

# PALAUTEPROSESSIN KEHITTÄMINEN

VM Carpet Oy:n palauteprosessin kehittäminen pk-sisustus- ja -  
mattoyritysten keskuudessa, 2018.

## Tiivistelmä

Tekijä(t) Mäkinen, Sari	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK Sivumäärä 100	Valmistumisaika Syksy 2018
Työn nimi <b>Palauteprosessin kehittäminen</b> Case: VM Carpet Oy		
Tutkinto Tradenomi (ylempi AMK)		
Tiivistelmä <p>Palauteprosesseja lähestytään yrityksen strategiassa mahdollisena arvon tuojana toimeksiantajan ekosysteemin eri osapuolille. Kehittämishankkeessa selvitettiin kuinka palauteprosessia voidaan sujuvoittaa pk -asiakkaiden keskuudessa. Tällä hetkellä palautteita tulee case -yrityksen tehtaalle useamman kanavan kautta. Voisiko ratkaisu löytyä yrityksen verkkokauppa-alustalta? Palauteprosessia kehitetään poistamalla prosessin hoidossa ilmaantuvia viiveitä ja päällekkäistä työtä.</p> <p>Kehittämishanke osiossa haettiin menetelmätriangulaatiota hyödyntäen uusia ratkaisuja aktivoimalla myyntiorganisaation henkilöstö ja asiakkaat osallisiksi kehittämiseen haastattelujen ja kyselyjen kautta. Henkilöstö osallistettiin prosessimenetelmillä, havainnoinnilla ja teemahaastatteluilla. Asiakasnäkemys saatiin teemakyselyllä, joka toteutettiin Webropol -ohjelman välityksellä ja täydennettiin haastatteluilla. Tietoa tuotettiin sekä kvalitatiivisilla että kvantitatiivisilla menetelmillä.</p> <p>Yrityksen asiakaspalveluun oltiin erittäin tyytyväisiä. Vastaajien demografiset tekijät näkyivät asiakasnäkemyksessä koskien palauteprosessien mahdollista verkkoalustalle siirtymistä. Verkkokauppa-alustat tarjoavat mahdollisuuden monikanavaisen verkkokaupan keskitettyyn hallintaan. Kehittämishankkeesta syntyi tehostettu toimintamalli Lean -menetelmiä hyödyntäen palauteprosessin hoitoon ja ehdotus asiakaspalvelun työn uudelleen organisointiin.</p> <p>Nykyaikaiset verkkokauppa-alustat tarjoavat mahdollisuuden liiketoimintaa ohjaavien järjestelmien integrointiin ja päällekkäisen sekä keskeneräisen työn vähentämiseen. Jatkuva prosessien parantaminen ylläpitää kilpailukykyä ja vahvistaa asiakastyytyvyyttä sekä yrityksen taloudellisesta että asiakasnäkökulmasta.</p>		
Asiasanat strategia, strategian muokkaaminen, prosessi, prosessin parantaminen, Lean		

## Abstract

Author(s) Mäkinen, Sari	Type of publication Master's thesis	Published Autumn 2018
	Number of pages 100	
Title of publication <b>Developing the Feedback Process</b>		
Case: VM Carpet Oy		
Name of Degree Master`s Degree Programme in Business Management and Regenerative Leadership		
Abstract <p>Feedback processes are approached in a company's strategy as a potential value for the various parties involved in its ecosystem. This development project identified how the feedback process could be streamlined among small and medium-sized businesses. At present, feedback is provided to the case company's factory through multiple channels. Could the solution be found on the company's e-commerce platform? The feedback process is developed by eliminating delays and the overlapping work in the process.</p> <p>In the development project section, the methodology was sought by utilizing new solutions by activating the sales organization's staff and customers to participate in the development through interviews and surveys. The personnel were involved by process methods, observation and theme interviews. The customer view was obtained through a questionnaire conducted via the Webropol program and supplemented by interviews. Information was produced both qualitatively and quantitatively.</p> <p>The customers were very satisfied with the company`s customer service. The demographic factors of the respondents could be seen in the customer views regarding the possible transition of the feedback processes to the network platform. E-commerce platforms offer the possibility of centralized management of multichannel online shopping. The development project resulted in an enhanced operating model using Lean methods for managing the feedback process and proposing a reorganization of the customer service work.</p> <p>Modern e-commerce platforms offer an opportunity to integrate business management systems and to reduce the overlapping and unfinished work. The continuous improvement of processes maintains competitiveness and strengthens customer satisfaction from the company's financial and customer perspective.</p>		
Keywords strategy, strategy shaping, process, process improvement, Lean		

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	1
1.1	Tutkimuksen tausta.....	1
1.2	Tutkimuksen tavoite.....	2
1.3	Tutkimuksen rakenne .....	4
2	TIETOPERUSTA .....	6
2.1	Strategia .....	6
2.1.1	Liiketoimintastrategia .....	6
2.1.2	Asiakasstrategian arvo .....	9
2.1.3	Digitalisaation hyödyt.....	10
2.1.4	Strategy shaping – Strategian muokkaaminen.....	12
2.1.5	Strategian implementointi prosessiin .....	13
2.2	Prosessit.....	15
2.2.1	Millainen on hyvä prosessi?.....	15
2.2.2	Prosessin omistajuus.....	19
2.2.3	Prosessimittareita .....	20
2.2.4	Prosessijohtaminen .....	22
2.2.5	Prosessinparannusmenetelmiä.....	24
2.2.6	Prosessin mallintaminen.....	27
2.2.7	Virtaustehokkuus vs. resurssitehokkuus .....	28
2.3	Lean Six Sigma .....	29
2.3.1	Lean Six Sigma kehittämistyön mahdollistajana .....	29
2.3.2	Leanin pääperiaatteet ja hukat.....	31
3	KEHITTÄMISHANKE JA TOTEUTTAMISSUUNNITELMA.....	33
3.1	Kehittämisorganisaatio .....	33
3.2	Kehittämishankkeessa käytetyt tutkimusmenetelmät .....	34
3.2.1	Toimintatutkimus .....	35
3.2.2	Havainnointi.....	36
3.2.3	Haastattelut .....	36
3.2.4	Kyselyt.....	37
3.3	Kehittämishankkeen toteuttaminen .....	38
3.3.1	Vaihe I: Nykytilanne .....	39
3.3.2	Vaihe II: Sisäinen arviointi - teemahaastattelut .....	39
3.3.3	Vaihe III: Asiakasnäkemys – teemakyselyt ja -haastattelut .....	40

3.3.4	Vaihe IV ja V: Tehostettu toimintamalli ja implementointi .....	41
3.4	Kehittämishankkeen rakenne ja aikataulu .....	41
4	KEHITTÄMISHANKKEEN TULOKSET .....	43
4.1	Kehittämishankkeen tulokset .....	43
4.1.1	Nykytilan visualisointi.....	43
4.1.2	Sisäinen arviointi – teemahaastattelun tulokset .....	44
4.1.3	Asiakasnäkemyks – teemakyselyn ja -haastattelun tulokset .....	48
4.1.4	Asiakaspalvelun palautteiden seurantalomakkeen tulokset.....	56
4.2	Kehittämishankkeen muita tuloksia .....	59
5	UUSI TOIMINTAMALLI.....	60
6	YHTEENVETO .....	62
6.1	Johtopäätökset ja keskeiset tulokset.....	62
6.1.1	Kehittämishankkeen sisäisen arvioinnin yhteenveto ja keskeiset tulokset...62	
6.1.2	Kehittämishankkeen asiakasnäkemyksen yhteenveto ja keskeiset tulokset65	
6.1.3	Kehittämishankkeen Excel -seurannan yhteenveto ja keskeiset tulokset ....66	
6.1.4	Kehittämishankkeen reliabiliteetti.....	67
6.1.5	Kehittämishankkeen validiteetti.....	68
6.2	Kehittämishankkeen arviointi ja hyödynnettävyys .....	68
6.3	Pohdinta .....	69
LÄHTEET	.....	71
LIITTEET	.....	77

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Internet luo erinomaisen kanavan yrityksille esitellä osaamistaan ja tarjoamaansa eli tuotteitaan ja palveluitaan nykyisille tai potentiaalisille asiakkaille sekä edistää yrityksen ja asiakkaiden välistä yhteyttä. Nykyaikaiset verkkokauppa-alustat tarjoavat mahdollisuuden monikanavaisen verkkokaupan keskitettyyn hallintaan. Ne tarjoavat mahdollisuuden liiketoimintaa ohjaavien järjestelmien integrointiin ja päällekkäisen sekä keskeneräisen työn vähentämiseen, mikä tarkoittaa käytännössä verkkokauppatilauksien, -maksujen ja -palautteiden vastaanottavan järjestelmän yhdistämistä yrityksen toimintaa ohjaaviin tietojärjestelmiin, kuten toiminnanohjausjärjestelmän (ERP) ja asiakkuudenhallintajärjestelmän (CRM) kanssa. (TIEKE 2018)

Palvelumuotoilun (Service design) avulla yritys voi kehittää omia sisäisiä prosessejaan asiakkaat huomioiden. (Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti 2014, 74.) Prosessien kehittämiseen kuuluu tulevaisuuden suunnittelu eli ennakointi jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Liike-elämässä se tarkoittaa avoimesti taloudellisesti tärkeiden strategisten hyötyjen tunnistamista, edistämistä ja soveltamista organisaation prosesseihin ja ekosysteemeihin. (Ojasalo ym. 2014, 90-91.) Yrityksen tulee varmistaa strategiansa toteuttamiseksi, että sen ekosysteemin yhteistyökumppanit toimivat aktiivisesti asiakkaiden hyväksi (Ritakallio & Vuori 2018, 143).

Strategian ytimessä on prosessi, joka onnistuessaan yhdistää organisaation historiaa ja nykytilaa uutta luodessaan. (Ritakallio & Vuori 2018, 11.) Nykyään strategiat perustuvat oletuksiin eli arvioihin tulevaisuudesta, jotka sisältävät jatkuvasti muuttuvan toimintaympäristön mukana tuoman epävarmuuden. Niitä muokkaavat megatrendit kuten teknologian kehittyminen, digitalisaatio, globalisaatio, säätely, kaupungistuminen, ilmastonmuutos, väestön ikääntyminen ja tiedon lisääntyminen. Teknologia ja digitalisaatio sekä tiedon lisääntyminen mahdollistavat organisaatioiden kasvun myös globaalisti. Muutosten monimutkaistuminen on siirtänyt yritysten välisen kilpailun strategiselle tasolle ja näin strategiasta on tullut jatkuva prosessi, jossa Ritakallion & Vuoren (2018, 14) mukaan on kyse kyvystä tehdä jatkuvasti uusia strategisia valintoja ja toteuttaa ne tehokkaina toimenpidesarjoina. (Ritakallio & Vuori 2018, 11-20.)

Liiketoiminnassa toimenpidesarjat eli prosessit ovat strategialähtöisiä ja niillä on erilaisia painopisteitä pääprosesseissa, joita ovat ydin- ja tukiprosessit. Prosessi on strategian toteutumisen edellytys. Strategia ja visio määrittävät liiketoiminnassa prosessien vaiheet. Yrityksen liikestrategian ja tavoitteiden tulee olla yhdensuuntaisia yrityksen prosessien

tavoitteiden ja mittareiden kanssa. Kun pääprosessit on tiedostettu ja mallinnettu voidaan mallintaa roolikohtaisesti niiden eri osaprosessien toiminnot ja tietovirrat. Niiden avulla voidaan tehostaa ja optimoida prosessien toimintakykyä. (ITC Standard Forum 2018; Käkelä 2015, dia 3 & 5.)

Liiketoimintaan liittyviä prosesseja voidaan kehittää sekä sisältä että ulkoa päin. Sisältä päin tavoitteena on resurssien tehokas käyttö ja ulkoa päin asiakkaan näkökulma huomioiden asiakastytyvyyden lisääminen. Jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö edellyttää prosessien jatkuvaa parantamista kilpailukyvyyn ylläpitämiseksi. Kehitettäessä liiketoimintaprosesseja asiakasnäkökulmasta on hyvä kartoittaa asiakaspolku (Customer Journey Mapping), niin asiakkaille voidaan luoda myös uusia palveluita ja näin parantaa asiakastytyvyyttä. (ITC Standard Forum 2018.)

Liiketoimintaprosessien kehittämiseen liittyy monia erilaisia johtamista koskevia lähestymistapoja, kuten johtamisperinne ja tietotekniikka sekä esimerkiksi Six Sigma ja Lean, jotka keskittyvät perinteisesti työn yksinkertaistamiseen ja laadunvalvontaan. Johtamista ohjaavat usein erilaiset konsultit ja tietotekniikan asiantuntijat, jotka keskittyvät prosessien automatisointiin. Jokainen lähestymistapa sisältää joitakin yhteisiä käytäntöjä ja näin liiketoimintaprosessien johtamisessa korostetaan kattavaa lähestymistapaa prosessien kehittämisessä. (Harmon 2014.)

## 1.2 Tutkimuksen tavoite

Tutkimuksen tavoitteena on tutustua toimeksiantajan asiakaspalvelun palauteprosessien nykytilaan ja niiden kehittämismahdollisuuksiin. Kehittämishanke osiossa haetaan uusia ratkaisuja toimeksiantajan asiakaspalvelun tukkuasiakkaiden palauteprosessien hoitoon tehtaan asiakaspalvelussa hyödyntäen yrityksen olemassa olevaa verkkokauppa-alustaa. Palauteprosesseja lähestytään yrityksen strategiassa mahdollisena lisämyynnin ja lisäarvon tuojana toimeksiantajan ekosysteemin eri osapuolille pk-sisustus- ja -mattoalalla.

Tutkimusongelmana on palauteprosessin hoidossa ilmaantuvat poikkeamat ja niistä aiheutuvat viiveet. Nämä poikkeamat aiheuttavat ylimääräistä työtä ja kustannuksia palauteprosessien hoitamisessa. Vähentämällä poikkeamien ja virheiden määrää sekä yksinkertaistamalla työvaiheita saadaan parannettua toimintaa ja vapautettua kapasiteettia. (Torkkola 2017, 206).

Tutkimuksen kehittämishankkeessa on toimeksiantajan nykyisen palauteprosessin mallinamisella tarkoitus tuoda esiin kehittämistä vaativat prosessin osa-alueet eli tehtävät toimintaketjussa (Käkelä 2005, dia 5 ja 12). Kehittämishankkeessa on tavoitteena tehostaa dokumentoidun tiedon, sisäisen arvioinnin ja asiakasmielipiteen kautta toimeksiantajan

olemassa olevaa toimintamallia palauteprosessien hoidossa B-to-B (business to business) -tasolla niin sisältä kuin ulkoakin päin. Yrityksen tukku- eli jälleenmyyjäasiakkaiden palauteprosessia kehitettäessä tavoitteena on saada heidän näkemyksensä esiin yrityksen verkkokauppa-alustan tuomasta lisäarvosta, jotta palauteprosessia voitaisiin kehittää asiakasarvoa luoden ja lisäarvoa tuottamattomat toiminnot voitaisiin poistaa. Kehittämissä halutaan selkeyttää prosessin virtausta. (Vuorinen 2014, 73.) Prosessin kehittämällä tavoitellaan keskeneräisen työn määrän vähentämistä tehtaassa asiakaspalvelussa ja asiakastyytyvyyden vahvistamista. Kehittämishankkeen kokonaistavoitteena on palauteprosessien sujuvuuden ja asiakkaiden saaman arvon parantaminen asiakasnäkökulmasta sekä yrityksen taloudellisesta näkökulmasta.

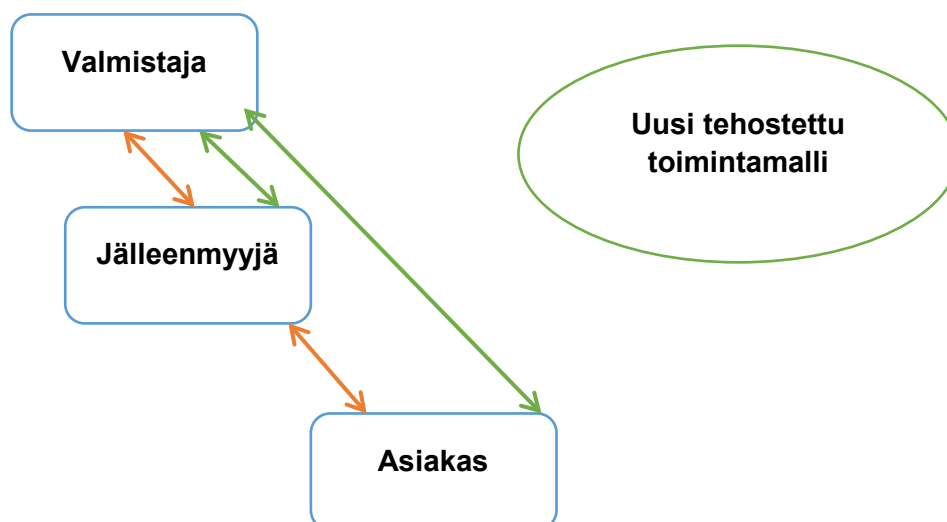
Tässä kehittämishankkeessa hyödynnetään toimeksiantajan organisaatiossa olevaa henkilöstön osaamista ja käytössä olevaa tietotekniikkaa takaamaan laadukas taso tarjoomaan eli tuotteisiin ja palveluihin. Palauteprosessin kehittämisen kontribuutio eli hyöty toimeksiantajalle on prosessin tuottama lisäarvo tehostetun palauteprosessin avulla vähentäen päällekkäistä ja keskeneräisen työn määrää eli lisätä tuottavuutta tehtaassa asiakaspalvelussa. Palauteprosessin kehittämishankkeen tavoitteena on arvon tuottamisen lisääminen asiakkaille nopealla asiakaspalautteeseen reagoinnilla ja tehostetulla palauteprosessin hoidolla asiakastyytyvyyden vahvistamiseksi.

Tutkimuksen tavoitteena on löytää vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin: Kuinka palauteprosessia voidaan kehittää? Tutkimuksen alakysymykset ovat: 1.) Ovatko yrityksen nykyiset palauteprosessit toimivia? 2.) Kokevatko B-to-B asiakkaat saavansa arvoa palauteprosessien kehittämisestä? 3.) Kuinka palauteprosessien kehittäminen vaikuttaa yrityksen ekosysteemeihin? 4.) Voidaanko palauteprosessit hoitaa tehokkaammin?



KUVIO 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.





KUVIO 2. Tavoite on tehostettu toimintamalli.

Strategia (kuvio 1) määrittää organisaation prosessit yrityksen tavoitellessa visiota. (Alahuhta 2015, 73.) Prosessien kehittäminen perustuu nykytilanteen ymmärtämiseen ja tulevaisuuden tavoitteisiin. Kehittämisessä korostuu eri osapuolien osallistuttaminen kehittämiseen. (Ojasalo ym. 2014, 71-72.)

Jokainen prosessi on osa suurempaa kokonaisuutta. Ensimmäisenä prosessin omistajan tulee tunnistaa organisaation tavoite, eli vastata siihen miksi kyseinen prosessi on olemassa ja mitä lisäarvoa se tuottaa organisaatiolle ja sen sidosryhmille valittaessa se kehitettäväksi. (JUHTA 2008, 152; 7- 8.)

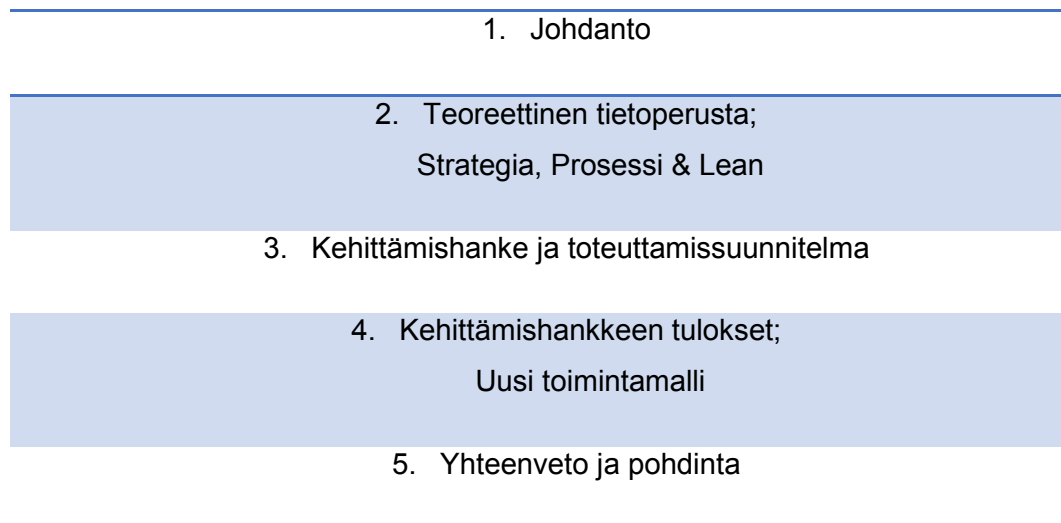
Tässä kehittämishankkeessa on tavoitteena selvittää kaikkien eri osapuolien rooli palauteprosesseissa ja niiden vaikutukset toimeksiantajan ekosysteemeihin sekä kehittää konstruktiivinen eli tehostettu toimintamalli (kuvio 2) palauteprosessien hoitoon. Prosessin tehokkuus on riippuvainen prosessin ennustettavuudesta ja fifo:sta (first-in-first-out), näin vähennetään prosessin läpimenoaikaa ja kustannuksia (Torkkola 2017, 136).

Kehittämisessä tehostetaan olemassa olevaa palauteprosessia Lean -menetelmää hyödyntäen, mittaamalla ja optimoimalla prosessia B-to-B asiakasta kuullen. Tavoitteena on löytää arvoa lisäävät toiminnot, jotka mahdollistavat ketteryyden ja säästävät siten aikaa ja vähentävät prosessin kompleksisuutta (ICT Standard Forum 2018).

### 1.3 Tutkimuksen rakenne

Tässä toimintatutkimuksessa yhdistyvät kehittämistyö ja tutkimus, joiden tavoitteena on tutkia nykytilaa toiminnan kehittämiseksi. Kehittämishankkeen teoreettinen tietoperusta

rakentuu aiheeseen liittyvästä kirjallisuudesta, luentomateriaaleista ja koti- ja kansainvälisestä verkkomateriaalista, joita ovat aiheeseen liittyvät julkaisut, artikkelit ja väitöskirjat, kirjat ja e-kirjat. Teoreettinen tietoperusta palvelee kehittämishanketta sen toteuttamisessa ja eri menetelmien valitsemisessa. Tietopohjaan nojautuen valitaan teemakysymykset ja haastattelujen rungot sekä työkalut palauteprosessin eri vaiheiden visualisointiin ja kehittämiseen. Osa teemakyselyn kysymyksistä toteutetaan myös toimeksiantajan toiveesta.



KUVIO 3. Tutkimuksen rakenne.

Tutkimuksen rakenne (kuvio 3) tukee kehittämisprosessin etenemistä. Valitun kehittämisprosessin vaiheet nojautuvat tietoperustan teorioihin, valittuihin metodeihin ja henkilöstön sekä asiakkaiden kokemuksiin nykyisestä prosessista. Kokemuksellisuus on jokaisen prosessiin osallistuvan omien kokemusten jakamista prosessin eteenpäin viemiseksi. Kehittämishanke on organisaatiossa osallistava toimintatutkimus, jolla pyritään parantamaan nykyistä prosessia (Ojasalo ym. 2014, 16 ja 59).

## 2 TIETOPERUSTA

### 2.1 Strategia

#### 2.1.1 Liiketoimintastrategia

*Nykyhetkessä tehtävät päätökset ja toimenpiteet tulevan menestyksen varmistamiseksi ja mahdollisuuksien hyödyntämiseksi. (Karlöf 2004, 19.)*

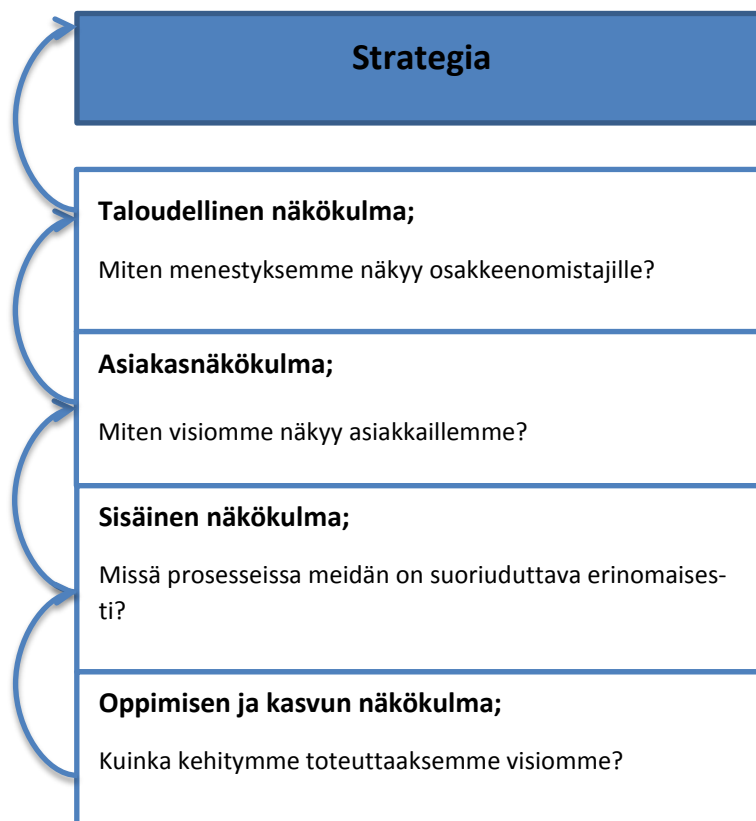
Jokainen yritys tarvitsee strategian. Strategia kertoo yrityksen vahvuudet ja erottaa sen kilpailijoistaan pyrkiessään kohti tavoitteitaan ja visiotaan. Strategia tulee muuttua näkyväksi yrityksen henkilöstölle, jotta sen toteuttaminen saadaan osaksi päivittäisiä prosesseja. Hyväkin strategia voi olla haastavaa saada muutettua teoiksi ja asiakaskokemuksiksi ilman liiketoimintaprosessien ja osaamisen kehittämistä. (Alahuhta 2015, 51 ja 55.)

Nykyajan strategin työ on ihmisten johtamista, ohjaamista ja toiminnan kehittämistä (Kamensky 2008, 16). Kaikki strategian määritelmät sisältävät KTM Mika Kamenskyn (2008, 19) mukaan tavoitteiden asettamisen ja seurannan sekä keskeiset suuntaviivat. Hän on määrittelyt strategiaa seuraavasti:

*1) Strategia on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa. 2) Strategian avulla yritys hallitsee ympäristöään ja 3) Strategian avulla yritys hallitsee tietoisesti ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että yritykselle asetetut kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet pystytään saavuttamaan. (Kamensky 2008, 19.)*

Strategiakartan rakentaminen lähtee liikkeelle yrityksen visiosta (Vuorinen 2014, 82). Strategialla pyritään tuottamaan organisaatiolle ja yritykselle arvoa. Strategian kestävä arvo on aineetonta pääomaa, kuten oppiminen ja kasvu, jotka tukevat ja tehostavat sisäisiä prosesseja parantaen asiakastytyvyyttä ja taloudellista menestystä. Liiketoiminnan strategiaa voidaan Robert Kaplanin & David Nortonin (2004, 30) mallin mukaan kehittää heidän vuonna 1992 julkaisemansa BSC eli Balanced Scorecard mittariston avulla. Heidän mukaansa Balanced Scorecardia eli ”tasapainoitettua mittaristoa” tulee tarkastella neljästä eri näkökohdasta, kuten taloudellisesta (Financial Perspective), asiakasnäkökulmasta (Customer Perspective), sisäisestä (Internal Perspective) ja oppimisen ja kasvun (Learning and Growth) näkökulmasta. Jokainen näkökulma sisältää omat strategiset tavoitteet ja mittarit, joita voidaan kuvata strategiakarttojen avulla. (Kaplan & Norton 2001, 90-91; 2004, 29-33; Karlöf 2004, 109-110.) BSC:n lähtökohtana on selkeä ja tiedostettu strategia (Laamanen 2005, 109). Kaplan & Norton (2004) korostavat että strategia on yksi

vaihe prosessissa, jossa yrityksen visio ja missio muutetaan työntekijöiden tekemäksi työksi.



KUVIO 4. Yksinkertainen strategiakartta (mukaillen Kaplan & Norton 2004, 30).

Taloudellisessa näkökulmassa arvon tuottaminen näkyy organisaation strategiassa Kaplan & Norton (2004, 30) mukaan osakkeenomistajalle ja asiakasnäkökulmassa kyse on vision kautta arvon tuottamisesta asiakkaalle. Kaplanin ja Nortonin (2004,31) mukaan strategiakartta (kuvio 4) kuvaa organisaation arvon tuottoa. Se yhdistää laaditun strategian ja sen toteutuksen. Sen tavoitteena on tasapainottaa vastakkaisia voimia, kuten lyhyen ja pitkän aikavälin sekä aineettoman ja aineellisen pääoman investointeja. Taloudellisessa näkökulmassa strategialla pyritään kasvattamaan arvoa kasvun eli kasvustrategian ja kannattavuuden eli tuottavuusstrategian avulla riskinottokyvyn puitteissa osakkeenomistajille. Taloudellisen näkökulma arvo muodostuu aineettoman pääoman muuttamisesta aineelliseksi (Vuorinen 2014, 85). Asiakasnäkökulmassa strategialla pyritään tuomaan visio asiakkaan tietoisuuteen. Se sisältää arvon luomisen asiakkaalle annettujen arvolupausten lunastamisen kautta, joita ovat tuotteille ja palveluille asetetut määreet sekä asiakassuhteiden laatu ja imago. Asiakasnäkökulma ilmaisee asiakkaan kokeman lisäarvon (Vuorinen 2014, 85). Sisäisessä näkökulmassa hiotaan prosesseja asiakkaiden ja osakkeen-

omistajien tyytyväisyyden varmistamiseksi, jossa organisaation osaamisella on keskeinen merkitys. Toimintojen johtaminen, asiakkuuksien hoito, innovatiivisuuden vaaliminen, lain-säädännön ja yhteiskunnallisten prosessien noudattaminen vahvistavat arvon muodostu-mista. Sisäisessä näkökulmassa aineeton pääoma muutetaan asiakkaalle näkyväksi pro- sessien välityksellä (Vuorinen 2014, 85). Oppimisen ja kasvun näkökulmasta strategialla luodaan yrityskulttuuri, joka tukee organisaatiopääomaa. Organisaatiopääomalla ohjataan inhimillistä osaamista ja informaatiopääomaa organisaatiossa kohti haluttua muutosta eli innovatiivisuutta ja toimintaa vision sekä kasvun saavuttamiseksi. Edellä mainitut erilaiset strategiset näkökulmat tavoitteineen linkittyvät toisiinsa syy ja seuraus- ketjuna vaikuttaen näin prosesseihin, asiakkaisiin ja osakkeenomistajiin. Kaikilla näkökulmilla pyritään luo- maan arvoa ja strategisia tuloksia, jotka voivat olla tyytyväisiä omistajia, ilahduneita asiak- kaita, tehokkaita prosesseja ja motivoitunut henkilökunta. (Kaplan & Norton 2001, 90-91; 2004, 29-33; Karlöf 2004, 109-110; Laamanen 2003, 34-35 ja Vuorinen 2014, 82-85.)

*Strategia on se, mitä organisaatio tahtoo, tekee ja puhuu. Strateginen johtaminen on tuon tahtomisen, tekemisen ja puheen aikaansaamista. (Juuti & Luoma 2009, 279.)*

Liiketoimintastrategia on operatiivista johtamista kattavampaa. Sen tavoitteiden tulee tu- kea suunniteltuja liiketoimintaprosesseja strategian kanssa yhdensuuntaisesti asetettujen mittareiden ja parannusmenetelmien kautta. Liiketoimintastrategia sisältää yrityksen arvo- ketjut, tavoitteet, tuotteet ja asiakkaat. Se on Barney'n (2001) mukaan myös edellytys yri- tyksen menestykselle huomioiden kaikki sen toimintaan vaikuttavat tekijät. Menestyksen edellytys on vähintäänkin tyydyttävä suoritus kaikilta. Se sisältää jatkuvaa työskentelyä strategian sisällön ja prosessien kanssa eli *mitä, miten ja kenelle*. (Karlöf 2004, 19.)

Liiketoimintastrategian operatiiviseen menestymiseen liittyy jatkuva prosessien paranta- minen, mittaaminen ja digitaalisten alustojen sekä IT-sovellusten hyödyntäminen ja kehit- täminen yhteistyössä eri sidosryhmien ja kumppanien kanssa eri kanavissa. Liikeidean (Business Mission) pohjalta rakentuu prosessi, joka vaatii jatkuvaa johtamista. Liiketoi- minnan menestyksellisen strategiatyön perustana ovat Karlöf (2004,41) mukaan liikeidean osatekijät kuten tarpeet ja kysyntä, asiakkaat ja jakelijat, tuotteiden ja palvelujen tarjonta, ydinosaaminen ja kilpailuetu, sekä tänä päivänä myös IT- sovellusten ja digitaalisaation hyödyntäminen.

Ferreira, Mainardes & Raposo (2014) artikkelin mukaan strategia ei ole mitään staattista ja valmista, mikä tekee sen käsitteestä monimutkaisemman ja vaikeamman ymmärtää vaan strategia elää tilanteiden mukana. Ferreiran & kumppanien mukaan ei ole olemassa yhtä oikeaa strategian määritelmää vaan useita, jotka sisältävät erilaisia rajoituksia, olet- tamuksia ja ulottuvuuksia. (Ferreira, Mainardes & Raposo 2014.)

*Five to ten years ago, you would set your vision and strategy and then start following it. That does not work anymore. Now you have to be alert every day, week and month, and renew your strategy. – (Young, 2008; Doz & Kosonen 2008, 8: Olli-Pekka Kallasvuo, former President Nokia: 4.12.2006.)*

*Most companies die not because they do the wrong things, but because they keep doing what used to be the right things... for too long. (Doz and Kosonen, 2007.)*

Edellä olevia Kallasvuon, Dozin ja Kososen sitaatteja vapaasti lainaten, yrityksiä tulee muuttaa strategiaansa alati muuttuvan toimintaympäristön mukaisesti pysyäkseen kilpailussa mukana. Strategia on loppujen lopuksi yhteydessä liiketoiminnan sisäisen maailman ja sen ulkoisen ympäristön välillä, joten strategiatyössä liikutaan menneisyyden, nykyisyyden ja tulevaisuuden välillä sisältä ulos ja ulkoa sisälle. (Karlöf 2004, 32-33 ja 62; Ritakallio & Vuori 2018,13.)

Nykyinen strateginen johtaminen Ritakallion ja Vuoren (2018,11) mukaan ei anna selkeää määritelmää strategialle, vaan se huomioi jatkuvan muutoksen, ympäristön epävarmuuden ja uuden luomisen. Näin strategian ytimeksi nousee prosessi, jolla strategiaa toteutetaan, muodostetaan ja uudistetaan. Liiketoiminnassa jatkuva muutos edellyttää johdolta nopeaa reagointia toimintaympäristön, strategian ja rakenteiden osalta, tehden näin strategiasta jatkuvan prosessin, joka joustaa ja muuttuu tilanteiden mukana. (Ritakallio & Vuori 2018, 11-13.) Ritakallio ja Vuori (2018,18) näkevät liiketoiminnan päättymättömänä pelinä, jonka säännöt muuttuvat koko ajan ja jokaisen peliin osallistujan toimet vaikuttavat toisiin pelaajiin näin muuttaen peliä.

### 2.1.2 Asiakasstrategian arvo

Visio ja strategia eivät toteudu ilman asiakasta. Miten visiomme näkyy asiakkaillemme? Visio kertoo mikä on yrityksen päämäärä (Alahuhta 2015,71). Strategia on Meristön ym.(2007, 7) mukaan linjaus yrityksen tulevaisuudesta. Se muodostuu niistä konkreettisista asioista ja valinnoista, jotka vision määrittelemä tahtotila edellyttää toteutuakseen. Visio on heidän mukaansa tulevaisuuden tahtotila, joka perustuu jaettuihin arvoihin kaikessa mitä teemme. Ilman visiota työllä ei ole merkitystä eikä suuntaa miten toimintaa asetetaan tärkeysjärjestykseen. (Meristö, Molarius, Leppimäki, Laitinen & Tuohimaa 2007,7,12 ja 16.) Hyvän vision perustana on globaalit megatrendit ja että se katsoo tarjooman käyttäjiä asiakasnäkökulmasta. (Alahuhta 2015,71.)

Asiakasstrategian keskeinen osa on arvolupaus, joka välitetään asiakkaille sisäisten prosessien avulla. Hyvät sujuvat prosessit ennakoivat asiakkaille lisäarvoa. Asiakkaalle tuotettava arvo koostuu asiakkaan näkökulmasta Kaplanin & Nortonin (2004,138) mukaan

hinnasta, laadusta, saatavuudesta, valikoimasta, toimivuudesta, palvelusta, kumppanuudesta ja brändistä. Näistä laatu on kaikki minkä asiakas kokee täyttävän tarpeensa (Modig & Åhlström 2013, 108).

Asiakastyytyväisyyden, -uskollisuuden ja -suosittelijoiden lisääminen sekä uusasiakashankinnat ovat tavoitteita, joita tulee mitata ja seurata säännöllisesti, jotta osaamme parantaa yrityksen sisäisiä prosesseja asiakastyytyväisyyden takaamiseksi ja kilpailussa pysyäksemme. Näin toimiessaan organisaatio oppii ja kehittyy pyrkiessään kohti visiotaan luoden samalla kestäväää tulosta osakkeenomistajille. (Kaplan & Norton 2004, 29-31 ja 138.)

