

Johanna Mattila

Toimittajareklamaatioprosessin kehittäminen

Case: Oy Sinebrychoff Ab

Tekijä Otsikko	Johanna Mattila Toimittajareklamaatioprosessin kehittäminen Case: Oy Sinebrychoff Ab
Sivumäärä Aika	57 sivua + 8 liitettä 25.4.2012
Tutkinto	Ylempi ammattikorkeakoulu; insinööri (ylempi AMK)
Koulutusohjelma	Hankintatoimi
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja	KTM, Lehtori Timo Riikkilä
<p>Tämä kehittämistehtävä tehtiin Oy Sinebrychoff Ab:lle, joka on osa kansainvälistä Carlsberg-konsernia. Kehittämistehtävän tavoitteena oli kehittää toimittajareklamaatioprosessia pakkaustarvikkeiden hankinnassa.</p> <p>Tutkimuksen lähestymistapana oli toimintatutkimus. Tutkimuksessa käytettiin sekä laadullisia että määrällisiä tutkimusmenetelmiä ja -mittareita. Kehittämistehtävässä käytetty teoria perustuu kahteen isompaan kokonaisuuteen; prosessien kehittämisen teorioihin ja sisäisen viestinnän teorioihin.</p> <p>Nykytila-analyysin perusteella päätettiin, mitä erilaisia toimenpiteitä toimittajareklamaatioprosessin kehittämiseksi tulisi selvittää ja toteuttaa. Ensisijaisesti luotiin uudenlainen toimintamalli. Itse järjestelmään tehtiin muutoksia, ohjeistuksia päivitettiin, luotiin järjestelmällinen seuranta ja koko prosessi kuvattiin. Muutokset viestitettiin asianosaisille ennen uuden toimintamallin käyttöönottoa.</p> <p>Kehittämishankkeen seurantajakson aikana havaitut tulokset osoittavat, että tiedonkulku on selkeytynyt ja täsmentynyt sekä pakkauskehitysryhmä on mukana reklamaatioiden selvittämisessä. Itse reklamaatioita tehdään aikaisempaan verrattuna enemmän, ne hoidetaan loppuun saakka ja ne dokumentoidaan järjestelmällisemmin kuin aikaisemmin. Järjestelmällinen palautteen anto toimii hyvin sisäisille asiakkaille.</p> <p>Yhtenä pitkän aikavälin tavoitteena oli luoda prosessi, jota voidaan laajentaa myös muille osastoille. Muutama osasto on jo lähtenyt viemään omia prosessejaan tämän kehittämishankkeen mukaiseen suuntaan.</p> <p>Jatkokehittämiskohteena tälle kehittämistehtävälle on selkeästi jo nyt havaittu laatuosaamisen tärkeys ja sen tietoisuuden lisääminen organisaatiossa. Osana tätä ovat toimittajien kanssa tehtyjen laatusopimusten parempi hallinta sekä spesifikaatioiden ja kriittisten raja-arvojen määrittäminen erilaisille pakkausmateriaaleille.</p>	
Avainsanat	Reklamaatio, Pakkausmateriaali, Prosessin kehittäminen

Author Title Number of Pages Date	Johanna Mattila Develop the complaints monitoring system in packaging material Case: Oy Sinebrychoff Ab 57 pages + 8 appendices 25 April 2012
Degree	Master of business Administration
Degree Programme	Procurement
Specialisation option	
Instructor	Timo Riikkilä, M.Sc (Econ), Lecturer
<p>The study has been made for Oy Sinebrychoff Ab, which is part of the Carlsberg Group. The aim of the study was to develop the complaints monitoring system in packaging supplies.</p> <p>The methodological approach was an action research. In this study both qualitative and quantitative research methods and metrics have been used. The ground theory of this thesis is based upon two larger entities; process development and internal communication.</p> <p>On the basis of present state analysis the range of the measures and implementations how to develop the complaints monitoring system. The first goal was to create a new kind of operating model. We also made some changes to the system, updated the guidance, and created a systematic follow-up. The whole complaint process was re-described. All the changes were communicated to the parties before the implementation of a new operating model.</p> <p>The results during the monitoring period show that communication is clearer and in a more concrete form and the packaging development team is involved in complaints process. There are more complaints on the packaging suppliers than earlier, now they are taken care of until they are settled and they are documented more systematically than in the past. Systematic feedback works for the internal clients very well.</p> <p>One of the long-term goals was to create a process which can also be extended to other departments. A few departments have already started to build up their own processes based on this process model of this study.</p> <p>During this process development we noticed some further development targets which are very important. In the future we have to focus on quality of knowledge and awareness in the whole complaint process. We have to manage better supplier quality contracts and develop the packaging supplier specifications.</p>	
Keywords	Complaint, Packaging supplies, Process development

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Kohdeorganisaation kuvaus	1
1.2	Kehittämistehtävän lähtökohdat	2
1.3	Kehittämistehtävän rajaus	3
2	Tutkimusongelma	3
2.1	Tutkimuskysymykset	3
2.2	Kehittämistehtävän tavoitteet	4
2.3	Kehittämistehtävässä käytetyt mittarit	4
3	Tutkimusmenetelmä	6
3.1	Toimintatutkimus	6
3.2	Aineiston hankinta- ja analysointimenetelmät	7
3.3	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	9
4	Teorettinen viitekehys	10
4.1	Prosessin kehittäminen	12
4.1.1	Prosessin tukipilarit	13
4.1.2	Jatkuva parantaminen	15
4.1.3	Benchmarking	17
4.1.4	Reengineering	18
4.2	Sisäinen viestintä	20
4.2.1	Sisäisen viestinnän tehtävät	20
4.2.2	Sisäisen viestinnän kanavat	23
5	Kehittämistehtävän toteutus	25
5.1	Kehittämistehtävän lähtökohdat ja suunnittelu	25
5.2	Nykytila-analyysi	26
5.2.1	Vastaukset haastattelukysymyksiin	27
5.2.2	Reklamaatiotilanne nykytilanteessa	30

5.2.3	Järjestelmä nykytilanteessa	32
5.2.4	Nykyinen toimintamalli	33
5.2.5	Jatkotoimenpiteet haastattelujen jälkeen	34
5.3	Opit sisäisestä benchmarking-kohteesta	34
5.4	Järjestelmävaihtoehdot	35
5.5	Toimintamallivaihtoehdot	38
6	Kehittämistehtävän tulokset	41
6.1	Vastaukset tutkimuskysymyksiin	41
6.2	Järjestelmään toteutetut muutokset	42
6.3	Uusi toimintamalli ja toiminnan ohjeistus	43
6.4	Tiedonkulun selkeytyminen	44
6.5	Järjestelmän käyttö uudessa toimintamallissa	46
6.6	Uuden toimintamallin vaikutus reklamaatioihin	47
7	Yhteenveto ja johtopäätökset	50
7.1	Kehittämistehtävän arviointi	50
7.2	Viitekehyksen soveltuvuus kehittämistehtävän toteutukseen	52
7.3	Jatkotoimenpiteet	53
7.4	Itsearviointi	55
	Lähteet	56
	Liitteet	
	Liite 1. A3- ongelmanratkaisumalli	
	Liite 2. Nykytila-analyysiä varten haastatellut ihmiset	
	Liite 3. Haastattelujen pohjana esitetyt kysymykset	
	Liite 4. Reklamaatioiden määrä toiminnoittain	
	Liite 5. Toimittajareklamaatioprosessikaavio ja prosessitiedot	
	Liite 6. Reklamaatiolomake	
	Liite 7. Uudet reklamaatioiden laadunmäärittelyn kategoriat	
	Liite 8. Tarvesuunnittelun reklamaatioiden kehitys seurantajakson aikana	

1 Johdanto

1.1 Kohdeorganisaation kuvaus

Kehittämistehtävän toimeksiantaja on Oy Sinebrychoff Ab (jatkossa Sinebrychoff). Kehittämistehtävän ohjaajina Sinebrychoffilla toimivat tarvesuunnittelupäällikkö (logistiikka) Petri Selenius ja ostopäällikkö (hallinto) Marcus Toiviainen. Itse työskentelen tuotantotoimintoon kuuluvalla laatu- ja prosessikehitysosastolla. Erityisesti laatuasioissa kehittämistehtävään on antanut panoksensa oma esimieheni eli laatu- ja prosessikehityspäällikkö Rauno Sillanpää. Itse toimin kehittämistehtävän kehitysideoiden luoja, kokoajana sekä muutoshankkeiden läpiviejänä koko kehittämistehtävän ajan. Yrityksen sisällä kehittämistehtävä ja siihen liittyvät muutostoimenpiteet kohdistuvat kahdelle eri osastolle logistiikkaan ja tuotantoon.

Logistiikka tarvesuunnittelu – pakkausmateriaalien kotiinkutsut, seuranta, reklamaatiot

Tuotanto täyttöosasto - tavaravastaanotto, täyttö- ja pakkauskoneet

Logistiikkaosastolla tarvesuunnittelupäällikön alaisuudessa toimii kolme tarvesuunnittelijaa. Heidän tehtävänä on vastata mm. pakkausmateriaalien kotiinkutsuista, saldoseurannasta, yhteydenpidosta toimittajiin, reklamaatioista. Pakkausmateriaaleja ovat tölkit, tölkkien kannet, pullot, preformit, joista puhalletaan muovipulloja, korkit, etiketit, erilaiset pahvi- ja muovipakkaukset.

Tuotanto-osastolla on tavaravastaanotto ja siellä tapahtuu myös vastaanottotarkastus. Tuotanto-osasto käyttää erilaisilla täyttö- ja pakkauslinjoilla tarvesuunnittelijoiden kotiin kutsumat pakkausmateriaalit. Suurin osa reklamaatioiden kohteista havaitaan juuri vastaanottotarkastuksessa tai itse tuotannon aikana pakkauskoneilla.

1.2 Kehittämistehtävän lähtökohdat

Kehittämistehtävän lähtökohdana oli saada tarvesuunnittelun ja tuotannon pakkausmateriaalien reklamaatioiden käsittely ja siihen liittyvä koko prosessi nostettua tasolle, missä sen pitäisi laatujärjestelmienkin mukaan olla. Myös Carlsberg-konsernin taholta on tullut vaatimuksia prosessin tehostamiselle ja seurannan järjestämiselle. Konsernilta on tullut vuoden 2011 lopulla päivitetty ohjeistus, miten reklamaatioita tulee konsernissa yhdenmukaisesti käsitellä. Nämä ohjeet on otettu huomioon tämän kehittämistehtävän toteutuksessa. Sinebrychoffin asiakas- ja kuluttajapalautejärjestelmät toimivat hyvin, mutta toimittajapuolella oli havaittavissa useita ongelmakohtia. Nämä ongelmakohtat ja prosessin toimimattomuus tulivat hyvin esille myös nykytila-analyysissä.

Reklamaatioiden kirjaaminen ja dokumentointi ei ollut järjestelmällistä ja toimintatavat vaihtelivat eri osastojen ja eri henkilöiden välillä. Koko reklamaatioprosessia ei ollut määritelty, mistä johtui epäselvyyksiä vastuissa ja velvollisuuksissa sekä tiedonkulussa eri osastojen välillä. Olemassa olevaa tietokonejärjestelmää reklamaatioiden hallintaa varten käytettiin satunnaisesti ja ohjelman kaikkia ominaisuuksia ei osattu hyödyntää riittävän laajasti.

Dokumentoitua tietoa ei seurattu säännöllisesti. Puutteellisuuden takia dokumentoituun tietoon ei luotettu ja sitä ei tämän takia pystytty hyödyntämään toimittajasuhteissa eikä sisäisenä informaation välineenä osastojen välillä. Puutteellinen toiminta aiheutti myös taloudellisia menetyksiä. Voitiin vain arvioida, minkä suuruinen määrä virheellistä ja epäkuranttia pakkausmateriaalia jää dokumentoimatta ja korvaukset tämän johdosta toimittajilta saamatta. Epäselvien tapausten määrä oli suuri. Tarkoituksenahan olisi reklamaatioiden avulla saada ensisijaisesti korvaus viallisesta tuotteesta, mutta pitkällä tähtäimellä kehittää prosessia toimittajan kanssa. Tavoitteena on toimittajien jatkuva arviointi sekä toiminnan tehostaminen. Virheellisten toimitusten osuus tulisi saada kehitystoimenpiteillä pienemmäksi, toimitusprosessi tehostumaan sekä saada aikaan säästöjä niin materiaalissa kuin työajassa. Viallisilla pakkausmateriaaleilla on suuri vaikutus tuotannon laitteiden toimivuuteen ja sitä kautta koko tuotannon tehokkuuteen.

1.3 Kehittämistehtävän rajaus

Kehittämistehtävä rajattiin koskemaan vain tarvesuunnittelun kotiin kutsumia pakkausmateriaaleja. Raaka-ainehankinnat, muiden osastojen pakkausmateriaalihankinnat, palveluiden hankinta sekä epäsuorat hankinnat rajattiin kehittämistehtävän ulkopuolelle. Kehittämistehtävässä ei myöskään oteta kantaa erilaisiin laadunmäärittely- ja spesifikaatiokysymyksiin. Itse reklamaatioiden hallintaan käytettävään tietokoneohjelmaan emme voi tehdä suuriakaan muutoksia tämän kehittämishankkeen aikana. Suurimpana syynä tähän on SAP -tuotannon-ohjausjärjestelmän käyttöönotto lähitulevaisuudessa koko Carlsberg-konsernissa.

2 Tutkimusongelma

2.1 Tutkimuskysymykset

Toimintatutkimuksen kannalta on olennaista saada määritellyksi tutkimuskysymykset, jotka selkeyttävät tutkimuksen kohdetta ja sille asetettuja tavoitteita. Tutkimuskysymyksien avulla määryytyy myös tutkimuksen luonne. Onko se määrällinen vai laadullinen tutkimus? Toimintatutkimukset ovat usein laadullisia tutkimuksia. Tällöin kysymysten asettelu on "Mitä?" – "Miten?" – "Miksi?". Kun tutkimuskysymykset on muokattu muotoon "Miten?", vastauksien avulla päästään kiinni tapahtuneeseen muutokseen. Kysymyksissä on mukana usein toimintaa kuvaavia asioita. (Kananen 2009, 25-26.)

Tämän kehittämistehtävän tutkimusongelman voi kuvata yhdellä lauseella: Miten reklamaatioiden hallintaa kehittämällä parannetaan pakkausmateriaalien laatua ja tuotannon tehokkuutta?

Tutkimusongelmaa tarkennettiin asettamalla sen jatkoksi tutkimuskysymykset. Ne määrittelevät ongelmaa hieman tarkemmin eri näkökulmista. Tutkimuskysymykset ovat:

- Miten kuvataan toimittajareklamaatioprosessi?
- Millainen on toimiva toimintamalli tässä organisaatiossa?
- Miten vastuut eri prosessin vaiheissa määräytyvät?
- Miten tieto välitetään eteenpäin prosessissa?
- Miten hyödyntää dokumentoitua tietoa eteenpäin?

2.2 Kehittämistehtävän tavoitteet

Kehittämistehtävän tavoitteiksi asetettiin seuraavanlaisia asioita:

- Puutteet ja niistä aiheutuvat reklamaatiot dokumentoidaan järjestelmällisesti.
- Luodaan parempi ja toimivampi toimintamalli koko prosessille.
- Määritellään selkeät vastuut ja velvollisuudet.
- Epäselvien tapauksien määrä vähenee ja pakkausmateriaalihävikki pienenee.
- Osastojen välinen tiedonkulku paranee.
- Saadaan työkalu palautteen antoon sisäisesti ja ulkoisesti.
- Kehittämiskohteita on helpompi havaita ja niihin reagoidaan nopeammin.

Kun asetetut tavoitteet on saavutettu, pääsemme ratkaisuun, jossa reklamaatioiden oikeanlaisella ja asianmukaisella hallinnalla voimme vaikuttaa ratkaisevasti sekä pakkausmateriaalien laatuun että kokonaisvaltaisesti tuotannon laitteiden ja koneiden toimintaan ja tehokkuuteen. Jatkotoimenpiteenä ja -tavoitteena on laajentaa tämä toimiva prosessimalli muille osastoille. Tulevaisuudessa samaa järjestelmää käytettäisiin sekä suoriin että epäsuoriin hankintoihin ja kaikilla Sinebrychoffin osastoilla.

2.3 Kehittämistehtävässä käytetyt mittarit

Tässä kehittämistehtävässä on käytetty sekä määrällisiä että laadullisia mittareita. Kvantitatiivisten eli määrällisten mittareiden avulla pyritään vastaamaan kysymyksiin "Mitä?" ja "Paljonko?". Määrällisessä mittauksessa on aina tiedossa oleva kohde, mitä mitataan. (Kananen 2009, 27.)

Kvantitatiivisena mittarina kehittämistehtävässä käytetään reklamaatiojärjestelmään kirjattua tietoa. Järjestelmän avulla voidaan mitata seuraavanlaisia asioita:

- Reklamaatioiden määrä tietyssä aikajaksossa
- Reklamoitujen tuotteiden arvo
- Reklamaation tila (open = avoinna, sent = lähetetty, closed = suljettu)
- Reklamaatioiden SDR -% = $(\text{reklamaatioita kpl} / \text{toimituserä kpl}) * 100$
(SDR = Supplier Defect Rate)

Kvalitatiiviset eli laadulliset mittarit vastaavat kysymykseen "Miten?". Toimintatutkimukselle on tyypillistä, että saadut tutkimustulokset muokataan toiminnaksi. Tätä toimintaa seurataan ja arvioidaan laadullisin menetelmin. (Kananen 2009, 25-26.)

Tässä kehittämistehtävässä kvalitatiivisia eli laadullisia mittareita käytetään sekä nykytilan arvioinnissa että muutoksen toteutuksen arvioinnissa. Haastattelujen avulla selvitetään prosessin nykytilaa sekä uuden toimintamallin käyttöönottoa ja sen toimivuutta.

Jokaiseen reklamaatioon, joka kirjataan järjestelmään, kirjoitetaan myös avointa tekstiä ns. informaatio-sarakkeeseen. Tätä tekstiä ja sen sisältöä voidaan tarkastella laadullisesti. Korkeaa laatua kuvaavat seuraavat asiat:

- Ongelma on kuvattu tarkasti ja selkeästi.
- Vaatimukset toimittajille on kirjattu ja päivätty.
- Korjaavat toimenpiteet on kirjattu ja päivätty.

3 Tutkimusmenetelmä

3.1 Toimintatutkimus

Kehittämistehtävä toteutetaan toimintatutkimuksena. Toimintatutkimukselle ominaisia piirteitä ovat:

- Kaksi tavoitetta: ratkaista jokin ongelma ja osaltaan vaikuttaa tieteeseen
- Tutkimuksen aikana osallistujat – tutkija sekä kohde – oppivat jotakin uutta
- Tutkimuksen kohteen ymmärrys kasvaa tutkimuksen edetessä
- Tutkimus vaatii jatkuvaa vuorovaikutusta tutkijan, tutkittavan kohteen ja muuttuvan ympäristön kanssa
- Soveltuu parhaiten sosiaalisten systeemien tutkimiseen ja ymmärtämiseen
- Perustiedot tutkittavasta kohteesta esimerkiksi yrityksen toiminnasta auttavat tutkimuksen toteuttamisessa
- Tutkimuksessa painotetaan inhimillistä ymmärrystä kuitenkin todellista tietoa unohtamatta (Gummesson 1991, 102-106).

Toimintatutkimus on tapa muuttaa tai kehittää toimintaa. Tarkoitus on tutkimuksen avulla saada kyseinen toiminnan kohde kehitettyä paremmaksi kuin se aikaisemmin oli. Olennaista on, että tutkija ei ole ulkopuolinen tekijä, vaan osallistuu ja vaikuttaa tutkimuksen aikana tutkittavaan kohteeseen. Itse tutkimuksen prosessi kulkee sykleissä – suunnittelu - toiminta - havainnointi - toiminnan arviointi. (Anttila 2005, 439-440, 444.)

