

Essi Rajahuhta

Reklamaatioprosessin tehostaminen

Case: Novart Oy

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi (ylempi AMK)

Hankintatoimen koulutusohjelma
(Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden
ja hallinnon ala)

Opinnäytetyö

3.12.2019

Tekijä Otsikko	Essi Rajahuhta Reklamaatioprosessin tehostaminen – Case: Novart Oy
Sivumäärä Aika	63 sivua + 6 liitettä 3.12.2019
Tutkinto	Tradenomi (ylempi AMK)
Koulutusohjelma	Hankintatoimen koulutusohjelma
Ohjaaja(t)	lehtori, Pauli Järvensivu asennuspäällikkö, Esa Ahdevainio
<p>Tämä on toimintatutkimus, jossa oli tarkoitus tehostaa toimeksiantajayrityksen reklamaatioprosessia. Reklamaatioprosessin oli todettu olevan hidaskäyttöinen ja viestinnällään vajavainen. Reklamaatioprosessin tehottomuus vaikutti niin henkilöstön motivaatioon ja sitoutuneisuuteen sekä asiakastyytyvyyteen. Tavoitteena oli luoda standardoitu toimintamalli, jota kuka tahansa organisaatiosta riippumatta pystyy käyttämään siten, että toiminnasta tulisi sujuvampaa, viestintä tehostuisi ja hukkatyön määrä vähenisi tai pystyttäisiin poistamaan kokonaan. Lisäksi tavoitteena oli kuvata toimeksiantajayrityksen reklamaatioprosessi, jotta reklamaatioiden parissa työskentelevät henkilöt hahmottaisivat vastuita ja velvollisuuksia paremmin sekä sen, kuinka itse prosessi on suunniteltu etenevän.</p> <p>Toimintatutkimuksen tietoperustana on käytetty Lean filosofiaa, muutosjohtamista, laadun määrittämistä, reklamaatioprosessia sekä hyödynnetty tietoa siitä, mitä itse reklamaatio eli poikkeama on. Teoriaa on sovellettu määrittämään, miten hukkatyöstä päästäisiin eroon ja samalla, miten voisimme tuottaa asiakkaallemme lisäarvoa ja, miten asiakas mieltää aineettoman laadun palvelukokonaisuudessa. Tutkimusmenetelmänä käytettiin sähköistä kyselytutkimusta sekä henkilökohtaisia haastatteluja. Toimintatutkimusta lähdettiin viemään eteenpäin kartoittamalla loppuasiakkaiden sekä henkilöstön näkemykset ja kokemukset sen hetkisestä reklamaatioprosessista. Tutkimuksen tuloksista saatiin kehittämiskohteita, joista valittiin 4, joita lähdettiin toteuttamaan tämän toimintatutkimuksen puitteissa. Yksi kehittämiskohteista oli tarve standardoidulle toimintamallille, mikä mahdollistaisi samalla sujuvan viestinnän sekä poistaisi ylimääräisiä työvaiheita. Uusi standardoitu toimintamalli luotiin ja jalkautettiin koulutuksen yhteydessä henkilöstölle. Opinnäytetyössä on pyritty koko ajan huomioimaan työyhteisö ja mahdollistettu työyhteisön vaikutusmahdollisuudet standardoituun toimintamalliin ja millaiseksi se lopulta on muokkautunut ja tulee jatkossa muokkautumaan. Tällä keinolla varmistetaan siitä, että henkilöstö sitoutuu toimimaan uudella luodulla toimintatavalla.</p> <p>Toimintatutkimus onnistui tukijan mielestä hyvin ja toimeksiantajayrityksen toiveet tehostetusta reklamaatioprosessista ja standardoidusta toimintatavasta toteutuivat halutulla tavalla. Ajan saatossa tehostetusta prosessin osasta on mahdollista saada euromääräistä hyötyä, sekä henkilöstön motivaation kasvamista. Lisäksi, asiakastyytyväisyys nousee, kun toiminnassa on otettu huomioon loppukäyttäjä ja sille muodostuva lisäarvo tehostuksen myötä. Tämän toimintatutkimuksen puitteissa ei ollut mahdollista mitata asiakasrajapinnan näkemystä implementaation jälkeen. Henkilöstön osalta on jo nyt havaittavissa selkeää motivaation kasvua, ja työn tekemisestä on tullut jouhevampaa, kun kaikki osapuolet toimivat samalla tavalla ja viestintä on sujuvaa.</p>	
Avainsanat	Prosessi, reklamaatio, lean, laatu

Author(s) Title	Essi Rajahuhta Improving Claim Management Process – Case: Novart Oy
Number of Pages Date	63 pages + 6 appendices 3 December 2019
Degree	Master of Business Administration
Degree Programme	Master's Degree Programme in Supply Chain Management
Instructor(s)	Pauli Järvensivu, Senior Lecturer Esa Ahdevainio, Installation Manager
<p>The aim of this thesis was to streamline the claim process of the client company. The complaint process was found to be slow and inadequate in communication. The inefficiency of the complaints process had influenced to employee motivation and commitment as well as customer satisfaction. The goal was to create a standardized operating model that anyone could use it in such a way that streamlines operations, improves communication, and reduces or eliminates unnecessary work steps. The aim was to visually describe the client company's complaint process and how the process itself is designed to proceed.</p> <p>The theoretical framework of the thesis focused on Lean philosophy, change management, quality determination, the complaint process and information on what the complaint or deviation itself is. The theory was applied to determine how to get rid of unnecessary work steps and, at the same time, how to deliver value to the customers and what it really is, ie how the customer perceives intangible quality in the service package. The study was carried out using electronic questionnaires and personal interviews. The action research was taken forward by mapping the views and experiences of end customers and employees from the current complaint process.</p> <p>The study resulted in identification of the areas which need to be improved. Four of those were selected to be implemented in the framework of this action research. One development area was demand for a standardized operating model that would allow fluent communication and eliminate unnecessary work steps. A new standardized operating model was created and implemented for staff at training events. The thesis sought to take into account the work community and enable the community to influence the standardized operating model. This is a way of ensuring that the employees are committed to the new way of working.</p> <p>The development work described in this thesis was successful and the wishes of the client company for a streamlined complaint process and a standardized approach were implemented as hoped. Over time, an enhanced part of the process has the potential to deliver euro-denominated benefits, as well as to increase employee motivation. In addition, customer satisfaction increases when the end-user is taken into account and provides the added value by improved complaint process. It was not possible to measure the view of the customer interface after implementation within this action research. There is already a slight increase in motivation of employees and work has become flowing when all parties work in the same way and their communication is facile.</p>	
Keywords	Process, complaint, lean, quality

Sisällys

Lyhenteet ja sanasto

1	Johdanto	1
1.1	Työn lähtökohta ja tavoite	2
1.2	Kohdeyritys – Novart Oy	3
2	Kehittämistehtävä	5
2.1	Kehittämissuunnitelma	5
2.2	Tutkimuksen rajaus ja aikataulu	6
2.3	Tutkimusmenetelmät	7
2.4	Tutkimusongelmat ja –mittarit	10
2.5	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti	11
2.5.1	Validiteetti	12
2.5.2	Reliabiliteetti	12
3	Nykytila-analyysi	13
3.1	Reklamaatioprosessi	13
3.2	Asiakastyytyväisyys	15
3.3	Henkilöstön sitoutuneisuus ja motivaatio	19
3.4	SWOT-analyysi	23
4	Teoreettinen viitekehys	25
4.1	Reklamaatio	25
4.1.1	Reklamaatioprosessi	26
4.1.2	Reklamaation hoito	28
4.2	Laatu	30
4.2.1	Asiakkaille näyttäytyvä toiminnan laatu	33
4.2.2	Asiakastyytyväisyystutkimukset	34
4.3	Prosessi	34
4.3.1	Prosessin kehittäminen	35
4.3.2	Muutoksen viestintä ja henkilöstön sitouttaminen	36
4.4	Lean	37
4.4.1	Virtaustehokkuus	37
4.4.2	Systemaattinen ongelmanratkaisu	39
5	Kehittämishankkeen toteuttaminen	40

5.1	Prosessikaavio	40
5.2	Tikettijärjestelmä	42
5.3	Standardointi	43
5.4	Uusi palaverikäytäntö	44
6	Kehittämishankkeen tulokset	45
6.1	Standardoinnin läpivienti	45
6.2	Kyselytutkimus henkilöstölle	48
6.3	Lean filosofian toteutuminen	52
6.4	Vastaukset tutkimuskysymyksiin	53
7	Yhteenveto ja johtopäätökset	54
7.1	Toimintatutkimuksen arviointi	55
7.2	Teoreettisen viitekehyksen soveltaminen toimintatutkimuksessa	56
7.3	Jatkotoimenpiteet	57
7.4	Itsearviointi	58
	Lähteet	61

Liitteet

Liite 1. Novart Oy – reklamaatioprosessi, nykytila

Liite 2. Kysymyspatteristo – Nykytilan kartoitus

Liite 3. Asiakaskyselyn saatekirjelmä

Liite 4. Kirjallinen ohjeistus työntekijöille – Talosofta

Liite 5. Uusi reklamaatioprosessi

Liite 6. Kysymyspatteristo – Implementaation jälkeen

Lyhenteet ja sanasto

Asennuslasku	Määräytyy sopimuksessa olevien töiden ja suoritettujen lisätöiden mukaan
Asennuspalveluyksikkö	Operoi Keittiömaailman myydyt asennukset remontti- tai rakennuskohteessa
Asennussopimus	Määrittää urakkaan kuuluvat työt
Asennustyönjohtaja	Hallinnoi kalusteasennusprosessia alusta loppuun
Asentaja	Asentaa kohteen kiintokalusteet (kt, khh, wc, et)
ERP	Toiminnanohjausjärjestelmä eli tietojärjestelmä, joka yhdistää eri toimintoja
Huolitsija	Ulkoistettu palvelu, joka kuljettaa kalusteet kohteeseen
Juurisyys	Jonkin ongelman perinpohjainen syy
Keittiökaapistokomuutti	Matala kaappi, jossa usein sekä ovet että laatikoita
KKV	Kilpailu- ja Kuluttajavirasto
Lean	Toimintastrategia, joka tähtää virtauksen tehostamiseen
Lisätyö	Sopimuksen ulkopuolinen ja erikseen veloitettava työ
Läpimenoaika	Aikaväli tai joidenkin toimintojen välinen kesto
Prosessi	Toisiinsa liittyvien tapahtumien ja tehtävien muodostama kokonaisuus
Pullonkaula	Prosessin eri vaiheissa ilmenevä este läpimenoille
Reklamaatio	Asiakasvalitus eli poikkeustilanne yrityksen ja asiakkaan välillä, jossa odotukset eivät täyty
Standardi	Organisaation määritelmä, miten jokin asia tulisi tehdä
SWOT	Strengths (Vahvuudet), Weaknesses (Heikkoudet), Opportunities (Mahdollisuudet), Threats (Uhat)
Urakoitsija	Tekee Novart:ille kalusteasennuksia erillisen sopimuksen mukaan
Vasteaika	Tapahtuman tai toiminnon aloitushetken ja palautteen saamisen välinen aika

1 Johdanto

Novart Oy:n asennuspalveluyksikkö on osa toimitusketjuorganisaatiota, johon tämä toimintatutkimus kohdentuu. Novart:n asennuspalvelu hoitaa Keittiömaailman eli Novart:n jälleenmyyjän myydyt asennukset ja vastaa asennussopimuksen mukaisista asennustöistä kohteessa. Novart Oy on osa Nobia konsernia, jossa hyödynnetään kautta linjan Lean menetelmiä. Yksi tämän toimintatutkimuksen pääkohdista onkin vyöryttää Lean ajattelumallia myös asennusyksikköön. Tällä hetkellä sitä hyödynnetään erinomaisesti tuotannossa.

Tilanteissa, joissa asennukseen liittyen ilmenee reklamoitavaa joko itse palveluun tai tuotteeseen, reklamoi asiakas itse siitä asennusyksikölle. Asennusyksikössä reklamaation vastaanottaa joko asentaja tai asennustyönjohtaja. Keittiömaailman myyjän vastuu asennusprojektista loppuu siihen, kun tilatut tavarat on toimitettu tilaajalle asennuskohteeseen.

Mitään varsinaista kirjallista ohjeistusta tai yhteneväistä tapaa toimia reklamaatioiden kirjaamisessa tai vastaanottamisessa ei organisaation sisällä ole, vaan variaatioita tapahtuu kunkin asentajan ja asennustyönjohtajan välillä sekä riippuen siitä, mihin työmaahan reklamaatio kohdistuu.

Reklamaatioprosessin tehostamisella ja sen kehittämällä on organisaatiolle suuri merkitys ja jopa poikkiorganisatorisesti. Reklamaatioprosessin tehostaminen nykyisestä muodostaan voisi tuoda mukanaan säästöjä niin ajallisesti kuin euromääräisestikin. Lisäksi tapa tehdä työtä selkiintyy, kun reklamaatioprosessiin luodaan niin yhtenäinen tapa toimia kuin suinkin mahdollista. Kun kiinnitetään huomiota prosesseihin ja niiden toimivuuteen, tuo se mukanaan myös mahdollisuuden laadun parantumiselle, kun reklamoitavaan palveluun tai tuotteeseen päästään puuttumaan noudattamalla standardoituja menetelmiä.

Luvussa kolme kuvataan nykytilaa analysoimalla olemassa olevaa reklamaatioprosessia ja laatujärjestelmää. Tutkimuksessa hyödynnetään myös visuaalisesti selkeyttävää SWOT-analyysi –menetelmää. Luvussa kaksi esitetyn toimintatutkimuksen tavoitteena on kehittää ja tehostaa reklamaatioprosessia ja näin ollen parantaa Novart:n toimintamalleja sekä myös niitä, mitkä heijastuvat asiakasrajapintaan saakka.

Luvussa kaksi pureudutaan kehittämistehtävään myös kuvaamalla tutkimusongelmat ja tavoitteet sekä rajataan kehittämistehtävän ongelma. Luvussa kaksi määritetään lisäksi ne kysymykset, joihin tämä toimintatutkimus pyrkii löytämään vastaukset.

Toimintatutkimuksen pohjana käytettävä teoreettinen viitekehys esitetään neljännessä luvussa. Teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään työn kannalta keskeistä kirjallisuutta toimintatutkimuksen tueksi ja hyvän sekä kattavan kokonaiskuvan saavuttamiseksi.

Luvussa viisi kuvataan kehittämishankkeen toteutustapa ja miten valittuja menetelmiä on hyödynnetty käytännössä. Kuudennessa luvussa tutkija esittää kehittämishankkeen tulokset sekä luodun reklamaatioprosessin mallin, mitä pyritään hyödyntämään tulevaisuudessa, jotta reklamaatioiden hoidosta tulisi entistä ketterämpää ja joustavampaa.

Seitsemännessä ja viimeisessä luvussa tutkija nivoo yhteen toimintatutkimuksen tulokset ja yhteenvedon sekä mahdolliset jatkotoimenpiteet näiden pohjalta. Lisäksi määritellään jatkokehitysehdotuksia sekä tutkija reflektoi ja analysoi omaa suoritustaan tämän toimintatutkimuksen parissa.

1.1 Työn lähtökohta ja tavoite

Työn lähtökohtana on kehittää Novart:n reklamaatioprosessia siten, että siitä tulisi nykyistä ketterämpi ja tehokkaampi. Tämän hetken reklamaatioprosessi ei tuota sellaista arvoa sen toimijoille kuin mitä siltä odotetaan aina työntekijöistä asiakasrajapintaan saakka. Reklamaatioprosessin tulisi olla yksi iso ja tärkeä osa toimitusketjua, asiakaspalvelua ja laatua. Tavoitteena on kuvata reklamaatioprosessi siten, että sen avulla päästäisiin eroon hyvin kirjavista toimintamalleista, joita Novart:n eri osastoilla ja niiden työnjohtajilla on. Tämä toiminnan erilaisuus vaikuttaa negatiivisesti kustannuksiin, läpimenoaikaan ja palvelun laatuun. (Sakki 2009, 30.)

Reklamaatioprosessin tehostamisen vaikutuksia odotetaan näkyvän pitkällä aikavälillä kustannuksissa ja lyhyellä aikavälillä asiakastyytyvyydessä sekä työntekijöillä itsellään työn tekemisen mielekkyytenä vakiintuneen ja yhtenäisen prosessin käyttöönoton myötä. Lisäksi reklamaatioprosessin tehostaminen saattaa tuoda säännöllisiä tuotekoh-
taisia virheitä helpommin näkyväksi ja havaittavaksi, kun koko prosessia hallitaan tehos-
tetummin.

Tämän työn ja toimintatutkimuksen tavoitteena on saada selville, mikä reklamaatioprosessin osa vaatii tehostamista ja parannusta ja mikä on jo toimivaa tai mitä siihen tarvitaan lisää, jotta kokonaisuus on eheä sekä palvelee sen käyttäjiä ja loppuasiakkaita. Mitään kalliita investointeja tai ehdotusta niille ei tulla tämän toimintatutkimuksen pohjalta suosittelemaan, sillä siihen ei ole Novart:lla resursseja. Toimintatutkimuksessa pyritään vahvasti hyödyntämään Lean ajattelumallia ja sen tuomia mahdollisuuksia prosessin tehostamiseksi.

Työn tavoitteena on myös pystyä vastaamaan nykypäivän loppuasiakkaiden kasvaneeseen tietoisuuteen sekä vaatimustasoon ja varsinkin, kun on kyse kalliista investoinnista, kuten keittiöremontti tai uuden talon rakentaminen sisältäen kaikki kiintokalusteet ja niiden asennuksen. Kun reklamaatioprosessimme vastaa myös asiakkaiden odottamaa laatutasoa ja tehokkuutta, mahdollistaa se myös laskun kierron nopeutumisen sekä imagon parantumisen reklamaatioiden hoidon osalta.

1.2 Kohdeyritys – Novart Oy

Novart Oy on ollut vuodesta 1998 osa kansainvälistä Nobia-konsernia, joka on johtava eurooppalainen keittiökalustevalmistaja. Nobia konserniin kuuluu laaja skaala eri tuotemerkkejä, kuten A la Carte, HTH, Magnet, Petra®, Sigdal ja monia muita. Kaiken kaikkiaan 15 omaa vahvaa brändiä kuuluu Nobia:n katon alle. (Nobia 2017)

Novart on markkinoiden johtava keittiökalusteiden toimittaja Suomessa. Toiminta jakaantuu kuluttaja- ja yritysmyyntiin, josta yritysmyyntille kuuluu huomattavasti suurempi osuus niin liikevaihdollisesti kuin tuloksellisestikin. Tilaajina yritysmyyntin puolella toimivat rakennusliikkeet ja rakennuttajat ja kuluttajamyyntin puolella ovat yksityiset kuluttajaasiakkaat. (Novart Oy 2013)

Novart toimii valtakunnallisesti ja sen pääkonttori ja tuotanto sijaitsee Nastolassa. Muita yksiköjä ovat Vantaa, Forssa, Tampere ja Oulu, joissa on asennuspalvelun, suunnittelun ja laskennan toimintoja. (Novart Oy 2013) Novart:lla työskentelee yhteensä noin 430 työntekijää (vuonna 2017) sekä lukuisia itsenäisiä urakoitsijoita. Novart:n liikevaihto tilikaudella 2017 oli 85 miljoonaa euroa.

Edellä mainituista tuotemerkeistä A la Carte ja Petra® -keittiökalusteita valmistetaan sekä myydään Suomessa. Keittiökalusteiden lisäksi Novart:n valikoimaan kuuluvat

kylpyhuone- sekä kodin muut kiinteät säilytyskalusteet, kuten esimerkiksi vaatekaapit ja liukuovikaapistot. Kotimaassa valmistettavien tuotemerkkien jälleenmyyjänä Suomen markkinoilla toimii Keittiömaailma A la Carte tuotemerkin osalta ja K-Rauta sekä Isku Petra® tuotemerkin osalta. (Novart Oy 2013)

Keittiömaailma voi tarjota asiakkaalle täyden palvelun kauppoja, mihin sisältyy myös asennus- ja remonttipalvelu, josta solmitaan oma asennussopimus. Sopimuksen myötä asennuspalvelu, jota operoi Novart Oy, ottaa keittiöremontin koordinoinnin haltuunsa ja toimii koko projektin ajan yhteyshenkilönä myyjän ja asentajan välillä, vapauttaen samalla asiakkaan resursseja keskittyä johonkin aivan muuhun. (Keittiömaailma 2017)

Asennuspalvelu käsittää kuluttajakauppaan keskittyvän myymäläverkoston asiakashankinnan kautta saatujen asennuksien organisoimisen niin sanottuna tehdasasennuksena. Kuluttajakauppa voidaan jakaa neljään eri asiakas- tai liiketoimintasegmenttiin. Nämä ovat puhdas kuluttajakauppa, linjasaneeraus, pro-myynti sekä talotehdasyhteistyö. Kuluttajamyynnin asennuspalvelussa toimii 5 työnjohtajaa sekä 2 asennusyksikön koordinaattoria.

Syksyllä 2017 toteutettiin laaja organisaatiomuutos, jonka tuloksena asennuspalvelu siirtyi katto-organisaation eli toimitusketjun alle. Tätä muutosta ennen asennus toimi omana erillisenä organisaationaan. Näin ollen, katselen tätä toimintatutkimusta Novart Oy:n asennuspalvelun silmin, ja näkökulmani saa vaikutteita vahvasti asiakasrajapinnassa olemista sekä myyjäliikkeen, tehtaan ja asentajien sekä myös urakoitsijoiden kanssa yhteistyössä toimimisesta.

Entinen Novart Oy:n toimitusjohtaja onkin todennut TE-lehdelle, että ”Kysyntä ja markkinatilanne muuttuvat hyvin nopealla tahdilla, joten jokaisen alalla toimivan, niin uuden kuin vanhankin, on jatkuvasti pyrittävä kehittämään toimintaansa pysyäkseen kilpailussa mukana”. Tämä toimintatutkimus pyrkii olemaan osa kehitystä ja saada aikaan tuloksia, mitkä tukevat tämän päivän toimintaympäristön vaatimuksia. (Talouselämä, Keittiökalusteet 2017)

2 Kehittämistehtävä

Työskentelen Novart:lla Vantaan asennusyksikössä, josta minulla, tutkijalla, on hyvät näkymät asiakasrajapintaan sekä sisäiseen reklamaatioprosessiin. Yksi määritellyistä tehtävistäni on oman ja organisaationi työn kehittäminen ja siksi päätin pureutua erityisesti reklamaatioihin sekä niiden prosessiin, joka on tällä hetkellä kankea ja hidas sekä esitetyty loppuasiakkaille epämääräisenä toimintatapana. Näin ollen kehittämistehtävä on rajattu koskemaan vain tuotteiden sekä palveluiden reklamaatioprosesseja.

2.1 Kehittämissuunnitelma

Aikataulullisesti pyrin toteuttamaan toimintatutkimuksen muutaman kuukauden mittaisena, sillä kehittämishankkeeni käynnistymisessä on ollut haasteita, niin sisäisiä kuin ulkoisiakin. Tavoitteenani on saada ja kerätä laadullista sekä määrällistä dataa tutkimukseni tueksi. Tämä myös siksi, että prosesseihin vaikuttaessa kyseessä on ihmiset ja yleensä ihminen mukautuu hitaasti uusiin toimintatapoihin. Muutokset eivät tapahdu heti vaan pidemmän ajan kuluessa, jotta jostain asiasta tulee rutiini. Näin ollen, toimintatutkimus on vastaanottavainen myös takaiskuille ja myöhästymisille, kun aikamäärettä ei ole puristettu liian tiukaksi sekä myös eteen tuleville uusille ideoille ja mahdollisille muutoksille jää enemmän sijaa.

Kehittämissuunnitelmassani toimintatutkimuksen työstö alkaa ongelman määrittämisellä, mikä varsinaisesti kulminoidaan jo hyvissä ajoin ennen kuin itse opinnäytetyön toimintatutkimus alkaa. Ongelman määrittelyyn osallistun minä toimintatutkimuksen läpivettäjä ja organisoijana. Lisäksi mukana on jossain määrin työpaikkani nimetty ohjaaja, joka on organisaationi logistiikkapäällikkö. Toimintatutkimuksen ongelma ja aihealue oli helppo määrittää, sillä se on ollut toimintaa hidastavana ja osittain vaikeuttavana tekijänä Novart:lla jo pitkään. (Kananen 2014, 35-36.)

Lisäksi reklamaatioprosessin tehostamista edesauttavat Novart:n henkilöstölleen määrittämät vuoden 2019 liiketoiminnan neljä fokusaluetta, joista kaksi osuu suoraan tämän toimintatutkimuksen aihealueen sisään. Ne ovat ”toiminnan laatuvirheet alas” ja ”asennuksen palvelulupauksen täyttäminen kustannustehokkaasti”. Nämä kaksi fokusaluetta tähtäävät siihen, että asiakaslupaus täyttyy kerralla oikein.

Kaksi muuta määritettyä fokusaluetta edesauttavat myös omalta osaltaan reklamaatio-prosessin tehostamista, mutta niiden ennakoiva vaikutusalue ulottuu pääasiassa tuotantoon, joka sijaitsee Novart:n Nastolan tehtaalla.

2.2 Tutkimuksen rajausta ja aikataulu

Tutkimus on rajattu koskemaan Novart:n kuluttajamyynnin asennusyksikön reklamaatio-prosessia niin tuotteiden kuin palvelun reklamaatioita. Tavoitteenani on pureutua toimintatutkimuksessani niihin prosessien tekijöihin, jotka vaikuttavat joko reklamaatioiden mahdolliseen syntyyn tai sitten itse reklamaatioiden käsittelyprosessiin. Käytännössä tutkimusongelmani pohjautuu reklamaatioihin vaikuttaviin prosesseihin ja niiden alisuoriutumiseen eli tehottomuuteen. Tavoitteenani on löytää ja paikantaa ne tekijät, jotka aiheuttavat tehottomuutta liittyen reklamaatioprosessiin. Tämän toimintatutkimuksen tavoitteena on löytää Novart:lle tehokas standardoitu keino vastaanottaa ja käsitellä reklamaatioita ja saattaa ne myös toivotulla aikataululla loppuun. Lisäksi tavoitteena on kuvata reklamaatioprosessi siten, että se helpottaisi hahmottamaan eri sidosryhmien vastuuta ja velvollisuuksia. Jotta rajattuihin tavoitteisiin päästään, tulee ensiksi kartoittaa reklamaatioprosessin nykytilanne, joka toimii pohjana uusille menetelmille ja ratkaisuille. (Valli & Aaltola 2015, 204.)

Reklamaatioista ei tulla koskaan pääsemään kokonaan eroon ja niistä on myös hyötyä esimerkiksi tuotekehityksen ja laaduntarkkailun alueella. Tämän vuoksi reklamaatiot kuuluvat vahvasti yrityksen prosesseihin, mutta ne pitää olla hallittuja ja mahdollisesti ennakoitavissa sekä prosentuaalisesti hyvin pieni osuus yrityksen liikevaihdosta. Reklamaatioprosessin tehostamisella ja sen puutteiden korjaamisella voidaan saavuttaa kilpailuetua toimialalla ja lisätä muun muassa asiakastytyväisyyttä.

Teoreettinen pohja tutkimukselle luodaan käsittelemällä reklamaatioita, Lean:n eri osaluokkia sekä muutosjohtamista.

Toimintatutkimuksen aikataulu 2018-2019	2018	2019	2019	2019	2019	2019	2019	2019	2019	2019	2019	2019	2019
	joulukuu	tammikuu	helmikuu	maaliskuu	huhtikuu	toukokuu	kesäkuu	heinäkuu	elokuu	syyskuu	lokakuu	marraskuu	joulukuu
Suunnittelu													
Toiminta													
Havainnointi													
Reflektointi													
sininen = suunnittelu													
oranssi = toiminta													
vihreä = havainnointi													
punainen = reflektointi													

Kuvio 1. Toimintatutkimuksen aikataulu.

Kuviossa 1. olevassa kaaviossa on tehty aikatauluarvio, josta käy ilmi tutkimuksen varsinainen aloitus aina työn viimeistelyyn saakka. Reklamaatioprosessin tehostaminen ja sen jatkuva parantaminen jatkuu myös tämän toimintatutkimuksen jälkeen.

Toimintatutkimus käynnistyi varsinaisesti jo tammikuussa 2018, mutta tutkijasta ja muista ulkoisista syistä johtuen opinnäytetyön aloitus viivästyi melkein vuodella. Joulukuussa 2018 kirkastettiin vielä valittua kehittämiskohdetta ja tammi-huhtikuussa kerätään teoreettista tietoa erilaisista lähteistä. Kesäkuukausien aikana on tarkoitus lähettää kyselyjä ja suorittaa haastatteluja. Elo-syyskuussa toimintatutkimuksen saatuja tuloksia analysoidaan ja työn viimeistely arviointiseminaareineen sekä kypsyysnäytteineen suoritetaan loppuvuodesta 2019.