Luodaksemme lisäarvoa asiakkaille tarvitsemme innovatiivista strategiaa, joka vahvistaa samalla myös brändiä. Näkökulmaa kannattaa laajentaa esimerkiksi verkostojen avulla ”ulkoa sisälle”. Asiakkaita kannattaa kuunnella. Yhteistoiminnalla ja verkostoitumalla yrityksen resurssit ja vaikutusvalta lisääntyvät. Uudet toimintamallit, sovellukset ja kanavat, joita ovat esimerkiksi digitalisaatio ja IT, mahdollistavat tarjoaman viemisen asiakkaalle sekä muuttavat ja vahvistavat yrityksen strategista kehitystä. (Karlöf 2004, 75-78; Meristö ym. 2007, 21-22.)

Kaplanin & Nortonin (2004, 34) mukaan *strategia perustuu erilaistettuihin arvolupauksiin*. Asiakasstrategia edellyttää kohderyhmille annettujen arvolupausten selkeää määrittämistä asiakastyytyväisyyden takaamiseksi. Arvoa tuotetaan sisäisten prosessien avulla asiakkaille ja osakkeenomistajille, joita ovat: 1) *toimintaprosessit*, tarjoaman tuottaminen, toimitaminen halutuissa kanavissa sekä riskienhallinta. 2) *Asiakasprosessit*, jotka muodostuvat strategisten asiakkaiden valinnasta, yhteistyön kehittamisestä ja ylläpitämisestä sekä syventämisestä. 3) *Innovaatioprosessit*, joissa nopeasti ja proaktiivisesti kehittämällä ja omaksumalla uusia asioita ja toimintatapoja tarjoamaan saadaan kilpailuetuja ja 4) *lainsäädäntö ja yhteiskunta*, jossa yleisiä normeja sekä lakeja noudattamalla vahvistetaan yhteisöllistä kuuluvuutta ja jaetaan samoja arvoja asiakkaiden kanssa. (Kaplan & Norton 2004, 34-35, 123-135 ja 149-150.) Arvot voivat olla eri yrityksissä samoja, mutta eroja syntyy siitä miten ne saadaan näkyviksi ja osaksi prosesseja. Arvojen tulee olla kestäviä, eikä niitä tule muuttaa, ne kertovat millaiseksi yritystä halutaan kehittää. (Alahuhta 2015, 139.)

### 2.1.3 Digitalisaation hyödyt

Digitalisaatio ja Internet ovat muuttaneet yritysten toimintaympäristöä merkittävästi. Liiketoiminnallisia piirteitä ekosysteemissä ovat kumppanuussuhteet, koska tavoitteiden saavuttamiseen tarvitaan yhteistyötä. Kompleksivisuus on osa ekosysteemien itseohjautu-

vuotta ja yhteiskehittymistä. Yhdessä kehittyminen on ekosysteemistrategian peruslähtökohtia. Liiketoimintakekosysteemeissä ovat samanaikaisesti läsnä sekä yhteistyö uusien innovaatioiden kehittämiseksi että kilpailu. (Peltoniemi & Vuori 2008.)

Digitalisaatio mahdollistaa liiketoiminnassa ekosysteemien kehittämisen. Digitaalinen talous kasvaa valtavasti harppauksin, ja se vaikuttaa käytännössä jokaiseen toimialaan. Sähköisen kaupankäynnin strategiaa pohdittaessa on Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry:n (2018) mukaan hyvä tuntee oman toimialan tilanne: *Mitä kilpailijat tekevät ja mikä erottaa yrityksen kilpailijoista? Mikä on kilpailijoiden asettama minimitaso, joka alan verkkokaupan on tarjottava?* Digistrategian kehittäminen kannattaa perustaa tiedoille yrityksen tämänhetkisestä tilanteesta ja tulevaisuuden tavoitteista, käytössä olevista resursseista ja kasvunäkymistä. (TIEKE 2018.)

Internetillä on vaikutusta yritysten suorituskykyyn ja rakenteisiin. Yritykset, jotka käyttävät Internetiä liiketoimintaprosessissaan, saavat suurempia tuottoja ja palkkioita kuin ei-käyttäjät. Internetin ja verkkokaupan e-integraattoreilla voitot ovat vielä suuremmat, jotka viittaavat täysin integroituun strategiatehokkuuteen ulkoisista aina sisäisiin prosesseihin, kuin perinteisillä verkkokaupan myyjillä. Internetin kautta toisiinsa liittyvien verkkojen ja web-pohjaisten järjestelmien käyttöönotto on mahdollistanut sähköisen liiketoiminnan nopean kasvun kaikenlaisissa ja kokoisissa organisaatioissa, luoden näin samalla mahdollisuuden parantaa suorituskykyä ja lisätä tulojen muodostumista sekä tiedon jakamista. (Cagliano, Caniato ja Spina 2005, 11 & 16 (1319 & 1324); Fatorachian, Shahidan ja Kazemi 2013.)

Anne Nahkala (2016) kirjoittaa EY Finland blogissaan: Menestyjäyrityksessä on kyky nähdä ja uskoa heikkoja signaaleja, seurata markkinoita, kilpailijoita ja asiakkaita yhä reaaliaikaisemmin, ja lähteä johtamaan muutosta. Menestyjäyritys kykenee kokeilujen ja onnistumisten kautta löytämään uusia kilpailukykyyn lähteitä ja skaalaamaan ne nopeasti. Se myös lopettaa nopeasti hankkeet, joista ei tule riittävällä aikataululla tuloksia.

Digitalisaatio on kasvanut keskeiseksi osaksi yritysten strategiassa ja liiketoiminnassa. Tarve uuden digiosaamisen määrälle ja laadulle riippuu yrityksen lähtötasosta ja tavoitteista. Ojasalon ym. (2014, 223) mukaan digitalisaatiossa yrityksiltä vaaditaan kykyä yhdistää erilaista osaamista, kuten liiketoiminta, asiakaskokemus, markkinaymmärrys ja teknologia. Digitaalisten palvelujen kehittäminen edellyttää nopeaa muutoksetteryttä eli resilienssiä uusien menetelmien hyödyntämiseksi. Se muuttaa johtamista, koska se on moniulotteista ja vaatii nopeaa reagoitua toimintaympäristön muutoksissa ja yhä nopeammassa teknologiakehityksessä. (Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti 2014, 220-223 ja 234.) Di-



gitalisaatiossa sovellukset ja palvelut ovat aina käytettävissä. Tämä muuttaa yritysten ja sidosryhmien välistä viestintää joustavampaan suuntaan ja muokkaa prosessien hoitoa.

Uusi teknologia ja digitalisaatio luovat yrityksille uusia mahdollisuuksia ja uhkia. Yrityksen ketteryys ja oikea-aikaisuus asiakkaan kohtaamisessa tämän valitsemassa kanavassa ja Big Datan hyödyntäminen strategiassa tuovat kilpailuetuja sekä positiivisia käyttäjäkokemuksia. Yrityksissä uuden teknologian hyödyntämisen osaaminen nousee strategisessa johtamisessa ykkössijalle jo kustannussyistä ja sen käyttäjäystävällisyyden vuoksi. Digitalisaation tuoma muutos monella perinteisesti johdetulla alalla ei ole helppoa, mutta usein välttämätöntä kilpailukyvyn säilyttämiseksi. (Nahkala 2016)

Prosessin sisäisessä osassa Internet mahdollistaa reaaliaikaisen tiedon jakamisen eri liiketoimintaryhmien välillä ja parantaa niiden liiketoiminnan toimintoja. Internetin tärkein vaikutus prosessiin on tiedon jakamisessa. Yritykset voivat soveltaa tietoja jakojärjestelmiin (Extranet ja Intranet), ja analyttisiin malleihin tietojen analysoimiseksi tehokkaasti ja päätöksentekoprosessin tehostamiseksi. (Fatorachian, Shahidan ja Kazemi 2013; Swaminathan ja Tayur 2003.) Verkkokaupan tuoton määrä on suurempi kuin perinteisessä kanavassa, ja myös logistiikka on erilainen. Internetillä voi olla merkittävä vaikutus prosesseihin tarjoamalla parannettuja tietoja kaikille toimitusketjun osapuolille. (Fatorachian ym. 2013.)

#### 2.1.4 Strategy shaping – Strategian muokkaaminen

Strategiaa tulee Tekniikan tohtori Matti Alahuhdan (2015,72) mukaan arvioida ja muokata uudelleen yrityksen kehittymisen ja toimintaympäristön muutosten myötä aina kun se nähdään tarpeelliseksi.

Strategian (strategy shaping) muokkaamisen tasot ovat organisaation tavoitteet, rakenne ja prosessit. Tavoitetaso pyrkii muokkaamaan Ritakallion & Vuoren (2018,101) mukaan organisaation tavoitteita tarttumalla uusiin mahdollisuuksiin hyödyntäen ja kunnioittaen samalla vanhoja tavoitteita. Näin on helpompi sisäistää uusia tavoitteita, koska ne liittyvät selkeästi aikaisempiin tavoitteisiin. (Ritakallio & Vuori 2018, 101-102.)

Rakennetasolla muovaamisessa pyritään muuttamaan organisaation rakennetta vastaamaan uutta tilannetta säästämällä kaiken hyvän ja hyödyllisen vanhasta rakenteesta. Rakennetasolla shaping edellyttää organisaatiolta oppimista ja uudistumista. Jatkuvana pienissä osissa tehtynä rakenteiden muokkaamisena se pitää kokonaisuuden hallinnassa. (Ritakallio & Vuori 2018, 103-104.)

Prosessitasolla pyritään tunnistamaan nykyiset prosessit ja saamaan niistä tehokkaampia tai valjastamaan ne uusien tuotteiden tai palvelujen käyttöön. Usein käy valitettavasti niin että aletaan kehittää aivan uutta ja vanha heitetään pois, kun tulisi ymmärtää olemassa olevaa prosessia ja syventyä sen kehittämiseen. Organisaatiosta löytyy usein osaamista ja viisautta enemmän kuin johdon on mahdollista tunnistaa. Monet rutiinit ja yksityiskohtat prosessien hoidossa on vuosien tulosta ja ne mahdollistavat kokonaisuuksien hoidon sekä niihin liittyvien riskien hallinnan. Tämä hallinta voi etäältä näyttää turhalta, mutta voi silti olla järkevää ja perusteltua. (Ritakallio & Vuori 2018,104.)

Prosessin muokkaamista eli kehittämistä ymmärtääkseen tulee ensimmäisenä hahmottaa miten organisaation prosessit toimivat, mitä henkilöstö tekee prosessin aikana ja miksi. Toisena tulee yhdessä löytää keinoja, joilla muokataan niistä tehokkaampia rikkomatta aikaisempia vahvuuksia. Prosessin kehittäminen muokkaamalla on usein haastavampaa kuin uuden luominen alusta asti. Uuden tekeminen jättää monta yksityiskohtaa huomioimatta, joilla on suuri merkitys prosessin toimintaan. Suunnittelu puhtaalta pöydältä yksinkertaistaa ja kasvattaa riskiä, että kriittisiä tekijöitä jätetään huomioimatta. (Ritakallio & Vuori 2018, 104-105.)

Shaping -ajattelussa kaikki ei muutu, mutta muutos on radikaali. Kyse on uudistumisesta turhaa haittaa aiheuttamatta. Shaping -periaatteissa muutoksen luominen kiteytyy neljään kohtaan: 1) *kaikki ei muutu*, 2) *mikä pysyy samana?* 3) *mikä muuttuu?* ja 4) *Miten voimme tehdä sen parhaalla mahdollisella tavalla?* Shaping -periaatteilla organisaatio voi kohdistaa muutoksen asioihin, jotka todellisuudessa vaikuttavat tuloksiin. Onnistuneen shapingin kannalta on tärkeää myös tunnistaa mitkä asiat pysyvät samana. (Ritakallio & Vuori 2018, 107-108.)

### 2.1.5 Strategian implementointi prosessiin

Strategian suunnittelua pidetään haastavana, mutta sen implementointia eli toimeenpanoa vielä haastavampana kuten seuraavassa lainauksessa todetaan.

*Strategy implementation as a dynamic, iterative and complex process, which is comprised of a series of decisions and activities by managers and employees – affected by a number of interrelated internal and external factors – to turn strategic plans into reality in order to achieve strategic objectives. (Li et al. 2008,6.)*

Suomennos:

*”Strategian toteuttaminen dynaamisena, iteratiivisena ja monimutkaisena prosessina koostuu johdon ja työntekijöiden päätöksistä ja toiminnoista - joihin liittyy useita toi-*

*siinsa liittyviä sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä - strategisten suunnitelmien toteuttaminen on edellytys strategian tavoitteiden saavuttamiseksi.” (Li et al. 2008,6.)*

KTM Katharina Cepa(2015,11) analysoi Aalto Yliopiston lopputyössään strategian implementointia edellä olevan sitaatin mukaan seuraavasti kuuteen eri osa-alueeseen: 1) implementointi on jatkuvaa ja organisaation eri tasoilla tapahtuvaa monensuuntaista vuorovaikutusta strategian jalkauttamiseksi.2) Implementointi on päätösten käytäntöön toimeenpanemista suunnitellun strategian mukaisesti ja tulevan strategian johtamista haluttuun suuntaan. 3) Implementointia tehdään kaikilla organisaation tasoilla johtoportaasta operatiiviselle tasolle, jotta strategiset tavoitteet saavutetaan. 4) Implementointiin vaikuttavat sisäiset ja ulkoiset tekijät, joista sisäiset tekijät vaikuttavat sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta strategian toimeenpanoon. 5) Implementointi edellyttää strategiasuunnitelman tekoa ja tavoitteiden asettamista sisältäen tulevaisuuden näkymät, jotta se olisi toteutettavissa. 6) Implementoinnilla pyritään saavuttamaan strategiset tavoitteet. (Cepa 2015, 11.)

Implementoinnissa on kolme huomioitavaa asiaa jotka määrittelevät lopullisen implementointiprosessin toteutuksen onnistumisen, joita ovat: 1) strategiasuunnitelma, jonka pohjalta strategian toimeenpano tapahtuu, 2) päätöksenteon strateginen merkitys organisaatiolle ja sen toimeenpano tapa ja 3) osoitetaan organisaation eri tasojen roolit strategian toimeenpanon toteuttamisessa. (Cepa 2015, 12–13.)

*Strategy implementation efforts may fail if the strategy does not enjoy support and commitment by the majority of employees and middle management. This may be the case if they were not consulted during the development phase (Heracleous, 2000).” (Li et al. 2008, 23)*

Strategian implementointi edellyttää strategiasuunnittelulta konsensusta organisaation eri tasoilla, joka tarkoittaa strategian ymmärtämistä ja sitouttamista sen toimeenpanemiseksi. Samoin strategiasuunnitelman tulee perustua ensisijassa ajankohtaisiin kausaalianalyysiin, tuomalla niistä saadut tulokset toimeenpanijoiden tietoisuuteen, jotta uuden strategian implementointi toteutuisi suunnitelman mukaan. (Li et al. 2008, 32–33)

Strategian toimeenpanoon organisaatiossa ylhäältä alas tai alhaalta ylöspäin vaikuttaa päätöksenteon vaativuus sekä resurssit. Kiireellisyys ja radikaalisuus strategian toimeenpanossa edellyttävät ylemmän johdon selkeää toimeksiantoa ja päätöksentekoa. Alhaalta ylöspäin voi löytyä ongelmanratkaisumalleja paikallisella tasolla. (Jaakkola 2015, 17, 53-54 ja 56.) Strategian muutosvastarintaan liittyy yleensä seuraavia tekijöitä: tiedon puute, luottamuksen puute, epäusko muutoksen hyödyllisyyteen tai sen onnistumiseen, turvattomuuden tunne, haluttomuus oppia uutta, ryhmän negatiivinen asenne ja koettu uhka omaa asemaa kohtaan (Viitala & Jylhä 2013, 256).

## 2.2 Prosessit

### 2.2.1 Millainen on hyvä prosessi?

Prosessin pitää olla toistettavissa. Liiketoiminnassa yritykset ja organisaatiot tarvitsevat prosesseja asetettujen tavoitteiden toteuttamiseen. Liiketoiminnassa strategian luominen aloittaa prosessin, joka määrittää toimenpiteet vision saavuttamiseksi. Hyvällä strategia-prosessilla yritys erottautuu kilpailijoistaan ja pystyy uudistumaan. (Meristö ym. 2007, 15.)

*Prosessi on joukko toisiinsa liittyviä toistuvia toimintoja, joiden avulla syötteet muute-  
taan tuotoksiksi. (JUHTA 2012, 2.)*

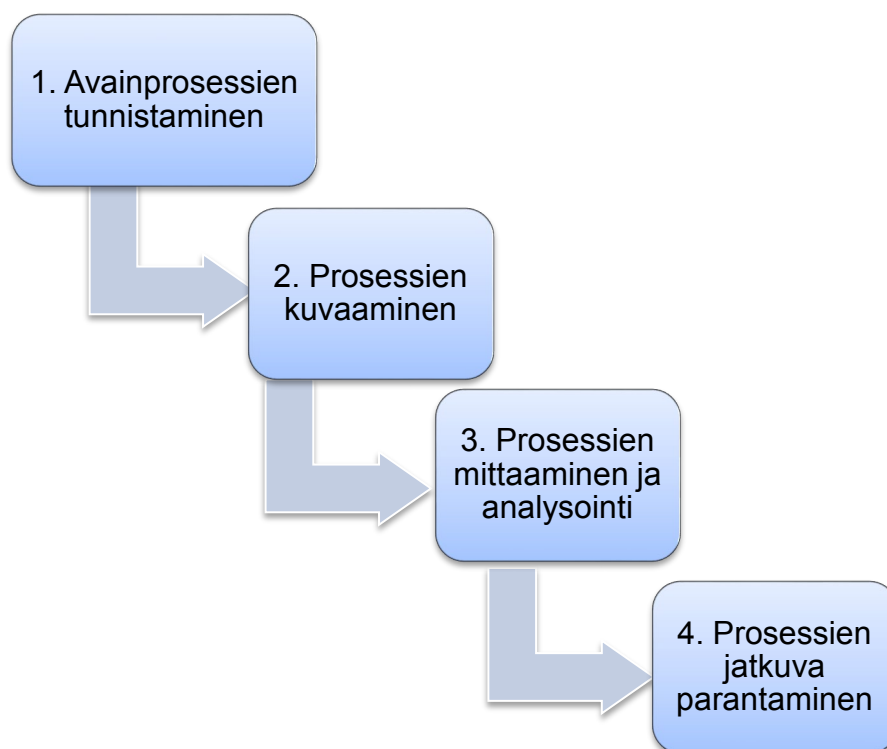
Prosessilla on tarkoitus eli mitä varten se on olemassa. Organisaatioiden työ tehdään prosesseissa, jotka toteuttavat yrityksen strategiaa. Prosesseilla on omistajansa, jotka ohjaavat niitä kohti tavoitteita. Prosessien lukumäärät ja tasot vaihtelevat organisaation määrittelyistä rajoista ja tehtävistä riippuen. Prosesseilla on alku ja loppu tai ne voi olla toistuvia. Jokainen pääprosessi koostuu useista osaprosesseista. Prosesseja löytyy joka toiminoista ja kaikilta organisaatioilta, ne voivat olla tiedostettuja tai tiedostamattomia. Liiketoiminnassa prosessit jaetaan yleisesti ydin-, tuki-, osa- ja avainprosesseihin. Ydin- ja tukiprosessien tarkoitus on luoda asiakkaille arvoa, sillä ne ovat toiminnan perusta. Ne ovat laadukkaita prosesseja, joiden toiminta on asiakaslähtöistä, hallittua, kehittyvää, tuloksekasta ja kustannustehokasta. Ne voivat olla myös niin sanottuja pää- eli avainprosesseja, jotka heijastavat yrityksen visiota ja strategiaa. Prosessien ymmärtäminen ja tiedostaminen sekä tunnistaminen luovat mahdollisuudet kehittää ja luoda uudenlaista liiketoimintaa. (Laamanen 2003, 27 ja 52-55.)

Prosesseja käytetään organisaatiossa ohjauksen tukena, resurssitarpeiden tunnistamisessa, palveluiden kehittämisessä, tulosten mittaamisessa, ongelmatilanteiden selvittämisessä sekä muutosjohtamisen välineenä. Prosesseille tulee asettaa mittarit, joilla tavoitteisiin pääsemistä voidaan arvioida. (Arter 2018.)

Laamasen (2007, 52) mukaan prosessi alkaa asiakkaasta ja päättyy asiakkaaseen. Ydinprosessit palvelevat asiakkaita ja tukiprosessit luovat edellytykset ydinprosessien toiminnalle. Ydinprosesseilla tarkoitetaan niitä prosesseja, jotka palvelevat ulkoista asiakasta. Yleensä ydinprosesseja tunnustetaan useampi organisaatiota kohti. Ydinprosesseja ovat esimerkiksi tuotanto, markkinointi ja myynti sekä siihen liittyvät palvelut sekä asiakas-tyytyväisyyden ylläpitäminen, johon liittyy myös pr- toiminta, asiakassuhteen sitouttaminen ja palautteiden hoito. Tukiprosessit luovat edellytyksiä ydinprosessien toiminnolle ja palvelevat sisäisiä asiakkaita. Tukiprosesseja ovat muun muassa strateginen suunnittelu,

vuosisuunnittelu, tietohallinto, henkilöstöhallinto, taloushallinto, kiinteistöhuolto, materiaalihallinta ja laatuhallinta. (Laamanen 2003, 54-57; Laamanen 2007, 58.)

Avainprosessi koostuu niistä ydin- ja tukiprosesseista, jotka ovat yrityksen menestymiselle ja olemassa ololle tärkeitä ja oleellisia, kuten esimerkiksi strateginen johtaminen ja tulevaisuuden suunnittelu. Avainprosessien tulokset kuvaavat usein yrityksen taloudellista menestymistä (Laamanen & Tinnilä 2008, 121.) Osa- eli aliprosessissa taas ylemmän tason prosessi voidaan purkaa ja mallintaa osiksi. Prosessinmallinnus auttaa kehittämään prosessia ja tehostamaan sen kehitystyötä. Osaprosessissa näkyy yksityiskohtaisemmin prosessin kriittiset kohdat, vahvuudet ja heikkoudet sekä suorituskyky. Prosessimallinnus kertoo ”input”:in eli syötteen / panoksen merkityksestä asiakkaalle ja yritykselle, sen hoidosta ja valvonnasta olemassa olevien resurssien puitteissa kohti ”output”:ia eli tulosta / vastausta asiakkaalle. (Laamanen & Tinnilä 2008, 29.)



KUVIO 5. Prosessin kehittämisvaiheet (mukaillen Laamanen 2003,50; 2005, 156).

Prosessien kehittämisessä on neljä vaihetta: tunnista – kuvaa – mittaa/analysoi – kehitä (kuvio 5). Ensimmäisessä vaiheessa kuviossa viisi tunnistetaan kehitettävät prosessit. Tämä voi käsittää työnkulun järjeistämistä tai se voi olla koko organisaation toimintaa muokkaavaa. Toisessa vaiheessa organisoidaan kehittämistyötä kuvaamalla eli mallintamalla kehitettävät prosessit. Prosessin kuvaaminen on vaikeaa, jos emme tunnista sen prosessin toimintaympäristöä, kuten sidosryhmiä, tavoitteita, asiakkaita, syötteitä ja tuo-

toksia. Tunnistettaessa prosessin meillä on ymmärrys sen tarkoituksesta ja tavoitteista (Fagerudd 2018). Kolmannessa vaiheessa tehdään käytännön tehtäviä eli analysoidaan prosessimallinnuksia, viestintää, prosessin suorituskykyä, asetetaan tarvittaessa uusia mittareita ja analysoidaan niiden tuloksia. Neljännen vaiheen jatkuvaan prosessien parantamiseen liittyy prosessien kehittäminen, strateginen suunnittelu ja muutoksien aikaansaaminen eli parannettujen prosessien implementointi osaksi käytäntöjä. Prosessien kehittämisen tavoite on jatkuva parantaminen, joten sama kehittämisprosessi käydään läpi aina tarpeen mukaan (JUHTA 2008, 6; Laamanen 2003,50.)

Prosessien kehittämistyö edellyttää työelämässä luottamusta ja yhdessä toimimista, joka sisältää muun muassa yhteistyökumppanuuksissa tiedon jakamista ja uuden osaamisen siirtämistä prosesseihin ja verkostoihin. Jatkuva kehittäminen on liiketoiminnan menestymisen edellytys. (Ojansalo ym. 2015,12 & 90.)

Prosesseja voidaan kehittää erilaisten mallien ja menetelmien sekä asiantuntijoiden avulla eri näkökulmista. Nykytilan ymmärtäminen ja prosessien mallinnus antavat hyvän lähtökohdan kehitystyölle. Prosessin mallinnus tuo prosessin fyysisesti näkyväksi ja näyttää prosessin kriittiset kohdat ja kehitystarpeet. Prosessien tueksi ja onnistuvien mittarien asettamiseksi kerätään toimintaympäristöstä jatkuvasti tietoa. Erilaiset suhdanne-, ennakointi- ja megatrendiraportit sekä nykytilanneanalyysit kuten PESTE(L)- (Political, Economic, Social, Technological, Environmental, (Legal)) ja Albert Humphreyn kehittämä SWOT (Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats) ohjaavat yrityksiä hiomaan ja muuttamaan prosessejaan sekä mittareitaan kilpailutilanteensa parantamiseksi. Kaikkea tietoa ei tarvitse tuottaa itse vaan olemassa olevaa tietoa voidaan hyödyntää prosessien ohjaamiseen yritystä parhaiten hyödyntävällä tavalla. (Meristö ym. 2007, 13-16; Professional Academy, 2018; Ojansalo ym. 2015, 22 ja 190.)

Matti Alahuhdan (2015,161) mukaan on tärkeää että prosessi on määritelty yksinkertaisesti, eikä siinä ole mitään turhaa. Samoin tavoitteet prosesseissa tulee jakaa eri prosesseille ja osaprosesseille niin että ne ovat linjassa keskenään. (Alahuhta 2015,163.)

1. Toteuttaa strategiaa
2. Asiakaslähtöinen
3. Vastuut määriteltä
4. Yksinkertainen, selkeä ja toistuva
5. Tehokas:
  - resurssit
  - lisää asiakkaan kokemaa arvoa/panos
6. Mitattava:
  - tavoitteet, mittarit, seuranta, analysointi ja arviointi
  - jatkuva toiminnan parantaminen
  - varmistaa laadun
7. Ei sisällä lisäarvoa tuottamattomia tekijöitä
8. Varmistaa virtauksen
9. Tietojärjestelmiin linkitetty: datan hyödyntäminen

KUVIO 6. Hyvän prosessin ominaisuuksia (mukailen Laamanen 2005,150-155; 2008, 24, 106.)

*Erinomaiset prosessit ovat yksinkertaisia, maksimilisäarvoa tuottavia, ei tuottava ajankäyttö on minimoitu, erittäin asiakaslähtöisiä, liiketoimintaideaan kytkettyjä, prosessien tuotokset tukevat strategisia tavoitteita, mahdollistavat uusia ansaintalogiikoja ja mahdollistavat uusien markkinoiden luomisen sekä uusiin mahdollisuuksiin tarttumisen. (LAMK 2017.)*

Prosessien verkkoa johdettaessa tarvitaan ajattelutavan muutos Tekniikan lisensiaatti Kai Laamasen (2003,49) mukaan. Prosessikeskeisessä ajattelussa ongelma nähdään prosesseissa, joita voi aina parantaa poistamalla esteitä. Kehittämällä ihmisten osaamista voidaan parantaa laatua. Oman ja muiden työn merkityksen ymmärtäminen edesauttaa onnistumista prosessin tavoitteiden saavuttamiseksi. (Laamanen 2003,49.)

*Hyvä prosessi on yksinkertainen ja selkeä. Se toteuttaa organisaation tarkoitusta ja sillä on tavoitteet sekä mittarit, joilla tavoitteiden toteutumista seurataan. Hyvässä prosessissa turhat työvaiheet on minimoitu, ja se kytkeytyy tarpeellisiin ohjeisiin helposti. Lisäksi se sitoo yhteen työvaiheet ja tietojen hallinnan sekä varmistaa asiakaslupauksen toteutumista. (Moisio 2011).*

Hyvän prosessin avaimet blogissaan Oscar Fagerudd (2018) toteaa, että hyvän prosessin luominen vaatii suunnittelua. Asiakasnäkökulmasta hyvä prosessi toteuttaa vaatimusten mukaisen hyödykkeen sovittujen ehtojen puitteissa. Työntekijän näkökulmasta prosessi on selkeä ja helposti seurattava. Prosessin omistajan näkökulmasta hyvä prosessi on toimiva ja sidoksissa strategisiin tavoitteisiin. Fagerudd korostaa blogissaan, että prosessit ovat vuorovaikutuksessa toisiinsa, joten organisaatio tulisi ajatella systeeminä, jolla on yhteiset tavoitteet ja jonka prosesseja tulisi kehittää kokonaisuutena. (Arter 2018: Fagerudd.)

### 2.2.2 Prosessin omistajuus

Prosessin omistajuus määrittää kuka on vastuussa prosessiohjauksesta. Prosessin omistaja valvoo prosessin etenemistä asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Prosessin omistajan rooli on toiminnan kehittäjän rooli. Hänen tärkein tehtävänsä on arvon tuottaminen asiakkaille prosessin jatkuvalla kehittämisellä. (Laamanen 2003, 123-124.) Arvolle ei ole olemassa absoluuttista mittaria, arvolla tarkoitetaan sidosryhmän kokemaa hyötyä (Laamanen & Tinnilä 2008, 139).

Prosessin omistajan tehtävänä on määritellä mitä tukiprosesseja tulisi kehittää, jotta prosessi toimisi paremmin. Prosesseissa johtamiseen tarvitaan mittaamisella hankittua tietoa, jota analysoimalla voidaan parantaa toimintaa. Prosessin omistaja työskentelee faktojen ja järjestelmien parissa etsien tehokasta toimintamallia. Tärkeää on kuitenkin huomioida, että kaikkea ei kannata standardisoida vaan jotain voi jättää osaamisen ja tilannekohtaisen harkinnan varaan. (Laamanen 2003, 125.)

Prosessin omistajan tehtävänä on prosessin ymmärtäminen, vakiinnuttaminen ja parantaminen. Ymmärtäminen käsittää Laamasen (2003, 124: Kuva 5.1) mukaan: *1) prosessin tunnistamisen ja kuvaamisen, 2) varmistamisen, että prosessi on organisaation toimintaperiaatteiden mukainen, 3) työkalujen ja osaamisen tunnistamisen, 4) käynnistää strategian mukaisen mittaamisen ja 5) varmistaa, että kaikki osalliset ovat tietoisia kokonaisuudesta ja roolistaan.* (Laamanen 2003, 124: Kuva 5.1.)

Vakiinnuttamisella prosessissa tarkoitetaan Laamasen (2003,124) mukaan: *1) resurssien ohjaamista prosessiin, 2) yhteydenpitoa esimiehiin, 3) kriittisten työvaiheiden työkalujen ja ohjeiden varmistamista, 4) tarvittavien työkalujen tai ohjeiden hankkiminen niiden puuttuessa, 5) riittävän osaamisen varmistamista ja hankkimista ja 6) tarttua nopeasti poikkeamiin ja muutostilanteisiin.*

Parantaessaan prosessia prosessin omistajan tulee *1) sopia strategian mukaiset tavoitteet ja mittarit, 2) arvioida suorituskykyä, 3) tunnistaa ulkoapäin tulevia parhaita käytänteitä*



*tä esimerkiksi hyödyntäen benchmarking eli kilpailijavertailut, 4) käynnistää kehittämishankkeita ja edistää oppimista, 5) hyväksyä tai muuttaa prosessin toimenpiteitä ja 6) analysoida systemaattisesti prosessia parantaen näin asiakastyytyvää ja sisäistä tehokkuutta. (Laamanen 2003, 124: Kuva 5.1.)*

### 2.2.3 Prosessimittareita

Prosesseja voidaan mitata monella eri tavalla. Mittareiden tulee olla helposti ymmärrettäviä ja kaikille näkyviä sekä toimintaan aktiivisesti linkittyviä. Niiden tulee kuvata tilanteen kehittymistä reaaliaikaisesti. Mittausväli riippuu mittarista ja asetetusta tasosta. Esimerkiksi laatumittareiden tulee osoittaa mihin ongelmiin tulee tarttua, että toimenpiteet voi panna tärkeysjärjestykseen. (Alahuhta 2015, 165.)

*Mittareiden tulee seurata muutosta ja kehitystä, jotta niistä saa nyt ja tulevaisuudessa täyden hyödyn ja tuen päätösten perustaksi. (Saali 2018.)*

Prosessit täytyy ensin tunnistaa, jotta niille voidaan asettaa oikeat mittarit. Prosessien tunnistaminen on kehittämisen alku. Prosessit tulee jakaa osaprosesseihin ja niille tulee määrittää prosessin omistaja. Prosessimittareita asetettaessa tulee arvioida ja analysoida nykytilanne, jotta voidaan asettaa realistiset tavoitteet ja mittarit, jotka ovat valmiita reagoimaan muuttuvissa tilanteissa. Suorituskykyä varten on rakennettava prosessimittareita. Prosessin omistajan tulee puuttua vain prosessin ohjausrajat ylittäviin poikkeamiin tai tapahtumiin. Tyypillisiä tulostittareita Torkkolan mukaan ovat voitto, tase, varaston kierto ja eri kuluerät, jotka ovat seurausta toiminnasta. (Torkkola 2017, 117, 162-163 ja 241.)

1. Tehokkuus
2. Virtaus ja kapasiteetti
3. Läpimenoaika
4. Kustannukset
5. Laatukustannukset
6. Hävikki
7. Palvelukyky
8. Poikkeamat
9. Riskit
10. Palautteet

KUVIO 6. Prosessien toiminnan ja resurssien mittareita. ( Laamanen 2005, 178.)

Yleisimpiä tunnuslukuja (kuvio 6) Laamasen (2003,159) mukaan ovat virtaus, tehokkuus, hävikki ja poikkeama. Virtaus kertoo kapasiteetin. Virtaus on tunnusluku, joka lasketaan ajan ja määrän suhteesta, näin voidaan seurata esimerkiksi myytyjä tuotteita tai reklamaatioita kuukaudessa. Tehokkuudella tarkoitetaan hyötyä ja tuottavuutta. Tuottavuus tarkoittaa tuloksen suhdetta panokseen esimerkiksi tuotteiden määrä/ kustannukset. Hyöty on esimerkiksi asiakkaan kokemaa arvoa suhteessa asiakkaan panoksiin. Kilpailukyvyyn kannalta on hyvä kehittää kumpaakin tehokkuuden puolta (Laamanen 2005, 179). Hävikki on toimintaa, joka ei luo arvoa. Sitä ei synny, jos kaikki menee optimaalisesti. Hävikkiä voidaan mitata laatu- ja kustannuksina. Poikkeamat lisäävät kustannuksia, on kustannustehokainta tehdä kerralla oikein. Mittareina voi olla esimerkiksi toimitusaikapoikkeamat tai kustannuspoikkeamat. (Laamanen 2003, 159-163.)

Prosessit auttavat ymmärtämään mikä on kriittistä tulosten kannalta ja näin löytyy hyviä mittareita. Yleisin prosessin tehokkuuden tunnusluku on tuotokset/kustannukset, jossa tuotokset on helppo selvittää, mutta kustannukset vaikeampi. (Laamanen 2005, 180.) Suorituskyky on kyky saada aikaan haluttuja tuloksia. Suorituskykyä voidaan ilmaista sekä taloudellisilla että ei-taloudellisilla tunnusluvuilla. (Laamanen 2008, 117.) Suorituskyvyn teemoina voi olla aika, raha, määrät, fysikaaliset ominaisuudet ja sidosryhmien näkemykset. (Laamanen 2003, 150-152.) Prosessimittareita varten on ensin tunnistettava prosessin vaiheet eli työn kulku, jotta voidaan suunnitella kullekin vaiheelle oma mittari esimerkiksi läpimenoaika, olettaen, että vaiheet tehdään samassa järjestyksessä. (Torkkola 2017, 162-163.)

Prosesseihin voi soveltaa kolmea niin sanottu luonnonlakia, jotka selittävät miksi hyvään virtaustehokkuuteen ja resurssitehokkuuteen on yhtä aikaa vaikea päästä. Niitä ovat Littlen laki, pullonkaulojen laki ja laki vaihtelun vaikutuksesta prosesseihin. Näiden lakien avulla syyt prosessin läpimenoaikojen kasvulle ja vaihtelulle voidaan osoittaa. (Modig & Åhström 2013, 31 ja 44.)

Littlen laki kertoo läpimenoajan, joka saadaan keskeneräisten virtausyksiköiden määrästä prosessissa kerrottuna ne jaksoajalla eli niihin käytetyllä keskimääräisellä käsittelyajalla. Läpimenoaika on prosessin alkamisen ja päätymisen välinen ajanjakso. Läpimenoajan kasvaminen kertoo prosessissa, että esimerkiksi keskeneräisten virtausyksiköiden lukumäärä on kasvanut tai kapasiteettista on pulaa. (Modig & Åhström 2013, 34–36.)

Pullonkaula prosessissa on vaihe, jossa virtaus on pienin. Pullonkaula lain mukaan prosessin läpimenoaika on riippuvainen ensisijassa pisimmästä virtausyksikön jaksoajasta, johon liittyy usein jonon muodostuminen ja virtausyksikön etenemisen hidastuminen. Pul-

lonkauloja syntyy, koska prosessit etenevät tietyssä järjestyksessä ja niissä on vaihtelua. (Modig & Ålhström 2013, 37-39.)

