

Sirpa Henriksson

# Reklamaatioprosessin nykytila ja mahdolliset kehittämistarpeet

L'Oréal Finland Oy

Tekijä Otsikko	Sirpa Henriksson Reklamaatioprosessin nykytila ja mahdolliset kehittämistarpeet
Sivumäärä Aika	34 sivua + 3 liitettä 15.5.2012
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalouden koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	Markkinointi ja logistiikka
Ohjaaja	Lehtori Pia Helman
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli tarkastella reklamaatioprosessia yrityksen sisällä ja sen eri sidosryhmien välillä, sekä selvittää reklamaatioprosessin ongelmat ja puutteet. Tarkastelin prosessia asiakaspalvelun silmin ja tarkoituksena oli tuottaa prosessille kehitysehdotuksia. Tutkimus tehtiin L'Oréal Finland Oy:lle ja se rajattiin selektiivisen ja apteekkikosmetiikan tuotteisiin.</p> <p>Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä. Aineistoa kerättiin kirjoista ja haastatteleamalla yrityksen ja palveluntarjoajan työntekijöitä. Kvalitatiivisten haastattelujen tavoitteena oli selvittää reklamaatioprosessin nykytila sekä selvittää mahdolliset kehittämiskohteet. Tutkimukseen haastateltiin neljää henkilöä eri sidosryhmistä ja tutkimustulokset osoittivat että prosessia kannattaa kehittää nykyistä enemmän ja kehittämisessä tulisi ottaa huomioon myös eri sidosryhmien tarpeet.</p> <p>Reklamaatioprosessin toimivuuden kannalta on tärkeää ymmärtää koko tilaus-toimitusketjun prosessi, jossa kaikki osa-alueet liittyvät tiiviisti yhteen. Toimivalla logistiikalla on mahdollista saada aikaan lisäarvoa asiakkaille, siksi sen prosessien suunnitteluun ja kehittämiseen kannattaa kiinnittää huomiota.</p> <p>Yritysten tilaus-toimitusprosessit sisältävät joukon erilaisia toimintoja, joiden yhteistyö on kriittisessä asemassa prosessin onnistumisessa. "Asiakas on aina oikeassa" on helppo motto, joka kiteyttää asiakaspalvelun tärkeyden. Asiakkaan tarpeisiin on vastattava oikea-aikaisesti ja asiakassuhteen säilyttäminen vaatii paljon työtä.</p>	
Avainsanat	Reklamaatio, laatu, prosessi, prosessijohtaminen

Author Title Number of Pages Date	Sirpa Henriksson Present state of Complaint process and potential development needs 34 pages + 3 appendices 15 May 2012
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Business Administration
Specialisation option	Marketing and Logistics
Instructor	Lecturer Pia Helman
<p>The purpose of this thesis was to review the complaint process inside the company and between different interest groups. Another purpose of the study was to sort out the troubles and defects of the complaint process. The process was reviewed with a customer service perspective and with a purpose to produce a development plan for handling complaint processes. The thesis study was carried out in L'Oréal Finland and was limited to luxury and pharmaceutical cosmetics.</p> <p>A qualitative research method was used for this study. Material for the study was collected through various references such as books, company respondents and the service provider's own employees. The aim of the qualitative interviews was to clarify importance for developing the complaint process.</p> <p>In-depth interviews were conducted with four people in different interest groups and the results led to the conclusion that development is worthwhile and it is important to pay more attention to the needs of interest groups within a company.</p> <p>To understand complaint process importance, it is important to understand the whole supply chain process where all divisions are closely related. Functional logistics provides additional value to customers; therefore, it is worthwhile to consider functional logistics for process development and planning.</p> <p>Companies' supply chain processes include different functions in which collaboration is critical for process success. "The customer is always right" is a well-known motto, which crystallizes the importance of customer service. It is important to respond to customer needs in a timely manner. Customer relationship requires a lot of work.</p>	
Keywords	complaint, quality, process, process leadership

## Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn tavoitteet	1
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma	1
2	Tutkimuksen kohdeyritys	2
2.1	L´Oréal Finland Oy	2
2.2	Kuluttajaneuvonta	2
2.3	Asiakaspalvelu	3
2.4	Varasto	4
3	Keskeiset käsitteet	6
4	Prosessijohtaminen	8
4.1	Prosessien kuvaaminen	9
4.2	Prosessikaavio	10
4.3	Yrityksen tietojärjestelmä ja kommunikointi	12
4.3.1	Ihmiseltä ihmiselle kommunikointi	13
4.3.2	Tietokoneelta tietokoneelle kommunikointi	14
4.4	Tilaus- ja toimitusprosessissa esiintyvät tyypilliset ongelmat.	14
5	Prosessien kehittäminen	15
6	Laatu yrityksen menestystekijänä	17
6.1	Laatu tulevaisuudessa	18
6.2	Miksi laatu kannattaa?	19
6.3	Laatuyrityksen tunnusmerkit	20
7	Reklamaatioprosessin nykytila	20
8	Reklamaatioprosessi	23
8.1	Asiakas	23
8.2	Asiakaspalvelu	24
8.3	Varasto	24

9	Tutkimuksen toteutus	25
9.1	Tutkimusmenetelmä	25
9.2	Aineiston keräys ja käsittely	26
10	Tutkimuksen tulokset	26
10.1	Reklamaatiotilastoja	26
10.2	Reklamaatioiden syyt	28
11	Johtopäätökset ja tutkimuksen arviointi	30
12	Kehitysehdotukset	31
13	Tutkimuksen luotettavuus	32
13.1	Validiteetti	32
13.2	Reliabiliteetti	33
	Lähteet	34
	Liitteet	
	Liite 1. Haastattelurungon kysymykset	
	Liite 2. Reklamaatioprosessin nykytila	
	Liite 3. Reklamaatioprosessin tavoitetila	

# 1 Johdanto

## 1.1 Työn tavoitteet

Opinnäytetyöni käsittelee L'Oréal Oy:n reklamaatioprosessia. Tavoitteena on kehittää prosessia paremmaksi ja yksinkertaisemmaksi. Työskentelin itse selektiivisen kosmetiikan asiakaspalvelussa, joten keskityin tutkimuksessa tarkastelemaan selektiivisen ja apteekkikosmetiikan reklamaatioprosessia. Reklamaatioprosessiin osallistuu useita eri henkilöitä eri sidosryhmistä ja se sisältää monia eri työvaiheita. Prosessiin kohdistuu myös suuria kustannuksia, joten reklamaatioprosessin parantamisella olisikin kustannuksia alentava vaikutus. Reklamaatiot työllistävät asiakaspalvelua ja varastoa paljon ja se aiheuttaa paljon manuaalisia toimenpiteitä. Olisi erittäin tärkeää löytää keino jolla työmäärää voitaisiin vähentää ja prosessista tulisi yhtenäisempi ja tehokkaampi.

Koska tarkastelun kohteena on yrityksen yksi alaprosessi, on tärkeää ymmärtää mitä prosessi tarkoittaa. Opinnäytetyössäni käyn läpi prosessijohtamiseen ja prosessien kehittämiseen liittyviä asioita. Tähän aiheeseen löytyi kiitettävästi kirjallista materiaalia. Reklamaatioprosessi vaikuttaa merkittävästi asiakkaiden kokemuksiin yrityksen palvelun ja tuotteiden laadusta. Prosessi pitäisi olla jatkuvan kehittämisen ja parantamisen kohde. Ei ole olemassa yhtä ja ainoa oikeaa tapaa toimia. Prosessia tulisikin tutkia ja kehittää useasta eri näkökulmasta. Yritykset ovat kovassa kilpailutilanteessa ja siksi on erityisen tärkeää kehittää sisäisiä prosesseja jatkuvasti jotta yritys pystyy säilyttämään kilpailuetunsa ja pysymään kustannustehokkaana.

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma

Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa reklamaatioprosessin nykytilanne ja tarkastella prosessia eri sidosryhmien näkökulmasta. Tavoitteena oli selvittää minkälaisia reklamaatioita asiakkaat tekevät ja mistä syystä reklamaatioita yleensä tulee. Tarkoitus oli myös selvittää miten haasteelliseksi asiakaspalvelu ja varasto kokevat reklamaatioprosessin toimivuuden. Etsin vastauksia tutkimusongelmaan seuraavien kysymysten avulla.

- Missä määrin prosessia voidaan kehittää paremmaksi, jotta reklamaatioiden käsittelyaikaa saataisiin nopeammaksi?

- Ovatko nykyiset toimintatavat riittäviä ja oikeita tarvittavan tiedon siirtämiseen?
- Tarvitaanko reklamaatioprosessista lisäkoulutusta?

## **2 Tutkimuksen kohdeyritys**

### **2.1 L'Oréal Finland Oy**

Tutkimuksen kohteena oleva L'Oréal Finland Oy on Suomen suurin kosmetiikkayritys. Sen liikevaihto vuonna 2009 oli reilut 88 miljoonaa euroa. L'Oréal Finlandin liikevaihto on kasvanut tasaisesti jo useita vuosia, kuten emoyhtiö L'Oréal S.A:n kansainvälisestikin. Suomessa työntekijöitä on 154. Pääkonttori sijaitsee Espoon Niittykummussa, jakelukeskus Tuusulassa ja kampaajien koulutuskeskus, L'Oréal Academy, Helsingin keskustassa. L'Oréal Finland Oy jakautuu päivittäistuote-, selektiivisten kosmetiikkasarjojen, kampaamotuote- sekä apteekkosmetiikkadivisiooniin. (L'Oréal Finland 2011.)

Vuonna 2010 tuli kuluneeksi 100 vuotta siitä, kun ranskalainen kemisti, Eugen Schueller, perusti L'Oréalin. Hän oli kehittänyt mullistavan teknologian ja saanut ensimmäiselle L'Oréal tuotteelleen patentin. Tämä tuote oli hiusväri. Tästä alkaen hänen perustamansa yritys on ollut alansa selkeä edelläkävijä.

Pitkäjänteisen ja määrätietoisen, yli 3000 asiantuntijaa kattavan tutkimustoimintansa ansiosta, L'Oréal on maailman innovatiivisin kosmetiikka-alan yritys. Kansainvälisiä tuotemerkkejä ovat mm. Biotherm, Garnier, Giorgio Armani, Helena Rubinstein, Lancôme, L'Oréal Paris, Maybelline, Redken ja Shu Uemura. (L'Oréal Finland 2011)

### **2.2 Kuluttajaneuvonta**

L'Oréalilla on oma kuluttajaneuvonta melkein jokaisessa maassa. Kuluttajaneuvonnan tehtävänä on neuvoa ja opastaa loppukäyttäjää valitsemaan oikeat tuotteet ja käyttämään niitä oikein. Suomessa kuluttajaneuvonnan rooli on hieman erilainen kuin muissa maissa. Täällä kuluttajaneuvontaan tulevat yhteydenotot ovat pääosin reklamaatioita.

Suomalainen ottaa yhteyttä kuluttajaneuvontaan vasta, kun jotain on sattunut ja halutaan reklamoida asiasta. Kuluttajaneuvontaan tulevista yhteydenotoista noin 70 % liittyy reklamaatioihin ja 30 % itse neuvontaan. Muualla maailmassa tämä on juuri päinvastoin. (L'Oréal Finlandin kuluttajapalvelu)

Asiakkaat ottavat yhteyttä kuluttajaneuvontaan useimmiten sähköpostin välityksellä. Yhteydenoton suurin syy on, kun asiakas ei ole jostain syystä tyytyväinen tuotteeseen tai hän on saanut tuotteesta allergisen reaktion. L'Oréal Oy tutkii kaikki allergiatapaukset erittäin tarkkaan ja kustantaa kaikki lääkärikäynneistä aiheutuneet kulut. Yleensä allergia on niin sanottu hinta-allergia ja todellisia vakavampia allergiatapauksia todetaan vain noin kaksikymmentä vuodessa. Kuluttaja reklamoi myös viallisista tuotteista, kuten kuivunut maskara, tuote tuoksu oudolle tai tuote ei vastaa asiakkaan odotuksia.

