

Elina Kuusisto

Tuontituotteiden reklamaatioprosessin kehittäminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

YAMK

Hankintatoimen koulutusohjelma

Opinnäytetyö

15.03.2018

Tekijä(t) Otsikko	Elina Kuusisto Tuontituotteiden reklamaatioprosessin kehittäminen
Sivumäärä Aika	65 sivua + 2 liitettä 15.3.2018
Tutkinto	Tradenomi (ylempi AMK)
Koulutusohjelma	Hankintatoimen koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja(t)	Lehtori Esa Väänänen
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää kaukoidän tuontituotteiden reklamaatioprosessia ja saada sitä kautta aikaan säästöjä yritykselle. Kehittämistehtävä toteutettiin toimintatutkimuksena. Teoreettinen viitekehys piti sisällään prosessin kehittämistä, benchmarkausta, lean-teoriaa ja viestintää. Kehittämisen apuna käytettiin erityisesti PDCA-sykliä, jota hyödynsin tavaratalojen reklamaatio-ohjeistuksen kehittämisen eri vaiheissa. Tärkeänä osana kehittämistehtävän onnistumista oli saada tavaratalot dokumentoimaan reklamaatiot yrityksen vaatimalla tasolla ja käyttämään uutta reklamaatio-ohjeistusta. Kehittämistehtävässäni halusin tehostaa erityisesti tavaratalojen toimintamallia, jotta hävikin määrää saataisiin minimoitua.</p> <p>Reklamaatioprosessin nykytila-analyysi kartoitettiin tämän kehittämistehtävän alussa keskusteluilla, havainnoilla ja tavarataloille tehdyllä kyselyllä. Nykytilakartoituksen jälkeen saatiin selvitettyä reklamaatioprosessin suurimmat ongelmat yrityksessä. Nykytila-analyysin kautta selvisi, että prosessin kehittämisessä täytyy keskittyä kehittämään yhteistyötä toimittajien kanssa, yrityksen sisäistä viestintää, suoraviivaistaa prosessin kulkua ja päivittää tavaratalojen käytössä olevaa reklamaatio-ohjeistusta.</p> <p>Kokonaisuudessa ennakkoon asetetut tavoitteet saavutettiin kehittämistehtävässä. Useita reklamaatioprosessin vaiheita kehitettiin ja parannettiin, jolloin yrityksen sisäinen viestintä tehostui, prosessista saatiin karsittua turhia työvaiheita pois, yhteistyö toimittajien suuntaan parani ja alkuhaasteiden jälkeen myös tavaratalot sisäistivät uuden ohjeistuksen ja toimintamallin. Kehittämistehtävän tuloksena turhan hävikin määrää saatiin pienemmään huomattavasti. Kehittämistehtävän hyödyt näkyivät selvästi jo ensimmäisen kauden jälkeen.</p> <p>Reklamaatioprosessin jatkokehittämisessä tulisi ottaa huomioon tuontituotteiden jatkuvasti kasvavat määrät. Jatkokehittämistä ajatellen yrityksen käyttöön sopisi tietojärjestelmä, jota yrityksen eri osastot pystyisivät hyödyntää reklamaatiodokumenttien tallentamisessa, tuote- ja varaosatiejojen etsinnässä ja raportoinnissa.</p>	
Avainsanat	Reklamaatio, reklamaatio-ohjeistus

Author(s) Title	Elina Kuusisto Development of Complaints Process
Number of Pages Date	65 pages + 2 appendices 15 March 2018
Degree	Master of Business Administration
Degree Programme	Master's Degree Programme in Supply Chain Management
Specialisation option	
Instructor(s)	Esa Väänänen, Senior Lecturer
<p>The aim of this Master's thesis was to improve the complaints procedure for imported products and thus to achieve savings for the company. The development project was carried out using active research. The theoretical framework included process development, benchmarking, lean theory and communication. In this thesis, PDCA cycle was used as a development aid in the various phases of the reclamation guideline of the department stores. The objective was to ensure that the department stores document complaints at the level of required by company and use new complaints policy guidelines. Furthermore, the aim was to increase the efficiency of the department stores in particular in order to minimize the amount of loss.</p> <p>The present state analysis of the complaints process is defined beginning of this study with discussions, observations, questionnaire to the department stores. After the present state analysis, the biggest problems in the complaints process were sorted out in the company. It has become apparent that the development of the process should focus on developing co-operation with suppliers and communication within the company as well as streamlining the process and updating the complaints instructions used by department stores.</p> <p>The pre-set goals were achieved during this development project. Several stages of the complaint process developed and improved e.g., when internal communications was improved, the process eliminated unnecessary work phases. In addition, co-operation with suppliers improved. After challenges at the beginning of the new season, the department stores internalized a new guidance and operating model. As a result, the amount of unnecessary loss was significantly reduced. The benefits were clearly visible after the first measurement period.</p> <p>Further development of the complaint process should take into account the ever-increasing quantities of imported products. In conclusion, the company should introduce one systematic information system that various departments of the company can use it for storing the complaints documents, searching for products, spareparts and reporting.</p>	
Keywords	Complaints, reclamation guideline

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Reklamaatioprosessikäsité	1
1.2	Tehtävälueen rajaus	2
1.3	Kehittämistehtävän tarpeellisuus	3
2	Tutkimusongelma	4
2.1	Tutkimuskysymykset	5
2.2	Kehittämissuunnitelma	6
2.3	Kehittämistehtävälle asetetut tavoitteet	8
2.4	Tutkimuksessa käytettävät mittarit	8
2.5	Riskit	10
3	Tutkimusmenetelmät	10
3.1	Toimintatutkimus	10
3.2	Aineiston kerääminen ja analysointi	12
3.3	Validiteetti ja reliabiliteetti	13
4	Nykytila-analyysi	15
4.1	Kuljetusyhtiö	15
4.2	Toimittajien työskentely	16
4.3	Reklamaatioprosessin kuvaus	17
4.4	Tuotereklamaatioiden dokumentointi	18
4.5	Hävikki vuonna 2017	19
4.6	Kysely tavarataloille	23
4.6.1	Kyselyn vastaukset	24
4.6.2	Vastausten läpikäynti	29
4.7	Muutoskohteet	29
5	Viitekehys	30
5.1	Prosessin kehittäminen	32
5.2	Lean	33
5.3	PDCA-ympyrä	34
5.4	Benchmarking	35

5.5	Muutosjohtaminen	37
5.6	Osastojen välinen sisäinen viestintä	40
6	Toiminnan kehittäminen	42
6.1	Yhteistyön kehittäminen toimittajien suuntaan	42
6.2	Uudistettu toimintamalli	43
6.3	Uuden reklamaatio-ohjeistuksen muutokset	45
6.4	Osastojen välinen viestintä	47
6.5	Prosessin tehostamisen vaikutuksen hyödyt	48
7	Tutkimuksen tulokset	48
7.1	Ohjeistuksen haasteet	48
7.2	Hävikin määrä numeroina	50
7.3	Haastattelu syksyllä 2017	53
7.4	Haastattelujen vastaukset	54
7.5	Osastojen välinen yhteistyö	56
7.6	Vastaukset tutkimuskysymyksiin	57
7.7	Yhteenveto	59
8	Johtopäätökset ja yhteenveto	59
8.1	Aikataulu	60
8.2	Viitekehyksen merkitys kehittämistehtävälle	61
8.3	Muutos tavarataloissa	62
8.4	Jatkotoimenpiteet	63
8.5	Itsearviointi	64
	Lähteet	66
	Liitteet	
	Liite 1. Kysely	
	Liite 2. Reklamaatiolomake	

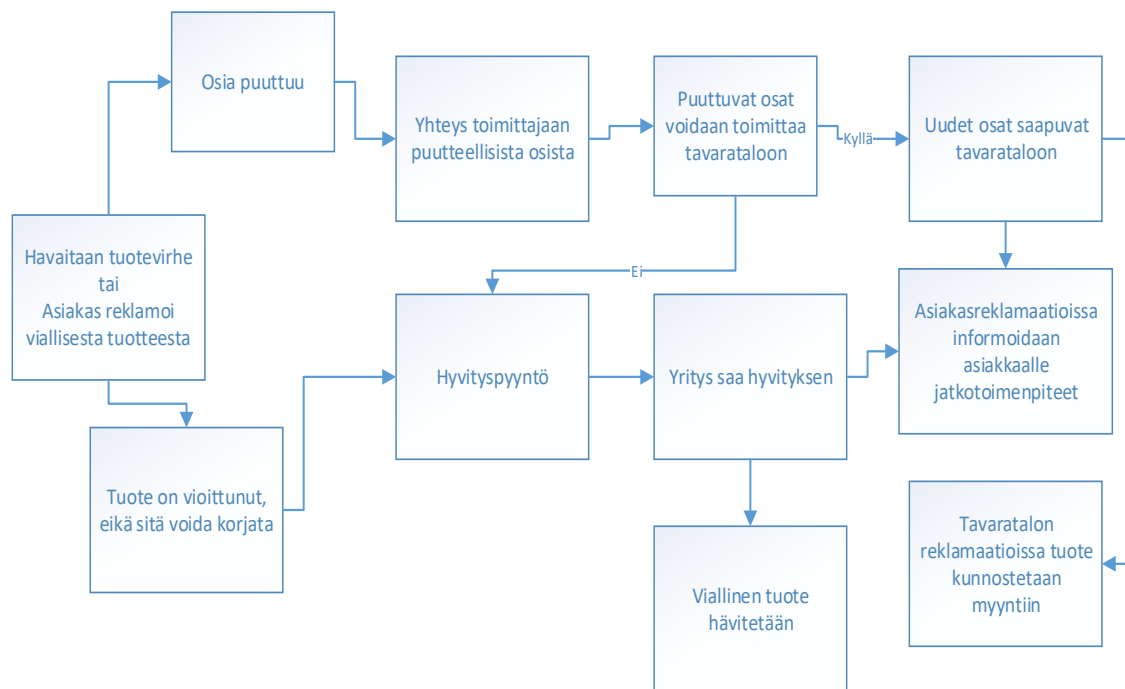
1 Johdanto

Kehittämistehtäväni kohdeorganisaationa toimii kaupan alalla toimiva yritys. Yritys myy kuluttajille erilaisia tuotteita ja palveluita kodin kunnostamisesta sisustamiseen. Yritys tuo maahan muun muassa konttitavaraa suoraan kaukoidästä. Tässä kehittämistehtävässä konttitavaralla tarkoitetaan puutarhan kesäkalusteita. Kaupan alalla tuotteisiin liittyy aina lieveilmiö, reklamaatiot. Reklamaatiokäsite sisältää tuotevirheet ja asiakaspalautukset. Kaukoidästä tuotavien tuontituotteiden määrät ovat kasvaneet tasaiseen tahtiin viimeisen parin vuoden aikana. Tuontimäärien kasvaessa myös reklamaatioiden määrät ovat nousseet vuosittain. Yrityksen näkökulmasta tarkasteltuna reklamaatioiden hoitaminen on tärkeä osa yrityksen liiketoimintaa. Tavaratalojen tulisi pyrkiä toimimaan kussakin reklamaatiotapauksessa yrityksen ohjeistuksen mukaan, jotta ylimääräiseltä hävikiltä välttäisiin. Kaukoidän tuontituotteiden reklamaatioprosessin läpivienti on ollut viime vuosina haasteellista kaikissa tavarataloissa, mikä on heijastunut negatiivisesti yrityksen sisällä esimerkiksi ylimääräisenä työnä ja menetettynä myyntinä. Olen yksi niistä henkilöistä, joita reklamaatioprosessin sujumattomuus on työllistänyt tarpeettomasti viimeisten kahden vuoden aikana. Kehittämistehtäväni aiheeksi valikoitui kaukoidän tuontituotteiden reklamaatioprosessin kehittäminen kaupan alan yrityksessä.

Kehittämistehtäväni ohjaajina toimivat tuoteryhmäpäällikkö ja ostajohtaja. Tulen toimimaan kehitysprosessin toimeen panijana, kehittäjänä, ohjeistajana ja linkkinä eri sidosryhmien välillä.

1.1 Reklamaatioprosessikäsite

Kehittämistehtäväni keskeisenä käsitteenä on reklamaatioprosessi. Käsittelem reklamaatioprosessia kokonaisvaltaisena prosessina, joka lähtee liikkeelle kun tuotteessa havaitaan virhe tai asiakas reklamoi tuotevirheestä yritykselle. Tuotevirhe havainnoinnin jälkeen prosessi voi jatkua useammalla eri tavalla. Reklamaatioprosessin etenemistä ja vaiheita käsitellään tarkemmin kehittämistehtävän eri luvuissa. Prosessi päättyy, kun esimerkiksi toimittaja toimittaa puuttuvat osat tai yritys saa täyden hyvityksen tuotteesta. Kuviossa 1 on havainnollistettu, mitä reklamaatioprosessilla tässä tehtävässä tarkoitetaan.



Kuvio 1. Kehittämistehtävän reklamaatioprosessikäsité.

1.2 Tehtäväalueen rajaus

Aivan prosessin alkuvaiheessa minulla oli paljon erilaisia ideoita kehittämistehtävän aiheeksi. Ostajohtajan kanssa pohdin erilaisia aiheita kehittämistehtäväkseni ja hän kehotti valitsemaan kehitettävän kohteen, joka liittyy omiin työtehtäviini. Päädyin valitsemaan reklamaatioprosessin kehittämisen, koska muut pohtimani aiheet eivät liittyneet niin vahvasti työhöni. Kehittämistehtäväni aiheesta keskustelin myös lähimmän esimieheni kanssa. Kehittämistehtäväni alkuvaiheessa aiheenani oli reklamaatioprosessin kehittäminen. Kehittämiskohteen valinnan jälkeen jäin pohtimaan aihealueen laajuutta ja ymmärsin ettei minulla ole mahdollisuutta kehittää kaikkien tuoteryhmien ja toimittajien reklamaatioprosessia. Aihettani oli rajattava pienempään osa-alueeseen, jota olisi kokonaisuudessa helpompi kehittää ja hallita. Keskustelin esimieheni kanssa opinnäytetyöni aiheesta ja kehittämisalueen tiukemmasta rajaamisesta. Keskustelun aikana esille nousi reklamaatio-ohjeistuksen päivitys, joka jäi tiimiltämme tekemättä vuonna 2016.

Kaukoidän tuontituotteiden reklamaatioprosessin ohjeistuksen päivittäminen on ollut tiimimme tehtävällä useamman vuoden ajan. Tämän seurauksena syntyi lopullinen

päätös kehittämistehtäväni aiheesta, kaukoidästä tuotavien kausituotteiden reklamaatioprosessin kehittäminen. Tässä kehittämistehtävässä kaukoidällä tarkoitetaan useampaa Aasian maata, joista tuotteita hankitaan. Halusin itse keskittyä kaukoidän tuontitavaroitten reklamaatioprosessin kehittämiseen, sillä kyseinen prosessi tuntuu aiheuttavan paljon haasteita niin tavarataloissa kuin osto-osastollakin. Aiheen rajaus oli hyvin tiukka, mutta toivoin rajauksen antavan minulle paremman mahdollisuuden kehittämistehtävän onnistumisessa. Kaukoidän tuontituotteiden reklamaatioprosessin kehittäminen koettiin yrityksessä isoksi kokonaisuudeksi, joka sopii kehittämistehtäväni aiheeksi. Aiherajauksen vuoksi tulosten mittaaminen voidaan suorittaa kehittämistehtäväni aikana.

Reklamaatioihin liittyy hyvin vahvasti asiakkaat ja heidän tyytyväisyys yrityksen toimintaan. Asiakas tyytyväisyys on yritykselle erittäin tärkeää, koska reklamaatiotilanne on aina negatiivinen asiakaskokemus. Yritys haluaa ensisijaisesti palevella asiakkaitaan ja luoda heihin hyvän asiakassuhteen. Asiakkaat ovat ensiarvoisen tärkeitä ja heidän tyytyväisyys yritystä kohtaan vaikuttaa tekevätkö he jatkossakin ostoksensa yrityksen tavarataloissa. Asiakasnäkökulman rajasin kehittämistehtävän ulkopuolelle, koska halusin keskittyä sisäisen prosessin kehittämiseen.

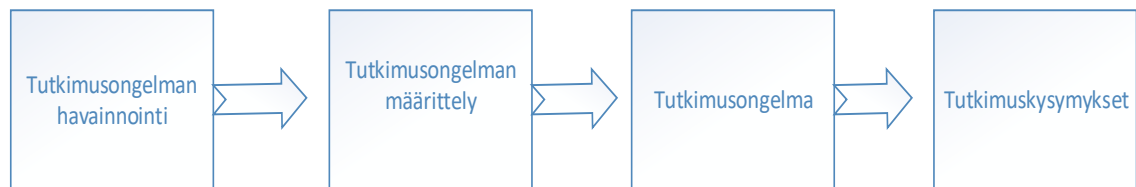
1.3 Kehittämistehtävän tarpeellisuus

Reklamaatioprosessin kehittämisen tärkeyttä korosti hylättyjen hyvityspyyntöjen suuri määrä vuositasolla. Yrityksessä koettiin tärkeäksi saada tavaratalojen henkilökunta ymmärtämään, kuinka paljon tavarataloissa syntyy turhaa hävikkiä. Tavarataloissa hävitetään vuositasolla paljon tuotteita, jotka olisi mahdollista saada myyntikuntoisiksi pienellä vaivalla. Omien havaintojeni mukaan tavarataloissa on myös paljon epätietoisuutta reklamaatioiden laitimisessa joka, aiheutti minulle ylimääräistä työtä. Yrityksen toisellakin osastolla oli havaittu samankaltaisia ongelmia, jotka ensisijaisesti liittyivät epäselviin hyvityspyyntölomakkeisiin.

Alkusyksystä 2016 saimme vieraita kuljetusyhtiöstä. Heidän päävastuuna on hoitaa yrityksemme konttikuljetukset kaukoidästä Eurooppaan. Käsittelimme erilaisia asioita, joista yksi oli reklamaatioista saadut hyvitykset. Saimme heidän vierailun aikana tärkeää informaatiota reklamaatioita koskevista hyvityksistä. Aasian toimittajilta hyvitysten saaminen on erittäin epätodennäköistä eli väistämättä yritykselle syntyy hävikkiä. Tieto rahallisten hyvitysten saamisen haasteista tuli osastolleni uutena. Reklamaatioprosessin kehittäminen nousi yrityksessämme entistä tärkeämmäksi asiaksi.

2 Tutkimusongelma

Kehittämistyö aloitetaan ongelmien havainnoinnilla, josta edetään ongelmien määrittelyyn (Kananen 2005, 29). Tutkimusongelmaksi muodostui yleisellä tasolla reklamaatioprosessitavarataloissa. Kehittämistehtävässäni koin tärkeäksi löytää kehitettävän kohteen alkuperäiset ongelmat. Lähtökohtaisesti ajattelin, että kehittämiskohteenani on vain reklamaatioprosessin kehittäminen tavarataloille. Piirsin itselleni miellekartan ja kirjasin ylös eri osa-alueilla havaitsemiani ongelmia. Kirjassaan Kananen toteaa, että kun kartoitetaan tutkimusongelman kokonaistilannetta, tulee kokonaistilanteen katsastamiseen ja tutkimusongelman määrittelyyn käyttää riittävästi aikaa (Kananen 2009, 29). Itsekin huomasin, että tutkimusongelman kokonaiskuvan kartoittamiseen tulee perehtyä seikkaperäisesti, jotta kehittämistehtävän todelliset ongelmat löytyvät.



Kuvio 2. Tutkimusongelman määrittely ja muutos tutkimuskysymyksiksi (Kananen 2005, 29-30).

Yksinkertaisella tutkimusongelman määrittelyllä kehittämistehtävän kehityskohde olisi jäänyt vain yleiselle tasolle. Ryhdyin pohtimaan, mistä prosessin ongelmat johtuvat ja mitkä seikat aiheuttavat suurimpia haasteita, jotka taas heijastuvat ongelmina reklamaatioprosessin läpiviennissä. Aloitin tarkastelemalla asioita omasta näkökulmastani, mitkä ovat mielestäni suurimmat ongelmakohdat reklamaatioprosessissa sekä mitä ja miten asioita tulisi kehittää. Toinen näkökulma ongelmille on tavaratalojen kokemukset. Tavaratalojen kokemuksia ja näkemyksiä selvitin kyselyllä, jonka lähetin tavarataloille nykytila kartoituksen alkuvaiheessa. Kehittämistehtäväni edetessä ja nykytila-analyysin alkuvaiheessa erityyppisiä ongelmia nousi esille. Tutkimusongelman määrittelin monitahoiseksi ja ilmenneet ongelmat ovat korrelaatio-suhteessa toisiinsa. Kehittämiskohteiksi määrittivät:

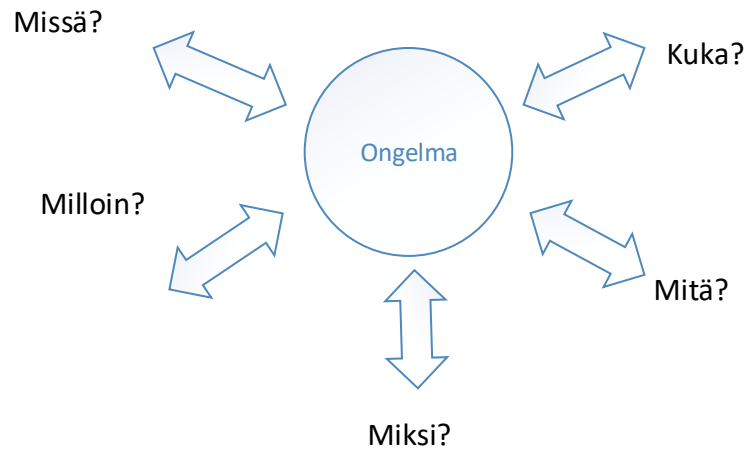
- tavaratalojen käytössä oleva puutteellinen reklamaatio-ohjeistus
- osto-osaston ja toimittajien yhteistyö
- sisäinen viestintä
- listaukset varaosista

Kehittämistehtäväni edetessä huomasin, ettei tutkimusongelman määrittely olekaan niin yksinkertaista, mitä aluksi ajattelin. Ongelmia pitää tarkastella eri osapuolten näkökulmasta ja ottaa näkökulmat huomioon kehittämisessä. Ennen kaikkea tulee kiinnittää huomiota asioihin, joita tulisi kehittää tavarataloissa.

Koin tärkeäksi omat havainnot ja oivallukset siitä, mikä on näkemykseni mukaan tutkimusongelman ydin. Tutkimusongelman määrittämisen koin haasteelliseksi, koska koko kehittämistehtävän ydinongelma piti saada tiivistettyä yhteen lauseeseen. Kehittämistehtäväni tutkimusongelmaa kuvaa parhaiten lause; Miten yrityksen käytössä olevaa rekламаatioprosessia kehittämällä saadaan aikaan pienempi hävikki tavarataloissa?

2.1 Tutkimuskysymykset

On tärkeää pystyä määrittelemään tutkimusongelma, jonka jälkeen se muutetaan tutkimuskysymyksiksi (Kananen 2005, 30). Tutkimusongelman selvittämisen jälkeen siirryin pohtimaan tutkimuskysymyksiä, joiden avulla hahmottaisin paremmin tutkimusongelman syitä. Tutkimusongelman ytimen löytäminen tutkimuskysymyksillä on tärkeää kehittämistehtävän kannalta. Tutkimusongelma vaiheessa tuli eteen kysymyksiä, joiden kartoittamista varten piti esittää kysymyksiä (Kananen 2009, 32.) Määrittelemäni tutkimuskysymykset on johdettu tutkimusongelmasta. Hyödynsi Kanasen kysymysmallia tutkimusongelman hahmottamisessa (Kuvio 3.). Tutkimusongelmaan haluan löytää vastauksia vastaamalla kysymyksiin kuka, mitä, miksi, milloin ja missä. Kysymysten avulla sain hahmoteltua tutkimuskysymykset, joihin tavoitteenani on saada vastauksia kehittämistehtäväni edistyessä. Tutkimuskysymysten tavoitteena on päästä syvemmälle tutkimusongelman ytimeen. Oikein muotoillut tutkimuskysymykset muodostavat kehittämistehtävän ja tutkimuksen ytimen. Tutkimusongelmaa täsmennetään kysymyksillä mitä, miksi ja miten. Eriyisesti mitä-kysymykset toimivat kehittämistehtävän kulmakivenä. Ilman määriteltyjä tutkimuskysymyksiä, tutkimusta on mahdotonta tehdä. (Kananen 2009, 25-26, 38-39.)



Kuvio 3. Kysymyksiä tutkimusongelman hahmottamiseen (Kananen 2009, 32).

Kysymysten laadinnassa tärkeää on, että kysymykset on aseteltu oikein. Tärkeää on huomioida, ettei kysymyksiin pysty vastaamaan kyllä tai ei, kysymyksessä ei ole itsessään vastausta, kysymyksen laajuus tulisi huomioida ja tutkittavaan aiheeseen on olemassa kirjallisuutta. (Kananen 2009, 39.) Tutkimuskysymysten avulla halusin avata paremmin tutkimusongelmaani. Tutkimuskysymykset ohjaavat suunnan, johon lähdän viemään kehitysprojektiani.

Tutkimuskysymykset ovat jatkoa tutkimusongelman määrittelylle. Niiden avulla tutkimusongelmaa voidaan lähestyä eri näkökulmista. Tutkimuskysymykset ovat:

1. Mikä on reklamaatioprosessin nykytila?
2. Mitkä ovat reklamaatioprosessin suurimmat ongelmat?
3. Miten toimintatapoja voidaan tehostaa?
4. Miten tiedonkulkua voidaan tehostaa prosessin eri vaiheissa?
5. Miten dokumentointia voidaan hyödyntää?
6. Millä keinoilla varmistetaan pienempi hävikki tavarataloissa?

