



Siiri-Viola Puhdaskoski

Palautusprosessin tehostaminen varaosien tukkuliikkeessä

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Insinööri (YAMK)

Ajoneuvotekniikka

Insinöörityö

26.11.2021

Tiivistelmä

Tekijä: Siiri-Viola Puhdaskoski
Otsikko: Palautusprosessin tehostaminen varaosien tukkuliik-
keessä
Sivumäärä: 66 sivua + 2 liitettä
Aika: 26.11.2021

Tutkinto: Insinööri (YAMK)
Tutkinto-ohjelma: Ajoneuvotekniikka
Ammatillinen pääaine: Ajoneuvotekniikka
Ohjaajat: Lehtori Juho Vallivaara
Varastopäällikkö Ari Ahlstedt, Oy Kaha Ab

Tämä opinnäytetyö käsittelee Oy Kaha Ab:n palautusprosessia, ja sen tarkoituksena on kehittää prosessia tehokkaammaksi tarvittavilla osa-alueilla. Opinnäytetyön tarpeellisuus yritykselle on merkittävä, sillä palautusmäärät kasvavat lähes samassa suhteessa valikoiman laajentuessa ja liikevaihdon kasvaessa. Palautus on suoraa, rahallista arvoa tuottamaton toiminto, joka kuitenkin nostaa yrityksen arvoa asiakkaan näkökulmasta. Toimintona se onkin välttämätön ja sen tuottamien kustannuksien vuoksi siitä pyritään saamaan mahdollisimman tehokas.

Tavoitteena opinnäytetyössä oli erilaisia tutkimusmenetelmiä hyödyntäen etsiä kehitystä vaativia kohtia, jotka ratkaisemalla yritys säästäisi prosessissa aikaa ja näin myös rahaa. Kehityskohtien määrittämiseksi opinnäytetyön tekijä havainnoi työn kulua osastolla, jonka lisäksi hyödynnettiin muun muassa yrityksen valmiita prosessikaavioita ja raportteja, osaston ryhmähaastattelua, henkilökohtaisia haastatteluja, Lean-ajattelua ja opinnäytetyötä varten tilattua työajan mittausta. Havaitut kehityskohdat kirjattiin tähän työhön perusteluineen, niille esitettiin kehitysehdotukset ja opinnäytetyöhön käytettävän ajan puitteissa ne myös vietiin tuotantoon.

Kehitysehdotukset pyrittiin määrittelemään niin, että ne edesauttavat prosessia kokonaisvaltaisesti. Yhdellä kehitysehdotuksella onkin pystytty vaikuttamaan useaan muutosta vaativaan seikkaan. Opinnäytetyössä laadittiin kolme suurempaa kehitysehdotusta, jotka olivat yhteiskäyttö-Excelin käyttöönotto, siirtyminen käsittelemään vain sähköisesti esikäsiteltyjä palautuksia ja uuden tuotantopalkkiomallin käyttöönotto. Näiden kehityskohtien toteuttamisen myötä on onnistuttu tehostamaan prosessia kokonaisuutena, sillä esimerkiksi siirtymisellä käsittelemään vain sähköisesti esikäsiteltyjä palautuksia, on pystytty tehostamaan niin palautuksien lajittelua, kuin palautuksien varsinaista käsittelyä, ja näin ollen on myös parannettu asiakastytyvyyttä.

Niin asiakkaiden kuin henkilöstön palaute kehityskohdista oli pääsääntöisesti positiivista. Toteutetuille kehityskohdille on määritetty myös ehdotukset jatkoa ajatellen. Näin kehitys ei tämän prosessin osalta pysähdy opinnäytetyön valmistuttua.

Avainsanat: Palautusprosessi, prosessin kehittäminen, tuotantopalkkio, työn tehostaminen, sähköiset ratkaisut

Abstract

Author: Siiri-Viola Puhdaskoski
Title: Improving Efficiency of the Return Process at a Spare Parts Wholesaler
Number of Pages: 66 pages + 2 appendices
Date: 26 November 2021

Degree: Master of Engineering
Degree Programme: Automotive Engineering
Professional Major: Automotive Engineering
Supervisors: Juho Vallivaara, Senior Lecturer
Ari Ahlstedt, Warehouse Manager, Oy Kaha Ab

This thesis deals with the returning process at Oy Kaha Ab and aims to make the process more efficient in the areas needed. The need for the thesis is significant for the company, as the return volumes are increasing in almost the same proportion as the product range is expanding and the turnover is increasing. The returning process is a non-cash-generating function that, however, increases the value of the company from the customer's perspective. Therefore, it is necessary to make it as efficient as possible.