Joskus loppuasiakkailta tulee myös ilmoituksia pakkausvirheistä, jotka tarkoittavat sitä että myyntipakkauksen sisällä on ollut eri tuote kuin mitä pakkauksessa kuuluisi olla. Nämä ovat onneksi harvinaisia, mutta tapahtuu silloin tällöin. Kaikkia myyntipisteitä on ohjeistettu palauttamaan vialliset tuotteet varastolle, jossa ne toimitetaan tuhottavaksi. Kuluttajaneuvonta vastaa jokaiselle palautteen antaneelle kuluttajalle kahden viikon sisällä. Kaikki palautteet tutkitaan ja ovat arvokasta tietoa yritykselle siitä miten prosessit toimivat ja mihin pitää kiinnittää enemmän huomiota. (L'Oréal Finlandin kuluttajaneuvonta 2011)

### 2.3 Asiakaspalvelu

L'Oréalin Asiakaspalvelutiimi työskentelee Espoon Niittykummussa ja tiimiin kuuluu kahdeksan henkilöä. Asiakaspalvelun tehtäviin kuuluu tilausten käsittely, toimitusvirran seuranta, yhteistyö myynnin ja asiakkaiden välillä sekä reklamaatioiden käsittely. Päivittäiseen työhön kuuluu myös erilaisten ongelmatilanteiden ratkominen ja noutopyyntöjen tekeminen palautettaville tuotteille. Suurin osa tilauksista tulee jo sähköisessä muodossa, mutta edelleen on olemassa asiakkaita jotka tilaavat puhelimitse, sähköpostitse tai faksin välityksellä. Apteekkiasiakkaat tilaavat edelleen paljon puhelimitse sekä faksilla ja välillä on vaikea saada selvää mitä asiakkaat todella haluavat tilata. Tilausvirheiden mahdollisuus onkin suuri faksilla ja puhelimella tilattaessa.



Asiakaspalvelu hoitaa yritysasiakkaiden tilauksia ja toimituksia ja on yhteydessä yritysasiakkaiden ostajiin ja joskus myös myymälähenkilökuntaan. Asiakaspalvelun päivittäinen työ on erittäin hektistä. Varsinkin erilaisten kampanjoiden aikaan puhelin ja sähköpostit työllistävät asiakaspalvelua erittäin paljon ja näin laadun ja palvelun kehittämiseen ei jää paljon aikaa. Asiakaspalvelun päivittäinen työ sisältää myös paljon yhteydenpitoa eri sidosryhmien välillä, kuten asiakkaiden, myynnin, logistiikan sekä varaston kanssa. Päivittäiseen työhön kuuluu myös erilaisten ongelmatilanteiden ratkominen ja reklamaatioiden käsittely.

#### 2.4 Varasto

L'Oréal Oy on tehnyt sopimuksen varastotoiminnoista ulkopuolisen palveluntarjoajan kanssa vuonna 2009. Varasto sijaitsee Tuusulassa ja kaikki toiminnot jotka liittyvät tavaran saapumiseen ja lähettämiseen hoidetaan palveluntarjoajan varastosta käsin. L'Oréal Oy ja palveluntarjoaja ovat kirjanneet erilliseen toimintamalliin miten pitää toimia missäkin tilanteessa. Toimintamanuaalista löytyy tieto sovitusta toimintatavasta myös reklamaatioiden suhteen. (L'Oréal Finland 2011)

Varastossa on noin 10000 erilaista nimikettä, jotka ovat kosmetiikkatuotteita ja mainosmateriaalia. Nimikkeet varastoidaan useilla varastoalueilla ja erityyppisissä varastohyllyissä. Palveluntarjoaja päättää varastopaikan L'Oréalin antamien tietojen pohjalta. Varastopaikka määräytyy varastoitavan määrän, varastosta ottojen sekä toimitusmäärien perusteella. Tuotteet säilytetään huoneenlämmössä, mikäli joillain tuotteilla on erityisvaatimuksia sijainnin tai tilan suhteen, vastuu tietojen ilmoittamisesta on L'Oréalilla. (L'Oréalin toimintamanuaali 2009.)

Varastointi hoidetaan SAPin toiminnanohjausjärjestelmällä ja palveluntarjoajan omalla järjestelmällä. Näiden välille on rakennettu liittymät, joilla tiedot siirretään järjestelmästä toiseen. Osapuolten järjestelmien välille on rakennettu useita ns. liittymiä, jotka päivittyvät pääosin 15 minuutin välein. Liittymillä tarkoitetaan myyntitilauksia, toimitustietoja, asiakaspalautustilauksia sekä saldotapahtumia. (L'Oréal Finland 2011)

L'Oréal hoitaa ostotoiminnan. Tavaran vastaanotto ja tarkastus tapahtuu tukkupaikasta, eli valmistajan pakkaamia yksiköitä ei avata. Vastaanottotarkastuksessa

tarkistetaan määrä ja lähetyslistojen tuotekoodien vastaavuus. Vastaanotto tehdään ostotilausnumeron perusteella. Epäselvissä tapauksissa palveluntarjoajan on otettava välittömästi yhteyttä L´Oréaliin. Varastointivastuu alkaa, kun palveluntarjoaja on kuitannut rahtikirjan vastaanotetuksi. Saldovastuu alkaa kun varasto on kuitannut ja tarkistanut saapuneen tavaraerän. Mikäli L´Oréalin tarvitsee jäljittää jotain tiettyä tavaraerää, ottaa L´Oréal yhteyttä palveluntarjoajan laatuyksikköön, joka selvittää toimitusnumeron perusteella (delivery) tuotteen saapumispäivän ja kaikki mahdolliset toimitukset asiakkaille. (L´Oréalin toimintamanuaali 2009.)

L´Oréalin asiakaspalvelu lähettää toimitusmääräykset, eli deliveryt, liittymän kautta palveluntarjoajan järjestelmään niin sanottuun keruujonoon. Sieltä ne otetaan keruuseen toimitusajan ja varaston keräyskyvyn mukaisesti, noudattaen palvelusopimusta. Tuotteet kerätään varastoalueittain. Kerääjä kuittaa keräyksen omalla tunnuksellaan järjestelmään. Lisäksi pakkaaja laittaa oman leiman lähetteen alalaitaan. Palveluntarjoaja korjaa tilaus/ toimitusmäärän ainoastaan siinä tapauksessa että tuotteen saldoa ei ole riittävästi. Näissä tilanteissa palveluntarjoajan laatuyksikkö tekee selvityksen mistä saldoheitto johtuu ja ilmoittaa asiasta L´Oréalille.(L´Oréalin toimintamanuaali 2009)

Kun keräily on suoritettu, siirtyy lähetys pakkaamoon, josta sen pakkaa laatikkoon eri henkilö kuin tilauksen keräilijä. Jokaisella toimitustavalla on pakkaamossa oma lähtöruutu. Lähtöruudut on sijoitettu pakkaamon eri puolille jotta mahdolliset kuljetusvirheet saadaan minimoitua. Tilauksen luovuttajan eli kuljettajan tehtävänä on varmistaa että toimituksen kokonaislavojen määrä ja mahdolliset poikkeamat liittyen toimitukseen tulee kirjattua lähetysdokumentteihin. Kuljettajan tulee kirjata rahtikirjaan kaikki tarvittava tieto lähetyksestä sekä allekirjoittaa se nimenselvennyksen kera. Kuljetusasiakirjat tulee arkistoida jotta ne tarvittaessa löytyvät helposti. Palveluntarjoaja hoitaa kuljetus-seurannan ja kuljetuksiin liittyvät reklamaatiot sekä vahingonkorvausvaatimukset. (L´Oréalin toimintamanuaali 2009)

Asiakaspalautuksiin ja reklamaatioihin liittyvät yhteydenotot hoidetaan L´Oréalin asiakaspalvelussa. Loppuasiakkaat saavat palauttaa tavaraa ainoastaan, mikäli L´Oréal on antanut siihen luvan. Palautuksissa tulee olla mukana asianmukaiset dokumentit, jotta varastolla osataan kohdistaa kyseinen palautus oikeaan reklamaatioon tai kuluttajapalautukseen. Mikäli varastolle palautuu tavaraa jossa ei ole mukana mitään dokumenttia

tai asiakaspalvelu ei ole siitä ilmoittanut etukäteen, tulee varaston olla välittömästi yhteydessä L´Oréalilla nimettyyn yhteyshenkilöön, joka aloittaa asian tutkinnan.

L´Oréalin asiakaspalvelu tekee noutopyynnöt reklamaatioihin liittyvissä palautuksissa. Ainoastaan pääkaupunkiseudun noudoista noutopyyntö lähetetään varastolle josta se välitetään nimetyille kuljettajille. Varasto tarkistaa palautuvat tuotteet ja mikäli todetaan poikkeamia, varasto ilmoittaa asiasta L´Oréalille, joka ohjeistaa varastoa tarpeen mukaan. Varasto kuittaa palautustilauksen omaan järjestelmään, josta tieto välittyy L´Oréalin järjestelmään. Kuljetusten seurannassa L´Oréalin asiakaspalvelu on yhteydessä varaston kuljetusvastaavaan, joka selvittää kuljetukseen liittyvät seikat poikkeamatilanteissa. (L´Oréal toimintamanuaali 2009.)

### 3 Keskeiset käsitteet

**Selektiivinen** = valitseva, valikoiva, tarkkavalintainen. Eli selektiiviset kosmetiikka-merkit (Lancome, Biotherm, YSL, Helen Rubinstein) erottautuvat ns. markettisarjoista nimenomaan myyntipaikan ja laadukkuutta korostavan imagon/brändin kautta. Niitä myydään vain valikoiduissa kemikatioissa tai tietyt kriteerit täyttävien tavaratalojen kosmetiikkaosastoilla. (L´Oréal Finland asiakaspalvelu.)

**Apteekkosmetiikka** eroaa muusta kosmetiikasta siinä, että sitä on useimmiten tutkittu paljon paremmin kuin markettikosmetiikkaa. Sitä myydään ainoastaan apteekeissa, ja suuri osa tuotteista on läpäissyt herkän ihon testit sekä käynyt läpi lääkkeitten tapaan runsaasti muitakin tutkimuksia. (L´Oréal Finland asiakaspalvelu.)

**Prosessijohtamisen** lähtökohtana on ajatus että kun organisaatio luo riittävästi arvoa asiakkaalle suhteessa kustannuksiin, syntyy mahdollisuus taloudelliseen menestykseen. Funktionaalisessa toiminnasta johtuva osastokohtainen osaoptimointi saattaa hankaloittaa arvonluontia tai jopa estää sen kokonaan. Yleensä tämä näkyy organisaatio huonona tiedonkulkuna. (Laamanen & Tinnilä 2009, 10.)

**Asiakastyytyväisyys** kuvaa kuinka hyvin ulkoisten ja sisäisten asiakkaiden odotukset hallitaan ja toteutetaan. Jatkuva menestyminen asiakastyytyväisyydessä on ratkaisevan tärkeää yrityksen toiminnassa. Operatiivisella tasolla asiakastyytyväisyyden mittarit määritellään eri laatutekijöiden sekä toimitusajan ja toimitustäsmällisyyden kautta. (Hannus 2003, 359.)

**Arvoketjumallissa** yritystä tarkastellaan keskenään kytketyistä, arvoa tuottavista toiminnoista. (Hannus 2003, 359.)

**Laatujohtaminen** on vanhin prosessijohtamisen koulukunnista. Tuotteen ominaisuuksien ohella mm. toimitusvarmuus, toimitusaika ja asiakaspalvelu ovat olennaisia laadun komponentteja. Laatujohtaminen rakentuu jatkuvan parantamisen lähestymistavalle. (Hannus 2003, 362.)

**Logistiikka** muodostaa prosessin, jossa liikkuu tietoa, tavaraa ja rahaa. Logistiikan tehtävänä on ohjata materiaalivirtaa toimittajilta yritykseen ja edelleen asiakkaalle niin että yritys saavuttaa kilpailukykyisen palvelutason mahdollisimman pienillä kustannuksilla. (Hannus 2003, 362.)

**Prosessi** on joukko toisiinsa liittyviä toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joiden avulla syötteet muutetaan tuotoksiksi. Mikä tahansa toiminta tai kehityskulku voidaan kuvata prosessina. Organisaation kannalta on tärkeää tuntee asiakkaan prosessi. (Laamanen & Tinnilä 2009, 121.)

**Prosessikaavio** on tapa kuvata prosessin toiminnot graafisesti. Prosessin toiminnot, tietovirrat, tuotteet ja roolit kuvataan tietyillä symboleilla. Prosessikaavio auttaa ymmärtämään toimintojen järjestystä ja niiden välisiä riippuvuuksia. (Laamanen & Tinnilä 2009, 124.)

**Prosessiomistaja** on henkilö, joka vastaa nimetystä ydinprosessista, sen suorituskyvystä ja kehittämisestä kokonaisuutena. (Hannus 2003, 363.)

**Sidosryhmän** muodostavat ne yksiköt tai ryhmät, joilla on kiinnostusta organisaation menestykseen ja kyvystä tuottaa haluttuja tuloksia. Tärkeitä sidosryhmiä ovat organisaation asiakkaat, omistaja ja henkilöstö. Sidosryhmän voi muodostaa mikä tahansa ryhmä ihmisiä, joilla on suhde yritykseen kuten viranomaiset, toimittajat, yhteistyökumppanit. (Laamanen & Tinnilä 2009, 135.)

**Reklamaatio** tai palaute tarkoittaa asiakkaan tai sidosryhmän reaktiota prosessin toimintaa kohtaa. Palautteen avulla voimme päätellä miten prosessin tarkoitus on toteutunut asiakkaiden tai muiden sidosryhmien kannalta. (Laamanen & Tinnilä 2009, 104.)