2.3 Tutkimusmenetelmät

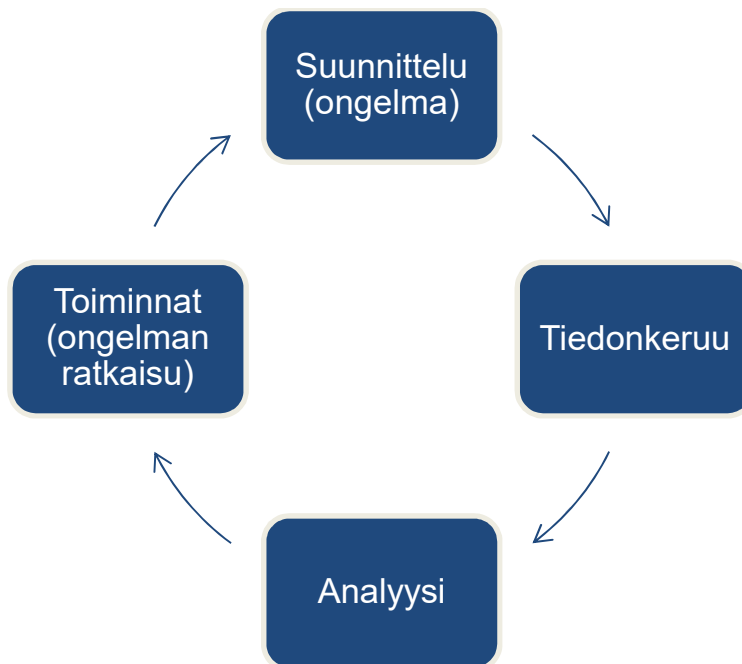
Opinnäytetyö toteutetaan Metropolia ammattikorkeakoulun ylemmän AMK-tutkinnon mukaisesti toimintatutkimuksena. Toimintatutkimuksen tavoitteena on saada muutosta aikaan esimerkiksi tietystä valitussa organisaatiossa. Toimintatutkimuksen ideana on selvittää miten asioiden tulisi olla ja, miten päästään tätä tavoitetilaa kohteen.

Reklamaatioprosessin tehostamisen kehittämistyön välineeksi soveltuu toimintatutkimus. Toimintatutkimuksen avulla pyritään selvittämään käytännön ongelma tai haaste ja ratkaista se sosiaalistamalla koko organisaation kanssa. Toimintatutkimuksen tarkoitus on siis parantaa reklamaatioprosessia niin asiakkaan kuin oman sisäisen organisaation näkökulmasta. (Anttila 2006, 439-440.)

Toimintatutkimus on toimintatapa, joka tähtää siihen, että sosiaaliset toiminnot muuttuvat ja jäävät voimaan sekä näiden aiheiden muutoksien tutkimista. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että sosiaaliset toiminnot eli ihmisten vuorovaikutus- ja yhteistyötoiminnot

kehittyisivät ja jäisivät entistä parempina voimaan. Toimintatutkimuksessa tutkijan rooli on tehdä interventioita eli väliintuloja syklin eri vaiheissa ja haastaa tutkittavaa ympäristöä. Tutkijan yksi tärkeimmistä tavoitteista toimintatutkimuksen aikana on sitouttaa työyhteisön jäsenet mukaan muutokseen. (Aaltola & Valli 2015, 204-205.)

Toimintatutkimukseen liittyy vahvasti reflektiivisyys, mikä ilmenee siten, että tutkimusta katsellaan syklinä, jossa toiminta, suunnittelu, tiedonkeruu ja analysointi seuraavat toisiaan. Reflektiivisestä syklistä syntyy etenevä kehä, josta muodostuu uusia syklejä. Kun toimintaa tarkastelee tutkimuksen aikana uudelleen, niin se saattaa synnyttää mukanaan aina uuden kehän, mikä sisältää uutta tietoa tai suunnanavauksen, mitä ei ennen tutkimusta ollut otettu huomioon, mutta se vaatii kuitenkin asiaan perehtymistä ja uudelleen suunnittelua sekä havainnointia. (Aaltola & Valli 2015, 211-213.)



Kuvio 2. Toimintatutkimuksen sykli.

Kuviossa 2. on visualisoitu toimintatutkimuksen sykli. Sykli sisältää suunnittelun, tiedonkeruun, analyysin sekä toiminnan ja arvioinnin. Itse toimintatutkimuksessa on useita syklejä peräkkäin, joiden avulla tutkitaan ja koetetaan ratkaista ongelmaa. Jokaisella uudella syklikerroksella pyritään parantamaan edellisen syklin pohjalta noussutta epäkohtaa tai kehitettävän toiminnon osaa.

Toimintatutkimus tullaan toteuttamaan hyödyntäen määrällistä ja laadullista tutkimusta, jotta löydetään vastauksia tutkimusongelmiin. Tarkoitukseni on toteuttaa asennuksen organisaatiolle sekä tehtaan reklamaatiokäsittelyn organisaatiolle sama sähköinen kyselytutkimus sekä hyödynnän tarpeen tullen myös yksilöllisiä lyhyitä haastatteluja. Näiden tueksi hankin tarvittavaa faktapohjaista dataa yrityksen tilastoista.

Toimintatutkimusta pyrin seuraamaan ensimmäisten tulosten ja toimenpiteiden valmistuttua kuukausittain ja yhteensä noin puolen vuoden ajan. Tällä tavoin näen lyhyen kantaman seuraukset sekä tulokset ja pystyn ohjaamaan seuraavaa sykliä haluamaani suuntaan.

Toimintatutkimuksesta saatuja tuloksia pystytään kunnolla arvioimaan lopullisesti vasta pidemmän ajan jälkeen, sillä organisaatioiden totuttaminen ja sitouttaminen johonkin uuteen tulee olemaan haasteellista sekä aikaa vievää. Arviointiin osallistuu organisaationi logistiikkapäällikkö, sillä hän työskentelee itse päivittäin reklamaatioiden parissa ja on mahdollisesti paras henkilö toteamaan reklamaatioprosessin vaikuttavuuden. Tarvittaessa tehtaalta on mahdollista saada lisää asiantuntija-apuja tulosten mittaamiseen. Mitarina toimivat myös nykytilanne tutkimuksen alkuvaiheessa, mistä saadaan tietoa kyselyiden ja haastattelujen kautta, joita verrataan ja analysoidaan tutkimuksen loppuvaiheessa saatuihin tuloksiin.

Yritän pitää oman tutkijan roolini näkyvänä, mutta en kuitenkaan halua olla liian päällekkävyä tutkimukseni suhteen. Annan organisaatioiden työstä antamiani tehtäviä tai toimenpiteitä rauhassa ja pyrin antamaan heille mahdollisimman paljon luottamuksen tunnetta ja tarvittaessa sparrausta.

Tutkimus käynnistyi reklamaatioprosessin nykytila-analyysillä sekä tutustumalla alan kirjallisuuteen. Nykytila-analyysin tarkoituksena oli selvittää ja saattaa vallitseva tilanne kipupisteineen päivänvaloon. Näitä pyrin jäljempänä hahmottamaan visuaalisesti myös SWOT-analyysin avulla. Nykytila selvityksen jälkeen ja siinä esiin tulleiden aiheiden avulla pystyttiin rakentamaan toimintamalli ja selvyys siitä, miten itse projekti tullaan läpiviemään ja mitä asioita pitää käsitellä.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmä on pääosin kvalitatiivinen eli laadullinen, mutta työssä sovelletaan myös kvantitatiivista eli määrällistä tutkimustapaa. Työssä on aineistonkeruumenetelminä käytetty yllämainittuja pullonkaulojen tunnistamiseen,

ongelmanratkaisuun, hahmottamiseen, hukkien löytämiseen sekä havainnointiin. Aineistonkeruussa käytettiin myös kyselylomaketta ja haastatteluja. Kyselylomakkeet ja haastattelut koskivat reklamaatioprosessiin sovellettavia parannuskeinoja. Kyselylomake lähetettiin sähköisesti prosessin kanssa työskenteleville työntekijöille, eli asennustyönjohtajille sekä asentajille ja urakoitsijoille sekä loppuasiakkaille. Haastattelut painottuivat pääosin asennustyönjohtajiin. Asiakkaille lähetettiin sähköinen kyselylomake.

Reklamaatioprosessin kehittäminen ja parantaminen lähtee liikkeelle kuluttajamyynnin asennuksen segmentistä. Yritysmyyntiin vastaava osuus on siis rajattu kokonaan pois tästä työstä. Kaikki ne tahot, jotka ovat mitenkään mukana reklamaatioprosessin eri osissa, tulisivat noudattamaan standardoitua toimintatapaa. Uuden toimintamallin myötä kohdeyrityksen työntekijät koulutetaan sekä sitoutetaan noudattamaan uutta reklamoinnin toimintamallia.

Lisäksi jokainen toimintatutkimus tarvitsee tutkimuskysymyksiä, sillä ilman niitä oikean ratkaisun löytyminen on mahdotonta. Tutkimuskysymykset tulisi asettaa ”miten?”-muotoon, sillä vain siten on mahdollista saada aikaan muutos. ”Mitä?”-kysymysten avulla saaduille vastauksille pitäisi tehdä jotain, mutta vastaus kysymykseen ei anna suoraa vastausta tutkimusongelmaan. (Kananen 2014, 31.)

2.4 Tutkimusongelmat ja –mittarit

Tutkimusongelmia voidaan pitää tutkimuksen lähtökohtana. Kohdeyrityksen ja tämän toimintatutkimuksen tutkimusongelmiksi muodostui kalusteasennuksen mukana tulevien reklamaatioiden reklamaatioprosessin tehostaminen ja kehittäminen eri sidosryhmien näkökulmasta. Tutkimusongelmiksi valikoituivat seuraavat kysymykset:

- Miten reklamaatioprosessista saisi ketterämmän ja tehokkaamman?
- Miten reklamaatioprosessin kehittäminen parantaa asiakastytyväisyyttä?
- Miten reklamaatioprosessin parissa työskentelevät henkilöt sitoutetaan kehitettyihin toimintatapoihin?

Mittareiden tärkein tehtävä on antaa kuva yrityksen toiminnan tehokkuuden kehittymisestä. Mittareilla pystytään osoittamaan ongelmakohtia, sekä kuvaamaan korjaustoimenpiteiden tehoa ja vaikutuksia. Selkeät mittarit asettavat sisäiselle prosessille

näkyvän tavoitteen, jota jokaisen työntekijän on helppo seurata ja hahmottaa oman työn tekemisen vaikutukset. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 434-435.).

Tutkimusta aloittaessani valitsin kolme parhaiten kuvaavaa mittaria edellä mainituille tutkimuskysymyksille, joiden kehitystä olisi mahdollista seurata ja osoittaa myös niiden toteutuminen:

1. Reklamaation läpimenoaika
2. Asiakastyytyväisyys
3. Henkilöstön sitoutuneisuus ja motivaatio

Ensimmäinen mittari on puhtaasti määrällinen eli kvantitatiivinen, sillä muutoksia pystyy mittaamaan euroissa ja käytetyssä ajassa. Ensimmäisestä mittarista voidaan päätellä prosessin kesto, mutta ei suoraan sitä, onko toimintatutkimus onnistunut vai ei. Mittari tarkoittaa käytännössä sitä, että mikä on käytetty aika reklamaation vastaanottamisesta sen loppuun saattamiseen asti. Toinen ja kolmas tutkimuksen mittari ovat laadullisia eli kvalitatiivisia, mitaten toimintaa. Toinen mittari kertoo siitä, onko kehityssuunta oikea ja miten se palvelee toiminnan kohdetta eli loppuasiakasta. Tätä mitataan asiakastyytyväisyyskyselyillä ja toimintatutkimuksen kyselyillä. Kolmas mittari antaa osviittaa sille tulokselle, että onnistuttiinko tutkimuksessa vai ei. Mittareina tälle toimivat henkilöstötyytyväisyyskyselyt sekä toimintatutkimuksen kyselyt. Kyselyiden lisäksi sitoutuneisuutta voidaan mitata luodun standardin käyttöasteella.

2.5 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Toimintatutkimuksessa reliabiliteetti tarkoittaa sitä, että jos tutkimus tehtäisiin uudestaan ja ainut muuttuva tekijä olisi tutkija, tuloksen tulisi olla samanlainen (Anttila 2005, 517.). Validiteetti puolestaan pyrkii selventämään vastaako tutkimus kysymyksiin, mitkä esitetty tutkimusongelmina tai -kysymyksinä. Samoin validiteetti pyrkii tähdentämään ovatko asetetut mittarit olleet oikeita ja onko niistä kyetty jalostamaan haluttu tulos. (Anttila 2005, 512.)

Laadullinen tutkimus on silloin luotettava, kun saatu tulos kuvaa tutkimuskohdetta juuri sellaisena kuin se on näyttäytynyt. Virheelliseen tulokseen voidaan ajautua silloin, kun haastattelun vastaukset ymmärretään tutkijan puolesta väärin. Tässä korostuu silloin erityisesti haastattelun kirjaaminen sana sanalta juuri sellaisena kuin se on kerrottu.

Tutkijan pitää pysyä koko tutkimuksen ajan objektiivisena, jotta sanoma pysyisi mahdollisimman muuttumattomana.

Tutkimuksen otannan pitää olla tarpeeksi laaja, jotta siitä saa muodostettua mediaani arvion. Tutkimuksessa käyttämäni aineisto on peräisin kyselyyn vastanneilta ja haastateltavilta. Lisäksi hyödynsin tutkimuksessa omakohtaisia kokemuksia reklamaatioprosessista, joita on muodostunut viimeisen kahden vuoden ajalta.

2.5.1 Validiteetti

Validiteetti tarkoittaa tutkimuksen pätevyyttä. Tämä voi näyttäytyä esimerkiksi siten, että mitattava kohde on työviihtyvyys ja todetaan, että työlle annettavat remontit eivät valmistu ajoissa. Silloin asetettu mittari ei vastaa kysymystä ja toisinpäin. (Anttila 2005, 512.)

Validiteetin toteutuminen varmistettiin tekemällä eri sisäisille sidosryhmille kaksi sähköistä kyselytutkimusta sekä haastattelun. Ensimmäinen kysely tehtiin nykytila-analyysin kartoittamista varten ja toinen kysely implementaation jälkeen siitä, miten on onnistuttu ja näkyvätkö muutokset arkipäiväisessä työskentelyssä.

2.5.2 Reliabiliteetti

Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen luotettavuutta eli saadaanko mittaamisella luotettavia tuloksia mittaajasta riippumatta eli tutkijan tai vastaajien vaihtuminen eivät vaikuta mittaustuloksiin. Reliabiliteetti eli tutkimuksen luotettavuus on pyritty varmistamaan tässä toimintatutkimuksessa teemoittaisella ja huolellisella analysoinnilla. Reliabiliteetin avulla pystytään hahmottamaan myös, onko mittarit olleet oikeita tutkimusta ja kysymyksiä ajatellen. Tutkijan on muistettava koko ajan pitää objektiivinen näkökulma työhönsä ja ainoastaan tehdä interventioita silloin, kun tarpeellista. Kuitenkin, aina voi sattua virheitä tietoja kerätessä, käsiteltäessä ja tuloksien analysoinnissa. (Heikkilä 2002, 30.)

Reliabiliteetti korostuu käytettäessä kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä, kuten toiminnanohjausjärjestelmästä saatavia määrällisiä lukuja ja niiden hyödyntämistä. Kvalitatiivisessa menetelmässä korostuu puolestaan tutkijan tekemän analyysin ja sen jalostamisen luotettavuus. (Anttila 2005, 515-518.)

3 Nykytila-analyysi

Toimintatutkimuksen toteuttaminen lähtee liikkeelle nykytila-analyysistä ja suunnitelmalla toteutusta sen kartoittamisen pohjalta saaduista tiedoista. Nykytilan kartoittamisella tunnistetaan ne mahdollisuudet, joilla reklamaatioprosessia voidaan parantaa nykyisestä, jo olemassa olevasta toimintatavasta. Lähtökohta reklamaatioprosessin tehostamiselle on toiminnan yhtenäistäminen ja selkeyttäminen. Nykytila-analyysia seuraa suunnitteluvaihe niistä muutoksen implementoinnin keinoista, millä uutta toimintatapaa lähdetään viemään eteenpäin. (Nieminen 2016, 97.)

3.1 Reklamaatioprosessi

Olen ollut Novart:lla töissä toimintatutkimuksen aloittamishetkellä noin puolitoista vuotta ja havaitsin käytännössä heti taloon tultuani, että yrityksen reklamaatioprosessi on monimutkainen ja kirjava, eikä se sellaisenaan palvele kaikkia prosessin parissa työskenteleviä henkilöitä.

Nykytila-analyysia ja sen kartoittamista varten on saatu Novart:n tämän hetkinen reklamaatiokäsittelykaavio (Liite 1.), mistä ilmenee, että reklamaatioprosessiin osallistuu työntekijöitä ainakin seitsemästä eri organisaatiosta, niin sisäisistä kuin ulkoisista sidosryhmistä. Prosessissa on mukana asiakas, myyjä, huolitsija, tuotanto, laskutus, asennustyönjohtaja ja asentaja. Jo kaavionkin perusteella voi päätellä, että nykyprosessi on hyvin monisäikeinen ja siihen sisältyy monia eri muuttujia. Tällä tutkimuksella pyritään selkeyttämään ja yhtenäistämään menetelmiä, mitkä toisivat mukanaan prosessin tehostumisen. Reklamaatioprosessille ei ole määritelty varsinaista läpimenoaikaa siitä hetkestä, kun reklamaatio saatetaan Novart:n tietoon aina reklamaatioasennukseen tai muuhun korjaavaan toimenpiteeseen asti. Tähän pyritään luomaan tutkimuksen avulla viitteellisiä läpimenoaikoja, jotka ohjaisivat tulevaisuudessa toimintaa.

Reklamaatioprosessi lähtee liikkeelle, kun kohteessa työskentelevä asentaja on havainnut tuotteessa virheen tai jokin komponentti puuttuu toimituksesta tai tilatut kalusteet eivät vastaa tehtyä kalustesuunnitelmaa. Tilaja eli asukas voi myös tehdä tuotteeseen tai palveluun reklamaation asennuksen aikana tai sen jälkeen. Asennuksen jälkeen tehtävät reklamaatiot palvelusta liittyvät melkein aina lähetettyyn myyntilaskuun eli asennuslaskuun ja siinä mainittuihin urakan ulkopuolisiin lisätöihin tai hankintoihin. Nämä edellä

mainitut reklamoinnit vastaan ottaa ja käsittelee ensisijaisesti asennusyksikkö – asennustyönjohtaja tai asennusyksikön koordinaattori. Reklamaatiota vastaanotettaessa määritellään kustannuspaikka, mikä voi olla asiakas, myyjä, tehdas, kuljetusyhtiö, asentaja, asennustyönjohtaja, rakennuttaja tai jokin muu yhteistyökumppani.

Tällä hetkellä tuotekohtaisia reklamaatioita vastaanotetaan valokuvien kera sekä ilman ja itse reklamaatiokin annetaan hyvin moninaisilla eri tavoilla sekä eri kanavia pitkin. Tähän pyrin toimintatutkimukseni avulla löytämään standardoidun menetelmän, mikä tuottaa yhteneväistä ja määrämuotoista tietoa reklamaation kohteesta. Palvelua koskevat reklamaatiot tulevat monesti sen jälkeen, kun varsinainen asennusurakka on saatettu päätökseen ja asennuslasku lähetetty tilaajalle eli asiakkaalle. Reklamaation kohde on yleensä asennuslasku ja eriävät mielipiteet laskutettavista töistä ja niiden perusteista. Jokainen reklamaatio käsitellään tapauskohtaisesti ja tuotteiden osalta päädytään joko korjaamaan, korvaamaan tai mahdollisuuksien lomassa vaihtamaan tuote. Palveluun liittyvissä reklamaatioissa päädytään yleensä selvittelytyön jälkeen sopuun tai euromääräiseen hyvitykseen, mikäli veloitus on ollut aiheeton. Asennussopimus noudattelee yleisiä sopimusehtoja, jotka määrittävät Rakennuspuusepäntuotteiden kuluttajakauppaan liittyvien asennustöiden yleiset sopimusehdot 2002 mukaisesti (Novart Oy - Asennus-, hoito-, huolto- ja käyttöohjeet 2015.).

Mikäli päädytään tilaamaan uusi tuote virheellisen tilalle, tekee sen asennustyönjohtaja tai koordinaattori. Tehtaalta tilaamiseenkin on eri keinoja eri henkilöillä käytössä ja myös tähän pyritään löytämään mahdollisesti yksi tapa toimia. Tehtaalla on oma reklamaatiokäsittelijä tai tallentaja, joka muodostaa tuotannolle tehdystä reklamaatiosta oman tilauksen. Monissa tapauksissa asennusyksikkö, joka reklamaatioasennuksen aikatauluttaa, ei saa niin sanottua vahvistusviestiä reklamaatiotilauksen jälkeen. Reklamaatiotuotteen toimitusajan selvitys jää näin ollen sen tilaajalle. Reklamaatiotuotteiden toimitusaika voi olla kahdesta viikosta aina jopa kuuteen viikkoon asti riippuen, mistä tuotteesta on kyse. Tutkijalle ei ole vielä täysin selvää, lähetetäänkö asiakkaalle vahvistusviestiä reklamaatiotuotteen arvioidusta toimitusajasta prosessin aikana. Asiakas saa tiedon viimeistään silloin, kun asentaja on yhteydessä tiedustellakseen sopivaa asennusaikaa. Tällä hetkellä ongelmana on myös se, että reklamaatioasennuksen jälkeen koordinaattori, joka vapauttaa projektit laskutukseen, ei välttämättä saa ajankohtaista tietoa projektin loppuun viemisestä ja valmistumisesta.

Novart on asettanut vuoden 2019 tavoitteeksi ja yhdeksi fokusalueekseen reklamaatioiden määrän vähenemisen 25 %:lla. Tavoite liittyy voimakkaasti tuotannossa tehtäviin parannustoimenpiteisiin tuotteiden käsittelyssä. Lisäksi yhtiötasolla ollaan myös kehittämässä reklamaatiokäytänteitä ja näiden painopiste on lähinnä logistiikassa eli toimitusvarmuudessa ja kuljetusvaurioissa. Tämän vuoksi en pyri tutkimuksessani ottamaan kantaa reklamaatioihin, jotka liittyvät logistiikkatoimittajan kanssa yhteistyössä toimimiseen.

Reklamaatioprosessin nykytilaa lähden selvittämään haastatteluiden sekä sähköisten kyselyiden kautta, jotka suoritetaan sisäisille ja ulkoisille sidosryhmille. Näiden toivon nostavan esiin varsinkin negatiivisia puolia reklamaatioprosessista, joihin toivotaan löytyvän parannusta. Nykytila-analyysin tulosten pohjalta pystyn edelleen kirkastamaan tutkimusongelmaa tai ohjaamaan sitä vaadittuun suuntaan.

3.2 Asiakastytyväisyys

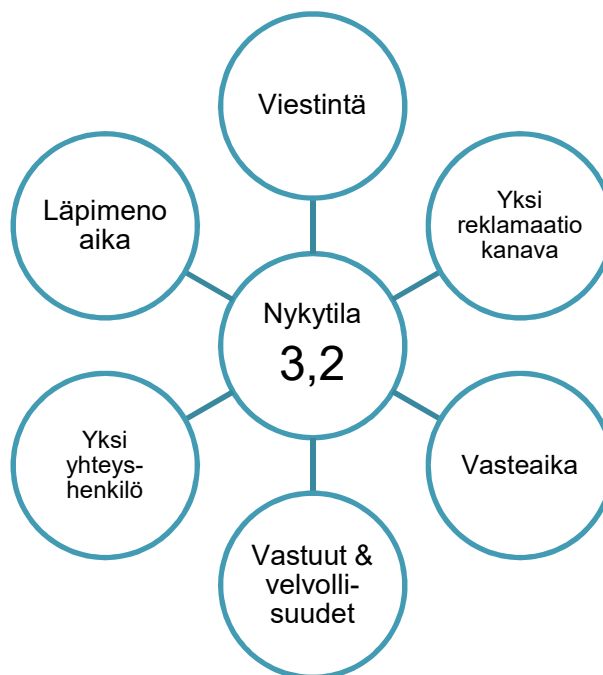
Toimintatutkimuksella tavoitellaan pitkällä aikavälillä ennen kaikkea asiakastytyväisyyden parantamista nostamalla yrityksen tavoitteisiinkin lukeutuvaa kerralla valmis %:a ja tehostamalla virheiden korjaamisprosessia. Näihin pidemmän aikavälin tavoitteisiin pyritään yksinkertaistamalla Novart:n reklamaation hoitoprosessia ja minimoimalla turhaa sekä päällekkäistä työtä.

Tässä toimintatutkimuksessa asiakastytyväisyyden nykytila kartoitus lähti liikkeelle reklamaatioprosessiin pohjautuvalla sähköisellä asiakastytyväisyyskyselyllä. Parhaimman tutkimustuloksen voin saada, kun yhdistän toimintatutkimukseeni sekä laadullista että määrällistä tutkimusta ja niistä saatua dataa. Laadullisen tutkimuksen pohjalta pystyn määrittelemään käyttäjiltä saatua tietoa prosessien kehittämiseen käytännön näkökulmasta. Asiakastytyväisyyskysely (Liite 2.) sisältää avoimia sekä rajattuja kysymyksiä, jotta onnistuttaisiin saamaan mahdollisimman paljon näkemyksiä todellisesta tilanteesta. Asiakastytyväisyyden kartoittamisen esivalmisteluun osallistuu Novart:n Nastolan tehtaalta myynti- ja markkinointijohtaja sekä markkinointipäällikkö.

Keittiömaailman asiakkaille suunnattu kyselytutkimus (Liite 2.), liittyen reklamaatioprosessin nykytilaan lähetettiin sähköpostilla yhteensä 303 vastaanottajalle. Tarkennuksena juuri tuolle tietylle vastaanottajaryhmälle oli tuotteiden toimituksen sijoittuminen aikavälille 1.1.-31.3.2019, tilauksen on pitänyt olla arvoltaan >1000€, mukana myös molemmat

tuotemerkit sekä Pro-kauppa ja linjasaneerauskohteet. Vastausaikaa kyselyyn oli 7.5.-26.5.2019. Vastanneita oli yhteensä 56 henkilöä, joten vastausprosentiksi tulee 18,5 %, mitä voidaan pitää varteenotettavana tuloksena.

Tätä laadullista sekä määrällistä aineistoa lähdin analysoimaan siten, että luin vastaukset ensin useampaan otteeseen lävitse, jonka jälkeen pystyin muodostamaan niistä eri ryhmiä teemojen ja esille nousseiden asioiden perusteella (Valli & Aaltola 2015, 110, 251.). Käyn seuraavaksi läpi ne asiat, mitkä nousivat voimakkaimmin reklamaatioprosessista pintaan asiakkaiden keskuudesta ja ne ovat kuvattuna myös Kuviossa 3.



Kuvio 3. Asiakkaiden näkemys nykytilan pääkohdista.

Ehdottomasti tärkeimmäksi sekä isoimmaksi piirteeksi muodostui yhteydenpito ja kommunikointi asiakkaaseen niin myyjän kuin asennusyksikön toimesta. Saatu tulos tämän osalta ei vastaa asiakkaiden mielestä sitä toiminnan tasoa, mikä sen kuuluisi olla. Tämän nykytilakartoituksen pohjalta Novart:n reklamaatioprosessissa ei kontaktoida asiakasta eli tilaajaa riittävän usein, jos laisinkaan. Suurin osa vastaajista oli lähes yksimielisiä siitä, että mikäli reklamaation selvittämiseen menee enemmän kuin yksi viikko, niin yhteydenpito pitäisi tällöin olla viikoittaista ja informatiivista jatkotoimenpiteiden suhteen. Mikäli reklamaation ratkaisu kestää vain muutamia päiviä, niin silloin riittää tiedoksianto asiakkaalle, että valitus on vastaanotettu sekä ratkaistu ja yhteenveto toimenpiteistä. Pääpaino oli siinä, että asiat eivät saisi jäädä roikkumaan ja odottamaan tarvittavien

henkilöiden toimenpiteitä määrittämättömän ajan päähän. Asiakkaiden vastauksien perusteella voidaan todeta heidän pitävän asennustyön työnjohtoa heikoimpana lenkinä eli pullonkaulana prosessissa. Vastajat kokivat kyselyn tulosten perusteella olevansa se impulsiivinen taho, joka vie asioita eteenpäin ja varmistaa niiden toteutumisen.

