

Asiakaspalautteen hyödyntäminen liiketoiminnan kehittämissä

Otto Kiiskinen

Tekijä(t) Otto Kiiskinen	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Opinnäytetyön nimi Asiakaspalautteen hyödyntäminen liiketoiminnan kehittämisessä	Sivu- ja liitesivumäärä 109 + 4
<p>Tämä opinnäytetyö on kehittämisprojekti-tyyppinen toimeksianto, jossa tutkitaan kohdeyrityksen ja sen sidosryhmien toimintaa. Tutkimustyö aloitettiin keväällä 2020. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää kohdeyrityksen asiakaspalautteen hallinnan kriittisimmät osa-alueet ja tarjota kehitysehdotuksia, joiden avulla asiakaspalaute saadaan tulevaisuudessa hyödynnettyä mahdollisimman täsmällisesti. Työn toimeksiantajayritys on jakeluyhtiö, joka myy yritysasiakkaille jakelupalveluja kotijakeluverkostoon varhais- ja päiväjakelumallilla. Kehitystyön keskeisessä roolissa olivat muun muassa erilaiset laatutekniikat, prosessijohtaminen, tiedon ja asiakaspalautteen hallintaa tukevat teoriat. Opinnäytetyössä hyödynnettiin 3-vaiheista kehittämismallia, jossa yrityksen avainprosesseja kehitetään järjestelmällisin menetelmin.</p> <p>Tutkimuksen empiirinen osuus tehtiin monia eri tutkimusmenetelmiä käyttäen, joista laadullisia menetelmiä olivat muun muassa teemahaastattelut Webropol-ohjelmalla toteutettu kyselytutkimus. Tutkimukseen osallistuvat tahot olivat eri yritysten edustajia useista eri vastuurooleista. Laadullisen tutkimustyön tavoitteena oli kerätä monipuolisia näkemyksiä palautteen hallinnan ja viestinnän nykytilanteesta ja kerätä vastaajien omia kehitysehdotuksia toiminnan parantamiseksi. Määrällisiä tutkimusmenetelmiä käytettiin kirjatun asiakaspalautteen ja kohdeyrityksen jakokirjajärjestelmätietojen analyysissa. Määrällisen tutkimustyön tavoitteena oli muodostaa konkreettinen näkemys kohdeyrityksen prosessien nykytilanteen ja palautteen hallinnan menetelmien tasosta.</p> <p>Tutkimuksen tuloksena voidaan todeta, että yhteydenpito kohdeyrityksen sidosryhmien välillä on tiivistä ja matalalla kynnyksellä toimivaa. Vastaajilla oli myös melko yhtenäinen käsitys toimivista ja toimimattomista asioista. Tutkimuksesta kävi kuitenkin ilmi, että asiakaspalautetta ei hyödynnetä tällä hetkellä parhaalla mahdollisella tavalla, eivätkä kaikki vastaajat esimerkiksi käsittäneet asiakaspalauteprosessia samalla tavalla. Johtopäätöksenä on, että palautteen hallintaa tulisi ohjata systemaattisempaan suuntaan, jotta asiakaspalautteet saataisiin hyödynnettyä mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja ne voitaisiin liittää tiiviimäksi osaksi yrityksen johtamisjärjestelmää. Asiakaspalautteen tärkeys oli kuitenkin tunnistettu kohdeyrityksen toimesta, ja asiakaspalauttejärjestelmää tullaan kehittämään lähitulevaisuudessa.</p>	
Asiasanat Asiakaspalaute, tieto, laatu ja prosessi.	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset	2
1.2	Toimeksiantajan esittely	3
1.3	Keskeisimmät käsitteet ja niiden merkitys työlle	3
2	Teoreettinen viitekehys	6
2.1	Prosessijohtaminen	6
2.2	Prosessien kehittäminen	8
2.2.1	Prosessien tunnistaminen ja kuvaaminen	8
2.2.2	Prosessien arviointi ja mittaaminen	11
2.2.3	Prosessien parantaminen ja kehittäminen	12
2.2.4	Prosessin kehittämismalli	13
2.3	Laatu	14
2.3.1	Laatukustannukset ja niiden aiheuttajat	15
2.3.2	Laatutekniikat	16
2.3.3	Laadun ylläpitäminen ja parantaminen	18
2.3.4	Laatutavoitteet	20
2.4	Tieto johtamisen välineenä	20
2.4.1	Tiedon luomisprosessit	20
2.4.2	Tietopääoma	24
2.5	Asiakaspalaute liiketoimintaa ohjaavana tekijänä	27
2.5.1	Asiakastyytyväisyyden ja -tyytymättömyyden hyödyntäminen	28
2.5.2	Asiakaspalauteprosessi	29
3	Empiirinen tutkimus	34
3.1	Menetelmien valinnat	34
3.2	Haastateltavien valinta	35
3.3	Tutkimuksen eteneminen ja aineiston keruu	36
3.4	Kyselylomakkeen laatiminen ja kyselyn toteuttaminen	37
3.5	Haastattelukysymysten laatiminen ja haastatteluiden toteuttaminen	38
3.6	Haastatteluaineiston analyysi	40
3.7	Tutkimuksen validiteetin ja reliabiliteetin arvioiminen	41
4	Tutkimustulokset	45
4.1	Kohdeyrityksen tärkeimmät prosessit	45
4.1.1	Kohdeyrityksen prosessikartta	45
4.1.2	Toimintaprosessi	47
4.1.3	Toiminnan tukiprosessi	51
4.2	Kohdeyrityksen ja sidosryhmien näkemyksiä toiminnan nykytilanteesta	57

4.2.1	Kyselytutkimuksen tulokset	57
4.2.2	Kohdeyrityksen näkemys palautejärjestelmän nykytilanteesta	61
4.2.3	Kuljetusyrityksen näkemys yhteydenpidon nykytilanteesta.....	63
4.2.4	Kuljetusyrityksen aloittama laadun kehittämishanke.....	66
4.2.5	Palauteprosessin kuvaus	68
5	Kehitystyö ja pohdinta	76
5.1	Toimintaprosessin laatumittarit.....	76
5.2	Toiminnan tukiprosessin laatumittarit	77
5.3	Prosessin tavoitetila	79
5.3.1	Kehitystä vaativat osa-alueet	79
5.3.2	Nykyisten menetelmien kehittäminen palautteen hyödyntämistä varten ...	88
5.3.3	Palautteen hallinnan kehittäminen kuljetusyrityksen tiketöintijärjestelmän avulla	91
5.3.4	Vaihtoehtoiset tiketöintijärjestelmät	94
5.3.5	Keskustelufoorumi.....	94
5.3.6	Chatin hyödyntäminen osana viestintää	98
5.4	Yhteenveto ja jatkotutkimukset.....	102
5.5	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi.....	105
6	Lähteet.....	108
	Liitteet.....	110

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tunnistaa kohdeyrityksen asiakaspalautteen osoittamia kehityskohteita ja tarjota ratkaisuja, joiden avulla liiketoimintaa voidaan kehittää kohdeyrityksen kannalta mahdollisimman tehokkain menetelmin. Olli Lecklin (2006, 23-24) esittämän John Rockartin teorian mukaan näitä liiketoiminnan suunnan määritteleviä kiintopisteitä kutsutaan yritysmaailmassa nimellä ”kriittiset menestystekijät”. Kyseisten menestystekijöiden avulla voidaan vaikuttaa yrityksen toiminnan onnistumiseen tai epäonnistumiseen.

Mikäli liiketoimintaa halutaan kehittää menestystekijöitä tukevalla tavalla, on aluksi perehdyttävä kohdeyrityksen ja sen sidosryhmien toimintaan. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys puolestaan määrittelee sen, minkälaisin kehitysmenetelmin ja -periaattein toimintaa tulisi johtaa. Oppinäytetyössä esitettävät johtamismenetelmät jaetaan neljään eri pääryhmään, jotka koostuvat prosesseista, laadusta, asiakaspalautteesta ja tiedosta. Tietyn johtamisnäkökulman voidaan ajatella tukevan näkemyksiä ja toimintatapoja, joiden toteuttamisessa suositaan määrättyjä menetelmiä. Nämä aihepiirit eivät ole toisiaan poissulkevia tekijöitä, tarkoituksena on enemmänkin painottaa erilaisia näkemyksiä. Asiakaspalautteesta johdetun tiedon avulla mahdollistetaan laatonäkökulma, jonka avulla voidaan määrittellä yrityksen menestystekijät ja niitä tukevat tavoitteet. Prosessiajattelun avulla taas mahdollistetaan kaikkien toimintaan osallistuvien tahojen yhteisten laatutavoitteiden mukainen toiminta. Johtamisnäkökulman avulla muodostetaan kokonaiskäsitys yrityksen liiketoiminnasta ja perustellaan käytettävien työkalujen valinnat ja arvioidaan niiden tuomia hyötyjä.

Kayani & Zia (2012) mainitsevat ”tietojohtamisen” olevan nykypäivänä yhä merkittävämpi liiketoimintaa tukeva tekijä, näin ollen tietämys voidaan käsittää voimavaraksi jokaiselle organisaatiolle. Kohdeyrityksen toiminta koostuu useista ydinosaamista tukevista sidosryhmistä. Näiden sidosryhmien toiminnan ohjaamisen ja mahdollisimman hyvän laadun aikaansaamisen ovat kohdeyrityksen perimmäinen tarkoitus eli missio. Tätä liiketoimintaverkostoa voisi verrata esimerkiksi biologiseen eliöön, jonka aivoina toimivat kohdeyritys, eri yritysasiakkaat ja muut toimintaa edistävät sidosryhmät muodostavat tärkeät elimet, kuten sen sydämen, verisuonet ja lihakset. Kuluttaja-asiakkaat voidaan mieltää koko toimintaa ylläpitämäksi vereksi, joka koostuu pienistä elintärkeistä punasoluista. Nämä punasolut mahdollistavat ruumiin ulkopuolelta tulevan hapen ja ravintoaineiden päätyminen aivoihin, sisäelimiin ja lihaksiin. Elimien väliset täsmälliset hermoimpulssit mahdollistavat eri toiminnoista vastaavien ”osien” välisen yhteistyön ja sen, että eliö saa tarvitsemansa hapen ja ravinteet hyödynnettyä parhaalla mahdollisella tavalla. Tämän vertauskuvan myötä

opinnäytetyön yhdeksi keskeisimmäksi tavoitteeksi nousee liiketoimintaverkoston viestintärakenteiden kehittäminen operatiivista toimintaa edistävällä tavalla.

Mikäli kohdeyritystä ja sen sidosryhmien muodostamaa kokonaisuutta verrattiin biologiseen eliöön, voidaan asiakaspalautetta verrata eri sidosryhmien lähettämiin hermoimpulsseihin, joiden tarkoituksena on välittää tietoa nykyisen toiminnan tasosta ja saada aivot tekemään mahdollisimman hyviä ratkaisuja. Toimintaan soveltuvat lihaksistot ja niiden hermoyhteydet (toiminnan ja viestinnän rakenteet) tehdään prosessien avulla. Käsitelmä puolestaan määrittelee sen, minkälainen toiminta on ”hyvää” tai mikä toiminnan taso voidaan käsittää riittävän hyväksi. Mikäli toistuvia ja merkittäviä ongelmia koskevat viestit jätetään huomioimatta tai niihin reagoidaan väärällä tavalla, näkyy se suorituskyvyn heikkenemisenä, tämä puolestaan antaa kilpaileville lajitovereille etulyöntiaseman. Oikeiden menetelmien ja toimenpiteiden avulla prosessit saadaan tekemään oikeita asioita ja niiden suorituskyky maksimoidaan. Karttuneen tietämyksen avulla opitaan myös tulkitsemaan ympäristöä ja voidaan ylläpitää toiminnan laatua ja suorituskykyä tulevaisuudessakin.

Asiakaspalautteen avulla saadaan siis tietoa muun muassa siitä miten aikaisemmat hankkeet ja päätökset ovat vaikuttaneet liiketoimintaan. Ajantasaisesti ja kattavasti hyödynnetty palaute tarjoaa tietoa myös nykyisen ja aikaisemman toiminnan tasosta. Tässä opinnäytetyössä tutkitaan näitä palautteen sisältämiä tietoja, joiden avulla pyritään muodostamaan tietämys kohdeyrityksen ja sen sidosryhmien välisestä toiminnasta. Tämän tietämyksen ja teorian avulla pyritään luomaan ratkaisuja, jotka vastaavat mahdollisimman hyvin kohdeyrityksen tarpeisiin.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää mikä on asiakaspalautteen rooli kohdeyrityksen liiketoiminnassa ja sen ohjaamisessa, sekä ymmärtää miten palautetta voitaisiin hyödyntää nykyistä tehokkaammin. Tavoitteena on selvittää organisaation tärkeimmät prosessit ja hahmottaa niiden muodostama kokonaisuus. Tämän jälkeen pureudutaan kohdeyrityksen ja sen sidosryhmien nykyisiin palautteenhallintakeinoihin. Tavoitteena on myös tuoda esille erilaisia johto- ja toimihenkilöiden kehitysehdotuksia ja -näkömymiä, joiden avulla voidaan muodostaa kokonaiskäsitys tämän verkosto-organisaation toiminnasta ja luoda mahdollisimman täsmällisiä ja kokonaishyötyä tuovia kehitysehdotuksia kohdeyrityksen liiketoiminnan kehittämiseksi.

Työn empiirinen tutkimus koostuu kolmesta erillisestä päätutkimusvaiheesta, joissa käsitellään jokaista edellä mainittua sidosryhmää erikseen.

Tutkimuksen pääongelmaksi muodostuu:

Kuinka asiakaspalautetta voitaisiin hyödyntää liiketoimintaa edistävällä tavalla?

Alaongelmia ovat:

Mikä on yhteydenpidon ja palautteen hallinnan nykytilanne kohdeyrityksen ja sen sidosryhmien näkökulmasta?

Mitkä ovat palautteenhallinnan kriittisimmät osa-alueet?

Mitkä ovat kohdeyrityksen keskeisimmät avainprosessit?

Mitkä ovat eri sidosryhmien rooli avainprosessien toiminnassa?

Mitä seurantajärjestelmät ja asiakaspalaute kertovat näiden avainprosessien toiminnasta, kuinka näiden prosessien toimintaa voitaisiin parantaa?

Tutkimustyön ulkopuolelle on rajattu kohdeyrityksen ulkoiset asiakkaat ja kehitysehdotusten toteuttaminen.

1.2 Toimeksiantajan esittely

Tässä tutkimuksessa käsiteltävä kohdeorganisaatio on jakeluyhtiö, joka toimittaa yritysasiakkaiden postia suomalaisille kotitalouksille ja yrityksille. Kohdeyritys toimii alueellisten postiyriyten valtakunnallisena myynti-, markkinointi- ja logistiikkayhtiönä. Jaettavia tuotteita ovat muun muassa osoitteelliset kirjeet, aikakauslehdet ja pienpaketit. Yhtiöllä on paljon sidosryhmiä, joihin lukeutuvat muun muassa lehtitalot, kuljetusyhteistyökumppanit ja jakelusta vastaavat yritykset (kutsutaan työssä nimellä kuljetusyritys ja jakeluyritykset). Opinnäytetyön rajausten myötä tutkimuksessa käsitellään kohdeyrityksen toimintaa kuljetusyrityksen ja jakeluyriyten kanssa.

1.3 Keskeisimmät käsitteet ja niiden merkitys työlle

Asiakas = taloudellinen toimija, jolle vastapuoli toimittaa korvausta vastaan jonkin toimitteen. Laadun määritelmässä asiakas esiintyy aina jollain tavalla. (Lillrank 1998, 42.)

- I. **Sisäinen asiakas** = toimintaprosessiin osallistuvia ja samalla sen onnistumista edistäviä asiakkaita. Mikäli sisäinen asiakkuus ei toimi näkyy se yleensä prosessin suorituskyvyssä ja ulkoiselle asiakkaalle palvelu- tai tuotevirheen muodossa. (Lecklin 2006 81.)
- II. **Ulkoinen asiakas** = yrityksen ulkopuolinen asiakas, joka rahoittaa toiminnan. (Lecklin 2006 81.)

Asiakaspalaute = asiakkailta järjestelmällisesti kerättävä tietoa, heidän kokemuksistaan, mielipiteistään yrityksen toimitteista ja toimintatavoista. (Niskanen 2014, 14).

Asiakaspalautteella pyritään kartoittamaan asiakkaiden tai sidosryhmien reaktiota organisaation ja sen prosessien toiminnasta. Palautteen pohjalta voidaan tiedostaa, miten prosessin tarkoitus on toteutunut asiakkaan tai sidosryhmän kannalta. Palautteeksi luokitellaan myös spontaani kiitos tai moite. Palautetta voidaan kerätä muun muassa asiakaspalautekyselyjen kautta. (Laamanen & Tinnilä 2009, 104.)

Avainprosessi = mikä tahansa menestystekijöitä tukeva ydin-, johtamis- tai tukiprosessi. (Tuominen 2010, 9-10).

Laatu = sisäistetään yleensä asiakastarpeiden täyttämisenä mahdollisimman tehokkain ja kannattavin keinoin. Laatu pitää yleensä myös sisällään suoritusason jatkuvaan kehittämiseen, sen kannattavuuden sallimissa rajoissa. (Lecklin 2006, 18). Paul Lillrankin (1998, 11,15) mukaan laatu on soveltuvuutta sen käyttötarkoitukseen. Se mitä laadulla tarkoitetaan minkäkin asian suhteen, tulee olla tarkkaan määriteltä. Käsitteenä se voi tarkoittaa niin montaa eri asiaa, että ilman tarkkaa määrittelyä se ei tarkoita enää mitään. Laatu ei myöskään on ole erinomaisuutta tai ylivoimaisuutta, vaan se on toimitteen vaatimusten mukaisuutta, ellei vaatimusten ylittäminen tuo kilpailuetua. Yritystoiminnassa laatukeskeiseen ajatteluun voidaan liittää kaksi muistisääntöä: laatu aikaansaadaan prosesseilla ja laatua tulee voida mitata. (Lillrank 1998, 24-25.) Opinnäytetyön tutkimusasetelman myötä arvon tuottamisella sekä hyvällä laadulla tarkoitetaan yrityksen asettamien tavoitteiden ja asiakkaille esitetyn arvolupauksen lunastamista.

Prosessi = sarja toisiinsa kytkeytyneitä toimintoja, joiden tarkoituksena on synnyttää tietty lopputulos. Liiketoiminnassa prosessi muodostuu sen toimintaa edistävistä sisäisistä asiakkaista ja sen tarkoituksena on tuottaa arvoa yrityksen ulkoisille asiakkaille (heidän haluamiaan suoritteita) sekä edistää liiketoiminnan kannalta hyödyllistä tulosta.

Prosessi tulee määritellä mahdollisimman selkeästi, jotta ihmiset ymmärtävät siihen liittyvät asiat varmasti samalla tavalla. Hyvin organisoidulla prosessilla on prosessin omistaja eli prosessista vastuullinen henkilö, selkeä tavoite, sovitut menettelytavat ja tavoitteen toteutumisen välineet. (Lillrank, 1998, 26.)

Suorite = yksittäinen selvärajainen prosessin tai osaprosessin lopputulos, joka vastaa toimitteen komponenttia. Esimerkiksi fyysisen tuotteen osaa. (Lillrank, 1998, 22.) Kohdeyrityksen tapauksessa suorite voi olla esimerkiksi jaettavan tuotteen kuljetus määrättyyn paikkaan.

Tieto = todeksi uskottu ja kommunikoitavissa oleva käsitys siitä, miten jokin maailman osa on ja toimii. (Lillrank 1998, 22). Mikko Alangon (2011,13) mukaan syvällisemmin tieto käsitetään yleensä kolmijakoisena terminä, johon liitetään tiedon ”jalostusasetta” kuvaavat sanat data, informaatio ja osaaminen. Tästä voidaan päätellä, että sana ”tieto” määrittyy kontekstinsa mukaan.

Edellä mainitun tiedon ”kolmijakoisuuden” havainnollistamiseksi lainaan muutamia Mikko Alangon (2011, 13-15) esittämiä käsitte kuvauksia.

- I. **Data**= kokoelma erilaisia rekisteröityjä faktoja eri tapahtumista, joiden olemassa oleminen voidaan todistaa. Data on arvokas voimavara yritykselle ja sen muuttaminen informaatioksi on keskeisessä roolissa yrityksen menestymisen kannalta. (Alanko, 2011, 13-14.)
- II. **Informaatio**= tarkoituksellista viestintää, jonka tehtävänä on muun muassa muuttaa vastaanottajan käsitystä asioista ja vaikuttaa tämän käyttäytymiseen. (Alanko 2011, 14).
- III. **Osaaminen** (Knowledge)= voidaan käsitteenä ajatella monella tapaa, tässä kontekstissa sen voidaan ajatella olevan seurasta informaatiosta samalla tavalla kuin informaatio on datasta. Informaatiosta ei kuitenkaan tule osaamista, ilman vastaanotetun tiedon työstämistä ja analyysia. Muun muassa vuorovaikutus ja olemassa olevien tietojen yhdistely saavat aikaan osaamista. (Alanko 2011, 15.)

Tietämys= jos osaamisella tarkoitetaan ihmisen käytössä olevia tietoja, tietämyksellä tarkoitetaan osaamisen muodostamaa kokonaisuutta jostain asiasta ja paljon laajempien rakenteiden, esim. suurempien prosessien tai projektien toiminnan ymmärtämistä monilta eri näkökulmilta. (Alanko 2011, 15-16.)

Toimite = fyysinen tavara, palvelu, tieto tai näiden yhdistelmä/kokonaisuus, joka on korvausta vastaan suunniteltu ja toteutettu asiakasta tai jotakin muuta sidosryhmää varten. (Lillrank 1998, 20, 22).

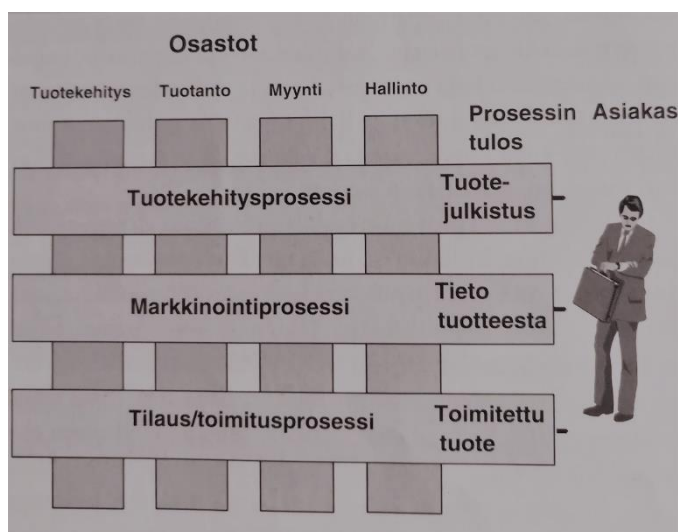
Täsmä = muun muassa resurssien kohdistamista juuri oikealla tavalla, oikeassa paikassa ja oikeaan aikaan. ”Oikea” määräytyy normin säätäjien ja asiakkaiden katsomalla tavalla. (Lillrank 1998, 104.)

2 Teoreettinen viitekehys

2.1 Prosessijohtaminen

Prosessijohtamisen eli prosessiajattelun voidaan katsoa rakentuvan perinteisen funktionaalisen johtamisen päälle. Funktionaalinen johtaminen eli Taylorismi on osastojen jakamista täysin erillisiin tehtäviin ja tavoitteisiin siten, että liiketoiminta perustuu ydinosaamisen tuomaan tehokkuuteen. Osastokohtaisia tavoitteita on kuitenkin vaikea asettaa asiakkaiden tarpeiden mukaisiksi, ja kun osastokohtaisille tavoitteille annetaan liikaa arvoa, niistä tulee asiakkaiden tarpeita tärkeämpiä. Myös yksikkörajoja ylittävä toiminta muuttuu vaikeaksi, mikäli niiden toiminnan välillä ei ole tarvittavaa kytköstä tai kosketuspintaa. Asiakaslähtöisyyttä tukeva prosessikeskeinen toiminta perustuukin osastojen väliselle yhteistyölle, joka mahdollistaa yrityksen sopeutumisen asiakastarpeiden muutoksiin. (Laamanen 2003, 16-17.)

Vaikka Olli Lecklinin (2006,128) mukaan puhdas prosessijohtaminen ei ole yritykselle mikään itseisarvo, liian funktionaalisesti toimiva yritys ei yleensä toimi etujensa mukaisella tavalla. Funktionaalisen organisaatorakenteen tuomia haittoja on lähdetty kehittämään erityisesti prosessien ja prosessijohtamisen avulla. Olli Lecklin (2006,127) mainitsee, että funktionaalisesti toimiva osastojen mukaisesti jakautunut yritys voi hyvin soveltaa prosessijohtamisen oppeja. Tätä havainnollistetaan kuvassa 1, jossa edellisen prosessin tulos eli suorite toimii seuraavan prosessin syöteenä siten, että jokaisella ydinprosessilla on liittymäkohta kaikkiin osastoihin. (Lecklin 2006, 126-127). Kai Laamanen (2003, 49) korostaa, että prosessijohtamisessa korostuu vastuunottaminen prosessien rajapinnoilla toimiessa.



Kuva 1. Prosessijohtaminen funktionaalisten osastojen välillä. (Lecklin 2006)

Esimerkiksi kohdeyrityksen missio on johtaa sidosryhmien toimintaa asiakkaalle arvoa tuottavalla tavalla. Tarkoituksena on varmistaa täsmällinen jakeluprosessi, jossa oikea

tuote päättyy oikeaan paikkaan. Toiminta on ulkoistettu siten, että työpisteet jakautuvat eri osastojen välille ja niiden toimintaa johdetaan prosessijohtamisen periaattein. Prosessit ylittävät osastojen välisiä rajapintoja ja edeltävän osaprosessin suoritteet toimivat seuraavan vaiheen syötteenä. Kohdeyrityksen jakeluprosessi perustuu tiiviille yhteistyölle, eli mikäli prosessin edellinen sisäinen asiakas ei reagoi virheisiin asiaankuuluvalla tavalla tai toiminta jaettavaa tuotetta, tuote ei saavuta prosessin seuraava vaihetta, eikä kyseinen tuote päädy vastaanottavalle asiakkaalle ajoissa. Pähkinänkuoressa edeltävien prosessivaiheiden onnistuminen määrittelee koko prosessin laadun ja onnistumisen.

Olli Lecklin (2006, 128) mainitsee prosessijohtamisen tuomaksi eduksi organisaation ja sen toiminnan yhteneväisyyden. Prosessien luoman yhtenäisen verkoston myötä syntyy organisaation operatiivisen toiminnan tulos. (Laamanen & Tinnilä 2009, 10). Prosessijohtaminen ei ole vain yhden osa-alueen parantamista, vaan sen tavoitteena on kehittää koko organisaation toimintaa. (Logistiikan maailma 2020).

Prosessijohtamista voidaan lähestyä myös Michael Porterin arvoketjuajattelun avulla. Aatteen mukaan tuotteen arvo määräytyy arvoketjun vaiheiden ja prosessien mukaisesti. Tämän takia arvoketjusta tulisi tehdä mahdollisimman yksinkertainen. Toimintaketjun tehokkuus pyritään siis maksimoimaan pienentämällä kustannuksia ja karsimalla pois niitä työvaiheita, jotka eivät tuota asiakkaalle arvoa. (Porter 1985, 51.) Prosessijohtamisen eli prosessiajattelun pyrkimyksenä onkin edistää kustannustehokasta, joustavaa ja nopeaa toimintaa. Prosessiajattelussa parhaiden menettelytapojen, yhteistyön ja tiimitoiminnan merkitykset korostuvat organisaation rajoja ylittävällä tavalla. Tämän johtamismallin perusperiaatteita ovat asiakassuuntautuneisuus ja toimittajien näkeminen merkittävänä yhteistyökumppaneina ja arvoa luovana verkostona. (Laamanen & Tinnilä 2009, 6-7.)

Prosessijohtamisen juuret kietoutuvat tiukasti asiakkaiden ja heidän tarpeidensa ympärille. Asiakkaat mahdollistavat ja rahoittavat yrityksen toiminnan, joten asiakastyytyväisyyttä voidaan siis aiheellisin perusteluin pitää liiketoimintaa edistävänä tekijänä. Asiakastyytyväisyydellä voidaan kuvata sitä, kuinka hyvin prosessien avulla on onnistuttu täyttämään asiakkaiden odotukset ja tarpeet. (Kivimäki 2015, 15-16.)

Sisäisen asiakkuuden merkityksen sisäistäminen luokitellaan myös yrityksen menestystekijöiden joukkoon. Olli Lecklin (2006, 152) mainitseekin, että liiketoiminnan edistämiseksi prosessijohtamisen näkökulmasta jokainen prosessi on mittauskohde ja jokaisella henkilöllä tulisi olla jokin mittari, johon hän kokee voivansa vaikuttaa omalla työpanoksellaan. Prosessi ja prosessit pohjaavat toimintansa yhden ihmisen aloittamalle toiminnolle, jota seuraava ihminen jatkaa ja sama malli toistuu, kunnes toimitte saavuttaa asiakkaan. Jokainen toimintaan osallistuva taho voidaan luokitella sisäiseksi asiakkaaksi. Prosessiketju

toimii tehokkaasti vain kaikkien noudattaessa yhteisesti sovittuja, hyväksi todettuja sisäisen asiakkuuden toimintamalleja. (Kivimäki 2015, 16.) Olli Lecklinin (2006, 21) mukaan jokaisella prosessilla on asiakas, jonka palautetta tarvitaan prosessin kehittämiseksi.

Kaikkia prosessin asiakkaita tulisi kunnioittaa yhtenäisellä tavalla. Prosessin ulkoisten asiakkaiden lisäksi, myös sisäisillä asiakkailla tulisi olla velvollisuus, oikeus ja mahdollisuus palautteen antamiselle. Sisäisten asiakkaiden palautteella koetaan olevan suuri merkitys yrityksen toiminnan kehittämisessä. (Kivimäki 2015, 16.)

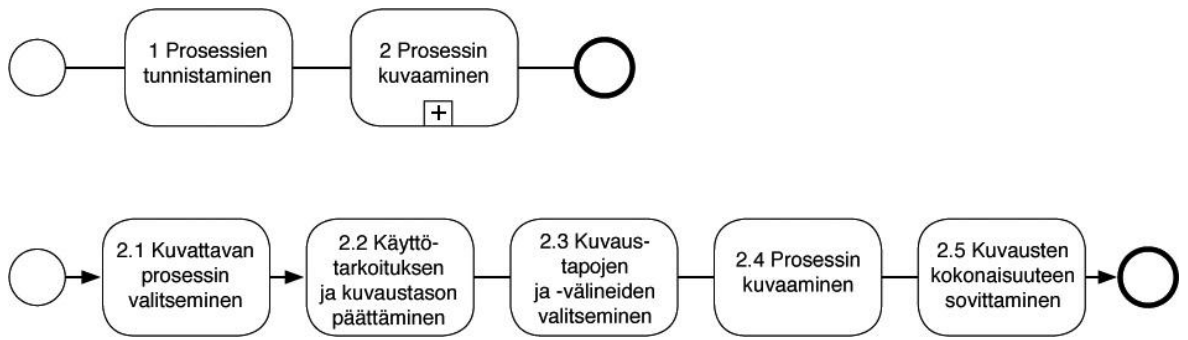
Prosessiajattelussa laatu saavutetaan priorisoinnille perustuvalla prosessien kehitystyöllä. Laadun saavuttamiseksi prosessien toimintaa tulee jatkuvasti seurata ja ohjata kohti tavoitettua. Asiakastytyväisyys merkittävimäksi koettu syy kehittää prosessien laatua. Prosessijohtamisen tavoitteena on parantaa tehokkuutta vähentämällä työn määrää. Keskeisessä roolissa on uusien toimintamallien luominen ja turhien sekä päällekkäisten toimintojen vähentäminen. (Kivimäki 2015, 17.)

2.2 Prosessien kehittäminen

2.2.1 Prosessien tunnistaminen ja kuvaaminen

Prosessien tunnistamisella tarkoitetaan prosessin lopun, alun ja eri toimintojen määrittämistä sekä kyseisen prosessin käyttötarkoituksen ymmärtämistä. Asiakassuuntautuneessa toiminnassa prosessin tulisi alkaa asiakkaasta ja päättyä asiakkaaseen. Prosessien tunnistamisen yhteydessä määritellään aina sen asiakkaat, toimittajat syötteet ja suoritteet. (Laamanen 2003, 66-67.) Asiakasrajauksen lisäksi, prosessien rajauksen tulee alkaa suunnittelusta ja päättyä arviointiin. (Laamanen 2003, 52-53).

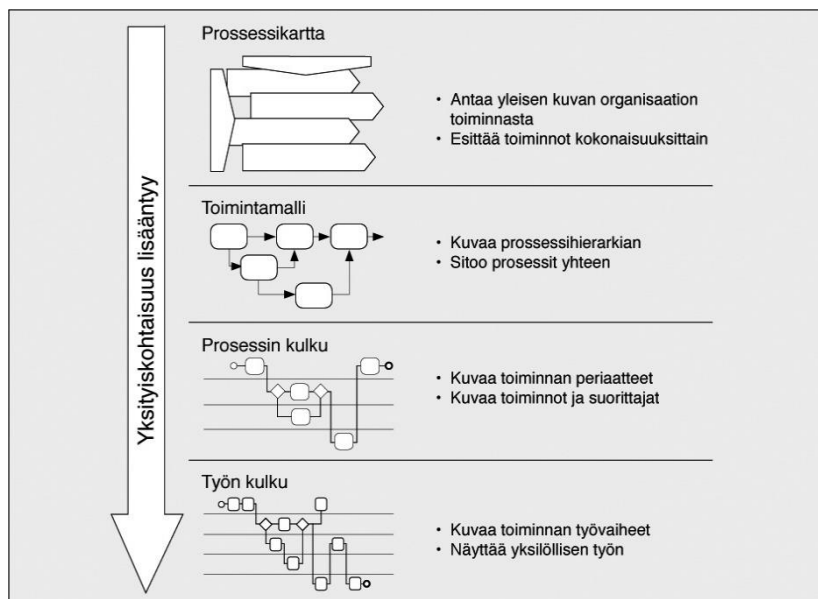
Kai Laamanen (2003, 79) mainitsee, että hyvän prosessikuvauksen on hyvä sisältää prosessin toiminnan kannalta kriittiset asiat ja sen tulee edistää asioiden välisiä riippuvuuksia. Hyvän prosessikuvauksen tulee myös toimia rooleja ja kokonaisuuksia havainnollistavana tekijänä, sekä edistää yhteistyötä ja joustavaa toimintaa vaatimusten määrittelemällä tavalla. Prosessia voidaan kuvata yleiskuvauksen tai täydellisemmän kuvauksen avulla. Yleiskuvauksessa kerrotaan prosessin kannalta tärkeimmiksi koetut asiat, kun taas täydellisempi kuvaus sisällyttää muun muassa prosessin alku ja- loppupisteiden lisäksi sen käyttö- ja soveltamistarkoituksen. Täydellisemmässä kuvauksessa tulee muun muassa miettiä myös prosessin perimmäistä tavoitetta, prosessin suoritteita ja syötteitä, prosessi-kaavion rakennetta ja liittymiä muihin prosesseihin. Myös eri funktiot tulee olla selkeästi määritetty, ja prosessikuvauksen vasemmalle puolelle tulee merkitä toimintaan osallistuvat tahot tapahtumien osallistumisjärjestystä tukevalla tavalla. (Lecklin 2006, 138-140.)



Kuva 2. Prosessin kuvaamisen vaiheet. JHS152 (2012)

Kai Laamasen (2003, 59) mukaan prosessin nimi auttaa sen määrittämisessä ja tarkoituksen selvittämisessä. Asiakkaan toimintaa ja tämän prosesseja sisäistämällä saadaan yleensä selkoa myös omien tärkeiden prosessien hahmottamisen, tunnistamisen ja niiden toimintaan. (Laamanen 2003, 64-65).

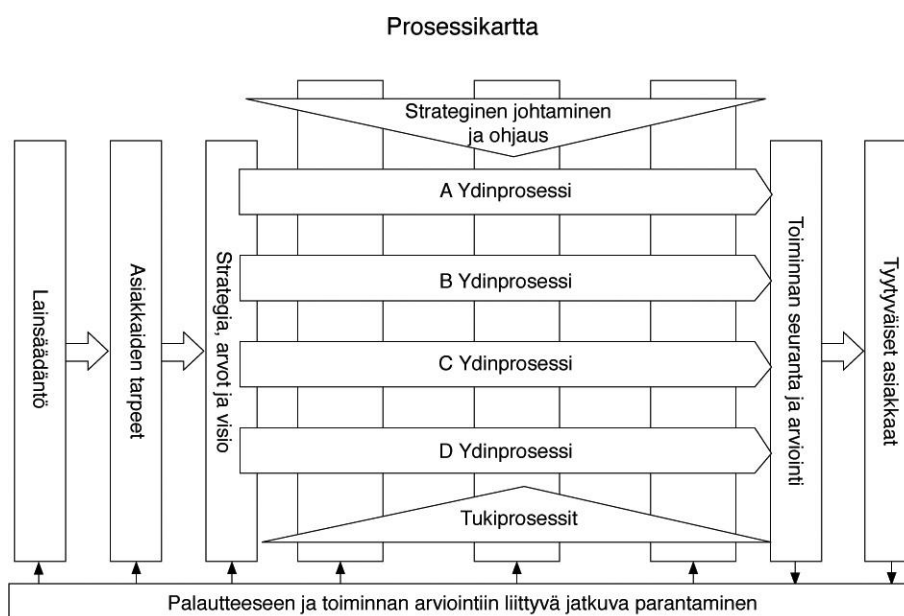
Prosessikartta on eräänlainen viestinnän väline. Prosessikartan tulee edistää organisaation toimintaa ja systeemiluonteista ajattelua. Mallissa tulee käydä ilmi, että prosessit eivät ole vain putkia vaan ne vaikuttavat toisiinsa. Prosessiajattelun edistämiseksi toimintaa tulee kuvata prosessien verkkona, jossa asioiden väliset vaikutussuhteet ovat selkeästi esillä. Prosessikarttaan voidaan lisätä esimerkiksi johtamis-, ydin ja tukiprosesseja. (Laamanen 2003, 60-62.) Laamasen & Tinnilän (2009, 122) mukaan kokonaisuus voidaan pilkkoa myös pienempiin prosessien kokonaisuuteen eli ali- ja osaprosesseihin. Prosessikartta voidaan siis mieltää kuvausmenetelmäksi, joka oikein käytettynä edistää yrityksen toimintaan liittyvän hiljaisen tiedon muuttumista käsitteelliseksi tiedoksi.



Kuva 3 prosessin yleisimmät kuvaustasot. JHS152 (2012)

Prosessikartassa tulisi etenkin olla kuvattuina organisaation ydin- tai toiselta nimeltään pääprosessit, joiksi voidaan luokitella menestymisen kannalta kriittiset prosessit. Parhaimmillaan ydinprosessit kulkevat asiakkaalta asiakkaalle. (Tuominen 2010, 9.) Kai Laamanen (2003, 55) mukaan ”ydinprosesseilla tarkoitetaan niitä prosesseja, joilla on välitön yhteys asiakkaaseen ja joille on ominaista, että niistä jalostetaan tuotteita”. Asiakastyytyväisyys syntyy ydinprosessien seurauksena, Paul Lillrank (1998, 27) mainitsee, että ydinprosessit voidaan ajatella toimintojen kokonaisuudeksi, joiden pysäyttäminen lopettaa kassavirran. Ydinprosessien toiminta perustuu ulkoisten asiakkaiden palvelemiselle ja niiden lähtökohtana on yrityksen ydinkyvyykkydet. Ydinprosessien avulla pyritään jalostamaan yrityksen sisältämää osaamista toimitteiksi. Ydinprosessien määrittely tulisi tehdä mahdollisimman laajasti siten, että sen liittymäkohdat on huomioitu mahdollisimman täsmällisesti. (Lecklin 2006, 130.)

”Tukiprosessit ovat luonteeltaan sisäisiä prosesseja, jotka luovat edellytyksiä varsinaisten ydinprosessien toiminnalle”. Toimintoja voivat olla muun muassa strateginen- ja vuosisuunnittelu, henkilöstö-,talous ja tietohallinto sekä materiaalien ja laadunhallinta. (Laamanen 2003, 57.) Kai Laamanen (2002, 58) mainitsee myös, että tukiprosessien suhteen yrityksen tulisi tunnistaa oma prosessien kehittämisprosessi. Prosessit voidaan luokitella myös johtamis- ja avainprosesseiksi. Johtamisprosessit voivat olla muun muassa strateginen tai operatiivinen suunnittelu tai muutoksen johtaminen. (Tuominen 2010, 9-10.) Laamanen (2003, 59) kuitenkin toteaa, että epätietoisuuden välttämiseksi hän ei suosittele ”johtamisprosessin” tunnistamista tällä nimellä.



Kuva 4. Esimerkki yrityksen prosessikartasta. JHS152 (2012)

2.2.2 Prosessien arviointi ja mittaaminen

Prosessin kehitysedellytyksenä on asiakaspalautteen jatkuva seuranta ja asiakastytyvyyden mittaaminen. Prosessin kartoitusvaiheessa asiakaspalautteesta tulisi käydä ilmi prosessin tulokset asiakkaan näkökulmasta ja tavat, joilla mitataan omien ja asiakastavoitteiden onnistumista. Mikäli prosessi sisältää useita organisaation osaprosesseja, voi sisäinen asiakas antaa oman arvion edeltävän osaprosessin tai oman prosessinsa suoritteesta. Asiakkaat voivat arvioida laatua, joko lukuarvoin tai esimerkiksi haastattelun välityksellä. Arvioita voidaan täydentää muiden toimintaan osallistuvien tahojen mielipiteillä. Osaprosessien kokonaisarvion jälkeen ovat vahvuudet ja heikkoudet paremmin selvillä. Prosessin kokonaisarviointissa otetaan huomioon oma- ja asiakasarvio, joiden yhteisvaikutuksesta voidaan muodostaa näkemys prosessin kunnosta ja sen kehityksen painopistealueista. Prosessin ulkoiset ja sisäiset mittarit voidaan asettaa näiden tuloksien perusteella. Olli Lecklin (2006, 153) mukaan mittarin on tärkeä olla tulevaisuutta ennakoiva ja oikeaan suuntaan ohjaava. Prosessin kokonaisarviossa voidaan hyödyntää auditointia, jonka tarkoituksena on selvittää käytäntöjen ja menetelmien tehokkuus, sekä löytää näiden pohjalta potentiaalisia kehityskohteita. Auditointi voidaan myös kohdistaa prosessiin, jolloin sen rakennetta ja tuottamaa laatua käydään huolellisesti läpi. (Lecklin 2006, 145-146.)

Prosessin hallinnan ja kyvykkyyden kannalta on tärkeää, että mittareista saadut tiedot ovat muutettavissa analysoitavaan muotoon ja että niistä saatavia tietoja voidaan verrata edellisiin tuloksiin. Prosessien ohjaamisen kannalta yrityksen on oleellista pohtia muun muassa sitä, osaako se tarvittaessa reagoida mittareista saatuu tietoon riittävän nopeasti ja riittääkö tämä informaatio prosessin ohjaamiseen. (Laamanen 2003, 177.)

Jos prosessin toiminnalta halutaan edellyttää riittävää tasoa, on siihen kytkettävä ohjaus- ja seurantajärjestelmä. Prosessin suoritteita, välituloksia ja toimintaa on valvottava valittujen mittarien avulla. Tiedot tulee kerätä yrityksen tietojärjestelmiin niiden jatkoanalyysia ja hyödyntämistä varten. Myös prosessin auditointi tulee suorittaa tarpeiden vaatimalla tavalla. (Lecklin 2006, 196.) Laamanen puolestaan toteaa mittaamisen tärkeyden lausahduksella: "to measure is to know" eli ilman numeroita asiasta ei ole riittävää tietämystä. Kai Laamasen (2003, 159). Toiminnan kehittämiseksi ei siis riitä pelkkä palautteen kerääminen, vaan oikean suunnan löytäminen edellyttää myös kriittisten menestystekijöiden ja niitä tukevia tunnuslukujen määrittelyä.

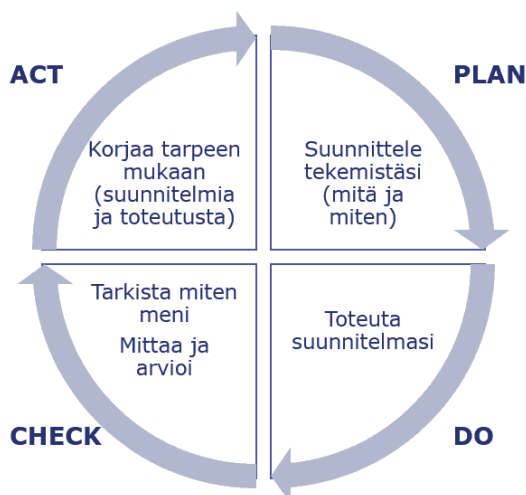
Organisaatio voi mitata prosessiensa suorituskykyä ja tehokkuutta monesta eri näkökulmasta. Mittaaminen voi liittyä esimerkiksi tehokkuuteen, taloudellisiin asioihin, asiakastytyvyyteen tai vaikkapa motivaatioon. Mittarit voivat liittyä prosessin läpimenoaikaan,

kustannusten alenemiseen tai tuottavuuden paranemiseen. Mitata voidaan siis muun muassa aikaa, rahaa, määriä, tai mitä tahansa prosessin ominaisuuksia. (Laamanen 2003, 151-156.) Jokainen organisaatio valitsee ja päättää omaan toimintaansa ja omiin prosesseihinsa sopivimmat ja tarkoituksenmukaisimmat mittarit ja niiden tunnusluvut. Mainittakoon muutamina yleisimpinä tunnuslukuina tehokkuus, hävikki, virtaus ja poikkeamat. (Laamanen 2003, 159.)

2.2.3 Prosessien parantaminen ja kehittäminen

Tarve prosessien parantamisesta ja kehittymisestä pohjautuvat muutostarpeista. Parannus toimenpiteet alkavat yleensä kolmesta eri pääsyystä. Ajatus muutoksesta syntyy ongelman tai tyytymättömyyden pohjalta, joka voi liittyä suorituskyvyn lisäksi esimerkiksi nykyiseen toimintatapaan tai vallitsevaan yleistilanteeseen. Myös esimerkiksi tietojärjestelmän uusiminen tarjoaa usein mahdollisuuden prosessien tarkoituksenmukaisuuden ja parannustoimenpiteiden analyysille. Hieman harvinaisemmaksi tavaksi kuvataan tietoinen organisaation suorituskyvyn parantamisprojekti, jossa pyritään tunnistamaan parannettavat prosessit esimerkiksi asiantuntijaryhmän avustuksella. (Laamanen 2003, 202.) Tanja Kivimäen (2015, 24) mukaan parannustarpeet voivat liittyä muun muassa tuottavuuden parantamiseen, kustannusten pienentämiseen, asiakastyytyväisyyden nostamiseen, läpimenoajan lyhentämiseen tai työvaiheiden pullonkaulojen poistamiseen. Hän jatkaa, että tavoitteena on usein virheiden ja turhan työn vähentäminen.

Prosessien parantamista pidetään mahdottomana ilman tavoitteita. Tavoite olisi hyvä esittää numeroilla ja sen tulisi kuvata jotain mittayksikköä, hyvin asetettu tavoite on myös kiinnitetty johonkin ajanmääreeseen ja mittariin. Tavoitteen osoittaminen on myös tärkeää siihen liittyvän motivaation ja suorituskyvyn kannalta. Yleisintä prosessin parantamiseen käytettyä mallia kutsutaan nimellä PDCA-malli. (Laamanen 2003, 203, 210.) Ympyrän vaiheet lähtevät kiertämään myötäpäivään, joista ensimmäinen vaihe on luonnollisesti ”PLAN”.



2.2.4 Prosessin kehittämismalli

Tässä opinnäytetyössä sovelletaan Olli Lecklinin (2006, 134) esittämää 3-vaiheista prosessien kehittämismallia. Yrityksen kehitystyö tapahtuu kehittämällä niitä prosesseja, joiden tuloksena sen suoritteet ja toimitteet syntyvät. Prosessien kehittäminen on jatkuvaa toimintaa, jonka rakenne voidaan ajatella spiraalisesti kasvavana kehänä (edellinen PDCA-ympyrä). Kehitystyö alkaa nykytilan kartoituksella, siirtyy prosessin analyysiin ja loppuu sen parantamiseen, tämän jälkeen kehittämismalli aloittaa kierron alusta. (Lecklin 2006, 134.) Olli Lecklinin (2016, 136-137) mukaan onnistuneen kehitystyön taustalla on täsmälliset kuvaukset prosessien nykytilanteista, niiden toiminnasta ja niihin kytketyistä mittareista.

Parantamisen edellytyksenä on nykytilan tiedostaminen, eli suunta voidaan hahmottaa vasta, kun oma sijainti on selvitetty. Kartoitusvaiheen päätehtävinä on organisoida prosessityö, laatia prosessikuvakset ja kaaviot sekä arvioida prosessien toimivuus. Kartoitusvaihe tarjoaa prosessien toiminnasta olennaista pohjatietoa ja on tärkeä osa laadukkaan johtamisjärjestelmän rakentamista. (Lecklin 2006, 134.) Prosessin nykytilanteen kartoitus on viisasta aloittaa olemassa olevien tietojen läpikäynnillä, sillä usein yrityksillä on saatavilla paljon hyödynnettävää tietoa. Hyviä etsimispaikkoja ovat muun muassa erilaiset raportit, selvitykset, asiakkaiden viestiketjut ja tilastot. Myös asiakkaiden antama palaute ja parannusehdotukset on syytä hyödyntää. Tietojen läpikäyntiä seuraa usein kenttätutkimus, johon liittyvät erilaiset kyselyt ja esimerkiksi haastattelut. (Lecklin 2006, 142.)