Tässä kehittämistehtävässä on selkeästi esillä ongelma, joka tulisi ratkaista. Tutkimuksen edetessä asiakokonaisuudet selkeytyivät ja ymmärrys syy-seuraussuhteista kasvoi. Teoriakäsitteet ja prosessin kehittämisen mallit kulkivat koko tutkimuksen ajan sujuvasti rinnalla. Sieltä poimin aina omaan käyttöön sopivimmilta tuntuvat teoriat ja sovelsin niitä tarpeen vaatiessa vielä eteenpäin. Kävin keskusteluja kehittämistehtävään liittyvien henkilöiden kanssa heti aihealueen selkiytyttyä sekä koko ajan tutkimuksen edetessä. Itselläni sekä kehittämistehtävän ohjaajilla oli usean vuoden kokemus tämän yrityksen ja juuri tämän osa-alueen toiminnasta ja siihen liittyvistä ongelmakohdista. Taustatietojen ja vallitsevan toimintatavan ymmärtäminen

auttoivat meitä havaitsemaan selkeästi tarvittavat kehityskohteet ja helpottivat muutosten käytäntöön viemistä.

Itse olin aktiivisena vaikuttajana koko kehittämistehtävän ajan. Kun ongelmakohtia ja – tilanteita nousi esille ja niille ryhdyttiin etsimään ratkaisuvaihtoehtoja, jokainen mukanaolija oppi jotakin uutta ja joutui myös muokkaamaan omia aikaisempia näkemyksiään asiasta. Jatkotoimenpiteiden runsas määrä ja kokemus niiden tärkeydestä kertovat selkeästi siitä, että koko prosessia on opittu tarkastelemaan uudella tavalla ja on pystytty näkemään aivan uusia asiakokonaisuuksia. Kun asia oli aktiivisesti esillä, siihen myös alettiin kiinnittää aikaisempaa enemmän huomiota. Kehittämistehtävän aikana oli tavallaan lupa nostaa aktiivisesti epäkohtia esille ja etsiä niille ratkaisuvaihtoehtoja.

Jatkuvan vuorovaikutuksen voiman huomasin selkeästi työn edetessä. Kun kehittämistehtävä alkoi, olin itse hoitovapaalla ja toimin kotoa käsin. Kun syksyllä 2011 palasin takaisin töihin ja olin tavoitettavissa joka päivä, vuorovaikutus toimittajareklamaatioprosessia ja sen kehittämistä kohtaan moninkertaistui aikaisempaan verrattuna huomattavasti. Muutoksen kohteena olevat asiat lähtivät etenemään aivan erilaisella vauhdilla kuin aikaisemmin.

3.2 Aineiston hankinta- ja analysointimenetelmät

Toimintatutkimus on yleensä kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, jossa voidaan käyttää myös määrällisiä menetelmiä. Osallistuvaan tutkimukseen soveltuvat hyvin osallistuvat aineiston hankintatavat, joiden avulla saadaan selvitettyä esimerkiksi työntekijöiden hiljaista tietoa, ammattitaitoon ja kokemukseen perustuvaa tietoa. Laadullisia aineistonhankintamenetelmiä ovat kyselyt, ryhmäkeskustelut, haastattelut ja havainnointi sekä keskustelut eli diskurssi, jota käydään tutkimukseen osallistuvien henkilöiden välillä koko tutkimuksen ajan. (Ojasalo 2009, 61-62.)

Pirkko Antilan kirjassa *Ilmaisu, Teos, Tekeminen ja Tutkiva toiminta* löytyy kaksi erilaista määritelmää haastattelulle. ”Haastattelu määritellään tutkijan ja vastaajan (informantin) väliseksi keskusteluksi tai yhteistoiminnaksi kahden sellaisen osallistujan välillä, joilla on eri(lainen) rooli” (Anttila 2005, 196). Päähuomio haastattelussa on

sanallisessa informaatioissa. Haastattelu on myös helppo ja nopea tapa hankkia tietoa. Haastattelun aikana on hyvä tehdä tarkat muistiinpanot tai mahdollisesti tallentaa haastattelu nauhalle myöhempää tarkastelua varten. (Anttila 2005, 196.)

Tässä kehittämistehtävässä käytin haastatteluja nykytilanteen kartoitusvaiheessa. Haastattelut olivat osittain etukäteen suunniteltuja ja osin avoimia. Tein jokaisesta haastattelusta muistiinpanot haastattelun aikana ja näiden muistiinpanojen avulla kokosin myöhemmin yhteenveto. Nykytilaa kartoittaessa olin ilmoittanut aiheen ja haastattelussa käytävät asiat etukäteen jokaiselle haastateltavalle henkilölle ja antanut aikaa valmistautua ennen haastatteluun ajankohtaa.

Yhtenä olennaisena aineistonhankintamenetelmänä kehittämistehtävän aikana oli jatkuva diskurssi. Säännöllisissä palavereissa ohjaajien ja tarvittaessa muidenkin koolle kutsuttujen henkilöiden kanssa keskusteltiin aiheesta, asetetuista tavoitteista, esiin nousseista uusista ongelmakohtista tai uusista ideoista, erilaisista toteuttamistavoista ja näkemyksistä. Samalla keskustelut olivat myös toiminnan arviointia eli reflektointia. Reflektoinnissa tarkastellaan kriittisesti esiin nostettua mielipiteitä ja väitteitä (Anttila 2005, 444).

Uuden toimintamallin käyttöönoton jälkeen järjestelmään kertynyttä dataa sekä toimintaa koko prosessissa seurattiin seurantapalavereiden avulla. Toimin itse palavereiden koollekutsujana sekä organisaattorina. Keskustelujen avulla pohdimme, olimmeko saavuttaneet asettamamme tavoitteet ja mitä jatkotoimenpiteitä vielä pitäisi toteuttaa kehittääksemme koko toimittajareklamaatioprosessia. Samaan aikaan, kun kokosin tämän kehittämistehtävän tuloksia, käyvin uudelleen haastattelemassa prosessiin osallistuvia ihmisiä. Keräsin heiltä vapaamuotoisia kommentteja muutoksen onnistumisesta, uuden toimintatavan toimivuudesta, jo havaituista kehittämiskohteista sekä koko muutoksen toteuttamisesta ja siihen liittyvästä viestinnästä.

3.3 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen reliabiliteetillä tarkoitetaan laadullisessa tutkimuksessa aineiston käsittelyn ja analyysin luotettavuutta. Analyysin kohdalla reliabiliteetti tarkoittaa sekä arvioitavuutta että uskottavuutta. Tutkimus tulee kirjoittaa niin, että lukijalla on mahdollisuus seurata annettuja päättelyketjuja ja ottaa niihin myös kantaa. Uskottavuus puolestaan tarkoittaa, että lukija uskoo siihen, että tutkimuksessa esitetyillä havainnoilla ja tehdyillä toimenpiteillä päästään tutkijan esittämään lopputulokseen. (Anttila 2005, 517-518.)

Olen pyrkinyt kirjoittamaan tämän kehittämistehtävän raportti niin, että lukijan on helppo seurata tapahtumien kulkua sekä arvioida tehtyjen muutosten vaikuttavuutta toimittajareklamaatioprosessiin. Riittävän kattavalla analysoinnilla ja esitetyillä perusteluilla, on pyrkinyt luomaan kehittämistehtävään ja tähän raporttiin lisää uskottavuutta.

Validiteetti tarkoittaa tutkimuksen pätevyyttä. Selvitetäänkö tutkimuksessa sitä, mitä on tarkoitus selvittää? Ja mittaavatko tutkimuksen mittarit sitä, mitä on tarkoitus mitata? Validiteettiä arvioitaessa otetaan huomioon, kuinka hyvin tutkimusmenetelmät vastaavat siihen ongelmaan, jota pyritään ratkaisemaan ja selvittämään. (Anttila 2005, 512.)

Tämän kehittämistehtävän validiteettiä olen pyrkinyt parantamaan nykytila-analyysissä haastattelemalla riittävä määrä ihmisiä sekä suorittaa haastatteluja kaikilta eri osastoilta ja organisaatiotasoilta. Myös oikeanlainen ja oikea-aikainen viestintä, riittävä ohjeistus uuteen toimintamalliin ja aktiivinen seuranta lisäävät kehittämistehtävän pätevyyttä. Mittareiden luotettavuus perustuu toimivaan toimintamalliin ja riittävän selkeään ohjeistukseen siitä, kuka tekee, mitä tekee ja milloin tekee. Toimintamallin luotettavuutta lisää koko prosessinomistajuuden ja vastuuhenkilöiden määrittäminen.

4 Teorettinen viitekehys

Kun kehittämistehtävän aihe ja tavoitteet olivat selvillä, oli aika lähteä miettimään teoreettista viitekehystä. Tutkin paljon kirjallisuutta ja ensimmäiseksi pysähdyin muutoksen johtamisen teorioiden kohdalle. Erityisesti kiinnostusta herätti Kotterin yhdeksän askeleen malli muutoksen etenemisestä. Koin tämän teorian kuitenkin omaan käyttöni liian laaja-alaiseksi. Kehittämistehtäväni on suhteellisen pieni vasten Kotterin teoriaa, joten päädyin hylkäämään sen.

Toisaalla lähdin pohtimaan ongelmani ratkaisua järjestelmien kehittämisen ja käytettävyyden näkökulmasta. Vastaan kuitenkin tuli se tosiasia, että emme pysty käyttämään paljoakaan resursseja itse ohjelman kehittämiseen tämän kehittämistehtävän puitteissa. Lähitulevaisuudessa käyttöön tulee uusi SAP -toiminnanohjausjärjestelmä, jossa on myös oma osionsa juuri toimittajareklamaatioita varten.

Toimintaketju puutteellisen toimituksen vastaanotosta aina reklamaationtekoon ja seurantatiedon hyödyntämiseen voidaan nähdä myös prosessina. Tämän johdosta päädyttiin ohjaaja Timo Riikkilän kanssa kahteen teoriakokonaisuuteen. Ensimmäisenä on prosessin kehittäminen. Tutustuttiin malliin prosessin neljästä tukipilarista; toimintamalli, välineet, osaaminen ja sisältö. Tämän lisäksi kehittämistehtävässä sovellettiin prosessin kehittämistyökaluja, joita ovat virheiden ehkäisy, jatkuva parantaminen, benchmarking, reengineering ja idealizing.

Näistä prosessin kehittämisen malleista kehittämistehtävässä sovellettiin jatkuvaa parantamista, benchmarking- ja osittain reengineering-mallia. Jatkuvan parantamisen malli on ollut Sinebrychoffilla käytössä aktiivisena ajatusmallina muutaman vuoden ajan. Tätä mallia käytetään erityisesti tuotannossa ja siihen läheisesti liittyvissä toiminnoissa. On perusteltua, että jatkuvan parantamisen käytännöt otetaan huomioon myös tämän kehittämistehtävän toteutuksessa. Jatkuva parantaminen on myös osa ”Suvampimpi Sinebrychoff” –tavoitetta, jonka keskeisenä tekijänä on Lean ajattelun jalkauttaminen koko yritykseen.

Lean tarkoittaa suoraan suomennettuna ohutta tai hoikkaa. Lean on osaltaan filosofia, joka perustuu japanilaiseen Toyotan tapaan toimia. Lean pitää sisällään myös

konkreettisia työkaluja, millä prosesseja yksinkertaistetaan ja tehostetaan. Tarkoituksena on luoda joustava, lyhyellä läpimenoajalla toimiva yritys, jonka johtavana ajatuksena on jatkuva parantaminen. Leanissä on mukana myös konkreettisia ongelman ratkaisumenetelmiä, jotka perustuvat jatkuvaan parantamiseen. Näistä yksi on A3 –ongelmanratkaisumalli, jota kuvataan tässä raportissa myöhemmin.

Sinebrychoffilla on sertifioidut laatu järjestelmät, joiden avulla havaitsemme poikkeamatilanteet, löydämme keinot palata takaisin normaaliin tilaan ja teemme korjaavia toimenpiteitä niin, ettei kyseinen poikkeamatilanne uusiutuisi. Myös laatu järjestelmien takana on ajatus jatkuvasta parantamisesta ja laadun varmistamisesta.

Virheiden ehkäisyn toteuttamiskelpoisena mallina hylkäsin, koska mielestäni se soveltuu paremmin tuotanto-olosuhteisiin, mistä tässä kehittämistehtävässä ei ole kyse. Toiminta on joko tehokasta tai tehotonta. Kehittämistehtävässä ääriäitä toiminnan tehottomuudessa on alla puuttumatta koko ongelmaan eli jättää reklamaatio tekemättä. Tällaista toimintaa on vaikea parantaa virheiden ehkäisyn ja minimoimisen avulla. Idealizing eli ihannemallinnus soveltuu parhaiten kohteisiin, missä vaaditaan nopeita ja radikaaleja muutoksia. Työkaluna sen olisi tarkoitus vapauttaa vanhasta toimintamallista ja avata uusia näkymiä jopa uusia liiketoimintamalleja. Kehittämistehtävä on tässä suhteessa hiukan liian rajattu ja pienimuotoinen eikä sen tarkoituksena ole löytää kovin radikaaleja toimintamallimuutoksia vaan lähinnä nykyistä toimintaa lähellä olevia, tehokkaita ja vallitsevassa organisaatiossa käytännössä toimivia ratkaisumalleja.

Toinen teoriakokonaisuus koostuu sisäisestä viestinnästä. Siinä perehdyn tarkemmin sisäisen viestinnän tehtäviin ja erilaisiin sisäisen viestinnän kanaviin. Sisäinen viestintä on olennainen osa muutosta suunniteltaessa, siitä tiedotettaessa ja itse muutoksen käyttöönotto vaiheessa. Tässä kehittämistehtävässä muutostoimenpiteet vaikuttavat kahdelle eri osastolle ja siellä laaja-alaisesti useisiin eri henkilöihin. Tällöin korostuvat viestinnän oikea-aikaisuus, täsmällisyys ja valitut kanavat, mitä kautta tapahtuvista muutoksista viestitään.

Toimittajareklamaatioprosessiin luodaan myös käytännöt tietojen seurantaan varten. Sekä sisäisesti että ulkoisesti toimittajille koottu seurantatieto pitää viestittää oikealla ja sovitulla tavalla selkeästi ja sovitusti kaikkien tiedossa olevaa kanavaa pitkin. Näin varmistetaan, että seurantatieto saavuttaa tarvittavat henkilöt myös jatkotoimenpiteitä ajatellen. Seurantatiedon oikeanlainen viestintä varmistaa myös prosessissa tapahtuvan jatkuvan parantamisen.

4.1 Prosessin kehittäminen

Kirjallisuudesta löytyy useita erilaisia määritelmiä sille, mikä on prosessi. Kari Tuominen määrittelee prosessin sarjaksi tehtäviä ja päätöksiä, jotka tuottavat lisäarvoa asiakkaille ja muille sidosryhmille (Tuominen 2010, 9). Raimo Pitkänen puolestaan kuvaa prosessia välineeksi, jonka avulla saada aikaan jotakin ja jonka avulla johdetaan (Pitkänen 2010, 76). Näistä yhteenvedon voidaan todeta, että prosessiin liittyy aina mielikuva etenevästä toiminnasta, joka voidaan jakaa halutessa pienempiin osiin. Prosessille on myös ominaista, että se kulkee organisaatorajojen yli. Sille on määritelty omistaja, joka vastaa prosessin johtamisesta ja kehittämisestä. Jokaiselle prosessille on myös määriteltävä tavoitteet eli olemassa olemisen tarkoitus. Tämä antaa suunnan toiminnan eteenpäin kehittämiselle, tukee arkipäivän ratkaisujen tekoa ja motivoi samalla myös työntekijöitä. (Pitkänen 2005, 69, Pitkänen 2010, 83, Tuominen 2010, 11, 32.)

Kehittämistehtävän kohteena oleva toimittajareklamaatioprosessi on selkeästi sarja tehtäviä, jotka toteutuvat prosessin edetessä, kuten Kari Tuominen edellä kuvasi. Toimittajareklamaatioprosessi ulottuu usean eri osaston alueelle. Virhe havaitaan useimmiten tuotannossa tavarantoimituksessa tai pakkauskoneilla. Reklamaation ja tarvittavien toimenpiteiden kirjaaminen tapahtuu logistiikkaosastolla tarvesuunnittelijoiden toimesta. Suuremmissa ja epäselvissä tapauksissa mukaan prosessiin liittyy vielä uudessa toimintamallissa pakkauskehitysryhmä, joka koostuu neljästä eri asiantuntijasta. Prosessin yhtenä osana ovat myös toimittajat, jotka saavat käyttöönsä prosessista ulos tulevan hyödyn eli asianmukaisen seurantatiedon.

4.1.1 Prosessin tukipilarit

Prosessin neljä tukipilaria ovat toimintamalli, välineet, osaaminen ja sisältö. Toimintamalli on tärkein osa-alue näistä neljästä. Sen avulla koko prosessin ideaa toteutetaan ja se on ratkaisevaa kilpailukyvyn kannalta. Toimintamalli vastaa kysymykseen ”Miten?”. Toimintamallin avulla määritellään, ketkä osallistuvat prosessin eri vaiheisiin, mitkä ovat roolit prosessin sisällä, millaisia työvaiheita ja –välineitä käytetään ja mitä on tarkoitus saada aikaan. (Pitkänen 2010, 76, Pitkänen 2005, 67.)

Myös tässä kehittämistehtävässä toimintamallilla ja sen luomisella visuaaliseen muotoon oli suuri merkitys. Prosessikaaviosta näkyy selkeästi reklamaatioprosessin kulku päätapahtumasta toiseen. Prosessikaaviosta näkyy selkeästi se tapahtuma tai havainto eli virhe pakkausmateriaalissa, joka käynnistää prosessin. Se kertoo myös näkyvästi prosessin lopputuloksen eli sen, miksi koko prosessi on luotu. Toimittajareklamaatioprosessista saadaan lopputulokseksi seurantatietoa, jota hyödynnetään jatkuvassa parantamisessa niin sisäisten kuin ulkoistenkin asiakkaiden kanssa.

Välineillä tarkoitetaan erilaisia työkaluja mm. tietoteknisiä laitteita ja ohjelmistoja, joiden avulla prosessissa tietoa kerätään, jalostetaan ja analysoidaan. Välineiden tulee olla hyviä ja käytössä tehokkaita. (Pitkänen 2010, 76, Pitkänen 2005, 67.)

Tämän kehittämistehtävän prosessissa välineinä ovat reklamaatiolomake sekä tietokonejärjestelmä, jonka avulla reklamaatioita hallinnoidaan. Käsinkirjoitettu lomake saattaa tuntua vanhanaikaiselta, mutta tässä tilanteessa ja tällä hetkellä se on paras mahdollinen tapa välittää virheestä tarvittavat tiedot eteenpäin tuotannosta tarvesuunnitteluun. Ideaalitalanteessa myös virheen havaitsijalla olisi mahdollisuus kirjata tarvittavat tiedot suoraan järjestelmään. Järjestelmä toimisi tiedon välittäjänä eri osastojen ja henkilöiden välillä. Tällä hetkellä reklamaatiolomake välitetään sähköpostiin luotujen jakelulistojen avulla tarvittaville henkilöille tiedoksi.

Käytössä oleva järjestelmä ei vastaa sitä vaatimustasoa, jota siltä tällä hetkellä vaaditaan. Se ei ole kuin välttävällä tasolla. Suurin syy tähän on vallitseva muutostilanne kaikkien yrityksessä olevien tietokonejärjestelmien kohdalla. Olemme muutaman vuoden sisällä siirtymässä uuteen SAP –tuotannonohjausjärjestelmään ja

siirtymäkauden aikana ei ole taloudellisesti järkevää tehdä suuria muutoksia poistuviin ohjelmistoihin. Parhailaan on menossa myös siirtymäkausi uuteen käyttöjärjestelmään ja uudenmallisiin tietokoneisiin koko yrityksessä. Tämä on pysäyttänyt myös omalta osaltaan käytössä olevien järjestelmien edelleen kehittämisen.