Kysyttäessä asiakkailta informoitiinko heitä tuotereklamaation toimitus- ja asennusajasta, saatiin seuraavanlainen tulos:

41% (23 henkilöä) = Ei

30% (17 henkilöä) = Kyllä

21% (12 henkilöä) = Ei reklamaatiota

7% (4 henkilöä) = Ei osaa sanoa

Tuloksesta voidaan päätellä informaation ja viestinnän olevan heikkoa myös tällä saralla, sillä suurin osa ei ole saanut yhteydenottoa liittyen toimitukseen tai reklamaatioasennuksen ajankohtaan.

Kyselyyn vastanneiden asiakkaiden näkemys oli, että reklamaatioon odotetaan nopeaa ja selkeätä vastausta sekä ehdotusta korjaavista toimenpiteistä. Mieluiten asiakkaat kommunikoisivat reklamaatioissa vain yhden tahon kanssa, kun tällä hetkellä mukana saattaa olla useita, kuten myyjä, asentaja, asennustyönjohtaja tai laskuttaja. Tämä aiheuttaa sen, että reklamaatiota joudutaan avaamaan yhä uudestaan alusta alkaen. Mikäli reklamaatioiden eteenpäin vieminen olisi yhden tahon vastuulla, pysyisi asiakkaiden näkemyksen mukaan langat paremmin hallussa reklamaation vastaanottajalla ja välttäisiin lisäongelmia tuottavasta sekavasta viestinnästä eri tahojen toimesta.

Monesta vastauksesta kävi ilmi, että reklamaation teosta pitäisi tehdä vaivatonta asiakkaalle. Tällä hetkellä asiakkaita askarruttaa se, kenelle tai mille taholle reklamaatio tulisi lähettää eli oikean yhteyshenkilön tavoittaminen koetaan haastavaksi. Asiakkaiden mukaan tarve olisi löytää reklamointikanava helposti ja mieluiten he tekisivät sen sähköisesti ja tähän toivottaisiin ohjeistusta esimerkiksi Internet-sivuilta. Tällä hetkellä, kun asiakkaalla on reklamoitavaa, he ottavat useimmiten yhteyttä myyjään, josta reklamaatio lähtee etenemään. 16 vastaajaa 56:sta kertoi, että heitä on ohjeistettu reklamoimaan tai kerrottu oikea väylä sille. Loput vastanneista eivät tieneet, mitä kautta reklamaatio lähtee vyörymään eteenpäin. Vastajat korostivat myös sitä, että reklamaation käsittelijän puolelta kannettaisiin vastuu, eikä vastuunsiirtoa tai vähättelyä saisi tapahtua. Lisäksi asiakkaat arvostavat reklamaation käsittelijän empatiaa ja yleistä asiakaspalveluasennetta.

Suurin osa vastanneista korosti vasteaikojen tärkeyttä eli millä aikajänteellä reagoimme asiakkaan lähettämään reklamaatioon. Tällä hetkellä tilanne on se, että ensimmäistä vastausta joutuu odottamaan suhteellisen kauan ja se ei välttämättä pidä sisällään vaihtoehtoisia toimenpiteitä, miten asiat tullaan korjaamaan tai korvaamaan. Vasteaikojen merkityksen ollessa suuri, peräänkuulutettiin myös sitä, että tärkeämpää olisi reklamaatioiden loppuun saattaminen kuin niiden hoitonopeus. Eli asiakkaat ovat valmiita hiukan odottamaankin, että reklamaation kohteen työt hoidetaan kuntoon, kun reklamaatio jo vireillä, mutta eivät hyväksy nykyistä vasteaikaa sille, kuinka kauan joutuvat odottamaan reklamaation ottamista käsittelyyn. Eräs vastaajista kommentoi, että ”Se, miten reklamaatiot hoidetaan mittaa yrityksen laadun ja luotettavuuden.” ”Toisaalta, hyvin hoidettu reklamaatio voi olla tyytyväisyyttä lisäävä ja lisämyyntitilaisuus.” Näihin tekijöihin pyritään vaikuttamaan positiivisesti tämän toimintatutkimuksen avulla. Kehitysideana ja toiveena asetettiin kaksi viikkoa reklamaation läpimenoa sen aloituksesta päätökseen asti.

Nykyistä reklamaatioprosessia kuvattiin vastaajien keskuudessa todella hitaaksi ja viestinnältään puutteelliseksi. Uusien tuotteiden saantinopeus on todella hidasta ja niin sanotut perustuotteet toivottaisiin saatavaksi nykyistä nopeammin. Muutama vastaajista oli kokenut reklamaatioprosessin positiivisena ja nopeana. Vastaajat antoivat reklamaatioprosessille arvosanan 3,2 asteikolla 1-5, jossa 5 on paras. Tulos on 0,8 yksikköä parempi kuin, mitä henkilöstö antoi tulokseksi. Tavoitteeksi voidaan asettaa asiakkaiden osalta arvosana 4, sillä se on toteutettavissa ja realistinen parannus.

Asiakkaat, jotka vastasivat kyselyyn, antoivat kehitys- ja parannusehdotuksia, joita olivat:

- yksi yhteyshenkilö, joka pitää langat käsissään
- yhteydenpito asiakkaaseen paremmaksi
- toimituksen omaseuranta
- reklamaation tilan käsittely / ratkaisun seuraaminen reaaliaikaisesti
- tuotteiden vaihdot nopeammiksi ja varsinkin perustuotteet
- reklamaatioihin vastaaminen nopeasti ja ratkaisukeskeisesti
- reklamaatiokanavan kertominen etukäteen sopimuksen allekirjoitusvaiheessa
- tilausluettelon ja asennussopimuksen läpikäynti allekirjoitusvaiheessa
- järjestelmistä muistutus aika ajoin, että jokin on vielä kesken
- muutosta tapaan toimia, sillä rakenteellinen ongelma
- toimitusten lähtö tehtaalta heti alkuvuikosta asiakkaalle, ei vasta torstaina → jakelu perjantaina tai vasta seuraavan viikon alusta
- vastuunjaon selventäminen

- tavoitettavuuden parantaminen

3.3 Henkilöstön sitoutuneisuus ja motivaatio

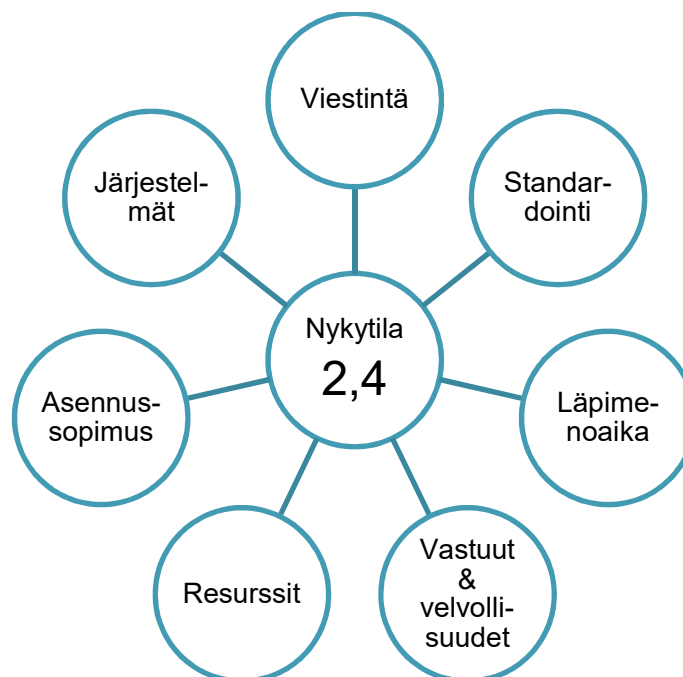
Reklamaatioprosessiin kytköksissä olevien henkilöiden näkemykset tullaan saattamaan tietoon yksilöllisten haastatteluiden sekä sähköisen kyselyn avulla. Haastattelut tullaan suorittamaan kaikille Vantaan asennusyksikön asennustyönjohtajille, päällikölle sekä koordinaattorille. Loppujen sisäisten sekä ulkoisten sidosryhmien henkilöiden näkemykset, kuullaan sähköisen kyselylomakkeen avulla, sillä kyseiset työntekijät sijaitsevat fyysisesti pääosin toisella paikkakunnalla. Kysymyspatteristo (Liite 2.) on kaikille osallistujille täysin sama, tekivät he työkseen mitä tahansa reklamaatioiden parissa. Haastattelut toteutetaan siten, että avoimiin kysymyksiin on ollut mahdollista tutustua etukäteen. Haastattelun pätevyuden pyrin järjestämään avoimilla sekä rajatuilla kysymyksillä, joiden avulla pystyin varmistumaan siitä, että vastaukset tulevat kohdistumaan tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksiin.

Sitouttamista olen lähtenyt viemään ylhäältä alaspäin eli ensimmäiseksi varmistetaan prosessin kannalta tärkeiden henkilöiden ymmärrys ja sitoutuneisuusaste kehitettävään prosessin osaan. Tutkimuksen merkittävyyden perustelen nykytila-analyysin pohjalta löydettäviin prosessin ongelmiin ja haasteisiin vedoten.

Aina on kuitenkin mahdollista, että henkilöstön sitoutuneisuuteen ja motivaatioon liittyy tekijöitä, jotka voivat haitata toimintatutkimuksen onnistunutta läpivientiä. Tällaisia tekijöitä voivat olla esimerkiksi tutkimukseen oleellisesti liittyvien avainhenkilöiden syystä tai toisesta poisjäänti yhtiön palveluksesta tai siirtyminen muihin tehtäviin. toimintatutkimuksen tekijänä, minun on pidettävä tutkimuksen aihetta ja tutkimusongelmaa pinnalla, jotta se eläisi jokapäiväisessä työnteossa ja saada omalla motivaatiolla sekä innostumisella muu henkilöstö mukaan kehittämään yhdessä reklamaatioprosessin menetelmiä.

Henkilöstön haastattelu (Liite 2.) suoritettiin kuudelle työntekijälle kuluttajamyynnin asennusyksikössä. Näiden lisäksi lähetettiin sähköinen kysely (Liite 2.) yhteensä 22 henkilölle. Vastausaikaa kyselyyn oli kaksi viikkoa. Vastauksia sähköisestä kyselystä saatiin 10 kappaletta. Näin ollen vastausaktiivisuus nykytilan kartoitukseen oli kaikkienensa 57 %, kun mukaan luetaan myös haastateltavat. Vastanneiden keskuudessa oli eri organisaatioista sekä eri toimenkuvalla olevia työntekijöitä, joilla kullakin on oma suhde reklamaatioprosessiin ja sen nykytilaan.

Tätä laadullista aineistoa lähdin analysoimaan siten, että luin vastaukset ensin useampaan otteeseen lävitse, jonka jälkeen pystyin muodostamaan niistä eri ryhmiä teemojen ja esille nousseiden asioiden perusteella (Valli & Aaltola 2015, 110, 251.). Käyn seuraavaksi läpi ne asiat, mitkä nousivat voimakkaimmin reklamaatioprosessista pintaan henkilöstön keskuudesta ja ne ovat kuvattuna myös Kuviossa 4.



Kuvio 4. Henkilöstön näkemys nykytilan pääkohdista.

Pienten tuotereklamaatioiden hoitaminen on hyvällä tasolla ja niiden tilaaminen on helppoa sekä tilaukset tulevat järjestelmään vahvistettuna hyvinkin nopeasti. Ainut tekijä näissä on se, että syykoodit häviävät prosessin aikana järjestelmästä, jolloin jälkikäteen ei pystytä niin helposti selvittämään, miksi jokin tuote on tilattu. Pienten tuotereklamaatioiden käsittelyyn kuluu yhdeltä taholta aikaa noin 15-30 minuuttia, mutta isommat reklamaatiot voivat viedä kokonaisia työpäiviä viikkotasolla. Kokonaisuutta arvioitaessa koettiin, että noin puolet työajasta kuluu jonkintasoisten reklamaatioiden parissa.

Yrityksen sisäistä ja ulkoista viestintää pidetään reklamaatioprosessin osalta ala-arvoisena ja ehdottomasti isoimpana haitallisena sekä hidastavana tekijänä. Viestintä ei kulje asennusyksiköltä tai tuotannosta myyjälle ja sitä ei tule tarpeeksi, asiakkaat jäävät ilman vastausta sekä asentajien kommunikointi asennusyksikköön ja myyjän taholle koetaan olevan puutteellista. Mikäli vastuksia saadaan ja toiminnot etenevät, niiden välissä koetaan silti olevan pitkiä ja turhia viiveaikoja, milloin asiat eivät edisty lainkaan kenenkään

osapuolen näkökulmasta. Monesti reklamaation hoitoon kytkeytyy monia eri henkilöitä sekä eri organisaatioista, joten aikaviiveet johtuvat osaltaan myös tästä seikasta, kun asioita pallootellaan ja näkemyseroista yritetään nivoa yksiselitteistä vastausta loppuasiakkaalle. Vastaajat olivat vahvasti sitä mieltä, että Novart:lla pitäisi olla määritettynä vastaajat niin sisäisesti kuin ulkoisestikin, minkä puitteissa jokin asia otetaan työn alle.

Vastaajien keskuudessa pidettiin hyvänä sitä, että tulevaisuudessa rajattaisiin sähköpostin vastaanottajat tarkoin ja siten, että kyseessä olevat henkilöt voivat tosiasiaassa reklamaation loppuun viemistä edistää. Lisäksi voimakkaasti esiin nousi yhteinen tahtotila siitä, että reklamaatioiden hoidosta vastaisi tai koordinoisi jatkossa yksi henkilö, joka olisi koko prosessin ajan mukana ja etsisi oikeilta tahoilta tarvittavat tiedot ja jalostaisi sitä eteenpäin eri sidosryhmille. Henkilöstön yhteinen näkökanta on, että asiakas on viime kädessä se osapuoli, joka kärsii eniten reklamaatioiden hoitamattomuudesta ja viestintän puutteesta. Tämä vaikuttaa osaltaan suuresti asiakastyytyvyyteen ja asiakkaan mieltämään laatuun tuotteista sekä palvelusta. Tästä saatiin myös tulos, mikä viittaa siihen, että asennustyönjohto toimii pullonkaulana, mitä tulee viestintään eri tahoille.

Lisäksi reklamaatioprosessia hidastaa se, että reklamaatioita - niin palvelun kuin tuotteen, tulee useita eri kanavia pitkin, mikä johdattelee vastaanottajan hyvin muistinvaraiseen toimintaan ja silloin riskinä on se, että niiden eteenpäinvieminen unohtuu tai ne hukkuvat kokonaan tietovirran sekaan. Lisäksi reklamaatioita vastaanotetaan eri muodoissa ja ne voivat olla kaikkea muuta kuin määrämuotoisia, lisäksi ilman kuvia. Pidettäisiin hyvänä toimintatapana sitä, että asentaja voisi tehdä kohteesta tuotereklamaation suoraan tehtaalte. Standardointi ja ohjeistukset korostuivat vastauksissa, sillä niiden määrittämisellä myyjä välttyisi asiakkaan harhaanjohtamiselta ja reklamaatiot voitaisiin vastaanottaa asiakkaalta sekä asentajalta määrämuotoisena sekä yhdellä kertaa oikeilla tiedoilla varustettuna, minkä avulla pystymme asennuksessa viemään reklamaatiota tehokkaasti eteenpäin. Lisäksi reklamaatioiden juurisyytä ei selvitetä, joten samankaltaiset reklamaatiot toistuvat yhä uudestaan. Asiakkaidenkin reklamaatioita tulee useita eri kanavia pitkin, vaikka vastaajien keskuudessa lähes kaikki painottivat reklamaatioiden vastaanottamista kirjallisena sekä kuvien kera. Tavoitetila ja käytäntö eivät siis kohtaa. Tämä voi johtua siitä, että emme varsinaisesti ohjeista asiakasta reklamoimaan millään tietyllä tavalla.

Novart:lla on käytössä toiminnanohjausjärjestelmä Talosofta, mitä pidetään suuremmassa määrin hyvänä järjestelmänä, mutta sen hyödyntämistä niin ylläpidon kuin

käyttäjien keskuudessa on vajavaista. Mikäli sinne talletettaisiin kaikki projektin aikana kertynyt tieto, ei esimerkiksi avainhenkilön poisjäänti vaikuta laadukkaan lopputuloksen saavuttamiseen enää niin paljon. Lisäksi Talosoftassa näkyvän asennussopimuksen ja siinä määritettyjen töiden ulkopuoliset lisätyöt, niiden kustantajan sopiminen sekä laskuttaminen tuottavat ongelmia. Tähänkin asiaan vaikuttaa myös viestintä ja varsinkin asennustyönjohtajan, myyjän, asentajan sekä asiakkaan välinen. Samoin loppukatselmusta pidettäisiin hyvänä osana prosessia, mikä tehtäisiin asentajan ja asiakkaan kesken. Tällä tavoin keittiön tehnyt taho pystyy antamaan näkemyksensä paikan päällä.

Usea näkemys korosti sitä, että reklamaatiot pitäisi asettaa niin sanotusti VIP-tilauksiksi, millä olisi oma ohituskaista tehtaalle. Näin ollen reklamaatiotuotteet valmistuisivat ja saataisiin toimitettua nopeammin kohteeseen. Tämän myötä myös laskutus tehostuisi ja asiakas olisi tyytyväisempi nopeammasta palvelusta. Reklamaatioprosessia pidetään hitaana ja moni näkemys toi esiin sen, ettei reklamaatiotuotteille ole määritetty selkeitä läpimenoaikoja, eikä jälkitoimitettavista tuotteista saada tietoa, milloin ne tultaisiin toimitamaan tai mitä ne ylipäättään ovat.

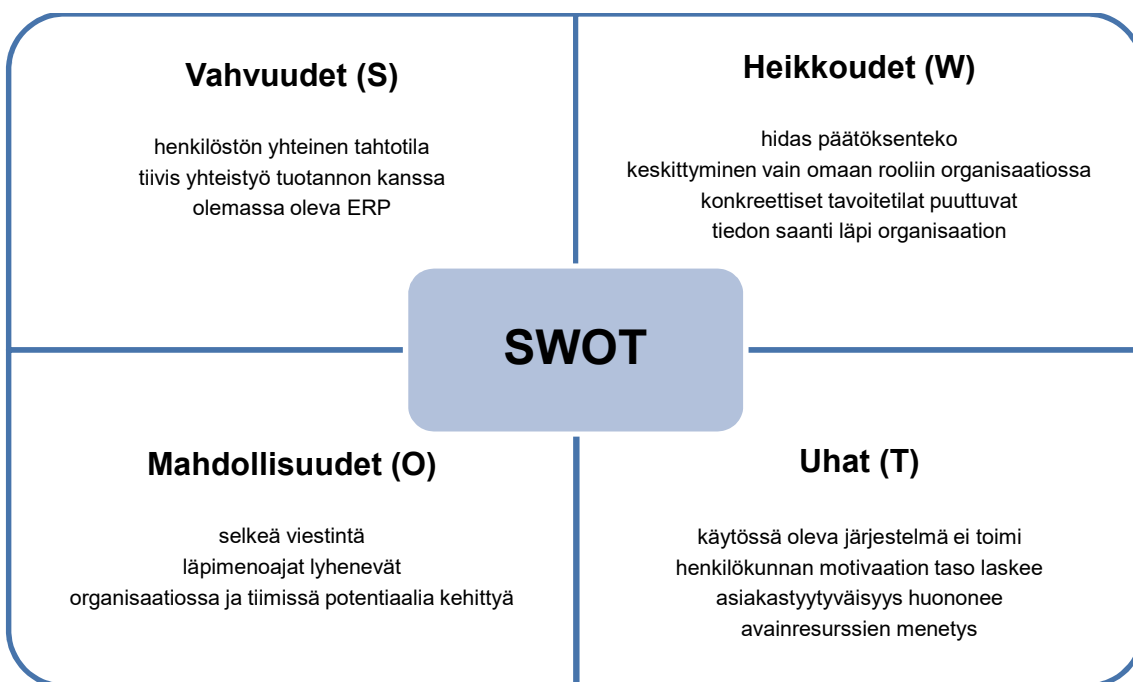
Iso tekijä vastauksien joukossa on vastuut ja velvollisuudet sekä niiden kristallisoiminen. Tällä hetkellä niitä pidetään epäselvinä ja toivottaisiin kokonaisprosessin osalta lakiin ja faktoihin pohjautuvaa yhdenmukaista reklamaatioprosessia. Asiakkaan vaateet ja meidän toimintamallimme eivät kohtaa, mikä johtaa myös siihen, ettei asiakkaiden vaatimuksia kyseenalaisteta tarpeeksi. Tämä johtuu vastaajien mukaan siitä, että ei omata tarpeeksi ammattitaitoa ja koulutuspohjaa reklamaatioiden käsittelemiseen. Koska vastuuta ei ole visualisoitu tai määritetty tarpeeksi selkeästi, vastuuta siirretään työntekijältä toiselle, mikä aiheuttaa päättämättömyyttä ja viiveaikoja läpimenoissa. Vastaajat kokivat tietävänsä, mikä heidän roolinsa on reklamaatioprosessissa, mutta silti yleinen näkemys on vastuun pompottelu. Tämä johtuu mitä todennäköisimmin yllä mainitusta eli vastuiden epämääräisyydestä.

Vastaajat määrittivät nykyisen reklamaatioprosessin toimintoineen hitaaksi, sekavaksi, työlääksi, kaoottiseksi, byrokraattiseksi sekä mahdottomaksi hahmottaa. Monitasoisten reklamaatioiden käsittely on työlästä ja hidasta sekä eri järjestelmien paljous koetaan hankalana reklamaatioiden hoidon kannalta. Reklamaatioiden parissa työskentelevien tehokkuutta pitäisi parantaa ja painotettiin eritoten virtausta, ei niinkään kapasiteettiä eli työntekijöiden määrän kasvattamista. Vastaajat totesivat myös reklamaatioiden hoidon olevan kilpailutekijä ja totesivat, että ”reklamaatioiden hoidossa yleensä ammattitaito

punnitaan” sekä sen, että ”yritys on niin hyvä kuin sen hoidetut reklamaatiot”. Vastaajat antoivat reklamaatioprosessille arvosanan 2,4 asteikolla 1-5, jossa 5 on paras. Tutkijana asettaisın tavoitetilan henkilöstön osalta arvosanaan 3, joka on toteutuskelpoinen tämän toimintatutkimuksen puitteissa. Se kertoisi jo siitä, että toiminta on asetettu oikeille rai-teille ja kertoo henkilöstön tyytyväisyydestä ja työn mielekkyydestä.

3.4 SWOT-analyysi

Päätin tarkastella Novart:n reklamaatioprosessia SWOT-analyysin kautta. SWOT-analyysi (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) on yksi eniten käytetyimmistä analyyseistä. Pääasiahana on se, miten taulukossa kuvattuja vahvuuksia voisi käyttää tulevaisuudessa hyväksi, miten heikkouksia voitaisiin muuttaa vahvuuksiksi sekä, miten mahdollisuuksia hyödynnettäisiin ja miten vältämme uhkia. Tosiasiahana on, että tyhjiö täyttyy aina jollain, vaikka saisimmekin käännettyä nimetyt heikkoudet vahvuuksiksi. Toi-saalta samat heikkoudet voivat pysyä pitkän aikaa, mutta tarve olisi löytää keinoja, joilla heikkouksien vaikutus minimoitaisiin. (Lecklin 2002, 258.)



Kuvio 5. SWOT-analyysi.

SWOT-analyysissä Novart:n kuluttajamyynnin asennusyksikön vahvuutena on ehdotto-masti henkilöstön yhteinen tahtotila. Kaikki pyrkivät tavoittelemaan samaa haluttua

tavoitetta. Lisäksi asennusyksiköllä on monia eri kanavia ja henkilöitä, joiden kautta voimme ylläpitää tiivistä yhteistyötä tuotantomme. Lisäksi olemassa oleva toiminnanohjausjärjestelmämme Talosofta on muuntautumiskykyinen ja joustava kehitysideoille sekä hyvä kanava tiedonvälitykseen myös reklamaatioprosessissa.

Näen, että yksi Novart:n asennusyksikön heikkouksista on hidas päätöksenteko. Päätöksiin saattaa liittyä useampi eri henkilö, ja odotusajat kasvavat niin sisäisesti kuin ulkoisestikin. Lisäksi aina suoritettuja byrokraattisia toimenpiteitä on hyvin paljon. Henkilöstö keskittyy liiaksi vain omaan määrättyyn rooliinsa, jolloin poikkiorganisatorista toimintaa näkyy hyvin harvoin ja toisen työntekijän työtä tai sen merkitystä kokonaisuudessa ei välttämättä ymmärretä. Henkilöstö ei suoraan tiedä, miten heidän odotetaan suoriutuvan päivittäisistä toiminnoistaan, jotta yrityksen määrittämät tavoitteet täyttyvät. Edellä mainituista syistäkin johtuen, tiedon virtaaminen läpi organisaation on haastavaa ja tietoa ei tuoteta tarpeeksi sellaiseen paikkaan, mistä kuka tahansa voisi jalostaa toimintaa eteenpäin.

Selkeä ja avoin viestintä tulevaisuudessa on todellinen mahdollisuus, johon koko organisaation kannattaa pyrkiä. Läpi tilaus-toimitusketjun kulkeva ajantasainen sekä relevantti viestintä hyödyttää myös asiakkaitamme ja tuottaa arvoa kaikille osapuolille. Järjestelmien optimaalinen hyödyntäminen yhdessä sujuvan viestinnän kanssa lyhentävät läpimenoaikoja ja sitä kautta myös työkuormat tasoittuvat. Kun tavoitteet ja päämäärät on kirkastettu organisaatiolle, tiimin on mahdollista kehittyä tasolle, mihin sillä on hyvät edellytykset. Henkilöstö on osaavaa ja ammattitaitoista, joten työympäristön sekä resursien on vastattava tähän potentiaaliin.

Uhkina pidän erityisesti käytössä olevan ERP:n toimintaongelmia. Mikäli ohjelma ei toimi toivotulla tavalla, saattaa se pahimmassa skenaariossa pysäyttää koko toiminnan asennusyksikössä. Nykyisten tietojen ja toimintojen valossa on hyvin todennäköistä, että osaavan henkilökunnan motivaatiotaso laskee kuormittavien prosessien ja tulipalojen sammuttamisen tarpeen vuoksi. Mikäli toimintoihin ei saada parantavia ja tehostavia muutoksia aikaiseksi, uhkana on, että asiakastyytyväisyys huononee ja sitä myöten yrityksen tulot pienenevät, kun ostavat asiakkaat kääntyvät kilpailijan puoleen. Uhkana pidän myös sitä, että menetämme syystä tai toisesta avainresurssejamme, joita voivat olla myyjä, asennustyönjohtaja tai jokin muu taho, joka oleellisesti pitää mukanaan hiljaista tietoa esimerkiksi suoritetusta projektista. Kolmannen osapuolen on täten lähes mahdotonta edesauttaa projektin päättämistä, kun tarvittu tieto on poistunut käytettävistä.

4 Teoreettinen viitekehys

Tässä luvussa perehdytään toimintatutkimuksessa hyödynnettävään teoriaan, joka koostuu viidestä eri osa-alueesta. Aluksi käsitellään reklamaatioita, mitä ne tarkoittavat termistöineen ja mitä ne tarkoittavat yrityksen sekä asiakkaan näkökulmasta. Tämän jälkeen perehdytään reklamaatioprosessiin kytköksissä olevaan asiakastyytyväisyyteen eli miten reklamaatioiden hoito vaikuttaa tyytyväisyyteen ja yrityksen kilpailukykyyn markkinoilla.

Tämä luku sisältää myös prosessin johtamisen teoriaa, ja siihen linkittyy vahvasti konsernitasoinen Lean ajattelutapa sekä se, miten henkilöstö saadaan sitoutumaan yhteisesti kehitettävään reklamaatioprosessiin.

4.1 Reklamaatio

Löytänä ja Kortesus (2011, 209.) määrittelevät reklamaatioksi tai poikkeustilanteeksi sellaisen kohtaamisen tai tilanteen yrityksen ja asiakkaan välisessä suhteessa, jossa asiakkaan odotukset eivät täyty ja lopputulemana on pettymys. Tyypillinen reklamaatiota vaativa tilanne voi syntyä erilaisissa asiakaspalvelutilanteissa, toimituksissa eli myöhästymiset tai virheet tai toisaalta tuotteiden käytössä. Myyntitilanteessa tai sitä seuranneen prosessin aikana annettujen lupauksen pettäminen myyjän puolelta voidaan katsoa poikkeustilanteeksi ja jos asiakas kokee sen tärkeäksi itselleen, on aiheellista tehdä reklamaatio. Vastaantulevat poikkeustilanteet ovat yritykselle ja myös Novart:ille mahdollisuuksia, joita tulisi hyödyntää prosessien kehittämiseksi.