Analyysivaiheen tavoitteena on hyödyntää nykytilan kartoituksen pohjalta kerättyjä tietoja ja kehittää niiden pohjalta suunnitelmia prosessin parantamiseksi. Arvioimalla ja analysoimalla vaihtoehtoisia ratkaisuja voidaan luoda parhaiten yrityksen tarpeita vastaava toteutusmalli. Useimmiten prosessianalyysiin riittävät perinteiset laatutekniikat ja työkalut, joita käsitellään tarkemmin luvussa 2.3.2 laatutekniikat. (Lecklin 2006, 148.)

Toteuttamisvaihtoehdon määrityksen jälkeen laaditaan prosessin parannussuunnitelma. Suunnitelmassa kuvataan toiminnan uusia vaatimuksia, jotka voivat koskea olla muun muassa uudistuneita parannustavoitteita, prosessikuvauksia, pilottiprojektin suunnitelmaa, resursseja tai mittaus- ja seurantakäytäntöihin liittyviä vaatimuksia. Parantamistarpeiden tarkoituksena on kuvata prosessin tavoitetilaa. Edellä mainitusti parantamistoimenpiteiden jälkeen kierto aloitetaan alusta. (Lecklin 2006, 191.)

2.3 Laatu

Mitä käsitteellä laatu tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä? Paul Lillrankin (1998, 40) mukaan laatufilosofi Philip Crosby määrittelee laadulle neljä pääpiirrettä, joita ovat vaatimusten mukaisuus, ennaltaehkäisy laatujärjestelmän avulla, virheettömyys ja poikkeamien kustannukset laadun mittareina. Laatua voidaan tarkastella myös neljän erilaisen näkökulman mukaisesti. Näiden laatu näkökulmien avulla voidaan muodostaa laadulle mahdollisimman täsmällinen kokonaiskäsite. Näitä laatu näkökulmia ovat asiakas, systeemi, suunnittelu ja tuotantokeskeinen laatu. (Lillrank 1998, 40.) Tässä opinnäytetyössä laatua tarkastellaan tuotantokeskeisellä tavalla, minkä takia muita laatu näkökulmia ei käsitellä sen tarkemmin.

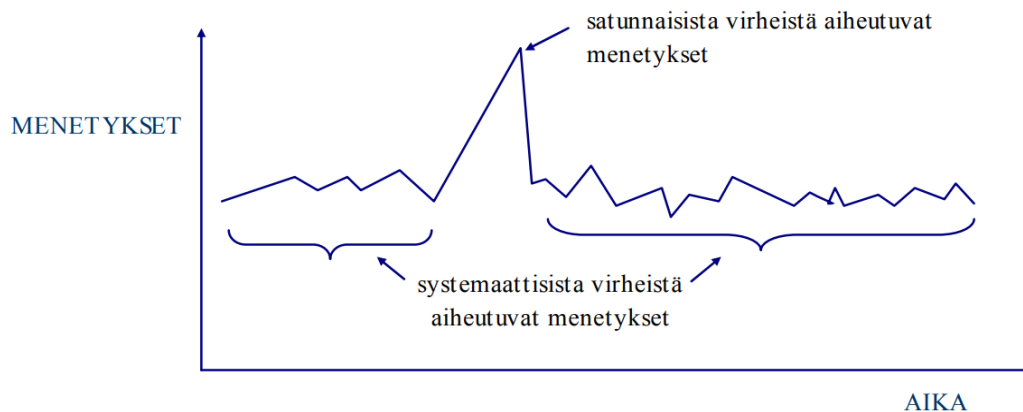
Tuotantokeskeinen tapa on vanhin ja perinteisin näkemys laadusta. Onnistuneen toiminnan pyrkimyksenä on virheiden minimitaso. Virheitä voidaan mitata niistä aiheutuvien kustannuksien perusteella, tai palvelu yrityksien tapauksessa esimerkiksi ulkoisten tai sisäisten asiakkaiden tyytyväisyyden perusteella. Asiakas voi olla ulkoinen maksava asiakas tai sisäinen asiakas eli prosessin seuraava vaihe. Toiminnan tehokkuuden voidaan ajatella määräytyvän toiminnan ajan - ja yhdenmukaisuuden pohjalta. (Lillrank 1998, 29-30.) Eli vaikka tuotantokeskeisestä laatua voidaan mitata myös asiakastyytyväisyyden pohjalta, niin toiminnan laatu on helpommin määriteltävissä, verrattuna esimerkiksi Paul Lillrankin (1998, 34-35) esittämään asiakas keskeiseen laatu näkökulmaan, jossa laatu määräytyy käytännössä asiakkaan subjektiivisen kokemuksen mukaisesti.

Vaikka tuotantokeskeisen laatu ajattelun pyrkimyksenä on virheiden nollassa, niin virheettömän laadun saavuttaminen on usein kalliimpaa kuin sen tuottama markkina-arvo. Ihmillisten tekijöiden rajoittamana yrityksen on siis usein viisasta tyytyä kannattavuutta tukeviin hyväksymisrajoihin. Tuotantokeskeisen laatu näkökulman rajoite määräytyy sille asetettujen rajauksien ja suunnitelman pohjalta. (Lillrank 1998, 30.)

Opinnäytetyössä perustellaan tuotantokeskeisen näkemyksen painottamista sillä, että muut laatu näkökulmat eivät määrittele laatua tämän tutkimuksen kannalta riittävän oleellisella tavalla. Yrityksen toiminnan perustuessa vakiollisten tuotteiden myyntiin ja jakeluun, toimitteen tulee siis ainoastaan vastata sille asetettuja standardeja, eikä jaetun tuotteen ominaisuuksilla kilpailla. Tässä opinnäytetyössä kohde yrityksen ja sen sidosryhmien yhteisen toiminnan laatu tavoitteeksi määritellään virheiden minimitaso, jonka katsotaan syntyvän virheettömän jakeluprosessin myötä. Tämän tavoitteen edellytyksenä on avainprosessien sujuva toiminta ja asiakaspalautteen hyödyntäminen siten, että kohde yritys saisi mahdollisimman kokonaisvaltaisen ja luotettavan käsityksen omasta toiminnastaan.

2.3.1 Laatukustannukset ja niiden aiheuttajat

Hyvä ja huono laatu aiheuttavat yritykselle kustannuksia. Laatukustannuksiksi luokitellaan menot, jotka syntyvät yrityksen varmistuessa toimitteen laadun asiakkaalle. Kustannukset voidaan jakaa kahteen päätyyppiin. Näitä ovat huonosta laadusta johtuvat kustannukset ja laatua edistävät kustannukset. Laatua edistävien investointien avulla pyritään muun muassa ennaltaehkäisemään virheitä ja kehittämään laatua, esimerkiksi rakentamalla laadusta johtamisjärjestelmää. Toinen kustannusryhmä taas aiheutuu virheistä ja väärin asioiden tekemisestä. Laatukustannukset voidaan jakaa myös neljään ryhmään: ulkoisiin virhekustannuksiin, sisäisiin kustannuksiin, laadun ylläpitokustannuksiin ja huonon laadun ehkäisykustannuksiin. Kustannuksien määrittelylle ei ole mitään yleistä standardia, eivätkä ne usein ole helposti luettavissa. Kustannuksia voidaan seurata esimerkiksi erilaisien prosessimittarien avulla. Usein ennen systemaattista tarkastelua virheiden ja kustannuksien määrää pidetään todellisuutta vähäisempänä. Tutkimuksien mukaan laatukustannukset saattavat usein olla jopa 15-30% yrityksen liikevaihdosta. Etenkin palveluyrityksien tapauksessa kustannukset ovat huomattavia. (Lecklin 2006, 155.) Kuvassa 6 nähdään, että vaikka satunnaisten virheiden aiheuttamat kustannukset ovat jatkuvia, niin systemaattisten virheiden aiheuttamat kustannukset ovat jatkuvia, minkä takia nämä virheet tulevat ajansaatossa yritykselle kalliiksi.



Kuva 6. Satunnaiset ja systemaattiset sekä niistä aiheutuneet kustannukset. (Uusitalo 2007)

Laatujärjestelmän ja laadun kehittämisen yhdeksi tavoitteeksi voidaan määritellä laatukustannuksien vähentäminen. Laatukustannuksien esille saaminen edellyttää seurantajärjestelmää. Laatukustannuksia pienennetään tunnistamalla ja ottamalla kustannuksia aiheuttava prosessi tarkastelukohteeksi. Kaksi yleisintä laatukustannuksia pienentävää tekijää ovat virheiden vähentäminen ja prosessisyklin nopeuttaminen. Prosessia nopeutetaan vähentämällä turhia välivaiheita, ja se vaikuttaa yleensä myös virheitä vähentävästi. Tehostamalla laatuvirheitä ehkäiseviä toimenpiteitä, voidaan vähentää huonosta laadusta

aiheutuvia kustannuksia, minkä todetaan alentavan kokonaiskustannuksia. (Lecklin 2006 159-160.)

Suuronen (2012) mainitsee, että etenkin Pk-yrityksen tapauksessa laadun kehittäminen on yleensä niin alussa, että pienillä korjauksilla saadaan yleensä aikaan näkyviä muutoksia. Hän jatkaa sanomalla, että myös huonoa laatuuehkäisevät laatuuekustannukset alenevat ajan myötä. Laatuuekustannuksissa yrityksessä virheuekustannuksen osuus on yleensä 70-80% kokonaisuekustannuksista. Laadunkehittämistyön avulla nämä virheuekustannukset voidaan yleisesti ottaen puolittaa kolmen vuoden aikana. (Lecklin 2006, 159-160.)

Kuvaan 7. on merkitty satunnaisten ja systemaattisten virheiden eroja. Systemaattiset virheet aiheuttavat nimensä mukaan toistuvia ongelmia. Yleisesti näiden virheiden korjaamiseksi tehdään usein vain välttämätön, jotta tilanne saataisiin normalisoitua. Systemaattisten virheiden ja etenkin niiden aiheuttajien tunnistaminen on hankalaa, minkä lisäksi prosessiuudistukset virheiden ehkäisemiseksi vaativat usein paljon työtä ja kaikkien osapuolien sitoutumista niiden estämiseksi. (Uusitalo 2007, 59.)

	SATUNNAISET VIRHEET	SYSTEMAATTISET VIRHEET
Data	• vähäinen tieto riittää analysointiin	• analysointi vaatii monipuolista tietoa
Analysointi	• yksinkertaiset syyt taustalla	• syyt monimutkaisia
Korjaaminen	• pystytään paikallistamaan	• vaatii paljon mittareita
Analysioija	• työtehtävästä vastuullinen	• ylin laadunvalvonnasta vastaava taho
Korjaaja	• työtehtävästä vastuullinen	• johtotason tehtävä

Kuva 7. Satunnaisten ja systemaattisten virheiden vertailu. (Uusitalo 2007)

Opinnäytetyön tavoitteena on edistää palautejärjestelmän kehitystä siten, että sen avulla pystytään tunnistamaan ja erottelamaan taulukossa mainittuja virheitä. Erottelu voi tapahtua seuranta järjestelmien tai ulkoisten palautteiden analyysin pohjalta. Jotta tulokset olisivat hyödyllisiä, aiheuttajat ja alueet tulisi olla erikseen tunnistettavissa ja luokiteltavissa.

2.3.2 Laatuuekniikat

Laadun parantamiseen käytettäviä "temppeja" tai "työkaluja" kuvataan nimellä laatuuekniikat. Näiden työkalujen käyttö pohjaa diagnostiikalle eli laatuuekniikoiden syiden selvittämiselle ja ratkaisemiselle. Toiminta perustuu ongelmanratkaisua vaativien menettelytapojen

löytymiselle, laadun nykytilan analyysille, tavoitteiden asettamiselle ja niiden saavuttamiselle. (Lillrank 1998, 6, 126.)

Tuotantokeskeisessä näkökulmassa laatutekniikoiden avulla pyritään poistamaan virheiden aiheuttajia ja suunnittelemaan prosesseja niin, ettei virheitä syntyisi. Laatutekniikkaan kuuluu myös täsmällinen asiakastarpeiden tunnistaminen, määrittely, mittaaminen ja tarpeiden lisääminen toimitteiden ominaisuuksiksi. Laatutekniikat ovat yleiskäyttöisiä eli niitä voidaan soveltaa eri prosessien ja niiden toimitteiden laadun kehittämässä. Työkalujen hyöty määräytyy laatuongelmien luonteen, esiintymisen tiheyden sekä syiden ja vaikutusten ymmärtämisen perusteella. Ongelman luonteen ja syyn tunnistamisen jälkeen siihen voidaan kohdistaa korjaava toimenpide, joka on aina riippuvainen toimitteesta, prosessista ja ympäristöstä. Menetelmien toimivuutta tulee kokeilla ennen-jälkeen periaatteella. Laatutekniikka vaatii toimiakseen tarvittavaa osaamista ja paikallistamiskykyä, eikä se aina yksinään riitä hyvän laadun aikaan saamiseksi. Tarvitaan myös laadun johtamista, jonka avulla koko laatutekniikoiden käyttö voidaan suunnitella yrityksen toimintaa tukevalla tavalla. (Lillrank 1998, 6, 125-126.) Koska työssä hyödynnetään tilastollista prosessinohjaamista tukevia laatutekniikoita, laadun johtamista harjoitetaan muun muassa vaihtelua koskevan laatujohtamisen periaattein.

Vaihtelua koskevan laatujohtamisen mukaan 80-95% poikkeamista on yleisten syiden aiheuttamia. Laatu pohjautuu siis systeemin rakenteeseen, joten suuri osuus laatuongelmista voidaan katsoa olevan johdon ja asiantuntijoiden ratkaistavissa. Tämän tilastoanalyysin mukaan kaikista ongelmista ei siis voida syyttää vain kenttätyöntekijöitä. Yksiselitteisesti huono laatu johtuu pitkälti huonoista toimintamalleista ja ainoastaan erityisten syiden (satunnaiset virheet Uusitalo kuva 7) poistaminen ei korjaa kuin välittömiä ongelmia. Erityisiä syitä poistamalla voidaan saada näkyviä vaikutuksia, mutta prosessin tasaantuessa nämä laatutekniikat menettävät tehonsa. Ilman systemaattisuudelle pohjautuvaa laadun kehittämistä ei saada aikaan rakenteellisia muutoksia. (Lillrank 1998, 70-71.)

Tilastollisen prosessinohjauksen periaattein saadaan tietoa yleisistä syistä ja niiden vaihteluväleistä. Tilastollisen prosessinohjauksen avulla voitaisiin saada esimerkiksi tietoa laatu-poikkeamien aiheuttajista, mikäli yleisimmät tapaukset on luokiteltu kiinteiden vastausvaihtoehtojen mukaisesti. (Lillrank 1998, 71.) Tilastollista prosessinohjaamista tukevia laatutekniikoita voidaan käyttää, mikäli kohdeyritys haluaa edistää laatu-poikkeamien kokonaisvaltaista hyödyntämistä ja luoda esimerkiksi luokittelukriteeristön ja syykoodit yleisimmille poikkeamien aiheuttajille.

Laatutekniikat vaativat tiedon keräämistä ja analysointia muun muassa haastatteluista, kyselylomakkeista ja täsmällisesti tehdyistä prosessikaavioista. Tiedonkeruun tavoitteena on

selvittää, viiveiden ja virheiden aiheuttajat, muut ongelmakohdat ja lisäarvoa tuottamattomat työvaiheet. Prosessin jatkuva seuranta vaatii myös toimivan mittaus- ja ohjausjärjestelmän, jonka avulla prosessi saadaan jatkuvan kehityksen kohteeksi. Varsinainen asiakspalaute ja asiakastyytyväisyystutkimukset tarjoavat kuitenkin tärkeimmät näkemykset prosessin analyysiin. Esimerkkejä muista opinnäytetyössä hyödynnettävistä laatuteknikoista ovat laatukustannusten laskeminen, ohjaukortti, pareto-analyysi. (Lecklin 2006, 142,148, 149, 177,178.) Myös DAG-menetelmä voidaan mieltää eräänlaiseksi laatuteknikaksi. (Özcelik 2019). Menetelmät esitellään tarkemmin tutkimustulososiossa.

2.3.3 Laadun ylläpitäminen ja parantaminen

Laatu tehdään prosesseilla ja asiakastyytyväisyys tai tyytymättömyys voidaan ajatella eräänlaisina laatumittareina (Laamanen & Tinnilä 2009, 25). Prosessien mittaaminen ja analysoiminen mahdollistavat tulevaisuuden ennakoimisen, jonka lisäksi hidasta toiminnan ”rapautuminen” on myös helpommin havaittavissa. Hidasta heikkenemistä on usein vaikea havaita, kun taas näkyvät muutokset voidaan havaita helpommin. Selvästi erottuvien muutoksien voidaan usein katsoa johtuvan Kari Uusitalon (kuva 7) esittämistä helpommin havaittavista satunnaisista virheistä. (Laamanen 2003, 45-46.)

Laadunohjaamisella voidaan ylläpitää tarvittavaa suorituskykyä ja laadun parantamisella se pyritään maksimoimaan. (Laamanen 2003, 32). Laadunhallinnan tehtävänä on varmistaa, että kaikki prosessiin osallistuvat henkilöt tiedostavat oman työnsä tärkeyden, koska toimintaprosessin laadun määrittelee usein sen heikoin lenkki. (Lecklin 2006, 81). Toimintaan laatuyrityksen tavoin tulee johdon tiedostaa laadun merkitys yrityksen menestystekijänä ja laadunhallinnasta tulisi tehdä koko organisaation toimintatapa. Laadunhallinnan tavoitteena on laatu-tietämyksen integrointi osaksi yrityksen normaalia toimintaa ja henkilöstön ohjaaminen kohti laatuosaamista. Laadunhallinnalle on siis annettava riittävästi resursseja ja näkyvyyttä, jonka lisäksi toimintaperiaatteeksi tulisi mieltää jatkuva kehittäminen. (Lecklin 2006, 65.)

Jatkuva kehittäminen on laadun johtamisen keskeinen periaate, joka nimensä mukaan pohjaa toimintansa jatkuvalla kehittämiselle. Periaatteen mukaan kehitys tapahtuu aktiivisella kehitystyöllä ja ongelmien ratkaisulla. Prosessijohtamista tukevan koulukunnan suunnalta kuulee usein väitteitä, joiden mukaan jatkuva kehittäminen on liian hidasta ja mitätöntä pikkuasioiden hieromista. Paul Lillrank (1998, 137) kuitenkin mainitsee esimerkiksi hankkeita, joissa pienet jatkuvat kehitysaskleet ovat tuottaneet radikaaleja tuloksia ja radikaalit hankkeet puolestaan mitättömiä tuloksia. (Lillrank 1998, 137). Laatu-työkalujen avulla tulee siis kerätä tietoa yrityksen menestystekijöistä, niitä tukevista prosessivaiheista, sekä ohjata kehitystyötä niiden osoittamaan suuntaan. Toimivien asioiden laatua

voitaisiin ylläpitää jatkuvan parantamisen periaattein, kun taas toimimattomille asioille voitaisiin käynnistää laatuprojekti.

Laatuprojekti on tyypillinen muutosprojekti, joka muistuttaa vaikkapa tietojärjestelmien kehittämistä. Projekti käynnistyy, kun johto tiedostaa laatutoimien tarpeellisuuden. (Lecklin 2006, 54). Kai Laamasen (2003, 221) mukaan laatuprojektin tavoitteena on laadun ylläpitämisen sijasta laatuominaisuuksien parantaminen. Esimerkiksi tämä opinnäytetyö voidaan ajatella eräänlaisena laatuprojektina. Lecklinin mukaan (2006, 18) kehittämissimpulseja saadaan omasta systemaattisesta laatutyöstä ja ulkoisista tekijöistä, jotka asettavat laadulle uudenlaisia vaatimuksia. Ratkaiseva aloituskipinä voisi saada alkunsa siis vaikkapa asiakaspalautteesta tai reklamaatioista.

Laatuprojektin aloittamiseksi työssä voidaan hyödyntää esimerkiksi jatkuvalle kehitykselle pohjautuvaa itsearviointiprosessia siten, että tästä toteutetaan ensimmäiset vaiheet projektiluontoisesti, ja jätetään toteutusvaihe kohdeyrityksen vastuulle (1. Arvioinnin suunnittelu, 2. vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen, 3. parantamisprojektien valinta ja suunnittelu). (Lecklin 2006, 296.) Itsearviointiprosessi sijoittuu tutkimuksen empiirisiin tutkimuksen vaiheisiin.

Työssä voidaan hyödyntää myös CFS-menetelmää, joka pohjautuu toiminnan ohjaamiselle kriittisiä menestystekijöitä tukevalla tavalla (Lecklin 2006, 299). Vaikka kyseessä on johtoryhmän väline, esitän opinnäytetyössä oman näkökulman menestystekijöistä ja kehitysprojektien priorisoinnista, jonka jälkeen toimeksiantajayrityksen johtoryhmä voi tehdä siitä lopullisen version.

Menetelmillä tarkoitetaan erilaisia toimia, jotka vaikuttavat tavoitteiden saavuttamiseen. Tavoitteisiin tai nykytilaan pohjaava tieto voidaan saada arviointikykyisiltä asiakkailta tai yrityksen mission pohjalta. (Lillrank 1998 41.) Kohdeyrityksen laadun parantamista ohjataan asiakastytyväisyyden perusteella, jonka katsotaan syntyvän virheitä vähentämällä. Toimintaa voitaisiin mitata esimerkiksi asiakaskyselyiden, jakelupoikkeamien ja asiakasreklamaatioiden ja -palautteiden avulla.

Olli Lecklin (2006, 28) mainitsee, että johtamisjärjestelmän päätöksenteko tulee perustua todelliseen luotettavaan tietoon ja eheään prosessikonaisuuteen. Tämän lisäksi myös hiljaisen tiedon hyödyntäminen ja riskitietoisuus ovat laatua edistäviä tekijöitä. Tietojärjestelmät keräävät ajantasaista tietoa, ja yrityksellä on välineet ja prosessit tiedon arvioimiseksi, hyödyntämiseksi ja suorituskyvyn ennakoimiseksi. (Lecklin 2006, 28.) Halutun laadun saavuttamiseksi kohdeyritys voisi edistää palautejärjestelmänsä kehitystyötä, mikä

mahdollistaisi tarvittavan asiakaspalautteiden sisältämän datan keräämisen ja muuttamisen informaatioksi.

2.3.4 Laatuavoitteet

Laatutoiminnalle on asetettava tavoitteet, joissa kerrotaan mitä halutaan saavuttaa milläkin aikavälillä. Tyypilliset tavoitteet liittyvät esimerkiksi asiakastyytyvyyden, suorituskyvyn noston ja tulevaisuuden menestyksen varmistamiseen. (Lecklin 2006, 51.) Paul Lillrank (1998, 41) mainitsee mittareiden ja tavoitteiden olevan toiminnanohjausta edistäviä työkaluja. Laadun varmistamiseen ja kehittämiseen liittyvää tietoa tulee käsitellä kolmesta näkökulmasta. Hänen mukaansa täytyy olla tietoa:

- tavoitteista, toimitteen hyväksi tai huonoksi tekevästä ominaisuudesta.
- nykytilasta, siitä, miten lähellä tai kaukana ollaan tavoitteesta.
- menetelmistä, ”tempun” ja tuloksen välisestä suhteesta, toimista, jotka vaikuttavat tavoitteiden saavuttamiseen.

Tavoitteita asettaessa tulee muistaa, että vaikka kokonaisvaltainen laadunhallinta on osa organisaation pitkän tähtäyksen strategiaa, tulisi tuloksia saada jo lyhyen ajan kuluttua. Liian laajat ja vaikeat projektit sammuttavat usein innostuksen ja tulosten saaminen tuntuu epävarmalta. Projektikohteet tulisi valita niin, että nopeitakin tuloksia on saatavilla, sillä menestystarinat ruokkivat jatkoprojekteja ja auttavat niiden läpiviemisessä. (Lecklin 2006, 55-56.)

2.4 Tieto johtamisen välineenä

Teoriaa tarkastellessa lukijan tulee huomioida, että opinnäytetyön kohdeyrityksen toimintaverkosto koostuu useista jakeluprosessiin osallistuvista sidosryhmistä, joiden toiminnan tulos vaikuttaa tuotantokeskeiseen laatuun. Kohdeyrityksen toiminta on pitkälti ulkoistettu, ja tieto kiertää tarvittavien sidosryhmien edustajien kautta. Teoria sovelletaan siis siten, että puhuttaessa ”organisaatiosta” tai ”yrityksestä”, ei puhuta ainoastaan kohdeyrityksistä vaan myös toimintaan osallistuvista sidosryhmistä.

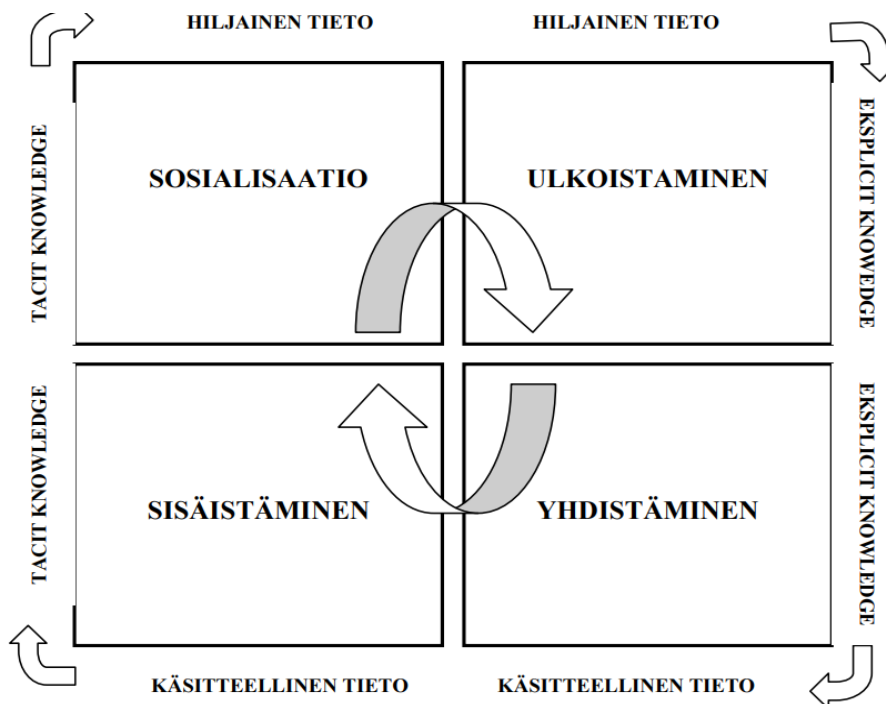
2.4.1 Tiedon luomisprosessit

Tietämyksen kuvaillaan olevan arvokas voimavara jokaiselle organisaatiolle, sillä tiedon johtaminen on noussut merkittävään rooliin viimeisten vuosikymmenien aikana. Tieto voi viitata yritystoiminnassa moniin eri asioihin, kuten prosesseihin, dokumentteihin, toimintamalleihin ja kykyihin. Pääperiaatteiden mukaisesti tieto voidaan jakaa kahteen eri pääluokkaan, joita ovat välttämätön taustatieto eli hiljainen tieto sekä eksplisiittinen eli käsitteellinen tieto. Tietojohtamisen tyypillisimpiä vaiheita ovat muun muassa tiedon kerääminen,

varastoiminen, jakaminen, sen luominen (esimerkkinä tietokanta) ja tiedon käyttäminen. Tiedonhallinnan syklit ovat jatkuvia prosesseja, jotka kuvaavat tapaa, jolla tieto organisoidaan, jalostetaan ja jaetaan edelleen. (Kayani & Zia, 2012).

Niskasen (2014, 15) mukaan on tärkeää, että johto hallitsee yrityksen tietämystä ajantasaisesti ja poistaa esteitä uuden käsitteellisen tiedon luomista ja jakamista edellyttävällä tavalla. Mikko Alanko kuvailee (2011, 17-18) käsitteellisen tiedon olevan informatiivista ja sitä voidaan lähettää tai ilmaista konkreettisten käsitteiden avulla, sitä voidaan myös jakaa kaavan tai datan välityksellä. Näitä voivat olla esimerkiksi sanat tai lukuarvot. Hiljainen tieto puolestaan on vaikeammin siirrettävissä olevaa arvokasta taustatietoa ja se voi esimerkiksi olla käytännön asioiden tiedostamista tai osaamista. Polyanian teoriassa korostetaan hiljaisen tiedon merkitystä ja mainitaan, että ihmisellä on käytössään paljon enemmän tietoa kuin hän itse tiedostaa. Tässä teoriassa havainnollistetaan hiljaisen ja käsitteellisen tiedon välistä suhdetta siten, että hiljaisen tiedon avulla on mahdollista päätellä, onko vastaanotettu käsitteellinen tieto luotettavaa. (Alanko 2011, 17-18.)

Mikko Alanko (2011, 23) mainitsee, että johtamisen yksi merkittävimmistä osa-alueista on uuden tiedon luominen. Organisaatiolla sen voidaan katsoa tapahtuvan tiedon muunnosprosessin eli SECI-mallin avulla. Teorian mukaan käsitteellisen ja sisäisen tiedon sykli muodostaa uutta tietoa ja jopa tietämystä. SECI-mallissa tiedolla on neljä eri muutosvaihetta, joita ovat sosialisatio, ulkoistaminen, sisäistäminen ja yhdistäminen.



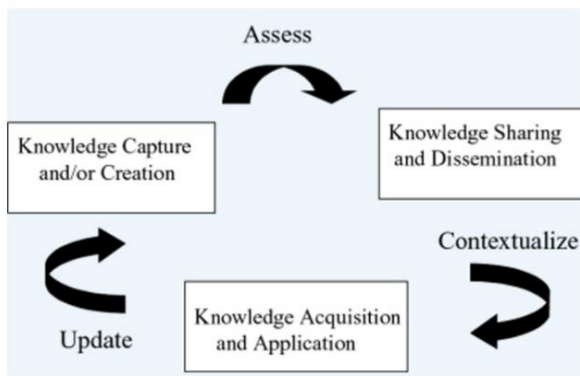
Kuva 8. Uuden tiedon luominen SECI-mallin mukaisesti. (Alanko 2011)

Teorian ideana on, että tieto kiertää ihmisten välillä neljässä eri olomuodossa ja jokaiselle tiedon luomisvaiheelle on luotava oma tila parhaan mahdollisen oppimisprosessin saavuttamiseksi. Sosiaalisuusi vaiheessa opitaan tekemällä tai tarkkailemalla, jolloin ihmiset oppivat yleensä tiedostamatta täysin oppimaansa. Ulkoistaminen on vaihe, jossa hiljainen tieto alkaa muuttumaan mielikuviksi, jolloin syntyy ns. uutta tietoa. Tiedon jakaminen voi tapahtua esimerkiksi mallien, kuvauksien tai oletuksien avulla. Yhdisteleminen on puolestaan oma prosessinsa, jossa käsitteellisistä tiedoista luodaan uutta tietoa ja mahdollisesti uutta käsitteellistä tietoa. Tämä voi tapahtua esimerkiksi vaihtamalla tai yhdistelemällä dokumentteja. Tiedon välittäminen voi tapahtua esimerkiksi tietoverkkojen sisällä, puhelimesta tai tapaamisissa. Sisäistäminen on mallin viimeinen vaihe, jossa käsitteellinen tieto muuttuu takaisin hiljaiseksi tiedoksi. Tällöin tiedon sisäistänyt taho alkaa toimia sen pohjalta. Kun edeltävistä vaiheista saadut tiedot sisäistetään hiljaisen tiedon muodossa, voi näistä mielikuvista syntyä arvoa tuovaa tietämystä. (Alanko 2011, 24-25.)

SECI-malli on hyödyllistä organisaatiolle, kun hyödyttävä tieto saadaan jaettua muille sen jäsenille, minkä jälkeen tiedonluomisen sykli alkaa alusta. Ihannetilanteessa organisaatiota hyödyttävä tietämys saadaan muutettua osaksi sen toimintaa. Mallin neljä vaihetta muodostavat spiraalimaisen rakenteen, jossa yhden tiedonluomisen syklin jälkeen vuorovaikutus synnyttää uutta tietoa, joka myöhemmin muuttuu yrityksen voimavaraksi. Monien kierroksien jälkeen luomis- ja oppimisprosessi kehittyvät lisäten motivaatiota henkilöstön sisälle. (Alanko 2011, 24-25.)

Ba-malli on SECI-mallia tukeva teoria, jonka mukaan uudelle tiedolle pitää luoda oikeat olosuhteet. Ihmisaivojen oppimisprosessi on hyvin riippuvainen sillä hetkellä vallitsevasta ympäristöstään. Ba:lla tarkoitetaan mitä tahansa tilaa, jossa ihmiset voivat olla vuorovaikutuksessa keskenään. Tila voi olla fyysinen tai virtuaalinen, esimerkiksi kohdeyrityksen sidosryhmien keskenään jakama työtila, prosessi tai videopuhelu. Paikka voi myös olla mentaalinen (jaetut kokemukset, tai ideat) tai jonkinlainen näiden tilojen yhdistelmä. Ba toimii perustana uutta tietoa luovassa tapahtumassa, minkä takia sitä ei luokitella normaaliksi vuorovaikutukseksi. (Alanko 2011, 25-26.) Tässä opinnäytetyössä kohdeyrityksen tiedon luomisen edistämiseksi keskitytään virtuaalisten ”tilojen” luomiseen. Tavoitteena olisi löytää ja luoda ihanteelliset verkkoympäristöt erilaisen tiedon jakamiselle.

Tiedonhallintaa voidaan tarkastella myös Kimiz Dalkirin esittämän sykliteorian avulla, johon on koottu Zackin, Bukowitzin ja Williamsin sekä Wiigin mallit. Teorian keskeisimmät vaiheet on kuvattu alla olevassa kuvassa. Ensimmäisenä on tiedon kerääminen ja sen luominen, toisena tiedon jakaminen ja levittäminen ja viimeisenä tiedon sisäistäminen sekä soveltaminen. (Niskanen 2014, 15-16.) Myös kohdeyrityksen asiakaspalautteista kerätty tieto voidaan sijoittaa teorian esittämään sykliin.



Kuva 9. Tiedonhallinnan sykli. (Dalkir 2005.)

Syklin ensimmäisen vaiheen mukaisesti yrityksellä on usein paljon tietoa, mutta ongelmaksi usein muodostuukin pieneksi jäänyt tunnistettua ja koodattua tietoa koskeva osuus. Kehittyminen ja osaaminen perustuvat jatkuvalla tiedon keräämiselle, joka on hankittu systemaattisin ja harkituin menetelmin. IT:n tehtävänä on varmistaa tiedon saatavuus sitä tarvitseville. Tiedon keräämisen avulla tietoa voidaan ohjata yhtenäiseksi asiakaskannaksi. (Niskanen 2014, 16.)

Syklin toinen vaihe on tiedon jakaminen. Ennen tiedon jakamista tulee sen laatua verrata edeltävään tietoon ja arvioida tiedon paikkaansa pitävyyttä ja hyödyntämismahdollisuuksia. Tiedon jakaminen on erityisen toimivaa niissä organisaatioissa, joissa henkilökunta on motivoitunut tavoitteiden täyttämiseen ja ammattiosaamisensa kehittämiseen. Organisaation työntekijöiden on hyvä tietää, mitä tietoa tai tietämystä muut omaavat, ja niin sanotut ”keltaiset sivut” luokitellaan yhdeksi hyväksi keinoksi jakaa henkilöiden osaamista ja tietämystä. Jakamista seuraa tiedon liittäminen asiansynteeseen, jolloin tiedonhaltijan kyvyt määrittelevät kuinka hyvin hän pystyy analysoimaan tietoa, erittelemään sitä ja muodostamaan tietämystä liittämällä sitä aiemmin oppimaansa. (Niskanen 2014, 16-17.)

Syklin viimeisessä vaiheessa tieto tulee käytettäväksi ja hyödynnettäväksi. Tämä luokitellaan tärkeimmäksi tiedon luomisen prosessivaiheeksi, sillä tämän vaiheen epäonnistuminen tekee edeltävät vaiheet turhiksi. On siis tärkeää, että tiedon käyttämiselle on edellytyksiä. Henkilön on myös tärkeä tiedostaa, että pätevän tiedon ”potentiaalinen” hyödyntäminen parantaa edellytyksiä onnistua työssään. Käyttämisen jälkeen tieto ”syötetään” takaisin ensimmäiseen vaiheeseen, uuden tiedon luomista ja ajan tasaista päivittämistä varten. Tietämyksen sykli toistuu aina, kun siihen osallistuvat henkilöt käsittelevät ja yhdistelevät tietoa. Ihmisäivot mahdollistavat sen, että sykliin osallistuvat henkilöt voivat arvioida tietoa ja valita parhaiksi todettuja käytäntöjä ja tekevät uusia oivalluksia työstäessään tietoa. (Niskanen 2014, 17; Dalkir 2005, 43-44.)

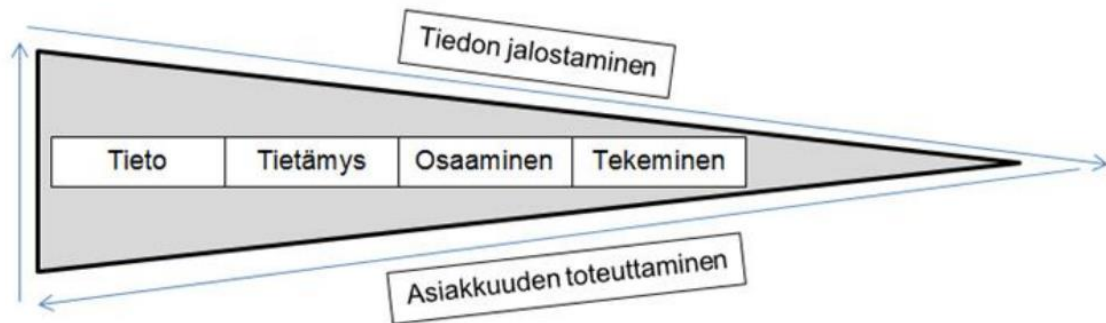
Mikäli yritys halua parantaa toimintaansa, tiedonhallinnan syklien pätevä käyttöönotto parantaa yrityksen menestymismahdollisuuksia. Tärkeää on, että olemassa oleva tieto on jäsennetty sen jakamista edistävään muotoon. Tiedonjakamisen keinoja voidaan hyödyntää monilla eri tavoilla, kunhan kaikki tiedonhallinnan syklit otetaan huomioon yhtenäisellä tavalla. Tiedonjohtamisen politiikan organisoinnilla on vaikutusta siihen, miten houkutteleviksi tiedon jakaminen ja hyödyntäminen koetaan henkilöstön kannalta. (Niskanen 2014, 17.)

2.4.2 Tietopääoma

Tietopääoma voidaan luokitella aineettomaksi kilpailu- ja tuotantoetua tuovaksi resurssiksi. Tiedon jalostaminen ja tieto koetaan nykyisin yhä tuottavammaksi voimavaraksi. Tietopääomaksi voidaan luokitella yrityksen tietovaranto tai sen läpi kulkevat tietovirrat. Tietovarannolla tarkoitetaan eksplisiittistä kirjattua tietoa ja osaamista. Kyseinen tieto voi olla peräisin kirjatusta asiakastiedoista, -kokemuksista, palveluista, tuotteista, prosessikuvauksista tai toimintamalleista. Nämä tiedot voidaan huomioida mukaan yrityksen arvoa määriteltäessä. Tietovirrat puolestaan ovat työntekijöitä ohjaavia nimittäjiä, joiden toimintaa tai arvoa on vaikeampi määrittellä. Näiden virtojen toiminta perustuu yleisiin näkemyksiin, palkinto- ja sanktiokäytäntöihin ja opittuihin normeihin. Esimerkiksi vakiintuneet käytännöt saattavat hyväksi todettujen toimintatapojen ansiosta toimia puskurina liiketoiminnan kehittämisessä. Omaksutut käytännöt ja ”juuttuminen” tiettyihin tekemis- ja ymmärtämistapoihin saattavat kuitenkin toimia myös kehityksen esteenä. Tietopääoma on kuvaus yrityksen tietomäärästä ja osaamisesta. Yrityksen tietopääoman kehitystaso määrittyykin siten, että sen sisällä oleva tieto ja osaaminen on yhtä tärkeässä roolissa kuin yrityksen kyky murtaa omaksutut ajatus- ja toimintakuviot uusien asioiden luomisen yhteydessä. (Stähle & Wilenius 2006, 17.)

Kestävä kilpailukyky syntyy siitä ainutlaatuisesta tavasta, jolla näitä edellä mainittuja tietopääoman resursseja pystytään hyödyntämään. Uudistumiskyvyn mainitaan olevan keskeisessä roolissa, sillä sopeutumista muutokseen ei pidetä nykyisin enää riittävänä menestystekijänä, vaan organisaatiolta vaaditaan proaktiivista otetta sekä kykyä luoda ja hyödyntää uusia mahdollisuuksia. Organisaation on kyettävä aktiivisesti ennakoimaan toimintaympäristönsä muutoksia mahdollisimman herkällä tavalla. Tulevaisuus on myös pystyttävä kuvittelemaan, sillä paraskaan tietopääoma ei auta, jos organisaation avainhenkilöt eivät kykene näkemään tulevaisuuden tuomia uhkia tai mahdollisuuksia. (Stähle & Wilenius 2006, 16-17.) Laadun ylläpitämiseksi organisaation on siis aktiivisesti arvioitava menestystekijöidensä roolia ja mahdollisesti muutettava prosessejaan kerätyn tiedon pohjalta, yrityksen missioita tukevalla tavalla.

Tietämyksen johtamisen tavoitteena on se, kuinka hyvin kerättyä tietoa pystytään jalostamaan osaamiseksi ja tekemiseksi. Laajaa asiakastietoa ja -dataa yhdistämällä saadaan aikaan tietämystä. Asiakastietoa tulisi jatkuvasti hyödyntää siirtämällä sitä tietämyksen, osaamisen ja tekemisen sykliin. Tiedon tulkitseminen muuttaa tiedon tietämykseksi ja tietämys muuttuu osaamiseksi, kun sen hyödyntämiselle saadaan valmiuksia. Valmiuksiksi voidaan luokitella esimerkiksi mahdollisuus muuttaa tieto toimintasuunnitelmaksi ja soveltaa sitä käytännön asioihin. Tieto muuttuu siis ymmärrykseksi vasta kun sen pohjalta voidaan tehdä päätöksiä. (Niskanen 2014, 18.)



Kuva. 10 Tiedon jalostaminen yrityksen näkökulmasta. (Niskanen, 2014)

Mikko Alanko (2011, 15-16) määritteli tietämyksen syntyvän vasta osaamisen jälkeen. Miksi ne sitten ovat toisinpäin kuvassa 10? Oletan kuvan korostavan sitä, että osaaminen syntyy ja kehittyy vasta, kun sisäistetty tietämys pääsee kosketuksiin käytännön kanssa. Kriteeriksi voitaisiin määritellä, että vasta kun organisaation johto tiedostaa osaamisen olemassaolon, se muuttuu organisaatiolle hyödylliseksi resurssiksi. Esimerkiksi tilanteessa, jossa tietämys jaetaan muille henkilöille tai henkilö itse pääsee hyödyntämään sitä työtehtävässään. Eli vaikka tietämys on kehittynyt työntekijälle tämän aikaisemman osaamisen pohjalta, ilman tietämyksen esilletuontia, organisaatio ei tiedosta tämän voimavaran olemassaoloa.

Tiedon muuttaminen toimintakyvyksi saatetaan kokea omana haasteenaan. Jokainen asiakkaalta saatu palaute tai muu asiakaskohtaaminen antaa organisaatiolle edellytyksiä tiedon ja osaamisen lisäämiseksi. Erottuminen vaatii siis kilpailijoita parempaa osaamista. Tarvittava osaaminen syntyy tiedon jalostamisesta. Edellytyksiä tarvittavan osaamisen syntymiselle ovat asiakastiedon systemaattinen kerääminen ja sen tehokas hyödyntäminen. Jotta asiakastietoa voidaan hyödyntää mahdollisimman hyvin, tulee organisaatiolla olla kyky tulkita pirstaleista tietoa ja koota siitä päättelyketjuja luovien menetelmien avulla. (Niskanen 2014, 18.) Opinnäytetyön yhtenä tavoitteena on kehittää kohdeyrityksen palautteenhallintaa siten, että kaikki asiakastieto pystytään muuttamaan toimintakyvyksi.

Ståhlen ja Wileniuksen mukaan (2006, 17) tärkein tieto saadaan vuorovaikutusyhteyksien kautta. Tiedon jalostaminen perustuukin pääasiallisesti sosiaaliseen viestintään, jonka toiminnan edellytyksenä on oikeanlainen viestintäympäristö ja -arkkitehtuuri. Onnistumista ei voida myöskään laskea sattuman tai henkilökemioiden varaan, vaan sen edellytyksiä ovat tarvittavat tietämyksen tuomat taidot ja niiden soveltamiskyky. Yrityksen vastaanottamat tietovirratt sisältyvät tietoa omasta toiminnasta ja asiakkaista, kuten myös kilpailijoista. Yritykseen tulee virrata tarpeeksi informaatiota omasta toimintaympäristöstä, tiedon tulkitsemiselle tulee olla riittävät edellytykset ja luotua tietämystä pitää osata soveltaa käytännön tekemisessä. Etenkin palvelukeskeisen toiminnan edistämiseksi asiakastieto, markkinatieto ja niiden hallinta ovat erittäin tärkeässä roolissa. Mitä joutuisemmin ja perusteellisemmin tietoa hankitaan ja käsitellään, sitä tehokkaammin ja laadukkaammin sen avulla voidaan kehittää palveluprosessia. (Ståhle & Wilenius, 2006, 103-109.)

Ståhlen ja Wileniuksen (2006, 103-109) mukaan kolme tiedonjalostuksen kriittistä pistettä ovat:

- I. Input = kyetäänkö ympäristöstä hankkimaan tietoa riittävän systemaattisin periaattein. Yrityksen on vastaanotettava luotettavaa asiakas- ja sidosryhmäpalautetta ja vastaanotetun informaation tulee olla riittävän moniulotteista. Palautetta on saatava menneisyydessä tehdyistä asioista, asiakkaiden kokemuksista ja ennakoitava mahdollisia palautteissa ilmeneviä tulevaisuuden muutoksia.
- II. Troughput = miten organisaatio tulkitsee ja käsittelee keräämäänsä tietoa. Kuinka kerättyä tietoa hyödynnetään. Tiedon prosessointi vaatii sille soveltuvaa sosiaalista arkkitehtuuria ja tietofoorumeja, joiden kautta tietoa voidaan vastaanottaa, antaa, käsitellä ja jakaa.
- III. Output = onko kehitystä edistäviä johtopäätöksiä mahdollisuus viedä eteenpäin. Niiden henkilöiden tulisi käsitellä määrättyjä asioita, joilla on kykyä, vastuuta tai vähintään edellytyksiä toteuttaa muutoksia. Sanat on muutettava teoiksi ja syntynyt tietämys on pystyttävä muuttamaan käytännöksi mahdollisimman pian. (Ståhle & Wilenius, 2006, 103-109.)

Opinnäytetyössä tapahtuvan kehitystyön tavoitteena on edistää organisaatorakenteen syntymistä, missä sidosryhmien välinen tiedonhallinta ja -jakaminen ovat mahdollisimman sujuvaa. Ihannetilanteessa yhteisen toiminnan ja asiakaspalautteen sisältämä tieto kiertää kohdeyrityksen kannalta merkittävien sidosryhmien edustajien kautta. Näin merkittävillä tahoilla on mahdollisuus osallistua tiedon luomisprosessiin, jonka avulla organisaatio kehittää jatkuvasti tietämystään ja ottaa käyttöön uusia kehittyneempiä toimintamalleja.

Hyvää laatua eli virheiden minimointia voidaan edellä mainitusti edistää organisaation tiedonluomisprosessin, tietopääoman kerryttämisen ja tietoliikenteeseen liittyvän sisäisen

joustavuuden, sekä yhteistyön avulla. Virheiden minimitaso edellytyksiä voidaan katsoa olevan muun muassa eri tahojen opitut mallit kommunikaation ja tekemisen suhteen, tiedon hyödyntäminen kaikissa sen kolmijaon mukaisissa muodoissa ja riittävän kehittynyt tietämys ja osaaminen, jotka ovat hyödynnettävissä osana yrityksen prosessiajattelua ja operatiivista toimintaa.

2.5 Asiakaspalautte liiketoimintaa ohjaavana tekijänä

Asiakaspalautteen keräämisen tavoitteena on saada tietoa toiminnan vahvuuksista ja heikkouksista sekä tunnistaa kriittisiä kehityksen kohteita. Etenkin organisaation kriittisiä menestystekijöitä, avaintoimintoja- ja prosesseja koskevaan palautteeseen tulee kiinnittää erityishuomiota. Jatkuvan kehittämisen periaatteet pitää sisällään jatkuvan palautteen keräämisen ja sen hyödyntämisen. (Kivimäki 2015, 30-31.)