Kysyntä on asiakkaan asettama tavoitetaso, joka vaihtelee ja johon voidaan vastata käyttöasteella. (Torkkola 2017, 166-168.) Kingmanin yhtälön: käyttöasteen ja vaihtelun vaikutuksen mukaan läpimenoaika pitenee: 1) jos keskimääräinen käsittelyaika kasvaa, 2) vaihtelu kasvaa tai 3) resurssien käyttöaste kasvaa. Vaihtelua on kaikkialla. Vaihtelulla on taipumus kumuloitua prosessissa eteenpäin. (Torkkola 2017, 190-191 ja 195.) Modigin ja Ålhströmin (2018, 40) mukaan prosesseissa ei voida välttyä vaihtelulta, joita aiheuttavat resurssit, virtausyksiköt ja ulkoiset tekijät. Vaihtelun taso määrittää tehokkuuden. (Torkkola 2017, 220.)

Organisaatio päättää itse mitä mittareita ja tunnuslukuja kussakin prosessissaan haluaa käyttää ja seurata. Ne kertovat onko toiminta suunniteltua ja ennustettavaa. Mittarien tuloksilla lisätään myös näkemystä omasta vastuualueesta. Prosessista vastuussa olevan tulee reagoida ohjausrajat ylittäviin tapahtumiin. (Torkkola 2017, 149 ja 241.)

Lean tuo prosessien kuvaamiseen ja mittarien asettamiseen DI Sari Torkkolan (2017, 165-166) mukaan uuden näkökulman eli prosessin jakauman. Prosessin jakaumasta voi päätellä, mikä on prosessin panos ja mikä tuotos eli suorituskyky ja tarvittavat parannustoimenpiteet. Leanin mittarit liittyvät yleensä tuottavuuteen, laatuun, läpimenoaikaan, keskenäisen tuotannon/ työn määrään ja hukkaan (Vuorinen 2014, 75).

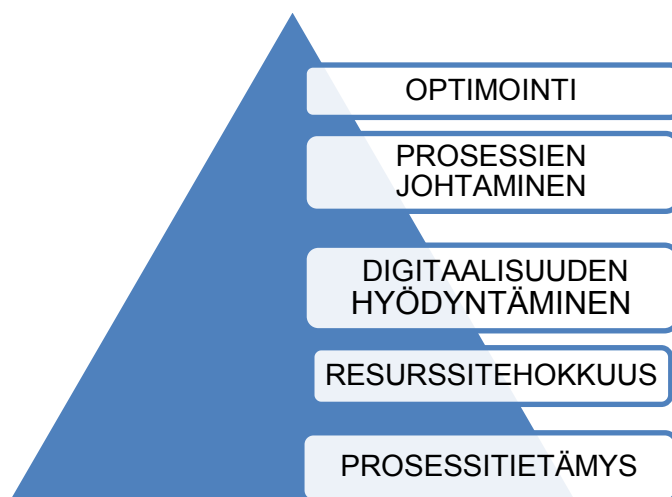
Matti Alahuhan (2015, 168) mukaan ongelmanratkaisussa tulee pyrkiä yksinkertaisuuteen ja turhan eliminointiin, koska yrityksellä on tuotteiden laadusta vastuu niiltäkin osin mitä ei itse valmisteta. Kehityksen suunta on usein tärkeämpi kuin mittarin antama tulos. (Alahuhta 2015, 181.)

#### 2.2.4 Prosessijohtaminen

Prosessijohtamisen kyky luoda asiakkaalle riittävästi arvoa suhteessa kustannuksiin mahdollistaa organisaation taloudellisen menestymisen. Tätä arvon luomista tulee johtaa prosesseissa, joista syntyy organisaation operatiivinen tulos. Laamasen ja Tinnilän (2009, 14) erottelevat prosessissa johtamisen prosessin parantamiseen ja prosessijohtamiseen. Prosessijohtamista voivat tehdä vain johtajat, joiden vastuulla ovat avainprosessit. Prosessin omistajan tulee mallintaa prosessi, arvioida sen toimivuus ja tehokkuus sekä asettaa tavoitteet. Prosessin parantamisessa on kyse toimintatapojen muuttamisesta. (Laamanen & Tinnilä 2009, 10-14.) Yhtenäisillä toimintatavoilla parannetaan prosessin laatua, tuottavuutta ja lisätään asiakastytyvyyttä. (Alahuhta 2015, 133.)

Prosessien kehittämistyö edellyttää työelämässä luottamusta ja yhdessä toimimista, joka sisältää muun muassa yhteistyökumppanuuksissa tiedon jakamista ja uuden osaamisen siirtämistä prosesseihin ja verkostoihin. Jatkuva kehittäminen on liiketoiminnan menestymisen edellytys. (Ojansalo ym. 2015, 12 & 90.) Prosessien kehittämistyö on yksinkertaisimmillaan muutosprosessi, jossa 1) kehittämiskohde sekä siihen vaikuttavat tekijät tunnistetaan. 2) Kehittämiskohteeseen perehdytään teoriassa ja käytännössä esimerkiksi mallintamalla prosessin nykytila. 3) Kehittämiskohde määritellään eli syy-seuraus pohjalta prosessiksi, jota kehitetään. 4) Valitaan lähestymistapa ja mittarit. 5) Toteutetaan kehittämistyötä asetettujen tavoitteiden eli tuotosten saavuttamiseksi jalkauttamalla tarvittavia muutoksia prosessiin. 6) Arvioidaan ja analysoidaan tuloksia sekä jatketaan muutosten implementointia osaksi prosessia. Arviointia tehdään koko kehittämistyön ajan ja se kohdistuu prosessin lisäksi myös tuotoksiin. (Ojansalo ym. 2015, 22–26).

Päätöksenteossa on olennaista ajan käsite. Päätös perustuu yleensä saatavilla olevaan tietoon, näkemykseen ja harkintaan. *Päätöksen teon maksiminopeus ei ole optiminopeus.* Päätöksenteossa kannattaa ottaa huomioon useampi kuin yksi näkökulma. Oleellista on, että päätöksenteossa vastuut ovat selkeät koko organisaatiossa mukaan lukien hallituksen ja johdon työjako. (Alahuhta 2015, 169-174.)



KUVIO 7. Prosessijohtamisen lisäarvo (mukaillen Forrester 2006.)

Prosessijohtaminen (kuvio 7) edellyttää tietoa ja ymmärrystä siitä mitä organisaatiossa kokonaisuudessa tapahtuu. Mallinnettu prosessi auttaa tietämyksen siirtämisessä ja jakamisessa organisaation sisällä. Prosessijohtamisen lisäarvo on prosessin optimointi. Prosessijohtamisen toteuttaminen edellyttää Laamasen ja Tinnilän (2009, 41) mukaan

muutosjohtamista. Prosessien parantaminen ja kehittäminen eivät sitä välttämättä edellytä, mutta uudet toimitavat kohtaavat usein vastustusta. Muutoksen johtaminen prosessissa vaatii johdon hyväksyntää ja ajattelutavan muutosta, jotta toimintatapoja organisaatiossa voidaan muuttaa pysyvästi. (Laamasen & Tinnilä 2009, 29 ja 41.)

*Jatkuva muutos ei ole... itseisarvo, vaan välttämättömyys. (Alahuhta 2015, 30.)*

Muutoksen tarpeen ymmärtää parhaiten silloin kun yrityksellä on vaikeuksia. Kehittämissankkeessa muutoksen tarve onnistuu kun se ymmärretään ja perustellaan sekä siihen saadaan mukaan koko organisaatio. Näin osallistamalla oma osaava henkilöstö muutokseen voi organisaatio oppia ja sitoutua prosessin tavoitteisiin. (Alahuhta 2015, 46 -48.)

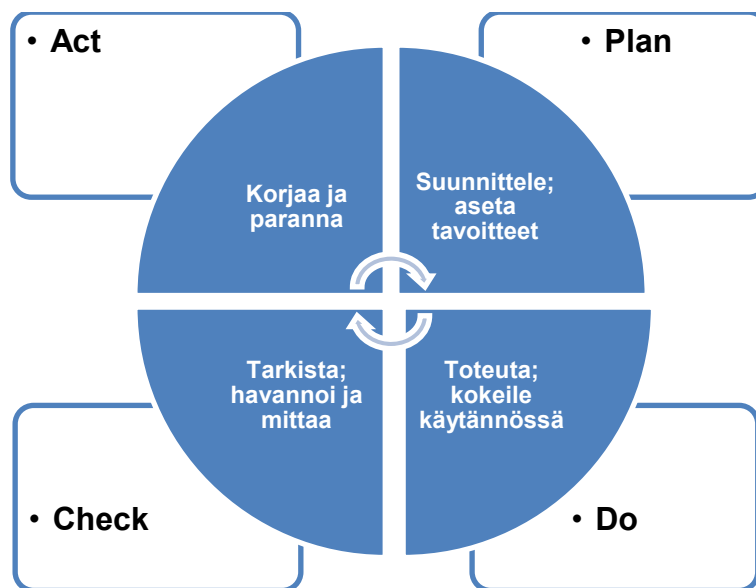
Strategisten muutosten toteuttaminen on nykyään kilpailukyvyn edellytys. Harvardin yliopiston emeritusprofessori Jonh P. Kotterin (1996) on rakentanut muutosjohtamisen mallin, joka on 8-portainen. Se vastaa 90 %:sti leadershipin eli henkilöstön johtamisen haasteisiin ja loput on management-johtamista. Vaiheet 1-3 ovat prosessin valmisteluvaiheita oikean ilmapiirin ja ryhmän muodostamiselle sekä vision kirkastamiselle. Vaiheet 4-6 ovat koko organisaation osallistamista eli vision hyväksyttämistä muilla, toimintaan valtuuttamista ja lyhyen aikavälin tavoitteiden asettamista. Viimeiset vaiheet 7-8 ovat muutoksen toteuttamista ja ylläpitoa eli uuden yrityskulttuurin vakiinnuttamista. (Laamanen & Tinnilä 2009, 41; Vuorinen 2014, 138-142.)

### 2.2.5 Prosessinparannusmenetelmiä

Tehokkaat muutokset prosesseissa toteutetaan kehittämissankkeiden avulla. Jatkuva parantamisessa korostetaan tiedon analysointia. Prosessin laatujohtamismenetelmiä löytyy useita. Seuraavat menetelmät, kuten SPC, Demingin -kehä, Six Sigma, Lean ja TQM ovat yleisesti käytettyjä jatkuvan parantamisen menetelmiä, joiden tueksi löytyy useita analyysi- ja kehittämistyökaluja. (Laamanen & Tinnilä 2009, 40.)

Tohtori Walter A. Shewhart (1924) kehitti SPC (*Statistical Process Control*) -kortin, jolla hän esitteli prosessin satunnaissyistä ja erityisyyistä johtuvaa vaihtelua (Kankaanranta 2015). Nykyään SPC -käyrää käytetään prosessien monitoroimiseen siinä tuotetun datan ja sen analysoimisen avulla. SPC -käyrillä voidaan seurata prosessissa yhtä tai useampaa muuttujaa. SPC -käyrä kuvaa prosessin tai prosessien käyttäytymiskäyrää, jolla voidaan seurata sujuvuutta ja vaihtelua. Prosessin ymmärtämisellä ja toiminnan stabiiliuden selvittämisellä sekä mittareiden asettamisella pyritään rakentamaan käyrästä ennustettava ja erityisyyttä kuten poikkeamia vähentävä. Jokaisen erityisyyden estäminen lisää prosessin kapasiteettia ja vähentää prosessin vaihtelevuutta kohti stabiilia. SPC- käyrä on vaihtelun paras mittari. SPC -käyrällä stabiili prosessi kulkee keskiarvossa ja vaihteluvälit ovat pie-

niä sekä pysyvät ohjausrajojen sisällä. Ohjausrajojen sisällä voi ennustaa organisaation suorituskyvyn. SPC -käyrä kertoo nopeasti, jos prosessissa muuttuu jokin ohjausrajat ylittäen. Säännöllinen datan kerääminen SPC -mittarien avulla käyräksi päivittäisessä toiminnassa tuo esiin erityisyydet, jotka vaativat korjaavia toimenpiteitä ja ennaltaehkäisyä niiden uudelleen toistumisen estämiseksi. (Torkkola 2017, 151-155 ja 194.) SPC -käyrät on otettu osaksi Six Sigmaa (Kankaanranta 2015).



KUVIO 8. PDCA – sykli (Laamanen 2003, 210: Demingin kehä.)

Demingin kehä eli PDCA (Plan-Do-Check-Act) -menetelmä on prosessin parannusmenetelmä, jonka vaiheet ovat suunnitella, suorittaa, tarkistaa ja lopuksi tehdä päätökset jatkos- ta. Tohtori W. Edwards Demingin kehä (kuvio 8) 1950-luvulta on yksi yleisimmin käytetty kehittämiskonsepti. Kolme ensimmäistä vaihetta: plan-do-check eli suunnittele-suorita- tarkista toteutuu toiminnassa helposti, mutta viimeinen act vaihe vaatii tietoista paneutu- mista asiaan. Viimeinen vaihe sisältää tarkistuksen jälkeen prosessin korjaamista, paran- tamista, johtopäätösten tekemistä ja oppimista. Prosessin on oltava toistettavissa uudel- leen syklinä samassa järjestyksessä, näin oppiminen ja prosessin parantaminen on jatku- vaa. Tarkistaa eli check voidaankin Torkkolan (2017, 41) mukaan korvata prosessin kehit- tämisessä myös oppia eli *study* vaiheella, koska siinä joudutaan pysähtymään tulosten analysointiin ennen jatkotoimenpiteitä. (Laamanen 2003, 209; Torkkola 2017, 40.)

Six Sigma/ DMAIC (Define-Measure-Analyze-Improve-Control) on prosessinjohtamisme- netelmä, jolla parannetaan olemassa olevia prosesseja tai (DMADV ...Design-Verify) luo- daan uusia. Sen tavoitteena on suorituskyvyn parantaminen. (Slack & Lewis 2017, 111; Voehl, Harrington, Mignosa ja Charron 2014, 10 & 185.) Siinä pyritään eliminoimaan kaikki

mahdolliset virheet ja vaihtelu pois prosessin vaiheista. Se kehitettiin 1980-luvulla insinööri Bill Smithin ja toimitusjohtaja Bob Galvinin toimesta Motorolalla, kun se laitto toimeen henkilöstön koulutusohjelman etsiäkseen yhdessä ratkaisuja ongelmiin ja nimesi ohjelman Six Sigmaksi. Sen seurauksena syntyi kaksi konseptia yrityksen sisäiseksi toimintamalliksi, joilla vähennettiin vaihtelua keskiarvon ympärillä ja tuotantokustannuksia suhteessa läpimenoaikaan. Six Sigmassa yhdistyvät tohtorien Walter A. Shewhartin ja W. Edwards Demingin menetelmät yhdeksi strategiaksi. (Cudney & Agustiady 2017, 9-12; Voehl ym. 2014, 173-176.)

Six Sigma antaa tilastollisia työkaluja prosessien parantamiseen ja muuttamiseen ennustettavaksi. Se perustuu tieteellisiin ja tilastollisiin menetelmiin ja niiden syy-seuraus suhteisiin. Six Sigmaa voidaan käyttää Lean -konseptin avulla löydettyjen ongelmien parantamiseen prosessissa (Pepper & Spedding 2010, 141). (Torkkola 2017,207.) Six Sigman työkaluilla analysoidaan prosessin kyvykkyyttä, määritellään vaatimukset, asetetaan tavoitteet ja mittarit ilmenneiden virheiden poistamiseen. Kehittämisen lähtökohtana on asiakkaalle tuotettava hyöty, eli asiakkaan tarpeen täyttämisen ja organisaation tuloksellisuus tärkeillä mittareilla osoitettuna (Lintula 2015). Oleellista on prosessin jatkuva parantaminen ja ongelmien korjaaminen välittömästi. Viimeinen vaihe on uudistetun prosessin käyttöönotto ja ohjaus. (Lintula 2015; Torkkola 2017, 207.) Six Sigmassa toistuva prosessi on toimiva prosessi (Vuorinen 2014, 79).

*Six sigman kuusi tärkeintä strategiaa ovat (Agustiady & Badiru, 2012): 1) Asiakas aina etusijalle. Yritykselle on tärkeää tietää ja ymmärtää asiakkaitaan. 2) Johtamisen tulee perustua tietoihin perustuviin tosiasioihin. 3) Huomio tulee keskittää johtamiseen, parannuksiin ja prosesseihin. 4) Johtoryhmän tulee reagoida proaktiivisesti tiedon pohjalta. 5) Varmistaa yrityksessä yhteistyö päätöksenteon yhteydessä ja 6) pyrkiä täydellisyyteen. (Cudney & Agustiady 2017, 9.)*

Japanilaisen Ohno Shingon kehittämä 5S -malli (japaniksi: *Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu ja Shitsuke*; englanniksi: *Sort, Set-in-order, Shine, Standardize ja Sustain*) on tunnetuimpia prosessin parannusmenetelmistä, joilla Lean -hukkaa organisaatiossa voidaan tunnistaa ja optimoida prosessin tuottavuutta. 5S -menetelmä alkaa vaiheella *Seiri*, joka tarkoittaa prosessin nykytilan analysointia ja organisointia. Toisena vaiheena on *Seiton*, joka on prosessin systematisointi- ja optimointivaihe sekä järjestämisvaihe. Kolmas vaihe *Seiso* on edellisen systematisointivaiheen tukeminen eli ei palata enää vanhaan. Neljäs vaihe *Seiketsu* on prosessin standardisointi eli uusien parhaiden käytäntöjen vakiointi prosessiin. Viides vaihe *Shitsuke* on kehitetyn prosessin ylläpitämistä ja seuranta. (Voehl ym.

2014, 119, 214-215.) 5S- menetelmä tarkoittaa yksinkertaistettuna että asiat ovat oikeissa paikoissa. (Modig & Åhlström 2013, 144.)

Benchmarkingissa voidaan erottaa viisi vaihetta: 1) oman toiminnan kuvaaminen ja kehitystarpeiden määrittely. 2) Kehittämiskohteen valinta ja esikuvan etsiminen. 3) Vaihda kokemuksia ja opi miten muut toimivat 4) Analysoi eroja ja aseta tavoitteita ja 4) sovelta, opi, toteuta muutokset ja arvioi uutta toimintaa. (Vuorinen 2014, 160.)

TQM (Total Quality Management) on japanilainen laatujohtamisen menetelmä, jonka elementtejä ovat asiakaslähtöisyys, henkilöstön osallistaminen, tiimityö ja jatkuva parantaminen. TQM -menetelmä paneutuu enemmän tuotteen laatuun ja yksittäisien prosessien parantamiseen. (Slack & Lewis 2017, 94; Vuorinen 2014, 79.)

### 2.2.6 Prosessin mallintaminen

Prosessin parantamisessa on keskeistä prosessin mallintaminen. Prosessikortin eli perustietolomakkeen täyttäminen valmistaa prosessimallinnukselle, koska se kertoo prosessin omistajuuden ja siihen liittyvät tekijät. Prosessikaavion mallinnuksessa eri vaiheiden käsitteleminen tuo valitun prosessin henkilöstölle näkyväksi. Vaihekortilla selitetään prosessikaavioon liittyviä eri tekijöitä ja työvaiheita yksityiskohtaisesti sekä asetetaan sen pohjalta tarvittavat mittarit (JUHTA 2018, 9-10). Prosessin mallintamisen tavoitteena on prosessijattelu levittäminen ja keskustelun herättäminen organisaatiossa. Se on järjestelmällinen tapa kuvata asioita, lisätä läpinäkyvyyttä ja yhteistyötä sekä koota kehitysehdotuksia. (JYU 2018)

Prosessin mallintaminen helpottaa muutostilanteiden hallintaa visualisoimalla toisiinsa vaikuttavat tekijät. Mallintamisessa on mahdollista havaita mahdollisia puutteita dokumentoinnissa tai sisäisissä rajapinnoissa. Mallintamista voidaan hyödyntää myös henkilöstön perehdyttämisessä ja henkilöstötarpeen määrittämisessä sekä osana laadunvarmistusjärjestelmää. (JYU 2018)

SIPOC (Suppliers, Inputs, Processes, Outputs ja Customers) diagrammi, joka auttaa tunnistamaan kaikki mallinnuksen osapuolet. Se on matriisin yhdistelmä, jota voidaan käyttää vuokaaviossa ja yhteenvetona prosessin merkittävistä sisäisistä tai ulkoisista tekijöistä (Suppliers), jotka laittamalla panoksen (Input) käynnistävät prosessin (Process). Prosessin seurauksena organisaation sisäisen tai ulkoisen (esimerkiksi alihankkija) asiakkaan tuotos eli ulostulo (Output) etenee virtauksena sisäiselle tai ulkoiselle asiakkaalle (Customer). (Voehl ym. 2014, 367-368.)



Prosessikuvaukset (JUHTA 2008,4-5) mukaan auttavat palveluiden kehittämisessä, mitaamisessa, tietoturvariskien kartoittamisessa ja laadun arvioinnissa sekä niiden avulla voidaan kerätä hiljaista tietoa ja asettaa toiminnan arvioinnissa käytettäviä mittareita. Prosessimallinnuksessa on tavoitteena laatia prosessikaavio valitusta prosessista ja lisätä tietämystä. Tavoite ohjaa mallintamista. Prosessikaaviossa toiminnot, tietovirrat ja tuotteet kuvataan sovitulla symboleilla. Prosessikaavio auttaa ymmärtämään toimintojen järjestystä ja niiden välisiä riippuvuuksia. (JUHTA 2012, 2; Laamanen 2003, 79; Laamanen 2009, 29.) Laamasen (2007, 80) mukaan prosessikuvauksessa tulisi näkyä erityisesti asiakas, jota varten prosessi on olemassa.

### 2.2.7 Virtaustehokkuus vs. resurssitehokkuus

Tutkija Niklas Modig ja professori Pär Ählström (2013, 23) kirjoittavat Tätä on LEAN kirjassaan virtaustehokkuudesta, joka syntyy prosesseissa ja jonka taustalla on kaksi ulottuvuutta: arvo ja tarve. Arvoa syntyy kun virtausyksikkö jalostuu eli etenee prosessissa. Tarve määrittelee arvon, joka tulee asiakkaan näkökulmasta. Prosessin katsotaan alkavan tarpeesta ja päättyvän kun tarve on tyydytetty. (Modig & Ählström 2013, 20, 23-24 ja 29-30.)

Prosessit koostuvat toiminnoista, joissa virtausyksikkö kuten esimerkiksi yksittäinen poikkeama eli reklamaatio etenee. Kun prosessissa viedään eteenpäin eli jalostetaan jotakin, kuten materiaalia, informaatiota tai ihmisiä, niin puhutaan virtausyksiköstä. Tutkija Niklas Modig ja professori Pär Ählström (2013, 19) pitävät tärkeänä määritellä prosessi virtausyksikön näkökulmasta. Virtaustehokkuus riippuu vaihtelujen määrästä prosessissa. Virtaustehokkuudesta puhuttaessa kyse on prosessin läpimenoajasta ja resurssien käyttöasteesta. Virtaustehokkuuteen vaikuttavat keskeneräisten virtausyksiköiden lukumäärä, jaksokaika, pullonkaulat, vaihtelut ja resurssitehokkuus. (Modig & Ählström 2013, 19, 23, 42 ja 44.)

Tehtävien suoritusjärjestyksellä on merkitystä. Fifo (first-in-first-out) järjestys on tehokkain eli saapumisjärjestyksessä tekeminen. Jos suoritusjärjestys vaihtelee, se lisää prosessin läpimenoaikaa ja vaihtelua. Vaihtelun vähentäminen on tehokkaan toiminnan päätavoite. Torkkolan (2017, 135) mukaan jatkuva virtaus on tehokkain tapa tehdä töitä. Virtaustehokkuutta voidaan lisätä niin, että työ siirtyy nopeasti henkilöltä toiselle eikä jää odottamaan. Tehtävät eivät keskeydy kun ne on aloitettu ja kaikki tarvittavat osapuolet ovat läsnä. Säännöllisyys poistaa turhat kyselyt ja vapauttaa kapasiteettia, kun tiedetään, että työ etenee. Virtaustehokkuudessa on helppo puuttua ongelmiin heti kun nähdään, että virtaus pysähtyy. (Torkkola 2017, 135-136.) Virtaustehokkuus mittaa tiettyä ajanjaksoa kun vir-

tausyksikkö jalostuu. Ajanjakso alkaa tarpeen tunnistamisesta ja päättyy, kun tarve on tyydytetty. (Modig & Åhlström 2013, 15.)

Resurssitehokkuus on vallalla oleva tehokkuuden muoto. Resurssitehokkuudessa tavoitellaan kilpailukykyä kehittämällä resursseja. Resurssit ovat yrityksille arvokkaita, jos niiden avulla on mahdollista toteuttaa strategiaa alentaen kustannuksia ja lisätä yrityksen tuloja. Yrityksillä on erilaisia resursseja ja ne eivät ole aina siirreltäviä. Resurssi ei ole arvokas ellei se tuo lisäarvoa asiakkaan prosessiin. (Modig & Åhlström 2013, 15-16; Vuorinen 2014, 149-153.)

Resurssitehokkuuden takaamiseksi on tärkeää pitää resurssit käytössä varmistaen, että niillä on jokin virtausyksikkö jalostettavana. Virtaustehokkuuden vastaavasti takaa, että koko ajan on jokin resurssi jalostamassa virtausyksikköä. (Modig & Åhlström 2013, 21.) Modigin & Åhlströmin (2013,16) mukaan hyvän kannattavuuden ja asiakastyytyväisyyden takaamiseksi tarvitaan sekä resurssi- että virtaustehokkuutta. Virtaustehokkuudessa kaikki organisaatiossa näkevät missä virtausyksikkö etenee ja ottavat vastuun tiiminä prosessista niin, että se ei pysähdy. (Modig & Åhlström 2013, 66.)

## 2.3 Lean Six Sigma

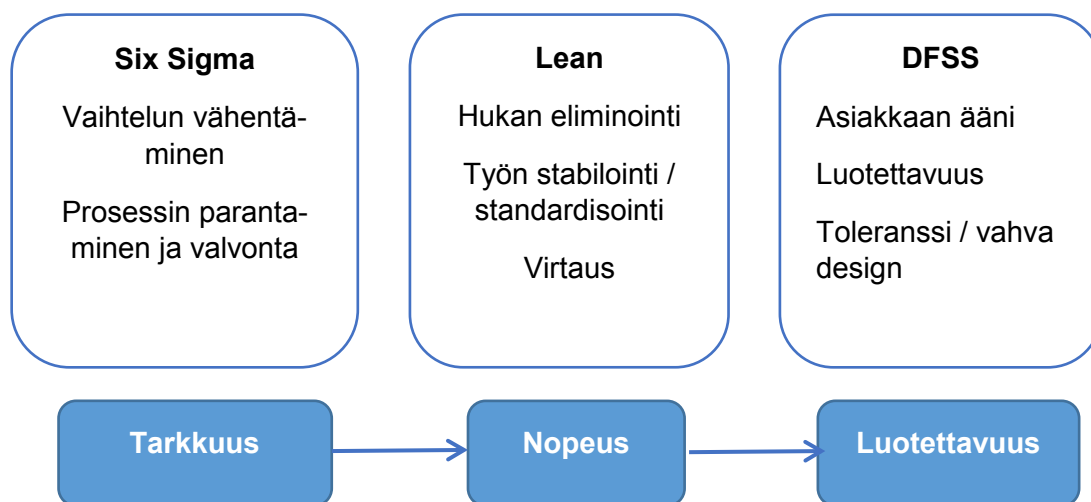
### 2.3.1 Lean Six Sigma kehittämistyön mahdollistajana

Lean ajattelussa asiakkaan tarpeet ohjaavat organisaation toimintaa joka tasolla, joten niiden jatkuva kartoitus on keskeistä. Tavoitteena on sujuva virtaus prosessien eri vaiheissa. (Six Sigma. Lean. 2018.) Lean -ajattelu ja Six Sigma yhdistyvät Michael L. Georgen (2002) kirjassa *Lean Six Sigma – Combining Six Sigma Quality with Lean Speed*. Lean keskittyy tarvittavan hukkan poistamisen avulla prosessin nopeuttamiseen ja Six Sigma (DMAIC) tarjoaa menetelmät tehdä se laadukkaasti pienentäen prosessin vaihtelua. (Six Sigma 2018; Torkkola 2017, 207.)

Lean -ajattelussa pyritään karsimaan kaikkea turhaa ja sujuvoittamaan prosessia. Leanin tarkoitus on tuottaa lisäarvoa asiakkaalle kustannustehokkaasti karsimalla hukkaa ja virheitä. Hukat karsimalla organisaatio voi tuottaa lisäarvoa niukemmin resurssein. Leanin historia juontaa juurensa 1940 -luvulle, kun Taiichi Ohno Toyotalla kehitti liukuhihnatuotantoa, joka tunnetaan nimellä Toyota Production System ja Just-in-Time -tuotantona. Lean -johtamisfilosofian tunnetuksi tekivät James Womack ja Danien Jones julkaisemalla aiheesta kirja vuonna 1990. Nykyään sitä sovelletaan useilla eri toimialoilla. Leanin painotus on prosessissa kokonaisvaltainen aina tuotannosta ja raaka-aineista asiakkaaseen asti. Leanin ajatuksena on valmistaa tarjoomaa imuohjauksella eli juuri oikeaan aikaan,

oikea määrä ja oikeaan tarpeeseen (Laamanen & Tinnilä 2008, 26). Leanin soveltaminen edellyttää arvovirran VSM (Value Stream Mapping) eli prosessin eri vaiheiden arvon luomisen tarkastelua, asiakasarvon analyysia ja usein myös benchmarkingia. (Vuorinen 2014, 71-73, 75 ja 79.)

Lean on toimintastrategia, jolla pyritään tuottamaan arvoa ja jota johdetaan yrityksen liike-toimintastrategian kautta. Lean korostaa virtaustehokkuutta, joka tähtää työn sujuvuuteen, lisätöön vähentämiseen ja turhan hävikin/ hukun vähentämiseen. Lean prosessin johtamisessa vaaditaan erilaisia taitoja ja työkaluja. (Modig & Älhström 2013, 124 ja 126.) Leanin tarkoitus on lisätä asiakastyytyvyyttä, vähentää sisäistä ja ulkoista hukkaa, lisätä tuotavuutta, yksinkertaistaa toimintaa, vähentää jälkitöitä ja ylläpitää kilpailukykyä. (Cudney & Agustiadty 2017,115; Slack & Lewis 2017,100.)



KUVIO 9. Lean Six Sigma ja DFSS eli Design for Six Sigma. (mukaillen Cudney & Agustiadty 2017,116.)

Lean Six Sigmaa kannattaa käyttää kun toiminnasta halutaan stabiilia ja vaihtelua eli hajontaa halutaan vähentää (kuviokuva 9). (Laamanen & Tinnilä 2008, 26; Torkkola 2017,195 ja 207.) Torkkolan (2018, 209) mukaan suorituskykyä voi parantaa lyhentämällä käytettävää aikaa, lisäämällä resursseja, suunnittelemalla ja muuttamalla prosessia sujuvaksi sekä rajoittamalla keskeneräisen työn määrää. DFSS eli Design for Six Sigma (DMADV) hyödynnetään dataa uuden tuotteen, palvelun tai prosessin suunnitteluun. Sillä haetaan parannusta jo säilyttäen Six Sigma taso. DFSS keskittyy jatkuvan kehittämisen muodossa asiakkaan äänen varmistamiseen prosessin eri vaiheissa ja prosessin luotettavuuden lisäämiseen (kuviokuva9). Leanin DFSS konseptissa tulee määrittää arvo tuotteittain, tunnistaa arvovirta, saada virtaus aikaiseksi ja antaa asiakkaan ”vetää” lisäarvoa prosessista sekä pyrkiä täydellisyyteen kaikessa. (Cudney & Agustiadty 2017,116.)

Lean johtaminen panostaa työn sujuvuuden ja tuottavuuden kasvuun. Se tähtää seuraaviin ominaisuuksiin, kuten yhteenkuuluvuuden tunteen lisääminen, oman roolin selkeyttäminen, arvostuksen osoittaminen ja sitoutumisen lisääminen. (Torkkola 227 ja 229.) Lean korostaa tiimityön, resurssien tehokkaan hyödyntämisen ja hukkan poistamisen lisäksi myös viestintää ja jatkuvaa prosessin parantamista. (Modig & Älhström 2013, 79.)

*Lean -keinoja prosessin sujuvoittamiseksi: 1) eliminoi työvaiheita ja tehtävien siirtoa henkilöltä toiselle, 2) eliminoi turhat hyväksynnät, 3) yhdistele työvaiheita, 4) muuta tehtävien järjestystä, rytmiä, ja ajoitusta, 5) toteuta imuohjausta: just-in-time, 6) pienennä eräkokoja, 7) paranna laatua, 8) visualisoi tilannekuva, 9) eliminoi turha liike ja siirtäminen, 10) vakioi, 11) lopeta arvoa tuottamattomien tehtävien tekeminen, 12) perusta eri funktioista osa-aikaisia työsoluja, 13) tasoita työkuorma kysynnän tahdin avulla ja 14) käytä suoritusjärjestyksenä fifoa. (Torkkola 2017, 124.)*

Lean -palveluprosessissa hyvä arvovirran nykytilan visualisointi eli mallinnus kuvaa toimikko virtaus yksilötasolla. Arvovirtaus tarkoittaa kaikkia toimenpiteitä alusta loppuun ja tietoa, joita tarvitaan asiakkaan vaatimukset täyttämään (Torkkola 2017, 125). Yhdessä Lean ja Six Sigma (DMAIC) ovat dataperusteinen ja tulostavoitteinen yhdistelmä prosessin parantamiseksi, jotka kummatkin lähestyvät prosessia arvon tuottamisessa optimoinnin näkökulmasta (Cudney & Agustiadu 2017, 19-20.)

### 2.3.2 Leanin pääperiaatteet ja hukat

James P. Womack & Daniel T. Jones (1996) *Lean Thinking* -kirjassa esitellään viisi Lean -periaatetta toiminnan ja prosessien parantamiseksi seuraavasti:

*1) Määritä arvo asiakkaan näkökulmasta. 2) Tunnista kaikki virtauksen vaiheet ja poista ne, jotka eivät tuo arvoa (hukka). 3) Järjestä arvoa tuovat vaiheet niin, että tuote virtaa sujuvasti kohti asiakasta. 4) Kun virtaus on valmiina anna asiakkaiden vetää arvoa ylävirtaan. 5) Kun edellä olevat vaiheet on tehty, prosessi alkaa alusta ja jatkuu, kunnes on päästy tilanteeseen, jossa tuotetaan täydellistä arvoa ilman hukkaa. (Modig & Älhström 2013, 80.)*

Leanin pääperiaatteita ovat Vuorisen (2014,72) mukaan:

*1) Asiakkaan arvon miettiminen. 2) Arvoketjujen tunnistaminen. 3) Tuotannon virtaus. 4) Imuohjauksen toteuttaminen 5) Täydellisyyteen pyrkiminen.*

Asiakas määrittää tuotteiden ja palveluiden arvon. Organisaation kehitystyön keskiössä tulee olla ensimmäisenä arvon luominen asiakkaalle eli tulee tietää mitä asiakas haluaa ja mistä hän on valmis maksamaan. Toiseksi toiminnot, joilla arvo toimitetaan asiakkaalle

perille, tulee kuvata niin että lisäarvoa tuottamattomat vaiheet voidaan poistaa. Kolmantena tuotannon tulee toimia eli virrata niin että kaikki turha odottelu, käsittely ja siirtely voidaan karsia pois. Neljäs vaihe on tuotannon toteuttaminen vain asiakkaan tilauksesta. Virtauksen toimiessa tuotannossa vältetään turhilta lisäkustannuksilta ja näin imuohjaus toimii. Se edellyttää myös virheetöntä viestintää. Viides vaihe on täydellisyyteen pyrkiminen eli jatkuvalla prosessien kehittämisellä ja henkilöstön osallistamisella ja valtuuttamisella tehokkaasti toteuttamaan laadukkaita toimintoja. (Vuorinen 2014, 72-74.)

Lean kerää useita näkemyksiä yhdeksi johtamisjärjestelmäksi. Sen tarkoitus on tuottaa asiakkaalle lisäarvoa kustannustehokkaasti vähentämällä hukkaa. *Hukkaa on kaikki mikä ei tuota lisäarvoa asiakkaalle.* Toyota Production System -mallissa on seitsemän tunnistettua hukkaa. Ne ovat *yli tuotanto, odottelu, tarpeeton kuljettelu, turha käsittely, ylimääräiset varastot, tarpeeton liikkuminen ja virheet.* Myöhemmin on lisätty vielä kahdeksas hukka, joka on *työntekijän käyttämättä jätetty luovuus.* Edellä mainitut hukat eliminoimalla organisaatio voi tuottaa asiakkailleen lisäarvoa kustannustehokkaasti. (Vuorinen 2014, 72.)

Arvot, periaatteet ja menetelmät ovat organisaation keinoja, jolla voidaan toteuttaa Lean toimintastrategiaa. Asetetut arvot kertovat millainen organisaation tulee olla ja ne luovat pohjan yhteistyölle ja luottamukselle sekä keskinäiselle kunnioitukselle. Periaatteet määrittävät kuinka organisaation ihmisten tulee ajatella, jotta virtaustehokkuus kasvaisi. Menetelmät taas määrittelevät mitä virtauksen parantamiseksi olisi tehtävä. Työkalut määrittävät mitä organisaation tulee käyttää, kaikki työkalut eivät ole sopivia, riippuu mitä halutaan määrittää. Modigin & Åhlströmin (2013, 144) mukaan Lean -toimintastrategian toteuttamisessa ei ole tärkeää miten virtausta parannetaan, vaan että sitä parannetaan. Jokainen organisaatio voi löytää omia ratkaisuja virtaustehokkuuden parantamiseen. (Modig & Åhlström 2013, 142-146.) Lean -toimintastrategiassa virtaustehokkuus on tärkeämpi kuin resurssitehokkuus (Modig & Åhlström 2013, 126).