Reklamaatiot ovat kirjallisia tai suullisia näkemyksiä yritykselle siitä, mikä on mennyt pieleen. Asiakkaan reklamoidessa ei välttämättä ole tarve käyttää esimerkiksi sanaa ”reklamaatio” otsikoidessa valitusta. Nykypäivänä ei ole välttämätöntä, että asiakas lähestyy suoraan yritystä, vaan poikkeustilanteen käsittely saattaa alkaa vaikka sosiaalisesta mediasta, jolloin sillä saattaa olla tänä päivänä suurempi painoarvo kuin yhdelle ihmiselle lähetetty sähköpostikirjelmä. (Stauss & Seidel 2004, 16.)

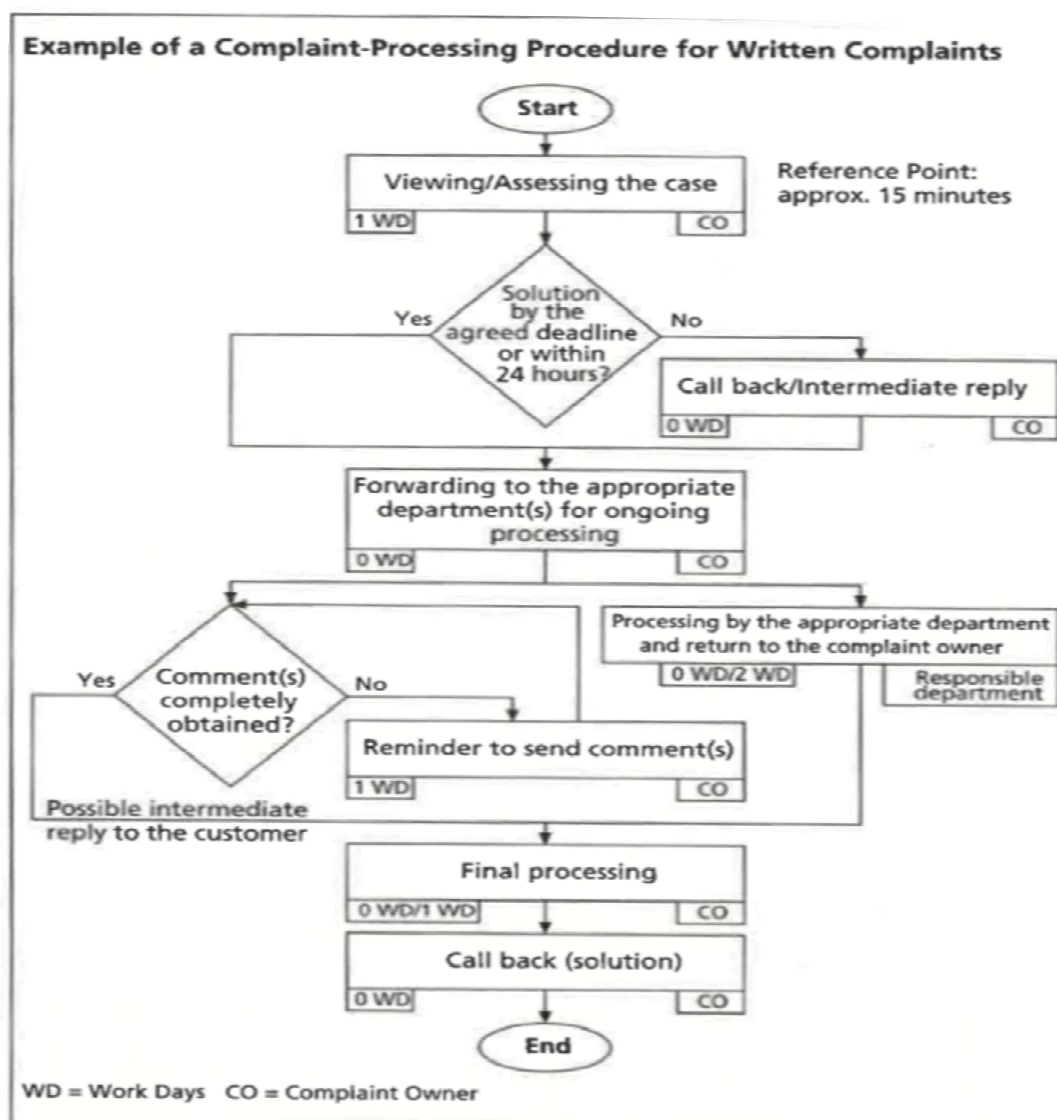
Vaikka nykypäivänä digitalisaatio helpottaa yritysten ja asiakkaiden välistä kanssakäymistä sekä kaupantekoa, tuo se mukanaan kuitenkin myös lisääntyneen tietoisuuden, tuotteiden sekä palveluiden monimuotoisuuden ja nämä kaikki yhdessä lisää myös

poikkeustilanteiden määrän kasvua. Reklamaatioiden hoito mielletään yleisesti ottaen nykypäivänä yhdeksi kilpailuvaltiksi ja ydinprosesseihin kuuluvaksi. (Löytänä & Korteso 2011, 210.)

Pettynyt asiakas ei välttämättä tuo muodostunutta poikkeustilannetta eli reklamaatiota yrityksen tietoon, sillä asiakas voi kokea, että yritys ei ole kiinnostunut tai että reklamaation tekeminen on niin vaikeaa, ettei edes jaksaa nähdä vaivaa. Useat kokevat myös, että reklamaatioihin ei ole vastattu lainkaan tai ovat saaneet vastineeksi välinpitämättömän vastaanoton. Vuosien saatossa on tehty tutkimuksia, joissa kerrotaan, että jokaista reklamaatiota kohti on olemassa 25 muuta valitusta, joista yritys ei ole koskaan kuullutkaan. (Löytänä & Korteso 2011, 211.)

4.1.1 Reklamaatioprosessi

Reklamaatioprosessin keskiössä on kysymykset, ”kuka tekee mitään?”, ”milloin?” ja ”missä järjestyksessä?”. Jotta näihin kysymyksiin osattaisiin vastata, tulee prosessin eri vaiheet olla määritettyinä sekä vastuut, deadlinet ja tarkat dokumentaatiot prosessin eri vaiheista ja niiden sisältämistä tiedoista. (Stauss & Seidel 2004, 73.)



Kuvio 6. Kirjallisen virheen reklamaatioprosessi. (Stauss & Seidel 2004, 82.)

Kuviossa 6. on esimerkki siitä, kun asiakas reklamoi virheestä yritykselle kirjallisesti. Kuvio pyrkii havainnollistamaan reklamaation käsittelyyn käytettyä aikaa (WD) ja sitä, kenen hallussa reklamaatio kulloinkin on (CO).

Reklamaatioiden käsittely vaatii yleensä resursseja usealta osastolta: asiakaspalvelusta, myynnistä, tuotannosta ja johdolta. Asiakaskokemuksen johtaminen vähentää reklamaatioita ja toisaalta muuttaa reklamaatioprosessin sellaiseksi, että se pyrkii kääntämään reklamoivan asiakkaan suosittelijaksi. Reklamaatioiden käsittely maksaa aina, joten yrityksen pitää laskea, kuinka paljon maksaa käsitellä yksi reklamaatio. Alla muutama kohta, joiden kuluja tulisi mitata reklamaation kulujen selvittämisessä:

1. reklamaatioiden vastaanottoon ja käsittelyyn kuluvat resurssit kaikilla osastoilla
2. mahdollisen reklamaatio- tai laatu poikkeamajärjestelmän kulut
3. hyvitysten ja alennusten kustannukset

(Löytänä & Kortesus 2011, 159-160.)

Risk Management Magazine artikkelissa Haley Jorgensen kirjoittaa siitä, miten hänen omistama yritys uudisti reklamaatioprosessin hallintaa. Heillä oli tavoitteena parantaa viestintää ja perustaa kanava, minkä kautta reklamaatioiden parissa työskentelevät henkilöt pääsisivät vaivattomasti käsiksi niihin tietoihin, joiden avulla reklamaatio voidaan ratkaista. Uuden viestintäkanavan avulla vältyttiin päällekkäisiltä töiltä ja kaikki osapuolet olivat tietoisia siitä, miten ja milloin reklamaatiota edistetään sekä kenen toimesta. Näillä uusilla toimintatavoilla ja tavoitteilla varmistettiin se, että reklamaatioiden hallinnasta tuli entistä tehokkaampaa. Yksi iso vaikuttava tekijä prosessin tehostamisessa oli se, että työntekijät puhalsivat entistä enemmän yhteen hiileen, kun prosessia oli muokattu vaivattommaksi ja nopeammaksi. Lopputuloksena reklamaatioiden hallinnan tehostamiselle oli se, että reklamaatiotapaukset ratkaistaan entistä nopeammin ja eri sidosryhmiä palvellen. (Jorgensen 207, 50.)

4.1.2 Reklamaation hoito

Se, miten suomalaiset yritykset hoitavat asiakkaiden esiin tuomia poikkeustilanteita, voidaan jakaa Löytänen ja Kortesuson mukaan viiteen eri tasoon.



Kuvio 7. Poikkeustilanteiden hoitamisen viisi tasoa. (Löytänä & Kortesus 2011, 215.)

Pyramidin alimmassa kerroksessa kyse on siitä, että yritys jättää asiakkaiden tekemät reklamaatiot täysin huomioimatta. Toimialat, joissa vastaavanlainen tiedostettu kulttuuri

vallitsee, ovat rakennusteollisuus ja asuntokauppa. Nykypäivänä tämä toimii siten, että loppukäyttäjät toimivat yrityksen valmistamien tuotteiden laadunvalvojina siten, että määritetyn kahden vuoden mittaisen takuuajan puitteissa rakennuttajat korjaavat virheitä niistä asunnoista, joissa asuu sitkeimmät asukkaat. Vastaavaa toimintaa voi toki olla myös muilla toimialoilla, mutta yritykset, jotka jalostavat tätä mentaliteettia, uskovat, että tuotteiden halpa hinta on oikeuttaa tuottamaan heikompa palvelun laatutasoa. (Löytänä & Korteso 2011, 216.)

”Vastataan, kun ehditään” –kategoriaan kuuluu suurin osa suomalaisista yrityksistä ja tutkijan tulkinnan mukaan myös Novart kuuluu tähän ryhmään. Asiakkaalle annettava vastaus mukailee vakioitua mallia, jota pyritään selittämään sisäisten prosessien avulla. Suuremmissa yrityksissä tätä toimintaa on jatkojalostettu sillä tavoin, että poikkeamat kirjataan ylös sisäiseen laadunvalvontaan, jonka pohjalta tehdään korjaus- ja kehitystoimia. Yritykselle tämä toimintatapa saattaa näyttäytyä mallikkaasti hoidetulta prosessilta, mutta asiakkaan näkökulmasta vastineen odottaminen ei lisää luotettavuutta yritystä kohtaan, eikä myöskään saa tunnetta aikaan, että jokaisella asiakkaalla olisi merkitystä. (Löytänä & Korteso 2011, 216-217.)

Moni yritys on panostanut siihen, että asiakkaalle vastataan parin päivän kuluessa poikkeustilanteen tultua ilmi. Tämä toimintatapa viestii asiakkaalle siitä, että asiakkaan huoli on otettu huomioon ja siitä välitetään. Näissäkin tapauksissa yrityksen vastine on kuitenkin laadittu sen omien näkökulmien mukaan, eikä tarjoa asiakkaalle mitään konkreettista hyvitystä, vaan tyydytään enemmän selittelemään tapahtunutta yrityksen näkökulmasta. (Löytänä & Korteso 2011, 217.)

Jotkin suomalaiset yritykset reagoivat poikkeustilanteisiin nopeasti ja käsittelevät reklamaatioita asiakkaan näkökulmasta. Tilanteet pyritään hoitamaan niin pitkälle siinä asiakasrajapinnassa, jossa poikkeama ilmenee. Mikäli se ei ole syystä tai toisesta mahdollista, asiakkaalle ilmoitetaan, että reklamaatio on otettu vastaan ja se on työn alla sekä annetaan arvio siitä, milloin asiaan kyetään palaamaan seuraavan kerran. (Löytänä & Korteso 2011, 217.)

Kun asiakkaan ilmoittama poikkeustilanne hoidetaan hyvin, yritys saa asiakkaasta 15 kertaa sitoutuneemman ja johtaa parhaillaan siihen, että asiakkaasta tulee yrityksen suosittelevia. Alla keinoja, miten tähän tilanteeseen voidaan päästä:

1. Etsitään aktiivisesti poikkeustilanteita ja reagoidaan niihin nopeasti.
2. Asiakkaan lähtökohdista laadittu vastine, joka sisältää konkreettisia keinoja siitä, miten asiat tullaan ratkaisemaan.
3. Odotukset ylittyvät. Kompensaatio tai jokin muu teko, joka on asiakkaalle arvokas.

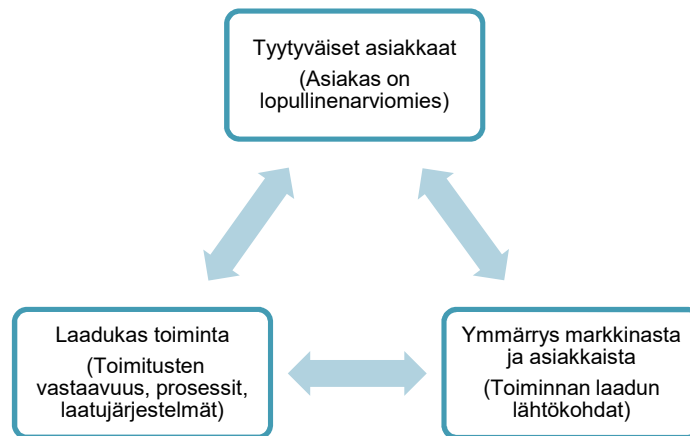
(Löytänä & Korteso 2011, 219.)

Yrityksien tulisi muistaa Suomessa operoidessaan, että ”Kun antaa vähän, voi saada enemmän”. Suomalaisen kuluttajan odotukset reklamaatioiden hoidosta eivät ole kovin korkealla ja jo pienellä panostuksella voidaan säilyttää asiakassuhde ja kääntää se omaksi edukseen. Hyvitykset eivät siis välttämättä ole vain kuluerä, vaan myös kiitos asiakkaalle esiin nostetusta poikkeustilanteesta ja mahdollisuudesta kehittää yritystä ja sen kulttuuria sisältä päin.

Novart:lla ei ole olemassa palveluun sidottua vasteaikaa asiakkaan suuntaan, vaan poikkeustilanteisiin vastataan silloin, kun sen resurssit antavat myöden. Asiakkaan oikeudet ja velvollisuudet on ilmoitettu Rakennuspuusepäntuotteiden kuluttajakaupan yleisissä sopimusehdoissa eli, milloin viimeistään pitää virheestä ilmoittaa. Tämä aika on kaksi kuukautta.

4.2 Laatu

Laatu - se tarkoittaa kaikille ihmisille eri asioita. Toinen katsoo kokonaisuutta, toinen kiinnittää huomiota pieniin yksityiskohtiin. Mikäli ne eivät täyty katsojan näkökulmasta, laatu yleensä kärsii. Oli kyse sitten palvelun tai tuotteen laadusta, ne pyritään toteuttamaan kustannustehokkaalla tavalla, joka täyttäisi myös asiakkaiden odotukset. Yrityksen pitää kuitenkin pitää mielessään arvot ja omat strategialinjaukset, joiden puitteissa se tavoittelee asiakastyytyväisyyttä ja sen toteutumista. (Lecklin 2002, 19.)



Kuvio 8. Kokonaisvaltainen laadunhallinta. (Lecklin 2002, 19.)

Laatu määritellään usein myös virheettömyyden käsitteeksi eli asiat tehdään aina oikein. Kokonaiskuvan kannalta merkityksellisempää on kuitenkin se, että virheiden sattuessa ja laatustandardin kärsiessä, asiat korjataan oikein ja laatu saa taas sanan täyden merkityksen (Kuvio 8.). (Lecklin 2002, 20.)

Laatu voi olla kaikkea väliltä asiakaslähtöisyydestä kilpailukykyyn asti. Kun yrityksessä aletaan kiinnittää enemmän huomiota laatuun, puhutaan yleensä ensin laatukontrollin kehittämisestä. Laatu nähdään tuotteen ominaisuutena. Kun huomataan, ettei pelkkä kontrolli riitä, ruvetaan kiinnittämään enemmän huomiota ohjaamiseen ja ihmisten motivoimiseen. Siitä laadun kehittäminen laajenee luontevasti yrityksen, toimittajien ja asiakkaat kattavaksi kokonaisuudeksi. Aikoinaan laatu on määritetty liittyväksi lähes pelkästään tuotteisiin, mutta nykypäivän asiakkaat mieltävät laadun myös palveluista koskevaksi. Sitä myöten yritykset ovat alkaneet kiinnittämään entistä enemmän tuottamaansa palveluun, sillä maksaahan asiakas siitäkin. Kaikesta edellä mainitusta muodostuu asiakastytyväisyys eli kokonaisuus ratkaisee laatua määritettäessä. (Sakki 1999, 172.)

Asiakas mieltää ja arvottaa palvelun laadun kahdella eri tavalla eli ”mitä?” ja ”miten?” Yrityksen ja sen työntekijöiden vuorovaikutussuhde asiakkaaseen vaikuttaa asiakkaan kokemaan palvelun laatuun ja arvostelee sitä usein tästä näkökulmasta. (Grönroos 2001, 99-102.)

Nobia konserni, mihin Novart kuuluu, määrittelee laatua seuraavasti:

- Ylimaallinen määritelmä on ”Laatu ei ole henki eikä aine, se on kolmas itsenäinen kokonaisuus. Vaikka laatua ei voi määritellä, kaikki tietävät, mitä se on”.
- Tuotepohjainen määritelmä ”Laatu liittyy kunkin arvokkaan yksikön sisältämiin korvaamattomiin ominaisuuksiin”.
- Käyttäjöpohjaisen määritelmän mukaan ”Laatu on sitä, kuinka hyvin tietty tuote tyydyttää tietyn asiakkaan tarpeet” ja ”Markkinoiden loppuanalyysinä tuotteen laatu riippuu siitä, mikä parhaiten sopii asiakkaan mieltymyksiin” tai ”Laatu tarkoittaa käyttöön sopivuutta”.
- Tuotantopohjainen määritelmä sanoo ”Laatu tarkoittaa mukautumista tarpeisiin” ja
- Arvo-pohjainen määritelmä ”Laatu on erinomaisuuden aste hyväksyttävään hintaan ja vaihtelun hallinta hyväksyttävään hintaan”.

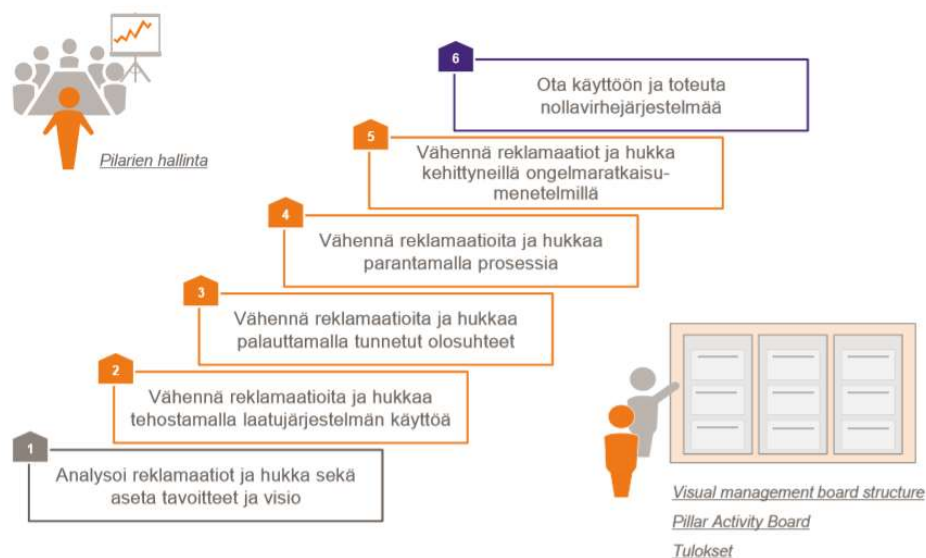
(Nobia & EFESO 2016, 2-3.)

Tässä opinnäytetyössä pohditaan ja pyritään parantamaan Nobia:n määrittämää ulkoista laatua, mikä pitää sisällään reklamaatiot, valitukset, korvaamisen ja palautukset. Näissä laaduttomuus toteutuu. Ulkoista laatua on myös tyytyväisyyden arviointi, mihin liittyy valmiin tuotteen tarkastaminen ja asiakastyytyväisyystilanne. (Nobia & EFESO 2016, 48.)

Tehtävä täyttyä käyttämällä pilarireittiä Kehittyvän laadun pilarin vaiheet

Tapaustutkimukset

Muiden pylväiden yhdistäminen



Kuvio 9. Nobia:n kehittyvän laadun pilarin vaiheet 2016. (Nobia & EFESO 2016, 57.)

Yksittäisiä reklamaatioita ja reklamaatioprosessia pitäisi pystyä parantamaan ja yhtenäistämään esimerkiksi konsernin määrittämän kehittyvän laadun pilarin mukaan (Kuvio 9.). Reklamaatiot analysoidaan vähintään teemoittain sekä sidotaan ne yhteiseen laatu-järjestelmään. Prosesseja sekä ongelmanratkaisumenetelmiä parantamalla reklamaatioiden määrä niin tuotteissa kuin palveluissakin vähenee. Tätä järjestelmää ylläpidetään koko ajan ja se ohjaa päivittäistä toimintaa. (Nobia & EFESO 2016, 57.)

4.2.1 Asiakkaille näyttäytyvä toiminnan laatu

Lähtökohtaisesti potentiaalisilla asiakkailla on olemassa entuudestaan jokin oletusarvo tietyn yrityksen tuotteista, palveluista tai ammattitaidosta - joko omakohtainen kokemus tai kuultu ja näihin vaikuttavat myös yrityksen sen hetkinen imago. Tästä voisivat mainita esimerkkinä Novart:n ja toisen toimialamme toimijan Ikean. Mikäli Ikean tuotteessa on jokin virhe, kuluttaja antaa sen helpommin anteeksi kuin Keittiömaailmalta ostetusta tuotteesta löytyneen virheen. Tämä selittyy puhtaasti sillä, että tuotteita ja niiden valmistusta mainostetaan eri tavoin sekä hintakategorioiden suuri eroavaisuus. (Lecklin 2006, 102-103.)

Asiakkaiden tekemät reklamaatiot eli valitukset ovat heijastettavissa näyttäytyvään asiakastyytyväisyyteen, ja mikäli valitukset hoidetaan huonosti, vaikuttaa se yrityksen imagoonkin heikentävästi. Asiakasvalitukset tulisi käsitellä aina arvokkaasti ja hienotunteisesti muistaen koko ajan hyvän asiakuuden hoidon periaatteet. Yritykset nimeävät yleisesti reklamaatioiden vähentämisen yhdeksi laatutavoitteekseen, sillä tiedostettu totuus on se, että tyytymätön asiakas kertoo varmasti eteenpäin muille potentiaalisille asiakkaille kokemastaan, kun taas tyytyväinen harvoin sanoo mitään. Reklamaatioprosessissa pitäisi pyrkiä byrokratian poistamiseen mahdollisimman paljon, jotta asiakkaalle näyttäytyvä prosessi olisi notkea ja kustannustehokas. (Lecklin 2002, 116-117.)

Barlow ja Möller pohtii teoksessaan kysymään asennusvalmiita kalusteita tuottavalta teollisuudelta ovatko valitukset lahja. Kun asiakkaita on kuunneltu ja kehitetty tekniikkaa, joka mahdollistaa nopeamman asentamisen ja esiasentamisen, jälleenmyyjät välittävät harvemmin valituksia asiakkailta ja mikä tärkeintä, palauttavat tuotteita vähemmän. (1998, 23.)

4.2.2 Asiakastyytyväisyystutkimukset

Asiakastyytyvääsyyttä tarkasteltaessa pitää huomioida tausta, mistä asiakaskunta tulee. Se, että asiakas ei kerro tyytymättömyyttään yritykselle, ei tarkoita sitä, että he olisivat saamiinsa tuotteisiin ja palveluihin tyytyväisiä. Varsinkin suomalaisen kulttuuriin sopii se, että valitamme kokemastamme epäkohdasta vain pakon edessä. Suurin osa asiakkaista ei tee valitusta lainkaan, vaikka se olisi tarpeellista sekä perusteltua. Asiakastyytyvääsyyteen vaikuttaa ainakin tilastojen valossa se, onko ostos suuri vai pieni, hankkiiko asiakas palvelun vai tuotteen, kuinka paljon kilpailua tuotteella tai palvelulla on, mihin sosioekonomiseen ryhmään asiakas kuuluu, henkilökohtainen taipumus valittaa sekä se, mikä on hankinnan merkitys asiakkaalle. (Barlow & Möller 1998, 45.)

Asiakastyytyvääsyyystutkimusten avulla yritykset pyrkivät selvittämään asiakkaidensa mielipiteitä, ennalta määritettyihin kysymyksiin, jotka harvoin on aseteltu niin, että lähestymistapa olisi todella asiakaskeskeinen. Näitä kyselyitä suoritetaan yleensä systemaattisesti tietyn ajan välein, mutta ne tuovat mukanaan myös haasteita. (Löytänä & Kortesus 2011, 193-194.)

4.3 Prosessi

Prosessi on sarja toimintoja, joka alkaa jostain nimetystä ja tunnistetusta kohdasta ja päättyy johonkin määritettyyn päätepisteeseen. Prosessi koostuu eri mitattavista pysäkeistä, missä pyritään tuottamaan loppuasiakkaalle niin paljon arvoa kuin suinkin mahdollista, samalla kun yritys tekee itsestään tuottavan. (Lecklin 2002, 137.)

Liiketoimintaprosessit ovat ydin -ja aliprosesseja. Reklamaatioprosessi tässä konsuksessa kuuluu Novart:n aliprosessiin, johon kuuluu myynnin jälkeiset toiminnot, kuten asiakaspalautteiden ja asiakaspalvelun jatkuva seuranta sekä niiden pohjalta tapahtuvat korjaavat toimenpiteet. (Hannus 2003, 41-42.)

Logistiikan maailma (2019) määrittää prosessin seuraavanlaisesti: ”Hyvä prosessi on nopea ja sen läpimenoajan vaihtelevuus on vähäistä. Hyvä prosessi on myös yksinkertainen ja estää jo itsessään virheitä tapahtumasta. Se tuo poikkeamat esiin, jotta niihin voidaan puuttua ja analysoida. Hyvän prosessin tunnusmerkkejä on hukan minimointi (lean ajattelutapa), ja virtaustehokkuus. Prosessi on dokumentoitu ja kaikkien tiedossa, ja yhteisiä toimintatapoja noudatetaan sitoutuneesti. Hyvään prosessiin liittyy keskeisesti

johtaminen: prosessilla on mittarit, joita seurataan. Prosessia myös kehitetään jatkuvasti.”

4.3.1 Prosessin kehittäminen

Prosessin kehittämisessä tärkeintä roolia esittävät ne tahot, jotka tekevät töitä prosessin sisällä ja sen parissa. Prosessin kehittäminen lähtee aina liikkeelle siitä, että niin sanottu läpi kävellään prosessi, jotta hahmotettaisiin kokonaisuus paremmin ja syntyisi ymmärrys, miten se näkyy asiakkaalle, mitkä ovat mahdolliset kehitystarpeet. (Logistiikan maailma 2019.)

Prosessin muuttamisessa tai parantamisessa tulee ottaa huomioon se, ettei yhdellä kertaa muuteta liian montaa asiaa. Prosessin kehittämisessä kannattaa hyödyntää jo olemassa olevaa aineetonta tietoa ja maksimoida täten henkilöstön sitoutuneisuus. (Laamanen 2003, 202.)

Prosessin kehittäminen lähtee siis liikkeelle nykytilan kartoittamisella eli nykyisen prosessin läpi kävelyllä. Tämän jälkeen päätetään oikeat toimenpiteet, miten muutosta lähdetään toteuttamaan. Prosessien kehittämisessä tavoitteena on toiminnan yhtenäistäminen. Kokonaisuudessaan prosessin kehittämisvaiheet menevät seuraavanlaisesti: suunnitteluvaihe, muutoksen toteutuminen ja muutoksen läpivienti sekä muutoksen mittaaminen. (Kiiskinen ym. 2002, 170-171.)