Asiakaspalautteeksi voidaan luokitella asiakkaalta vastaanotettu kirjallisesti tai suullisesti saatu, joko positiivinen tai negatiivinen toimitetta koskettava informaatio. Palaute voidaan myös erillisesti kerätä asiakkaan kokemuksen arvoimiseksi hänelle tarjotuista toimitteista ja niiden tuomista hyödyistä (Kivimäki 2015, 30.) Tanja Kivimäki (2015, 32) lainaa Tuuralan Laatuakatemiaa sanomalla: ”Kaikesta asiakaspalautteesta – valituksista, huomautuksista, ruusuista ja risuista - tulee pitää kirjaa. Jokainen reklamaatio on tutkittava ja kaikkiin on reagoitava jotenkin”. Tässä opinnäytetyössä hyödynnetään kaikki valmiiksi kerätyt asiakaspalautteet, minkä lisäksi palautetta kerätään sisäisiltä asiakkailta erilaisten tutkimusmenetelmien avulla.

Asiakaspalautteen merkitys yrityksen toimintaa ohjaavana ja kehittävän tekijänä on suuri, ja yritysten tulisi aktiivisesti hyödyntää palautetta johtamiseen välineenä. (Aarnikoivu 2005, 67-68). ISO 9000-laadunhallintaperiaatteiden mukaan asiakaskeskeisyys ja palautejärjestelmien hyödyntäminen ovat laatu toiminnan toiminnan edellytyksiä. (SFS 2020).

Asiakkaiden liiketoiminnan yhteydessä antama palaute tulisi aina noteerata, lisäksi asiakasvalitukset tulisi käsitellä systemaattisin ja nopein keinoin. Palautteen yhteydessä sitä tulisi analysoida ja tavoitteena olisi oivaltaa siinä piilevät kaupankäynnin ja liiketoiminnan kehittämismahdollisuudet. (Lecklin 2006, 64.)

Onnistuneen asiakaspalautteen hallinnan avulla kehitetään yrityksen tietopääomaa ja luodaan tietämystä, jonka avulla toimintaa on mahdollista johtaa mahdollisimman täsmällisellä tavalla. Yrityksen tietopääoman kehittämiseen tarvitaan asiakaspalautetta, jonka pohjalta voidaan harjoittaa järjestelmällistä oppimista ja parhaiden toimintatapojen jakamista. Tavoitteena on jakaa tietoa ja edistää tietämyksen syntymistä tarvittaville tahoille.

Järjestelmiä ja niiden teknologiaa tulisi kehittää tämän tavoitteen edistämistä tukevin menetelmin. Yritystoiminnan tulisi aktiivisesti ohjata työntekijöitä yrityskulttuurin ja tiedonhallinnan parantamiseen. (Niskanen 2014, 42-43.)

2.5.1 Asiakastyytyväisyyden ja -tyytymättömyyden hyödyntäminen

Asiakastyytyväisyys ennakoi suorituskykyä ja on ehdoton painopiste laadun kehitystyössä. Asiakastyytyväisyyden määrittäminen ja mittaukset tulee tehdä ja suunnitella, jotta niitä voidaan hyödyntää ”varoituisjärjestelmänä” suorituskyvyn ennakoimisessa. Asiakkaiden tarpeiden, odotusten tai arvojen muutokset synnyttävät muutostarpeita myös asiakastyytyväisyyden määrittämistapoihin ja mittareihin. (Lecklin 2006, 105.) Palautejärjestelmä tulisi suunnitella siten, että ainakin tärkeimmät asiakkaan tyytyväisyyttä ilmaisevat tekijät olisivat helposti löydettävissä ja hyödynnettävissä.

Olli Lecklin (2006, 18) mainitsee, että asiakastyytyväisyys ei ole itsetarkoitus, johon tulee pyrkiä kannattavuuden rajojen yli. Ongelmien esiintymisen yhteydessä ehkäisevien toimenpiteiden lisäämiselle ja niiden kehittämiseksi on kuitenkin yleensä aina edellytyksiä. Lecklinin (2006, 112) mukaan laatuyrityksen toiminta ja asiakastyytyväisyyden seuranta perustuvatkin jatkuvalla seurannalla ja parantamisella.

Reklamaatiohallinta

Hyvin suunniteltu asiakaspalautteen käsittelyprosessi vähentää käsittelyaikoja ja parantaa asiakaspalvelua. Päätöksentekoa voidaan nopeuttaa valtuuttamalla työntekijöitä itsenäiseen päätöksentekoon. Palautetta koskevasta päätöksestä tulisi tiedottaa asiakasta mahdollisimman nopeasti. Asiasta on hyvä tiedottaa myös palautteen käsittelyyn osallistuneita henkilöitä, sillä asian selvittely jatkuu usein yrityksen sisällä vielä asiakkaan ongelman ratkeamisen jälkeen. (Lindman, Tuomi & Kulmala 2011, 48.)

Välillä toimintaa kutsutaan palautteen hallinnan sijasta reklamaatiohallinnaksi, sillä yleisen oletuksen mukaan tyytymätön asiakas valittaa, kun taas tyytyväinen pitää tiedon itsellään. Huonosti hoidetut asiakasvalitukset heijastuvatkin suoraan asiakastyytyväisyyteen tuhoten yrityksen imagon. (Lecklin 2006, 103.)

Sujuva prosessinomainen asiakaspalautteen hallinta edesauttaa reklamaation tai ongelman nopeaa ratkeamista ja sitä kautta parempaa asiakaspalvelua. Samalla se myös parantaa asiakaspalveluhenkilöstön ja asiakkaiden kokemuksia ongelmien ratkeamisen suhteen luoden uskoa siitä, että ongelmat ovat ratkaistavissa. Tarpeellista on seurata myös asiakaspalautteen käsittelyyn ja hallintaan liittyviä toimintoja. Henkilöstöä tulee kannustaa

sujuviksi todettujen toimintatapojen käyttöön ja heidät voidaan esimerkiksi palkita hyvin hoidetun reklamaatiotilanteen yhteydessä. Olemassa olevien prosessien auditointi on myös yksi tapa kehittää palautteen hallintaa. Tämä mielletään tärkeäksi, sillä reklamaatioiden hallinta koetaan olennaiseksi osaksi laadunhallintaa. (Lindman ym. 2011, 49.)

Asiakas arvostaa reklamaatioiden yhteydessä syntyneiden negatiivisten tunteiden huomiointia, nopeaa ratkaisua ja oikeudenmukaista kompensatiota. Mikäli virheet ovat toistuvia tai ne koetaan merkittäviksi, tulisi yrityksen käynnistää kehityskorjaustoimenpiteet tarvittaville prosesseille. (Lindman ym. 2011, 24.)

Ihmisillä todetaan olevan luontainen tarve ilmaista tyytymättömyytensä tavalla tai toisella, joten yrityksen on kannattavinta pyrkiä varmistamaan asiakkaiden tyytyväisyyden taso jokaisen palautteen yhteydessä. Mikäli asiaa ei hoideta asiaankuuluvien menetelmin saattaa asiakas ilmaista tyytymättömyytensä esimerkiksi julkisilla keskustelupalstoilla. Reklamaatiohallinnan tavoitteena on tulevien valitusten määrän ja niiden aiheuttaman tyytymättömyyden minimoiminen. Tavoitteena on nopeuttaa asiakasvalitukseen reagoimista, selkeyttää toimintaa ongelmatilanteissa ja löytää paras ratkaisu kaikkien osapuolien kannalta. Onnistunut reklamaatiohallinta parantaa liiketoimintaa ja lisää asiakkailta oppimista. (Lindman ym. 2011, 24-25.)

Positiivinen palaute

Kehittäminen voi kuitenkin perustua virhekeskeisen ajattelun sijasta myös myönteisille asioille. Mikäli yritys vastaanottaa positiivista palautetta, on hyvä kiinnittää huomiota myös asioihin, joissa on onnistuttu erityisen hyvin. Positiiviset tunnustukset ovat usein yritykselle arvokasta ja positiivista kehitystoimintaa edistävää tietoa. Positiivinen palaute usein auttaa tunnistamaan niitä toiminnan osa-alueita, jotka ovat tärkeitä asiakkaalle ja joissa on onnistuttu hyvin. Kehitystyö voidaan siis perustaa myös myönteiselle ajattelulle lisäämällä toimiviksi todettuja asioita. Hyvin käytäntöjä myötäilevä toiminta usein motivoi myös henkilöstöä. (Kivimäki 2015, 32-33)

2.5.2 Asiakaspalauteprosessi

Asiakaspalautteiden käsittely on merkittävä osa asiakkuuden hallintaa. Asiakaspalautteen käsittely on nähtävä omana prosessinaan, jolle tulee olla asetettuna mittarit ja tavoitteet. Valitukset ja niiden syyt pitää voida kohdistaa toimintaprosessiin. Tämän lisäksi tulee määrittellä tarvittavat toimenpiteet. Asiakassuhteen edistämiseksi reagoinnin tulee olla mahdollisimman nopeaa. (Lecklin 2006, 103-104.)

Mikäli tehdyistä toimenpiteistä jää järjestelmiin tarvittavat tiedot, voidaan raportoinnin avulla saada tietoa palautteiden määrästä, toiminnan laadusta ja osa-alueista, joihin palautteet kohdistuvat. (Niskanen 2014, 38.)

Asiakastyytyväisyyden mittaaminen ja sen toteuttaminen muodostavat tärkeän prosessin, jota on kehitettävä jatkuvasti ja se on kytkettävä tiiviiksi osaksi yrityksen johtamisjärjestelmää. Tulosten nopea saatavuus ja tehokas hyödyntäminen edellyttävät mittaamiselle pätevää tietoteknillistä tukea. (Lecklin 2006, 107.) Palauteprosessi jaetaan seuraaviin vaiheisiin.

Palautteen kerääminen ja vastaanottaminen

Kari Uusitalo (2007, 54) toteaa, että kriittinen tekijä ja edellytys asiakassuhteiden systemaattiselle vähentämiselle on mahdollisuus kerätä säännöllisesti asiakassuhteen päättymiseen liittyvää tietoa. Asiakastiedon hyödyntäminen on kohdeyrityksen tapauksessa teoriassa mahdollista, sillä jokainen palaute ja asiakassuhteen päättymiseen liittyvä ilmoitus tallentuu organisaation sähköpostiin, ja puhelimella tulleet palautteet tallennetaan niiden vastaanottamisen yhteydessä.

Arkitoimintaan liittyvä palaute tulisi aina kirjata järjestelmiin eli tallentaa organisaation hyödyntämiskelpoiseksi dataksi. Palautteen kirjaamiseen vaikuttavia tekijöitä ovat usein työntekijän halu ja aktiivisuus. Epätietoisuuden vallitessa ja ilman systemaattisia käytäntöjä ja toimintatapoja suuri osa palautteesta jää yritystasolla huomioimatta. (Aarnikoivu 2005, 67-69.)

Sujuva asiakaspalauteprosessi vaatii työntekijöiltä tarvittavaa osaamista ja oikeanlaista asennetta. Tämän lisäksi tarvitaan myös palautteen kirjaamiseen soveltuvia teknisiä ratkaisuja. Usein palautteen kirjaamiseen liittyvät ongelmat aiheutuvat ongelmat johtuvat tietojärjestelmästä. Asiakaspalautteen hallintaa ei aina luokitella tarpeeksi kriittiseksi prosessiksi ja siksi se usein saa myös tietojärjestelmien kannalta liian vähän huomiota. Palaute saattaa jäädä myös kirjaamatta, mikäli palautteen vastaanottaja kokee sen liian hankalaksi ja aikaa vieväksi toimenpiteeksi. (Aarnikoivu 2005, 68-70.) Jotta palautetta kirjattaisiin riittävästi, tulisi käyttäjäystävällisyys ja helppokäyttöisyys huomioida osana kehitystyötä.

Palautteen tallennus ja luokittelu

Vastaanotettu palaute on aina syytä tallentaa. Tallennuksen yhteydessä palaute on hyvä luokitella esimerkiksi syykoodien avulla. Luokittelun yhteydessä voidaan määritellä, mitä

prosessia tai prosessin osaa palaute koskee, tai palaute voidaan jaotella esimerkiksi asiakkaiden, tuoteryhmien tai muiden nimittäjien mukaisesti. (Aarnikoivu 2005, 70.)

Palautetta on täsmällisen luokittelun jälkeen mahdollista analysoida ja hyödyntää. Jaotellun pohjalta on mahdollista löytää tapahtumille syy- ja seuraussuhteita. (Pesonen 2007, 120.)

Luokittelun ja tallennuksen jälkeen palaute voidaan jättää avoimeksi, sillä kirjaaja ei aina tiedä miten asian suhteen tulisi edetä. Avoin palaute kaipaa kuitenkin nopeaa reagointia niin korjaavien toimenpiteiden ja prosessin kehitystoimenpiteiden kuin asiakkaan informoimisenkin kannalta. Koko organisaation sitoutuminen palautteiden systemaattiseen käsittelyyn koetaan erityisen tärkeäksi. Useat yritykset hyödyntävätkin palautekoordinaattoria, joka ohjaa palautteen hallintaa huolehtien palautteiden asianmukaisesta käsittelystä. (Aarnikoivu 2005, 70-71.)

Palautteen käsittely ja analysointi

Hyvin suunniteltu asiakaspalautteen käsittelyprosessi vähentää käsittelyaikoja ja parantaa asiakaspalvelua. Päätöksentekoa voidaan nopeuttaa valtuuttamalla työntekijöitä itsenäiseen päätöksentekoon. Palautetta koskevasta päätöksestä tulisi tiedottaa asiakkaalle mahdollisimman nopeasti, ja asioista on hyvä tiedottaa myös palautteen käsittelyyn osallistuneille henkilöille. (Lindman ym. 2011, 48.)

Asiakaspalautteen sisältämää tietoa ei ole hyödyllistä kerätä, mikäli tietoa ei käsitellä tai analysoida. Hyvin kirjattu aineisto saattaa tulevaisuudessa tuottaa hyötyä muidenkin kehityshankkeiden- ja toimenpiteiden yhteydessä. Asiakaspalautteen systemaattinen analysointi vaatii organisaatiolta suunnitelmaa tietojen keräämistä ja luokittelua varten. Oikeanlainen luokittelu tarjoaa mahdollisuuden tietojen analysoinnille ja hyödyntämiselle. Tietojen on tärkeä sisältää riittävän yksityiskohtaista informaatiota palautteen aiheuttajista, ongelmien luonteesta ja niiden ratkaisuksista. Hyvin dokumentoidut tiedot mahdollistavat myös reklamaatiokustannusten laskemisen. Myös prosessien kehityksen ja tuotekehityksen pohjaksi tietojen pitää olla tarpeeksi yksityiskohtaisia. Erityisen tärkeää on selvittää valituksia aiheuttavat tekijät ja tieto siitä, miten niitä voitaisiin vähentää. (Lindman ym. 2011, 48.) Palautteiden sisältämää tietoa tulisi käsitellä säännöllisesti ja eri yksiköiden ja osastojen kanssa. (Aarnikoivu 2005, 70-71).

Prosessin mittaaminen on olennainen osa sen hallintaa. Toiminnan parantaminen edellyttää siitä johdetun palautteen käsittelyä ja analysoimista oikeiden mittareiden avulla. Prosessia voidaan kehittää sisäisten laatumittareiden avulla, jotka liittyvät yrityksen ja

prosessiin osallistuvien sidosryhmien kyvykkyyksiin. Sisäisten laatumittareiden avulla kerättyä tietoa pyritään hyödyntämään prosessin arvioimiseksi ja kehittämiseksi. Mittarit voivat olla myös tulostumittareita, joiden pohjalta mitataan lopputuotteen laatua. (2006, 151.)

Yrityksen johdon tulisi olla sitoutunut asiakaspalautteen analysointiin. Analyysin pohjalta johdetut tiedot voivat osoittaa jonkin toiminnon tai tilanteen paranemisen tai huononemisen. (Kivimäki 2015, 37.) Mikäli asiakaspalautte osoittaa tarpeellisia kehityskohteita tai toimenpiteitä, on johdon tehtävänä ohjata toimintaa tähän suuntaan. (Aarnikoivu 2005, 71).

Palautteen jälkihoito ja siitä oppiminen

Palautteesta opitaan, jotta sen avulla voidaan parantaa prosessia. Prosessi tuottaa suoritteita asiakkaille, jotka voivat arvioida ne palautetta antamalla. Prosessin kehittämisen yhtenä edellytyksenä on siis asiakaspalautteen jatkuva seuranta ja asiakastyytyväisyyden mittaaminen. Prosessin toimivuutta arvioidaan ja kehitetään suorituskykyä mittaamalla. (Lecklin 2006, 141.) Palautteen käsittelyvaiheessa asiakaspalautetta mitataan ja tulkitaan enemmän laadullisin menetelmin, kun taas oppimisvaiheessa palautteesta saadaan kokonaisvaltaisempaa tietoa määrällisin menetelmin. Laadulliset ja määrälliset menetelmät esitellään tarkemmin luvussa 3.

Asiakassuhteen säilymiseksi valitukseen on ehdottomasti reagoitava, ja henkilökohtaista palautetta on annettava mahdollisimman pian. Asiakasvalitus voidaan mieltää mahdollisuudeksi kehittää asiakassuhdetta, sillä valittava asiakas ei ole vielä lopettanut asiakassuhdetta. Asiallinen ja nopea valitusten käsittely ja asiakkaan vahinkojen pikakorvaaminen voivat saada asiakkaan kääntymään tyytyväiseksi ja jatkamaan suhdetta positiivisin mielin. (Leckling 2006, 103.)

Reklamaatiotilanne voi johtaa asiakassuhteen päättymiseen tai hyvin hoidettuna voimistaa asiakkaan sitoutumista organisaatiota kohtaan. Hyvin hoidettu reklamaatiotilanne sisältää asiakkaan jälkihoidon, minkä pääpiirteet usein puuttuvat yrityksen prosesseista. Reklamaatiotilanteen jälkeen olisi hyvä ottaa asiakkaaseen yhteyttä ja varmistaa toiminnan laatu. Tämä antaa asiakkaalle positiivisen kuvan organisaatiosta, jolla on halu kehittyä ja kyky oppia virheistään. (Kivimäki 2015, 37.)

Asiakaskokemus on aina henkilökohtainen ja se syntyy kokemusten ja oletusten pohjalta. Jokainen yksittäinen kokemus peilautuu aikaisempiin toimitteita koskeviin tapahtumiin ja sen hetkisiin odotuksiin. Tämän takia toistuvat virheet ovat keskeinen tekijä negatiivisen asiakaskokemuksen muodostumisessa. Mikäli asiakas kokee aikaisemmat valituskerrat turhiksi tai epämiellyttäväiksi, syntyy asiakkaalle käsitys, että palautteen antaminen ei johda

toimenpiteisiin, näin ollen seuraava valitus jää todennäköisemmin tekemättä ja samalla riski asiakassuhteen katkeamiseksi kasvaa. (Lindman ym. 2011, 20-21.) Palautteen noteeraaminen pätee myös sisäisiin asiakkaisiin. Vaikka asiakassuhde ei välttämättä katkea yhtä helposti, niin toiminnan laatu saattaa kuitenkin heiketä.

Yritystoiminnassa syntyy väijäämättäkin virheitä. Avaintekijänä on kuitenkin se, oppiiko organisaatio asiakkaiden antamasta palautteesta vai ei. Palautteiden pohjalta tulee tehdä korjaavien toimenpiteiden lisäksi myös ehkäiseviä toimenpiteitä. Korjaavien toimenpiteiden tarkoituksena on poistaa ongelmien aiheuttajat, kun taas ehkäisevien toimenpiteiden tapauksessa kerätyn tiedon avulla pyritään havaitsemaan ongelmat etukäteen ja estää niiden syntyminen. (Kivimäki 2015, 37.)

3 Empiirinen tutkimus

Tässä luvussa siirrytään varsinaiseen tutkimukseen. Kerron ensin tutkimusmenetelmistä ja niiden valinnasta. Seuraavaksi kerron tutkittavien henkilöiden valinnasta, tutkimuksen etenemisestä, tutkimuskysymyksistä, niiden laatimisesta ja toteuttamisesta. Luvussa käydään läpi myös empiirisen aineiston analyysia ja lopussa pohdin tutkimuksen onnistumiseen vaikuttavia arviointikriteerejä.

3.1 Menetelmien valinnat

Tutkimus voidaan tehdä joko kvalitatiivisia eli laadullisia tai kvantitatiivisia eli määrällisiä analyysimenetelmiä käyttäen. Tutkimustavat yleensä eritellään toisistaan, vaikka niitä usein voidaankin soveltaa saman tutkimusaineiston analysointiin. (Heikkilä 2014.)

Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla selvitetään lukumääriä ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä. Onnistuneen tutkimuksen edellytyksenä on tarpeeksi suuri otanta. Aineistoa kerättäessä käytetään yleensä standardoituja lomakkeita valmiiden vastausvaihtoehtojen kanssa. Asioita kuvataan numeeristen suureiden avulla ja tutkitaan eri asioiden välisiä riippuvuuksia tai tutkittavassa ilmiössä tapahtuneita muutoksia. (Heikkilä 2014.) Syrjälän koelmakirjan mukaan (1995, 126) lähtökohtaisesti määrällinen aineisto pyritään saattamaan taulukkomuotoon, jossa tutkittaville asioille ja niiden joukoille annetaan arvoja eri muuttujilla. ”Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla saadaan yleensä kartoitettua olemassa oleva tilanne, mutta ei pystytä riittävästi selvittämään asioiden syitä”. (Heikkilä, 2014). Koska olen halunnut tutkia ilmiön laatua tuotannollisesta näkökulmasta, lähtötilanteen selvittämiseksi olen päättänyt painottaa kvantitatiivisia menetelmiä. Kohdeyrityksen tapauksessa näitä määrällisiä menetelmiä käytetään jakokirjanpitoa ja muun asiakaspalauteaineiston analyysia koskevilla ensimmäisillä tutkimusvaiheilla, joiden tarkoituksena on luoda käsitys prosessien nykytilasta.

Tutkimuksen seuraavissa vaiheissa painotettiin kuitenkin laadullisia eli kvalitatiivisia menetelmiä. Tämä tutkimus voidaan siis luokitella monimenetelmälliseksi eli triangulatiiviseksi. Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa käsitellään kokonaisuutena, jossa tarkastellaan yksittäisen kokonaisuuden sisäistä rakennetta. Laadullisessa tutkimuksessa ilmiöitä pyritään ymmärtämään, jolloin se ei keskity tilastolliseen selittämiseen (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1995, 126.) Laadullinen tutkimus rajoittuu yleensä pieneen tutkittavien määrään. Ilmiön käsittely kokonaisuutena auttaa ymmärtämään tutkimuskohdetta ja tämän käyttäytymisen ja päätösten syitä. Pyrkimyksenä on kokonaisvaltaisesti ymmärtää kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä. Laadullinen tutkimus sopii muun muassa

toiminnan kehittämiseen, vaihtoehtojen etsimiseen ja sosiaalisten ongelmien tutkimiseen. (Heikkilä, 2014.)

Asiakaspalautetta ja asiakastiedon hallintaa syvällisemmin käsiteltävään tutkimukseen soveltuu hyvin laadullinen tutkimustapa. Tutkimalla yksittäistä tapausta riittävän tarkasti saadaan näkyviin ilmiössä toistuvat ja merkittävät osa-alueet. Tausta-ajatuksena on, että yksittäisessä toistuu yleinen (Hirsjärvi, Remes, & Sajavaara, 2000, 196.) Tutkimuksessa voidaan hyödyntää laadullinen tutkimustapa, koska on tarkoitus selvittää kohdeyrityksen ja sen yhteistyökumppaneiden näkemyksiä tutkittavasta ilmiöstä. Myös erilaisten menetelmien ja niiden käyttämistapojen tutkiminen on laadullista analyysia.

Tuomi & Sarajärvi (2009, 72-74) mainitsevat, että kun halutaan ymmärtää ihmisen toimintaa, on parasta kysyä asiasta häneltä itseltään. Kvalitatiivisen tutkimuksen yleisimpien tiedonkeruumenetelmiä haastattelut, kyselyt, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto. Menetelmiä voidaan käyttää samanaikaisesti tai vaihtoehtoisesti, riippuen tutkittavasta ongelmasta ja resursseista (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71.)

Haastattelua kuitenkin pidetään usein kvalitatiivisen tutkimuksen päämenetelmänä ja sitä käytetään tapauksissa, joissa halutaan korostaa ihmisen näkemystä tutkimustilanteessa. Haastattelutilanteessa haastateltavalle on annettava mahdollisuus ilmaista itseään mahdollisimman avoimesti. Tutkimuksen tiedonkeruumenetelmän käyttö tulee aina perustella, joten myös haastatteluun päädyttäessä tulee oikeuttaa menetelmän soveltuvuus tutkittavan ongelman ratkaisemiseksi. (Hirsjärvi ym. 2000, 191-192.) Haastattelun eduksi koetaan sen joustavuus. Haastattelijan on mahdollista esimerkiksi toistaa kysymys sanavalintoja selkeyttämällä, jolloin voidaan oikaista väärinkäsityksiä. Tällaista keskustelun tuomaa mahdollisuutta ei ole esimerkiksi kirjallisen kyselylomakkeen tapauksessa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 72-74.) Haastatteluiden lisäksi tutkimusmenetelmäksi valittiin myös kyselylomake. Kyselytutkimus valittiin parhaaksi tiedonkeruumenetelmäksi jakeluyritysten työntekijöille, sillä muuten haastateltavien määrä olisi kasvanut liian suureksi.

3.2 Haastateltavien valinta

Suurin osa tutkimuksen kohderyhmästä valittiin kohdeyrityksen ehdotusten toimesta, sillä Tuomen ja Sarajärven (2009, 85-86) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on kuvata ilmiöitä tai tapahtumia, ymmärtää määrättyä toimintaa ja antaa teoreettinen tulkinta tietyille ilmiölle. Tällöin haastateltaviksi tulee valita ne henkilöt, joilla on tarvittavaa kokemusta ja tietoa käsiteltävästä asiasta. Valinta ei perustu siis sattumalle ja tutkimuskohteen sopivuuden määrittäminen jää tutkimuksen tekijän vastuulle.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin, joten tärkein seikka on haastateltavien kyky kuvailla tutkittavaa ilmiötä, eikä haastatteluaineiston tarvitse itsessään olla valtavan suuri. (Hirsjärvi ym. 2000, 194-197.)

Kyselytutkimuksen kohderyhmäksi valittiin neljäntoista jakeluyrityksen 73 työntekijää. Tarkoituksena oli selvittää vastaajien yleinen tyytyväisyyden taso tutkittaviin asioihin ja kuvailla niihin liittyviä ilmiöitä.

Haastateltaviksi puolestaan valittiin neljä kohdeyrityksen ja viisi kuljetusyrityksen työntekijää. Yhtäkään henkilöä ei valittu sattumanvaraisesti, vaan jokaisen henkilön osallistumisen tarpeellisuus harkittiin tarkkaan tutkittavaa ilmiötä ja tutkimuksen loogista etenemistä silmällä pitäen. Kohdeyritys valitsi jakelu- ja kuljetusyrityksen haastateltavat tahot. Itse taas puolestani koin kaikkien kohdeyrityksen työntekijöiden haastattelun tarpeelliseksi. Kuljetusyrityksen työntekijöistä haastateltaviksi valittiin yhteiseen toimintaan keskeisesti osallistuvia tahoja. Haastateltaviin henkilöihin lukeutuivat muun muassa myynnistä ja operatiivista asioista vastaavia henkilöitä, joiden lisäksi haastateltavaksi valittiin myös erään järjestelmän kehitystyöstä vastaava henkilö. Myös opinnäytetyönohjaajani koki haastateltavien henkilöiden lukumäärän riittäväksi.

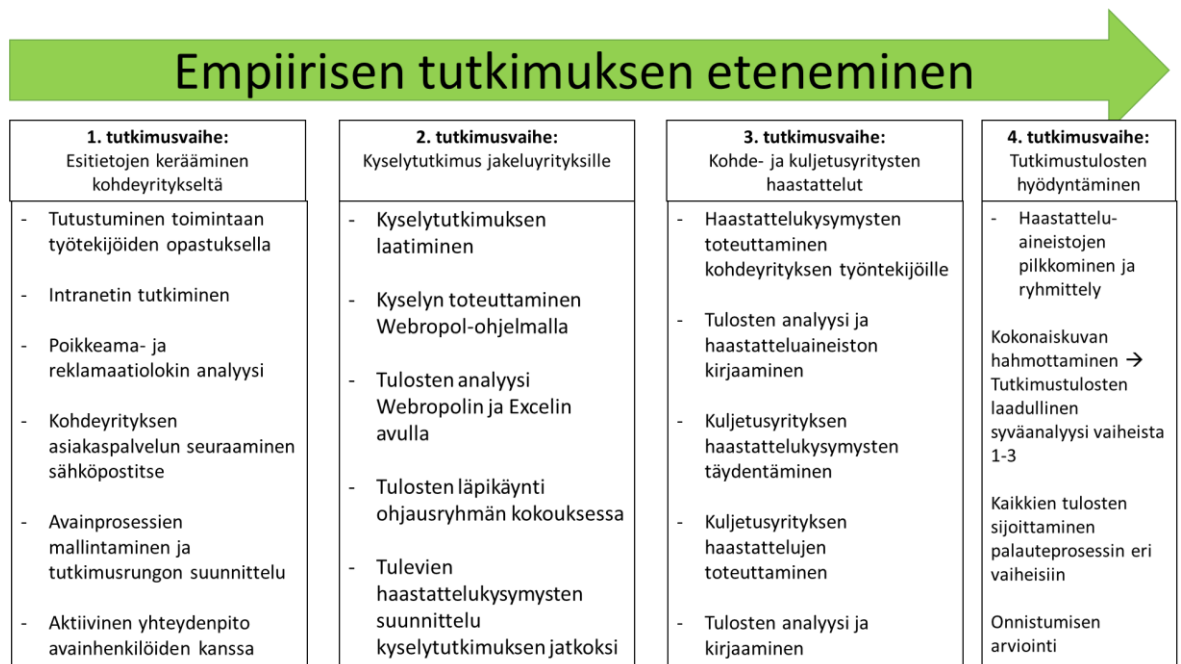
3.3 Tutkimuksen eteneminen ja aineiston keruu

Tutkimuksen alkuvaiheessa kerättiin tietoa eri näkökulmilta koskien kohdeyrityksen toimintaprosessin nykytilannetta. Ensimmäisessä tutkimusvaiheessa perehdyin kohdeyrityksen asiakaspalvelun sähköpostin sisältöön luodakseni yhteisestä viestinnästä yleisluontoisen näkemyksen. Sähköpostia havainnoidessa tarkoitukseni oli ymmärtää kohdeyrityksen ja sen sidosryhmien välistä viestintärakennetta sekä tunnistaa viestiketjuissa usein ilmeneviä ongelmia. Sähköpostin tarkkailun ohella tutustuin myös kohdeyrityksen intranetin prosessikuvauksiin ja yrityksen ylläpitämien poikkeama- ja reklamaatiolokien sisältöön. Havainnointivaiheessa olin myös aktiivisesti yhteydessä toimeksiantajayritykseeni. Yhteydenpito tutkimuksen ohella edisti havainnointivaiheessa syntyneen hiljaisen tiedon muuttumista käsitteelliseksi tiedoksi, jonka myötä tietämykseni yrityksen ”verkosto-organisaation” toiminnasta karttui. Tutkimuksen tarkoituksena on muodostaa käsitys toimintaprosessin nykytilanteesta, jonka selvittämiseksi tarvittiin kohdeyrityksen ja sen yhteistyökumppaneiden toimintatapojen selvittämistä ja tarkkoja kuvauksia asiakaspalautejärjestelmästä ja -prosessista.

Seuraavissa tutkimusvaiheissa keräsin tietoa kyselylomakkeen ja haastatteluiden avulla. Menetelmiä käytettiin edellä mainitussa järjestyksessä, sillä haastatteluiden tarkoituksena oli täydentää kyselytutkimuksesta saatuja tietoja. Haastattelun joustavuuden myötä oli

loogista toteuttaa tutkimus tällä tavalla, sillä keskustelua voitiin jatkaa siihen asti, että tutkittavasta ilmiöstä oli muodostunut riittävän kattava käsitys. Kyselyn tarkoituksena oli hahmotella ja selvittää kohdeyrityksen jakelusta vastaavien yritysten tyytyväisyyden ja toiminnan tasoa. Tutkimuksen viimeisissä vaiheissa pyrin muodostamaan tarkempia näkemyksiä aikaisemmissa tutkimusvaiheissa ilmenneiden havaintojen tueksi. Tarkoituksena oli saada vastaajat kuvailemaan toiminnan kannalta merkittäviä positiivisia ja negatiivisia ilmiöitä sekä selvittää vastaajien tärkeimmiksi kokemat kehitysehdotukset ja -kohteet.

Haastattelut suoritettiin teemahaastatteluina puolistrukturoitujen kysymyksien avulla siten, että haastattelut etenivät pääasiallisesti määriteltä perusrunkoa myötäilevällä tavalla, ja lähes kaikki kysymykset esitettiin samassa järjestyksessä. Koin tämän tutkimusmenetelmän ryhmähaastattelua paremmaksi vaihtoehdoksi, sillä ryhmähaastattelut olettavasti olisivat vähentäneet massoista poikkeavien mielipiteiden ilmaisuja ja haastatteluiden tarkoituksena oli saada kohdehenkilön subjektiivinen käsitys ja tarkka kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Kuvassa 11 näkyy tutkimuksen päävaiheet.



Kuva 11. Pelkistetty kuvaus tutkimuksen etenemisestä.

3.4 Kyselylomakkeen laatiminen ja kyselyn toteuttaminen

Kyselylomake ja -tutkimus toteutettiin Webropol-ohjelmalla ja tulosten analyysiin käytettiin Webropolin sisäänrakennetun analyysiohjelman lisäksi myös Exceliä. Vastaajien tyytyväisyyden tasoa selvitettiin monivalintakysymysten avulla, joiden arvot olivat 1 (tyytymätön), 2 (ajoittain tyytymätön), 3 (tyytyväinen), 4 (erittäin tyytyväinen) ja 5 (ei mitään valittamista). Toiminnan tasoa puolestaan kuvattiin 1 (vaivalloiseksi), 2 (ajoittain vaivalloiseksi), 3 (hyväksi), 4 (erittäin hyväksi) ja 5 (kiitettäväksi). Kriteeristöä ei luotu Osgoodin asteikon mukaisella tavalla, vaan tutkittavan ilmiön kannalta hyödyllisemmäksi ratkaisuksi koettiin

vastausvaihtoehdon ”hyvä” sijoittaminen asteikon keskimmäiseksi vaihtoehdoksi neutraalin sijasta, sillä kohdeyrityksen näkemyksen mukaan vastausvaihtoehdon ”hyvä” tulisi olla laadun oletusarvo. Täten ratkaisun oletettiin tarjoavan toiminnan tasosta ja siinä ilmenevistä epäkohdista Osgoodin asteikkoa tarkempaa tietoa. Edellisestä kuvauksesta poikkeavaa vastausrakennetta käytettiin ainoastaan yhdessä monivaiheisessa kysymyksessä, jossa haluttiin muodostaa käsitys vastaajien suhtautumisesta mahdollisiin yhteydenpitoa koskeviin muutoksiin. Kaikki kysymykset tarjosivat vastaajalleen mahdollisuuden kuvailla ilmiötä myös kirjallisesti. Kysymysten asetellut esitellään tarkemmin tulososion kuvassa 19.

Kyselytutkimuksen toteutuksen edistämiseksi vastaajia informoitiin erilaisten ennakkotiedotusten ja muistutusviestien avulla. Esimerkiksi tulevasta kyselytutkimuksesta mainittiin tutkimusta edeltävässä jakeluyrityksen ohjausryhmän kokouksessa. Erilaisten yhteydenottojen avulla pyrittiin maksimoimaan vastauksien määrä. Ongelmia tuotti Webropol-ohjelman linkki, jonka lähettäjä luokiteltiin automaattisesti vastaajien käyttämässä outlook-sovelluksessa roskapostiksi tai ”spam-viestiksi”. Osa vastaajista huomasi viestit vasta tutkimukselle asetetun deadlinen jälkeen.

3.5 Haastattelukysymysten laatiminen ja haastatteluiden toteuttaminen

Kyselytutkimuksen jälkeen tiedonkeruuta jatkettiin haastatteluiden merkeissä. Kaikki haastattelut nauhoitettiin haastateltavien henkilöiden luvalla.

Suorittamani haastattelut kestivät 20 minuutista 70 minuuttiin. Haastattelut etenivät mahdollisimman loogisesti koetussa järjestyksessä alkaen kohdeyrityksen määrätystä työntekijästä loppuen kuljetusyrityksen määrättyyn työntekijään. Haastattelut olivat puolistrukturoituja teemahaastatteluja, joista osa jätettiin toisia avoimemmiksi. Kaikilla haastateltavilla oli jonkinlaista kokemusta tai tietämystä tutkittavista ilmiöistä.

Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa edetään teemoittain siten, että niihin on liitetty tarkennusta tuovia kysymyksiä. Teemahaastattelussa etukäteen valitut aiheet syntyvät tutkimuksen viitekehyksen pohjalta, eli kyseisen haastattelun katsotaan käsittelevän tutkittavasta ilmiöstä jo tiedettyjä asioita. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.)

Kohdeyrityksen asiakaspalautteen hyödyntämistä käsittelevä toimeksianto jo itsessään kertoo, että yritys tiedostaa opinnäytteen tutkimustyön perimmäisen tavoitteen. Tämän lisäksi yrityksen työntekijät olivat lukeneet opinnäytetyön tutkimussuunnitelman ennen haastattelujen toteuttamista. Edellä mainitut tiedot auttoivat minua laatimaan tutkimusongelman kannalta hyödyllisen haastattelun. Koska kohdeyrityksen työntekijöillä oli oletettavasti motivaatio edistää tutkimuksen onnistumista, koin, että kysymysten aseteluun voitiin

jättää hieman "liikkumavaraa" ilman, että vastausten laatu kärsi tutkittavan ilmiön kanalta. Vaikka kyseessä olikin teemahaastattelu, niin muutamat vastaukset esitettiin melko avoimina, sillä koin pienen tulkinnanvaraisuuden tarjoavan paremmat mahdollisuudet muodostaa monipuolinen käsitys yrityksen sidosryhmien välisen viestinnän nykytilanteesta ja asiakaspalautteen hallintaan liittyvistä käytännöistä.

Melko laajan tutkimusongelman ratkaisemiseksi keräsin tämän sidosryhmän vastaajilta mahdollisimman monipuolisia vastauksia. Ennen kaikkea halusin saada vastaajalta mahdollisimman "oman" käsityksen tutkittavasta ilmiöstä. Kaikkien haastattelukysymysten kohdistuminen tutkittavaan ilmiöön varmistettiin vielä "pääkysymyksiin" liitettyjen "tukikysymysten" avulla. Tarkoituksena oli antaa mahdollisimman paljon tilaa vastaajien omille näkemyksille ja samalla varmistaa erilaisten täsmennysten ja tarkentavien kysymysten avulla, että tutkimuksen punainen lanka ei pääsisi hukkumaan.

Haastattelukysymykset näkyvät liitteessä 2. Kohdeyrityksen edustajille tehtiin kaksi poikkeavaa haastattelua. Ensiksi tietotekniikasta vastaavalle työntekijälle tehtiin yksi extra-kysymys, joka käsitteli mahdollisen uudistuksen sisältämiä ominaisuuksia. Toiseksi kohdeyrityksen toimitusjohtajan haastattelu tehtiin muista yrityksen haastatteluista poikkeavia menetelmiä käyttäen, sillä tarkoituksena oli täydentää ja selittää muiden kohdeyrityksen työntekijöiden näkemyksiä. Tähän haastatteluun jätettiin paljon avoimuutta myös siksi, että haastattelutilanne tarjosi mahdollisuuden kerätä näkemyksiä yrityksen liiketoiminnasta ja siihen oleellisesti vaikuttavista tekijöistä. Haastattelusta saamani tiedot käsittelivät aiheita, joista tuskin olisin osannut kysyäkään.

Kuljetusyrityksen haastattelukysymyksiin jätettiin pääsääntöisesti kohdeyritykseen verrattuna vähemmän tulkinnanvaraa, sillä se olisi saattanut edesauttaa turhien väärinymmärryksien syntymistä ja näin ollen heikentänyt vastausten laatua tutkittavan ilmiön näkökulmasta. Vastaajien ei oletettu tiedostavan tutkimustyön perimmäisiä tavoitteita yhtä täsmällisesti kuin kohdeyrityksen tapauksessa, joten yhtä avoimien kysymysten ei koettu tuovan samanlaista hyötyä tältä osalta. Haastattelun kohteena olevan sidosryhmän työntekijä saattaa myös alitajuisesti mieltää tutkittavan ilmiön väärällä tavalla, jolloin hänen vastauksensa saattavat esimerkiksi pohjautua vastaajan oman yrityksen liiketoiminnan kehittämiseen. Sidoryhmiä haastateltaessa liian laajat tai avoimet kysymykset saattavat vaikeuttaa niihin vastaamista muillakin tavoin. Kysymykset pyrittiin muotoilemaan tavalla, jonka tarkoituksena oli herättää vastaajan aito mielenkiinto tutkittavan ilmiön suhteen. Oletuksen mukaan aidosti motivoitunut vastaaja pyrkii edistämään varmistamaan selityksissään sen, että haastattelijä ymmärtäisi hänen perimmäiset ajatuksensa. Tutkimuksen laadun varmistamiseksi kuljetusyrityksen haastattelukysymyksistä tehtiin siis tarkkoja teemahaastatteluja, joiden tarkentavien kysymysten avulla pyrittiin korostamaan vastaajan omaa roolia

kehitystyössä, ja ilmiöiden tuomia hyötyjä pyrittiin aina ilmaisemaan yhteisen toiminnan kannalta.

Kuljetusyrityksen haastattelukysymykset näkyvät liitteessä 3. Ainoastaan kuljetusyritykselle esitetyt kysymykset tämän keskinäisestä yhteydenpidosta kohdeyrityksen ja sen sidosryhmien välillä ja kysymys kehitystyössä huomioitavista asioista jätettiin muita avoimemmaksi, sillä näistä ilmiöstä ei ollut juurikaan ennakkotietoa ja aiheista haluttiin kerätä tietoa mahdollisimman monipuolisesti. Viimeinen kuljetusyrityksen haastattelu tehtiin erään järjestelmän kehitystyöstä vastaavalle henkilölle. Tämä haastattelu poikkesi muista siten, että kuljetusyrityksen haastattelurungosta henkilölle esitettiin ainoastaan haastattelurungon toiseksi viimeinen kysymys, ja muut kysymykset koskivat järjestelmähankkeen kehitystyötä. (Kysymykset liitteessä 4). Tätä perusteltiin sillä, että kyseinen henkilö ei osallistunut lähes ollenkaan suoraan yhteydenpitoon kohdeyrityksen kanssa.

3.6 Haastatteluaineiston analyysi

Laadullisessa tutkimuksessa kirjoittamisen vaiheita koskevat osa-alueet ovat välillä hankalasti erotettavissa. Esimerkiksi aineiston keräys- ja analyysivaiheita tehdään usein samanaikaisesti, jolloin niitä on vaikea erottaa toisistaan. (Metsämuuronen 2008, 21.)

Tiedon analysointi alkoikin jo haastattelutilanteissa, joiden aikana kirjoitin ylös haastatteluissa ilmenneitä keskeisiä pääaihealueita. Tämän jälkeen yhdistelin tietoja edellisissä haastatteluissa ilmenneisiin aiheisiin, eli hyödynsin tulevissa haastatteluissa aikaisemmista haastatteluista keräämiäni tietoja saadakseni tarkempaa tietoa esiin nousseista aihealueista. Lopuksi loin kaksi erilaista tiedostoa, joista toisessa käsitelin vastaajien näkemyksiä heidän omista kappaleistaan ja toisessa dokumentissa yhdistelin vastauksia teemoittain. Jatkoisin analyysia työstämällä tietoa eri tavoin, kunnes lopulta päätin sijoittaa osan vastauksista teoriassa kuvaamaani asiakaspalauteprosessiin, johon yhdistettiin tietoa tutkimuksen kaikista eri vaiheista.

Empiirisen aineiston käsittely riippuu pitkälti aikaisemmista aineiston käsittelyyn liittyvistä valinnoista, siksi asioita ei kannata tehdä sattumanvaraisesti. Tutkimusongelmat saattavat ohjata pitkälti tutkimuksen menetelmien käyttöä, vaikka se ei olisi välttämätöntä. Tutkimuksen päätavoitteet tähtäävät alusta alkaen kerätyn aineiston analyysiin ja hyödyntämiseen. Tutkimusongelmien asettelua saatetaan muuttaa analyysivaiheen jälkeen, kun aineiston tulokset antavat tutkimuksesta konkreettista tietoa ja tutkijalle saattaa ilmetä parempi lähestymistapa tutkittavaan aiheeseen. (Hirsjärvi ym. 2000, 207). Nämä teorian huomiot tulivat minulle varsin selväksi, sillä tutkimusongelmat muuttuivat moneen kertaan. Arvioni mukaan olisin voinut jopa puolittaa tutkimustuloksien analyysiin kuluneen

työmäärän, mikäli olisin alusta alkaen tajunnut kohdistaa tutkimuskysymykset suoraan palauteprosessiin ja käsitellyt jokaista sen vaihetta erillisesti.

Empiirisen tutkimuksen laajempaa analyysia käsitellään tarkemmin luvussa 4.

3.7 Tutkimuksen validiteetin ja reliabiliteetin arvioiminen

Onnistuneen tutkimuksen tavoitteena on välttää virheiden syntyminen. Tutkimustulosten pätevyys ja luotettavuus voivat kuitenkin vaihdella, ja luotettavuutta arvioidaankin erilaisien mittaus- ja tutkimusmenetelmien avulla. (Hirsjärvi ym. 2000, 213.) Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä parantavat muun muassa tarkka selostus kaikista tutkimuksen vaiheista ja niiden toteutuksesta. (Hirsjärvi ym. 2000, 214.)

Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä eli kykyä mitata tutkittavaa asiaa sille asetetun tavoitteen mukaisella tavalla. Tulee kuitenkin muistaa, etteivät menetelmät aina tarjoa yhtä laadukasta tietoa kuin tutkija on olettanut. Käytännön esimerkkinä kyselylomakkeen sisältämiin kysymyksiin ei saisi jättää yhtään tulkinnan varaa, sillä näin tutkittava henkilö saattaa käsittää lukemansa eri tavalla kuin tutkija kysymyksen laatinut henkilö on tarkoittanut. Tutkimusten rakenteiden pitää olla mahdollisimman johdonmukaisia, ja kysyttävät asiat on pyrittävä ilmaisemaan mahdollisimman täsmällisesti. Näitä periaatteita noudattamalla vastausten laatuun vaikuttavia väärinkäsityksiä syntyy mahdollisimman vähän. (Hirsjärvi ym. 2000, 213.)

Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan sen luotettavuutta, eli mitattujen tuloksien toistettavuutta. Termi käsittelee tutkimuksen kykyä antaa sattumasta riippumattomia tuloksia. (Hirsjärvi ym. 2000, 213.) Loogisesti ajateltuna luotettavuus voidaan mieltää myös osaksi tutkimuksen validiteettia. Juha Varto (2005, 103-104) tiivistää tutkimuksen luotettavuuden tarkoittavan sen vapautta tutkittavaan ilmiöön epäolennaisesti vaikuttavista tekijöistä. Kvalitatiivisen tutkimuksen tapauksessa vastaukset ovat ainutkertaisia, joten luotettavuudella tarkoitetaan kykyä toteuttaa tutkimus uudelleen. Kvalitatiivisen tutkimuksen tapauksessa samankaltaisuudella tarkoitetaan tutkimusta, jonka lähtökohdat vastaavat suunnilleen toistettavaa tutkimusta ja jossa pyritään noudattamaan edeltävässä tutkimuksessa raportoitua tutkimustapaa, tulkintaa ja yleistämistä. Tutkimusten ollessa ainutkertaisia ei täydellistä vastaavuutta ole mahdollista tavoitella, silti kontrollitutkimuksia hyödyntämällä saatetaan todistaa edellisen tutkimuksen pätevyys. (Varto 2005, 111-112). Tutkimuksen luotettavuus saattaa kärsiä esimerkiksi erilaisten virhelähteiden myötä. Esimerkiksi jännitys voi vaikuttaa haastattelutilanteen kommunikaatioon puolin ja toisin. Myös vastaajien mahdollinen valehtelu tai tietojen pimittäminen syystä tai toisesta vaikuttavat tutkimuksen reliabiliteettiin. (Hirsjärvi et al. 2000, 193-194.)

Tutkimusta tehdessäni oli hämmästyttävää huomata, kuinka kysymysten käsitevaliditeetti vaihteli. Tällä tarkoitetaan sitä, että eri haastateltavat mielsivät samat kysymykset hyvin eri tavoin, esimerkiksi sanat ”palautteen hallinta, palautejärjestelmä tai palauteprosessi” käsitettiin monella eri tavalla. Tähän huomattiin vaikuttavan se, missä palauteprosessin vaiheessa kyseinen haastateltava työskenteli. Vaikka esitin kysymyksen samalla tavalla, vastaukset saattoivat olla hyvinkin poikkeavia, ja etenkin haastattelutilanteissa ilmeni, että pienilläkin kielellisten ilmausten eroilla saattoi olla suuria vaikutuksia erilaisten näkemysten syntymiseen. Ilmiöllä oli myös positiivisia vaikutuksia tutkimuksen sisältövaliditeetin kannalta, sillä erilaiset näkemykset avarsivat omia käsityksiäni. Tämä auttoi minua määrittelemään selkeämmin tutkimustyön pää- ja alaongelmat, sekä kehittämään täsmällisempiä haastattelurunkoja tuleviin haastatteluihin. Aikaisempien haastatteluiden pohjalta olin kirjannut muistiinpanoihin myös mahdollisia lisäkysymyksiä, joita voitiin hyödyntää tutkimuksen tavoitteesta poikkeavan näkemyksen oikaisemiseksi. Käyttämällä uutta tietoa tutkimuksen edeltävissä vaiheissa voitiin edistää tutkimuksen validiteettia. Haluttu laadullisen tutkimuksen luotettavuuden ja pätevyyden taso pyrittiin saavuttamaan siten, että haastateltaja noudattaa yleistä toimintaohjetta, jonka mukaan perusteluja ja kuvauksia pyydetään aina siihen asti, että tutkimustilanne täyttää laadukkaalle ja luotettavalle vastaukselle asetut mainitut ”peruskriteerit” tai vastaaja ei enää osaa kertoa aiheesta yhtään enempää.