**Toiminto** on joukko tehtäviä, joiden avulla saadaan aikaan tietty tulos. Jokainen prosessi koostuu joukosta toimintoja jotka koostuvat tehtävistä. Toiminnot esitetään yleensä prosessikaaviossa. (Laamanen & Tinnilä 2009, 87.)

**Kustannus** on organisaation käyttämän resurssin tai syötteen rahassa mitattu käyttö tai kulutus. Kustannukset voidaan jakaa mm. välillisiin ja välittömiin tai kiinteisiin ja muuttuviin kustannuksiin. (Laamanen & Tinnilä 2009, 96–97.)

**Varasto** on tavaroiden ja tiedon säilytykseen tarkoitettu paikka. (Laamanen & Tinnilä 2009, 111.)

**Laatu** on se, missä määrin tarkastelun kohteen luontaiset ominaisuudet täyttävät vaatimukset tai tarkoitus toteutuu. Kun laatua käytetään terminä johtamisen yhteydessä, niin silloin laatu tarkoittaa samaa kuin kilpailukyky. (Laamanen & Tinnilä 2009, 130.)

**Hävikki** tarkoittaa asioita, joita ei tarvita tarkoituksen toteuttamiseen. Hävikki liittyy mm. tarpeettomaan kuljettamiseen, viallisiin osiin ja palveluihin. Hävikkiä kuvaavat tyypilliset tunnuslukuja ovat poikkeamien lukumäärä, reklamaatioiden lukumäärä ja romutuskustannukset. (Laamanen & Tinnilä 2009, 144.)

#### **4 Prosessijohtaminen**

Prosessijohtaminen tarkoittaa ydinprosessien uudistamista ja sen kautta tapahtuvaa yrityksen suorituskyvyn parantamista. Prosessijohtamisessa yrityksen toiminnan ja ohjauksen lähtökohtana ovat toimintaa läpileikkaavat ydinprosessit. Prosessijohtamisessa ohjaus ja organisointi tapahtuvat ensisijaisesti prosessien pohjalta. Lähtökohtana on yrityksen ydinprosessien ja niiden suoritusmittarien tunnistaminen. Tyypillisiä ydinprosesseja ovat esimerkiksi uuden tuotteen tai palvelun kehittäminen, asiakaskunnan hallinta sekä operatiivinen tilaus- ja toimitusketju. Nämä ydinprosessit leikkaavat yrityksen eri yksiköitä ja sekä ulottuvat oman yrityksen ulkopuolelle kattaen myös asiakkaiden,

jälleenmyyjien, alihankkijoiden ja muiden sidosryhmien toimintoja. Prosessijohtamisessa olennaista on horisontaalinen, asiakkaan tarpeista lähtevä toiminnan ohjaus. Yrityksen ydinprosesseille määritellään prosessinomistajat, jotka vastaavat koko prosessin suorituskyvystä. (Hannus 2003, 4-30.)

Monet suuret yritykset ovat uudistaneet perinteiset rakenteensa prosessijohtamisen avulla. Eräs prosessiajattelun suomalaisista edelläkävijöistä ja samalla kansainvälistymisessä hyvin onnistunut yritys on ollut Kone Oy. (Hannus 2003, 31–32.)

Viime vuodet on ollut muodikasta puhua asiakaslähtöisyydestä ja asiakaspalveluhenkilökunnan motivaation kohottamisesta sekä totuuden hetkistä, joissa asiakas vertaa kokemaansa palvelua odotuksiinsa. Prosessijohtaminen antaa tähän konkreettiset välineet ja siten mahdollistaa asiakaslähtöisyyden kehittämisen ns. pintaa syvemmältä. Asiakaslähtöisyyden paras keino on parantaa varsinaisen asiakasrajapinnan taustalla olevien ydinprosessien, esimerkiksi tilaus- ja toimitusketjun ja asiakashallinnan, suorituskyyä. Todelliset totuuden hetket syntyvät näiden prosessien kaikissa vaiheissa. Asiakastyytyväisyys ei ole pelkästään asiakaspalveluhenkilöiden motivaatioon liittyvä asia, vaan jokaisen prosessin eri vaiheisiin osallistuvan henkilön toiminta on tärkeää. (Hannus 2003, 35–36.)

Yritysjohdon tärkein tehtävä on varmistaa paras taloudellinen tulos käytössä olevilla resursseilla. Mikäli tulos ei tyydytä omistajia, on toimintaa ja resursseja kehitettävä. Tulosten arvioimista ja kehittämistä varten tarvitaan toiminnan tasoa kuvaavia tunnuslukuja. Yrityksen tuotteiden ja palvelujen valikoima voi olla hyvinkin laaja. Yrityksellä on erilaisia asiakkaita ja tavarantoimittajia. Perinteiset tunnusluvut eivät välttämättä riitä prosessijohtamisen tarpeisiin. Tarvitaan uusia mittareita, joiden avulla voidaan arvioida toimintaa ja mitata prosessin suuntaisesti koko toimitusketjusta tai sen osasta. Eri tunnuslukujen avulla yritys voi myös verrata omia prosessejaan muiden yritysten kanssa. (Laamanen 2003, 149-159.)

#### 4.1 Prosessien kuvaaminen

Liiketoimintaprosessi on toisiinsa liittyvien toimintojen ja tehtävien muodostaman kokonaisuus, joka alkaa asiakkaan tarpeesta ja päättyy asiakkaan tarpeen tyydyttämiseen. Liiketoimintaprosesseille olennaisia tekijöitä ovat:

- Prosessilla on aina asiakas, joka saa sille määritellyn lopputuloksen
- Prosessit ylittävät organisaatioiden väliset rajat ja ovat riippumattomia organisaatorakenteesta.
- Prosessin suorituskykyä tulee arvioida aina asiakkaan näkökulmasta.

Prosessikuvaukset ovat yhteinen työväline niin johdolle, prosessin kehittäjille sekä tietohallinnolle. Johto käyttää prosessikuvauksia johtamisen, päätöksenteon ja suunnittelun välineenä. Esimiehet hyödyntävät prosessikuvauksia työn kuormituksen mittaamisessa, työajan ja vastuiden selkiyttämässä. Prosessikuvausta käytetään myös resurssitarpeiden, ongelmatilanteiden ja päällekkäisten toimintojen selkiyttämässä sekä uuden työntekijän perehdyttämässä ja työnohjauksessa. (Hannus 2003, 41-43)

Prosessikuvaukset auttavat palveluiden kehittämisessä, tulosten mittaamisessa ja laadun arvioinnissa. Prosessikuvausten avulla voidaan kerätä hiljaista tietoa ja asettaa toiminnan arvioinnissa käytettäviä mittareita. Kun yrityksessä halutaan kuvata prosessia, kannattaa miettiä mitä varten prosessikuvaus tehdään ja mitä sillä halutaan viestiä.

Hyvän kuvauksen tulee olla lyhyt, sisältää prosessin kannalta kriittiset asiat.

Kuvauksen tulee esittää asioiden välisiä riippuvuuksia sekä auttaa ymmärtämään kokonaisuutta ja omaa roolia tavoitteiden saavuttamiseksi. Prosessikuvauksen tulee edistää prosessissa toimivien ihmisten yhteistyötä. Prosessikuvaus on oltava sovitun rungon ja prosessikaavion mukainen. Termit ja käsitteet on oltava yhtenäisiä ja sovitus mukaisia. Ennen kaikkea prosessikuvauksen on oltava ymmärrettävä ja looginen. Prosessien kuvaus sisältää sen mikä on tärkeää organisaatiolle. Prosessien kuvaamisen tarkoitus on nostaa esille kriittisiä asioita. Toimintaa kuvataan useisiin erilaisiin tarkoituksiin. Tällaisia tarkoituksia ovat mm. toiminnan ymmärtäminen, toiminnan parantaminen ja tietojärjestelmien kehittäminen. Prosessin ymmärtämiseen riittää yleensä suhteellisen karkea kuvaus. Parantamiseen tarvitaan yksityiskohtaista kuvausta parantamisen kohteesta. (Laamanen 2003, 76.)

#### 4.2 Prosessikaavio

Normaali ja perinteinen tapa kuvata prosesseja ovat vuo-työnkulkukaaviot. Niissä kuvataan yhden prosessin vaiheet aikajärjestyksessä. Perusvuokaaviomalli (kuvio 1) on

käyttökelpoinen monissa liiketoimintaprosesseissa, joiden jokainen vaihe voidaan kuvata yksinkertaisilla geometrisillä muodoilla.

Toimintojen välinen vuokaaviolla (kuvio 2) on samanlainen kuin perusvuokaavio, mutta lisäksi siinä on rakenne: se sisältää kaistoiksi kutsuttuja säilöjä, jotka edustavat kunkin vaiheen toteuttamisesta vastaavia henkilöitä tai osastoja. Toimintojen välinen vuokaavio -malli käyttää samaa muotokaavainta kuin perusvuokaaviomalli. Erona on, että siivulla on valmiiksi muutamia kaistoja. (Laamanen 2003, 79-83.)

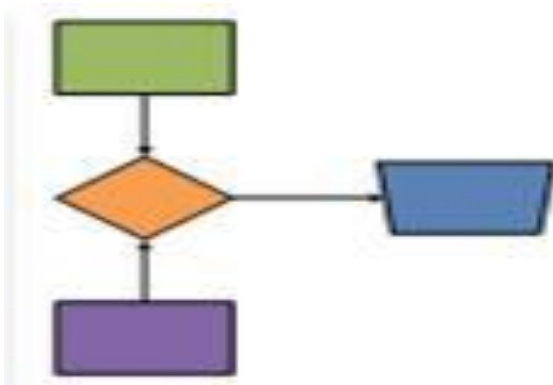
Ensinnäkin on tärkeää että roolit ovat mukana prosessikaaviossa, näin ihmiset voivat tunnistaa omat roolinsa ja sijoittaa itsensä prosessiin. Ylimmäksi rooliksi tulisi aina sijoittaa asiakas. Tämä korostaa asiakkaan merkitystä. Tehtävien tiedonkulun symbolina käytetään neliötä ja tiedonkulun symbolina nuolta. Asiakasta kuvataan soikionmuotoisella symbolilla. Vaikka tiedot ovatkin tärkeitä, tulisi prosessikaaviossa kuvata tekemistä. Toimintaa kuvaamalla korostuu mihin tietoja käytetään. Prosessi pitäisi kuvata niin tarkasti kuin mahdollista. Tavoitteena on tunnistaa kriittiset toiminnot ja päätökset sekä edistää niiden hyvää suorittamista.

Prosessien kuvaamisessa tulisi miettiä seuraavia asioita:

1. Mihin prosessia sovelletaan, mistä prosessi alkaa ja mihin se päättyy?
2. Keitä ovat prosessin asiakkaat ja sidosryhmät ja mihin he käyttävät prosessin tuotteita ja palveluita, sekä millaisia vaatimuksia he asettavat prosessille?
3. Mikä on prosessin päämäärä?
4. Mitkä ovat prosessin tuotteet ja palvelut. Miten tietoja hallitaan?
5. Millainen on prosessikaavio?
6. Mitkä ovat keskeiset roolit ja niihin liittyvät tärkeimmät tehtävät. (Laamanen 2003,89.93)
- 7.

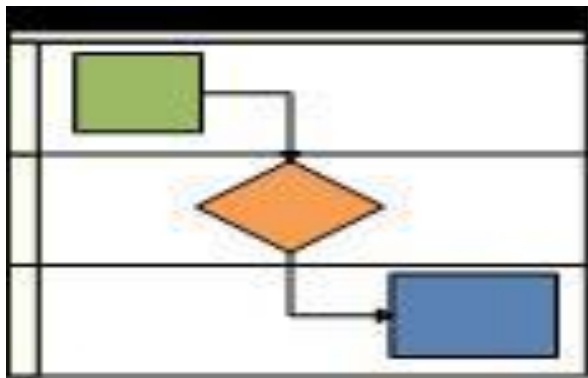
Vuokaaviot ovat kaavioita, jotka kuvaavat prosessin eri vaiheet.





Kuvio 1. Perus vuokaavio (Microsoft Finland 2012. )

Toimintojen väliset vuokaaviot esittävät prosessin vaiheiden ja niitä suorittavien toiminnallisten yksiköiden välisiä yhteyksiä. Niitä voidaan käyttää kun halutaan näyttää, miten prosessi etenee osastolta toiselle tai miten prosessi vaikuttaa yrityksen eri toiminnallisiin yksiköihin.



Kuvio 2. Toimintojen välinen vuokaavio (Microsoft Finland 2012.)

#### 4.3 Yrityksen tietojärjestelmä ja kommunikointi

Yrityksen tietojärjestelmästä puhuttaessa tulee esille sana ERP. ERP on järjestelmä joka integroi erilaisia toimintoja yhteen, kuten esimerkiksi varastonhallinta, laskutus, ja kirjanpito. Tietojärjestelmällä pyritään parantamaan yrityksen tehokkuutta. Eri organisaatioiden toiminnot tallennetaan samaan tietokantaan, jolloin kaikki olemassa oleva tieto on reaaliaikaista. Järjestelmä mahdollistaa reaaliaikaisen tiedon siirron myös eri yritysten välillä. Järjestelmä korvaa manuaalisia toimintoja ja nopeuttaa työntekoa.