Mittaustiheys tulisi olla jatkuvaa, vaikka todellisuudessa tätä tehdään vain tietyn väliajoin esimerkiksi kuukausittain. Osalle laatumittareita, kuten asiakas- tai henkilöstötyytyväisyydelle saadaan arvot erilaisten tutkimusten ja haastatteluiden avulla. Yleensä tällaisia tutkimuksia tehdään harvoin, vain muutaman kerran vuodessa. Mittauksia tulisi kuitenkin suorittaa säännöllisin väliajoin ja tiheämmin vallitsevien trendien selvittämiseksi. (Lecklin 2002, 172.)

Prosessin kehittäminen toimii samalla tavalla kuin toimintatutkimuksen filosofia, sykleittäin. Kun ensimmäinen sykli on viety loppuun, palataan alkuun ja tehdään taas tarvittavat toimenpiteet seuraavaa sykliä varten. Prosessin kehittämisessä tärkeää on pyrkiä muuttamaan pieniä prosessin osia verrattaessa koko prosessin muuttamiseen heti. (Lecklin 2002, 149-151.)

4.3.2 Muutoksen viestintä ja henkilöstön sitouttaminen

Asiakas on toiminnan keskiössä. Kaikki prosessin pysähdyspisteet yhdessä muodostavat asiakkaalle jonkin kokemuksen yrityksestä tai sen tuotteista tai palveluista. Jokaisessa kohtaamispaikassa tai pysähdyspaikassa on kartoitettava sellaiset keinot, mitkä tukevat yrityksen tavoitteiden ja arvojen mukaista asiakaskokemuksen muodostumista. (Löytänä & Kortesus 2011, 26.)

Yrityksen johdon merkitys asiakaskokemusten luomisessa ja johtamisessa on olennainen. Yrityksen johto toimii tässäkin asiassa vedenjakajana; joko se ymmärtää asiakaskokemuksen johtamisen mahdollisuudet tai ei ymmärrä. Jos johto ei sitoudu ja panosta kokemuksen johtamiseen, kannattaa yrityksen valita toinen kilpailustrategia, kuten halvimman hinnan strategia. Johto johtaa parhaiten omalla esimerkillään, ja sen luomat kokemukset ovat esimerkkejä koko henkilöstölle. Jos johto ei kykene luomaan kokemuksia, on sekin esimerkki henkilöstölle. (Löytänä & Kortesus 2011, 75-77.)

Koko organisaatiolla pitää olla kirkas näkemys siitä, mikä on yrityksen tavoite ja arvot sekä, mitkä kivijalkapilarit palvelun tuottamisessa ovat ne tärkeimmät. Organisaatiota kehitetään ensisijaisesti alhaalta ylöspäin, koska niin julkisen kuin yksityisen sektorin organisaatioiden perustehtävä on asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen (Murto 2001, 31.). Tavoitteiden määrittely ja jalkauttaminen on usein asiakaskokemuksen johdon ensimmäisiä tehtäviä, kun organisaatio muuttuu asiakaskeskisempään suuntaan. (Löytänä & Kortesus 2011, 180-181.)

Löytänä ja Kortesus määrittää teoksessaan neljä tapaa muutosjohtamiseen:

1. Muutoksen kertominen – ilmoitetaan tehdyt päätökset ja kerrotaan tiimille, miten jatkossa toimitaan.
2. Muutoksen myyminen – tehdyt päätökset myydään tiimille keinona, jolla he voivat saavuttaa tavoitteensa.
3. Muutokseen osallistaminen – kerrotaan, mitä tulee saada aikaan ja mikä on tavoite, ja antaa sen jälkeen vastuu muutosten suunnittelusta tiimille. Tiimi tuottaa itse ehdotuksia tarvittavista muutoksista.
4. Muutokseen sitouttaminen – lisätään ymmärrystä muutoksen tarpeellisuudesta kuvaamalla nykytilan ja tavoitetilan välistä eroa. Vastuu muutoksen toteuttamisesta tiimin jäsenillä. (Löytänä & Kortesus 2011, 184.)

Laadukkaan toiminnan avaimet ovat motivoitunut ja ammattitaitoinen henkilöstö. Henkilöstön tulee mieltää korkea laatutaso tavoitteeksi ja asennoitua niin, että siihen päästään. Laadun nostamiseksi on pystyttävä irtaantumaan vanhoista rutiineista ja tottumuksista. Henkilöiden tulee ymmärtää, oma työnsä kokonaisuuteen suhteutettuna, ja miten he voivat omalla panoksellaan nostaa yrityksen laatua. (Lecklin 2002, 236-237.)

4.4 Lean

Lean:ssa mielletään olevan kaksi eri tehokkuuden suuntausta – resurssitehokkuus ja virtaustehokkuus. Resurssitehokkuus tarkoittaa resurssien mahdollisimman hyvää hyödyntämistä. Peruseriaatteena on, että tehtävän suorittaminen eli esimerkiksi prosessi jaetaan pienempiin osiin ja osien läpivienti annetaan yrityksen eri funktioiden hoidettavaksi. (Modig & Åhlström 2013, 9.)

Lyhyesti ilmaistuna lean on toimintastrategia. Se on strategia tavoitteen saavuttamiseksi. Tavoitteena on korostaa virtaustehokkuutta eikä resurssitehokkuutta. (Modig & Åhlström 2013, 127.)

4.4.1 Virtaustehokkuus

Virtaustehokkuus määritellään uudeksi tehokkuuden muodoksi. Siinä ei niinkään ajatella resurssien tehokasta hyödyntämistä. Virtaustehokkuudessa päähuomio on ”yksikössä” eli esimerkiksi asiakkaassa, joka ”virtaa” läpi organisaation, ja jossa tätä jalostetaan. Virtaustehokkuusajattelussa tehokkuuden arvo määräytyy asiakkaan näkökulmasta eli suomeksi sanottuna, aika jona asiakas kokee saavansa jotain arvoa tai vastinetta. (Modig & Åhlström 2013, 13-14.)

Virtaustehokkuudessa on arvoa tuottavia ja arvoa tuottamattomia toimintoja. Kun korostetaan virtaustehokkuutta, kaikki arvoa tuottamattomat toiminnot poistetaan ja arvoa tuottavat toiminnot yhdistetään tiiviiksi kokonaisuudeksi. On tärkeää määritellä prosessit virtausyksikön näkökulmasta ja monet organisaatiot erehtyvätkin määrittelemään prosessin itse toiminnan ja sen funktioiden mukaan. Arvoa voi olla välitöntä tai välillistä. Asiakkaalla välitön arvo voi olla esimerkiksi reklamaation hyvityksen saanti ja välitön arvo reklamaation huomioiminen sekä siitä ajan tasalla pitäminen. (Modig & Åhlström 2013, 18-19, 25.)

Prosessiin kuuluu ominaisuus, että sen alun ja lopun voi organisaatiot määrittää itse. Prosessin ja järjestelmien rajojen määrittäminen on tärkeää, koska se vaikuttaa läpimenoajan mittaamiseen. Läpimenoaika on yksinkertaisesti aika, joka virtausyksiköltä kuluu, kun se etenee määrittelemämme mukaisen prosessin alusta loppuun. Tarpeet sanelevat aina sen, mitkä toiminnot prosessissa tuottavat arvoa ja mitä virtaustehokkuus on. (Modig & Åhlström 2013, 22.)

On olemassa pullonkaulojen laki. Jokin prosessi sisältää useita eri "pysähdyspaikkoja" ja niiden kohdalle muodostuu jonoa. Nämä pysähdyspaikat ovat pullonkauloja. Pullonkauhat ovat ne vaiheet prosessissa, jotka "kuristavat" virtauksen. Pullonkauloja muodostuu esimerkiksi siitä, että prosessin vaiheet pitää tehdä tietyssä järjestyksessä. Toinen syy pullonkauloihin on se, että prosessissa on vaihteluja. Esimerkiksi eri työntekijät tekevät saman työn eri tavalla. (Modig & Åhlström 2013, 37-39.)

Läpimenoajan kasvua voi kompensoida sillä, että luomme asiakkaalle välillistä arvoa eli silloin, kun asiakas joutuu odottamaan, voimme lisätä arvoa siihen kohtaan. Näin voimme välttyä läpimenoaikojen kielteisiltä vaikutuksilta virtaustehokkuuteen. Virtaustehokkuuteen vaikuttaa monia asioita ja nämä ovat: keskeneräisten virtausyksiköiden lukumäärä (jonot), jaksoaika, pullonkaulat, vaihtelu ja resurssitehokkuus. Vaikka jollain resurssilla olisi hyvä resurssitehokkuus, ei ole kirkossa kuulutettu, että tehtävä työ lisää arvoa. (Modig & Åhlström 2013, 43-44.)

Organisaatioissa, joissa keskitytään enemmän resurssien hyödyntämiseen, voi olla kolme erilaista tehottomuuden lähdettä:

1. pitkät läpimenoajat (aika)
2. monta virtausyksikköä (tarve hoitaa useita asioita samaan aikaan)
3. uudelleen aloittamisen tarve (sama tehtävä aloitetaan monta kertaa)

(Modig & Åhlström 2013, 48-58.)

Tehokkuusparadoksin ratkaisun ydin on huomion kiinnittäminen virtaustehokkuuteen. Keskittymällä virtaustehokkuuteen organisaatio pystyy vähentämään useita vähemmän tarpeellisia työtehtäviä. Jokainen päätös, joka pienentää läpimenoaikaa, keskeneräisten virtausyksiköiden ja uudelleen aloitettavien tehtävien lukumäärää, vähentää lisätyötä. (Modig & Åhlström 2013, 65.)

Modig ja Åhlström antavat teoksessaan hyvän esimerkin remonttiyrityksestä, jonka resurssitehokkuus oli aluksi suuri, mutta virtaustehokkuus pieni. Kaikki osapuolet sähkömiehistä kalusteasentajaan tekivät utterasti töitä, mutta asiakaspalvelu oli ala-arvoista. Vakiointi, osapuolten välisen koordinoinnin parantaminen ja kapasiteetin vapauttaminen alensivat yrityksen resurssitehokkuutta, mutta paransivat virtaustehokkuutta. Sen tuloksena projektit sujuivat nopeammin, asiakkaat olivat tyytyväisempiä ja tulot kasvoivat. (2013, 114.)

Visualisointi. Haluamme, että meillä on kokonaiskuva koko ajan. Visualisoinnin, toisin sanoen mittaamisen tarkoituksena ei ole hiillostaa työntekijöitä, vaan tuoda näkyväksi koko organisaatiolle mahdolliset ongelmat ja poikkeamat välittömästi (Kouri 2010, 28.). Jos kaikki työntekijät näyttävät edistymisensä visuaalisesti, siitä on hyötyä kahdella tavalla:

1. tiedämme, että olemme oikeilla jäljillä, jos asiat tapahtuvat suunnitelmien mukaan. Tieto, mikä visualisoidaan, auttaa varmistamaan, että tilanne on normaali.
2. voimme reagoida välittömästi, jos näemme, että jokin ei suju niin kuin pitää. Voimme nähdä, että tilanne on epätavallinen ja että se poikkeaa alkuperäisestä suunnitelmasta.

(Modig & Åhlström 2013, 137.)

Novart:lla on käytössä koko Nobia-konsernin toimintastrategiana oleva Nobia Lean System (NLS). Lean:n avulla haluamme parantaa asiakastytyväisyyttä, tuotteittemme laatua, pienentää toiminnan kustannuksia ja lyhentää tuotannon läpimenoaika. Olemme toiminnassamme sitoutuneet omaan Lean matkaamme. Sen avulla pyrimme olemaan nyt ja tulevaisuudessa alamme huippuosaajia – tarjoamaan asiakkaillemme sekä arvokasta osaamistamme että laadukkaita tuotteitamme.

4.4.2 Systemaattinen ongelmanratkaisu

Lean:n filosofiaan kuuluu se, että työntekijät osallistuvat pienryhmissä ongelman ratkaisuun. Ongelmat ratkaistaan systemaattisesti, mieluiten pienryhmissä etsimällä virhetilanteiden juurisyitä ja estämällä ongelmien uusiutuminen ainakaan samanlaisina. Systemaattinen ongelmanratkaisu konkretisoi virheen henkilöstölle ja kasvattaa näin ollen työntekijöiden ammattitaitoa ja proaktiivista toimintaa. Lisäksi ongelma ja sen ratkaisu dokumentoidaan, jotta kuka tahansa voi sitä jatkossa hyödyntää tarvitsemallaan tavalla.

Helppoin tapa lähestyä juurisyitä on käyttää yksinkertaisia, selkeitä ja toimivia työkaluja, kuten viisi kertaa miksi -menetelmää. Alla esimerkki 5 kertaa miksi – juurisyyn selvittämisestä: Lähtötilanne; toimitettu kaluste mennyt rikki asentaessa

1. miksi? Kaluste on mennyt rikki.
2. miksi? Asennettaessa kaluste on vaurioitunut.
3. miksi? Asentajalla ei ollut ehjää työkalua.
4. miksi? Olemassa oleva työkalu oli rikki.
5. miksi? Asentajalla ei ollut varaosaa työkaluun.

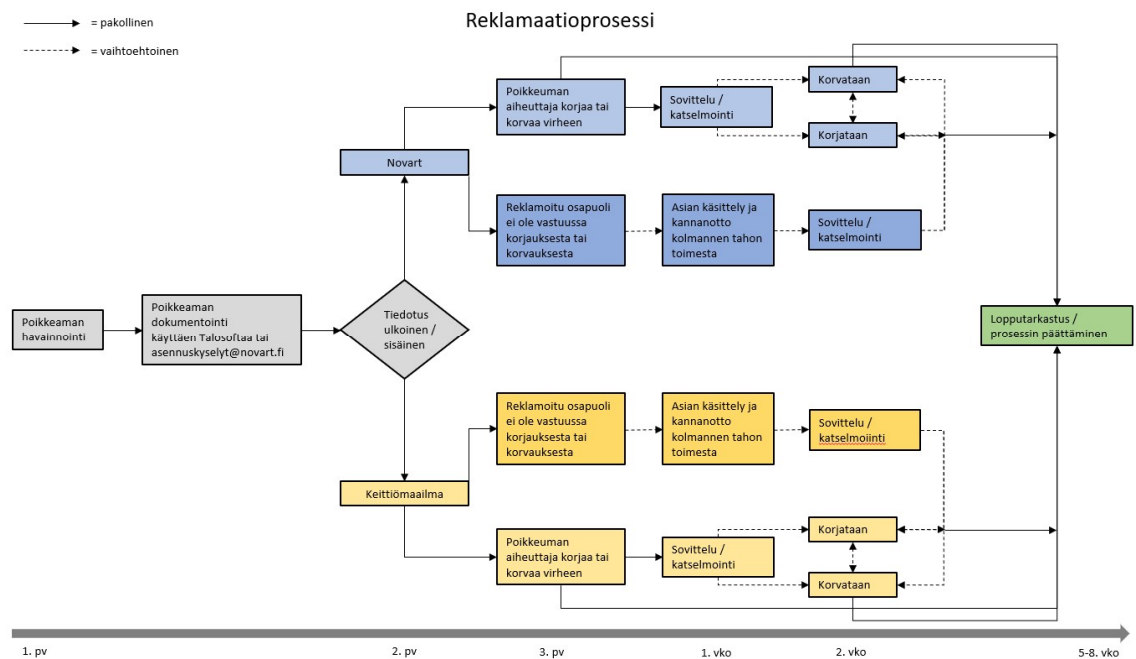
(Kouri 2010, 30-31.)

5 Kehittämishankkeen toteuttaminen

Reklamaatioprosessia lähdettiin kehittämään nykytilakartoituksesta saatujen tulosten sekä tukijan omien havaintojen pohjalta. Tärkeässä roolissa oli myös toimeksiantajan tavoitteet prosessi uudistuksen suhteen. Minä tutkijana tein koosteen mahdollisista kehitysideoista ja niiden kohteista, jotka esittelin lähiesimiehelleni sekä työpaikkani opinnäytetyön ohjaajalle, joista päätimme yhdessä, mitä lähdetään toteuttamaan. Tämä lista isoista ja pienistä kehitettävistä kohteista oli sen verran laaja-alainen, että päädyimme yhdessä siihen, että sitä tulee rajata, jotta toimintatutkimus ei kasva liian suureksi. Pääpaino tässä toimintatutkimuksessa on muodostunut siihen, että puututaan ja kehitetään pieniä prosessin osia, joita parantamalla tehostetaan kokonaisprosessia. Prosessin kehittämiskohteet esittelen jäljempänä. Muut karsitut kehittämiskohteet tuon esiin jatkokehitysehdotuksina.

5.1 Prosessikaavio

Prosessikaavioon (Liite 5., Kuvio 11.) on pyritty kuvaamaan visuaalisesti reklamaatioprosessin eteneminen. Yksityiskohtaista kaaviota ei ole aikaisemmin Novart:lla reklamaatioiden osalta ollut, joten tämä selkiyttää vaadittavia toimenpiteitä niin sisäisesti kuin ulkoisestikin eri sidosryhmille. Prosessikaaviossa on kuvattu ohjeellisia vasteaikoja sekä läpimenoaikoja. Samoin vastuita on selkiytetty eri väreillä, jotta tiedetään mikä tahoe edistää prosessia missäkin vaiheessa sen elinkaarta. Asiakas odottaa Novart:lta sujuvaa ja saumatonta asiakaspalvelua ja asiakaspalvelu on prosessi.



Kuvio 10. Reklamaatioprosessi.

Novart:lle luodussa reklamaatioprosessissa (Kuvio 10.) on pyritty selkiyttämään eri vaiheita ja kuvattu ne visuaalisesti eri sidosryhmille, jotta kaikkien tahojen olisi helpompi ymmärtää, miten prosessi etenee ja mitä se vaatii, jotta prosessi tulee päätökseensä.

Prosessi lähtee liikkeelle poikkeaman havainnoinnista, jonka tekee pääsääntöisesti asiakas tai kohteen asentaja. Edellä mainitut tahot aloittavat prosessin dokumentoimisen ja tiedottamisen käyttäen Talosoftaa tai asennuskyselyt@novart.fi-sähköpostiosoitetta. Näistä kahdesta tiedottamisen välineestä tieto siirtyy taholle, joka käsittelee reklamaation ja lähtee viemään sitä eteenpäin. Tästä välistä on pyritty karsimaan asennustyönjohdon osallisuus minimiin, joka mahdollistaa työnjohdon resurssien sijoittamisen käynnissä oleviin ja mahdollisesti tuleviin urakoihin. Reklamaation käsittelijä konsultoi työnjohtoa, mikäli tarvis, mutta vastuu reklamaation hoidosta on toisaalla.

Reklamaatiota hoitava henkilö tiedottaa aktiivisesti asiakasta ja asennusta sekä myyntiä, mitä tulee tapahtumaan prosessin edetessä. Kun reklamaatio on otettu käsittelyyn, selvitetään, onko kyse Novart:n vai Keittiömaailman vastuusta eli mitä tahoaa reklamaatio koskettaa. Tästä eteenpäin prosessin askelmerkit ovat samat kummallekin osapuolelle niin myyjäliikkeelle kuin Novart:lle. Poikkeama pääsääntöisesti joko korvataan tai korjataan, mutta samaan poikkeamaan ei kohdisteta molempia toimintoja. Prosessi voidaan

päättää tehokkaasti, mikäli poikkeaman ratkaisu on esimerkiksi viallisen tuotteen vaihto uuteen. Tällöin jäljelle jää enää uuden tuotteen asennus ja lopputarkastus. Mikäli poikkeamia on useita, voidaan suorittaa katselmus kohteeseen ja sovitteluesityksen tekeminen kompensatioista. Mikäli kompensatit eivät kohtaa osapuolien tavoitteita, voidaan prosessin päättämiseksi hyödyntää kolmansia osapuolia, kuten kuluttaja asiamiehiä kummankin osapuolen toiveesta, jolloin on mahdollista saada puolueeton näkökanta ohjeista sekä suosituksista korjata poikkeaman aiheuttanut tilanne.

Mikäli todetaan, ettei Novart tai Keittiömaailma kumpikaan ole vastuussa reklamoidusta poikkeamasta, voidaan asiakkaan toimesta pyytää kolmannen tahon näkemys asian ratkaisemiseksi, mikäli se sitä vaatii. Tätä prosessin vaihetta ei välttämättä tarvita, mikäli pystytään kiistattomasti osoittamaan poikkeaman aiheuttajan olevan joku muu riippuva taho. Viimeinen prosessin vaihe on prosessin päättäminen tai lopputarkastus, mikäli korjauksia on suoritettu Keittiömaailman tai Novart:n toimesta.

5.2 Tikettijärjestelmä

Tämän opinnäytetyön ohella käynnistettiin taustaprojekti, minkä tarkoituksena oli tuoda Novart:lle käyttöön reklamaatioidenhoito-ohjelma järjestelmän muodossa. Tutkijana olin huomannut nykytilakartoituksen pohjalta suurimman pullonkaulan ja viestinnän heikoimman lenkin olevan asennustyönjohdossa. Huomasin tässä potentiaalisen mahdollisuuden toteuttaa rintarinnan näitä kahta irrallista kehittämiskohdetta. Tämän takia, ehdotin ja perustelin opinnäytetyön nykytila-analyysin tuloksiin vedoten tarpeen luoda yksi yhteinen sähköpostiosoite (asennuskyselyt@novart.fi), jonne jatkossa tulisi yhteydenotot asiakkailta, myyjiltä, asentajilta ja muilta projektiin liittyviltä tahoilta. Tämän, jopa perusteellisen toiminnan muutoksen myötä vähennetään huomattavasti asennustyönjohdolle osoitettujen yhteydenottojen määrää. Kyseinen sähköpostiosoite tulee esille asennussovimukseen sekä asennuslaskuun.

Uutta sähköpostitiliä hallinnoi allekirjoittanut eli tutkija ja työ sisällytetään toimenkuvaan uutena elementtinä. Näin ollen pitäisi poistua se pullonkaula, mikä nyt on olemassa toimintaa haittaavana tekijänä. Samalla viestintä paranee, sillä yhteydenpito asiakkaisiin ja muihin tahoihin on määritetty selkeästi tietyn henkilön toimenkuvaan. Lisäksi uuden järjestelmän käyttöönotto-ryhmän sekä minun eli tutkijan yhteistuotoksena on määritetty sisäiset läpimenoajat, joiden puitteissa asiakasreklamaatioihin reagoidaan ja pyritään saattamaan loppuun asti. Tällä toimintatavalla pyritään korostamaan virtaustehokkuutta

eli kuten jo aikaisemmin kirjoitettu, kaikki arvoa tuottamattomat toiminnot poistetaan ja arvoa tuottavat toiminnot yhdistetään tiiviiksi kokonaisuudeksi. On tärkeää määritellä prosessit asiakkaan näkökulmasta ja monet organisaatiot erehtyvätkin määrittelemään prosessin itse toiminnan ja sen funktioiden mukaan. Arvoa muodostuu, kun virtausyksikölle tapahtuu jotain ja kun se etenee eli jalostuu. Arvoa voi olla välitöntä tai välillistä. Asiakkaalle välitön arvo voi olla esimerkiksi reklamaatioon hyvityksen saanti ja välillinen arvo reklamaation huomioiminen sekä siitä ajan tasalla pitäminen.

Reklamaatioiden hoitamista helpottavaksi työvälineeksi tuleva tikettijärjestelmä taltio viestit, asettaa ne seurantaan sekä ovat kaikkien reklamaatioiden parissa työskentelevien henkilöiden saavutettavissa eli tämä toiminnan muutos lisää läpinäkyvyyttä ja kokonaisprosessi tehostuu. Tutkijan rooli tikettijärjestelmässä tuo mukanaan sen hyödyn, että reklamaatioiden koordinointi keskitetään yhden ihmisen alle PK-seudun kuluttajamyynnin asennusyksikössä. Näin ollen asennustyönjohtajilta vapautuu resursseja keskittyä siihen olennaiseen eli huolehtia kohteiden aikatauluista ja työvaiheiden etenemisestä. Niin sanottu jälkipyykki poistuu suurimmaksi osaksi edellä mainitusta työtehtävästä. Tämä toiminnan muutos ei kuitenkaan poista asennustyönjohtajien vastuuta valvoa projektit asianmukaisesti alusta loppuun saakka, kunnes remontti on valmis.

Jotta tikettijärjestelmään tulleita reklamaatioita pystyttäisiin mahdollisimman hyvin analysoimaan ja jatkojalostamaan, luotiin eri kategorioita reklamaatioille. Näitä ovat tällä hetkellä myyjäliike, suunnitteluvirhe, tuotanto, kuljetus ja asennus.

5.3 Standardointi

Jotta toimintatavoista saataisiin yhteneväiset sekä selkeät ja tehokkaat, asennustyönjohtajille, asentajille sekä muille reklamaatioon liittyville organisaatioille loin ohjeistuksen reklamaatioiden hoitamisesta. Tämän ohjeistuksen avulla pyritään standardoimaan haluttu toimintatapa, joka on yksiselitteinen ja selkeä sisäinen prosessi, jonka kaikki tiedostavat. Tavoitteena on siis työnkulun, menetelmien ja toimintatapojen vakiointi. Ohjeistus luotiin kirjalliseksi PDF-dokumentiksi, joka käydään mahdollisuuksien lomassa asentajien koulutuksissa lävitse sekä sen käyttöastetta valvoo kunkin alueen asennustyönjohtaja ja tätä kokonaiskäyttöastetta valvoo tutkija toimenkuvansa puitteissa.

Laadin kirjallisen standardoidun toimintaohjeen työntekijöille reklamaatioiden hoitoa varten. Reklamaatiot, varsinkin tuotereklamaatiot ovat kenen tahansa katsottavissa tai

jalostettavissa eteenpäin. Tämäkin toiminnan muutos lisää läpinäkyvyyttä ja varmuutta tekemiseen, eikä tieto ole ainoastaan vain yhden tai kahden työntekijän hallussa.

Kun olin luonut ohjeistuksen nykytila kartoituksen ja siinä ilmenneiden tarpeiden sekä omien havaintojen pohjalta, luetutin ohjeistuksen vielä asennustyönjohdolla ja koordinaattorilla sekä lähiesimiehelleni. Edellä mainittujen palautteiden pohjalta, muokkasin ohjeistusta siten, että kaikki ymmärtävät sen tavalla, jolla tarkoitettu ja samalla koko kuluttajamyynnin asennuksen organisaatio on päässyt mukaan vaikuttamaan lopulliseen ohjeistukseen ja sen sisältöön. Luotu ohjeistus on luettavissa liitteistä (Liite 4.).

Uusi standardoitu toimintatapa on jalkautettu työntekijöille siten, että olen pienryhmissä käynyt ohjeistuksen lävitse. Ohjeistuksen läpikäynti ja käyttöönotto käynnistyi Novart:n jälkimarkkinoinnin tiimin ja laskutuksen henkilökunnan osalta. Tämän jälkeen standardoitua menetelmää on käyty läpi eri osastojen työnjohdon ja heidän asentajansa kanssa. Myynnin osalta ohjeistus käydään läpi myymäläkohtaisesti ja tällä hetkellä suurimman myymälän myyjät ja myyntipäällikkö on saanut koulutuksen uuteen standardoituun toimintatapaan. Uuden toimintatavan jalkauttamista ja kouluttamista suoritetaan syksyn 2019 aikana ja tavoitteena on, että vuoden 2020 alusta standardoitu ohjeistus olisi lähellä täyttä käyttöastetta jokaisessa organisaatiossa.

5.4 Uusi palaverikäytäntö

Kuluttajamyynnin asennusyksikössä otettiin toukokuun 2019 lopulla käyttöön tutkijan ja laskutuksen impulssista uusi palaverikäytäntö, mikä tarkoittaa sitä, että laskutus tuo palaverissa esiin ja näkyväksi sellaiset reklamaatiot, joihin ei ole puututtu tai joissa on jäänyt esimerkiksi hyvitykset kokonaisuudessaan määrittämättä.

Kuluttajamyynnin säännöllisiä palavereita järjestetään kahden viikon välein, joissa yhtenä osiona on käsittelemättömät reklamaatiot. Sovittiin, että yhdellä kertaa ei tuoda käsitteilyyn enempää kuin kolme eri reklamaatiota, jotta varmistetaan niiden laadukas loppuunsaattaminen ja hallittavuus. Itse palavereissa läpikäydään pääkohdat kustakin reklamaatiosta ja mietitään asianomaisten henkilöiden kesken, mihin tilanne on jäänyt ja kuka ottaa vastuun sen loppuun saattamisesta.