Tutkimuksellani halusin edesauttaa kaikkien tutkittavien sidosryhmien keskinäistä viestintää ja palautteen hallintaa, ja tätä näkökulmaa korostettiin tutkimuksen eri vaiheissa. Lähtökohtaisesti voidaan siis olettaa, että ilman vastaajaan kohdistettua ulkoista painetta hänellä ei tulisi olla syytä pimittää tai vääristää antamiaan vastauksia juuri tässä tutkimustilanteessa. Koin tutkimuksen toteuttamisen noudattavan aina lähtökohtaisesti vastaajien motivaatiota parantavaa kysymyksenasettelua, ja pääsääntöisesti pyrin korostamaan kaikissa tutkimustilanteissa tasapuolisesti samoja tutkimusperiaatteita. Näiden huomioiden oletin vaikuttavan positiivisesti tutkimuksen onnistumiseen.

Tämän tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavina tekijöinä otin kuitenkin huomioon, että ihmisillä on välillä ennakkoluuloja, -käsityksiä ja muita uskomuksia. Etenkin kehitystyötä ja -ehdotuksia koskevissa tutkimusvaiheissa ihmiset saattoivat syystä tai toisesta liioitella ehdotuksiensa tuomia hyötyjä, kohtaamiaan ongelmia tai puolestaan esimerkiksi vähätellä tai jättää tutkimustilanteessa ilmaisematta nykytilanteen tai -käytäntöjen tuomia haittoja. Pyrin varmistamaan ja samalla arvioimaan vastauksien todenmukaisuutta pyytämällä väitämille mahdollisimman paljon erilisiä tarkennuksia ja perusteluja, jonka lisäksi pyysin vähintään yhden tarkan käytännön esimerkkikuvauksen vastaajan määrittelemästä ilmiöstä tai mahdollisesti sen tuomista hyödyistä.

Pyrin edistämään tutkimuksen sisältövaliditeettia jättämällä pois kaikki tutkimusongelmaan negatiivisesti vaikuttavat ennako-oletukseni, muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta. Jatkossa pyrin varmistamaan, etteivät mahdolliset oletukseni vahingossakaan ohjaa haastattelua suuntaan, joka toisi liian yksipuolisia vastauksia. Ensimmäisissä haastatteluissa huomasin, etten toiminut riittävän systemaattisesti. Olisin voinut edistää tutkimuksen validiteettia ja samalla myös reliabiliteettia valmistautumalla paremmin ensimmäisiin haastattelutilanteisiin, joista olisin oletettavasti voinut suoriutua paremmin. Opin kuitenkin virheitäni ja tein suunnitelman seuraavia haastatteluja varten. Tästä eteenpäin yritin esittää vastaajalle kaikki kysymykset yhtä identtisellä tavalla kuin muille saman haastateltavan sidosryhmän työntekijöille, muutamaa edellä mainittua poikkeusta lukuun ottamatta. Vastauksien perusrakenteiden täyttymisen jälkeen koin oleelliseksi antaa tilaa omille päätelmilleni. Validiteetin edistämiseksi tavoitteenani oli kerätä tietty määrä tarpeeksi ”laadukasta” tietoa jokaista kysymystä ja vastaaja kohti. Laadukkaan tiedon hankintaan käytetyt menetelmät vaativat vaihtelevan määrän ponnisteluja. Joidenkin vastaajien kohdalla tietoa jouduttiin lähes ”lypsämään”, kun taas osa vastaajista takoi pöytään yhteistä toimintaa ja sen laatua koskevia näkemyksiään sellaisella tahdilla, että kaikkea informaatiota oli vaikea sisäistää.

Tämän tutkimuksen reliabiliteettiin positiivisesti vaikuttavana tekijänä huomioitiin haastattelutilanteissa auktoriteetteihin kohdistuvat ennakkoluulot ja varaukset. Esimerkiksi tässä tutkimuksessa tutkimushenkilöt tiedostivat, että haastattelun tekevä taho on opiskelija eikä esimerkiksi vastaajan esimiesasemassa toimiva henkilö. Oletukseni mukaan tässä tutkimusasetelmassa vastaukset olivat pääsääntöisesti vertailukohdetta neutraalimpia, sillä vastauksien avulla ei pyritty miellyttämään haastattelijaa ainakaan suorasti vaikuttavan auktoriteetin takia. Vaikka haastattelijat olivatkin tietoisia opinnäytetyön toimeksiannosta, niin opiskelijan toteuttamana haastattelutilanne on silti erilainen. Tämä mahdollisesti paransi haastattelutilanteen tuomaa luotettavuutta tutkittavan ilmiön kannalta.

Haastattelijan asemani tuskin oli siis kuitenkaan täysin ”neutraali” tutkimuksen reliabiliteetin kannalta, sillä esimerkiksi kuljetusyhtiön haastateltavat henkilöt tiesivät, että tietoa kerätään heidän palveluitaan ostavalle asiakkaalle. Muutamissa tutkimustilanteissa minulle muodostui epäily siitä, että vastaajat eivät kokeneet kyselytutkimusta tai haastattelutilannetta täysin neutraaliksi. Toisinaan tutkimuskohteina olevien tahojen vastauksista syntyi epäily, että he saattoivat esimerkiksi ilmaista näkemyksiään kaunistellen tai jättää ilmaisematta tutkimuksen kannalta oleellisia asioita esimerkiksi ”paremman” vaikutelman tähden. Esimerkiksi kyselytutkimuksessa suuri osa negatiivisista vastauksista oli jätetty ilman perusteluja. Tämän lisäksi muutama vastaaja saattoi kokea ihmisille tyypillisiä ennakkoluuloja ja mieltää tämän tutkimuksen tai opiskelijan toteuttaman haastattelun joksikin ”vähäpätöiseksi”, minkä takia kyseiset vastaajat eivät välttämättä kokeneet

tutkimusongelman ratkaisemista tai mahdollisimman perusteellisten vastausten antamista niin tärkeäksi. Tämä ilmiö saattoi siis heikentää haastateltavan henkilön motivaatioita onnistua tutkimustilanteessa parhaalla mahdollisella tavalla ja täten heikentää tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia.

Tutkimuksen luotettavuuden takia pyrin myös vähentämään haastattelutilanteiden tuoman jännityksen vaikutusta tutkittavaan ilmiöön. Mahdollisen jännityksen tuoman puutteellisten ilmaisukyvyn välttämiseksi kirjoitin ylös muistiinpanoja ja tukikysymyksiä, joiden koin edistävän haastattelutilanteen onnistumista.

Kaiken kaikkiaan opinnäytetyön vertailuasteikolla voisin mieltää tutkimuksen validiteetin ja reliabiliteetin melko hyväksi. En ollut aikaisemmin tehnyt vastaavaa tutkimustyötä, siksi se lähti hieman tahmeasti käyntiin. Jos voisin toteuttaa tutkimuksen uudelleen, osaisin muodostaa tutkimuksen kannalta paremmat lähtöasetelmat. Myös kyselytutkimuksen laatu ja luotettavuus kärsivät Webropol-ohjelman linkkien takia, sillä ne eivät tavoittaneet suurinta osaa tavoitelluista vastaajista. Tämä oli kuitenkin osittain huomioitu, jonka takia vastaajia valittiinkin enemmän kuin olisi ollut tarpeellista. Tutkimusaineistoni oli kuitenkin niin laaja, että muutamista virheistä huolimatta tutkimuksen voidaan olettaa tarjoavan melko täsmällistä tietoa tutkittavien yritysten palautteenhallinnan ja keskinäisen viestinnän nykytilanteesta. Tämän lisäksi sain kerättyä vastaajien monipuolisia kehitystarpeita ja -näköyksiä, mitkä pystyttiin sijoittamaan eri teorian esittämiin palauteprosessin vaiheisiin. Reliabiliteetin mittaaminen yhtiöiden ”muutosvaiheen” kohdalla on aina hieman tulkinnanvaraista, sillä vallitseva tilanne on saattanut muuttua merkittävästi. Tavoitteenani oli kuitenkin tehdä kaikki ”erilliset” tutkimukset luotettavuutta edistävien tutkimusmenetelmien avulla.

4 Tutkimustulokset

Opinnäytetyössä noudatetaan Olli Lecklinin (2006, 134) esittämää 3-vaiheista prosessien kehittämismallia. Tähän lukuun on yhdistetty kaikki tutkimukset ja niiden tulokset alkaen tutkimuksen havainnointivaiheesta, sillä edellä mainittu kehittämismalli alkaa nykytilan kartoituksella. Tämän tutkimustyön alussa siis tunnistetaan keskeiset prosessit ja arvioidaan niiden merkitystä kohdeyrityksen toiminnan kannalta. Tämän jälkeen käydään läpi prosessikuvaukset ja tarvittaessa täydennetään ja laaditaan kuvauksia. Vasta sitten siirrytään varsinaisiin tutkimusvaiheisiin, joissa vastaajat arvioivat omilta näkökulmiltaan prosessien toimivuutta.

4.1 Kohdeyrityksen tärkeimmät prosessit

Prosessien kehittämismalli koostuu kolmesta päävaiheesta, joita ovat edellä mainitusti nykytilan kartoitus, prosessien analyysi ja lopuksi sen parantaminen. Opinnäytetyön rajauksen myötä mallin viimeisiä vaiheita ei viedä loppuun saakka, mikä tarkoittaa varsinaisten kehitystoimenpiteiden toteuttamista ja niiden onnistumisen arvioinnin poisjättämistä. Lecklinin (2006, 134) mukaan kehitystyö tapahtuu kehittämällä niitä prosesseja, joiden tuloksena liiketoimintaprosessin tulos syntyy. Valmiiksi kuvatuista työn kannalta oleellisimmista prosessin kuvaustavoista valittiin malli keskinäisistä vaikutussuhteista, prosessikartta ja osoitteellisen tuotteen jakeluprosessin kuvaus.

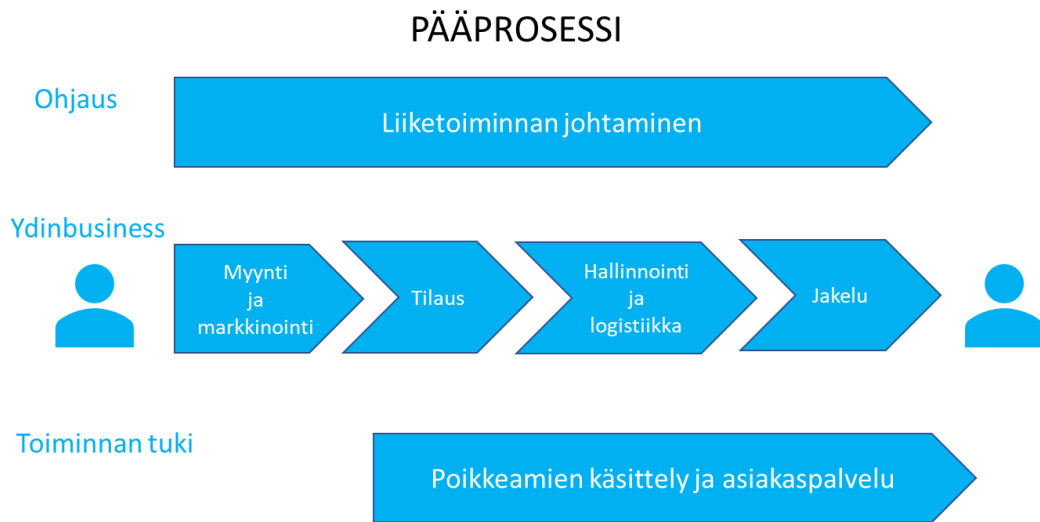
Kartoitusvaihe aloitettiin Lecklinin (2006, 142) kehottamalla tavalla, eli tutkimalla olemassa olevaa dataa. Tutkiminen aloitettiin muun muassa tutkimalla kohdeyrityksen edellä kuvattuja prosessikaavioita, yrityksen ylläpitämiä reklamaatio- ja poikkeamaloikeja sekä jakeluraportteja, jonka lisäksi perehdyin myös kohdeyrityksen ja sen sidosryhmien väliseen sähköpostilla tapahtuvaan yhteydenpitoon. Tutkimuksen edetessä kysyin täydentäviä kysymyksiä edellä mainituista aihealueista. Näiden esitietojen pohjalta muodostuneiden havaintojen jälkeen siirryttiin varsinaisten haastatteluiden ja kyselytutkimuksen tuloksiin.

Prosessien sidosryhmistä puhuttaessa ulkoisina asiakkaina nähdään maksavat asiakkaat ja tuotteita lähettävät asiakkaat. Ulkoistetun toiminnan myötä teorioiden esittäminä sisäisinä asiakkaina nähdään eri osastot eli alihankitut työntekijät (kuljetusyritys ja jakeluyritykset), jotka osallistuvat toimintaprosessin eri vaiheisiin. Sisäisten asiakkaiden roolit huomioidaan osana prosessikuvauksia.

4.1.1 Kohdeyrityksen prosessikartta

Kai Laamanen (2003, 60-62) mainitsi, että prosessikartta on viestinnän väline, joka auttaa ymmärtämään yrityksen ja sen prosessien toimintaa. Kohdeyritys oli kuvannut

intranetissään tärkeimmät prosessit osana prosessikarttaansa. Siispä sähköpostien tarkailun jälkeen siirryin tutkimaan kohdeyrityksen prosessikarttaa. Kuvassa 12 näkyy kolme liiketoiminnan kannalta tärkeää prosessia.



Kuva 12. Kohdeyrityksen Prosessikartta. (muokattu kohteesta kohdeyrityksen intranet 2020)

Ylintä prosessia kutsutaan nimellä ohjausprosessi eli johtamisprosessi. Tämän prosessin vastuu kuuluu pääasiallisesti toiminnasta vastaavalle kohdeyritykselle, ja osittain myös omistajatason edustajille. Johtamisprosessi pitää sisällään vastuun kaikkien muiden prosessien toiminnasta eli sen tehtävänä on tarjota menetelmiä ja ratkaisuja näiden tehokkuuden lisäämiseksi. Toimintaprosessin ohjaamisen voidaan katsoa tapahtuvan siten, että johtamisstrategiassa määritellään tavoitteet, joiden toteutumista mitataan asiakaspalautteen ja seurantajärjestelmien avulla. Tavoitteiden onnistumista pyritään edistämään erilaisten työkalujen avulla.

Johtamisprosessin onnistumista voidaan mitata kerätyn tiedon merkittävyyden ja tiedon pohjalta tehtyjen toimenpiteiden tuoman kokonaisuhyödyn avulla. Ohjausprosessin perimmäiseksi tavoitteeksi voidaan katsoa liiketoiminnan kehittäminen. Tämä prosessi muodostaa muiden prosessien kokonaisuuden, ja liiketoimintaa pyritään kehittämään prosessijohtamisen peruseriaatteiden mukaisella tavalla. Eli vain yhden osa-alueen parantamisen sijasta pyritään tekemään kokonaisvaltaisesti yrityksen toimintaa edistäviä ratkaisuja. Prosessiajattelun mukaisesti tämän opinnäytetyön keskeiseksi tavoitteeksi muodostuu niiden prosessien ja osaprosessien tunnistaminen, joiden katsotaan tuovan eniten kokonaisvaltaista hyötyä yrityksen toiminnalle, ja priorisoida näiden kehittäminen. Tässä opinnäytetyössä varsinaisen liiketoiminnan kehitystyön voidaan käsittää sijoittuvan kuvan 12 prosessikartan ohjausprosessiin.

Prosessikartan asetelman perusteella voidaan todeta, että tukiprosessin tehtävänä on nimensä mukaisesti tarjota edellytyksiä toimintaprosessin onnistumiselle, jonka tulos on puolestaan suoraan verrannollinen liiketoiminnan tulokseen. Johtamisprosessin tehtävänä on ohjata toimintoketjuja tukiprosessien tarjoamien tietojen mukaisella tavalla. Johtamisen voidaan katsoa onnistuneen, kun molemmat prosessit toimivat mahdollisimman täsmällisesti ja liiketoiminnalle asetetut tavoitteet täyttyvät tai ylittyvät. Toimintaprosessin sisältämä jakeluprosessi toimii optimaalisesti, kun virheitä syntyy mahdollisimman vähän. Tukiprosessi puolestaan toimii optimaalisesti, kun sen toiminta edistää jakeluprosessin toimintaa parhaalla mahdollisella tavalla.

Kehittämismalli pitää sisällään tärkeiden prosessien tunnistamisen, kuvaamisen ja niiden nykytilan määrittämisen. Nämä määrittäykset tehdään kuvan 12 toimintaprosessille ja toiminnan tukiprosessille. Tässä opinnäytetyössä johtamisprosessia käsitellään osana muita prosesseja, eikä sitä määritellä erikseen sen tarkemmin.

4.1.2 Toimintaprosessi

Toimintaprosessin tunnistaminen ja kuvaaminen

Laamasen (2003, 66-67) mukaan prosessin tunnistamisella tarkoitetaan prosessin alun, lopun ja eri toimintojen määrittämistä. Kuvassa 12 nähtiin ”Ydinbusiness” eli toimintaprosessin keskeisimmät vaiheet. Sanallisesti kuvattuna yrityksen toimintaprosessi koostuu neljästä eri päävaiheesta, jotka voidaan mieltää myös osaprosesseina. Tämän prosessin kuvataan alkavan tuotteiden myynti- markkinointiprosessista, prosessin toiseksi vaiheeksi määriteltiin tuotteiden tilausprosessi, kolmanneksi vaiheeksi kuvattiin tuotteiden (toimitus)- ja logistiikkaprosessi ja viimeiseksi vaiheeksi miellettiin tuotteiden jakeluprosessi (kutsutaan työssä nimellä jakelun osaprosessi). Toimintaprosessin voidaan käsittää alkavan onnistuneen markkinointi- ja myyntiprosessin jälkeen, kun tuotteen lähettävä asiakas ostaa kohdeyrityksen tarjoaman palvelun. Myynnin ja markkinoinnin jälkeen prosessin toimintaan osallistuvat sidosryhmät saattavat tuotteet vaihe vaiheelta vastaanottavien asiakkaiden osoitteisiin.

Toimintaprosessin perimmäiseksi tavoitteeksi voidaan mieltää toiminnan taso, joka pitää asiakkaat mahdollisimman tyytyväisinä. Asiakastyytyväisyyden voidaan katsoa syntyvän pääasiallisesti täsmällisen jakelun tuloksena. Toimintaprosessi on yrityksen liiketoiminnan kannalta merkittävin ydinprosessi eli sen pysäyttäminen pysäyttää myös kassavirran.

Toimintaprosessi muodostuu sen tukiprosessista ja edellä mainituista liiketoimintaa edistävästä osaprosesseista. Toiminnan tukiprosessin tehtävänä on kerätä ja tarjota tietoa eri

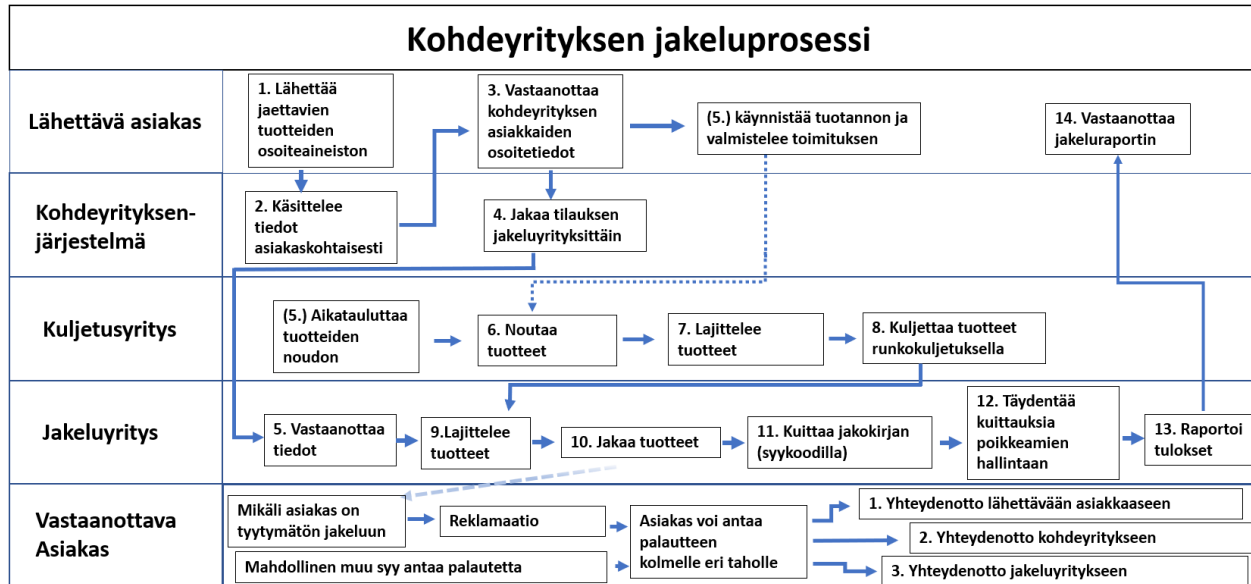
osaprosesseista ja ohjata näiden tietojen pohjalta toimintaprosessia mahdollisimman tehokkaalla ja vaikuttavalla tavalla.

Toimintaprosessi voidaan nimittää toimintoketjuksi, joka pitää sisällään kaikki kohdeyrityksen liiketoiminnan kannalta oleelliset asiat. Toimintaprosessin muodostamat osaprosessit kulkevat määrättyssä järjestyksessä mahdollisimman tehokkaasti. Tämä toimintoketju tavoittelee prosessien saumatonta yhteistyötä ja avointa viestintää. Toimintaprosessi alkaa asiakkaan vaatimuksien määrittämisellä ja kulkee useiden vaiheiden kautta kohti asiakasyytyväisyyttä. Niin kauan kuin liiketoimintaa harjoitetaan, toimintaprosessi kiertää jatkuvana kehänä. Toimintaa lähdetään ohjaamaan asiakkaiden vaatimusten ja tarpeiden osoittamaan suuntaan, ja kierroksen lopussa arvioidaan, kuinka hyvin on pysytty reitillä, eli kuinka onnistuneesti näihin asiakkaiden tarpeisiin on onnistuttu vastaamaan. Kun yritys hyödyntää asiakkaiden antamia palautteita ja seuraa omaa toimintaansa, on sen mahdollista onnistua paremmin seuraavalla kierroksella. Toimintaprosessin sujuva eteneminen täyttää pääasiallisesti kohdeyrityksen asiakasvaatimukset, kun tuotteet toimitetaan täsmällisesti oikeaan osoitteeseen. Asiakkaiden vaatimukset voivat liittyä myös tuotteen kuntoon tai esimerkiksi yhteisesti sovittujen käytäntöjen noudattamiseen. Yrityksen kuvaama toimintaprosessi tukee prosessijohtamisen ja laatuoppien lisäksi myös Michael Porterin (Porter 1985, 51) arvoketjuajattelun periaatteita, sillä toimintaprosessi alkaa asiakkaasta päättyen asiakkaaseen, ja yhteen nivottujen toimintojen avulla tuotetaan asiakkaalle vaihe vaiheelta lisäarvoa. Lisäarvon eli kilpailuedun voidaan katsoa muodostuvan kohdeyritykselle esimerkiksi alhaisen hinnan tai asiakkaiden kohtaamien virheiden minimitason myötä.

Toimintaprosessin kuvauksen tavoitteena on mallintaa eri osaprosessien muodostama yhtenäinen toimintoketju. Kehittämismallin mukaan prosessikuvauksen tavoitteena on tuoda esille sen toiminnan kannalta merkittävimmät osa-alueet ja rajapinnat. Prosessin kuvaaminen auttaa myös sen tavoitteiden määrittämisessä ja tavoitteiden mukaisen toiminnan saavuttamisessa.

Toimintaprosessin rajapinnoiksi muodostuvat tilanteet, joissa osaprosessit liittyvät toisiinsa, prosessissa kuljetettavat tuotteet tai prosessin toimintaan vaikuttava informaatio siirtyvät yritykseltä toiselle (rajapinnat voidaan tunnistaa kohdista, joissa nuoli ylittää ”uimaratakaavion” reunan). Tämän opinnäytetyön kannalta merkittävimmät toimintaprosessin osa-alueet koostuvat ”jakeluprosessista” ja toiminnan tukiprosessista. Kohdeyrityksen jakeluprosessi oli valmiiksi kuvattuna kohdeyrityksen intranetissä, joten tätä kuvausta oli mahdollista käyttää sellaisenaan. Lisäsin kuvaukseen kuitenkin liittymäkohdan toiminnan tukiprosessiin (kuva 13 vaihe 10). Liittymäkohtien lisääminen auttaa Lecklinin (2006, 139) mukaan havainnollistamaan prosessien välisiä vaikutussuhteita. Toiminnan tukiprosessin

liittymäkohdaksi voidaan myös käsittää mikä tahansa jakeluprosessin vaihe, jossa poikkeamasta tai muusta asiasta annetaan palautetta toiselle sidosryhmälle. Jakeluprosessin kuvauksen ensimmäiseksi vaiheeksi määriteltiin kohdeyrityksen intranetissä lähettävän asiakkaan tilaustietojen lähettäminen (kuvan 13, vaihe 1.).



Kuva 13. Osoitteellisen tuotteen jakeluprosessi ja liittymäkohta palauteprosessille. (Muokattu kohdeyrityksen intranetin kuvasta 2020.)

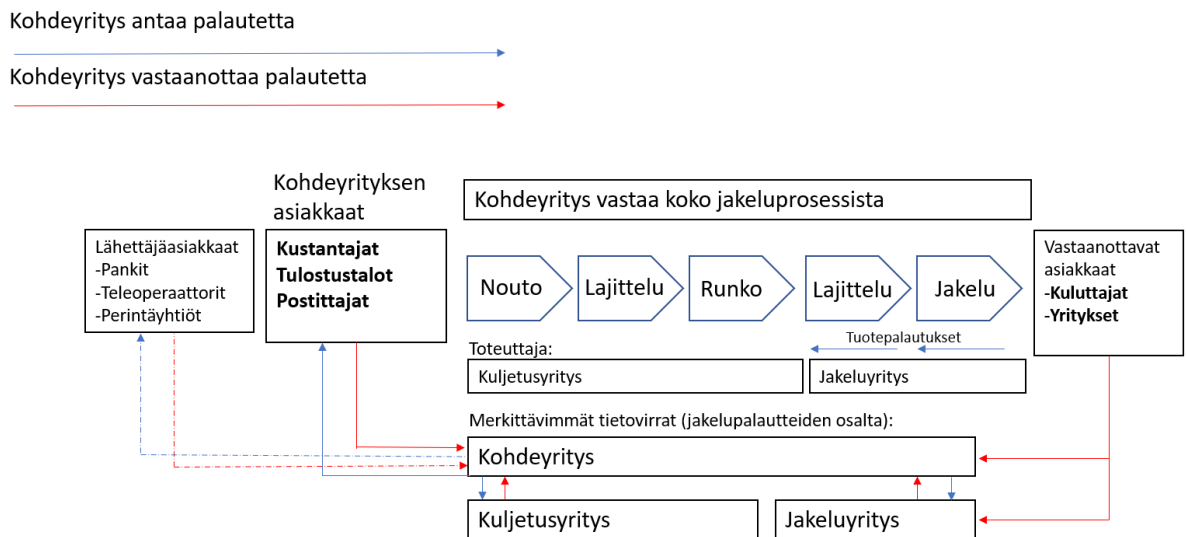
Kohdeyritys ei osallistu lainkaan fyysisesti tuotteiden jakeluun, mikä on myös havaittavissa kuvassa 13. Kohdeyrityksen liiketoiminta on siis ulkoistettu sidosryhmien ydinosaamista tukevalla tavalla. Kohdeyrityksen missioksi muodostuu toimintaprosessin ohjaaminen prosessiajattelun mukaisin menetelmin.

Kuvan 13 jakeluprosessin vaiheet 1-14 kattavat suuren osan koko kohdeyrityksen toimintaprosessista. Jakeluprosessin ulkopuolelle jäävät ainoastaan ”markkinointi ja myynti” sekä ”toiminnan tukiprosessin” muutamat vaiheet, kuten sidosryhmiltä vastaanotetun asiakaspalautteen hyödyntäminen jne. Tässä opinnäytetyössä ei käsitellä kohdeyrityksen myynnin tai markkinoinnin onnistumista varsinaisen jakeluprosessin taustalla, joten kyseinen osaprosessi ei ole työn kannalta keskeisessä roolissa. Toimintaprosessin sisältämien osaprosessien väliset merkittävimmät rajapinnat eli liittymäkohdat esitellään tulevan kuvauksen ohessa.

Jakeluprosessin voidaan katsoa koostuvan kuvan 12 toimintaprosessin kolmesta osaprosessista, joita ovat ”tilausprosessi”, ”kuljetus- ja logistiikkaprosessi” ja ”jakelun osaprosessi”. Kuvan 13 jakeluprosessissa kuvan vaiheet 1-4 käsittelevät tuotteiden valmistelua, joten tämä osaprosessi voidaan käsittää toimintaprosessin tilausprosessiksi.

Kuljetus- ja logistiikkaprosessi alkaa kuvan 13 vaiheesta 5. Tämä on merkittävä liittymäkohta, sillä vaiheen kuvataan aloittavan seuraava osaprosessi kolmen eri sidosryhmän näkökulmasta. Kuljetus- ja logistiikkaprosessi päättyy vaiheeseen 8, jossa tuotteet saapuvat jakeluterminaaliin.

Jakelun osaprosessi alkaa kuvan 13 vaiheessa 9, kun tuotteet lajitellaan ja valmistellaan jakeluyritysten toimesta. 10. vaiheessa tapahtuva jakelu on prosessin ainoa liittymäkohta vastaanottavaan asiakkaaseen (mahdollisen asiakkaan antaman palautteen antamisen lisäksi). Tämä osaprosessi päättyy, kun jakeluyritys raportoi jakelun tulokset lähettävälle asiakkaalle. Jakelun (kuva 13, vaihe 10) onnistumisesta voidaan saada tietoa kahdella tavalla: virheellisesti jaettu tuote voi käynnistää ”palauteprosessin” vastaanottavan asiakkaan reklamaation myötä (kuvataan tarkemmin luvussa 4.1.3), tai poikkeama voi tulla esille jakokirjan kuittaus- ja täydennysvaiheissa (kuva 13, vaiheet 11-12). Jakeluprosessin voidaan katsoa pitävän sisällään kaikki kuvan 13 vaiheet 1-14. Kuitenkin tietyllä tapaa kuvan 13 vaiheet 11-14 voidaan mieltää osaksi toiminnan tukiprosessin poikkeamien hallintaa. Tätä ajattelua noudattamalla ja oleellisten asioiden hahmottamiseksi tässä opinnäytetyössä jakeluprosessilla tarkoitetaan jatkossa kuvan 13 vaiheita 5-10. Nämä vaiheet voidaan vielä jakaa viiteen pienempään osaprosessiin, joita ovat tuotteiden nouto, lajittelu, runkokuljetus, lajittelu ja jakelu. Nämä vaiheet näkyvät myös alla olevassa kuvassa 14.



Kuva 14. Kohdeyrityksen merkittävimmät prosessivaiheet ja palautevirrat.

Kuvaan 14 on merkitty jakeluprosessin vastuun jakautuminen sidosryhmittäin jakeluprosessin eri vaiheissa. Kuvassa 14 nähdään myös liiketoiminnan kannalta merkittävien palautevirtojen muodostuminen ja niitä käsitellään tarkemmin luvussa 4.1.3 toiminnan tukiprosessi. Toimintaprosessi koostuu sidosryhmien välisestä vuorovaikutuksesta kuvan 14 mukaisella tavalla (voidaan myös sisältää tukiprosessissa tapahtuvaan asiakaspalveluun).

Toiminta- ja jakeluprosessin suoritteiden tulokset ovat kohdeyrityksen vastuulla, jakeluprosessin sisäinen vastuu jakaantuu kuitenkin osaprosesseista vastuullisten sidosryhmien mukaisesti. Esimerkiksi tuotteiden noudon ja runkokuljetuksen yhteydessä kuljetusyritys vastaa toiminnastaan kohdeyritykselle, ja tuotteiden saapuessa jakeluterminaaliin vastuu jakeluprosessin viimeisistä vaiheista siirtyy jakelusta vastaavalle yritykselle.

Toimintaprosessin nykytila

Olli Lecklinin (2006, 196) mukaan prosessiin tulisi olla liitettynä mittaus- ja ohjausjärjestelmä. Jakeluprosessin toimintaan liitettyä mittausjärjestelmää käytetään osana kohdeyrityksen toiminnanohjausjärjestelmää. Poikkeamien raportointi tapahtuu enimmäkseen jakeluyritysten toimesta (kuvan 13 vaiheissa 9-13 ja kuvan 14 viimeisissä vaiheissa ”lajittelu” ja ”jakelu”). Kohdeyrityksen tapauksessa toimintaprosessin jakelun onnistumista mitataan jakokirjajärjestelmään tehtyjen jakokuittausten avulla siten, että eri poikkeamatyyppjä kuvataan niille asetettujen syykoodien mukaisesti.

Seurantajärjestelmä on jakeluyritysten käytössä, minkä takia suuri osa poikkeamista tulee esiin toimintaprosessin viimeisissä vaiheissa. Tämän toimintaprosessin seurantajärjestelmän tueksi tarvitaan myös muunlaisia poikkeaman hallintamenetelmiä, joiden avulla muun muassa kerätään ja hyödynnetään asiakaspalvelun sähköpostista kerättyjen palautteiden sisältämää tietoa. Edellä mainittujen asiakaspalautteesta johdettujen tietojen avulla voidaan kerätä tarkemmin tietoa prosessin eri vaiheista ja täydentää jakeluraporttien syykoodien tarjoamia tietoja. Asiakaspalautetta tulee kerätä ulkoisten asiakkaiden lisäksi myös sisäisiltä asiakkailta, koska kaikki poikkeamia kohtaavat asiakkaat eivät reklamoi virheestä. Tämä ei kuitenkaan aina tarkoita sitä, että asiakkaat olisivat tyytyväisiä. Sisäisiltä asiakkailta hyödynnetty palaute auttaa myös tarkemmin hahmottamaan ja paikantamaan toimintaprosessin ongelmakohtia.

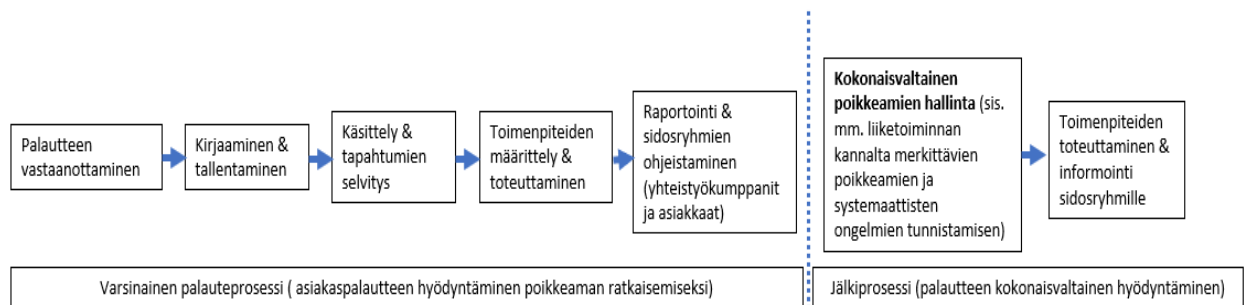
4.1.3 Toiminnan tukiprosessi

Toiminnan tukiprosessin tunnistaminen ja kuvaaminen

Toiminnan tukiprosessiksi määriteltiin kuvassa 12 asiakaspalvelu ja poikkeamien hallinta. Poikkeamien hallinnan tarkoituksena on kerätä ja hyödyntää tätä toimintaprosessista kerättyä tietoa, minkä avulla kohdeyrityksen liiketoimintaa voidaan kehittää mahdollisimman korkealle tasolle. Kohdeyritys toimii palautteen hallinnan keskiössä yhteen vetävän ja ohjeistavan voiman tavoin. Asiakaspalvelun yhteydessä kohdeyritys ja sen sidosryhmät välittävät toisilleen yhteiseen toimintaan liittyvää tietoa. Keskinäisen viestinnän myötä syntyy uutta käsitteellistä tietoa, eli sidosryhmien välisen asiakaspalvelun voidaan katsoa

toimivan Anu Niskasen (2014, 15-17) esittämän Dalkirin sykliteorian mukaisesti. Toimintaprosessista vastaanotetun informaation pohjalta muodostetaan tietämystä, minkä avulla kohdeyritys pyrkii sidosryhmiensä kanssa kehittämään yhteistä osaamista ja luomaan mahdollisimman vaikuttavia kehitystoimenpiteitä. Kohdeyrityksen tehtävänä on siis varmistaa mahdollisimman tehokas tiedon luominen koko verkosto-organisaation sisällä, minkä avulla jakeluprosessin toiminnasta saadaan mahdollisimman täsmällistä ja tehokasta.

Toiminnan tukiprosessia ei ollut kohdeyrityksen toimesta kuvattu ”paperille” sen tarkemmin, joten tämä prosessikuvaus muodostui opinnäytetyön yhdeksi oleelliseksi kehitystehtäväksi. Toiminnan tukiprosessin kuvaaminen aloitettiin kuvamaalla osaprosessi, joka nimettiin ”palauteprosessiksi” (kuva 15). Kehitystyö aloitettiin Laamasen (2003, 52) ohjeiden mukaisesti kuvaamalla aluksi prosessin alku- ja loppupisteet asiakkaan roolia korostaen. Myös prosessin kokonaisuutta ja perimmäistä tarkoitusta pyrittiin tuomaan esille Laamasen (2002, 79) muiden ohjeiden mukaisesti. Pelkistetyssä palauteprosessissa pyrin kuvaamaan prosessin toiminnan kannalta kriittiset asiat mahdollisimman selkeästi. Kuvauksessa hyödynnettiin muun muassa kohdeyrityksen esittämiä palautteen hallintaan liittyviä käytäntöjä. Palauteprosessissa sähköpostilla ja puhelimella tulevat asiakaspalautteet pyritään vaihe vaiheelta hyödyntämään mahdollisimman tehokkaasti. Palauteprosessissa hyödynnettäväksi asiakaspalautteeksi mielletään kaikki toimintaprosessin kehitystyötä koskeva palaute, jota vastaanotetaan kaikilta kohdeyrityksen sidosryhmiltä.

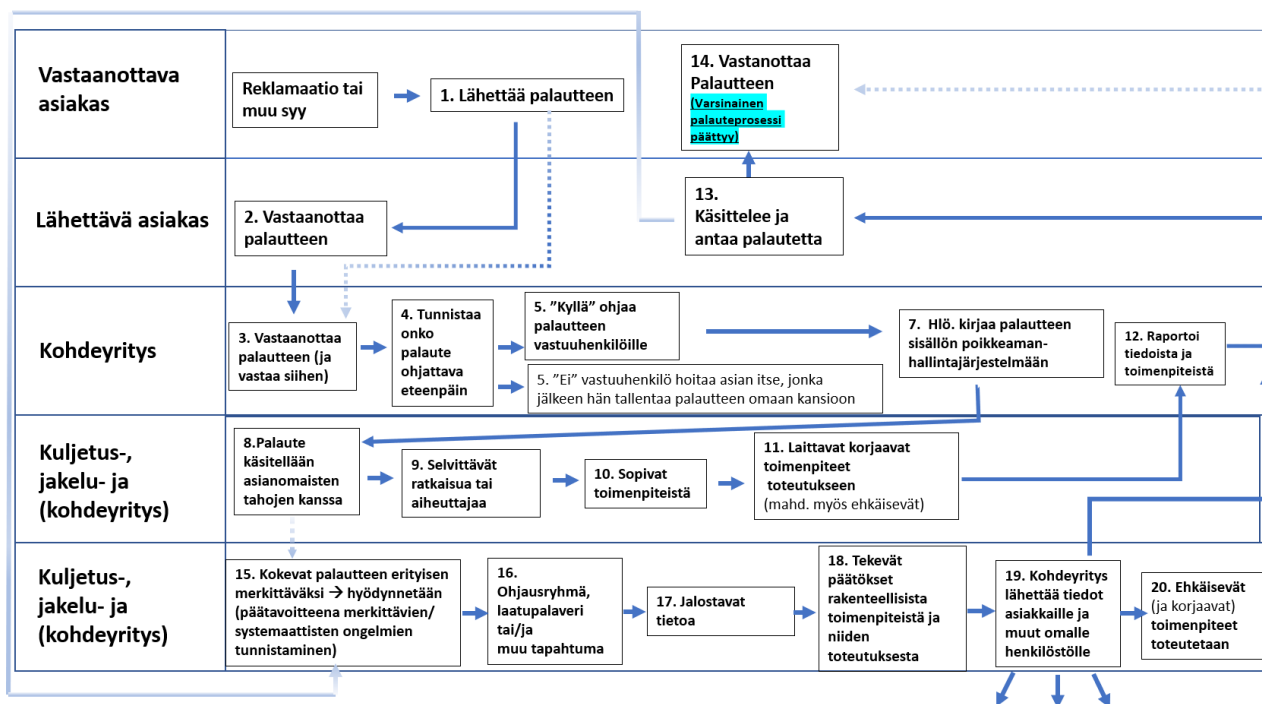


Kuva 15. Tekemäni palauteprosessin pelkistetty kuvaus.

Kuvan 15 mukaisesti palauteprosessin voidaan katsoa koostuvan kahdesta osaprosessista, joista ensimmäinen keskittyy välittömän ongelman ratkaisuun. Tämä vaihe voidaan tietyllä tapaa mieltää kohdeyrityksen kuvaamaksi asiakaspalveluksi, jonka välityksellä jaetaan yhteisiä tietoja ja edistetään jakeluprosessin toimintaa. Toinen palauteprosessin vaihe perustaa toimintansa palautteen jälkihoidolle ja siitä oppimiselle. Tässä osaprosessissa voidaan katsoa tapahtuvan kokonaisvaltainen poikkeamien hallinta. Jälkiprosessissa palautteita analysoidaan kvantitatiivisin menetelmin ja kvalitatiivisten menetelmien avulla pyritään muodostamaan suurempia näkemyksiä, joiden pohjalta voidaan tehdä mahdollisimman vaikuttavia kehitystoimenpiteitä yrityksen liiketoiminnan kannalta. Asiakaspalvelu-

ja poikkeamienhallintaprosessia ei ole kuitenkaan tarpeellista erottaa toisistaan, sillä poikkeamien hallintaa tapahtuu myös varsinaisen palauteprosessin aikana, kuten myös jälkiprosessissa tapahtuu asiakaspalvelua palautteen jälkihoidon yhteydessä.

Laajemman käsityksen luomiseksi kuvasin palauteprosessin myös yksityiskohtaisemmin (kuva 16). Prosessikuvauksessa hyödynnettiin samoja periaatteita kuin pelkistetyn palauteprosessin tapauksessa, minkä lisäksi prosessin funktiot pyrittiin määrittelemään Olli Lecklinin (2006, 138-140) ohjeiden mukaan. Myös prosessikuvauksen vasemman puolen tahot kuvattiin tapahtumien osallistumisjärjestystä myötäilevällä tavalla.



Kuva 16. Luonnostelemani toiminnan tukiprosessin sisältämä palauteprosessi.

Palauteprosessi (kuva 16 vaiheet 1-3) alkaa liittymäkohdalla jakeluprosessiin aikaisemman kuvauksen mukaisella tavalla, missä asiakas voi ottaa yhteyttä kolmella eri tavalla (kuva 13 vaihe 10). Kuvassa 13 osoitettiin, että vastaanottava asiakas voi ottaa kuvan vaihtoehtojen lisäksi yhteyttä myös jakeluyritykseen, mutta tämä vaihtoehto on rajattu prosessikuvauksen sanalliseen osuuteen. Kuvassa 18 palauteprosessi alkaa ulkoisen asiakkaan yhteydenotolla (vaiheet 1 ja 2). Käsiteltävä palaute voidaan kuitenkin saada miltä sidosryhmältä tahansa (missä tahansa toimintaprosessin vaiheessa), jolloin prosessi tapahtuu kuvan 16 mukaisella tavalla vaiheesta 3 eteenpäin. Seuraavat liittymäkohdat jakeluprosessin ja toiminnan tukiprosessin välillä syntyvät kuvan 16 vaiheissa 11, 12 ja 20, joiden myötä jakeluprosessin toimintaa pyritään parantamaan. Huomioin vaiheen 12 mukaan liittymäkohdaksi, sillä mikäli tilanne on saatu ratkaistua ja poikkeaman aiheuttaja on selvitetty aikaisempien vaiheiden aikana, niin tässä vaiheen raportoinnissa merkittävä tieto liikkuu sidosryhmältä toiselle, minkä jälkeen jakeluprosessi jatkuu kuin suinkin

mahdollista. Muut merkittävimmät palauteprosessin sisäiset osaprosessit ja niiden väliset rajapinnat esittelin myös palauteprosessin kuvan 15 ”päävaiheissa”, jotka vastaavat kuvan 16 vaiheita 1-3 vastaanottaminen, 4-7 tallentaminen, 8-9 käsittely, 10-11 toimenpiteet, 12-14 raportointi, ”jälkiprosessi” 15-20. Kuvasta 16 voidaan nähdä, että vaihe 8 sisältää myös liittymän suoraan ”jälkiprosessiin” (vaihe 15), jolla halutaan korostaa sitä, että poikkeamien hallinta saatetaan harjoittaa laajemmassa mittakaavassa tapauskohtaisesti.

Yhteenvetona voidaan todeta, että oikein toimivana prosessien kokonaisuutena palauteprosessin toiminta mahdollistaa asiakaspalautteen hyödyntämisen liiketoiminnan kehittämisessä. Jakeluprosessista vastaanotetun palautteen sisältämän tiedon voidaan katsoa päätyvän toiminnan tukiprosessin syötteeksi. Tämän datan jalostuessa informaatioksi pyritään saamaan aikaan tietämystä, joka parhaimmillaan pystytään hyödyntämään johto- ja työntekijätasolla liiketoimintaa parantavana osaamisena. Asiakaspalaute kiertää toiminnan tukiprosessin läpi (kuvan 16 mukaisella tavalla) ja toimenpiteet pyritään kohdistamaan mahdollisimman vaikuttavasti kerätyn tiedon osoittamiin tarpeisiin. Palauteprosessin perimmäisenä tavoitteena on ohjata toimintaa kohti virheiden minimitasoa. Satunnaisilta virheiltä ei kuitenkaan voida koskaan täysin välttyä, eikä kaikkia virheitä ratkaista, joten merkittävien ja systemaattisten virheiden erottaminen on yksi toiminnan tukiprosessin keskeisistä tehtävistä.

Palautteen asema liiketoiminnassa ja toiminnan tukiprosessin nykytila

Palautteen hyödyntämisen kannalta positiivista on, että kohdeyrityksen toimesta mainittiin jo ennen varsinaista tutkimusta, että palautetta tulisi hyödyntää nykyistä tehokkaammin keinoin. Toiminnan laatua pyritään parantamaan kohdeyrityksen mukaan siten, että palautteiden sisältämää tietoa ohjataan jatkuvasti enemmän yhteiseksi sidosryhmien kanssa käsiteltäväksi asiaksi. Esimerkiksi kuljetusyrityksen kanssa laatua käsitellään viikoittain yhteisissä laatupalavereissa. Ohjausryhmät ovat toinen laatukskeistä toimintaa edistävä kokous, jossa kaikki keskeisten sidosryhmien vastuuhenkilöt pyrkivät yhteisymmärryksessä tekemään liiketoimintaa edistäviä toimenpiteitä. Kohdeyrityksen on mahdollista kerätä hyödynnettäviä tietoja kaikista toiminnan tukiprosessin sisäisistä rajapinnoista, joita ovat muun muassa erilaiset palaverit, asiakasraportit ja -palautteet.

Kohdeyritys on kirjannut asiakaspalautteita talteen jo useamman vuoden ajan. Kirjattuja palautteita tarkastellessa voidaan todeta kirjausmenetelmien kehittyneen ajan saatossa. Puhelimella vastaanotetut palautteet kirjataan omaan reklamaatiolokiin ja toimintaprosessia koskevat yrityspuolen sidosryhmiltä vastaanotetut sähköpostit kirjataan erilliseen Excel-pohjaiseen poikkeamanhallintajärjestelmään, jota käytetään kohdeyrityksen itse kehittämien kirjausmenetelmien avulla. Tämän Excel-tiedoston yhdelle vaakariville merkitään

aina yksi tapaus, ja omiin pystysarakkeisiin puolestaan merkitään kyseisen poikkeaman tapahtuma-ajankohta, kyseessä olevat tuotteet ja mahdollisesti niiden paikannettavat erätunnisteet. Myös poikkeamien aiheuttajat pyritään selvittämään, ja lyhyille tapahtumaselviksille on oma sarakkeensa. Lokin oikeassa reunassa ylläpidetään tarkistuslistaa, johon merkitään ne jakeluyritykset, joihin kyseinen poikkeama on vaikuttanut. Tarkistuslistan avulla saadaan kuvausta täydentävää käsitystä poikkeaman vaikuttavuudesta.

