



TUOTEPALAUTUSPROSESSIN KEHITTÄMINEN

Jälleenmyyjä-asiakkaat

Heikki Aikonen

Opinnäytetyö
Lokakuu 2012
Liiketalous

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalous

Heikki Aikonen
Tuotepalautusprosessin kehittäminen
Jälleenmyyjä-asiakkaat

Opinnäytetyö 46 sivua, joista liitteitä 0 sivua
Lokakuu 2012

Tämän opinnäytetyön aiheena oli Crocs Nordic Oy:n wholesale asiakkaiden suorittamat tuotepalautukset ja niiden käsittelemiseen liittyvä palautusprosessi. Ensisijaisena tavoitteena oli löytää tähän prosessiin liittyvät ongelmakohdat jotka hidastavat prosessin läpivientiaikaa ja keinot korjata nämä ongelmat. Opinnäytetyön toteutus tapahtui yrityksessä työskentelyn ohessa. Toteutustapoina käytettiin omaa havainnointia, sekä muiden työntekijöiden haastattelua.

Asiakaspalautusprosessi on monivaiheinen ja lähes koko organisaatiota koskettava prosessi. Tästä syystä organisaation sisäisessä viestinnässä havaittiin monia kohtia joissa on ongelmia. Puutteelliset tiedot asiakkaalta kertautuivat eteenpäin siirtyessään. Tuotetietojen puutteellisuus kasvattaa erityisesti ulkoisen varaston palautusten käsittelyyn käyttämää aikaa runsaasti. Se aiheuttaa myös turhaa kyselyä ja selvittelyä organisaation sisällä.

Tiedonsiirron parantamiseksi ja käsittelyajan lyhentämiseksi kehitettiin varastolle uusi tapa lukea tuotetietoja ja näin nopeuttaa käsittelyä. Sisäisen viestinnän tehostamiseksi rakennettiin uusi taulukko tiedon selkeämpää jakamista varten. Näiden lisäksi kehoitettiin tiedottamaan asiakkaita paremmin palautuksiin liittyvistä ehdoista, jotta asiakkailta saatava tieto olisi laadukkaampaa.

Parannusehdotuksista osa otettiin käyttöön jo opinnäytetyöprosessin aikana, kun taas osa on edelleen työn alla. Opinnäytetyön tulokset ovat käytännönläheisiä parannusehdotuksia.

Asiakaspalautusprosessia käsittelevä toteutus-osuus sisältää toimeksiantajaa sekä sen yhteistyökumppaneita sisältäviä luottamuksellisia tietoja ja on tästä syystä salattu.

Asiasanat: asiakaspalautus, prosessi, käänteinen logistiikka, asiakaspalvelu

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Bachelor of Business Administration

HEIKKI AIKONEN

Development of the wholesale customer returns process

Bachelor's thesis 46 pages, appendices 0 pages
August 2011

This thesis deals with Crocs Nordic Inc's product return process for its wholesale customers. The primary objective was to find bottlenecks that slow down the process, and to come up with possible solutions to the problems. The work on the thesis was done while working in the company. My own observations, as well as information obtained by interviewing other employees were used as data for the thesis.

The customer return process includes multiple stages and it concerns most parts of the organisation. For this reason, the organisation's internal communications revealed many points where improvement should be made. Lack of information from the customer multiplies the problems during the process. Inadequate product information, in particular, increases the time needed to process returned products in the outsourced warehouse. It also causes unnecessary queries and adjustments within the organisation.

To improve the data transfer and to reduce the handling time, a new way of reading product information was developed. Also, a new file in which to share information inside the organisation was produced. In addition, staff were asked to inform the customers better about the terms concerning the return policy, in order to improve the quality of data received from them.

Some improvements were already implemented during the making of this thesis, whereas others are still undergoing further development. The results of this thesis are practical suggestions for improvement.

The description of the customer returns process in the implementation section contains confidential information about Crocs Nordic Inc. and its partners and is therefore not for general publication.

Key words: customer returns, process, reverse logistics, customer service

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY.....	6
	2.1 Crocs Inc.	6
	2.2 Crocs Nordic Oy	6
3	LOGISTIIKKA	7
	3.1 Logistiikan ja toimitusketjun ero	8
	3.2 Ulkoistettu logistiikka.....	8
	3.2.1 3PL	9
	3.2.2 Ulkoistamisen hyödyt & haitat.....	9
	3.3 Käänteinen logistiikka	10
4	ASIAKASPALVELU	12
	4.1 Asiakasviestintä	13
	4.2 Arvoketju	13
	4.3 Asiakastyytyväisyys.....	14
	4.4 Valitukset	15
	4.5 Laatuodotukset.....	15
5	ORGANISAATION SISÄINEN KOMMUNIKAATIO	17
	5.1 Kommunikaatiosuunnat	17
	5.2 Tietokoneavusteinen kommunikaatio	18
	5.3 Tiedonhallinta	19
	5.4 Tuotteiden tunnistaminen	20
6	PROSESSI.....	21
	6.1 Prosessi vs. projekti	22
	6.2 Prosessiajattelu.....	22
	6.3 Prosessilajit	23
	6.4 Prosessinomistaja.....	25
	6.5 Prosessihierarkia	26
	6.6 Prosessien kehittäminen.....	26
	6.6.1 Toimintatavat	28
	6.6.2 Prosessianalyysi & blueprinting.....	30
7	POHDINTA.....	32
	LÄHTEET.....	33

1 JOHDANTO

Crocs Nordic Oy on yhdysvaltalaisen kenkävalmistajan Crocs Inc:n tytäryhtiö. Crocs Nordic Oy:n markkina-alueisiin kuuluvat Pohjoismaat ja Baltia sekä Puola verkkokaupan osalta. Yrityksen toimisto sekä ulkoistettu varasto sijaitsevat Tampereella, jossa itse työskentelen supply chain- assistenttina.

Asiakaspalautusprosessilla tarkoitetaan yleistä käytäntöä jälleenmyyjien kanssa. Heillä on oikeus palauttaa väärin toimitetut tuotteet tai jossain tapauksissa myös myymättä jääneet tuotteet. Palautusprosessin läpivieminen nykyisellään on usein aikaa vievää ja sen onnistuminen sulavasti on epävarmaa.

Tämän työn tarkoituksena on kehittää ja palautusprosessia, jotta sen läpivientiaikaa on mahdollista lyhentää. Määrittelen prosessin eri vaiheet ja kuvaan eri osastojen välillä tapahtuvan työnjaon. Tämän lisäksi pyrin löytämään prosessista ongelmia aiheuttavat solmukohdat ja tarjoamaan ratkaisut niiden poistamiseksi. Valmis opinnäytetyö tulee sisältämän konkreettisia keinoja parantaa prosessin toimintaa.

Vaikka työskentelen yrityksessä logistiikka-osastolla, pyrin tässä työssä käsittelemään palautusprosessin parantamista ja sen vaikutuksia myös asiakaspalveluaspektin kannalta. Prosessin eri vaiheissa olen yhteistyössä sekä myyntipuolen, laskutuksen, ulkoisen kuljetuspalvelun että ulkoistetun varastomme kanssa.

Tämä työ on jaettu kahteen osaan. Ensimmäinen osio koostuu aihepiiriin liittyvästä teoriasta. Kyseisessä osiossa määrittelen lähdekirjallisuuden pohjalta mitä logistiikka ja toimitusketju tarkoittavat ja mitä toimintoja niiden piiriin kuuluu. Käsittelem myös palautuksiin liittyvää käänteistä logistiikkaa. Tämän lisäksi käsittelem asiakaspalvelua, asiakkaan kokemaa arvoa, arvoketjua ja laatua yrityksen toiminnassa Näiden lisäksi selitän mikä on prosessi, sen tarkoitus, sekä kuinka sitä voidaan parantaa. Toinen osio käsittelee asiakaspalautusprosessia Crocs Nordic Oy:ssä käytännössä. Osiossa on pyritty kuvaamaan prosessi ja erittelemään eri osastoille kuuluvat työtehtävät ja niiden merkitys kokonaisuudessa. Näiden perusteella on määritelty ongelmakohdat ja niille esitellään myös ratkaisut sen mukaan, kuinka työläitä ne olisivat toteuttaa.

2 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY

2.1 Crocs Inc.

Crocs Inc. on yhdysvaltalainen pörssiyritys, joka perustettiin Boulderissa Coloradossa vuonna 2002. Yritys suunnittelee ja valmistaa kuluttajille sekä työ- että vapaa-ajan kenkiä. Ensimmäiset Crocsin valmistamat kengät olivat tehty veneilykäyttöön, mutta suosio levisi nopeasti myös veneilypiirien ulkopuolelle. Nykyään tarjolla on yli 300 erilaista kenkämallia jokaiseen vuodenaikaan niin miehille, naisille kuin lapsillekin. Kuluttajilla on mahdollista ostaa kenkiä yli 125 maasta Crocsin omien myymälöiden, jälleenmyyjien sekä verkkokaupan kautta. Yhtiö vuosimyyni ylitti miljardin rajan vuonna 2011.

2.2 Crocs Nordic Oy

Vuonna 2007 perustettu Crocs Nordic Oy on Crocs Inc:n tytäryhtiö. Sen pääkonttori ja keskusvarasto sijaitsevat Tampereella. Crocs Nordic Oy on Suomen virallinen Crocs-kenkien maahantuojaja. Yrityksellä on Suomessa neljä omaa myymälää, jotka sijaitsevat Lempäälän Ideaparkissa, Vantaan Flamingossa, Helsingin keskustassa ja Turun Hansa Kauppakeskuksessa. Myös Ruotsista löytyy oma myymälänsä Tukholman Nackasta. Näiden lisäksi Suomeen avataan kuluvaan vuoden aikana uusi myymälä Tampereen Koskikeskukseen. Näiden myymälöiden lisäksi yrityksellä on jälleenmyyjille suunnatut näyttelytilat ns. showroomit sekä Tampereella että Helsinki Fashion Houseessa, jossa sijaitsee yrityksen markkinointiosasto. Työntekijöitä Crocs Nordic Oy:lla on noin 40, joista suurin osa työskentelee Tampereen toimistossa.

Crocs Nordic Oy:n vastuualueisiin kuuluvat Pohjoismaat (Suomi, Ruotsi, Norja, Tanska, Islanti, Färsääret ja Grönlanti) sekä Baltian maat (Viro, Latvia ja Liettua). Näiden lisäksi myös Puolan verkkokaupan myyntiä sekä asiakaspalvelua hoidetaan Suomesta. Tällä hetkellä pääkonttorissa työskentelee norjan, ruotsin ja tanskan kielen taitajia, joten jälleenmyyjien on mahdollista saada palvelua heidän omalla äidinkielellään. Englannin kielen taito on kuitenkin välttämätön jokapäiväisen kommunikation kannalta. Niin oman yrityksen sisällä, kuin ulkopuolisten organisaatioidenkin kanssa.

