**12. PARANTAMINEN**

- sisäiset auditoinnit
- ideat palavereista

- kehityskeskustelut
- käsittely: johtoryhmän kokoukset ja johdon katselmus

## KUVAUS

Asiakaspalautteen käsittelyprosessin tarkoituksena on kerätä, tallentaa ja analysoida asiakkailta saatavaa tietoa. Prosessissa käsiteltäväksi asiakaspalautteeksi mielletään positiivinen ja negatiivinen palaute, tuotteeseen ja toimintaan liittyvät huomautukset ja kehitysehdotukset. Prosessin tarkoituksena on tuottaa asiakkailta saadun palautteen perusteella korjaavia toimenpiteitä organisaation toimintaprosessin parantamiseksi ja kehittämiseksi.

Asiakaspalautteen käsittelyprosessi lähtee liikkeelle asiakkaan antamasta syötteestä eli palautteesta ja päättyy korjaavan toimenpiteen kirjaamiseen ja palautteen sulkeamiseen eli merkitsemiseen loppuun käsitellyksi. Tavoiteltava tuotos on korjaava toimenpide, joka estää samantyyppisen virheen toistumisen, jatkuvan parantamisen periaatteen mukaisesti. Lisäksi tavoitellaan toimintaprosessin kehittämistä asiakkailta saatavan palautteen avulla.

Asiakaspalautteen käsittelyprosessi liittyy vahvasti yrityksen laadunhallintaan. Prosessi vaikuttaa vahvasti myös ulkoisen asiakkaan yrityksestä ja sen toiminnasta muodostamaan mielikuvaan. Sisäiset asiakkaat ja muut prosessit asettavat monenlaisia vaatimuksia asiakaspalautteen käsittelyprosessille, mutta palautteen onnistunut käsittely vaatii paljon myös muilta prosesseilta ja niissä toimivilta henkilöiltä. Palautteen antaminen tulee tehdä asiakkaalle helpoksi ja tavoitettavuus tulee varmistaa. Asiakas odottaa nopeaa ratkaisua mahdolliseen ongelmaan ja esimerkiksi korvausvaatimukseen. Vuorovaikutuksen laatu on asiakkaan kokemukseen vaikuttava merkittävä asia. Myös positiiviseen palautteeseen tai kehitysehdotukseen tulee vastata, koska näin voidaan viestiä asiakkaalle palautteen tärkeästä asemasta liiketoiminnassa.

Prosessin onnistuminen vaatii systemaattista toimintatapaa ja on pitkälti kiinni sovitujen asioiden noudattamisesta. Palautteen kirjaamisesta ja käsittelystä vastaava henkilöstö saa koulutuksen palautteen käsittelyyn ja asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttämiseen liittyen. Prosessi on vaiheistettu ja vaiheiden sisältö on kuvattu. Palautteiden hoitaminen luottamusta herättävällä tavalla on tärkeää. Tulee muistaa, että ns. kaupallinen päätös on joskus välttämätön asiakassuhteen jatkuvuuden varmistamiseksi.

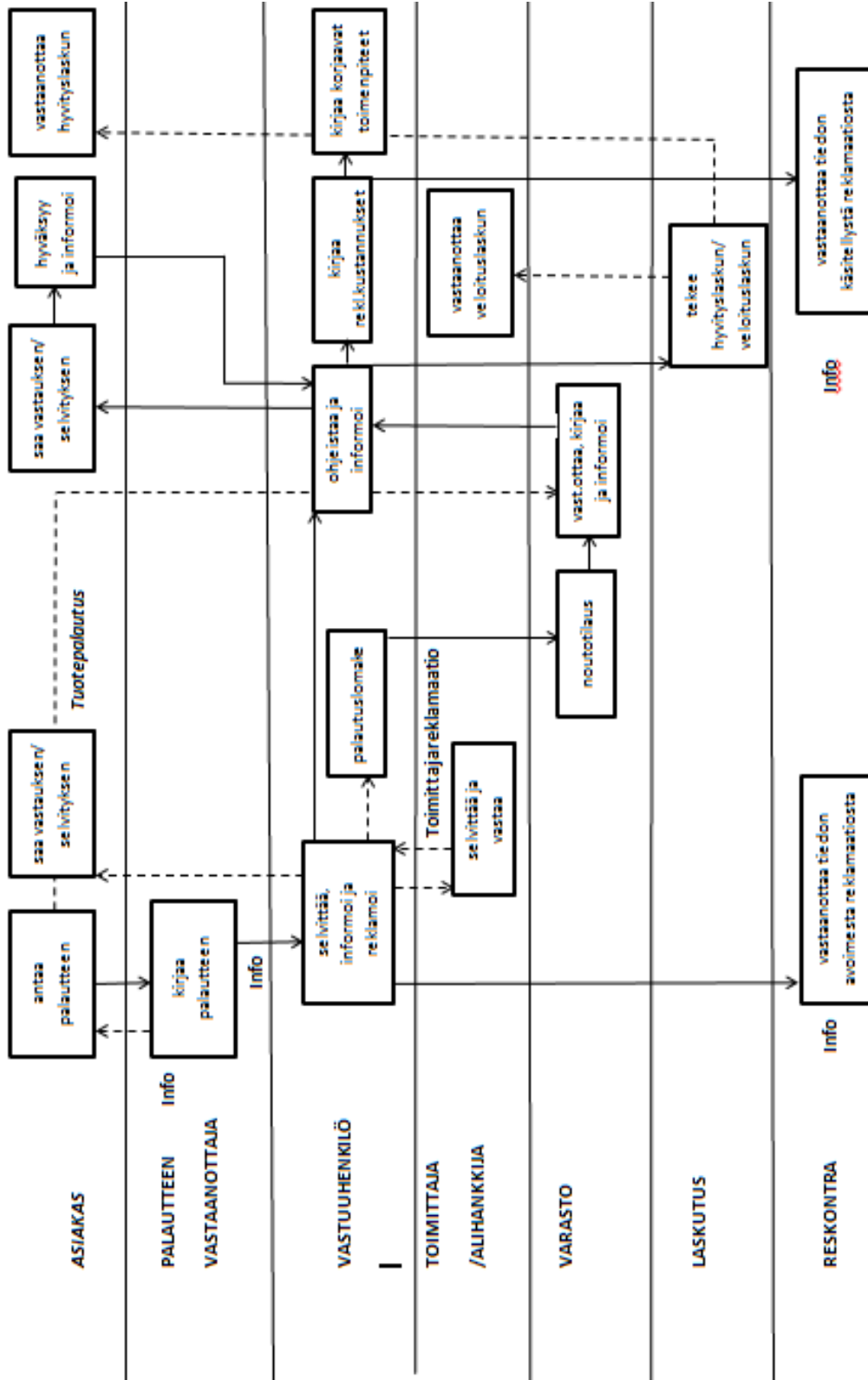
Tavoite negatiivisen asiakaspalautteen määrän vähentämiseksi edellyttää palautteiden informatiivista kirjaamista ja systemaattista analysointia sekä korjaavien toimenpiteiden merkityksen ymmärtämistä. Laatupäällikkö vastaa prosessin ohjaamisesta ja seuraamisesta sekä palautteiden raportoinnista. Prosessin toimintaa ja tuloksia seurataan. Asiakaspalautteen kokonaismäärän muutokset kertovat prosessin tuotoksen eli korjaavien toimenpiteiden tehokkuudesta ja asiakaspalautteen käsittelyyn käytetty aika prosessin nopeudesta ja reagointikyvystä.