Pitkänen toteaa hyvin, että ihmisen rooli on osata, uudistaa ja uudistua. Osaaminen prosessissa on ihmisten ammattitaitoa, palvelukykyä ja tilanneherkkyyttä. Kun osaaminen on riittävän korkealla tasolla vaatimuksiin nähden, sen avulla luodaan ymmärrystä, tuotetaan uusia ajatuksia sekä tehdään valintoja, päätöksiä ja suunnitelmia. Oma osansa osaamista on myös hiljainen tieto ja kokemusperäinen tietämys. (Pitkänen 2010, 76, Pitkänen 2005, 66-67.)

Osaamisen ja laatu-tiedon parantaminen on yksi osa-alue tätä kehittämistehtävää. Uusi toimintamalli tuo reklamaatioprosessiin lisää pakkausmateriaalien laatuosaamista aikaisempaan verrattuna. Pakkauskehitysryhmä, joka koostuu prosessitekniikan, laadun ja kehityksen ihmisistä, on mukana prosessissa ja antaa asiantuntija-apua tarvittaessa. Yhtenä jatkotoimenpiteenä tälle kehittämistehtävälle ryhdytään kokoamaan koulutuspakettia sekä tarvesuunnittelijoille että täyttöosaston työjohtajille. Koulutuksen tarkoituksena on lisätä laatuosaamista ja laatu-tietämystä koko prosessiketjussa. Koulutuksen aikana tullaan paneutumaan mm. laatusopimukseen ja niissä määriteltyihin spesifikaatioihin, pakkausmateriaalien laatuun vaikuttaviin asioihin ja jo olemassa oleviin laadunmäärittämiseen käytäviin mittausmenetelmiin.

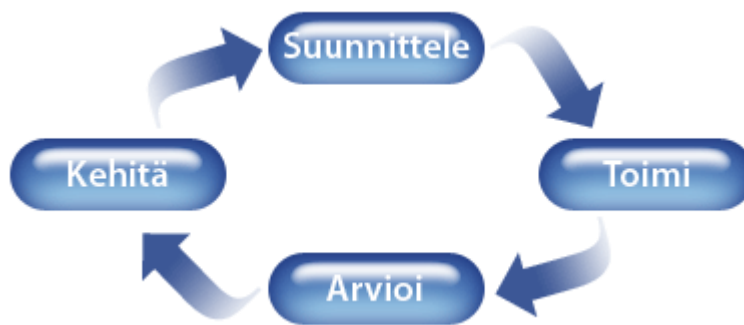
Prosessin sisältö kuvaa prosessin läpivirtaavaa tietoa ja materiaalia. Tässä kohtaa on hyvä pysähtyä miettimään ja varmistaa, että saatavilla olevat tiedot ja asiat ovat oikeita, luotettavia ja hyödyllisiä. Epäluotettavaa ja hyödytöntä tietoa on tarpeetonta kerätä ja analysoida. Sen pohjalta on myös vaarallista perustaa minkäänlaisia kehittämissuunnitelmia. (Pitkänen 2005, 66-67.)

Toimintamalliin mukaan otettu palaverikäytäntö lisää tässä kehittämistehtävässä prosessissa kulkevan tiedon kokoamista ja jakamista edelleen. Kun reklamaatioista saadut tiedot kootaan yhteen ja samaan paikkaan ja ne myös dokumentoidaan järjestelmällisesti, kaikkien asiasta kiinnostuneiden on myös helpompi hakea tarvittavat tiedot myös jälkikäteen.

4.1.2 Jatkuva parantaminen

Jatkuvan parantamisen ajatuksena on kokonaisvaltaisen suorituskyvyn parantaminen, kysymällä aina uudestaan ja uudestaan, mitä voimme tehdä paremmin? Mallia kuvaa hyvin Demingin ympyrä (Kuva 1.), mikä on saanut nimensä laatumurun W. E. Demingin mukaan. Demingin ympyrässä toistuvat seuraavat termit (PDCA -sykli):

- Plan eli analysoi, ideoi, suunnittele
- Do eli käytäntöön vienti ja toiminta
- Check eli mittaaminen ja arviointi
- Act eli oppiminen ja uudelleen ideointi. (Pitkänen 2010, 72.)



Kuva 1. Demingin ympyrä.

Koko prosessi alkaa ongelman määrittelyllä ja lähtötietojen analysoinnilla. Aiheeseen perehdytään tarkasti sekä ideoidaan ja suunnitellaan erilaisia toteutusvaihtoehtoja. Samalla on hyvä huomioida myös projektiin liittyvät ongelmat, riskit ja mahdollisuudet. Usein ei malteta suunnitella ja ideoida riittävästi, vaan pyritään liikkeelle mahdollisimman nopeasti. Tällöin seurauksena voi olla, että jokin olennainen uudistus tai kehittämisen osa-alue jää kokonaan huomioimatta ja lähdetään kulkemaan väärille raiteille heti projektin alussa. (Pitkänen 2005, 51.)

Tämän kehittämistehtävän suunnitteluvaiheessa, kun aihe oli selvillä, lähdin tekemään nykytila-analyysiä. Nykytilan kartoituksen aikana hain vastauksia seuraavanlaisiin kysymyksiin:

- Minkälaisesta ongelmasta on oikeasti kyse?
- Miten ongelmat havaitaan ja näkyvät toiminnassa?
- Mikä on toiminnan taso tällä hetkellä? Mitä sen pitäisi ideaalitulanteessa olla?
- Miten ongelmaa tulisi ratkaista? Mitä erilaisia osa-alueita siitä on löydettävissä?

Järjestelmällisen analysoinnin sekä erilaisten vaihtoehtoisten toimintamallien ja ratkaisuvaihtoehtojen selvittämisen ja tutkimisen jälkeen, itse toteutusvaihe oli helppo viedä käytäntöön.

Seuraavaksi valmis toimintasuunnitelma viedään käytäntöön. Tässä kohtaa on todennäköistä törmätä erilaisiin vaikeuksiin ja toteutukseen liittyviin ongelmiin, joita ei hyvästä suunnittelusta huolimatta ole pystytty ennakoimaan. Vastaantulevat ongelmat voidaan jokainen yksitellen ratkaista, vaikka käyttämällä Demingin ympyrää, mutta hieman pienemmässä mittakaavassa. (Slack jne. 2009, 443.)

Kun suunnitellut muutoksen on toteutettu, muutoksen suuruus tai vaikuttavuus mitataan ja analysoidaan. Arvioidaan, saavutettiinko halutut tulokset. Jos ei päästy halutulle tasolle, mitä pitäisi vielä tehdä, jotta tavoitteet saavutettaisiin. Näin päästään ympyrän neljänteen kohtaan, jossa oppimisen kautta kehitetään prosessia uudelleen ideoimalla uusia vaihtoehtoisia toimintamalleja. Samalla toteutuu ajatus jatkuvasta parantamisesta ja oppimisen ympyrästä, jossa asiat korjaantuvat kierros kierrokselta aina vain paremmiksi ja paremmiksi. (Pitkänen 2005, 51.)

Käyttöönoton jälkeen lähdettiin analysoimaan uuden toimintamallin aikaansaamien muutosten vaikutusta. Kuukausittaisten seurantatietojen perusteella pystyimme reagoimaan nopealla syklillä ja tehdä tarvittavia muutoksia. Tässä kehittämistehtävässä raportoidut tulokset kertovat tietyllä tavalla vain väliaikatiedon eli tilanteen helmikuussa 2012 – neljä kuukautta uuden toimintamallin käyttöönoton jälkeen. Tulokset on lyhyestä seurantajaksosta huolimatta syytä analysoida hyvin, jotta prosessin jatkokehitys suuntautuu oikeaan ja haluttuun suuntaan.

Yksi jatkuvan parantamisen työkalu ja Demingin ympyrän sovellus on A3 -ongelmanratkaisumalli. Se on aktiivisesti käytössä Sinebrychoffilla erilaisissa ongelmanratkaisutilanteissa. A3 on visuaalinen tapa kertoa ja kommunikoida esillä oleva ongelma. Siihen liitetään kaikki Demingin ympyrän (PDCA –sykli) neljä vaihetta;

analysointi, toimintasuunnitelma, mittaaminen ja arviointi. Työkaluna A3 on selkeä ja helposti esitettävä. Se mahtuu yhdelle A3 –paperiarkille. (Liker 2011, 157, 244-246.)

Tässä kehittämistehtävässä käytettiin A3-ongelmanratkaisua apuna, kun uuden toimintamallin käyttöönoton jälkeen ilmeni ongelmia. Kahden kuukauden seurannan jälkeen minun oli pakko todeta, että haluttuja muutoksia ei ollut havaittavissa halutulla laajuudella. Käytin A3-ongelmanratkaisupohjaa apuna, kun ryhdyin miettimään, millaisia muutoksia tulisi tehdä, jotta pääsisimme lähemmäksi asetettuja tavoitteita. A3-ongelmanratkaisumallipohja on esitetty liitteessä 1.

4.1.3 Benchmarking

Benchmarking on ”vertailuun perustuva toiminnan kehittämismenetelmä – oppimista hyvistä käytännöistä” (Pitkänen. R. 2005, 209). Tehokkaasti käytettynä benchmarking voi olla avaintyökalu prosessinkehittämisen analysointivaiheessa. Väärinkäytettynä ja väärinymmärrettynä benchmarking voidaan tulkita myös matkimiseksi, kopioimiseksi tai jopa varastamiseksi. Benchmarking voidaan tehdä sisäisesti vertailemalla oman yrityksen erilaisia prosesseja keskenään. Ulkoinen benchmarking ulottuu oman yrityksen ulkopuolelle joko suoraan kilpailijoihin (kilpailijabenchmarking) tai eri toimialojen parhaisiin käytäntöihin (geneerinen benchmarking). (Hannus 1994, 92-93.)

Benchmarking voidaan nähdä omana prosessina, joka pitää sisällään seuraavanlaiset vaiheet:

- Määritellään prosessit ja niiden suoritusmittarit.
- Tunnistetaan ja ymmärretään, mistä löydetään parhaat käytännöt.
- Analysoidaan erot sekä niihin johtavat syyt.
- Suunnitellaan ja toteutetaan muutokset.
- Seurataan ja arvioidaan toteutus. (Hannus 1994, 96.)

Itse benchmarking ja sen toteuttaminen ei ole vaikeaa. Siitä huolimatta se usein jää tehottomaksi. Epäonnistumisen syytä ovat usein tietämättömyys prosessin jatkuvan parantamisen ajatuksesta. Yhdellä vertailulla ja muutoksella ei välttämättä saavuteta tavoiteltuja tuloksia. Benchmarking ei anna suoria vastauksia havaittuihin ongelmiin, vaan se antaa ideoita ja näkemyksiä, miten päästä tavoitteeseen. Usein ajaudutaan

vain ns. kopioimaan, miettimättä lainkaan muutoksen soveltuvuutta oman yrityksen käyttöön. (Slack jne. 2009, 434.)

Benchmarking – malli soveltui tähän kehittämistehtävään hyvin. Sisäinen benchmarking antoi vertailukohteeksi useita hyviä toimintamalleja. Sinebrychoffilla toimii hyvin kuluttajapalautejärjestelmä sekä myynnin asiakaspalautejärjestelmä. Myös ostopäällikkö Marcus Toiviaisen aikaisempien työpaikkojen mukanaan tuoma kokemus vastaavanlaisista järjestelmistä oli hyvä apu ideointivaiheessa. Saimme hahmoteltua kuvaa ja omakohtaista kokemusta siitä, millainen tämä toimittajareklamaatioprosessi on muissa yrityksissä.

Sisäiseksi benchmarking-kohteeksi tässä kehittämistehtävässä valittiin virvoitusjuomaosaston ostaja, joka vastaa virvoitusjuomien raaka-ainehankinnoista ja niihin kohdistuvista reklamaatioista. Vaikka tietojärjestelmien kehitys on edellä esitetyistä syistä pysähtynyt, tämä henkilö on hyvä esimerkki tehokkaasta reklamointikäytännöistä käytössä olevaa järjestelmää hyödyntäen.

4.1.4 Reengineering

Reengineering tai Business Process Reengineering (BPR) tarkoittaa rationaalista ja analyyttistä prosessin kehittämistapaa. ”Liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelun lähtökohtana on aikaansaada radikaaleja muutoksia – prosessi-innovaatioita – modernin tieto- ja viestintäteknologian mahdollisuuksia hyödyntämällä” (Hannus 1994, 222). Siinä koko entinen toimintatapa tai prosessi järjestelmällisesti kyseenalaistetaan ja sen jälkeen koko prosessi pyritään rakentamaan uudelleen. Lähtökohtana on toiminnan tehostaminen eli arvon tuotto pienemmillä kustannuksilla. (Pitkänen 2005, 215-216, Pitkänen 2010, 102.)

Reengineering on kokonaisvaltaista prosessin kehittämistä. Sen avulla prosessia kehitetään useasta eri näkökulmasta. Näitä erilaisia näkökulmia ovat:

- Poistetaan turhaa byrokratiaa.
- Kehitetään tietojärjestelmiä.
- Pienennetään kustannuksia ja läpimenoaikoja.
- Kehitetään joustavuutta.

- Arvostetaan ihmisiä ja hyödynnetään osaamista.
- Huomioidaan asiakas, karsitaan lisäarvoa tuottamaton toiminta. (Pitkänen 2010, 103.)

Reengineering-mallin yksi näkökulma on turhan byrokratian välttäminen. Toimintaa yksinkertaistetaan ja tehostetaan. Joustavuutta lisäävät myös erilaiset yhteistyötaidot, monitaitoisuus ja itseohjautuvuus. Kun uudessa toimintatavassa vastuut on määritelty selkeästi ja ohjeistus on kunnossa, erilaiset poikkeustilanteet pystytään hoitamaan tehokkaasti niin ajankäytön kuin paperintyön osalta. (Pitkänen 2005, 217.)

Tässä kehittämistehtävässä yksi lähtökohtaisista ajatuksista oli, että uuden toimintamallin tulee olla yksinkertainen ja joustava. Tiedonkulun tulee olla selkeää ja kaikki tarpeettomat välivaiheet ja hyväksynnät tulee poistaa. Kun uudessa toimintamallissa vastuut on määritelty riittävällä tasolla, kukin prosessissa mukana oleva henkilö tietää oman vastuualueensa. Koko prosessi kulkee sujuvasti pala kerrallaan eteenpäin.

Osaamisen lisääminen ja yhteistyökumppanin niin sisäisen kuin ulkoisenkin tunteminen lisää prosessin joustavuutta. Tähän kiinnitettiin myös tässä kehittämistehtävässä huomiota. Pakkauskehitysryhmän sitouttaminen mukaan toimittajareklamaatio-prosessiin auttaa hyödyntämään jo olemassa olevaa tieto-taitoa ja laatuosaamista. Koulutuksen avulla tätä osaamista saadaan myös jaettua laajemmalle koko yrityksen tasolla.

Itse tietokonejärjestelmään ei valitettavasti pystytty tämän kehittämistehtävän puitteissa puuttumaan. Olennaista tietojärjestelmien käytössä kuitenkin on, että niiden avulla hoidetaan rutiineja, tiedon siirtoa ja käsittelyä. Mitään sellaista asiaa, jota ei tarvitse tehdä edes käsin, ei kannata myöskään automatisoida vain hienon uuden ohjelman vuoksi. (Pitkänen 2010, 103.)

Kustannustehokkuus on aina mukana tuotannollisessa toiminnassa. Tässä kehittämistehtävässä ajatuksena on saada ensin kaikki poikkeavat toimitukset kirjattua. Sen jälkeen voidaan analysoida ja poimia konkreettisia kehittämiskohteita esille. Sitten on vuorossa yhteistyö toimittajien kanssa, minkä päällimmäisenä tavoitteena on

kehittää toimintaa eteenpäin. Tavoitteena on saada poikkeavien toimitusten määrä vähenemään tai jopa poistettua kokonaan. Tästä kaikesta seuraa kustannustehokkaampi toiminta. Tehokkuus näkyy myös parempana sisäisenä viestintänä osastojen välillä, materiaalit ja niihin liittyvät tiedot kulkevat oikealla tavalla ja oikeassa paikassa ja prosessin eri työvaiheet ovat tehokkaita.

Asiakkaan huomioiminen on yksi tärkeä asia prosessin kehittämisessä. Usein kiinnitetään huomiota vain ulkoisiin asiakkaisiin – tässä tapauksessa toimittajiin – ja unohdetaan sisäiset asiakkaat täysin. Pakkauskehitysryhmän mukana olo ja koko ryhmän olemassa olon tarkoitus on palvella sisäisiä asiakkaita. Tämän kehittämistehtävän reklamaatioprosessissa sisäiset asiakkaat ryhmälle ovat sekä täyttöosaston henkilöstä että tarvesuunnittelijat. He tuottavat lisäarvoa prosessiin niissä reklamaatiotapauksissa, kun sitä tarvitaan. He toimivat laatuasiantuntijoina, toimivat koeajojen suunnittelijoina ja järjestäjinä sekä tekevät jatkuvaa kehitystyötä yhteistyössä toimittajien kanssa.

4.2 Sisäinen viestintä

Sana viestintä tarkoittaa ”informaation vaihdantaa lähettäjän ja vastaanottajan välillä” (Åberg 2000, 19). Viestintä pitää sisällään kaikkea suoraviivaisesta tiedon siirtämisestä aina erilaisten merkitysten ja yhteisen ymmärryksen tuottamiseen (Pitkänen 2010, 208). On otettava huomioon myös se, että ”viestintä tapahtuu sekä sanoissa että teoissa” (Kotter 1996, 8). Käsitteenä viestintä on siis todella laaja ja pitää sisällään paljon erilaisia ulottuvuuksia. Tässä viitekehityksessä keskitytään kehittämistehtävän kannalta tärkeisiin viestinnän osa-alueisiin. Näitä ovat sisäisen viestinnän erilaiset tehtävät sekä erilaiset sisäisen viestinnän kanavat ja käytännöt.

4.2.1 Sisäisen viestinnän tehtävät

Sisäinen viestintä tarkoittaa työyhteisön sisällä tapahtuvaa tiedonkulkua ja vuorovaikutusta. Sisäinen viestintä voi olla henkilöiden, henkilöstöryhmien tai yrityksen eri yksiköiden välistä viestintää. Työyhteisössä sisäisellä viestinnällä voi olla seuraavanlaisia tehtäviä:

- kulttuurin ja yhteisyyden rakentaja
- täsmä- ja perustiedon välittäjä
- johtamisen osa-alue
- tyytyväisyyden lisääjä. (Juholin 2001, 11, Åberg 2000, 171.)

Viestintä voidaan nähdä kokonaan erillisenä asiana tai se voidaan ajatella olevan osa yrityksen kulttuuria. Yrityksen viestintäkulttuuri muodostuu esimiesviestinnästä, organisaation tavasta toimia ja koko viestintäprosessin toiminnasta. Viestintäkulttuuri kuten myös koko yrityksessä vallitseva kulttuuri on hyvin yksilöllinen kokemus. Sisäinen viestintä toimii yhtenä yrityskulttuuriin sitovana tekijänä, missä arvot ja uskomukset vahvistavat yhteisöllisyyden tunnetta ja auttavat mm. löytämään ratkaisuja erilaisissa kriisitilanteissa. (Juholin 2001, 109-110, Åberg 2000, 84.)

Minun on vaikea arvioida Sinebrychoffin viestintäkulttuuria jo pelkästään yllä mainitun yksilöllisen kokemuksen takia. Jokainen yrityksessä toimiva henkilö voi kokea viestintäkulttuurin hyvinkin erilaiseksi, vaikka työskennellään samassa yrityksessä ja samojen työtehtävien parissa. Itse kuvaisin Sinebrychoffin viestintää melko asiakeskeiseksi ja usein viestinnän paino on menneiden asioiden viestinnässä. Jo tämän kehittämistehtävänkin suhteen itse haluaisin viestinnän näkevän enemmän tulevaisuuden suuntaan. Painoarvon pitäisi liikkua kohti eteenpäin menemistä, jatkuvaa parantamista ja toiminnan kehittämistä.