3 LOGISTIikka

Kaj E. Karrus (2003, 13) määrittelee logistiikan seuraavasti:

”Logistiikka on materiaali-, tieto- ja pääomavirtojen, hankinnan, tuotannon, jakelun ja kierrätyksen, huolto- ja tukipalvelujen, varastointi-, kuljetus- ja muiden lisäarvopalvelujen sekä asiakaspalvelun ja -suhteiden kokonaisvaltaista johtamista ja kehittämistä.” (Karrus, 2003, 13.) Logistiikkaan liittyvän tavara- tieto- ja rahavirran käsittely voidaan jakaa kahteen osioon. Ensinnäkin se sisältää suunnittelun, tilausten käsittelyn, myynnin, hankinnan, taloushallinnon, tilausten valvonnan ja tapahtuma- sekä muutostietojen välittämisen. Toisekseen siihen liittyy toteuttaminen eli tavarankäsittely, kuljetus, varastoiminen, tehdastyö, asiakirjojen tuottaminen, laskuttaminen, saatavien valvonta sekä maksujen suorittaminen. (Sakki, 2003, 24). Kolmen viimeisen voi katsoa useassa tapauksessa kuuluvan kuitenkin enemmän taloushallinnon piiriin. Logistiikka käsittää nykyisellään huomattavasti enemmän asioita kuin sen syntyäaikoina 1950-luvun Yhdysvalloissa, joissa se merkitsi lähinnä tavaroiden kuljettamista, varastoimista ja yrityksen tuotteiden kysynnän ja tarjonnan koordinoimista (Sakki, 2003, 23).

Logistiikan voisi helposti käsittää tarkoittavan vain fyysisen tavarantoimituksen siirtymisestä huolehtimista. Logistiikka on kuitenkin yrityksen läpikulkevan tavarantoimituksen huolehtimisen lisäksi myös näihin tavaravirtoihin liittyvien tietojen välittämistä ja käsittelyä. Tärkeä osa logistista prosessia on kuitenkin myös tietovirtojen kuljettaminen ketjun läpi. Asiakkaalta tuleva tieto kulkee yrityksen kautta tavarantoimittajalle. Logistinen prosessi sisältää paljon ihmisten välistä kommunikaatiota eri kanavien välityksellä ja se liittyy yleensä usean, mahdollisesti eri osastoillakin, työskentelevän ihmisen työhön. (Sakki, 2003, 23–24). Tämän vuoksi kommunikaation selkeys ja tarkkuus on tärkeää logistisen prosessin toiminnan optimoimiseksi.

Sakin (2003, 25) mukaan logistiikan tavoitteet voidaan tiivistää kahteen pääkohtaan. Nämä ovat ulkoinen eli palvelutehokkuus, jossa pyritään toiminnan jatkuvalla parantamisella tarjoamaan enemmän ratkaisuja pelkkien tavaroiden asemasta, sekä sisäinen - eli kustannustehokkuus jolla tarkoitetaan turhan käsittelyn välttämistä sekä varastojen pienentämistä. Toisin sanoen siis kustannustehokkuudella tarkoitetaan työn sekä pääomatuottavuuden jatkuvaa parantamista. (Sakki, 2003, 25).

3.1 Logistiikan ja toimitusketjun ero

Vaikka logistiset toiminnot ylittävät organisaatorajoja, ne yleisesti rajoittuvat yhden organisaation prosesseihin. Toimitusketjun hallinnalla tarkoitetaan laajempia kokonaisuuksia. Kun logistiikka keskittyy pääasiassa yhden organisaation materiaali- ja informaatiovirtoihin, toimitusketjun hallinta keskittyy optimoimaan tavaratoimituksia ja palveluketjuja jotka koostuvat useista eri yrityksistä. Sen pyrkimyksenä on vähentää yleisiä kustannuksia toimitusketjussa, parantaa palvelua, nopeuttaa tuotteiden virtaamista ketjun läpi ja näin ollen parantaa tuottavuutta. Tarkoituksena on, että toimitusketjun kaikkien osapuolien (valmistajien, tavarantoimittajien, alihankkijoiden ja jälleenmyyjien) informaatiovirtojen integroiminen ja keskinäisen kommunikaation parantaminen. Toimitusketjun hallinta tapahtuu eri organisaatioiden yhteistyön avulla. (Laamanen & Tinnilä, 2008, 20).

3.2 Ulkoistettu logistiikka

Logistiikan ulkoistamisella tarkoitetaan logistisessa arvoketjussa tapahtuvan kuljettamisen, tavarankäsittelyn, varastoinnin sekä niitä ohjaavan tietojenkäsittelyn siirtämistä näiden palvelujen tuottamiseen erikoistuneiden yritysten hoidettaviksi (Sakki, 2003, 206). Tällä haetaan kustannussäästöjä sekä mahdollisuutta keskittää resurssit oman yrityksen ydinosaamiseen. Ulkoistettu logistiikka omaa pitkän historian. Sen ensimmäinen muoto on ollut kuljetukset, jossa siirryttiin isossa mittakaavassa oman kaluston ja henkilöresurssien käytöstä ostettuihin palveluihin. Tällä saatiin pienennyttyä kalustoon sitoutunutta omaa pääomaa ja parannettua käyttöastetta. Laajamittaisemmin logistiikka alettiin ulkoistaa 1990-luvulla. Kysynnän lisääntyminen aiheutti panostuksen myös palveluratkaisujen kehittämiseen. Kuljetusliikkeet luonnollisesti tarvitsivat toiminnalleen terminaali- ja varastotiloja joita oli helppo tarjota sellaisten asiakkaiden käyttöön, jotka tarvitsivat väliaikaista lisätilaa tai eivät halunneet hankkia omia varastotiloja. Alkuaikoina varastointipalvelu oli pelkkää varastotilan tai lavapaikkojen vuokraamista. Nykyisellään kuitenkin palvelu on pidemmälle vietyä ja tarkoittaakin asiakaskohtaisesti rakennettuja palvelukokonaisuuksia joissa tietotekniikkaa hyödynnetään suuresti. (Sakki, 2003, 206).

3.2.1 3PL

3PL tulee sanoista third party logistics eli kolmannen osapuolen logistiikka. Sillä tarkoitetaan logistiikkapalvelujen ulkoistamista jollekin ulkopuoliselle palveluntarjoajalle. Näihin palveluihin kuuluvat yleisesti sisään tulevan ja uloslähtevän tavaravirran huolinta, varastointi ja myös käänteisen logistiikan palvelut. (Kumar D. yms., 2007). Nämä palvelut on yleensä nidottu yhtenäiseksi palvelukokonaisuudeksi jota tarjotaan asiakkaan käyttöön. Kolmansille osapuolille ulkoistettu logistiikka kasvattaa suosiotaan jatkuvasti nykyaikaisissa yrityksissä. V. Rattenin (2004) mukaan logistiset yhteenliittymät ovat elämäntapa monelle yritykselle kilpailuetua tavoiteltaessa. (Kumar, 2007).

3.2.2 Ulkoistamisen hyödyt & haitat

Jouni Sakki (2003) tiivistää logistiikan ulkoistamisesta saatavan perushyödyn seuraavasti: ”Ulkoistamisella muutetaan kiinteät henkilöstö- ja tilakustannukset volyymin mukaan muuttuviksi.” Jos yrityksen oma logistiikkaosaaminen on syystä tai toisesta riittämätöntä, voi ulkoistamisesta olla hyötyä. Ulkoistamisen avulla saadaan suurta joustavuutta henkilöstön kohdalla joka parantaa työn tehokkuutta. Henkilöstöresurssit ovat aina riittävät, henkilöstöön liittyvät kustannukset muuttuvat volyymin mukaan, henkilöstöhallinnon ja rekrytoinnin kuluissa säästetään, eivätkä sesongit, kampanjat tai ruuhkahuiput häiritse muuta toimintaa. Samanlainen mitoittamisongelma koskee myös tiloja ja kalustoa. Ulkoistamalla siirretään tilaratkaisujen suunnittelu palveluyritykselle, jonka tehtävänä on huolehtia varastotilan optimaalisesta käytöstä. Se voi esimerkiksi tarjota ylimääräisen tilan varastosta jonkin toisen asiakasyrityksen käyttöön. Ulkoistaminen myös vapauttaa varaston koneisiin, hyllystöihin ja laitteistoon sitoutuneen pääoman muuhun käyttöön. (Sakki, 2003, 208 – 209)

Volyymien kasvaessa tulee usein tarpeeseen logistiikan ohjausjärjestelmien kehittäminen. Oman järjestelmäinvestoinnin sijaan voi joskus tulla edullisemmaksi hyödyntää logistiikkaoperaattorin järjestelmää. Se voi olla joskus hyvinkin kilpailukykyinen ja kustannustehokas ratkaisu. (Sakki, 2003, 209). Yhteisen tietojärjestelmän käyttö myös nopeuttaa tiedonsiirtoa sekä vähentää turhaa tiedonsiirtoa usean järjestelmän välillä.

Ulkoistamisen seurauksena voi toisaalta tulla ylimääräisiä kustannuksia tai muuta haittaa. Jos oma henkilöstö siirtyy uuden työnantajan palkkalistoille voi herkästi syntyä konflikteja epävarmuuden ja epätietoisuuden takia. Puutteellinen tiedonsiirto ja ohjeistaminen voi aiheuttaa sekavuutta toimintaan muutenkin. Jos fyysinen varasto ei enää sijaitsekaan seinän takana samassa kiinteistössä, voi syntyä tunne, että asiat eivät ole enää omissa käsissä. (Sakki, 2003, 209).

3.3 Käänteinen logistiikka

Rogers & Tibben-Lembke (2001) määrittelevät käänteisen logistiikan olevan tavaroiden tai materiaalien kuljettamista päinvastaiseen suuntaan toimitusketjussa tarkoituksena luoda täysin uutta arvoa tai hyödyntää tuotteen entistä arvoa, tai vaihtoehtoisesti hävittää tuote tai materiaali asianmukaisesti. (Breen, 2006). Käänteisen logistiikan prosessiin sisältyy tehokas sisään tulevan tavaravirtauksen suunnittelu, toteutus ja hallinnointi sekä palautuvien tuotteiden ja niihin liittyvän informaation tarkastus ja käsittely arvon säilyttämisen näkökulmasta. (Srivastava, 2006).