### 3 KEHITTÄMISHANKE JA TOTEUTTAMISSUUNNITELMA

#### 3.1 Kehittämisorganisaatio

Kehittämishanke toteutettiin perheyritys Viita-ahon mattotehtaalle eli VM Carpet Oy:lle, joka on toiminut Suomessa jo 45 vuotta. Hankeen takana on VM Carpetin halu kehittää prosessejaan ja asiakastytyväisyyttä vuorovaikutuksessa asiakkaitensa kanssa. Tässä kehittämishankkeessa kohteeksi valittiin palauteprosessien kehittäminen. (VM Carpet 2018.)

VM Carpetin tuotanto, hallinto ja asiakaspalvelu ovat keskittyneet Etelä-Pohjanmaalle, Lappajärvelle Karvalan kylään, missä toiminnan ovat aloittaneet Aila ja Arto Viita-aho vuonna 1973. Yritystä luotsaa toimitusjohtajana nyt heidän poikansa Harri Viita-aho. Perheen tarina on luettavissa VM Carpetin verkkosivuilla. Lähes kaikki matot valmistetaan Lappajärven tehtaalla ja osa jalostetaan puolivalmisteista. Tehtaalla on jälleenmyyjä sisustusalalla yksittäisten kauppiaiden lisäksi matto-, verho- ja kalustepuolella toimivissa valtakunnallisissa ketjuissa kattaen koko maan. Tehtaan projekti- ja tukkumyynti on eriytetty omiksi osa-alueiksi. Tukkumyynti palvelee vähittäiskauppaa ja tehtaan asiakaspalvelu puolestaan kaikkia eli projekti-, vähittäis- ja kuluttaja-asiakkaita. VM Carpetin organisaatio työllistää noin 35 henkilöä, joista kolme on perheenjäsentä, jotka ovat aktiivisesti mukana VM Carpetin toiminnassa. (VM Carpet 2018.)

Tehtaalla on vientiä noin kahteenkymmeneen eri maahan, joista merkittävämpiä ovat Yhdysvallat, Australia, Japani, Italia, Espanja, Etelä-Korea ja Kiina. Verkkosivut verkkokaupalla tehdas otti käyttöön vuonna 2013. Ne on tarkoitettu palvelemaan kaikkia asiakkaita, vaikka toistaiseksi jälleenmyyjillä ei ole ollut mahdollisuutta kirjautua sivustolle erikseen nähdäkseen esim. nettohintoja tms. Verkkosivuilta löytyy laajasti tietoa VM Carpetista ja sen tuotevalikoimasta sekä yhteydenottolomakkeet ja sosiaalisen median kanavat, joiden kautta yritystä voi seurata kuten Instagram, Facebook ja Pinterest. Tehtaan oma vähittäismyymälä Vantaan Tammiston ostospuistossa on avattu 2010 ja toimii vähittäismyynnin lisäksi tehtaan näyttelytilana projekti- ja tukkuasiakkuuksien hoidossa. Vantaan myymälässä toimii myös tehtaan outlet -piste ylijäämä- ja mallimattojen poistomyynnille. (VM Carpet 2018.)

*Jokaiseen mattoomme kudotaan inhimillisyyttä, kekseliäisyyttä, aitoutta, elämän iloa ja tulevaisuuden uskoa. (VM Carpet, 2018.)*

VM Carpetin arvot ovat inhimillisuus, kekseliäisyys, aitous, elämän ilo ja tulevaisuuden usko. Inhimillisuus kuvastaa ihmisiä yrityksen takana, se antaa lupavan tehdä myös vir-

heitä ja oppia niistä. Kekseliäisyys kannustaa innovointiin ja ratkaisujen löytämiseen. Aitous on identiteetin, luonnon ja materiaalien arvostamista sekä toisista välittämistä. Elämän ilo tulee esiin tuotteissa, jotka on tehty kestäväksi. Tulevaisuuden usko on tahtotila ja asenne, että huomina on mainio mahdollisuus. (VM Carpet 2018.)

Yrityksen brändi -viesti on:

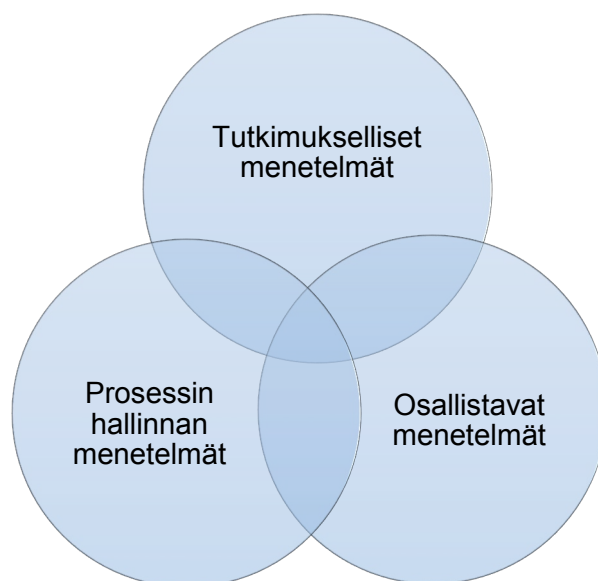
*Aidosti suomalainen - skandinaavista estetiikkaa - täynnä elämää. (Myyntijohtaja 2018.)*

Yrityksen liikevaihdon kehitys on ollut viime vuosina nousujohteinen. Se on saanut tunnustusta designtuotteilleen, joiden kriteereinä on ollut vastuullisuus ja omaperäisyys sekä kotimainen työ. (Kauppalehti 2013.)

*VM Carpetin tuotteissa tulee hyvin esiin aineettoman, korkean osaamispääoman merkitys yrityksen menestymisessä. Design from Finland; kehityspäällikkö Anne Luoto. (Kauppalehti 2013.)*

### 3.2 Kehittämishankkeessa käytetyt tutkimusmenetelmät

Triangulaatiolla tarkoitetaan erilaisten menetelmien, tutkijoiden, tietolähteiden tai teorioiden yhdistämistä tutkimuksessa. Triangulaatiossa erotetaan neljä päätyyppiä Denzin 1978 mukaan: aineisto-, tutkija-, teoria- ja menetelmätriangulaatio. Aineistotriangulaatiossa käytetään useita eri aineistoja. Tutkijatriangulaatiossa esimerkiksi useampi taho tutkii samaa ilmiötä. Teoriatriangulaatio tutkinnassa käytetään useita teoreettisia näkökulmia. Menetelmätriangulaatiossa tutkimukseen osallistuu usein muita tutkijoita, aineiston tuottajia, tulkitsejia tai analysoijia, sekä sen tiedon hankinnassa käytetään useita edellä mainittuja tiedonhankintamenetelmiä samassa tutkimuksessa. Tutkimuksissa menetelmätriangulaatiota kuten haastatteluja ja kyselyjä perustellaan sillä, että useampi tutkimusmenetelmä antaa kattavamman kuvan tutkimuskohteesta. Useamman tutkimusmenetelmän käytöllä tutkimuksen luotettavuus paranee. Menetelmätriangulaatio on aikaa ja resursseja vaativa tutkimustapa, joka yleensä mahdollistaa uuden tiedon löytymisen tutkimuskohteesta. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2009, 233; Saaranen-Kauppinen ym. 2009-2012, 16-17.)



KUVIO 10. Kehittämishankkeen menetelmätriangulaatio.

Kehittämishankkeessa käytettiin tutkimusaineiston tiedon keräämisessä kuvion kymmenen menetelmätriangulaatiota. Prosessin nykytilan selvittämiseen käytettiin seuraavia prosessin mallintamisen menetelmiä, kuten prosessikortti, prosessikaavio, prosessin vaihekortti ja SWOT -analyysi. Uutta tietoa prosessiin tuotettiin kvalitatiivisin ja kvantitatiivisin tutkimusmenetelmin. Tutkimuksessa käytettiin teemahaastatteluja ja -kyselyjä eri näkökantojen esiin tuomiseksi. Tuotettu tieto analysoitiin haastattelu- ja kyselyrunkojen teemojen mukaan. Osa saaduista vastauksista kirjoitettiin tekstiin auki tai lainattiin suorina sitaatteina ja osasta vastauksia koostettiin Excel-taulukko analysointia varten. Saatujen vastausten pohjalta kehitettiin palauteprosessia ja rakennettiin uusi tehostettu toimintamalli.

### 3.2.1 Toimintatutkimus

Toimintatutkimuksella (Action research) etsitään ratkaisuja käytännön ongelmiin, uutta tietoa ja ymmärrystä ilmiöihin. Toimintatutkimus soveltuu tutkimukselliseen kehittämistyöhön. Se on käytännön toiminnan ja teoreettisen tutkimuksen vuorovaikutusta, jolla pyritään muutokseen. Toimintatutkimuksessa on oleellista osallistaa henkilöstö mukaan kehittämiseen. Yhteistyössä on tarkoitus analysoida ja kehittää erilaisia vaihtoehtoja ongelmien ratkaisemiseksi tai asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Toimintatutkimuksessa tutkija osallistuu myös tutkimuskohteen toimintaan. Strategian lähtökohtana on teorian ja käytännöllisyyden yhdistäminen. Toimintatutkimus tuottaa erilaisia näkökulmia joita voidaan toteuttaa ja analysoida erilaisten analyysimenetelmien avulla. Samalla lisätään ymmärrystä toimintaan toimintatutkimuksessa tuotetun tiedon kautta. Toimintatutkimuksen



tavoitteena on ratkaista ongelmia yhdessä ja muuttaa nykyistä toimintatapaa. (JYU 2015; LAMK 2018; Ojasalo ym. 2014, 58-60.)

Tämä kehittämishanke on toimintatutkimus, joka voidaan määritellä prosessiksi, jossa tähdätään organisaatiossa asioiden muuttamiseen ja kehittämiseen. Toiminnallinen osa tiedoista tuotetaan itse eri toimijoiden kanssa, jotka liittyvät prosessiin tai omaavat vastaavanlaisen prosessin tai haluavat sitä kehittää. Tutkimuksellinen osa kehittämishankkeessa tuottaa kehittämis ehdotuksia toimintaympäristöstä ja tutkittavasta tapauksesta. Toimintatutkimus on organisaatiossa osallistuttavaa, yhdessä käytännön ongelmia ratkaisevaa ja muutokseen pyrkivää toimintaa. Sen tavoitteena on olemassa olevan ja yhdessä tuotetun ja dokumentoidun tiedon hyödyntäminen organisaation toiminnan kehittämisen hyväksi. (Ojasalo ym. 2014, 37, 57 ja 58.) Toimintatutkimuksessa on tärkeää huomioida, että uuden aineiston pohjalta aiotut käytännön muutokset eivät aina onnistu. (Kuula 2015.)

### 3.2.2 Havainnointi

Havainnointi antaa tietoa ihmisten käyttäytymisestä tai tietystä tapahtumista valitussa toimintaympäristössä. Tutkimuksellinen havainnointi ei ole vain sattumanvaraista vaan systemaattista. Havainnointi voi olla ulkopuolisen tutkijan tekemää tai aktiivisen osallistujan eli työntekijän tekemää seurantaa. Havainnointi voi olla ennalta strukturoitua eli rajattua ja ohjattua tai strukturoimatonta eli vapaata ja laajaa, kun asioihin halutaan monipuolista tietoa. Valittaessa havainnointimenetelmää on määriteltävä havainnoinnin tavoitteet ja vaadittava tarkkuus. (JYU 2015 ja 2014; Ojasalo ym. 2014, 114-116.)

Havainnoinnilla voidaan kerätä materiaalia kehittämistyön tueksi. Havainnoinnissa aineisto voi olla yhteisön itse tuottamaa tai tutkijan siihen aktivoimaa aineistoa. Havainnoinnilla kerätty aineisto edellyttää teoriaa loogisen kokonaisuuden rakentamisen tueksi kehittämiss työssä. (Ojasalo ym. 2014, 119.)

Tässä kehittämishankkeessa tehdään asiakaspalvelu havainnoi päivittäisessä toiminnassaan kirjaamalla tutkimuksen tekijän toiveesta Excel-seurantaa ajankäytöstään poikkeamien hoidossa. Seurantalomakkeella haetaan tukea palauteprosessin kehittämiseksi.

### 3.2.3 Haastattelut

Teemahaastatteluisissa on ennalta määrätty teemat eli aihepiirit, joiden mukaan haastatteluisissa edetään. Haastattelukysymykset voivat olla strukturoituja, puolistrukturoituja ja avoimia kysymyksiä. Niiden teemat ovat kaikille samat, vaikka kysymysten järjestys ja sanamuoto voivat vaihdella. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 47-48; Pitkäranta 2014, 92-93.) Teemahaastattelulla haetaan haastateltavan omaa näkemystä valittuihin teemoihin ja ke-

hittämishankkeen tutkimusongelman ratkaisuksi (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Viikka 2017, 79.)

Teemahaastattelut voivat sisältää sekä kvalitatiivisia eli laadullisia että kvantitatiivisia eli määrällisiä elementtejä kysymyksistä riippuen. Kvalitatiiviset haastattelut kannattaa äänittää ja litteroida eli puhtaaksikirjoittaa joko puhe- tai tekstimuotoon mielipiteiden esiintuomiseksi ja tutkimuksen tueksi. Haastattelut on hyvä purkaa mahdollisimman pian kun tieto on tuoretta ja niistä voi saada lisätietoa asioihin joita tutkitaan. Haastatteluaineiston analyysissä määrä ei korvaa laatua, sillä aineistoja analysoitaessa saturaatiopiste on savutettu kun mitään uutta ei ilmene. (Ojasalo ym. 110-111; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tässä kehittämishankkeessa teemahaastatteluja käytettiin kahdessa eri vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa kysymyksien vastaukset olivat kvalitatiivisia ja niillä haettiin pohjaa kehittämishankkeeseen. Ne äänitettiin ja litteroitiin tekstiksi teema-alueittain sekä osittain käytettiin suoria sitaatteja. Toisessa teemahaastatteluvaiheessa vastauksia käsiteltiin sekä laadullisesti ja määrällisesti eli osa vastauksista litteroitiin kuten ensimmäisessä vaiheessa ja osa syötettiin Excel -ohjelmaan antamaan tilastollista tietoa. Toisen vaiheen teemahaastattelut tukeutuivat aikaisempaan kyselyrunkoon, koska kyselyn vastausprosentti jäi alhaiseksi. Haastattelujen saatekirje ja teemakyselyt hyväksytettiin ohjaajalla ennen haastatteluja.

#### 3.2.4 Kyselyt

Sähköisen kyselyn avulla voidaan kerätä kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusaineistoa suurelta joukolta yhtäaikaisesti ja nopeasti. Kyselyt tuottavat yleensä numeerisia tuloksia, joita käsitellään tilastollisesti. Tiedon hankinnassa kvalitatiivinen kysely soveltuu useiden aiheiden ja ilmiöiden tutkimukseen edellyttäen, että niistä löytyy jo aiempaa tietoa kyselyn vastausten luotettavuuden takia, muuten kannattaa harkita laadullisia menetelmiä. Kvalitatiivissa kyselyissä heikkoutena pidetään tuotetun tiedon pinnallisuutta vaikkakin tietoa pidetään luotettavana, kun taas kvalitatiivisissa tieto ei ole useinkaan yleistettävää. (Ojasalo ym. 121.)

Kyselyn tulee perustua otokseen, että tulokset voidaan yleistää koskemaan valittua perusjoukkoa. Kyselylomakkeeseen tulee sisällyttää vain ne kysymykset joita tarvitaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Valittujen kysymysten tulee olla yksiselitteisiä, jotta vastaajat ymmärtää ne samalla tavalla. Kysely kannattaa testata koevastaajilla mahdollisten muutosten varalta ja siinä on hyvä olla selkeät vastausohjeet. Tässä opinnäytetyössä kyselyt kävivät toimeksiantajalla ja työn ohjaajalla hyväksyttävänä ennen postitusta. Myös saatekir-

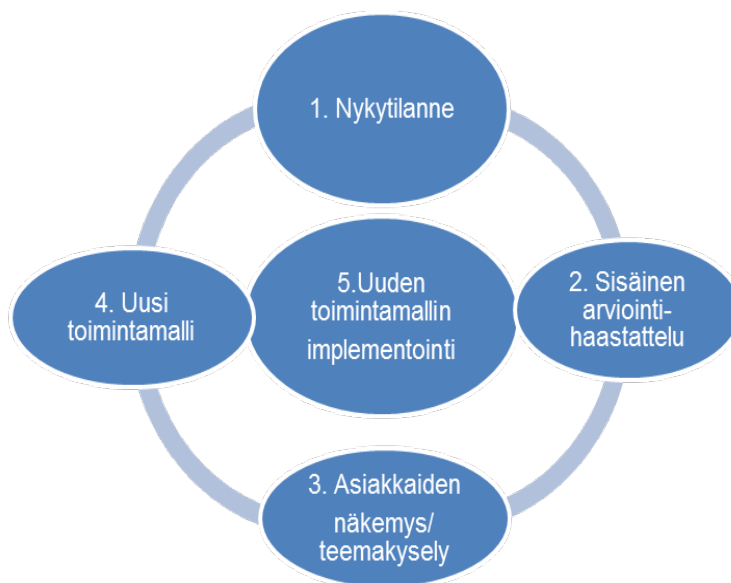
jeellä on merkitystä kyselyn onnistumiseen, sillä on vastaajien luottamusta ja vastausmotivaatiota lisäävä vaikutus. Saatekirjeestä tulee selvittää mistä on kyse, koska vastaaja tekee sen pohjalta päätöksen osallistumisestaan kyselyyn. (Ojasalo ym. 132-133.)

Tässä kehittämishankkeessa kyselyt toteutettiin otantatutkimuksena rajatulle asiakassegmentille asiakasnäkemys saamiseksi palauteprosessin nykytilasta sen kehittämisen tueksi. Otantaan valikoitui toimeksiantajan toimesta tehtaan sähköpostituslistalta jälleenyjiä edustava otos, joilta oli tarkoitus saada mahdollisimman validi tulos. (Heikkilä 2016, dia11 & 23; Ojasalo ym. 2014, 129.)

Kysely toteutettiin Webropol -ohjelman kautta saatekirjeen kera. Kyselyt sisälsivät standardisoituja ja avoimia kysymyksiä, kuin myös suljettuja Likert -asteikon mukaisesti yhdestä viiteen valmiilla vastausvaihtoehdoilla olevia väittämiä (Heikkilä 2016, dia 39). Likert -asteikon numeeriset vastausvaihtoehdot ilmaisivat sekä positiivista että negatiivista asennoitumista väittämiin ja mahdollistavat vastausten vertailun sekä analysoinnin keskenään. (Heikkilä 2016, dia 37.) Likert -asteikon avulla esimerkiksi yhdestä viiteen voidaan tuoda esiin prosessin kriittisiä tekijöitä eli kehittämiskohteita.

### 3.3 Kehittämishankkeen toteuttaminen

Kehittämishanke aloitettiin toukokuussa 2018 tutustumalla ensin tehtaan toimintaan. Myyntijohtajan opastuksella tehtiin tehdaskierros ja kirjoitettiin toimeksiantosopimus. Samalla tutustuttiin tehtaan asiakaspalvelun henkilökuntaan ja kehittämisen kohteeksi valitun prosessin hoitoon asiakaspalvelun myyntisihteerin opastuksella.



KUVIO 11. Palauteprosessin kehittämisvaiheet.

Kehittämishanke etenee vaiheittain kuvion yksitoista mukaan. Ensimmäinen osio aloitettiin heti tehdasviereilun yhteydessä.

### 3.3.1 Vaihe I: Nykytilanne

Ensimmäisessä vaiheessa (kuvio 11) selvitettiin valitun palauteprosessin nykytila täyttämällä prosessikortti (liite 1) josta selvisi prosessin omistaja eli kuka on vastuussa prosessin hoidosta asiakkaalle. Seuraavaksi valittiin mallinnettavaksi visuaalisesti epänormaali palauteprosessi eli poikkeaman kulku prosessikaaviolla (liite 2) ja täytettiin prosessiin liittyvät kriittiset työvaiheet vaihekortille (liite 3). Edellä olevilla menetelmillä tuotiin esiin palauteprosessin hoitoon liittyvät tekijät ja kehittämistä vaativat osa-alueet. Viimeisenä nykytilan selvittämisessä täytettiin SWOT (Strength-Weaknesses-Opportunities-Threats) -nelikenttäanalyysi (Albert Humphrey) (liite 4), jolla haimme prosessiin liittyviä sisäisiä vahvuuksia (S) ja heikkouksia (W) sekä ulkoisia mahdollisuuksia (O) ja uhkia (T) hahmottaaksemme kokonaiskuvan prosessin nykytilanteesta. Nykytilavaiheen visualisointi tehtiin kehitettävän asian esiin tuomiseksi muita myyntiin osallistuvia varten, jotta voitaisiin yhdessä kehittää prosessia ja ennaltaehkäistä poikkeamien syntymistä.

Tehtaan asiakaspalvelu aloitti opinnäytetyön tekijän toiveesta Excel -seurannan poikkeamien hoitoon käytetyn ajan kirjaamiseksi. Seurantataulukkoa oli tarkoitus pitää kolmen kuukauden ajan. Taulukossa mittarina oli poikkeaman hoitoon käytetty aika ja sitä kautta tavoitteena on parantaa sisäistä prosessia eli nopeuttaa läpimenoaikaa vähentäen keskeneräisen työn määrää.

### 3.3.2 Vaihe II: Sisäinen arviointi - teemahaastattelut

Toisessa vaiheessa kehittämishankkeessa suoritettiin teemahaastattelut valitun prosessin sisäistä arviointia varten nykytilan selvittämisen jälkeen henkilöstön osallistuttamiseksi itse prosessin kehittämiseen. Teemahaastattelut osoitettiin neljälle myyntiorganisaation henkilölle, jotka vastaavat tehtaan tukkumyynnistä. Haastateltavia lähestyttiin saatekirjeellä ja teemakysymysrungolla sähköpostitse (liite 5). Teemahaastattelu oli jaettu seitsemään aihepiiriin. Ensimmäinen teema sisälsi strategisia kysymyksiä palauteprosessin tavoitteista ja asiakkaille annetun arvolupauksen toteutumisesta. Toinen teema oli tehtaalla asiakas-/ myyntipalvelun kanssa tehdyn palauteprosessin kuvauksen arviointi eli mallinnuksen todenmukaisuus ja strategisten kriittisten vaiheiden oikein määrittelyn arviointi. Kolmas teema sisälsi palauteprosessin mittareiden asettamiseen liittyviä kysymyksiä, nykytilanteen ja tulevaisuuden kannalta. Neljännessä teemassa käytiin läpi palauteprosessin resursseja ja viidennessä sen omistajuutta eli vastuuhenkilöitä. Kuudes aihe käsitteli pa-

lauteprosessista kerättyjä dokumentteja ja niiden hyödyntämistä ja viimeinen seitsemäs teema oli vapaa kehittämisajatuksille.

Haastattelujen pohjana toimivat nykytilanteen kartoittamisessa 8.5.2018 luodut dokumentit eli prosessikortti, prosessikaavio, vaihekortti ja SWOT -analyysi. Niiden avulla palauteprosessi tuotiin visuaalisesti haastateltavien tietoon. Haastattelujen tavoitteena oli herättää keskustelua olemassa olevista käytänteistä ja saada henkilöstö mukaan kehittämishankkeeseen sekä kerätä heiltä kehittämisehdotuksia. Haastattelut toteutettiin kolmessa eri vaiheessa 31.5, 5.6. ja 28.8.2018. Kaksi haastattelua tapahtui puhelimitse ja kaksi tehtaan Vantaan myymälässä.

Kaikki haastattelut äänitettiin Ipadilla ja ne litteroitiin tekstiksi teemoittain mahdollisimman pian haastattelun jälkeen viimeistään seuraavana päivänä. Haastatteluilla saatiin ymmärrystä asiaan ja tukea palauteprosessien kehittämiseksi.

### 3.3.3 Vaihe III: Asiakasnäkemykset - teemakyselyt ja -haastattelut

Kolmas vaihe kehittämishankkeessa toteutettiin jälleenmyyjille ensin kvantitatiivisena Webropol -kyselytutkimuksena, jota jouduttiin myöhemmin täydentämään kvalitatiivisilla puhelinhaastatteluilla. Kyselyt lähetettiin 79:sään toimipisteeseen saatekirjeen kera (liite 6). Saatekirjeellä informoitiin kyselyyn osallistujia kyselyn tarkoituksesta, merkityksestä ja pituudesta sekä kyselyn tulosten käytöstä. Vastaamisessa korostettiin vastausten anonyymisyyttä ja kiitettiin etukäteen yhteistyöstä ja osallistumisesta kyselyyn. (Ojasalo ym. 2014, 133.) Webropol -kyselyt olivat vastausosiolta standardoituja ja osassa kysymyksistä oli mahdollisuus vapaaseen kommentointiin, sekä lopussa oli avoin kysymys kehittämisehdotuksille. Kyselyn heikosta vastausprosentista johtuen samoilla teemoilla suoritettiin supistetumpi puhelinhaastattelu satunnaisesti postituslistalta valikoituneille neljälletoista jälleenmyyjälle. Haastatelluille sanottiin, että vastaukset tullaan käsittelemään anonymisti itse tuloksissa. Puhelinhaastattelut myös tallennettiin litterointia varten. Kyselyjen ja puhelinhaastattelujen yhteinen asiakasnäkemykset oli jo suuntaa antava. Kehittämishankkeessa ulkoapäin tulleen asiakasnäkemyksen kautta saatiin arvokasta tietoa asiakasarvon luomista varten.

Kyselyjen ja haastattelujen purku ja litterointi sekä analysointi tehtiin mahdollisimman pian niiden sulkeuduttua. Samoin analysoitiin tehtaan asiakaspalvelun Excel- palauteprosessien hoitoon liittyvän seurantajakson tulokset. Näiden sisäisten ja ulkoisten tulosten pohjalta rakentui neljäs vaihe.

### 3.3.4 Vaihe IV ja V: Tehostettu toimintamalli ja implementointi

Neljännessä vaiheessa rakennettiin uusi tehostettu toimintamalli edellisten vaiheiden analysoinnin tuloksena. Samalla arvioitiin tehostetun toimintamallin hyödyllisyyttä ja vaikuttavuutta palauteprosessiin. Viimeinen eli viides vaihe on tehostetun palauteprosessin mahdollinen implementointi organisaation prosessiin, joka jää tässä kehittämishankkeessa yrityksen johdon vastuulle. Opinnäytetyön tekijälle jää kehittämishankkeen yhteenveto ja arviointi sekä uuden toimintamallin esittely toimeksiantajalle.

Taulukossa yksi on hankkeen vaiheet ja niiden tarkoitukset, tavoitteet ja menetelmät kuvattu lyhyesti yhteenvetona.

TAULUKKO 1. Kehittämishankkeen vaiheet, tarkoitus, tavoitteet ja menetelmät.

	Tarkoitus	Tavoite	Menetelmät
1) Nykytilanteen kartoitus	Tuoda esiin valittu prosessi ja tunnistetaan se	Tunnistaa prosessi ja löytää kehitettävät osa-alueet	Prosessikortti, Prosessikaavion mallintaminen, Vaihekortti ja SWOT -analyysi; liitteet 1,2,3 ja 4 Excel- seuranta ns. poikkeamat
2) Sisäinen arviointi; organisaation palauteprosessin nykytilan analysointi	Käydä läpi vaiheen yksi tuotokset yhdessä	Herättää keskustelua ja saada aikaan kehittämissuhteita	Saatekirje ja teema-haastattelut liite 5
3) Asiakasnäkemyks	Kuulla asiakkaan mielipide	Vahvistaa asiakas-tyytyväisyyttä	Saatekirje, teemakyselyt ja -haastattelut liite 6
4) Tehostettu toimintamalli	Pelkistää prosessia ja luo arvoa	Parantaa laatu ja tehostaa tuottavuutta	Prosessikaavion uusi mallintaminen liite 8
5) Implementointi	Vaihe neljä käytäntöön johdon toimesta	Sujuvampi prosessi	Uuden toimintamallin käyttöönotto ja henkilökunnan perehdyttäminen ja asiakkaiden ohjeistaminen sekä seuranta mahdollista jatkokehittämistä varten

## 3.4 Kehittämishankkeen rakenne ja aikataulu

1) Tutustuminen tehtaalla 8.5.2018 organisaatioon, toimintaan ja hankkeen yhteyshenkilöihin eli myyntijohtajaan ja -sihteriin.

- 2) Palauteprosessien nykytilan mallintaminen toteutettiin tehdaskäynnin yhteydessä 8.5.2018. Mallintaminen tehtiin osallistamalla tehtaan asiakas-/ myyntipalvelu, jonka toimintaan prosessi liittyy. (JUHTA 2012, 6.)
- 3) Nykytilanteen kuvaamisen jälkeen arvioidaan prosessi sopivien mittareiden löytämiseksi. Asetetaan prosessin poikkeamien määrään ja läpimenon seurantaan mittari, jota seurataan tehtaan asiakas-/myyntiosastolla noin kolmen kuukauden ajan. Rakennetaan mittari Excel-taulukolle, johon merkitään yhteydenottojen määrä ja ajankäyttö liittyen poikkeamien hoitoon. Seurantalomake otettiin käyttöön kesäkuun alussa 1.6.2018.
- 4) Teemahaastattelut toteutettiin tukkumyyntiorganisaatiolle palauteprosessin sisäistä arviointia varten 31.5, 5.6. ja elokuussa 28.8.2018.
- 5) Rakennettiin puolistrukturoitu Webropol -kysely valitulle asiakassegmentille saatekirjeen kera kesäkuussa. Lomakaudesta johtuen kysely toteutettiin vasta elokuussa 13.8., muistutus kyselystä lähetettiin 23.8. ja kysely sulkeutui 31.8.2018. Vastauksia tuli liian vähän validia tulosta ja analysointia varten.
- 6) Jälleenmyyjämielipiteiden varmistamiseksi tehtiin syyskuussa teemahaastattelut puhelimitse Webropol -kyselylomakkeen pohjalta vertailukelpoisen vastausprosentin saamiseksi kehittämishankkeeseen. Haastattelut tehtiin 5.-7. ja 24.-25.9.2018 soittamalla 14:sta asiakkaalle. Haastattelut äänitettiin ja litteroitiin. Haastattelut suoritettiin suppeammin kuin kyselyt, jotta vastausprosenttia saatiin kasvatettua.
- 7) Asiakkaille osoitettujen teemahaastattelujen purku ja litterointi tehtiin heti haastattelujen jälkeen tai seuraavana päivänä sekä analysointi manuaalisesti Excel-ohjelman avulla. Haastattelut käsiteltiin myös anonyymeinä. Haastattelut yhdistettiin Webropol -kyselyjen vastauksiin manuaalisesti, jotta saatiin varteenotettava ja vertailukelpoinen tulos.
- 8) Kerätyn datan, dokumenttien eli liitteiden, kyselyjen ja haastattelujen vastausten analysointi ja uuden tehostetun toimintamallin rakentaminen tehtiin lokakuussa 2018.
- 9) Kehittämishankkeen loppuun saattaminen ja esittäminen toimeksiantajalle marraskuussa 2018.

## 4 KEHITTÄMISHANKKEEN TULOKSET

### 4.1 Kehittämishankkeen tulokset

#### 4.1.1 Nykytilan visualisointi

Palauteprosessin nykytilan visualisointi eli mallintaminen (liite 1, 2 ja 3) tehtaan myyntisih- teerin kanssa toivat hyvin esiin mahdollisen poikkeaman hoidon eri vaiheet ja ajan sekä resurssien tarpeet prosessissa. Kehittämishankkeessa palauteprosessin nykytilan mallin- tamisella ja arvioinnilla oli hanketta eteenpäin vievä vaikutus. Kaikki osallistujat myyntior- ganisaatiossa saatiin sitoutumaan hankkeen kehittämismahdollisuuksiin. Nykytilan selvit- tämisen jälkeen SWOT -analyysin avulla nykytilaa analysoitiin myyntiorganisaatiossa. Tuloksena oli yhdessä tehty yhteenveto taulukko kaksi (liite 4) palauteprosessin sisäisistä ja ulkoisista tekijöistä, jotka vaikuttavat prosessin onnistumiseen tai epäonnistumiseen. Myyntiorganisaatiosta esiin nousi tarve hyödyntää olemassa olevia digitaalisia mahdolli- suuksia ja ohjeistaa asiakkaita paremmin palauteprosessien käytänteissä.

TAULUKKO 2. SWOT -analyysi palauteprosessin nykytilasta.

SISÄISET VAHVUUDET	SISÄISET HEIKKOUEDET
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Osaava henkilökunta.</li> <li>• Pieni vaihtuvuus.</li> <li>• Siistit toimitilat</li> <li>• Tunnetaan omat tuotteet.</li> <li>• Laadukkaat materiaalit.</li> <li>• Pitkä kokemus.</li> <li>• Kotimaisuus.</li> <li>• Dokumentit löytyvät tietojärjestel- mäst.</li> <li>• Nykyaikaiset ohjelmat (Powered)</li> <li>• Sähköposti käytössä joka työpis- teessä/tuotantolinjalla.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Osa prosesseista on keskitetty yh- den henkilön taakse.</li> <li>• Sisäinen viestintä, tieto ei aina kul- je.</li> <li>• Poikkeamat prosesseissa vie aikaa.</li> <li>• Tavarantoimittajien/ jälleenmyyjien omat toiminnanohjausjärjestelmät.</li> <li>• Strategian avaaminen henkilökun- nalle</li> </ul>



ULKOISET MAHDOLLISUUDET	ULKOISET UHAT
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selkeät prosessit</li> <li>• Vastuu prosessien hoidossa kaikilla nopeuttaa asian etenemistä.</li> <li>• Pysyvien mittarien asettaminen, niiden seuraaminen ja säännöllinen analysointi sekä tarvittavien muutosten tekeminen prosessien kehittämiseksi</li> <li>• Tietojärjestelmän säännöllinen päivittäminen ja synkronointi tavaran-toimittajien / jälleenmyyjien tietojärjestelmiin reaaliajassa toimivaksi.</li> <li>• Verkkokauppa-alustan tehokas hyödyntäminen myös jälleenmyyjien keskuudessa esimerkiksi tilaukset/ palautteet.</li> <li>• Strategian avaaminen asiakkaille</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakastyytyväisyys heikkenee</li> <li>• Brändi kärsii</li> <li>• Kustannukset kasvavat</li> <li>• Prosessilta puuttuu vastuuhenkilöt</li> <li>• Materiaalihankinnat</li> <li>• Strategian avaaminen asiakkaille</li> <li>• Kilpailijat</li> </ul>

SWOT:in avulla voitiin selkeyttää kehittämishankeen strategisia tavoitteita ja asettaa palauteprosessille yhdessä uusia mittareita. Mika Kamenskyn mukaan (2008, 234) tavoitteiden tulee olla riittävän haasteellisia, mutta samalla realistisia ja mitattavissa olevia. Sisäisinä vahvuuksina koettiin osaaminen ja heikkouksina viestintä sekä muutoksiin liittyvä mahdollinen muutosvastarinta. Ulkoisia mahdollisuuksia luo verkko-alustan tehokas hyödyntäminen kun taas uhkia toimintaympäristön ennustamattomuus sekä kilpailijat.

#### 4.1.2 Sisäinen arviointi – teemahaastattelun tulokset

Teemahaastattelussa oli pohjana vaiheen yksi eli nykytilan kartoituksessa tuotetut dokumentit. Haastattelujen teemakysymyksien aihepiirit pohjautuivat SWOT -analyysissä ja prosessimenetelmissä esiin nousseisiin asioihin sekä teoriaosion tietopohjaan. Aihepiireissä keskityttiin teemoihin, joilla on palauteprosessin kehittämislle merkitystä.

Teema yksi käsitteli prosessin strategisia tavoitteita, sillä haluttiin tuoda esiin haastateltavien näkemys asiasta.

Haastattelun tuloksia teema yksi: *”Kuinka yrityksenne strategiset tavoitteet toteutuvat palauteprosessissa? kuinka asiakkaille annettu arvolupaus toteutuu palauteprosessissa?”*

VM Carpetin myyntijohtaja ja Etelä- ja Pohjois-Suomen myyntipäälliköt olivat samoilla linjoilla strategian toteutumisesta palauteprosessissa. Heidän mukaansa VM Carpetin brändille, joka on suomalaista työtä, ja asiakkaille annetuilla arvolupauksilla on palautetta saadessa tärkeää toimia asetettujen tavoitteiden ja luvattujen arvojen mukaisesti. He halusivat poistaa ylimääräiset viiveet prosessista.

*Arvo - matto oikeaan aikaan, oikeaan paikkaan ja oikeanlainen matto asiakkaalle perille. – Myyntisihteeri, 31.5.2018*

Palauteprosessin strategian koetaan toteutuvan kun asiakas saa nopeaa ja hyvää palvelua. Inhimillisyys, ystävällisyys ja rehellisyys koetaan yrityksen yhteisiksi arvoiksi. Avoimuutta palauteprosessin käsittelyssä halutaan korostaa, on kyseessä sitten kuluttaja- tai jälleenmyyjäasiakkaasta. Myyntijohtajan mukaan se toteutuu siinä, ettei paeta jälleenmyyjän taakse.