Lean:n filosofiaan kuuluu se, että työntekijät osallistuvat pienryhmissä ongelman ratkaisuun. Ongelmat ratkaistaan systemaattisesti etsimällä virhetilanteiden juurisyyt ja estämällä virheiden toistuminen.

6 Kehittämishankkeen tulokset

Jäljempänä käyn lävitse tulokset kehittämiskohteista ja toimintatutkimuksen tutkimuskysymykset, miten niihin on pystytty vastaamaan kehittämistoimenpiteiden seurauksena.

Lähtökohtana tälle toimintatutkimukselle oli pitkät läpimenoajat, heikko viestintä, standardoinnin puuttuminen ja pullonkaulojen nimeäminen. Tavoite asetettiin lähtökohdan mukaan ja se kulminoitui siten, että päädyin keskittymään asiakastytyväisyyden ja henkilökunnan motivaation tason nostamiseen, mikä kulminoituu nykyistä ketterämmän ja tehokkaamman reklamaatioprosessin implementoimiseen asennusyksikön näkökulmasta.

6.1 Standardoinnin läpivienti

Uuden, tämän toimintatutkimuksen puitteissa kehitetyn standardoidun toimintatavan käyttöönoton oletin olevan suoraviivaisempaa ja helpompaa. Riippuen vastaanottavasta tahosta, havaitsin kuitenkin sen käytössä puutteita, jotka näkyivät seuraavanlaisesti:

1. Toimittiin vanhojen ohjeiden ja tottumusten mukaan
2. Talosoftan vaadittuja kenttiä ei ollut täytetty tai tiedot olivat edelleen puutteellisia
3. Viestintä oli puutteellista
4. Reklamaatioihin liittyviä tietoja piti etsiä eri tahoilta

Nämä yllä olevat pohjautuvat tutkijan omiin havaintoihin, sillä minun tehtävänäni oli valvoa, että työnjohto noudattaa standardoitua menetelmää ja vastaavasti työnjohdon tehtävä oli huolehtia, että heidän asentajansa sekä urakoitsijat noudattavat uutta toimintatapaa. Tutkija tarkasteli myynnin suoriutumista ja sitoutumista sekä Novart:n muiden organisaatioiden toimintaa. Edellä mainituilla sektoreilla sitoutuminen uuteen toimintatapaan sujui havaintojen pohjalta mutkattomammin.

Olen pyrkinyt omassa toiminnassani olemaan yhteyshenkilö tahoille, joita uusi standardoitu menetelmä koskettaa ja painottanut avun saannin helppoutta ja läsnäoloa, mikäli uuden toimintatavan implementointi ei sujuisi ongelmitta. Suurin osa käyttäjistä on pitänyt suullisen tai kirjallisen palautteen perusteella ohjeistusta hyvänä ja vain muutamia kehitys -tai muutostoiveita on ilmaantunut tutkijan tietoon.

Uuden toimintatavan omaksuminen ja sen täydessä mittakaavassa käyttäminen ei kuitenkaan tapahdu hetkessä, vaan oli ennakoitavissa, että implementoinnin alussa tapahtuu vastarintaa ja haasteita. Varmimmat tulokset standardoinnin käyttöasteesta ja onnistumisesta saadaan pidemmän aikavälin jälkeen, joten muutaman kuukauden käytössä olon jäljiltä tätä on lähes mahdoton todentaa varmuudella, onko standardointi lyönyt läpi vai ei. Tämän toimintatutkimuksen puitteissa tulosta lopullisesta tilanteesta ei tulla saamaan, vaan tarkastelujaksoa jatketaan sen yli pitkälle seuraavaan vuoteen.

Myynnin osalta ohjeistus annettiin myynnin esimiehelle - myymäläpäällikölle, joka viestitti uudesta toimintatavasta myyjille. Kävin itse kouluttamassa myynnin henkilöt tähän uuteen toimintatapaan eri Keittiömaailman myymälöissä, joissa muutos otettiin innostuneesti vastaan ja kokivat sen vastaavan sekä olevan apu tarpeeseen, missä tällä hetkellä ollut puutteita. Myynti on havaintojeni pohjalta käyttänyt menetelmää tavalla, johon se on suunniteltu ja näin ollen palvelee käyttötarkoitusta.

Asiakasrajapintaan toiminnan muutoksen heijastumista ei pystytä tämän toimintatutkimuksen aikana tutkimaan ja sitä myöten tulosten saanti jää heikoksi. Konkreettisia tuloksia voitaisiin alkaa keräämään vasta ensimmäisen kerran joulukuussa 2019, jolloin mahdolliset asiakkaat ovat kiertäneet läpi toimitusketjun, mukaan lukien reklamaatioiden käsittelyn. Kirjallinen ohjeistus ja standardointi otettiin käyttöön kaikilla osa-alueilla syyskuun 2019 alussa, joten tutkittava ajanjakso tulisi olemaan syys-marraskuu 2019.

Jos tarkastellaan tuloksia ja onnistumista, voin todeta, että on kokonaisvaltaisesti onnistuttu, sillä lähtökohtana oli standardoinnin puuttuminen ja tämän toimintatutkimuksen seurauksena eri organisaatioiden käyttöön on luotu käyttäjäystävällinen ja käyttäjien toiveisiin pohjautuva ohjeistus, miten tulisi toimia, jotta varmistetaan sujuvasta tiedonkulusta ja tasalaadusta tekijästä riippumatta. Ohjeistus on tehty siihen muotoon, että sitä on mahdollista päivittää jatkuvan käytön pohjalta ja on sitä myöten avoin muutoksille sekä luodun ohjeistuksen päivittämiselle.

Päätin tukia ja mitata standardoinnin toteutumista ja sen käyttöastetta. Tämän mittauksen vastaus vastaa kysymykseen henkilöstön sitoutuneisuudesta ja motivaatiosta toteuttaa haluttua toimintatapaa. Lisäksi mittaustulosta voidaan verrata henkilöstökyselyn tuloksiin, jotka ovat pitkälti laadullisia. Eli saadaan vastaus työntekijöiden henkilökohtaisen mielipiteen sekä uskomuksen ja käytännössä toteutuneen tilanteen välille.

Alla olevassa taulukossa on listattuna aika ennen implementaatiota ja otin tarkasteluväliksi viikot 14-17. Implementaation jälkeinen tarkastelujakso on viikot 36-39. Tarkasteluvälillä tarkastellaan kolmen eri kuluttajamyynnin työnjohtajan vastualueen kohteiden dokumentoituja kuvia ja Historia-tietoja.

Taulukko 1. Standardoinnin käyttöaste.

Ennen implementaatiota

vko	kohteita (kpl)	löytyy dokumentoituja kuvia	löytyy Historia-tietoja
14	20	11 (55%)	8 (40%)
15	20	13 (65%)	12 (60%)
16	15	12 (80%)	10 (67%)
17	9	8 (88%)	4 (44%)

Implementaation jälkeen

vko	kohteita (kpl)	löytyy dokumentoituja kuvia	löytyy Historia-tietoja
36	26	22 (85%)	17 (65%)
37	26	16 (62%)	17 (65%)
38	21	9 (43%)	11 (52%)
39	4	1 (25%)	3 (75%)

Taulukossa 1. kuvattuja muutoksia voidaan tulkita siten, että etenkin Historia-tiedot ja sen käyttöaste on kasvanut 11,5% standardoinnin jälkeen. Tämä on merkittävä kasvu lyhyen ajan sisällä ja huomioiden sen, että osa käyttäjistä ei ole saanut vielä koulutusta uuteen standardoituun toimintatapaan. Näin ollen, tämä tulos korreloi henkilöstön kyselyn tuloksien kanssa, sillä laadullisista vastauksista pystyi päättämään standardoinnin olevan työntekijöiden mielestä hyväksi ja auttavan henkilökohtaista ja sidosryhmien työntekoa.

Sen sijaan, kuvien tallennus järjestelmään on heikentynyt implementaation jälkeen 18,25%. Tämä tulos yllätti tutkijan ja suoraa vastausta on hankala antaa, mutta uskon, että tämä tulos tulee tasoittumaan ajan myötä, kun uusi toimintatapa on saatu jalkautettua pysyvästi työntekijöiden joukkoon. On myös luonnollista, että jokin vanha toiminto

kärsii uuden toiminnon käyttöönotosta, sillä suurin osa huomiosta menee hetkellisesti toteuttamaan uutta toimintatapaa ja jonkin vanhan käyttö jää näin vähemmälle.

Tuloksista voi kuitenkin päätellä, että toimintatutkimuksen standardointi on otettu vastaan hyvin, niille kenelle koulutus siihen on annettu ja minä tutkijana jatkan toimintatutkimuksen päätyttyä henkilöstön koulutusta, varmistaen jatkossakin standardoinnin käytön opastamalla, rohkaisemalla ja tukemalla eri sidosryhmiä.

6.2 Kyselytutkimus henkilöstölle

Tutkimusta aloittaessani valitsin kolme parhaiten kuvaavaa mittaria tutkimuskysymyksille, joiden kehitystä olisi mahdollista seurata ja osoittaa myös niiden toteutuminen. Alla niistä kaksi:

1. Reklamaation läpimenoaika
2. Henkilöstön sitoutuneisuus ja motivaatio

Ensimmäiseen mittariin voidaan saada vastauksia henkilöstölle suunnatun kyselyn avulla, mutta tulos on mitä todennäköisimmin havainto -ja kokemuspohjainen eri käyttäjiltä. Reklamaatiokäsittelijän työaika on myös rahaa eli mitä nopeammin saadaan reklamaationkäsittelyprosessi päätökseen, sitä tuottavampaa ja tehokkaampaa se on yrityksen kannalta. Ensimmäisestä mittarista voidaan päätellä prosessin kesto, mutta ei suoraan sitä, onko toimintatutkimus onnistunut vai ei.

Toinen mittari antaa osviittaa sille tulokselle, että onnistuttiinko tutkimuksessa vai ei, sekä myös sen, pidetäänkö kehitetty muutos tai toimenpide jatkuvana. Mittareina tälle toimivat henkilöstötyytyväisyyskyselyt sekä toimintatutkimuksen kyselyt ennen ja jälkeen implementaation. Kyselyiden lisäksi sitoutuneisuutta voidaan mitata luodun standardin käyttöasteella.

Reklamaatioprosessiin kytköksissä olevien henkilöiden näkemykset implementaation jälkeen saatiin suorittamalla kyselytutkimus, joka toteutettiin kokonaisuudessaan sähköisesti. Kysymyspatteristo (Liite 6.) on kaikille osallistujille täysin sama, tekivät he työkseen mitä tahansa reklamaatioiden parissa.

Implementaation jälkeen henkilöstölle - mukaan lukien myynti, jälkimarkkinointi, asennustyönjohto, asentajat ja laskutus, lähetettiin sähköinen kysely (Liite 6.) yhteensä 70:lle henkilölle. Vastausaikaa kyselyyn oli reilu viikko. Vastauksia sähköisestä kyselystä saatiin 18 kappaletta. Näin ollen vastausaktiivisuus implementaation jälkeiseen tilanteeseen oli kaikkina 26 %. Vastanneiden keskuudessa oli eri organisaatioista sekä eri toimenkuvalla olevia työntekijöitä, joilla kullakin on oma suhde rekламаatioprosessiin ja sen tilaan muutosten läpiviennin jälkeen.

Tätä laadullista aineistoa lähdin analysoimaan siten, että luin vastaukset ensin useampaan otteeseen lävitse, jonka jälkeen pystyin muodostamaan niistä eri ryhmiä teemojen ja esille nousseiden asioiden perusteella (Valli & Aaltola 2015, 110, 251.). Käyn seuraavaksi läpi ne asiat, mitkä nousivat voimakkaimmin pintaan rekламаatioprosessiin tehtyjen muutosten jälkeen henkilöstön keskuudesta ja ne ovat kuvattuna myös Kuviossa 11.



Kuvio 11. Henkilöstön näkemys muutosten jälkeen.

Selvitettäessä sitä, onko kohteisiin liittyvät informaatiot helpommin saatavilla Talosoftasta verrattaessa kevääseen 2019, niin vastauksissa oli havaittavissa hiukan hajontaa. Suurin osa koki, että Talosoftasta löytyvät kohteiden tiedot edesauttavat heidän omassa työssään ja siitä suoriutumisessa. Vastajat olivat myös havainneet toiminnassa selkeää muutosta, varsinkin Talosoftan Historia-moduulin osalta ja sen käyttöasteessa.

Osa vastaajista ei ole huomannut yleisessä toiminnassa mitään muutosta, mitä tulee informaation saatavuuteen Talosoftasta. Tähän syynä voi mitä todennäköisimmin olla se, että implementaation jälkeinen kyselytutkimus on suoritettu sellaisessa vaiheessa, etteivät kaikki tahot ole vielä tiedostaneet toiminnan muutosta ja päässeet itse vaikuttamaan kehitykseen, kun vatsa lähitulevaisuudessa koulutuksien myötä.

2/3 Osaa vastaajista koki luodun ohjeistuksen toiminnan muutoksista ja sen sisältämistä osa-alueista vaikuttaneen positiivisesti henkilökohtaiseen työskentelyynsä.

Noin puolet vastaajista koki hyvänä uudistuksena sen, että reklamaatioiden hoito on ohjattu koordinoitusti kulkeväksi yhtä kanavaa pitkin. Pidettiin hyvänä sitä, että toiminnallemme on asetettu vasteaika, mitä noudatetaan ja kommunikointi ko. kanavaa käyttäen edesauttaa asioiden loppuun saattamista. Viisi henkilöä vastaajista ei ollut kuullutkaan luodusta uudesta sähköpostiosoitteesta ja sen funktiosta. Tähän voi vaikuttaa se, että kysely on suoritettu melkein heti implementaation jälkeen, joten osa vastaajista ei ole kerennyt vielä perehtyä aiheeseen, sillä kaikkia koulutuksia ei ole vielä pidetty. Viisi eri vastaajaa oli sitä mieltä, ettei heillä ollut vielä kosketuspintaa kyseessä olevaan sähköpostiosoitteeseen tai eivät ole vielä omassa työssään tarvinneet sitä. Näin ollen, tämä vastausryhmä on suhteellisen neutraali. Nämä vastaajat olivat kuitenkin tietoisia tästä viestinnän kanavasta. On myös mahdollista, että sisäisten sidosryhmien henkilöt, joiden ei ole vielä tarvinnut hyödyntää kanavaa, löytyy kuitenkin asioita, joita heidän kohteisiinsa on liittynyt, on hoidettu taustalla tätä kanavaa pitkin ja mahdollisesti ratkaistu ilman heidän tarvettansa osallistua asioiden selvittämiseen. Vastaajista yksi henkilö oli sitä mieltä, ettei koe uutta luotua kanavaa hyödylliseksi. Tämä sen takia, että sähköpostien osalta tulee viivettä. Tutkijana tulkitseen tämän siten, että vastaaja kokee mieluummin helpommaksi itse hoitaa asiat tavalla, jonka kokee hyväksi ja toimivaksi.

Osa vastaajista koki sisäisen ja ulkoisen viestinnän nopeutuneen sekä toiminnan muutoksen vuoksi reklamaatioiden hoito ei ole jäänyt unholaan, vaan asiat etenevät jouhevammin. Vastaajat kokivat myös, että yhteydenpito eri sidosryhmien välillä on helpottunut ja tämän vuoksi asioita pystytään edistämään paremmin.

Tämän kysymyksen vastauksien perusteella oli tulkittavissa myös jo aikaisemmin esiin tuomani asia eli suurin osa vastaajista ei ole tiedostanut toiminnoissa toiminnan muutosta standardoinnin myötä joko siksi, että toiminnan standardointi on ollut niin vähän aikaa käytössä tai eivät ole saaneet vielä koulutusta uuteen toimintatapaan. Suurin osa

vastaajista painotti jokaisen eri sidosryhmän tarpeellisuutta noudattaa uutta luotua tapaa toimia, jotta toiminnasta ja sen laadusta saataisiin halutunlainen.

Kysyttäessä, onko virtaustehokkuus vastaajien mielestä parantunut nykyisellä tavalla toimia, koettiin kahtiajakoisesti. Puolet vastaajista koki reklamaatioiden hoidon nopeutuneen ja tuottavan asiakkaalle lisäarvoa, sillä noteeraamme asiakkaiden tekemät reklamaatiot asettamamme vasteajan puitteissa. Tämän jälkeen asioita edistetään, eikä mikään niistä jää roikkumaan, sillä vastuutahot ovat selkeämpiä. Toinen puoli vastaajista ei joko tiedostanut olemassa olevaa prosessia tai eivät osanneet vielä sanoa, onko se vaikuttanut omaan työhön tai tuottaako se asiakkaalle lisäarvoa, sillä eivät ole kerenneet saamaan asiakkailta palautetta asiasta. Tämän tutkimuksen puitteissa ei saada valitettavasti asiakkaiden näkemystä asiasta, sillä tutkimuksen aika loppuu kesken. Vastauksia tähän on mahdollista saada yrityksen toteuttamista asiakastyytyväisyyskyselyistä, jotka suoritetaan kerran kuukaudessa. Näin ollen vertailukelpoisia tuloksia olisi mahdollista saada aikaisintaan joulukuussa 2019 asiakkailta.

Tulokset jakoutuivat kahtia kysyttäessä, onko vastuut, velvollisuudet sekä oikeudet selkiintyneet vastaajalle standardoinnin myötä. Hiukan suurempi osa vastaajista koki, ettei edelleenkään tiedä roolitusta ja vastuita sekä, miten ne jakautuvat. Tämä on iso tekijä kokonaisuudessa, jotta siitä saataisiin eheä ja vieläkin ammattimaisempi. Jokaisen tahon on kyettävä nimeämään itseään koskettavat vastuut ja velvollisuudet sekä oikeudet, joten tutkijan roolissa minä vien tätä asiaa eteenpäin Novart:lla ja pyrin varmistamaan sen oikeiden tahojen kautta, että asia tulee korjaantumaan.

Suurin osa vastaajista koki reklamaatioprosessin tehostuneen ja nopeutuneen muutosten myötä. Asiat eivät kasaudu ja niitä viedään määrätietoisesti eteenpäin ja samalla asiakasta huomioiden. Eli prosessin läpimenoaika koetaan lyhentyneen ja selvittelyyn eli asiakkaalle lisäarvoa tuottamattomaan toimintaan ei mene enää niin paljon aikaa kuin ennen. Vastauksista tuli myös ilmi se, että vastaajat mieltävät kysymyksen hiukan eri tavalla, kuten tutkija on sen omalta taholtaan tarkoittanut. Tämä tulee ilmi siinä, että hyvin monessa vastauksessa otettiin esiin reklamaatiotuotteiden toimitusaika eli kuinka nopeasti tuotteen saa tehtaalta siitä hetkestä, kun se on tilattu. Tämän opinnäytetyön puitteissa ei ollut tarkoitus muuttaa tehtaan toimintatapoja, mitä tulee tuotteiden valmistukseen ja logistiikkaan.

Vastaajat antoivat tämän hetkisellemme reklamaatioprosessille arvosanan 2,9. Muutosta keväeseen on tullut 0,5 yksikköä, jota pidän tutkijana hyvänä muutoksena. Tavoitetilaksi olin asettanut henkilöstön osalta arvosanan 3, joka lähes toteutui. Kyselytutkimuksen tuloksista oli selkeästi havaittavissa positiivinen näkemys ja avoin mieli muutoksille, vaikka kaikki tehdyt toimet eivät olisi vielä näyttäytyneet kaikille jokapäiväisessä arjessa.

Vastaajat toivat kyselytutkimuksen puitteissa omia henkilökohtaisia kehitystoiveita ja ideoita tulevaisuuden varalle ja niitä olivat muun muassa:

- toivottaisiin jokaisen tahon sitoutumista yhteisiin sovittuihin menetelmiin
- korvaavien tuotteiden toimitusajan lyhentäminen nykyisestä
- vastuiden/roolien ja velvollisuuksien selventämistä
- tuotantolinjalle ohituskaista reklamaatiotilauksille
- kalustekuljetusten järjeistäminen ja kuljetuksista ajoissa tiedottaminen
- reklamaatiotuotteiden toimitusajan ilmoittaminen asiakkaalle heti työmaalta
- lisää läpinäkyvyyttä ja sidosryhmien kommunikaatiota
- reklamaatioasennusten järjeistäminen sijainnin mukaan
- lisäkoulutusta harvinaisempiin tuotteisiin
- Asioiden vakiinnuttamiseksi sitkeyttä ja toistoja
- tuki siihen, mitä asiakkaalle vastataan oikeellisuudesta ja korvauksista

6.3 Lean filosofian toteutuminen

Tämän toimintatutkimuksen ja kehittämistyön lähtökohtana oli pienten prosessin osien kehittämistä ja tehostamista. Tavoite ei ollut puuttua isoihin prosesseihin, jotka voitaisiin luokitella suoraan yrityksen ydinprosesseiksi. Lean filosofian keskeisiä tavoitteita on poistaa hukkaa ja lyhentää läpimenoaikaa. (Modig & Åhlström 2013, 22.)

Lean filosofia toteutuu tässä toimintatutkimuksessa standardoinnin ja virtaustehokkuuden kautta. Standardointi pyrkii poistamaan eri osastojen ja työnjohtajien sekä muiden sidosryhmien välisiä eri toimintatapoja. Toimintatavoista on tehty vakio, miten kussakin eri toimissa asia tehdään samalla tavoin. Tällöin avainhenkilöiden muuttuminen tai jokin muu perusteellinen henkilöstönvaihdos ei vaikuta perustekemiseen sekä siitä suoriutumiseen ja lisäksi laadun voi olettaa olevan sama, riippumatta siitä, keitä tekijät ovat. Jatkossa myös uusien työntekijöiden kouluttaminen on helpompaa, sillä työmenetelmät ja tavat on dokumentoitu ylös.

Lean tarkoittaa myös hyvin oleellisesti hukan eliminointia. Kun toiminta on standardoitu ja kaikki tietävät, miten tulisi toimia ja mitä tietoa tulee seuraavalle asiaa käsittelevälle taholle tuottaa, virheiden mahdollisuus vähenee huomattavasti verrattaessa kevääseen 2019. Toiminta ei ole muistinvaraista ja lisäksi se on ajallaan ja tapahtuu siellä, missä pitää. Lean:n mukaan, vähentää näin ollen myös ajankäytöllistä hukkaa.

Lean:n ehkä tärkein johtoajatus on loppuasiakas ja sille lisäarvon tuottaminen. Mikä siis tuottaa asiakkaalle lisäarvoa, kun hän tekee hankintansa Novart:lta? Jouheva prosessi, missä viestintä on sujuvaa ja jokainen prosessin osa on asiakaslähtöistä ja lisäarvoa tuottavaa eli asia jalostuu ja edistyy jokaisella pysähdyksellä. Siellä missä pysähdys kestää pidempään, tulee asiakasta informoida väliajoin, jolloin selvittelyvaihekin tuottaisi välillistä lisäarvoa asiakkaalle. Asiakkaat ymmärtävät, että prosessin edetessä saattaa tulla odottamattomia tekijöitä, jotka voivat hidastaa remontin edistymistä tai lopussa voi tulla monitahoinen reklamaatio, joka vaatii selvitystyötä, jotta se saadaan asianmukaisesti ratkaistuksi. Asiakas on valmis maksamaan palvelusta, mille hän kokee saamansa lisäarvoa eli pitkälti viestintää toimittajan ja tilaajan välillä. Tämä viestintä asiakkaan ja toimittajan välillä lisää asiakastyytyvyyttä verrattaessa tilaan, jossa asiakasta ei tiedoteta projektin etenemisestä juuri lainkaan. Niin myynnissä kuin asennuksessa tai jälkimarkkinoinnissa pelkät mielikuvat saattavat ratkaista palvelukokonaisuuden. Viestintä ja siinä onnistuminen on Lean ajattelua parhaimmillaan. (Suomen Lean-yhdistys 2017)

6.4 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tutkimuskysymyksiksi valikoituivat seuraavat toimintatutkimuksen suunnitteluvaiheissa:

Miten reklamaatioprosessista saisi ketterämmän ja tehokkaamman?

Reklamaatioprosessista saatiin tehokkaampi luomalla poikkiorganisatorisesti standardoitu uusi toimintatapa, jota lähetettiin rakentamaan asiakkaiden, myynnin ja asennuksen nykytilakartoituksen pohjalta, mitä tuli reklamaatioprosessiin. Käyttäjiltä saadun näkemyksen pohjalta luotiin kirjallinen ohjeistus, mikä omalta osaltaan oli yksi mahdollistava tekijä suoraviivaisempaan ja selkeämpään viestintään. Viestintään ja sen heikkouteen kulminoitui suurin osa reklamaatioprosessin kompastuskivistä ja hukka-ajasta, mikä omalta osalta vaikutti myös siihen, että reklamaatioiden vasteajat ja tätä myöten läpimeinoajat olivat liian pitkiä. Uuden toimintatavan ansiosta reklamaatiot otetaan nopeammin

käsittelyyn ja saatetaan loppuun asti, jotta projektit tulevat päätökseensä. Tämä toimintatavan muutos mahdollistaa myös laskun kierron nopeutumisen, jolloin siitä on selkeitä säästöjä myös kohdeyritykselle.

Miten reklamaatioprosessin kehittäminen parantaa asiakastyytyväisyyttä?

Reklamaatioprosessin kehittämisellä parannetaan asiakastyytyväisyyttä keskittymällä ensisijaisesti viestintään – niin ulkoiseen kuin sisäiseenkin. Viestintää ja tiedonkulkua voidaan tehostaa aktivoimalla reklamaatioiden parissa työskentelevät ja niihin liittyvät tahot. Tämä tapahtuu kouluttamalla ja kannustamalla eri osapuolia jakamaan tietoa Talosoftan kautta sekä pitämään aktiivista yhteyttä toisiinsa, jotta voisimme tuottaa parasta asiakaspalvelua loppukäyttäjälle. Kun jokainen taho peilaa omaa toimintaansa siihen, tuottaako se asiakkaalle lisäarvoa vai ei ja keskittyy jatkuvasti kehittämään omaa henkilökohtaista suoritustaan, näkyy tämä väistämättä asiakastyytyväisyyden parantumisenä.

Miten reklamaatioprosessin parissa työskentelevät henkilöt sitoutetaan kehitettyihin toimintatapoihin?

Sitoutuminen lähtee ensisijaisesti jokaisen omasta henkilökohtaisesta halusta kehittää kohdeyrityksen toimintoja entistä paremmiksi ja tehokkaammiksi. Uuden toimintatavan käyttöönotto ei ole välitöntä ja se tuottaa ylläpidollisia haasteita, mutta sen varmistaminen tapahtuu kannustamalla ja tukemalla eri käyttäjiä sekä olemalla läsnä. Uuden toimintatavan jatkuva tapetille nosto edesauttaa käyttäjiä muistamaan halutut uudet toimintatavat, kunnes niistä tulee rutiini ja se - uusi tapa toimia. Esimiehillä on oma roolinsa varmistaa työntekijöidensä toimintatavat, jotta ne vastaavat niitä, mitä kohdeyrityksessä on määritetty tehtäväksi. Sitoutuneisuutta voidaan mitata jatkossa esimerkiksi tutkijan teettämillä haastatteluilla ja kyselytutkimuksilla, samoin yrityksen tuottamissa ja toteuttamissa henkilöstön sitoutuneisuutta ja tyytyväisyyttä mittaavissa kyselyissä.

7 Yhteenveto ja johtopäätökset

Opintojeni alussa vuonna 2015 oli silloin jo itselleni selkeää, että haluan tehdä opinnäytetyöni reklamaatioita koskevan teeman ympärille. Vaihduani työpaikkaa vuonna 2017 tämä intohimo reklamaatioita kohtaan vahvistui entisestään, sillä huomasin nopeasti Novart:n palvelukseen astuttuani, että haluan keskittyä reklamaatioprosessiin ja sen

tehostamiseen. Aikaisempi ideani ja aiheeni oli tehdä reklamaatioista kustannustehokas, mutta se kiteytyi lopulta reklamaatioprosessin tehostamiseen, mikä sekin tuo väistämättä mukanaan kustannussäästöjä, mutta mittaristo ei ole niin matemaattinen. Novart:lla innostuttiin heti aiheestani tehdä opinnäytetyö aiheesta reklamaatioprosessin tehostaminen, sillä se oli vaatinut korjaustoimenpiteitä muuallakin kuin tuotannossa, jonne tehostamistoimenpiteitä oli jo aikaisemmin jalkautettu. Tavoitteena oli kehittää toimeksiantajayrityksen reklamaatiokäsittelystä paremmin toimiva kokonaisuus läpi organisaatioiden. Tehokas ja avoin reklamaatioprosessi on ehdottomasti kilpailuetu kiristyneillä markkinoilla.