The aim of the thesis was to find points that require development by using various research methods. By finding solutions to these development points the company would save time, and money in the process. In order to determine the development points, the author of the thesis observed the progress of the work in the department, and in addition, used the company's process diagrams and reports, the department group interview, personal interviews, Lean thinking and the measurement of working time that had been ordered for the thesis. The observed development points were recorded with their explanations, development proposals were presented to them, and the development solutions were taken into production.

The development points were defined in such a way that they would contribute to the process as a whole. Finding a development solution to one of these defined points has helped to find solutions to several other points that require change. Three major development proposals were prepared: the introduction of Shared Excel, the transition to processing only electronically pre-processed returns and the introduction of a new Incentive Bonus System. The implementation of these development proposals have made the process more efficient as a whole. For example starting to process only electronically pre-processed returns, both the sorting of returns and the actual processing of the returns have become more efficient, which has also improved customer satisfaction.

Feedback on the development points has generally been positive from both the customers and the staff. Recommendations for developing the implemented development points further in the future were also given to ensure that the progress in this process will not stop after this thesis work ends.

Keywords: Return Process, Process Development, Incentive Bonus, Work Efficiency, Electronic Solutions

Sisällys

Lyhenteet

1	Johdanto	1
2	Palautusehdot	3
3	Prosessikuvaus	4
3.1	Palautustapa	5
3.1.1	Sähköinen palautus	5
3.1.2	Manuaalipalautus	6
3.2	Palautuksien lajittelu ja varastointi	7
3.3	Palautuskäsittely	7
3.4	Hyllyttäminen	9
4	Tutkimukselliset valinnat	10
5	Tutkimusmenetelmät ja kerätty aineisto	12
5.1	Havainnointi	12
5.2	Täsmäryhmähaastattelu	14
5.3	Palautusosaston luvut	17
5.4	Jatkuva ajankäyttötutkimus	18
5.5	Sähköinen lomakekysely	20
6	Lean	23
7	Kehitystyö	29
7.1	Kehityskohta 1	29
7.1.1	Havainto	29
7.1.2	Kehitysehdotus	32
7.1.3	Kehitysehdotuksen tuotantoon saattaminen	33
7.2	Kehityskohta 2	34
7.2.1	Havainto	34
7.2.2	Kehitysehdotus	37
7.2.3	Kehitysehdotuksen tuotantoon saattaminen	38
7.3	Kehityskohta 3	43
7.3.1	Havainto	43
7.3.2	Kehitysehdotus	43

7.3.3	Kehitysehdotuksen tuotantoon saattaminen	44
8	Saavutetun vaikutuksen mittaaminen	47
8.1	Yhteiskäyttö-Excel	47
8.2	Sähköisesti esikäsitelty palautus	55
8.3	Tuotantopalkkiomalli	60
9	Kehityskohdat jatkoa varten	60
9.1	Euro- ja kappalemääräisesti pienet palautukset	61
9.2	Epäkurantit palautukset	62
10	Pohdinta	63
	Lähteet	66
	Liitteet	
	Liite 1: Sähköinen lomakekysely	
	Liite 2: Tiedote, tuotepalautuskäsittelyn muutos	

1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan palautusprosessin tehokkuutta ja pyritään kehittämään sitä. Opinnäytetyö on tehty Oy Kaha Ab:lle. Yritys on varaosien, lisävarusteiden, työkalujen sekä ajoneuvoteollisuuden komponenttien maahan- tuonti- ja tukkuliike, joka on toiminut alalla vuodesta 1934. Kaha on osa pohjois- maiden toiseksi suurinta vapaan varaosakaupan konsernia K.G. Knutssonia, jolla on tytäryhtiöitä Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Virossa, Latviassa ja Liet- tuassa.

Kahan liikevaihto oli vuonna 2020 noin 80,2 miljoonaa euroa. Yrityksessä työs- kentelee 146 henkilöä, minkä lisäksi varaston henkilökunnan määrää pystytään tarvittaessa nopeastikin kasvattamaan yhteistyökumppanin henkilöstön avulla.

Yritys maahantuo noin 250:tä eri tuotemerkkiä ja tuotteita valikoimassa on yh- teensä noin 485 000 nimikettä. Näistä nimikkeistä varastoitavia on noin 82 000 kappaletta, ja käsiteltyjä rivejä kertyy vuodessa noin 2 045 000 kappaletta. Yri- tyksen tuotevalikoima on hyvinkin laaja, mutta etenkin varaosapuolella tämä johtuu suurelta osin Suomen autokannan laajasta ikähaitarista ja korkeasta keski-ästä, joka oli henkilöautojen osalta 12,5 vuotta vuonna 2020 (1).