*Hoidetaan jopa niin, että ”tehtaan asiakaspalvelu” hoitaa sen asiakkaan kanssa suoraan tarvittaessa. – Myyntipäällikkö E-S, 5.6.2018.*

Toinen teema keskittyi tehtaalla mallinnettuun palauteprosessin dokumentteihin (liitteet 1,2 ja 3) ja niiden läpi käymiseen, mukaan lukien prosessin kriittiset vaiheet. Palauteprosessia ei tunnistettu kokonaisuudessaan, koska myyntiorganisaatio keskittyi pääsääntöisesti vain myyntiin ja asiakaspalveluun. Käytännöksi on muodostunut, että poikkeamat ohjataan suoraan tehtaan asiakaspalveluvastaavalle. Osaava ja sitoutunut henkilökunta tehtaan asiakaspalvelussa on myyntisihteerin mukaan hoitanut palauteprosessit itsenäisesti ja tiedottaa niistä kollegoille tarvittaessa. Poikkeamat kuten reklamaatiot syötetään tehtaan asiakaspalvelussa ERP järjestelmään ennakkoon valmiiksi, jotta kuka tahansa asiakaspalvelusta voi laittaa tuotantoon, kun reklamaatio on saapunut tehtaalle ja katsottu tarkastuksen jälkeen aiheelliseksi.

Palauteprosessin kriittiset vaiheet eivät olleet aivan selkeitä myyntiorganisaatiolle, koska kaikki eivät käyttäneet tehtaan ERP tietojärjestelmää, eivät olleet tekemisissä tehtaalla muiden kuin asiakaspalvelun kanssa. Palauteprosessien vastaanottamisessa ohjeistuksen tarve nousi esiin myyntiorganisaatiosta ja sama toive tuli myös asiakaspalvelulta, jotta palautteita ei lähetettäisi eteenpäin vajavaisilla tiedoilla ja dokumentein sekä säästyttäisiin turhilta viiveiltä. Palautteita käsitellessä tulisi ottaa myös huomioon niitä ohjaavat kulutta-

jasuojalaki, palauteohjeet ja laatukriteerit ennen prosessin käynnistämistä, ettei asiakaspalvelun resursseja kulu aiheettomasti. Palauteohjeet nousivat tässä yhteisesti agendalle.

Kolmas teema käsitteli palauteprosessin mittareita. Myyntiorganisaatio ei ollut ihan varma palauteprosessien poikkeamien mittareista, mutta tiesi että niitä seurataan prosenttitasolla ja toimenpiteisiinkin on ryhdytty. Myyntijohtajan mukaan toleranssiraja poikkeamisissa eli reklamaatioissa tuotetta kohden on yksi prosentti. Nopea reagointi mainittiin myös tärkeänä mittarina.

*Joo, kyllä yritys seuraa niitä. Pitää olla tietty tavoitetaso joka ei saa ylittyä. Hallitustyöskentelyssä seurataan reklamaatioita prosenttina, ainakaan yli yhden ei saa mennä. Niitä seurataan kappaleittain, ei neliöittäin, kuinka monessa matossa on ollut reklamaatio ja kuinka monta mattoa on tuotettu. - Myyntijohtaja, 5.6.2018.*

*Meihin voi olla yhteydessä ja vastauksen saa yleensä heti. Ei yleensä ihmetellä, koska tunnemme omat tuotteemme. - Myyntisihteeri, 31.5.2018*

Prosessin menestystekijöiksi mainitaan osaava henkilökunta, nopeus, inhimillisuus ja mutkattomuus. Asiakasnäkökulmasta palautteita voi hoitaa suoraan tehtaan kanssa.

Teema neljä avasi keskustelua palauteprosessin tärkeistä resursseista. Tehtaan osaava asiakaspalvelu nousi esiin jokaisessa haastattelussa tärkeimpänä resurssina. Seuraavaksi nousivat tuotanto ja tietojärjestelmä.

*Osaaminen ja ...tietojärjestelmä. – Myyntijohtaja, 5.6.2018*

*Meillä on henkilö asiakaspalvelussa ja tuotanto, jotka hyvin reagoivat. - Myyntipäällikkö P-S, 28.8.2018*

Tehtaan osaavan asiakaspalvelun merkitys palauteprosessin hoidossa on kiistaton, mutta samalla myös hyvin haavoittuvainen, koska se on keskittynyt vain muutaman ihmisen vastuulle. Asiakaspalvelussa on kolme henkilöä, mutta käytännössä vain yksi henkilö hoitaa jälleenmyyntikentän ja verkkokaupan palautteet paikalla ollessaan. Ratkaisuna voisi olla prosessin läpi käynti määräajoin yhdessä niin että se pysyisi kaikkien hallinnassa, koska kaikki tuntevat tuotteet.

Teemassa viisi kävimme keskustelua palauteprosessin vastuu ja omistajuus asioista.

*”Onko vastuumääritykset palauteprosessin omistajuudessa selvät?” Joutuuko koskaan varmistamaan kollegalta, onko asia hoidettu?”* Tehtaan asiakaspalvelulle vastuumääritykset olivat selkeitä, kuinka palauteprosessit koskien uusia tilausvahvistuksia ja mahdollisia hyvityslaskuja sekä laaturaporttien hoidetaan. Väillä poikkeamien hoitoon palauteprosessissa menee enemmän aikaa kun kaikki osapuolet eivät ole yhtä aikaa tavoitettavissa.

Samoin myyntiorganisaatio omasi omat prosessit koskien palautteiden hoitoa, kun asiakas on heihin yhteydessä. Heillä on omat liikkumavarat koskien päätöksentekoa prosessissa ja ohjeistus tehtaalta kuinka toimia.

Teemassa kuusi keskustelimme palauteprosessin dokumenteista. *”Mitä dokumentteja palauteprosessista kertyy ja kuinka siitä kerättyä dataa hyödynnetään?”* Asiakaspalvelu tuottaa palauteprosesseista laaturaportteja. Ne kirjataan erikseen manuaalisesti syöttämällä järjestelmään kun tieto asiasta saapuu tehtaalle. Data on tärkeää yrityksen hallitus-työskentelylle, se ohjaa muun muassa päätöksen teossa. Palauteprosessista tuotettua tietoa seurataan ja hyödynnetään säännöllisesti ja tarvittaessa ryhdytään toimenpiteisiin. Dataa ei kuitenkaan käsitellä joka myyntikokouksessa.

*Me saadaan myös suoraa kuluttajapalautetta VM Carpetin Tammiston omasta myymälästämmme, joka kirjataan ylös ja käsitellään kuukausittain. – Myyntijohtaja, 5.6.2018.*

*Kyllä me käydään säännöllisesti kaikki kokouksissa läpi. – Myyntipäällikkö P-S, 28.8.2018.*

Teema seitsemässä keskustelimme palauteprosessin kehittämisestä ja prosessiin yleisesti liittyvistä palautteista. *”Onko jälleenmyyjät ohjeistettu palauteprosesseissa? Kuinka itse kehittäisit palauteprosessia asiakkaan näkökulmasta?”*

*Kyllä, meillä on kaikissa koulutusmateriaaleissa ”tehtaan asiakaspalveluvastaavan” yhteystiedot. – Myyntipäällikkö E-S, 5.6.2018.*

*Uskon, että asiakastyytyväisyys lisääntyy tietojärjestelmäämme kehittämällä. Raportointivoimuuutta lisäämällä vaikka hyvin sitä nytkin hoidetaan, mutta me voidaan käyttää sitä myyntivalttina. - Myyntijohtaja 5.6.2016*

*Sen palautelomakkeen voisi tehdä asiakkaille selkeämmäksi, että mitä tarvitaan palautteeseen. Pitäisi olla tietty käytäntö ja yksi alusta, jonka kautta reklamaatiot otetaan vastaan. – Myyntipäällikkö P-S, 28.8.2018.*

Teemahaastattelut herättivät keskustelua palauteprosesseista ja toivat esiin myyntiorganisaation näkemyksiä kehittämishankkeen tueksi sekä tehtaan asiakaspalvelun työn päällekkäisyyden helpottamiseksi. Ohjeistuksen tarpeelle nähtiin tilausta, jolla voitaisiin selkeyttää prosessia ja yhden alustan kautta vähentää viiveitä sekä näin nopeuttaa työtä tehtaan asiakaspalvelussa.

#### 4.1.3 Asiakasnäkemyks – teemakyselyn ja -haastattelun tulokset

Sisäisen arvioinnin jälkeen laadittiin asiakkaille teemakysely (liite 5), jotta heidän näkemysensä palauteprosessin kehittämiseen tulisi kuulluksi. Kysely toteutettiin Webropol -ohjelman kautta elokuussa. Kyselyn vastausprosentti jäi 5 %:iin, joten sitä täydennettiin teemahaastatteluilla, joilla vastausprosenttia saatiin kasvatettua. Jälleenmyyjäkyselyyn ja -haastatteluun osallistumisen vastausprosentti keskiarvo nousi näin yhdessä 21,24 % otannasta, joka käsitti 79 toimipistettä, joten se voitiin katsoa varteenotettavaksi asiakasnäkemykseksi kyselyn/ haastattelun tuloksia analysoitaessa.

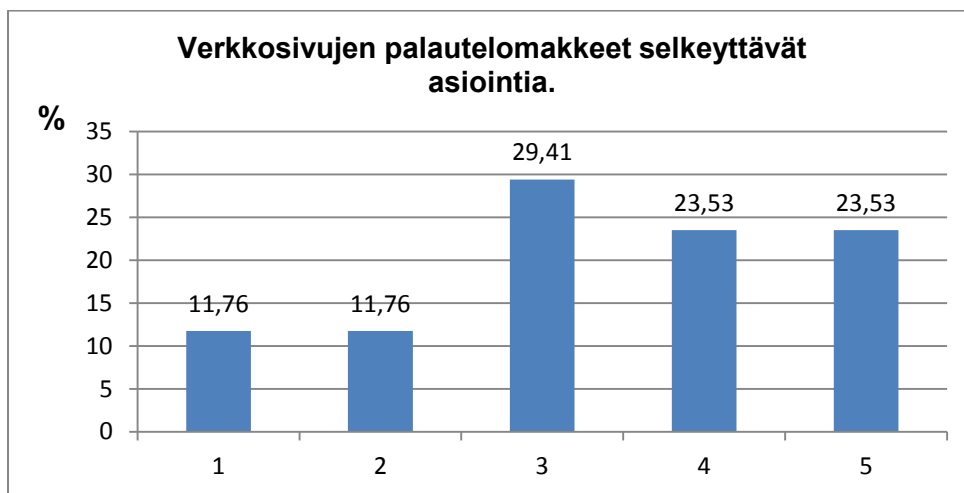
Teemahaastattelut noudattivat teemakyselyn runkoa, mutta ne toteutettiin suppeampina osallistujien saamiseksi haastatteluun. Teemahaastattelut suoritettiin puhelinhaastatteluina 5.-7. ja 24.-25.9.2018. Puhelinhaastatteluja toteutettiin 14 ja vastaajat olivat pk -yrityksistä. Haastatteluihin tavoitettiin kauppiaita, myymälävastaavia ja asiakastilauksia hoitavia myyjiä. Asiakkaiden vastauksien analysoitiin kehittämishankkeen suunnitelman ja teoriapohjan sisällön perusteella, sujuvamman palauteprosessin kehittämiseksi.

Kyselyyn ja haastatteluun vastaamaan valikoituneista kukaan ei ollut tutustunut aikaisemmin VM Carpetin verkkosivujen palautelomakkeisiin. He eivät olleet myöskään tietoisia palautelomakkeiden olemassa olosta. Yksi puhelinhaastateltu oli huomannut yhteydenottolomakkeen, muttei reklamaatiolomaketta. Tehtaan verkkosivut olivat tutut yli puolelle vastanneista ja muutama sanoi käyttävänsä niitä tuotetiedon hakuun myyntitilanteissa. Palautteita vastanneista oli tottunut hoitamaan soittamalla 44 % ja heistä 57 % suoraan tehtaalte. Ensisijaisesti edustajan kautta soittamalla palautteita hoiti 43 %. Yksi vastanneista käytti myös Whatsup -sovellusta asioiden hoitoon. Vastanneista palautteita sähköpostilla hoiti 56 %, joista 60 % suoraan tehtaan asiakaspalvelun kanssa.

Kaksi puhelinhaastateltavaa avasi tehtaan verkkosivujen lomakkeet ja kehui niitä selkeiksi ja harkitsi niiden kokeilemista käytännössä. Eräs kauppias piti tehtaan palautelomakkeita melko käytännönläheisinä. Yksi haastateltava kehui toisen toimittajan hyviä jälleenmyyjäisivuja joiden kautta hoituvat tilaukset ja reklamaatiot sekä näki tässä kehittämishankkeessa positiivista potentiaalia.

Osa kyselyn ja haastattelun vastauksista oli mahdollista analysoida kvantitatiivisin menetelmin, joten tulokset Webropol -kyselyistä ja haastatteluista yhdistettiin Excel -taulukkolaskennanohjelmassa manuaalisesti yhteen ja niistä koostettiin sillä seuraavia kaavioita havainnollistamaan saatuja tuloksia.

Webropol kyselyssä ja haastattelussa esitettyihin väittämiin vastaukset hajosivat Likertin asteikolla välille yksi – viisi negatiivisesta positiiviseen väittämästä riippuen: *täysin eri mieltä, jokseenkin eri mieltä, neutraali, jokseenkin samaa mieltä ja täysin samaa mieltä*. Kaavioissa vastausjakauma yhdestä viiteen on esitetty %-osuuksina esitettyihin väittämiin.



KUVIO 12. Verkkosivujen palautelomakkeet selkeyttävät asiointia.

Kuvion 12 väittämään vastauksia tuli 17 eli 21,52 % otannasta ja vastausten keskiarvo 3,38, josta voidaan päätellä, että suurin osa vastaajista suhtautui palautelomakkeisiin positiivisesti. Verkkosivujen lomakkeen etuna koettiin, että niistä jää lähettäjälle dokumentti ja tieto, että se on mennyt perille. Samoin palautelomakkeen tekemisessä pidettiin hyvänä sitä, että se ei ole tehtaan aukioloaikaan sidonnainen ja näin nopeuttaa asian eteenpäin viemistä.

Verkkosivujen palautelomakkeet saivat myös vastustusta. Viestinä tuli, että ei ole aikaa pyöriä missään valmistajien nettisivuilla vaan nykyinen sähköpostikäytäntö on toimiva. Asiaa tietenkin arvioitiin omasta, eikä valmistajan näkökulmasta.

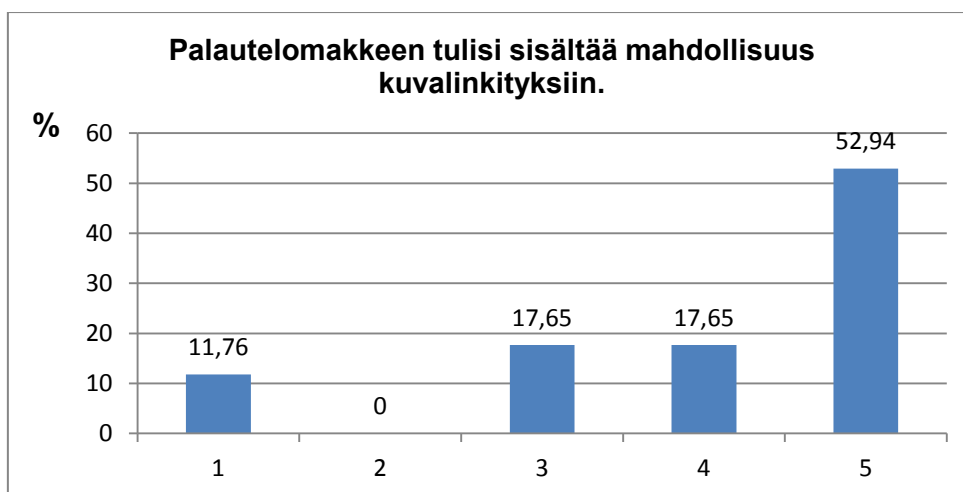


KUVIO 13. Palautelomakkeet verkossa nopeuttavat viestintää.

Kuvion 13 väittämään vastaajia saatiin 16 eli 20,25 % otannasta ja vastausten keskiarvo oli 3,40. Moni vastaajista oli tottunut käyttämään nettiä päivittäin työssään asioiden hoitoon ja viestintään, joten verkon käyttö koettiin tutuksi ja melko helpoksi. Jotkut vastaajista kokivat verkossa asioidessa säästävänsä aikaa verrattuna puhelimen *small talk* -käytäntöihin.

*Kyllä, koska soittaessa tulee puhuttua usein muutakin. – Myymälävastaava*

Vastauksiin vaikutti hieman vastaajien demografiset tekijät. Nuoremmat vastaajat sanoivat pitävänsä nettiä auki koko päivän, jotta tiedon haku on mahdollisimman nopeaa asiakaspalvelutilanteissa.

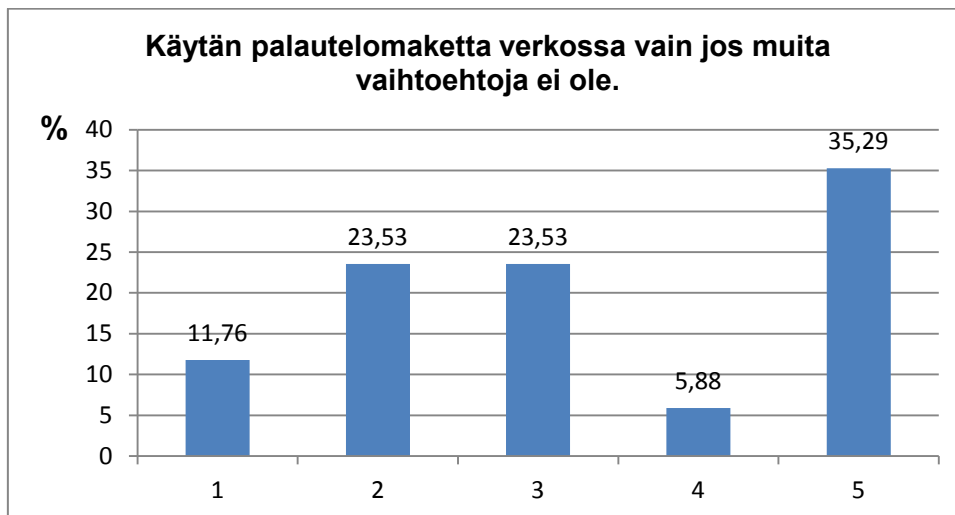


KUVIO 14. Palautelomakkeen tulisi sisältää mahdollisuus kovalinkityksiin.

Interaktiivisuuden lisääminen palautelomakkeella koettiin tärkeäksi, koska se ohjaa käyttäjää tietojen tallentamisessa ja kertoo mitä tietoja tarvitaan, samoin kovalinkitys koettiin

tarpeelliseksi kuvion 14 väittämän vastaajien keskuudessa, joita tuli 17 eli 21,52 % otannasta ja vastausten keskiarvo oli 3,94.

*Yksi kuva kertoo enemmän kuin tuhat sanaa. – Myymälävastaava.*



KUVIO 15. Käytän palautelomaketta verkossa vain jos muita vaihtoehtoja ole.

Palautelomakkeiden käyttö verkossa sai vastaajien mielipiteissä hajontaa aikaan riippuen myös vastaajien demografisista tekijöistä. Kuvion 15 väittämän vastaajia oli 16 eli 20,25 % otannasta ja vastausten keskiarvo oli 3,27. Palautelomakkeen käyttö sai kannatusta mutta törmäsi myös muutosvastarintaan, vaikka se koettiin olevan tätä päivää. Lomakkeisiin perehtymättä vastaajien oli vaikea arvioida asiaa ja he ottivat helposti neutraalin kannan.

*Kyllä käytän - yksinkertaisempaa. – Kauppias.*

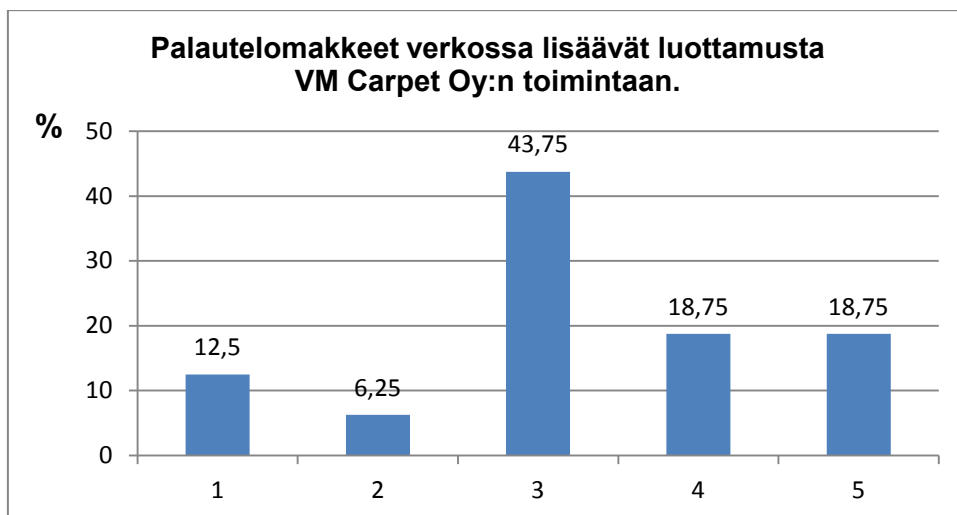
*Edustajan kautta. Tietenkin tehtaanpäässä tilanne on eri kuin jälleenmyyjän. – Myymälävastaava*

*Olemassa oleva lomake on mielestäni selkeä. – Myymälävastaava*

*Osa henkilöstöstä voi olla eri mieltä, mutta toiset tykkäävät kirjoittaa. – Kauppias.*

*Sujuvaa, ei olisi sidoksissa toisten työaikaan. – Myymälävastaava*





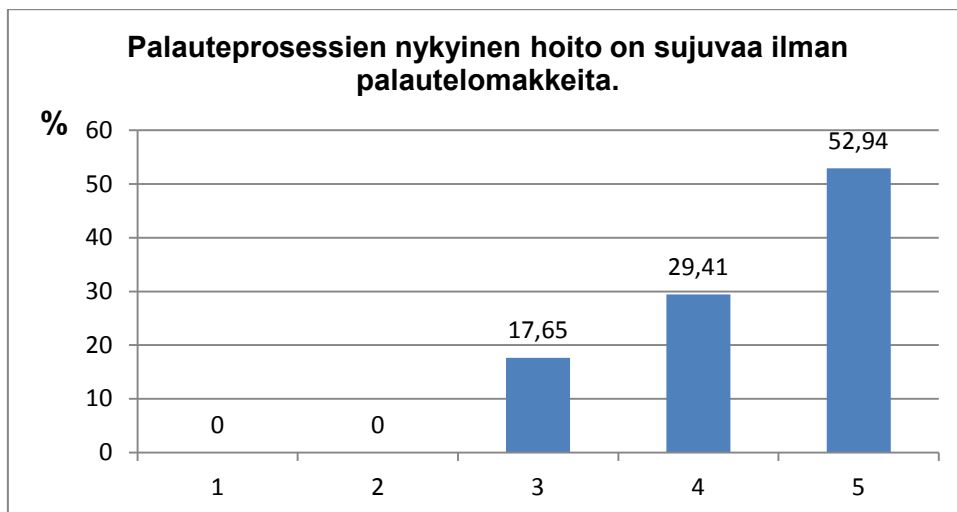
KUVIO 16. Palautelomakkeet verkossa lisäävät luottamusta VM Carpetin toimintaan.

VM Carpetin asiakkaiden keskuudessa vallitsi ennestään vahva luottamus, että asiat hoidutvat. Palautelomakkeiden olemassa olon ei sinällään koettu erikoisesti muuttavan tilannetta. Vastaajia kuvion 16 väittämään tuli 16 eli 20,25 % otannasta ja niiden keskiarvo oli 3,33. Kokonaisuutena kaikille samanlaiset lomakkeet koetaan luottamusta herättävänä.

*Voi olla, että lisää. – Kauppias.*

*Ehdottomasti. – Myymälävastaava.*

*Nytkin kaikki on hoitunut hienosti. – Myymälävastaava*



KUVIO 17. Palauteprosessien nykyinen hoito on sujuvaa ilman palautelomakkeita.

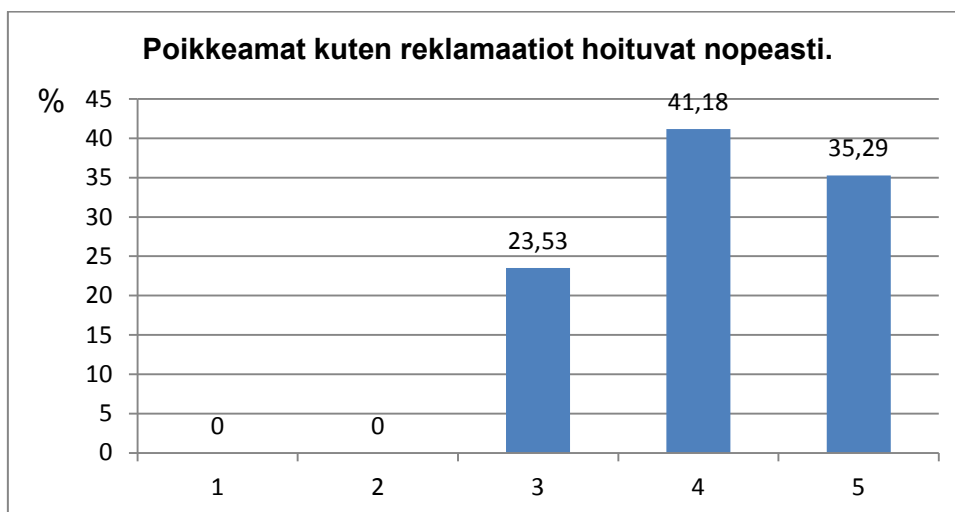
Asiakkaat olivat selkeästi tyytyväisiä nykyisiin käytäntöihin. Kuvion 17 vastaajia oli 17 eli 21,52 % otannasta piti palauteprosessien nykyistä hoitoa sujuvana. Vastausten keskiarvo oli 4,40.

*Toimii sähköpostitse tai soittamalla nopeasti. – Myymälävastaava*

*Sähköpostilla ja vahvistukset perään. – Myymälävastaava*

*Ei ole moitteen sanaa. – Myymälävastaava*

Palauteprosessien kehittämistarve ymmärrettiin, mutta omia käytänteitä ei haluttu mielellään muuttaa.

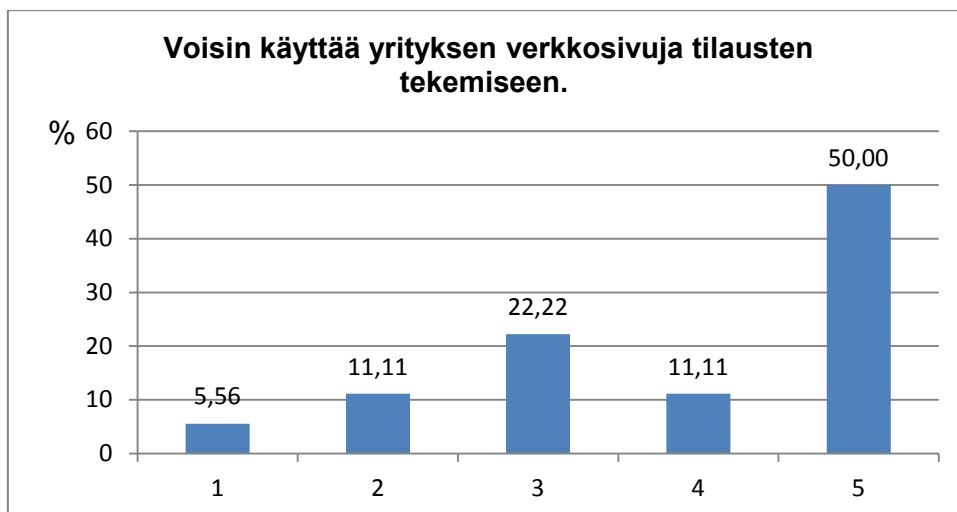


KUVIO 18. Poikkeamat kuten reklamaatiot hoituvat nopeasti.

Kuviossa 18 kuten myös 17 näkyy asiakkaiden tyytyväisyys VM Carpetin nykyiseen toimintaan. Vastauksia kuvioon 18 saatiin 17 eli 21,52 % otannasta. Vastausten keskiarvo kuviossa on 3,94, joka kertoo positiivisesta asiakasnäkemyksestä, joka halutaan säilyttää myös prosessia kehitettäessä.

*Reklamaatioita meidän toimipisteessä koskien VM Carpetia on tullut tosi harvoin. – Myymälävastaava*

*Niitä tulee vähän- Tilaja/ Myyjä*



KUVIO 19. Voisin käyttää yrityksen verkkosivuja tilausten tekemiseen.

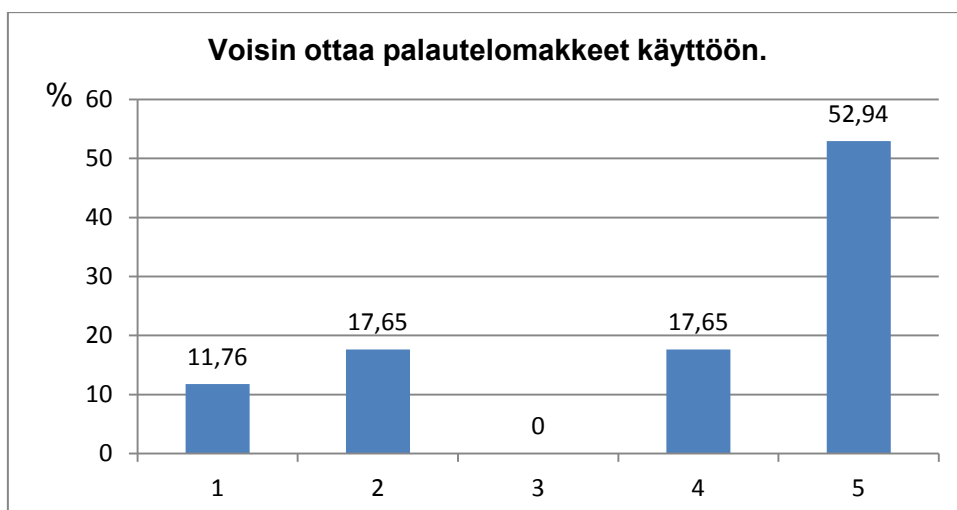
Väittämä kuviossa 19 kertoo asiakkaiden myönteisestä suhtautumisesta verkkosivuihin ja palvelujen siirtymiseen verkko-alustoille. Vastauksia saatiin 18 henkilöltä eli 22,78 % otannasta ja vastausten keskiarvo oli 3,94. Tämä tukee muun muassa palauteprosessien kehittämistä verkko-alustoja hyödyntäen.

*Edustaja on mies paikallaan. – Myymälävastaava*

*Tämä olisi hyvä. – Tilaaja/ Myyjä*

*Hoidan mieluiten puhelimitse. – Kauppias.*

*Kyllä, uskon että se on helppoa, eikä siinä mene kauan. - Myymälävastaava*



KUVIO 20. Voisitko ottaa palautelomakkeet käyttöösi, jos et vielä käytä niitä?

Kuvioon 20 vastaukset jakautuivat selkeästi. Vastaajia oli 17 eli 21,52 % otannasta. Vastauksen keskiarvo oli 3,67 ja yli puolet oli *täysin samaa mieltä* eli palautelomakkeiden käytön kannalla.

*Kyllä, kunhan se tehdään selkeäksi. – Myymälävastaava*

*Laitan tämän olemassa olevan lomakkeen jo tähän kiinnityspalkkiin. Nykyisen voisi ottaa heti koekäyttöön. – Tilaaja/ Myyjä.*

*Ne pitää löytää heti. eikä monen linkin takaa. - Kauppias*

*Kunhan ne ovat toimivat. - Myymälävastaava*

Jälleenmyyjäkyselyyn / -haastatteluun osallistumisen keskiarvo on 21,24 % otannasta, se voidaan katsoa varteen otettavaksi kyselyn/ haastattelun tuloksia analysoitaessa.

Miten haluaisit VM Carpetin verkkosivujen palautelomakkeita kehitettävän?

*Yksinkertainen ja selkeä. – Kauppias*

*Vastaus pitää tulla lähettäjän henkilökohtaiseen sähköpostiin. – Myymälävastaava*

*Yksinkertaiset lomakkeet ja ohjeistus ennen käyttöönottoa. Vastaukset lähettäjän omaan sähköpostiin. – Asiakastilauksien tekijä*

*Tämä on jo mielestäni selkeä, lisäksi kuvalinkitys ja tilausnumerotiedot voisi olla hyviä. – Tilaaja/Myyjä*

*Palautelomakkeen pitää olla ohjaavampi, että siitä käy ilmi mitä tietoa asian hoitoon tarvitaan. – Myymälävastaava*

*Mahdollisimman selkeät. – Kauppias.*

*Rautalankamalli, eri kuin kuluttajille, ei hienosteluja, nopea hahmottaa. – Kauppias.*

*Simppele, tuotenumero ja kuvalinkitykset. – Myymälävastaava*

*Kuvalinkitysmahdollisuus ehdoton. – Myymälävastaava*

*Yksiselitteiset, ei tulkinnanvaraa. – Kauppias.*

*Kuva mahdollisuus, selkeä, tarpeeksi viesti tilaa. – Kauppias.*

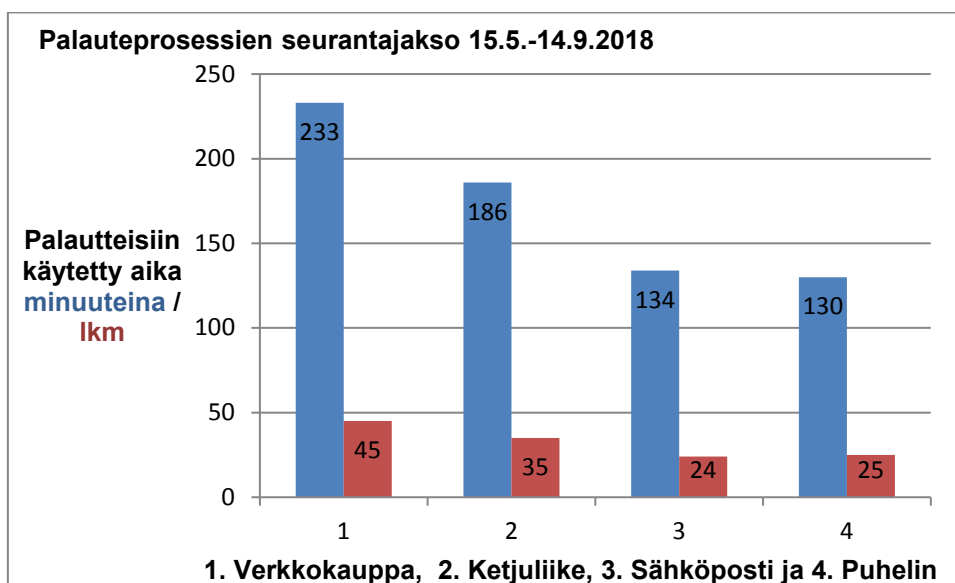
Asiakaskyselyssä tuli esiin kuviossa 15 muutosvastarinta, jossa omia juurtuneita käytäntöjä ei haluta muuttaa, vaikkakin uudet muutokset todennäköisesti parantavat toimintaa.

Mielipiteet olivat todennäköisesti riippuvaisia vastaajan omista vakiintuneista työskentelytottumuksista. Positiivinen suhtautuminen verkko-alustoilla toimimiseen tuli esiin väittä-

mien kuviot 19 ja 20 vastauksissa. Interaktiiviset palautelomakkeet kuvalinkitys mahdollisuudella ovat varmasti tätä päivää ja nopeuttavat palautteiden hoitoa.

#### 4.1.4 Asiakaspalvelun palautteiden seurantalomakkeen tulokset

Excel-seuranta alkoi 15.5. tehtaan asiakaspalvelussa. Seuranta asiakaspalvelussa hoiti myyntisihteeri omasta työstään. Seurannan tarkoituksena oli tuoda esiin eri kanavat, joiden kautta palautteita saapui tehtaalle ja asian hoitoon käytetty aika asiakaspalvelussa. Havainnointina seuranta käytettiin palauteprosessin kehittämisen tukena.



KUVIO 21. Palautteisiin käytetty aika/palautteiden lukumäärä seurantajakson aikana.

Asiakaspalvelun kontaktiaika palauteprosessien hoidossa (kuvio 21) oli yhteensä 683 minuuttia eli 11 h 23 minuuttia asiakkaaseen päin, kun asiakas on yhteydessä asiakaspalveluun tai toisinpäin. Tässä kontaktivaiheessa palaute kirjattiin manuaalisesti valmiiksi ERP järjestelmään tulokanavasta riippumatta. Palauteen poikkeaman tullessa tehtaalle uusi toimeksianto tulostetaan ulos "tilausvahvistuksesta" ohjeineen tuotantoon. Tästä uusi tilausvahvistus siirtyy muiden tilausten joukossa tuotantoon ja lähettämöön. Asiakaspalvelu laittaa ERP järjestelmän lisäksi lisäohjeistusta tarvittaessa sähköpostiviestinä tuotannolle. Lähettämö ei edes välttämättä tiedä että kyseessä on reklamaatio kun asia on jo hoidettu ja matto pakattu.

Toukokuussa palautteita saapui 15.-31.5.2018: 13 työpäivän aikana tehtaalle 27 kappaletta, joista tuotereklamaatioita oli 26 ja yksi koski kuljetuksia. Palautteita saapui tehtaalle neljän eri kanavan kautta. Niiden hoitoon meni asiakaspalvelulla 2 h 48 minuuttia. Yli 40 % palautteiden hoidosta vaati useamman yhteydenoton.