Käänteinen virtaus voi muodostua sekä tuotteesta, että pakkauksesta, tai molemmista. Käänteisen logistiikan toimintaa sääntelevät palautusehdot niin B2B kuin B2C asiakassuhteissa. Business-to-business toiminnassa palautusjärjestely on osa normaalia liiketoimintasuhdetta, mutta B2C-puolella järjestely puolestaan tarkoittaa, että yritys tarjoaa palautusjärjestelyä tuotteen tai palvelun toimitusketjun viimeisenä olevalle ostajalle, vaikka tämä ei olekaan tuotteen tai palvelun varsinainen loppukäyttäjä. Padmanabhanin & Pngin mukaan palautusjärjestely on toimitusketjuun (valmistajat, jakelijat ja jälleenmyyjät) kuuluvien osapuolten yhteinen sitoumus hyväksyä ylimääräiset tuotteet alempana toimitusketjussa olevalta osapuolelta. (Breen, 2006). Sopimuksien, suullisten sopimuksien, palautusjärjestelmien ja päikseen tapahtuvien tuotteiden vaihtojen toteutuminen on kiinni asiakkaiden (jälleenmyyjien ja loppukäyttäjien) joustavuudesta ja halukkuudesta suorittaa palautuksia. Tämä on oletuksena toiminnalle, jossa tuotteita voidaan palauttaa takaisin saldoille ja myydä eteenpäin. (Breen, 2006).

Tuotteita palauttaessa palautusprosessiin vaikuttaa sekä tuotteiden tyyppi että

prosessiin osallistuvat osapuolet. Jos tuotepalautukset, joissa tuote on mahdollista uusiokäyttää tai myydä eteenpäin, eivät ole oikealla tavalla ajoitettuja, tuotteet joudutaan tuhoamaan tai myymään alennetulla hinnalla muille markkinoille. Tämän lisäksi ajoitus vaikuttaa myös operaation tehokkuuteen ja toimivuuteen. (Srivastava, 2006)

Palautuksien tehokas ja taloudellinen käsittely kasvattaa merkitystään kokoajan liiketoiminnassa. Sen avulla on mahdollista kasvattaa tuottavuutta ja samanaikaisesti lisätä asiakaspalvelun tasoa ja asiakkaiden pysyvyyttä. Toimivan käänteisen logistiikan verkoston laatimisen ennako-ehtona on palautusten määrän arviointi. (Srivastava, 2006). Palautukset ovat saaneet painoarvoa myös tiukentuvan kilpailun, kasvavien asiakasodotuksien, tuottavuusodotuksien sekä toimitusketjun tehokkuusodotuksien kasvaessa. (Srivastava, 2006)

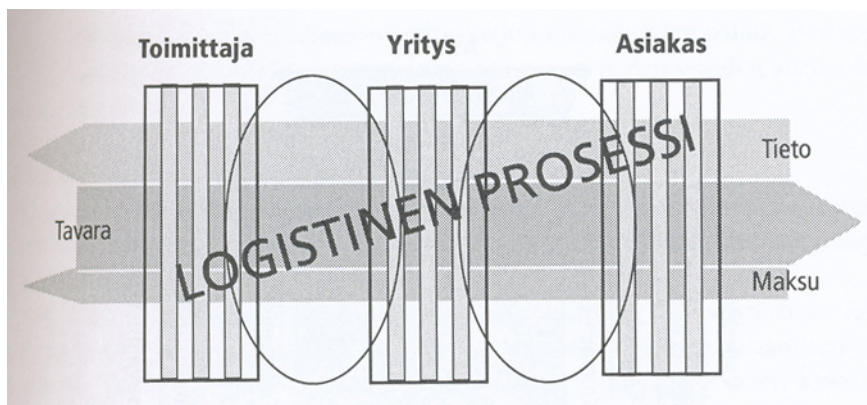
Järjestelmällinen palautusten käsittelytapa on hyvin tärkeää, koska palautuksiin liittyvä informaatio vaikuttaa myös myynteihin, ostotoimintaan, saldojen hallintaan, varastoon, jakeluun ja taloushallintoon. (Breen, 2006). Tämän lisäksi palautusten tehokkaalla ja oikea-aikaisella käsittelyllä on myös huomattavia rahallisia vaikutuksia.

Palautusjärjestelmän väärinkäytöksiä loppukäyttäjien ja asiakkaiden toimesta voidaan rajoittaa asettamalla palautuksille aikaraja, jonka sisällä ne tulee tehdä sekä lisäksi erillisillä sopimuksilla. Palautustoiminnassa on riski- ja luottosuhde toimittajan ja asiakkaan välillä. Tätä riskiä on Breen (2006) mukaan mahdollista pienentää tehokkaalla järjestelmäsuunnittelulla (Minner, 2001), mallintamisella (Fleischmann yms.) 1997) ja suuremmalla läpinäkyvyydellä sisäisessä logistiikassa (Lottner, 2005). Lähestymis- ja toteuttamistapojen määrittely käänteisen logistiikan osalta asettaa haasteita keskivertoyritykselle. Yleisimpiä ongelmakohtia jotka rajoittavat onnistuneen toiminnan luomista ovat palautuslogistiikan tärkeys verrattuna muihin yrityksen toimintoihin, yrityspolitiikka, järjestelmien puute, kilpailutilanteeseen liittyvät ongelmat, hallinnon puute, määrärahat, henkilöstöresurssit ja lakisäätteiset ongelmat. (Rogers & Tibben-Lembke, 1999). Käänteisen logistiikkaketjuun liittyvää asiakkaiden yhteistyöhalukkuutta ei yleensä nosteta ongelmaksi, vaikka se Breen (2006) mukaan on selkeästi perimmäinen taloudellinen ja operatiivinen ongelmakohta.

4 ASIAKASPALVELU

Asiakaspalvelun rooli on tarjota aika- ja paikkatyökalu tavaroiden ja palveluiden siirtymisessä ostajan ja myyjän välillä (Christopher, 1998, 39.). LaLonden ja Zinsherin (1976) mukaan asiakaspalvelua voidaan tutkia kolmen eri osa-alueen kannalta; maksutapahtumaa edeltävät, maksutapahtuman käsittävät sekä maksu tapahtuman jälkeen tulevat toimet. Maksutapahtumaan liittyvät elementit koskevat esimerkiksi toimitusehtoja, organisaatorakenteen soveltuvuutta ja järjestelmän joustavuutta. Itse maksutapahtuman elementit puolestaan ovat ne asiakaspalvelun osat, jotka liittyvät suoraan fyysiseen jakelufunktioon esim. tuote- ja toimitusvarmuuteen. Maksutapahtuman jälkeisiä asiakaspalvelun elementtejä ovat tuotetuki yleisesti, tarkemmin sanottuna tuotetakuu, varaosat ja korjauspalvelut, valitusproseduurit ja tuotteiden korvaaminen. Erityisesti asiakkaiden valitusten ja palautusten suhteen tulisi tutkia, kuinka nopeasti niihin pystytään vastaamaan ja mitataanko asiakkaiden tyytyväisyyttä. (Christopher, 1998, 39,41).

Logistisen prosessin aikana ollaan asiakkaaseen yhteydessä sekä tulologistiikan aikana, joka tarkoittaa asiakkaan kannalta tilauksen tekemistä, sekä jakelulogistiikan aikana, jolloin tuotteet toimitetaan varastosta asiakkaalle. Logistinen prosessi on tärkeä osa asiakaspalvelua ja se on niin markkinointia kuin materiaalitoimintoja (Sakki, 2003, 23 - 24). Kuviossa 1 on kuvattu, kuinka logistinen prosessi sisältää tiedon, tavarankäytön ja maksuvirtojen liikkumista eri osapuolten välillä (Sakki, 2003, 24).



KUVIO 1. Logistinen prosessi (Sakki, 2003, 25)

Logistiikka on myös tärkeä osa tuotteen arvoketjua joka muodostaa lisäarvoa asiakkaalle. (Karrus, 2003, 14). Tosin asiakkaan näkökulmastaan tuotteella ei ole arvoa, ennen kuin se on asiakkaan hallussa. Tässä vaiheessa kuitenkin moni muu logistiikkaan liittyvä tekijä on osa asiakaspalvelua. Logistiikka voi näytellä tärkeää roolia myös asiakkaan elinkaaren arvon parantamisessa lisäten asiakastyytyväisyyttä ja siten pysyvyyttä. (Christopher, 1998, 68). Jos oikeat tuotteet ovat asiakkaalla oikeaan aikaan ja oikeassa paikassa, on se todiste logistiikan toimivuudesta.

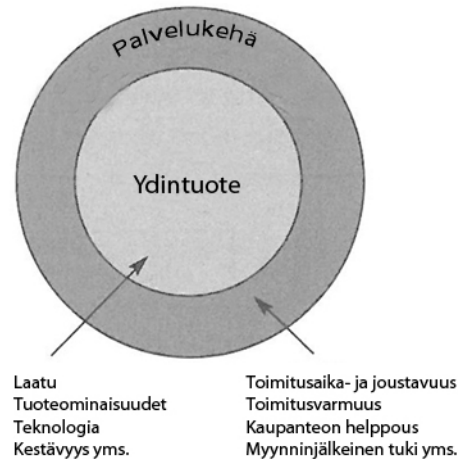
4.1 Asiakasviestintä

Kuten aiemmin todettua, on logistiikka osa asiakaspalvelua ja tuotteen arvoketjua. Logistisen prosessin aikana liikkuu tuotteen lisäksi myös paljon informaatiota yrityksen eri osastojen välillä. Toisaalta asiakaspalveluun kuuluu luonnollisesti myös asiakkaalta tuleva informaatio. Se, minkä viestintävälineen kautta asiakkaan kanssa kommunikoidaan, vaikuttaa osaltaan palveluun. Perinteisesti ihmiset ovat halunneet kokea asiakaspalvelua kasvotusten (Mäntyneva, 2000, 65). Tämä kuitenkin asettaa monia rajoituksia esimerkiksi maantieteellisen sijainnin suhteen, eikä ole niin käytännöllistä B-to-B asiakkuuksien hoitamisessa päivittäisellä tasolla. Puhelin on pitkään ollut luonnollinen palvelukanava ja sen etuna onkin paikasta riippumattomuus (Mäntyneva, 2000, 65). Nykypäivänä internetin ollessa osa jokaisen arkipäivää, on sähköpostin ja verkkopalveluiden hyödyntäminen yleistä myös asiakaspalvelussa. Verkkopalvelun vahvuuksia ovat henkilökohtaisuus, nopeus ja edullisuus. Sähköposti puolestaan on ajasta ja paikasta riippumaton, nopea, helposti kohdistettava ja halpa tapa viestiä. (Mäntyneva, 2000, 65). Toisaalta taas viestien runsaus voi aiheuttaa oikean informaation hukkumisen ns. ”roskan” sekaan.