Toinen sisäisen viestinnän tärkeä tehtävä on toimia perustietojen välittäjänä. Tällöin viestinnän kohteena on yrityksen henkilöstö. Perustietoja ovat mm. yrityksen tilinpäätös, taloudellinen tilanne, henkilöstösuunnitelmat, henkilöstöasiat sekä erilaiset muutokset, jotka koskevat henkilöstöä. (Juholin 2001, 111.)

Kolmas tärkeä osa-alue on johtaminen. Raimo Pitkänen kuvaa kolmella lauseella osuvasti viestinnän ja johtamisen välisestä yhteydestä:

- "Johtaminen on viestintää.
- Viestintä ei ole asioiden ilmoittamista.
- Kuuntelemalla vaikutat enemmän kuin puhumalla." (Pitkänen 2010, 208.)

Näissä lauseissa tulee hyvin esille pari tärkeää asiaa. Ensimmäiseksi se, että viestintä on merkittävässä roolissa esimiehen ja alaisen välisissä jokapäiväisissä kohtaamisissa.

Ja toiseksi viestintä on paljon muutakin kuin vain sanottu tai kirjoitettu teksti. "Organisaatiokulttuuri henkilöityykin usein johtajaan: hänen käyttäytymistään seurataan ja hän edustaa ihmisten mielestä organisaation arvoja ja toimintatapaa" (Juholin 2001, 113).

Tässä kehittämistehtävässä viestintä johtamisen välineenä on ratkaisevassa asemassa tehtävän onnistumisen kannalta. Kehittämistehtävän aikana on tarkoitus muuttaa mm. toimintatapoja, vastuualueita ja työvälineitä. Kaikista muutostilanteissa tulee omalta osalta myös huolehtia riittävästä ja oikea-aikaisesta tiedottamisesta. Uusien toimintatapojen käyttöönotossa korostuu onnistunut esimiesviestintä erityisesti niiden henkilöiden kohdalla, joita muutokset läheisesti koskettavat. Muutosten viestijänä toimin joko minä tai kyseisen organisaation esimies erikseen tai yhdessä. Seurantatieto ja sen avulla päätetyt jatkosuunnitelmat viestitään organisaatioille esimiesten välityksellä.

Sisäinen viestintä johtamisen välineenä kulkee käsi kädessä tyytyväisyyden kokemuksen kanssa. Avoimella ja luotettavalla sisäisellä viestinnällä on suuri vaikutus yrityksen henkilöstön tyytyväisyyteen ja sitä kautta se samalla myös tehostaa yhteisön toimintaa. Suurin merkitys on jokaisen omalla henkilökohtaisella esimies-alaisuhteella ja sen toimivuudella. Muita tyytyväisyyttä lisääviä asioita ovat mahdollisuus osallistua ongelmanratkaisuihin, oman työn monipuolistaminen, toimivat palkitsemisjärjestelmät sekä oman työyhteisön kehittämismahdollisuudet. (Juholin 2001, 112, 114.)

Nykytila-analyysin aikana esille nousi selkeästi ongelmia tiedonkulussa eri osastojen välillä. Sekä tuotannossa että tarvesuunnittelussa koettiin, että reklamaatioista ja prosessin kulusta ei tiedetä tarpeeksi. Molemmat osastot epäilivät toistensa toimintaa, eivätkä luottaneet, että asiat hoidetaan asianmukaisesti loppuun saakka. Panostamalla sisäiseen viestintään, tapaan ja välineisiin, millä viestitään, parannetaan tiedonkulkua tämän kehittämistehtävän aikana. Samanaikaisesti toimittajareklamaatioprosessi lähtee toimimaan sujuvammin ja ihmiset ovat tyytyväisempiä sekä omaan että toisen osaston toimintaan. Seurantatieto toimii loistavalla tavalla myös palautteenantovälineenä niin sisäisesti kuin ulkoisestikin. Tiedon saaminen prosessin toimivuudesta ja

aikaansaannoksista lisää mukana olevien ihmisten motivaatiota, työtyytyväisyyttä ja intoa toimia jatkossakin hankalien asioiden parissa.

4.2.2 Sisäisen viestinnän kanavat

Sisäisen viestinnän kanavia ja käytäntöjä ovat:

- Suorat lähikanavat eli kasvokkaisviestintä
- Suorat kaukokanavat
- Välitetty lähi- ja kaukoviestintä (Juholin 2001, 11-12).

”Lähikanavat palvelevat työyksikköä tai yksilöllisesti yksittäistä työyhteisön jäsentä” (Åberg 2000, 173). Viestintä tapahtuu siis ihmisten kohtaamisissa ja kasvokkain.

Merkittävin näistä lähikanavista on esimiesviestintä. Siihen kuuluvat mm.

rekrytointitilanteet, työhön perehdyttäminen, tavoite- ja kehityskeskustelut, päivittäiset keskustelut työssä sekä erilaiset tiimien tai osastojen kokoukset ja palaverit.

Esimiesviestinnässä korostuvat itse esimiehen rooli ja tapa, millä hän kommunikoi sekä omaan yhteisöön kuuluminen ja siihen sitoutuminen. (Juholin 2001, 126.)

Suorissa lähikanavissa on huomioitava myös niin sanotut epäviralliset viestintäkanavat.

Tätä sanotaan myös vapaaksi tai työhön liittyväksi verkostoitumiseksi, mitä tapahtuu kahvi- ja tupakkahuoneissa, käytäväkeskusteluissa, saunailloissa ja muissa vapaamuotoisissa tilaisuuksissa henkilöstön kesken. Vapaa keskustelu voi parhaimmillaan virkistää ja auttaa työssä jaksamisessa. (Juholin 2001, 133, Lanning, Roiha, Salminen, 1999, 224.)

”Kaukokanavat välittävät sanomia koko työyhteisölle” (Åberg 2000, 173). Suoria kaukokanavia ovat mm. yrityksen johdon vapaamuotoinen keskustelu ja yhteydenpito, johdon tiedotustilaisuudet henkilöstölle, luottamushenkilöiden viestintä eri tilanteissa sekä viestintä muissa yrityksen yksiköissä toimivien työkavereiden kanssa. Suorissa kaukokanavissa viestinnän tarkoituksena on usein lisätä henkilöstön ymmärrystä ja sitouttaa henkilöstöä annettuihin tavoitteisiin. Johdon viestinnässä tärkeää on läsnäolo ja oikeanlainen viestintätapa. (Juholin 2001, 134-136.)

Välillisiä lähikanavia ovat mm. oman työyhteisön ilmoitustaulu, jonka merkitys on hieman nykyaikana vähentynyt, erilaiset työyhteisöjen omat tiedotelehtiset, henkilöstölehti sekä sisäinen verkkopalvelu. Välillistä kaukaviestintää ovat mm. yrityksen toimintakertomus, erilaiset tietokannat verkossa, joiltain osin televisio ja radio sekä muut joukkoviestimet. Verkossa tapahtuvan viestinnän määrä kasvaa jatkuvasti. Verkon kautta voidaan lähettää sähköpostia, muodostaa postituslistoja erilaisille ryhmille tai käyttää sitä passiivisena tiedon välittäjänä. (Juholin 2001, 137-141, Åberg. 2000, 174, 179.)

Viestinnän kanavista ja erilaisista viestinnän keinoista käytetään kehittämistehtävässä useita. Lähinnä viestinnän kanavat keskittyvät lähiviestintäkanaviin, osastoille, joita kehittämishanke koskee. Eryityisesti tärkeitä ovat erilaiset kokoukset ja palaverit kehittämishankkeen aikana. Ne tarjoavat hyvän mahdollisuuden ja välineen vaikuttaa esillä oleviin asioihin nopeasti ja mahdollistavat sekä keskustelun että hyvän ongelmanratkaisutyökalun.

Uuden toimintatavan käyttöönoton jälkeen on tärkeitä seurata, miten muutos toteutuu. Itse seurasin muutoksen toteutumista lähes päivittäin. Puutuin havaitsemiini virheisiin ja toimintaan, joka ei vastannut uutta toimintamallia. Kommunikointi eri osastojen ja henkilöiden välillä oli olennaisessa osassa muutoksen käyttöönotossa. Uuden toimintamallin käyttöönoton jälkeen kokoonnuimme sidosryhmien kesken kerran kuukaudessa koko seurantajakson ajan. Tarkoituksena oli tällöin pohtia, miten muutos oli siihen mennessä onnistunut ja mitkä ovat sillä hetkellä asiat, joihin tulisi puuttua.

Viestinnän välineenä sähköposti oli tämän kehittämistehtävän kannalta myös olennaisessa osassa. Sähköpostiin luodun jakelulistan avulla välitettiin tiedot uudesta reklamoinnin kohteesta, tarvittavista jatkotoimenpiteistä, tutkimustuloksista sekä jaettiin sisäisesti seurantatietoa tehdyistä reklamaatioista ja niiden etenemisestä kuukausitasolla.

Johdon tuki kehittämishankkeelle on ollut olemassa aivan alusta saakka. He ovat viestineet meneillään olevien muutosten tarpeellisuutta ja tärkeyttä olemalla itse läsnä erilaisissa palaverissa, missä aihetta on käsitelty. He ovat myös aktiivisesti kyselleet muutosten etenemisestä ja vastaan tulleista ongelmakohdista. Ja auttaneet

ongelmakohdissa, kun apua on tarvittu. Kehittämistehtävä koetaan hyvin tärkeäksi koko yrityksen kannalta.

5 Kehittämistehtävän toteutus

5.1 Kehittämistehtävän lähtökohdat ja suunnittelu

Kehittämistehtävä käynnistyi lokakuussa 2010. Tarvesuunnittelupäällikkö Petri Seleniuksen ja ostopäällikkö Marcus Toivaisen kanssa mietimme useita eri aihevaihtoehtoja. Toimittajareklamaatioprosessin kehittäminen koettiin laajuudeltaan sopivaksi ja tärkeäksi kehittämisen kohteeksi. Alusta alkaen kehittämistehtävässä on tarvittaessa ollut mukana myös laatu- ja kehityspäällikkö Rauno Sillanpää. Hän on toiminut linkkinä meidän ja Carlsberg –konsernin välillä. Hänen kauttaan saatiin viimeisimmät tiedot konsernissa tapahtuvista laatuun ja prosesseihin liittyvistä muutoksista. Rauno Sillanpää oli lähin esimieheni sen jälkeen, kun palasin takaisin töihin syksyllä 2011. Hän teki mahdolliseksi osan tämän kehittämistehtävän jatkotoimenpiteistä mm. mahdollisuuden syventyä tutkimaan pakkausmateriaaleihin liittyviä spesifikaatioita ja laatusopimuksia sekä suunnittelemaan ja toteuttamaan koulutuspakettia tulevaisuudessa.

Alkutilanteessa tiesimme, että toimittajareklamaatioita ei hoideta asianmukaisella tavalla. Ongelmana oli, että havaittuja ja tehtyjä reklamaatioita ei kirjattu eikä dokumentoitu järjestelmällisesti. Jokainen osasto hoiti asian omalla tavallaan, minkäänlaista yhtenäistä toimintatapaa ei ollut koko Sinebrychoffilla. Käytössä oli tätä tarkoitusta varten suunniteltu tietokonejärjestelmä, jota käytettiin satunnaisesti. Tästä seurasi myös se, että dokumentoitu tieto ei ollut luotettavaa eikä sitä myöskään hyödynnetty tehokkaalla tavalla eteenpäin. Osastojen välillä vallitsi epätietoisuus reklamaatioiden hoidosta ja vastuista prosessin eri vaiheissa. Syyttävä sormi osoitti usein muualle kuin omalla osastolle ja omaan toimintaan. Virheellisistä tuotteista jäi todennäköisesti osittain korvaukset ja korvaavat tuotteet saamatta. Kaikki perustui pitkälti arvioon ja ”mutu” -tuntumaan. Tällä kaikella tiedostettiin olevan suuri taloudellinen merkitys. Huonosti hoidettu reklamointiprosessi oli myös ns. ”huonoa mainosta Sinebrychoffista” yrityksenä ulospäin. Yrityksessä on toimivat

laatujärjestelmät, mutta ei kunnollista reklamointiprosessia ja siihen liittyvää yhteistyötä ja toiminnan kehittämistä toimittajien kanssa.

Kehittämistehtävän aloituspalaveri pidettiin Sinebrychoffilla 2.12.2010. Paikalla oli minun lisäksi molemmat ohjaajat Petri Selenius ja Marcus Toiviainen. Tällöin keskusteltiin reklamaatioprosessista, aiheen laajuudesta ja rajauksista. Mietittiin myös sitä, kuka omistaa prosessin, miten tavoitteita mitataan, nykykäytännöistä sekä sen hyvistä puolista että ongelmakohtista. Joulukuun aikana kokosimme yhdessä listan henkilöistä, joita käytiin haastattelemassa nykytilan kartoitusta varten.

5.2 Nykytila-analyysi

Nykytilan analysointia varten haastattelin yhteensä 25 henkilöä eri osastoilta. Haastateltavat henkilöt ja heidän sen hetkinen asemansa organisaatiossa on esitetty liitteessä 2. Henkilöt pyrittiin valitsemaan niin, että he edustavat kaikkia hankintakategorioita ja heidän joukossaan on sekä fyysisen ostotoimenpiteen suorittajia sekä heidän hankinnoistaan vastaavia esimiehiä. Kaikki haastateltavat ihmiset saivat ensin kehittämistehtävään liittyvän esittelykirjeen ostopäällikkö Marcus Toiviaiselta. Tämän jälkeen lähetin kaikille alustavat kysymykset ja yhteydenottopyyntö haastattelun ajankohdan sopimista varten. Haastattelujen pohjana käytetyt kysymykset on esitetty liitteessä 3. Haastattelut käytiin joulukuun 2010 ja tammikuun 2011 välisenä aikana. Haastattelujen perusteella tehtiin yhteenveto, joka käytiin läpi ohjaajien kanssa palaverissa 30.1.2011.

Yhteenvedon ja siihen liittyvien keskusteluiden perusteella päätimme, minkälaisia asioita lähdetään tutkimaan ja jatkossa mahdollisesti toteuttamaan. Tavoitteena oli kehittää toimittajareklamaatioprosessia tavoitteiden mukaiseen suuntaan. Päätelmät jatkotoimenpiteistä on esitelty myöhemmin tässä raportissa, kohdassa 5.2.5 sivulla 32.

5.2.1 Vastaukset haastattelukysymyksiin

Seuraavaksi olen koonnut haastatteluiden perusteella vastaukset esitettyihin kysymyksiin. Kukin vastaus perustuu yhden tai useamman haastateltavan vastuksiin.

Miten kuvaisit teillä käytössä olevan reklamaatioprosessin kulkua?

Minkäänlaista dokumentoitua kuvausta prosessin kulusta tai dokumentoitua ohjeistusta ei ollut millään osastolla. Kaikki osasivat kuitenkin suusanallisesti kertoa, miten heillä reklamointitilanteessa toimitaan. Suoraan tuotantoon liittyvissä toiminnoissa, virvoitusjuomaosastolla, panimossa, tuotannossa ja logistiikassa oli jonkinasteista rutiiniin perustuvaa toimintaa. Kiinteistö-, käyttöhyödyke- ja markkinointitoiminnoissa toiminta oli enemmän tapauskohtaista ja sisälsi paljon muuttuvia tekijöitä.

Miten tieto kulkee prosessin eri vaiheiden välillä?

Pääasiallinen tiedonvälityskeino oli puhelinsoitto tai sähköposti. Tuotannossa poikkeavista pakkausmateriaaleista pyrittiin toimittamaan tieto eteenpäin tarvesuunnitteluun oman reklamointilipukkeen avulla. Haastattelujen perusteella tämä reklamointilipukkeen käyttö ei ollut vielä kovin vahvasti kaikkien tiedossa ja ongelmia ilmeni sekä tuotanto- että logistiikkaosaston puolella.

Mikä tavassanne toimia on parasta ja onnistunutta?

Ainoastaan kaksi osastoa koki haastattelujen perusteella, että heidän reklamointiprosessinsa on toimiva ja sujuva. Virvoitusjuomaosasto on pieni yksikkö, jossa on matala kynnyks viedä reklamoiteja eteenpäin. Siellä on vain yksi henkilö, joka on vastuussa hankinnoista, reklamoinneista ja yhteydenpidosta toimittajiin. Käytössä oleva ohjelma on pääasiallisesti tehty vastaamaan tämän ostajan tarpeita ja on toteutettu hänen toiveidensa mukaisesti. Toinen pieni tyytyväisten joukko löytyi investointeja hallinnoivasta ryhmästä. Heillä on käytössä oma järjestelmä projektien hallintaa varten, mikä sisältää myös toimivan osuuden reklamoiteja varten.

Mitkä ovat sinun mielestäsi kohdat, joita tulisi kehittää?

Haastatteluissa suurimmiksi kehittämiskohteiksi tulivat esiin tiedonkulku erityisesti eri osastojen välillä sekä vastuiden epäselvyys prosessin eri vaiheissa. Osastoilla, joissa havaitaan paljon poikkeavia toimituksia, reklamointiprosessin kehittäminen ja

parantaminen koettiin positiiviseksi ja odotetuksi muutokseksi. Muualla asian kehittämistä ei koettu niinkään tarpeelliseksi.

Markkinointiosasto koki vahvasti, että he eivät tarvitse reklamaatioiden dokumentointia, tilastointia tai muuta siihen liittyvää erillistä järjestelmää. Tämä kaikki koettiin lisätyöksi, joka ei antaisi heille mitään lisäarvoa nykyiseen toimintaan verrattuna.

Arvio, paljonko reklamaatioita jää kirjaamatta (lukumäärä/prosenttiosuus)?

Osa osastoissa ei kirjannut tehtyjä reklamaatioita lainkaan eli kaikki jäivät dokumentoimatta. Osastoilla, joilla tietyssä määrin käytettiin reklamaatioiden kirjaamista ja dokumentointia, tuli usein vastaan kysymys, milloin kyseessä on reklamaatio. Tuotannossa ja logistiikassa havaittiin haastattelujen perusteella myös selkeää välinpitämättömyyttä. Esiin nousi tapauksia, joissa esimerkiksi laitteen toimimattomuuden takia on todettu, että pakkausmateriaali ei ole oikeanlaista tai pakkausmateriaalia heitetään roskeen sen toimimattomuuden takia selvittämättä lainkaan, mikä sen aiheuttaa. Ongelmallisissa tilanteissa korostui prosessin määrittelemättömyys ja vastuiden epäselvyys.

Arvio, paljonko menetetään korvauksia reklamoimattomien tuotteiden/palveluiden takia?

Haastattelujen perusteella oli helppo havaita, että merkittävässä reklamointitapauksissa saatiin korvaukset ja koko prosessi toimi. Kun kysymyksessä olivat hiukan pienemmät määrät ja summat, prosessin epämääräisyys nousi vahvasti esille. Asiassa korostui välinpitämättömyys reklamointeja kohtaan sekä peräänkuulutettiin esimiesten vastuuta ja vastuun antamista reklamointeihin liittyvissä asioissa. Toinen kompastuskivi oli pitkään vaivaavat ongelmat, joihin ei tuntunut yrityksistä huolimatta löytyvän ratkaisua sisäisesti tai edes yhteistyössä toimittajan kanssa. Tässä kohtaa eräs haastateltavista totesi osuvasti, että vain kertomalla toimittajalle havaitusta virheistä ja reklamoimalla ne, voidaan tuotetta, sen laatua ja toimitusvarmuutta tulevaisuudessa parantaa.