2.2 Kehittämissuunnitelma

Aihe oli työni kannalta ajankohtainen, koska minulla ja esimiehelläni on ollut tarkoituksena uudistaa reklamaatioprosessin ohjeistusta jo pidemmän aikaa. Aikaisemmin ohjeis-

tus piti päivittää jo vuonna 2016, mutta se yritys epäonnistui. Otimme tavoitteeksi kehittämisen vuodelle 2017, mutta tämän kehittämistehtävän myötä sain reklamaatioprosessin kehittämisen kokonaisuudessaan omaksi projektikseni. Kuljetusyrityksen vierailu yrityksessämme korosti entisestään, kuinka tärkeää on saada tuontituotteiden reklamaatioprosessi toimimaan yrityksessämme.

Kehittämissuunnitelmalleni määrittelin seuraavat askeleet, joiden mukaan lähdin viemään kehitystä eteenpäin:

- Tutkimusongelman määrittely
- Tutkimuskysymykset
- Nykytila-analyysi
- Kehittämistehtävässä käytettävät teoriat

Tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten määrittelyn jälkeen ryhdyin kartoittamaan nykytila-analyysia. Kehittämistehtäväni alkuvaiheessa kirjasin ylös miellekarttaan omia ajatuksiani ja havaintojani reklamaatioprosessin kulusta ja toimintamallista. Mitkä asiat tulisi ottaa huomioon prosessin kehittämisessä, minkälaisella aikataululla muutos toteutetaan, miten vien kehitystä eteenpäin ja keitä muutos koskee. Koin tärkeänä perehtyä nykytila-analyysiin riittävän kattavasti huomioimalla eri osapuolet. Minua kiinnosti saada selville reklamaatioprosessin nykytila tavarataloissa. Parhaiten saisin selvitettyä nykytilan teetämällä tavaratalojen henkilökunnalle kyselyn. Henkilökunnan vastausten myötä saisin kattavampaa tietoa, miten prosessi heidän mielestään toimii ja mitkä ovat heidän havaintojen perusteella suurimmat haasteet. Kyselyn vastausten perusteella pystyisin laajemmin kartoittamaan tutkimusongelmaani. Nykytila-analyysin jälkeen ryhdyin keräämään teoriaa, jotka tukisivat kehittämistehtävääni.

Kehityskohteen aikataulutuksen, suunnittelun ja läpiviennin sain kokonaan vastuulleni. Kehittämistehtäväni alussa loin itselleni alustavan aikataulun, jonka tarkoituksena on rytmittää kehitystehtäväni etenemisestä. Taulukossa 1. on kuvattu kehittämistehtäväni alustava aikataulu.

Itse toimin muutosprosessin vetäjänä ja kehittäjänä. Kehittämisprojektin onnistunut läpiviemi, ennalta laaditun aikataulun puitteissa, olisi vastuullani. Kehittämisprosessissa tukenani toimii esimieheni. Vastuullani on aikataulussa pysyminen, viestintä eri sidosryhmien välillä ja kehittämisen eteenpäin vieminen yrityksessä. Ennakkoon määrittelemäni aikataulu ohjaa prosessin kehittämisen toteutumista vaiheittain.

Taulukko 1. Alustava aikataulu.

	alkaa	loppuu
	kk/vuosi	kk/vuosi
Kehittämiskohteesta sopiminen organisaatiossa	9/2016	9/2016
Nykytilan kartoitus ja mittaus	11/2016	
Tietoperustaan (teoria, mallit) tutustuminen	11/2016	9/2017
Ratkaisuvaihtoehtojen pohdinta	12/2016	1/2018
Kehittämistehtävän toteuttaminen käytännössä	2/2017	11/2017
Tulosten (kehittämishankkeen onnistumisen) mittaus	3-5/2017	9-10/2017

Kehittämistehtävä tullaan toteuttamaan kvalitatiivisena ja kvantitatiivisena tutkimuksena.

2.3 Kehittämistehtävälle asetetut tavoitteet

Kehittämistehtäväni alussa mietin, mitä haluan saavuttaa reklamaatioprosessin kehittämisellä. Mitkä ovat kehittämistehtäväni päätavoitteet. Kehittämistehtäväni tavoitteet muodostuivat, kun pohdin kuinka eri osa-alueet vaikuttavat toisiinsa ja niiden syy seuraussuhteita. Koin tärkeäksi ymmärtää, mistä hävikki muodostuu ja miten hävikin määrään voi jokainen osapuoli omalla toiminnalla vaikuttaa. Miettiessäni kehitystehtäväni tavoitteita, ei niiden nimeäminen ollut kovin yksinkertaista, koska useimmat asiat liittyvät vahvasti toisiinsa. Havaintojeni mukaan reklamaatioprosessin kehittämisessä täytyy kehittää pienempiä osa-alueita, jotta asetettuihin tavoitteisiin päästäisiin.

Kehittämistehtäväni tavoitteena on tuoda yritykselle säästöjä vähentämällä turhan hävikin määrää, tehostaa tavaratalojen toimintaa prosessin läpiviemisessä, luoda yhtenäinen toimintamalli tavarataloille, reklamaatio-ohjeistuksen päivittäminen, tehostaa henkilökunnan ajankäyttöä ja parantaa viestintää osastojen välillä. Kehittämistehtäväni käynnistymisen jälkeen havaitsin, että on tärkeää myös kehittää yhteistyötä toimittajien kanssa hävikin pienentämiseksi. Kehittämistehtäväni tavoitteena on kehittää kaukoidän tuonti- tuotteiden reklamaatioprosessia tehokkaampaan ja suoraviivaisempaan suuntaan sekä saada aikaan muutosta sisäiseen reklamaatioprosessiin.

2.4 Tutkimuksessa käytettävät mittarit

Tulen käyttämään kehittämistehtävässäni sekä laadullisia, että määrällisiä mittareita. Kvantitatiivisella eli määrällisellä aineiston keruulla saadaan kerättyä suoraan jo tilastoitua tietoa, jotka voidaan käsitellä numeroina (Anttila 2005, 175). Tutkimuksen onnistumisen edellytys on erilaisten mittareiden käyttö tilastojen tarkastelussa (Vehkalahti 2014, 17). Mittareina halusin käyttää selkeitä mitattavissa olevia lukuja. Kvantitatiivisina mittareina tutkimuksessani käytetään järjestelmästä saatuja numeraalisia arvoja. Järjestelmää hyödyntäen tulen mittamaan seuraavanlaisia asioita:

- Kappalemäärät
- Eurot
- Hävikki suhteutettuna myyntiin
- Budjetoitu hävikki

Määrällistä tutkimusmenetelmää tulisi käyttää, kun omaan tutkimusmenetelmään tarvitaan numeraalista tietopohjaa. Aineistoa keräämistä tulee miettiä tarkkaan, jotta tutkija kerää oikeanlaista aineistoa. (Vilkka & Airaksinen 2003, 58.) Mittareiden avulla saan muodostettua itselleni selkeimmän kuvan, kuinka paljon yritykselle syntyy hävikkiä vuositasolla. Kuten Anttila kirjassaan toteaa, on tärkeää myös luokitella havainnot, jotta saadaan riittävästi tietoa eri luokista (Anttila 2005, 175). Hyödynsin Anttilan teoriapohjaa reklamaatioiden luokittelussa. Eri luokiksi valitsin:

1. asiakasreklamaatiot
2. puuttuvat osat
3. toimittajan tuotevirheet

Kvalitatiivisilla eli laadullisilla mittareilla mitataan laatua ja asioita (Anttila 2005, 175). Lähtökohtana laadulliselle tutkimusmenetelmälle on, että halutaan kerätä tietoa minkälaiset asiat ohjaavat ihmisten toimintaa. Laadullinen tutkimusmenetelmä palvelee myös, kun kehityksessä käytetään kohderyhmän ajatuksiin ja näkemyksiin pohjautuvia ideoita. (Vilkka ym. 2004, 63.) Kehittämistehtävässäni kvalitatiivisia mittareita hyödynnetään arvioimalla reklamaatioprosessin nykytilaa ja muutosta kyselyn avulla. Kyselyssä saatuja vastauksia käytän apuna kehittämisen eri vaiheissa. Laadullista tutkimusmenetelmää voidaan parhaiten hyödyntää, kun halutaan ymmärtää kokonaisvaltaisesti tutkimuskohteen ilmiöitä (Vilkka ym. 2004, 63). Kvalitatiivisten mittareiden avulla tulen arvioimaan, kuinka prosessin muuttaminen vaikuttaa mitattavissa oleviin kohteisiin. Reklamaatioiden teko vaiheessa tavaratalon tulee kirjata ylös tuotteen tiedot ja reklamaation syy. Rekla-

maatioiden syitä voidaan tutkia ja tarkastella laadullisesti. Reklamoitavien syiden perusteella ne voidaan jaotella eri kategorioihin ja tarkastella omina kokonaisuuksina. Mikäli reklamaatioiden ei ole kirjattu ylös, ei kohdetta voida mitata riittävän tarkasti.

2.5 Riskit

Koen että kehittämistehtävääni liittyy epäonnistumisen riski, koska kehitystä tehdään isossa työympäristössä ja kehityskohteeseen liittyy lukuisia eri osastoja ja henkilöitä. Suurimpana riskinä pidän henkilökunnan muutosvastarintaa. Erityisesti pitkään tavaratilassa työskennelleiden henkilöiden muutosvastarinnalla voi olla vaikutusta siihen, miten muut henkilöt työyhteisössä suhtautuvat muutokseen.

Kehittämistehtävän tiivis ja tiukka aikataulu tuovat omat riskitekijänsä kehittämistehtävääni onnistumiselle. Pyrin tiedostamaan aikataulullisen riskin ja minimoimaan sen hyvällä suunnittelulla jo kehittämistehtävääni alkuvaiheessa. Aikataulun pitää olla realistinen, mutta tiukka, jotta kaikki muutosvaiheet saataisiin vietyä läpi ennen uuden toimintamallin julkistamista. Aikataulu ei saa olla liian tiukka, jolloin kehittämisen eri vaiheisiin jää tietynlainen joustovara. Realistisella ja johdonmukaisella aikataululla uskon ennaltaehkäiseväni riskiä kehittämistehtävääni epäonnistumisesta.

Kehittämistehtävääni alkaessa olen tiedostanut riskit ja pyrin kiinnittämään huomiota siihen, että riskitekijät minimoitaisiin. Muutosvastarinnan ehkäisemiseksi pyrin olemaan avoin ja viestittämään mahdollisimman laajalti eri kehitysvaiheissa. Viestinnällä koen lieventäväni muutosvastarintaa, jolloin henkilökunnan suhtautuminen muutokseen sujuisi vaivattomammin.

3 Tutkimusmenetelmät

3.1 Toimintatutkimus

Tulen toteuttamaan kehittämistehtävääni toimintatutkimuksena. Toimintatutkimuksen tavoitteena on ratkaista erilaisia ongelmia ja saada aikaan muutos, vaikka muuten toimintatutkimukselle on vaikea antaa tarkkaa tai yksiselitteistä määritelmää. Muutoksen ai-

kaansaamisen tärkeimpinä kriteereinä on toiminnan kehittäminen ja tutkimus, jolla pyritään saavuttamaan prosessimainen kehittäminen. Toimintatutkimuksen avulla etsitään ratkaisuja käytännön ongelmiin ja sen vuoksi se sopii erittäin hyvin kehitystehtävän lähestymistavaksi. Toimintatutkimus sopii erinomaisesti juuri ryhmätoiminnan kehittämiseen. (Kananen 2009, 10-13; Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2009, 58.) Toimintatutkimukselle asetetut kriteerit täyttyvät, jos toimintatutkimus tapahtuu yhteisössä. Tutkimustyötä peilataan jo olemassa oleviin historian tietoihin, analysoidaan ja kehitetään toimintatapoja tavoitteiden saavuttamiseksi. (Anttila 2005, 445.)

Kehittämistehtäväni aiheen valinnan jälkeen kerroin yrityksen sisällä, että olen kehittämässä tuontituotteiden reklamaatioprosessia. Avoimella viestinnällä halusin luoda keskusteluyhteyden niihin henkilöihin, jotka työskentelevät reklamaatioiden parissa. Toimintatutkimukselle tunnuspiirteistä onkin ottaa keskeiset henkilöt mukaan aktiiviseen kehittämiseen ja tutkimukseen (Ojasalo ym. 2009, 58). Huomasin, miten tärkeää on keskustella prosessin muutoksesta ja sen mahdollisuuksista eri osastojen henkilöiden kanssa, vaikka keskustelut olisivatkin epävirallisia. Tärkeää oli herättää henkilökunta keskustelemaan aiheesta niin osastoilla kuin tavarataloissakin. Keskusteluyhteyden tärkeyttä korosti mielestäni se, että kehittämisprosessin suurimmat hyödyt tulevat näkymään juuri tavarataloissa. Halusin kannustaa keskusteluiden kautta eri osapuolia tuomaan esille omia kokemuksia ja näkemyksiä. Tärkeää oli saada mahdollisimman monet henkilöt aktivoitua. Etenkin toivoin tavaratalojen henkilökunnan aktiivisuutta osallistumisessa kyselyyn, joka tehdään nykytila-analyysin kartoittamisen vaiheessa.

Toimintatutkimustani työstin aktiivisesti heti alusta lähtien. Toimintatutkimuksessa tutkimusaineistoa voidaan kerätä havainnoimalla, kyselyillä, haastatteluilla tai muita kirjallisia materiaaleja käyttämällä (Anttila 2005, 444). Alussa toiminta keskittyi enemmän keskusteluihin eri sidosryhmien kanssa, tunnuslukuraporttien tutkimiseen ja vanhan toimintamallin tarkasteluun. Keskustelin tiimissäni, minkälaisia muutoksia lähden toteuttamaan parantaakseni reklamaatioprosessia ja mitä haluan saavuttaa muutoksilla. Keskustelin yhdessä tiimin esimiehen kanssa haasteista, joita kohtaisimme uudistuksen myötä. Samalla kävimme läpi, millä keinoilla saisimme tavarataloille viestiä eteenpäin. Koko kehittämistehtäväni ajan kävin keskusteluja etenkin tavaratalojen kanssa ja pyrin luomaan yhteistyössä heidän kanssaan erilaisia ratkaisuja sujuvamman prosessin kehittämiseksi.

Kehittämistehtävässäni käyn läpi selkeiksi havaittuja ongelmakohtia yrityksessä, jotka tulisi erilaisten tutkimusmenetelmien avulla ratkaista. Jaoin tutkimukseni pienempiin kehittämisen osa-alueisiin, jotka ovat osioita kokonaisvaltaisessa kehittämisprojektissäni. Kehitin yhtä osa-aluetta kerrallaan ja vaiheittain, joihin valitsin sopivat teoriamallit tukemaan kehitettävää aihetta. Pyrin pitämään mielessäni kehittämiseni laajan kokonaiskuvan, johon pienemmät kehityksen osa-alueet liittyivät.

Itselläni on edellisistä työpaikoista kokemusta reklamaatioiden parissa työskentelystä ja niiden tuomista haasteista. Tässä kehittämistehtävässä pääsen peilaamaan aiempia kokemuksiani reklamaatioprosessin sujuvuudesta kehitettävään prosessiin. Pystyn tuomaan esille omia havaintojani ja kokemuksiani ja hyödyntämään niitä kehitystehtävässäni.

3.2 Aineiston kerääminen ja analysointi

Tutkimusaineiston keräämistä tulee suunnitella, jotta löytyvät ne menetelmät, joilla saadaan tutkimuksen kannalta tarkoituksen mukaiset vastaukset tutkimuskysymyksiin (Anttila 2005, 179). Aineiston keräämiseen tulee käyttää aikaa, jotta ei lähdetä kehittämään väärää kohdetta. Pohjaa kehittämistehtävälle tulisi koota eri lähteistä. (Ojasalo ym. 2009, 28-29.) Kehittämistehtäväni alkuvaiheessa keräilin tutkimusaineistoa laajasti hyödyntäen eri lähteitä, jota pystyn hyödyntämään laajalti kehittämistehtävässäni. Toimintatutkimuksessa tutkimusaineistoa voi kerätä erilaisia menetelmiä hyödyntäen. Aineistoa voi kerätä haastatteluilla, kyselyillä tai havainnoilla. (Ojasalo ym. 2009, 62).

Aineistoa varten keräsin omia ajatuksia ja kokemuksiani miellekarttaan, minkälaisena näen ja koen prosessin tällä hetkellä. Omat ajatukseni pohjautuivat ensisijaisesti siihen, miten koen prosessin kulun ja toiminnallisuuden omasta näkökulmastani. Omien havaintojeni kautta halusin myös analysoida omaa työtäni. Halusin kehittää omia toimintatapoja ja liittää ne osaksi koko prosessin kehittämistä. Osto- ja logistiikkaosaston välillä käytiin keskusteluja siitä, kuinka tärkeää on parantaa osastojen välistä toimintaa sisäisen viestinnän kautta.

Aineistoa keräsin havaintojeni ja raporttien lisäksi tekemällä kyselyn tavarataloille ja palaverikeskusteluilla. Kyselylomakkeella saatuja tietoja ja vastauksia hyödynsin nykytila-analyyseissä ja kehittäessäni tavarataloille kohdistettuja asioita. Palavereissa käydyissä

keskusteluissa henkilöt toivat paljon esille hyödyllistä asioita ja kokemuksia reklamaatio-prosessin kulusta. Tietoja ja havaintoja kirjasin ylös ja hyödynsin tarvittaessa kehittämistehtävänä eri vaiheissa. Osaa tiedoista hyödynsin nykytila-analyysin kartoittamisessa ja muita ideoita kehittämistehtävänä eri osioiden kehitysvaiheissa.

Aineiston analysointia varten keräsin raportoitua tietoa tietojärjestelmistä. Halusin perehtyä kattavasti yrityksen hävikkilukuihin; kuinka paljon yrityksellemme tulee reklamaatioita vuositasolla ja kuinka paljon niistä aiheutuu yritykselle hävikkiä euroina ja kappalemäärinä. Jokainen tavarataloista tullut reklamaatio on kirjattu järjestelmään, josta näkee suoraan reklamaation syyn, euromääräisen summan ja kappalemäärän. Näiden tietojen pohjalta pääsin tarkemmin analysoimaan aineistoa. Analysoin numeroita ja reklamaatioiden syitä tarkalla tasolla vuoden 2016 lukujen perusteella.

Mitattavaa aineistoa keräsin yrityksen tietojärjestelmistä ja kyselyllä keräsin ei-mitattavissa olevaa aineistoa kehittämistehtävänä nykytila-analyysia varten. Viitekehysteoria aineistoa tuli kerättyä pääasiassa kirjoista, mutta myös internetistä ja luennoilta sain vinkkejä ja ideoita hyvistä lähdeeteoksista. Teoreettista aineistoa ja sen sisältöä käsitellään tarkemmin luvussa 5 Viitekehys.

3.3 Validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkivalle toiminnalle tarvitaan aina luotettavat ja pätevät kriteerit, joista puhutaan käsitteillä validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen luotettavuutta, kun taas reliabiliteetilla tarkoitetaan mitattavissa olevaa asiaa. Toimintatutkimuksen kannalta kumpikin näkökulma on tärkeä, jotta toimintatutkimus olisi luotettava. (Anttila 2005, 511-512.)

Validiteetilla halutaan varmistaa tutkimuksen validi eli asetetun tavoitteen saavuttaminen. Validiteetilla halutaan ilmaista, mitataanko juuri sitä asiaa, jota tutkimuksessa oli tarkoitus mitata. Tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä pyritään selvittämään perinteisiä tutkimusmenetelmiä käyttäen. Validiteettia käytetään, kun tutkimuksen kohteen mitaustulosta halutaan verrata mitattavaan kohteeseen. Validin tutkimuksen tulee tehdä oikeutta tutkittavalle kohteelle ja kohteen tulee olla mitattavissa. Tutkimuksessa tulee myös huomioida, minkälaisia mittareita- ja tutkimusmenetelmiä käytetään. (Anttila 2005, 512-513; Vehkalahti 2014, 41.)

Halusin varmistaa oman kehittämistehtäväni luotettavuuden riittävän kattavalla raportoinnilla. Tutkin tunnuslukuja eri tietojärjestelmistä ja varmistelin lukujen paikkansa pitävyyttä ajamalla useimpia raportteja mittaus ajanjaksolta. Kehittämistehtäväni tutkimusraportilla haluan antaa lukijalle kattavan analyysin reklamaatioprosessin nykytilasta, sen tavoitteista ja tuloksista. Pyrin luomaan kehittämistehtäväni luotettavuutta tuomalla esille erilaisia näkökantoja, riittävän kattavalla raportoinnilla, teoreettistatietopohjaa tukemaan kehitystehtävää ja jäsentämällä tutkimuksen niin, että lukijan olisi helppo seurata eri tutkimusvaiheita.

Kehittämistehtävässäni validiteetin pyrin varmistamaan toimintatutkimuksen tekemällä tavarataloille kaksi riittävän kattavaa kyselyä kehittämistehtäväni aikana. Ensimmäinen kysely tehtiin nykytila-analyysin kartoittamiseksi ja toinen kysely kehitystyön jälkeen. Kyselyllä sain kerättyä tietoa eri tavaratalojen organisaatioilta.

Toimintatutkimukseni validoinnin pyrin varmistamaan toimittamalla tavarataloille uudistetun ohjeistuksen hyvissä ajoin ennen kauden alkua helmikuussa 2017. Uudistettu ohjeistus toimitettiin aluksi vain tavaratalojen osastopäälliköille. Tämä sen vuoksi, että heillä olisi aikaa tutustua uuteen ohjeistukseen ja antaa minulle kommentteja ja ehdotuksia sen sisällöstä ennen julkaisua. Tämän toimenpiteen halusin tehdä ennen virallista julkistamista, jotta vältyttäisiin ohjeistuksen ristiriitaisuuksilta. Kunkin osastopäälliköiden vastuulle jäi uuden ohjeistuksen läpikäynti oman henkilökuntansa kanssa.

Reliabiliteetti tutkimuksessa tarkoittaa mittarin luotettavuutta ja sitä käytetään kvantitatiivisessa tutkimusmenetelmässä. Kvalitatiivisessa tutkimusmenetelmässä reliabiliteetilla taas tarkoitetaan tutkimusaineiston analyysin ja käsittelyn luotettavuusastetta. Reliabiliteetilla ennakoitaan tutkimusmenetelmän ja siinä käytettävien mittareiden kykyä saavuttaa tutkimuksen kannalta olennaisia tuloksia. Tutkimuksessa käytettävien mittausten reliabiliteetti on sitä parempi, mitä vähemmän tutkimukseen sisältyy mittausrvirheitä. Tutkimustulosten mittausten reliabiliteettia ei voi sivuuttaa, mikä tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta. Mittaustulosten reliabiliteetti saavutetaan, kun mittaustulosten tulos on sama, vaikka mittaus toistettaisiin useampana päivänä. Tutkimuksen reliabiliteetin toteutumisen kannalta on olennaista, että tutkimusaineisto on kommentoitavissa sekä tarkasteltavissa, mutta tulee huomioida kvalitatiiviseen tutkimusnäkökulmaan liittyvät kriteerit eli tutkimuksen analyysin uskottavuus ja arvioitavuus. (Anttila 2005, 515-518; Vehkalahti 2014, 41.)

4 Nykytila-analyysi

Prosessin toteuttaminen lähtee liikkeelle nykytila-analyysistä ja suunnittelusta. Siinä todetaan, minkälainen on käytössä olevan prosessin nykytila. Nykytila-analyysillä tunnistetaan mahdollisuudet, joilla prosessia voidaan parantaa. Nykytila-analyysi voidaan toteuttaa haastatteluilla tai tutkimuksella. Prosessien kehittämisen tavoitteena on toiminnan yhtenäistäminen. (Nieminen 2016, 97.) Nykytila-analyysin jälkeen tulee suunnitteluvaihe muutoksen toteuttamisesta ja keinoista, joilla muutosta lähdetään viemään läpi. Suunnitteluvaiheeseen kannattaa panostaa, koska epäonnistumisen riski ja virheiden määrä pienenevät jolloin muutos on sujuvampaa. (Kiiskinen & Linkoaho & Santala 2002, 170-171.)

Aloitin nykytila-analyysin lähtötilanteen kartoittamisella. Ennakkoon oli havaittu seuraavat ongelmat:

- puutteellisesti dokumentoidut hyvityspyynnot toimittajille
- osastojen välinen viestintä
- tavaratalojen käytössä oleva reklamaatio-ohjeistus

4.1 Kuljetusyhtiö

Kehittämistehtäväni alkuvaiheessa en huomionut minkälainen merkitys kuljetusyhtiöllä voisi olla yrityksellemme. Osallistuin palaveriin, jossa osallisena oli esimieheni, ostojohdaja ja kuljetusyhtiön edustajat. Palaverissa keskustelimme muun muassa reklamaatioiden hyvityspyyntöjen hyväksymisprosentista. He kertoivat haasteista saada hyvityksiä Aasian markkinoilla toimivilta toimittajilta. Koin, että on entistä tärkeämpää saada prosessi toimimaan tavarataloissamme hävikin pienentämiseksi.

Palaverin jälkeen ryhdyin pohtimaan, mikä on nykytila yrityksen, kuljetusyhtiön ja toimittajien välillä. Miten heidän toiminta vaikuttaa yrityksen toimintaan? Miten yhteistyö vaikuttaa yrityksen lukuihin? Keskusteluiden kautta selvisi, että kuljetusyhtiö tarkkailee tuotteiden laatua pistokokeilla. Yrityksemme ei hyödynnä kuljetusyhtiön tarjoamaa laadunvalvontaa niin tehokkaasti kuin se olisi mahdollista. Etenkään niiden toimittajien kohdalla joiden tuotteissa on havaittu ongelmia sekä useita reklamaatiotapauksia edellisten vuosien aikana.