4.2 Arvoketju

Tuotteen arvoketjuun kuuluvat kaikki toimet, jotka tuovat lisäarvoa tuotteelle asiakkaan silmissä. Varastossa seisova tuote ja asiakkaan käsissä oleva tuote ovat tietenkin fyysisesti samat, mutta asiakkaan käsissä olevalla tuotteella on selvästi enemmän arvoa kuin varastossa makaavalla vastaavalla tuotteella. Jakelupalvelu on tässä tilanteessa tuonut

lisääarvoa tuotteeseen. Logistisen toiminnan ja asiakaspalvelun lisäksi asiakkaan koke-
maa arvoa tuovat monessa tapauksessa myös mainonta, brändäys ja paketointi. Tällä
”palvelukehällä” on monia vaikutuksia asiakkaaseen. Kuviossa 2. on kuvattu palveluke-
hän eri ulottuvuudet. (Christopher, 1998, 44).



KUVIO 3. Palvelukehä (Christopher, 1998, 44, muokattu)

Yleisesti ottaen markkinoinnin tarkoitus on asiakkaiden hankkiminen ja säilyttäminen. Käytännössä kuitenkin markkinointi kohdistuu useasti vain uusien asiakkaiden hankki-
miseen, vanhojen säilyttämisen sijaan. Uusien asiakkaiden ollessa aina tervetulleita, on kuitenkin tunnettu tosiseikka, että jo olemassa olevat asiakkaat tuovat suuremmat tuotot. Asiakkaan elinkaaren arvoon vaikuttaa keskimääräinen ostos, ostostiheys sekä elinajan odote (Christopher, 1998, 44 – 45). Tätä asiakkuuden kestoja voidaan osaltaan kasvattaa tarjoamalla asiakkaan ostamille tuotteille mahdollisimman paljon lisäarvoa ”palvelun-
kehän” komponentteihin panostamalla.

4.3 Asiakastyytyväisyys

Asiakastyytyväisyys on tärkeässä osassa kun mietitään asiakkaan elinkaarta ja asiakkai-
den säilyttämistä. Hyvä asiakastyytyväisyys takaa hyvän pysyvyyden. Asiakasuskolli-
suus ja asiakkuuden keston pidentyminen saavutetaan yleensä panostamalla sekä asia-
kastyytyväisyyden että asiakkaiden säilyttämiseen liittyviin toimiin. Asiakkuuden kes-
ton pidentämisellä saavutettava etu on siinä, että uskolliset asiakkaat yleensä ostavat
enemmän ja ovat myös helpommin levittämässä tietoa omalle lähipiirilleen. (Mäntyne-

va, 2000, 23–24) . Asiakastyytyväisyyden tulisi olla laadunkehittämisen ehdoton painopistealue. Vain tyytyväiset asiakkaat suostuvat maksamaan riittävän hinnan yrityksen tuotteista, joka on edellytys yrityksen toiminnan jatkuvuudelle. Asiakastyytyväisyystulokset ennakoivat myös myynnin kehitystä (Lecklin, 2002, 117 – 118).

4.4 Valitukset

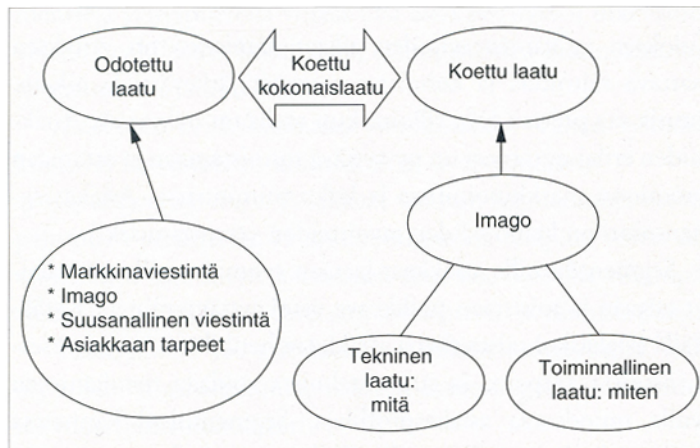
Toki aina kaikki ei mene niin kuin on suunniteltu. Näissä tapauksissa valittavan asiakkaan kohtaaminen on kriittisen tärkeää. Ongelmat tulee ratkaista mahdollisimman nopeasti ja niin, että asiakas saa reilun korvauksen. Valitukset ratkeavat yleensä selvittämällä tilanne ja siihen johtaneet tapahtumat. Joskus se johtuu väärinkäsityksestä, henkilökehiästä tai yksinkertaisesti siitä, että asiakas on menetellyt tyhmästi. Syystä riippumatta näissä tilanteissa on aina oppimisen ja korjaustoimenpiteiden paikka. Valitus osaltaan myös kertoo, että asiakas on sitoutunut. Sitoutuneet asiakkaat todennäköisimmin tuovat tyytymättömyytensä julki. (Blomqvist ym. 1999, 125).

Asiakasvalitusten käsittely on merkittävä osa asiakassuhteiden hallintaa. Valitusten lukumäärä on yleisesti käytetty laatumittari ja tavoitteena on tietenkin näiden valitusten määrän minimoiminen. Valitukset vaikuttavat suoraan asiakastyytyväisyyteen ja huonosti hoidettuina ne myös vahingoittavat yrityksen imagoa. Toisaalta taas hyvin hoidettuina valitus voi olla mahdollisuus asiakassuhteen kehittämiseksi. Nopea ja asiallinen käsittely sekä vahingon korvaaminen voivat saada asiakkaan jatkamaan asiakkuutta myös entistä positiivisemmissä merkeissä (Lecklin, 2002, 116 – 117).

4.5 Laatuodotukset

Asiakkaan odotuksiin liittyy olennaisesti koettu laatu. Christian Grönroos (1985) kuvaa asiakkaan kokemaa laatua kuvion 3 mukaisesti. (Lecklin, 2002, 105) Siinä näkyy, kuinka koettuun kokonaislaatuun vaikuttavat sekä laatuodotukset, että varsinainen kokemus laadusta. Odotuksiin yritys voi vaikuttaa markkinointiviestinnällä, imagon kehittämislä, suusanallisella viestinnällä. Asiakkaan tarpeet määrittelevät myös osaltaan tämän

odotukset. Koettuun laatuun vaikuttaa toiminnallinen sekä teknillinen laatu, jotka yhdessä muodostavat imagon.



KUVIO 3. Koettu kokonaislaatu (Grönroos, 1985)

Asiakkaalla on aina jokin odotusarvo yrityksen palveluja kohtaan. Siihen vaikuttavat tarpeiden lisäksi yrityksen markkinointiviestintä ja muu asiakkaan saama informaatio. Suoritettu palvelu koostuu kahdesta tekijästä: teknisestä eli tuotelaadusta ja toiminnallisesta laadusta, eli mitä palvelu sisältää ja kuinka hyvin se toteutetaan (Lecklin, 2002, 106).

5 ORGANISAATION SISÄINEN KOMMUNIKAATIO

Kommunikaatiolla on neljä perusfunktiota organisaatiossa tai ryhmässä. Ne ovat kontrollointi, motivointi, tunteiden ilmaisu sekä informointi. Organisaatioiden sisällä kommunikoidessaan työntekijöihin vaikuttavat hierarkiat sekä ja muodollisuudet ja toimitatavat. Kun ilmenee tarvetta kommunikoida lähiesimiehelle, seurata työohjeita tai noudattaa yhtiön toimintaohjeita, toimii kommunikaatio kontrolloivana funktiona. Motivatiota kommunikaatio taas edistää kun selvennetään työntekijöille mitä tulee tehdä, kuinka hyvin he siitä suoriutuvat ja miten he voisivat suoritustaan parantaa. Työyhteisön sisällä jutellessaan työkavereiden kanssa luonnollisesti myös vaihdetaan tuntemuksia työstä ja sen tekemisestä. Näin kommunikaatio tarjoaa keinon purkaa ja käsitellä tunteitaan. Viimeisimpänä ja ilmiselvimpänä kommunikaatio on informointia. Sillä on osansa päätöksenteossa, koska kommunikaation avulla siirretään informaatiota, jota tarvitaan päätöksenteossa niin yksilö-, kuin ryhmätasollakin. (Judge & Robbins, 2008, 159).

5.1 Kommunikaatiosuunnat

Kommunikaatio organisaation sisällä tapahtuu joko horisontaalisesti tai vertikaalisesti. Vertikaalinen suunta sisältää luonnollisesti niin ylös-, kuin alaspäinkin tapahtuvan kommunikaation. Alaspäin tapahtuva kommunikaatio tarkoittaa hierarkiassa alaspäin tapahtuvaa kommunikaatiota, esimerkiksi kun esimies viestii alaisilleen. Sen ei välttämättä tarvitse olla kasvotusten tapahtuvaa kommunikaatiota. Pomolta tullut ryhmäsähköposti on esimerkki alaspäin tapahtuvasta kommunikaatiosta. Ylöspäin tapahtuva kommunikaatio puolestaan tarkoittaa esimerkiksi työntekijän esimiehelleen lähettämää palautetta, infoa työn edistymisestä tai ongelmista kertomista. Sen funktiona on pitää esimiehet tietoisina alaiensa tuntemuksista, sekä organisaation yleisestä tilasta. Joskus ylöspäin tapahtuvan kommunikaation virkaa toimittavat suorituskykyraportit joita alemman tason johtajat laativat omille esimiehilleen. (Judge & Robbins, 2008, 160).

Horisontaalista kommunikaatiota tapahtuu yhden työryhmän sisällä, samantasoisissa tehtävissä työskentelevien ryhmien kesken tai saman tason esimiesten välillä. Sen etuja vertikaaliseen kommunikaatioon verrattuna on ajansäästö ja parempi koordinoitavuus.

(Judge & Robbins, 2008, 161). On yleensä helpompaa kommunikoida samalla organisaatiotasolla työskentelevän kanssa, koska ei ole välttämätöntä käyttää niin virallista kieltä viestiessään. Turha kiertely jää pois ja vastauksien saaminen on nopeampaa. Ylemmän johdon kannalta katsottaessa horisontaalisesti tapahtuva kommunikaatio voi olla hyvä tai huono asia. Hyvää on, että sillä pystytään saavuttamaan nopea tiedonsiirto ja toimimaan nopeammin asioiden suhteen, mutta toisaalta esimiehet saattavat jäädä epätietoisiksi alaistensa toimista. (Judge & Robbins, 2008, 161).