Toiminnanohjausjärjestelmät ovat monimutkaisia ja ne vaativatkin hyvää asiantuntemusta. Yritykset ovatkin siirtyneet käyttämään valmiita ohjelmistoja, joista tunnetuin on ehkä SAP. Liiketoimintaohjelmistojen markkinajohtajana SAP (NYSE: SAP) auttaa kaikenkokoisia ja kaikkien alojen yrityksiä toimimaan tehokkaammin. Vuonna 1972 perustetulla SAP:llä (lyhenne tulee sanoista Systems, Applications, and Products in Data Processing – tietojenkäsittelyn järjestelmät, sovellukset ja tuotteet) on pitkä ja laaja historia innovaatiota ja kasvua alan todellisena markkinajohtajana. Nykyään SAP:llä on myynti- ja kehitystoimintaa yli 50 maassa. SAP:n sovellusten ja palvelujen avulla yli 183,000 asiakastamme eri puolilla maailmaa voivat toimia kannattavasti, mukautua muuttuviin tilanteisiin ja kasvaa kestäväällä tavalla. ( SAP Finland 2012)

Työskentely yrityksen eri osissa rakentuu yrityksen oman tietojärjestelmän ympärille. Toimintojen kehittämisessä törmätäänkin usein järjestelmän jäykkyyteen. Uusien työmenetelmien käyttöönotto viivästyy, kun järjestelmää ei pystytä muuttamaan nopeasti uusia tarpeita vastaavaksi. Usein on myös niin että olemassa oleva järjestelmä sisältää paljon sellaista tietoa tai ominaisuuksia, jota yrityksessä ei käytettä hyödyksi.

Monen yrityksen kautta kulkevan logistisen toimintaketjun ohjaaminen on tietojärjestelmille kova haaste. Vaikka yrityksen sisäinen kommunikointi ja toiminnan ohjaus sujuisikin nykyjärjestelmillä kohtuullisesti, puuttuu niistä tavallisesti yritysten väliseen yhteistyöhön tarvittavat ominaisuudet. Olemassa olevat tietojärjestelmät on yksinkertaisesti toteutettu yrityksen omien ja pohjimmiltaan taloushallinnon tarpeiden pohjalta. Yritysten välistä kommunikointikykyä, jota toimitusketjun ohjaamisessa tarvitaan, löytyy toistaiseksi vielä varsin vähän. Sen lisääminen on kuitenkin järjestelmien kehittämisen keskeinen tavoite. (Sakki 1999, 200)

#### 4.3.1 Ihmiseltä ihmiselle kommunikointi

Tilaukseen postitse, puhelimella tai faksilla sisältyy viestintä ihmiseltä ihmiselle. Molemmissa päissä tarvitaan ihmistä tietojärjestelmien väliin. Yleensä tilaus vielä tulostetaan paperille ennen kuin tilaustiedot siirretään myyjän tietojärjestelmään. Tällainen tilaus-toimitusprosessi aiheuttaa paljon työtä sekä ostajalle että myyjälle. Tämä työ aiheuttaa lisäksi kustannuksia eikä anna lisäarvoa asiakkaalle. Kustannuksen lisäksi kahden ihmisen mukanaolo hidastaa prosessia ja aikaviive on kustannuksiakin suurempi haittatekijä. Tilausten manuaalinen käsittely lisää myös virheiden määrää. Työajasta jopa kolmannes saattaa kulua pelkästään erilaisten virheiden korjaamiseen. Tiedon

välitystä ja tietojärjestelmiä parantamalla käsittelyrutiineja voi nopeuttaa merkittävästi.( Sakki 1999,201)

#### 4.3.2 Tietokoneelta tietokoneelle kommunikointi

Tästä tietojen välittämisen tavasta käytetään lyhennettä EDI (electronic data interchange). EDI:llä tarkoitetaan liiketoiminnan toteuttamiseen tarvittavien tietojen, kuten tilausten ja laskujen siirtämistä vakimuotoisina oman yrityksen tietojärjestelmästä toisen yrityksen tietojärjestelmään. EDI rakentaa sillan järjestelmästä toiseen ja vapauttaa jokaisen yrityksen toimimaan oman tutun ohjausjärjestelmänsä puitteissa. Koko logistisen prosessin ohjattavuus paranee ja nopeutuu edin avulla. Syöttövirheiden määrä vähenee ja käsittelyaika lyhenee kun järjestelmään tehtyyn tilaukseen tarvitsee vain lisätä omia tietoja. Logistisesti suurin hyöty saadaan, kun kuljetusprosessin kaikki vaiheet voidaan kytkeä tilausten ja laskujen välittämisen kanssa.( Sakki 1999, 203)

Internet on tiedon valtatie ja se yhdistää yrityksiä toisiinsa. Se on pelkkä tiedonsiirto-kanava. Kaikkien yritysten ei välttämättä tarvitse rakentaa omaan tietojärjestelmäänsä edi-valmiutta. Esimerkiksi pienet yritykset voivat jättää tilauksensa palvelukeskuksessa olevan yrityksen www-sivuille, jossa tiedot muunnetaan edi-muotoon ja lähetetään eteenpäin myyjän omaan tietojärjestelmään. Palvelukeskuksen kautta pienetkin yritykset pääsevät hyötymään edistä ilman suuria investointeja.( Sakki 1999, 207)

#### 4.4 Tilaus- ja toimitusprosessissa esiintyvät tyypilliset ongelmat.

Operatiivinen tilaus- ja toimitusprosessi liittyy kaikkien työhön, mutta päällekkäiset vastuut ja ylimmän johdon puutteellinen osallistuminen johtavat usein sekaannuksiin, viiveisiin, päällekkäiseen työhön ja huonoon laatuun asiakkaalle.

Ensimmäinen ongelma liittyy yleensä tilauksen vastaanottoon. Monissa yrityksissä katsotaan että yritykselle niin sanottu arvokas työ liittyy varsinaiseen asiakaskontaktin hoitamiseen ja, että asiakkaalta saadun tilauksen käsittely ja hallinnointi on vähemmän arvokasta rutiinityötä. Tilausten käsittely tapahtuukin monesti tilauskäsittelijöiden tai asiakaspalvelukeskusten toimesta. Tilausten käsittely tapahtuu hyvin lähellä asiakasta ja saattaa merkittäväällä tavalla vaikuttaa asiakastytyväisyyteen. Ongelmat syntyvät en-

nen kaikkea siitä, jos tilausten käsittely tapahtuu erillään myynti, markkinointi, kehittämis- ja johtamistoiminnasta. (Hannus 2003, 37)

Seuraavana vaiheena on asiakkailta saatavien tilausten priorisointi. Yleensä tämä tapahtuu organisaatiossa myynnin ja markkinoinnin toimesta, ja lähtökohtana asiakassuhteen luonne sekä asiakkaan itse välittämä prioriteetti.

Seuraavana on tuotteen ja palvelun varsinainen toteuttaminen ja toimittaminen asiakkaille. Toimintamallit vaihtelevat suuresti yrityksissä ja eri toimialoilla, mutta yhteinen piirre lähes kaikille yrityksille on tämän vaiheen jatkuva monimutkaistaminen. Monissa yrityksissä yksi asiakastilaus saattaa jakautua useaksi eri toimituksiksi, kuten tapahtuu myös L'Oréalilla. (Hannus 2003, 38)

Useimmissa yrityksissä laskutus tapahtuu taloushallintotoiminnon toimesta, joskus erillisen laskutuskeskuksen kautta. Monesti laskut ovat asiakkaalle vaikeasti tulkittavia ja tästä syntyy epäselviä tilanteita, kuten turhia reklamaatioita ja asiakastyytymättömyyttä. Asiakkaalla saattaa olla monta rajapintaa yritykseen, myynti, laskutus, asiakaspalvelu sekä jakelu. (Hannus 2003, 38)

Monilla liiketoiminnan alueilla palautteiden ja reklamaatioiden käsittely saattaa olla hyvin merkittävä koko tilaus/toimitusprosessin suorituskykytekijä asiakastytyväisyyden, joustavuuden sekä kustannustehokkuuden kannalta. Palautteiden ja reklamaatioiden käsittelyprosessiin tulisi monissa yrityksissä kiinnittää nykyistä enemmän huomiota. Lisäksi asiakkaiden palautteet ja reklamaatiot ovat luonnollisesti tärkeää tietoa uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämisprosessille. (Hannus 2003, 39)

## **5 Prosessien kehittäminen**

Prosessien kehittäminen liittyy aina organisaation muuhun suunnitteluun ja kehittämiseen. Siksi sen pohjan pitää olla samat visiot ja strategiat, jotka ohjaavat organisaation toimintaa. Prosessien kehittämisen laajuus voi vaihdella laajoista kehittämishankkeista jatkuviin muutoksiin. Usein kehittäminen lähtee liikkeelle ongelmasta, johon etsitään ratkaisua. Usein muutoksissa on kyse jonkin prosessin osa-alueen parantamisesta.

Muutosprosessin läpiviemisessä kannattaa hyödyntää organisaatiossa olevaa kokemustietoa. Prosessin luonne tulee tunnistaa eikä yhdellä kertaa kannata muuttaa liian monta asiaa. Muutoksille tulee olla hyvät perusteet ja niiden läpiviemiseen tulee varata riittävästi aikaa ja resursseja. (Laamanen 2003, 202)

Kun yritystä kehitetään, painottuvat siinä yrityksen johdon ja sen kautta omistajien tavoitteet. Asiaksnäkökulma sen sijaan unohtuu kehittämisessä liian usein ja kuitenkin yritys on olemassa ennen kaikkea asiakkaitaan varten.

Asiakas ei ole kiinnostunut yrityksen organisaatiosta, prosesseista tai tunnusluvuista. Asiakasta kiinnostaa ainoastaan se, mitä lisäarvoa hän voi saada yrityksen kykyyn tuottaa asiakkaille hyötyä. Logistiikan kustannukset voivat olla suuret, mutta olisi virheellistä arvioida logistiikkaa vain aiheutuvien kustannusten mukaan. Lisää arviointiperusteita saadaankin, kun logistiikkaprosessin toimintaa tarkastellaan myös asiakkaan näkökulmasta. (Sakki 1999, 161)

Hyvin monien organisaatioiden ensikokemukset prosessiajattelusta syntyvät tietojärjestelmien kehittämishankkeiden yhteydessä. Usein tietojärjestelmä tuo mahdollisuuden parantaa toimintaprosesseja. Joskus voi käydä päinvastoin. Toinen tilanne, jossa saataan päätyä prosessien parantamiseen, on tunnistettu ongelma. Ongelman ratkaisemiseksi perustetaan projektiryhmä, joka lähtee tutustumaan ongelmaan kuvaamalla prosessia. Jos projektiryhmässä ei ole tarvittavaa ja riittävää osaamista, tämä lähestymistapa saattaa johtaa osaoptimointiin sen sijaan, että koko prosessin suorituskyky paranisi. Kolmas ja vähän harvinaisempi mahdollisuus on tietoisesti lähteä parantamaan organisaation suorituskykyä. Organisaatiossa tunnistetaan ne prosessit joita halutaan parantaa. prosesseja kehittämään nimetään asiantuntijaryhmä, joka tutkii prosesseja ja tekee ehdotuksen muutoksista. (Laamanen 2003, 202)

Prosessin suunnittelussa ja parantamisessa pyritään jatkuvaan kehittämiseen.

Prosessille nimetään yleensä omistaja, joka on vastuussa kehittämistyöstä kehitysprojektin jälkeenkin. Suorituskykyä mitataan koko prosessin näkökulmasta, ja asiakkaiden sekä muiden sidosryhmien tarpeet toimivat kehitystyön lähtökohtana. Prosessien parantamisessa on keskeistä prosessin tarkka kuvaaminen ja mittaaminen. Mittaamisen avulla yritetään löytää ne tekijät, joihin pitää vaikuttaa, että koko prosessin suoritusky-

ky paranee. Tyypillisiä analyyssejä ovat läpimenoaika, virtaus, jalostusarvo, hävikki, kustannukset, virheet, poikkeamat ja asiakaspalautteet. Prosessien kuvaaminen on osa prosessin kehittämistä. Prosessien kehittämisen tavoite on jatkuva parantaminen, joten sama kehitysprojekti käydään läpi aina tarpeen mukaan.