Kuljetusyhtiön toimintaa en käsittele kehittämistehtävässäni kovinkaan laajasti, mutta haluan tuoda esille, kuinka tärkeää on rakentaa yhteistyötä kuljetusyhtiön suuntaa. Kuljetusyhtiön tarjoamia palveluita yrityksen tulisi ehdottomasti hyödyntää. Yhteistyön laajempi kehittäminen ja tehostaminen eivät ole mahdollista tämän kehittämistehtävän puitteissa. Yhteistyön tehostaminen kuljetusyhtiön ja yrityksen välillä tulee huomioida reklaamaatioprosessin jatkokehittämisen vaiheessa.

4.2 Toimittajien työskentely

Yritys pyrkii tekemään tiivistä yhteistyötä toimittajien kanssa vuosittain. Uuden kauden suunnittelu vaiheessa käydään keskusteluita, miten edellinen kausi on sujunut. Samalla voidaan käydä läpi ongelmia. Haasteellista on, että useimpien toimittajien kanssa palautteen anto ja keskustelut käydään sähköpostilla tai puhelimitse. Toimittajien toiminta on keskittynyt Eurooppaan, mutta heidän alihankinta toimii kaukoidässä. Tämän vuoksi viestintä on mielestäni haasteellista. Yritys onkin pyrkinyt keskittämään hankintoja samoille toimittajille, joka helpottaa kommunikaatiota ja tiivistää yhteistyötä. Nykytila-analyysi vaiheessa kävin läpi eri toimittajia ja miten koen yhteistyön sujumuuden heidän kanssaan. Toimittajat saavat meiltä vuosittain palautetta, mutta osa asioista ei siltikään muutu. Kausittain saamme tuotteita, joiden pakettien sisältö on vajaa. Vajaat tuotepaketit aiheuttavat toistuvasti ylimääräistä työtä tavarataloissa. Onneksi toimittajat lähettävät uusia puuttuvia osia, koska muuten heidän tulee hyvittää koko tuote. Tosin viime vuosina pakettien toimittaminen tavarataloille ei ole sujunut odotusten mukaisesti.

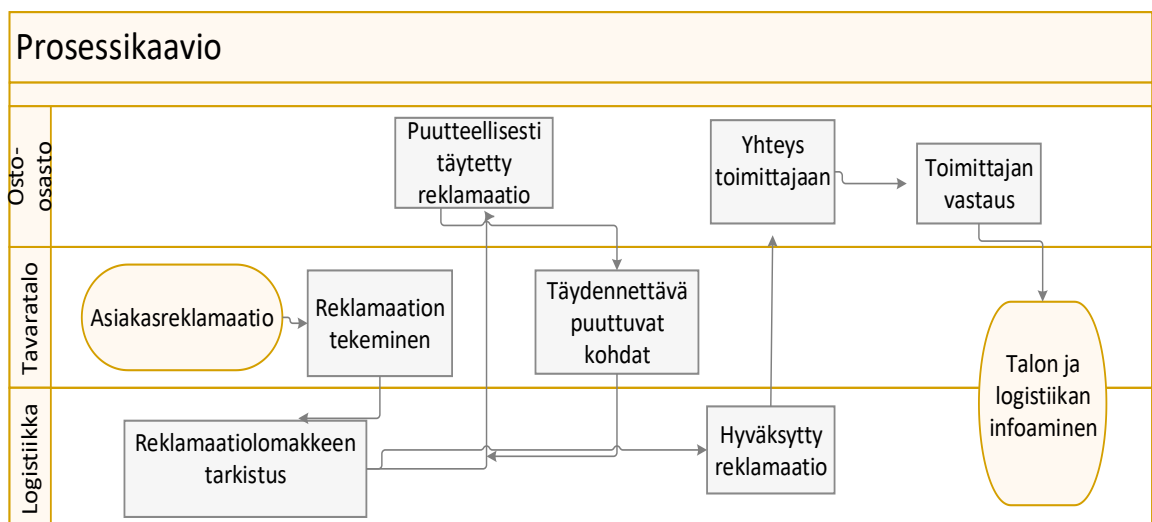
Vuonna 2016 monet toimittajat pystyivät lähettämään puuttuvia varaosia, mutta suureksi haasteeksi osoittautui pakettien päällä olevat puutteelliset merkinnät. Tavarataloihin lähetettyjen varaosapakettien puutteelliset merkinnät johtivat varaosien katoamisiin. Toimittajat eivät hyväksyneet hyvityspyyntöjä niistä tuotteista, joihin he olivat toimittaneet varaosat, vaikka paketti oli kadonnut matkalla.

Toimittajien lähettämät varaosat aiheuttivat myös ongelmia. Erilaisia varaosia saapui keskusvarastoon tavarakonttien mukana, mutta kaikki varaosat saapuivat ilman merkintöjä. Kauden aikana osat hukkuivat keskusvarastossa ja osien tilaaminen tavarataloille oli hyvin hankalaa, koska varaosissa ei ollut merkintöjä, mihin tuotteeseen ne kuuluivat. Varaosia on keskusvarastossa ja tavarataloissa, mutta kukaan ei tiedä mihin tuotteisiin niitä voitaisiin yhdistää.

4.3 Reklamaatioprosessin kuvaus

Kehittämistehtäväni aloittamisen aikaan olen toiminut nykyisissä tehtävissäni vuoden verran. Havaitsin vuonna 2016 lukuisia ongelmia ja haasteita tavaratalojen tavassa hoitaa reklamaatiota. Tämän lisäksi viestintä eri osastojen ja tavaratalojen välillä ei toiminut. Reklamaatioprosessin kulku on hyvin jäykkä ja vaatii monen ihmisen panostusta. Tavarataloilla on käytössä ohjeistus, joka on ollut samanlainen useamman vuoden ajan, eikä päivitystä ohjeistukseen ole tehty. Ohjeistus aiheuttaa laajalti epätietoisuutta tavarataloissa työskentelevien henkilöiden keskuudessa, joka taas heijastui ylimääräisenä työnä eri yksiköissä yrityksen sisällä.

Kuviossa 4. esitetään reklamaatioprosessin kulku yrityksessä. Kuviossa näkyy, että prosessiin osallistuu henkilöitä kolmelta eri osastolta.



Kuvio 4. Reklamaatioprosessikaavio.

Reklamaatioprosessi lähtee liikkeelle, kun tavaratalon henkilökunta havaitsee tuotteessa virheen tai asiakas tekee tuotteesta reklamaation. Reklamaation havainnut tai vastaanottanut henkilö hoitaa ensiarvion tuotevirheestä ja tekee päätöksen prosessin etenemisestä. Jokainen reklamaatio käsitellään tapauskohtaisesti tavarataloissa. Asiakasreklamaatiossa tuote voidaan vaihtaa, joko uuteen vastaavaan tuotteeseen, hyvittää rahana asiakkaalle tai tavaratalot selvittävät varaosien saatavuutta. Mikäli tavaratalo tarvitsee vain varaosan tuotteeseen, tulee heidän lähettää informaatio puuttuvista osista suoraan ostosastolle eli minulle. Kyseisissä tapauksissa olen välittömästi yhteydessä toimitta-

jaan. Mikäli tuote hyvitetään tai vaihdetaan uuteen, tulee tavaratalon täyttää reklamaatiolomake ja viedä paperi yhdessä tuotteen kera tavaravastaanottoon. Tavaravastaanotto tekee reklamaatiosta sähköisen hyvityspyynnön ja lähettää tiedot logistiikkaosastolle. Logistiikkaosasto laittaa hyvityspyynnön osto-osastolle eli minulle. Tarkistan reklamaation kuvauksen ja liitteen valokuvat. Mikäli reklamaation kuvaus on riittävä ja valokuvat tuotteesta selkeät otan yhteyttä toimittajaan ja pyydän hyvityksen. Mikäli kuvaus on vajavainen tai valokuvia ei ole liitetty mukaan lähetän reklamaatiolomakkeen takaisin tavarataloille täydennettäväksi. Murto-osa kyseistä lomakkeista palautui takaisin minulle täydennettynä, jotka taas lähetin uudelleen toimittajille. Suurimpaan osaan täydennyspyynnöistä tavaratalot eivät reagoineet ollenkaan, jolloin hyvityspyyntöprosessina jäi avoimeksi.

Toimittajilta saatiin seuraavanlaisia vastauksia hyvityspyyntöihin; he saattoivat pyytää tarkempaa selvitystä tuotevirheestä tai vaativat selkeimpiä valokuvia, heillä on mahdollisuus lähettää varaosia tai he hyväksyivät hyvityspyynnön. Toimittajan päätöksestä lähetin informaation logistiikkaosastolle. Mikäli reklamoitavaan tuotteeseen oli saatavilla varaosia lähetin siitä informaation suoraan tavaratalolle. Kuten kuvioista 4. voi havaita, prosessi ei ole kovin jouheva ja kulkee useamman henkilön kautta. Edellä mainittua prosessia hankaloittaa myös se, että kyseinen ketju saattaa kestää useamman viikon. Yhdestä reklamaatiosta saatettiin lähettää useita sähköpostiviestejä eri osastojen henkilöille, jolloin viestintä osastojen ja henkilöiden välillä oli katkonaista ja hidasta.

Nykytila-analyysin kartoitusvaiheessa havaitsin paljon kehittämiskohteita niin osto-osaston toiminnassa kuin tavaratalojen työskentelyssä. Osastojen välinen yhteistyö liittyy vahvasti toisiinsa. Turhasta hävikistä ei voi syyttää vain tavaratalojen toimintaa vaan kehitettävää löytyy myös osto-osaston viestinnästä tavaratalojen suuntaan ja tavaratalojen käytössä olevasta vanhentuneesta ohjeistuksesta. Alkuvaiheessa keskustelua herätti, minkälainen on vastuunjako tavarataloissa. Tämä tuli ilmi, kun tavaratalon henkilökunta otti toistuvasti yhteyttä suoraan osto-osastoon ongelmatilanteissa. Osto-osasto ei ole tavaratalojen lähin tuki vaan heidän pitäisi pyytää apua kollegalta tai esimiehiltä. Osaksi yhteydenotot johtuvat siitä, että osa henkilökunnasta oli hyvin epäietoisia, kuinka heidän tulisi toimia reklamaatiotilanteessa ja osto-osastolta he saavat riittävän tuen omalle päätökselleen.

4.4 Tuotereklamaatioiden dokumentointi

Vuosien ajan yrityksessä on kirjattu reklamaatiot tietokantaan vailla tarkempaa dokumentaatiota reklamaatioiden syistä. Ongelmana tässä on se, ettei reklamaatioiden syihin päästä kiinni esimerkiksi ovatko reklamoitavat tuotteet yksittäisiä tuotteita vai onko ongelma koko tuotantoerässä. Reklamaatioiden syitä on dokumentoitu tarkalla tasolla vasta vuodesta 2016. Vuoden 2016 alussa aloitimme keräämään myymälöistä tulevien reklamaatioita yhteen järjestelmään. Yhteenvedosta selviää tuote, reklamaation syy ja tuotteen arvo. Liitteeksi on lisätty vielä linkki tavaratalossa tehtyihin alkuperäisiin reklamaatiolomakkeeseen ja siihen liittyviin valokuviiin.

Vuoden 2016 aineistoa olen käyttänyt kehittämistehtävänä nykytila-analyysissa. Osasta tuotteista saimme hyvityksen toimittajalta, mutta puutteelliset reklamaatiokuvaukset nosivat hylättyjen hyvityspyyntöjen määrää. Raportoinnista selvisi, onko hyvityspyyntö hyväksytty toimittajan puolelta vai hylätty. Joitakin reklamaatioita toimittaja hylkäsi, koska vian kuvaus oli puutteellinen tai pakolliseksi liitteeksi pyydetyt valokuvat puuttuivat tai niistä ei näkynyt selvästi reklamaation syytä. Näissä tapauksissa hyvitystä viallisesta tuotteesta ei saatu ja kertyi turhaa hävikkiä.

Tavaratalojen kirjaukset reklamaatioista ovat yksinkertaisia eikä avaa reklamaation syytä ollenkaan. Tavarataloja on kehoitettu useaan otteeseen kuvailemaan tuotevirhe tarkasti eikä vain ilmoittaa, että tuotteessa on virhe. Tavarataloja huomautettiin aiheesta toistuvasti vuonna 2016, mutta toimintatapa ei muuttunut monessakaan tavaratalossa.

4.5 Hävikki vuonna 2017

Nykytila-analyysia varten tuontituotteiden reklamaatiot on jaoteltu reklamoitavan syyn perusteella eri kategorioihin. Kategoriat ovat puuttuvat osat, tuotevirhe ja asiakasreklamaatiot. Kyseiset kategoriat olen valinnut kehittämistehtävääni, koska ne ovat yleisimmät reklamaation syyt.

Kuviossa 5. olen kuvannut, kuinka reklamaatiot jakautuivat prosentuaalisesti yrityksesämme vuonna 2016.

- Puuttuvat osat (sininen väri 1)
- Tuotevirheet (oranssiväri 2)
- Asiakasreklamaatiot (violetti 3)



Kuvio 5. Reklamaatiosyiden kategorisointi.

Kuten kuvio 5. selviää, vuonna 2016 suurin osa reklamaatioista koostui vajaista paketeista. Useimmiten tuotepaketeista puuttui yksittäisiä osia. Toiseksi isoin kategoria oli asiakasreklamaatiot, jotka liittyivät tuotteiden laatuun. Osa asiakasreklamaatioista koostuivat paketista puuttuneista osista, mutta olen ne laskenut asiakasreklamaatioihin, koska ostotapahtuma ja reklamaatio on tehty lyhyen ajan sisällä. Vähiten reklamaatioita tulee toimittajan tuotevirheistä. Toimittajan tuotevirhe kategoriaan kuuluvat tuotteet, joita ei pystynyt kokoamaan tai paketti sisälsi vioittuneita osia.

Vuonna 2016 suoranaista tuotevirheistä aiheutuneita reklamaatioita oli vähän, joten vuonna 2016 kirjatuihin reklamaatioista suurin osa tuli asiakasreklamaatioista ja puutteellisista paketeista. Toimittajille reklamoitujen tuotteiden hyväksytyjen hyvityspyyntöjen hyvitysprosentti oli vain 34 % vuonna 2016. Raportointilukujen pohjalta voidaan todeta, että hävikin kokonaismäärä nousi kymmeneen tuhansiin euroihin. 15 % hyvitysten määrästä koostui tuotevirheistä, joista yritys sai täyden hyvityksen toimittajilta. 66 % hyvityspyynnöistä toimittajat hylkäsivät johtuen puutteellisista valokuvista tai reklamaation syytä ei ollut selkeästi kuvailtu. Kokonaismäärässä on huomioitu myös ne tuotteet, jotka tavaratalo hävitti suoraan, vaikka varaosat olisivat olleet saatavilla. Näissä tapauksissa toimittaja ei hyväksynyt reklamaatiota, koska heillä olisi ollut mahdollisuus lähettää vaurioitunut tai puuttunut osa tilalle. Osa tuotteista tavaratalot jättivät kokonaan reklamomatta. Kokonaan reklamomattomien tuotteiden kokonaismäärää voidaan vain arvioida. Tavaratalojen kommenttien mukaan reklamomatta jättäminen oli johtunut kiireestä, tietämättömyydestä tai paketista otettu vain varaosia suoraan asiakkaalle. Toimintatapa aiheutti sen, että tuotteesta tuli puutteen vuoksi myyntikelvoton. Nämä seikat kävivät ilmi,

kun pyysin tavarataloista selvitystä, miksi tuotteista oli tehty poistoja. Reklamoitavien tuotteiden hyvitys prosentti jäi hyvin alhaiseksi kokonaismäärästä, joka merkitsee yritykselle tappioita.

Raportin avulla tutkin, mitkä olivat syyt, joiden perusteella toimittajat hylkäsivät reklamaatiot vuonna 2016. Yrityksessä reklamaatiot dokumentoidaan niin, että jokaisesta reklamaatiosta on tehty oma toimeksianto. Kyseisestä toimeksiannosta näkee, missä tavaratalosta reklamaatio on tehty, reklamaation syy ja siihen liittyvät valokuvat. Pieni hyvitysprosentti johtui osittain siitä, etteivät tavaratalot selvittäneet reklamaation syitä riittävän tarkasti, joka johti lisäselvityspyyntöön. Tällöin olin yhteydessä tavarataloon ja pyysin heitä tarkentamaan puutteelliset tiedot. Haasteelliseksi osoittautui lisäselvitysten saaminen, koska reklamaatiolomakkeessa ei ollut ilmoitettu reklamaation tehneen henkilön nimeä. Alkuperäisen reklamaation tekijää ei aina tavoitettu ja tällöin seloste jäi puutteelliseksi ja toimittaja ei kokenut olevansa velvollinen hyvittämään tuotetta. Toiseksi yleisin syy reklamaatioiden hylkäämiseen johtui reklamoitavan tuotteen puutteellisista valokuvista. Valokuvista ei pystynyt havaitsemaan selkeästi tuotereklamaation syytä. Osassa kyseisissä tapauksissa, joissa valokuvat olivat puutteellisia, myös selostus oli puutteellinen. Toimittajat halusivat lisäkuvia tai tarkennusta reklamaatioon, mutta monissa kyseisissä tapauksissa en saanut lisäselvitystä pyynnöistä huolimatta. Näissäkin tapauksissa tavarantoimittaja ei kokenut olevansa korvausvelvollinen.

Osto-osastoyksikössämme on ollut keskustelua tavaratalojen henkilökunna tavasta hoitaa reklamaatioita. Keskustelujen kautta tuli ilmi, että tavaratalot reklamoivat tuotteista selvittämättä, mikä on tuotteessa vikana tai miksi tuotteesta tehdään reklamaatio. Osa tuotereklamaatioista toimitetaan eteenpäin ilman kunnollisia valokuvia. Puutteellisesti dokumentoidut reklamaatiot palautetaan takaisin tavaratalon osastolle täydennettäviksi. Osassa kyseisistä tapauksista reklamaatiota ei täydennetä eikä hyvityksiä saada. Lisäksi kävi ilmi, että tavaratalojen toimintatavat poikkeavat toisistaan, vaikka tavaratalojen käytössä on voimassa oleva ohjeistus. Talojen välillä on suuriakin eroja, mikä voi johtua useista eri syistä. Puutteellisesti dokumentoidut reklamaatiot aiheuttavat erittäin paljon ylimääräistä työtä niin osto- ja logistiikkaosastolla kuin tavarataloissakin. Näiden seikkojen lisäksi osto-osasto ei saanut riittävästi tietoa reklamaatioiden aiheista, jolloin dokumentaatiota voitaisiin hyödyntää tulevaisuudessa. Osto-osasto pystyy hyödyntämään vain murto-osaa dokumentoidusta tiedosta seuraavan kauden suunnittelussa. Reklamoituista tuotteista saatu tieto on ensi arvoisen tärkeää, kun vertaillaan toimittajia sekä tuotteiden laatua.

Vuonna 2016 saimme muutamilta toimittajilta varaosia suoraan varastoon heti kauden alussa. Varaosat olivat pääsääntöisesti ruuvipaketteja, jotka yleisemmin puuttuivat tuotepaketeista. Muita varaosia oli mahdollista saada suoraan toimittajilta kauden aikana. Tavaratalojen ohjeistuksessa oli, että osien puutteista tavaratalojen tulisi olla yhteydessä osto-osastoon. Tavaratalot toimivat tässä kohtaa eri tavoin. Osa tavarataloista toimi ohjeistuksen mukaan ja olivat yhteydessä osto-osastollemme, jolloin pystyimme kontaktoimaan tavarantoimittajaa puuttuvista osista. Osa tavarataloista teki suoraan tuotteesta hyvityspyynnön. Mikäli toimittajalla ei ollut toimittaa varaosia, saimme toimittajalta hyväksynnän tehdä hyvityspyyntö. Osa tavarataloista taas teki suoraan koko tuotteesta hyvityspyynnön, vaikka puutteelliset tai korvaavat osat olisi ollut mahdollista saada. Kyseisissä tapauksissa toimittaja hylkäsi hyvityspyynnön, jolloin hylätty hyvityspyyntö nosti hävikin määrää. Tavaratalojen toiminta edellä mainituissa tilanteissa oli hyvin sattumanvaraista eikä sidonnainen tavarataloon. Toimintamalli saattoi vaihdella henkilökunnan keskuudessa, jotka työskentelevät samassa tavaratalossa.

Varaosa lähettäneet toimittajat toimivat myöskin epäloogisesti. Osa toimittajista lähettivät osat myymälään ilman mitään viitteitä. Tällöin paketit saattoivat jäädä ajalehtimaan tavarataloon eivätkä päätyneet oikealle osastolle. Loppujen lopuksi kyseisissä tapauksissa tuotteesta tehtiin hyvityspyyntö toimittajalle, mutta hyvitykset jäivät saamatta toimittajien vedotessa lähettämiinsä varaosiin. Itselleni asia selvisi vasta kauden jälkeen, että useimmissa tapauksissa varaosat eivät päätyneet osastolle ja sieltä edelleen asiakkaalle tai tavaratalossa olevaan tuotteeseen. Oikeastaan kritiikki kohdistuu tässä kohtaan omaan toimintaan. En ollut ymmärtänyt ohjeistaa toimittajia tarpeeksi selkeästi ja tarkasti, mitkä tiedot tulisi liittää varaosapaketin mukaan.

Toimittajan tuotevirhereklamaatioihin pyritään puuttumaan mahdollisimman pian, mikäli samasta tuotteesta tulee useampi reklamaatio. Tavarataloja on pyydetty kontaktoimaan osto-osastoa, mikäli havaitaan, että useammassa tuotekappaleessa on kertaantuva tuotevirhe tai jostakin tuotteesta asiakkaat reklamoivat toistuvasti. Tavaratalojen tulisi olla yhteydessä osto-osastollemme, josta pyrin olemaan välittömästi yhteydessä toimittajaan. Tällöin toimittaja saa ennakoilmoituksen, että reklamaatioita on tulossa runsaasti. Kyseisissä tapauksissa toimittaja hyvittävät kaikki reklamoitavat tuotteet yritykselle. Toisinaan toimittajan tuotevirheet jäivät osto-osastolta pimentoon kauden aikana, koska tavaratalot eivät ole minuun yhteydessä. Havainnot tulivat viiveellä, koska tieto kulki logistiikkaosaston kautta. Viive saattoi ulottua kauden loppupuolelle saakka.

Aikaisempien kausien aikana tavaratalot ovat kommentoineet omasta näkökulmastaan reklamaatioprosessin toimimattomuutta. Yleisesti kommentit liittyvät puutteelliseen ohjeistukseen. Tavarataloista saatu palaute on yrityksen kannalta arvokasta. Henkilökunta osaa parhaiten kertoa, mitkä asiat toimivat ja mitä kohtia tulisi parantaa. Tätä kehittämistehtävää varten halusin aktivoida henkilökuntaa kertomaan oman näkökulmansa reklamaatioprosessista. Kaikkein parhaiten saisin heidän näkökulmansa tuotua esille kyselyn kautta. Lähetin taloille kyselyn (liite 1) tammikuussa 2017. Luvussa 4.6.1 käyn läpi kyselytutkimuksen vastauksia.

4.6 Kysely tavarataloille

Nykytila-analyysin kartoitusta varten teetin kyselyn tavarataloille. Kyselyn tavoitteena on saada luotua kehittämistehtävääni varten riittävän kattava kokonaiskuva hyödyntäen tavarataloista saatuja vastauksia kyselyyn. Kyselyyn vastasi 22 % tavaratalon henkilökunnasta. Vastausten avulla sain paremman kuvan, kuinka tavaratalon henkilökunta kokee prosessin, mitkä asiat ovat heidän mielestä hankalia ja mihin asioihin he toivoisivat saavan muutosta. Tavaratalojen henkilökunta sai vastata kyselyyn anonymisti. Saatekirjeessä halusin painottaa, että prosessin kehittämisen tavoitteena olisi ennen kaikkea edistää heidän työskentelyä tulevalla kaudella. Halusin saada myymälät osallistumaan kyselyyn, jotta he pääsisivät vaikuttamaan kehitysprosessiin ja sitä kautta lievittää mahdollista muutosvastarintaa ennen uuden toimintamallin julkaisemista.

Kysely lähetettiin kehitystehtävän varhaisessa vaiheessa tavarataloille, koska kyselytutkimus menetelmänä sopi parhaiten tutkimuksen alkukartoitusvaiheeseen (Kananen 2009, 78). Kyselyn lähetin myymälöille tammikuussa 2017. Kyselylomakkeen luominen toi itselleni haasteita, koska halusin kyselyn auttavan minua pääsemään käsiksi todelliseen tutkimusongelmaan, miksi reklamaatioprosessi koetaan niin haasteelliseksi tavarataloissa. Kysely muodostuikin kysymyksistä ja avoimesta vastauskentästä. Kysely piti saada lähetettyä juuri alkuvuodesta, jotta kerkeäisin kehittämään uuden ohjeistuksen ennen uuden kauden alkua. Tavaratalojen osastoilla työskentelee paljon henkilöitä. Kaikkien henkilökunnan jäsenten kanssa en ole aktiivisesti yhteisessä. Tähän ryhmään kuuluvat esimerkiksi osa-aikaiset työntekijät. Jouduin punnitsemaan, millä keinolla tavoittaisin mahdollisimman suuren määrän henkilökunnasta. Päädyin kyselyn lähettämiseen sähköpostitse. Päätin lähettää saatekirjeen sekä kyselylomakkeen suoraan osastopäälliköiden sähköpostiin, koska en halunnut kyselyni hukkuvan yleisten sähköpostien

sekaan. Koin, että kyselyn lähettäminen sähköpostilla olisi kannaltani kaikkein paras vaihtoehto, koska minulla ei ollut mahdollisuutta vieraila kaikissa tavarataloissa teettämässä kyselyä erikseen.