5.2 Tietokoneavusteinen kommunikaatio

Nykyisellään suurin osa työpaikkojen kommunikaatiosta hoidetaan tavalla tai toisella tietokoneiden avulla. Siihen luetaan niin sähköposti, pikaviestimet, intranet, extranet kuin videokonferenssitkin (Judge & Robbins, 2008, 165).

Sähköpostin etuja ovat sen nopea kirjoitettavuus, muokattavuus ja talletus. Sen lähettäminen yhdelle tai tuhannelle ihmiselle on suunnilleen yhtä nopeaa, tarvitaan vain pari klikkausta enemmän. Sähköpostin hinta normaaliin painettuun paperiviestiin verrattuna on myös marginaalisen pieni. Toisaalta taas sähköposti voi olla häiriötekijä muun työn suhteen, jos työntekijä käyttää sitä henkilökohtaisiin tarkoituksiin. (Judge & Robbins, 2008, 165). Myös tilanteet joissa saapuneet sähköpostit pomppaavat esiin kesken muiden työtehtävien, voivat olla häiritseviä ja hidastaa työntekoa. Sähköpostit on myös helppo sivuuttaa. Eräässä tutkimuksessa (Morphy, 2005), jossa tiedusteltiin 147 yrityksestä tuotteen ostoon tai palveluun liittyvää asiaa, jäi 51 % tapauksista vastaus kokonaan saamatta (Judge & Robbins, 2008, 165). Sähköposteista puuttuu myös tunnelataus. Lähettäjän mielialaa on lähes mahdotonta tulkita pelkän tekstin perusteella. Sähköpostin avulla ihmiset myös sanovat asioita, joita eivät kasvokkain keskustelussa monestikaan toisi esille. Joissain tapauksissa tämä voi aiheuttaa isojakin konflikteja. (Judge & Robbins, 2008, 165).

Pikaviestimien avulla tapahtuva kommunikointi on paljon lyhytmuotoisempaa kuin sähköpostiviestintä. Se on myös nopeampaa koska viesti on saman tien kollegan näytöllä ja myös vastaus tulee reaaliajassa. Pikaviestimien etuna onkin juuri edullisuus ja nopeus. Sähköpostia ne eivät kuitenkaan koskaan voi kokonaan korvata. Sähköpostin

käyttö on järkevämpää, jos kyseessä on pidempi viestiketju, tai asia joka pitää pysyä tallessa myöhempää tarkastelua varten. Pikaviestimiä suositellaankin käytettäväksi yhden tai kahden rivin pituisten viestien lähettämiseen, jotka vaativat välitöntä vastausta. Pikaviestimien haittapuolena voi nähdä niidenkin ominaisuuden häiritä varsinaista työntekoa. Esimiesten huolena on myös, että työntekijät käyttävät niitä ystävien kanssa jutusteluun, eivätkä niinkään työtehtävien hoitamiseen. (Judge & Robbins, 2008, 165).

Intranetillä tarkoitetaan organisaation sisäistä järjestelmää, joka näyttää ja toimii kuten mikä tahansa verkkosivu. Sinne pääsy on kuitenkin rajoitettu vain organisaation jäsenille. Intranetin tarkoitus on mahdollistaa tiedonsiirto ja välittäminen työntekijöiden kesken organisaation sisällä. Extranet puolestaan tarkoittaa järjestelmää, johon on pääsy työntekijöiden lisäksi myös yrityksen asiakkailta. Sen avulla voidaan viestiä asiakkaiden kanssa ja jakaa dokumentteja. (Judge & Robbins, 2008, 167). Ekstranetiksi voidaan laskea myös suljettu tilausjärjestelmä, eli sivusto josta vain tietyt asiakkaat pääsevät tilaamaan yrityksen tuotteita.

5.3 Tiedonhallinta

Tiedonhallinta tarkoittaa yksinkertaisuudessaan oikean tiedon toimittamista oikealle ihmiselle oikeaan aikaan. Se on prosessi, joka hyvin hoidettuna tuottaa yritykselle kilpailuetua sekä parempaa organisaation tehokkuutta. (Judge & Jules, 2008, 176). Tiedonhallinnan lähtökohtana on tunnistaa, mikä tieto on tärkeää organisaation toiminnalle. Kun työnjohto on tunnistanut eniten arvoa tuottavat prosessit, on sen mahdollista alkaa rakentaa tietokantoja - ja järjestelmiä joissa tarvittava tieto on sitä tarvitsevien ihmisten saatavilla. Tiedonhallintaprosessin tulee kannustaa työntekijöitä tiedonjakamiseen organisaatiossa. Toisaalta taas määrä ei korvaa laatua. Informaatioähkyn välttämiseksi tulee tietokantoja ja – järjestelmiä rakennettaessa huolehtia siitä, että ne sisältävät vain olennaiset tiedot ja niihin pääsee käsiksi nopeasti. (Judge & Robbins, 2008, 168).

5.4 Tuotteiden tunnistaminen

Tuotteiden tunnistaminen kuluttaa paljon aikaa sellaisissa työvaiheissa, joissa tuotteelle ei synny lisäarvoa. Tästä syystä tunnistamisteknologiaan on panostettu paljon. Yleisin tunnistusteknologia tällä hetkellä on EAN- koodiin perustuva tunnistaminen. EAN-koodi on kaupankäynnin apuvälineeksi kehitetty koodausyksilöintitekniikka, jonka tarkoituksena on lyhentää tunnistustekstiä ja auttaa tuotteen tunnistamista. Koodauksessa voidaan käyttää joko ”kertovaa” tai ”puhdasta” tunnistekoodia. EAN- koodi on ”kerto-va” koodi. Lyhenne EAN tulee sanoista European Article Numbering. Vaikka lyhen- teessä on sana Eurooppa, on EAN maailmanlaajuinen järjestelmä. EAN-koodi koostuu 13 merkistä, jotka jakautuvat ryhmiin, joilla on omat merkityksensä. Kaksi ensimmäistä merkkiä ovat kansallisen koodipankin maatunnuksia. Seuraavat neljä tai viisi numeroa on valmistajanumero. Tämän jälkeen tulevat viisi tai kuusi numeroa ovat tuotenumero- ja, ja viimeinen numero on tarkistusnumero. Täydellisessä EAN-symbolissa on optisesti luettavan viivasymbolin lisäksi selväkielisesti nähtävissä oleva numerosymboli. Nume- rot ovat näkyvissä varotoimenpiteenä, jos viivasymbolia ei syystä tai toisesta saada luet- tua. (Sakki, 2003, 175 – 176). 13 merkin käsin tallentaminen on työlästä, joten EAN- koodit pyritäänkin yleensä automaattisesti tunnistamaan viivakoodinlukijalla. EAN- koodia luettaessa lukulaite mittaa viivakoodin juovien leveyden ja kombinaation. Ha- vaintotiedot muutetaan sähköisiksi digitaalimerkeiksi, joita voidaan käsitellä tietojenkä- sittelyjärjestelmässä (Sakki, 2003, 177). EAN- järjestelmän tärkein ominaisuus on, että yhdellä tuotteella on vain yksi ja sama koodi koko jakeluketjussa (Sakki, 2003, 176).

Viivakooditekniikkaa ei tule pitää patenttiratkaisuna tietojenkäsittelyongelmiin. Irralli- sina asioina viivakoodit ja lukijalaitteet eivät ole juuri minkään arvoisia (Sakki, 2003, 177). Jotta luettu tieto voidaan hyödyntää, täytyy niitä varten rakentaa tietojenkäsittely- järjestelmä, joka pystyy muokkaamaan kerätyn tiedon käyttäjän ymmärtämään muo- toon. Taustajärjestelmät täytyy aina rakentaa tapauskohtaisesti sopiviksi. Lukijalaitteen käyttö poistaa ainoastaan käsin tehtävän tallennustyön, nopeuttaen tunnistamista ja vä- hentäen virheitä, muuhun se ei vaikuta. Nämä onkin viivakooditekniikan suurimpia suo- sion syötä. (Sakki, 2003, 177).

6 PROSESSI

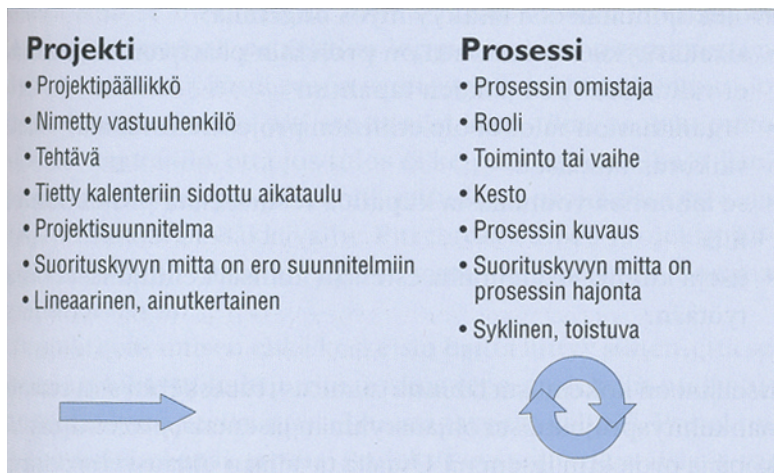
Kai Laamanen (2005) kuvaa liiketoimintaprosessia seuraavasti

Liiketoimintaprosessi on joukko toisiinsa liittyviä toistuvia toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavat resurssit, joiden avulla syötteet muunnetaan tuotteiksi. Toimintaprosessi on joukko loogisesti toisiinsa liittyviä toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joiden avulla saadaan aikaan toiminnan tulokset. (Laamanen, 2005, 19).

Prosessien päämääränä on aina asiakastarpeen tyydyttäminen osasto- ja organisaatio-rajista riippumatta (Karrus, 2003, 218). Liiketoimintaprosesseilla on aina asiakas, joko yrityksen sisä- tai ulkopuolinen, prosessit ylittävät organisaatio-rajat eivätkä riipu organisaatorakenteista, ja prosessien suorituskky arvioidaan aina asiakkaan näkökulmasta (Karrus, 2003, 219).