Arvio, mikä on viallisten / väärin / rikkoutuneiden tuotteiden / huonolaatuisen palvelun osuus koko hankintamäärästä (lukumäärä/prosenttiosuus/euromäärä)?

Haastatteluissa selvisi, että arviot viallisten toimitusten määrästä perustuvat ainoastaan ns. "mutu" -tuntumaan. Niitä tiedettiin ja tiedostettiin olevan, mutta määrästä ei ollut

tarkkaa kuvaa. Osa haastateltavista joutui toteamaan, että vaikka he dokumentoivat tehdyt reklamaatiot järjestelmään, sen antama tieto ei välttämättä kerro koko totuutta. Tämä siksi, että vallitsevan toimintatavan ja –kulttuurin takia osa reklamaatioista jäi tekemättä ja dokumentoimatta.

Arvio, kuinka paljon kuluu resursseja reklamaatioiden selvittelyyn?

Kaiken kaikkiaan reklamointien tekoa ei koettu kovin aikaa vieväksi. Enemmänkin resursseja koettiin hukkuvan epäselviin tapauksiin, jotka vaativat lisäselvityksiä tai mahdollisesti testiajojen suorittamista tms.. Kenelläkään ei tuntunut haastattelujen perusteella olevan kokonaisvastuuta reklamointien asianmukaisesta hoitamisesta.

Aikaa suuremmaksi ongelmaksi oli selkeästi havaittavissa haastattelujen perusteella negatiivinen suhtautuminen ja asenne koko prosessia kohtaan. Reklamointien teko koettiin hyvinkin negatiiviseksi ja yhteydenpidossa toimittajaan korostuivat sanat ”valittaminen” ja ”turhauttavaa”. Toiminnasta puuttui selkeästi tavoite saada parannettua tuotteiden laatua, toimittajien toimitusvarmuutta ja kehittää yhteistyötä eteenpäin.

Vapaamuotoisia kommentteja haastatteluista:

Haastattelujen aikana esiin nousi muutamia osuvia huomioita, joita haastateltavat sanoivat toiminnan nykytilasta. Ne kuvaavat hyvin sitä epäselvyyttä ja toimimattomuutta, mikä vallitsi reklamaatioprosessin ympärillä. Haastatteluissa sanottiin mm seuraavaa:

”Nykyinen toimintamalli on retuperällä, mahdollisena suuntana vain ylöspäin.”

”Reklamoidaan aiheesta, ei aiheen vierestä.”

”Nykyinen toimintamalli näyttää ulospäin leväperäiseltä – nopeampaa reagointia.”

”Pitäisi itsekkin olla aktiivisempi – on niin helppoa vaan kävellä ohi!”

”Reklamoimattomat tuotteet ovat suoraan hukattua rahaa.”

5.2.2 Reklamaatiotilanne nykytilanteessa

Haastattelujen perusteella sain melko hyvän käsityksen siitä, millä tasolla reklamointiprosessi tällä hetkellä eri osastoilla oli. Seuraavalla sivulla olevasta taulukosta selviää toiminnoittain, reklamoidaanko osastolla virheelliset toimitukset yms. sekä dokumentoidaanko tehtyjä reklamaatioita vai ei. ”Suhtautuminen” -sarakkeessa kuvataan sitä, miten eri osastoilla haastatteluvaiheessa suhtauduttiin koko reklamointiprosessin kehittämiseen.

Taulukko 1. Reklamointitilanne toiminnoittain.

<u>Toiminto</u>	<u>Reklamoidaanko</u>	<u>Kirjataanko</u>	<u>Suhtautuminen</u>
Virvotusjuoma	Kyllä	Kyllä (n.90%)	+
Panimo	Kyllä (määrä vähäinen)	Kyllä (määrä vähäinen)	+/-
Käyttöhyödyke	Kyllä (suull.huomautus)	Ei	+/-
Tuotanto	Kyllä (osittain)	Ei	+
Laboratorio	Kyllä (määrä vähäinen)	Ei	+/-
Kiinteistö- ja suojelu	Ei / ”läheltä piti” –rap.	Ei	+
Tarvesuunnittelu	Kyllä	Osittain	+
Markkinointi	Kyllä (määrä vähäinen)	Ei	+/-
Laittepalvelu	Kyllä	Osittain	+

Tieto siitä, kuinka paljon reklamaatioita koko yrityksessä tehdään, perustuu vain toiminnassa olevaan järjestelmään. Osastot, jotka eivät käytä ko. järjestelmää, eivät myöskään pystyneet kertomaan reklamaatioiden kokonaismäärää vuositasona. Usein reklamaatiot hoidettiin sähköpostin välityksellä ja tietojen järjestelmällinen arkistointi jäi tekemättä. Virvotusjuomaosastolla asiat olivat dokumentoinnin ja jatkotoimenpiteiden puolesta kunnossa. Myös panimolla asiat olivat kunnossa. Panimon tilannetta helpottaa se tosiasia, että heillä reklamaatioita tulee hyvin vähän ja asioita hoitaa vain yksi nimetty vastuhenkilö. Muut osastot toimivat kukin omalla tavallaan, eivätkä kovin järjestelmällisesti. Reklamaatioiden dokumentoinnissa oli suuria puutteita.

Reklamaatioiden määrä osastoittain on esitetty taulukon muodossa Liitteessä 4. Reklamaatioiden määrät perustuvat käytetystä järjestelmästä koottuihin tietoihin. Järjestelmässä reklamaatiolle määritellään tila. Näitä tiloja ovat:

- Open eli reklamaatio on avoimena ja odottaa toimittajan vastinetta tms..
- Sent eli reklamaatio on kirjattu ja lähetetty.
- Closed eli reklamaatio on loppuunkäsitelty.

Liitteessä olevasta taulukosta näkee selkeästi, miten paljon kirjatusta reklamaatioista on yhä avoimena (open) etenkin tarvesuunnittelun kohdalla. Tähän on kaksi syytä. Tekijä ei ole vaatinut vastausta tai korjaavia toimenpiteitä toimittajalta, hän on vain kirjannut reklamaation järjestelmään ja jättänyt sen joko "open" tai "sent" -tilaan. Toinen vaihtoehto on se, että reklamaatio on hoidettu asianmukaisesti, mutta reklamaation tilaa ei ole muistettu vaihtaa oikeaksi tilanteen muuttuessa. Tarvesuunnittelussa ei myöskään ole kirjattu reklamaatiojärjestelmään reklamaation selvittelyn tuomia johtopäätöksiä, toimittajan lupaamia korjaavia toimenpiteitä tms. lainkaan. Koska järjestelmällistä seuranta ei ole, virheisiin ei ole helppo puuttua. Asiaan suhtautuminen on ollut aiemmin melko välinpitämätöntä. Tämä kehittämistehtävä on onneksi tuonut toimintaan mukaan ryhtiä ja pikku hiljaa näkyvää asennemuutosta reklamaatioiden hoitamiseen.

Toinen huomionarvoinen asia esitetyssä taulukossa on reklamaatioiden kokonaisarvossa oleva suuri ero virvoitusjuomaosaston ja tarvesuunnittelun välillä. Molemmilla osastoilla vuosiosot ovat kutakuinkin samaa suuruusluokkaa, mutta tarvesuunnittelijat tekevät huomattavasti pienemmästä määrästä reklamaatioita. Tämä kertoo selkeästi sen tosiasian, että suuri osa reklamaatioista jää joko kokonaan hoitamatta tai sitten niitä ei kirjata järjestelmällisesti tähän käytössä olevaan järjestelmään. Osittain syynä on myös se, että tarvesuunnittelijat kirjaavat reklamaation arvon vain siinä tapauksessa, kun tilanne johtaa korvausvaatimukseen toimittajalta. Kun järjestelmällistä seuranta ei ole, virheet jäävät huomioimatta. Seurannan puute viestittää myös virheellisesti käsitystä siitä, että reklamaatioiden hoitaminen asiallisesti loppuun asti ei ole hyödyllistä tai tärkeää.

Koko prosessin tavoitteena pitäisi olla pyrkimys pienentää reklamoitujen tuotteiden määrää vaatimalla toimittajilta korjaavia toimenpiteitä, tehdä jatkuvan parantamisen pohjalta kehityshankkeita toiminnan tehostamiseksi ja aktiivisesti vaatia sovittua laatua ja toimitusvarmuutta. Reklamaatioiden kokonaisarvon tulisi siis johdonmukaisen kehittämistyön myötä laskea vuositasolla. Itse en usko, että tarvesuunnittelussa

havaittu reklamaatioiden määrän lasku aiheutuu kehittämistoimenpiteistä. Syynä tähän on enemmänkin se, että läheskään kaikkia reklamaatioita ei kirjata ja hoideta asianmukaisesti eteenpäin. Tästä samasta syystä tulemme tämän kehittämistehtävän toteutusvaiheessa ensin näkemään tarvesuunnittelun reklamaatioiden määrän enemmänkin kasvavan kuin vähenevän.

Reklamaatioiden hoitoon on alettu kiinnittää huomiota heti nykytilankartoitusta varten tehtyjen haastattelujen jälkeen. Kehittämistehtävä lähti liikkeelle nykytilan arvioinnilla ja siihen kuuluvilla haastatteluilla vuoden 2011 alussa. Tämä voi selittää tarvesuunnittelussa reklamaatioiden määrän ja kokonaisarvon nousun jo vuoden 2011 aikana. Lyhyen seurantajakson takia tässä työssä ei pystytä näkemään kovinkaan pitkäaikaisia tuloksia ja reklamaatioiden kehitystä vuositasolla. Kehitystoimenpiteet eivät kuitenkaan pääty tässä kehittämistehtävässä valitun seurantajakson loppuessa vaan jatkuvat eteenpäin.

5.2.3 Järjestelmä nykytilanteessa

Nykyistä Excel-pohjaista reklamointien hallintaan tarkoitettua ohjelmaa käyttävät ainoastaan virvoitusjuomaosasto, panimo, laitepalvelu ja tuotannon pakkausmateriaaleihin liittyvissä reklamoinneissa tarvesuunnittelu. Järjestelmä on lähtökohtaisesti suunniteltu virvoitusjuomaosaston käyttöön. Tästä aiheutuu muiden osastojen käyttäjille ongelmia. Reklamaatioiden perustietojen kirjaus perustuu raaka-aineiden hankintaan ja reseptijärjestelmään linkitettyihin eränumeroihin. Kuljetuksiin, palveluiden hankintaan tai muuhun epäsuoraan hankintaan liittyvien reklamointien järjestelmään kirjaaminen vaatii ns. "kikkailua" onnistuakseen.

Myös reklamoinnin luokitteluun ja tilastointiin perustuvat tiedot ovat raaka-aineille sopivia, mutta ei muille. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tuotannon ja laitepalvelun reklamoinneista n. 90 % kirjautuu "muu laatuvirhe" -kategoriaan. Tilastoja seuraamalla ei päästä kunnolla kiinni, minkä laatuosia poikkeamia on eniten ja mihin kannattaisi kiinnittää omassa toiminnassa huomiota, kun kaikki reklamaatiot kirjautuvat samaan kategoriaan.

Tilastointien ja erilaisten hakutoimintojen käyttö koettiin vaikeaksi. Osa syynä tähän voi olla käyttäjien negatiivinen suhtautuminen koko reklamointiprosessin hoitoon ja itse järjestelmään. Tästä syystä käyttäjät eivät myöskään olleet aktiivisesti hakeneet ohjelmaan muutoksia tai itselleen käyttäjäkoulutusta. Osa syynä voi olla myös järjestelmän käyttäjäystävällisyys ja kankeus. Käytössä oleva järjestelmä ei palvele tehokkaasti sitä tarkoitusta, johon sitä haluttaisiin laajemminkin käyttää.

5.2.4 Nykyinen toimintamalli

Nykyinen toimintamalli oli hyvin epäselvä. Kaikki osastot toimivat omalla tavallaan, mitään yhtenäistä toimintamallia ei ollut käytössä. Haastatteluiden perusteella esille nousi voimakkaasti myös vastuiden määrittelyn puute. Monet asian kanssa työskentelevät ihmiset kokivat, että he eivät tiedä, mikä asia kuuluu kenenkin hoitaa prosessin eri vaiheissa. Kenellä on viime kädessä vastuu siitä, että reklamaatiot hoidetaan asianmukaisella tavalla? Tästä seurauksena oli se, että ongelmatapaukset saattoivat jäädä kokonaan hoitamatta, viallisesta tuotteesta saattoi syntyä riitaa eri osastojen välille ja ongelma kiteytyi syyllisten hakemiseen toiminnan kehittämisen kustannuksella. Karkeasti sanottuna, kun vastaan tuli itselle liian suuri ongelma, oli helpompi lakaista asia maton alle kuin viedä reklamaation selvittäminen loppuun saakka.

Erityisesti tuotannon ja logistiikan välillä oli havaittavissa tiedonkulkuun liittyviä ongelmia. Tieto poikkeavasta tuotteesta ei kulkenut riittävän nopeasti, tiedot poikkeamasta koettiin riittämättömiksi reklamaation tekoa ajatellen, tieto poikkeamasta ei tavoittanut oikeaa henkilöä ja palaute reklamaatioin hoitamisesta ja asian etenemisestä jäi kokonaan saamatta tai antamatta. Ihmisillä oli myös erilaisia käsityksiä siitä, mikä aiheuttaa reklamaation. Milloin poikkeama on riittävän suuri tai merkityksellinen, että asiasta on oltava yhteydessä tavaran toimittajaan? Ja millaisia jatkotoimenpiteitä pitäisi kulloinkin tehdä?

5.2.5 Jatkotoimenpiteet haastattelujen jälkeen

Haastattelujen jälkeen lähetin kaikille osallistujille kiitoskirjeen 31.1.2011. Haastattelujen jälkeen pidetyssä palaverissa Petri Seleniuksen ja Marcus Toiviaisen kanssa käytiin läpi haastatteluista esiin tulleita asioita. Haastattelut vahvistivat meidän kaikkien käsitystä siitä, että ongelman asettelu oli onnistunut. Useat haastatelluista henkilöistä kokivat meidän lailla, että reklamaatioprosessi ei toiminut halutulla tavalla.

Palaverissa päätimme yhdessä Petrin ja Marcuksen kanssa seuraavanlaisista jatkotoimenpiteistä reklamaatioprosessin kehittämiseksi:

- järjestelmävaihtoehtojen kartoitus
- prosessin omistajan määrittely
- reklamaatioprosessin kuvaus
- toimintamallin kuvaus ja ohjeistus ajan tasalle
- vastuitten määrittäminen prosessin eri vaiheissa
- pakkauskehitysryhmä mukaan reklamaatioprosessiin.

5.3 Opit sisäisestä benchmarking-kohteesta

Sinebrychoffin virvoitusjuomaosastolla toimiva ostaja antoi meille parhaimman benchmarking-kohteen. Hänen toiminnassaan konkretisoitui useat eri osa-alueet, jotka toimittajareklamaatioprosessissa pakkausmateriaaleja koskien olivat kehittämisen tarpeessa. Huolimatta hiukan kankeasta ja ei niin käyttäjäystävällisestä järjestelmästä, hän hoiti vastuualueensa reklamaatiot asianmukaisella ja ammattitaitoisella tavalla. Hänen tavassaan toimia oli useita hyviä tarvesuunnitteluun sovellettavissa olevia asioita.

Tämä ostaja kirjasi havaitut reklamaatiot järjestelmään. Yksittäiseen reklamaatioon kirjattiin tarkasti havaittu virhe tai puute, pyydettiin toimittajalta selkeästi selvitystä tapahtuneesta ja korjaavista toimenpiteistä. Tämä kaikki tieto kirjattiin järjestelmään. Kun henkilö kävi toimittajien kanssa säännöllisin väliajoin sopimusneuvotteluja, hän koosti järjestelmästä toimittajaa koskevat tiedot ja välitti ne eteenpäin. Hän oli käyttänyt neuvotteluja ja seurantatietoa apuna jatkuvassa parantamisessa ja oli

joidenkin toimittajien kanssa yhteistyössä on päässyt selkeästi alhaisempiin reklamaatiomääriin.

Aikaisemmin kerrotun toiminnan mukaisesti tämä henkilö kokosi järjestelmästä ns. käsityönä koosteen toimittajakohtaisesti. Hänen käytössä olevaa ja muokkaamaa Excel-pohjaa käytettiin esimerkkinä, kun suunniteltiin muutoksia käytössä olevaan järjestelmään. Järjestelmään tehtyjen muutosten jälkeen tämä noin 2-3 tunnin käsityö on nyt muutaman napin painalluksen takana.

Selkeä havainto hänen toiminnassaan oli myös tietynlainen asioiden loppuun saattaminen ja järjestelmällisyys sekä aito kiinnostus asioiden jatkuvaan parantamiseen. Hänen tekemistään reklamaatioista vain häviävän pieni osa oli jäänyt avoimeksi, ilman mitään päätöstä asialle. Hänen asenteensakin kuvasti toiminnan laatua. Hän totesi haastattelussa: "Miten toimittaja voi osata parantaa tekemisensä laatua, jos me emme kerro heille havaitsemistamme virheistä ja puutteista?"

Tällä henkilöllä oli myös selkeästi erilainen koulutus- ja työkokemustausta kuin tarvesuunnittelijoilla. Tätä taustaa vasten pidimme hyvin tärkeänä jatkotoimenpiteenä mm. laatukoulutuksen järjestämisen sekä tarvesuunnittelijoille että täyttöosaston työnjohtajille.

5.4 Järjestelmävaihtoehdot

Jo kehittämistehtävää suunniteltaessa oli selvää, että emme pysty käyttämään paljoakaan resursseja itse järjestelmän kehittämiseen. Se olisi niin ajan kuin rahan tuhlausta, sillä muutaman vuoden kuluttua järjestelmä tulee joka tapauksessa vaihtumaan. Tällöin koko Sinebrychoff siirtyy käyttämään uutta SAP - tuotannonohjausjärjestelmää, mikä on Carlsberg- konsernin hyväksymä järjestelmä. Tässä uudessa järjestelmässä on myös osio toimittajareklamaatioiden hallintaa varten.

Tämän jälkeen vaihtoehtoja oli ensin kaksi. Ensin lähdettiin tutkimaan, löytyykö Sinebrychoffilta jo käytössä olevaa järjestelmää, jota me voisimme tähän reklamointitarkoitukseen hyödyntää. Toisena vaihtoehtona oli tehdä muutoksia nykyiseen järjestelmään. Ajatuksena oli se, että tällä keinolla voisimme päästä muutaman vuoden siirtymäajan ylitse.

Sinebrychoffilla oli käytössä useita erilaisia järjestelmiä, joiden soveltuvuutta kehittämistehtävän tarpeisiin kartoitin.

Q-DOC –ohjelma

Tämä Q-doc –niminen ohjelma toimii laatujärjestelmän hallinnoinnin apuvälineenä. Sinne tallentuu kaikki tuotantoon liittyvät ohjeistukset, spesifikaatiot yms. laatujärjestelmään kuuluvat dokumentit. Tämän järjestelmän avulla hallinnoidaan myös tuotannossa ilmenneitä poikkeamatapauksia, jotka liittyvät suoraan valmistettaviin tuotteisiin.

Järjestelmässä oli useita puutteita, miksi sitä ei voitu hyödyntää tämän kehittämistehtävän tarkoitukseen. Järjestelmässä ei ole mahdollisuutta syöttää perustietoja ja tallentaa niitä. Jokainen kerta, kun poikkeamatapaus dokumentoidaan, sen perustiedot kirjataan alusta alkaen uudelleen. Järjestelmässä ei myöskään ollut valmiina minkäänlaisia haku- tai tilastointimahdollisuuksia. Ja lisäksi Sinebrychoffilla on Carlsberg-konsernilta vain väliaikainen toistaiseksi voimassa oleva oikeus käyttää kyseistä järjestelmää. Se ei ole yhdenmukainen eikä yhteensopiva muiden konsernissa olevien vastaavien järjestelmien kanssa.