Yhdeksän reklamaatiota tuli verkkokaupan palautelomakkeen välityksellä suoraan kuluttaja-asiakkailta. Kahdeksan tuli sähköpostilla, viisi puhelinsoittona ja viisi ketjuliikkeen omalla lomakkeella. Asiakaspalvelulla meni verkkokaupan palautelomakkeella tehtyjen asioiden hoitoon 51 minuuttia ja ketjuliikkeen lomakkeisiin 27 minuuttia. PK -yrityksistä palautteita tuli lähinnä soittamalla ja sähköpostilla, joiden hoitoon asiakaspalvelulla meni aikaa asiakkaan kanssa viestitellessä 1 h 11 minuuttia. Yksi palaute kiersi edustajan kautta.

Keskimääräinen palautteenhoitoaika toukokuussa oli:

Verkkokaupan palautelomakkeella (9 kpl): 5min 40 s / palaute

Ketjuliikkeen oma palautelomake (5 kpl):5 min 24 s / palaute

Sähköpostilla (8 kpl): 5 min 53 s / palaute

Puhelimitse (5 kpl): 4 min 48 s / palaute

Kesäkuun seurantajakso 1.-21.6.2018 sisälsi 15 työpäivää, joiden aikana palautteita tuli 48 kappaletta. Asiakaspalvelulla meni yhteensä aika 3 h 39 minuuttia. Asiakaspalvelu hoiti 26 palautetta, jotka tulivat palautelomakkeiden kautta. Niiden hoitoon meni 1 h 45 minuuttia. Sähköpostilla ja soittamalla asioita hoidettiin 22 tapauksessa, jotka veivät aikaa asiakaspalvelussa aikaa 1 h 54 minuuttia. 25 % palautteista vaati useamman yhteydenoton asiakkaaseen. Kuusi palautetta kiersi edustajan kautta.

Keskimääräinen palautteenhoitoaika kesäkuussa oli

Verkkokaupan palautelomakkeella (21 kpl): 3 min 46 s / palaute

Ketjuliikkeen oma palautelomake (5 kpl): 5 min. 12 s / palaute

Sähköpostilla (11 kpl): 4 min 55 s / palaute

Puhelimitse (11 kpl): 5 min 27 s. / palaute

Heinäkuussa pidettiin lomataukoa ja seurantaa jatkettiin loman jälkeen syyskuun puolelle.

Elokuun seurantajakso 20.-31.8.2018 sisälsi 10 työpäivää. joiden aikana palautteita saapui 21 kappaletta ja niiden hoitoon asiakaspalvelu käytti yhteensä 1 h 52 minuuttia. Palautteiden hoidossa 61,9 % asiakkaista oltiin yhteydessä enemmän kuin kerran.

Keskimääräinen palautteenhoitoaika elokuussa oli

Verkkokaupan palautelomakkeella (5 kpl): 5 min / palaute

Ketjuliikkeen oma palautelomake (14 kpl): 5 min 26 s / palaute

Sähköpostilla (0kpl)

Puhelimitse (2 kpl): 5 min 30 s. / palaute

Syyskuun seurantajakso 3.-14.9.2018;10 työpäivää palautteita saapui 33 kappaletta ja niiden hoitoon asiakaspalvelu käytti yhteensä 3 h 23 minuuttia. Palautteiden hoidossa 72,7 % asiakkaista oltiin yhteydessä enemmän kuin kerran. Palautelomakkeella tuli 21 kpl:ta, joiden hoitoon meni aikaa 2 h 15minuuttia. PK yrityksistä tuli 12 palautetta, joiden hoitoon meni sähköpostilla ja puhelimitse 1 h 8 minuuttia.

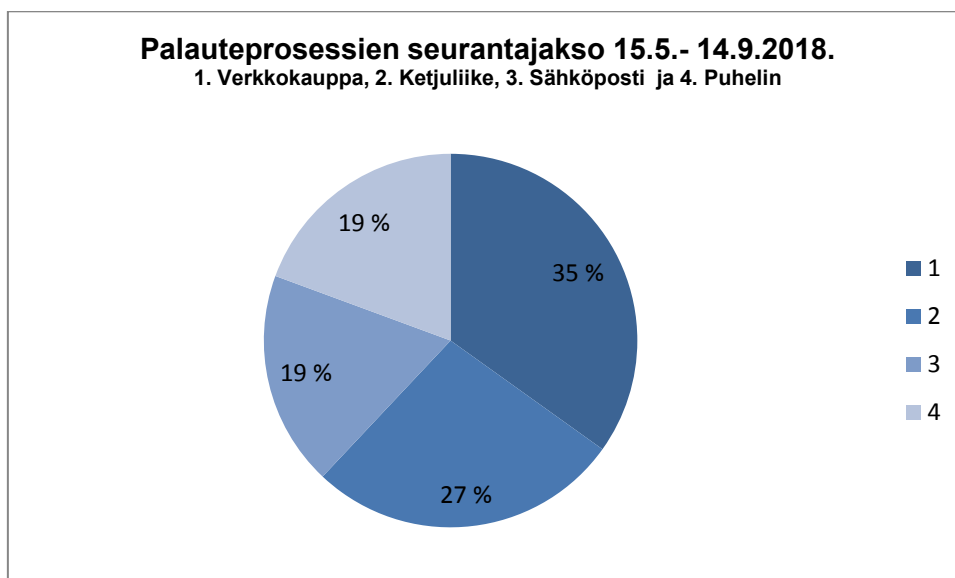
Keskimääräinen palautteenhoitoaika elokuussa oli

Verkkokaupan palautelomakkeella (10 kpl): 7 min 48 s / palaute

Ketjuliikkeen oma palautelomake (11 kpl): 5 min 11 s / palaute

Sähköpostilla (5kpl): 6 min 36 s / palaute

Puhelimitse (7 kpl): 5 min / palaute



KUVIO 22. Palautteiden jakauma koko seurantajakson aikana.

Tässä seurannassa ajankäyttö ja kanavavalinnat kuvion 22 olivat suuntaa antavia. Ajankäyttö eli palautteen todellinen läpimenoaika kertautuu, koska tämä seuranta ei sisältänyt tuotantoon, lähettämöön eikä taloushallintoon linkittyviä toimenpiteitä. Kanavan valinta palautteille on ollut asiakkaan valinta ja mukautumisella useamman kanavan tarjoamisella yritys on varmistanut asiakastyytyväisyyttä. Seurantajaksoilla oman verkkokaupan palautelomake, joka on 95 %:sti kuluttaja-asiakkaiden käytössä sai lyhyimmän käsittelyajan tehtaan asiakaspalvelussa, joka keskimäärin oli 5 minuuttia 11 sekuntia (kuvio 21). Palautelomakkeita puoltaa dokumentti, jolloin asiaa voi käsitellä kuka tahansa organisaation

sisällä. Puhelin koetaan usein nopeaksi, mutta se aiheuttaa lisätyötä puhelun sisällön dokumentoinnin muodossa.

## 4.2 Kehittämishankkeen muita tuloksia

Muita kehittämisehdotuksia vapaan keskustelun tuloksia aiheen tiimoilta:

*Kiva, että reklamaatiot on näin hyvin hoitunut. Mutta toisaalta se on pienimuotoinen ihme, että se on näin ja onneksi niitä ei ole tullut paljon. Siihen asiaan ei hirveästi ole kiinnitetty huomiota, vaan ne on hoidettu. – Myyntijohtaja 5.6.2018.*

*Meillä on jotenkin aina ollut tosi tärkeää kaikessa toiminnassa se, että ei haluta tehdä huonoa. Se on aina ollut kunnia-asia, että meiltä lähtee vaan parasta. – Myyntipäällikkö 5.6.2018.*

*Semmoinen ongelma meillä on ollut, että vaikka on näin toimittu, niin sitä ei ole kerrottu kellekään. Sitä ei ole hyödynnetty. Oma osaamista ei ymmärretä. – Myyntijohtaja 5.6.2018.*

Myyntiorganisaatio koki että asiakastyytyväisyyden ja hyvin hoidettujen palautteiden taustalla oli henkilöstön osaaminen. Heidän mielestään sitä tulisi hyödyntää markkinoinnissa esimerkiksi tarinoina.

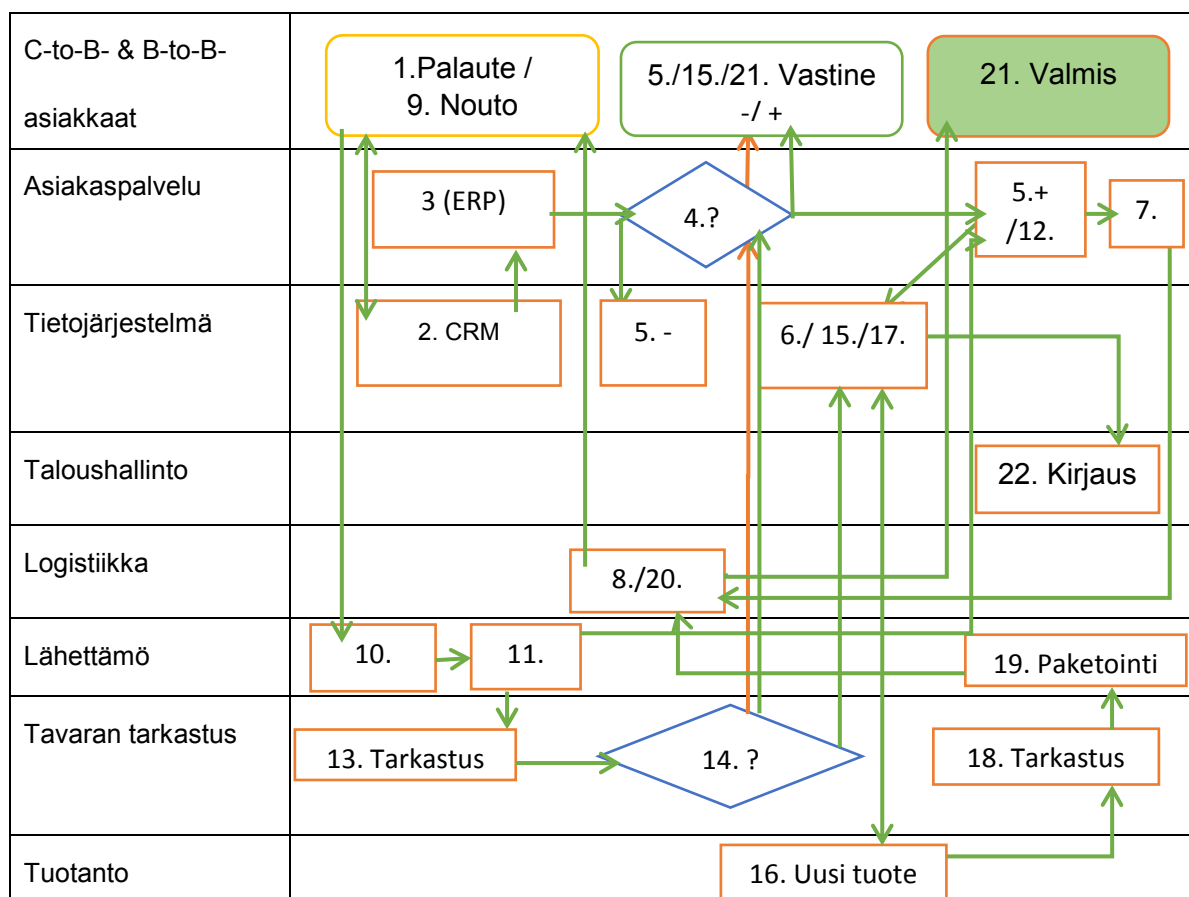
Osaamisen hyödyntämisen ja tehokkuuden organisaatiossa ratkaisee Laamasen (2003,35) mukaan vuorovaikutus ja ihmissuhteet, johon vaikuttaa yhteisen arvopohjan tunnistaminen, yhteiset ja yhteisölliset kokemukset, jotka kasvavat luottamuksesta ja turvallisuuden ja hyväksynnän tunteesta. Organisaation osaaminen on Laamasen mukaan olennainen kilpailuetu. Kokemus, hiljainen tieto, ydinosaaminen, teknologia, taidot, tiedot ja tietämys tulisi saada siksi koko organisaation käyttöön ja osaksi prosessia. (Laamanen 2003, 34-36 ja 49.)



## 5 UUSI TOIMINTAMALLI

Lean -ajattelussa kehoitetaan ottamaan koko henkilöstö mukaan toiminnan parantamiseen ja tukemaan sekä innostumaan prosessin kehittämisestä. Lean Six Sigma antaa käytännön läheisiä menetelmiä systeemien välisten prosessien kehittämiseen. (Torkkola 2017, 100-102.) Systeemiajattelussa kriittiset vaiheet, jotka koskevat ydinprosesseja, joissa asiakas on prosessin osa, ovat niitä vaiheita joihin parannustoimenpiteet tulee kohdistaa. Systeemissä tarvitaan kaikki osat, vaikka vain yksi on kerrallaan suorituskyvyn kannalta kriittinen. Kaikki systeemit toimivat syy-seuraus suhteessa. Ne ovat yleensä monimutkaisia, joten välttämättä ei ole olemassa yhtä oikeaa vastausta, siihen mikä on oikea muutos. (Torkkola 2017, 100-103.)

Tässä tehostetussa palauteprosessin toimintamallin kehittämisessä kohteena on organisaation systeemissä asiakaspalvelu ja etenkin keskeneräisen työn vähentäminen asiakkuuksien ohjaamisella verkkoalustalle hyödyntäen sitä integroidusti tehtaan CRM- ja ERP-järjestelmään, näin vähennetään manuaalista ja päällekkäistä työtä lisäten asiakastytyväisyyttä. Tehostettu palauteprosessi toimii logistiikan, lähettämön, tavarankäsitelystä, tuotannon ja taloushallinnon kohdalla kuin aikaisemmassakin palauteprosessissa.



KUVIO 23. Uusi tehostettu toimintamalli (LIITE 8; kts. vaiheet).

Verkkokauppa-alusta ja CRM (Customer Relationship Management) -ohjelma olisi hyvä yhdistelmä, koska CRM -ohjelman avulla voidaan asiakkuuksia johtaa, hallita, kehittää ja analysoida. Ohjelman käytön tulisi olla olennainen osa yrityksen säännöllistä tiedonhallintaa ja välttämätöntä järjestelmän toimivuuden kannalta. Koko käyttäjäorganisaation tulisi olla riippuvaisia ohjelmasta ja sen liiketoiminnalle tuottamasta johtamistiedosta. (Oksanen 2010, 29.) CRM:n eli asiakkuuksienhallintaohjelman ja ERP:n eli toiminnanohjausjärjestelmän tehtävänä on tukea organisaatiota saavuttamaan tavoitteensa. Tavoitteena olisi monikanavaisten digitaalisten palvelujen integrointi yrityksen järjestelmiin ja digitalisoinnin tuomien mahdollisuuksien hyödyntäminen verkkokaupan kautta prosessien käsittelyyn tehtaan asiakaspalvelussa. Verkkosivujen palautelomakkeiden tulisi interaktiivisesti ohjata asiakkaita täyttämään lomake oikein palautteen teossa kuvio 23 (liite 8) kohdassa yksi tehtaan verkkoalustalla.

Verkkosivujen ja tehtaan tietojärjestelmän olisi hyvä kommunikoida keskenään. Verkkopalustan tulee ilmoittaa asiakkaalle automaattivastauksella ja ”käsittelytunnuksella”, että palaute on vastaanotettu käsittelyyn ja siihen palataan mahdollisimman pian kuvion 23 kohdassa kaksi. Tämä antaisi asiakkaalle varmuuden, että palaute on mennyt perille ja samalla dokumentoitu tietokantaan, josta asiakaspalvelu saa tiedon CRM:n välityksellä kohdassa kolme. CRM -ohjelma taltioi ja seuraa asiakkuuksien kehittymistä ja helpottaa arvon tuottamista asiakkaille. Asiakaspalvelu voi tiedon saapuessa etsiä asiakkuuden perusteella CRM:stä toimitetut tilaukset ja näin vastaavasti löytää ne tuotannonohjausjärjestelmästä.

Ratkaisuvaihe neljä kuviossa 23 on asiakkaan tekemän palautteen ja poikkeamien aiheellisuuden ja aiheettomuuden arviointia. Ensimmäisen ratkaisun tekee asiakaspalvelu kokemuksensa ja tietämyksensä perusteella sekä annettujen asiakasarvolupausten, takuiden ja normien sekä lakien puitteissa. Asiakaspalvelu arvioi poikkeaman laadun ja kiireellisuuden sekä ryhtyy toimiin sen mukaan. Jatkotoimenpiteistä tiedotetaan asiakkaalle kuten nykyäänkin vaikka palaute ei johtaisikaan toimenpiteisiin. Uudessa tehostetussa toimintamallissa vastine asiasta annetaan perusteluineen asiakkaalle kirjallisena ennen kuin se merkitään tietojärjestelmään loppuun käsitellyksi, silloin siihen on myös myöhemmin helppo palata. Jatkotoimenpiteitä edellyttäessä asiakaspalvelu toimii kuten ennenkin, ilmoittaa asiakkaalle ja vie tilauksen uudelleen ERP tietojärjestelmään verkkopalvelun antaman ”käsittelytunnuksen” kera sekä tilaa noudon asiakkaalta. ”Käsittelytunnus” identifioi palautteen ja siitä seuranneen tilauksen tietojärjestelmässä, jolloin jälkikäteen on helppoa todentaa sen kulku ja läpimenoaika. Näin tuotettua dataa voidaan analysoida ja hyödyntää myöhemmin poikkeamien toleranssirajan seuraamiseen sekä prosessin kehittämiseen.

## 6 YHTEENVETO

### 6.1 Johtopäätökset ja keskeiset tulokset

#### 6.1.1 Kehittämishankkeen sisäisen arvioinnin yhteenveto ja keskeiset tulokset

Nykytilan visualisointi eli mallintaminen (liite 2) toi hyvin esiin, kuinka oletetun poikkeaman hoidon eri vaiheet vievät enemmän aikaa ja resursseja kuin ajattelimme. Palauteprosessin mallinnus ei ollut itse tavoite vaan organisaation osallistaminen kehittämiseen, jossa mielestäni onnistuttiin koska näin saatiin aikaan ymmärrystä, analysointia ja kehittämistä. Palauteprosessin kuvaaminen auttoi prosessissa osallisina olevia hahmottamaan omaa ja organisaation toimintaa. Prosessin omistajan vastuulle kuitenkin jää prosessin kehittämisessä ilmenneisiin heikkouksiin puuttuminen ja muutosten vieminen itse prosessiin.

Käytimme SWOT- analyysiä selventämään yrityksen tämän hetkisiä sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia, ulkoisia mahdollisuuksia ja uhkia yrityksen strategiaan peilaten sekä kilpailijoiden tekemisiä, asiakkaiden ja ympäristön näkökulmia ajatellen. Vahvuuksina nousi esiin kokemus, osaaminen ja kotimaisuus kun taas viestinnässä koettiin olevan edelleen kehitettävää. Ulkoisina mahdollisuuksina pidettiin verkkokauppaa ja sisäisiä ohjelmistoja sekä tietojärjestelmiä, niin että ne ovat integroitua ja toimivat monikanavaisesti. Ulkoisena uhkana koettiin jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö, joka edellyttää toiminnan jatkuvaa kehittämistä ja nopeaa reagoitua kilpailukyvyyn ylläpitämiseksi.

Sisäinen arviointi herätti keskustelua palauteprosessista ja aktivoi kaikki osallistumaan sen kehittämiseen. Sisäisessä arvioinnissa tuli esiin poikkeamien saapuminen asiakaspalveluun eri kanavien kautta ja niihin liittyvä manuaalinen työ. Asiakkaan näkökulmasta poikkeamien hoito näkyy kokonaisläpimenoaikana, johon vaikuttavat asiakaspalvelussa keskeneräisten töiden määrä ja nopeus. Keskeneräisen työn määrä on riippuvainen poikkeamien määrästä, joka ei ole stabiili. (Torkkola 2018, 186.) Myyntijohtajan mukaan toleranssiraja poikkeamissa eli reklamaatiossa tuotetta kohden on yksi prosentti. Nopea reagoitua mainittiin tärkeänä mittarina. Tässä nousi esiin keskeneräisen työn ja poikkeamien määrän vähentäminen. Saapuvien poikkeamien kirjaaminen manuaalisesti ERP järjestelmään ottaa oman aikansa ja edellyttää, että riittävät tiedot löytyvät järjestelmään viemiseksi.

Tässä kehittämishankkeessa tehtiin Excel -seurantaa poikkeamien määrästä. Little lakia voitiin soveltaa asiakaspalvelussa keskimääräisen läpimenoajan laskemisella palauteprosessin vastaanottokanavan valintaa harkittaessa. Asiakkaan kokemaa läpimenoaika on helppo nopeuttaa kun kaikki tietävät sen olevan tärkeää, jolloin asioita ei jätetä odotta-

maan esimerkiksi jonkun toisen hoidettavaksi. (Torkkola 2018, 186-187 ja 191.) Palauteprosessin hoidossa Littlen lailla tarkoitetaan sitä läpimenoaika kun palaute otetaan vastaan asiakkaalta ja hoidetaan loppuun asiakkaalle. Tässä läpimenoaika on osa palauteprosessin kokonaisuudesta eli tehdään asiakaspalvelun osuus. Asiakaspalvelun kohdalla nopein läpimenoaika oli verkkoalustan kautta tulevilla palautelomakkeilla.

Palauteprosessi, joka on ydinprosessin osaprosessi, on keskitetty tehtaan asiakaspalvelun hoidettavaksi. Tämä on tärkeä yhteydenottovaihe niin verkkokaupan kuluttaja-asiakkaille kuin jälleenmyyjille, jotka ovat yhteydessä eri kanavien kautta tehtaan asiakaspalveluun. Tässä vaiheessa korostuu prosessin läpivirtauksen tehokkuus. Palautteiden epätasaisesta saapumisesta, työmäärästä ja monikanavaisuudesta johtuen prosessit eivät ole ennustettavissa ja siitä muodostuu tilapäisesti pullonkauloja, jotka hidastavat virtausta. Modigin & Älhströmin (2013, 39) mukaan pullonkauloja ei voida täysin välttää, koska organisaatiossa jaetaan toiminnot eri vaiheisiin ja prosesseissa on vaihtelua, eikä sitä voida täysin estää. Vaihtelua syntyy eri vaiheissa, ensimmäinen käsittelyajan vaihtelu siirtää vaihtelua jo toiseenkin vaiheeseen. Vaihtelu kasvattaa läpimenoaika eikä luo arvoa. (Modig & Älhström 2013, 39-43.)

Keskiarvot Torkkolan (2017, 193) mukaan kaunistelevat todellista tilannetta. Päivittäinen työ ei ole samanlaista, vaan on helppoja ja vaikeita tehtäviä. Keskiarvo toteutuu yksittäisen tehtävän kohdalla harvoin. Keskiarvon on tapahtumien jakauman keskellä. Keskihajonta taas kertoo poikkeamat keskiarvosta, joita voidaan kuvata muun muassa SPC- käyrällä ja on hyvä muistaa, että vaihtelu aina kertautuu ketjussa eteenpäin. (Torkkola 2017, 194-195.) SPC -käyrää ei käytetty tässä kehittämishankkeessa, koska poikkeamien esimerkiksi reklamaation läpimenoille ei ole asetettu mitään vakioitua läpimenoaika. Syyinä ovat esimerkiksi reklamaatioiden erilaiset tasot ja asteet, joita ei voida ennakoita.

Keskeneräisen työn määrät ovat prosessissa riippuvaisia vaihtelusta tai käyttöasteesta tai molemmista (Torkkola 2017, 198). Prosessi kannattaa stabiloida ja vähentää poikkeamia. Käyttöaste kasvaa poikkeamien hoidossa esimerkiksi 5 %:n osuus virheinä tarkoittaa käyttöasteen kasvua 1,05-kertaiseksi ja läpimenoajan kasvua viisinkertaiseksi (Kingmanin -yhtälö). (Torkkola 2017, 201.) VM Carpetilla poikkeamien toleranssiraja on laitettu yhteen prosenttiin, joten sen ei pitäisi kasvattaa hälyttävästi käyttöastetta ja läpimenoaikoja, mutta sitäkin voidaan pienentää.

Ensin on tunnistettava organisaatiossa tekijät joiden kautta prosessi kulkee. Suorituskyvyn parantamiseksi on hyvä asettaa mittarit, joilla kehitystä ja tuloksia seurataan. Näin välttäisiin turhilta viiveiltä ja päällekkäiseltä sekä keskeneräiseltä työltä asiakaspalvelussa. Päivän työjärjestys olisi hyvä suunnitella yhdessä tehtaan eri osastojen kanssa, jotka ovat

tekemisissä asiakaspalvelun ydinprosessien kanssa. Palautteet olisi hyvä purkaa sovittuna ajankohtana niin, että kaikki asiaan liittyvät tahot olisivat tavoitettavissa. Asiakaspalvelun työ voitaisiin näin organisoida uudelleen ja kohdistaa vapautunut kapasiteetti uusiin tehtäviin. Samalla työt tulisi tehtyä fifo (first-in-first-out) -järjestyksessä loppuun eikä keskeneräisiä asioita jäisi paljon päivän päätteeksi. Palauteprosessit olisi mielestäni luontevaa käsitellä aamusta ennen kuin jälleenmyyjät avaavat toimipisteensä, jolloin vastaukset olisivat jo valmiina heidän sähköposteissaan. (Torkkola 2017, 136 ja 163.)

Excel -seurannassa virheiden eli poikkeamien määrä tehtiin näkyväksi seurantajaksolla. Pareto -sääntö on että 20 % virheistä aiheuttaa 80 % seurauksista. Puolittamalla poikkeamien määrä lisätään kapasiteettia. Systeemin yksinkertaistaminen ja virheiden poistaminen ovat paras keino kapasiteetin lisäämiseen. (Torkkola 2017, 202-203.) Virtausta ylläpitämään voidaan luoda käsittelykapasiteettitasoja, joilla voidaan välttää turhaa ajan hukkaa. Käsiteltäviä tehtäviä voidaan tehdä yhdessä sovittuun kysynnän huippu-aikaan, jolloin asiantuntemus on saman tien saatavilla, eikä turhia viiveitä synny. Palvelualalla nämä palveluprosessien kysyntäpiikit vaihtelevat alasta riippuen, ne voivat olla esimerkiksi heti aamupäivällä, kun liikkeet aukeavat, lounasaikana ja kun ihmiset pääsevät töistä. Kysyntäpiikin aikaan on hyvä huolehtia, että tarvittava kapasiteetti on käytettävissä, eivätkä asiakkaat joudu odottamaan. Tässä voidaan vastata kysyntään ohjaamalla asiakkaat verkkoalustalle ja näin keskeneräisen työn määrää asiakaspalvelussa voidaan ohjata tasaisesti käytettävissä olevien resurssien mukaan.

Myyntiorganisaatiosta nousi esiin tarve hyödyntää olemassa olevia digitaalisia mahdollisuuksia ja ohjeistaa jälleenmyyjä palauteprosessien tekemisessä, jotta säästyttäisiin turhilta viiveiltä tehtaan asiakaspalvelussa. Palautteita käsitellessä tulisi ottaa huomioon kuluttajasuojalaki, palauteohjeet ja laatuksiteerit sekä tietosuojalaki ennen prosessin käynnistämistä. Palauteohjeet nousivat tässä yhteisesti agendalle.

Sisäisessä arvioinnissa nousi esiin henkilöstön asiantuntijaosaamisen markkinointi asiakkaille tarinoiden kautta. Organisaatiossa on paljon hiljaista tietoa eli tietämystä omaavia osaajia, joilla on pitkä kokemus alalta. Tietämyksen esiin tuominen tuo tuotteille sekä yritykselle myös uskottavuutta ja herättää luottamusta tuotteiden laatuun. Tästä hyvänä esimerkkinä on yrityksen saama Design from Finland (2013) tunnustus designmatoilleen vastuullisuudesta ja omaperäisyydestä sekä kotimaisesta työstä ja aineettoman, korkean osaamis-pääoman merkityksestä yrityksen menestymiseen. (Kauppalehti 2013). (Laamanen 2009, 91.)

Palauteprosessin kehittämisessä voitiin hyödyntää myös benchmarkingia tutustumalla muiden sisustusalalla toimivien kuten huonekaluvalmistajien verkkosivujen toimintaan.

Vertailemalla niiden toimintatapoja pystyi määrittämään mitä omilla sivustoilla haluaa kehittää. Vertailulle kimmokkeen antoi asiakkaan positiivinen suhtautuminen sivujen kehittämiseen. Asiakas kehui erään huonekalustevalmistajan toimivia verkkosivuja, joiden kautta kaikki yhteydenpito kyseiselle tehtaalle hoidetaan.

### 6.1.2 Kehittämishankkeen asiakasnäkemyksen yhteenveto ja keskeiset tulokset

Verkkokauppaan investoituja resursseja voitaisiin hyödyntää selkeästi enemmän. Asiakasnäkemyksen yhteenvedossa ilmeni, että vastaamaan valikoituneista kukaan ei ollut tutustunut aikaisemmin VM Carpetin verkkosivujen palautelomakkeisiin eikä tiennyt niiden olemassa olostakaan. Verkkosivut olivat tutut yli puolelle vastaajista, mutta vain muutama heistä sanoi hyödyntävänsä niitä myyntityössä. Verkkosivuja kannattaa hyödyntää tuotekoulutuksessa jälleenmyyjäasiakkaiden keskuudessa, niin ne tulevat kaikille tutuksi ja toimivat näin tiedon jakokanavana.

*Every business is a service business, because every product delivers a service.  
(Kotler, Kartajaya & Setiawan 2010, 177.)*

*Kaikki liiketoiminta on palveluliiketoimintaa, koska jokainen tuote tarjoaa palvelun.*

Vastanneiden jälleenmyyjien keskuudessa palautteita hoiti sähköpostilla 56 % ja yli puolet heistä eli 60 % suoraan tehtaan asiakaspalvelun kanssa. Sähköposti koettiin hyväksi koska sen pystyi lähettämään kun oli aikaa ja siitä jäi lokitieto omaan postiin. Kiireellisissä tapauksissa moni turvautui edelleen soittamiseen. Palautteista 44 % saapui soittamalla, mukaan lukien myös ei kiireelliset. Kaikista soitoista 60 % tuli suoraan tehtaan asiakaspalveluun. Tätä prosessia on vaikea stabiloida koska palautteiden päivittäistä määrää ja kiireellisyyttä ei voi ennakoida. Työjärjestykseen voi kyllä vaikuttaa niin, että palautteet hoidetaan fifo -saapumisjärjestyksessä, joten keskeneräisen työn määrä saadaan pysymään paremmin hallinnassa. Uudelleen organisointiin ja resurssien tasaiseen jakamiseen virtauksen ylläpitämisessä auttaisi asiakkaiden ohjaaminen verkkoalustan palautelomakkeille. Tämä tarkoittaa verkkosivujen päivittämistä ja ylläpitämistä niin, että ne palvelevat tarkoituksenmukaisesti jälleenmyyjäjä. Palautteen teon yhteydessä on hyvä saada niin sanottu käsittelynumero, jolla asian etenemistä voidaan seurata prosessissa aina tehtaan tietojärjestelmistä asiakkaalle käsitellyksi asti. Tästä saataisiin dataa prosessin jatkuvaan parantamiseen ja poikkeamiin olisi helpompi tarttua, kun ne ovat näkyviä läpi prosessin.

Pääsääntöisesti palautelomakkeiden verkkosivuilla koettiin (kuviot 12 & 13) selkeyttävän ja nopeuttavan viestintää. Jokseenkin tai täysin samaa mieltä vastaajista oli 47 % ja 29 % vastasi neutraalisti selkeyttämiseen, mutta nopeuttamisessa vastaajien mielipiteet jakautuivat 50 % puolesta ja 31 % neutraalisti. Verkkosivujen palautelomakkeet saivat myös

vastustusta. Viestinä tuli, että ei ole aikaa pyöriä missään valmistajien nettisivuilla vaan nykyinen sähköpostikäytäntö on toimiva. Asiaa tietenkin arvioitiin omasta, eikä valmistajan näkökulmasta.

Kuvalinkitys (kuvio 14) mahdollisuus palautelomakkeeseen koettiin oleelliseksi ja se sai vastaajilta selkeän 71 % kannatuksen. Palautelomakkeen käyttöönotto (kuvio 15) sai kannatusta, mutta törmäsi myös muutosvastarintaan. Lomakkeisiin perehtymättä vastaajien oli vaikea arvioida asiaa, joten moni otti neutraalin kannan. Vastaajista 41 % pidättyisi nykyisissä käytänteissä eli sähköpostin ja puhelimen käytössä, 35 % oli valmis siirtymään palautelomakkeisiin verkkoalustalla ja 24 % asennoitui niihin neutraalisti. Kaikille samanlaiset palautelomakkeet koetaan yhdenvertaisena käsittelynä. VM Carpetin asiakkaiden keskuudessa vallitsi ennestään vahva luottamus, että palautteet hoituvat hyvin ja 38 % vastaajista uskoi (kuvio 16), että lomakkeiden siirto verkkokaupan alustalle lisäisi luottamusta entisestään.

Nykyiseen palauteprosessien (kuvio 17) ja poikkeamien (kuvio 18) kuten reklamaatioiden hoitoon jälleenmyyjät olivat kaikki erittäin tyytyväisiä ja toivoivat, että taso säilyy mahdollisista palauteprosessin muutoksista huolimatta. Kukaan vastanneista ei moittinut nykyistä palvelutasoa palautteiden hoidossa, vaan kokemukset olivat positiivisia ja palaute heidän asiakkailtaan tuotteiden laadusta oli hyvää.

Yli 61 % vastanneista jälleenmyyjistä oli valmis siirtämään tilauksensa tehtaan verkkosivuille (kuvio 19) ja 71 % ottamaan käyttöön palautelomakkeet, mikäli ne siirtyvät tehtaan verkkosivuille kuvion 15 muutosvastarinnasta huolimatta. Toiveena ovat toimivat ja selkeät sekä interaktiivisesti ohjaavat verkkosivut. Tämä edellyttää vielä verkkosivujen päivittämistä.

Haastattelujen ja kyselyjen vastaukset toivat esiin konkreettisesti asiakaspalvelun ja verkkosivujen kehittämismahdollisuudet. Asiakkailta on Internet pääsääntöisesti päivittäisessä käytössä ja se mahdollistaa vuorovaikutuksen lähes reaaliaikaisesti, sekä arvon tuottamisen asiakkaalle yksinkertaisilla tehokkailla prosesseilla. VM Carpetin IT-infrastruktuuria voidaan kehittää digistrategian avulla niin, että se keskustelee interaktiivisesti ja integroidusti yrityksen verkkosivujen kautta asiakkaan kanssa. Palauteprosessin virtausta on näin helpompi seurata ja dokumentoida. Prosessin toimiessa yhdellä alustalla voidaan resursseja jakaa tasaisemmin ja hyödyntää dataa helpommin.

### 6.1.3 Kehittämishankkeen Excel -seurannan yhteenveto ja keskeiset tulokset

Excel -seurannan tarkoituksena oli tuoda esiin eri kanavat, joiden kautta palautteita saapui tehtaalte ja asian hoitoon käytetty aika asiakaspalvelussa. Havainnointia eli seurantaa

käytetään palauteprosessin kehittämisen tukena. Asiakaspalvelussa kontaktiaika seurantajaksolla 15.5.- 14.9.2018 käsitti 48 työpäivää palauteprosessien hoidossa (kuvio 21/ liite 8) joiden hoitoon aikana kului yhteensä 11 h 23 minuuttia eli 3,3 % työajasta laskettuna 8 tunnin työpäivällä. Päivää kohden palautteiden hoito vei asiakaspalvelussa keskimäärin 16 minuuttia, joka on suuntaa antava, koska seurantajakso oli lyhyt. Tässä kontaktivaiheessa palaute kirjattiin manuaalisesti valmiiksi ERP järjestelmään tulokanavasta riippumatta.

Palautteita seurantajaksolla saapui 129 kpl, josta 45 kpl oman verkkokaupan palautelomakkeella. Oman verkkokaupan lomakkeella asiakaspalvelun käsittelyaika oli lyhyin, keskimäärin 5 minuuttia 11 sekuntia (kuvio 21). Verkkopalautteista asiakaspalvelun mukaan 95 %:a saatiin kuluttaja-asiakkailta. Jälleenmyyjiltä puhelimella ja sähköpostilla tuli yhteensä 49 palautetta seurantajaksolla, joiden keskimääräinen käsittelyaika oli 5 min 23 sekuntia. Käsittelyerot eri kanavien kohdalla tuntuvat pieniltä, mutta ne ovat keskiarvoja ja sisältävät vain asiakaspalvelun prosessiajan virtausyksikköä kohden, joten lopullinen läpimenoaika on suurempi. Käsittelyajoista ja keskiarvoista vuositasolle siirrettynä muodostuu jo merkittävä resurssihukka.

Läpimenoajat, manuaalisen päällekkäisen ja keskeneräisen työn määrä ja siitä aiheutuvat taloudelliset sekä asiakaskustannukset ovat todennettavissa Excel- seurannan ansiosta. Seurannan tulokset puoltavat palauteprosessien kehittämistä ja selkeyttämistä kuin myös verkkoalustan integrointia tehtaen tietojärjestelmien kanssa.

#### 6.1.4 Kehittämishankkeen reliabiliteetti

Reliabiliteetti kuvaa tutkimuksen luotettavuutta, kuten mittaustulosten toistettavuutta eli kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Reliabiliteetti voidaan todeta esimerkiksi jos toisella mittaus- tai kyselykierroksella tutkimuksessa eri tutkija saa samat tulokset, niin tutkimuksen tulokset ovat reliabeleita. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.)