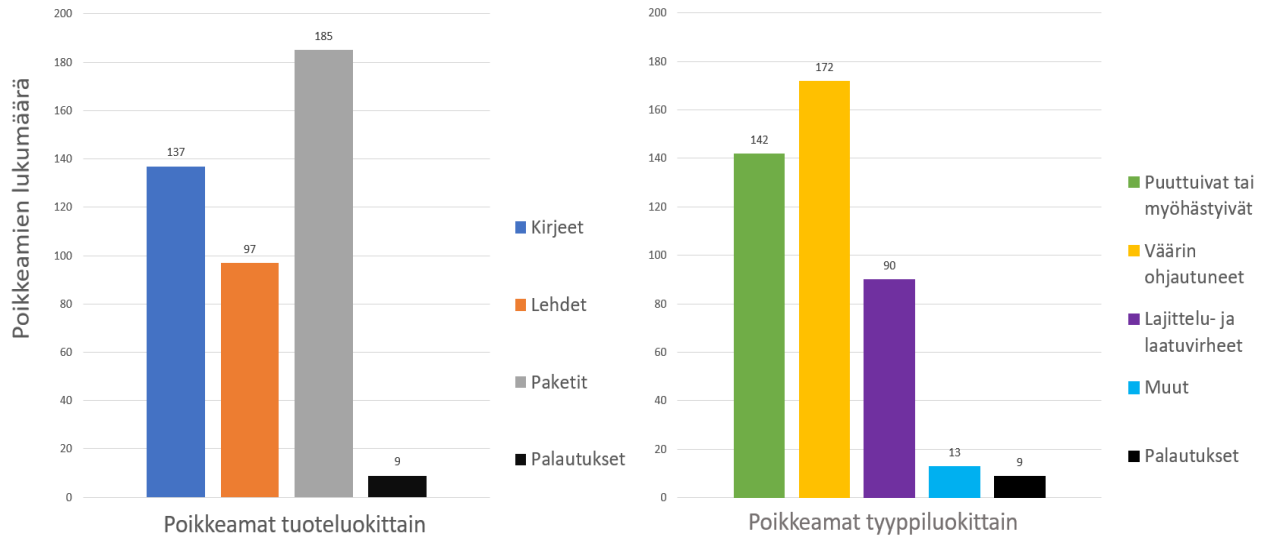
Tällä hetkellä suuri osa poikkeamista selvitetään edellä mainitun jakokirjanpidon avulla. Asiakaspalautteen kirjaamisen ongelmaksi muodostui se, että kirjoihin jäävät palautteet ovat pitkälti kiinni kirjaajansa resursseista. Myöskään palautteiden sisältämiä tietoja ei ollut kirjattu systemaattisten menetelmien mukaisesti, mikä vaikeutti tietojen luokittelua eikä tarkempi analyysi ollut mahdollista. Nykyisten kirjausten pohjalta voitiin ainoastaan suoraan selvittää, että palautteiden tarkasteluvälillä sähköpostista on kirjattu poikkeamalokiin 426 tapausta ja reklamaatiolokiin 249 puhelimen välityksellä vastaanotettua palautetta. Sähköpostien ja poikkeamalokin tutkimisen jälkeen voidaan todeta, että mikäli palautteesta halutaan johtaa tarvittava informaatio pullonkaulojen tunnistamiseksi, tulee palauttejärjestelmää ja palautteen hallinnan menetelmiä kehittää niin, että palautteiden tiedoista johdettujen toimenpiteiden tarpeellisuus olisi mahdollista perustella suoraan kaikkien nähtävillä olevan datan perusteella.

Muutamien kehitystoimenpiteiden avulla sain kuitenkin poikkeamalokin sisällön luokiteltua ja analysoitua (toimenpiteet esitellään tarkemmin luvussa 5). Jakamalla poikkeamat itsekehittämiini tuote- ja ”tyyppiluokkiin” sain muodostettua käsityksen siitä, miten poikkeamat jakautuivat opinnäytetyön tarkasteluvälillä. ”Tuote- ja tyyppiluokkia” määrittellessäni tarkastelin kirjattujen tapauksien selityksiä ja luokittelin poikkeamat omiin pääkategorioihinsa yleisimpien tuote- ja tapahtumakuvauksien perusteella. Tyyppiluokkia tehdessäni hyödynsin Lillrankin (1998, 70-71) esittämiä periaatteita, joiden mukaan kiinteitä vastausvaihtoehtoja tulisi hyödyntää yleisten tapauksien luokitteluun.

”Puuttuivat tai myöhästivät”-kategoria käsittelee tapauksia, joissa tuotteiden toimitus on viivästynyt tai tuotteet eivät ole saapuneet oikeaan aikaan. ”Väärin ohjautuneet”-kategoria puolestaan koostuu tapauksista, joissa toisen jakeluyrityksen tuotteet ovat päässet väärälle jakeluyhtiölle saakka, eli on selvyyttä siitä mihin puuttuvat tuotteet ovat päätyneet. ”Lajittelu- ja laatuvirheet”-kategorian palautteet käsittelevät tuotteiden laatu- ja lajittelustandardeja. Esimerkiksi mikäli tuotteen kunnossa (mm. revennyt tai likainen) tai toimituksessa (ei näy osoitetietoja, tuotteet kaatuneet tai väärin pakattu) on jotain normaalista poikkeavaa, tai tuotteet ovat väärässä paikassa/väärässä järjestyksessä ennen niiden päätymistä väärälle jakeluyritykselle on kyseessä ”lajittelu ja -laatuvirhe”. ”Muut”-kategoria pitää

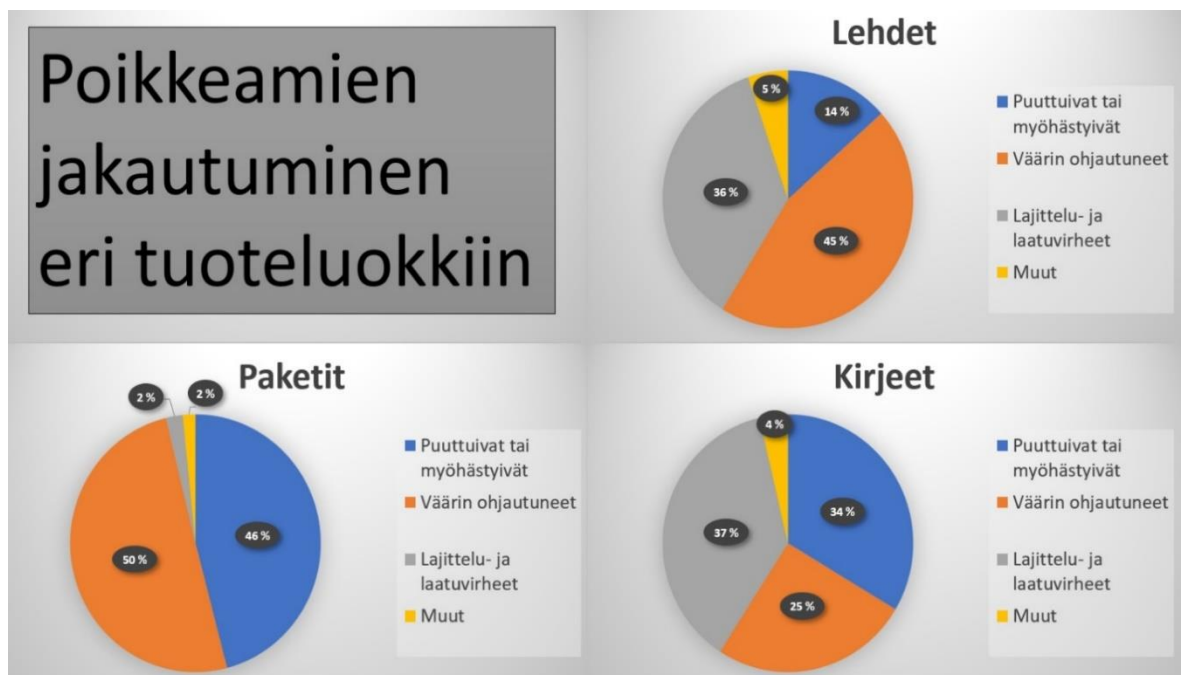
sisällään kaikki edellistä poikkeavat tapaukset ja ”palautukset”-kategoriaan on kirjattu kaikki palautuvia tuotteita koskevat poikkeamat.

Asiakaspalautteista kirjatut poikkeamat tarkasteluvälillä 1.1.2020 - 31.7.2020



Kuva 17. Asiakaspalautteista kirjattujen poikkeamien jakautuminen

Kuvasta 17 nähdään, että tarkasteluvälin aikana paketteja koskevia palautteita kirjattiin huomattavasti eniten (noin 43% kaikista palautteista). Puolestaan yleisin syy poikkeamalle oli tuotteiden väärin ohjautuminen eri jakeluyhtiöiden välillä, tähän kategoriaan lukeutui noin 40% kirjatuista palautteista. Kuvasta 18 kuitenkin nähdään, että poikkeamien tyyppi- luokat jakautuivat tuotekohtaisesti.



Kuva 18. poikkeamat tuoteluokittain

Pakettien kohdalla yleisin poikkeaman syy oli väärin ohjautuneet tai puuttuvat/myöhästyneet tuotteet. Näihin ryhmiin lukeutui noin 96% kaikista pakettipoikkeamista. Myös lehtien kohdalla yleisin syy oli tuotteiden väärin ohjautuminen, sen sijaan suurin ero paketteihin oli se, että lehtien lajittelu- ja laatuvirheitä oli yli kaksi kertaa ”puuttuvia tai myöhästyneitä” tapauksia enemmän. Kirjeitä koskevat poikkeamat jakautuivat näistä kolmesta tuoteluokasta tasaisesti. Muihin tuotteisiin verrattuna suurimmaksi eroksi nousi se, että lajittelu- ja laatuvirheet oli yleisimmin esiintynyt poikkeama, kun taas väärin ohjautuneiksi tapauksiksi oli kirjattu vain neljännes.

Asiakaspalautetta tutkimalla saatiin myös käsitys raportoitujen poikkeamien määrästä ja jakeluhyttöistä, mutta luottamuksellisista syistä tulokset on rajattu tämän työn ulkopuolelle.

4.2 Kohdeyrityksen ja sidosryhmien näkemyksiä toiminnan nykytilanteesta

Suunnan selvittämisen ja kehitystyön priorisoinnin jälkeen aloitettiin suunnitelmallinen tiedonkeruu yritysten palautteenhallintaa ja yhteistä viestintää koskien. Koska ydin- tai tukiprosessi sisältävät useita osaprosesseja, tutkimuksessa sisäiset asiakkaat arvioivat toiminnan laatua prosessin eri vaiheiden kannalta. Tämä tutkimus tehtiin kolmessa pääosassa ja osa tuloksista kuvataan näissä luvuissa tutkimusten toteutumisjärjestystä tukevalla tavalla. Tutkimustulososan viimeisessä (4.2.5) luvussa esitellään koottuja tutkimustuloksia palauteprosessin eri vaiheissa.

Huom. Haastatteluun vastanneista henkilöistä käytetään lyhenteitä, joista esimerkiksi KUT tarkoittaa kuljetusyrityksen työntekijää ja numero lyhenteen perässä ilmaisee haastatellun työntekijän järjestysnumeroa. KOT puolestaan tarkoittaa kohdeyrityksen työntekijää ja KOTJ tarkoittaa kohdeyrityksen toimitusjohtajaa.

4.2.1 Kyselytutkimuksen tulokset

Opinnäytetyön varsinainen tutkimus aloitettiin edellä mainitusti jakeluyrityksistä. Kohdeyritys mainitsi, että jakeluyrityksille ei ollut tehty vastaavaa kyselyä aikaisemmin. Opinnäytetyöprosessin aikana todettiin, että kyselytutkimusten tekeminen olisi hyödyllistä säännöllisin väliajoin muutenkin kuin opinnäytetyöprojektin ohessa. Tekemäni kysely liitettiin siis osaksi ”varsinaista” kyselyä, ja näin ollen minulle syntyi mahdollisuus hyödyntää myös kohdeyrityksen suunnitteleminen kysymysten vastauksia.

Tutkimustyö aloitettiin jakeluyrityksistä, sillä näin varsinainen tutkimus eteni loogisessa järjestyksessä, kun myöhemmin suunnitellut syvähaastattelut toivat täydentävää näkemystä kyselytutkimuksen tuloksille. Kyselyyn saatiin kaiken kaikkiaan vastauksia 29 henkilöltä.

Positiiviseksi huomioksi muodostui se, että vastauksia saatiin monien eri vastuuroolien edustajilta. Kyselyyn vastanneesta 29:stä henkilöistä neljä oli johtajia, 14 operatiivisten asioiden vastuuhenkilöä, toimistotyöntekijöiltä saatiin yhdeksän vastausta, lajittelijatyöntekijältä ja suunnittelija-asemassa olevalta henkilöltä kerättiin yksi vastaus kummaltakin. Luottamuksellisista syistä rooleista ei mainita enempää tässä opinnäytetyössä.

Kyselytutkimuksen tulokset				
	Vastauksien arvoja			
	KA	Max	Min	Lukumäärä
1. Kohdeyrityksen asiakaspalvelu				
A) Tyytyväisyys kohdeyrityksen asiakaspalvelun vastausnopeuteen (1-5)	4,03	4,50	3,33	<u>29</u>
B) Tyytyväisyys asiakaspalvelun ongelman ratkaisukykyyn (1-5)	3,75	4,50	3,00	<u>28</u>
C) Avoin palaute asiakaspalvelun kehittämiseen (K)	x	x	x	<u>5</u>
2. Yhteydenpito kohdeyrityksen kanssa				
A) Kuvaus yhteydenpidon nykytilanteesta (1-5)	3,9	5	2,67	<u>29</u>
B) Arvosanaan vaikuttavia tekijöitä (K)	x	x	x	<u>8</u>
3. Yhteydenpito kuljetusyrityksen kanssa				
A) Kuvaus yhteydenpidon nykytilanteesta (1-5)	2,88	3,67	2	<u>26</u>
B) Arvosanaan vaikuttavia tekijöitä (K)	x	x	x	<u>15</u>
4. Sidosryhmien välinen yhteydenpito ongelmatilanteissa				
A) Tyytyväisyyden taso sidosryhmien keskinäiseen yhteydenpitoon (1-5)	3,33	4,3	1	<u>27</u>
B) Mahdollinen kuvaus ongelmista ja niiden vaikutuksista vastaajan toimintaan (K)	x	x	x	<u>8</u>
C) Kokenut sähköpostin epäkäytännölliseksi yhteydenpitovälineeksi keiseissä tilanteissa (1-4) (Kirjallinen kuvaus tilanteista, joissa koettu epäkäytännöllisyyttä)	Ei	Harvoin	Ajoittain	Lukumäärä
	<u>16</u> (59%) x	<u>9</u> (33%) x	<u>2</u> (8%) x	<u>27</u> <u>3</u>
D) Kokee että ongelmatilanteita voitaisiin käsitellä sähköpostin lisäksi jollain muulla tavalla (1-3) (2-3 vastanneille mahdollisuus esittää omia ehdotuksia sähköpostin tueksi)	Ei tarvetta	Mahdollisesti	(Kyllä)	Lukumäärä
	<u>16</u> (55%) x	<u>13</u> (45%) x	0 x	<u>29</u> <u>5</u>
5. Vapaa palauteosio halukkaille vastaajille (K)				
A)	-	-	-	Lukumäärä
	x	x	x	<u>6</u>

Kuva 19. kyselytutkimuksen tulokset.

Ensimmäinen osio käsitteli vastaajien tyytyväisyyden tasoa kohdeyrityksen asiakaspalvelun vastausnopeuteen ja ongelmanratkaisukykyyn. Vastauksien keskiarvot lähentelivät erittäin hyvää arvoilla 4,03 ja 3,75. Kaikki vastaajat kokivat asiakaspalvelun laadun vähintäänkin hyväksi. Ensimmäisessä asiakaspalvelun avoimessa vastauksessa mainittiin toive siitä, että useammat henkilöt tutustuisivat raporteihin ja tilastoihin. Myös muutamassa muussa vastauksessa yrityksen sisäistä tietotaidon jakamista pidettiin tärkeänä, jotta yhteinen toiminta pysyy sujuvana myös poissaolotilanteissa.

Ensimmäisessä varsinaisessa opinnäytetyön kehitystyötä koskevassa kysymyksessä yhteydenpito kohdeyrityksen kanssa koettiin erittäin hyväksi keskiarvolla 3,9, ja ainoastaan yksi vastaaja koki yhteydenpidon ajoittain vaivalloiseksi arvolla 2. Vastaaja ei kuitenkaan antanut vastaukselleen perusteluita. Tämän myötä kaikki yhteydenpitoa koskevat kirjalliset palautteet olivat positiivisia. Kuvauksissa painottui vastausten nopea vasteaika, jonka lisäksi yhteydenpidon kuvailtiin muutenkin olevan hyvää, tehokasta ja asiallista.

Kyselytutkimuksen kolmas kysymys käsitteli yhteydenpitoa kuljetusyrityksen kanssa. Vastausten keskiarvoksi muodostui 2,88, joka oli kyselytutkimuksen alhaisin keskiarvo. 60% vastaajista koki yhteydenpidon hyväksi ja kahdeksan (31%) vastaajaa koki kommunikoinnin ajoittain vaikeaksi. Loput vastaajat kokivat yhteydenpidon joko erittäin hyväksi tai kiitettäväksi. Suuri osa kuljetusyrityksen yhteydenpitoon liittyvistä kommentteista koski sitä, että jakeluyrityksen työntekijällä ei ollut suoraa yhteyttä kuljetusyritykseen. Osa vastaajista mainitsi, että suoran yhteyden puuttuminen sai heidät vastamaan neutraaleimmalla vaihtoehdolla eli arvosanalla 3. Tuloksissa tuli myös vastaajien perusteltuja mielipiteitä, parin vastaajaan mukaan kuljetusyrityksen toiminnassa oli aikaisemmin ilmennyt ongelmia, joiden kuitenkin todettiin parantuneen jatkuvasti. Negatiivisissa kommentteissa mainittiin esimerkiksi kuljetuksissa tapahtuneita sekaannuksia, myös vastauksien saaminen kuljetusyritykseltä on koettu liian hitaaksi ja pari vastaaja koki, että asioista on jouduttu muistuttamaan moneen kertaan ennen ongelmien korjaantumista. Mainittiin myös jonkinlaisia ongelmia kirjelaatikoiden palautusprosessissa.

Neljäs kysymys käsitteli vastaajien tyytyväisyyden tasoa ongelmatilanteiden hoitamisen suhteen, kun mukana on ollut useita sidosryhmiä (sidosryhmiksi luokiteltiin kohde-, kuljetus-, ja muut jakeluyritykset). Kysymykseen oli liitetty esimerkkitilanne, jossa jakeluyrityksen tuotteet olivat sekaantuneet keskenään. Vastausten keskiarvoksi muodostui 3,33. Tyytyväisimmän jakeluyrityksen muodostama keskiarvo oli peräti 4,33, joka saavutettiin kolmen vastaajan voimin. Yksi jakeluyritys ilmaisi tyytymättömyytensä melko radikaalisti vastaamalla arvolla 1, mutta kyseisen jakeluyrityksen edustaja ei jättänyt kohtaamilleen ongelmille mitään perusteluita jatkokysymykseen, jossa tarjottiin mahdollisuutta kuvata jakeluyrityksen kohtaamia ongelmia ja kertoa niiden vaikutuksista yrityksen toimintaan. Kysymys keräsi kuitenkin kolme muuta vastausta, yhden jakeluyrityksen kohtaamiksi ongelmiksi mainittiin muun muassa lajittelupuolen viivästymiset ja virheet. Toinen vastaaja mainitsi tiedonkulun olevan liian hidasta ongelman kannalta asianomaisten sidosryhmien kanssa. Sama vastaaja koki myös, että välillä tieto ei ole tavoittanut lainkaan oikeaa tahoa ja että osa jakeluyrityksistä on jättänyt kokonaan ilmoittamatta vastaanotettuaan muiden jakeluyritysten tuotteita. Vastaaja koki myös, että välillä viestintä on katkennut kohdeyrityksen kohdalla, ja ajoittain viestiketjuun on jäänyt lisäämättä oikeat tahot. Kolmas vastaaja esitti tilanteiden ratkaisemiseksi yhteisiä sopimuksia, joiden avulla hoidetaan tehokkaammin tapaukset, joissa tuotteet väärinohjautuvat jakeluyritysten välillä.

Viidennessä kysymyksessä selvitettiin vastaajien näkemyksiä sähköpostista yhteydenpitovälineenä. Tavoitteena oli selvittää vastaajien näkemys sähköpostin käytännöllisyydestä. 59% vastaajista koki, ettei ole kokenut sähköpostia epäkäytännölliseksi yhteydenpitovälineeksi, 33%:n mukaan näin tapahtui harvoin, 8% vastaajista koki sähköpostin ajoittain epäkäytännölliseksi eikä yksikään vastaaja vastannut suoraan kyllä. Epäkäytännölliseksi

koettuja esimerkkitalanteita kysyttäessä vastaajat kokivat ongelmat eri tavoin. Yksi vastaaja koki sähköpostin hyväksi mainiten kuitenkin, ettei viestinnän tarvitsisi aina olla niin laajaa, mutta koki nykyisten ryhmien myötä vastaanottajien rajaamisen hankalaksi. Toinen vastaaja koki, että vastaanottajia jää välillä lisäämättä keskusteluun, mutta painotti virheiden olevan yksittäisiä. Kolmas vastaanottaja koki, että joiltain jakeluyrityksiltä saa huonosti vastauksia, jolloin joutuu kyselemään moneen kertaan.

Kuudennessa kysymyksessä selvitettiin vastaajien yleistä suhtautumista sähköpostin rinnalle tulevia kehityshankkeita kohtaan. 55% vastaajista koki sähköpostin yksinään riittäväksi yhteydenpitovälineeksi. 45% vastaajista koki uudistukset mahdollisesti hyödyllisinä, eikä kukaan vastaaja kokenut uudistuksia välttämättömiksi. Kokeilun arvoiseksi vaihtoehtoisiksi koettiin muun muassa foorumi, jonka avulla voitaisiin käsitellä yleisiä aihealueita asianomaisten tahojen kanssa. Vastaaja mainitsi yleisen aihealueen esimerkkinä jakajien käyttämät työkalut ja niiden vertailun. Myös chat-palvelu oli joidenkin vastaajien mielestä vartenotettava vaihtoehto kiireellisten asioiden hoitamista varten.

Vapaassa palauteosiossa painotettiin uudelleen tiedon ja tietotaidon jakamisen tärkeyttä organisaatioiden sisällä. Sama vastaaja painotti myös mahdollisimman nopean ja ajantasaisen tiedottamisen tärkeyttä. Toinen vastaaja mainitsi ongelmaksi toiminnanohjausjärjestelmän hitauden, joka on kuitenkin ajan myötä korjaantunut. Vastaaja mainitsi myös tapauksia, joissa osoitteellisia kirjeitä on mennyt ristiin eri jakeluyhtiöiden välillä ja ajoittain rullakoita sekä laatikoita on kasaantunut laustauslaitureille. Vastaaja toivoi myös tarkempaa volyymien ennustamista ja kohdeyrityksen asiakkailta tarkempia viikko- ja päivätasoisia tuotantorytmitietoja. Vastaajat mainitsivat myös samoja tulostustaloihin liittyviä ongelmia kuin tulevaisuudessa haastatteluissa.

Nykytilanne koetaan siis vastaajien mielestä hyväksi ja heidän kokemat ongelmat syntyivät pääasiallisesti puutteellisesta tai liian hitaasta viestinnästä. Tästä huolimatta suurin osa vastaajista ei kokenut sähköpostia riittämättömäksi yhteydenpitovälineeksi tai kokenut tarvetta kehittää muita yhteydenpitomenetelmiä sähköpostin ohelle. Tuloksien tarkastelun yhteydessä tulee kuitenkin ottaa huomioon ihmisille ominainen muutosvastarinta, joka ilmenee etenkin tilanteissa, joissa ei ole konkreettisesti osoitettu muutoksen tuomia hyötyjä. Esa Lehtisen (2018) mukaan ”Nuiva suhtautuminen muutokseen on ihmisille luonteenomainen piirre, sillä aina uusi ja tuntematon pelottaa tai ainakin epäilyttää”. Tämän vuoksi ihmiset pyrkivät säilyttämään vallitsevan tilanteen niin pitkään kuin mahdollista. (Lehtinen 2018.)

Tuloksien pohjalta voidaan siis päätellä sähköpostin olevan paras yhteydenpitotapa, mutta tästä huolimatta kaikkia sähköpostin ulkopuolisia kehitysehdotuksia ei välttämättä kannata

täysin rajata opinnäytetyössä kehitystyön ulkopuolelle. Tätä tukee myös Kai Laamasen näkemys (2003, 265), jonka mukaan johtajuuden merkitystä ei voi korostaa liikaa muutosten läpiviemisessä, sillä yleensä ihmiset eivät halua poiketa tutuilta poluilta. Tuloksia on kuitenkin syytä kunnioittaa, joten sähköpostin merkitys tiedostetaan jakeluyhtiöiden yhteydenpitoa koskehtavissa kehitysehdotuksissa.

4.2.2 Kohdeyrityksen näkemys palautejärjestelmän nykytilanteesta

Sähköposti yhteydenpitovälineenä

Kaikki vastaajat mielsivät sähköpostin parhaaksi tavaksi tärkeiden asioiden hoitamista ja palautteen vastaanottamista/antamista varten. KOT2 totesi sähköpostin olevan hyvä ja arkistokelpoinen tapa, jonka sisältämät tiedot voidaan tarvittaessa ohjata toiseen sovellukseen. KOTJ mielsi sähköpostin olevan kohdeyrityksen resurssien puolesta toimivin ratkaisu yhteydenpidolle, sillä sähköpostin käytön ei koettu vaativan välitöntä vastausta. Vastaaja koki, että näin ollen sähköposti ei sido käyttäjiään samalla tavalla kuin lyhyemmän aikajänteen viestintäkeinot. Näiksi vastaaja luokitteli muun muassa puhelimen ja välitöntä vastausta vaativan chat-palvelun. Kohdeyrityksen vastaajien yleisen näkemyksen mukaan sähköpostin rinnalle tulevia yhteydenpitovaihtoehtoja pidettiin kuitenkin kokeilun arvoisina vaihtoehtoina, mikäli ne toteutetaan palvelemaan tarkoitustaan resursseja tukevalla tavalla. KOT2 mainitsi kehitystyön olevan niin varhaisessa vaiheessa, että senkään puolesta vastaajalle ei tullut mieleen sen kummempia rajoitteita kehitystyöhön liittyen.

Toimiviksi koetut asiat

Toimivista asioista kohdeyrityksen työntekijöillä oli melko yhtenäinen käsitys, ja vastaajien mielestä oikea tieto liikkui oikeiden tahojen välillä. Vastaajien näkemyksien mukaan palautteisiin vastataan nopeasti, ja yrityspuolen viestinnässä kaikille oli selvää ketä kontaktoidaan missäkin asiassa. KOT3 koki kohdeyrityksen palautejärjestelmän rakenteen toimivaksi, lisäksi vastaaja mainitsi järjestelmän tukevan matalan kynnyksen toimintaa. KOT2 mainitsi, että jokaiseen palautteeseen pystytään vastaamaan, ja vaikka ongelma ei heti ratkeaisikaan, niin mikään asia ei jää täysin käsittelemättä. Sama vastaaja mainitsi myös palautteenhallinnan toimivaksi osa-alueeksi toiminnanohjausjärjestelmän ja sen käyttämisen. KOT1 puolestaan koki toimivaksi tämänhetkisen työnjaon palautteen hallinnan suhteen.

Ei toimivat asiat

Huonosti toimivat asiat jakoivat mielipiteitä ja se oli myös KOTJ:n mukaan odotettavissa, sillä hänen mukaansa työntekijät toimivat palauteprosessin eri vaiheissa. Vastaajien

KOT1 ja KOT2 mielestä palautejärjestelmän käyttäminen oli kohtalaisella tasolla. Kohtalaista käyttökokemusta perusteltiin muun muassa hankalalla seurannalla ja tarvittavan automaation puuttumisella. KOT2 tiivisti, että palautejärjestelmän systemaattisuus puuttuu, minkä seurauksena vastaaja koki järjestelmän käyttämisen luonnistuvan riittävän hyvin vain sen vastuuhenkilöltä eli KOT1:lta, joka puolestaan mainitsi nykyisten menetelmien jättävän liian monta asiaa hänen muistinsa varaan. Vastaajien mielestä palautejärjestelmän käyttäminen pohjautuu liikaa manuaalisille ja tarkkuutta vaativille työvaiheille, minkä seurauksena järjestelmän käytettävyyttä tulisi parantaa. Myös ongelmien tunnistamisen ja raportoinnin edistämiseksi kaivattiin automaatiolle pohjautuvia ratkaisuja. Lopuksi KOTJ täydensi hajanaista tietoa olevan liikaa.

Palautteen hallinta kuluttaja- ja yritysasiakkaiden kanssa

Kun kysyttiin, onko palautteen hallinnassa eroja kuluttaja- ja yritysasiakkaiden kanssa, vastaajat kokivat yrityspuolen palautteen hallinnan toimivan paremmin. KOT3 perusteli tätä sillä, että yleisesti yhteisten toimintamallien luominen ja toiminnan suunnittelu koettiin huomattavasti helpommaksi yritysysteistyökumppaneiden kanssa, sillä kuluttajien suuri asiakaskunta tuo mukanaan omat ongelmansa. Henkilö kuitenkin täydensi vastaustaan toteamalla, että yrityspuolellakin toiminnan taso on vaihtelevaa eri tahoista riippuen.

Kuluttajapuolelta vastaanotetun palautteen määrää ei koettu suureksi verrattuna palautteen kokonaismäärään, mutta tämänkin palautteen mainittiin ajoittain vievän kohdeyrityksen resursseja. Haastatteluissa todettiin, että käytännössä ”oikea” tapa palautteen vastaanottamiseen tulee lähettäviltä asiakkailta, joiden tuotteita kohdeyritys jakaa. Kuvauksien mukaan joissain tapauksissa kuluttajat saattavat kokea joutuvansa ”pompottelun” kohteeksi vastausta etsiessään. Jakelua vastaanottavat kuluttajat eivät siis ole kohdeyrityksen varsinaisia asiakkaita vaan enemmänkin palvelun kohdeyritys. Vastaajien mukaan kuluttajien ottaessa yhteyttä kohdeyritykseen pyrkii kohdeyritys auttamaan ja ohjaamaan heitä ottamaan yhteyttä oikeaan tahoon (yleensä tuotteen lähettävään asiakkaaseen tai esimerkiksi puuttuvien kirjeiden tapauksessa jakeluyritykseen).

Kohdeyrityksen yleisiä kehitysnäkemyksiä

Järjestelmän kehitystyön tärkeitä elementtejä koskeva kysymys ohjattiin nimenomaan tietotekniikasta vastaavalle henkilölle, joka mainitsi, että sovelluksen on oleellista tukea prosessia ja järjestelmää ylipäätään. Vastaajan mukaan palautejärjestelmän olisi hyvä tukea outlook-integraatiota, ja sähköposteja tulisi olla mahdollista ohjata tikettinumeroitensa perusteella. Vastaajan mielestä järjestelmän tulisi sisältää tietojen käsittelyä helpottavia teki-
jöitä, joiden avulla pystytään ylläpitämään ajantasaista tietokantaa. Muiksi järjestelmän

kehitystyön keskeisiksi elementeiksi vastaaja mainitsi automaatiolle perustuvat toiminnot ja mahdollisuuden pilvipalveluun.

Kun kohdeyrityksen työntekijöiltä kysyttiin, mikä on palautejärjestelmän kehitystyön kannalta tärkein ominaisuus, vastaukset jakaantuivat kolmeen osaan. KOT1 ja KOT2 mainitsivat palautejärjestelmän kehitystyön tärkeäksi ominaisuudeksi helppouden. KOT1 mielestä palautejärjestelmän tulisi toimia toiminnan sujuvuutta edistävänä työkaluna, joka muun muassa aikatauluttaisi viestiliikennettä ja muistuttaisi tärkeistä asioista. KOT2:n maininnan mukaan palautteen elinkaari tulisi olla havaittavissa ja palautteita tulisi merkitä ”aukinaisiksi” tai ”suljetuiksi”, jotta asiat eivät jäisi roikkumaan.

KOT3 mainitsi palautejärjestelmän tärkeäksi ominaisuudeksi sen vaikuttavuuden, jolla tarkoitettiin sitä, että asiakaspalautetta tulisi hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti toimenpiteisiin johtavalla ja hyötyä tuottavalla tavalla. KOT3:n mukaan tämän edellytyksenä on se, että palautteet kirjataan aina ylös oikeilla tiedoilla. Vastaaja mainitsi myös, että järjestelmällä tulee olla edellytyksiä ratkaista akuutteja ongelmia ja arvioida ongelmien välistä systemaattisuutta.

KOTJ:n maininnan mukaan tietojen raportointi nousi kehitystyön keskeisimmäksi ominaisuudeksi. Vastaajan maininnan mukaan tarkkojen arvojen raportointi olisi tärkeä kehityskäskel palautteen hallinnalle. KOT3 mainitsi muun muassa, että palautejärjestelmä ei saisi olla henkilösidonainen. Lopuksi vielä vastaaja kiteytti, että uuden järjestelmän tulisi olla pelkkää sähköpostia parempi mahdollisimman pienistä resursseista muodostuva kokonaisuus, jonka avulla on kuitenkin mahdollista suorittaa tehokkaasti tarvittavia toimenpiteitä.

4.2.3 Kuljetusyrityksen näkemys yhteydenpidon nykytilanteesta

Yhteydenpito kohdeyrityksen kanssa

Kaikki kuljetusyrityksen työntekijät kokivat yhteydenpidon hyväksi. KUT2 kuvaili suhdetta kohdeyrityksen kanssa kiinteäksi ja toimivaksi. KUT3 mainitsi yhteydenpidon pääasiallisesti tapahtuvan kuljetusyrityksen ollessa alihankkijan roolissa. Samalla hän totesi, että kumppanuutta pyritään kehittämään myös toiseen suuntaan. KUT2 koki kohde- ja kuljetusyrityksen tekevän oikeita asioita yhteisen toiminnan edistämiseksi. Vastaaja koki pääsääntöisesti yhteistyön perusrakenteet toimiksi, eikä yhteydenpidon eri henkilöiden välillä koettu sisältävän henkisiä, rakenteellisia tai muitakaan esteitä. KUT2 mainitsi myös, että kuljetusyrityksen rajalliset tietohallinnon kehitysresurssit ovat ajoittain jarruttaneet kehitystyötä.

KUT3:n mielestä yhteydenpito oli jo sillä tasolla, että äkkiseltään hänellä oli vaikeuksia keksiä siinä tehostettavia asioita. Vastaja koki viestinnän olevan pääsääntöisesti suoraa ja matalalla kynnyksellä toimivaa. Vastaja totesi yhteydenpidon tapahtuvan eri tasoilla ja mainitsi sen olevan toimivaa eri kanavien ja ihmisten kesken. Lopuksi vastaja vielä mainitsi, että ”tällä hetkellä suurin ongelma on ryhmäpostien vasteaika: kuka ehtii milloinkin reagoimaan asiaan”.

Kuljetusyrityksen yleisiä kehitysnäkemyksiä

KUT2 mainitsi, että rajalliset resurssit huomioiden toimintaa tulisi nopeuttaa ja tehostaa. Vastaja ehdotti erilaisten pilottien tai muiden yhteisten hankkeiden kokeilua kuljetus- ja kohdeyrityksen välillä, eli ”lähteä kokeilemaan aikaisempaa ennakkoluulottomammin uusia juttuja”. Vastajan mukaan näiden hankkeiden avulla voitaisiin tehostaa keskinäistä yhteistyötä, ja esimerkiksi järjestelmien integroinnin myötä yhteisestä toiminnasta saataisiin tehokkaampaa. Vastajan mielestä olisi äärimmäisen tärkeää pystyä ennakoimaan ja suunnittelemaan asioita mahdollisimman tiiviissä yhteistyössä. Yhteisen toiminnan tavoitteeksi KUT2 mainitsi muun muassa selkeämpien tietojen tarjoamisen esimerkiksi ohjausryhmiä varten. KUT2:n mielestä yhteistyössä tapahtuvan ennakkoinnin ja suunnittelun avulla tietohallinto- ja järjestelmäkehityshankkeet voidaan suunnitella mahdollisimman hyvin.

KUT3 koki yhteisen kehitystyön tavoitteeksi palautteenhallinnan uudistamisen niin, että asioita saataisiin tulevaisuudessa vietyä järjestelmän päälle nykyistä automaattisemmin. Vastaja koki, että näin palautteen hallintaa saataisiin paremmalle tasolle. KUT3 mainitsi myös, että toimintaa tullaan kehittämään myös kaikkien lähetysten sähköistämisen avulla.

Tulisiko kuljetusyritykselle olla nykyistä suurempi yhteys kohdeyritykseen ja sen sidosryhmiin?

Kyselytutkimuksessa heräsi kysymys kuljetusyrityksen ja jakeluyhtiöiden välisestä viestinnästä. Siksi kuljetusyritykselle tehtäviin syvähaastatteluihin lisättiin kysymys koskien kuljetusyrityksen ja kohdeyrityksen sidosryhmien välistä yhteydenpitoa. KUT2 mainitsi, että suurempi yhteys kuljetusyrityksen ja kohdeyrityksen yhteistyökumppaneiden välillä saataisi olla hyvä mahdollisuus tiivistää yhteistyötä sekä kehittää yhteistä liiketoimintaa. KUT2 totesi kuljetusyrityksellä olevan tarvetta tehdä nykyistä enemmän, eikä yritys ole ollut riittävän aktiivinen kaikessa viestinnässä tai tekemisissään jakeluyrityksiä, niiden johtajia tai kohdeyrityksen asiakkaita kohtaan. KUT2:n ehdotuksen mukaan kuljetusyritys voisi tulevaisuudessa tarjota palveluitaan kohdeyrityksen yhteistyökumppaneille. Hän kuvaili ratkaisun mahdollisesti lujittavan sidosryhmien välistä yhteistyötä. Vastaja mainitsi, että myös

operatiivisen toiminnan kannalta yhteistyön tiivistäminen olisi erityisen tärkeää. KUT2 painotti kuitenkin, että nykyisen yhteydenpidon lisäämisellä ei tarkoiteta millään tavalla kohdeyrityksen kautta kulkevien asioiden korvaamista, vaan enemmänkin täydennystä siten, että nykyinen koordinaatio pysyisi entisellään. Vastaajan mainitseman esimerkin mukaan laatupoikkeamiin liittyvällä suoralla viestinnällä saattaisi olla nopeammat mahdollisuudet ongelmien korjaamiseksi.

KUT3:n mielestä suuremman yhteyden lisääminen on “vähän niin ja näin”, sillä käytännössä kuljetusyrityksellä katsottiin olevan jo yhteys jokaiseen paikkaan. Vastaaja mainitsi, että tällä hetkellä tavaraa toimitetaan myös kohdeyrityksen asiakkaille sen verkoston ulkopuolella. KUT3:n mukaan kuljetusyrityksen ja kohdeyrityksen asiakassuhteen takia viestinnän olisi hyvä olla lähtöisin kohdeyritykseltä. Vastaaja mietti suoraa yhteyttä asiakkaaseen sopimuksellisesta näkökulmasta ja mainitsi, että kohdeyrityksen toimiessa yhteen vetävänä voimana, on tämän erityisen tärkeää olla jatkuvasti tilanteen tasalla. Lopulta KUT3 kuitenkin sanoi, että olemassa olevia väyliä voitaisiin tarvittaessa hyödyntää, kunhan selkeästi sovitut pelisäännöt ovat kaikkien osapuolien tiedossa.

Vastaaja KUT4 totesi, että kuljetusyrityksellä voisi olla nykyistä suurempi yhteys tuotteita lähettäviin asiakkaisiin. Tällä hetkellä olemassa olevaa yhteyttä ei koettu vastaajan näkemysten mukaan viralliseksi, siksi tämä viestintätapa koettiin kyseenalaiseksi ilman kohdeyrityksen läsnäoloa. Vastaajan mukaan tulisi olla selkeä ohjeistus siitä, voidaanko kiireellisissä tilanteissa ottaa yhteyttä tarvittaviin tahoihin ilman kohdeyrityksen läsnäoloa.

Vastaajien näkemyksiä sähköpostin rinnalle tulevista hankkeista

Sähköpostin rinnalle tulevia hankkeita käsittelevä kysymys jakoi eniten haastateltavien mielipiteitä. KUT1 koki sähköpostin riittäväksi yhteydenpitovälineeksi ja sen rinnalle tulevat ratkaisut jokseenkin hankaliksi. Vastaaja ei kuitenkaan suoraan tyrmännyt mitään vaihtoehtoa ja sanoi “ettei osaa ottaa lopullista kantaa”. KUT4 ei pitänyt mitään uusia yhteydenpitomenetelmiä tarpeellisina.

KUT2 ja KUT3 puolestaan mainitsivat uusien ratkaisujen olevan tervetulleita ja jopa tarpeellisia. KUT3 mainitsi, että kuljetusyrityksen kohdalla chatin tulisi mahdollisesti olla monipuolisempi ratkaisu, jotta kaikkia asiakkaita voitaisiin palvella tasapuolisesti. Vastaajan mukaan asiakaskeskeisiä ratkaisuja miettiessä täytyy pyrkiä löytämään kaikkia tyydyttävä vaihtoehto. Nopean pohdinnan tuloksena KUT3 koki, että chat voitaisiin esimerkiksi liittää toimimaan yleisen asiakaspalvelun kautta siten, että yhteydenotto käynnistäisi prosessin tiketöinnin ja sitä kautta menisi selvitykseen. KUT3 koki myös Foorumin hyödylliseksi lisäyksenä nykyisten palaverien ja ohjausryhmien rinnalle. “Tehdään kuitenkin laajaa

yhteistyötä, joten sitäkin kautta foorumiajattelu erittäin tervetullut”. Lopuksi vastaaja kuitenkin korosti, että “on kuitenkin mietittävä tarkkaan mikä työkalu on fiksu minkäkin rajapinnan hoitamista varten”.

KUT2:n mukaan keskinäistä yhteydenpitoa tulisi ehdottomasti lisätä sähköpostin lisäksi muillakin tavoilla. Vastaaja mainitsi kuljetusyrityksen omaavan tarvetta chatille, mikä oli KUT2:n mukaan tullut ilmi myös kuljetusyrityksen omissa palavereissa. Vastaaja mainitsi, että “jos chattia ei rakenneta vielä tänä vuonna, niin se rakennetaan viimeistään ensi vuonna”. KUT2 mielestä chat olisi ehdottomasti oikea kanava ja väline tehokkaampaan tiedon välittämiseen. Foorumista kysyttäessä vastaaja koki hankkeen tuovan mahdollisesti monenlaista hyötyä yhteisten asioiden käsittelyä varten. Vastaaja pohti esimerkiksi mahdollisuutta, jossa foorumi toimisi keinona lisätä hiljaisempien jakeluyhtiöiden aktiivisuutta.

4.2.4 Kuljetusyrityksen aloittama laadun kehittämishanke

Kuljetusyritykselle tehtävien haastatteluiden viimeinen kysymys käsitteli yrityksen aloittamaa järjestelmähanketta. Kuljetusyritys oli aloittanut eräänlaisen tiketöintijärjestelmän kehittämisen. Tiketöintijärjestelmällä tai toiselta nimeltään poikkeamanhallintajärjestelmällä tarkoitetaan ohjelmaa, jonka avulla käyttäjät voivat muun muassa tarkastella, kirjata ja luokitella erilaisia tapahtumia ja jakaa niitä toisilleen. Toimintaa ohjataan tikettien avulla siten, että kaikki kyseiseen tikettiin liittyvät tapahtumat ovat saman tikettinumeron alla ja määräytyt henkilöt voivat tarkastella ja muokata niiden sisältöä. Järjestelmän perimmäisenä tarkoituksena on helpottaa asiakaspalautteen hallintaa, parantaa työnkulkua ja tarjota mahdollisimman kokonaisvaltaista tietoa yrityksen toiminnasta.

KUT2 kertoi kuljetusyrityksen tiketöintijärjestelmän olevan hyväksi koettu, kuljetusyrityksen varastohallinnan puolelta aloitettu hanke, jota positiivisten näyttöjen myötä ollaan ottamassa laajempaan käyttöön myös kuljetuspuolen palautteenhallinnassa. KUT3:n mukaan kuljetuspuolen raportointi kehittyy järjestelmän myötä siten, että jatkossa pyritään saamaan tieto siitä, mitä on kuljetettu.

KUT5 koki kuljetusyrityksen elävän tällä hetkellä laadun näkökulmasta murrosvaiheessa. Vastaaja mainitsi, että “mikäli lähtötasosta halutaan saada selkeä käsitys ja prosessi halutaan rakentaa oikealle pohjalle, on työkalujen oltava kunnossa. Kehitteillä olevan tiketöintijärjestelmän avulla taklataan ensimmäistä vaihetta laatujärjestelmän kehittämiseksi”. KUT3 mainitsi järjestelmää kehitystyön tavoitteeksi prosessin yhtenäistäminen ja sen kehittämisen faktaan pohjautuvan ja luotettavan tiedon avulla. KUT3 myös oletti, että järjestelmän kehittämisen myötä asianhallinta muuttuisi prosessiohjatumpaan suuntaan ja

kaikki asiat tulisivat jatkossa käsitellyiksi nykyistä paremmin. ”Järjestelmähanke takaa prosessille nykyistä paremmat seuranta- ja raportointimahdollisuudet”.

KUT5 mainitsi, että ”järjestelmän vähäisen käyttökokemuksen takia kaikkia sen ominaisuuksia ei ole vielä määritelty loppuun saakka”. Määrittelemättömiksi asioiksi vastaaja mainitsi muun muassa järjestelmän käyttökokemuksen lopullisen toteutuksen mukaan lukien syykoodien määritelmät. Myöskään laatu- ja kustannuksiin liittyvästä järjestelmätoteutuksesta ei KUT5:llä ollut vielä antaa tarkempaa tietoa. KUT5 jatkoi, että vähäisestä käyttökokemuksesta huolimatta hän uskoo tiketöntijärjestelmän palvelevan tarkoitustaan. KUT5 mainitsi tämän pohjautuvan sille, että tähän mennessä ei ole kohdattu tilannetta, jossa jokin järjestelmän ominaisuus olisi loppunut kesken. Vastaaja mainitsi myös mahdollisuudesta tilata ohjelmaan erilaisia laajennuksia ilmenevien tarpeiden mukaan.

KUT2:n mukaan ratkaisuun päädyttiin, sillä kuljetusyrityksen toiminnan koettiin sisältävän niin monia eri kuljetus-, lehti-, paketti- ja muita kohdeyrityksen kaltaisia toimintoja. KUT3:n mielestä nämä useat toiminnot olivat aiheuttaneet vastuun jakautumista toimintaan osallistuvien organisaatioiden välille. Useampi vastaaja mainitsi ”jakautuneesta vastuusta”, jota he kaikki kuvailivat vaikeasti hallittavaksi. KUT5 ja KUT3 kuvailivat tiketöntijärjestelmään liittyvän kehitystyön perimmäiseksi tavoitteeksi palautteen ja reklamaatioiden hallinnan yhtenäistämisen siten, että tulevaisuudessa tiedon kulkiessa kuljetusyrityksen asiakaspalvelun kautta kaikki palautteet ja reklamaatiot kirjautuisivat automaattisesti yrityksen järjestelmiin. KUT5 mukaan tähän tarkoitukseen kyseinen palautteenhallintajärjestelmä oli kaikista joustavin ja kustannustehokkain ratkaisu.

Käyttökokemuksesta kysyttäessä KUT3 mainitsi järjestelmän toimivan ”yhteisömallin” mukaisesti, eli kuka tahansa tiketöntijärjestelmää käyttävä henkilö voi tarkastella ja luoda uusia tikettejä epäkohtia huomatessaan. Tämän lisäksi tiketteihin voidaan myös liittää valokuvia ja korvausliitteitä. KUT5 kertoi järjestelmän sisältävän käyttäjäkohtaisia mahdollisuuksia rajoittaa pääsyä eri tikettien sisältämiin tietoihin. Näiden toimintojen avulla pystytään määrittelemään, mitä kukin käyttäjä pystyy muokkaamaan ja näkemään. KUT5 mukaan järjestelmän avulla voidaan antaa tietyille käyttäjille vastuu määrättyistä tikeistä ja niiden sisältämisestä asioista.

KUT5 kuvaili järjestelmän olevan melko yksinkertainen ja joustava mobiili- ja selainratkaisu, joka voidaan suunnitella vastaamaan järjestelmälle määriteltyjä tarpeita erilaisten toimintojen avulla.

Kuljetusyritykseltä kysyttäessä tiketöntijärjestelmän laajentamista kohdeyrityksen käyttöön vastaajat pitivät vaihtoehtoa teoreettisesti mahdollisena ja jopa hyvänä ideana.

Toteutuksesta heille ei kuitenkaan ollut vielä sen tarkempaa tietoa. Lopuksi KUT5 totesi: “mikäli kohdeyritys haluaa käyttää ohjelmaa kuljetusyrityksen ulkopuolisen asiakasdatan hallinnointiin, tulee tällä oletettavasti olla oma lisenssi ohjelmaan”.