ICM Project -järjestelmä

ICM (Information Chain Management) Project –järjestelmää käytetään Sinebrychoffilla investointiprojektien hallintaan. Se mahdollistaa useiden eri käyttäjien pääsyn järjestelmään kirjautumisen kautta, sen avulla hallinnoidaan projektien dokumentteja ja aikatauluja sekä toimittajayhteyksiä. Pieni osa tätä järjestelmää on reklamointien hallinta.

Järjestelmä on toimiva, mutta vaatii käyttäjiltä paljon osaamista. Tämän kehittämistehtävän kannalta järjestelmä sisältää liian paljon kaikkea muuta kuin reklamointien hallintaa.

Myynnin asiakaspalautejärjestelmä

Myynnin käyttämään asiakaspalautejärjestelmään käytiin tutustumassa 1.4.2011. Järjestelmän avulla hallinnoidaan Sinebrychoffin asiakkailta (ravintolat, kaupat, kioskit,

huoltoasemat) tulevia tuotteisiin tai palveluun kohdistuvia reklamaatiota. Jokaisen asiakkaan perustiedot on syötetty järjestelmään ja asiakas itse kirjaa havaitut puutteet tai poikkeaman. Järjestelmä on toimiva ja sen kautta asiakkaan tekemä reklamaatio voidaan lähettää edelleen Sinebrychoffin eri osastoille kommentoitavaksi. Järjestelmä sisältää jo valmiiksi raportointi- ja tilastointitoimintoja.

Järjestelmä saattaisi toimia myös tarvesuunnittelussa ja muilla osastoilla. Järjestelmän käyttöönotossa resursseja vaaditaan kaikkien toimittajien perustietojen syöttämiseen ja jatkossa tietojen ylläpitämiseen. Muutoksia tarvittaisiin, jotta tilastoinnit ja erilaiset raportit olisi mahdollista saada soveltumaan myös tarvesuunnittelun käyttöön. Ongelmana ovat muutosten kustannukset suhteessa melko lyhyeen käyttöikäen verrattuna.

Kuluttajapalautejärjestelmä

Kuluttajapalautejärjestelmään kirjataan kaikki suoraan kuluttajilta tulleet palautteet ja reklamaatiot. Suurin osa koskee suoraan itse tuotteita. Järjestelmässä on myös erilaisia tilastointi- ja raportointimahdollisuuksia. Kuluttajapalvelun käytössä oleva järjestelmä pohjautuu samalla tavalla Excel-ohjelmistoon kuin reklamaatioiden hallinnoinnissa nykyisin käytössä oleva järjestelmä. Sen tekijänä on sama henkilö. Kuluttajapalvelussa työskentelevät ihmiset ovat pystyneet itse vaikuttamaan suurelta osin järjestelmän sisältöön, koska ohjelman tekijä on töissä Sinebrychoffilla. Käyttäjät kokivat tämän ns. räätälöity järjestelmä hyväksi ja erittäin toimivaksi.

Vastaavanlaisella aktiivisella otteella myös tarvesuunnittelijat pystyisivät todennäköisesti vaikuttamaan olemassa olevaan järjestelmään ja kehittämään sitä haluamaansa suuntaan.

Johtopäätökset erilaisista järjestelmistä

Kaikki käytössä olevat järjestelmät olisivat vaatineet jonkinlaisia muutoksia ennen kuin ne olisivat soveltuneet tarvesuunnittelun käyttöön. Muutoksien tekeminen on kustannuskysymys ja vastassa on myös aikaraja. Pohdimme erilaisten vaihtoehtojen hyviä ja huonoja puolia yhdessä Petri Seleniuksen ja Marcus Toiviaisen kanssa. Paljonko olemme valmiit laittamaan rahaa muutoksiin, kun tiedämme käyttävämmemme uutta järjestelmää vain muutaman vuoden ajan? Palaverissa 13.6.2011 päätettiin

hylätä uuteen järjestelmään siirtyminen. Lähtökohtana hylkäykselle oli se tosi asia, että tulevaan järjestelmään siirtyminen vaatii joka tapauksessa melko suuria muutoksia, jotta sen avulla päästäisiin toivottavalle tasolle järjestelmän käytettävyyden suhteen. Nopeammin ja pienemmillä muutoksilla päästään, jos tehdään pieniä korjauksia nykyiseen järjestelmään.

Itse järjestelmä on vain pieni osa reklamaatioprosessia ja sen kehittämistä. Tämän johdosta voidaan käyttää suurempi panostus itse toimintamallin tehostamiseen ja hyvien käytäntöjen luomiseen. Kun vastaan tulee se hetki, jolloin järjestelmä muuttuu, meillä on olemassa jo parempi toimintamalli ja prosessi käytössä. Muutos koskee tällöin vain järjestelmän vaihtoa toiseen.

Vaihtoehdoksi jäi siis jo olemassa olevan järjestelmän parantaminen vastaamaan paremmin kehittämishankkeessa ilmenneistä tarpeista. Tässä järjestelmän kehittämistyössä otettiin mukaan myös sisäisenä benchmarking-kohteena toimiva virvoitusjuomaosaston ostaja ja hänen kehittämisideansa.

5.5 Toimintamallivaihtoehdot

Uuden ja tehokkaamman toimintamallin perustana oli nykyinen organisaatio. Lähtökohtaisesti pyrimme muodostamaan toimivan prosessin nykyisessä organisaatiossa ja käytössä olevien ihmisten ja olemassa olevan osaamisen pohjalta. Toisena lähtökohtana suunnittelulle oli saada pakkauskehitysryhmään (selvitysryhmä) kuuluvien henkilöiden osaaminen ja olemassa oleva tieto-taito tehokkaammin hyödynnettyä reklamaatioihin liittyvissä asioissa.

Alkuvaiheessa oli neljä vaihtoehtoista mallia, joista yksi valittiin toteutettavaksi toimintamalliksi. Kaikissa toimintamalleissa lähtötilanne oli se, että tieto poikkeavasta tai virheellisestä tuotteesta tulee pakkausmateriaalin vastaanottotarkastuksesta tai tuotannon pakkauslinjoilta. Selvitysryhmä, mihin malleissa viitataan, on eri osastojen henkilöistä koottu jo toiminannassa oleva pakkauskehitysryhmä. Pakkauskehitysryhmässä ovat osallisina tuotannon materiaalipäällikkö, prosessikehityksen kehityspäällikkö, laatu- ja analyysipalvelun tutkimuspäällikkö ja

pakkauskehityksen kehityspäällikkö. Yksi ryhmän henkilöistä on valittu reklamaatioprosessin yhteyshenkilöksi.

Seuraavalla sivulla on esitetty nämä neljä erilaista toimintamallia (A, B, C ja D-vaihtoehto). Vasemmassa sarakkeessa on kuvattu, kuka kyseisessä toimintamallista on vastuussa asioiden hoitamisesta. Oikeassa sarakkeessa on esitetty karkeasti ne tehtävät, jotka ko. henkilön vastuuseen reklamaatioprosessissa kuuluvat.

A-vaihtoehto

tarvesuunnittelija

tieto -> tarvesuunnittelu

- kirjaa järjestelmään tiedot
- tekee reklamaation toimittajalle
- selvitysvastuu epäselvissä tilanteissa

B-vaihtoehto

tarvesuunnittelija

materiaalipäällikkö

tieto -> tarvesuunnittelu -> materiaalipäällikkö

- kirjaa järjestelmään perustiedot
- tekee reklamaation toimittajalle
- kirjaa jatkotoimenpiteet järjestelmään
- selvitysvastuu epäselvissä tilanteissa

C-vaihtoehto

materiaalipäällikkö

tieto -> materiaalipäällikkö

- kirjaa järjestelmään tiedot
- tekee reklamaation toimittajalle
- selvitysvastuu epäselvissä tilanteissa

D-vaihtoehto

tarvesuunnittelija

selvitysryhmä

tieto -> tarvesuunnittelu -> selvitysryhmä

- kirjaa järjestelmään tiedot
- tekee reklamaation toimittajalle
- kirjaa jatkotoimenpiteet järjestelmään
- antaa tarvittaessa asiantuntija-apua laatuun ja tuotantoon liittyvissä asioissa

Jokaisesta toimintamallista oli löydettävissä sekä hyviä että huonoja puolia. Seuraavaksi alla on lueteltu nämä erilaiset positiiviset ja negatiiviset vaikutukset kunkin vaihtoehdon osalta.

<u>A-vaihtoehto</u>	Plussat	- valmis kontakti toimittajaan olemassa - tieto suoraan yhteyshenkilölle - vallitseva toimintamalli
	Miinukset	- materiaalituntemus heikkoa - materiaalin laatuosaaminen heikkoa - resurssien riittävyys
<u>B-vaihtoehto</u>	Plussat	- vastuun jakautuminen - osto-osaaminen hyvä - materiaali- ja laatuosaaminen hyvä
	Miinukset	- motivaation riittävyys
<u>C-vaihtoehto</u>	Plussat	- tieto suoraan yhteyshenkilölle - lisäresursseja selvitystyöhön - osto-osaaminen - laatu- ja materiaaliosaaminen
	Miinukset	- motivaation riittävyys - saldotietojen oikeellisuus
<u>D-vaihtoehto</u>	Plussat	- vallitseva toimintamalli pääosin - lisäresursseja selvitystyöhön - laatu- ja materiaaliosaaminen
	Miinukset	- yhteistyön toimivuus - selvitysryhmän vastuunjako - motivaation ja resurssien riittävyys

Toimintamallivaihtoehtoista keskusteltiin ja niitä analysoitiin ohjaajien kanssa. Käytyjen keskustelujen perusteella valitsimme vaihtoehto D. Yksi tärkein perustelu valinnalle oli se, että vaihtoehto D oli lähellä nykyistä toimintamallia. Näin pystyttiin

minimoimaan muutokset vallitsevassa organisaatiossa ja yksittäisten henkilöiden työnkuviin ei juuri tarvinnut puuttua. Samalla pystyimme hyödyntämään jo olemassa olevia toimittajayhteyksiä tarvesuunnittelijoiden ja toimittajien välillä.

Suurin muutos uudessa mallissa on pakkauskehitysryhmän mukana olo. Näimme tärkeäksi hyödyntää sitä laadullista ja teknistä osaamista ja tieto-taitoa, mikä ryhmällä jo entuudestaan oli. Ryhmän henkilöt ovat vahvasti mukana uusien pakkausten kehitystyössä ja muissa tuotantoon liittyvissä kehityshankkeissa. Heillä on myös osaamista ja resursseja toteuttaa tarvittaessa pienimuotoisia kehityshankkeita, testiajoja tms. myös reklamaatioihin liittyen.

6 Kehittämistehtävän tulokset

6.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Miten kuvataan toimittajareklamaatioprosessi?

Toimittajareklamaatioprosessi kuvattiin. Siitä selviää, mikä käynnistää prosessin, mitkä ovat sen eri vaiheet ja mitä prosessin tuloksena syntyy. Toimittajareklamaatioprosessikaavio ja prosessitiedot on esitetty liitteessä 5.

Millainen on toimiva toimintamalli tässä organisaatiossa?

Toimiva toimintamalli reklamaatioprosessissa mukailee pitkälti jo olemassa olevaa organisaatorakennetta. Samalla pystyttiin hyödyntämään pakkauskehitysryhmän laatuun ja tekniikkaan liittyvää osaamista ja tieto-taitoa. Yhteydenpidosta toimittajiin vastaavat ne henkilöt, joilla tämä yhteys oli jo olemassa.

Miten vastuut eri prosessin vaiheissa määräytyvät?

Vastuut eri prosessin vaiheissa määräytyivät organisaatiossa toimivien ihmisten osaamisen perusteella. Reklamaation kirjaa ja vie eteenpäin tarvesuunnittelijat, joilla on jo tästä asiasta kokemusta ja osaamista. Laatuun ja tekniseen osaamiseen liittyvät asiat ovat näitä asioita omaavien ihmisten hallussa. He toimivat prosessissa asiantuntijoina ja antavat lausunnon reklamaatioon tarvittaessa. Heiltä löytyy myös osaamista ja resursseja tarvittaessa järjestää testiajoja, pieniä kehityshankkeita tms..

Miten tieto välitetään erityisesti osastorajojen yli?

Tiedon välittämiseen käytetään sekä sähköisiä viestintävälineitä että suoraa viestintää. Sähköisenä viestintävälineenä toimii sähköpostiin luotu jakelulista, jonka avulla tieto uudesta reklamaatiosta ja seurantatiedoista välittyvät kaikille asianosaisille.

Miten hyödynnetään dokumentoitua tietoa eteenpäin?

Dokumentoidut reklamaatiot käydään säännöllisesti läpi sidosryhmien kanssa. Sisäisesti tärkein etu on tuotannon ja tarvesuunnittelun välinen keskustelu reklamaatioiden määrästä, kehityksestä, tehdyistä toimenpiteistä, saaduista toimittajavastineista jne.

Suhteessa toimittajiin dokumentoitua tietoa hyödynnetään havaitsemaan ongelmakohtia ja löytämällä näihin korjaavia toimenpiteitä yhteistyössä toimittajien kanssa. Tarkoituksena on vähentää tai poistaa kokonaan virheelliset tuotteet laatua parantamalla ja toimintaa tehostamalla sekä parantaa toimitusvarmuutta.

6.2 Järjestelmään toteutetut muutokset

Nykyiseen järjestelmään tarvittavat muutosehdotukset listattiin. Niistä tehtiin virallinen muutosehdotus 20.9.2011 yrityksessä olevan käytännön mukaisesti. Ehdotusten taustalla oli saada aikaan toimivampi ja käyttäjäystävällisempi järjestelmä tarvesuunnittelun tarpeisiin ja toimintaan nähden.

1. Haluamme saada yksittäisten reklamaatioiden seurantatiedot näkyviksi. Haku-toiminnolla saamme listauksen toimittajakohtaisesti reklamaatioiden määrästä, laadusta, ajankohdasta, toimittajan vastineesta asiaan ja korjaavista toimenpiteistä.

Tämä helpottaa toimintaa huomattavasti sekä sisäisesti että ulkoisesti. Virvoitusjuomaosaston ostaja teki tämän listauksen aikaisemmin ns. "käsityönä" omaan Excel-taulukkoon. Arvio ajankäytöstä oli noin 2-3 tuntia / toimittaja. Toiseksi tämä listaus visualisoi selkeästi toimittajille, mitä heitä koskevat reklamaatiot ovat ja millaisia korjaavia toimenpiteitä ne ovat toteuttaneet. Graafisessa muodossa haku-toiminto visualisoi hyvin toimittajakohtaisesti, miltä reklamaatioiden trendi näyttää vuositasolla.

2. Järjestelmän pää- ja alakategorioita muutettiin. Tarkoituksena on lisätä pakkausmateriaaleihin liittyviä reklamoinnin laatuun liittyviä määrittelyjä. Kategoriat vastaavat konsernin vaatimuksia ja ovat yhtenevät tulevan SAP –järjestelmän kanssa ja helpottaa näin kvartaaleittain toteutettavaa raportointia konsernille. Uudet reklamaatioiden laadunmäärittelyyn liittyvät kategoriat on esitetty liitteessä 6.

6.3 Uusi toimintamalli ja toiminnan ohjeistus

Kun uusi toimintamalli oli valittu, se kuvattiin. Toimittajareklamaation prosessin kuvaus ja prosessin tiedot on esitetty liitteessä 5. Ennen toiminnan ohjeistusta ja käyttöönottoa toimintamalli käytiin kaikkien prosessiin liittyvien osastojen ja ihmisten kanssa läpi. Toimintamallin hyväksyi tuotantojohtaja, jonka jälkeen se voitiin dokumentoida laatujärjestelmään ja ottaa käyttöön.

Uudessa reklamaatioprosessin kaikki lähtee liikkeelle havaitusta puutteesta tai viallisesta pakkausmateriaalista. Tiedot reklamaatiosta kirjataan reklamaatiolomakkeelle (liite 7) ja välitetään sähköpostilla olevan jakelulistan mukaan asianosille henkilöille tiedoksi. Tapauksissa, jotka ovat selviä ja voidaan hoitaa välittömästi eteenpäin, tarvesuunnittelija kirjaa järjestelmään ja hoitaa reklamaation toimittajalle saakka. Joka tapauksessa kahden viikon välein reklamaatiopalaverissa käydään kaikki siihen mennessä tulleet reklamaatiolomakkeet läpi. Epäselvissä tapauksissa palaverin osallistujat päättävät yhdessä, miten kyseisen asian suhteen jatkossa edetään. Palaverissa on aina mukana myös pakkauskehitysryhmän edustaja.

Palaverista pidetään pöytäkirjaa, mikä välitetään sähköpostin jakelulistan avulla tiedoksi eteenpäin. Järjestelmään kertynyttä tietoa ja toimittajien laatua seurataan ja jatkossa tämän perusteella tullaan tekemään erilaisia kehitystoimenpiteitä.

Päivitin uuden toimintamalliin liittyvät ohjeistukset. Tein omat toimintaohjeet tuotannon operaattoreille, materiaali palvelun työntekijöille ja tarvesuunnittelijoille. Ne hyväksyttiin virallisen kanavan kautta, vietiin Q-doc –järjestelmään ja tiedotettiin asianosaisille.

Tuotannossa oleva reklamaatiopiste, jonne esimerkiksi viallisista pakkausmateriaaleista toimitetaan näytteet, siivottiin ennen uuden toimintamallin käyttöönottoa. Siivoukseen

osallistui minun lisäksi Petri Selenius sekä tuotannon edustaja. Reklamointipisteessä olevat tuotteet käytiin yksi kerrallaan läpi ja kartoitettiin niille jatkotoimenpiteet. Osa tuotteista palautettiin takaisin toimittajille ja osa hävitettiin, kun korvauksista oli toimittajan kanssa sovittu. Näin päästiin aloittamaan ns. puhtaalta pöydältä.

Uusi toimintamalli otettiin käyttöön 1.11.2011. Tähän malliin tehtiin vielä muutos helmikuussa 2012, jolloin mukaan otettiin erillinen palaverikäytäntö.

6.4 Tiedonkulun selkeytyminen

Tiedon kulun parantamiseksi tehtiin useita muutoksia. Lähtökohtana koko reklamointiprosessin käynnistymiselle on tuotannossa täytetty reklamaatiolomake. Alkuperäistä lomaketta päivitettiin paremmin uuteen toimintamalliin sopivaksi. Lomake on esitetty liitteessä 7. Lomakkeella kerätään reklamoinnin kohteesta perustiedot määrästä, laadusta jne. Se myös päivätään ja vuorossa oleva työnjohtaja allekirjoittaa sen.

Sähköpostiin luodun jakelulistan avulla tieto reklamaatioista sekä tarvittavat valokuvat tms. tavoittavat sekä tarvesuunnittelun että muut asiaan kuuluvat henkilöt. Jakelulistalla ovat myös kaikki pakkauskehitysryhmään kuuluvat henkilöt. Tätä samaa jakelulistaa käytetään myös sisäisesti seurantiedon jakelukanavana.

Aikaisemmin reklamaatioita ei seurattu lainkaan tarvesuunnittelussa. Tämän vuoksi sisäiseen tiedottamiseen luotiin uudet toimintatavat. 1.11.2011 käyttöönotetussa toimintamallissa seurannan järjestäminen oli suunniteltu tehtäväksi seuraavalla tavalla. Tarvesuunnittelupäällikkö kokoaa kerran kuukaudessa järjestelmään kirjatusta reklamaatioista kuukausiraportin, joka käydään läpi tarvesuunnittelun kesken omassa sisäisessä palaverissa. Tarvesuunnittelupäällikkö toimittaa raportin myös tuotannon omaan sisäiseen palaveriin. Hän on läsnä tässä tilaisuudessa, mikä mahdollistaa keskustelun ja jatkuvan parantamisen. Tuotanto toimittaa raportin edelleen työntekijöiden tiedoksi itse hyväksi katsomallaan tavalla. Kuukausiraporttiraportti toimitetaan myös sähköisesti jakelulistan mukaisesti kaikkien nähtäville.