Tutkimuksessa luotettavuutta lisää tutkijan tarkka selostus vaiheittain tutkimuksen etenemisestä. Tässä kehittämishankkeessa käytettiin useampia tutkimusmenetelmiä tuomaan esiin tutkimuksen reliabiliteetti, kuten prosessin hallinnan menetelmät, osallistavat nykytilanteen kuvaus, haastattelut ja kyselyt. Asiakaskyselyt ja -haastattelut olivat osittain kvalitatiivisia, joten niistä sai tilastollista tietoa mittareiden arviointiin. (Hirsjärvi ym. 2009, 231-232.) Tutkimuksen vastausprosentti jälleenmyyjäkyselyyn ja -haastatteluun oli 21,24 % otannasta, joka käsitti 79 toimipistettä. Saatua vastausprosenttia voidaan pitää suuntaa antavana.



### 6.1.5 Kehittämishankkeen validiteetti

Validius kuvaa tutkimuksen pätevyyttä. Sillä arvioidaan esimerkiksi asetetun mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä mitä halutaan eli voidaanko tuloksia pitää toisina ja pätevinä. Validiutta voidaan arvioida myös ennuste-, tutkimusasetelma- ja rakennevalidiutena. (Hirsjärvi ym. 2009, 232.)

Kehittämishankkeessa tuloksia tuodaan esiin avaamalla haastattelun ja kyselyn tuloksia dokumentoituina kehittämishankkeessa tuotettuun tekstiin aineiston arviointia varten. Näin tuotettujen tuloksien pätevyyttä voidaan tarkastella sen pohjalta, mihin tutkija perustaa tulkintansa ja kuinka useita menetelmiä hän on käyttänyt. (Hirsjärvi ym. 2009, 232-233.) Tässä kehittämishankkeessa tutkimusmenetelmät muodostuivat organisaatiota ja asiakkaita osallistavista kvalitatiivisista ja kvantitatiivisista menetelmistä ja niiden tulosten analysoinnista sekä teoreettisesta tietopohjasta. Yhdenmukaisista vastauksista voidaan vetää johtopäätös, että tulokset ovat pääosin päteviä.

## 6.2 Kehittämishankkeen arviointi ja hyödynnettävyys

Arvovirta tarkoittaa kaikkia toimenpiteitä joita tehdään laadukkaan palvelun toimittamiseksi asiakkaalle (Torkkola 2017, 131). Lähtötason ymmärtäminen on tärkeää ennen muutosten suunnittelua. Prosessi tulee mitata eli selvittää suorituskyky ja stabiloida eli muuttaa ennustettavaksi. Asiakaspalvelu hoitaa tehtävänsä suunnitelman mukaan niin, että poikkeamiin reagoidaan sovitulla tavalla, jotta saavutettu palvelutaso pysyy tai paranee. Oleellista on, että kaikki osaavat toimia kun asiakas ottaa yhteyttä, tieto kulkee, kukin tietää toimenpiteiden järjestyksen prosessissa ja pysytään asetetuissa aikatauluissa. (Torkkola 2017, 128-130.)

Tavoite on tehostettu toimintamalli. Sen tarkoitus on luoda arvoa asiakkaalle ja tehdä prosessista sujuvampaa. Uudella toimintamallilla (kuvio 23/ liite 9) halutaan vapauttaa tehtaan asiakaspalvelun syy-seuraus kapasiteettia muihin tehtäviin sekä välttää ylimääräisiä häiriöitä prosessissa.

Tutkimuksen tavoitteena oli löytää vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin: Kuinka palauteprosessia voidaan kehittää? Tutkimuksen alakysymykset olivat: 1.) Ovatko yrityksen nykyiset palauteprosessit toimivia? 2.) Kokevatko B-to-B asiakkaat saavansa arvoa palauteprosessien kehittämisestä? 3.) Kuinka palauteprosessien kehittäminen vaikuttaa yrityksen ekosysteemeihin? 4.) Voidaanko palauteprosessit hoitaa tehokkaammin?

Taulukossa kolme esitetään kehittämishankkeen palauteprosessin parannusehdotuksia, jotka on koottu kehittämishankkeen tuloksien ja tutkimuskysymysten pohjalta.

TAULUKKO 3. Parannusehdotuksia palauteprosessin eri toimijoille

Toimija	Parannusehdotukset
Myyntiorganisaatio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakkaiden ohjaaminen verkkoalustalle</li> <li>• Palauteohjeistus</li> </ul>
Asiakaspalvelu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisointi; resurssit käyttöön tasaisesti</li> <li>• Keskenpäisen työn rajoittaminen; fifo</li> <li>• <b>CRM</b> -&gt; ERP</li> </ul>
Asiakas / Jälleenmyyjä	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sama alusta/ omat sivut - Dealer's Page; dokumentoitu tieto ja yhdenvertainen käsittely</li> <li>• Avoinna 24/7, (Chat-palvelu)</li> </ul>
Palauteprosessi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Digistrategian päivitys</li> <li>• Verkkokauppa: Dealer's page /</li> <li>• "Käsittelytunnus"</li> <li>• Uusi tehostettu toimintamalli; sujuvampi, ennustettavampi ja kustannustehokkaampi prosessi (liite 8)</li> </ul>

### 6.3 Pohdinta

Sanonta: *"No firm is an island"* pitää paikkansa. Pitkän kokemuksen ja osaamisen omaavan organisaationkin johtaminen vaatii strategista ketteryyttä ja vision tarkistamista kilpailukyvyyn ylläpitämiseksi ja vahvistamiseksi jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Leanin avulla tässä palauteprosessissa strategisia tavoitteita olivat arvon tuottaminen asiakkaille, resurssien ja virtauksen tasapainottaminen asiakaspalvelussa sekä suorituskyvyn parantaminen. Digistrategian ja IT -infrastruktuurin sekä Lean Six Sigman avulla prosessin joustavuutta, luotettavuutta ja vaihtelua voidaan vähentää.

*Arvovirtaa ei voi ratkaista ilman ongelmanratkaisua ja ongelmaa ei voi nimetä ilman arvovirtaa. (Six Sigma 2018.)*

Suorituskyvyn kehittäminen ja vaihtelun vähentäminen vaatii strategisia päätöksiä. Strategiset päätökset näkyvät palauteprosessin suorituskyvyssä laatuna, läpimenoaikana, luottavuutena, joustavuutena ja kustannuksina. Tärkeintä prosessin kehittämisessä on sen aloittaminen. Se edellyttää vuorovaikutusta ja kognitiivista lähentymistä prosessin kehittämiseen. Palauteprosessin uuden toimintamallin (kuvio 23/ liite 9) implementointi organisaatioon edellyttää johdolta henkilöstön sitouttamista kuuntelemalla heidän näkemyksiään asiasta.

Prosessien kehittämisessä energiaa ei kannata hukata niiden asioiden kehittämiseen jotka eivät tuo lisäarvoa itse prosessiin ja asiakkaalle. Prosessin eri sidosryhmien kuten asiakkaiden ja myyntiorganisaation näkökulmien kuuleminen ja ymmärtäminen on tärkeää, sillä niiden avulla kehitettävät asiat nousivat esiin. Shaping -periaatteen mukaan panokset prosessin kehittämisessä tulee laittaa niihin asioihin, jotka todellisuudessa vaikuttavat tulokseen (Ritakallio & Vuori 2018, 107).

Tämä palauteprosessin kehittämishanke toi esiin parantamismahdollisuuksia, joilla voidaan vahvistaa ensisijaisesti prosessin suorituskykyä asiakaspalvelussa ja sitä kautta myös taloudellista tulosta sekä asiakastyytyväisyyttä. Usein on kustannustehokkaampaa aloittaa prosessin parantaminen ensin yhdestä osa-alueesta kuten esimerkiksi digistrategian ja IT-infrastruktuurin parantamisesta sekä sen ylläpitämisestä, jonka jälkeen voidaan keskittyä seuraavaan prosessin uudistettavaan osa-alueeseen. Kehittämishankkeessa esitellyt prosessien laadun ja suorituskyvyn parantamismenetelmät kuten Lean Six Sigma -menetelmät ovat sovellettavissa organisaation muihinkin prosesseihin. Yksinkertaistettuna Lean pyrkii poistamaan prosessista arvoa tuottamattomat tekijät ja Six Sigma (*DMAIC*) poistaa vaihtelua sekä pyrkii täydellisyyteen tilastolliseen dataan ja faktaan perustuen. Prosessien jatkuva parantaminen kannattaa aina.

## LÄHTEET

Alahuhta, M. 2015. Johtajuus – kirkas suunta ja ihmisten voima. Jyväskylä: Bookwell Oy.

Arter Oy 2018 [viitattu 13.11.2018]. Saatavissa: <https://www.arter.fi/tag/prosessi/>

Barney, J. 2001. Resource-based theories of competitive advantage: A ten years retrospective on the resource based view. Journal of Management, 2001. Vol. 27,ISS 1, pp. 643-650. ISSN 0149-2063.

<https://pdfs.semanticscholar.org/deaf/b4a1abac1d762cf7e6d18d979d3271852bfd.pdf>

Cagliano, R., Caniato, F. and Spina, G. 2005. E-business strategy: How companies are shaping their supply chain through the internet. International Journal of Operations & Production Management; Bradford Vol. 25, Iss.12, 2005: 1309-1327 [viitattu 25.10.2018].

Saatavissa: <https://search-proquest-com.aineistot.lamk.fi/business/docview/232342859/80528CD678C442B9PQ/1?accountid=16407>

Cepa, K. 2015. Developing a framework for the strategy content-process relationship in view of implementation problems - a multiple case study [viitattu 19.9.2018]. Aalto Yliopisto. Helsinki: 2015.

[http://epub.lib.aalto.fi/fi/ethesis/pdf/14301/hse\\_ethesis\\_14301.pdf](http://epub.lib.aalto.fi/fi/ethesis/pdf/14301/hse_ethesis_14301.pdf)

Cudney, E. A. & Agustiadny, T.K. 2017. Design for Six Sigma – A Practical Approach through Innovation. Boca Raton: CRC Press Taylor & Francis Group.

Doz, Y. & Kosonen, M. 2008. Fast Strategy – How strategic agility will help you stay ahead of the game. Great Britain: Wharton School Publishing.

Ekonomie a Management; Liberec Vol. 17, Issue 1, (2014): 43-61 [viitattu 12.7.2018].

Saatavissa: <https://search-proquest-com.aineistot.lamk.fi/business/docview/1525911585?pq-origsite=primo>

Fagerudd, O. 2018. Hyvän prosessin avaimet. Arterblogi, julkaistu 28.8.2018 [viitattu 13.11.2018]. Saatavissa: <https://www.arter.fi/hyvan-prosessin-avaimet/>

Fatorachian, H., Shahidan, M. and Kazemi, H. 2013. Role of Internet in Supply Chain Integration: Empirical Evidence From Manufacturing SMEs Within the UK. European Conference on Management, Leadership & Governance; Kidmore End: 66-75. Kidmore End: Academic Conferences International Limited. Issue Nov. 2013 [viitattu 25.10.2018].

Saatavissa: <https://search-proquest->

[com.aineistot.lamk.fi/business/docview/1467639894/88E8382640C04663PQ/1?accountid=16407](http://com.aineistot.lamk.fi/business/docview/1467639894/88E8382640C04663PQ/1?accountid=16407)

Ferreira, J. J., Mainardes, E. W. and Raposo, M. L. 2014. Strategy and Strategic Management Concepts: Are They Recognised by Management Students? E+M

Harmon, P. 2014. Handbook on Business Process Management 1: The Scope and Evolution of Business Process Management. SpringerLink [viitattu 20.11.2018].

Saatavissa: [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-642-45100-3\\_3](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-642-45100-3_3)

Heikkilä, T. 2014. Kvantitatiivinen tutkimus - Tilastollinen tutkimus. 9.uud.p. Helsinki: Edita Publishing Oy [viitattu 9.10.2018]. Saatavissa:

<http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2006. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 4.painos. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P.2009. Tutki ja kirjoita, 15. painos. Helsinki: Tammi.

ITC Standard Forum 2018. Liiketoimintaprosessien kehittäminen [viitattu 11.11.2018].

Saatavissa: <https://www.itforbusiness.org/fi/book/toiminnan-kehittaminen/liiketoimintaprosessien-kehittaminen/>

JUHTA. 2008 ja 2012. JHS 152 Prosessien kuvaaminen [viitattu 18.4.2018]. Saatavissa:

<http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS152;JHS152.pdf> ; <http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS152/JHS152.html>: [http://www.jhs-suositukset.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=31753&name=DLFE-513.pdf](http://www.jhs-suositukset.fi/c/document_library/get_file?folderId=31753&name=DLFE-513.pdf);

Juuti, P. & Luoma, M. 2009. Strateginen johtaminen – Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin? Helsinki: Otava.

JYU Jyväskylän Yliopisto 2015. Havainnointi [viitattu 15.10.2018]. Saatavissa:

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineistonhankintametelmat/havainnointi-eli-observointi-osallistuminen-ja-kenttaetyoe>

JYU Jyväskylän Yliopisto 2018. Miksi prosessien mallinnus on tärkeää? [viitattu 3.10.2018]. Saatavissa:

<https://www.jyu.fi/laatua/ohjaus/prosessien-mallintaminen>

JYU Jyväskylän Yliopisto 2014. Seuranta [viitattu 15.10.2018]. Saatavissa:

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineistonhankintametelmat/seuranta>

JYU Jyväskylän Yliopisto 2015. Toimintatutkimus [viitattu 15.10.2018]. Jyväskylän Yliopisto. Saatavissa:

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/toimintatutkimus>

Kankaanranta, J. 2015. Kahden moniulotteisen SPC-kortin laskeminen Minitabilla. Six Sigma; artikkeli julkaistu 10.6.2015 [viitattu 3.11.2018]. Saatavilla:

<http://www.sixsigma.fi/fi/artikkelit/kahden-moniulotteisen-spc-kortin-laskeminen-minitabilla/>

Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen – Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 1996. The balanced scorecard: translating strategy into action. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 2001. The strategy focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment. Boston : Harvard Business School Press.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 2004. Strategiakartat. Aineettoman pääoman muuttaminen mitattavaksi tulokseksi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kaplan, R. S. Norton, D.P. 2001. Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I. Artikkelit @American Accounting Association; Accounting Horizons; Mar 2001; 15, 1; pp. 87-104. [viitattu 22.11.2018].

Saatavissa: <https://search-proquest-com.aineistot.lamk.fi/business/docview/208910161/fulltextPDF/266278B761E04235PQ/1?accountid=16407>

Kuula, A. 2015. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkajulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien oppimisympäristö: 5.4 Toimintatutkimus [viitattu 15.10.2018]. Saatavissa:

[http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5\\_4.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_4.html)

Kauppalehti 2013. Mattotehdas palkittiin vuoden designteosta. Artikkelit; Hänninen. K., 18.9.2013 [ viitattu 1.10.2018]. Saatavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/mattotehdas-palkittiin-vuoden-designteosta/qMWdmvFC>

Kauppalehti 2018. Yrityshaku; VM Carpet Oy [viitattu 1.10.2018]. Saatavissa:

<https://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/vmcarpet+oy/08040760>

Käkelä, M. 2005. Toiminnan kuvaaminen kehittämisen lähtökohtana. Oulun Yliopisto. PowerPoint esitys [viitattu 11.10.2018]. Saatavissa:

<https://wiki.metropolia.fi/download/attachments/20645443/Toiminnan+kuvaaminen+kehittamisen+lahtokohtana.ppt>

- Laamanen, K. 2003 ja 2007. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – ideasta käytäntöön.4. ja 8. painos. Helsinki: Suomen Laatu keskus Oy.
- Laamanen, K. 2005. Johda suorituskykyä tiedon avulla – ilmiöstä tulkintaan. Helsinki: Suomen Laatu keskus Oy.
- Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. 4. painos. Helsinki: Teknologiateollisuus Oy.
- LAMK 2018. Toiminnan kehittäminen; toimintatutkimus [viitattu 15.10.2018]. Lahden ammattikorkeakoulu. Saatavissa: <http://www.uiah.fi/projects/metodi/020.htm#toimtutk>
- Li, Y., Guohui, S. & Eppler, M.J. 2008. Making Strategy Work: A Literature Review on the Factors influencing Strategy Implementation [viitattu 19.9.2018]. ICA Working Paper 2/2008. Institute of Corporate Communication, University of Lugano (USI). Saatavissa: <http://www.knowledge-communication.org/pdf/making-strategy-work.pdf>
- Lintula, R. 2015. Lean Six Sigma on prosessien systemaattista ja tuloshakuista kehittämistä! (osa 1) ”Mitä on Lean Six Sigma?” Aalto Yliopisto: Aalto PRO artikkeli, julkaistu 18.5.2015 [viitattu 30.10.2018]. Saatavissa: <https://www.aaltopro.fi/aalto-leaders-insight/2015/lean-six-sigma-on-prosessien-systemaattista-ja-tuloshakuista-kehittamista-osa-1>
- Meristö, T., Molarius, R., Leppimäki, S., Laitinen, J. & Tuohimaa, H. 2007. Laadukas SWOT. Raportti 22.12.2007; Innorisk -hanke. Turku: Corporate Foresight Group CoFi / Åbo Akademi [viitattu 23.9.2018]. Saatavissa : [http://virtual.vtt.fi/virtual/proj3/innorisk/LAADUKAS\\_SWOT.pdf](http://virtual.vtt.fi/virtual/proj3/innorisk/LAADUKAS_SWOT.pdf)
- Modig, N. & Åhlström, P. 2013. Tätä on LEAN - Ratkaisu tehokkuusparadoksiin. Tukholma: Rheologica Publishing
- Nahkala, A. 2016. Digitalisaatio ravistelee yritysten johtamista – mihin hallituksen tulisi kiinnittää huomiota? [viitattu 19.9.2018] EY Finland. Saatavissa: <https://yrityselaman360blog.ey.com/2016/06/02/digitalisaatio-ravistelee-yritysten-johtamista-mihin-hallituksen-tulisi-kiinnittaa-huomiota/>
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Oksanen, T. 2010. CRM ja muutoksen tuska – Asiakkuudet haltuun. Talentum, Helsinki.
- Peltoniemi, M. & Vuori, E. 2008. Tampereen Teknillinen Yliopisto. Business Ecosystem as the New Approach to Complex Adaptive Business Environments [viitattu 25.10.2018].

Saatavissa:

<https://pdfs.semanticscholar.org/a614/334f807f6298a58d3a6b7f44ddfd1174db8d.pdf>

Pepper, M., P., J. & Spedding, T., A. 2010. The evolution of LEAN Six Sigma. International Journal of Quality & Reliability Management, 27, 2, 138-155 [viitattu 30.10.2018].

Saatavissa: <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/02656711011014276>

Pitkäranta, A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Työkirja ammattikorkeakouluun. E-kirja. e-Oppi Oy.

Professional Academy, 2018. Marketing Theories - Swot Analysis [viitattu 10.9.2018].

Saatavissa: <https://www.professionalacademy.com/blogs-and-advice/marketing-theories--swot-analysis>; Marketing Theories - Pestel Analysis [viitattu 10.9.2018]. Saatavissa: <https://www.professionalacademy.com/blogs-and-advice/marketing-theories---pestel-analysis>

Ritakallio, T & Vuori, T. O. 2018. Elävä Strategia – Kyky nähdä, taito tarttua tilaisuuteen. Helsinki: Alma Talent.

Saali, J. 2018. Mittaristo strategiatyössä. Arterblogi: julkaistu 7.11.2018 [viitattu 13.11.2018]. Saatavissa: <https://www.arter.fi/mittaristo-strategiatyossa/>

Saaranen-Kauppinen, A., Puusniekka, A., Kuula, A., Rissanen, R. & Karvinen, I. 2009–2012. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja [viitattu 15.10.2018]. Tampereen yliopisto. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Saatavissa: <https://courses.helsinki.fi/sites/default/files/course-material/4453723/kvalitatiivisten%20menetelmien%20verkko-oppikirja.pdf>; <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Haastattelu: 6.3.2 Teemahaastattelu [viitattu 5.10.2018]. Saatavissa: [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3\\_2.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html)

SixSigma 2018. Lean Six Sigmaa vuodesta 1999 © Quality Knowhow Karjalainen Oy [viitattu 29.10.2018]; Saatavissa: <http://www.sixsigma.fi/index.php/fi/six-sigma/dmaic/>; <http://www.sixsigma.fi/index.php/fi/artikkelit/lean-strategia-ja-sen-soveltaminen/>; <http://www.sixsigma.fi/fi/six-sigma/roolit/> ; <http://www.sixsigma.fi/files/5015/3975/5670/sixsigmaesite.pdf>;



Slack, N. & Lewis, M. 2017. Operations Strategy. Fifth Edition. Great Britain: Pearson Education Limited.

Swaminathan, J.M. and Tayur, S.R. 2003. Models for supply chains in e-business. Management Science, Vol. 49, No. 10, pp.1387-1406.

TIEKE Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry., 2018 [viitattu 3.10.2018]. Saatavissa: <https://www.tieke.fi/display/julkaisut/Markkinointi+ja+verkkosivut>;  
<https://www.tieke.fi/display/julkaisut/Integroitu+verkkokauppa>;  
<https://www.tieke.fi/pages/viewpage.action?pagelid=37519527>

Torkkola, S. 2017. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Helsinki: Alma Talent.

VM Carpet Oy, 2018. [Viitattu 20.6.2018]. Saatavissa: <http://www.vm-carpet.fi/> ;  
<http://www.vm-carpet.fi/ota-yhteytta/> ; <http://www.vm-carpet.fi/reklamaatiolomake/>

Voehl, F., Harrington, H.J., Mignosa, C. and Charron, R. 2014. The Lean Six Sigma Black Belt Handbook - Tools and Methods for Process Acceleration. Boca Raton: CRC Press Taylor & Francis Group.

Vuorinen, T. 2014. Strategiakirja 20 työkalua. Helsinki: Talentum.

Young, R. 2008. Interview with Mikko Kosonen and Yves Doz. @ Emerald Group Publishing Limited 2008; Vol. 24 No. 7 2008, pp. 30-32 [viitattu 12.11.2018]. Saatavissa: <https://search-proquest-com.aineistot.lamk.fi/business/docview/33379457>

## LIITTEET

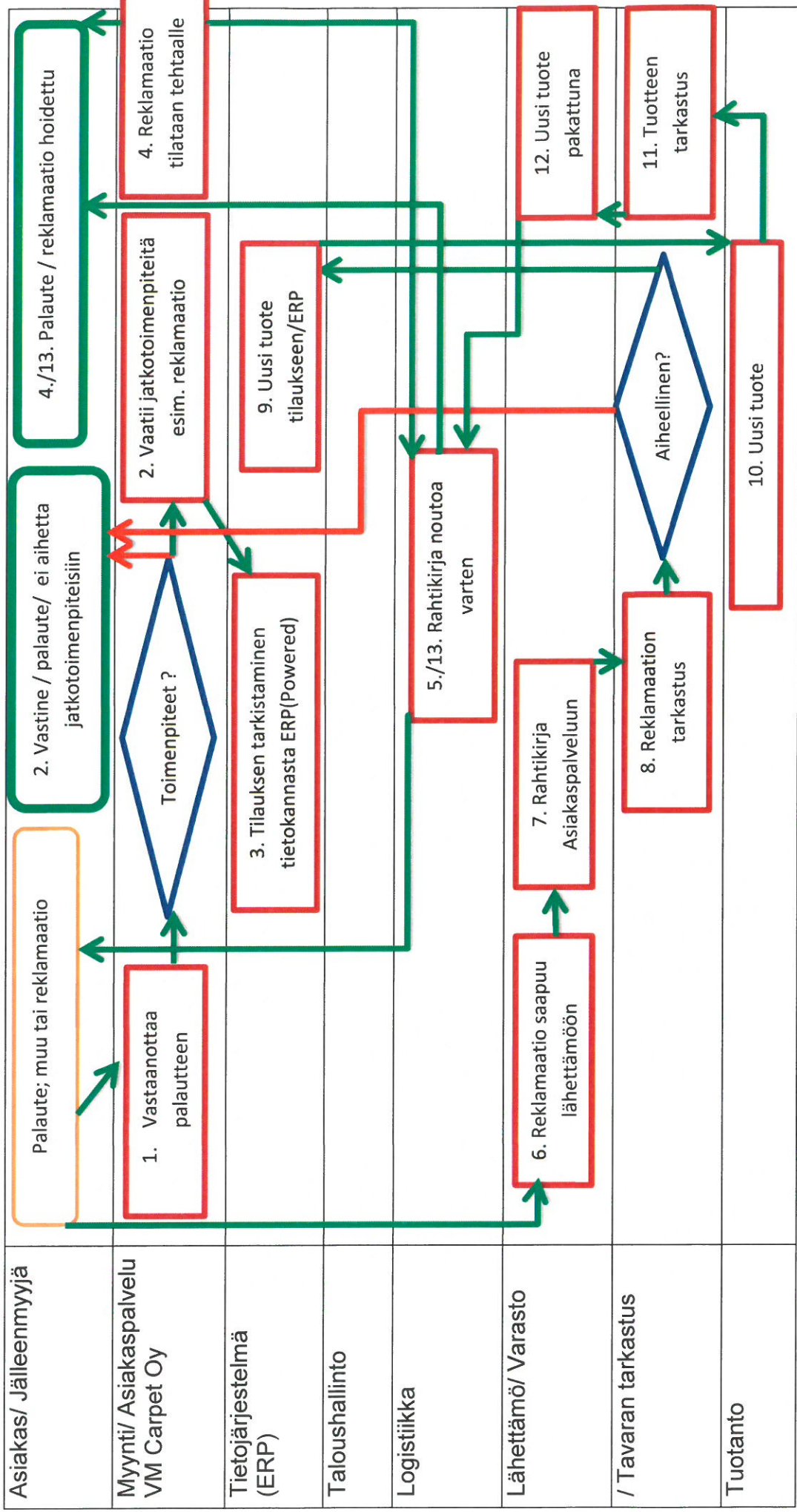
- Liite 1      Prosessikortti 8.5.2018
- Liite 2      Prosessikaavio 8.5.2018
- Liite 3      Prosessin vaihekortti 8.5.2018
- Liite 4      SWOT; Prosessin nykytilan arviointi 8.5.2018
- Liite 5      Saatekirje ja sisäinen arviointihaastattelun runko 22.5.2018
- Liite 6      Saatekirje ja jälleenmyyjäkysely 13.-31.8.2018 /  
Puhelinhaastattelujen runko 5.-7. ja 24.-25.9.2018
- Liite 7      Jälleenmyyjäkysely 13.-31.8.2018 /  
Puhelinhaastattelujen 5.-7. ja 24-25.9.2018  
tuloksia 25.9.2018
- Liite 8      Excel- seurannan tuloksia 18.10.2018
- Liite 9      Tehostettu toimintamalli / Vaiheet 31.10.2018

## PROSESSIKORTTI

Prosessin nimi:	VM Carpet Oy:n palauteprosessin hoito.
Prosessin tarkoitus:	Palautteen hoito
Prosessin tavoite:	Virheettömän tuotteen/ palvelun välittäminen asiakkaalle ja resurssi -sekä virtaustehokkaasti. (?)
Prosessin omistaja:	VM Carpet Oy:n asiakaspalvelu/myynti.
Prosessin asiakkaat:	VM Carpet Oy:n tuotteen / palvelun ostajat eli asiakkaat/ verkkokauppa-asiakkaat/ jälleenmyyjät.
Prosessin käyttämät keskeiset lähtötiedot:	Asiakkaan ja myyjän välinen sopimus / tilaus ja lasku. Asiakkaan antama palaute. VM Carpet Oy:n antamat palauteohjeet.
Prosessin tuotokset:	Tilausvahvistus, rahtikirja, lasku ja kuitti.
Prosessin keskeiset toimijat:	Asiakas, myyjä, taloushallinto, kuljetusliike, varasto, tavarantoimittajat, alihankkijat ja tuotanto.
Prosessi alkaa:	Asiakas jättää palautteen tuotteesta/ palvelusta VM Carpet Oy:lle valitsemansa kanavan kautta.
Prosessi päättyy:	Virheellinen tuote/ palvelu on korvattu uudella ja/ tai hyvitetty.
Prosessin menestystekijät:	Nopea ja sujuva palautteen hoito mahdollisimman vähin lisäkustannuksin.
Prosessin mittarit:	Asiakastyytyväisyys, läpimenoaika, palautteiden lukumäärä, sisääntulokanavien lukumäärä ja kustannukset.
Rajapinnat muihin prosesseihin:	Tietohallinto, taloushallinto, varasto, tavarantoimittajat/ alihankkijat tuotanto, logistiikka.

PROSESSIKAAVIO

VM Carpet Oy:n palauteprosessi; Tehtaan asiakaspalvelu: palautteen hoito.



Selitys eri kuvioille:

Alku:



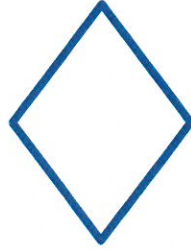
Loppu:



Työvaihe:



Ratkaisuvaihe:



Kyllä:



Ei:



Epävarma:



## VAIHEKORTTI (IMS -prosessimallinnusohjeen mukaisesti)

Vastuu Kuka tekee ja mitä tekee?	Kriittiset tekijät	Menetelmät, ohjeet ja olemassa olevat toimintamallit	Syntyvä/jäijitettävä tieto; data ja tulosstettavat dokumentit?	Käytettävä tietojärjestelmä	Vaiheen suorittamiseen liittyvät ongelmat ja kehittämiskohteet
Jälleenmyyjä/ Asiakas	Puuttuvat dokumentit	Kuluttajasuojalaki Palauteohjeet	Tilaus, lasku, kuitti	OXA (ketjuasiakkaat)	Yhteydenotto vajailla tiedoilla > hukkaa aikaa
Tehtaan asiakaspalvelu	Vajavaiset tiedot	Kuluttajasuojalaki Palauteohjeet Laatuksiteerit	S-postiin kuvat(? ), reklamaatiolomake (?), tilaus, lasku, kuitti	ERP- Powered 2006; laaturaportit	Etsimistä...manuaalinen siirto ERP:n
Taloushallinto	Yksi henkilö hoitaa?	Kirjanpitolaki	tilaus, lasku, kuitti,	Kirjanpito-ohjelmaan	Ei synkronoitu ERP:n kanssa. Manuaalinen vienti omaan ohjelmaan.
Logistiikka	Aika, kustannukset	Postin ja Schenkerin omat ohjeet	Sähköinen rahtikirja	Postin ja Schenkerin oma tietojärjestelmä	Manuaalinen työvaihe, erillinen tilaus, tulosteet sähköpostiin.
Varasto / Lähettämö	Oikeat tuotelaput / oikeissa tuotteissa	Työlainsäädäntö Työsuojelu	Lähet	ERP	Nopeasti liikenteeseen
Tavarantoimittajat	Laatu	Laatukriteerit	Tilaus, lasku	(ERP) S-posti	Tuotantopäällikkö hoitaa
Alihankkijat	Laatu	Laatukriteerit	Tilaus, lasku	(ERP) S-posti	Tuotantopäällikkö hoitaa
Tuotanto	Aikataulut, kustannukset, laatu	Työlainsäädäntö Työsuojelu Laatuksiteerit	Työvaihekortti, "tuotetarrat"	ERP	Eri tuotantotiloissa. Tuotteiden siirtelyä.

## PROSESSIN NYKYTILAN ARVIOINTI (SWOT)

PROSESSIN VAHVUUDET	PROSESSIN HEIKKOUEDET
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Osaava henkilökunta.</li> <li>• Pieni vaihtuvuus.</li> <li>• Siistit toimitilat</li> <li>• Tunnetaan omat tuotteet.</li> <li>• Laadukkaat materiaalit.</li> <li>• Pitkä kokemus.</li> <li>• Kotimaisuus.</li> <li>• Dokumentit löytyvät tietojärjestelmästä.</li> <li>• Nykyaikaiset ohjelmat (Powered)</li> <li>• Sähköposti käytössä joka työpisteessä/ tuotantolinjalla.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Osa prosesseista on keskitetty yhden henkilön taakse.</li> <li>• Sisäinen viestintä, tieto ei aina kulje.</li> <li>• Poikkeamat prosesseissa vie aikaa.</li> <li>• Tavarantoimittajien/ jälleenmyyjien omat toiminnanohjausjärjestelmät.</li> </ul>
PROSESSIN PARANTAMISMAHDOLLISUUDET	PROSESSIN UHAT
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selkeät prosessit</li> <li>• Vastuu prosessien hoidossa kaikilla nopeuttaa asian etenemistä.</li> <li>• pysyvien mittarien asettaminen, niiden seuraaminen ja säännöllinen analysointi sekä tarvittavien muutosten tekeminen prosessien kehittämiseksi.</li> <li>• Tietojärjestelmän säännöllinen päivittäminen ja synkronointi tavarantoimittajien / jälleenmyyjien tietojärjestelmiin reaaliajassa toimivaksi.</li> <li>• Verkkokauppa-alustan tehokas hyödyntäminen myös jälleenmyyjien keskuudessa esimerkiksi tilaukset/ palautteet.</li> <li>• Strategian avaaminen henkilökunnalle ja asiakkaille</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakastyytyväisyys heikkenee.</li> <li>• Brändi kärsii.</li> <li>• Kustannukset kasvavat, koska aikaa menee hukkaan esimerkiksi poikkeamien hoidossa.</li> <li>• Prosessilta puuttuu vastuuhenkilöt.</li> <li>• Materiaalihankinnat</li> </ul>

## SAATEKIRJE

Kiitos osallistumisestanne *Palauteprosessin sisäisen arvioinnin* haastatteluun. Tämä haastattelu on vapaaehtoinen. Osallistumisenne on tärkeää *Palauteprosessin kehittäminen* YAMK opinnäytetyöni etenemisen ja palauteprosessin kehittämishankkeen kannalta. Teillä on oikeus halutessanne jättää vastaamatta osaan haastattelun kysymyksistä. Haastattelun tavoitteena on selvittää palauteprosessin nykyistä toimivuutta ja strategista merkitystä sekä löytää kehittämismahdollisuuksia asiakastyytyväisyyden lisäämiseksi ja prosessin kehittämiseksi.

Haastattelun pohjana käytetään 8.5.2018 VM Carpet Oy:n tehtaalla tehtyä prosessikaaviota (Liite 2).

Haastattelu suoritetaan teille sopivana ajankohtana, kuitenkin viimeistään 15.6.2018 mennessä. Haastattelu suoritetaan henkilökohtaisesti paikanpäällä, Skypea tai puhelimen välityksellä niin, että haastattelu tallennetaan arvioinnin litterointia varten.

Haastattelun vastauksianne tai osia niistä voidaan litteroida itse opinnäytetyöhön.

Suostumus:

Annan suostumuksen käyttää haastattelun vastauksiani litteroinnissa opinnäytetyöhön

- nimeäni ja ammattinimikettäni käyttäen.
- vain ammattinimikettä käyttäen.
- anonyyminä vastaten.

---

Paikka/ pvm

Allekirjoitus



## PALAUTEPROSESSIN SISÄINEN ARVIOINTI/ HAASTATTELURUNKO

Palauteprosessi: Reklamaatio hoito, asianomistaja jälleenmyyjä/ asiakas ja prosessin omistaja VM Carpet Oy:n asiakas-/ myyntipalvelu.

Teema 1	<p>Kuinka yrityksen strategiset tavoitteet toteutuvat palauteprosessissa?</p> <p>Kuinka asiakkaille annettu arvolupaus toteutuu palauteprosessissa?</p>
Teema 2	<p>Toimitaanko mallinnuksen mukaisesti?</p> <p>Onko prosessivaiheiden ohjeistus riittävä?</p> <p>Onko kriittiset vaiheet oikein määritelty?</p>
Teema 3	<p>Onko palauteprosessille asetettu taloudellisia mittareita?</p> <p>Millaisia mitattavia tavoitteita palauteprosessille on asetettu?</p> <p>Mitkä ovat palauteprosessin menestystekijät?</p> <p>Kuinka palauteprosessissa toteutuu asiakasnäkökulma?</p>
Teema 4	<p>Mitkä ovat tärkeimmät resurssit palauteprosessin hoidossa?</p> <p>Ohjeistetaanko henkilökuntaa prosessien hoitamisessa?</p>
Teema 5	<p>Kuka/ ketkä ovat vastuussa palauteprosessin hoitamisesta?</p> <p>Onko palauteprosessin vastuumääritykset selkeät?</p>
Teema 6	<p>Mitä dokumentteja palauteprosessista kertyy?</p> <p>Mitenkä kerättyä dataa hyödynnetään?</p>
Teema 7	<p>Analysoidaanko palauteprosesseista kertynyttä dataa säännöllisesti?</p> <p>Kuinka palauteprosessia voitaisiin kehittää asiakastytyvyyden lisäämiseksi?</p>

## SAATEKIRJE – Kysely VM Carpet Oy:n jälleenmyyjille

Tällä kyselyllä haluamme kehittää VM Carpet Oy:n palauteprosesseja, nykyisiä palautelomakkeita ja siten myös asiakastyytyväisyyttä.

Osallistumisenne on tärkeää palauteprosessin kehittämishankkeen kannalta ja on samalla osa YAMK-opinnäytetyötä. Teillä on oikeus halutessanne jättää vastaamatta osaan kyselyn kysymyksistä. Kyselyn vastaukset käsitellään anonyymisti.

Kyselyyn osallistutaan oheisena olevan palautelinkin kautta. Kyselyyn vastaaminen vie aikaanne noin 10 minuuttia. Kysely on avoinna rajatun ajan, vastata voi 31.8.2018 asti. Kyselyn vastauksia käytetään *Palauteprosessin kehittäminen* YAMK opinnäytetyöhön, joka tehdään VM Carpet Oy:lle.

Kiitos osallistumisestanne jälleenmyyjien mielipidekyselyyn VM Carpet Oy:n palauteprosessista. Mielipiteenne on arvokas!