4.2.5 Palauteprosessin kuvaus

Asiakaspalautteen käsittelyyn liittyvää käytäntöä peilataan asiakaspalauteprosessiin liittyvään teoriaan, ja kohdeyrityksen ja sen sidosryhmien palautteen hallintaa tarkastellaan seuraavien otsikoiden mukaan; asiakaspalautteen vastaanottaminen ja antaminen, asiakaspalautteen kirjaaminen, luokittelu ja tallentaminen, asiakaspalautteen käsittely ja analyysi, asiakaspalautteen raportointi ja viimeisenä palautteen jälkihoito, palautteesta oppiminen ja siitä johdetut rakenteelliset toimenpiteet. Tähän osioon kulminoituu kaikista tutkimuksista kerätyt tiedot, jotka koostuvat opinnäytetyöprojektin aikana tehdyistä havainnoista ja kaikkien tutkimukseen osallistuneiden vastaajien näkemyksistä. Tässä luvussa mainitaan myös vastaajien esittämiä kehitysehdotuksia ja -näkemyksiä, joiden katsotaan kohdistuvan palauteprosessin eri vaiheisiin.

Palautteen vastaanottaminen ja antaminen

Aikaisemmin todettiin, että lähes kaikki informaatio kulkee kohdeyrityksen kautta. Yhteinen toiminta perustuu pitkälti palautteen antamiselle ja vastaanottamiselle, ja yhteistä viestintää pyritään ohjaamaan mahdollisimman matalalle kynnykselle. Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että palautteen vastaanottamista ja antamista koskevat käytännöt oli riittävän selkeästi määritelty, ja he kokivat yhteydenpidon vähintään melko toimivaksi. Viestintään liittyvät ongelmat koskivat pääasiassa tilanteita, joissa palautetta annetaan ja vastaanotetaan useiden eri sidosryhmien toimesta. KUT2 koki, että palautteen vastaanottamista tai antamista koskevat ongelmat eivät liity itse järjestelmään, vaan enemmänkin tapaan, jolla sitä käytetään. Myös monet muut vastaajat kokivat asian käytännössä samalla tavalla. Haastateltava KUT3 ja muutama kyselytutkimukseen osallistunut vastaaja kokivat viestien vasteajan ajoittain liian hitaaksi, etenkin sähköpostin ryhmäkeskusteluiden osalta.

Yleisen näkemyksen mukaan kuljetusyrityksen mainittiin vastaanottavan palautetta pääasiassa kohdeyritykseltä ja välillä muiltakin sen sidosryhmiltä. Haastateltava KUT4 mainitsi palautteen usein tulevan prosessin ”loppupäästä”, laatupoikkeamien yhteydessä. Vastaajat KUT1 ja KUT4 mainitsivat, että ennakkotiedottaminen ei ole aina toiminut kohdeyrityksen suunnalta. Vastaajat kuitenkin tarkensivat, että yleensä asia on johtunut lähettävistä asiakkaista.

KOT3 koki, että tiedon välittäminen ei ole aina tapahtunut suorimmalla mahdollisella tavalla tiettyjen sidosryhmien kanssa. Useissa haastatteluissa palautteiden vastaanottamiseen liittyväksi ongelmaksi nousi myös se, että palautetta ei vastaanoteta tasapuolisesti kaikilta toimintaan osallistuvilta sidosryhmiltä. Tämän koettiin aiheuttavan tarvittavan tietämyksen puutetta organisaatioiden keskuudessa. Usein sähköposti koettiin parhaaksi yhteydenpitovälineeksi, muttei kuitenkaan yksinään riittäväksi. Esimerkiksi KUT3 koki, että toiminnan tehostamiseksi toimintaa tulisi ohjata pois perinteisestä outlook-maailmasta.

Vastaajien ehdottamat ratkaisut:

Monet vastaajat kokivat, että matalamman kynnyksen viestintäkeinot, kuten chat-palvelu saattaisi nopeuttaa viestien vasteaikaa edistäen yhteistä toimintaa. KUT3 mainitsi, että “nopeiden vastausten saamiseksi on varmaan toteutettava jonkin näköinen chat-palvelu, kunhan kaikki asianomaiset saadaan lisättyä paikalle”. Myös kyselytutkimuksen vastaajat pohtivat sitä, kuinka chatin avulla saataisiin tavoitettua kaikki asianomaiset.

KUT4 ja KUT1 olettivat, että yhteistä toimintaa voitaisiin edistää tarkempien kuvauksien ja paremman ennakkotiedottamisen avulla. Tämän lisäksi KUT1 mainitsi myös, että tapahtumien selvityksen yhteydessä tulisi käyttää enemmän liitteitä, jotka voisivat olla esimerkiksi kuvia tai valmiita lomakkeita. KUT4:n mielestä myös kirjepajoilta olisi hyvä saada ennakkotietoa heti kun tiedetään, milloin tuotteet ovat valmiina tai valmistuvat.

Useiden kuljetusyrityksen vastaajien mukaan viestiketjujen ei aina tarvitsisi kulkea kohdeyrityksen kautta. Suorempi yhteys voisi toimia esimerkiksi väärin ohjautuneiden tuotteiden selvityksessä, eikä turhan informaation tarvitsisi “kiertää” selviä asioita käsiteltäessä (KUT1). Vastaaja jatkoi myös, että jakeluyhtiöt voisivat heti ilmoittaa väärin ohjautuneista tuotteista ja lähettävien asiakkaiden kanssa voitaisiin sopia tarkemmin yhteisistä toimintamalleista.

Palautteen kirjaaminen, luokittelu ja tallentaminen

Tarpeen tullen kohdeyrityksen asiakaspalvelusta vastaava henkilö ohjaa aspa-sähköpostiin vastaanottamansa eteenpäin kohdeyrityksen sisällä. Tämän jälkeen kirjauksesta vastuulliset henkilöt tallennetaan tiedot järjestelmiin. Palaute luokitellaan edellä mainituin keinoin (kuvaus, aiheuttaja, pvm. jne.).

Automaation puuttumisen takia kirjoihin jäävät asiat ovat hyvin pitkälti riippuvaisia palautetta seuraavan ja sen kirjauksen tekevän henkilön resursseista. Kohdeyrityksen

työntekijät kokivat palautejärjestelmän käytön ajoittain hankalaksi ja työlääksi. Vastaajat kokivat myös kirjaamisen jäävän puutteelliseksi nykyisin menetelmin.

Vastaajien ehdottamat ratkaisut:

Kohdeyrityksen useat edustajat olivat yhtä mieltä siitä, että palautteen kirjaus- ja tallennuskäytäntöjä tulisi muuttaa siihen suuntaan, että tarvittavia tietoja ei jäisi puuttumaan ja yksittäisen tiedon löytäminen palautejärjestelmästä olisi helpompaa.

Jotta reklamaatioloki toimisi tehokkaampana laadunhallinnan työkaluna, tarvittaisiin kohdeyrityksen näkemyksien mukaan systemaattisempia toimintamalleja palautteen keräämistä varten. Tällöin tuloksien kirjaaminen ei olisi riippuvainen vastuuhenkilön jaksamisesta tai tarkkaavaisuudesta.

Palautteen käsittely ja analyysi

Vaikka palautejärjestelmää hoidetaankin pääasiassa tiettyjen vastuuroolien mukaisesti, yrityksen reklamaatio- ja poikkeamalokit ovat tarvittaessa kohdeyrityksen kaikkien työntekijöiden luettavissa ja muokattavissa. Kohdeyrityksen puolelta todettiin, että vanhempia tapauksia on vaikeampi selvittää. Siksi palautteen käsittely pyritään aloittamaan mahdollisimman pian poikkeaman havaitsemisen jälkeen. Vastaajat jatkoivat, että kaikkia tapauksia ei saada selvitettyä syystä tai toisesta, joten merkittävimpien tapauksien tunnistamisen katsotaan olevan tärkeää.

Kuljetusyrityksen puolelta sanottiin, että palautteen käsittelyn yhteydessä tehdään myös korjaavia toimenpiteitä, joista ensimmäiset toimeenpannaan yleensä välittömästi. Mainittiin myös, että välittömien ratkaisujen lisäksi palautteiden sisältämiä asioita käsitellään jälkeinpäin muun muassa yhteisissä laatupalavereissa. Laatupalaverien kuvailtiin monien vastaajien toimesta olevan säännöllinen ja hyvä tapa edistää yhteistä toimintaa. Kohdeyritys ja sen ydintoimintoihin osallistuvat sidosryhmät käsittelevät palautteiden sisältämiä tietoja yhteisten laatupalavereiden lisäksi ohjausryhmissä ja omissa kokouksissaan. KUT2 mainitsi kuljetusyrityksen käsittelevän palautteita myös sisäisesti viikoittaisissa ohjausryhmissään, joissa toiminnan tuloksia tarkastellaan kuljetusyrityksen omien laatumittareiden pohjalta.

Laadunhallinnasta kysyttäessä KUT3 totesi, että tällä hetkellä kohdeyrityksen ylläpitämä poikkeamaloki sisältää kaiken yhteisen dokumentaation. KUT3 koki palautteen käsittelyyn liittyvien ongelmien syntyvän automaation puutteen ja sidosryhmien välille jakaantuneen palautteen hallinnan vastuun myötä.

KUT2 mielestä nykyisessä toimintamallissa ei ole "tulppaa" kommenttien, toiveiden, tarpeiden tai palautteiden käsittelyyn liittyvän kommunikaation suhteen. Vastaaja jatkoi, että ainoastaan asioiden käsittelytavat saattavat mahdollisesti hidastaa ja heikentää palautteen käsittely- analyysiprosessia. Hänen mainitsemansa esimerkin mukaan tietoja saateen esimerkiksi "pantata" ohjausryhmiä varten, kun taas avoimella tiedon jakamisella voitaisiin saavuttaa kaikkien kannalta parempia ratkaisuja. KUT2 mainitsi myös palautteen käsittelyssä ilmenevien ongelmien liittyvän pääasiallisesti järjestelmään ja tekniikkaan, joiden avulla olisi mahdollista saavuttaa nykyistä enemmän. KUT2 totesi, että edellä mainitut rajalliset resurssit ovat tuoneet ajoittain haastetta löytää kehitystä edistäviä asioita ja henkilöitä.

KOT2:n mukaan kaiken palautteen sisällön läpikäyminen tuottaa ongelmia kohdeyrityksen resurssien puolesta. Vastaaja kiteytti: "dataa olisi enemmän kuin sitä hyödynnetään". KOT3:n mielestä haastavaksi koettiin myös asioiden alkulähteelle pääseminen, joka olisi tärkeää.

Yhteisen käsityksen mukaan epätietoisuutta palautteen käsittelyyn tuo se, ettei toiminnan tasosta saada tarpeeksi tarkkaa tai luotettavaa kuvaa. KUT3 mainitsi tarpeesta parantaa tietojen saatavuutta yhtenäistämällä järjestelmien tietoja. Lopuksi vastaaja vielä totesi, että palautteiden käsittelyssä ja yhteisessä laadunhallinnassa olisi paljon kehitettävää, eikä kummallakaan taholla ole esimerkiksi käytössään mitään standardoitua laatuja järjestelmää.

Vastaajien ehdottamat ratkaisut:

Vastaajien yleisnäkemyks on se, että palautteen käsittelyä tulisi helpottaa automaatiolle pohjautuvien ratkaisujen avulla. KUT3 ja KUT5 mainitsivat, että tiketöintijärjestelmän automaation avulla palautteet ja reklamaatiot jäävät tilastoihin, tällöin voidaan rakentaa laadun näkökulmasta toimivat mittarit.

KOT2:n mielestä palautejärjestelmältä kaivataan suoraviivaisempaa "work flowta", parempaa seurattavuutta ja automaation tuomaa systemaattisuutta. Näiden oletettiin tehostavan palautteen käsittelyä ja helpottavan muun muassa systemaattisten ongelmien havaitsemista ja ratkeamista.

KOT3 mainitsi, että palautteen analysoimisen helpottamiseksi sen sisältämät tiedot tulisi voida pilkkoa aiheisiin ja vaiheisiin. KOT3 mielestä tärkeintä olisi pystyä selvittämään virheen alkuperä ja aiheuttaja sekä kohdistamaan poikkeama tiettyyn prosessin vaiheeseen.

Lisäksi tehtyjen toimenpiteiden tulisi olla mahdollisimman vaikuttavia koko toimintaprosessin kannalta. KOT3 mielestä palautteen käsittelyn tehostamiseksi järjestelmän tulisi tarjota tarkkaa tietoa poikkeamien määrästä ja niiden vakavuudesta.

KUT2 mainitsi, että palautteen käsittelyä saattaisi tehostaa suoraviivaisempi yhteys kohdeyrityksen yhteistyökumppaneihin (etenkin jakeluyhtiöihin). KUT4 puolestaan koki, että kuljetuksella ei tarvitsisi olla suurempaa yhteyttä jakeluyhtiöihin, mutta kohdeyrityksen lähettäviin asiakkaisiin liittyvää yhteydenpitoa olisi hyvä lähentää.

Palautteen raportointi

Palautteita tai toimenpiteitä koskevassa raportoinnissa hyödynnetään tällä hetkellä palaverien lisäksi muun muassa sähköpostia, toiminnanohjausjärjestelmää ja mahdollisesti myös Teams-ohjelmaa ja puhelinta. Raportointi koettiin yhdeksi ongelma-alueeksi niin kuljetus- kuin kohdeyrityksessäkin. Kuljetus- ja kohdeyrityksen työntekijät mainitsivat ongelmaksi sen, ettei reklamaatioiden--poikkeamien tarkka määrä ole raportoitavissa. Yhdeksi ongelmaksi KOTJ koki osittain myös jakeluyritysten raportoinnin.

KOTJ mainitsi, että palautteen sisältöä ei pystytä seuraamaan riittävän tarkasti: "vaikka ongelmat pystytään tiedostamaan ja oikeilla henkilöillä on tarvittava käsitys asioiden nykytilanteesta, niin tarkkoja arvoja ei pystytä raportoimaan". Vastaaja koki myös, että nykyisen jakokirjanpidon raportoidut syykoodit eivät edellä mainitusti anna aina täysin luotettavaa kuvaa toiminnan tasosta (mm. mahdollistaa jakelijoiden virheet).

KUT3 koki molemmilla yrityksillä olevan paljon tekemistä raportoinnin edistämisen suhteen. Vastaaja mainitsi, että mikäli tulevaisuudessa pystytään kehittämään raportointia ja tuomaan asioita tarkasteltavaksi jälkeenpäin, oltaisiin saavutettu jo iso harppaus yhteisessä toiminnassa.

Vastaajien ehdottamat ratkaisut:

KOTJ:n näkemyksen mukaan sidosryhmien raportoinnin ja toiminnan tulisi olla proaktiivisempaa, lisäksi sen tulisi perustua paremmalle prosessikurille. Vastaajan mielestä poikkeamien hallinta toimisi paremmin, mikäli tieto tulisi sidosryhmiltä eikä ulkoisten asiakkaiden palautteesta. KOTJ sanoi, että jakajia tulisi kannustaa avoimempaan informointiin ongelmatilanteissa. KOTJ mielestä mahdollinen vaihtoehto olisi rakentaa jonkinlainen poikkeamanhallintajärjestelmä, joka tarjoaisi tapahtumista nykyisiä syykoodeja tarkempaa tietoa. Lopuksi vielä vastaaja totesi, että tapausten pitäisi olla luokiteltavissa ja raportoitavissa sisältäen tiedon poikkeamien vaikutuksista.

KUT3 mukaan tiketöintijärjestelmä oikein käytettynä mahdollistaisi sen, että jokainen yhteydenotto menisi automaattisesti raportointiin syöttämisen yhteydessä siten, että ongelma saadaan muutettua tekstiksi ja vietyä järjestelmään tarvittavan dokumentaation kera. Esimerkiksi jatkossa ongelmia olisi mahdollista raportoida syykoodien avulla myös kuljetusyrityksen puolelta. Tämä tarkoittaa sitä, että aiheuttajia pystyttäisiin ”paikallistamaan” ja raportoimaan esimerkiksi tarkan aiheuttajan tai paikan mukaisesti. Myös toistuvia ongelmia kohtaava alue saataisiin raportoinnin kautta tietoisuuteen.

Palautteen jälkihoito, palautteesta oppiminen ja siitä johdetut rakenteelliset toimenpiteet

Raportoinnin jälkeen yritykset tekevät palautteen pohjalta laajempaa analyysia, jonka tavoitteena on oppia palautteesta. Palautteesta opitaan, jotta toimintaa voidaan parantaa pysyvästi, ja prosessin toiminnan taso voidaan viedä kaikkia asiakkaita tyydyttävälle tasolle. Haastatteluiden perusteella voidaan sanoa jatkuvan seurannan periaatteiden olevan kohdeyrityksen tietoisuudessa ja ehkäisevien toimenpiteiden kehitystyön olevan jatkuvan työn alla.

Palauteprosessin aikaisemmassa vaiheessa tapahtuva palautteen käsittely ja analyysi voidaan tietyllä tavalla käsitellä myös palautteen jälkihoidoksi. Palautetta käsitellään jatkuvasti, minkä takia ”palautteen käsittely” on vaikeaa sijoittaa vain yhteen palauteprosessin vaiheeseen. Tässä palauteprosessin jälkihoitovaiheessa ei kuitenkaan keskitytä vain yksittäisen poikkeaman selvittämiseen, vaan pyritään muodostamaan kokonais käsitys yrityksen toiminnasta ja löytämään palautteiden ja poikkeamien massoista eri tekijöiden välisiä yhtenäisyyksiä ja ratkaisuja yrityksen toiminnassa vallitseviin ongelmiin. Tässä ”palautteen jälkihoitovaiheessa” analysoidaan aikaisempaa toimintaa suuremmalla ajanjaksolla ja pyritään tietämyksen ja osaamisen avulla kehittämään ratkaisuja, jotka parantavat toimintaprosessia tulevaisuudessa. Palauteprosessin ”palautteen käsittely- ja analyysivaiheessa” pyritään enemmänkin tekemään välittömiä ratkaisuja ja ymmärtämään tämän uuden tiedon merkitystä toimintaprosessin kannalta esimerkiksi havaitun poikkeaman suhteen (selvittämällä aiheuttaja, välitön vaikutus sidosryhmiin tms.). Eli jälkiselvitys-vaiheessa pyritään tulkitsemaan ongelmia ”laajemman” näkökulman mukaisesti.

Kohdeyrityksen edustajat mainitsivat, että palautteen jälkihoidossa kiinnitetään huomiota aikaisempiin palautteisiin, ja niiden avulla pyritään havaitsemaan poikkeamien toistuvuutta. Toistuvia ongelmia kohtaava alue otetaan erityistarkkailuun ja tarpeen tullen palautteen pohjalta tehdään korjaavia tai ehkäiseviä toimenpiteitä.

Tutkimuksessa kerättyjen tietojen mukaan akuutit palautteen pohjalta tehdyt korjaavat ja ehkäisevät toimenpiteet pyritään tekemään välittömästi tapahtumien yhteydessä. Satunnaiset ongelmat korjaantuvat yleensä välittömästi korjaavilla toimenpiteillä, tai viimeistään tarkentavalla ohjeistuksella. Systemaattiset ongelmat puolestaan vaativat ehkäiseviä toimenpiteitä ja rakenteellisia muutoksia, jotka vaativat riittävää tietämystä ja osaamista. Kun systemaattisia ongelmia ratkotaan, tarvitaan monien eri näkökulmien pohjalta luotuja ratkaisuja.

Tällä hetkellä systemaattisia ongelmia pyritään tunnistamaan yhteistyön, poikkeamanhallinnan ja palautteen aktiivisen seurannan avulla. KOT3:n mielestä systemaattisten ongelmien tunnistaminen ja ratkaiseminen ovat palautteesta oppimisen keskeisiä tavoitteita. Yhteistä toimintaa pyritään kehittämään palautteen ohjaamaan suuntaan, joten on erityisen tärkeää, että palautetta on käsitelty asiaankuuluvuin menetelmin jokaisessa palauteprosessin vaiheessa.

KOT3 mainitsi, että pääsääntöisesti toimivasta yhteydenpidosta huolimatta keskustelua tulisi käydä nykyistä avoimemmin etenkin tiettyjen tahojen tapauksessa. Vastaajan mielestä toiminnan kehittämisen kannalta olisi tärkeää, että ongelmista ja niiden aiheuttajista voitaisiin puhua suoraan. KOT3 koki, että toiminnassa piilevien ongelmien korjaamiseksi sidosryhmien välistä toimintaa tulisi "lähentää" jollakin tavalla.

Vastaajien yleisen näkemyksen mukaan systemaattisten ongelmien tunnistaminen on hankalaa, mutta mahdollista. KOTJ tiivisti systemaattisten ongelmien olevan havaittavissa jatkuvalla seurannalla. Hän koki, että ongelmien esiintuominen on jälkikäteen vaikeaa.

Kuljetus- ja kohdeyritykset kokivat, että molemmilla yrityksillä olisi parantamisen varaa palautteen jälkihoidon suhteen. Nykyisten menetelmien koettiin kuitenkin tarjonnan onnistuneitakin ratkaisuja, ja vastaajat kokivat osan systemaattisista ongelmista ratkenneen.

Vastaajien ehdottamat ratkaisut:

Osa vastaajista koki, että esimerkiksi jonkinlainen Foorumi tai vastaava keskustelualusta voisi olla hyvä tapa keskinäiset yhteydenpidon edistämiseksi, palautteen jälkihoidon tehostamiseksi ja vähemmän kiireellisten tapausten käsittelemiseksi. Kyselytutkimuksessa mainittiin, että ongelmatilanteiden ratkaisemista varten olisi hyvä luoda yhteisiä käytäntöjä ja niihin liittyviä sopimuksia.

KOT3:n mukaan virheiden estämisen tulisi perustua vahvaan automatiikkaan, koska esimerkiksi laadunvarmistuspisteiden luomista ei koeta kannattavaksi vaihtoehdoksi.

KOT1:n mielestä myös reklamaatioiden jälkitalanteissa automaatiolle pohjatuvat muistutusominaisuudet olisivat tarpeellisia.

KOTJ koki, että rakenteellisia toimenpiteitä koskevan muutoshallinnan ei tulisi olla vapaaehtoista, vaan se tulisi ohjata nimenomaan sinne, missä sitä tarvitaan. Muutoshallinnan läpiviemiseksi KOTJ pohti esimerkiksi jonkinlaisen kannustinjärjestelmän hyödyntämistä.

Vastaajat olivat yhtä mieltä siitä, että mikäli palautteista halutaan oppia parhaalla mahdollisella tavalla, tulee palautejärjestelmällä olla edellytyksiä palautteen kokonaisvaltaiselle hyödyntämiselle jokaisessa prosessin vaiheessa. KUT3 mainitsi, että tiketöintijärjestelmä tuo mahdollisuuden tarkastella ongelmia jälkikäteen koko verkoston kanssa, ja tikettien vastuhenkilöiltä ja muilta toimintaan osallistuneilta tahoilta voidaan jälkikäteen pyytää tapauksiin liittyviä tietoja ja selvityksiä.

5 Kehitystyö ja pohdinta

Kehittämismallin mukaan oman ja asiakasarvion jälkeen voidaan muodostaa näkemys prosessin kunnosta ja sen kehityksen painopistealueista. Tämän jälkeen näiden tietojen pohjalta voidaan asettaa prosesseille sisäiset ja ulkoiset mittarit. Kehittämismallia noudattaen haastattelujen ja kehittävien prosessien priorisoinnin jälkeen siirrytään toiseen päävaiheeseen eli prosessianalyysiin. Kehitystyötä jatketaan kerättyjen tietojen hyödyntämisen jälkeen mittareiden määrittämisellä ja arvioinnilla, joiden pohjalta kehitystyötä lähdetään ohjaamaan.

Käytännössä katsoen kohdeyrityksen ohjausprosessin laatumittarit voidaan sisältää yrityksen avainprosesseille asetettuihin mittareihin. Tässä opinnäytetyössä ei erikseen määritellä laatumittareita liiketoiminnan johtamisprosessiin.

5.1 Toimintaprosessin laatumittarit

Olli Lecklinin kehittämismallin (2006, 151) mukaan prosesseja ei voida hallita ilman niiden mittaamista. Liiketoiminnan kehittämiseksi ydinprosessien toiminnalle on siis asetettava mittarit ja tavoitteet, jotka Laamasen (2003, 159) mielestä tulisi olla numeerisesti asetettuja. Tulospittarit ja sisäiset laatumittarit määritellään kohdeyrityksen toimintaprosessille ja toiminnan tukiprosessille.

Tanja Kivimäki (2015, 15-16) mainitsi, että asiakkaiden rahoittaessa toiminnan voidaan asiakastyytyväisyyttä pitää liiketoimintaa edistävänä tekijänä. Asiakastyytyväisyyden avulla voidaan kuvata sitä, kuinka hyvin prosessit ovat täyttäneet asiakkaiden tarpeet tai odotukset. Eli kohdeyrityksen tapauksessa toiminnan rahoittavien asiakkaiden, omistajien ja muiden sidosryhmien tyytyväisyys voidaan siis ajatella yhdeksi tulospittariksi. Toimintaprosessin mittarit voidaan määrittää myös esimerkiksi katetuoton tai tuotantokeskeisen laatu näkökulma mukaisesti mittaamalla jakelussa ilmenneiden poikkeamien lukumäärää määrättyllä ajanjaksolla. Kohdeyrityksen toimintaprosessin suorituskykyä ja toiminnan onnistumista voidaan mitata kyselyiden lisäksi esimerkiksi prosessiin liitetyn seurantajärjestelmän avulla sekä analysoimalla asiakkailta kerättyjä palautteita.

Tuottoa ilmaisevat mittarit voidaan määrittää liiketoiminnan tuloksen, erilaisten kustannusten ja toimivan kirjanpidon avulla. Lecklinin (2006, 151) mielestä katetuotto prosentti ei ole kuitenkaan yleensä paras mahdollinen prosessimittari, sillä sen avulla on vaikea päätellä miten toimintaa tulisi parantaa. Eli mikäli toimintaa halutaan mitata rahallisesti, tulisi se tehdä laatu kustannusten avulla.

Laamanen ja Tinnilä (2009, 10) mainitsivat, että prosesseilla tehdään operatiivisen toiminnan tulos, ja Olli Lecklinin (2006, 81) sanojen mukaan toimitusketjun heikoin lenkki määrittelee prosessin laadun. Poikkeamat voitaisiin siis suhteuttaa prosessin eri vaiheisiin ja näin selvittää taho tai osaprosessi, joka toimii prosessin suorituskykyä heikentävänä tekijänä. Keräämällä tarkkaa tietoa prosessin eri vaiheista ja laskemalla laatukustannuksia voidaan myös määrittellä paljonko tietty taho tai osaprosessi aiheuttaa kustannuksia.

Toimintaprosessin sisäisten laatumittareiden avulla voidaan mitata prosessin kyvykkyyttä. Kyvykkyyttä voidaan mitata toiminnan tehokkuuden ja täsmällisyyden avulla. Tehokkuutta voidaan mitata toimitettavien tuotteiden määrän avulla suhteuttamalla määrä tiettyyn aikaan ja tavoitteeseen. Kirjausten lukumäärä voidaan suhteuttaa myös jaettujen tuotteiden lukumäärään ja niiden eri tuoteluokkiin. Tuotantokeskeisen laatu näkökulman mukaan prosessin keskeisin tavoite on poikkeamien minimitaso. Kohdeyrityksen tapauksessa sisäisillä laatumittareilla voitaisiin mitata sitä, kuinka monta prosenttia jaetuista tuotteista on toimitettu oikeaan paikkaan suunniteltuna ajankohtana. Onnistumisprosentin perusteella voidaan arvioida tulosta sen pohjalta, kuinka monta virhettä sallitaan. Lisäksi voidaan määrittellä jokaiselle toimintaprosessin osaprosessille omat virhe-, tehokkuus-, ja tavoiterajat.

5.2 Toiminnan tukiprosessin laatumittarit

Toiminnan tukiprosessin tarkoituksena on varmistaa toimintaprosessille asetettujen tavoitteiden täyttyminen. Tukiprosessin tehokkuus ja kerättyjen tietojen täsmällisyys määrittelevät sen, kuinka luotettava käsitys kohdeyrityksellä on omasta toiminnastaan, ja kuinka vaikuttavasti toimintaprosessia pystytään ohjaamaan. Toimenpiteiden vaikuttavuuden voidaan katsoa siis määräytyvän pitkälti kerättyjen tietojen määrän, oleellisuuden ja paikansa pitävyyden mukaisesti.

Toiminnan tukiprosessi muodostuu kohdeyrityksen kuvauksen mukaan asiakaspalvelusta ja poikkeamien käsittelystä, mitkä voidaan rinnastaa toiminnan tehokkuuteen ja vaikuttavuuteen. Tulostittareiden voidaan katsoa määräytyvän asiakaspalvelun ja poikkeamien käsittelyn onnistumisten mukaan. Asiakaspalvelun laatua mitattaessa ei arviointia voida tehdä tuotannollisesta näkökulmasta, eli asiakaspalvelun mittaamiseen voidaan soveltaa Paul Lillrankin (1998, 34-45) asiakaskeskeistä laatu näkökulmaa. Tämän näkökulman mukaan toiminnan laatu määräytyy palvelutavan asiakkaan subjektiivisen kokemuksen mukaan, jolloin paras tapa selvittää kohdeyrityksen asiakaspalvelun laatu on kysyä siitä suoraan asiakkailta.

Opinnäytetyön rajauksen myötä asiakaspalvelun tehokkuutta ja onnistumista eli laatua mitattiin jakeluyhtiökyselyn ja kuljetusyhtiön haastatteluiden avulla. Lopulliseen arvioon tulisi kuitenkin sisällyttää myös ulkoiset asiakkaat. Kyselytutkimuksessa selvitettiin yleistä tyytyväisyyden tasoa kohdeyrityksen asiakaspalveluun kahden kysymyksen avulla. Vastajat kokivat asiakaspalvelun vastausnopeuden erittäin hyväksi arvosanojen 4,03 keskiarvolla ja asiakaspalvelun ongelmanratkaisukyvyyn lähes yhtä hyväksi keskiarvolla 3.75. Vastaajilla oli pääsääntöisesti asiakaspalvelusta ja poikkeamien hallinnasta positiivinen kuva. Kohdeyrityksen asiakaspalvelun voidaan siis katsoa olevan sidosryhmien mielestä hyvällä tasolla.

Subjekttiivisen asiakasnäkökulman lisäksi toimintaa voidaan mitata myös omin menetelmin. Asiakaspalvelun tehokkuutta voitaisiin mitata esimerkiksi tapausten käsittelyajan mukaisesti merkitsemällä poikkeamalokiin ratkaisuaika nykyisen kirjauspäivämäärän lisäksi. Automaatiota hyödyntämällä tai tekemällä uusi ”open/closed” (sis. ratkaisu pv.) -sarake nykyiseen poikkeamalokiin saataisiin jatkossa tarkemmin tietoa ratkaistujen tapausten lukumäärästä.

Poikkeamien käsittelyn suhteen tulostittareina voidaan pitää ratkaistujen ongelmien määrää suhteuttamalla ratkaistut tapaukset jaettujen tuotteiden kokonaismäärään tai esimerkiksi yrityksen liikevaihtoon. Myös palautteen pohjalta tehtyjen toimenpiteiden vaikuttavuutta toimintaprosessin kannalta voidaan pitää konkreettisenä tulostittarina. Vaikuttavuutta voitaisiin mitata esimerkiksi määrittelemällä poikkeamille eri vakavuusluokituksia (esim. 1-5) ja laskemalla, kuinka merkittäviä ratkaistut tapaukset ovat olleet. Tämä merkittävyys voi määräytyä esimerkiksi vaikutusta kokevien yhtiöiden määrään, tuotteiden määrään ja konkreettisten vaikutusten (esim. jakelun viivästymisajan tai korjaukseen vaadittavien resurssien) summana. Tukiprosessin onnistuminen voidaan ajatella myös puhtaasti osana liiketoiminnan johtamista, eli laatukustannuksia laskemalla voidaan määrittellä ja laskea huonosta laadusta johtuvat sekä huonoa laatua ehkäisevät kustannukset ja verrata näitä kokonaiskustannuksiin. Tällä tavalla voitaisiin mitata toimenpiteiden vaikuttavuutta ja luoda käsitys siitä, kuinka hyviä ratkaisut ovat olleet liiketoiminnan kannalta. Näiden tulostittareiden toteutumista voitaisiin mitata esimerkiksi tiketointijärjestelmän tai uudistetun Excel-poikkeamalokin avulla.

Toiminnan tukiprosessin sisäisten laatumittareiden avulla voidaan esimerkiksi mitata ”poikkeamanhallinta”-prosessin tehokkuutta. Tehokkuutta voitaisiin mitata suhteuttamalla selvitetty tapaukset kirjattujen palautteiden kokonaismäärään (aiheuttajat ja merkittävät ongelmat voidaan myös laskea erikseen). Laatumittareilla voidaan myös mitata kirjattun asiakaspalautteen laatua, jonka voidaan katsoa määräytyvän palautteen hyödynnettävyyden mukaan. Hyödynnettävyyden tukipilarina voidaan pitää kirjausmenetelmien täsmällisyyden

lisäksi myös tietojen paikkansapitävyyttä. Esimerkiksi Excelin poikkeamalogissa voidaan mitata erikseen jokaiselle pystysarakkeelle asetettujen kirjausstandardien täyttymistä ja jokaisen rivin luotettavuutta ja hyödynnettävyyttä kokonaisvaltaisen palautteenhallinnan kannalta. Myös eri palautteiden välisten riippuvuussuhteiden tunnistaminen vaikuttaa palautteen hyödynnettävyyteen, poikkeamien vakavuuden määrittämiseen ja korjaavien toimenpiteiden vaikuttavuuteen.

5.3 Prosessin tavoitetila

Tässä opinnäytetyössä toimintaprosessia kehitetään hyödyntämällä sen toiminnasta vastaanotettua asiakaspalautetta, eli kehitystyön voidaan katsoa tapahtuvan toiminnan tukiprosessin avulla. Laatumittareiden määrittämisen jälkeen toimintaprosessille asetetaan tavoitetila, mitä varten on priorisoitava toiminnan tukiprosessin kehitystä vaativat osa-alueet. Kehitystyön tulee edistää molemmille prosesseille asetettujen laatumittareiden tavoitteiden täyttymistä. Tässä luvussa perustellaan kehitystoimenpiteiden tuoma hyöty yhteisen asiakaspalautteen hallinnan ja kohdeyrityksen liiketoiminnan kannalta.

5.3.1 Kehitystä vaativat osa-alueet

Sidosryhmien välisen yhteisen viestinnän tehostaminen

Jotta kohdeyrityksen ja sen sidosryhmien toiminta tukisi jatkuvan parantamisen ja kehittämisen periaatteita, yhteistä viestintää tulisi tehostaa ja palautetta tulisi saada riittävästi kaikilta toimintaan osallistuvilta sidosryhmiltä. Lähtökohtaisesti keskinäisen viestinnän tarkoituksena on edistää yhteistä tiedon luomisprosessia parhaalla mahdollisella tavalla. Mikäli toimintaprosessin ja toiminnan tukiprosessin kehitystyölle halutaan luoda mahdollisimman toimivat edellytykset, on palautteen antamisesta tehtävä mahdollisimman helppoa. Yhteistä viestintää voidaan kehittää erilaisten ohjeistusten ja viestintään liittyvien standardien avulla. Monien tutkimushenkilöiden kehitysnäkemyksissä nousi esille informaation kiertäminen ja mahdollisen suoremman viestinnän tuomat hyödyt. Mikäli nykyisessä outlook-viestintämallissa halutaan hyödyntää suorempaa yhteyttä eri sidosryhmien välillä, on kyseiset tilanteet ennalta määriteltävä esimerkiksi kiireellisyytason perusteella, ja kohdeyrityksen ”ohi” käydystä viestinnästä ja siihen liittyvistä tapahtumista on raportoitava aina jälkikäteen. Näistä ongelmatilanteita koskevista viesteistä voidaan lähettää myös suora kopia kohdeyritykselle, jolloin nykyinen ”koordinaatio” säilyy. Myös eri ”osastojen” väliselle viestinnälle voidaan luoda omia teemakohtaisia outlook-keskusteluhuoneita, joiden avulla määrätyt sidosryhmien vastuuhenkilöt voivat viestitellä ilman, että kohdeyrityksen tarvitsee ”ohjata” viestejä eteenpäin. Kun viestiketjuun osallistujat on ennalta määritetty, ei myöskään ole sitä riskiä, että jokin taho jäisi viestiketjun ulkopuolelle. Mikäli ihmiset ehdollistuisivat outlook-huoneiden käyttämiseen, edistäisi tämä toimintamalli myös palautteen

luokittelua: esimerkiksi jatkossa kaikki tuotepalautuksiin liittyvä keskustelu voisi tapahtua omassa ”huoneessaan”, kaikki tuotteiden noutoa koskevat palautteet olisivat yhdessä paikassa ja niin edespäin.

Viestintää voidaan ohjata myös vaihtoehtoisesti toiselle alustalle. Esimerkiksi ennalta määriteltujen nopeiden ongelmatilanteiden hoitamista varten voidaan luoda kokonaan oma ”yhteys”, vaikkapa kohdeyrityksen ylläpitämä chat-palvelu (esimerkiksi teams-kanava tai mahdollisesti palautejärjestelmään integroitu sovellus). Ratkaisu voitaisiin ohjata ainoastaan tiettyjen sidosryhmien vastuuhenkilöiden käyttöön siten, että chattia hyödynnettäisiin esimerkiksi akuuteissa ongelmatilanteissa tai tapauksissa, joissa lähetystä koskevat tiedot muuttuvat äkillisesti (chatviestistä tulisi myös ilmoitus sähköpostiin). Hanke tulisi toteuttaa siten, että käydyistä keskusteluista jäisi muistijälki kohdeyrityksenkin järjestelmiin. (Chat-palvelua ja sen vaihtoehtoja käsitellään tarkemmin omassa luvussaan.)

On myös tärkeää, että sidosryhmät ovat tietoisia palautteen antamisen merkityksestä, ja että eri yksiköiden vastuuhenkilöt ovat selvillä omista ”velvollisuuksistaan” palautteen antamisen suhteen. Tietoisuutta voidaan lisätä mallintamalla asiakaspalautteen hallinnan käytäntöjä. Käymällä läpi prosessin nykytilan ongelmakohtia kaikkien tahojen kanssa, voidaan yhteisesti löytää ratkaisuja niiden korjaamista varten. Kohdeyrityksessä oli tiedostettu jatkuvan parantamisen periaate, ja tämän lisäksi asiakaspalvelu ja poikkeamien hallinta oli kuvattu omaksi tukiprosessikseen. Tätä prosessia ei kuitenkaan ollut määritelty tai kuvattu sen tarkemmin. Kai Laamasen (2002, 58) mielestä jokaisen yrityksen tulisi tunnistaa oma prosessien kehitysprosessinsa. Eli kohdeyrityksen kannattaisi kuvata ja määrittellä tarkasti toiminnan tukiprosessi ja sen liittymäkohdat toimintaprosessiin. Tämä voidaan myös mahdollisesti tehdä yhteistyössä tärkeiden sidosryhmien kanssa. Näin voitaisiin korostaa prosessin roolia ja sen merkitystä yhteisen toimintaprosessin kehitysprosessina. Jakamalla tämä idea ja prosessikuvaus toimintaan osallistuvien sidosryhmien kanssa voidaan edesauttaa prosessissa toimivia työntekijöitä hahmottamaan yhteisen viestinnän ja palautteenhallinnan muodostama kokonaisuus ja sen sisältämät ongelmatkohdat. Täsmällisen prosessilähtöisen kuvauksen avulla asioita voidaan lähestyä mahdollisimman selkeästä näkökulmasta, mikä edesauttaisi sitä, että kaikki ymmärtävät käsiteltävän asian mahdollisimman samalla tavalla, kaikkien osapuolien näkökulmasta. Tämä voi auttaa eri sidosryhmien työntekijöitä tiedostamaan omat roolinsa palautteen hallinnassa ja sen kehitystyössä, mikä myös auttaa toiminnasta vastaavia tahoja asettamaan selkeämpiä tavoitteita toiminnan tukiprosessin toiminnalle ja sen kehittämiseksi. Prosessikuvausta voidaan hyödyntää myös sidosryhmäkohtaisesti uusien työntekijöiden perehdyttämisessä.

Yhteistä viestintää koskevien standardien tulisi käsitellä myös viestinnän laatua ja täsmällisyyttä. Jokaisesta poikkeamasta tulisi jakaa mahdollisimman paljon tietoa, ja tärkeintä

olisi, että tapahtumakuvauksien yhteydessä käytettäisiin aina tuotteen tai tuotelähetysten ID-koodeja, sillä näiden avulla voidaan helpoiten löytää syy-yhteyksiä ja muodostaa ”linkkejä” samaa tapahtumaa koskevien palautteiden kanssa. Ongelmien ratkaisemisen jälkeen asioista tulisi saada ”lopullinen” kuittaus, josta viimeistään käy ilmi tarvittavat tiedot poikkeaman suhteen. Viestinnässä tulisi saada mahdollisimman paljon tietoa poikkeaman aiheuttamasta haitasta, sen aiheuttajista ja toimenpiteistä, joiden avulla vastaavia ongelmia pyritään jatkossa ehkäisemään. Hyödyllisiä ovat myös kuvaukset menetelmistä tai toimenpiteistä, joiden avulla kyseistä poikkeamaa yritettiin ratkaista tai miten se saatiin korjattua. Mikäli kaikki tiedot eivät käy ilmi palautteesta tai ole ylipäättään heti saatavilla, tulisi tapaus merkitä keskeneräiseksi, jolloin eri sidosryhmiä tulisi ohjeistaa pitämään huolta palautteen jälkihoidosta siten, että tapahtumakulun selvittyä tarvittavista tiedoista informoidaan mahdollisimman pian. Sähköpostilla käytävässä viestinnässä on kuitenkin haastavaa noudattaa täsmällisesti edellä mainittuja toimintaohjeita, ellei puutteellista palautetta täydennetä aina pyytämällä erikseen standardien täyttymiseen vaadittavia tietoja.

Tietotekniset ratkaisut apuna:

Esimerkiksi tiketöintijärjestelmän avulla tapaukset voidaan pitää keskeneräisenä ja merkitä suljetuksi vasta, kun kaikki tarvittavat tiedot on kerätty. Tiketöintijärjestelmään voidaan asettaa myös muistutustoimintoja, joiden avulla on mahdollista lähettää tiketin vastuuhenkilölle pyyntö tarvittavista tiedoista määrätyn ajan kuluttua. Poikkeamaa koskevaa palautetta voidaan myös puida jälkepäin järjestelmän sisällä, eli tiketin hallintaan osallistuvat henkilöt voivat pohtia ja määritellä ongelman vaikuttavuutta ennalta määritettyjen laatumittareiden mukaisesti. Asianomaisilla on myös mahdollisuus tehdä tapauksille lisäselvityksiä, joiden avulla voidaan täsmentää edeltäviä tietoja ja lisätä uusia tapahtumakuvauksia. Tiketöintijärjestelmän kehittäneen yrityksen mukaan, poikkeama voidaan myös linkittää osaksi toista ongelmaa tai isompaa kokonaisuutta, kun ymmärretään palautteiden välisiä syy-yhteyksiä.

Palautetta voidaan myös jälkihoitaa erilaisten keskustelualustojen välityksellä. Foorumiin voitaisiin lisätä oma ”keskusteluhuone” palautteen jälkihoitoa varten, johon lisätään keskeneräisiä tapauksia ja pyydetään selvityksiä asianomaisilta. Yhteisen poikkeamanhallintalokin tietoja voidaan jakaa sidosryhmien täydennettäväksi säännöllisin väliajoin ja samalla havainnollistaa poikkeamien jakaantumista esimerkiksi viikko- tai kuukausitasolla. Foorumin käyttäjiä tulee myös ohjeistaa ja kannustaa antamaan omaa ”jälkipalautetta”. Eri sidosryhmien edustajille voidaankin antaa oikeuksia aloittaa uusia keskusteluja raportoiduista poikkeamista tai lisätä kokonaan uusia aihealueita yhteistä jälkipuintia varten. (Tietoteknisistä ratkaisuista tarkemmin omissa luvuissaan.)

Myös kuluttajien ohjaaminen ja heidän palautteensa hyödyntäminen koettiin yhdeksi kehitystä vaativaksi osa-alueeksi. Tämän myötä kohdeyrityksen tulisi tehdä kuluttajille suunnatut ohjeet, joiden avulla edistetään sitä, että he osaavat toimia erilaisissa tilanteissa. Ohjeiden avulla kuluttaja-asiakkaat osaavat esimerkiksi olla alusta alkaen helpommin yhteydessä oikeaan sidosryhmään, mikä ehkäisee turhaa ”pompottelua” ja Lindmanin palvelututkimuksessa (2011, 24-25) mainittua julkista negatiivisen palautteen antamista. Käytännön ohjeet voidaan esimerkiksi lisätä yrityksen nettisivuille, tai ne voidaan jakaa mainos- tuotteiden ohella hyödyntämällä olemassa olevaa jakeluverkostoa. Tällöin ihmiset saattavat kiinnittää asiaan nykyistä enemmän huomiota. Kohdeyrityksen nettisivuille voidaan myös lisätä taulukko, josta nähdään tarvittavat tiedot, kuten mitkä yritykset lähettävät mitkin tuotteita yms. Kirjallisten ohjeiden sijasta tai lisäksi nettisivuille voidaan ohjelmoida yksinkertainen ”hakukone”, jonka kiinteistä vastausvaihtoehdoista voidaan valita palautteen syy, palautetta koskeva tuote tai tuoteluokka. Tämän jälkeen hakukone ehdottaa parasta yhteydenottotapaa. Mikäli hakukone ehdottaa yhteydenottoa jakeluyritykseen, tulee asiakkaan syöttää hakukoneeseen vielä oma osoitteensa (tai esimerkiksi postinumeronsa/kuntansa), näin hän saa selville oman jakeluyrityksensä. Haun tekeminen voi myös käynnistää suoran siirtymän yhteydenottolomakkeeseen, jonka vastaanottajaksi on merkitty automaattisesti tilanteeseen sopivin taho. Esimerkiksi puuttuvien tuotteiden tapauksessa epä-tietoisuus vähenee, kun kuluttaja saa automaattisesti suoran yhteyden oikeaan tahoon. Tämän lisäksi nettisivujen kautta vastaanotettu palaute voidaan ohjata omaan sähköpostikansioon, ja tätä ominaisuutta voidaan hyödyntää muun muassa asiakaspalautteen luokittelussa. Myös kiinteiden vastausvaihtoehtojen avulla voitaisiin vaikuttaa viestin otsikkoon, mikä helpottaisi palautteen luokittelua ilman automaatiota. Palautteiden muistijälki voitaisiin myös tallentaa nettisivulle, mitä voitaisiin hyödyntää mahdollisesti tietoteknisten hankkeiden kanssa.

Mikäli lähetysten seuranta onnistutaan ”sähköistämään”, asiakkaille voitaisiin kehittää ”omien tuotteiden hallinta- tai seurantajärjestelmä”. Vastaavia järjestelmiä on jo käytössä joidenkin pakettien seurannassa. Ajatusleikkinä järjestelmän avulla kuluttajalla olisi mahdollisuus seurata omia tilauksiaan (tai tehdä jopa uusia tilauksia) esimerkiksi oman nimensä ja tilaustietojensa tai vaikka henkilötunnuksensa avulla. Järjestelmästä voitaisiin esimerkiksi nähdä kalenterimuodossa, mitä tuotteita hänen tulisi vastaanottaa kuukauden aikana. Tapahtumia voitaisiin tarkastella tuotekohtaisesti: onko tuote lähtenyt lähettävältä asiakkaalta, onko jakopäivä muuttunut, mahdollinen selitys poikkeamalle jne. Ihannetilanteessa näkymässä olisi myös mahdollista hallinnoida omia lehtitilauksia ja tilata nykyisten lähettävien asiakkaiden muitakin tuotteita. ”Hallinta- tai seurantajärjestelmä” vaatisi

tietenkin asiakastietojen hyödyntämistä, ja halukkaiden lähettävien asiakkaiden tulisi olla mukana hankkeen toteuttamisessa.

Puuttuvia tuotteita on kuitenkin ajoittain vaikea odottaa, joten mikäli kuluttajia pyritään tulevaisuudessa ohjeistamaan erilaisten uudistusten tai hankkeiden avulla, niitä voitaisiin mainostaa esimerkiksi kohdeyrityksen ja sen lähettävien asiakkaiden nettisivuilla tai mainostamisessa voidaan hyödyntää olemassa olevaa jakeluverkostoa. Mainostaminen voitaisiin esimerkiksi ohjata alueille, joilla on havaittu keskivertoa enemmän poikkeamia, tai toiminnanohjausjärjestelmä voisi automaattisesti lisätä mainoksen jaettavaksi poikkeamia kohdanneen asiakkaan osoitteeseen.

Palautteet tai kehitysehdotukset voidaan palkita tai huomioida. Näin asiakkaalle tulee olo, että yritys arvostaa hänen antamaansa palautetta ja suhtautuu siihen vakavasti. Kuluttaja-asiakkaita voidaan motivoida erilaisten palkkioiden avulla. Esimerkiksi edellä mainitun hakukoneen tai palautelomakkeen käyttäjille voidaan luvata palkinto, ja nettisivuilla voidaan mainostaa esimerkiksi: ”palautteesi on meille tärkeää. Käyttämällä valmista lomaketta tai antamalla asiakaspalautetta nettisivujemme ohjeiden mukaisesti osallistut arvontaan, jossa voit voittaa toivomasi 12 kuukauden ilmaisen lehtitilauksen ilman mitään sitoumuksia!”.