Nämä suunnitellut muutokset eivät kuitenkaan lähteneet toteutumaan halutulla tavalla. Parin kuukauden seurantajakson jälkeen minun oli pakko todeta, että toiminnassa on edelleen puutteita. Kuukausittaista raportointia ei tehty eikä myöskään tietoja toimitettu tuotantoon nähtäväksi. Tämän jälkeen ryhdyin pohtimaan, mikä on vikana ja miten tästä päästään eteenpäin. Kävin keskustelua ongelman ratkaisemiseksi kehittämistehtävän ohjaajien, esimieheni Rauno Sillanpään ja myös muiden reklamaatioiden kanssa tekemisissä olevien henkilöiden kanssa. Tässä selvitystyössä käytettiin apuna A3 -ongelmanratkaisumallia, jonka mallipohja on esitetty liitteessä 1.

Vasta käynnistetyssä toimintamallissa oli selkeästi havaittavissa seuraavanlaisia ongelmia:

- Tuotannon reklamaatiolomakkeella lähetettyjä reklamaatioita ei reklamoitu toimittajille.
- Reklamaatioiden kirjaukset jäivät tekemättä.
- Seurantatietoa sisäisesti ei koottu eikä lähetetty tiedoksi tuotantoon.
- Tarvesuunnittelijoilla oli epäselvyyksiä toiminnasta ja vastuista etenkin liittyen pakkauskehitysryhmän toimintaan.

Uuden toimintamallin käyttöönoton epäonnistuminen ilmeni siis yllä esitetyillä tavoilla.

Suurimmat syyt tähän epäonnistumiseen olivat:

- resurssipula tarvesuunnittelussa
- uuden toimintamallin kommunikoinnin vaikeudet
- asennemuutos, joka vie kauan ja vaatii pitkäaikaista perään katsomista
- prosessin omistajuuden puuttuminen

Kaiken tämän jälkeen päätettiin yhdessä ohjaajien kanssa muuttaa toimintamalli. Helmikuun alusta otettiin mukaan palaverikäytäntö. Koollekutsujana ja alkuun panevana voimana toimin aluksi minä. Toukokuun 2012 jälkeen katsotaan, kuka siirtyy vastaamaan reklamaatioiden dokumentoinnista ja palaverikäytännön ylläpidosta. Mukana ovat myös tarvesuunnittelupäällikkö, ostopäällikkö, tuotannon sekä laatuorganisaation edustaja. Laatuorganisaation edustaja toimi yhteyshenkilönä pakkauskehitysryhmään. Palaverin tarkoituksena oli käydä läpi jokainen tuotannon reklamaatiolomakkeella esille noussut asia. Jokaisen reklamaation kohdalla todettiin, vastuutettiin ja aikataulutettiin seuraavanlaiset asiat:

- reklamaatiolomakkeen päiväys ja tekijä
- reklamaation kohde ja määrä
- aihe, mistä reklamoidaan
- päätös: reklamoidaanko/palautetaanko/hävitetäänkö itse?
- tarvitaanko lisätietoja/tutkimuksia?
- toimittajan vastine
- loppuyhteenveto.

Palaverista pidetään pöytäkirjaa, joka sähköisen jakelulistan välityksellä toimitettiin kaikille asianosaisille tiedoksi.

Samanaikaisesti täyttöosaston materiaalipalvelu oli omatoimisesti luonut kuukausittaisen palaverikäytännön omaan pakkausmateriaalin hallintaan. Materiaalipalvelu käsittää ne henkilöt, jotka vastaavat pakkausmateriaalien vastaanotosta, vastaanottotarkastuksesta, varastoinnista ja niiden toimittamisesta oikea-aikaisesti täyttö- ja pakkauslinjoille. Heidän kuukausipalaveriin osallistuu myös henkilö tarvesuunnittelusta. Uskon, että tämä palaveri omalta osaltaan auttaa osastojen välistä yhteydenpitoa ja vähentää epäselvien tilanteiden määrää.

Tämän kehittämistehtävän seurantajakson lyhydestä johtuen, pidemmän ajan tavoitteet ja tulokset jäävät suurelta osin näkymättömiin. Tarkoituksena on käyttää reklamaatiojärjestelmään kirjattuja tietoja pohjana keskusteluissa toimittajan kanssa vähintään kerran vuodessa. Tavoitteena on pystyä puuttumaan havaittuihin ongelmakohtiin. Yhdessä toimittajan kanssa jatkuvan parantamisen ajatusta mukaillen haetaan kehittämisen kohteita toiminnan tehostamiseksi ja laadun parantamiseksi.

6.5 Järjestelmän käyttö uudessa toimintamallissa

Uudessa toimintamallissa selkeytettiin reklamaatioiden luokittelua. Samalla otettiin käyttöön ohjelma muutoksen avulla paremmin pakkausmateriaaleille soveltuvat kategoriat (liite 6). Uudessa toimintamallissa virheelliset tuotteet luokitellaan seuraavalla sivulla esitetyllä tavalla.

Pääluokittelu:

Minor – reklamaatio, joka on vaikutukseltaan pieni (vaikutus taloudellisesti ja toiminnallisesti pieni).

Major – reklamaatio, joka on vaikutukseltaan iso.

Critical – laajamittainen ja vaikutukseltaan suuri reklamaatio.

Alaluokittelu:

Raw material – raaka-aineet

Packaging – pakkausmateriaalit

Service – palvelut

Documentation – asiakirjat

Shipping – kuljetus

Sen lisäksi käytetään luokittelua kuvaamaan reklamaatioiden tilaa seuraavasti:

Open – reklamaatio avoinna, odottaa vastinetta / lisäselvitystä.

Sent – reklamaatio lähetetty toimittajalle.

Closed – loppuun käsitelty reklamaatio.

6.6 Uuden toimintamallin vaikutus reklamaatioihin

Alla esitetystä taulukosta näkee hyvin, miten uusi toimintamalli on muuttanut reklamointiprosessia tarvesuunnittelussa.

Taulukko 2. Muutosten vaikutus toimittajareklamaatioprosessiin.

	<u>Aikaisemmin</u>	<u>Uusi toimintamalli</u>
Kirjataan reklamaatioita?	osittain	kyllä
Tiedetäänkö, milloin reklamoidaan?	osittain	osittain
Seurataan järjestelmällisesti?	ei	kyllä
Palautteen anto sisäisille asiakkaille	ei	kyllä
Kehitystoimenpiteitä toimittajien kanssa	ei	osittain

Jo tämän lyhyen seurantajakson aikana voi havaita, että tehdyt muutokset ovat tuottaneet positiivista ja odotettua tulosta. Tarvesuunnittelussa kirjataan reklamaatioita paremmin kuin aikaisemmin. Asioiden hoitoa aktivoi selvästi myös käyttöönotettu

säännöllinen seurantalaveri. Tehtyjen muutosten vaikutuksen näkee hyvin seuraavalla sivulla esitetystä taulukosta. Reklamaatioiden määrä on kasvanut.

Reklamaatioiden seuranta on järjestelmällisempää ja seurantatietoa käydään aktiivisesti sisäisten asiakkaiden kanssa läpi. Tästä on saatu positiivista palautetta. Myös säännöllisesti järjestetyt reklamaatiopalaverit saivat kiitosta ja niitä pidettiin erittäin toimivina. Tämä on suuri parannus aikaisempaan toimintaan. Seurantajakso oli valitettavasti sen verran lyhyt, että sinä aikana ei selvästi pystytty näkemään, miten seurantatietoa käytetään hyväksi toimittajayhteisissä.

Koska pakkausmateriaaleihin liittyvät laatuasiat ja niihin kuuluvat spesifikaatiot rajattiin tämän kehittämishankkeen ulkopuolelle, on vielä olemassa epäselvyyksiä, milloin reklamoidaan. Tämä asia vaatii selvästi panostusta ja selvittämistä lähitulevaisuudessa.

Ne kolme asiaa, mitkä ovat kehittyneet eteenpäin, mutta eivät näy yllä olevassa taulukossa, ovat tiedonkulku koko prosessissa, reklamaatioon kirjatun tiedon laadun parantuminen sekä pakkauskehitysryhmän mukana olo selvitystä vaativissa tapauksissa. Puhelinsoittojen tai käytäväkeskusteluissa esiin tulleet reklamoinnin kohteet ovat vähentyneet verrattuna aiempaan. Ihmiset ovat hyvin ymmärtäneet uuden toimintamallin, jossa reklamointiprosessin käynnistää asianmukaisesti täytetty reklamaatiolomake. Kun vertaa aikaisempia kirjattuja reklamaatioita nykyisiin kirjattuihin, huomaa selvän eron tiedon laadun parantumisessa. Aikaisemmin selvitys oli kirjattu hyvin suurpiirteisesti ja pääsääntöisesti kaikki toimittajavaateet ja korjaavat toimenpiteet oli jäänyt kirjaamatta. Nyt asia on selvästi paremmalla tasolla kuin aikaisemmin.

Seurantajakson aikana on ollut selkeästi havaittavissa, että pakkauskehitysryhmän henkilöt ottavat aktiivisemmin osaa selvitystyöhön aikaisempaan verrattuna. He ovat omalta osaltaan aloittaneet erillisen ongelmanratkaisuprojektin, jossa mukana on myös toimittajan edustaja. Projekti kohdistuu tölkkikonesarjoilla käytettäviin tray- pahveihin. Erityisesti sinisen tray-pahvin kanssa on jo useamman kuukauden ajan ollut ongelmia sen toimivuudessa ja liimautuvuudessa pakkauskoneilla. Tavoitteena on selvittää mahdolliset juurisyyt ja tehdä tarvittavat toimenpiteet ongelman ratkaisemiseksi.

Liitteessä 8. Tarvesuunnittelun reklamaatioiden kehitys seurantajakson aikana on esitetty vertailujakson tulokset. Vertailujaksona on kunakin vuonna marraskuun ja seuraavan vuoden helmikuun välinen aika. Näin eri ajankohdat ovat paremmin vertailukelpoisia keskenään. Taulukkoon on koottu kuukausittain tiedot reklamaatioiden määrästä, järjestelmässä avoimena olevien reklamaatioiden osuudesta sekä reklamaatioiden kokonaisarvosta.

Reklamaatioiden määrä on selvästi tällä hetkellä suurempi verrattuna aikaisempaan. Virheellisiin toimituksiin ja huonosti tuotannossa toimiviin pakkausmateriaaleihin kiinnitetään selkeästi enemmän huomiota kuin aiemmin. Omalta osaltaan palaverikäytäntö ja palautteen anto takaisin tuotantoon ovat vaikuttaneet positiivisesti asioiden etenemiseen koko prosessissa.

Marras-joulukuun vaikeudet toimintamallin käynnistymisessä näkyvät kirjaamattomina reklamaatioina. Niitä ei ole hoidettu asianmukaisesti eteenpäin. Tämä selittää eron reklamaatiolomakkeiden ja todellisesti tehtyjen reklamaatioiden välillä. Osa näistä reklamaatioista on mennyt eteenpäin, mutta ne ovat jääneet kirjaamatta järjestelmään. Yksi näistä on selkeästi pitkään jatkunut tray-pahvien ongelma. Tästä on onneksi käynnistetty oma ongelmanratkaisuprojekti (PDCA).

Avoimien reklamaatioiden osuus on todella suuri. Suurin osa näistä seurantajakson päättyessä avoinna olevista reklamaatioista odottaa parhaillaan toimittajan vastinetta. Kirjallisen vastineen saaminen on jo otettu joidenkin toimittajien kanssa puheeksi. Vaikka toimittajan edustaja tulee paikanpäälle tutkimaan ja todentamaan havaittua ongelmaa tuotannossa, me tarvitsemme siitä huolimatta myös kirjallisen vastineen kyseiseen reklamaatioon. Muuten asia jää virallisesti avoimeksi. Muutamat reklamaatiot ovat sellaisia, että ne on haluttu tehdä virallista kautta, vaikka meillä ei toimittaja kohtaan ole minkäänlaisia korvausvaatimuksia. Usein tilanne on ollut sellainen, että tuotanto on voitu suorittaa matalammalla teholla ja vain näytteen on säästetty reklamaatiota varten. Reklamaatio on tehty, jotta saamme virallisen dokumentin ja pystymme palaamaan asiaan jälkikäteen, jos samanlaisia ongelmia ilmenee tulevaisuudessa.

Samaan aikaan kun reklamaatioiden määrä kasvaa, myös reklamaatioin kohteena olevien pakkausmateriaalien kokonaisarvo kasvanut. Tällä hetkellä tilanne vastaa paljon paremmin todellisuutta kuin vuosi tai kaksi taaksepäin. Kun saamme prosessin toimimaan, pääsemme tulevaisuuden paremmin kehittämään toimintaa ja pakkausmateriaalien laatua yhdessä toimittajien kanssa.

Edellä esitetystä taulukosta näkyy selvästi korjaavien toimenpiteiden ja tehtyjen muutosten vaikutukset reklamaatioihin. Suunta on oikea, vaikka tekemistä toimittajareklamaatioiden parissa vielä riittää. Tämä raportti on tavallaan vain välietappi ja antaa vain väliaikatietoja kehittämistehtävän etenemisestä. Koko toimittajareklamaatioprosessin ja siihen kiinteästi liittyvien asioiden edelleen kehittäminen jatkuu koko ajan Sinebrychoffilla.

7 Yhteenveto ja johtopäätökset

7.1 Kehittämistehtävän arviointi

Kehittämistehtävän aihe oli mielenkiintoinen heti alusta alkaen. Ongelmana matkan varrella oli enemmänkin aiheen pitäminen kasassa ilman suurempia rönsyilyjä. Toimittajareklamaatioihin liittyy kiinteästi myös laatuasiat, jotka oli pakko laajuutensa ja monimutkaisuutensa takia rajata tämän kehittämishankkeen ulkopuolelle. Muuten työ olisi kasvanut liian isoksi. Kehittämistehtävän aihe koettiin yrityksessä todella tärkeäksi ja se sai heti myös johtotason hyväksynnän ja kannustuksen. Tällä oli tärkeä merkitys, koska muutoksia piti matkan varrella tehdä useiden eri osastojen kanssa.

Alkuperäisen suunnitelman mukaisesti aikataulu oli laadittu melko tiukaksi. Seurantajakso oli suunniteltu alkavaksi heti kesälomien jälkeen elokuussa. Tämä olisi edesauttanut itselleni asetettua tavoitetta valmistua vuoden 2011 loppuun mennessä. Aikataulu ei kuitenkaan pysynyt alkuperäisessä suunnitelmassa. Kehittämistehtävän toteutunut aikataulu on esitetty seuraavalla sivulla taulukon muodossa.

Ensimmäisenä tekijänä suunnitellusta aikataulusta venymiseen oli kiireinen kesäsesonki ja ihmisten kesäloimat. Asiat eivät vain edenneet suunnitellulla tavalla kesäkuukausien

aikana. Toinen aikatauluun pysymisessä vaikuttava iso asia oli oma työssäoloni. Kehittämistehtävää aloittaessa olin itse hoitovapaalla eli poissa työpaikalta ja hoidin asioita pääsääntöisesti kotoa käsin. Menin takaisin uusiin työtehtäviin vasta syyskuussa 2011. Kun olin palannut takaisin töihin ja olin myös tämän kehittämistehtävän liittyvien asioiden tiimoilta tavoitettavissa päivittäin, asiat lähtivät etenemään aivan toisella tavalla.

Taulukko 4. Kehittämistehtävän toteutunut aikataulu.

	Syky 2010	Talvi 2010/ 2011	Kevät 2011	Kesä 2011	Syky 2011	Talvi 2011/ 2012	Kevät 2012
Aiheen valinta	X						
Aiheanalyysi	X						
Nykytilan kartoitus		X					
Järjestelmävaihtoehtojen kartoitus			X				
Sisäinen benchmarking			X	X			
Toimintamallivaihtoehtojen kartoitus			X	X			
Prosessin kuvaus / ohjeistus					X		
Seurantajakso					X	X	
Tulosten esittely							X
Raportti valmis							X

Kehittämistehtävän toteutus onnistui mielestäni hyvin. Kehittämistehtävän edetessä vapaamuotoisilla keskusteluilla eri ihmisten kanssa sain poimittua paljon uusia ideoita toiminnan kehittämiseen. Uuden toimintamallin käyttöönoton alkuvaiheilla oli selvästi havaittavissa pieniä ongelmia tiedonkulussa ja asioiden etenemisessä. Se tietyllä tavalla kuuluukin asiaan ja on luonnollista, kun jokainen prosessiin liittyvä henkilö joutuu ajattelemaan ja toimimaan hiukan uudella tavalla kuin aikaisemmin on tottunut. Vanha toimintamalli oli ollut käytössä vuosia. Ja vanhaan toimintamalliin liittyi paljon historiallista ja yrityskulttuuriin juurtuneita asenteita ja käsityksiä, joista ulospääsynä on vain hitaasti pois oppiminen.

Kehittämistehtävä koettiin tärkeäksi Sinebrychoffilla. Toimittajareklamaatioprosessi oli hyvin huonolla tolalla, kun kehittämistehtävää ryhdyttiin viemään eteenpäin. Reklamointi toimittajilta hankituista tuotteista tai palveluista liittyvät niin yrityksen sisäiseen toimintaan kuin toimintaan ulospäin toimittajien suuntaan.

Reklamaatioprosessin taustalla on useita isoja kokonaisuuksia, jotka nivoutuvat toisiinsa. Näitä suuria kokonaisuuksia ovat laatujärjestelmät ja niiden mukaan toimiminen, jatkuva parantaminen koko yrityksessä, toimittajayhteistyö ja toiminnan tehokkuus koko hankintatoiminnassa. Laaja-alainen kokonaisuus ei ole tämän kehittämishankkeen päättyessä vielä valmis, mutta suunta on oikea ja paljon hyviä asioita on jo viety eteenpäin.

7.2 Viitekehyksen soveltuvuus kehittämistehtävän toteutukseen

Kehittämistehtävän teoriaosuus koostui kahdesta isommasta kokonaisuudesta eli prosessin kehittämiseen ja sisäiseen viestintään liittyvistä teorioista. Prosessin neljä tukipilaria antoivat hyvän pohjan sille, mitä eri näkökulmia prosessin kehittämisessä tulee ottaa huomioon. Tässäkin kehittämistehtävän aiheena olleessa toimittajareklamointiprosessissa kaikkiin noihin neljään tukipilariin kohdistettiin eritasoisia kehittämistoimenpiteitä.

Jatkuvan parantamisen teoriat ja Demingin ympyrä (PDCA) ja sen A3 – ongelmanratkaisumalli nousivat kehittämistehtävän edetessä toteutus- ja seurantavaiheissa yhä tärkeämmiksi koko ajan. Toimittajareklamaatioprosessiin liittyy kiinteästi useita eri osa-alueita, joita ei voida ratkaista tai muuttaa yhdellä kertaa. Ratkaisemalla yksi ongelma kerrallaan päästään koko ajan lähemmäksi tavoitetta.

Benchmarking ja siihen sisältyvät teoriat jäivät tässä kehittämishankkeessa ehkä liian vähälle huomiolle. Jos nyt lähtisin tekemään tätä kehittämishanketta aivan alusta ja näillä tiedoilla, mitä nyt on käytettävissä, panostaisin enemmän juuri benchmarking-teorioiden hyödyntämiseen. Niiden avulla uskoisin löytyvän vieläkin tehokkaamman ja toimivamman prosessin kuin mitä meillä nyt tällä hetkellä on käytössä. Benchmarking-kohteeksi valitsin Sinebrychoffin sisältä virvoitusjuomaosastolla toimivan ostajan ja hänen toimintansa reklamaatioiden hallinnassa.