**Mielipide VM Carpet Oy:n palautelomakkeesta****Ohje kyselylomakkeen täyttöön:**

Laita rasti ruutuun tai vastaa halutessasi omin sanoin viivalle. Voit rastittaa tarvittaessa useamman kuin yhden vaihtoehdon.

**Ennen kuin aloitat vastaamisen, ole ystävällinen ja avaa sekä tutustu alla oleviin VM Carpet Oy:n palautelomakelinkkeihin:**

- yhteydenotto; <http://www.vm-carpet.fi/ota-yhteytta/>
- reklamaatio; <http://www.vm-carpet.fi/reklamaatiolomake/>

**Vastaaja:**     Kauppias     Myymäläpäällikkö

**1. Tutustuitko yllä olevien linkkien kautta VM Carpet Oy:n palautelomakkeisiin ensimmäisen kerran?**

- Kyllä
- En

**2. Miten hoidat palautteet sekä reklamaatiot VM Carpet Oy:lle?**

- Soittamalla
- Sähköpostilla
- VM Carpet Oy:n verkkosivujen palautelomakkeella
- Muulla tavalla, miten? \_\_\_\_\_

**3. Olitko tietoinen VM Carpet Oy:n verkkosivujen palautelomakkeista aikaisemmin?**

- Kyllä, olen saanut tiedon niistä VM Carpet Oy:ltä.
- Kyllä, olen saanut tiedon verkkosivujen palautelomakkeista asiakkaaltasi.
- Kyllä, olen saanut tiedon verkkosivujen palautelomakkeista muuta kautta, mistä? \_\_\_\_\_.
- En ole tiennyt yrityksen verkkosivujen palautelomakkeista aikaisemmin.

**4. Jos olet käyttänyt palautelomakkeita aikaisemmin, miten olet päätenyt käyttämään niitä?**

- Käytän niitä VM Carpet Oy:n ohjeistuksesta.
- Käytän niitä asiakkaan suosittelusta.
- Käytän niitä omista lähtökohdista, miksi? \_\_\_\_\_
- En halua käyttää palautelomakkeita, miksi? \_\_\_\_\_

**5. Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä VM Carpet Oy:n palauteprosesseihin liittyen?****(1 täysin eri mieltä, 2 osittain eri mieltä, 3 neutraali kanta, 4 osittain samaa mieltä, 5 täysin samaa mieltä)**

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Verkkosivujen palautelomakkeet selkeyttävät asiointia.</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Palautelomakkeet verkossa nopeuttavat viestintää.</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Palautelomakkeet ovat käyttäjäystävällisiä.</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Palautelomakkeen tulisi sisältää mahdollisuus kovalinkityksiin.</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Käytän palautelomakkeita verkossa vain jos muita vaihtoehtoja ei ole.</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Säästän aikaa käyttämällä palautelomakkeita verkossa asioidessasi.</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Palautelomakkeet lisäävät luottamusta VM Carpet Oy:n toimintaan.</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Palauteprosessien nykyinen hoito on sujuvaa ilman palautelomakkeita.</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Palauteprosessit hoituvat sujuvammin palautelomakkeiden avulla.</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Poikkeamat kuten reklamaatiot hoituvat nopeasti.</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Voisin käyttää yrityksen verkkosivuja myös muiden asioiden hoitamiseen, kuten esimerkiksi tilausten tekemiseen.</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Voisitko ottaa palautelomakkeet käyttöösi, jos et vielä käytä niitä?

Kyllä

En, miksi? \_\_\_\_\_

7. Onko VM Carpetin palautelomakkeiden käyttöön annettu ohjeistusta?

Kyllä

Ei

8. Olisiko kirjallinen palautteenanto-ohjeistus tarpeen?

Kyllä

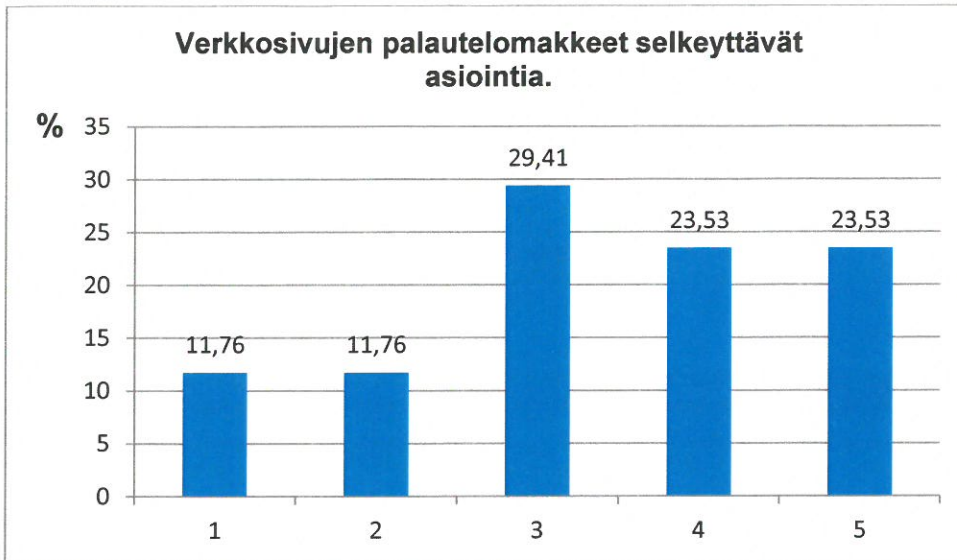
Ei, miksi? \_\_\_\_\_

9. Miten haluaisit VM Carpet Oy:n verkkosivujen palautelomakkeita kehitettävän?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**KIITOS.** Mielipiteesi on meille arvokas VM Carpet Oy:n palauteprosessien kehittämisessä.

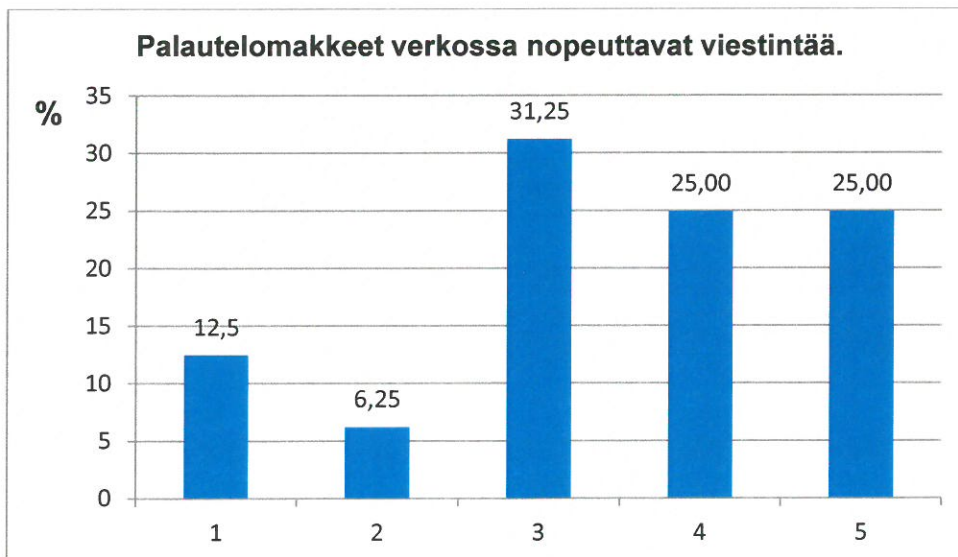
## VM CARPET OY:N JÄLLEENMYJÄKYSELYN/ -HAASTATELUN TULOKSIA 2018



Kysymys/ väite 6: Verkkosivujen palautelomakkeet selkeyttävät asiointia.

Vastausvaihtoehto; 1...5; *Täysin eri mieltä...täysin samaa mieltä*. Vastaajia: 17 kpl / 79:stä eli 21,52 % otannasta. Alla jakauma: 1-5:een vastauksista % -osuuksina. Vastausten keskiarvo 3,38.

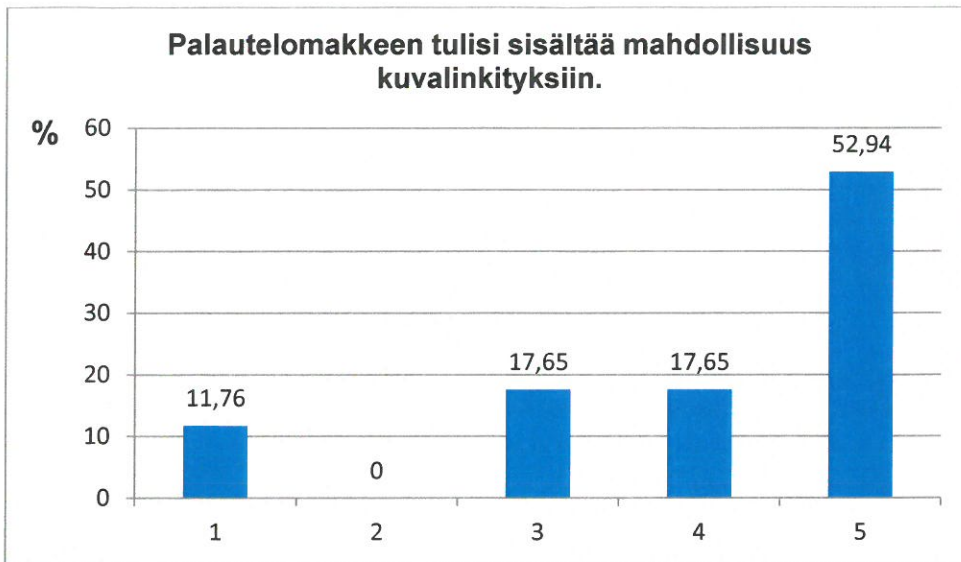
11,76    11,76    29,41    23,53    23,53



Kysymys/ väite 7: Palautelomakkeet verkossa nopeuttavat viestintää.

Vastaajia: 16 kpl / 79:stä eli 20,25 % otannasta. Vastausten keskiarvo 3,40.

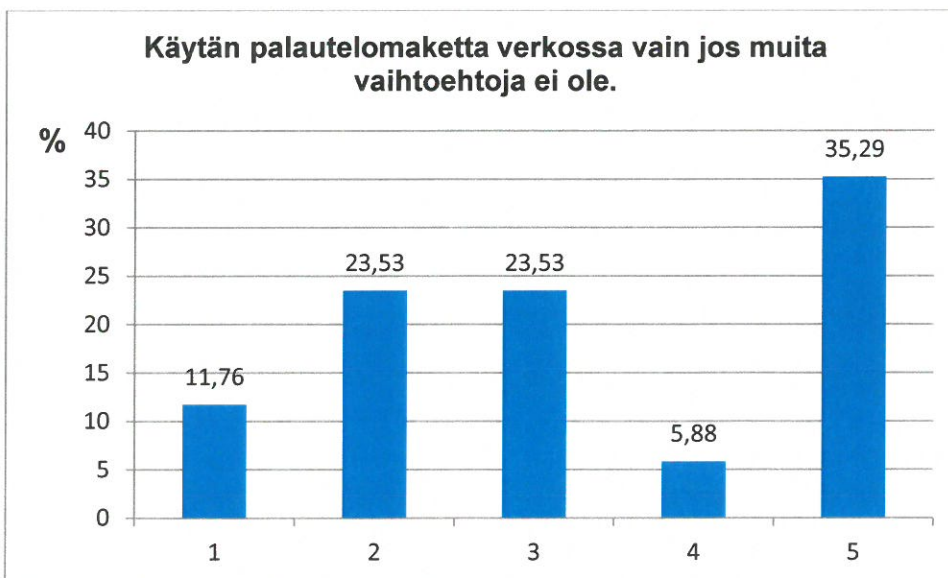
12,50    6,25    31,25    25,00    25,00



Kysymys/ väite 9: Palautelomakkeen tulisi sisältää mahdollisuus kovalinkityksiin.

Vastaajia: 17 kpl / 79:stä eli 21,52 % otannasta. Vastausten keskiarvo 3,94.

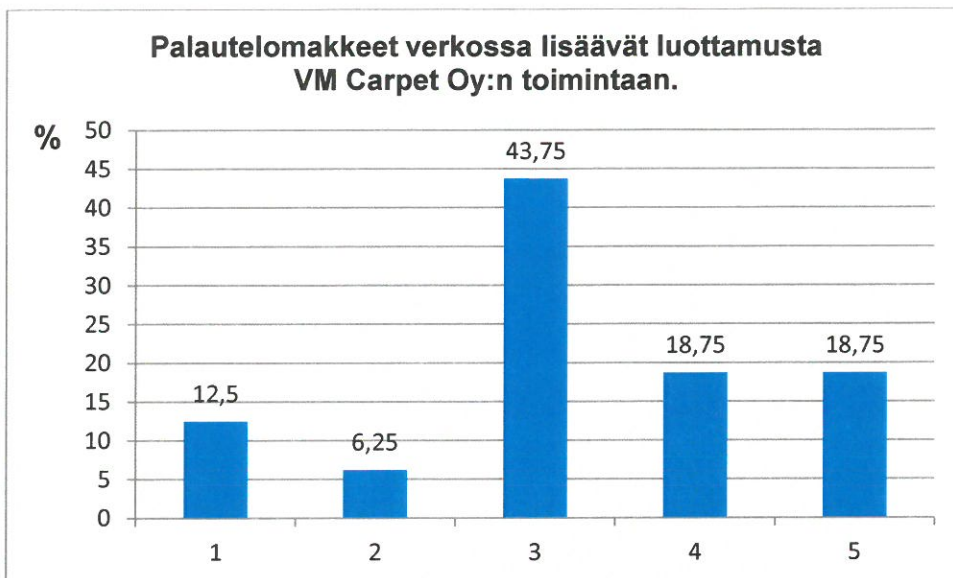
11,76      0,00      17,65      17,65      52,94



Kysymys / väite 10: Käytän palautelomaketta verkossa vain jos muita vaihtoehtoja ole.

Vastaajia: 16 kpl / 79:stä eli 20,25 % otannasta. Vastausten keskiarvo 3,27.

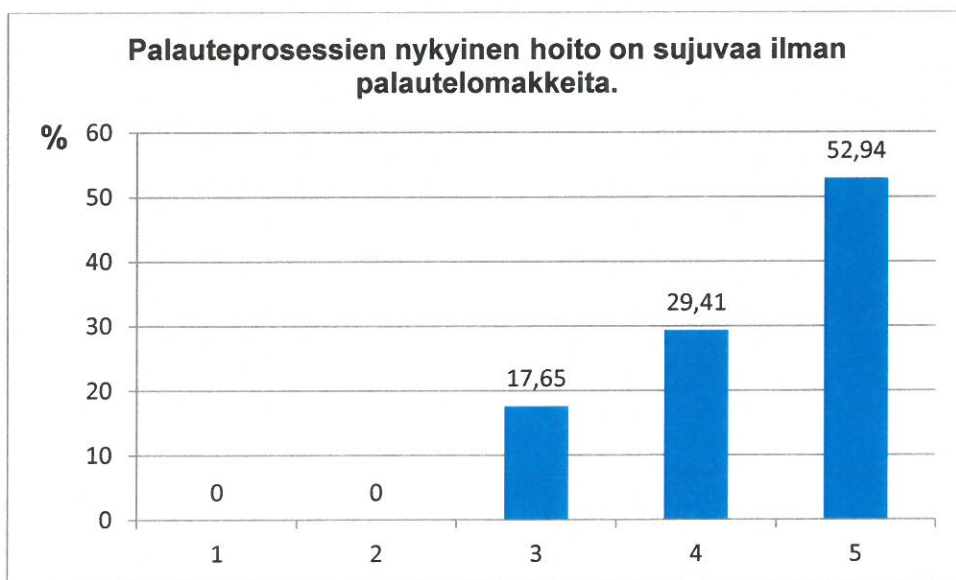
11,76      23,53      23,53      5,88      35,29



Kysymys / väite 12: Palautelomakkeet verkossa lisäävät luottamusta VM Carpet Oy:n toimintaan.

Vastaajia: 16 kpl/ 79:stä eli 20,25 % otannasta. Vastausten keskiarvo 3,33.

12,50      6,25      43,75      18,75      18,75

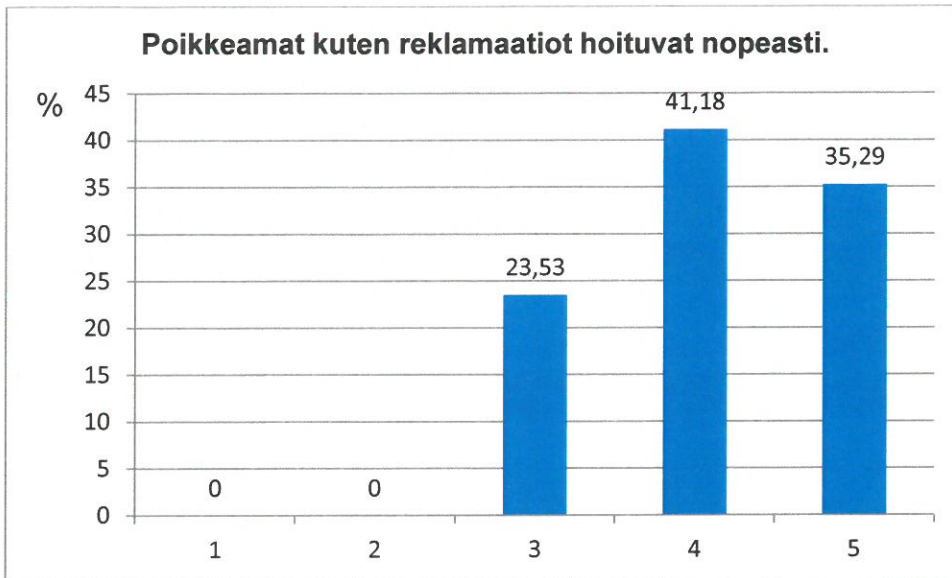


Kysymys/ väite 13: Palauteprosessien nykyinen hoito on sujuvaa ilman palautelomakkeita.

Vastaajia 17 kpl/ 79:stä eli 21,52 % otannasta. Vastausten keskiarvo 4,40.

0,00      0,00      17,65      29,41      52,94





Kysymys/ väite 15: Poikkeamat kuten reklamaatiot hoituvat nopeasti.

Vastaajia: 17 kpl / 79:stä eli 21,52 % otannasta. Vastausten keskiarvo 3,94.

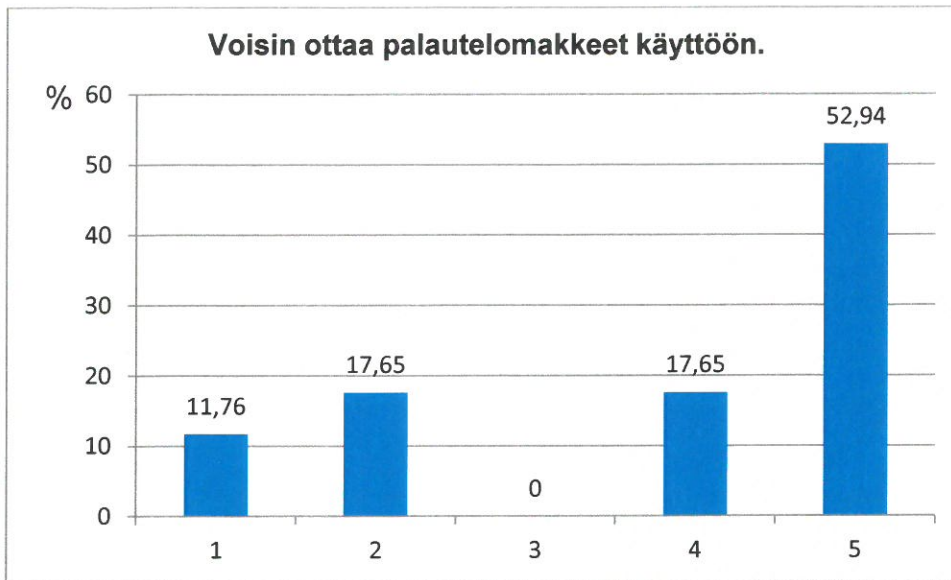
0,00      0,00      23,53      41,18      35,29



Kysymys / väite 16: Voisin käyttää yrityksen verkkosivuja esimerkiksi tilausten tekemiseen.

Vastaajia: 18 kpl / 79:stä eli 22,78 % otannasta. Vastausten keskiarvo 3,94.

5,56    11,11    22,22    11,11    50,00



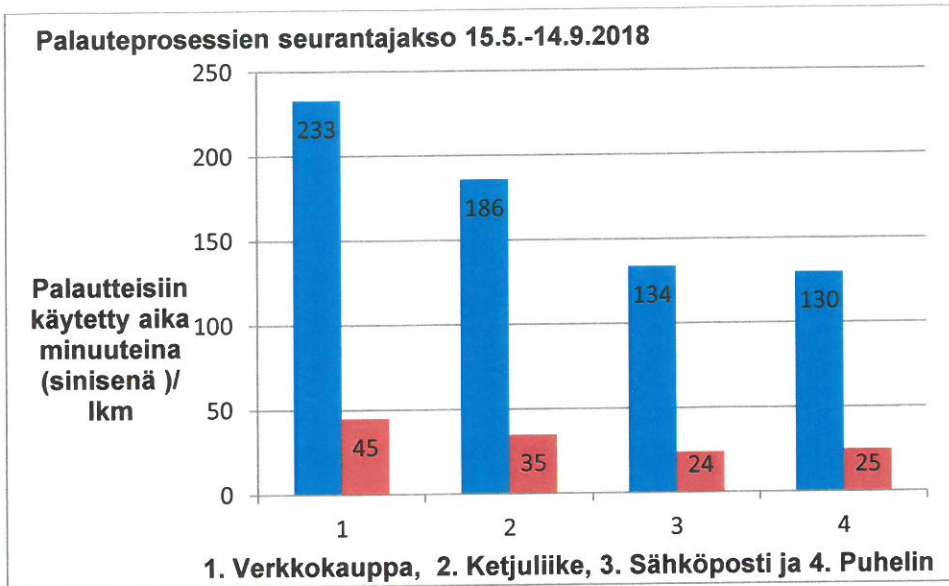
Kysymys 17: Voisitko ottaa palautelomakkeet käyttöösi, jos et vielä käytä niitä?

Vastaajia: 17 kpl/ 79:stä eli 21,52 % otannasta. Vastausten keskiarvo 3,67.

11,76    17,65    0,00    17,65    52,94

Jälleenmyyjäkyselyyn / -haastatteluun osallistumisen keskiarvo on 21,24 % otannasta, sitä voidaan pitää suuntaa antavana kyselyn/ haastattelun tuloksia analysoitaessa.

## PALAUTEPROSESSIN SEURANTALOMAKE (3 KK) 2018 YHTEENVETO TULOISTA



KUVIO 1. Palautteisiin käytetty aika kanavaa kohden/ palautteiden lukumäärä.

Asiakaspalvelun kontaktiaika palauteprosessien hoidossa oli yhteensä 683 minuuttia eli 11 h 23 minuuttia asiakkaaseen päin, kun asiakas on yhteydessä asiakaspalveluun tai toisinpäin. Tässä kontaktivaiheessa palaute kirjattiin manuaalisesti valmiiksi ERP järjestelmään. Palautteen poikkeaman tullessa tehtaalle uusi toimeksianto tulostetaan ulos "tilausvahvistuksesta" ohjeineen tuotantoon. Tästä uusi tilausvahvistus siirtyy muiden tilausten joukossa tuotantoon ja lähettämöön. Asiakaspalvelu laittaa ERP järjestelmän lisäksi lisäohjeistusta tarvittaessa sähköpostiviestinä tuotannolle. Lähettämö ei edes välttämättä tiedä että kyseessä on reklamaatio kun asia on jo hoidettu ja matto pakattu.

Excel-seuranta alkoi 15.5. tehtaalla asiakaspalvelussa. Seuranta keräsi asiakaspalvelussa myyntisihteeri omasta työstään. Seurannan tarkoituksena oli tuoda esiin eri kanavat, joiden kautta palautteita saapui tehtaalle ja asian hoitoon käytetty aika asiakaspalvelussa. Havainnointia eli seuranta käytettiin palauteprosessin kehittämisen tukena.

#### TOUKOKUU:

Palautteita saapui toukokuun seurantajaksona 15.-31.5.2018; 13 työpäivän aikana tehtaalle 27 kpl:ta, joista tuotereklamaatioita oli 26 ja yksi koski kuljetuksia. Palautteita saapui tehtaalle neljän eri kanavan kautta. Niiden hoitoon meni asiakaspalvelulla 2 h 48 minuuttia. Yli 40 % palautteiden hoidosta vaati useamman yhteydenoton.

Yhdeksän reklamaatiota tuli verkkokaupan palautelomakkeen välityksellä suoraan kuluttaja-asiakkailta. Kahdeksan tuli sähköpostilla, viisi puhelinsoittona ja viisi ketjuliikkeen omalla lomakkeella. Asiakaspalvelulla meni verkkokaupan palautelomakkeella tehtyjen asioiden hoitoon 51 minuuttia ja ketjuliikkeen lomakkeisiin 27 minuuttia. PK -yrityksistä palautteita tuli lähinnä soittamalla ja sähköpostilla, joiden hoitoon asiakaspalvelulla meni aikaa asiakkaan kanssa viestitellessä 1 h 11 minuuttia. Yksi palaute kiersi edustajan kautta.

Keskimääräinen palautteenhoitoaika toukokuussa oli

Verkkokaupan palautelomakkeella (9 kpl): 5 min 40 s / palaute

Ketjuliikkeen oma palautelomake (5 kpl): 5 min 24 s / palaute

Sähköpostilla (8 kpl): 5 min 53 s / palaute 47

Puhelimitse (5 kpl): 4 min 48 s / palaute 24

#### KESÄKUU

Seurantajakso 1.-21.6.2018; 15 työpäivää/ palautteita 48 kpl. Asiakaspalvelulla meni yhteensä aika 3 h 39 minuuttia.

Asiakaspalvelu hoiti 26 palautetta, jotka tulivat palautelomakkeiden kautta. Niiden hoitoon meni 1 h 45 minuuttia. Sähköpostilla ja soittamalla asioita hoidettiin 22 tapauksessa, jotka veivät aikaa asiakaspalvelussa aikaa 1 h 54 minuuttia. 25 % palautteista vaati useamman yhteydenoton asiakkaaseen. Kuusi palautetta kiersi edustajan kautta.

Keskimääräinen palautteenhoitoaika kesäkuussa oli

Verkkokaupan palautelomakkeella (21 kpl): 3 min 46 s / palaute

Ketjuliikkeen oma palautelomake (5 kpl): 5 min 12 s / palaute

Sähköpostilla (11 kpl): 4 min 55 s / palaute

Puhelimitse (11 kpl): 5 min 27 s / palaute

VÄLISSÄ HEINÄKUUN LOMATAUKO, JOTEN SEURANTAA JATKETTIIN SYYSKUULLE.

#### ELOKUU

Seurantajakso 20.-31.8.2018; 10 työpäivää/ palautteita saapui 21 kappaletta ja niiden hoitoon asiakaspalvelu käytti yhteensä 1 h 52 minuuttia. Palautteiden hoidossa 61,9 % asiakkaista oltiin yhteydessä enemmän kuin kerran.

Keskimääräinen palautteenhoitoaika elokuussa oli

Verkkokaupan palautelomakkeella (5 kpl): 5 min / palaute

Ketjuliikkeen oma palautelomake (14 kpl): 5 min 26 s / palaute

Sähköpostilla (0kpl)

Puhelimitse (2 kpl): 5,5 minuuttia / palaute

#### SYYSKUU

Seurantajakso 3.-14.9.2018; 10 työpäivää/ palautteita saapui 33 kappaletta ja niiden hoitoon asiakaspalvelu käytti yhteensä 3 h 23 minuuttia. Palautteiden hoidossa 72,7 % asiakkaista oltiin yhteydessä enemmän kuin kerran. Palautelomakkeella tuli 21 kpl:ta, joiden hoitoon meni aikaa 2 h 15minuuttia. PK yrityksistä tuli 12 palautetta, joiden hoitoon meni sähköpostilla ja puhelimitse 1 h 8 minuuttia.

Keskimääräinen palautteenhoitoaika elokuussa oli

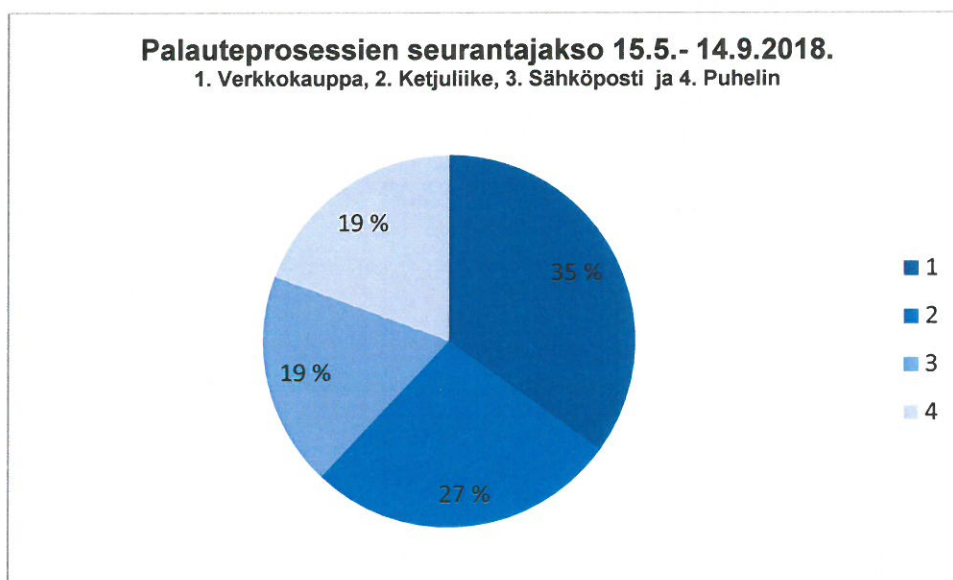
Verkkokaupan palautelomakkeella (10 kpl): 7,8 minuuttia / palaute

Ketjuliikkeen oma palautelomake (11 kpl): 5,18 minuuttia / palaute

Sähköpostilla (5kpl): 6,6 minuuttia / palaute

Puhelimitse (7 kpl): 5 minuuttia / palaute

Tässä seurannassa ajankäyttö ja kanavavalinnat olivat suuntaa antavia. Ajankäyttö eli palautteen todellinen läpimenoaika kertaantuu, koska tämä seuranta ei sisältänyt tuotantoon, lähettämöön eikä taloushallintoon linkittyviä toimenpiteitä. Kanavan valinta palautteille on ollut asiakkaan valinta ja useamman kanavan tarjoamisella yritys on varmistanut asiakastytyvyyttä.

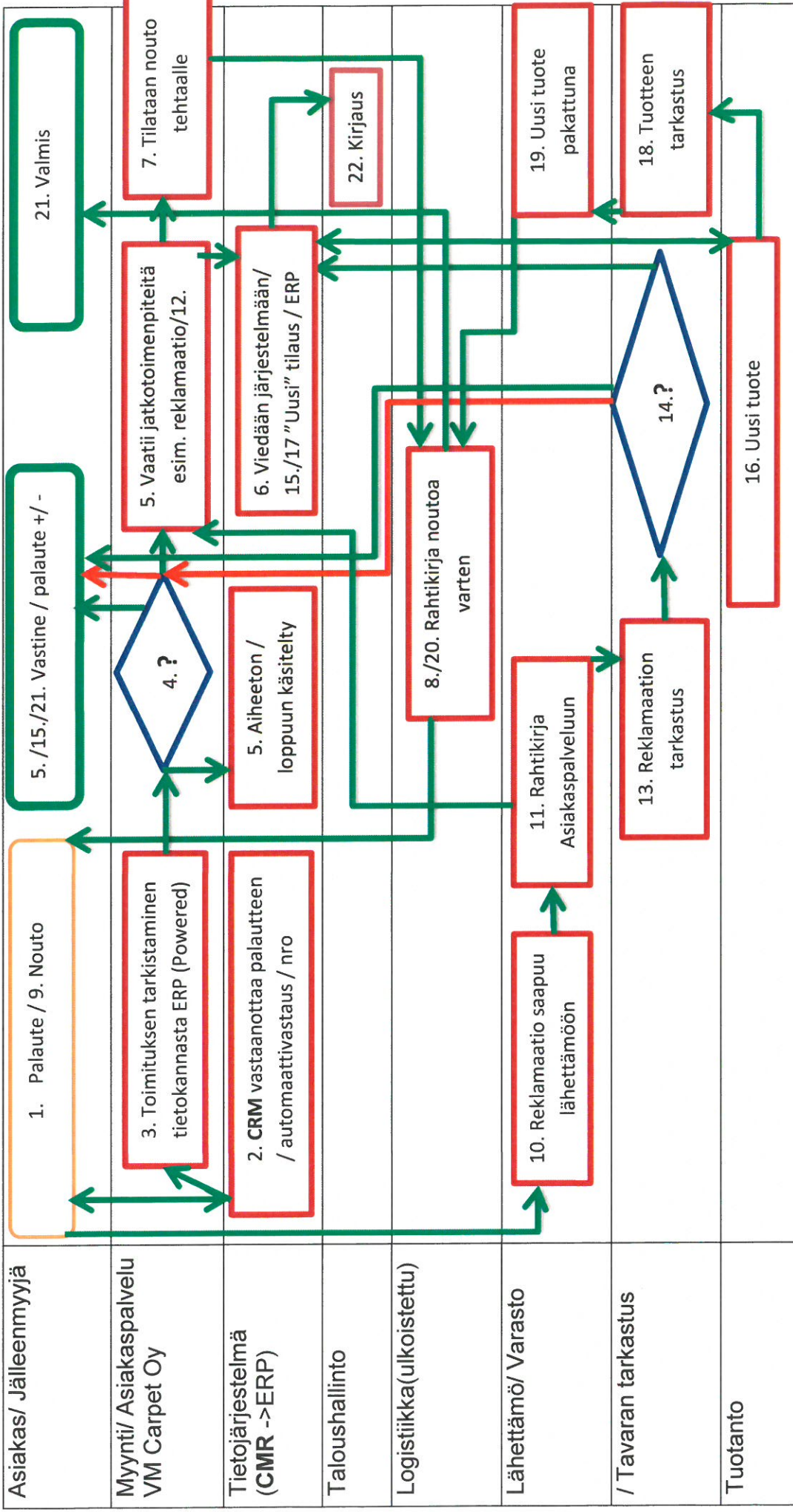


KUVIO 2. Palautteiden jakauma seurantajakson aikana.

Ovatko läpimenoajat, päällekkäisen työn määrä ja siitä aiheutuvat taloudelliset ja asiakaskustannukset hyväksyttäviä vai voiko prosessia parantaa?

PROSESSIKAAVIO:TEHOSTETTU TOIMINTAMALLI

VM Carpet Oy:n palauteprosessi; Tehtaan asiakaspalvelu: palautteen hoito.



Selitys eri kuvioille:

Alku:



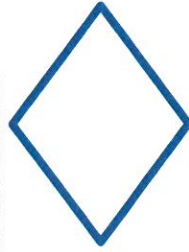
Loppu:



Työvaihe:



Ratkaisuvaihe:



Kyllä:



Ei:



Epävarma:



## TEHOSTETUN TOIMINTAMALLIN VAIHEET:

ASIAKAS/ JÄLLEENMYYJÄ	1)	Tekee palautteen verkkokaupan lomakkeilla, joka on interaktiivisesti ohjaava. Asiakas saa käsittelytunnuksen ja ilmoituksen asian käsittelyyn ottamisesta.
TIETOJÄRJESTELMÄ	2)	CRM tallentaa automaattisesti palautteen asiakastiedot ja "käsittelytunnuksen". Verkkoalustan toiminnosta tulee CRM jälkeen ilmoitus asiakaspalveluun.
ASIAKASPALVELU	3)	Hakee dokumentin ERP:stä tietojen tarkastusta varten.
	4)	Tarkastaa aiheellisuuden ?
	5)	Tiedon anto; antaa vastineen asiakkaalle palautteeseen
ASIAKAS/ JM	5)	Tieto aiheeton.
TIETOJÄRJESTELMÄ	5)	CRM: loppuun käsitelty.
	5)	Aiheellinen: Jatkoimenpiteet
TIETOJÄRJESTELMÄ	6)	Viedään / haetaan ERP järjestelmästä; käsittelytunnus siirtyy automaattisesti CRM:stä.
ASIAKASPALVELU	7)	Tilaa noudon tuotteelle -> Posti / logistiikkayritys
LOGISTIIKKA	8)	Rahtikirja -> nouto asiakkaalta
ASIAKAS/ JM	9)	Luovuttaa tuotteen -> lähete; tehtaalle toimitettavaksi
VARASTO	10)	Vastaanottaa lähetyksen;
	11) ja 12)	- Toimittaa rahtikirja asiakaspalvelulle
	13)	- Tuote tarkastukseen
ASIAKASPALVELU	12)	Arkistoi rahtikijan
TAVARAN TARKASTUS	14)	Aiheellinen vai aiheeton? ERP
	15)	Aiheeton; Vastine asiakkaalle asiakaspalvelun kautta -> Valmis CRM " käsittelytunnus"
	15)	Aiheellinen; tiedon anto asiakkaalle asiakaspalvelun kautta; jatkoimenpiteet -> ERP " käsittelytunnus"
TUOTANTO	16) ja 17)	Uusi tuote-> ilmoittaa ERP:iin valmis
TAVARAN TARKASTUS	18)	Tarkastaa uuden tuotteen
VARASTO/ LÄHETTÄMÖ	19)	Pakkaa tuotteen



	20)	Tilaa logistiikan
LOGISTIIKKA	21)	Rahtikirja -> kuljetus asiakkaalle
ASIAKAS/ JM	22)	VALMIS
TALOUSHALLINTO	23)	Tarvittavat kirjaukset.