7.1 Toimintatutkimuksen arviointi

Nykytilan kartoituksen pohjalta päädyin keskittymään toiminnanohjausjärjestelmäämme Talosoftaan, sillä sitä kautta pääsin parhaiten sinne ruohonjuuritasolle, missä sijaitsee yleensä reklamaation alkulähde ja minkä ympärille kuluttajamyynnin toiminnot kiteytyvät. Opinnäytetyön aloituspalaverin annista ja ideoista on näin ollen poikettu ja muutettu kehittämiskohdetta, pohjautuen juuri reklamaatioprosessin parissa työskentelevien sekä asiakkaiden näkemyksiin. Päätin keskittyä nykytila-analyysin jälkeen niihin tekijöihin, joita käyttäjät nostivat pintaan ja mitkä olivat keskenään yhteneväisiä. Näin ollen reklamaatioprosessin kokonaisvaltaista ”hajottamista ja uudelleen rakentamista” en tässä opinnäytetyössä tehnyt, vaan keskityin pienen prosessin osan tehostamiseen, joka vaikuttaa suuresti koko reklamaatioprosessiin ja sen kulkuun.

Aikataulullisesti en ole pysynyt alkuperäisessäni suunnitelmassa opinnäytetyön toteutuksen suhteen. Käynnistin tämän opinnäytetyöni Novart:lla varsinaisesti tammikuussa 2018 ja tavoitteeni oli päättää projekti samaisen vuoden loppuun mennessä. Tässä en onnistunut. Matkaan tuli odottamattomia muutoksia niin henkilökohtaisessa elämässä kuin työpaikallanikin. Tartuin uudelleen härkää sarvista 2019 vuoden alussa ja opinnäytetyöni valmistuu vuoden loppuun mennessä, vuosi alkuperäisestä aikataulusta myöhässä, mutta uuden luodun aikataulun puitteissa. Vaikka opinnäytetyöni valmistuukin vuoden 2019 aikana, kehittämistoimenpiteet jatkuvat reklamaatioprosessin tehostamisen parissa ja opastaminen sekä kouluttaminen uuteen toimintatapaan. Myös lean filosofian mukaan kehittämistoimista on tehtävä arkipäivää ja hukkaa on pyrittävä eliminoimaan jokainen päivä, jokaisen reklamaatioprosessin parissa työskentelevän tahon toimesta.

Toimintatutkimuksen aikana huomattiin, että yhden valitun mittarin tuloksia ja seurantaan olisi vaikea tuottaa ja siihen olisi pitänyt valita jokin muu tunnusluku tai jättää se kokonaan pois. Tämä valittu mittari eli reklamaation läpimenoaika oli haastava, sillä suoranaista dataa ei ole saatavilla ja tilanteita on lähinnä kartoitettu työntekijätasolla esimerkiksi laadullisten kyselyiden lomassa työntekijän oman henkilökohtaisen mielipiteen avulla.

Toimintatutkimuksen toteutus onnistui mielestäni kuitenkin melko hyvin. Vaikka projektin alku takkusin tukijasta johtuvista syistä sen alkutaipaleella, projektin kunnolla käynnistämisen jälkeen tutkija sekä muut sidosryhmät ovat sitoutuneet hienosti tehostamista vaatimiin toimenpiteisiin. Reklamaatioprosessin parissa työskenteleviltä tahoilta on tullut läpi projektin kehitysehdotuksia ja näkemyksiä, miten tehostamisesta saisi kaiken hyödyn irti. Luotua uutta toimintatapaa on muokattu ja viilattu jatkuvasti projektin edetessä kehitysideoiden pohjalta toimimammaksi ja toimivammaksi. Tämä on myös yksi toimintatutkimuksen piirre eli se elää sykleissä. Kun jokin toiminto lanseerataan ja otetaan käyttöön, todetaan siitä osa toimimattomaksi siinä funktiossa, mihin se on alkuperäisesti suunniteltu, analysoidaan ongelma ja muokataan siitä parempi ja sykli lähtee alusta. (Metropolia 2019)

7.2 Teoreettisen viitekehyksen soveltaminen toimintatutkimuksessa

Reklamaatiot ja reklamaatioprosessi ovat tämän toimintatutkimuksen keskiössä ja niiden teoriat tukevat sitä ajattelumallia, miten reklamaatiot tulisi hoitaa oikeaoppisesti ja kenelle taholle vastuu sekä oikeudet kuuluvat. Näiden asioiden selventäminen auttaa hahmottamaan ja luomaan prosessikaavioita. Viime kädessä reklamaatioiden hoito tähtää tyytyväiseen asiakkaaseen ja asianmukaisesti loppuun hoidettuun asiakassuhteeseen.

Laatuun päätin paneutua tämän toimintatutkimuksen puitteissa, sillä laatu määritellään tai mielletään monesti tuotteeseen liittyväksi, vaikka se on myös aineetonta. Näin ollen, keskityin ensisijaisesti siihen, mitä laatu on Novart:n asiakkaille ja laatua voidaan havainnoida esimerkiksi asiakaspalvelun ja reklamaation hoidon avulla asiakkaan näkökulmasta. Tästä teorian osasta päädyin tuottamaan sellaisen toimintatavan muutoksen, jonka asiakkaat mieltävät parantuneena aineettomana laatuna. Tarkoitukseni ei ollut puuttua tuotteisiin liittyviin laadullisiin asioihin. Yleisesti ottaen, reklamaatiot ja asiakaspalautteet ovat keskeisessä asemassa laadun parantamisen kannalta.

Prosessi teoriana oli oleellinen osa tätä toimintatutkimusta, sillä aihe kosketti prosessin tehostamista. Tämän teorian avulla kykenin hahmottamaan, millaiseksi prosessi pitäisi luoda ja millä sitä pitäisi mitata, jotta se tuottaisi suurimassa määrin lisäarvoa sen käyttäjille ja loppuasiakkaalle. Prosessin keskiössä on myös viestintä ja sen kulku prosessin askeleelta askeleelle. Jotta luodusta uudesta toimintamallista saataisiin hyöty irti, pitää sen parissa työskentelevät tahot sitouttaa ja motivoida käyttämään uutta prosessin osaa toivotulla tavalla. Tämän teoriaosuuden avulla pystyin implementoimaan oikeaoppisesti muutoksen henkilöstölle tavalla, jolla se on mutkattomimmin vastaanotettavissa.

Lean teoriaan halusin ehdottomasti hyödyntää tässä toimintatutkimuksessa, sillä lean metodeja käytetään tuotannossamme, mutta sen jalkauttamiseen etäyksikköihin ei ole aikaisemmin paneuduttu. Pysin uudessa toimintamallissa ajattelemaan hyvin pitkälti virtaustehokkuutta, sillä sen avulla saadaan poistettua lähes ydinongelmaksi kutsuttu viestinnän heikkous ja näin ollen saadaan virtaustehokkuutta hyödyntämällä tuotettua asiakkaillamme lisäarvoa. Systemaattisella ongelmanratkaisulla pyritään joka päivä poistamaan hukkaa ja turhia työvaiheita sekä analysoimaan ongelmia, jotta samoihin epäkohtiin ei tarvitsisi hukata arvokasta työaikaa. Puretaan ongelma saman tien, kun se ilmenee. Tätä systemaattista toimintatapaa haluan tutkijana jatkojalostaa vielä tämän toimintatutkimuksen jälkeenkin yksikössämme ottamalla käyttöön esimerkiksi visuaaliset mittaritaulut tai jonkin muun vastaavan, joka konkretisoi ongelman koko kuluttajamyynnin tiimille.

7.3 Jatkoimenpiteet

Toiminnanohjausjärjestelmäämme Talosoftaan ja sen ympärille luodut uudet toimintamallin muutokset ja parannukset ovat mielestäni edistäneet Novart:n ja sen jälleenmyyjien käsitystä toiminnan laadukkuudesta ja tehostumisesta. Hukkatyötä on onnistuttu niimeämään ja vähentämään pieniin prosessin osiin puuttamalla. Se, riittävätkö toimintaan ja prosessin tehdyt muutokset, niin sanoisin, että tällä erää kyllä, mutta toiminnan on kehityttävä joka päivä, jotta se näyttäytyy asiakkaalle jouhevana toimintana ja meille selkeänä sisäisenä prosessina ja tapana toimia. Joten tämän aiheen parissa tullaan varmasti jatkossakin tekemään töitä ja parantamaan nyt hyvällä alulla olevaa prosessin tehostamista ja jalkauttamista.

Tuotannon puolelta on käynnistetty reklamaatioiden hoitoon ja käsittelyyn liittyvä projekti, mikä osaltaan tukee tätä toimintatutkimusta ja ne on nivottu yhteen, jotta molemmat

toiminnot prosessissa tukisivat toinen toistaan. Joten pieniä kehitysaskaleita tapahtuu jatkuvasti.

Tämän toimintatutkimuksen puitteissa tehtyä ohjeistusta Talosoftan käytöstä tullaan jaostamaan tulevaisuudessa ja siihen on tarkoitus lisätä sitä mukaa lisäohjeistuksia, kun tarve on havaittu. Tavoitteena on, että lopulta ohjeistus olisi niin kattava, että siltä löytyisi reklamaatioin tallettamisen ja hoidon lisäksi koko Talosoftaa ja sen toimintoja koskeva ohjeistus. Lisäksi, tavoitteena ja tarkoituksena on, että Talosoftaan saataisiin tulevaisuudessa rajapinta asiakkaisiimme. Tarkoitteenä sitä, että asiakkaat pystyisivät seurata järjestelmämme kautta oman remonttinsa edistymistä ja taltiointia läpinäkyvästi ja lähes reaaliaikaisena. Tämä osaltaan vähentää myös saapuvien puheluiden ja sähköpostien tulvaa esimerkiksi työnjohdossa. Jotta tähän tilanteeseen päästäisiin, niin sekä tämän toimintatutkimuksen puitteissa luodut toiminnan muutokset ja tulevat jatkotoimet pitää lanseerata ensiksi käyttöön ja sen käyttöasteen pitää olla korkea ja toiminnan sisäisesti sujuvaa, jotta on mahdollista lisätä ulkoinen asiakasrajapinta. Vastaavaa asiakasrajapintaa toiminnanohjausjärjestelmässä ei ole vielä kenelläkään toimialan tekijällä ja sekin mahdollistaisi uniikin tavan toimia ja selkeän kilpailuedun.

Toimintatutkimuksen nykytilakartoituksen pohjalta saatiin huikea määrä kehitysehdotuksia reklamaatioprosessiin ja tutkimuksen alkuvaiheessa niistä otettiin mukaan 14 eri kehittämiskohdetta, mutta ajan sekä muiden resurssien ollessa rajalliset, päätin supistaa radikaalisti kehittämistoimia neljään eri kohteeseen. Vaikka kaikkia kehittämistoimia ei tämän tutkimuksen puitteissa ehditty tekemään, koen silti, että ne helpottavat ja niistä on hyötyä prosessin kehittämisessä jatkossa, sillä ne ovat jo kartoitettu valmiiksi.

7.4 Itsearviointi

Koen, että olen voittanut itseni tämän opinnäytetyön ja tutkinnon suorittamisen tiimoilta, sillä työn ohella opiskelu on ollut välillä melko raskasta, mutta silti antanut hyvin paljon niin ammatillisesti kuin kykynä ajatella asioita laatikon ulkopuolelta. En ole varsinaisesti osallistunut nykyisessä toimessani puhtaisiin hankintoihin, mutta reklamaatiot yhtenä hankintatoimeen kuuluvana osana on antanut minulle paljon inspiraatiota ja voisin sanoa löytäneeni oman kutsumukseni eli reklamaatioiden parissa työskentelyn. Tämän toimintatutkimuksen aikana minun toimenkuvaani on muokattu siten, että olen päässyt käsittelemään niin yksikertaisia kuin monisyisiä sekä haastavia reklamaatioita ja näin ollen, olen

voinut tuoda toimintatutkimuksen mukana hankitut opit itselleni jokapäiväiseen työskentelyyn mukaan.

Koen myös, että ymmärrän julkisista sekä yksityisistä hankinnoista huomattavasti paljon enemmän sen jälkeen, kun olen aloittanut opiskeluni Metropoliasa 2015. Tavoitteenani on joskus toimia puhteiden hankintojen parissa ja erityisesti kiinnostaisivat julkiset hankinnat, sillä ne ovat tiukasti säädeltyjä ja noudattavat useita normeja, joten saisin henkilökohtaisesti eniten haastetta siltä saralta. Lisäksi koen, että hankinnat ovat strategisesti äärimmäisen merkittäviä yrityksen liiketoiminnan kannalta, jollei melkein merkittävin tekijä, koskivat ne sitten uusien tuotantolaitteiden hankkimista, uusia toimittajia tai työyhteisöön liittyviä hankinnallisia investointeja.

Metropolian kursseilla oppimastani Lean ajattelumallista ja muista johtamisen malleista, koin aluksi hiukan ristiriitaisia tunteita ja ne eivät kirkastuneet minulle luennoilla juuriin. Aloiteltuani opinnäytetyötä ja keskusteltuani tehtaan väen kanssa, lean tuli jatkuvasti esille ja ryhdyin itse pohtimaan sen hyödyntämistä myös etäyksikössä ja omassa työskentelyssäni. Huomasin pian, että lean metodeja pystyy hyödyntämään lähes missä vain ja näin ollen olen ottanut sen seuraavaksi henkilökohtaiseksi kehitysalueekseni. Tulevaisuudessa tavoitteenani on osallistua Novart:n konsernin järjestämiin lean koulutuksiin ja tulla ammattilaiseksi sillä saralla ja tuoda niitä oppeja myös jokaiselle kollegalleni.

Opinnäytetyön kirjoittaminen on ollut minulle itsensä voittamista pala palalta ja olen henkilökohtaisesti tyytyväinen saamaani lopputulokseen, mikä on maltillinen, mutta silti merkittävä toiminnan muutos tuottaen lisäarvoa. Käyttäjien mielestä olisi varmasti voitu muuttaa suurempaakin osaa kokonaisuudesta, mutta halusin pitää uudet muutettavat mallit hallittavina. Tehdä pikkuhiljaa kokonaisuudesta hyvä. Pienillekin muutoksille on annettava aikaa sisäänajoon, jotta uudesta toimintatavasta tulee vakio. Hiukan kärsimättömänä persoonana tämän hyväksyminen, on vaatinut minulta paljon ajatusmallin muutosta, mutta siihen on auttanut osittain tämänkin toimintatutkimuksen teorit, jotka ovat vakuuttaneet minut siitä, että muutoksien piirissä pitää ja kannattaa olla sinnikäs sekä kärsivällinen.

Olen tyytyväinen hankintatoimen opintojen sisältöön sekä sen mukanaan tuomiin uusiin inspiraation kohteisiin, Saksan opintomatkaan ja kaikkeen muuhun, mitä Metropolian Master's-ohjelma on suonut. Koen, että ammatillinen osaaminen on kehittynyt ja tulee saamieni oppien taholta kehittymään vielä entisestään. Uskon, että toimintatutkimukseni

on herättänyt organisaatiossani ja Novart:n sisällä keskustelua sisäisistä prosesseista ja miten ne näkyvät ulospäin asiakkaillemme. Lisäksi koen, että toimintatutkimuksestani on hyötyä mahdolliselle seuraajalleni ja jatkotoimenpiteitä ajatellen.

Haluan ilmaista vilpittömän kiitokseni tämän opinnäytetyön parissa työskennelleille ja auttaneille henkilöille - ohjaajilleni, esimiehelleni, kollegoilleni sekä muille sidosryhmille ja tietenkin omalle perheelleni - Kiitos!

Lähteet

Aaltola, Juhani & Valli, Raine 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 1, metodin valinta ja aineistonkeruu. 4. painos. PS-Kustannus, Jyväskylä.

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

Anttila, Pirkko 2006. Tutkiva toiminta ja Ilmaisuu, Teos, Tekeminen. 2. painos. Akatiimi Oy, Hamina.

Avoin tiede, Todennettavuus ja toistettavuus 2019. <https://openscience.fi/fi/uutiset/todennettavuus-ja-toistettavuus>. Luettu 5.10.2019.

Barlow, Janelle & Möller, Claus 1998. Ota asiakasvalitus lahjana. Tietosanoma. Helsinki.

Grönroos, Christian 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. WSOY, Helsinki.

Hannus, Jouko 2003. Prosessijohtaminen – Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Heikkilä, Tarja 2002. Tilastollinen tutkimus. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Iloranta, Kari & Pajunen-Muhonen, Hanna 2008. Hankintojen johtaminen – ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Tietosanoma, Helsinki.

Jorgensen, Haley July 2007. Overhauling Claims Management – case study. Risk Management Magazine, Wisconsin.

Kananen, Jorma 2017. Kehittämistutkimus interventiotutkimuksen muotona. Jyväskylän Ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.

Kananen, Jorma 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Jyväskylän Ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.

Keittiömaailma 2017. <http://ipaper.ipapercms.dk/Nobia/NOVART/KEITTIMAAILMA/keit-tiomaailman-asennuspalvelu-2017/?page=8>. Luettu 6.5.2018.

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

Kilpailu- ja Kuluttajavirasto 2019. <https://www.kkv.fi/Tietoa-ja-ohjeita/Viat-viivastykset/tavaravaran-vika-tai-puute/milloin-tavarassa-on-virhe/>. Luettu 23.4.2019.

Kouri, Ilkka 2010. Lean taskukirja. Teknologiateollisuus ry, Helsinki.

Kujansivu, Paula & Lönnqvist, Antti & Jääskeläinen, Aki & Sillanpää, Virpi 2007. Liiketoiminnan aineettomat menestystekijät. Mittaa, kehitä ja johda. Talentum, Helsinki.

Laamanen, Kai 2003. Johda Liiketoimintaa prosessien verkkona. Suomen Laatu keskus Oy, Helsinki.

Lecklin, Olli 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. Kauppakaari, Helsinki.

Logistiikan maailma 2019. <http://www.logistiikanmaailma.fi/logistiikka/tuotanto/prosessien-kehittaminen/>. Luettu 25.4.2019.

Löytänä, Janne & Korteso, Katleena 2011. Asiakaskokemus – Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Talentum Media Oy. Helsinki.

Metropolia, Toimintatutkimus menetelmänä 2019. <https://blogit.metropolia.fi/masterminds/2019/09/30/toimintatutkimus-menetelmana/>. Luettu 5.10.2019.

Modig, Niklas & Åhlström, Pär 2013. Tätä on lean – Ratkaisu tehokkuusparadoksiin. Rheologica Publishing, Tukholma.

Murto, Kari 2001. Prosessin johtaminen – kohti prosessikeskeistä työyhteisön kehittämistä. Gummerus Oy, Jyväskylä.

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

Nobia & EFESO 2016. Lean Module Training.

Nobia 2017. <https://www.nobia.com/>. Luettu 6.5.2018.

Novart Oy - Asennus-, hoito-, huolto- ja käyttöohjeet 2015. <http://ipaper.ipaper-cms.dk/Nobia/NOVART/asennusopas/?page=114>. Luettu 8.4.2019.

Novart Oy 2013. <https://www.novart.fi/>. Luettu 6.5.2018.

Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2014. Kehittämistyön menetelmät, uudenlaista osaamista liiketoimintaan 3.-5. painos. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Roberts, Lon 1994. Process reengineering. Quality Press, Milwaukee.

Sakki, Jouni 1999. Logistinen prosessi. Jouni Sakki Oy, Espoo.

Sakki, Jouni 2009. Tilaus-toimitusketjun hallinta. Hakapaino Oy, Helsinki.

Stauss, Bernd & Seidel, Wolfgang 2004. Complaint Management – The heart of CRM. Thomson, USA.

Suomen Lean-yhdistys, Lean blogi 2017. <https://www.leanyhdistys.fi/category/lean-blogi/>. Luettu 5.10.2019.

Talouselämä, Keittiökalusteet 2017. <https://www.talouselama.fi/uutiset/power-ketjun-uhkaus-mullistaa-keittiokalustealan-kilpailu-ei-paljon-kilpailijoita-hetkauta-uskomme-taysin-omaan-keittiomallistoomme/bd27ffc-2823-37b1-82c3-661c7995ba7b>. Luettu 21.3.2019.

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

Kysymyspatteristo – Nykytilan kartoitus

Asiakastyytyväisyyskysely Novart Oy:n reklamaatioprosessista

1. Mitkä asiat ovat teille tärkeitä mahdollisessa reklamaation hoidossa, miksi?
2. Mikä näistä esille tuomistasi asioista on tärkein?
3. Miten tapa, millä reklamaatio hoidetaan vaikuttaa tuleviin ostopäätöksiin?
4. Oletteko saaneet tarvittavat ohjeet mahdollisen reklamaation tekemiseksi?
5. Miten ja kuinka usein tulisi mielestänne informoida asiakasta reklamaation hoitamisen aikana?
6. Informoitiinko teitä tuotereklamaation toimitus- ja asennusajasta? (Kyllä /Ei /En osaa sanoa /Tilaukseeni ei kohdistunut reklamaatiota)
7. Millaisena koitte mahdollisten puutteiden ja virheiden korjaamisnopeuden?
8. Minkä arvosanan antaisitte reklamaation hoidosta? (asteikolla 1-5, jossa 5 on paras)
9. Anna meille palautetta, kehitystoiveita tai ideoita toiminnan kehittämiseksi
10. Mikäli haluat osallistua Fiskars – Hard Face –paistinpannun (3kpl) arvontaan, jätä alle yhteystietosi (Nimi, Katuosoite, puhelinnumero, sähköpostiosoite)

Henkilöstön haastattelu ja kysely Novart Oy:n reklamaatioprosessista

1. Miten kuvailisit käytössä olevaa reklamaatioprosessia ja sen kulkua?
2. Mitä haasteita olet havainnut reklamaation vastaanottamisessa, käsittelemisessä ja ratkaisemisessa?
3. Tiedätkö, mikä on sinun roolisi reklamaatioprosessissa?
4. Kuinka paljon sinulla kuluu resursseja tai aikaa yhden reklamaation selvittämiseen?
5. Millä tavoin voisi mielestäsi reklamaatioprosessia nopeuttaa?
6. Miten ohjeistat(mme) kalusteasentajaa ja asiakasta reklamoimaan?
7. Mistä palveluketjun osasta useimmiten löytyy ongelma asiakkaan reklamoidessa?
8. Miten ja kuinka usein asiakasta tulee mielestäsi informoida reklamaation ollessa vireillä?
9. Onko reklamaation hoito mielestäsi kilpailutekijä, millä tavalla?
10. Minkä arvosanan antaisit meidän reklamaatioprosessista, miksi? (asteikolla 1-5, jossa 5 on paras)

Asiakaskyselyn saatekirjelmä

Kutsu osallistua opinnäytetyönä toteuttavaan Keittiömaailman asiakastutkimukseen

Arvoisa Keittiömaailman asiakas!

Olen hankintatoimen opiskelija Metropolian ammattikorkeakoulusta ja teen ylemmän korkeakoulututkinnon opinnäytetyön yhtenä osa-alueena asiakastytyväisyyskyselyn Novart Oy:lle.

Lähestyn Teitä tällä kyselylomakkeella ja toivon, että käytätte muutamia minuutin ajastanne lomakkeen täyttämiseen. Vastauksenne on tärkeä tutkimuksen ja opinnäytetyön onnistumisen kannalta. Tutkimuksesta saatujen tietojen ja näkemysten avulla kehitämme Keittiömaailman asennuspalvelun toimintaa.

Osallistuminen kyselyyn on vapaaehtoista ja vastaukset käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti ja yksittäiset vastaukset eivät missään vaiheessa tule esille, sillä tulokset esitetään teemoittain sekä nimettöminä.

Kyselylomakkeen täyttäminen ja lähettäminen

Voitte täyttää ja lähettää kyselylomakkeen saamanne linkin kautta. Kyselylomake tulee täyttää ja lähettää viimeistään 26.5.2019 mennessä. Kyselyyn vastanneiden ja yhteystietonsa jättäneiden kesken arvomme 3kpl Fiskarsin Hard Face –paistinpannuja.

Kiitokset arvokkaista tiedoista ja tärkeistä mielipiteistänne!

Kunnioittaen,
Essi Rajahuhta

Kirjallinen Ohjeistus työntekijöille - Talosofta

Sisällys

1. Kirjallinen ohjeistus työntekijöille	1
2. Valokuvien ja PDF-tiedostojen lataaminen Talosoftaan.....	2
2.1 Työmaakuvat	2
2.2 Kalustesuunnitelmat /asennuskuvat	5
2.3 Reklamaatiokuvat.....	5
3. Historia-välilehti	7
3.1 Kirjaaminen	7
3.1.1 Otsikko ja selite.....	9
4. Asennuskyselyt.....	11
5. Prosessikaavio	12

1. Kirjallinen ohjeistus työntekijöille

Novartin kuluttajamyynnin asennusyksikkö haluaa tehdä yhtenäiset toimintaohjeet kaikille niille tahoille, jotka liittyvät asennukseen. Tarkoituksena on, että asentajat, asennustyönjohtajat, myyjät, tehtaan reklamaatiokäsittelijät sekä koordinaattorit noudattavat tässä ohjeessa kerrottua standardoitua menetelmää Novartin sisäisen prosessin osalta. Yhtenäisellä toimintatavalla voimme varmistua siitä, että asiakas saa saumatonta palvelua ja toiminnasta tulee läpinäkyvämpää sekä viestinnästä sujuvaa.

Talosoftasta tulee joka projektin alta löytyä vähintään 5-10 kohteesta otettua valokuvaa. Kuvat voi lisätä järjestelmään tietokoneelta tai mobiilisti Talosoftan kohdasta "Tiedostot". Talosoftaan ladatuista työmaakuvista myyjä saa ilmoituksen sähköpostiinsa ja näin ollen avataan projektin edistymistä eri tahoille.

Kun Talosoftaan ladataan reklamaatiokuvia, niistä lähtee ilmoitus sähköpostitse myyjälle ja asennustyönjohtajalle. Ladattujen kuvien lisäksi ja tueksi tulee reklamaation täsmentävät tiedot kirjoittaa auki ja lähettää sähköpostitse ao. henkilöille "Historia"-välilehden kautta.

Lisäksi Novartilla on käytössään uusi sähköpostiosoite asennuskyselyt@novart.fi, joka on tarkoitettu asiakkaiden, myyjien, asentajien ja asennustyönjohtajien käyttöön. Kyseiseen sähköpostiin voi laittaa viestiä, mikäli se liittyy asennuslaskutukseen, reklamaatioihin tai muihin epäselviin asioihin asennuksen osalta. Kyseinen sähköpostiosoite on näkyvässä asiakkaille asennussopimuksessa ja asennuslaskussa. Tätä kautta tulleet viestit päätyvät laajemman käyttäjäryhmän tietoon, mikä mahdollistaa asioiden tehokkaamman edistämisen.

Kalustesuunnitelmat eli asennuskuvat (Kuva 3.) tulee olla ladattuna Talosoftaan viimeistään kolme (3) viikkoa ennen asennuksen alkua. Huomioitavaa on, ettei ladatuista kalustesuunnitelmista ei lähde ilmoitusviestiä kenellekään.

Talosoftan "Historia"-välilehti otetaan kokonaisvaltaiseen ja pääasialliseen käyttöön tiedon jakamisen välineenä. Historia-kohdassa kommunikoidaan reklamaatioiden, keskeneräisyyksien, valmiiden kohteiden, hyvityksien ja muiden projektiin liittyvien asioiden tiimoilta.

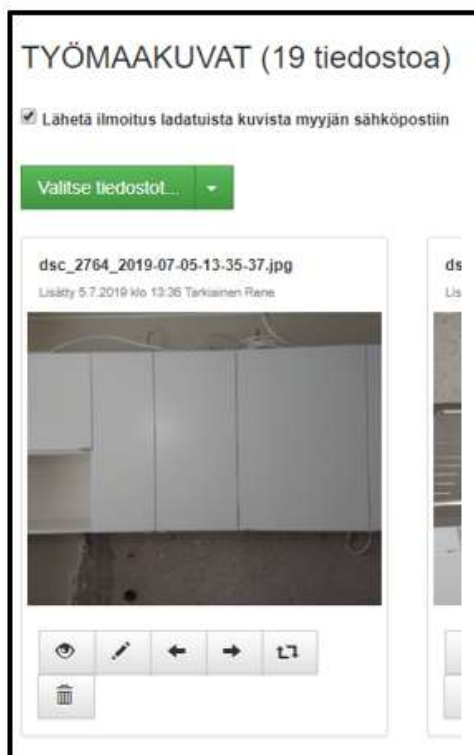
2. Valokuvien ja PDF-tiedostojen lataaminen Talosoftaan

Valokuvien ottaminen asennuskohteessa ja niiden lataaminen Talosoftaan yhtenä työvaiheena.