Lähetin kyselyn tavaratalon osastoni osastopäälliköille erillisenä liitetiedostona ja pyysin heitä kertomaan kyselystä työntekijöilleen käyttäen apunaan laatimaani saatekirjettä. Toivoin osastopäälliköiden tavoittavan mahdollisimman monet alaisuudessaan työskentelevistä työntekijöistään. Kehotin myös osastopäälliköitä vastaamaan kyselyyn. Saatekirje on tärkeä osa kyselytutkimusta. Saatekirjeestä tulee käydä ilmi kyselyyn liittyvät perustiedot (Vehkalahti 2014, 47). Kuten Vehkalahti toteaaakin, että saatekirjeessä tulee käydä ilmi, kuka on tutkimuksen tekijä, mikä on tutkimuksen tarkoitus sekä mihin sitä käytetään ja mistä kyseisessä tutkimuksessa on kyse. Vehkalahti korostaakin, ettei saatekirjeen tärkeyttä ei saa aliarvioida, koska sen perusteella motivoidaan valittuja kohdehenkilöitä vastaamaan kyselyyn. Epämääräinen tai huonosti suunniteltu saatekirje saattaa johtaa siihen, että kohdehenkilöt hylkäävät kaavakkeen. (Vehkalahti 2014, 47-48.)

Ennen kyselyn ja saatekirjeen lähettämistä arvioin, millä keinoilla saisin tavaratalot vastaamaan kyselyyn. Mikä olisi heille suurin motivaatio, jotta kyselyyn kannattaisi osallistua. Kerroin saatekirjeessä minkä vuoksi teen kyselyä ja missä yhteydessä kyselyn vastauksia tulen käyttämään. En halunnut korostaa liikaa, että teen opinnäytetyötä vaan nostaa ennemminkin esille, että tavaratalot tulisivat hyötymään kyselyn tuloksista ja sitä kautta tehtävästä kehityksestä reklamaatioprosessin parantamiseksi.

Kyselyyn sai vastata nimettömästi eikä tavarataloa ei tarvinnut mainita, mikäli vastaaja halusi pysyä täysin anonyymina. Halusin antaa henkilökunnalle mahdollisuuden olla täysin rehellisiä, joten kyselyyn sai vastata useammalla eri tavalla. Kyselyyn sai palauttaa sähköpostitse tai lomakkeen sai printata ja täyttää käsin ja lähettää minulle tulemaan sisäisen postin kautta. Muistutin tavarataloja vielä ennen määräajan umpeutumista vastaamaan kyselyyn, jotta saisin mahdollisimman paljon vastauksia kaikista tavarataloista. Valitettavasti vastausprosentti jäi yllättävän pieneksi, mikä osaltaan saattoi heijastua uuden ohjeistukseen sitoutumisessa kauden 2017 alussa. Tämä on vain oma arvioni alkukauden haasteesta. Ne henkilöt jotka vastasivat kyselyyn, olivat erittäin analyyttisiä.

4.6.1 Kyselyn vastaukset

Alla olen käynyt läpi tarkemmin kyselylomakkeen kysymykset ja niihin saadut vastaukset tavarataloista.

Miten kuvaisit teillä käytössä olevaa reklamaatioprosessia ja sen kulkua?

Tavarataloista tuli hyvin erilaisia vastauksia, kuinka heillä toimitaan eri tilanteessa. Kysymykseen ei ole vain yhtä vastausta etenkin, kun reklamaatiotapaukset voivat olla hyvin erilaisia. Vastauksista pystyi havaitsemaan, että vaikka tavarataloilla on käytössä ohjeistus ovat toimintatavat taloissa erilaiset. Tämä vahvistaa jo aiemmin tekemäni havainnot samasta asiasta. Kyselystä selvisi, että muutamalla talolla oli oma ohjeistuksensa, joka saattoi olla ristiriidassa osto-osaston ohjeistuksen kanssa. Etenkin niissä tavarataloissa, joissa oli käytössä sekä tavaratalon oma ohjeistus, että osto-osaston ohjeistus, aiheutti kaikkein eniten hämmennystä henkilökunnassa. Alle olen kerännyt suoraa lainauksia talon vastauksista. Jo näiden vastausten perusteella sain muodostettua selkeää kuvan siitä, kuinka erilainen käsitys tavarataloilla on toimintamallista. Vastaukset ovat eri tavarataloista.

”Useimmiten annetaan asiakkaalle uusi tuote tilalle, kunhan asiakkaalla on vain kuitti ostoksesta tallessa.”

”Käsittääkseni toimittajan suhteen meillä ei ole mitään erityismenettelyä”

”Asiakas tuo tuotteen, rikkinäinen tai puuttuva osa, katsotaan pystytäänkö antamaan avaamattomasta paketista puuttuva/ehjä osa, jos ei löydy, katsotaan saadanko muualta.”

Kyselyyn vastanneet henkilöt, myös kuvasivat, miten reklamaatioprosessi etenee, kun reklamaatio lähtee osastolta eteenpäin. Kyseisessä mallissa tavaratalot toimivat yrityksen ohjeistuksen mukaan.

Tiedätkö mistä saat apua tai voit tarkistaa, kuinka Kaukoidän reklamaatiotapauksissa toimitaan?

Mietin pitkään sopsisiko kysymys kyselyyni. Oletin itse osittain, että kaikille tavarataloissa työskenteleville henkilöille pitäisi olla selkeä kuva keneltä voi pyytää apua tai mistä reklamaatio-ohjeistus löytyy. Hämmennyin tavaratalojen vastauksista, joista pystyi havainnoimaan, ettei monikaan tiedä mistä reklamaatio-ohjeistus löytyy. Kaikki kyselyyn vastanneet henkilöt nimesivät omat kollegat ja esimiehet, joilta voi kysyä apua. Samat kyselyyn vastanneet henkilöt eivät osanneet sanoa löytyykö jostain järjestelmästä ohjeistus

tai oletettiin, että intranetistä löytyy apua. Vastaukset heijastuvat juuri tavaratalojen toisistaan poikkeaviin toimintamalleihin, mikäli talossa ei tiedetä, mistä ohjeistus löytyy.

”Apua voi aina kysyä kollegoilta omalta osastolta, osastopäälliköltä tai tavaratalonjohdolta”

”Osastopäälliköltä tai TVO:sta ymmärtääkseni. En tiedä löytyykö jostain järjestelmän kätköistä apua”

” Oletetaan että intra-asemalla löytyy oleelliset tiedot”

Millaisena koet tämän hetkisen reklamaatioprosessin toimivuuden / ohjeistuksen?

Ohjeistuksen olemassaolosta ei ole varmuutta tai ei tiedetä, mistä ohjeistus löytyy. Etenkin kiireessä ohjeistuksen löytäminen koetaan vaikeaksi/työlääksi. Yleisesti reklamaatioprosessin toimivuus koettiin työlääksi, koska työvaiheita on monia. Voimassa oleva ohjeistus koettiin hankalaksi sekä epäselväksi. Muutama myymälä koki, että reklamaatioiden tekeminen englanniksi asettaa omat haasteet ja reklamaatioihin otettavien kuvien ottaminen koettiin vievän paljon aikaa. Yksi vastaajista koki suureksi ongelmaksi viestinnän osaston ja oston välillä, kun ei riittävästi tullut tietoa siitä, että tuleeko reklamoituun tuotteeseen puuttuvat osat vai tehdäänkö hyvityspyyntö. Kyselyn vastaukset toivat selkeästi esille, että nykyisessä muodossaan reklamaatioprosessi koetaan liian työlääksi osastolla.

”Toimittajan suhteen en tiedä, että meillä olisi mitään erillistä ohjeistusta, joidenkin muiden tuotteiden kohdalla epäselvä (emme aina tiedä onko jokin ohjeistus voimassa tai ei).”

”Kuvien ottaminen on hidasta, aina ei tiedetä minkälaisia kuvia pitäisi olla. Etenkin jos pyydetään tarkennuksia ostosta. Lisäksi koska reklamaatio on tehtävä englanniksi, se asettaa omat haasteensa.”

”Suurensuuri ongelma on, ettemme useimmissa tapauksissa tiedä saammeko puuttuvan/rikkinäisen tilalle jotain, jos saamme, niin milloin sen saamme.”

” Ohjeistus on välillä vaikeaa löytää, varsinkin jos on kiireettä”

Arvioi oman myymälän toimintaa reklamaatioissa: Mikä on teidän toiminnassanne ja tavassanne toimia hyvää?

Kyseisellä kysymyksellä halusin saada tietoa, onko jonkun myymälän tavassa toimia jostain, mitä muutkin myymälät voisivat hyödyntää. Toivon saavani tietooni, mitkä asiat tavaratalot kokevat hyväksi toiminnassaan. Tavarataloissa koettiin hyvänä heidän joustavuus reklamaatio tilanteissa ja avun saanti talon sisällä.

Mihin kohtiin mielestäsi tulisi panostaa/kehittää tulevalla kaudella?

Tavaratalojen henkilökunnalla oli selkeä kuva asioista, joihin he toivoisivat kehitystä seuraavalle kaudelle. Selkeästi nousi esille asioita, joita osasto tarvitsee, jotta työskentely sujuisi jouhevammin. Kyselyyn vastanneet henkilöt halusivat yksimielisesti, että ohjeistusta parannetaan sekä asioita selkeytetään tavaratalon näkökulma huomioiden.

”Tietoa menettelytavoista yksiselitteisessä muodossa esiin sekä paperikansioon että tietokoneelle että sähköpostiin (useampi tietolähde takaa, että tietoa on saataville vaikka jostain olisikin hukkunut. Tiedon olisi oltava päivitettyä ja ristiriidatonta (ei vanhoja ohjeita ajalehtimassa).”

”Tulisi tehdä selkeä ohjeistus/perehdytys uusille osaston työntekijöille heti alkuunsa siitä, kuinka reklamaationkulku menee.”

”Mitä teemme viallisille, varaosaa odottaville tuotteille. Informaation kulkuun osastolla, mistä tietoa voi etsiä.”

Arvio, kuinka paljon osastollanne jää reklamaatioita kirjaamatta (lukumäärä/prosenttiosuus)?

Tavaratalojen oli haastavaa arvioida, kuinka paljon reklamaatioita jää heidän osastolla kirjaamatta. Kyselyssä kävi kuitenkin selkeästi ilmi, että esimerkiksi kirjaamatonta hävikkiä syntyy, kun ehjistä paketeista otetaan osia ja annetaan asiakkaalle. Suurimmassa osassa vastaus kysymykseen oli ”en tiedä” tai ”en osaa sanoa” kuinka paljon hävikkiä jää kirjaamatta. Vain yksi henkilö arvioi, että 5% jää kirjaamatta ja menee siis yrityksellä suoraan hävikkiin. Kommentit ja luku perustuvat tavaratalojen omaan arviointiin, eikä siten ole mitattavissa oleva luku. Halusin kysymykselläni saada tavarataloista arviota siitä, että kuinka paljon heillä jää kirjaamatta reklamaatioita kauden aikana. Kirjaamattomat tuotteet näkyvät poistoina kunkin kauden lopussa.

”5%”

”En tiedä”

Arvio, kuinka paljon kuluu resursseja tai aikaa yksikössänne yhden reklamaation selvittämiseen?

Tutkimuskysymykseen saadut vastaukset auttoivat minua hahmottamaan realiteettia siitä, kuinka paljon tavarataloissa käytetään aikaa yhden reklamaation tekemiseen. Toki kyseessä on tavaratalojen arvio siitä, kuinka paljon aikaa menee, mutta yhteen tuotteeseen käytetty aika on todella suuri. Ajankäyttö korostuu etenkin sesongin aikana, jolloin reklamaatioita tulee eniten, asiakkaita on paljon ja osastolla on kiire.

”10-15 minuuttia/työntekijä.”

”Puoli tuntia – tunteja. Vrt. poistokirjaus ja hävitys 5-10min.”

”Reklamaatioiden hoitoon kuluu liian paljon aikaa, koska tietoa/varaosia pitää selvittää niin monesta paikasta. Varsinkin viikonlopun jäljiltä (kiire) on usea reklamaatio ”puolitiessä”.

”Jos mitään epäselviä kohtia ei ole niin <30 min.”

Vapaasana: kehitystoiveita, ideoita

”Lista saatavista varaosista.”

”Voisiko osto laatia perusohjeen kalustereklamaation hoitoon.”

Tavaratalojen vastauksista kävi ilmi, mikä on tavaratalojen nykytila kaukoidän tuontituotteiden reklamaatioprosessin kulussa. Palautteiden läpikäyminen antoi itselleni paremman ja kattavamman kuvan, mitkä ovat tärkeimmät ja realistiset kehitysalueet, joiden kehittämiseen tulisi keskittyä.

Haastatteluissa nousi esille, että henkilökunta koki hankalimmaksi sen, etteivät he saaneet tietoonsa, mitä reklamaatiolle tehdään, mikäli he ovat olleet ostoon yhteydessä. Tämä eskaloitui myymälöissä siten, että reklamoitavat tuotteet seisoivat varastossa odottamassa uusia osia tai lupaa hävittää tuote. Myymälät kokivatkin tärkeänä saada tietää mahdollisimman pian, mitä tuotteelle tehdään. Kyselyyn saadut vastaukset auttoi-

vat hahmottamaan nykytila-analyysi tavaratalojen näkökulmasta, miten myymälät kokevat tämän hetkisen prosessin ohjeistuksineen ja mitä kehitettävää heidän mielestään prosessissa on. Kyselyn avulla sain myös selville, miten tavaratalot hoitavat reklamaatiot ja osaavatko he etsiä tietoa oikeista lähteistä.

4.6.2 Vastausten läpikäynti

Tavarataloista tulleet vastaukset kävin läpi helmikuussa 2017. Keräsin kaikki kyselyyn vastanneiden henkilöiden vastaukset tiedostoon niiden tarkastelua varten. Luin kyselyyn tulleet vastaukset huolellisesti läpi ja keräsin niistä saatuja vastauksia ylös paperille. Tarkastelin vastauksia niin, että keräsin samaan pinnoon samasta tavaratalosta tulleet vastaukset. Mikäli tavarataloa ei ollut mainittu tein näille kyselyn vastauksille oman pinon. Vastauksista pystyi havaitsemaan selkeästi ne asiat, jotka kyseisissä tavarataloissa koettiin haasteellisemmiksi sekä asiat, joita heidän mielestä tulisi kehittää. Pidin palaverin oman esimieheni kanssa, jossa kävimme läpi tavaratalojen vastaukset sekä toiveet. Tämän jälkeen ryhdyin käymään läpi, mitkä ovat tarvittavat muutokset vuodelle 2017. Hylkäsimme osan muutoksista sekä toiveista suoraan, koska tiesimme ettei niiden kehittäminen olisi realistista tämän kehittämistehtävän puitteissa.

4.7 Muutoskohteet

Palaverissa kävin läpi kehittämiskohteet lähimmän esimieheni kanssa. Jouduin huomioidaan ennen muutosten aloittamista aikataulun sekä resurssit. Nykytila-analyysin jälkeen jaottelin kehittämistehtäväni kokonaisuudet, joiden kehittäminen olisi tarpeellista. Kehittämisen alueet ovat:

- Osto- ja logistiikkaosaston sisäinen toiminta
- Toimittajien yhteistyö yrityksen kanssa
- Tavaratalojen ohjeistaminen
- Uusittu reklamaatio-ohjeistus
- Varaosalistaus
- Viestintä osto-osaston ja tavaratalon välillä
- Tiedottaminen

Yllä mainittujen osa-alueiden toiminnan kehittäminen vaikuttaa kokonaisvaltaisesti rekламаatioprosessin kehittämiseen. Suurin muutos kehittämisessä tullaan tekemään tavatalojen toimintamallissa, mutta kaikkien osa-alueiden kehittäminen vaikuttaa asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa.

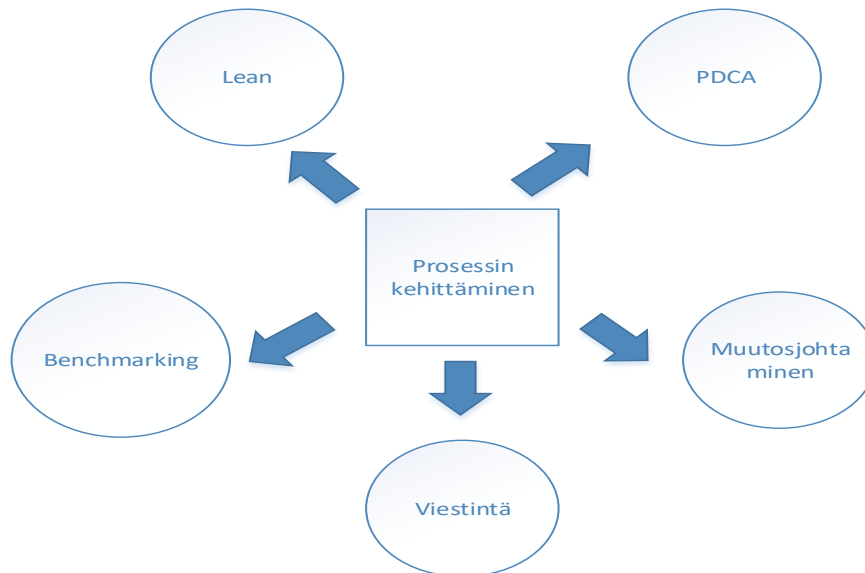
5 Viitekehys

Nykytila-analyysin jälkeen kehitettävät kohteet olivat selvillä ja niiden ympärille aloin kerätä teoreettista viitekehystä. Teoreettisen viitekehysten onnistunut kerääminen voidaan varmistaa, että tutkija tuntee kehitettävän kohteen. Teoreettista viitekehystä voidaan kutsua myös tietoperustaksi, koska kehittämistyön prosessi muodostuu kehittämistyön perustasta. Perustan ympärille kehittämistyössä kerätään olennainen ja keskeinen tieto, jolloin muodostuu kehittämistyön tietoperusta. (Ojasalo ym. 2009, 34-35.) Alkuun viitekehysten teorit olivat prosessin kehittäminen, muutosjohtaminen ja viestintä. Koin pohdimani teorit yksittäisinä osioina ja ryhdyin tarkastelemaan kutakin aihealuetta tarkemmin. Kaivoin esille miellekartan, johon olin kirjoittanut ideoita viitekehysten teoriapohjasta tutkimus- ja kehittämistyöni alkuvaiheessa. Kyseiseen miellekarttaan olin määritellyt teorit prosessin kehittäminen, benchmarking ja viestintä. Miellekartan tekeminen on hyödyllinen keino kartoittaa asiakokonaisuuksia ja niihin liittyvien käsitteiden hahmottamiselle (Ojasalo ym. 2009, 35).

Keräämäni teorit olivat hyvä alku teoreettisen viitekehysten rakentamiselle. Kävin läpi kehittämistyöni kehittämiskohteet ja rupesin hahmottelemaan, miten hahmottelemani teorit sopisivat niihin. Teoreettisen tietopohjan rakentaminen vaati kuitenkin aikaa. Kuten aikaisemmin mainitsin, olin lähtötilanteessa ajatellut teoriaa hieman suppeammin, mutta tutkimustyöni edetessä erilaiset teorit tuntuivat tuovan kehittämistehtävääni enemmän tukea. Teorioiden tutkiminen ja niiden kerääminen eri tietolähteistä vei kauemmin aikaa, kun olin alun perin ajatellut. Pohdin koulussa käytyjen luentojen aiheita ja niissä mainittuja aineistoja, joista sain uusia ideoita hyödynnettäväksi. Prosessin kehittämiseen liittyy paljon pieniä kehitysosioita, joiden kehittämisen huomioin viitekehysten rakenteessa.

Tutkimustyössä ja kehittämistehtävässä tutkimuskirjallisuudella on keskeinen rooli. Tutkimuskirjallisuuden tavoitteena on auttaa kehittämiskohteen aihetta sekä tukea kehittämistyötä. (Ojasalo ym. 2009, 30.) Teoreettisen viitekehysten lopullisen muodostamiseen

vaikutti se, miten hyvin teoriat nivoutuivat yhteen kehitettävän kohteen kanssa. Muutamien teorioiden kohdalla koin pientä epävarmuutta yhteensopivuudesta, mutta kyseisissä tapauksissa tarkastelin teoriaa useammasta eri lähteestä. Kuviossa 6. kuvaan valitsemiani viitekehyksen teorioita, jotka tukevat parhaiten kehittämistehtävääni. Kyseisiä teorioita ja niiden yhteensopivuutta käydään yksityiskohtaisemmin läpi kehittämistehtäväni seuraavissa luvuissa.



Kuvio 6. Prosessin kehittämisen haarat.

Keräsin hyvin eri tyyppisiä kirjoja kirjastosta ja kävin läpi lähdeaineistoa. Alkuun monet teoriat sopivat kehittämistehtävääni, mutta kriittisemmän analyysin jälkeen valitsin vain ne teoriat, joiden koin parhaiten tukevan kehitettäviä kohteita. Osan hyvistäkin teorioista hylkäsin, koska en kokenut niiden tukevan kehitettävää prosessia.

Tavaratalojen toiveissa oli saada käyttöön järjestelmä, joka helpottaisi heitä reklamaatio-prosessin eri vaiheissa. Tiesin ettei uuden tietojärjestelmän luominen kehittämistehtäväni puitteissa olisi ollut realistista, joten tämän ajatuksen jouduin hylkäämään jo kehittämistehtäväni alkuvaiheessa. Pyörittelin mielessäni kehitysideaa, jossa jo olemassa olevan tietojärjestelmän hyödynnettäisiin helpottamaan tavaratalojen toimintaa, mutta sekään ei tuntunut realistiselta. Hylkäsin teoriat, jotka liittyivät tietojärjestelmien hyödyntämiseen. Mikäli olemassa olevaa tietojärjestelmää olisi yritetty hyödyntää reklamaatio-prosessin kehittämisessä, olisi uuden prosessimallin käyttöönotto venynyt huomattavasti pidemmälle.

Tarkastelin 8 x 8 kehittämismenetelmää, mutta koin ettei menetelmän yksityiskohtainen ideakarttamalli toimisi omassa kehittämistehtävässäni. 8 x 8 kehittämismenetelmä toimii paremmin ajatuskarttana, mikäli yhden pääkysymyksen ympärille ruvetaan kehittämään ideoita. 8 x 8 malli toimii, jos ryhmä henkilöitä osallistuu ideointiin ja kehittämiseen. Tutustuin ja luin myös Kotterin muutoksen portaattia kehittämismallia ja peilasin Kotterin kehittämisteoriaa kehittämiskohteeseeni. Totesin ettei malli kyseisessä laajuudessaan sovi kehittämistehtävääni, koska Kotterin mallia voidaan hyödyntää tehokkaammin laajojen kohteiden kehittämisessä esimerkiksi, mikäli kehitettäisiin koko tavaratalon reklamaatio-prosessia. 8 x 8 ja Kotterin teoriat olivat mielenkiintoisia, mutta päädyin hylkäämään kummatkin teoriat. En kokenut, että kyseiset teoriat antaisivat riittävää pohjaa kehitettävälle kohteelle.

5.1 Prosessin kehittäminen

Prosessin kehittäminen lähtee nykytila-analyysistä ja suunnittelusta. Todetaan, minkälainen on tämän hetkinen prosessi ja prosessin nykytila. Nykytila-analyysillä tunnistetaan mahdollisuudet, jolla prosessia voidaan parantaa. Nykytila-analyysia voi peilata muiden maiden yritysten malleihin, joissa tällaista prosessin kehittymistä on tapahtunut. Prosessien kehittämisessä tavoitteena on toiminnan yhtenäistäminen. (Nieminen 2016, 97.) Nykytila-analyysin avulla voidaan määrittellä, mihin suuntaan prosessia halutaan lähteä vieämään. Vaiheet ovat suunnitteluvaihe, muutoksen toteutuminen ja muutoksen läpivienti. Suunnitteluvaiheeseen kannattaa panostaa, koska epäonnistumisen riski pienenee, virheiden määrä vähenee ja muutos on sujuvampaa. (Kiiskinen ym. 2002, 170-171.)

Prosessin kehittämisen teoriaa pidin tärkeänä osana kehittämistehtävääni. Prosessin kehittämisessä tärkeää on pyrkiä kehittämään yrityksen sisällä pieniä yksittäisiä prosesseja (Kujansivu & Lönnqvist & Jääskeläinen & Sillanpää 2007, 148). Teoria prosessin kehittämisestä sopii teoriapohjaltaan kehitystehtävääni, koska prosessin kehittämisen idea perustuu juurikin pienempien prosessien kehittämiseen, jotka nivoutuvat yhteen muodostaen kokonaisuudessaan prosessin.