Tanja Kivimäen (2015, 16) mukaan sisäisten asiakkaiden palautetta tulee pitää yhtä tärkeänä kuin ulkoistenkin. Sisäisiä asiakkaita voitaisiin kannustaa antamaan palautetta esimerkiksi erilaisten suoritteiden avulla. Suoritteita ei kuitenkaan maksettaisi pelkkien palautteiden myötä, vaan se voitaisiin liittää osaksi jakelutoiminnan laadun parantamista. Esimerkiksi mikäli tietyn jakeluyrityksen toiminnan ja raportoinnin laatu täyttävät tietyt kriteerit, voidaan suoritteita maksaa vaikkapa kvartaaleittain. Laatuksiteerien voidaan katsoa täytyvän, kun yritysten tekemien poikkeamien määrä on alle tietyn tavoiterajan, ja yritys on raportoinut poikkeamistaan asiaankuuluvien menetelmin, tehnyt niistä tarvittavat selvitykset (mm. noudattanut edellä mainittuja raportointiin liittyviä standardeja) ja esimerkiksi ilmoittanut muiden jakeluyhtiöiden väärinohjautuneista tuotteista. Hankkeen tavoitteena on siis saavuttaa haluttu toiminnan taso, minkä edellytyksenä pidetään myös tarvittavan raportoinnin tasoa. Tämä mahdollisesti aktivoisi myös hiljaisempia jakeluyhtiöitä ja vähentäisi poikkeamien lisäksi myös puutteellista viestintää. Tätä toimintaa voitaisiin harjoittaa yrityskohtaisesti siten, että jokaiselle jakeluyhtiölle asetetaan omat tavoitteet ja tuloksia käsitellään vain kohdeyrityksen kanssa. Menetelmää voidaan kokeilla myös jakeluyritysten yhteisenä hankkeena (esimerkiksi foorumin avulla), jossa jakeluyritysten toiminnalle asetetaan samat tavoitteet ja yritykset saavat käsityksen muidenkin toiminnan ja raportoinnin tasosta. Tämä saattaisi tuoda jakeluyhtiöille eräänlaista ulkoista motivaatioita toiminnan parantamiseksi. Puutteellisesta viestinnästä voidaan myös asettaa sanktioita.

Sanktioiden toteuttaminen on kuitenkin palkintojärjestelmää ongelmallisempaa ja käytännössä vaikeammin toteutettavissa.

Laatukustannuksien määrittäminen

Kohdeyritys voisi laskea laatukustannuksia ja suhteuttaa kustannukset kokonaiskatteeseen. Kohdeyrityksen tulisi sidosryhmiensä kanssa arvioida ja määrittää tekijät/resurssit, jotka vaikuttavat kustannusrakenteiden muodostumiseen. Laatukustannuksia voidaan hyödyntää liiketoiminnan ohjaamisen ohella esimerkiksi poikkeamien vaikuttavuuden määrittämiseen. Asiakaspalautteen sisältämien tietojen avulla voidaan muun muassa laskea tuottojen menetyksiä ja korjaustoimenpiteiden vaikuttavuutta, kun kustannusrakenteet liitetään osaksi palautteen hallintaa. Tämä olisi mahdollista esimerkiksi kuljetusyrityksen käyttämän tiketöintijärjestelmän avulla.

Asiakaspalautteen hallinta ja poikkeamien syykoodit

Tutkimuksessa todettiin, että kaikkea palautetta ei saada luokiteltua tai tallennettua. Tämän lisäksi kirjaaminen koettiin työlääksi ja resursseja vieväksi. Myös yksittäisen tiedon löytämisen merkitystä korostettiin. Aarnikoivun (2005, 68-70) mukaan kaikki palaute tulisi olla kirjattuna, luokiteltuna ja tallennettuna hyödynnettävässä muodossa. Asiakaspalautteen puutteelliset kirjausmenetelmät voidaan mieltää tärkeäksi kohdeyrityksen ja mahdollisesti sen sidosryhmien kehityskohteeksi. Sähköpostilla tulevia kuluttajien asiakasreklamaatioita ei kirjata tällä hetkellä lainkaan, eivätkä yrityspuolenpalautteiden kirjausmenetelmät ole riittävän systemaattisia, mikä heikentää kirjatun palautteen hyödynnettävyyttä. Edellä mainittujen syiden vuoksi palautteiden kategorisoiminen ja asioiden välisten syytehtyysien löytäminen on vaikeaa. Kehittämällä näitä asioita voitaisiin luoda kokonaisnäköyksiä prosessin tilasta. Jotta varmistettaisiin palautteen kirjaaminen sen "hyödynnettävyyttä" edistävällä tavalla, tulee edellä mainittujen standardien noudattamisen lisäksi luoda myös omia käytäntöjä nimenomaan palautteen kirjaamista varten. Palautteen kirjaamisen yhteydessä tulee siis varmistaa, että kaikki palautteen sisältämät tiedot kirjataan varmasti järjestelmään mahdollisimman täsmällisin ja palautteen hyödynnettävyyttä edistävin menetelmin. Tarvittavien tietojen puuttuessa kirjaajan tulisi ilmoittaa asiasta asiakaspalvelusta vastaavalle henkilölle tai tehdä itse tarvittavat lisäselvitykset. (Kirjausmenetelmiin syvennyttään tarkemmin luvussa "nykyisten menetelmien kehittäminen".)

Myös kirjatulle palautteelle tulisi olla omat syykoodit: nykyisen Excelissä ylläpidetyn poikkeamalokin kirjausta ja asioiden luokittelua varten olisi hyvää kehittää omat syykoodit, joiden avulla tapahtumia voidaan kuvailla riittävän selkeästi yleisten aiheuttajien ja tarvittavien syyluokkien mukaisella tavalla. Syykoodien määrittämisen jälkeen niiden käyttäminen

tulisi ohjata osaksi myös outlook-viestintää. Palautteen kirjaamisessa käytettävien syykoodien määritelmät ja kriteerit voidaan esimerkiksi jakaa kaikille keskeisille yhteyshenkilöille. Tietojen jakamisen yhteydessä voidaan tehdä ohjeistuksia, joiden mukaan syykoodin luokka tulee aina liittää sähköpostipalautteen aihekenttään tai se tulee lisätä viestin loppuun esimerkiksi tunnusluvulla #asiakasreklamaatio tms. Toiminnan edellytyksenä on, että kohdeyrityksen työntekijät toimivat tämän menetelmän mukaisesti. Viestintämallin käyttämistä voidaan oppia esimerkiksi jonkinlaisen "muistitaulukon" avulla, josta nähdään aina tarvittavat kriteerit ja niiden muodostamat syykoodit. Näin kohdeyrityksen ohjatessa palautteita eteenpäin viesteihin voidaan lisätä kyseinen syyluokka, jonka avulla kaikki palautteet ovat jatkossa helpommin löydettävissä.

Reklamaatioiden ja poikkeamien kirjaamisen ja luokittelun lisäksi huomiota tulisi kiinnittää myös positiivisiin palautteisiin, joita ei tällä hetkellä ole lainkaan eroteltu muusta palautteesta. Positiivista palautetta on hyödyllistä käsitellä negatiivisen palautteen rinnalla, sillä Tanja Kivimäen (2015, 32-33) mukaan toiminnan vahvuuksien tiedostaminen on tärkeässä roolissa liiketoiminnan kehittämisen kannalta. Positiivisille palautteille tulisi tehdä oma syykoodi, jotta nämä palautteet voidaan ohjata omaan kansioonsa ja niitä voidaan käsitellä tarkemmin. Kohdeyrityksen tulisi myös rohkaista kaikkia sidosryhmiään antamaan palautetta toimivista asioista ja hyvin hoidetuista tilanteista.

Myös automaatiolle pohjautuvien ratkaisujen avulla voitaisiin huomattavasti tehostaa nykyisiä palautteen seuranta-, kirjaamis- ja tallennusmenetelmiä työntekijöiden resursseja säästäväällä tavalla. Kuljetusyhtiön käytössä oleva tiketointijärjestelmä soveltuu tähän, vaihtoehtoisesti myös sähköpostin "päällä" toimiva tiketointijärjestelmä (vertailukohteena "JIRA") auttaisi palautteen kirjaamisessa, luokittelussa ja tallentamisessa. Myös sähköpostisovelluksiin on mahdollista kehittää toimintoja, joiden avulla palautteet voidaan automaattisesti luokitella omiin kansioihin viestien aihekentän tai niiden lähettäjien mukaisesti. Valmiiksi kirjatun palautteen luokittelussa ja käsittelyssä voidaan hyödyntää myös sanakartta tai -pilvi sovelluksia, joiden avulla palautteista on mahdollista tunnistaa toistuvia tai samankaltaisia sanoja ja rakentaa yhteyksiä niiden välille.

Nykyinen jakokirjajärjestelmä antaa tietoa vain prosessin "loppupäästä", tämän myötä tapahtumien alkulähteelle pääseminen on hankalaa. Järjestelmää kehitettäessä palauteprosessin rajapintoja tulisi ohjata mahdollisimman paljon yhteisen järjestelmän käyttöön, tai järjestelmien välillä tai sidosryhmien välillä tulisi olla mahdollista käsitellä reklamaatioita ja poikkeamia yhtenäisesti. Reklamaatioiden lisäksi myös kaikki poikkeamat tulisi voida kategorisoida erikseen omiin tuote ja -tyyppiluokkiin.

Nykyiset syyluokat tulisi kehittää riittävän informatiivisiksi, ja palautteen hyödyntämistä varten olisi tärkeää voida tunnistaa erilaisia virhetyyppejä. Tutkimuksen aikana huomattiin, että tämän hetkinen jakokirjajärjestelmä tarjoaa vain nykyisten syykoodien mukaista tietoa. Syykoodeissa voitaisiin hyödyntää täydentäviä kuvauksia, joiden avulla saataisiin täsmällisempää tietoa poikkeamista ja pystyttäisiin analysoimaan virheiden keskinäisiä poikkeavuuksia. Nykyisen jakokirjanpidon syykoodeja voitaisiin täydentää ”lisäkysymysten” tai selvitysten avulla. Teoreettisesti liian ylimalkainen poikkeamien luokittelu voi hajauttaa ne usealle syykoodille. Tämä hämärtää poikkeamien merkitystä ja voi estää hahmottamasta niiden toistuvuutta tai merkitystä kokonaisuuden kannalta. Muutamien syykoodien kohdalla esimerkiksi tiettyä poikkeamaa koskevan syykoodin valitseminen voisi käynnistää lisäselvityksen muutamalla vastausvaihtoehdolla. Jos tämän toteuttaminen ei ole mahdollista, voitaisiin jakajilta pyytää säännöllisiä selvityksiä poikkeamiin liittyvistä tapahtumista. Jakajille voitaisiin myös tarjota lisäpalkkaa perusteellisen lisäraportin täyttämistä.

Mikäli kohdeyritys haluaa paikantaa poikkeamat mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja kohdistaa niihin liittyvät tiedot eri osaprosesseihin ja niiden vaiheisiin, tulee palautteen käsittelystä tehdä mahdollisimman selkeää. Tätä voidaan edistää esimerkiksi tarkkojen ohjeiden avulla. Tarkkojen syykoodien avulla on mahdollista kerätä täsmällistä tietoa eri sidosryhmien palautteista, ja mahdolliset ”primääriaiheuttajat” ovat helpommin selvitettävissä yhteisiä tapahtumia koskettavien palautteiden avulla. Primääriaiheuttajan tuomasta haitasta saadaan kokonaiskäsitys, kun tiedetään tapahtuman vaikutukset prosessin myöhempisiin vaiheisiin. Näin saadaan esimerkiksi tietää, kuinka monta reklamaatiota kyseinen tapahtuma on aiheuttanut, kuinka paljon resursseja poikkeaman korjaamiseen on kulunut tai minkälaisia rahallisia kokonaiskustannuksia kyseinen poikkeama on aiheuttanut. Edellä mainittujen vaikuttavuusasteiden ja linkitysten avulla voidaan esimerkiksi nähdä aiemmin vaatimattomaksi luullun ongelman vakavuus, kun sen kaikki kerrannaisvaikutukset tulevat esiin, tai havaitaan sen toistuvuus. Tämä kuitenkin edellyttää, että poikkeamista kerättyä palautetta on mahdollista tarkastella yhtenäisesti ja johdonmukaisesti, esimerkiksi täsmällisten syyluokkien tai ID tunnusten avulla. Myös poikkeamien toistuvuus tulisi nostaa yhdeksi vaikuttavuuden kriteeriksi.

Jotta tapahtumia voidaan tarkastella asiakaslähtöisesti, tulisi prosessia olla mahdollista tulkita myös toiseen suuntaan. Ihannetilanteessa lopullinen seuraamus tulisi olla selvillä, ja yhden tuotteen tai tuote-erän reklamaatioon/loppupäässä havaittuun poikkeamaan tulisi olla mahdollista yhdistää tapahtuman aiheuttanut taho tai kaikki tapahtumaketjun aiheuttajat ja niiden aiheuttama kokonaishaitta.

Tähän kuvaukseen tulisi myös voida sisällyttää kaikki ne vaiheet, jotka ovat heikentäneet prosessin suorituskykyä ja vaikuttaneet heikentävästi lopputuotteen laatuun. Asioiden

kokonaisvaikuttavuus voidaan harvoin käsittää yksinkertaisesti ja lineaarisesti. Vaikuttavuuden osa-alueista voidaan muodostaa haaroittuva verkko, jonka visualisoiminen saattaa olla hyvin valaisevaa. Kun tapahtumien kulku tunnetaan, voidaan se helposti kuvata kaavakuvana. Verkoston kuvaamiseen voidaan käyttää yleisesti matemaattisesti hyvin tunnettua käsitettä "suunnattu syklitön verkko" (directed acyclic graph, DAG). Tällaisen verkon lainalaisuudet auttavat hahmottamaan tapahtumien suhteita. Kun verkon solmu-kohtina toimiville tapahtumille annetaan vaikuttavuusastetta kuvaava arvo, saadaan tapahtumaketjun kokonaisvaikuttavuus selville yksinkertaisen yhteenlaskun avulla. (Achrath 2020; Özcelik 2019.)

Vaikuttavuutta voidaan kuvata erilaisten mittareiden avulla, joista kohdeyritykselle keskeisiä voisivat olla kustannukset ja muut korjaustyöhön kuluneet resurssit. Kaikkien nähtävillä olevan datan perusteella voidaan myös perustella toimenpiteiden tarpeellisuus ja tehdä niistä mahdollisimman tehokkaita. Suunnatun syklittömän verkon mallinnuksen avulla voidaan siis myös muodostaa käsitys korjaavien tai ehkäisevien toimenpiteiden vaikuttavuudesta, kun toimenpiteiden tuoma hyöty vähennetään niiden käyttöön kuluneista resursseista ja yrityksen kokemasta kokonaishaitasta.

Asiakaspalautteen kokonaisvaltaista hyödyntämistä varten palautetta tulisi edellä mainitusti kerätä yhtenäiseen järjestelmään mahdollisimman automaattisten ja systemaattisten menetelmien avulla. Poikkeamien hallinnan saavuttaessa tason, jossa tulokset ovat luotettavasti analysoitavassa muodossa, voidaan prosessia mitata tarkkojen lukuarvojen avulla ja laskea sen todellista suorituskykyä. Poikkeamien analyysissä voitaisiin esimerkiksi hyödyntää Olli Lecklinin (2006 177-178) mainitsemaa ohjauskortin ja pareto-analyysin yhdistelmää, jossa prosessia pyritään ylä- ja alavalvontarajojen avulla ohjaamaan kohti sille asetettuja tavoitteita. Tavoitteena on ryhmitellä laatupoikkeamat niitä aiheuttaneiden syiden mukaisesti ja pyrkiä pienentämään prosessin keskiahajontaa. Lecklin (2006, 178) jatkoi, että analyysin helpottamiseksi etenkin aiheuttajien selvittämiseen tulisi kiinnittää erityistä huomiota ja tämä tulisi tehdä niin nopeasti kuin mahdollista.

Toiminnan ohjaamiseksi voitaisiin hyödyntää CFS-menetelmän periaatteita, joiden mukaan kriittiset menestystekijät ja niiden saavuttaminen on määriteltävä konkreettisesti tarvittavien sidosryhmien kanssa (Lecklin 2006, 299). Näiden tavoitteiden onnistumista voitaisiin seurata jonkinlaisen ohjauskortin avulla, jota päivitetään säännöllisin väliajoin. Haluttua riviä voidaan seurata ja merkitä kolmen sarakkeen avulla, joihin merkitään edeltävät tulokset, nykyiset tulokset ja tavoitearvot. Ohjauskortin avulla voidaan esimerkiksi selvittää tärkeimpien sidosryhmien käsitys toiminnan nykytilasta, ja seurata prosessien toimintaa. (Tarkempi kuvaus liitteessä 1.)

5.3.2 Nykyisten menetelmien kehittäminen palautteen hyödyntämistä varten

Tässä luvussa esitellään mahdollisia syykoodeja ja vaihtoehtoisia kirjausmenetelmiä, joiden avulla palautteen hallintaa voitaisiin kehittää tulevaisuudessa. Tavoitteena olisi saada nykyinen Excel-poikkeamaloki sellaiseen muotoon, että palautteen tilastollinen hyödyntäminen olisi mahdollista.

Nykyiseen Excel-lokiin voitaisiin lisätä sarake, josta käy ilmi palautteen antanut taho. Näin saadaan käsitys eri sidosryhmien ilmoittamien poikkeamien määrästä.

Tällä hetkellä nykyisessä "tuote"-sarakeessa on tuotteen lähettäneen yrityksen tunnuksia ja yksittäisen tuotteen tunnuksia samanaikaisesti. Tehokkaan analyysin mahdollistamiseksi kirjaustavoista tulisi valita vain toinen. Vaihtoehto 1: Mikäli tuotteen lähettäneen yrityksen selvittäminen ei ole oleellista, tulisi jokaiselle tuotteelle määritellä oma tunnusluku, ja "tuote"-sarakeessa tulisi käyttää ainoastaan niitä (on edellytys kaikkien vaihtoehtojen täsmälliselle toiminnalle). Vaihtoehto 2: nykyinen "tuote"-sarake korvataan "tuotteen lähettänyt yritys"-sarakeella. Tässä vaihtoehdossa tuotteet voidaan jakaa omaan sarakeeseen edellä mainittujen tuoteluokkien mukaisesti (paketit, kirjeet, lehdet, ja palautukset), ja varsinainen tuote voidaan merkitä "kuvaus"-sarakeeseen siten, että kyseinen tuote mainitaan ennen muuta tapahtuman kuvausta. Näin yksittäiset tuotteet ovat löydettävissä filttareiden avulla mahdollisimman helposti. Vaihtoehto 3: "tuotteen lähettänyt"-sarake tehdään nykyisen "tuote"-sarakeen lisäykseksi. Mikäli asiakkaat lähettävät useita eri tuotteita, erillisten sarakkeiden avulla voidaan selvittää poikkeamien jakautuminen tuotteita lähettävien asiakkaiden ja eri tuotteiden mukaisesti.

Opinnäytetyön analyysissä hyödynnettiin "tuote- ja tyyppiluokkia". Kohdeyritys kuitenkin nämä luokat liian epämääräiseksi kokonaisvaltaisen palautteenhallinnan kannalta. Kuvausten täsmentämiseksi esittelen muutamia kehitysehdotuksia edellä mainitsemieni tuoteluokkien lisäksi. Poikkeaman "tyyppiluokkaa" varten voidaan tehdä oma sarake, jossa poikkeamaa kuvaillaan mahdollisimman täsmällisesti kiinteiden vastausvaihtoehtojen avulla. Lillrankin (1998. 70-71) teoriaa soveltaen tyyppiluokat määriteltiin yleisten tapahtumakuvauksien mukaan ja niihin lukeutui noin 80-95% kaikista tapauksista.

Poikkeaman tyyppiluokka	Esimerkkejä kriteereistä
Prosessin "loppupäähän" vaikuttavat poikkeamat	
(Tuotteita) puuttuu	Jakeluyritys ilmoittanut puuttuvista tuotteista
(Tuotteet) väärin ohjautuneet	Jakeluyrityksen tuotteet väärissä paikoissa (on tieto kenen tuotteet ja missä)
(Tuotteiden) laatu-poikkeama	Tuote tai tuotteet revenneet, kastuneet, likautuneet, asiakkaan osoitetiedot ei näkyvillä tai ei jakokelpoinen muusta syystä
Prosessin aikaisemmissa vaiheissa havaitut poikkeamat (jos vaikuttanut "loppupäähän" poikkeamaan = linkitetään)	
Toimitus viivästynyt	Tuotteet jääneet kydistä tai tuote-erää siirretty
Poikkeava tapahtuma toimituksen aikana	Ilmoitus: esim. lähetys kaatunut, rekka hajonnut, tuotteet hukkuneet matkalla tai liimautuneet toisiinsa tms.
Lajitteluvirhe 1	Väärä jakojärjestys, tuotteet väärällä tavalla pakattu tai ei tarvittavia/lappuja liitteitä (oikeat tuotteet)
Lajitteluvirhe 2	Tuotteita väärässä paikassa, huomattu ennen niiden päätymistä jakeluyritykselle (hyödyllistä tietää huomannut taho)
Lajitteluvirhe 3	Lajitteluvirhe 1 + Lajitteluvirhe 2
Väärää ennakkotietoa	Väärä jakopäivä, väärää tulostustietoa yms.
Ilmoitus ylimääräisistä tuotteista	Jokin taho ilmoittanut ylimääräisistä/tälle kuulumattomista tuotteista
Positiivinen palaute	Kuvaus toimivasta asiasta tai hyvin hoidetusta tilanteesta
Muut	Kaikki poikkeat, jotka eivät vastaa edellä mainittuja kuvauksia

Kuva 20. Mahdollisia esimerkkejä kirjattujen poikkeamien syykoodeista.

“Loppupään” poikkeamat voidaan käsittää tapauksina, jotka vaikuttavat todennäköisesti tuotteen jakeluun ulkoisen asiakkaan silmissä. Nämä poikkeamat voivat myös aiheutua aikaisemmissa vaiheissa tehdyistä virheistä. Näissä tapauksissa aiheuttajien löytäminen olisi erityisen tarpeellista. Puuttuvat tuotteet-kategoria sisältää tapaukset, joissa jakeluyritys on ilmoittanut puuttuvista tuotteista, ja on jäänyt epäselväksi, mihin ne ovat päätyneet. “Puuttuva”-tyyppiluokka muutetaan väärin ohjautuneeksi, jos käy ilmi, että tuotteet ovat päätyneet toiselle jakeluyritykselle. Laatu-poikkeaman tapauksessa tuotteen (tai tuotteiden) kunto ei vastaa sille asetettuja laatu-standardeja. Ylimääräiset-kategoria voi koskettaa myös loppupään poikkeamia, ja jos ilmoittanut taho on jakeluyritys, voidaan olettaa, että “ylimääräiset tuotteet”-poikkeama muuttuu väärinohjautuneeksi.

Prosessin aikaisemmissa vaiheissa havaitut poikkeamat sijoittuvat pääasiassa toiminta-prosessin logistiikkaprosessiin. Mikäli todetaan, että tämän ryhmän poikkeama on vaikuttanut toiseen poikkeamaan, voidaan tapaukset linkittää keskenään esimerkiksi siten, että poikkeaman rivin järjestysnumero Excelissä liitetään myöhemmin tapahtuneen poikkeaman “aiheuttaja”-osioon, ja jälkimmäisten ja edeltävien poikkeamien soluihin asetetaan värikoodi (kokenut vaikutusta toisesta = vihreä, vaikuttanut yhteen = keltainen, kahteen = oranssi, yli kahteen = punainen tms.). Värikoodien ansioista nämä tapahtumat ovat helposti löydettävissä. Mikäli tapahtumien vaikuttavuusasteet on määritelty, voidaan toisiinsa liittyvien tapahtumien vaikuttavuutta laskea DAG-menetelmän mukaisesti esimerkiksi omalla Excel-sheetillä. Tutkimuksen aikana todettiin, että prosessin loppupäässä ilmenneiden tapahtumien hahmottaminen voi olla vaikeampaa, ja linkittämisen avulla vähennetään oletettavasti myös epäselvien aiheuttajien määrää.

Toimitus viivästynyt- poikkeama voidaan linkittää esimerkiksi jakeluyritykseltä puuttuvan tuotteen palautteeseen tai mahdollisesti useamman eri yhtiön palautteisiin, jolloin saadaan käsitystä viivästykseen vaikuttavuudesta ja päästään ongelmien alkulähteelle.

Mikäli jokin lajitteluvirhe on aiheuttanut minkä tahansa toisen poikkeamaan, merkitään se aiheuttajaksi jokaiseen niistä. Mikäli "poikkeava tapahtuma toimituksen aikana" tai sitä edeltävä poikkeama aiheuttaa minkä tahansa poikkeaman, linkitetään se samojen periaatteiden mukaisesti.

Tämän periaatteen mukaisesti voidaan tulkita asioiden välisiä vaikutussuhteita ja muodostaa tapahtumaketjuja. Ihannetilanteessa myös jokainen vastaanottavalta asiakkaalta kerätty palaute olisi tallennettuna ja mahdollisena linkityksen kohteena. Kohdeyrityksen resurssit ovat kuitenkin rajalliset, ja ilman automaatiota asiakasreklamaatioiden kokonaisvaltainen hallinta on vaikeaa.

Seuraavassa sarakkeessa oleva erätunniste tai tarkenne on linkityksen perusedellytys etenkin poikkeamien hallinnassa ilman automaatiota. Viestinnässä tulisikin aktiivisesti painottaa ID-tunnusten käytön merkitystä.

Kuvaus-saraketta tulisi edellä mainitusti kehittää suuntaan, jossa tapahtuman objekti mainitaan aina ensimmäisenä.

Aiheuttaja-sarakkeen kirjausmenetelmiä tulisi selkeyttää siten, että selvissä tapauksissa käytetään vain sidosryhmien tunnuksia (tai toiseen poikkeamaan linkittäessä kyseisen poikkeaman rivin järjestysnumeroa/solua). Epäselvät tapaukset tulisi luokitella jatkoselvitystä- tai seuranta varten. Tähän sarakkeeseen voitaisiin kirjoittaa "?", kun aiheuttaja ei ole tiedossa tai "epäily"+ sidosryhmä. Näin epäselvät tapaukset olisivat suoraan samassa kohdassa.

Aiheuttaja- sarakkeen viereen voitaisiin tehdä uusi "seuraus"-sarake. Nimensä mukaan tähän voitaisiin lyhyesti merkitä poikkeamasta aiheutuneet seuraukset ja mahdollisesti arvio poikkeaman vakavuudesta.

Edeltävän sarakkeen viereen voitaisiin tehdä "tapauksen tila"-sarake. Tähän voitaisiin merkitä keskeneräiset tapaukset tunnuksilla "kesken" ja "ratkaistu" tai ratkaisu pvm. Sarakkeessa voitaisiin vaihtoehtoisesti hyödyntää myös värikoodeja esimerkiksi punainen = puuttuu tärkeitä tietoja, keltainen = kuittaus puuttuu, ja vihreä = ratkaistu.

Myös poikkeaman ratkaisuun käytettyjä toimenpiteitä voitaisiin ilmaista yhdessä sarakkeessa. Mikäli palautteen antaja on ehdottanut toimenpiteitä vastaavien poikkeamien ehkäisyyn, voidaan nekin merkitä samaan kuvaukseen. Tämän sarakkeen hyödyntämistä varten toimenpiteet tulee luonnollisesti olla selvillä, ja sidosryhmiä tulisi aktiivisesti kannustaa raportoimaan niistä.

Nykyisen jakeluyritysten tarkistuslistassa "x" merkinnät tulisi vaihtaa Excelin "korvaa"- toiminnon avulla numeroksi "1", jatkossa poikkeama tulisi myös ilmaista tämän numeron avulla. "Vaikuttanut kaikkiin jakeluyhtiöihin" voitaisiin nimetä "vaikutus kuinka moneen yhtiöön"-sarakeeksi. Tähän sarakkeeseen voidaan laskea kyseisen rivin sisältämien poikkeamien summaa hyödyntämällä edellä mainittujen numeromerkintöjä. Tähän soluun tulisi myös ohjelmoida koodi, joka näyttää numeron "0" tunnuksena "-", sillä näin "0"-arvot eivät sotke analyysivaiheessa pivot- taulukon arvoja.

5.3.3 Palautteen hallinnan kehittäminen kuljetusyrityksen tiketöinti järjestelmän avulla

Tarve tiketöinti järjestelmästä ja automaattista ominaisuuksista tuotiin esille useassa kohdeyrityksen haastattelussa. Kyseinen järjestelmä auttaisi myös ratkaisemaan monia tutkimustuloksien osoittamia kehityskohteita ja oletettavasti parantaisi nykyistä työnkulkua poikkeamien hallinnassa. Myös kuljetusyritys piti järjestelmää hyvänä ja kustannustehokkaana ratkaisuna poikkeamien ja reklamaatioiden hallinnan yhdistämiseksi. Reklamaatioille voidaan tehdä vielä omat syykoodit ja esimerkiksi ilmaista onko määrätty tapahtuma johtanut asiakassuhteen päättymiseen. Järjestelmän kehittäneen yrityksen nettisivuilla myös mainittiin, että raportoitujen poikkeamien määrä keskimäärin kolminkertaistuu järjestelmän käyttöönoton myötä.

Kohdeyrityksen hyödyntäessä kuljetusyrityksen tiketöinti järjestelmää, saataisiin yhtenäinen raportointimalli, jossa on selkeä vastuunjako. Yhteisen palautteen hallinnan kehittämistä varten kuljetusyritys piti järjestelmän laajentamista kohdeyrityksen käyttöön hyvänä ratkaisuna. KUT2 mainitsi, että yritysten tulisi kokeilla yhteisiä pilotteja ja hankkeita nykyistä ennakkoluulottomammin.

Tämä yhteishanke olisi resursseja ja yhteistyötä tukeva tilaisuus ottaa askel kohti kehittyneempää poikkeamien hallintaa. Mielestäni olisi viisasta kokeilla hyödyntää merkittävän yhteistyökumppanin jo aloitettua hanketta, ja kokeilla integroida kahden yrityksen järjestelmiä keskenään. Olemassa olevan järjestelmän hyödyntäminen on kannattavaa, sillä osa työstä on jo tehty, eikä kehitystyötä tai muutoshallintaa tarvitse aloittaa tyhjästä. Jotta järjestelmä opitaan käyttämään oikein, vaatii se totuttelua ja mahdollisesti jonkinlaisia kokeiluhankkeita. Järjestelmän toimivuudesta ja sen tuomista hyödyistä pitää olla jonkinlaisia todisteita ennen sen laajempaa käyttöönottoa. Ratkaisua voitaisiin kokeilla eräänlaisena pilottina, jossa kohdeyrityksen työntekijöille luodaan järjestelmään omat käyttäjät siten, että näiden käyttäjien oikeuksia on rajoitettu vain yritysten yhteisten asioiden hoitamista

varten. Tiketöintijärjestelmän yhteisömallin tuomien ominaisuuksien ansiosta tämä olisi myös käytännössä mahdollista.

Vaikka liiketoimintaan osallistuu muitakin sidosryhmiä, tarjoaa tämä hanke kohdeyritykselle mahdollisesti käsityksen siitä, kannattaako sen hankkia oma lisenssi kyseiseen ohjelmaan, ja voitaisiinko tätä raportointimallia mahdollisesti hyödyntää toiminnassa myös muiden sidosryhmien kanssa. Hankkeen tuoma hyöty määräytyy pitkälti sen mukaan, että järjestelmää käytetään oikein menetelmin halutun tuloksen kannalta. Tässä liiketoimintaverkostossa tulos määräytyy pitkälti sidosryhmien yhteistyön mukaan ja sen, että uudistukset viedään oikeisiin paikkoihin. Poikkeamanhallintajärjestelmän käyttö tulisi siis saada "ehdollistettua" osaksi sidosryhmien jokapäiväistä toimintaa. Ihannetilanteessa järjestelmän avulla voidaan pitää palautteen hallinta yhtenäisenä eri osaprosessien välillä. Hankkeen edetessä joillekin jakeluyhtiön yhteyshenkilöille voitaisiin kokeilumielessä lisätä käyttäjät, ja tiketöintijärjestelmän antamat tulokset voitaisiin mahdollisesti yhdistää nykyisen jakokirjajärjestelmän kanssa samalle Power-BI-alustalle, mikäli tämä onnistuu, olisi asiakaspalautteen avulla mahdollista täydentää nykyisten syykoodien antamia tietoja. Jakeluyritykset voitaisiin lisätä mukaan myös pilottivaiheessa, sillä kuljetusyrityksen haastatelvat kokivat tarvetta yhtenäistää toimintaa. Jakeluyritysten vastuuhenkilöt voisivat esimerkiksi täydentää tikettien sisältämiä tietoja ja ottaa kantaa siihen, mitä vaikutuksia havaituilla poikkeamilla on ollut esimerkiksi väärin kuljetettujen tuotteiden tapauksessa.

Tiketöintijärjestelmän laajemman käytön tuomat edut

Kuljetusyrityksen tiketöintijärjestelmän laajempi käyttöönotto tuo mahdollisuuden yhtenäistää poikkeamien ja reklamaatioiden hallinta eri sidosryhmien kesken. Järjestelmän kuvailtiin olevan helppo- ja "avoim"-käyttöinen sovellus, jonka käyttömahdollisuudet olisi mahdollista kustomoida vastaamaan monenlaisia eri tarpeita. Järjestelmän avulla voitaisiin helpottaa ja parantaa yhteistä palautteen hallintaa. Tulevaisuudessa poikkeamille, asiakasreklamaatioille ja "muulle"-palautteelle olisi helpompi luoda omat luokittelukriteerit. Luokituksia voidaan täsmentää siten, että poikkeamia on mahdollista analysoida ja raportoida muun muassa niiden aiheuttajien ja alueiden mukaisesti. Kun asiat ovat helpommin löydettävissä ja luokiteltavissa, on järjestelmästä mahdollista löytää yksittäisiä tietoja ja tarvittaessa liittää tiedot osaksi suurempaa kokonaisuutta. Palautteen seurattavuutta parantaa se, että tiketti voidaan jättää avoimeksi, siihen voidaan asettaa automatisoituja muistutus-toimintoja, tämän lisäksi keskeneräiset tapaukset ovat kaikkien nähtävillä. Suljetut tapaukset puolestaan ovat selkeästi analysoitavissa yhtenäisellä alustalla ja ne ovat tarpeen tullen myös uudelleen avattavissa. Tapauksia voidaan siis tarkastella yhteisesti prosessin vaiheiden mukaisesti eri sidosryhmien kanssa. Järjestelmä tuo edellä mainitusti myös mahdollisuuden laskea laatukustannuksia, minkä avulla liiketoiminnan tasosta saadaan

nykyistä täsmällisempi kuva. Kun asiakaspalautteet saadaan hyödynnettyä edellä mainitulla tavalla, voidaan ne kytkeä osaksi johtamisjärjestelmää ja näin toimenpiteet on helpompi suunnitella mahdollisimman vaikuttaviksi. Järjestelmän toimintojen avulla on mahdollisuus asettaa poikkeamille haluttuja vaikuttavuusasteita ja linkittää tapahtumia keskenään kokonaishaitan selvittämiseksi.

Järjestelmän eduksi mainittiin myös sen joustavuus, eli peruseriaatteita noudattamalla, siitä voidaan tehdä lähes minkäläinen tahansa. Mikäli tiketöntijärjestelmän tietoja saadaan yhtenäistettyä jakokirjajärjestelmän kanssa, voidaan asioita mitata ja raportoida numeeristen arvojen avulla. Tarkkojen arvojen myötä syntyy mahdollisuus hyödyntää tilastollista prosessinohjaamista. Ajantasaisen seurannan myötä järjestelmien muodostama kokonaisuutta voidaan pitää suorituskyvyn varoitusjärjestelmänä, ja kehitystyötä voitaisiin ohjata jatkuvan kehittämisen periaattein. Järjestelmän avulla kerätyt tiedot mahdollistavat opinnäytetyössä esitettyjen laatutekniikoiden hyödyntämisen, jolloin asetut tavoitteet ovat helpommin saavutettavissa.

Yhtenäisen prosessin hallinnan saavuttamiseksi tiketöntijärjestelmän syykoodit tulisi kehittää jakokirjajärjestelmän ”jatkeeksi” siten, että asiakasreklamaatiot ja aikaisempien vaiheiden palautteet olisi mahdollista linkittää olemassa oleviin syykoodeihin. Teoreettisesti olisi mahdollista viedä koko jakelutoiminta tiketöntijärjestelmän sisälle ja kerätä nykyisiä syykoodeja tarkempaa tietoa. Nykyiset jakokirjajärjestelmät ovat kuitenkin niin laajassa käytössä, että opinnäytetyön alustavassa ehdotuksessa tätä tiketöntijärjestelmää käytettäisiin vain jakeluyritysten valittujen vastuuhenkilöiden kanssa.

Yhteisen tiketöntijärjestelmän riskit

Vaikka käytännössä yhtenäisen järjestelmän hyödyntäminen kuulostaa vähintäänkin hyvältä vaihtoehdolta, kohdistuu siihen myös haasteita. Kuljetusyrityksen tiketöntijärjestelmä ei toimi sähköpostin ”päällä”, vaan kyseessä on oma selaimessa käytettävä sovellus. Järjestelmä toimii parhaiten silloin, kun raportoinnista vastaavat henkilöt käyttävät järjestelmää, eivätkä vain kerro tapahtumista. Eli järjestelmän laajempaa käyttöönottoa varten nykyistä sähköposti-viestintämallia olisi muutettava ainakin osittain. Sähköpostista ei kuitenkaan tarvitsisi luopua, sillä ohjelman avulla voidaan lähettää linkkejä sähköpostiosoitteisiin. Pääasiassa kuitenkin tapahtumien kuvaukset, poikkeamien hallinta ja niiden raportointi tapahtuisi järjestelmän sisällä. Järjestelmän avulla ei voida hallinnoida sähköposteja muuten kuin linkkien avulla ja koko sähköpostin vieminen järjestelmän sisälle ei ole mahdollista. Eli esimerkiksi outlook-sovellusta ei voida integroida järjestelmän kanssa. Tämän seurauksena kohdeyritys joutuisi esimerkiksi kirjaamaan järjestelmään erikseen kaikki asiakkaiden reklamaatioita koskevat tiedot.

Tämä järjestelmäuudistus ohjaisi sidosryhmien edustajia uuden järjestelmän käyttöön. Empiirisen tutkimuksen mukaan yhteydenpito tapahtuu pääasiassa sähköpostin avulla ja suurin osa vastaajista piti tätä viestintämallia toimivana. Etenkin jakeluyhtiökyselyssä vastaajat tekivät melko selväksi sen, että yhteydenpitovälineenä sähköpostia ei tulisi muuttaa. Tässä vaiheessa ei kuitenkaan osattu vielä esittää vaihtoehtona tiketöintijärjestelmää, joten asiasta voisi tehdä vielä uuden tutkimuksen. Vaikka jakeluyhtiöiden sitoutuminen järjestelmän käyttämiseen herättäisi epäilyksiä, voi kohdeyritys hankkia oman lisenssin rekламаatioiden ja poikkeamien yhtenäistämistä varten. Tällöin ihanteellista olisi jollain tapaa yhdistää palautteet jakokirjajärjestelmän tietojen kanssa. Kyseinen järjestelmä on kuitenkin nimenomaan suunniteltu yhteisömallin mukaisesti suurelle käyttäjäkunnalle, eli mikäli jakeluyritykset eivät pidä järjestelmähanketta riittävän hyvänä ratkaisuna, voi kohdeyritys myös vaihtoehtoisesti yrittää hyödyntää kuljetusyrityksen järjestelmää parhaalla mahdollisella tavalla ja kehittää oman ratkaisun palautteenhallintaan jakeluyhtiöiden kanssa.

5.3.4 Vaihtoehtoiset tiketöintijärjestelmät

Tiketöintijärjestelmiä on olemassa lukuisia eri vaihtoehtoja ja niillä on eri ominaisuuksia. Näistä vaihtoehdoista tulisi tehdä kartoitus. Esimerkiksi Atlassianin Jira tiketöinti järjestelmä tallettaa palautteet tietokantaan aivan kuten kuljetusyrityksen poikkeamanhallintajärjestelmä, mutta se pystyy myös lähettämään ja vastaanottamaan sähköposteja. Uuden poikkeaman kuvaavat sähköpostit luokitellaan ja kaikki myöhempi viestintä sisältää tapahtumalle annetun koodin. Valitsemalla tapahtumaan lisättävän kommentin tyyppin se voi jäädä järjestelmän sisäiseksi tai siitä voi lähteä kaikille asianosaisille sähköposti, jonka vastaukset palautuvat automaattisesti järjestelmään. Näin sidosryhmien välistä viestintää voidaan edelleen harjoittaa sähköpostin avulla, mutta kaikki tarvittavat tiedot tallentuvat järjestelmään ennalta määriteltujen luokituksen mukaisesti.

Järjestelmä sisältää siis mahdollisuuden integraatioon sähköpostin kanssa ja sovellus toimii myös pilvipalvelun avulla (Atlassian pyrkii myös ohjaamaan kaiken toiminnan pilveen). Tämän tiketöintijärjestelmän ominaisuudet ovat erittäin laajat, tarkempaa ominaisuuksien kartoitusta ei kuitenkaan tehdä tässä työssä enempää, sillä kehitysprosessi voidaan käsitellä koko opinnäytetyötä laajempänä kokonaisuutena.

5.3.5 Keskustelufoorumi

Kohdeyrityksen liiketoimintaa harjoitetaan ulkoistettuna, joten lähes kaikki siihen liittyvä tieto liikkuu virtuaalisesti. Onnistuneen tiedon luomisen kannalta on siis erityisen tärkeää luoda oikeanlainen ja ihanteellinen verkkoympäristö. Stähle ja Wilenius (14-17) painottavat teoriassaan, että mikäli yritys haluaa onnistuneesti kehittää liiketoimintaansa, tulee

tietoa hyödyntää jatkuvin ja proaktiivisin menetelmin. Kohdeyrityksen ja sen sidosryhmien tulisi kerryttää ja hyödyntää tietopääomaansa mahdollisimman kokonaisvaltaisesti siten, että myös Mikko Alangon (2011, 17-18) mainitsema hiljainen eli kokemusperäinen tieto saadaan hyödynnetty osana tiedonsyikliä. Onnistuneessa tiedonluomisprosessissa tieto kiertää täsmällisesti kaikissa eri tietosyklin vaiheissa useaan kertaan. Hyödynnettävä tieto koostuu muun muassa sen jakamisesta, tallentamisesta, sisäistämisestä ja sen soveltamisesta, ja nämä kaikki syklin vaiheet vaativat onnistuakseen oikeanlaisen ympäristön. Välillä uuden tiedon syntyminen vaatii myös aikaa kehittyäkseen ja tätä auttaisi se, että kaikki tiedot ovat koko ajan käsiteltävissä ja kaikkien nähtävillä olevassa muodossa. Mikko Alangon (2011, 23) esittämän Seci BA mallin mukaan onnistuneen uuden tiedon luomista varten jokaiselle syklin vaiheelle tulee luoda ihanteellinen tilansa. Ihanteellisessa tilassa ihmisten välisellä kommunikaatiolla on parhaat edellytykset saada aikaan kokonaan uutta hiljaista ja käsitteellistä tietoa.

Tiivistettynä tämän opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä osoitettiin, että tiedon luominen voidaan määritellä nykypäivänä yhdeksi yrityksen kriittiseksi menestystekijäksi. Foorumin tarkoituksena olisikin tarjota kohdeyritykselle ja sen sidosryhmille verkko-ympäristö, jossa kokonaisvaltaiselle tiedon hyödyntämiselle olisi parhaat mahdolliset edellytykset.

Vaikka tutkimustulosten mukaan arkinen yhteydenpito toimii pääasiallisesti hyvin ja matalalla kynnyksellä, on yritystoiminta paljon muutakin kuin tuotteiden toimittamista, suoraviivaista viestintää ja havaittujen ongelmien korjaamista. Toimintaa ohjataan johdon antamien ohjeistusten ja sääntöjen lisäksi, myös sidosryhmien oman osaamisen ja tietämyksen avulla. Oikea tieto oikeilla ihmisillä luo tietämystä ja osaamista, joiden pohjalta liiketoiminnan harjoittamiselle voidaan luoda parhaat mahdolliset edellytykset. Vaikka tärkeimmät asiat tuleekin käsiteltyä arkisessa viestinnässä ja omissa kokouksissaan, niin foorumin tarkoituksena on parantaa "taustatiedon" luomisprosessia tämän verkosto-organisaation sisällä. Tällöin yhteinen tieto olisi tallennettuna konkreettisessa muodossa ja sen avulla voitaisiin luoda uutta tietoa, joka päivittyisi yhteisesti kaikkien nähtävillä. Foorumi sisältäisi siis erilaisia keskustelumahdollisuuksia, ja luultavasti myös kynnys käsitellä asioita monipuolisemmin olisi nykyistä pienempi. Tämän lisäksi foorumia voitaisiin käyttää myös eräänlaisena raportointityökaluna, johon voitaisiin päivittää muun muassa laatumittareiden tavoitteita ja suoritteita. Oikein käytettynä tämä foorumi saattaisi kokonaisuudessaan parantaa sidosryhmien tietämystä, lisätä näiden proaktiivisuutta ja ennen kaikkea edistää yhteisten ongelmien ratkeamista.

Alustavassa mallissa foorumi koostuisi neljästä keskusteluhuoneesta, joissa asioita käsiteltäisiin omien teemojen mukaisesti. Mahdollisen hankkeen käyttöönoton yhteydessä

ihmisiä olisi motivoitava ja kannustettava sen käyttöön, jotta hanke ei “kuolisi pystyyn”. Tärkeintä olisi saada foorumin käyttö osaksi työntekijöiden arkipäiväistä työskentelyä. Käyttäjien ehdollistumista voidaan esimerkiksi edistää tekemällä foorumiin tiettyjen asioiden raportoimisen pakolliseksi. Myös kohdeyrityksellä (mahdollisesti moderaattorilla) olisi keskeinen rooli varsinaisen käyttökokemuksen luomisen suhteen. Foorumin toimintaan voitaisiin liittää esimerkiksi @-merkin käyttö, jonka avulla käyttäjiä voitaisiin mainita omissa kommentteissa, kun heiltä halutaan mielipide käsiteltävään asiaan. Tällöin merkityn henkilön sähköpostiin voisi tulla vielä asiasta erillinen ilmoitus. Kaikista tärkeintä olisi kuitenkin saada käyttäjät ymmärtämään, että uusien viestintäratkaisujen avulla on mahdollista käsitellä ja luoda uudenlaista tietoa, mikä hyödyttäisi kaikkien yhteistä toimintaa.

Vapaa keskusteluhuone

Yksi huone voisi olla nimeltään yleiset aihealueet tai esimerkiksi vapaa keskusteluhuone. Tämä huone olisi ominaisuuksiltaan ihmisten stereotyyppinen käsitys keskustelufoorumista. Keskusteluhuone soveltuisi perusluontoisten asioiden käsittelyyn siten, että kaikilla käyttäjillä olisi mahdollisuus aloittaa uusi keskustelu haluamastaan aiheesta ja osallistua vapaasti muiden aloittamiin keskusteluihin. Nämä keskustelut muodostaisivat oman teemapohjaisen alustan, jossa saman aihealueen keskusteluja voitaisiin jatkaa ja avata uudelleen niin kauan kuin juttua riittää. Käytännön esimerkkinä omana keskusteluotsikkona voisi olla muun muassa tutkimuksessa esille tulleet jakajien työkalut.

Ohjausryhmät

Myös ohjausryhmissä käsiteltäviä asioita voitaisiin käsitellä kokonaan omassa keskusteluhuoneessaan. KUT2 koki, että foorumin avulla voitaisiin edistää ohjausryhmissä käsiteltävien asioiden tiedon kulkua. Tämä huone voisi jakaantua kahteen pääkeskusteluvalikkoon, joista toinen käsittelisi tulevia ohjausryhmän kokouksia ja toinen puolestaan aikaisempia. Tavoitteena olisi tarjota käyttäjille alusta, johon he voivat lisätä asioita tai teemoja, joita he haluaisivat käsiteltävän seuraavassa kokouksessa. Tässä osiossa voitaisiin vapaasti keskustella tulevista kokouksista ja lisätä “muistiinpanoja” niitä varten. Toiseen päähuoneeseen voitaisiin kirjata lyhyet kuvaukset aikaisemmista kokouksista ja niiden johtopäätöksistä. Näin henkilöt, jotka haluavat selvittää muistiaan tai eivät päässeet osallistumaan kokoukseen näkisivät tärkeimmät asiat yhteenvetona.

Käytännössä keskusteluhuone toimisi oma-aloitteisesti siten, että ihmiset lisäävät halutesaan käsiteltäviä asioita tai esimerkiksi että vähintään yhden sidosryhmän edustajan tulee lisätä käsiteltävä aihealue ennen kokousta. Yhteisinä sääntöinä voitaisiin sopia, että kaikkien kokoukseen osallistuvien tahojen tulisi lukea muiden ihmisten kommentit (tarvittaessa

myös edellisen kokouksen yhteenveto) ennen seuraavaa ohjausryhmää. Huone tarjoaisi ihmisille aikaa käsitellä ja pohtia yhteisiä asioita, sillä kokoustilanteessa osa asioista saattaa jäädä sanomatta tai muuten vain unohtua. Varsinaisessa kokoustilanteessa myös keskustelun laatu saattaisi olla parempaa, kun ihmiset ovat valmistautuneet paremmin ja keränneet yhteistä tietoa pidemmän aikaa.