2.1. Työmaakuvat

Talosoftaan ladataan työmaakuvia (Kuva 1.), joita asentaja ottaa tilasta:

- ennen kalusteasennuksen aloitusta
- purun jälkeen
- kalusteasennuksen aikana
 - 🔧 lattioiden suojaus
- kalusteasennuksen jälkeen (valmis asennus)
 - 🔧 suojauksesta (tasot, liedet)
 - 🔧 kalusteet ja kodinkoneet (lähikuvat ennen ja jälkeen suojauksen)
 - 🔧 allaskaapin vesieristys (Kuva 2.)
 - 🔧 valot ja niiden asennus (valot päällä)
 - 🔧 reklamaatiot

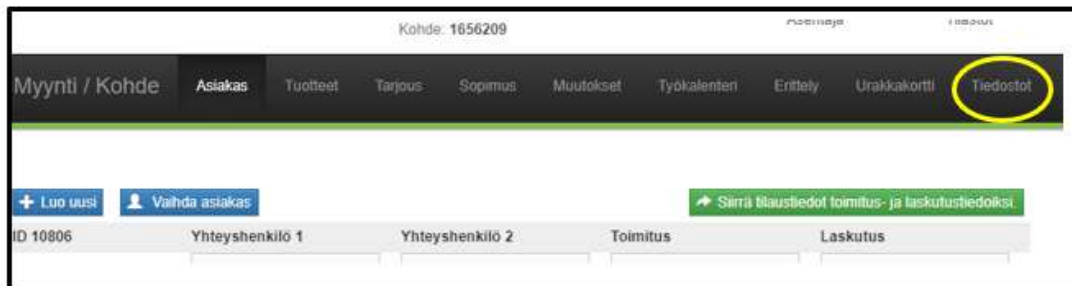


Kuva 1.



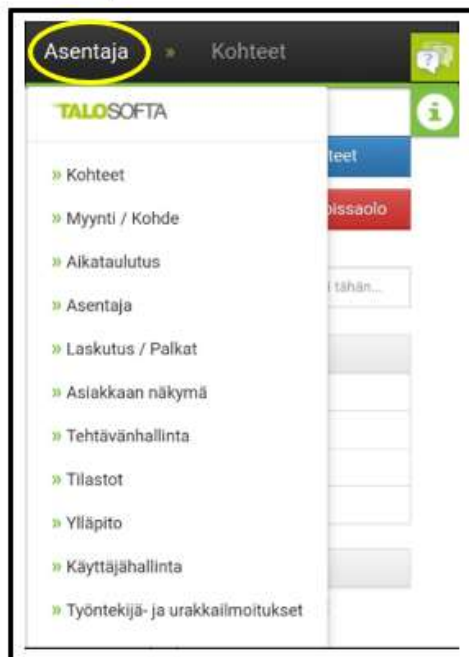
Kuva 2.

Kuvien lataaminen onnistuu niin tietokoneelta kuin mobiilistikin. Tietokoneella tehtäessä kuvat ladataan "Tiedostot"-välilehden kautta kohteen alle (Kuva 3.).

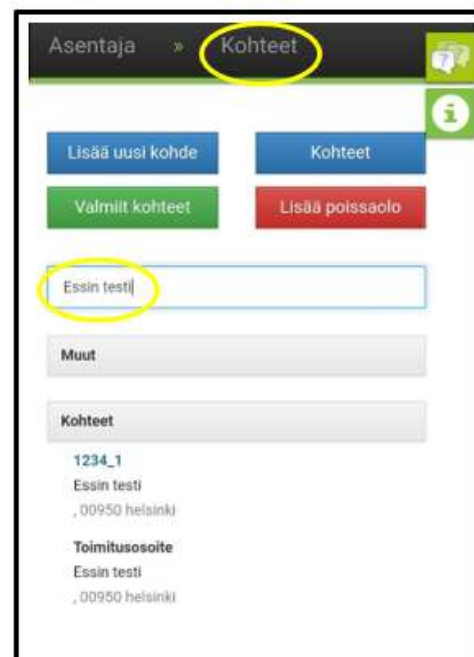


Kuva 3.

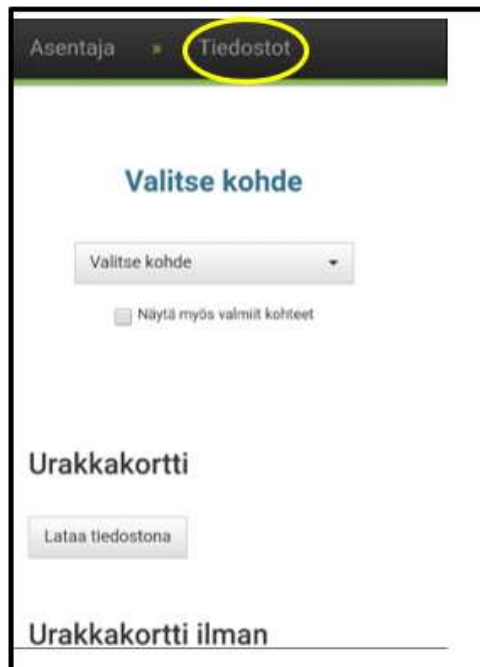
Mobiilisti tehtäessä kuvat ladataan "Asentaja"-välilehden kautta (Kuva 4.). Tältä välilehdeltä etsitään ensimmäiseksi kohde, mihin kuvia halutaan ladata (Kuva 5.). Sen jälkeen, kun oikea kohde on löytynyt, valitaan yläpalkista kohta "Tiedostot" (Kuva 6.). Tämän sivun alaosassa on ne paikat, joihin lisätään työmaa-, kaluste- ja reklamaatiokuvat. Kuvat ladataan klikkaamalla vihreää palkkia "Valitse tiedostot".



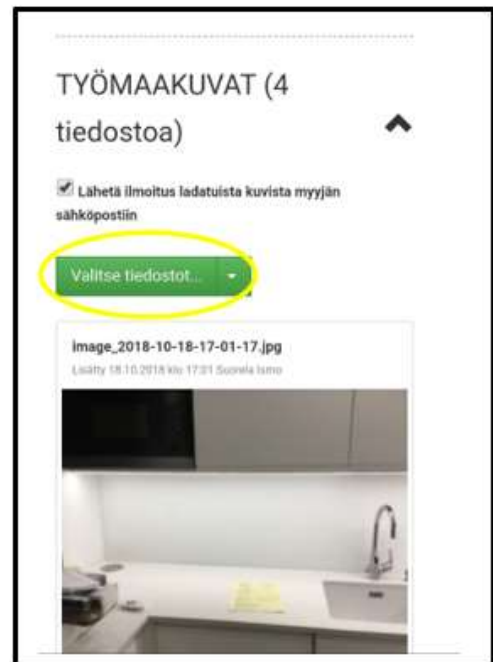
Kuva 4.



Kuva 5

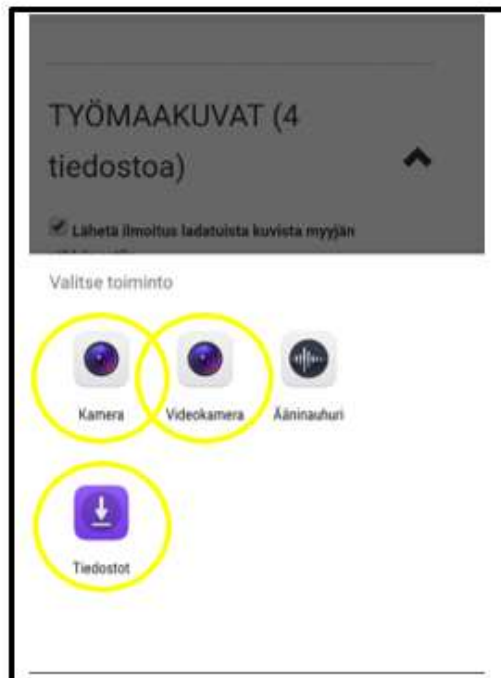


Kuva 6.



Kuva 7.

Halutut tiedostot pääset valitsemaan seuraavaksi aukeavan näkymän kohdalta (Kuva 8.).



Kuva 8

2.2. Kalustesuunnitelmat /asennuskuvat

Kalustesuunnitelmat eli asennuskuvat (Kuva 9.) tulee olla ladattuna Talosoftaan ennen asennuksen alkua. Kuitenkin pitää huomioida, että ladatuista kalustesuunnitelmista ei lähde ilmoitusviestiä kenellekään. Kalustesuunnitelmien lataamiseen pätee sama yllä mainittu ohjeistus kuin työmaakuvien osalta.



Kuva 9.

2.3. Reklamaatiokuvat

Reklamaatiokuvia ladataan samalla tavalla kuin työmaa- tai asennuskuvia (kts. ohje yllä ja Kuva 10.).

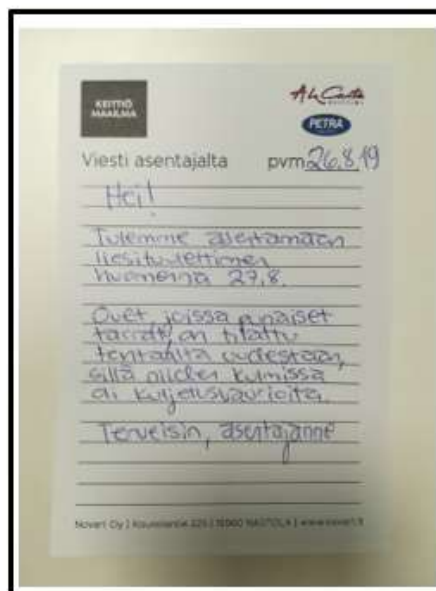
Reklamaatiokuvat tulisi olla niin selkeitä, että kuvasta hahmottuu kolmannelle osapuolelle se, mistä kohtaa remontoitua tilaa kuva on otettu. Eli kuva kohteesta läheltä sekä kauempaa. [Novartilla](http://www.novartilla.fi) on käytössään myös punaisia "Tämä osa vaihdetaan" -tarroja (Kuva 11.), jotka asentaja liimaa esimerkiksi oviin tms., mitkä ovat menossa vaihtoon. Näin asiakkaalle jää kuva, että olemme jo asennuksessa huomanneet virheen tai puutteen oma-aloitteisesti. Talosoftaan lisätään kuva siitä kalusteen kohdasta, missä tarra on. Lisäksi mm. asentajan käytössä on "Viesti asentajalta" -lehtiö (Kuva 12.), minne voi kirjallisesti merkata esim. havaitut puutteet tai mitä tapahtuu seuraavaksi -viestin. Tämä on myös yksi keino lisätä viestintää asennusprojektissa asiakkaan suuntaan. Jätetyistä viestilapuista ladataan myös kuva Talosoftaan. Jokainen asentaja varmistaa omalta työnjohtajaltaan, että näitä edellä mainittuja tarroja ja lehtiöitä on saatavilla sekä mukana asennuskohteessa.



Kuva 10.



Kuva 11.



Kuva 12.

3. Historia-välilehti

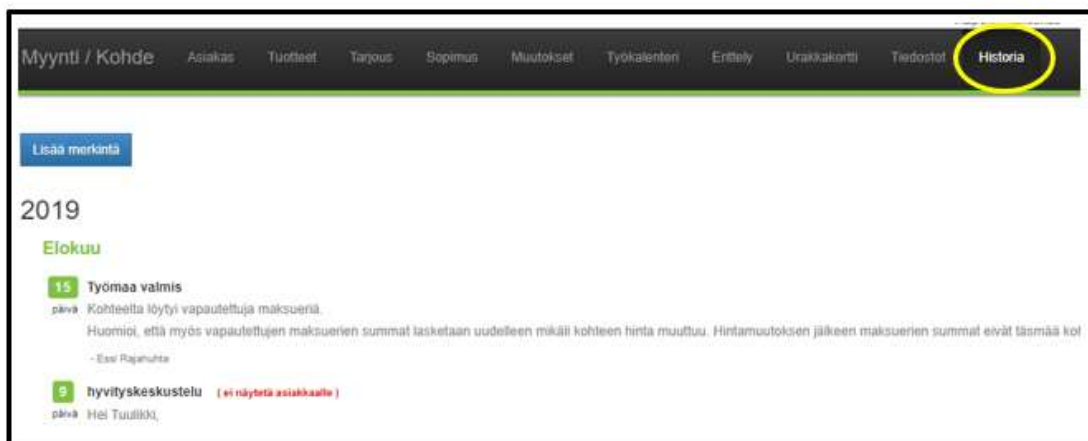
Tehostetumman toimintatavan myötä otetaan "Historia"-välilehti (Kuva 13.) kokonaisvaltaiseen käyttöön. Historia-välilehden kautta viestii keskenään sekä asentaja, myyjä, asennustyönjohtaja että laskutus yms. muut projektiin liittyvät tahot, joilla on Talosofta käytössään.

Historia-osioon merkataan **asentajan** toimesta aina:

- Työmaa aloitettu (todellinen, oikea päivämäärä)
- Kesken (todellinen, oikea päivämäärä)
- Valmis (todellinen, oikea päivämäärä)

Myyjät, asennustyönjohtajat, koordinaattorit ja muut riippuvat tahot merkitsevät historia osioon projektiin oleellisesti liittyvät tiedot, kuten sähköpostiviestintä, tilatut reklamaatio tuotteet ja korvauskeskustelut.

Tietoa ei ole koskaan liikaa, mutta sitä voi olla liian vähän!!!



Kuva 13.

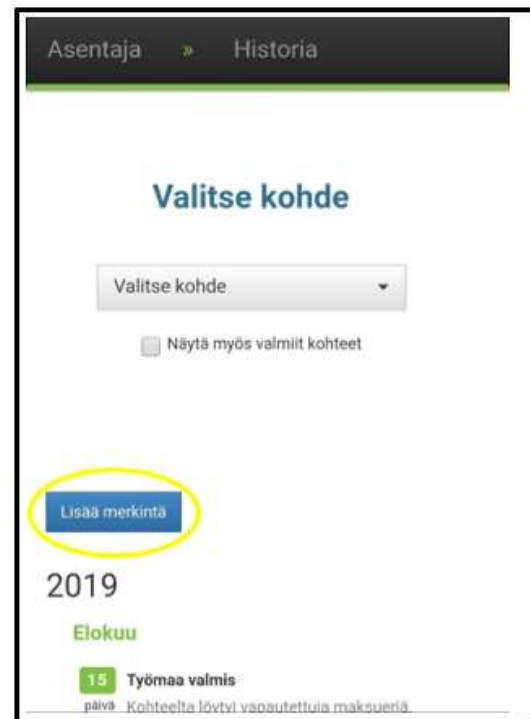
3.1 Kirjaaminen

Historia-tietoja pääsee merkkamaan niin tietokoneella kuin mobiilistikin.

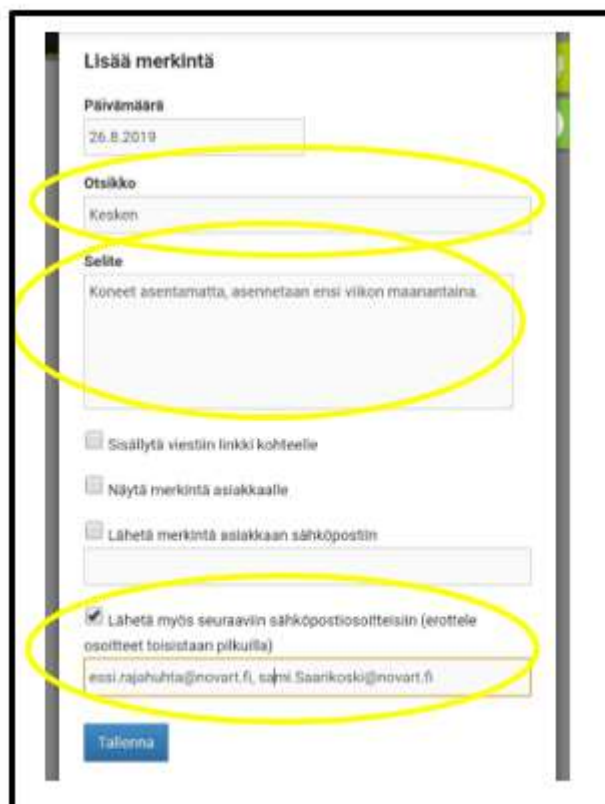
Historia-välilehden kautta tullaan jatkossa viestimään kohteessa ilmenevät reklamaatiot ja muut keskeneräisyydet tai puutteet. Reklamaatioita ei lähetetä perinteisen sähköpostin kautta, sillä silloin tiedot ovat vain vastaanottajan saatavilla. Historia-osio toimii sähköpostin tavoin ja ei lisää ylimääräisen työn tekoa. Lisäksi, kun asentaja merkkää Historia-tietoihin "Valmis" tai "Kesken" ja välittää samalla tiedon sitä tarvitseville henkilöille, nopeutuu huomattavasti laskun kierto ja projektin kotiuttaminen.



Kuva 14.



Kuva 15.



Kuva 16.

Kuvassa 14. Historia-tiedot löytyvät ko. asiakkaan/kohteen alta "Asentaja"-välilehdeltä. Tämän jälkeen avautuu näkymä (Kuva 15.), jossa sininen palkki "Lisää merkintä". Sitä klikkaamalla pääsee kuvan 16. näkymään, jonne kirjataan tarvittava tieto.

3.1.1. Otsikko ja selite

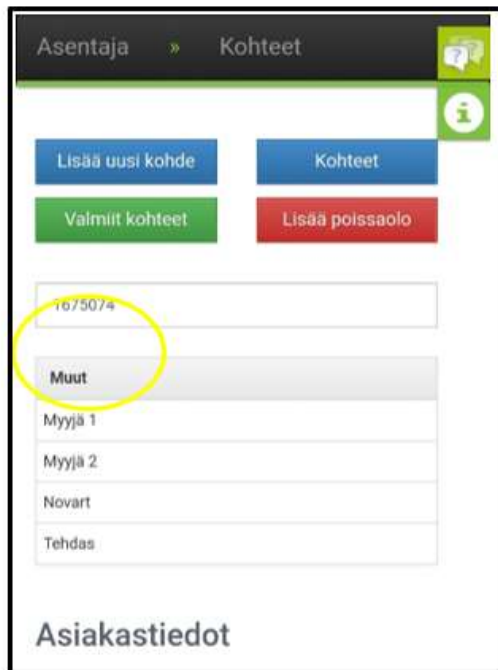
Otsikko-kohtaan tulisi kirjoittaa lyhyt ja ytimekäs kuvaileva sekä informatiivinen sana tai lause.

Asentajan tulisi merkata sinne vähintään kolme (3) eri merkintää:

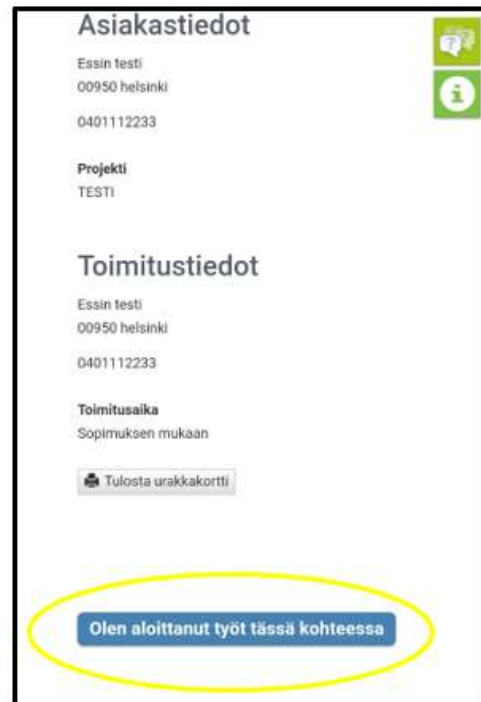
1. **Työmaa aloitettu** (Kuva 17.)
 - a. Tämä teksti tulee suoraan järjestelmästä, kun asentaja on kohteen aloitettuaan klikannut sinistä palkkia "Olen aloittanut työt tässä kohteessa" (Kuva 19.)
 - i. Tämä sininen palkki löytyy "Asentaja"-välilehdeltä → Kohteet → etsi haluttu kohde ja sininen palkki löytyy sivun alaosasta (Kuva 18.)



Kuva 17.



Kuva 18.



Kuva 19.

2. Kesken (Kuva 20.)

- a. Tämä otsikko tulee kirjata silloin, kun kohde ei ole vielä valmis (esim. vetimet puuttuvat, runko vaihdetaan tms.)
- b. Selite-kohtaan merkataan, miltä osin kohde on jäänyt kesken
 - i. Katso ohjeet kuvista 14., 15. ja 16.



Kuva 20.

- c. Lisäksi, mikäli kohteeseen pitää tilata reklamaatiotuotteita, lähetetään se tieto asennustyönjohtajalle, koordinaattorille ja/tai myyjälle Historia-osion kautta (Kuva 16. ja 20.)
 - i. Tällöin laitetaan täppä kohtaan "Lähetä myös seuraaviin sähköpostiosoitteisiin" ja kirjataan sähköpostiosoite avoimeen kenttään → tallenna. Näin samalla kertaa jää merkintä jokaisen tahon nähtäväksi Talosoftaan ja sähköpostin vastaanottaja osaa tehdä tarvittavat toimenpiteet.

3. **Valmis** (Kuva 21.)

- a. Otsikko merkataan silloin, kun viimeisenä kohteesta lähtenyt asentaja on saanut kaiken valmiiksi asennuksen näkökulmasta. Eli yhtään vedintä tai jalkalistaa ei ole kiinnittämättä. Asentaja on myös tehnyt kohteen lopputarkastuksen.
 - i. Tästä asentaja informoi myös koordinaattoreita Talosoftasta lähtevän sähköpostiviestin muodossa, samalla tavalla kuin yllä olevassa kohdassa viestittiin reklamaatiosta (2. c. i.)



Kuva 21.

4. **Työmaa valmis** (Kuva 22.)

- a. Tämä teksti tulee suoraan järjestelmästä sen jälkeen, kun koordinaattori vapauttanut kohteen laskutukseen
- b. Asiakas saa asennuslaskun

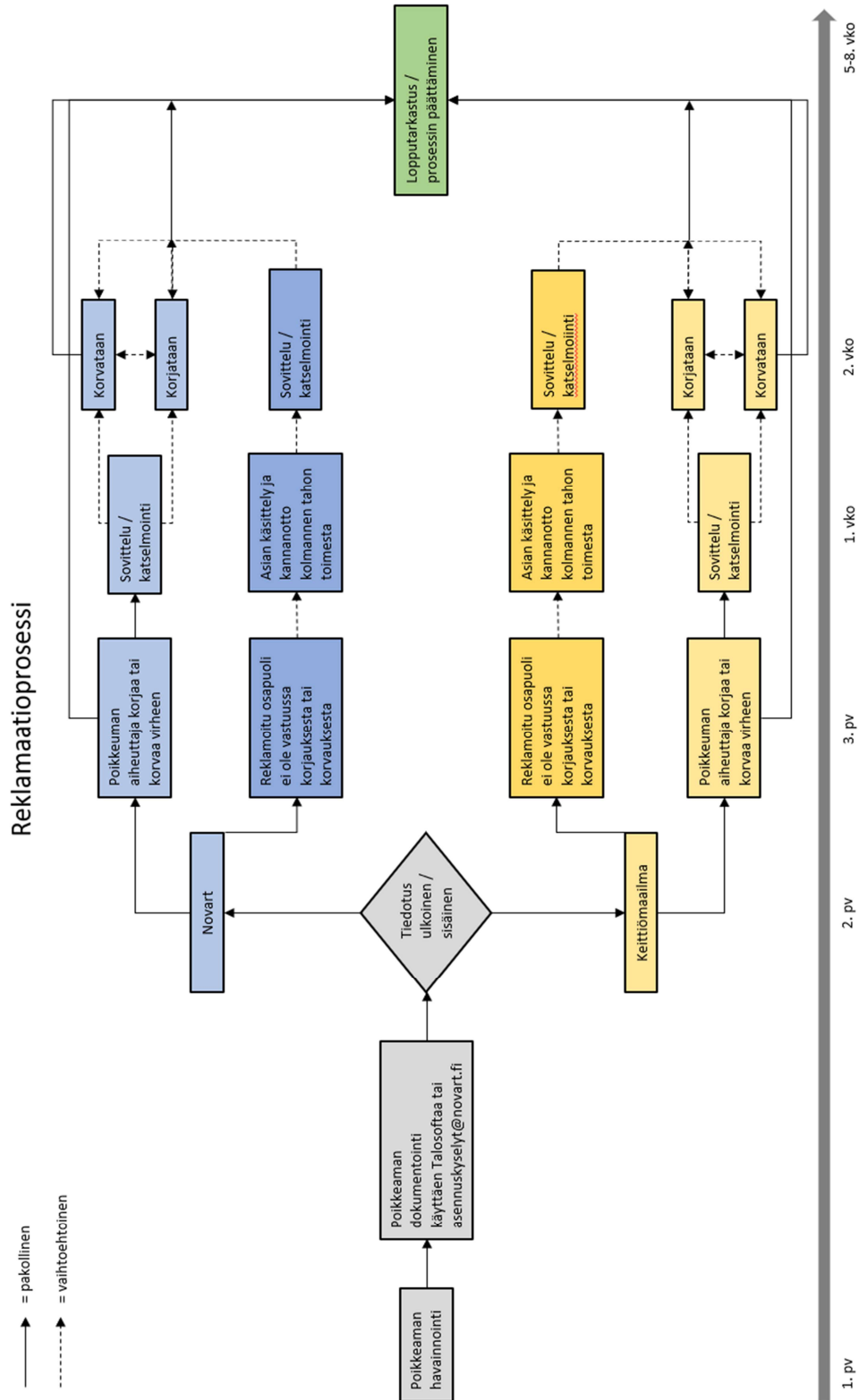


Kuva 22.

4. Asennuskyselyt

Novart on luonut asiakkaiden, asentajien, asennustyönjohtajien ja myyjien käyttöön uuden sähköpostiosoitteen asennuskyselyt@novart.fi. Kyseinen sähköpostiosoite on asiakkaille näkyvässä asennussopimuksessa sekä asennuslaskussa. Edellä mainittua on tarkoitettu hyödynnettäväksi viestintäkanavana, koskien reklamaatioita (tuote/palvelu), laskutusta ja lisätöiden veloituksia tms. asennuksen piiriin liittyviä asioita. Hyödyntämällä asennuskyselyt-sähköpostiosoitetta, viesti tavoittaa samalla useamman vastaanottajan ja voimme varmistua siitä, että viestit tulevat luetuksi ja eteenpäin viedyksi.

Uusi reklamaatioprosessi



Henkilöstökysely Novart Oy:n reklamaatioprosessista implementaation jälkeen
– kysymyspatteristo

1. Onko kohteisiin liittyvät informaatiot (asennuksen kulku, reklamaatiot tms.) mielestäsi helpommin saatavilla Talosoftasta kuin keväällä 2019 ja miten tämä mielestäsi näkyy?
2. Onko mielestäsi "Kirjallinen ohjeistus työntekijöille - Talosofta" -ohjeistus vaikuttanut positiivisesti työskentelyysi?
3. Asiakkaiden, asentajien ja muiden sidosryhmien käyttöön on luotu asennuskyselyt@novart.fi-osoite. Koetko siitä olevan hyötyä? Perustele vastauksesi.
4. Koetko sisäisen ja ulkoisen viestinnän muuttuneen luodun ohjeistuksen ja toiminnan standardoinnin myötä? Perustele vastauksesi.
5. Koetko reklamaatioprosessin virtaustehokkuuden parantuneen eli toisin sanoen tuottaako se mielestäsi lisäarvoa asiakkaalle nykyisellä tavalla toimia? Perustele vastauksesi.
6. Onko reklamaatioprosessin parissa välillisesti tai välittömästi työskentelevien eri toimijoiden vastuut, velvollisuudet sekä oikeudet selkiintyneet sinulle standardoinnin myötä?
7. Onko reklamaatioprosessi mielestäsi nopeutunut ja/tai tehostunut? Perustele vastauksesi.
8. Minkä arvosanan antaisit tämän hetkisestä reklamaatioprosessista? (asteikolla 1-5, jossa 5 on paras)
9. Anna palautetta, kehitystoiveita tai ideoita toiminnan jatkuvalla kehittämiselle
10. Mikäli haluat osallistua Fiskars Hard Face -paistinpannun (1kpl) arvontaan, jätä alle yhteystietosi (Nimi ja sähköpostiosoite)