Prosessien kehittämiseen on kehitetty suuri määrä erilaisia konsepteja. Kaikille on ominaista prosessien kuvaaminen, mittaaminen, analysointi ja ratkaisujen testaaminen. Yhteiset piirteet voidaan kiteyttää Demingin ympyrään (kuvio 3). (Laamanen & Tinnilä 2009, 18)

PDCA-ympyrä on ehkä maailman yleisimmin käytetty kehittämiskonsepti. Kolme ensimmäisiä vaihetta toteutetaan automaattisesti kaikessa toiminnassa ilman suurempia ponnisteluja. Neljäs vaihe, joka kuvaa korjaamista, parantamista, johtopäätösten tekemistä ja oppimista, toteutuu harvoin ilman, että siihen paneutuu tietoisesti. (Laamanen 2003, 209–210)



Kuvio 3. Demingin ympyrä

## 6 Laatu yrityksen menestystekijänä

Laadusta on muodostunut kilpailukyvyyn ja asiakassuuntautuneisuuden symboli. Laatusanaa käytetään paljon mutta käsitteenä laatu on varsin moniulotteinen. Laatu nähdään tuotteen ominaisuutena. Nykyään laatuun liittyy myös ekologinen näkökulma. Pelkästä tuotteen laadusta on vähitellen siirrytty seuraamaan asiakkaan tuotteesta ja siihen liit-

tyvästä palvelusta saamaa arvoa. Laatu on yksinkertaisesti tyytyväinen asiakas. Asiakastyytyväisyys on ansaittava uudelleen joka päivä. ( Sakki 1999, 172)

Laatu on tullut jäädäkseen. Tuotteiden ja palvelujen laadun lisäksi huomioita kiinnitetään toiminnan laatuun, koko toimintoketjuun, jonka tuloksena tuotteet ja palvelu syntyvät. Laatu on yrityksen keskeinen menestystekijä. ( Lecklin 2006,9.)

Nykyisen laatuajattelun lähtökohtana ovat sidosryhmät, erityisesti asiakkaat. Laatu verrataan ja mitataan asiakkaiden tarpeisiin, vaatimuksiin ja odotuksiin. Yrityksen toiminta on laadukasta jos asiakas on tyytyväinen saamiinsa tuotteisiin. Sisäisen toiminnan tehokkuus ja virheettömät lopputuotteet eivät takaa laatua vaan tarvitaan ulkopuolisen eli asiakkaan näkemys. Asiakkaiden ja muiden sidosryhmien palautteen perusteella arvioidaan ja kehitetään toimintaa edelleen. (Lecklin 2006,18.)

Laatukäsitteellä on monta erilaista tulkintaa. Yleisesti laadulla ymmärretään asiakkaan tarpeiden täyttämistä yrityksen kannalta mahdollisimman tehokkaalla ja kannattavalla tavalla. Asiakastyytyväisyys ei ole itsetarkoitus, johon pitää pyrkiä hinnalla millä tahansa. Esimerkiksi pankin asiakkaat ovat varmasti tyytyväisiä, jos he saavat lainan nollakorolla. Tämä ei kuitenkaan tarkoita että pankin toiminta olisi laadukasta, pikemminkin päinvastoin, koska pankin oma kannattavuus kärsii saamatta jäävien tuottojen seurauksena. (Lecklin 2006,18.)

## 6.1 Laatu tulevaisuudessa

Kokonaisvaltainen laadunhallinta ei tule häviämään tulevaisuudessakaan. Laatu tulee pysymään yrityksen menestystekijänä. Se tulee integroitumaan entistä enemmän muuhun toimintaan. Laatuasiantuntijoita tarvitaan vain, jos jossakin kehittämisvaiheessa laatua tulee erityisesti painottaa. Normaalitilanteessa tiimit vastaavat omasta laadustaan ja laadun toteutumista seurataan mittareilla. ( Lecklin 2006, 22.)

Yksilötasolla tarvitaan monitaitoisuutta. Työntekijä vastaa laajemmista kokonaisuuksista. Hänellä on edellytykset lopputuotteen ja koko prosessin laadun parantamiseen. asiat ja ongelmatilanteet ratkaistaan työpisteessä niiden syntypaikalla välittömästi. Erityisesti asiakaspalveluhenkilöstön merkitys ja itsenäisyys korostuvat. ( Lecklin 2006, 22.)

Prosessiajattelun merkitys korostuu. Kaikki työ tehdään prosesseissa. Yhdistämällä toimittajat, yritys, asiakkaat ja muut sidosryhmät samaan prosessiketjuun, voidaan kokonaisuus hahmottaa paremmin ja kiinnittää huomiota oikeisiin asioihin. Rajapintaongelmia voidaan vähentää ja saavuttaa suurempia kustannushyötyjä optimoitavan toimintaketjun pidentyessä. ( Lecklin 2006, 22.)

Työ tullaan tekemään pääosin tiimeissä. tiimit asettavat omat tavoitteensa, suorittavat työnjaon ja vastaavat tuloksista ja laadusta. Tiimi on kuin urheilujoukkue, jokainen jäsen hoitaa oman tonttinsa ja auttaa työkaveria selviytymään omista velvoitteistaan. johdon rooli on valmentajan rooli, joka luo tiimille edellytykset päästä huippusuorituksiin. Tulevaisuuden laatuyritys on joustava ja nopealiikkeinen. Organisaatiotasoa on vähän. Esimiehiä on vähän, pääosa henkilöistä työskentelee tiimeissä. prosessit on virtaviivaistettu ja nopeutettu.( Lecklin 2006, 22.)

## 6.2 Miksi laatu kannattaa?

Hyvä laatu merkitsee tuotteiden virheettömyyttä ja alhaisia laatukustannuksia ja niiden seurauksena kustannustehokkuutta. Tämä näkyy yrityksen katteessa ja kannattavuudessa positiivisesti. Hyvä laatu täyttää asiakkaiden tarpeet, vaatimukset ja odotukset ja lisää asiakastyytyväisyyttä. Tyytyväiset asiakkaat ovat uskollisia yritykselle ja lisäävät ostojensa määrää. Laadun seurauksena yrityksen asema markkinoilla vahvistuu. Laadukas toiminta parantaa yrityksen kannattavuutta. Tämä antaa yritykselle mahdollisuuden pitkäjänteiseen toimintaan ja auttaa esimerkiksi seuraavien tavoitteiden saavuttamisessa:

- kilpailuedun saavuttaminen valituilla markkinoilla
- markkinajohtajuus
- yrityskuvan kohottaminen
- nopeampi reagointi ympäristömuutoksiin
- joustavuus tarpeellisten muutosten läpiviennissä
- osallistuva ja motivoitunut henkilöstö
- tunnettavuus hyvänä työnantajana ja yhteiskunnan jäsenenä.

Pitkällä tähtäimellä laatu merkitsee yrityksen eloonjäämistä ja työpaikkojen säilymistä.(Lecklin 2006, 24–25.)



### 6.3 Laatuyrityksen tunnusmerkit

Mistä tuntee laatuyrityksen? Seuraavanlaisia tunnusmerkkejä on noussut esille asiaa pohdittaessa. Asiakassuuntautuneisuus on yksi tunnusmerkki. Asiakas on laadun lopullinen arviomies eli hän on kuningas. Laatuyritykset näkevät asiakkuuden laajana käsitteenä. Asiakas ei ole pelkästään tuotteen tilaaja ja maksaja, vaan monissa tapauksissa asiakasketju on pitkä. Teollisuusyrityksen asiakkaana on paitsi tukkukauppa myös vähittäiskauppa ja lopullinen kuluttaja, joka viime kädessä käyttää tuotteen. Asiakasketju ja asiakassuhteet on hallittava loppukäyttäjään asti. Johtajuus ja toiminnan päämäärätietoisuus on myös laatuyrityksen tunnusmerkki. Ylin johto on henkilökohtaisesti sitoutunut laatutyöhön. Johtajat luovat arvot, eettiset säännöt, kulttuurin sekä hyvän hallintotavan. Johto on näkyvästi mukana toimien esimerkkinä henkilöstölle ja käyttäen aikaa parannushankkeisiin ja sidosryhmien kanssa toimimiseen. Tavoitteet ja strategiat johdetaan yrityksen perusarvoista, ja johto suorittaa säännöllisesti katselmuksia. Viestintä huolehtii lautupolitiikan, yrityksen keskeisten tavoitteiden ja työn tulosten tiedottamista koko henkilöstölle ja tärkeille sidosryhmille.

## 7 Reklamaatioprosessin nykytila

Reklamaatioprosessin nykytilasta voidaan todeta että se on sekava ja se ei toimi yhdenmukaisesti. L`Oréal Oy:n reklamaatioprosessi toimii jokaisen asiakkaan kohdalla erilailla. Kun asiakas saa tilauksen käsiinsä ja huomaa että siinä on puutteita, tulisi hänen ottaa välittömästi yhteyttä asiakaspalveluun. Tämä ei valitettavasti aina toteudu. Joissain tapauksissa asiakas ottaa yhteyttä suoraan omaan myyntiedustajaan ja ilmoittaa hänelle tilauksessa olevista puutteista. Valitettavan usein tapahtuu että virheestä unohdetaan ilmoittaa, varsinkin kun kyseessä on liikkaa toimitettuja tuotteita. On myös olemassa asiakkaita, jotka ovat ostaneet fyysisten toimitusten käsittelypalvelun ulkopuoliselta palveluntarjoajalta. Virheilmoitukset kulkeutuvat palveluntarjoajalta ensin asiakkaalle ja sen jälkeen toimittajalle eli tässä tapauksessa L`Oréalin asiakaspalveluun. Sovittu aikataulu reklamaatioiden ilmoittamisesta ei aina toteudu, johtuen juuri monista välikäsistä ennen tavarán saapumista asiakkaalle.

Apteekkipuolella kaikki varastoon saapuvat palautuslähetykset pitäisi olla asiakaspalvelun tiedossa. Apteekit ottavat useimmiten heti yhteyden asiakaspalveluun ja asiakaspalvelu tekee noutopyynnön virheellisille toimituksille. Näin kustannukset jäävät

L´Oréalin kärsittäviksi. Joskus apteekki antaa virheelliset tuotteet myyntiedustajan mukaan, joka toimittaa ne sitten edelleen varastoon. Näissä tilanteissa on joskus epäselvyyksiä, mikäli myyntiedustaja unohtaa ilmoittaa asiasta asiakaspalveluun. Varasto ei osaa varautua saapuvaan palautukseen ja aikaa kuluu selvittelyyn. Joskus palautukset joutuvat odottamaan pidemmän aikaa sivussa ja tämä saattaa aiheuttaa yritykselle turhaa hävikkiä.

Selektiivisellä puolella tapahtuu myös jonkun verran palautuksia myyntiedustajien toimesta, mutta nämä liittyvät yleensä kuluttajareklamaatioihin. Edustajat palauttavat tuotteet suoraan varastoon tai toimittavat ne asiakaspalveluun, josta ne laitetaan varastolle tuhottavaksi. Tämä vaihe saattaa kestää joskus turhankin kauan johtuen asiakaspalvelun kiireestä. Asiakkaat alkavat yleensä kyselemään hyvityksen perään mikäli sitä ei kuulu. Ongelma edustajien kautta tulevilla palautuksissa on myös se, että edustajat eivät aina muista jättää mitään tietoa mistä tuotteet palautuvat. Joskus palautettava tuote saattaa olla niin vanha, ettei sille löydy enää voimassa olevaa koodia järjestelmästä. Nykytilanne asiakaspalvelussa on hyvin kiireinen ja reklamaatioita käsitellään heti kun muulta tilauksen käsittelyltä ehtii ja yleensä reklamaatiot hyvitetään ilman sen suurempaa selvittelyä. Asiakaspalvelun työmäärä on lisääntynyt merkittävästi L´Oréalin ulkoistettua varastotoimintonsa. Ennen toimintojen siirtämistä palveluntarjoajalle, L´Oréalin varaston henkilökunta käsitteli kaikki reklamaatiot ja palautukset. Reklamaatioita tuli paljon vähemmän ja asiakkaat saivat hyvityksen huomattavasti nopeammin. Tilaus- ja toimitusputken ongelmiin päästiin myös nopeammin käsiksi. Asiakaspalvelun näkökulmasta prosessi on heikentynyt, koska reklamaatioiden käsittelyyn ei hektisen työtahdin puitteissa löydy tarpeeksi aikaa ja asiakas joutuu liian kauan odottamaan ja muistuttamaan virheen korjaamisesta.

Reklamaatiotyyppinä on erilaisia riippuen mistä reklamoidaan. L´Oréalilla yleisimmät reklamaatiotyyppit ovat kuluttajareklamaatiot, keräilyvirheet, kadonneiden tuotteiden reklamaatiot sekä reklamaatiot väärällä hinnalla toimitetuista tuotteista.