6.1 Prosessi vs. projekti

Monet prosessit suoritetaan projektin muodossa. Projektit ovat kertaluontoisia prosessien toteutumia. Koska projektit ovat yleensä yksilöllisiä, ne ovat väliaikaisia organisaation muotoja. Projektien tulee olla selkeästi määriteltyjä ja aikaan sidottuja. Projekti on tapa hallinnoida monimutkaisia prosesseja. (Laamanen & Tinnilä, 2009, 21). Laamanen (2005, 27) on kuvannut prosessin ja projektin eroja vertailemalla niiden eri tekijöitä (kuvio 4.)



KUVIO 4. Projektin ja prosessin erot (Laamanen, 2005, 27)

Vaikka projekteja on monia erilaisia, on niillä kaikilla yhteisiä piirteitä. Projekteissa mahdollistetaan taitojen, osaamisen ja muiden resurssien käyttäminen asetetun tavoitteen saavuttamiseksi. Projektin etuna on tarkasti määritelty, verrattain lyhytaikainen ja rajoitettu tavoite. Projekteja hallitaan yleensä suunnitelmilla ja aikatauluilla, ja ne on yleensä jaettu eri vaiheisiin kuten aloitus, suunnittelu, toteutus, raportointi ja lopetus. Projektinhallinta käsittää erilaisten resurssien hallinnointia jotta projekti saadaan suoritettua halutussa muodossa aikamääreen ja budjetin mukaisesti. (Laamanen & Tinnilä, 2009, 22).

6.2 Prosessiajattelu

Prosessiajattelun lähtökohta on yksinkertainen. Siinä mietitään, millaisilla tuotteilla ja palveluilla asiakkaan tarve voidaan tyydyttää. Sitten suunnitellaan prosessi, jolla saadaan aikaan halutut tuotteet ja palvelut. Tämän jälkeen selvitetään, mitä syötteitä (tietoa

ja materiaaleja) tarvitaan prosessin toteuttamiseen ja mistä ne hankitaan. (Laamanen, 2005, 21). Hyvin jäsenneily prosessi tuottaa etuja yhteistyössä asiakkaan kanssa, auttaa organisaatiossa toimivia ihmisiä ymmärtämään kokonaisuuden lisäksi oman roolinsa ja lisäarvon tuottamisen organisaatiossa sekä edesauttaa toiminnan kehittämistä kokonaisuutavoitteisiin ja asiakkaan tarpeisiin perustuen. (Laamanen, 2005, 22). Yrityksen toiminnan ja kehittämisen välineenä on tunnettua käyttää prosessiajattelua. Se sopii erityisesti reaali- ja informaatioprosessien tarkasteluun. Logistiikka osa-alueena on selkeä reaali-prosessi sekä tämän lisäksi myös informaationtäyteinen. Tästä syystä prosessiajattelu on tärkeä keino logistiikan kehittämisessä. (Karrus, 2003, 210).

Perinteisessä organisaation tarkastelussa funktionaalisen tehtävänjaon kautta ajatellaan usein, että arvonlisäys tapahtuu yksittäisten työvaiheiden tai osastojen tekemän työn kautta. Prosessiajattelussa taas katsotaan, että arvonlisäys tapahtuu useiden erilaisten toimintojen muodostamissa ketjuissa. Esimerkiksi materiaalien ja raaka-aineiden hankinta, varastointi, siirto tuotantoon, siirto lopputuotevarastoon ja jakelu muodostavat koko yrityksen läpi kulkevan reaali-prosessin. Vastaavasti tilausohjatussa toiminnassa arvonlisäysprosessiin kuuluu tilauksen vastaanotto, siirto hankintaan, tuotanto ja toimitaminen asiakkaalle. Onkin tärkeää tunnistaa, missä tuotannon ja logistiikan vaiheissa arvonlisäys syntyy ja pyrkiä käyttämään niitä hyväksi. Arvonlisäysprosessi kattaa kaikki ne toimenpiteet, joilla pyritään tyydyttämään asiakkaan tarpeet. (Karrus, 2003, 210 – 211).

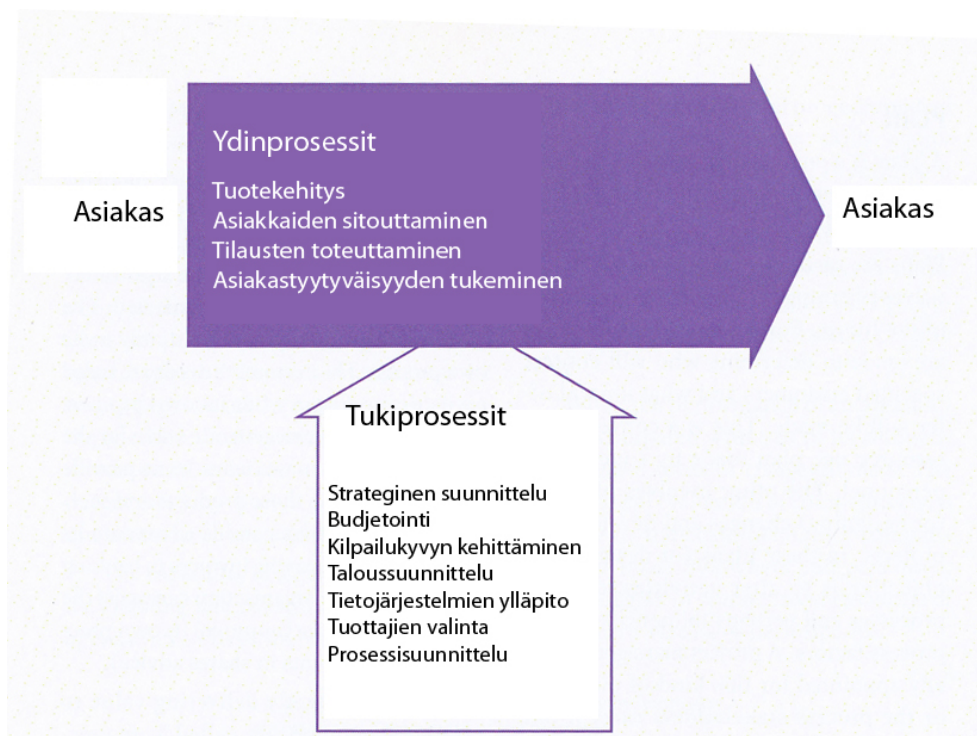
6.3 Prosessilajit

Vaikkakin prosessit tulee määrittellä organisaatiokohtaisesti, voidaan prosesseista erottaa yleisesti kuusi peruslajia. Ydinprosessit ovat ulkoista asiakasta palvelevia prosesseja. Niiden avulla jalostetaan yrityksen kyvyt ja osaaminen tuotteiksi, joilla on asiakkaalle lisäarvoa. Yleisimpiä ydinprosesseja ovat tuotekehitys, tuotanto ja asiakaspalvelu. Yrityksestä riippuen ydinprosesseja määrittellään yleensä 3-10, mutta alasta riippuen niitä voi olla vähemmänkin. Ydinprosessien määrittelyssä tulisi ottaa huomioon kaikki sellaiset prosessit, jotka liittyvät toimittajiin, asiakkaisiin ja muihin prosesseihin yrityksen sisällä. (Lecklin 2002, 144). Ydinprosessien lisäksi yrityksissä on myös monia

muunlaisia prosesseja. Lecklinin (2002, 144) mukaan eri prosessilajit voidaan luokitella seuraavasti:

- Tukiprosessit ovat yrityksen sisäisiä prosesseja. Niiden tehtävänä on tukea yrityksen toimintaa ja luoda edellytyksiä ydinprosessien onnistumiselle. Tyypillisiä tukiprosesseja ovat talous- tieto- ja henkilöstöhallinto
- Avainprosessit tarkoittavat yrityksen menestystekijöitä. Ne ovat kaikkein tärkeimpiä prosesseja ja täten myös ensisijaisia kehityskohteita. Avainprosessit voivat olla niin ydin- tai tukiprosesseja, sekä osioita näistä molemmista
- Pääprosesseilla puolestaan tarkoitetaan kokonaisuuden kannalta olennaisia ja laajoja prosesseja, jotka yleisimmin ovat ydinprosesseja
- Osaprosessit ja alaprosessit tarkoittavat yksinkertaisesti hierarkiassa alemmalla tasolla olevia prosesseja
- Vaihe tai prosessi puolestaan on prosessiin kuuluva alimman tason aktiviteetti. Yleisesti työvaihe on kerralla loppuun suoritettava kokonaisuus. Prosessikuvausta tehtäessä työvaiheelle ei laadita omaa kaaviota, vaan työohje

Laamanen & Tinnilä (2009) ovat esittäneet esimerkkejä ydin- ja tukiprosesseista kuvion 5.mukaisesti.



KUVIO 5. Ydin- ja tukiprosessit. (Laamanen & Tinnilä, 2009, 62, muokattu)

6.4 Prosessinomistaja

Prosesseilla tulee yleensä myös aina olla omistaja. Sillä tarkoitetaan prosessiajattelun mukana tuomaa uutta johtamisen roolia. Omistajan rooli on varmistaa prosessin tulos ja suorituskyky koko prosessin osalta. Prosessinomistajalle kuuluu useita eri vastuualueita. Ensimmäinen hänen tulee suunnitella ja määrittää prosessi; mitä kaikkea siihen sisältyy ja mitkä ovat rajapinnat muiden prosessien kanssa. Jos prosessi jaetaan osaprosesseihin, omistaja nimeää näille omat omistajat. Hän vastaa myös prosessin tuloksen varmistamisesta. Tämä tarkoittaa, että omistajan vastuulla on ongelmien ratkaisu tai ratkaisun hankkiminen, oikeiden mittarien valinta, seuranta ja prosessikatselmuksien laadunvarmistusta varten. Luonnollisesti prosessinomistaja vastaa resurssien hankinnasta ja prosessiin osallistuvan henkilöstön tehokkaasta toiminnasta. Tehokkuutta omistaja pyrkii parantamaan toimimalla valmentajan tavoin henkilöstöä kohtaan ja edesauttamaan heidän itseohjautuvuutta. Prosessijohtajaa valittaessa tulisi kiinnittää huomiota henkilökohtaisten ominaisuuksien lisäksi myös siihen, kenelle prosessin tulokset ovat tärkeitä, ke-

nellä siihen on eniten kiinnitetty resursseja sekä kenen vastuulla ovat prosessin kriittiset vaiheet. (Lecklin, 2002, 145 – 146).