Prosessin yllä mainittuja tunnuslukuja käsitellään viikoittain asiakaspalveluosaston viikkopalaverissa. Syistä ja seurauksista keskustellaan lisäksi laatupalaverissa ja

asiakaspalautepalaverissa laatupäällikön kutsumana säännöllisin väliajoin. Sisäisten auditointien avulla asiakaspalautteen käsittelyyn liittyviä käytäntöjä voidaan tarkastella, mahdollisesti muuttaa ja parantaa. Asiakaspalautteen käsittelyn toimivuutta ja toimivan käytännön kautta myös toimintaprosessin toimivuutta ja tuloksellisuutta seurataan pitemmällä aikavälillä, lähinnä prosessien parantamismielessä. Johtoryhmän kokouksissa ja johdon katselmuksessa päätetään mahdollisista palautteen perusteella prosesseihin tehtävistä muutostoimenpiteistä.

Asiakaspalautteen käsittelyprosessi sisältää seuraavat vaiheet:

- \*Asiakaspalautteen vastaanottaminen
- \*Asiakaspalautteen kirjaaminen ja eteneminen
- \*Toimenpiteistä päättäminen, ohjeistaminen ja tiedottaminen
- \*Reklamaatiokustannusten määrittäminen
- \*Korjaavat toimenpiteet
- \*Raportointi
- \*Toiminnan ja tuotteiden jatkuva parantaminen



## **Asiakaspalauteprosessin tehtäväkuvat ja vastualueet**

### **Asiakas**

\*antaa palautteen ja siihen liittyvät tiedot sekä mahdollisen vaatimuksen asian kuntoon saattamiseksi

### **Palautteen vastaanottaja**

\*kirjaa reklamaation yrityksen järjestelmään

\*välittää tiedon reklamaatiovastaavalle

### **Vastuuhenkilö**

\*toimii yhdyshenkilönä asiakkaan ja yrityksen välillä

\*vastaa että reklamaatio tulee hoidettua asianmukaisesti (selvittää ja informoi)

\*toimii yhdyshenkilönä eri osastojen välillä

\*reklamoi tarvittaessa toimittajaa

\*informoi varastoa tuotepalautuksista

\*ohjeistaa laskutusta mahdollisista hyvitys- ja veloituslaskuista

\*informoi reskontraa

\*kirjaa järjestelmään lopullisen syyn

\*määrittelee reklamaatiokustannukset

\*kirjaa korjaavat toimenpiteet

### **Toimittaja/alihankkija**

\*antaa vastineen toimittajareklamaatioon

### **Varasto**

\*selvittää logistiikkaan liittyvän reklamaation

\*tilaa mahdollisen noudon tuotepalautukselle

\*vastaanottaa, tarkistaa ja kirjaa tuotepalautuksen

### **Laskutus**

\*tekee hyvityslaskun asiakkaalle ja/tai veloituslaskun kuljetusliikkeelle

### **Reskontra**

\*vastaanottaa tiedon avoimesta ja loppuun käsitellystä reklamaatiosta

### **Reklamaatioryhmä (asiakaspalautepalaveri)**

\*kokoontuu riittävän usein keskustelemaan reklamaatioon johtaneista syistä

\*luo ehdotuksia toimintatapojen muutoksiin tai muihin tarpeellisiin toimiin

### **Laatupäällikkö**

\*raportoi palautteesta, sen määrästä ja siihen johtaneista syistä