Kun asiakas tekee reklamaation L´Oréalille, on ensiarvoisen tärkeää kertoa tai ilmoittaa millaisesta reklamaatiosta on kyse, jotta osataan ryhtyä oikeanlaiseen toimenpiteeseen, selvitykseen ja parantaa toimintatapoja. Asiakaspalvelu kirjaa kaikki reklamaatiot SAP järjestelmään. Järjestelmään syöttäessä on erittäin tärkeää että käytetään oikeaa rek-

lamaatiotyyppiä, jotta L´Oréalin ja palveluntarjoajan varastosaldot pysyisivät hallinnassa. Asiakaspalvelu käyttää reklamaatioita käsitellessä seuraavia reklamaation SAP "order type" koodeja; ZRE4, ZRE, ZCR, ZDR.

Kuluttajareklamaatiot ovat tuotteen loppukäyttäjän ilmaisema tyytymättömyys L´Oréalin tuotetta kohtaan. Kuluttaja reklamoi ostamastaan tuotteesta joko suoraan myyntipisteeseen josta hän on tuotteen ostanut, tai L´Oréalin kuluttajaneuvontaan. Kuluttajaneuvontaan tulevat reklamaatiot koskevat yleensä tuotteen aiheuttamia allergisia reaktioita. Mikäli tuotteessa on jokin virhe, esimerkiksi tuotteen mekanismi ei toimi oikein, niin asiakas palauttaa sen myyntipisteeseen jossa se hyvitetään hänelle välittömästi. Tämän jälkeen myymälä tekee L´Oréalille reklamaation joko oman järjestelmän kautta tai puhelimitse. L´Oréal noutaa kuluttajan palauttamat tuotteet omalla kustannuksellaan varastoonsa, josta ne toimitetaan hävitettäväksi. L´Oréalin asiakaspalvelu hyvittää myyntipisteelle kuluttajareklamaation heti tiedon saatuaan, vaikka tuote ei vielä olisi fyysisesti palautunut varastoon. Kuluttajat palauttavat tuotteita hämmästyttävän vähän ja yleensä syynä on vika tuotteen käyttömekanismeissa. Esimerkiksi huulipuna ei nouse ylös tai suihkugeelin pumppumeکانismi ei toimi.

Keräilyvirheet ovat selvästi yleisin reklamaatioiden syy. Varastotoimintojen ostaminen palveluntarjoajalta on selvästi lisännyt keräilyvirheitä. Keräilyvirheeksi katsotaan reklamaatiot, joissa asiakas ilmoittaa saavansa väärää tuotetta. Varastossa on pakattu väärää sävyä tai kokonaan väärää tuotetta. Keräilyvirheitä ovat myös määräerot. Mikäli asiakas ilmoittaa että hän on tilannut kolme kappaletta jotain tuotetta ja kyseinen määrä on myös mainittu lähetysluettelossa, mutta asiakkaalle on kuitenkin toimitettu liian vähän tai liikaa kyseistä tuotetta. Keräilyvirheet on tyypillisesti hyvitetty ilman varaston tarkistusta ja näin se sotkee järjestelmässä olevan saldotilanteen palveluntarjoajan päässä. Keräilyvirheet johtuvat yleensä virheellisestä hyllytyksestä, tiedonkulun puutteesta tai keräilijän inhimillisestä virheestä.

Jakeluun liittyviä virheitä kirjataan todella vähän, vaikka niitä tapahtuu todennäköisesti huomattavasti enemmän. Asiakaspalvelu kirjaa jakelun virheet yleensä myös keräilyvirheiksi, vaikka se on prosessin vastaista ja siirtää näin kuljetuksessa aiheutuneet virheet varaston harteille. Tyypillisiä jakeluun liittyviä virheitä ovat kadonneet lähetykset. Lähetys on toimitettu väärälle asiakkaalle, vaikka osoitelapussa on selvästi oikea asiakas.

Näitä virheitä tapahtuu enemmän apteekkipuolella kuin selektiivisellä puolella. Osa paketeista häviää lähetyksissä, joissa on esimerkiksi kolme laatikkoa. Kuljetusvauriot kuuluvat myös jakelun virheisiin. Jakelussa hävinneet paketit palautuvat joskus itsestään takaisin varastolle mutta yleisempää on että niitä ei koskaan löydy.

Hintavirheet ilmenevät kun asiakas on saanut laskun toimituksesta ja huomaa että hinta ei ole se mitä on sovittu. Hintavirheet ovat yleisimpiä niin sanotuissa kampanjatoimituksissa, joissa asiakkaan kanssa on sovittu tietty alennusprosentti ja se ei jostain syystä näy laskulla. Syy alennusprosentin puuttumiselle on puutteellinen tiedonkulku tai tilausajankohta on väärä. Hintavirheitä tapahtuu yllättävän paljon varsinkin suurien ketjujen kohdalla. Syynä tähän on kampanjatuotteiden tilausajankohdan määrittäminen järjestelmään sekä asiakkaan oman tilausjärjestelmän reaaliaikainen toimivuus.

## **8 Reklamaatioprosessi**

Reklamaatioprosessi lähtee käyntiin siitä kun asiakas tekee reklamaation L´Oréalille virheellisestä toiminnasta, huonosta laadusta tai väärästä hinnasta. Reklamaatioprosessista ei löytynyt mitään kuvausta, joten olen tehnyt yksinkertaisen prosessikuvauksen nykytilasta (liite 1) sekä halutusta toivetilasta (liite 2).

### **8.1 Asiakas**

Asiakkaalla reklamaatio prosessi alkaa siitä kun hän on saanut tilaamansa tavarat ja laskun. Mikäli asiakas toteaa että toimitus on virheellinen tai laskulla on väärä hinta, hän ottaa yhteyttä välittömästi L´Oréalin asiakaspalveluun ja pyytää korjausta asiaan. Yhteydenotto tapahtuu joko sähköpostin, puhelimen tai faksin välityksellä. Apteekit ja yksityiset kemikaliot ottavat yhteyttä pääosin puhelimen välityksellä. Tietyillä suurasiakkailta tämä malli ei ole niin suoraviivainen. Asiakkaille on oma sisäinen jakeluverkostonsa ja järjestelmä, johon puutteet tulee kirjata. Esimerkiksi mikäli jonkun tietyn myymälän lähetys on kateissa ottaa myymälä yhteyttä ketjun omaan jakeluvarastoon jossa kaikki toimitukset kirjataan kun ne ovat saapuneet L´Oréalin kuljetuksella heidän varastoonsa. Myymälä kirjaa kadonneen lähetyksen omalla koodilla järjestelmään, johon se jää odottamaan ratkaisua. Jokaiselle poikkeamalle on oma koodi. Asiakkaiden reklamointiaika L´Oréalille on kahdeksan päivää ja kampanjatuotteissa kolmekymmentä päivää. Tietyt asiakkaat, varsinkin selektiivisellä puolella, eivät millään pysty noudat-

tamaan annettuja reklamaatioaikoja, koska heidän oma sisäinen järjestelmänsä on kankea. Prosessi on hidas, koska myymälä pyytää myös muita ketjun myymälöitä tarkistamaan, ettei heille kuuluva lähetys ole vahingossa mennyt väärään myymälään. Tässä saattaa vierähtää aikaa, koska toiset myymälät vastaavat nopeasti ja toiset hitaasti. Jos lähetystä ei löydy, se kirjataan lopulta reklamaatiokoodille, josta se siirtyy ketjun sisällä käsiteltäväksi ja lopulta siitä lähetetään reklamaatio L´Oréalin asiakaspalveluun. Kun kyseessä on kuluttajareklamaatio tai muu virhe yksittäisessä tuotteessa, käsittelee myymälän henkilökunnasta nimetty henkilö reklamaatiot kerran viikossa ja syöttää virheet oikealla koodilla järjestelmään, josta ne taas siirtyvät eteenpäin ja lopulta L´Oréalin asiakaspalveluun. Koska virheiden käsittely joissain myymälöissä tehdään vain kerran viikossa, niin väistämättä reklamaatioaikoja ei pystytä millään noudattamaan. Tämä asia pitäisi ottaa esiin L´Oréalin ja asiakkaan välillä jotta prosessia pystyttäisiin parantamaan.

## 8.2 Asiakaspalvelu

L´Oréalin asiakaspalvelija on tai pitäisi olla ensimmäinen kontakti kun asiakas tekee reklamaation. Reklamaatiot tulevat asiakaspalveluun puhelimitse, faksilla tai sähköpostin välityksellä. Tietyn asiakkaan hintareklamaatiot menevät suoraan luotonvalvontaan, josta ne siirretään asiakaspalveluun käsiteltäviksi. Asiakaspalvelu tutkii reklamaation ja tarkistaa minkälainen reklamaatio on kyseessä. Mikäli kyseessä on keräily- tai kuljetusreklamaatio, lähetetään reklamaatio varastolle tutkittavaksi ja pyydetään kuitattu rahtikirja, mikäli katsotaan sen olevan tarpeellinen asian tutkimiselle. Asiakaspalvelu lähettää kaikista reklamaatioista reklamaatiolomakkeen varastoon sovittuun sähköpostiosoitteeseen. Kuluttajareklamaatiot käsitellään ilman erillistä tutkimista tai tarkistusta. Reklamaatiosta tehdään toimitus ja se ilmoitetaan varastoon tiettyyn sähköpostiosoitteeseen, jossa se käsitellään loppuun ja näin asiakkaalle lähtee hyvityslasku sähköisessä muodossa. Hintavirhe reklamaatiot tutkitaan ja mikäli huomataan että virhe on tapahtunut hinnoittelussa, asiakkaalle lähetetään hyvityslasku sekä uusi lasku oikeilla hinnoilla.

## 8.3 Varasto

Varasto saa reklamaation aina L´Oréalin asiakaspalvelusta. Reklamaatio on lähetettävä varastoon 14 vuorokauden kuluessa tapahtuneesta, jotta palveluntarjoaja pystyy jäljittämään virheen mahdollisen syyn. Kampanjatoimituksissa on sovittu 28 vuorokau-

den reklamaatioaika, koska kampanjatoimitukset toimitetaan yhtenä isona lähetyksenä asiakkaan varastoon, jossa ne puretaan ja käsitellään.

Reklamaatioiden käsittely ja selvitystyö aloitetaan palveluntarjoajalla välittömästi. Palveluntarjoaja antaa kirjallisen vastineen ja tekee korjaavat toimenpiteet viimeistään 24 tunnin kuluessa. Vastineessa tulee käydä ilmi mistä virheellinen toiminto on johtunut. Palveluntarjoaja vastaa kustannuksista jotka syntyvät palveluntarjoajan aiheuttamista virheistä. L'Oréalin ja palveluntarjoajan välillä on sovittu sanktioista jotka ylittävät sovitut toimitusvarmuusluvut. Mikäli reklamaatioita ei toimiteta varastolle sovitun aikataulun puitteissa, niin ne jäävät sanktiolaskelman ulkopuolelle.

Jotta varasto pystyy jäljittämään reklamaation syyn, on heidän saatava tieto reklamaatiosta mahdollisimman pian. Varastolla on käytössä niin sanottu puhekeräily jonka tiedot säilyvät kaksi viikkoa järjestelmässä ja virhe voidaan sinä aikana tarkistaa ja kohdistaa oikeaan keräilijään. Palveluntarjoajalla on kaksi henkilöä tekemässä pelkästään virheselvityksiä. Jokaisen reklamaation kohdalla tarkistetaan omasta järjestelmästä keräilijän tiedot sekä tuotteen hyllypaikat ja saldot. Mikäli tarkistuksen jälkeen todetaan virheen sattuneen, varasto ilmoittaa asiasta asiakaspalveluun ja asiakkaalle voidaan tehdä hyvitys oikealla järjestelmäkoodilla jotta saldotiedot eivät mene sekaisin varastossa. Mikäli on tapahtunut selkeä keräilyvirhe, varasto tekee saldokorjauksen jotta varastosaldot ovat ajan tasalla.

## **9 Tutkimuksen toteutus**

### **9.1 Tutkimusmenetelmä**

Tutkimukseni on toteutettu käyttäen laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, joka soveltuu paremmin pienemmälle ryhmälle kuin kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimusmenetelmä. Päädyin henkilökohtaisiin haastatteluihin, joihin valitsin henkilöt eri sidosryhmistä. Suoritin haastattelun yhdelle kuluttajaneuvojalle, kahdelle asiakaspalvelussa työskentelevälle henkilölle, kohdeyrityksen Supply Chain Managerille sekä palveluntarjoajan Laatupäällikölle. Pyrin rakentamaan haastattelun ennalta suunniteltujen kysymysten varaan, jotta haastattelu pystytään rajaamaan tutkimusongelmalle olennaisiin kysymyksiin tai keskusteluihin. Haastattelulla halusin kartoittaa miten toimivaksi

reklamaatioprosessi koetaan organisaation eri osissa ja miten sitä halutaan kehittää. Halusin kartoittaa prosessin nykytilanteen sekä mitä hyötyä prosessin kehittamisestä olisi yritykselle. Halusin myös selvittää miten motivoituneita henkilöt ovat prosessin parantamiselle.