6.5 Prosessihierarkia

Isoissa yrityksissä voi prosesseja olla sadoista jopa tuhansiin, pienissäkin yrityksissä määrä on yleensä kaksinumeroinen. Prosessien sisällöt ja lukumäärä vaihtelevat tapauskohtaisesti ja niiden muodostumiseen vaikuttavat monet seikat, niin perinteet ja yrityskulttuuri, kuin myös työmenetelmät ja henkilöstön taidot. Prosessihierarkiaa rakentaessa tulee pyrkiä selkeään rakenteeseen sekä turhien tasojen välttämiseen. Tasojen määrän kasvaessa prosessin hallittavuus kärsii. Suositeltava määrä on 2-3 tasoa. Prosessikaavioita laadittaessa olisi hyvä huolehtia siitä, että prosessit on pilkottu suunnilleen samankokoisiin osiin. Jos eri vaiheissa syntyy paljon osaprosesseja, voi suurempi tasojen lukumäärä olla tällöin oikeutettua. Hierarkian toimivuuden ehtona on myös prosessien tarkka rajaaminen. Tulee määritellä tarkkaan, mistä prosessi alkaa ja päättyy, sekä kuka vastaa siitä. Yksi tehtävä voi kuulua vain yhteen prosessiin. Jos rajapintoja ei määritellä tarkasti, menetetään prosessijohtamisen edut ja vastuunjakautuminen muuttuu sekavammaksi kuin funktionaalisisessa organisaatiomallissa. (Lecklin, 2002, 147 – 149).

6.6 Prosessien kehittäminen

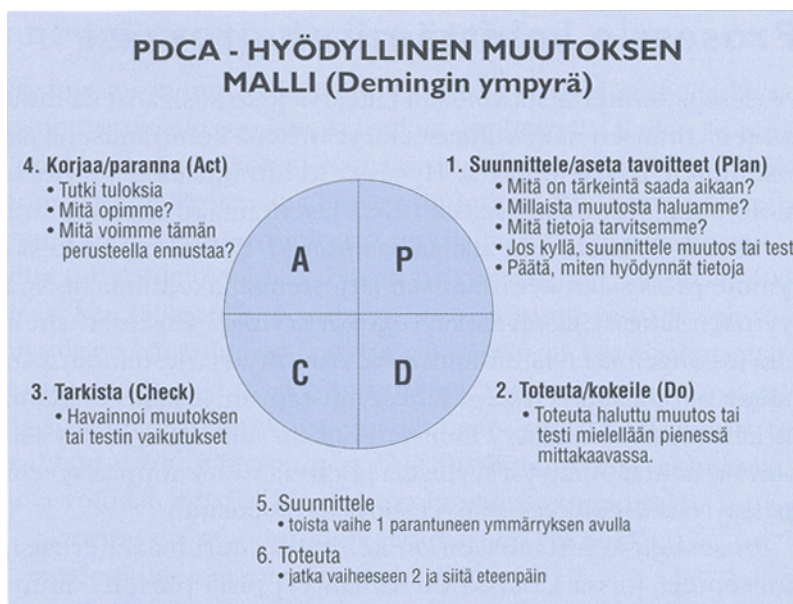
Yrityksen ydinprosesseista monet koskevat asiakkaiden tarpeiden tyydyttämistä. Usein nämä ovat koko yritystä ja useita sidosryhmiä läpileikkaavia prosesseja toimintoketjuissa (Karrus, 2003, 211). Yrityksen toiminnan kehittämissä avainasemassa on tunnistaa arvonnäkökulman kannalta olennaiset ydinprosessit ja pyrkiä eliminoimaan ne prosessit, jotka eivät tuota konkreettista arvoa ulkoisille tai sisäisille asiakkaille. (Karrus, 2003, 212). Prosesseja kehittäessä tulee niiden suorituskykyä myös pystyä mittaamaan. Siinä tulee ottaa huomioon aika, laatu, kustannukset sekä työntekijöiden ja asiakkaiden tyytyväisyys. Jotta prosessien ohjaus toimisi, tulee jokaisella ydinprosessilla olla omistaja ja kuhunkin prosessiin tulee olla omat sovelletut suorituskykykymittarit (Karrus, 2003, 212).

Prosessin kehittämismalli voi yksinkertaisimmillaan koostua kolmesta osasta. 3-osainen kehittämismalli sisältää kohdat nykytilan kartoitus, prosessianalyysi sekä prosessin parantaminen.

Jotta voidaan parantaa, on välttämätöntä selvittää missä ollaan tällä hetkellä. Kartoitusvaiheessa tulee keskittyä prosessityön organisointiin, laatia prosessikuvaukset ja kaaviot sekä arvioida prosessin toimivuus. Nykytilan kartoitus toimii pohjana laatujärjestelmän rakentamiselle. Kartoituksen avulla myös tehdään päätöksiä siitä, mitä prosesseja aletaan kehittää. (Lecklin, 2002, 149). Tätä vaihetta kutsutaan joskus myös kuvaus tai mittausvaiheeksi (Laamanen, 2005, 209).

Analyysivaiheessa selvitetään prosessiin liittyvät ongelmat ja etsitään niihin ratkaisut, analysoidaan laatukustannukset, tehdään mahdolliset benchmarking- vertailut, valitaan työkalut, asetetaan mittarit ja arvioidaan kehittämisvaihtoehdot. Prosessianalyysin perusteella valitaan kehittämistapa joka voi vaihdella suurestikin lähtötilanteesta riippuen. Joko prosessiin tehdään pieniä muutoksia tai se uudistetaan kokonaan, tai rajuimmassa tapauksessa prosessi ulkoistetaan tai lopetetaan kokonaan. (Lecklin, 2002, 150).

Kolmas vaihe eli prosessin parantaminen sisältää parannussuunnitelman laadinnan, hyväksymisen ja uudistetun prosessin käyttöönoton. Kun prosessi on saatu parannettua, palataan takaisin alkutilanteeseen. Prosessin toimivuutta tulisi arvioida säännöllisesti ja tarpeen mukaan uudistaa. Tätä kutsutaan prosessin jatkuvaksi kehittämiseksi. (Lecklin, 2002, 150). Kaikki nämä vaiheet ovat yhteisiä yleisimmille prosessien parantamiskonsepteille. Jokaiseen kuuluu prosessien kuvaaminen, mittaus, analysointi ja ratkaisujen testaaminen. Yhteiset piirteet voidaan kuvata Demingin ympyrässä. (kuvio 6.) (Laamanen, 2005, 209).



KUVIO 6. Demingin ympyrä (Laamanen, 2005, 210)

6.6.1 Toimintatavat

Liiketoimintaprosessien kehittämiseen on olemassa monia erilaisia toimintatapoja. Näiden kaikkien eri lähtökohdista syntyneiden ajattelutapojen pohjalta on yhdistämällä syntynyt varsinainen prosessijohtaminen. (Karrus, 2003, 215). Jokainen näistä toimintatavoista keskittyy hieman eri painopisteisiin, mutta jokaista niistä käytetään yleisesti jossain muodossa myös nykyisessä prosessien kehittämisessä.

Toimintojohtaminen keskittyy taloudellisuuden kehittämiseen ja operatiiviseen johtamiseen. Sillä pyritään parantamaan yleiskustannusten kohdistettavuutta arvoketjun suuntaisesti. Sitä käytetään yleensä laskentahenkilöstön toimesta tai projekteissa joissa on tärkeää valvoa kustannuksia. (Karrus, 2003, 212).

Benchmarkingissa pyritään mittaamaan ja vertailemaan toimintatapoja ja niiden suorituskykyä. Siinä pyritään mittaamaan oman yrityksen, toimialan tai muiden toimialojen toimintamalleja ja käytäntöjä ja tunnistamaan näistä parhaat. Mittaustuloksia käytetään sitten jatkossa oman toiminnan kehittämisen tavoite- ja vertailukohteena. Benchmarkingin käyttö on yleisintä teollisuusyrityksissä, jakelussa ja tuotekehityspuolella. (Karrus, 2003, 213).

Rinnakkaissuunnittelu tarkoittaa lähestymistapoja ja menetelmiä, joilla markkinointi-ideat muunnetaan mahdollisimman nopeasti tuotesuunnitelmiksi. Tämän tarkoitus on lisätä kilpailukykyä lisäämällä joustavuutta ja nopeuttamalla ideoiden kaupallistamista. Rinnakkaissuunnittelua käytetään yleensä valmistavan teollisuuden tuotekehityksessä. (Karrus, 2003, 213).

Lean Managementissä tarkoitus on tuottaa enemmän arvoa asiakkaalle käyttämällä vähemmän resursseja. Siinä pyritään saavuttamaan kevyt ja joustava organisaatio ja toimintapa, eli toisin sanoen poistaa kaikki, mikä ei tuota asiakkaalle lisäarvoa. Lean managementtia on käytetty erityisesti taantuma-aikoina sekä ns. kriisi-yrityksissä. (Karrus, 2003, 213).

Supply Chain Management korostaa logistiikkaa. Se on lähestymistapa jossa tavara- ja tietovirtoja koordinoidaan koko arvoketjussa raaka-ainetuottajilta lopulliselle asiakkaalle saakka. Siinä pyritään virtaviivaistamaan toimintaa koko arvoketjun tasolla poistamalla turhia välivaiheita ja välttämällä välivarastojen käyttöä. Kehittynyt tiedonvälitys on mahdollistanut tämän mallin käytön avoimilla markkinoilla ilman pitkälle menevää integraatiota. Supply Chain Management on yleistä teollisuuden ja kaupan alalla. (Karrus, 2003, 214).

Aikaan perustuva johtaminen nimensä mukaisesti korostaa aikaa kriittisenä resurssina ja suoritusten mittarina. Siinä pyritään ydinprosessien tarkasteluun ja läpimenoaikojen radikaaliin pienentämiseen eliminoimalla tuottamatonta aikaa. Ajankäyttöä pyritään vähentämään tilaus-toimitusketjun läpimenoajoissa ja asiakkaan toimitusajoissa. Aika-perusteista johtamista käytetään ensisijaisesti tuotannossa ja tuotannon toimituksissa. (Karrus, 2003, 214).