Omassa prosessin kehittämistehtävässä perusprosessin kehittämisen malli selkeytyi, kun luin teoriaa millä keinoin prosessissa kehitettävä kohde tulisi lähestyä. Kehittämistehtävässäni tärkeää on kehittää yksittäisiä ja pieniä osa-alueita. Pienempien osa-alueiden kehittäminen sujuu nopeammin ja muutoksen onnistumista voidaan mitata nopealla aikataululla muutoksen teon jälkeen. Näin olleen myös virheet voidaan korjata

välittömästi. Teoria prosessin kehittämistä tukee hyvin vahvasti omaa kehittämistehtävääni. Olen tehnyt selkeän rajauksen kehitettävään osa-alueeseen ja jaotellut ne pienemmiksi omiksi kokonaisuuksiksi. Kujansivu & Lönnqvist & Jääskeläinen & Sillanpää (2007,148) kuvailevat kirjassaan, että yleisesti prosessin kehittämisellä yritys tavoittelee useampaa hyötyä, kuten kustannusten alenemista, asiakastytyvyyden kohennusta, tuottavuuden lisääntymistä ja laadun parantumista. Olen määritellyt prosessin kehittämisen tavoitteet selkeiksi, jotta tavoitteiden toteutumista voidaan seurata mittareiden avulla.

5.2 Lean

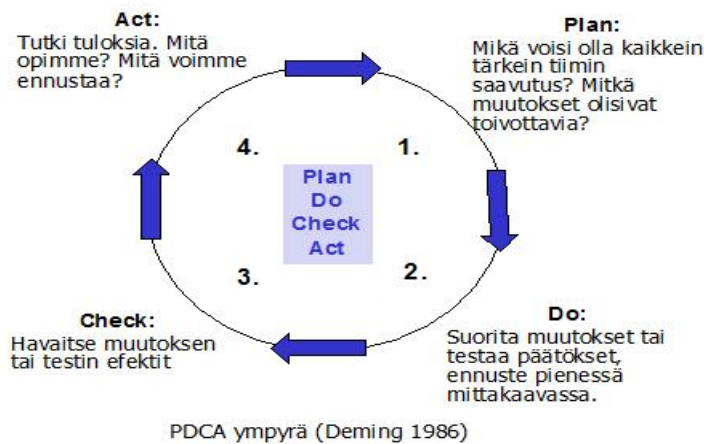
Lean ajattelumallia hyödynsin läpi koko kehittämistehtävän. Tuominen kuvaa kirjassa Lean tehoa ja laatua prosessien ja virtauksen kehittämiseen, että kehittämisen jälkeen prosessin tulisi olla yksinkertaisempi, kustannustehokkaampi, varmempi, sisältää vähemmän erilaisia toiminnan vaiheita ja vastata asiakkaiden tarpeisiin (Tuominen 2010, 13). Prosessin, toimintatapojen ja kaikkien turhien vaiheiden poistaminen prosessista perustuu Lean-filosofiseen ajatteluun (Nieminen 2016, 97). Omassa kehitystehtävässäni tavoitteena on yksinkertaistaa ja sujuvoittaa prosessia, mutta samalla tehostaa jokaista yksittäistä vaihetta reklamaatioprosessin kuluissa. Jätetään turhat työvaiheet pois ja tehostetaan ajan hallittavuutta. Saadaan aikaan suoraviivaisemmat ja tehokkaammat menettelytavat. (Nieminen 2016, 97; Kujansivu ym. 2007, 148.) Hyödynsin teoriaa niin, että kehitin prosesseja jättämällä turhat välivaiheet pois niiden toimintojen osalta, joissa koin sen olevan mahdollista ja sitä kautta tuovan eniten hyötyä yrityksen työntekijöille.

Lean-ajattelumalli perustuu jatkuvan parantamisen malliin. Jatkuvan parantamisen malliin liittyy toiminnan mittaamista ja mittareiden hyödyntämistä. Mittaamisella saadaan nopeasti havaittua mitattavien kohteiden poikkeamia ja näin ollen yrityksellä on mahdollisuus päästä ongelmakohtiin käsiksi heti, kun havaintoja poikkeamisesta on tehty. Jatkuvan parantamisen mallin pääperiaate on havaittujen ongelmien tutkiminen, jotta niiden syitä voidaan paremmin ymmärtää. Tärkeää on myös kehittää erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja, joita testataan sekä niiden toimivuutta seurataan, jonka jälkeen otetaan käyttöön toimivat ratkaisut koko yrityksen laajuudelta. Kyseinen jatkuvan kehittämisen malli tunnetaan nimellä PDCA-sykli eli Demingin ympyrä (Lean-ajattelu 2017).

5.3 PDCA-ympyrä

PDCA (Plan-Do-Check-Act) -ympyrän ensimmäinen vaihe olisi hyvä aloittaa prosessin kehittämisen kauden alkuvaiheessa, jolloin kerätään lähtökohdan tiedot. Lähtökohdan tietoja voidaan hyödyntää prosessikehityksen suunnittelussa. (Silvennoinen & Michelsen & Niemi 2008, 61-62.) PDCA-analyysin jatkuvan kehittämisen malli kiinnosti itseäni. Pohdin pitkään, miten ja missä kehittämisprosessin vaiheessa minun kannattaisi hyödyntää mallinnusta. Luin Demingin teoriaa ja sain aluksi kuvan, että vain tuotannollisessa kehittämisessä ympyrän mallinnuksesta on suurin hyöty. Rupesin kuitenkin peilaamaan mallinnusta kehittämisprosessiini. PDCA-ympyrän kehittämisen mallia päätin hyödyntää tavaratalojen ohjeistuksen kehittämisessä. Alussa tein suunnitelman, jossa otin huomioon ohjeistuksen kehittämisessä vaadittavat vaiheet. Kehittämisen edetessä on hyvä tehdä muutokset pienissä osissa ilman suuria harppauksia, jotta prosessin kehittäminen menisi eteenpäin (Silvennoinen ym. 2008, 61-62).

Ensimmäisessä eli Plan vaiheessa tein suunnitelman prosessin muuttumisesta ja miten muutosta lähdetään viemään eteenpäin. Lähtökohdat olin kartoittanut nykytila-analyysissä. Lähtökohdatietojen jälkeen minun oli helppo ruveta rakentamaan uutta ohjeistusta tavarataloille. Ympyrän toisessa vaiheessa Do tein ohjeistukseen suunnitelmani mukaiset muutokset ja kirjoitin uuden ohjeistusmallin puhtaaksi. Tämän jälkeen Do vaihe eteni, kun lähetin uusitun ohjeistuksen osastopäälliköiden tarkasteluun. Heidän tehtävä oli antaa kommentit uudesta ohjeistuksesta. Check eli kolmosvaiheessa prosessin kehittämisessä hyödynsin vuorovaikuttavaa viestintää minun ja osastopäälliköiden välillä. Osastopäälliköiltä saatujen palautteiden myötä minulla oli mahdollisuus parannella toimimattomia kohtia ohjeistuksessa. Check vaiheesta palasin takaisin Do vaiheeseen, jossa tein ehdotetut muutokset. Tämän vaiheen jälkeen palattiin takaisin Check vaiheeseen ja tallensin uudistetun ohjeistuksen tietojärjestelmään. Check vaiheesta siirryttiin PDCA-ympyrän neljänteen vaiheeseen Act, jossa tutkitaan tuloksia ja tarkastellaan, miten prosessin kaikki neljä vaihetta onnistuivat kehittämisessä.



Kuvio 7. Deming parannusympyrä (Parannanko liiketaloutta vai hyvinvointia vai molempia?).

PDCA teoria (kuvio 7.) toimi kehittämisessä hyvänä ohjeena, kun kehitin uutta ohjeistusta tavarataloille. Ohjeistusta pystyin rakentamaan ja hiomaan eri työvaiheiden aikana ennen ohjeistuksen lopullista viemistä käytäntöön. Koin tärkeänä osana kehittämistä tarkistuttaa ohjeistusta tavaratalon henkilökunnalla, jotta he saisivat mahdollisuuden osallistua osa-alueen kehittämiseen, jossa heillä on kaikkein eniten kokemusta ja paras osaaminen.

Koin PDCA-mallin antaneen itselleni hyötyä pienempien asioiden kehittämisessä. Jotta voin hyödyntää jatkuvan kehittämisen mallia tulevina kausina, pitää tulokset mitata. PDCA-ympyrää voidaan hyödyntää prosessin tavoitteellisen jatkokehittämisen eri vaiheissa.

5.4 Benchmarking

Kehittämistehtäväni alkuvaiheessa olin määritellyt benchmarkingin yhdeksi viitekehityksen teoriaksi. Alkuun en kuitenkaan ollut varma, miten hyödyntäisin teoriaa tehtävässäni. Koin haastavaksi benchmarkata yrityksen toimintamallia toisen yrityksen malliin, joten olin vähällä hylätä koko teorian. Tutkin benchmarkingin teoriaa ja käsitteeseen liittyvää kirjallisuutta jonka avulla sain hahmoteltua itselleni kuvan teorian sopivuudesta kehittämistehtävässäni. Monien samalla alalla toimivien yritysten toimintamallit ovat varmasti erilaiset, mutta uskon että jokaisen yrityksen tavoite on saada toimittajilta hyvitykset epäkuranteista tuotteista. Paljon on myös kiinni tavarantoimittajista ja siitä, kuinka aktiivisesti

he hyvittävät tuotteita. Uskoisin, että monilla samalla alalla toimivista yrityksistä on samankaltaisia kokemuksia kuin meillä, ettei kaukoidästä ostettujen tuotteiden hyvitysten saaminen ole aina yksinkertaista.

Pohdin benchmarkingin merkitystä teoriapohjalta ja tajusin, että eri maissa toimivat ketjun yritykset ostavat tuotteet samoilta kaukoidän toimittajilta kuin mekin. Mikäli käytämme samoja toimittajia ja ostamme samoja tuotteita, miten muut maat hoitavat omat reklamaatiot sekä hyvityspyynnöt tavarantoimittajille? Ajattelin, että voin benchmarkata yrityksen sisäistä toimintamallia, vaikka siirrytäänkin maarajojen ulkopuolelle. Toimintamallin vertaaminen benchmarkingin avulla voisi edistää yrityksen omaa asemaa markkinoilla. Toimintamallia vertaamalla voisin saada uudenlaista näkökulmaa ja kehitysideoita tavaratalojen reklamaatio-ohjeistukseen. Toisen yrityksen kehitysideaa ei voi suoraan kopioida oman yrityksen käyttöön, koska menettelymallit eivät aina ole täysin sopivia. Tarkoituksena onkin soveltaa benchmarkatun yrityksen toimintaa kehitettävän yrityksen toimintamalliin. (Ojasalo yms. 2009, 164.) Olin yhteydessä kahteen eri kolleegaani eri maissa ja tiedustelin heiltä, miten heillä tavaratalot hoitavat tuontituotteiden reklamaatiot. Tarkensin heille, että olen erityisesti kiinnostunut, minkälainen ohjeistus heidän tavarataloissan on käytössä. Sain vastaukset nopeasti ja huomasin, että heidän toimintamallit ovat keskenään yhteneväiset, joten malleja oli helppo verrata meidän tavaratalojen käytössä olevaan malliin.

Ulkomaan kollegat kävivät läpi omaa prosessiaan, kuinka myymälöitä on ohjeistettu toimimaan ja mikä on heidän roolinsa reklamaatiotapauksissa. Tavaratalot hoitavat kaikki reklamaatioihin liittyvät ongelmat tavarataloissa välittömästi. Osittain tämä johtuu siitä, ettei kollegoillani ole mahdollisuuksia toimia reklamaatioprosessissa mukana, koska kyseisissä maissa tavarataloja on huomattavasti suurempi määrä. Kollegoiltani sain hyvän ja selkeän käytännön kuvan, kuinka kyseisten maiden tavaratalot hoitavat reklamaatiot. Huomasin prosessin olevan hyvin samanlainen, mutta esille nousi muutamia pieniä yksityiskohtia, joita voin hyödyntää työstämässäni uudistetussa ohjeistuksessa. Poimin muutaman idean, jotka ehdottomasti kannatti ottaa mukaan uuteen ohjeistukseen. Tarkemmin muutoksia ohjeistukseen käydään läpi tämä kehittämistehtävän kappaleessa 6. Toiminnan kehittäminen.

Reklamaatioprosessin kehittämisessä pystyin hyödyntämään kartoittamaani tietoa toimiessani aiemmin toisen yrityksen palveluksessa. Kyseisessä yrityksessä oli käytössä

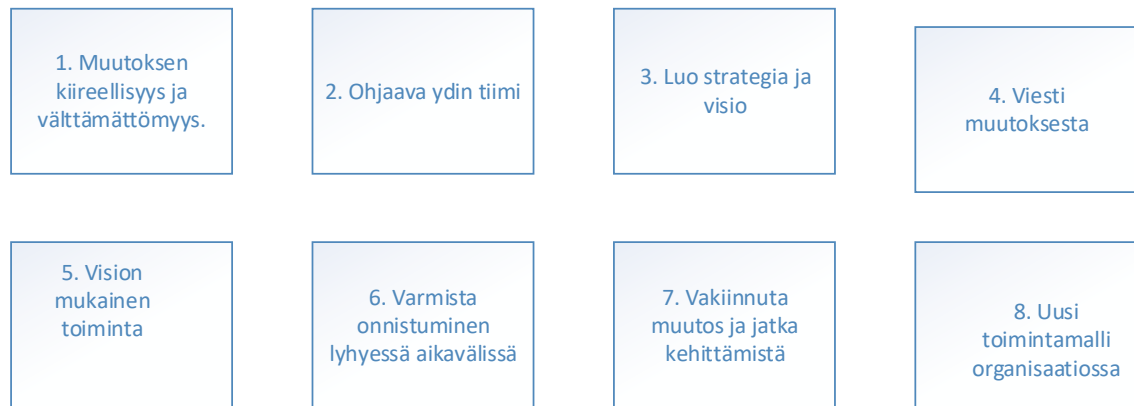
reklamaatiokaavake, joka oli liikkeiden käytössä reklamaatiotilanteissa. Halusin hyödyntää kyseisen kaavakkeen rakennetta uuden reklamaatiolomakepohjan kehitysvaiheessa. Nykyisin käytössä oleva lomake ei palvele tavarataloja parhaalla mahdollisella tavalla. Entisen työnantajani kaavakepohja oli yleishyödyllinen, joten hyödynsin monia elementtejä, mutta sovelsin niitä yrityksemme käytölle sopivampaan muotoon.

Benchmarking sopi epäilyksistäni huolimatta kehittämistehtäväni teoriaksi. Konsultoidulla kollegoitan ja peilaamalla entisen työnantajani reklamaatiokäytäntömallia, sain uutta näkökulmaa kehittämiseen. Benchmarkingissa voidaan soveltaa olemassa olevia menetelmiä, vaikka niitä ei kopioida suoraan käyttöön. Benchmarking menetelmää voidaan parhaiten hyödyntää niiden prosessien kehittämisessä, jotka voidaan tarkasti määrittellä. (Ojasalo ym. 2009, 163.)

5.5 Muutosjohtaminen

Muutosjohtamisen muutosmalli toimii parhaiten ympäristössä, jossa muutos tehdään nopeassa tahdissa, konkreettisesti ja kokonaisvaltaisesti. Muutosjohtamisen malli on osana organisaatiossa tapahtuvaa muutosta, jolloin korostetaan kehittymisen prosessia. (Juuti 2011, 36.) Muutoksen aikaan saamisen tavarataloissa muodostui yhdeksi isoimmista haasteistani. Toimintamallin muutokseen liittyen luin paljon eri teoksia, jotta saisin paremman käsityksen, mitä muutosjohtamisessa tulisi osata ottaa huomioon. Muutosjohtamisessa käsittelen niitä asioita, joita itse otin huomioon, kun lähdin viemään muutosta tavarataloille. Muutosjohtamiseen liittyy vahvasti Kotterin kahdeksan vaiheen muutosprosessi, joka on ajatusmalli muutoksen vaiheista ja niiden kehitysaskelista askel kerrallaan.

Muutos ei onnistu, mikäli muutosta ei osata viestiä oikein. Mukautin mallia omaan kehittämistyöhöni sopivaksi, koska koin että Kotterin mallia voidaan hyödyntää parhaiten laajemmassa prosessin kehittämisessä. Käytin Kotterin kahdeksaa vaihetta apuna viedesäni muutosta eteenpäin teoriasta käytäntöön.



Kuvio 8. Kotterin kahdeksan vaihetta (Juuti 2011, 36).

1. Muutoksen kiireellisyys ja välttämättömyys. Kyseinen havainto oli tehty tiimissämme jo ennen kehittämistehtäväni aloittamista. Kehittämistehtäväni alkuvaiheessa totesin, että muutos olisi välttämätön, jotta turhan hävikin määrää saadaan pienennettyä. Myös tavaratalot tarvitsivat uutta ohjeistusta käyttöönsä. Olin tehnyt erilaisia havaintoja reklaamaatioprosessin kulusta eri yksiköissä. Kyseisten havaintojen pohjalta toimintaa olisi hyvä uudistaa, jotta siitä saataisiin tarvittava hyöty. Kehittämistehtävän käynnistämisen jälkeen muutosta ryhdyttiin suunnittelemaan ja viemään eteenpäin nopealla aikataululla.

2. Ohjaava ydin tiimi. Ydin tiimiä tarvitaan muutosten eteenpäin viemisessä. Tässä kehittämistehtävässä ydin tiiminä toimin minä, koska kehitän prosessia ja vien muutosprosessia tavoitteellisesti eteenpäin.

3. Luo strategia ja visio. Visio yksinkertaisuudessaan on halu saada uusi toimiva prosessi tavoitteiden saavuttamiseksi. Yrityksen tulisi myös pohtia voisiko sisäisten toimintojen kehittäminen ottaa mukaan yrityksen strategiaan.

4. Viesti muutoksesta. Muutoksesta ja mistä kehittämistehtävässäni on kyse, kerrottiin eri osa puolille. Onnistunutta viestintää pidin tärkeänä osana muutoksen onnistumisessa. Kyselyn saatekirjeessä painotin tavarataloille, minkälaisesta muutoksesta on kysymys ja mihin muutos vaikuttaa. Mikäli muutosta ei koeta tärkeäksi voi halutut muutokset jäädä vähäisiksi. Tärkeää olikin tehdä kohderyhmälle selväksi, mikä on muutoksen tavoite ja selkeästi viestittää visio niin, että se ymmärretään. Tärkeää on panostaa viestintään (Kotter 1996, 74.) Muutoksen tavoitteet olin viestinyt tavarataloille ja toivoin, että uusi ohjeistus ja toimintamalli otettaisiin hyvin vastaan, koska tavaratalot olivat tietoisia

muutoksesta. Kyselyyn osallistumalla heillä oli mahdollisuus osallistua kehittämiseen. Tavaratalojen osallistamisella halusin varmistaa sen, että muutosvastarinta tavarataloissa olisi vähäistä ja uusi ohjeistus otettaisiin hyvin vastaan, koska tavarataloilla on ollut mahdollisuus vaikuttaa ohjeistuksen sisältöön. Yksinkertainen viesti, ymmärrettävällä ei ammattisanastoa sisältävällä kielellä ymmärretään parhaiten työyhteisössä ja samaa viestiä voidaan välittää isolle osaa ihmisistä (Kotter 1996, 77).

5. Vision mukainen toiminta. Visiointi ei esiintynyt kehittämistehtävässäni missään vaiheessa. Visioinani voin pitää ennakkoon asetettuja tavoitteita, jotka halusin saavuttaa kehittämistehtävässäni.

6. Varmista onnistuminen lyhyessä aikavälissä. Kehittämistehtävän alkamisesta uuden toimintamallin käyttöön ottoon oli aikaa noin kuusi kuukautta. Muutos piti saada aikaan nopeasti. Onnistumisen varmistamiseksi halusin ottaa huomioon tavaratalojen näkökulman ja heidän toiveet. Nopealla aikataululla tapahtuvassa muutoksessa auttoi asettamani aikataulu kustakin kehittämisen vaiheesta. Lyhyellä aikataululla tapahtuvien muutosten onnistumisen voi varmistaa pienien osa-alueiden kehittämisellä ja aiheen rajaamisella. Kehittämiskohteeni oli tiukasti rajattu, jotta voin taata kehittämisen onnistumisen. Rajauksen lisäksi tunsin kehitettävän kohteen erittäin hyvin ja tämän lisäksi kehitettävä kohde koostui pienistä osa-alueista joiden kehittäminen olisi nopeampaa kuin ison kokonaisuuden.

7. Vakiinnuta muutos ja jatka kehittämistä. Muutos vakiinnutettiin tavaratalojen uudeksi toimintamalliksi eikä vanhan ja uudistetun ohjeistuksen välillä ollut siirtymävaihetta. Tärkeänä seikkana pidin, että tavaratalot pääsevät tutustumaan varhaisessa vaiheessa uuteen malliin ja sitä kautta ottavat sen käyttöön heti uuden kauden alussa. Ohjeistuksen ja toimintamallien kehittämistä yrityksessä jatketaan myös tulevana vuosina.

8. Uusi toimintamalli organisaatiossa. Uuden toimintamallin käyttöönotto aiheuttaa aina haasteita. Helposti lipsutaan toimimaan vanhan mallin mukaan, mutta koin tärkeänä uuden mallin tuomat hyödyt yrityksen sisällä. Tätä asiaa painotin myös tavarataloille. Halusin viestiä tavarataloille, että olen heidän apuna ja tarvittaessa minuun voi olla yhteydessä, mikäli uudesta toimintamallista on kysyttävää.

Uudistuksen tuovat aina muutosvastarintaa. Muutosvastarintaa esiintyy organisaatioissa henkilöstön keskuudessa, koska henkilöt pyrkivät vastustamaan uusia kehitettyjä toimintamalleja. Muutosvastarintaa pyrin vähentämään viestinnällä ja luomalla henkilökunnalle mielikuvan, että muutos on heille vain eduksi, ei suinkaan haitaksi.

Viestinnällä oli iso rooli kehitystehtävän onnistumisessa. Viestinnän päätarkoitus on saada aikaan vuorovaikutusta. Viestintä on haasteellista ja viesti voidaan ymmärtää väärin. (Juholin 2009, 37-39.) Kehittämistyöni kannalta tärkeää oli viestiä muutoksesta oikein ja niin, että vastaanottaja ymmärtää. Kotteri painottaa kirjassaan, että viestintään pitää käyttää useampia kanavia (Kotter 1996, 79). En voi olla tässä kohtaa Kotterin kanssa samoilla linjoilla, koska en koe saavani parempaa tulosta viestimällä muutoksesta eri kanavissa. Tämä johtuu siitä, etten usko tavaratalojen hyötyvän asiasta, koska tavaratalot haluavat löytää tiedot yhdestä lähteestä. Tavaratalojen suuntaan parhaat viestintäkanavat ovat sähköposti ja intranet. Tosin sähköpostin määrä on yrityksesämme suuri, joten kaikkia tavaratalossa työskenteleviä henkilöitä sähköposti ei kuitenkaan tavoita, kun taas intranetissä tieto kaikkien saatavilla. Kotterin kanssa olen kuitenkin samaa mieltä viestin toistettavuudesta. Viestejä tulee niin paljon, että viestin tulisi ponnahtaa esille säännöllisesti, jotta muut viestit eivät vie pääviestiltä liikaa huomiota. Viestinnän toistoa Kotter pitääkin kaikkein tehokkaimpana tiedonvälityksen keinona. (Kotter 1996, 80.)

5.6 Osastojen välinen sisäinen viestintä

Kehittämistehtäväni edetessä yritin kiinnittää huomiota viestintää, jotta kaikki osapuolet olisivat tietoisia reklamaatioprosessin kehittämisestä yrityksessä. Jotta pääsisin myös itse hyödyntämään uutta reklamaatioprosessimallia ja sitä kautta vähentämään työtaakkaani, piti kehittää osto- ja logistiikkaosaston välistä viestintää. Kuviossa 6. on esitetty prosessin kulku yrityksessä tavaratalon, logistiikka- ja osto-osaston välillä. Kehitystehtäväni yhtenä kehityskohteenä on prosessin suoraviivaistaminen niin, että logistiikkaosasto ei lähettäisi tavaratalojen hyvityspyyntöjä minulle vaan ne lähetettäisiin logistiikkaosaston toimesta suoraan tavarantoimittajalle.

Toimintamallin muutoksesta ilmoitin logistiikkaosastolle kehitystehtäväni varhaisessa vaiheessa. Erikoista oli huomata, että alkuun ei esiintynyt minkäänlaista muutosvastarintaa. Muutosvastarinta tuli esille vasta siinä vaiheessa, kun heidän piti ruveta toimi-

maan uuden toimintatavan mukaisesti. Muutosta ei haluttu hyväksyä ja alkuun logistiikkaosasto pyrkiin toimimaan kuten aikaisempinakin kausina. Perustelin muutoksen niin, että ylimääräisten sähköpostien lähettäminen osastojen välillä säästäisi kaikkien työaikaa ja reklamaatioista saatujen hyvitysten kirjaukset olisivat ajan tasalla. Muutoksesta koettu hyöty ilmeni osastoilla hyvin nopeasti ja muutosvastarintakin hälveni kauden edetessä. Hyvin toimiva viestintä takaa työtehtävien sujuvuuden päivittäisissä tilanteissa. Viestinnän tulee olla sujuvaa, avointa ja vuorovaikutuksellista. Päivittäisessä viestinnässä viestin tyylillä ja tavalla on hyvin pitkälle merkitystä. (Juholin 2009, 43.)

Tavarataloille halusin viestittää asioita tehokkaammin ja olla heidän tukena tarvittaessa tulevan kautena. Toivoin ettei viestintä olisi yksipuolista vain minun suunnalta kohti tavarataloja vaan tavaratalot olisivat aktiivisia ja viestittäisivät epäkohdista minulle. Viestinnän tärkeys ja merkittävyys nousevat esille etenkin silloin, kun käynnissä on muutosprosessi. Viestinnällä tavoitellaan, että työyhteisön osapuolet ymmärtäisivät, mistä muutoksessa on kysymys. (Juholin 2009, 53.) Tavoitteenani oli saada omaa toimintaani systemaattisemmaksi ja viestittää tavaratalojen suuntaan mahdollisimman kattavasti. Tavarataloille ja itselleni määrittelin kehityskohteet viestinnän osalta, joihin tulee vuonna 2017 kiinnittää enemmän huomioita ja mennä kohti tehokkaampaa viestintää. Kaikkien osapuolten tulisi kiinnittää huomioita toisiinsa viestittämällä, keskustelemalla ja tekemällä yhteistyötä. Kaikkien osapuolten tulee olla tietoisia, mitkä ovat viestinnän tavoitteet ja miten niihin päästään (Juholin 2009, 73).