Aluksi itse vierastin ja pidin sisäisen viestinnän teorioita liian kaukaisena teoriapohjana tähän kehittämishankkeeseen. Olen kuitenkin kehittämishankkeen edetessä joutunut toteamaan, että suurin osa uuden toimintamallin käyttöönottoa, opastusta ja seuranta

on juuri oikeanlainen ja oikeanlaatuinen viestintä. Viestintä on merkittävässä roolissa kaikenlaisten muutosten suunnittelussa, tiedottamisessa ja toteuttamisessa.

Yhtenä pitkän aikavälin tavoitteena tällä kehittämishankkeella on pystyä hyödyntämään kirjattua ja dokumentoitua tietoa reklamaatioista. Tarkoituksena on käydä reklamointien määrää ja laatua läpi suoraan toimittajien kanssa. Yhdessä toimittajan kanssa voimme tehostaa toimintaa, parantaa laatua ja toimitusvarmuutta erilaisten kehittämishankkeiden avulla. Kaikkeen tähän yhteistyöhön ja jatkuvaan parantamiseen liittyy vahvasti myös viestintä sen eri muodoissa.

7.3 Jatkotoimenpiteet

Kehittämistehtävää suunnitellessa oli jo selvää, että toimittajareklamaatioprosessi on laaja-alainen ja useita eri osastoja käsittävä aihealue. Opintojen kannalta ajateltuna aihetta oli pakko rajata, ettei se olisi kasvanut liian suureksi. Kaikki aiheeseen liittyvät ja kehittämistehtävän ulkopuolelle jätetyt osa-alueet eivät suinkaan ole matkan varrella jääneet huomioimatta. Osa niistä on kulkenut mukana koko ajan, osa vain on suuruudeltaan sellaisia, että ne vaativat omat hankkeensa suunnitelmiseen ja toteutukseen myöhemmin.

Yhtenä alkuperäisenä tulevaisuuden tavoitteena oli saada jalostettua toimiva toimintamalli muille osastoille. Marraskuussa 2011 käytiin aloituspalaveri tuotannon kunnossapito-osaston kanssa. He halusivat ryhtyä käyttämään samaa reklamointijärjestelmää sekä varaosien että kunnossapidon palveluhankintojen hallintaa varten. Heitä varten itse ohjelmaan pitää tehdä pieniä muutoksia, jotka ovat jo käynnistyneet. Tavoitteena olisi saada kunnossapidon toimittajareklamointiprosessi käyntiin kevään 2012 aikana.

Muilla osastoilla kiinnostus järjestelmää kohtaan on herännyt. Yksi näistä on tekniikka osasto, jossa suurimpina hankintoina ovat erilaiset käyttöhyödykkeet ja palveluiden hankinta. Seuraavaksi järjestelmää ja koko prosessin parempaa hallintaa voisi laajentaa logistiikka osastolla. Tämän kehittämistehtävän kohteena ollut tarvesuunnittelu on vain yksi osa koko logistiikkatoimintoa. Sieltä löytyvät myös varastotoiminnot, korkeavarasto

ja jakelutoiminta, mihin käytössä olevaa järjestelmää ja toimintamallia voisi hyvin soveltaa.

Käytössä olevan järjestelmän kankeus vaikeuttaa sen käyttöönottoa muilla osastoilla. Erityisesti tämä tulee vastaan, kun järjestelmää halutaan aktiivisesti käyttää palveluiden ja epäsuorien hankintojen reklamointien hallintaan. Selvänä jatkotoimenpiteenä jollain aikavälillä olisi pohtia uuden järjestelmän käyttöönottoa. Muutaman vuoden päästä koko yritys siirtyy uuteen SAP – toiminnanohjausjärjestelmään. Tulevaisuudessa pitää miettiä, onko se toimiva järjestelmä kaikkien hankintojen reklamaatioiden hallintaa varten?

Toisena isompana jatkotoimenpiteenä nähtiin laatuosaamisen lisääminen ja sen parempi hyödyntäminen myös reklamaatioiden hallinnassa. Laatuosaamisen kehittämisessä on monta osa-aluetta, joita ovat mm.:

- Toimittajien kanssa tehtyjen laatusopimusten parempi hallinta.
- Spesifikaatioiden ja kriittisten raja-arvojen määrittäminen tuotteille ja palveluille.
- Laatuosaamisen tason nostaminen henkilöstössä.
- Toimittajien laatuvaatimustason nosto.

Lähitulevaisuudessa on tarkoitus koota laatuopetuspaketti, jonka kohteena pääasiallisesti ovat täytön työnjohtajat ja tarvesuunnittelijat. Koulutuksessa keskitytään pakkausmateriaalikategorioiden, joissa meillä on eniten laatuun liittyviä ongelmakohtia. Tavoitteena on lisätä henkilöiden laatuosaamista ja parantaa näin heidän kykyään toimia mm. toimittajareklamaatioprosessissa. Lisääntyvä laatuosaaminen ja syvempi ymmärtäminen laatuun liittyvissä asioissa vaikuttavat paljon laaja-alaisemminkin kaikkeen heidän tekemiseensä.

7.4 Itsearviointi

Kehittämistehtävän teko ja koko hankintatoimen koulutusohjelma ovat antaneet minulle paljon. Koulutuksen myötä olen oppinut ymmärtämään laajempia kokonaisuuksia ja näkemään selkeämmin syy-seuraus –suhteet, miten isot kansainväliset yritykset toimivat hankintojen osalta. Tästä ei ole lainkaan haittaa, koska Sinebrychoff on osa maailmanlaajuista Carlsberg-konsernia. Luennoilla oppimani ja kuulemani asiat ovat hyvin lähellä omaa työpaikkaani koskevia asioita ja tulevia muutoksia. Myös itse kehittämistehtävän aikana opin valtavasti uutta ja huomasin, miten pystyn hyödyntämään luennoilla oppimiani asioita melko suoraan työelämään. Soveltamisen mahdollisuuksia löytyy, vaikka en suoranaisesti työskentele ostajana tai hankintojen parissa.

Koulutus toi aluksi hyvän vastapainon hoitovapaalla olemiselle ja lopulta uskon, että se omalta osaltaan mahdollisti minun siirtymisen toisenlaisiin työtehtäviin palatessani takaisin työelämään syksyllä 2011. Opiskelu ja oppiminen ovat aikuisena ja jo työssä olleena aivan eritasoista kuin aikaisemmin perustutkintoa suorittaessa. Mahdollisuus soveltaa oppimia asioita on koko ajan läsnä.

Kehittämishanke opetti minulle myös aikataulutuksen merkitystä entisestään. Kukaan ei tee mitään ja asiat eivät muutu, jos niitä ei pilkota pieniksi kokonaisuuksiksi, aikatauluteta ja vastuuteta suoraan asian osaavalle henkilölle. Keskusteleminen ja ajatusten vaihto eri ihmisten kanssa oli antoisaa kehittämistehtävän toteuttamisen kannalta. Parhaimmat ideat ja pahimmat ongelmakohdat löytyivät pääsääntöisesti näissä epävirallisissa käytäväkeskusteluissa. Niiden arvoa en aio jatkossakaan unohtaa. Ihmisten on kokouksissa helpompi tehdä päätöksiä ja toteuttaa toimenpiteitä, kun he ovat pystyneet valmistautumaan ja pohtimaan käsiteltäviä asioita etukäteen omien sidosryhmiensä kanssa.

Lähteet

Anttila Pirkko. 2005. *Ilmaisu, Teos, Tekeminen ja Tutkiva toiminta*. Akatiimi Oy. Hamina. 674 s.

Gummesson Evert. 1991. *Qualitative Methods in Management Research*. Sage Publications Ltd. USA. 212 s.

Hannus Jouko. 1994. *Prosessijohtaminen. Ydinprosessienuudistaminen ja yrityksen suorituskyky*. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä. 367 s.

Juholin Elisa. 2001. *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*. Hämeenlinna. 319 s.

Kananen Jorma. 2009. *Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä*. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja –sarja toim. Eva Ijäs. 241 s.

Kotter John. P. 1996. *Muutos vaatii johtajuutta*. Oy Rastor Ab. 163 s.

Lanning Harri, Roiha Matti, Salminen Antti. 1999. *Matkaopas muutokseen. Miten kehittää organisaatiota tehokkaasti ja hallitusti*. Kauppakaari Oyj. Helsinki. 329 s.

Liker Jeffery K. 2011. *Toyotan tapaan – 14 johtamisen periaatetta*. Bookwell Oy. Jyväskylä. s. 323.

Ojasalo Petri, Moilanen Teemu, Ritalahti Jarno. 2009. *Kehittämistyönmenetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. WSOY Pro Oy. Helsinki. 181 s.

Pitkänen Raimo. 2005. *Mahdollisuuksien johtaminen. Kehittämisestä metakehittämiseen*. Dark Oy. Vantaa. 289 s.

Pitkänen Raimo. 2010. *Johtamisen suurenmoinen keveys. Esimiehenä asiantuntija- ja palveluorganisaatiossa*. Vantaa. 288 s.

Slack Nigel, Chambers Stuart, Johnston Robert, Betts Alan. Operations and process management, Principles and practice for strategic impact. 2009. Second Edition. FT Prentice Hall. 541 s.

Tuominen Kari. 2010. Lean – Tehoa ja laatua prosessien ja virtauksen kehittämiseen. WS Bookwell Oy. Jyväskylä. 161 s.

Åberg Leif. 2000. Viestinnän johtaminen. Otavan Kirjapaino. Keuruu. 335 s.

Liite 1. A3- ongelmanratkaisumalli kehittämistehtävässä

Päiväys:	Paikalla:
Toteutussuunnitelma (Do)	
xx	
Tarkistetaan korjaavien toimenpiteiden vaikutus (Check)	
xx	
Jalkautetaan parannusehdotukset uudeksi toimintatavaksi (Act)	
xx	
Tapaus: Kuvaava nimi ongelmalle	
Kuvaile nykytilanne (Plan)	
xx	
Aseta tavoitteet (Plan)	
xx	
Analysoi ongelman juurisyy (Plan)	
-xx	
Korjaaavat toimenpiteet (Do)	
xx	

Liite 2. Nykytila-analyysiä varten haastatellut ihmiset

- 1 Kehityspäällikkö (markkinointi)
- 2 Tarvesuunnittelija (logistiikka/tarvesuunnittelu)
- 3 Kehityspäällikkö (laatu- ja ympäristöjärjestelmät)
- 4 Työnjohtaja (tuotanto/materiaalipalvelu)
- 5 Varastopäällikkö (laittepalvelu)
- 6 Tuotantopäällikkö (tuotanto)
- 7 Työsuhtepäällikkö (hallinto)
- 8 Tuontipäällikkö (logistiikka/ohjausyksikkö)
- 9 Panimomestari (panimo)
- 10 Käyttöpäällikkö (käyttöhyödyke)
- 11 Suunnittelupäällikkö (logistiikka/ohjausyksikkö)
- 12 Ostaja (tuotanto/virvoitusjuoma)
- 13 Assistentti (hallinto)
- 14 Projekti-insinööri (tuotanto/kunnossapito)
- 15 Tarvesuunnittelija (logistiikka/tarvesuunnittelu)
- 16 Ohjauspäällikkö (logistiikka/ohjausyksikkö)
- 17 Tarvesuunnittelija (logistiikka/ohjausyksikkö)
- 18 Materiaalipäällikkö (tuotanto)
- 19 Työnjohtaja (kiinteistö ja suojele)
- 20 Projektipäällikkö (markkinointi)
- 21 Projektipäällikkö (tuotanto)
- 22 Kehityspäällikkö (tuotanto/laadunvalvonta- ja prosessikehitys)
- 23 Kiinteistö- ja suojelelupäällikkö (kiinteistö ja suojele)
- 24 Laboratoriopäällikkö (tuotanto/laboratorio)
- 25 Valmistuspäällikkö (tuotanto/virvoitusjuoma)

Liite 3. Haastattelujen pohjana esitetyt kysymykset

Miten kuvaisit teillä käytössä olevan reklamaatioprosessin kulkua?

Miten tieto kulkee prosessin erivaiheiden välillä?

Mikä tavassanne toimia on parasta ja onnistunutta?

Mitkä ovat sinun mielestäsi kohdat, joita tulisi kehittää?

Arvio, paljonko reklamaatioita jää kirjaamatta (lukumäärä/prosenttiosuus)?

Arvio, paljonko menetetään korvauksia reklamoimattomien tuotteiden/palveluiden takia?

Arvio, mikä on viallisten / väärin / rikkoutuneiden tuotteiden / huonolaatuisen palvelun osuus koko hankintamäärästä (lukumäärä/prosenttiosuus/euromäärä)?

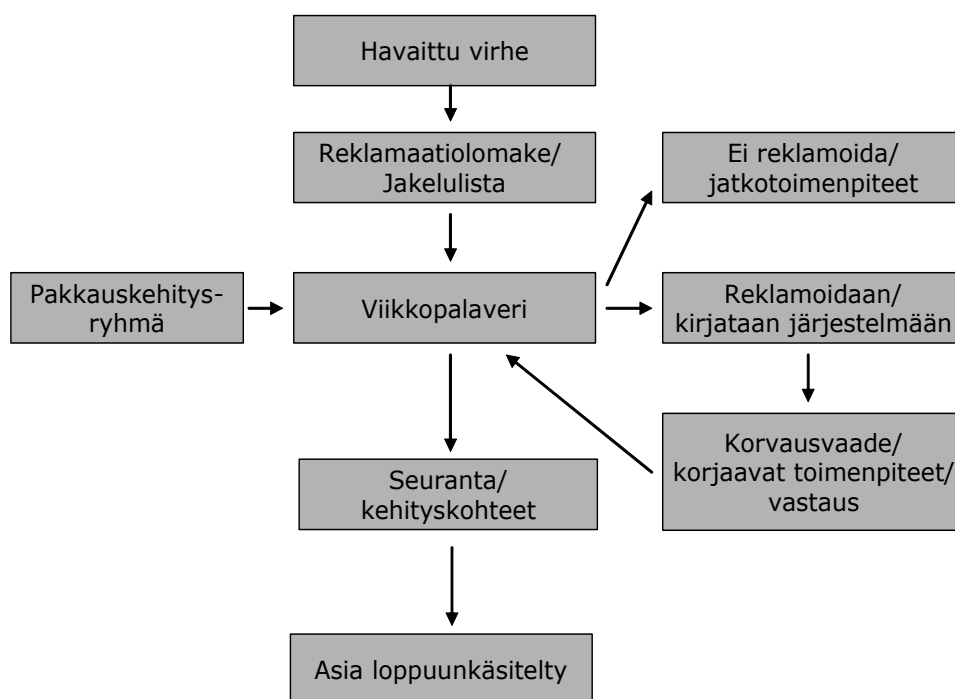
Arvio, kuinka paljon kuluu resursseja reklamaatioiden selvittelyyn?

Liite 4. Reklamaatioiden määrä toiminnoittain (salainen)

	<u>Vuosi</u>	<u>Määrä / kpl</u>	<u>Avoimena / kpl</u>	<u>Avoimien osuus / %</u>	<u>SRD -%</u>	<u>Reklam. arvo / €</u>
Virvotusjuoma	2009	x	x	x	x	x
	2010	x	x	x	x	x
	2011	x	x	x	x	x
Panimo	2009	x	x	x	x	x
	2010	x	x	x	x	x
	2011	x	x	x	x	x
Tarvesuunnittelu	2009	x	x	x	x	x
	2010	x	x	x	x	x
	2011	x	x	x	x	x
Laitepalvelu	2009	x	x	x	x	x
	2010	x	x	x	x	x
	2011	x	x	x	x	x

Liite 5. Toimittajareklamaatioprosessikaavio ja prosessitiedot


Toimittajareklamaatioprosessi / Tarvesuunnittelu



Toimittajareklamaatioprosessi / Prosessitiedot

Prosessin nimi:	Toimittajareklamaatioprosessi
Prosessin omistaja:	?
Prosessin tarkoitus:	Välittää toimittajalle tieto pakkausmateriaalista, joka ei vastaa sovittua laatua/määrää yms.
Mitä syntyy:	Korvaus/korvaava tuote Seurantatietoa
Prosessin mittarit:	Reklamaatiojärjestelmään kirjatut tiedot reklamaatioista: Tuote Määrä/arvo Havaittu poikkeama Korjaavat toimenpiteet Määrän kehitys
Prosessin asiakkaat:	Tuotanto Laatu- ja pakkauskehitys Toimittajat
Kuvaus, mitä tehdään:	Reklamaatio kirjataan Reklamoidaan toimittajaa Tehdään tarvittavat jatkotoimenpiteet
Mitä tarvitaan:	Riittävä tieto havaitusta poikkeamasta reklamaation tekoa varten (määrä, tunniste, syy, kuvaus/kuvat)
Keskeiset resurssit:	Tarvesuunnittelijat Selvitysryhmä (pakkauskehitysryhmä)
Kuka tekee:	Tarvesuunnittelu

Liite 6. Toimittajareklamaatioprosessikaavio ja prosessitiedot

REKLAMAATIOLOMAKE		 Sinebrychoff <small>Part of the Carlsberg Group</small>	
TUOTTEEN NIMI	_____		
NIMIENUMERO	_____		
TIEDOT POIKKEAMASTA			
rastita <input type="checkbox"/>	Materiaalissa oli laatuvirhe, mutta tuotantoajo voitiin suorittaa matalammalla teholla		
<input type="checkbox"/>	Materiaalissa oli laatuvirhe, tuotantoajo ei onnistunut		
<input type="checkbox"/>	Spesifikaatioyitys tapahtunut	Mittaustulos ja ylitys:	_____
<input type="checkbox"/>	Liitteenä valokuva / -kuvat	_____	
MÄÄRÄ (mahdollisimman tarkasti)	SIJOITUSPAIKKA		
_____	<input type="checkbox"/>	Kaikki reklamaatiopisteessä	
_____	<input type="checkbox"/>	Näyte reklamaatiopisteessä	
_____	<input type="checkbox"/>	Muualla, missä _____	
PÄIVÄMÄÄRÄ JA KELLONAIKA			

OPERAATTORI			

TYÖNJOHTAJA			

TOIMENPITEET (jatkokäsittelijä täyttää)			
rastita <input type="checkbox"/>	Tuote / näyte hävitetään	_____	
<input type="checkbox"/>	Ajetaan koeajo	_____	
<input type="checkbox"/>	Tuote lähetetään takaisin toimittajalle	_____	
<input type="checkbox"/>	Odottaa lisäselvitystä:	_____	
<input type="checkbox"/>	Muuta, mitä	_____	
TOIMENPITEEN SUORITTAJA / SUORITTAJAT			
Nimi ja pvm: _____			

Liite 7. Uudet reklamaatioiden laadunmäärittelyn kategoriat

Raw materials	Product quality Damaged container seal Leaking container Leaking bag Leaking carton Short shelf life Other
Packaging	Component Corrosion Visual defect Colour non complying Foreign bodies / substances Dimension non complying Packaging non complying Volume / Quantity non complying Weight non complying Text unsatisfied Coating unsatisfied Pressure resistance non complying Stress cracking Grain direction non complying Glueing unsatisfied Perforation, scoring Sealing unsatisfied Stability on complying Cutting non complying Bowing Tapping system Widget Machine applicability Microbiol. contamination Smell non complying Taste non complying Other
Service	Label information incorrect Missing label Missing items in delivery Extra items in delivery Incorrect delivery time Incorrect package type Incorrect product
Documentation	Incorrect documentation
Shipping	Load integrity Temperature

Liite 8. Tarvesuunnittelun reklamaatioiden kehitys seurantajakson aikana.

	Marraskuu 2009- Helmikuu 2010	Marraskuu 2010- Helmikuu 2011	Marraskuu 2011- Helmikuu 2012
Reklamaatiolomakkeet / lukumäärä	Ei käytössä	Ei käytössä	Käytössä
Kirjatut reklamaatiot / lukumäärä	x	x	x
Avoimena olevat reklamaatiot / lukumäärä	x	x	x
Avoimena olevien osuus / %	x	x	x
Reklamaatioiden arvo / €	x	x	x