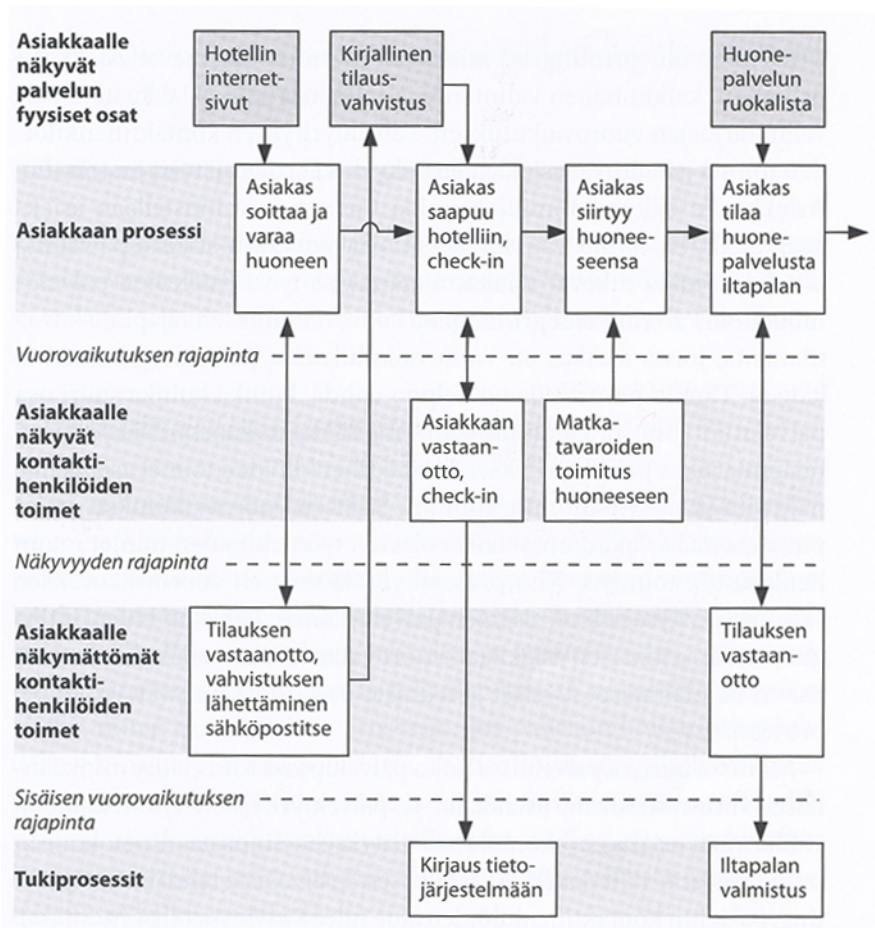
Laatujohtaminen perustuu tilastolliseen tuotantoprosessien ohjaukseen ja virheiden vähentämiseen pyrkivään tekniikkaan, mutta nykytilassaan se tarkoittaa kaikkien toimintojen laadun varmistamista ja parantamista jatkuvan parantamisen menetelmillä. Painopiste on pienissä mutta jatkuvissa parannuksissa. Laatujohtamisen tavoite on laadun rakentaminen sisään tuotantoprosessiin, jotta jälkikäteen tapahtuva virheiden tarkastus ja korjaaminen saataisiin eliminoitua. Laatujohtamista käytetään niin teollisessa tuotannossa, kuin palveluyrityksissä. (Karrus, 2003, 215).

6.6.2 Prosessianalyysi & blueprinting

Prosessianalyysi on tärkeä työkalu prosessien kehittämisessä. Sen avulla voidaan tutkia ja selvittää esimerkiksi, mikä on eri osapuolten rooli prosessissa, mitkä ovat prosessin kriittisiä vaiheita, sekä missä ja miksi mahdollisia ongelmia ilmenee. Tämän perusteella pystytään löytämään ratkaisuja tunnistettuihin ongelmiin. Tarkoituksena on ensin luoda prosessikaavio, jossa havainnollistetaan prosessin eri vaiheet, vaiheiden ongelmat ja ratkaisuehdotukset. (Moilanen yms. 2010, 158). Prosessikuvauksessa tuodaan ilmi prosessissa käytettävät resurssit, henkilöstö, työtavat ja työkalut, lopputulos, toimintaympäristön kuvaus ja rajapinnat muiden prosessien kanssa. Prosessikuvausta kutsutaan usein myös prosessikaavioksi. Kaaviossa kuvataan graafisesti informaatiovirrat, osallistuvat työntekijät sekä heidän roolinsa prosessin kannalta. Flow-kaavio puolestaan kuvaa yleensä vain toiminnot ja informaatiovirrat. (Laamanen & Tinnilä, 2009, 62).

Prosessin kuvaamistapa riippuu siitä, mihin tarkoitukseen kuvausta käytetään. Prosessin hallinta, ongelmanratkaisu tai tietojärjestelmien kehittäminen vaativat jokainen omanlaisensa prosessikuvauksen. Prosessin hallinnassa prosessin tärkeimpien ideoiden ja logiikan kuvaus korkeatasoisesti riittää, kun taas muihin tarkoituksiin tarvitaan yksityiskohtaisempaa tietoa. (Laamanen & Tinnilä, 2009, 62 – 63).

Palveluprosessin analysoimista varten on kehitetty blueprintingiksi kutsuttu toimintatapa. Se on prosessikaavio, joka kuvaa yksityiskohtaisesti palveluprosessin etenemisen, ja eri osapuolten, myös asiakkaan, rooleja. Blueprintingin tarkoitus on objektiivisesti kuvata prosessi niin että jokainen osallistuva osapuoli ymmärtää samalla tavalla, millainen palvelukokonaisuus on. Tämä helpottaa palvelun kehittämisestä keskustelemista. Blueprintingissä tulee havainnollistaa palvelun tuotannon kokonaisprosessi, asiakaskontaktit, työntekijöiden ja asiakkaiden roolit sekä asiakkaalle näkyvät ja näkymättömät tekijät. (Moilanen yms. 2010, 158 – 159). Seuraavassa on esimerkki (kuvio 7), jossa on eroteltu tekijöiden näkyvyys asiakkaille, tapahtumien rajapinnat sekä asiakkaan ja yrityksen omat prosessit prosessikaaviosta (Moilanen yms.) 2010, 159).



KUVIO 7. Blueprinting kaavio hotellihuoneen varaamisesta (Moilanen yms. 2010, 159)

7 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön lähtökohtana oli yrityksen asiakaspalautusprosessin tutkiminen ongelmakohtien löytämiseksi ja kehitysehdotuksien laatiminen näiden ongelmien ratkaisemiseksi. Aiheen valinta oli helppoa, koska työskentelen itse päivittäin tämän prosessin parissa ja olin havainnut, että se kaipaa parantamista. Suurimmaksi ongelmaksi olin kokenut sisäisen tiedonkulun sekä käsittelyajan venymisen varastolla. Näihin ongelmakohtiin ratkaisuehdotuksia tässä työssä myös löytyi.

Helppouden lisäksi työskentely prosessin parissa jatkuvasti aiheutti osaltaan myös ongelmia. Oli hankalaa lähestyä aihetta objektiivisesti kun oli itse sen ”keskellä” kokon ajan. Koska suurin osa havainnoista oli itseni tekemiä, saattoi tämä aiheuttaa myös jonkinlaista vääristymää ratkaisuisissa, ajatellen sitä, palvelevatko ne parhaalla tavalla kaikkia osapuolia. Pyrin kuitenkin ottamaan huomioon myös asiakkaiden kanssa viestivien myyntiapulaistemme ongelmia haastatteleamalla yhtä heistä. Koska sisäinen viestintä tässä prosessissa oli tärkeässä osassa, oli hyvä kuulla myös toisen osapuolen mielteitä ongelmista.

Opinnäytetyön tuloksena saatuja parannusehdotuksia on jo otettu käyttöön yrityksessä, joka osaltaan kertoo siitä, että ne ovat olleet onnistuneita ja käytännöllisiä. Näiltä osin voidaan myös sanoa, että työlle asetetut tavoitteet täyttyivät. Parannukset ovat koskeneet eri osapuolia prosessista, niitä on toteutettu niin varastolla kuin toimiston sisäisessä viestinnässä. Asiakkaiden tiedottamiseen liittyvät parannukset ovat toistaiseksi vielä työn alla. Jotkin parannuksista eivät nykytilanteessa olleet toteutettavissa erinäisistä rajoituksista johtuen, mutta näihin on mahdollista palata siinä vaiheessa, jos yritys uudistaa tietojärjestelmiään.

LÄHTEET

Julkaistut lähteet

Blomqvist, R., Dahl, J., Haeger T. & Storbacka, K. 1999. Asiakkuuden arvon lähteillä. Suom. Tillman, M. Juva: WSOY. Alkuperäinen teos 1999.

Breen, L. 2006. "Give me back my empties or else! A preliminary analysis of customer compliance in reverse logistics practices". Management Research News, Vol. 29 Iss: 9, pp.532 – 551. Tulostettu 21.9.2012
<http://dx.doi.org/10.1108/01409170610708989>

Christopher, M. 1998. Logistics and Supply Chain Management. Strategies for Reducing Cost and Improving Service. 2.painos. Iso-Britannia: Pearson Education Limited.

Crocs Nordic Oy. 2012. Company Info. Luettu 24.9.2012
<http://company.crocs.fi/>

Crocs tm. 2012. About Crocs. Luettu 24.9.2012
<http://company.crocs.com/our-company/about-crocs/>

Hannus, J. 1997. Prosessijohtaminen. Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suori- tuskkyky. 4. painos. Jyväskylä: HM&V Research Oy.

Karrus, K. E. 2003. Logistiikka. 3.-4. painos. Juva: WS Bookwell Oy.

Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Terms and Concepts in Business Process Manage- ment. 4.painos. Espoo: The Federation of Finnish Technology Industries.

Laamanen, K. 2005. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Ideasta käytäntöön. 6. painos. Helsinki: Suomen Laatu keskus Oy.

Lecklin, O. 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. 4.painos. Helsinki: Talentum Me- dia Oy.

Mäntyneva, M. 2000. Asiakkuudenhallinta. 1.painos. Vantaa Werner Söderström Osa- keyhtiö.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2010. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.

Qureshi M.N, Kumar D. & Kumar P., 2007. An integrated model to identify and classi- fy the key criteria and their role in the assessment of 3PL services providers. Tulostettu 12.10.2012

Robbins, S.P. & Judge, T.A. 2008. Essentials of Organizational Behavior. 9. painos. New Jersey: Pearson Education International.

Sakki, J. 2003. Tilaus-toimitusketjun hallinta. Logistinen B-to-B- prosessi. 6.painos. Espoo: Jouni Sakki Oy.

Srivastava, S.K. Managing product returns for reverse logistics. 2006. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, suppl. 3PL, 4PL and reverse logistics - Part 136. Iss: 7: pp.524-546. Emerald Group Publishing Limited. Tulostettu 21.9.2012.

<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1563524>

Julkaisemattomat lähteet

Poontarikkun, Arich. Sales Assistant. 2012. Haastattelu 13.9.2012. Haastattelija Aikonen, H. Tampere.