Viestinnässä on kyse sidosryhmien kyvystä kommunikoida ja ymmärtää toisiaan. Itse koen, että viestintä on tärkeä osa prosessin kehittämistä ja ylläpitoa. Viestinnän lisäksi tarvitaan tiimityötä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Yrityksen sisällä reklamaatiota hoitaa useampi työntekijä. Tiimityö ja reklamaatioita käsittelevien asianosaisten henkilöiden välinen viestintä vaikuttaa oleellisesti muutoksen onnistumiseen. Tiimityöskentely on yksi tärkeimmistä asioista organisaation kehittämisessä ja yhdessä työskentelyllä saavutetaan positiivisia tuloksia. (Spiik 2004, 29; 118.) Tiimien välistä viestintää tarvitaan päivittäin tulosten tuottamiseen ja tehtävien hoitamiseen (Juholin 2009, 42-43). Mielestäni reklamaatioprosessin kehittämisen onnistuminen ei ole kiinni omasta innostumisestani ja halusta onnistua, vaan siihen tarvitaan myös muiden osastojen ja tavaratalojen panostusta. Tehokkaan tiimityöskentelyn ja avoimen viestinnän vaikutus on erittäin tärkeää, jotta prosessin kehittämiselle asetetut hyödyt saavutettaisiin. Kaikkien osapuolten pitää pystyä yhdessä toimimaan yhteisen tavoitteiden saavuttamiseksi ja antaa toisilleen

rakentavaa palautetta. Etenkin palautteen antaminen ja sen hyödyntäminen edistävät prosessin jatkokehittämistä.

6 Toiminnan kehittäminen

6.1 Yhteistyön kehittäminen toimittajien suuntaan

Lähdin kehittämään yhteistyötä toimittajien suuntaan uuden kauden suunnitteluvaiheen alkaessa eli syksyllä 2016. Ensimmäisenä otin yhteyttä toimittajiin ja pyysin heitä selvittämään, mikä on heidän valmiusaste varaosien toimittamiselle. Kaikki toimittajat kykenevät toimittamaan varaosia, mutta vain osalla toimittajista on mahdollisuus toimittaa osia Euroopasta käsin kauden aikana. Kaukoidästä osien saaminen taas kestäisi liian pitkään. Kolmen toimittajan kanssa saatiin aikaan yhteistyömalli. Kyseiset toimittajat kykenevät lähettämään puuttuvia osia omiin tuotteisiin suoraan Euroopasta. Tämän lisäksi he pystyvät toimittamaan varaosia jo kauden alussa. Kävin läpi toimittajien tuotteet ja merkitsin itselleni ylös ne tuotteet, joihin toivoin varaosia. Tavoitteena oli saada tuotteet ja niiden varaosat samassa kontissa heti kauden alussa. Tiedustelin myös vanhempiin tuotemalleihin varaosia, joita meillä on myyty useampana vuonna peräkkäin. Yleisimmät pyynnöt varaosista koski ruuvipaketteja ja pehmusteita.

Informoin toimittajia, että jokaisella varaosalla pitää olla tunnistetiedot. Ilman tunnistetietoja ei varaosia voida vastaanottaa. Tunnistetiedot tarvitaan tuotteille, jotta tavaratalot voivat tilata varaosia keskusvarastosta ja varaosien menekkiä voidaan seurata. Ilman tunnistetietoja, osien lähettäminen keskusvarastolle teettäisi kaikille osapuolille ylimääräistä työtä. Vaikka kuluvan kauden aikana ei kyseisille varaosille olisikaan tarvetta, voi tarvetta ilmetä tulevaisuudessa. Osien rekisteröiminen järjestelmään auttaa myös varaston hallinnassa.

Sain toimittajilta listauksen varaosista ja perustin tuotteet järjestelmään. Jotta varaosien perustamisesta ja prosessista olisi taloille hyötyä varaosat ja niiden määrät vietiin omina selkeinä kokonaisuuksina myös varastolistalle. Tavarataloilla olisi käytössä jatkuvasti ajankohtainen lista varaosista sekä tieto siitä, mitkä osat ovat tilattavissa keskusvarastolta. Listauksen tarkoituksena oli myös vähentää sähköpostiliikennettä tavaratalojen ja osto-osaston välillä.

Toimittajista vain osalla on toimintaa Euroopassa ja alihankinta kaukoidässä, mutta osa toimijoista toimii vain kaukoidässä. Pitkät välimatkat ja kielimuuri loi toisinaan haasteita varaosaselvityksissä. Minun piti pohtia, millä keinoilla varaosat päätyvät toimittajilta oikealle tavarataloille ja sitä kautta asiakkaalle. Tavaratalot olivat minuun yhteydessä, mikäli he tarvitsivat varaosan tuotteeseen, joka ei ollut etukäteen listattuna. Mikäli toimittajalla oli varaosa saatavilla lähetin erilliset ohjeet sähköpostilla, mitkä tiedot tulee paketin päällä olla, kun tuote saapuu tavarataloon. Ohjeistuksen toistin joka kerta, vaikka varaosia kysyttiin samoilta toimittajilta kauden aikana. Toistamalla asian halusin varmistaa, että toimittajat toimivat minulta tulleen ohjeen mukaan ja osat päätyvät oikealle osastolle.

6.2 Uudistettu toimintamalli

Osto- ja logistiikkaosaston suoraviivaisempi toimintamalli, koskien hyvityspyyntöjen lähettämistä logistiikkaosastolta tavarantoimittajalle, otettiin käyttöön maaliskuussa 2017. Logistiikkaosastolla ei ole käytössä kaukoidän tavarantoimittajien yhteistietoja, joten annoin heidän käyttöönsä Excel-taulukon, johon olin liittänyt tuotteet ja toimittajien yhteystiedot. Kyseisen taulukon tarkoituksena oli helpottaa kaikkien osapuolten työtä. Yhteistietoja ei tarvitsisi kysellä tai lähetellä sähköpostitse toistuvasti osastolta toiselle.

Tavaratalojen uusi toimintamalliohjeistuksen liitteineen tallensin intraan maaliskuun 2017 alussa, hyvissä ajoin ennen sesongin alkua. Halusin antaa myymälöille aikaa tutustua uuteen malliin sekä käydä läpi muuttunutta toimintamallia oman esimiehensä johdolla. Informoin tavarataloille, mistä uusi ohjeistus löytyy. Lisäksi lähetin listan kauden uutuus tuotteista ja keskusvarastoon saapuvista varaosista sekä uuden reklamaatiolomakkeen. Lähettämisen lisäksi tallensin kaikki materiaalit myös intraan. Koin tärkeänä, että kaikki tarvittava materiaali on jokaisen työntekijän saatavilla ja tiedot löytyvät helposti yhdestä paikasta.

Ohjeistin tavaratalojen osastopäälliköitä käymään uuden toimintamallin läpi tiimeissään sekä muutkin reklamaatioprosessiin liittyvät asiat. Pyysin vielä tavarataloja olemaan yhteydessä minuun, mikäli he havaitsevat jotain olennaista puuttuvan ohjeistuksesta tai jokin kohta vaatisi tarkennusta. Ohjeen julkistamisen aikaan kauden aloitukseen oli vielä aikaa, joten olisin pystynyt vielä reagoimaan ja tekemään ohjeistukseen tarvittavia muutoksia. Rohkaisin tavarataloja olemaan yhteydessä minuun, mikäli heille herää kysymyksiä uudesta toimintamallista. Halusin antaa tavarataloille ohjeistuksen mahdollisimman

aikaisin, jotta uuden ohjeistukseen tutustuminen ja sen sisällön läpikäynti antaisi henkilökunnalle parhaan mahdollisen valmiuden hoitaa tulevan kauden reklamaatiot uuden ohjeistuksen mukaan. Vaikka osastopäälliköille jäi vastuu ohjeistuksen läpikäymisestä omissa tiimeissään, olin itse kaikkien työntekijöiden tavoitettavissa, mikäli he kokivat siihen olevan tarvetta. Koin velvollisuudekseni auttaa tavarataloja kaikella mahdollisella tavalla, koska toimin kehittämisprosessin vetäjänä.

Tuontituotteet oli lajiteltu kalustekategorian mukaan excel-taulukkoon esimerkiksi sohvoryhmät ja ruokapöydät. Kaiken kaikkiaan kategorioita tuli yhdeksän kappaletta. Jokainen tuote, joka meille oli tulossa kaukoidästä, oli listattuna kunkin kategorian alle. Listauksen lisäksi liitin tuotteisiin kaiken muun informaation kuten nimen, hinnan, tuotetiedot, tuotekuvat ja muut tarpeelliset tiedot. Kuvan lisäyksellä halusin tuoda esille minkälaisia ja näköisiä tuotteita kaudelle 2017 oli tulossa.

Mietin, kuinka saisin tavarataloille mahdollisimman selkeän listan kaikista varaosista, jotka ovat tilattavissa keskusvarastostamme. Varastolistaukseen on koottu kaikki saapuvat varaosat, mutta koska talojen toiveena oli, että he saisivat käyttöön vain yhden selkeän varaosalistan, jotta tietoja ei tarvitsisi etsiä useammasta lähteestä. Tavoitteenani oli saada rakennettua varaosalistaus tavarataloille, josta selviää varaosan nimi, tuotekoodi ja mihin tuotteeseen kyseinen varaosa kuuluu. Luetteloin kunkin varaosan kalustekategorialistaan suoraan sen tuotteen alle, johon osa kuuluu. Yhden kattavan listauksen avulla tavaratalojen ei tarvitse selata useita listoja läpi etsiäkseen oikeaa varaosaa tuotteelle. Tämän lisäksi listassa olevat tuoteinfot ja kuvat auttoivat tavarataloja näkemään suoraan, mistä tuotteesta on kyse, koska tuotenimellä etsiminen on huomattavasti hitaampaa. Pidin tätä selkeimpänä vaihtoehtona tavarataloille, kun vain listaa peräkkäin luetelluista varaosista. Halusin selkeällä listauksella välttää turhat kyselyt tavaratalosta ostoon sekä ylimääräisen hävikin muodostumisen. Yksi yhtenäinen listaus, josta löytyy kaikki tarvittavat tiedot ovat nopein ja yksinkertaisin malli tavarataloille. Listauksen tarkoitus on nopeuttaa tavaratalojen toimintaa reklamaatiotilanteessa. Tavaratalojen henkilökunta voisi antaa suoraan asiakkaalle tiedon onko varaosa saatavilla heti vai pitääkö varaosa tilata. Kauden 2017 listaus on tarkoitus säilyttää tavarataloissa ainakin pari seuraavaa kautta. Tämä sen vuoksi, että asiakasreklamaatioita saattaa tulla aikaisempien kausien tuotteista. Näissäkin tapauksissa tavarataloilla on selkeä tuoteinformaatio sekä listaus mahdollisesti vielä keskusvarastossa olevista varaosista.

Uuden ohjeistuksen tarkempi läpikäynti jäi siis tavaratalojen vastuulle. Valitettavasti resurssit eivät riittäneet siihen, että olisin vierailut jokaisessa tavaratalossa erikseen ja käynyt heidän kanssaan asian läpi. Mielelläni olisin käynyt reklamaatioprosessin läpi henkilökohtaisesti kussakin talossa, mutta kuten aikaisemmin kehitystehtävässäni mainitsin ei edes yhden tavaratalon koko osaston henkilökunnan tapaaminen ole useinkaan mahdollista yhden päivän aikana. Tämä johtuu siitä, että työntekijöitä on paljon ja töitä tehdään useammassa vuorossa ja tavarataloissa on myös paljon osa-aikaisia työntekijöitä. Tämän vuoksi kunkin tavaratalon osastopäällikkö sai uuden ohjeistuksen liitteineen käyttöönsä ennen ohjeistuksen julkaisemista intrassa. Painotin erikseen osastopäälliköille, kuinka tärkeää on käydä ohjeistus läpi kaikkien kanssa, jotta sesongin alkaessa henkilökunta tietäisi, että ohjeistus on muuttunut sekä reklamaatio toimintamallin pääpiirteet.

6.3 Uuden reklamaatio-ohjeistuksen muutokset

Reklamaatio-ohjeistukseen suunnitellut muutokset sain valmiiksi maaliskuun 2017 alussa, jolloin sain uuden toimintamallin lähetetyksi myös tavarataloille. Ohjeistuksen tekovaiheessa halusin kunnioittaa tavaratalojen toiveita ottamalla heidän kommentit huomioon, kun laadin ohjeistusta ja muita työkaluja helpottamaan sekä nopeuttamaan tavaratalojen työskentelyä. Suurimmat muutokset koskivat päivitettyä reklamaatio-ohjeistusta, varaosalistausta ja lomakepohjaa.

Ennen uuden ohjeistuksen tekemistä tavarataloille tarkastelin vanhaa ohjeistusta. Ohjeistuksen perusprosessi jäi entiselleen, joten tavaratalojen prosessia ei muuttunut sen osalta, kuinka he toimivat tehdessään hyvityspyynnön. Tarkennukset tein koskemaan tavaratalojen toimintamallia, kuinka heidän tulee toimia ennen hyvityspyynnön tekoa. Tavoitteenani on saada tavaratalot toimimaan logisesti, että ensin tarkastetaan varaosien saatavuus tuotteelle joko keskusvarastosta tai ottamalla yhteyttä osto-osastoon. Ohjeistuksessa on kerrottu, mistä tavaratalojen tulee tarkistaa, mitä varaosia on saatavilla kuhunkin tuotteeseen ja niiden varastosaldot. Muutenkin tarkensin ohjeistusta painottaen tavaratalojen vastuuta päätöksen teossa. Uutena asiana ohjeistukseen lisäsin kohdan; puuttuvan osan tarkistaminen toiselta osastolta. Tämä tarkoitti sitä että, tavaratalojen tulee tarkistaa olisiko puuttuvaa osaa mahdollisesti saatavilla tavaratalon muulta osastolta, koska kyseistä osaa ei ole saatavilla keskusvarastosta. Esimerkkinä käytin ruuvien tai pulttien puuttumista paketista, jonka löytyminen olisi mahdollista tavaratalon ruuviosastolta. Tällöin kyseinen tuote on mahdollista saada nopeasti myyntikuntoon.

Toinen iso muutos, jonka tein ohjeistukseen oli, että tavaratalot alentavat tuotteen hintaa oman harkintansa mukaan, mikäli paketista puuttuu esimerkiksi istuinpehmuste tai vaikka kokonainen pöytä, mutta tuote on kuitenkin myyntikuntoinen. Aikaisempien kokemusten perusteella tiesin, ettei toimittajat pysty lähettämään puuttuvaa isompaa osaa kovinkaan nopealla aikataululla tai ollenkaan, joten yrityksen kannalta parempi on, että tuote saadaan myytyä asiakkaalle normaalia myyntihintaa alemmalla hinnalla kuin hävittää koko tuote.

Ensimmäisen kerran maaliskuussa 2017 tavaratalot saivat käyttöönsä uuden lomakepohjan, jonka tarkoituksena oli helpottaa hyvityspyynnön tekemistä. Lomakepohjan uudistamiseen sain idean, kun näin minkälaiseen lomakkeeseen tavaratalot täyttävät reklamoitavan tuotteen tiedot hyvityspyynnön tilanteissa. Reklamaatiolomake on yleinen lomake, jota voidaan käyttää moneen käyttötarkoitukseen. Sinänsä helppoa ja yksinkertaista tavarataloissa, mutta koin ettei se palvellut kaikista parhaiten reklamoitavien tuotteiden kohdalla. Kuten aikaisemmin totesin, yhtenä ongelmana oli, etteivät tavaratalot merkinneet sen henkilön nimeä, joka oli reklamaation tehnyt. Lisätietoja varten oikean henkilön etsiminen oli työlästä. Reklamaatiolomakkeeseen oli valmiiksi merkitty kaikki ne kohdat, jotka tavaratalon tuli täyttää ennen reklamaation viemistä eteenpäin.

Lomakkeeseen olin tarkkaan ohjeistettu kohdat, jotka reklamoitavasta tuotteesta tulee lomakkeeseen minimissään kirjata. Ohjeistuksen tarkoituksena oli saada tavaratalot kirjaamaan tuotevirheet tarkasti, jotta en joutuisi pyytämään lisäselvityksiä tai tavarantoi-
mittaja ei hylkäisi hyvityspyynnön puutteellisten tietojen vuoksi. Yleisimmät reklamaation syyt oli kirjattu lomakkeelle valmiiksi ja ne oli numeroitu 1-3 (liite 2). Halusin pitää listan yksinkertaisena, joten valitsin listalle yleisimmät syyt, joista tavaratalot tekivät reklamaatioita vuonna 2016. Mikäli listalta ei löydy reklamaatiolle syytä tulee tavaratalon kirjoittaa kuvaus reklamaatiosta omin sanoin lomakkeelle. Syyt 1-3 on listattu suoraan lomakepohjaan, jolloin niitä ei tarvitse etsiä erillisestä lähteestä. Kyseisellä taulukolla ajattelin olevan kaksi erilaista merkitystä. Toinen on se, että mikäli reklamaation syy on kirjattu taulukkoon, voi tavaratalo kirjoittaa numeron reklamaatiolomakkeelle suoraan. Yksinkertaisella mallilla toivoin tavaratalojen säästävän aikaa.

Toinen tavoite uudella lomakemallilla oli saada tavaratalot tekemään reklamaatio heti, ettei reklamaation tekeminen unohdu. Kuten kyselyssä kävi ilmi, reklamaation tekeminen englanniksi ei ole kaikille itsestään selvyyttä. Lomaketta hyödyntämällä halusin madaltaa

henkilökunnan kynnystä hoitaa reklamaatio myös vieraalla kielellä. Lomakkeen loppuun on kirjattu muistutus liitteeksi lisättävistä valokuvista, jotta lomaketta ei saa laittaa eteenpäin ilman valokuvia. Oman työni kannalta lomakkeen oli tarkoitus ohjata työntekijöitä määrittelemään tarkasti ongelma, joko itse kirjoittamalla tai listausta hyödyntämällä, jotta kaikki tarpeellinen tieto sekä valokuvat ovat kaikki yhdessä nipussa ennen reklamaation viemistä eteenpäin. Lomakkeella halusin myös varmistaa, etteivät tavarantoimittajat voi vedota puutteellisiin tietoihin ja sen vuoksi hylätä hyvityspyyntöä.

6.4 Osastojen välinen viestintä

Viestinnän tärkeyttä ei voi liiaksi korostaa kehittämistehtävässäni. Erityisesti kuinka tärkeää on oikeanlainen viestintä eri osapuolille, jotta muutos on mahdollista. Oikeanlaisen viestinnän ansiosta eri osapuolet voidaan sitouttaa niin, että kehittäminen onnistuu. Viestinnän yksi tehtävistä sitouttaa työntekijä tehtäviinsä. (Juholin 2009, 45.) Kehittämistehtäväni viestinnällä halusin viedä tavaratalot kohti muutosta, tavarantoimittajat toimimaan johdonmukaisemmin ja itse sitouduin viestimään eri osapuolia heidän tarpeidensa mukaan.

Halusin parantaa viestintää useammalla eri osa-alueilla. Ensinnäkin omaa viestintää tavaratalojen suuntaan. Kyselyssä kävi ilmi, että tavaratalot eivät aina tienneet saavatko he varaosaa tuotteeseen, kun he ovat lähettäneet kyselyn varaosan saatavuudesta. Ymmärsin tavaratalojen näkökulman siitä, etteivät tavaratalot voi varastoida tuotteita pitkiä aikoja odottaen mahdollisia varaosia. Halusin parantaa huomattavasti omaa viestintääni tavaratalojen suuntaan verrattuna edellisiin kausiin. Etenkin tavaratalojen tiedustellessa saatavana olevia varaosia. Mikäli varaosaa ei ollut saatavana keskusvarastosta, lähetin heti viestin toimittajalle. Yleisesti toimittajat vastasivat saman päivän aikana tai viimeistään seuraavana päivänä. Mikäli heillä ei ollut varaosaa, toimittajat lupasivat hyvittää tuotteen. Mikäli toimittajalla oli lähettää varaosa, postitus luvattiin hoitaa nopealla aikataululla. Toimittajan päätöksen informoin välittömästi tavarataloille ja vastasin aina heidän alkuperäiseen sähköpostiviestiin, jotta viestin vastaanottaja tiesi, mistä reklamaatiosta on kyse. Samaan viestiin vastaaminen on hyödyllistä kaikkien osapuolien kannalta, koska kuka tahansa pystyy viemään prosessin loppuun.

Toimittajien lähettäessä varaosia painotin heille, että antamani viestirivi tulee näkyä lähetyksen päällä, jotta varaosat menevät oikealle osastolle ja tavaratalon henkilökunta

tietää, mistä reklamaatiosta on kyse. Tarkensin vielä jokaisessa viestissä, mihin tavarataloon tuote tulee lähettää, koska edellisillä kausilla tuotteita tuli paljon suoraan minulle, vaikka niiden piti mennä tavarataloon. Ohjeistin toimittajille, että paketin päällä tulee olla osasto, reklamaation tehneen henkilön nimi tai osastopäällikkö, tuotteen nimi ja tuotetunniste. Sähköpostissani painotin toimittajille, että viestirivi on erittäin tärkeä ja sen tulee näkyä selkeästi. Viestirivin sisältö tuli suoraan minulta. Halusin, että toimittajat kiinnittävät itsekkin huomiota siihen, että varaosat tavoittavat oikean vastaanottajan, jotta hekään eivät tuhlaisi aikaa ja rahaa osien lähettämiseen jotka eivät ikinä päädy oikealle vastaanottajalle.

6.5 Prosessin tehostamisen vaikutuksen hyödyt

Prosessin tehostamisella haettiin monenlaisia hyötyjä yritykselle. Yhtenä isoimmista hyödyistä oli saada aikaan rahallisia säästöjä, jotta hävikit eivät rasittaisi taloudellisesti yrityksen tulosta. Muita hyötyjä, joita kehittämistehtävän kautta tavoittelin, olivat prosessin sujuvuuden ja ajankäytön tehostaminen tavarataloissa, turhien yhteydenottojen välttäminen tavarataloista osto-osastolle, viestinnän parantaminen ja hyvitysten saaminen tavarantoimittajilta. Kehittämistehtävän saatuja tuloksia käydään läpi kohdassa 7. Tutkimuksen tulokset.

7 Tutkimuksen tulokset

7.1 Ohjeistuksen haasteet

Uuden ohjeistuksen käyttöönoton oletin sujuvan ongelmitta, koska uusi ohjeistus oli pitänyt käydä läpi osastopäälliköiden johdolla jokaisessa tavaratalossa. Tähän johtopäätöksen päädyin lähinnä siksi, että taloista ei tullut kommentteja tai kysymyksiä muutokseen liittyen. Kuitenkin kauden alussa törmäsin siihen, ettei tavaratalojen toimintatavat olleetkaan muuttuneet. Tämä oli havaittavissa muun muassa seuraavista seikoista:

- Toimittiin vanhojen tapojen ja ohjeiden mukaan
- Lomaketta ei hyödynnetty
- Dokumentoinnit olivat puutteellisia
- Ostoon oltiin toistuvasti yhteydessä

- Logistiikkaosasto toimitti hyvityspyynnot ostos-osastolle eteenpäin lähettämistä varten
- Varaosia kysyttiin ostolta katsomatta listausta

Ilmeisesti tavaratalot eivät reagoineet muutokseen, jolloin tulkitsin asian niin, että talot ovat sisäistäneet muuttuneen toimintamallin. Tosin vanhoja toimintatapoja on haastavaa muuttaa. Tämä riski oli tiedossani, mutta en siltikään osannut varautua siihen riittävän hyvin. Tartuin ongelmaan heti, jotta se saataisiin oikaistua mahdollisimman nopeasti. Otin yhteyttä jokaiseen osastopäällikköön erikseen ja pyysin heitä käymään ohjeistuksen läpi yhdessä henkilökunnan kanssa ja erityisesti huomioimaan ne asiat, jotka olivat muuttuneet. Halusin heidän painottavan, että toimintamalli on muuttunut. Keväällä toistin useamman kerran eri kanavissa, mistä uusi reklamaatio-ohjeistus löytyy, jotta tavaratalot tottuisivat itse etsimään olemassa olevaa tietoa ja hyödyntämään sitä.

Tavaravastaanotto otti hyvin haltuun uuden ohjeistuksen ja he toimivatkin erinomaisena linkkinä tavaratalon ja minun välillä. He opastivat ja auttoivat taloja dokumentointien kanssa ja samalla olivat minuun yhteydessä epäselvissä tilanteissa. Tavaravastaanotto ei hyväksynyt puutteellisia reklamaatiokaavakkeita vaan pyysivät taloja välittömästi täydentämään tietoja tai lisäämään puuttuvat valokuvat. Tämä helpotti omaa työtäni ja tavaravastaanoton aktiivisuuden ansiosta minun ei tarvinnut lähettää tavarataloille ylimääräisiä sähköposteja ja pyytää heitä täydentämään puuttuvia tietoja lomakkeelle. Saimme yhteistyöllä ohjattua ja opastettua tavarataloja toimimaan uuden ohjeistuksen mukaisesti.