## 9.2 Aineiston keräys ja käsittely

Tässä kehittämistehtävässä käytin haastatteluja nykytilan kartoittamiseen. Haastattelut oli sovittu etukäteen ja olivat osittain etukäteen suunniteltuja ja osin myös avoimia. Tein jokaisesta haastattelusta muistiinpanot haastattelun aikana ja näiden muistiinpanojen avulla kokosin myöhemmin yhteenvedon. Olin ilmoittanut aiheen ja haastattelussa käytävät asiat etukäteen jokaiselle haastateltavalle henkilölle ja antanut aikaa valmistautua ennen haastattelun ajankohtaa. Yhtenä olennaisena aineistonhankintamenetelmänä oli jatkuva keskustelu sekä yrityksen tietojärjestelmään kertynyt data. Keskusteluilla saadaan selvitettyä työntekijöiden hiljaista tietoa joka perustuu ammattitaitoon ja kokemukseen. Tämän kehittämistehtävän luotettavuutta olen pyrkinyt parantamaan haastattelemalla henkilöitä prosessin eri osa-alueilta.

## 10 Tutkimuksen tulokset

Nykytilan ongelmaksi koetaan puutteellinen tiedonkulku sekä puutteelliset työkalut. Yrityksellä tulisi olla toimivimmat työkalut asiakkaan ja varaston suuntaan, jotta prosessi saataisiin mahdollisimman virheettömäksi sekä tehokkaaksi.

Tutkimuksen aikana tuli ilmi, että asiakaspalvelussa kaikki eivät toimi yhdenmukaisesti, vaan jokainen käyttää omaa harkinnanvaraista tapaa toimia. Tähän epäkohtaan pitäisi puuttua välittömästi ja järjestää reklamaatioprosessista koulutusta kaikille työntekijöille ja sidosryhmille. Pitää myös tuoda selvästi esille että prosessista ei saa poiketa ilman erittäin hyvää syytä ja esimiehen hyväksyntää. Yritysjohdon tulisi myös sitoutua muutokseen ja laatia selkeät yhtenäiset toimintatavat, joita seurataan säännöllisesti yhteisissä palavereissa, niin varaston kuin asiakaspalvelun sisällä. Palavereissa tulisi olla edustettuna myös asiakaspalvelun työntekijä.

### 10.1 Reklamaatiotilastoja

Toimituksiin ja keräilyriveihin nähden reklamaatioita tulee yllättävän vähän, mutta kun tarkastelee asiaa pelkästään reklamaatioiden määrällä, niin niitä tulee mielestäni yllät-

tävän paljon. Tutkimuksessani tarkastelin vuoden 2009 (kuva 9.1) ja 2010 (kuva 9.2) aikana tulleita reklamaatioita ja tulosten valossa reklamaatioita tulee keskimääräisesti noin 11 kpl päivässä. Tässä on mukana selektiivisen sekä apteekkikosmetiikan reklamaatiot.

Suurin osa reklamaatioista, eli noin 55 %, on kuluttajareklamaatioita ja loput toimitus-  
ketjuun liittyviä virheitä, kuten varaston keräilyvirheitä, kuljetuksessa hävinneitä tai asiakaspalvelun tekemiä tilausvirheitä. Jokaisen reklamaation käsittelyyn ja tutkimiseen menee keskimäärin noin 15–30 min aikaa. Ensin asiakaspalvelu tekee tarvittavat toimenpiteet järjestelmään ja ilmoittaa reklamaatiosta varastoon, joka aloittaa oman tutkimustyön. Palveluntarjoajan laatupäällikön mukaan jokainen reklamaatio maksaa heille noin 100 €.

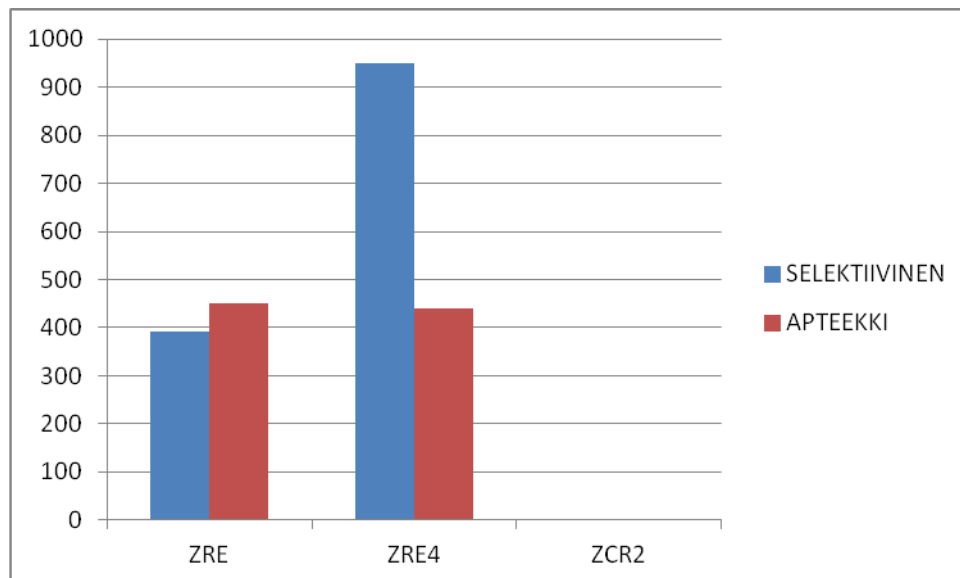
Tutkimukseen oli saatavana yrityksen tietojärjestelmästä tietoja asiakaspalvelun käsittelemistä reklamaatioista. Otin tarkasteluun vuosien 2009 ja 2010 reklamaatiot. Tulosten perusteella korkea keräilyreklamaatioiden määrä johtuu varaston ulkoistamisesta ja toimintojen uudelleen organisoimisesta, joka osui juuri vuodelle 2009 (Kuvio 4).

Vuonna 2010 reklamaatioiden lukumäärä on hieman laskenut mutta ei merkittävästi. (Kuvio 5). Tiedot reklamaatioista on ajettu käyttäen reklamaatioiden "order type" kuvausta. ZRE tarkoittaa varaston tekemiä keräilyvirheitä, ZRE4 kuvaa kuluttajareklamaatioiden lukumäärää ja ZCR2 kuvaa kuljetuksissa hävinneiden lukumäärää. Kuljetuksessa hävinneiden reklamaatioiden osuus on epätodellisen pieni ja siihen pitäisikin etsiä selitystä tarkemmin.





Kuvio 4. Vuoden 2009 reklamaatiot (L'Oréal Asiakaspalvelu)



Kuvio 5. Vuoden 2010 reklmaatiot. (L'Oréal Asiakaspalvelu)

## 10.2 Reklamaatioiden syyt

Tutkimuksen aikana tarkastelin syitä, jotka aiheuttavat eniten reklamaatioita.

Ensimmäiseksi syyksi nousi toimialan hektisyys ja jatkuva kiire. Tiedonkulku on myös merkittävässä roolissa reklamaatioiden kohdalla. Asioita tehdään myös erittäin lyhyellä

aikataululla ja tärkeä tieto sovitusta asiasta ei tavoita asiakaspalvelua tai varastoa lainkaan.

Uuden henkilön perehdyttäminen on myös erittäin huonolla tasolla. Jatkuva kiire aiheuttaa sen, ettei prosesseja ehditä käymään kunnolla läpi uusien työntekijöiden kanssa. Kiire aiheuttaa myös paljon inhimillisiä virheitä. Kiireessä ei muisteta tehdä luvattua asiaa ja se unohtuu kunnes joku muistuttaa asiasta. Valitettavan usein muistutuksen tekee asiakas. Kirjallisia ohjeita toimintavoista ei löydy. Mikäli toimintaohjeet ovat olemassa, niin kukaan ei osaa neuvoa mistä ne voisi löytyä. Vanhemmat työntekijät toimivat kuten ovat aina toimineet ja heillä on hallussaan paljon niin sanottua hiljaista tietoa.

Keräilyvirheet johtuvat pääosin keräilijän tekemästä virheestä. Hän kuittaa saldon kuntoon ennen kuin on ottanut tuotteet hyllypaikalta ja näin tuote kirjautuu lähetykseen mutta sitä ei ole koskaan ole otettu varastohyllystä pois. Lisäksi keräilijällä voi tapahtua inhimillinen virhe määrien suhteen. Keräilyvirheisiin vaikuttaa myös se että hyllypaikalla on oikeaa tavaraa. Keräilijät eivät välttämättä huomaa esimerkiksi sävykoodien eroa. Mikäli tuotteen hyllytyksessä on tapahtunut virhe, niin asiakkaalle voi lähteä väärää tuotetta tai sävyä. Asiakkaat jotka tilaavat puhelimen välityksellä ovat haastavia asiakaspalvelulle. Tuotteilla on järjestelmässä omat koodit ja mikäli asiakas antaa tilauksen pelkän nimen perusteella, voi tilausta syötettäessä tapahtua virhe ja näin asiakkaalle toimitetaan väärä tuote.

Kuljetuksessa kadonneiden tuotteiden syyksi on selvittelyjen perusteella usein se että lähettämössä lähetys laitetaan väärään kuljetusruutuun ja lähetys lähtee seikkailemaan väärän kuljetusyhtiön kyytiin. Nämä usein selviävät muutaman päivän tai viikkojen sisällä mutta aiheuttavat paljon lisätyötä niin varastolle kuin asiakaspalvelulle.

Kadonneiksi ilmoitettujen lähetysten osalla tapahtuu usein myös niin että asiakas on reklamoinut asiasta L´Oréalialta ja kun varasto toimittaa asiakkaalle kuitatun rahtikirjan, niin tavarat löytyvätkin asiakkaan omasta myymälästä tai heidän omasta sisäisestä kuljetusketjusta. Valitettavan usein myös lähetyksestä joutuu vääriin käsiin ja ei koskaan palaudu varastoon.

Hintavirheiden suurin syy on tiedonkulun puute tai inhimillinen virhe. Selektiivisen kosmetiikan hinnoittelu tehdään asiakaspalvelussa ja jotta kampanjahinnat tulee järjestelmään ajoissa ja oikein, täytyy myynnin ilmoittaa asiakaspalveluun oikeat alennusprosentit sekä ajanjakso milloin alennus on voimassa. Joskus käy myös niin että asiakas tilaa kampanjatuotteita liian myöhään, eli tilaus tulee L'Oréalin järjestelmään liian myöhään ja näin alennusprosentti ei kirjaudu oikein tilaukselle ja seurauksena on hyvityspyyntö.

## **11 Johtopäätökset ja tutkimuksen arviointi**

Tutkimuksen ja haastattelujen perusteella voidaan arvioida että reklamaatioprosessi ei ole selkeä kaikille sidosryhmille. Tiedonkulussa ja olemassa olevan tiedon siirtämisessä eteenpäin on paljon parannettavaa. Asiakaspalvelussa ei myöskään tiedetä tai tunneta asiakkaan reklamaatioprosessia. Prosessia pitäisi nimenomaan kehittää yhdessä asiakkaan kanssa.

Uusien ihmisten kouluttaminen prosessien hallintaan on erittäin puutteellista. Myös pidempään olleet henkilöt kaipaavat prosessien läpikäymistä aina silloin tällöin, jotta kaikki toimisivat samalla tavalla prosessissa. Asiakaspalvelussa on sellainen käsitys, että reklamaatioilta puuttuu kokonaan seuranta. Kaikki reklamaatiot hyvitetään ilman sen tarkempaa selvittelyä. Asiakaspalvelulla ei ole tietoa tai he eivät saa tietoa siitä miten reklamaatioita seurataan tai mitä toimenpiteitä asioiden korjaamiseksi tehdään tai on jo tehty. Varasto taas ei tiedä miten asiakaspalvelu vastaanottaa reklamaation ja mitä sille tehdään ennen kuin se laitetaan varastolle tutkittavaksi.

Reklamaatioita tulee aina olemaan niin kauan kuin on liiketoimintaa, joten reklamaatioiden käsittelyyn kannattaa panostaa. Reklamaatio on yrityksessä totuuden hetki. Kriittikkiä antava asiakas on sitoutunut yritykseen ja antaa yritykselle mahdollisuuden korjata ja parantaa toimintatapojaan.

Haastatteluissa tuli selvästi ilmi, että reklamaatioiden käsittely vaatii aikaa ja ne käsitellään viimeisenä kun muut päivän työt on tehty pois alta. Ennen varastotoimintojen siirtämistä palveluntarjoajalle, L'Oréalin oma varasto hoiti kaikki reklamaatiot. Ulkoistamisen myötä reklamaatioiden käsittely on siirtynyt asiakaspalveluun, jossa työmäärä on

lisääntynyt merkittävästi mutta sitä ei ole huomioitu esimiestasolla. Asiakaspalvelun ja palveluntarjoajan selkeä näkemys onkin että tarvitaan kokonaan yksi ihminen hoitamaan reklamaatioita ja yhteydenpitoa L´Oréalin, asiakkaiden ja palveluntarjoajan välillä. Näin reklamaatioiden käsittely pysyisi paremmin hallinnassa ja asiakas saisi parempaa ja nopeampaa palvelua liittyen reklamaatioon.