Merkittävien ongelmien jälkiselvitys

Merkittäväksi koettujen ongelmien jälkiselvitystä varten voitaisiin myös kehittää oma keskusteluhuone. Käsiteltäväksi voitaisiin nostaa asioita, joihin halutaan lisäselvityksiä. Esimerkiksi systemaattisesti ilmeneviä tai erityisen poikkeavia tapauksia voitaisiin käsitellä yhteisin voimin. Merkittäviä tietoja voisi olla muun muassa muiden näkemykset samoista tai samankaltaisista ongelmista ja niiden vaikutukset sidosryhmän omaan ja yhteiseen toimintaan. Keskeisessä roolissa olisi olettavasti myös ongelmien ratkaisu- tai ehkäisykeinojen löytäminen.

Mikäli tämä keskusteluhuone toteutetaan oikein, voitaisiin sen avulla saavuttaa merkittävää hyötyä yhteisen liiketoiminnan kannalta. Keskusteluhuoneen käytännön toteuttaminen ja moderointi tuovat kuitenkin mukanaan huomiota vaativia asioita. Ensinnäkin merkittävillä ongelmille tulee asettaa kriteerit, jotta keskustelun sisältö pysyy hyödyllisenä yhteisen toiminnan kannalta. Keskustelun laadun varmistamiseksi käyttäjien oikeuksia voitaisiin rajoittaa siten, että vain määrätyt henkilöt voisivat lisätä uusia ongelmia käsiteltäväksi. Lähtökohtaisesti esille nostettujen ongelmien kommentointi olisi vapaata, mutta uusien tapauksien esille nostamisesta sovittaisiin etukäteen, ja se tehtäisiin esimerkiksi vain vastuuhenkilöiden tai moderaattorin toimesta. Mikäli ongelmien ratkaiseminen vaatii merkittäviä toimenpiteitä tai rakenteellisia muutoksia (esimerkiksi nykyisten toimintatapojen tai järjestelmäominaisuuksien muutoksia), tässä huoneessa käsiteltäviä ongelmia tai niiden aihealueita voitaisiin lisätä myös ohjausryhmäosioon. Vaikka ongelmien käsittelyn yhteydessä saatetaan esittää ratkaisuehdotuksia, niin huone ei olisi kuitenkaan varsinainen paikka päätöksenteolle, sillä lopulliset päätökset tehtäisiin virallisissa kokouksissa. Ja vaikka huoneen pelisäännöt olisi tarkkaan määritelty ja käyttäjien oikeuksia mahdollisesti rajoitettu, tulisi ihmisiä ahkerasti motivoida ottamaan kantaa käsiteltäviin ongelmiin (esimerkiksi tägien avulla), sillä ilman kunnollista osallistumista hankkeen hyödyt jäävät pieniksi.

Laadun seuranta/raportointi

Myös laadun seuranta ja sen raportointia varten voitaisiin kehittää oma keskusteluhuone. Tässä huoneessa sidosryhmien toiminnan tuloksia voitaisiin ilmaista yhteisesti laatumittareiden avulla. Myös sidosryhmiltä itseltään voitaisiin kerätä täydentäviä tuloksia ja lyhyitä

laaturaportteja. Mikäli erillisten raporttien tai selvitysten kerääminen koetaan liian työlääksi, voi tämä "keskusteluhuone" sisältää vain toiminnan yhteisen tulokortin, jota päivitetään säännöllisin väliajoin. Toiminnan ja viestinnän laadun parantamiseksi tuloksiin voitaisiin liittää jonkinlainen kannustinjärjestelmä, jonka avulla toiminnan ja mahdollisen raportoinnin laatua saataisiin varmemmin parannettua. Kannustinjärjestelmän hyödyntäminen tulisi kuitenkin mahdolliseksi vasta silloin, kun kaikki asiakaspalaute saadaan hyödynnettyä riittävän täsmällisesti ja tarvittavat tiedot saadaan luotettavasti kerättyä. Ihannetilanteessa sidosryhmien antamat tulokset ovat kaikkien nähtävillä omassa välilehdessään. Tarkoituksena olisi seurata yhteistä toimintaa sille asetettujen mittareiden ja tavoitteiden pohjalta siten, että kaikki osapuolet pysyvät jatkuvasti tilanteen tasalla. Hankkeen toimivuus toki määräytyy käytössä olevien seurantajärjestelmien mukaan, mutta tärkeintä olisi, että kaikki tahot osallistuisivat toiminnan laadun raportointiin parhaan kykynsä mukaan. Laadun raportoinnin suhteen tulee miettiä, saadaanko asiakaspalautteesta kerättyä tarvittavat tiedot, ja mikä on kyseisen sidosryhmän oma vastuu raportoida toiminnastaan tai sen tuloksista.

Mikäli foorumin käyttäjät ovat aktiivisia ja sidosryhmien edustajat mieltävät ratkaisun toimivaksi, voidaan yksi keskusteluhuone tehdä myös chattaamista varten. Ratkaisusta lisää seuraavassa luvussa.

5.3.6 Chatin hyödyntäminen osana viestintää

Tutkimuksen aikana vastaajat toivat esille vaihtoehdon, jossa keskinäistä yhteydenpitoa voitaisiin tehostaa jonkinlaisen chat-ratkaisun avulla. Vaikka chat-hankkeen tarkemmasta toteutuksesta ei osattu sanoa sen enempää, vastaajat toivat esille sen käyttöön ja resursseihin liittyviä rajoitteita (käsiteltiin luvussa 4). Tutkimustulosten perusteella koen, että chatin toteuttamisen kannalta merkittävänä yhteistyökumppanina voisi olla kuljetusyritys, jonka mainittiin lähitulevaisuudessa suunnittelevan oman chat-hankkeen toteuttamista. Chatin toteuttaminen voitaisiin siis teoriassa toteuttaa kohdeyrityksen omana hankkeena tai mahdollisesti yhteistyössä kuljetusyrityksen kanssa.

On itsestään selvää, että tehokkaimpien tuloksien saavuttamiseksi kohdeyrityksen tulisi vastata oman chat-palvelunsa kehitystyöstä riippumatta siitä, toteutetaanko se yhteistyössä kuljetusyrityksen kanssa vai ei. Tutkimustulosten perusteella chatin toteuttaminen keskittyisi pääasiassa operatiivisille lyhyen aikajänteen asioille, ja siksi sen käyttäjäkunnaksi rajattaisiin vain määrättyjen yritysasiakkaiden yhteyshenkilöt. Suunnittelutyötä tulisi tehdä yhteistyössä hankkeeseen osallistuvien sidosryhmien kanssa siten, että ratkaisusta saadaan mahdollisimman hyödyllinen ja toimiva kaikkien osapuolien kannalta. Toimintaan osallistuvien tahojen kanssa tulee myös ennalta määritellä, minkälaiset tapaukset

hoidetaan missäkin chat-kanavassa. Erityisen tärkeää olisi kuitenkin hahmotella kriteerit ja ohjeistukset, joiden mukaan tapaukset voidaan tai ei voida ratkaista chattia käyttämällä. Chat-hankkeen pääideana ei siis olisi siis ainoastaan lyhentää viestien vasteaikaa sidosryhmien ja kohdeyrityksen välillä, vaan tarjota myös yhteydenpidosta vastaaville tahoille yhteinen sähköpostia täydentävä viestintäalusta.

Teams-sovelluksen hyödyntäminen

Chat-hanke voitaisiin toteuttaa pienillä resursseilla Teams-sovelluksen avulla, sillä sovellus on jo useiden sidosryhmien käytössä. Tämän lisäksi lähes kaikilla tahoilla on jo sovellukseen omat käyttäjänsä. Tutun sovelluksen hyödyntäminen ja sen käyttäjien perehdyttäminen tuskin vaatisi sen suurempia ponnisteluja. Uuden tai tiedon täydennystä vaativan tapauksen huomattaessaan käyttäjä voisi avata uuden kokouksen, tai vaihtoehtoisesti perustaa tapaukselle ennalta määritellyn kanavan siten, että asianomaiset tahot saisivat aina kutsun sähköpostiinsa. Mikäli sidosryhmien edustajille olisi luotu valmis keskustelualusta nopeita ongelmatilanteita varten, ei informaatio "kiertäisi" kohdeyrityksen asiakaspalvelun kautta turhiksi koetuissa tilanteissa. Teams-sovelluksen laajempi hyödyntäminen saattaisi siis nopeuttaa ongelmatilanteiden ratkeamista tuomalla suurempaa yhteyttä sidosryhmien yhteyshenkilöiden välille. Samalla myös käsitellyt asiat jäisivät muistiin Teamsin keskusteluhistoriaan, lukuunottamatta live-puheluiden avulla käsiteltyjä asioita, nämä asiat tulisikin tarvittaessa kirjata heti tapauksen jälkeen. Varsinaisen palautteen hallinnan ja hyödyntämisen kannalta tällä ratkaisulla tuskin olisi yksinään mullistavaa merkitystä, sillä analyysiä varten Teams-keskustelujen sisältämä data tulisi erikseen kirjata ja tallentaa järjestelmiin. Teamsissa käsitellyt asiat saadaan toki helposti muun palautteen kanssa raportointiin, mikäli esimerkiksi kuljetusyrityksen käyttämä tiketöintijärjestelmä otetaan kohdeyrityksen ja sen sidosryhmien käyttöön. Tässä ratkaisussa kohdeyritys voisi tehdä sidosryhmilleen ohjeistuksen, jonka mukaan Teamsissa käsitellyt tapaukset tulee aina kirjata tiketöintijärjestelmään siten, että tapauksen huomannut taho luo tiketin ja jakaa tapauksen linkin chat-keskusteluun viimeistään sen päättymisen yhteydessä.

Uusi chat-sovellus

Mikäli varsinaisen chat-hankkeen avulla halutaan tehostaa operatiivisen toiminnan lisäksi myös asiakaspalautteenhallintaa, voitaisiin sen käyttöön liittää toimintaa edistävää tekoälyä. Mikäli tekoälyä saadaan hyödynnettyä riittävän tehokkaasti, voitaisiin sidosryhmien välistä viestintää vähitellen ohjata järjestelmän sisälle. Tällöin chat-sovellus olisi osa palautteenhallintajärjestelmää, jonka avulla tapaukset olisi mahdollista kategorisoida ja raportoida "lennosta". Chat-boteissa käytettävää tekniikka voitaisiin hyödyntää tapausten luokitteluun, tallentamiseen ja automaattisten viestien lähettämiseen. Keskustelun alussa

tai sen päättämisen yhteydessä voitaisiin käyttää apukysymyksiä ja avainsanoja, joiden avulla tapahtumasta voidaan kerätä tärkeimmät tiedot, kuten tuoteryhmä, tuote-ID, syykoodin mukainen tapahtuma ja tarkentava tieto ongelman luonteesta tai sen vakavuudesta. Kysymyksiin liitettyjen avainsanojen avulla tapaukset on mahdollista kategorisoida automaattisesti ja tiettyjen vastausvaihtoehtojen käyttäminen lähettäisi automaattisen sähköpostiviestin asianomaisille tahoille. Vaihtoehtoisesti sovelluksen keskusteluikkuna voisi sisällyttää valikko-omaiset pikavalintavaihtoehdot, joiden avulla tapaukselle voidaan asettaa tiettyjä luokituksia milloin tahansa keskustelun aikana. Keskustelun päättämisen yhteydessä tapahtuma tallentuisi automaattisesti järjestelmän sisälle omaan syyluokkaansa, ja tapauksen sisältämät tiedot olisivat hyödynnettävissä osana muuta asiakaspalautetta.

Koska outlook-viestintä on niin merkittävä osa yhteydenpitoa, chatti tulisi olla integroitavissa osaksi sähköpostia siten, että tarvittavat tahot saavat automaattisia viestejä sovelluksen tärkeistä tapahtumista. Mikäli sähköposteja ei haluta vastaanottaa jokaisesta asiasta, tärkeintä olisi, että käyttäjiä olisi mahdollista kutsua keskusteluihin sähköpostin välityksellä. Chat-sovellusta ei myöskään välttämättä tarvitse integroida sähköpostia lukuun ottamatta osaksi muita mahdollisia järjestelmiä (esim. tiketointijärjestelmää), mikäli sovellukseen on liitetty oma raportointialusta (esimerkiksi power-bi tai sovelluksen oma välimuisti), joka näyttää selkeäksi kaikki keskusteluiden aikana kirjatut tapahtumat omilla syykoodeissaan. Näin tulokset olisi helppo kirjata muun palautteen jatkoksi, ja samalla saataisiin käsitys siitä, kuinka paljon tapauksista on kerätty tietoa chat-sovelluksen avulla.

Chat osana foorumia

Mikäli foorum-hanke toteutetaan onnistuneesti ja eri tahot ehdollistuvat sen käyttöön, voitaisiin chat-palvelu liittää osaksi foorumin toimintaa. Tätä nopeille ongelmatilanteille suunnattua alustaa käytettäisiin omien teemapohjaisten "chat-huoneiden" avulla siten, että käyttäjät voivat luoda uusia huoneita ja uusia keskusteluja niiden sisälle. Keskustelu voidaan nimetä esimerkiksi tapauksen luonteen ja päivämäärän mukaisesti. Aktiivisen yhteyden aikana keskustelun aloittanut käyttäjä voi lisätä siihen muita käyttäjiä, ja käyttäjät voivat myös liittyä aktiiviseen huoneeseen "liity"-näppäimen avulla. Kaikki kyseiseen chat-keskusteluun osallistuvat henkilöt voivat lisätä tapaukselle tarkentavia luokituksia (syykoodeja, omia kommentteja ja muita tärkeitä tietoja), mutta vain keskustelun aloittanut henkilö voi lopettaa keskustelun ja samalla tallentaa järjestelmiin keskustelun aikana kerätyt tiedot. Näin chat-keskustelu voi olla aktiivisena niin kauan, kunnes ratkaisu saadaan, eikä keskustelu sido siihen osallistuvien käyttäjien kaikkia resursseja. Käyttäjät voisivat lisätä keskusteluun myös kuvia, tai esimerkiksi ääniviestejä pidempiä ja tarkempia kuvauksia varten. Käytännössä siis ratkaisun tai tarvittavan selvityksen jälkeen keskustelun aloittanut henkilö merkitsee tapauksen päättyneeksi, jolloin tapauksen tiedot tallennetaan ja

luokitellaan automaattisesti. Tallennuksen yhteydessä asiasta lähtisi myös sähköpostiviesti määrätuille tahoille (ainakin kohdeyritykselle). Päätyneet keskustelut olisivat löydettävissä keskusteluhistoria-välilehdestä, keskustelulle annettun nimen mukaisesti. Tämän lisäksi ihannetilanteessa jokaisen keskustelun tiedot tallentuisivat "statistiikka"-osioon, joka toimisi ratkaistujen tapauksen raportointialustana. Tämän statistiikkaa käsittelevän välilehden tai "osion" tarkoituksena olisi tarjota määrällistä tietoa chat-tapauksien jakaantumisesta syykoodien ja muiden luokitusten mukaisesti. Sovelluksen mahdollista käyttöikkunaa on havainnollistettu alla olevassa kuvassa.

Chat-keskusteluhuoneet	Asetukset	Työkalut				Palaa etusivulle
Aktiivinen keskustelu						
Aula	Lisää käyttäjä	Lisää tapaukselle luokitus	Lisää tuote-ID	Näytä lisää	Lopeta ja tallenna keskustelu	
Kuljetusyrityskäyttäjä #1						
Kohdeyrityskäyttäjä #3						
Jakeluyrityskäyttäjä #7						
Palautukset ▼						
Aktiiviset keskustelut ▼						
Muutos palautuviin tuotteisiin 8.5.2020						
Kuljetusyrityskäyttäjä#2						
Jakeluyhtiökäyttäjä#5						
Luo uusi keskustelu						
Näytä aikaisemmat keskustelut						
Statistiikka						
...						
Väärinohjatuneet/puuttuvat «	<6.31> Jakeluyhtiökäyttäjä#5 liittyi huoneeseen "Palautukset"					
Nouto/kuljetus «	<6.31> Jakeluyhtiökäyttäjä#5 teki uuden keskustelun (Muutos palautuviin tuotteisiin 8.5.2020)					
Kanava 4 «	<6.32> Jakeluyhtiökäyttäjä#5 kutsui keskusteluun käyttäjän kuljetusyrityskäyttäjä #2					
Kanava 5 «	<7.05> Kuljetusyrityskäyttäjä #2 liittyi keskusteluun (muutos palautuviin tuotteisiin 8.5.2020)					
Luo uusi keskusteluhuone	<7.10> Jakeluyhtiökäyttäjä#5 lähetti viestin: Muutokset tapaukseen Tarvitaan vahvistus tms.					
...	Kirjoita viesti...					

Kuva 21. Luonnos chatin käyttökokemuksesta osana foorumia.

Chatin toteuttaminen yhteistyössä kuljetusyrityksen kanssa

Mikäli kuljetusyritys aikoo sanojensa mukaan toteuttaa jonkinlaista chat-palvelua, voisi kohdeyritys osallistua tämän hankkeen kehitystyöhön tai yhteiseen pilottihankkeeseen. Kuljetusyritys on erittäin merkittävässä roolissa operatiivisten asioiden suhteen. Tämän takia yhteisen chat-hankkeen aloittaminen saattaisi olla kustannustehokas mahdollisuus kehittää yhteistä viestintää ja tarvittaessa palautteenhallintaa. Kuljetusyrityksen kanssa voitaisiin sopia, että chat-palveluun rakennetaan oma "kanava" kohdeyrityksen toimintaa koskevia tapauksia varten. Tätä kanavaa voitaisiin testata kuljetus- ja kohdeyrityksen välillä, ja pilottia voitaisiin vähitellen laajentaa määrättyjen sidosryhmien edustajien käyttöön. Mikäli kuljetus- ja kohdeyritys haluavat liittää chatista kerätyn palautteen osaksi muunkin palautteen tiketointiä, tulisi käytännön toteutuksesta konsultoida tiketointijärjestelmän kehittänyttä yritystä.

Mikäli tiketointijärjestelmään ei ole mahdollista liittää chat-keskusteluun soveltuvaa alustaa, voisivat kehitystyöstä vastaavat yritykset kartoittaa erilaisia toteutus- ja sovellusratkaisuja, joiden avulla chattiin saataisiin liitettyä tarvittavat raportointimahdollisuudet ja mahdolliset muut palautteen luokittelua edistävät tietotekniset ratkaisut. Vaikka esimerkiksi chat-botin tekniikan hyödyntäminen onnistuu melko pienilläkin resursseilla, niin uuden sovelluksen kehittäminen ja käyttöönotto ovatkin suurempi prosessi. Tämänkin takia kehitystyössä olisi kannattavaa hyödyntää yritysten yhteisiä resursseja.

5.4 Yhteenveto ja jatkotutkimukset

Tutkimuksen pääongelmassa pohdittiin sitä, kuinka kohdeyrityksen asiakaspalautetta voitaisiin hyödyntää sen liiketoimintaa edistävällä tavalla. Tutkimuksessa huomattiin, että kehityskohteet sijoittuvat pitkälti toiminnan tukiprosessin aihealueisiin. Kehitystyö jaettiin siis karkeasti kahteen tukiprosessin osoittamaan ”pääluokkaan”, joita ovat sidosryhmien välisen viestinnän ja poikkeamien hallinnan tehostaminen. Tutkimuksen keskeisin huomio oli se, että palautetta ei hyödynnetä parhaalla mahdollisella tavalla. Tämän lisäksi vastaajilla ei ollut esimerkiksi yhtenäistä käsitystä palauteprosessista, mikä osoittaa sen, että asioita tulisi mallintaa paremmin. Kehityskohteiden yhteenveto on jaettu seuraaviin alaotsikoihin: kuluttaja-asiakkaille suunnatut ratkaisut, uudet mallinnukset ja standardiohjeet, laatutekniikat, tiketointijärjestelmä, nykyisen viestintämallin uudistaminen ja mahdolliset foorumi- ja chat-hankkeet.

Ratkaisut kuluttaja-asiakkaille

Prosessin tavoitetilassa kuluttaja- ja yritysasiakkaiden palauteprosessit ovat mahdollisimman selkeitä. Kuluttajien palautteen antamista voidaan helpottaa esimerkiksi kohdeyrityksen nettisivuille lisättyjen ohjeiden avulla. Tämä voitaisiin toteuttaa esimerkiksi siten, että nettisivuille lisätään taulukko tai ohjelmoidaan yksinkertainen hakukone, jota hyödyntämällä kuluttaja löytää tarvitsemansa tiedot mahdollisimman helposti. Palauteprosessia on mahdollista parantaa myös kehittämällä tilausten seurantajärjestelmä, josta kuluttajat voivat seurata tilauksiaan. Myös reagointi virheelliseen jakeluun voisi edistää palauteprosessia kuluttajien näkökulmasta. Kohdeyritys voisi esimerkiksi lähettää toistuvia tai merkittäviä ongelmia kohdanneen asiakkaan koti- tai sähköpostiosoitteeseen automaattisen parhotteluviestin, joka sisältäisi täsmälliset ohjeet erilaisia yhteydenottotilanteita varten.

Uudet mallinnukset ja standardiohjeet

Viestinnän ja palautteen hallinnan kannalta ihanteellista olisi se, että kaikki kuluttaja- ja yritysasiakkaiden väliseen toimintaan osallistuvat henkilöt ymmärtävät käsiteltävät asiat

samalla tavalla. Tämän takia asiakaspalautteen hallintaan liittyvien käytäntöjen mallintaminen on erityisen tärkeää. Ihanteellinen mallinnus pitää sisällään uudistuneet prosessikuvaukset, joissa avainprosesseille on määritelty konkreettiset tulos- ja laatumittarit. Myös tukiprosessi ja sen sisältämä palauteprosessi pitäisi kuvata täydellisemmin (sis. liittymäkohdat toimintaprosessiin ja muut tarvittavat tiedot). Myös tukiprosessin merkitystä voitaisiin korostaa toimintaprosessin kehitysprosessina. Mallinnuksen tulisi pitää sisällään myös viestintää ja poikkeamien hallintaa koskevat standardiohjeet. Standardiohjeissa tulisi määritellä myös nykyistä täsmällisemmät syyluokat, niiden kriteerit, sekä uusien syyluokkien kirjaus- ja raportointiohjeet osana viestintää ja poikkeamien hallintaa. Pähkinänkuoressa uusien syyluokkien täsmällinen käyttöönotto toisi paremmat edellytykset laatu-tekniikoiden hyödyntämiselle.

Työn keskeisimmät laatu-tekniikat

Työn keskeisiä laatu-tekniikoita ovat muun muassa DAG-menetelmä, CFS-menetelmä, laatu-kustannusten laskeminen, ohjauskortin hyödyntäminen johtoryhmän välineenä ja pareto-analyysi sisällyttäminen ohjauskortissa mitattaviin asioihin. Myös muut tilastollista prosessinohjaamista tukevat menetelmät mahdollistuisivat systemaattisen palautteen hallinnan myötä.

Tiketöintijärjestelmä

Vaikka palautteen hallintaa on mahdollista kehittää pelkästään standardoitujen ohjeistusten ja täsmällisten syykoodien avulla, niin luotettavien tuloksien saaminen edellyttäisi kuitenkin sitä, että kaikki palaute olisi hyödynnettävässä muodossa. Tutkimustulosten pohjalta voidaankin todeta, että kokonaisvaltainen palautteen hyödyntäminen vaatisi jonkinlaisen automaatiolle pohjautuvan poikkeamanhallintajärjestelmän kehittämistä. Mielestäni kohdeyrityksen tulisi tehdä poikkeamanhallintajärjestelmälle suunnattu ominaisuuksien kartoitus, jonka avulla olisi mahdollista valita määrättyihin tarpeisiin parhaiten sopiva ratkaisu. Kohdeyrityksellä olisi esimerkiksi realistinen mahdollisuus hyödyntää kuljetusyhteistyökumppaninsa tiketöintijärjestelmää, joka oletettavasti olisi kustannustehokkain ja helpoiten toteutettavissa oleva ratkaisu. Tutkimustulosten mukaan kyseinen järjestelmä soveltuisi kohdeyrityksen tarpeisiin melko hyvin. Suurimpana kysymyksenä on se, että miten nykyinen outlook-malli sovitetaan tiketöintijärjestelmään, jota ei ole rakennettu toiminaan automaattisen outlook-integraation avulla. Mikäli kohdeyritys ja mahdollisesti muut sen sidosryhmät kokevat, että kuljetusyrityksen tiketöintijärjestelmä ei sovellu tarpeisiin riittävästi hyvin, kannattaa kohdeyrityksen harkita vaihtoehtoa, jossa järjestelmä tilataan joltain toiselta ohjelmistokehittäjältä.

Viestintämallin uudistaminen

Yritysassiakkaiden välisessä yhteydenpidossa tulisi myös miettiä, onko nykyinen outlook-malli riittävä ja tulisiko sidosryhmien välille luoda suurempi yhteys ennalta määritellyjä tilanteita varten. Mikäli outlook-viestintämallia halutaan kehittää, voidaan tätä edistää uusien ohjeistusten avulla. Ohjeistuksissa voitaisiin korostaa muuan muassa uusien outlook-huoneiden, syykoodien ja ID-tunnisteiden täsmällistä käyttöä. Yhteydenpitoa voidaan kehittää myös järjestelmäuudistusten avulla. Työssä esiteltäviä järjestelmäuudistusvaihtoehtoja ovat tiketöintijärjestelmän lisäksi foorumi ja chat-palvelu.

Foorumi

Keskustelualusta tarjoaisi monipuolisia viestintämahdollisuuksia, joita hyödyntämällä, asiointiin olisi mahdollista saada syvempiä näkökulmia pidemmällä aikajänteellä. Opinnäytetyön alustavan kehitysehdotuksen mukaan, foorumi koostuisi neljästä (tai chat mukaan lukien viidestä) keskusteluhuoneesta. Foorumin avulla voitaisiin seurata toiminnan laatua yhdessä sidosryhmien kanssa. Yhdessä keskusteluhuoneessa voitaisiin ”jälkipuida” merkittäviksi koettuja ongelmia. Foorumin perimmäisenä tarkoituksena olisi käsitellä vapaasti haluttuja aihealueita, ja tätä varten olisi myös oma keskusteluhuone. Myös ohjausryhmän asioita olisi mahdollista käsitellä omassa keskusteluhuoneessa. Foorumin etuna on se, että ihmisillä on enemmän aikaa ja rauhaa pohtia asioita. Käyttäjillä olisi myös enemmän vapauksia ilmaista mielipiteitään. Foorumin keskeisin ongelma liittyy siihen, kuinka se saadaan ehdollistettua sidosryhmien jokapäiväiseen käyttöön. Ongelman ratkaisuja voisivat esimerkiksi olla: käytön osittainen pakollisuus tai kannustinjärjestelmän hyödyntäminen osana foorumilla tapahtuvaa laadun seurantaa.

Chat-hanke

Chat-ratkaisujen avulla voitaisiin lyhentää viestien vasteaikaa ja tehdä sidosryhmien välisestä yhteydestä suurempaa. Myös kohdeyrityksen tiketöintijärjestelmän URL-linkkejä olisi mahdollista jakaa chat-viestien välityksellä, mikä helpottaisi asioiden tiketöintä. Chat-hanke olisi viisasta toteuttaa Teams-sovelluksen avulla, mikäli kohdeyritys kokee Teamsin ominaisuudet riittäväksi ja päätyy esimerkiksi hyödyntämään kuljetusyrityksen tiketöintijärjestelmää. Teams-sovellus olisi kustannustehokkain ja oletettavasti helpoin ratkaisu chatin toteuttamiseksi. Mikäli kohdeyritys ei päädy hyödyntämään kuljetusyrityksen tiketöintijärjestelmää, tai Teamsin ominaisuuksia ei koeta riittäviksi, voidaan chattia varten kehittää oma sovellus. Erillisen sovelluksen toteuttamista voidaan pohtia, mikäli kohdeyritys haluaa hyödyntää chat-botin robotiikkaa viestien luokitteluun ja esimerkiksi liittää chatin osaksi foorumia tai toista tiketöintijärjestelmää. Mikäli kuljetusyritys päätyy sanojensa mukaan

kehittämään jotain chat-palvelua, voi kohdeyritys myös harkita osallistumista tähän hankkeeseen. Myös kuljetusyrityksen tiketointijärjestelmän kehittänyttä yritystä voidaan konsultoida siitä, onko järjestelmän sisälle mahdollista rakentaa chat-viestintään soveltuvaa alustaa, jos Teams ei olekaan järjestelmän ohella riittävä viestintäratkaisu. Chattiin liittyvänä huomiona todetaan, että chatin käyttäjien tulisi tiedostaa tilanteet, joissa sen käyttö olisi suotavaa. Mikäli chat-palvelua käytetään väärin menetelmin tai sen avulla hoidetaan väärinä asioita, ratkaisu saattaa muuttua epäkäytännölliseksi.

Jatkotutkimukset

Opinnäytetyön kehitysehdotuksissa esiteltiin edellä mainittuja vaihtoehtoja asiakaspalautteenhallinnan kehittämiseksi, mutta ratkaisujen toteuttaminen rajattiin tämän työn ulkopuolelle. Jatkotutkimukset voisivatkin liittyä täsmennettyjen kehityshankkeiden valintaan ja niiden suunnitteluun. Kohdeyritys voi esimerkiksi tehdä kartoituksen valittujen järjestelmien ominaisuuksista. Jatkotutkimukset voisivat liittyä myös kehityshankkeiden varsinaiseen käyttöönottoon ja näiden hankkeiden pätevyyden arviointiin. Arvioinnissa voitaisiin hyödyntää esimerkiksi erilaisia kokeilu- ja pilottihankkeita. Mahdollisimman kokonaisvaltaisten tutkimustulosten saamiseksi jatkotutkimuksissa voitaisiin myös käsitellä tarkemmin palautteenhallintaa kohdeyrityksen ulkoisten asiakkaiden näkökulmasta, jotka jouduttiin rajamaan tämän opinnäytetyön ulkopuolelle.

5.5 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöprosessini alkoi keväällä 2020, kun löysin mielenkiintoisen, mutta laajan toimeksiannon koulumme nettisivulta. Opinnäytteen tekeminen osoittautui luultua haastavammaksi, sillä jouduin toimimaan täysin vieraassa toimintaympäristössä, enkä ollut varma siitä, mikä olisi järkevin tapa lähestyä näin laajaa tutkimusongelmaa. Myös minulle ennalta tuntemattoman teorian sisäistämiseen ja työn teoreettisen viitekehyksen kokoamiseen kului oma aikansa. Työn edetessä epätoivoni alkoi hälvenemään, ja tekeminen alkoi muuttua yhä mielenkiintoisemmaksi. Esimerkiksi teoriaa sisäistettyäni halusin ymmärtää siitä yhä enemmän. Myös varsinaisen tutkimuksen toteuttaminen osoittautui erittäin palkitsevaksi.

Tutkimuksen ensimmäiset vaiheet opettivat minulle tapoja, joiden avulla uskon tulevaisuudessa pystyväni sisäistämään nopeammin laajoja kokonaisuuksia. Huomasin, että tutkimustyön alussa asioita on väännettävä rautalangasta ja tiedonkeruun on oltava täsmällistä ja määrätietoista. Valmistellessani tutkimusta ja kootessani teoreettista viitekehystä annoin monessa kohtaa liian helposti periksi. Tämän seurauksena en saanut yksittäisiin asioihin riittävän syvällisiä näkemyksiä, havaintoni jäivät osittain puutteellisiksi, enkä ollut

varma siitä, kuinka minun tulisi edetä. Näiden seikkojen takia tutkimuksen ensimmäiset vaiheet veivät odotettua enemmän aikaa. Suunnittelun kannalta hyväksi menetelmäksi osoittautui muun muassa mindmappien tekeminen siten, että kirjoitin jokaisen ”kuplan” auki erilliselle dokumentille. Näin sain tehtyä itselleni kattavat muistiinpanot, jotka oli selkeästi liitetty osaksi määriteltyä kokonaisuutta. Tein myös eri alaongelmille omat mindmapit. Tutkimustyön edetessä kirjoitin myös opinnäytetyölleni ”punaisen langan”, joka myöhemmin päättyi koko työn johdannoksi. Uskon myös, että vastaisuudessa osaan lähestyä paremmin tutkittavia ilmiöitä, sekä esittää asiantuntijoille ilmiöiden kannalta täsmällisempiä pohjustamiskysymyksiä. Oikeanlainen johdattelu on tärkeää, sillä välillä asiantuntijat voivat ymmärtää asiat eri tavalla kuin toinen osapuoli tai he saattavat olettaa kysyjän tietävän enemmän kuin tämä todellisuudessa tietää.

Myös teoreettisen viitekehyksen rakentamisessa käytin mindmappeja kokonais kuvan hahmottamiseen, mutta vielä tehokkaammaksi keinoksi osoittautui tiedonkeruu ”avainsanoja” hyödyntämällä. Opittuani käyttämään tätä menetelmää kirjojen lukeminen ei enää tuntunut loputtomalta suolta. Yhden läpilukemisen jälkeen selasin tekstit uudelleen läpi, jolloin tarkoitukseni oli kerätä tietoa ainoastaan ennalta määritellystä aihealueesta. Tämän jälkeen kirjoitin ylös eri lähteiden sivunumeroita, jotka liittyivät ainoastaan kyseiseen aihealueeseen. Kokosin näistä materiaaleista kattavat muistiinpanot omiin alaotsikoihin. Muistiinpanot sisälsivät myös pohdintaa siitä, kuinka kyseistä teoriaa voitaisiin soveltaa työn myöhemmissä vaiheissa. Menetelmän avulla sain lähes valmiit rakenteet opinnäytetyön teoreettiselle viitekehykselle. Teorian työstäminen opetti minulle, kuinka useista teoreettisista aineistoista voidaan koota oma sovellettavissa oleva ”tietokanta” aikaa säästävällä tavalla. Opin myös tulkitsemaan kriittisemmin teoreettisia lähteitä.

Empiirisen tutkimuksen toteuttaminen ja sen analyysi vaativat paljon työtä, mutta tästä huolimatta, en kokenut niiden toteuttamista yhtä vaikeaksi kuin opinnäytetyöprosessin ensimmäisiä vaiheita. Empiirisen tutkimuksen tekeminen oli mielestäni työn opettavaisin vaihe, sillä opin käsittelemään, tulkitsemaan ja hyödyntämään monipuolisesti erilaista tietoa. Etenkin Excelin käyttötaitoni kehittyivät huomattavasti tämän prosessivaiheen ja koko työn aikana. Olemassa olevan asiakaspalautteen käsittely oli edellä mainitun ”alkurämpimisen” jälkeen tutkimuksen haastavimpia, mutta samalla palkitsevimpiä vaiheita. Palautteiden avulla onnistuin syventämään näkemystäni kohdeyrityksen kriittisistä osa-alueista ja tekemään mielestäni oleellisia päätelmiä. Ennen kaikkea data-analytiikan taitoni kehittyivät. Kyselylomakkeen tekeminen ja siitä kerättyjen tulosten analyysi oli mielestäni hyvin mielekäästä ja opettavaista. Opittuani käyttämään Webropolin omaa analyysiohjelmaa kaiken oleellisen tiedon hyödyntäminen onnistui sujuvasti. Puolestaan haastatteluiden tekeminen, niiden litterointi ja analyysi kuuluivat selkeästi koko opinnäytetyön työläimpiin vaiheisiin. Haastatteluja koskevat vaiheet olivat kuitenkin melko suoraviivaisia, joten niiden

toteuttaminen ei ollut yhtä vaikeaa kuin monen muun tutkimusvaiheen. Varsinaiset haastattelutilanteet kehittivät suoriutumistani ”virallisissa” tilanteissa ja ennen kaikkea kehittivät minua haastattelijana. Haastattelumateriaaleja käsitellessäni paransin selkeästi tekstikäsittelytaitojani. Oikeiden menetelmien löytämisen jälkeen oli helppoa kohdistaa keräämäni tiedot oikeisiin paikkoihin ja oleellisiin asioihin. Tämä helpotti tulosten analyysin lisäksi myös tekstin lukemista ja tärkeimpien asioiden sisäistämistä.

Kehitysehdotusten tekeminen oli koko opinnäytetyöprosessin mielenkiintoisin vaihe, sillä pääsin tekemään luovaa työtä itse keräämäni informaation pohjalta. Tämä vaihe kehitti ongelmanratkaisukykyäni ja auttoi minua sisäistämään asioita, joita olin tehnyt prosessin edellisissä vaiheissa. Opin myös selkeämmin hahmottamaan asioiden välisiä syy- ja seuraussuhteita.

Kohtasin opinnäytetyöprosessin aikana erilaisia ongelmia, joista osa liittyi kokemuksen puutteeseen, osa henkilökohtaiseen elämäni ja osa yksinkertaisesti laajan tutkimuksen toteuttamiseen. Kuvailisin prosessia melko työlääksi, mutta samalla hyvin antoisaksi kokemukseksi. Opin paljon muun muassa kirjoittamisesta, tutkimuksen tekemisestä, data-analytiikasta ja toimeksiantajayritykseni toimintaympäristöstä. Tutkimuksen tekeminen vei odotettua enemmän aikaa, mutta huomasin, että pitämäni tauot auttoivat minua hahmottamaan työtä ulkopuolisen silmin sekä löytämään parempia ratkaisuja kokonaisuuden kannalta. Kaiken kaikkiaan olen tyytyväinen tekemääni opinnäytetyöhön.

6 Lähteet

Aarnikoivu, H. 2005. E-kirja. Onnistu asiakaspalvelussa. Juva: WSOY.

Acharath, S. 2020. How Kids Use Graph Theory to Settle Disputes. Luettavissa 12.5.2020 <https://towardsdatascience.com/how-kids-use-graph-theory-to-settle-disputes-4cb685b257e7> Luettu 10.9.2020

Alanko, M. 2011. Pro gradu -tutkielma. https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/828/osuva_4441.pdf?sequence=1&isAllowed=y

ARTER blogi 2019. Luettavissa 2.2.2019 <https://www.arter.fi/11-vinkkia-ketteraan-laadunhallintaan/> Luettu 8.5.2020.

Dalkir, K. 2005. Knowledge Management in Theory and Practice. Butterworth-Heinemann, Burlington, USA: Elsevier Inc.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. 6. uudistettu painos. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. <http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUT-KIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf> Luettu 8.6.2020.

Juhta, julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta. Prosessien kuvaaminen. versio 5.10.2012. <https://www.suomidigi.fi/ohjeet-ja-tuki/jhs-suositukset/jhs-152-prosessien-kuvaaminen> Luettu 7.6.2020.

Kayani & Zia. 2012. Analysis of Knowledge, Knowledge Management and Knowledge Management Cycles: A Broad Review. Luettavissa 23.2.2016 <https://silo.tips/download/the-analysis-of-knowledge-knowledge-management-and-knowledge-management-cycles-a> Luettu 5.5.2020.

Kivimäki, T. 2015. Toimintaprosessin kehittäminen asiakaspalautteen avulla. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/95265/Kivimaki_Tanja.pdf?sequence=1&isAllowed=y&fbclid=IwAR3XjL0pCleiDa-JqV4gnKUYZ2sesW57LGxwksEGZuQ7YBrKj9Sj48JVWniE Luettu 15.6.2020.

Laamanen, K. 2003. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Helsinki: Suomen Laatukeskus Oy.

Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. Espoo: Redfina Oy.

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menetystekijänä. Helsinki: Talentum Media Oy.

Lehtinen, E. 2018. Kampita muutosvastarinta. Luettavissa 19.3.2018 <http://esalehtinen.blogijanne.fi/2018/03/19/kampita-muutosvastarinta-mahdollisimman-tehokkaasti/> Luettu 7.6.2020

Lillrank, P. 1998. Laatuajattelu, Helsinki: Otava

Lindman, M., Tuomi, V. & Kulmala, K. 2011. Virheetön toimitusketju. Käsitteitä ja ohjeistusta reklamaationäkökulmasta. Palvelututkimus No 1/2011. Vaasan Yliopisto, Levon-instituutti. <https://docplayer.fi/11371700-Virheeton-toimitusketju-kasityksia-ja-ohjeistusta-reklamaationakokulmasta.html> Luettu 6.6.2020.

Logistiikan maailma 2020. <https://www.logistiikanmaailma.fi/logistiikka/logistiikka-ja-toimitusketju/toimitusketjun-kehittaminen/> Luettu 4.6.2020

Niskanen, A. 2014. Asiakaspalautteen hyödyntäminen osana asiakastiedon hallintaa, case pankki. Lappeenrannan Teknillinen Yliopisto. Pro Gradu- tutkielma. https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/94456/Gradu.pdf?sequence=2&isAllowed=y&fbclid=IwAR19M6w72GgNI2423i7ki9XcTiD3hZi-siS0K0i5BdhLtYBkx89ut_0K6Qtc Luettu 9.6.2020.

Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. 3. uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Porter, M.E. 1985. Kilpailuetu. SEFEK ja Weilin + Göös. Espoo.

SFS 2020. Laadunhallinnan periaatteet. <https://sfs.fi/standardeista/tutustu-standardeihin/suosittu-standardit/iso-9000-laadunhallinnan-standardisarja/> Luettu 6.7.2020

Stähle, P. & Wilenius, M. 2006. Luova tietopääoma. Helsinki: Edita Prima Oy.

Suuronen, J. 2012. Laatutekniikan hyödyntäminen PK-yrityksen toiminnassa. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/40211/Suuronen%20Jukka%20Laatutekniikan%20hyodyntaminen%20PK-yrityksen%20toiminnassa.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Luettu 3.5.2020.

Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. 1995. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Rauma: Kirjapaino West Point Oy.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Tuominen, K. 2010. Lean. Tehoa ja laatua prosessien ja virtauksen kehittämiseen. Jyväskylä: WS Bookwell Oy.

Uusitalo, K. 2007. Asiakaspalautetta rekisteröivän informaatiojärjestelmän kehittäminen kohdeyrityksen asiakaslähtöisen johtamisen tueksi. Tampereen yliopisto. Väitöskirja.

Varto, J. 2005. Laadullisen tutkimuksen metodologia. http://arted.uiah.fi/synnyt/kirjat/varto_laadullisen_tutkimuksen_metodologia.pdf Luettu 8.6.2020.

Özcelik, R. 2019. Solving Minimum Path Cover on a DAG. Luettavissa 25.10.2019. <https://towardsdatascience.com/solving-minimum-path-cover-on-a-dag-21b16ca11ac0> Luettu 10.9.2020

Liitteet

Liite 1. Esimerkki kohdeyritykselle suunnatusta ohjauskortista

Tulokset			
	Tulos	Edellinen jakso	Tavoite
Asiakastyytyväisyys			
<u>Jakeluyhtiökysely</u>			
1. Asiakaspalvelu KA			
A) Vastausnopeus	x	4,30	4,50
B) Ongelmanratkaisukyky	x	3,75	4,25
2. Kuljetukset KA			
A) Toimitusten täsmällisyys	x	3,59	4,20
B) Ennakkotiedotus	x	3,15	3,75
C) Reagointikyky esitettyihin tarpeisiin	x	3,26	4,00
3. Toiminnanohjausjärjestelmä KA			
A) Käytettävyys	x	3,34	4
B) Reagointi muutostarpeisiin	x	3,15	3,7
C) Helpokäyttöisyys	x	3,21	3,8
<u>Kirjepajojen asiakaskyselyt</u>			
1.			
2.			
<u>Lehtitalojen asiakaskyselyt</u>			
1.			
2.			
Toimintaprosessi			
Toimitusten määrä /täsmällisyys-% Poikkeamien lukumäärä (Poikkeamien jakautuminen syykoodeittain-% ?) Asiakashyvitykset % / liikev.			
Asiakaspalautteen poikkeamien hallinta			
Hyöty (ratkaistujen poikkeamien määrä % / jaettujen kok. määrä) Tehokkuus (ratkaistujen poikkeamien % / kirjatut poikkeamat) Ratkaistujen poikkeamien vaikuttavuusindeksi (Kirjatun palautteen laatu/ kirjausstandardien noudattaminen -%?)			
Sidosryhmien toiminnan arviointi			
<u>Kuljetusyritys</u>			
1. Huomannut/ratkaissut kuinka poikkeamaa			
2. Aiheuttanut kuinka monta poikkeamaa			
3. Aiheuttaneiden ongelmien vaikuttavuusindeksi			
<u>Lehtitalot</u>			
1. Huomannut/ratkaissut kuinka poikkeamaa			
2. Aiheuttanut kuinka monta poikkeamaa			
3. Aiheuttaneiden ongelmien vaikuttavuusindeksi			
<u>Kirjepajat</u>			
1. Huomannut/ratkaissut kuinka monta poikkeamaa			
2. Aiheuttanut kuinka monta poikkeamaa			
3. Aiheuttaneiden ongelmien vaikuttavuusindeksi			
<u>Jakeluyritys (Voidaan myös vertailla eri jakeluyrityksiä)</u>			
1. Raportoinut poikkeamaa (esimerkiksi muiden väärinohjautuneista tuotteista)			
2. Kuinka monta poikkeamaa vaikuttanut kyseiseen jakelupiiriin			
2. Aiheuttanut kuinka monta poikkeamaa (ehkä turha, jos löytyy pitkälti jakokirjanpidosta?)			
Laatukustannukset			
Ulkoiset virhekustannukset			
Sisäiset virhekustannukset			
Laadun ylläpitokustannukset			
<u>Ehkäisykustannukset</u>			
Kokonaiskustannukset % / liikev.			

Liite 2. Kohdeyrityksen haastattelukysymykset

1. Mikä on roolinne kohdeyrityksessä ja mikä on roolinne asiakaspalautteen hallinnan suhteen?
2. Kuinka toimivana pidätte nykyistä asiakaspalautejärjestelmääne?
3. Mikä toimii, mikä ei?
4. Hyödynnetäänkö palautetta riittävällä tavalla, miten sitä voitaisiin mielestänne hyödyntää nykyistä tehokkaammin?
5. Mitä ominaisuuksia pitäisitte tärkeänä palautejärjestelmän kehitystyössä, onko teillä sen suhteen omia kehitysehdotuksia tai -toiveita?
6. Onko B2C- ja B2B-puolen palautteen hallinnassa eroja, jos on, kumpi toimii paremmin, ja pitäisikö mahdollisen uudistuksen painottua vain toiseen?
7. Koetteko, että yhteydenpitoa voitaisiin harjoittaa sähköpostin lisäksi jollain muulla tavalla? Onko teille omia ehdotuksia nykyisten järjestelyiden tueksi?

Extra tietotekniikasta vastaavalle henkilölle: Minkälaisia tietoteknisiä asioita tulisi ottaa huomioon palautejärjestelmän kehitystyössä?

Liite 3. Kuljetusyrityksen haastattelukysymykset

1. Roolinne kuljetusyrityksessä ja kuvaus tilanteista, joissa olette yhteydessä kohdeyritykseen?
2. Kuinka tyytyväinen olette yhteydenpidon nykytilanteeseen kohdeyrityksen ja sen jakeluyhtiöiden kanssa? Mikä toimii mikä ei? Millä keinoilla yhteydenpitoa voitaisiin mielestänne parantaa?
3. Pitäisikö kuljetusyrityksellä mielestänne olla nykyistä suurempi yhteys jakeluyrityksiin tai muihin kohdeyrityksen sidosryhmiin?
4. Jos pitäisi, tulisiko yhteydenpitoa lisätä sähköpostin välityksellä, vai jollakin muulla tavalla, esimerkiksi Chat- tai foorumjärjestelyn avulla?
5. Jos yhteydenpitoa uudistetaan siten, että se vaikuttaa kohdeyrityksen toimintaan, niin mitä tekijöitä kehitystyössä tulisi ottaa mielestänne ottaa huomioon?
6. Keneltä vastaanotatte palautetta, millä tavoin? Miten palautetta käsitellään ja kuinka sitä hyödynnetään?
7. Voisitteko kertoa tiketöintijärjestelmästäne? Minkälaisissa tilanteissa sitä käytetään? Onko siitä koettu olevan hyötyä, kuka sitä käyttää, ja olisiko mahdollista laajentaa kohdeyrityksen käyttöön?

Liite 4. Tiketöintijärjestelmään liittyvät extra-kysymykset suunnittelusta vastaavalle kuljetusyrityksen edustajalle:

Minkälainen hanke tämä järjestelmä X on, ja millä perusteilla päädyitte juuri siihen?

Mitä sen avulla tehdään ja mitä kaikkea sillä voidaan tehdä tällä hetkellä?

Kuinka hyvin järjestelmä palvelee tällä hetkellä tarkoitustaan, mitkä ovat sen käyttöönoton päällimmäiset tavoitteet ja kuinka hyvin ne ovat toteutuneet?

Onko sen käyttöä suunniteltu jonkin konkreettisen suunnitelman tai prosessikaavion avulla?

Onko tulevaisuuden tiketöintiin jotain metamallia, eli millä tavoin kuvailevaa tietoa suunnitellaan tallennettavaksi?

Mitkä ovat tulevaisuudessa laajentamisen tavoitteet, millä tavoin järjestelmää voidaan parantaa, jos tähänastinen malli ei osoittaudu tarpeeksi hyväksi?

Miten tieto leviää tai kuinka sitä rajoitetaan tiketöintijärjestelmän sisällä, pääsevätkö kaikki käyttäjät näkemään kaikki tiketit vai vain asianomaiset?

Kuinka hyvin sen avulla saadaan tietoa virheistä, voidaanko sen avulla suodattaa ja tuoda sähköposteja tai niiden sisältöä siten, että olisi esimerkiksi luotettavasti mahdollista raportoida asiakkailta tulevien reklamaatioiden kappalemäärä, tai jakaa reklamaatiot yhteisten alueiden/aiheuttajien mukaan?

Miten raportointi ja tikettien luominen tapahtuu käytännössä? Voidaanko kerättyä dataa hakea järjestelmän sisältä API:n avulla?

Onko järjestelmää mahdollista laajentaa jollain tavalla kohdeyrityksen käyttöön?