Logistiikkaosasto ei halunnut itse olla yhteydessä toimittajiin, vaikka prosessin kehittämisen vaiheessa asia oli käyty yhdessä läpi. Ongelma käsiteltiin ja saatiin ratkaistua nopeasti. Lupauduin toimimaan logistiikkaosaston taustahenkilönä ja toimintaa muutettiin niin, että minulle tuli jokaisesta lähetetystä hyvityspyynnöstä kopio. Alkuperäinen tarkoitus oli, että logistiikkaosasto lähettää hyvityspyynnot suoraan toimittajille eikä ostos-osaston tarvitse olla kyseisessä prosessissa mukana.

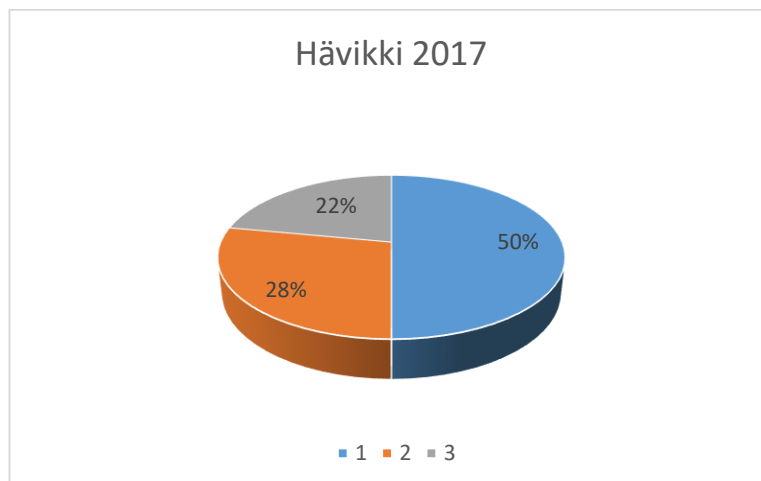
Alkukaudesta toimin tavaratalojen tukena ja ohjasin heitä etsimään itse tietoa. Huomasin, että toistamisella ja ohjaamisella tavaratalot rupesivat toimimaan oma-aloitteisemmin. Tavaravastaanoton työskentely taas takasi sen, että logistiikkaosastolle lähti vain ne hyvityspyynnot, joihin kaikki tiedot oli kirjattu riittävän kattavalla tasolla.

7.2 Hävikin määrä numeroina

Kauden 2017 hävikin mittausjakso oli 1.3.-30.9.2017. Kyseinen mittausjakso oli sama kuin vuonna 2016. Maalis-syyskuu on yrityksellämme määritelty kesäsesongiksi ja siksi kyseinen ajanjakso on valikoitunut kehittämistehtäväni mittausjaksoksi.

Yrityksen vuoden 2017 budjettiin on laskettu ennakkoon hävikin määrä prosentteina. Kehittämistehtäväni tavoitteena oli saada hävikkiä pienemmäksi prosentuaalisesti ja euroääräisesti. Kaaviossa on käytetty samoja kategorioita reklamaatioiden luokittelussa, kuin vuonna 2016. Vuonna 2017 reklamoitavien tuotteiden kokonaismäärä nousi 2,3 %-yksikköä verrattuna vuoteen 2016. Kuitenkin tulee huomioida, että tuotteita tuotiin kaukoidästä yli 15 %-yksikköä enemmän kuin vuonna 2016. Tuontimäärien noustessa on luonnollista, että reklamoitavien tuotteiden kokonaismääräkin nousee. Ajoin raportointijärjestelmästä vuoden 2017 reklamaatioiden hävikki luvut samoilla määreillä kuin nykytila-analyysejä varten vuoden 2016 luvut.

Kaudella 2017 tuotteiden reklamaatiokategoria jakaantuivat prosentuaalisesti eri tavalla kuin 2016. Kuviossa 9. on kuvattu, mistä hävikki koostui vuonna 2017. Vuonna 2017 suurin hävikki syntyi puuttuvista osista (sininen sektori 1), toiseksi näkyvin syy oli tuotevirheet (oranssi sektori 2) ja pienin asiakasreklamaatiot (violeetti sektori 3). Asiakasreklamaatioiden määrä pysyi lähes samana kuin edellisenä kautena, mutta suurimmat erot prosentuaalisesti olivat varaosien ja tuotevirheiden välillä.



Kuvio 9. Hävikki kaudella 2017.

Puuttuvien osien määrä pieneni vuonna 2017, kun tarkastellaan suoraan prosenttilukuja. Tämä kertoo siitä, että toimittajat ovat kiinnittäneet huomiota pakettien sisältöön aikaisempaa enemmän ja rvaraosia oli saatavilla riittävän nopealla aikataululla. Asiakasrekламаatioiden suhteellinen määrä pysyi lähes samana vuonna 2016 ja 2017, mutta kapalemääräisesti asiakasrekламаatioita tuli enemmän vuonna 2016. Huolestuttavinta oli, että toimittajien tuotevirheiden määrät olivat nousseet. Syitä tuotevirheiden kasvuun voidaan vain arvailla.

Taulukkoon 2. olen kerännyt vertailua varten vuoden 2016 ja vuoden 2017 luvut rinnakkain, jotta kausien välisiä eroja on helppo verrata. Taulukosta 2. selkeimmät erot kausien välillä näkyvät toimittajien tuotevirheissä sekä paketista puuttuneissa osissa.

Taulukko 2. Hävikin vertailu.

Reklamaatiokategoriat	2016	2017
Puuttuvat osat (sektori 1)	64 %	50 %
Tuotevirheet (sektori 2)	15 %	28 %
Asiakasrekламаatiot (sektori 3)	21 %	22 %

Prosessin muutoksen jälkeen vertasin vuoden 2016 lukuja vuoden 2017 lukuihin. Lukuja vertailemalla sain analysoitua, kuinka muuttunut ohjeistus ja yhteistyö eri sidosryhmien välillä on vaikuttanut lukuihin. Tavaratalojen kokemuksia uuden ohjeistuksen ja toimintamallin muutoksesta halusin kuulla kauden jälkeen. Kauden 2017 jälkeen haastattelin muutamia henkilöitä tavarataloissa kartoittaakseni, miten muutokset ovat vaikuttaneet heidän työskentelyynsä. 2017 kauden päättymisen jälkeen kokosin erilaisia raportteja yhteen, jotta voin tarkastella tunnuslukuja analyysia varten.

Kaudella 2016 paljon syntyi turhaa hävikkiä suurimmaksi osaksi tavaratalon toiminnan vuoksi. Kaudella 2017 uudistetun ohjeistuksen myötä tavaratalot osasivat dokumentoida rekламаatiot tarkemmalla tasolla ja tästä syystä lähes kaikki hyvityspyynnöt hyväksyttiin. Tämä oli iso kehitys tavaratalon toimintaan, kun verrataan kausia 2016 ja 2017 toisiinsa. Erityisen hyvin uuden ohjeistuksen otti haltuun tavaravastaanotto, joka kirjaa tavarata-

lojen reklamaatiot järjestelmään logistiikkaosastoa varten. Tavaravastaanoton henkilökunta vei reklamaatiot nopeasti järjestelmään ilman viivytyksiä. Tavaravastaanoton henkilökunta myös esitarkasti tavaratalosta tulleet reklamaatiokaavakkeet etukäteen ja laittoivat ne itse takaisin taloille täydennettäviksi tarvittaessa. Tavaratalot itse huolehtivat siitä, että heidän käsistään lähtevät reklamaatiot voidaan lähettää suoraan eteenpäin.

Toimittajan tuotevirheitä oli kaudella 2017 todella paljon. Toimittajat, joilla näitä tuotevirheitä oli, hyväksyivät hyvityspyynnöt. Puuttuvista osista tuli myös runsaasti reklamaatioita kaudella 2017, mutta kuten kehitystehtävässä mainitsin, asiaan oli ennakkoon varauduttu. Varaosat olivat kaudella 2017 paremmin ja nopeammin saatavilla suoraan keskusvarastosta ja muut osat toimittajat lähettivät suoraan tavarataloihin, mikäli varaosa oli saatavilla. Toimittajat toimivat annetun ohjeen mukaisesti pakettien merkitsemisestä ja niissä oli riittävät merkinnät. Osat kulkeutuivat oikealle osastolle ja sitä kautta oikeaan tuotteeseen tai asiakkaalle. Tämä kävi ilmi, kun haastattelin osaa tavaratalojen henkilökunnasta syksyllä 2017. Haastattelua käyn tarkemmin läpi kehittämistehtäväni luvuissa 7.3. ja 7.4.

Kauden 2017 ohjeistuksessa tavarataloja oli pyydetty huomioimaan, ettei kaikkia osia pystytä saamaan tai niiden lähettäminen kaukoidästä maksaisi yritykselle liikaa. Uuden ohjeistuksen myötä tavarataloille painotettiin, ettei tuotetta hävitetä, mikäli se on muuten myyntikuntoinen, vaikka jokin osa puuttuisikin kuten esimerkiksi sohvatyyny. Kyseisessä tapauksessa tuote voidaan myydä asiakkaalle, mutta alennettuun hintaan.

Tavaratalot hyödynsivät varaosalistausta tehokkaasti ja tilailivat kauden aikana osia suoraan keskusvarastolta. Tämän pystyin toteamaan, kun seurasin varaosien varastoarvoa kauden aikana. Uusi toimintamalli toimi kaudella 2017 erittäin hyvin, koska kauteen 2016 verrattuna niin sanottuja turhia reklamaatioita tehtiin kaudella 2017 vain muutamia.

Kauden 2016 vertaaminen kauteen 2017 oli erittäin mielenkiintoista, koska pystyin ihan konkreettisesti huomaamaan toimintamallin muutoksen vaikutukset. Toimintamallin kehittämisellä oli suuri merkitys yrityksellemme taloudellisesti, koska tuontituotteiden määrät nousevat vuosittain ja samalla pitää varautua reklamaatiomäärien nousuun. Reklamaatioiden määrä riippuu monesta asiasta, mutta tavaratalojen henkilökunta voi toiminnallaan vaikuttaa siihen, kuinka paljon reklamaatioista saadaan hyvityksiä. Ilokseni huomasin, että toimintamallin muutos toi säästöjä jo ensimmäisenä vuotena. Kaikkea ei voi aina mitata rahassa, mutta uskon prosessin selkeyttämisellä olevan hyötyä yritykselle.

Prosessin sujuvuudella on tärkeä merkitys siihen, kuinka paljon tavarataloissa käytetään aikaa reklamaatioiden hoitoon.

Mittaaminen on suoritettavissa jo yhden kauden jälkeen, jolloin muutoksen vaikutuksia tuloksiin voidaan ruveta analysoimaan. Tavoitteena on jatkossa kerätä laajalti dataa reklamaatioista, reklamaatioiden syistä, toimittajista ja kerätä palautetta tavarataloista, jotta prosessia voidaan kehittää jatkossa. Dokumentoinnin tukena käytetään mittareista saatua dataa, jolloin kausien välillä voidaan tehdä tehokasta vertailua. Reklamaatioprosessin kehittäminen on monivaiheista ja sisältää pienempiä kehittämisen osa-alueita.

7.3 Haastattelu syksyllä 2017

Kehitystehtäväni kannalta olennaista on tarkastella kaikkia määrittelemiäni kehityskohteita. Reklamaatioiden määriä kappaleina ja euroina voidaan helposti todentaa mittareita avulla. Muita kehitysalueita ei voida todentaa tarkastelemalla yrityksen lukuja. Toki voin todeta, että kokonaisvaltainen kehittäminen on hyödyttänyt yritystä ja tuonut säästöjä. Halusin selvittää tavaratalojen mielipiteen uudistuksesta sekä heidän kokemuksensa uuden reklamaatioprosessin toimintamallista.

Halusin saada konkreettista faktaa kehitystehtäväni tuloksista myös tavaratalojen näkökulmasta. Parhaiten saisin vastauksia kysymyksiini haastattelemalla tavaratalojen henkilökuntaa. Halusin haastattelun olevan vapaamuotoisempi kuin kyselytutkimuksen, joka lähetettiin tavarataloille tämän kehittämistehtävän alussa. Otanta haastatteluille oli myös huomattavasti pienempi kuin kyselytutkimukselle. Päätin, että haastattelen jokaisen osaston osastopäällikköä sekä yhtä työntekijää. Valitsin osastopäälliköt sen vuoksi, että he tuntevat omat työntekijät kaikkein parhaiten ja työntekijöiden on helpointa antaa heille palautetta. Itse taas tunnen oman tuoteryhmän osastopäälliköt hyvin ja koen, että vuosien yhteistyö antaa heille myös enemmän uskallusta antaa minulle suoraa palautetta.

Halusin haastattelun olevan kevyt ja enemmän vapaamuotoinen, jotta työntekijät saisivat itse kertoa, miltä muutos tuntui tai miten se näkyi heidän toiminnassaan. Osastopäällikön ja yhden henkilön haastattelulla halusin saada kattavan kuvan muutoksen vaikutuksista, koska he pystyisivät kertomaan mielipiteensä muutoksesta, joita voin peilata omiin kokemuksiini, kuinka onnistuin muutoksen läpiviennissä.

Haastattelussa halusin saada vastauksia ainakin seuraaviin kysymyksiini:

- Oliko informaatio tänä vuonna helpommin saatavilla kuin kaudella 2016?
- Helpottiko kaluste-excel, jossa on myös varaosalistaus henkilökunnan työskentelyä?
- Reklamaatioihin käytetty aika?
- Varaosien saapuminen?
- Muita kommentteja?

Haastattelut käytiin puhelimitse jaksotetusti lokakuun 2017 aikana. Haastattelut sujuivat hyvin jouhevasti ja annoin haastateltavien vapaasti kertoa heidän omista kokemuksistaan. Esitin yllä esitettyjä kysymyksiä haastateltaville sekä tarkentavia jatkokysymyksiä tarvittaessa.

7.4 Haastattelujen vastaukset

Haastatteluista saamiini vastauksilla sain informaatiota suoraan tavarataloilta, kuinka olin onnistunut kehittämistehtävässäni. Samalla pystyin peilaamaan omia havaintojani ja kokemuksiani kaudelta, etenkin niiden asioiden osalta, joita nostin voimakkaasti esiin kehittämistehtäväni alussa sekä nykytila-analyysissa.

Tavaratalojen tiedonsaantia halusin parantaa viemällä kaikki ohjeet intranettiin, jossa ne ovat kaikkien tavarataloissa työskentelevien henkilöiden saatavilla. Haastatteluissa kävi ilmi, että tavaratalot kokivat tärkeäksi saada materiaalit riittävän ajoissa intranettiin. Samalla tavaratalojen kommentteissa tuli ilmi, että kaluste-excel tuli hyvissä ajoin ennen kauden alkua, mikä auttoi heitä tutustumaan tuotteisiin ja varaosalistauksiin. Tavaratalot toivoivat, että he saisivat mielummin excel-taulukot mahdollisimman aikaisin käyttöönsä, vaikka kaikkia tietoja ei olisikaan vielä saatavilla. ”Jos suurin osa tiedoista on jo taulukoissa niin ei haittaa, vaikka jotain puuttuu, pääasia, että tiedot saadaan ajoissa” oli erään talon kommentti. Itse en ollut ajatellut, että tavarataloille on tärkeää saada tietoja varhaisessa vaiheessa ennen kauden alkua, vaikka kaikkia tietoja ei olisikaan vielä päivitetty. Olin itse siinä käsityksessä, että tavaratalot haluavat mielummin kaikki tiedot kerralla ja valmiina, jotta heidän ei tarvitse jatkuvasti päivittää tietoja. Sain tavarataloista paljon kiitoksia siitä, että viestin heille aina, kun olin tehnyt taulukkoon päivityksiä, jolloin he osasivat ottaa uusimman listan käyttöön ja pääsivät päivittämään tuotetietoja myymälässä. Kahden tavaratalon haastatteluissa kävi ilmi, että viestintä toimi kauden aikana hyvin osto-osaston ja tavaratalon välillä.

Jokaiselta haastateltavalta jouduin erikseen kysymään, miten he hyödynsivät listausta tuotteista ja varaosista. Yleisesti haastatteluista sain sellaisen käsityksen, että exceliä oli hyödynnetty eniten ennen sesongin alkua. Tuote-excel koettiin hyödylliseksi, jotta tavaratalojen henkilökunta pääsi tutustumaan tuotteisiin aikaisessa vaiheessa. ”Tuote-excelistä oli iso apu, koska saimme tietää, minkälaisia tuotteita valikoimaan tulee”. ”Pääsimme tekemään tuotekortit ennen tuotteiden tuloa, mikä nopeutti tuotteiden esille laittoa, kun ne saapuivat myymälöihin”. Haastatteluiden vastauksista jäi itselleni sellainen mielikuva, etteivät tavaratalot osanneet hyödyntää exceliä ja siinä olevia tietoja siinä määrin, mitä olisin toivonut. Erään tavaratalon osastopäällikkö totesi, ettei kiireisen sesongin keskellä exceliin osattu palata, etenkin kun tuli tarvetta varaosille. Tämän havainnon tein myös itse kauden alussa. Heti kauden alussa, kun tavaratalot vastaanottivat ensimmäiset reklamaatiot, he olivat suoraan yhteydessä minuun sähköpostitse tai puhelimitse. Tavaratalot siis palasivat vanhaan kaavaan kiireen yllättäessä. Alussa autoin heitä, mistä he voivat tarkistaa tiedon onko osia jo saatavilla keskusvarastosta. Koin, että auttamalla heitä tavaratalot pystyvät jatkossa toimimaan omatoimisemmin. Havaitsin, että kauden alussa sain ohjattua tavarataloja oikeaan suuntaan etenkin varaosa-asioidissa. Kauden edetessä yhteydenotot vähentyivät huomattavasti ja sain ilokseni huomata, että varaosia tilattiin ohjeistuksen mukaan. Vaikka alkuun uuden ohjeistuksen sisäistäminen oli tavarataloille haasteellisempää kuin odotin, uskon oman panokseni auttaneen heitä toimimaan oma-aloitteisemmin. Edelleen tavaratalot olivat minuun yhteydessä niiden kolmen toimittajien osalta, joilta saamme muitakin varaosia kuin, niitä jotka oli ennakkoon tilattu tuotteiden mukana.

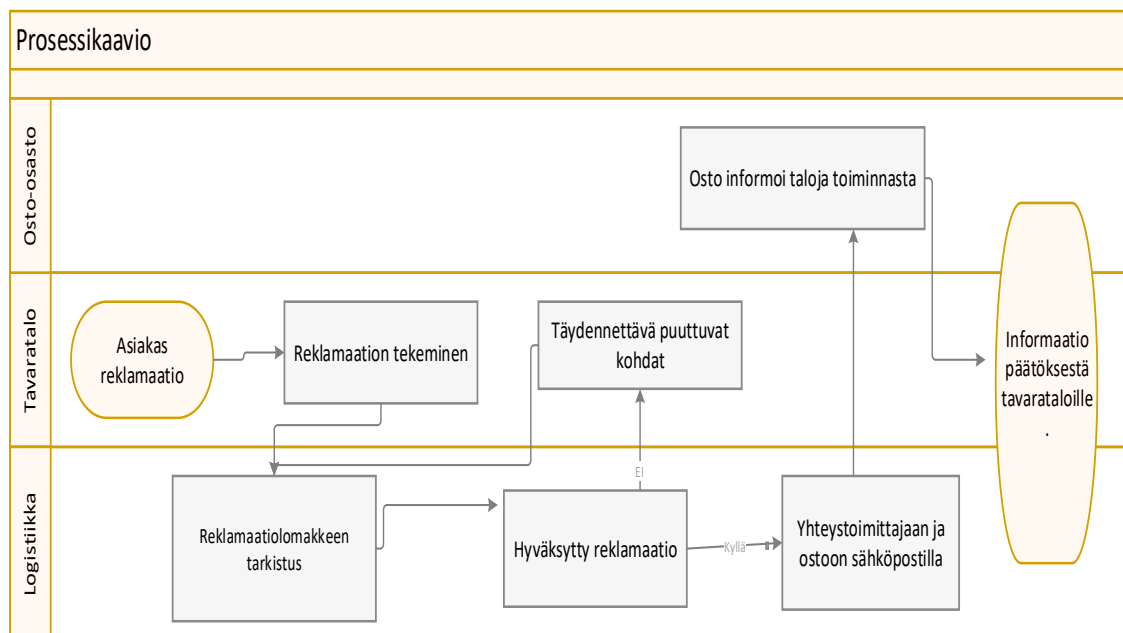
Kaudella 2016 varaosien saapuminen myymälöihin oli tavaratalojen mielestä epäjärjestelmällistä ja paljon osia jäi ylimääräiseksi, koska kukaan ei tiennyt, mihin reklamaatiotapakukseen kyseinen varaosa kuului. Haastattelussa kysyin tavarataloista, tulivatko paketit kyseisenä kautena 2017 paremmin perille ja oliko niissä viesti paketin sisällä tai päällä. Haastatteluissa kävi ilmi, ettei tavaratalot olleet kiinnittäneet asiaan huomiota kauden aikana. Kysyin jatkokysymyksen, jäikö heillä paljon avoimeksi epäselviä reklamaatioita tavarataloon, jotka odottivat pidemmän aikaan varaosia. Yksikään tavaratalo ei huomannut, että näitä epäselviä reklamaatiotapauksia olisi jäänyt tällä kaudella tavarataloon. ”Nyt kun kysyit ei epämääräisiä reklamaatioita löytynyt osastolta. Eikä myöskään yksinäisiä laatikoita”. Tästä voidaan päätellä, että tavarantoimittajat omaksuivat ohjeistukseni varaosien merkitsemisestä ja kaikki lähetetyt osat oli hyvin merkitty. Aikaisempina

vuosina varaosia oli saattanut tulla myös minulle, mutta tänä vuonna en saanut nimelläni ainuttakaan pakettia, joka olikin tarkoitettu jollekin tavaratalolle.

Annoin haastateltaville mahdollisuuden kertoa omin sanoin tuntemuksia ja kokemuksia uudesta reklamaatioprosessista. Halusin tavarataloista rehellistä palautetta, jotta prosessia voidaan jatkokehittää eteenpäin. Tavaratalot antoivat kiitosta siitä, että tuotelistat olivat heillä ajoissa, mutta toiveissa olisi vieläkin selkeämpi lista tuotteista, jotka voidaan suoraan hävittää. Haastateltavat henkilöt antoivat yleisesti kiitosta viestinnästä. ”Nyt ei jäänyt epäselväksi tuleeko tuotteeseen varaosa vai voidaanko se hävittää. Viestintä parempaa kuin aikaisemmin oston puolelta”.

7.5 Osastojen välinen yhteistyö

Nykytila-analyysissa kuviossa 5. hahmottelin prosessikaaviossa toimintaa osto- ja logistiikkaosaston välillä. Lomakkeiden pallottelu eri osastojen välillä on vienyt turhaa aikaa ja erinäisiin selvittelyihin käytetty paljon resursseja. Kaudella 2017 turhat työvaiheet saatiin karsittua pois, eikä sähköposteja tai viestejä palloteltu osastolta toiselle. Prosessista tuli järkevempi ja suoraviivaisempi. Omalta osaltani voin todeta, että prosessin muutos ja siinä tapahtunut kehitys toi huomattavia etuja työhöni. Turhat sähköpostit jäivät pois ja prosessi nopeutui, jolloin hyvityspyynnöt logistiikkaosastolta lähtivät myös nopeammin suoraan toimittajalle. Pienen asian kehittäminen säästi työaikaani, joten pystyin keskittymään omien työtehtävieni hoitamiseen. Prosessi tehostui osto- ja logistiikkaosaston välillä huomattavasti tehokkaampaan suuntaan. Turhat välivaiheet saatiin karsittua pois ja muutos vanhan prosessikaavion (kuvio 5) ja uuden toimintamallin (kuvio 10) välillä on huomattava.



Kuvio 10. Prosessikaavio prosessin kehittämisen jälkeen.

7.6 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Mikä on reklamaatioprosessin nykytila?

Reklamaatioprosessin nykytila kartoitettiin havainnoin ja kyselyllä nykytila-analyysi vaiheessa. Tärkeää oli saada tietää, miten reklamaatioprosessi sujuvuus koetaan yrityksen eri yksiköissä. Nykytila-analyysin tutkimalla sain parhaan kuvan siitä, miten prosessi toimii, mitkä ovat sen heikkoudet ja ongelmat. Nykytila selvityksessä haasteet nousivat selkeästi esille. Monelta kohdista reklamaatioprosessin nykytilaa pidettiin haasteellisena, koska toimintamalli ei ollut selkeä etenkin tavarataloille ja toimintamallit veivät eri osapuolilta kohtuuttomasti aikaa. Reklamaatioprosessi koettiin myös aikaavieväksi eikä kovinkaan selkeäksi.

Mitkä ovat reklamaatioprosessin suurimmat ongelmat?

Suurimmat ongelmat liittyivät erilaisiin ohjeistuksiin. Tavarataloissa ongelmia aiheutti käytössä oleva reklamaatio-ohjeistuksessa. Ohjeistus ei palvellut tavarataloja siinä laajuudessa kuin sen pitäisi. Tämän lisäksi ongelmia aiheutti tavaratalojen työskentely reklamaatiotilanteissa, joka heijastui muille osastoille ylimääräisenä työnä. Ongelmia nousi esille kaikissa osa-alueilla ja osastoilla, jotka tekivät töitä reklamaatioiden parissa. Selkeiden ohjeistusten ja toimintatapojen puutteellisuus loivat ongelmia reklamaatioprosessin kulussa.

Miten toimintatapoja voidaan tehostaa?