Reklamaatioihin on ehdottomasti oltava aikaa perehtyä ja niitä täytyy ja kannattaa tutkia pintaa syvemältä. Tutkimuksessa kävi ilmi että asiakas saattaa lähettää samasta reklamaatiosta useampaan kertaan selvityspyynnön ja tämä aiheuttaa vain entistä enemmän lisätyötä asiakaspalvelussa. Tutkimuksen aikana kävi myös ilmi että reklamaatio ongelma oli jo tiedostettu jollain tasolla. Palveluntarjoaja ja L´Oréal tutkivat mahdollisuutta käyttää yhtenäistä web-pohjaista työkalua, johon täytetään reklamaation tiedot ja josta voidaan seurata miten reklamaation käsittely etenee varaston puolella.

## **12 Kehitysehdotukset**

Tutkimuksen aikana tuli useaan otteeseen selkeästi esille tiedonkulun parantaminen. Asiakaspalvelussa työskentelevät uudet henkilöt toivoivat omaa viikko- tai kuukausipalaveria, jossa käsitellään muiden asioiden ohella myös reklamaatioihin liittyviä kysymyksiä. Lisäksi uusien henkilöiden perehdyttäminen olisi hoidettava jatkossa huomattavasti paremmin. Sidosryhmät totesivat että uuden ihmisen tulo huomataan välittömästi, koska samat virheet toistuvat välittömästi. Uusille henkilöille pitäisi tehdä perehdytysuunnitelma, jossa olisi mainittu kaikki tärkeät prosessit ja milloin ne on käyty uuden henkilön kanssa läpi. Uuden henkilön perehdyttämiseen pitää ehdottomasti löytää aikaa ja oikeat vastuhenkilöt asioiden läpikäymiseen. Selektiivisten tuotteiden hinnoitteluvastuun pitäminen asiakaspalvelussa herätti tunteita niin puolesta kuin vastaan. Asiasta olisi hyvä käydä keskustelua esimiestasolla läpi. Omasta mielestä sekä tutkimuksen tuloksena, hinnoittelu ei pitäisi olla asiakaspalvelun vastuulla. Haastattelujen perusteella toivotaan myös tietojärjestelmien yhdenmukaistamista, jotta tieto saadaan kerralla kaikkien asianomaisten nähtäville sekä pystyttäisiin seuraamaan miten reklamaation käsittely etenee.

Erittäin tärkeäksi koettiin että kaikilla sidosryhmillä olisi selkeä ja sama käsitys siitä mitä prosessissa tapahtuu ja mitkä ovat eri sidosryhmien vastuut ja roolit.

Kolmelta haastateltavilta tuli toive että reklamaatioiden hoitaminen olisi yhden nimetyn henkilön vastuulla. Pelkästään selektiivisen ja apteekkikosmetiikan reklamaatioiden hoitamiseen kuluu aikaa keskimäärin noin 2-3 tuntia. Henkilö, joka hoitaisi reklamaatioita ja ehkä myös muita varastoon liittyviä toimeksiantoja, tienaisi palkkansa moninkertaisesti ja tiedonkulku olisi nopeampaa ja helpompaa.

### **13 Tutkimuksen luotettavuus**

Laadullisessa tutkimuksessa ei ole yhtä ainoaa oikeaa tapaa arvioida tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimushavainnon voidaan todeta olevan luotettava, kun se kuvaa tutkimuskohteen juuri sellaisena kuin se on. Virheelliseen lopputulokseen voidaan päätyä silloin kun haastateltava vastaa kysymykseen tavalla jonka haastattelija ymmärtää toisella tavalla kuin haastateltava on tarkoittanut. Minun oli arvioitava koko tutkimuksen ajan omaa tulkintaani niin että ne vastaavat haastateltavien sanomaa. Pyrin tutkimuksessa mahdollisimman uskottavaan ja rehelliseen näkökulmaan. Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa merkittävästi myös aineiston määrä ja laatu, sekä haastateltavien valinta. Tutkimuksessa käyttämäni aineisto on yrityksen omasta tietokannasta sekä haastateltavat on valittu eri sidosryhmistä siten, että he ovat mahdollisimman paljon työnsä puolesta tekemisessä reklamaatioiden kanssa. Lisäksi hyödynsin tutkimuksessa omakohtaisia kokemuksia prosessista. Luotattavuus varmistetaan etukäteen huolellisella suunnittelulla ja tarkoin harkitulla tiedonkeruulla. Luotettavalle tutkimukselle on ominaista että samanlaiset tulokset toistuvat.

#### **13.1 Validiteetti**

Validiteetti saa usein laadullisessa tutkimuksesta puhuttaessa enemmän huomiota kuin reliabiliteetti. Lyhyesti sanottuna validiteetissa on kyse siitä onko tutkimus pätevä, onko se tehty perusteellisesti sekä ovatko saadut tulokset ja tehdyt päätelmät oikeita. Tutkimuksessa voi ilmetä virheitä esimerkiksi siinä, että tutkija näkee suhteita tai periaatteita virheellisesti tai kysyy vääriä kysymyksiä. Tutkimuksella voidaan vain raapaista, enemmän tai vähemmän, tutkittavan ilmiön pintaa, eikä tutkittavaa ilmiötä kyetä koskaan kuvaamaan raportissa täysin sellaisena kuin se tutkimustilanteessa tai tutkijalle ilmenee. Tutkimus ei voi koskaan tuottaa täydellistä ymmärrystä asioista. (Tutkimuksen luotettavuus 2012.)

Tutkimuksen luotettavuus on otannassa selkeä, ei ole syytä kyseenalaistaa kyselytutkimuksen tuloksia. Otos edustaa henkilöitä jotka työskentelevät päivittäin reklamaatioiden kanssa, jolloin voidaan sanoa että tutkimustulokset ovat luotettavia ja päteviä. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä että tilanne on ainutlaatuinen, vastaukset voivat vaihtua kysymysten, tilanteen ja päivän mukaan.

### 13.2 Reliabiliteetti

Luotettavalta tutkimukselta vaaditaan sen toistettavuus samanlaisin tuloksin. Tutkijan on oltava tutkimuksen aikana tarkka ja kriittinen. Virheitä voi sattua tietoja kerätessä, käsiteltäessä ja tuloksia tulkittaessa. (Heikkilä 2002, 30.)

Pyrin työssäni käyttämään mahdollisimman monia eri lähteitä, niin kirjallisuuden kuin haastatteluiden kohdalla. Työn luotettavuutta kasvatti myös haastateltavien ja haastattelukysymysten valinta. Haastatteluista pyrin havainnoimaan oleellimmat esille tulevat seikat ja kuvaamaan ne mahdollisimman tarkasti. Haastattelut antavat tärkeää tietoa tutkimuskohteesta mutta lausuntojen paikkansapitävyyden kanssa pitää tutkijan olla tarkkana. Ihmisillä on taipumus paisutella negatiivisia asioita, joita etenkin tässä tutkimuksessa pyritään etsimään ja kehittämään.

## Lähteet

Hannus, J.2003. Prosessijohtaminen. Gummerus Oy, Jyväskylä

Heikkilä, T.2002. Tilastollinen tutkimus. Edita, Helsinki

Henriksson S. Kuluttajaneuvoja L´Oréal Finland Oy, Espoo. Haastattelu 27.4.2011

Henriksson S. Asiakaspalveluhenkilö L´Oréal Finland Oy, Espoo. Haastattelu 15.6.2011

Henriksson S. Laatupäällikkö Palveluntarjoaja, Tuusula. Haastattelu 11.5.2011

Henriksson S. Supply Chain Manager L´Oréal Finland Oy, Espoo. Haastattelu 20.4.2011

L´Oréal Finlandin ja palveluntarjoajan välinen toimintamanuaali (Yrityksen sisäinen dokumentti.)

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

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

Lanning, H & Roiha, M & Salminen, A.1999. Matkaopas muutokseen. Karisto Oy, Hämeenlinna

Lecklin, O.2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Karisto Oy, Hämeenlinna

Sakki, J. 1999. Logistinen prosessi. Rastaman Oy, Espoo

Perustietoa L´Oréal Finland Oy:stä

<http://www.loreal.fi/fi/fi/html/l-oreal-yrityksena/tervetuloa.aspx>.(Luettu 29.6.2011.)

Perustietoa SAP Finlandin kotisivuilta.

<http://www.sap.com/finland/about/index.epx>.(Luettu 6.3.2012)

Tietoa prosessikaavioiden käyttämisestä Microsoft Oy:n kotisivuilta.

<http://office.microsoft.com/fi-fi/help/prosessikaaviot-visiossa-HA010369722.aspx>.(Luettu 15.3.2012.)

Tutkimuksen luotettavuus. Herkules Oulu

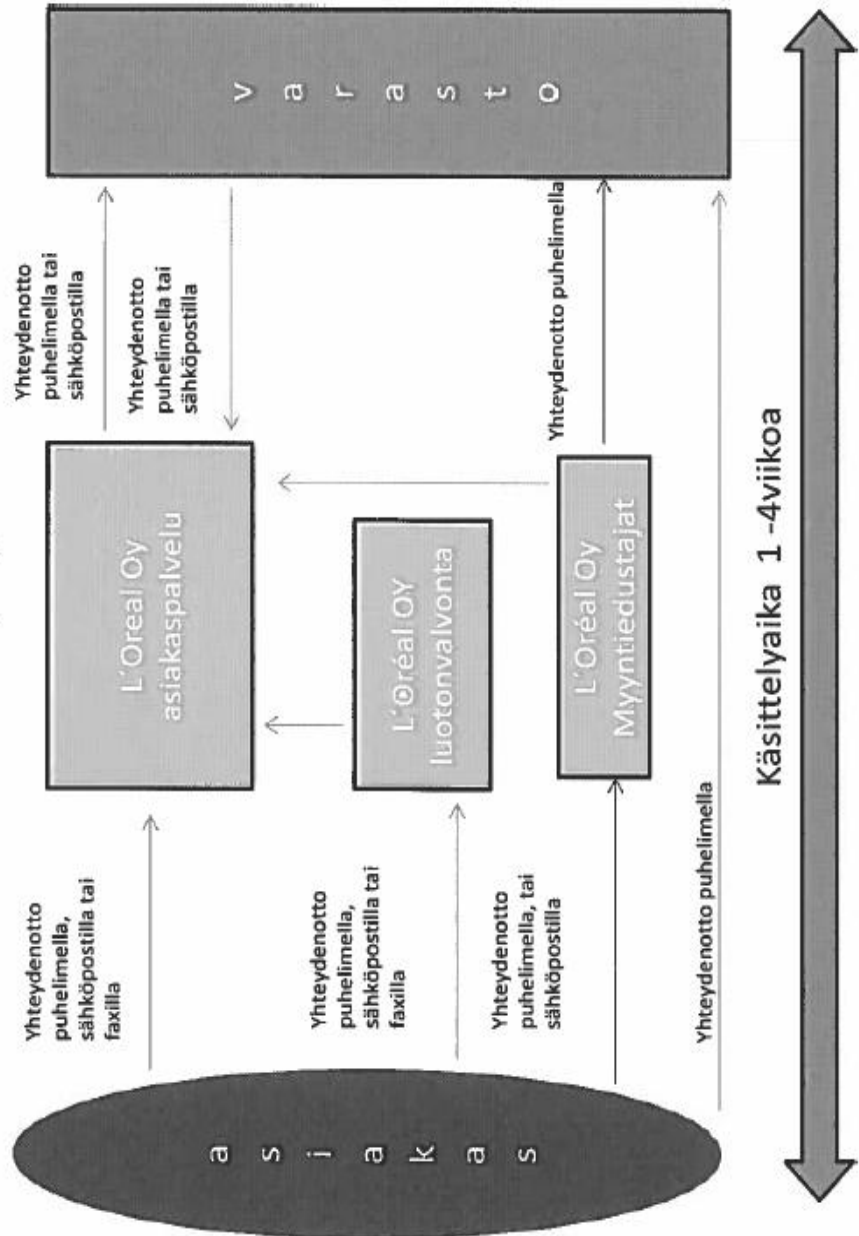
<http://herkules.oulu.fi/isbn9514271637/html/c1981.html>.(Luettu 21.5.2012)

## **Haastattelurunko**

1. Tunnetko hyvin yrityksen reklamaatioprosessin?
2. Tiedätkö mikä on sinun roolisi prosessissa?
3. Miten tiedonkulku toimii eri sidosryhmien välillä?
4. Miten itse lähtisit parantamaan prosessia?
5. Mikä prosessissa on haastavinta ja miten itse lähtisit sitä kehittämään?
6. Oletko valmis muutokseen?
7. Oletko saanut riittävästi koulutusta työtehtäviisi?



# Reklamaatioprosessi Nykytila



# Reklamaatioprosessi

## Tavoitetila