Toimintatapoja voidaan tehostaa tarkistamalla tavaratalojen käytössä oleva ohjeistus ja muuttaa sitä niin, että se palvelisi parhaiten käyttäjäryhmäänsä. Kaikki tieto, jota rekla- maationhoitaminen vaatii, pitää olla helposti saatavilla yhdestä paikasta. Toimintatapo- jen tehostamiseen liittyy ajanhallinta. Ajanhallittavuutta tehostetaan poistamalla ylimää- räisiä työvaiheita niiltä osin kuin se on mahdollista ja yksinkertaistamalla prosessia niin, että päästään samaan lopputulokseen kuin ennenkin, mutta helpommalla. Lisäksi uu- sien työntekijöiden riittävällä perehdyttämisellä luodaan tehokkuutta prosessiin.

Toimintatapojen tehostamiseen liittyvät toimittajat, joilta tuotteita hankitaan. Heidän si- toutuminen yhteistyöhön ja laadukkaampiin tuotteisiin tehostaa prosessia sen alku- päässä. Viestintä heidän suuntaan onnistuu parhaiten osto-osastolta, joka päättää han- kinnoista.

Miten tiedonkulkua voidaan tehostaa prosessin eri vaiheissa?

Tiedonkulkua voidaan tehostaa aktivoimalla eri osapuolet ja kannustamalla heitä jaka- maan tietoa ja olemaan aktiivisesti yhteydessä. Ensisijaisena viestintämuotona toimii sähköposti, jolla voidaan tavoittaa kaikki tarvittavat henkilöt yhdellä kertaa. Osapuolien pitää aktiivisesti parantaa omaa toimintaa ja aktiivisesti viestittää informaatiota sitä tar- vitseville henkilöille.

Miten dokumentointia voidaan hyödyntää?

Tarkoin dokumentoituja reklaamaatioita voidaan hyödyntää etenkin tulevien kausien suunnittelussa. Kaukoidän hankinnat tehdään varhaisessa vaiheessa, joten dokumen- tointi auttaa valitsemaan oikeat tuotteet ja toimittajat. Dokumentoinnin avulla voidaan vertailla toimittajia ja tarkistaa tuotteiden laatua.

Millä keinoilla varmistetaan pienempi hävikki tavarataloissa?

Huomiota pitää kiinnittää ennakoivaan työskentelyyn ja tavaratalojen toiminnan kehittä- miseen. Ennakoiva työskentely tarkoittaa edellisten kausien raporttien tarkastelua ja rek- lamaatiodokumentteihin perehtymistä, yhteistyön tiivistämistä eri sidosryhmien välillä, viestintää, henkilökunnan kouluttamista ja ohjeistuksen tarkistamista vuosittain ja sen päivittämistä ajankohtaiseksi.

7.7 Yhteenveto

Haastatteluista ja niistä saaduista kommenteista yhteenvetona todettakoon, että onnistuin kehittämään monia eri osa-alueella. Tarkastellessani kehittämistehtävääni havaitsin, että minulla oli yksi iso kehittämisen kohde. Kehittämistehtävän alussa en ymmärtänyt, että tulen kehittämään montaa pientä osa-aluetta, jotta saan vietyä eteenpäin koko prosessia. Kehittämistehtäväni jälkeen ymmärrän paremmin, miksi tutkittavaan aiheeseen ja sen tutkimusongelman perehtymiseen tulee käyttää riittävästi aikaa, jotta kehitys ei jäisi pintapuoliseksi. Omassa kehitystehtävässäni tärkeää oli saada aikaan säästöjä karsimalla hävikkiä. Kehitystehtävän myötä pidän yhtä tärkeänä, ellei tärkeämpänä suoraviivaistaa prosessia niin, että tavaratalojen reklamaatioiden tekeminen sujuisi nopeammin ja ajankäyttö tavarataloissa tehostuisi. Pohdin asiaa myös siitä näkökulmasta, että tavaratalojen henkilökunnan työajan hallinta on tärkeää etenkin kiireisimpinä aikoina, jolloin on yrityksen etu, että reklamaatioihin käytetty aika pienenee ja henkilökunnan aikaa vapautuu asiakaspalveluun.

Tuloksia tarkastelemalla nähdään selkeitä kehitysaskelia ja muutosta reklamaatioprosessin kulussa. Alkuhaasteista huolimatta henkilökunta eri osastoilla otti hyvin haltuun uuden toimintamallin, mikä näkyi positiivisesti hävikkilukujen alenemisena. Mittareilla pystyttiin todentamaan, kuinka paljon kehittämisellä on ollut vaikutusta yrityksen tunnuslukuihin. Vertailemalla niitä toisiinsa voidaan todeta, että ennakkoon asetettuihin tavoitteisiin päästiin tässä kehittämistehtävässä.

8 Johtopäätökset ja yhteenveto

Kehittämistehtävän aiheen valinta osoittautui mielenkiintoiseksi heti alusta lähtien. Kehittämistehtävän onnistumisen kannalta halusin valita aiheen, joka liittyy työhöni. Olin erittäin tyytyväinen valitsemaani aiheeseen. Alussa haasteena olikin aihealueen rajaaminen selkeäksi kokonaisuudeksi, jotta kokonaisuus pysyisi kasassa. Muutaman kerran kehittämistehtävän aikana ongelmia tuli aiheen pitämisenä yhtenäisenä, jotta ei suurempia rönsyilyjä pääsisi tapahtumaan. Kehitettäviä kohteita, jotka liittyivät reklamaatioprosessiin olisi ollut enemmänkin, mutta ne rajasin tehtävän ulkopuolelle ja keskityin sisäisen prosessin kehittämiseen. Olen tyytyväinen, että yrityksen sisältä löytyi kehitystyöhöni selkeä kokonaisuus jonka kehittämisestä olisi yritykselle hyötyä. Mielenkiintoa kehittämistyöhön lisäsi se, että reklamaatiot ja reklamaatioprosessi liittyvät vahvasti lähes päivittäisiin työtehtäviini tavalla tai toisella.

Kehittämistehtävän tulosten jälkeen ja tämän kehittämisprojektin loppuvaiheessa pohdin, miten tärkeää on kehittää yrityksen reklamaatioprosessintoimintaa. Reklamaatioprosessin kehittäminen yrityksessä voi kuulostaa isolta kokonaisuudelta, mutta sitä kautta yritys voi saada yllättävän isoja säästöjä aikaan. Ison kokonaisuuden kehittäminen ei ole helppoa, joten isompi kehittämisenkohde onkin hyvä jaotella pienempiin osiin ja kehittää yhtä osa-aluetta kerrallaan. Huomasin kuinka paljon yritys voi hyötyä sisäisten prosessien kehittämisestä. Kuinka moni tietää kuinka paljon reklamaatioista aiheutuu kuluja vuosittain? Itse en ollut aikaisemmin kiinnittänyt asiaan huomiota.

Kehittämistehtäväni onnistumisen kannalta koin tärkeäksi hahmotella, minkälainen kokonaisuus kehittämistehtävästäni on tulossa. Aloittaminen oli aluksi hyvin hankalaa ja päätinkin alussa tehdä itselleni miellekartan, jotta saan ajatuksia ja ideoita paperille. Kehittämistehtäväni onnistumisen halusin varmistaa vahvalla viitekehyksellä, jonka avulla sain teoreettista näkökulmaa kehitettävälle hankkeelleni.

8.1 Aikataulu

Kehittämistehtäväni työstäminen alkoi syksyllä 2016, koska kehitettävien kohteiden muutokset pitää saada eteenpäin ennen seuraavan kauden alkua alkua. Alustavan aikataulun kehittämistehtävän etenemisestä suunnittelin hyvin varhaisessa vaiheessa. Aikataulun laadinnassa haasteellisinta oli, etten tiennyt kauan mikäkin vaihe veisi minulta aikaa. Alustava aikataulu olikin turhan tiukka (Taulukko 1.), joten se ei kokonaisuudessa toteutunut. Osa kehittämistehtävän vaiheista vei suunniteltua enemmän aikaa. Hahmottelin alussa kriittiset pisteet, jotka minun tulee ottaa huomioon aikataulutuksessa. Tähän olin huomionnut myös kolmansien osapuolien aikataulut. Huomioin etenkin tavaratalojen aikataulun esimerkiksi mikä on hiljaisinta aikaa tavarataloissa, jolloin heillä olisi aikaa vastata kyselyyn. Samalla piti kiinnittää huomiota mitkä ovat kriittiset ajankohdat, joista minun tulee pitää kiinni, jotta kehittämistehtävä onnistuu.

Taulukossa 3. olen käynyt läpi kehittämistehtävän toteutuneen aikataulun ja työvaiheet. Taulukossa 1. esitetty aikataulu oli alustavasunnitelma, mutta kun vertaa alustavaa ja toteutunutta aikataulua voin todeta, että kehittämistehtäväni alussa tehty aikataulu oli liian optimistinen. Taulukossa 3. on näkyvillä, minkälaisella aikataululla kehittämistehtävä todella toteutui.

Taulukko 3. Toteutunut aikataulu

	alkaa kk/vuosi	loppuu kk/vuosi
Kehittämistehtävän ideointi	9/2016	11/2016
Viitekehysten kerääminen	10/2016	3/2017
Kyselyt taloille	1/2017	2/2017
Kyselyn analysointi	2/2017	2/2017
Uuden ohjeistuksen kehittäminen	2/2017	3/2017
Uusi ohjeistus taloille	3/2017	3/2017
Tulosten analysointi	10/2017	12/2017
Haastattelut	10/2017	10/2017

Kehittämistyön suunnitelmat ja toteutus onnistuivat mielestäni hyvin. Koko kehittämistehtäväni ajan pyrin siihen, että minulla olisi selkeä aikataulu ja tavoitteet, jotka rytmittäsivät kehittämistehtävän toiminnan vaiheita. En osannut odottaa, että esimerkiksi kyselyn vastausten läpikäynti ja viitekehysten aineiston kerääminen veivät huomattavasti enemmän aikaa, mitä olin arvellut. Suunnittelu auttoi hallitsemaan omaa ajankäyttöä sekä aikataulu rytmitti tärkeitä virstanpylväitä. Kyselyn tekeminen, analysointi, prosessin kehittäminen ja uuden ohjeistuksen toimittaminen tavarataloille olivat työvaiheet, joiden aikataulusta oli ehdottomasti pidettävä kiinni. Mikäli aikataulullisesti olisin myöhästynyt kauden alusta, olisi kehittämistehtävän tulokset olleet erilaiset tai pahimmassa tapauksessa en olisi voinut suorittaa kehittämistä kaudella 2017. Pienten asioiden huomioon ottaminen ja etukäteissuunnittelu sekä aikatauluttaminen auttoivat minua viemään eteenpäin kehittämistehtävää vaiheittain.

8.2 Viitekehysten merkitys kehittämistehtävälle

Viitekehyksellä oli iso merkitys kehittämistehtävässäni. Viitekehystä varten kävin läpi paljon erilaista ja erityylistä kirjallisuutta, jotta saisin kerättyä tukevan teoriapohjan. Teoriasta sain paljon tukea kehitettäviin alueisiin, mutta tärkeää oli osata mukauttaa teoriaa tarvittaessa. Viitekehyksessä käytettävä kirjallisuus auttoi minua myös ymmärtämään, kuinka tärkeää on kiinnittää huomiota, jokaiseen kehityskohteeseen, jotta kehittämistehtävääni voidaan hyödyntää yrityksessä. Jo kehittämistehtäväni alkuvaiheessa jouduin pohtimaan, minkälaisia teorioita nostan esille. Viitekehys muodostui hyvin pitkälti ennalta

ajateltujen teorioiden ympärille, joten pystyin hyödyntämään useampaa kirjallähdettä syventääkseni ja ymmärtääkseni paremmin kehitettävää kohdetta.

Tärkeimpinä teoriapohjina pidän Demingin ympyrä (PDCA) ja benchmarkingia. Demingin ympyrää teoriaa hyödyntäen sain rakennettua yhteistyössä tavaratalojen kanssa uuden ohjeistuksen. Demingin ympyrän ongelmaratkaisumallin hyödyntäminen kulki koko ohjeistusprosessin ajan kehittämisentukena. Ohjeistuksen tekemiseen liittyi monia työvaiheita ja niiden kehittäminen tuli suorittaa pienemmissä osissa. Yhden ongelman ratkaiseminen kerrallaan vei lähemmäksi asetettuja tavoitteita. Benchmarking nousi kehittämistehtävässän tärkeään rooliin, vaikka alkuun vierastin kyseistä teoriaa. Benchmarking kautta sain tuotua kehittämiseen uuden tyyppistä näkökulmaa ja samalla peilata meidän toimintamallia muiden maiden käytössä olevaan malliin. Isoissa yrityksissä, joilla on toimintaa useassa maassa, benchmarkingin hyöty on uskomattoman suuri, kun ruvetaan kehittämään yrityksen toimintaa. Benchmarkingin avulla yritys voi löytää vieläkin tehokkaampia tai toimivampia prosessiratkaisuja.

8.3 Muutos tavarataloissa

Haasteena kehittämistehtävän nykytilan kartoittamisvaiheessa oli saada tavarataloja aktivoitua. Kyselyyn vastasi todella vähän tavaratalojen henkilökunnasta, joka oli itselleni pettymys. Onneksi henkilökunta, jotka osallistuivat kyselyyn, olivat erittäin analyyttisiä ja olivat selkeästi miettineet vastauksiaan. Halusinkin hyödyntää saamiani vastauksia ja kehitystyötä tein sen materiaalin pohjalta, jota minulla oli käytössä. Tavoiteeksi asetetut muutokset sain vietyä tavarataloille, mikä aiheutti alkuun pientä muutosvastarintaa. Muutosvastarinta saattoi johtua osittain henkilökunnan tietämättömyydestä. Uuden ohjeistuksen läpikäynti jäi kolmansien osapuolien vastuulle, vaikka kertominen uudesta toimintamallin muutoksesta olisi pitänyt kuulua minulle. Tämä osaltaan saattoi aiheuttaa muutosvastarintaa henkilökunnan keskuudessa. Muutos ei aina ole helppoa, mutta yleensä se on perusteltua.

Alkuhaasteista huolimatta koen saaneeni kehitystä aikaan tavarataloissa. Uuden toimintamallin hyväksyminen ja sisäistäminen vievät aikaa. Ensimmäinen vuosi on mielestäni aina haasteellisin, kun kehitetään ja testataan uutta toimintamallia. Vaikka vuonna 2017 saatiin positiivisia tuloksia aikaan, uskon vuoden 2018 sujuvan entistä paremmin. Mielestäni tärkeää on saada tavaratalojen henkilökunta ymmärtämään, kuinka paljon he voivat vaikuttaa turhan hävikin määrään tavarataloissa.

Reklamaatioprosessia tulisi ajatella yhtenä kokonaisuutena, joka vaatii strategistakehittämistä. Reklamaatiot ovat mielestäni sen verran suuri kokonaisuus, että se vaatii henkilökunnan säännöllistä kouluttamista. Tulosten tarkastelun jälkeen olenkin pohtinut tietävätkö tavaratalot, kuinka paljon hävikkiä syntyy vuosittain? Kuinka paljon hävikkiä syntyy myyntikelpoisista tuotteista?

8.4 Jatkoimenpiteet

Reklamaatioprosessin kehittäminen ei ole valmis vaan sitä tulee ylläpitää ja kehittää tulevaisuudessakin. Tärkeää ei ole ainoastaan kehittää reklamaatioprosessia, vaan tarkastella prosessia laaja-alaisemmin. Uusi prosessi otettiin käyttöön 2017 ja samassa muodossa reklamaatio-ohjeistusta tullaan käyttämään tavarataloissa myös seuraavalla kaudella 2018. Prosessin jatkokehittämisen seuraava askel suuntautuu toimittajien ja kuljetusyhtiön suuntaan laaduntarkastamisen parantamiseksi, jotta toimittajien laatuvirheet saataisiin minimoitua. Samalla on hyvä tiivistää yhteistyötä toimittajien kanssa, jotta yritys pystyisi tarjoamaan asiakkailleen mahdollisimman laadukkaita tuotteita.

Tavaratalojen toiveena on saada käyttöön tietotekninen järjestelmä, jota voisi hyödyntää tuotereklamaatioiden hoitamisessa. Ohjelmiston saaminen tavaratalojen käyttöön on ehdottomasti yksi jatkokehittämisen toimenpiteistä, jotta tavaratalot pystyisivät tehokkaammin tekemään työnsä reklamaatiotilanteissa. Kehittämistehtävän alkuvaiheessa puhuttiin, kuinka uutta reklamaatioprosessia voitaisiin hyödyntää tavaratalojen muillakin osastoilla. Uusi reklamaatio-ohjeistus on nyt suunniteltu vain yhden osaston tarpeisiin, joten eri osastojen kohdalla ohjeistusta jouduttaisiin käymään läpi ja tarvittavat muutokset tehdä eri osastoja varten. Mikäli uusi ohjelmisto olisi mahdollista saada osastojen käyttöön tulevaisuudessa, tulisi työryhmän pohtia, voisivatko kaikki osapuolet hyödyntää samaa ohjelmistoa. Ohjelmiston kehittäminen tavarataloille voi viedä vuosia, mutta jo ensi vuodeksi tavarataloille voitaisiin järjestää erillinen alue vain reklamaatioiden käsittelyyn.

Asiakkaat voisivat tuoda kyseiseen pisteeseen kaikki reklamaatiot, jossa ne käsitellään ja kirjataan. Tällöin pisteessä työskentelisi koulutettu henkilökunta, joka olisi koulutettu reklamaatioiden hoitamiseen ja perehdytetty prosessiin. Kyseisellä uudelleen järjestelyllä saataisiin osastojen aika tehokkaammin hyödynnetyksi, koska reklamaatiot käsiteltäisiin muualla.

8.5 Itsearviointi

Opinnot toivat itselleni aivan uuden tyyppistä näkökulmaa eri yritysten toiminnoista. Luennoilla eri aloilla työskentelevät aikuisopiskelijat toivat monenlaisia näkökantoja esille erilaisten keskusteluiden yhteydessä. Työelämässä olevien opiskelijoiden keskustelut ja luentojen aiheet avasivat ja avarsivat omia ajatuksiani yritysmaailmasta. Uusien asioiden oppiminen auttoivat pohtimaan asioita uudella tavalla. Pidin opiskeluja myös paljon käytännön läheisempänä kuin perustutkintoa mikä mahdollistaa opittujen asioiden viemisen käytäntöön omassa työympäristössä.

Reklamaatioprosessin kehittäminen yritykselle oli erittäin antoisaa ja mielenkiintoista. Käytin prosessin kehittämiseen, tutkimiseen ja tarkasteluun lähes kaksi vuotta aikaa, jolloin pääsin syvälle prosessin ongelmakohtiin. Prosessin syy- ja seura suhteiden etsiminen ja analysointi veivät minulta lukuisia tunteja, mutta samalla prosessin kehittäminen opetti minulle paljon. Mikäli en olisi valinnut kaukoidän tuontituotteiden reklamaatioprosessin kehittämistä aiheekseni olisi reklamaatioprosessin uudet ohjeistukset joutuneet odottamaan vielä muutaman vuoden.

Opintojeni myötä sain kuitenkin mahdollisuuden kehittää kokonaisen prosessin yritykselle. Prosessin aikana ymmärsin, kuinka tärkeää on jäsennellä prosessi osiin ja kehittää jokaista osiota erikseen, jotta isomman kokonaisuuden kehittäminen onnistuu. Pidin tärkeänä myös ajatusten vaihtoa eri osapuolten välillä, erilaisten näkemysten tuomiseksi esille. Kehittämistehtävän myötä sain tavaratalojen suunnalta paljon hyödyllistä ja arvokasta tietoa sekä kehittää yrityksen yhteistyötä toimittajien suuntaan. Tiimityön ja kommunikoinnin tärkeyttä ei tule sivuuttaa isojen prosessien kehittämisessä, koska yllättäviltä tahoilta yrityksen sisällä voi löytyä paljon ideoita, tietoa ja ymmärrystä asioista.

Kehittämistehtävä kokonaisuutena onnistui mielestäni hyvin. Ennakkoon asetettuihin tavoitteisiin päästiin, vaikka jatkokehittettävää reklamaatioprosessissa vielä löytyy. Mielestäni tärkeää oli saada päivitetty reklamaatio-ohjeistus tavaratalojen käyttöön ja saada tavaratalot dokumentoimaan reklamaatiot vaadittavalla tasolla. Tavaratalojen toimintatavoissa tapahtuikin muutosta, mikä ilahdutti itseäni, että kehittämisestä on ollut yritykselle hyötyä.

Kehittämistehtävä prosessina opetti minulle, kuinka tärkeää on kehittää yrityksen toimintaa. Kaikkien toimintojen kehittämiseen ei vaan tunnu aika riittävän. Yritysmaailmassa

aika on rajallista ja työtehtäviä paljon. Helposti osa työtehtävistä, joita ei koeta itselleen tärkeäksi tai niitä ei anneta määritellyn henkilön vastuulle, hoidetaan kun siihen on aikaa. Kukaan ei tiedä, koska se aika tulee. Ison prosessin muuttaminen vaatii aina aikaa ja vastuuhenkilöitä prosessin vetäjiksi. Isotkin prosessit voidaan pilkkoa pienempiin osiin ja aloittaa prosessin kehittäminen pienempien osien kehittämisellä. Yrityksellä löytyy paljon osaavaa henkilökuntaa eri sidosryhmissä ja heiltä saatu tieto on yritykselle erittäin arvokasta. Tätä hiljaista tietoa tulisi pyrkiä hyödyntämään prosessien kehittämisessä. Oli hienoa huomata, että jakamalla tietoa muiden kanssa voi saada paljon uusia ajatuksia ja oivalluksia. Yritysmaailmassa ei voi tarpeeksi korostaa tiimityöskentelyn ja avoimuuden tärkeyttä, mikä vie yritystä eteenpäin.

Lähteet

Anttila, Pirkko 2005. Ilmaisuu, Teos, Tekeminen ja tutkiva toiminta. Akatiimi Oy, Hamina.

Juholin, Elisa 2009. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. 5. uudistettu painos. WS Bookwell Oy, Porvoo.

Juuti, Pauli 2011 (toim.). Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Hansaprint, Vantaa.

Kananen, Jorma 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylän Ammattikorkeakoulun julkaisuja-sarja. Tampereen Yliopisto paino Oy - Juvenes Print.

Kiiskinen, Satu & Linkoaho, Anssi & Santala, Riku 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. WSOY, Helsinki.

Kotter, John P. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Oy Rastor Ab.

Kujansivu, Paula & Lönnqvist, Antti & Jääskeläinen, Aki & Sillanpää, Virpi 2017. Liiketoiminnan aineettomat menestystekijät. Mittaa, kehitä ja johda. Talentum, Helsinki.

Lean-ajattelu. <http://www.logistiikanmaailma.fi/logistiikka/tuotanto/lean-ajattelu/> Luettu 15.11.2017

Nieminen, Sanna 2016. Hyvä hankinta-parempi bisnes. Talentum Pro, Helsinki.

Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. WSOYpro Oy, Helsinki.

Parannanko liiketulosta vai työhyvinvointia vai molempia? Julkaistu 3.3.2016.

<http://www.sixsigma.fi/fi/artikkelit/parannanko-liiketulosta/> Luettu 22.10.2017

Silvennoinen, Katriina & Michelsen, Torsten & Niemi, Heikki 2008. Business pilviin. Kehitä systemaattisesti organisaatiosi toimintaa. Laatukeskus Excellence Finland, Tampere.

Spiik, Karl-Magnus 2004. Tulokseen tiimityöllä. WSOY/Oppimateriaalit, Helsinki.

Tuominen, Kari 2010. Lean tehoa ja laatua prosessien ja virtauksen kehittämiseen. WS Bookwell Oy, Jyväskylä.

Vehkalahti, Kimmo 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Kimmo Vehkalahti ja Oy Finn Lectura Ab.

Vilka, Hanna & Airaksinen, Tiina 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Kyselylomake

Tämän kyselyn tarkoituksena on kartoittaa miten koet tämän hetkisen reklamaatioprosessin tuontituotteissa. Tavoitteena on saada reklamaatio-ohjeistus myymälöiden käyttöön Helmikuussa 2017. Käytä siis muutama minuutti vastataksesi alla oleviin kysymyksiin. Vastaukset voi palauttaa anonyymisti sähköpostiin xxxx@xxxxx Palautathan vastauksesi mielellään viimeistään 17.1.2017. Muista perustella ja pohtia vastauksiasi.

Myymälännumero:

1. Miten kuvaisit teillä käytössä olevan reklamaatioprosessia ja sen kulkua?
2. Tiedätkö mistä saat apua tai voit tarkistaa kuinka Teal Goal reklamaatiotapauksissa toimitaan?
3. Millaisena koet tämän hetkisen reklamaatioprosessin toimivuuden/ ohjeistuksen?
4. Arvio oman myymälän toimintaa reklamaatioissa: Mikä on teidän toiminnassanne ja tavassanne toimi hyvää?
5. Mihin kohtiin mielestäsi tulisi panostaa/kehittää tulevalla kaudella?
6. Arvio, kuinka paljon osastollanne jää reklamaatioita kirjaamatta (lukumäärä/prosenttiosuus)?
7. Arvio, kuinka paljon kuluu resursseja tai aikaa yksikössänne yhden reklamaation selvittämiseen?
8. Vapaasana: kehitystoiveita, ideoita

Reklamaatiolomake

Myymäla:	Kasittelijä:	Päivä:
----------	--------------	--------

Tuotteen nimi:	Tuotetunniste:
Selostus tuotteen virheestä:	Reklamaationaihe: 1=Osia puuttuu paketista 2=Selkeä tuote/valmistusvirhe 3=Asiakasreklamaatio

MUISTA LIITTÄÄ MUKAAN KUVAT REKLAMOITAVASTA TUOTTEESTA!