Kahan kaupankäynti on yritysten välistä ja asiakaskunta koostuu varaosa- ja autoliikkeistä, korjaamoista sekä teollisuusyrityksistä. Kaupankäynti perustuu pääasiassa Kahan internetsivustoon www.autoluettelo.fi, joka on yrityksen säh- köinen tuoteluettelo. Luettelon kautta asiakas etsii tarvitsemansa tuotteet esi- merkiksi ajoneuvon rekisteritunnuksen avulla ja tilaa tuotteet sähköisesti tai pu- helinmyynnin kautta.

Vaikka tuotteet haetaan järjestelmästä rekisterinumeron avulla, voi vaihtoehtoja ilmetä ajoneuvosta ja tuoteryhmästä riippuen useampia. Asiakas saattaa tilata varmuuden vuoksi kaikki vaihtoehdot, jotta välttyään mahdolliselta väärin tilatun tuotteen aiheuttamalta korjaustyön viivästymiseltä. Tämänkaltaisen toiminnan

on päätetty olevan asiakkaille annettava kaupallinen etu. Tätä voidaankin havainnollistaa monille tutummalla esimerkillä, internetissä toimivalla vaatekaupalla. Asiakas tilaa vaatteesta useamman koon ja palauttaa epäsopivat. Vaikka toimintamalli onkin harkittu, nostaa se luonnollisesti tuotepalautuksien määrää. Tämän mahdollistetun toimintatavan vuoksi myös yrityksen vuosittainen palautusmäärä on verrattain suuri.

Yrityksen palautusprosentti itsessään ei ole muuttunut merkittävästi ajan saatossa, mutta tuotevalikoiman ja myynnin kasvaessa ovat myös palautuksien kappalemäärät kasvaneet samassa suhteessa. Suuren palautusmäärän ja niiden käsittelyyn käytettävän työn – ja näin myös kulujen vuoksi – opinnäytetyön aihe oli selvä: miten saada palautusprosessi tehokkaammaksi. Opinnäytetyön tavoitteena on erilaisia tutkimusmenetelmiä hyödyntäen löytää prosessista kehityskohtia, joita kehittämällä saadaan tehostettua palautusprosessia niin yrityksen kuin asiakkaan päivittäisissä toiminnoissa. Työssä käytettäviä tutkimusmenetelmiä ovat havainnointi, täsmäryhmähaastattelu, jatkuva ajankäyttötutkimus ja sähköinen lomakekysely. Lisäksi ajatustyön tukena käytetään Lean-filosofian periaatteita.

Palautus voi olla luonteeltaan takuu-, reklamaatio-, runko- tai tuotepalautus. Edellä mainittujen palautuslajien käsittely on jaettu eri osastoille, joten opinnäytetyön sujuvuuden kannalta on hyvinkin tarpeellista rajata käsiteltävä aihe. Opinnäytetyö on rajattu niin, että se käsittää ainoastaan organisaation palautusosaston toiminnot. Palautusosastolla käsitellään valtaosa palautuksien kokonaisuudesta, joten toteutettavien kehityskohtien vaikutus tulee olemaan yritykselle merkittävä. Palautusosastolla käsiteltävät palautuslajit ovat runko- ja tuotepalautukset.

Opinnäytetyön tekemisen aikana palautusosastolle valmisteltiin uuden IT-järjestelmän käyttöönottoa niin, että se osui opinnäytetyön alkuvaiheeseen. Tämän muutoksen vuoksi opinnäytetyössä ei keskitytä syvemmin järjestelmäteknisiin osa-alueisiin, ellei se käsiteltävän aiheen puitteissa ole välttämätöntä.

Yrityksen palautusprosessin vaiheet on kirjattu yrityksen prosessinhallintajärjestelmään IMS:iin. Tässä työssä prosessikuvauksen kirjaamisessa on käytetty tätä tietoa, mutta sitä on täydennetty tarvittavilta osin käytännön kuvauksilla, jotta toimintaa on saatu havainnollistettua lukijalle paremmin.

Työssä on laadittu kehitysehdotuksia tehtyjen havaintojen pohjalta prosessin eri osa-alueille niin, että ne tukevat prosessia kokonaisuutena, samalla edistäen työn tavoitetta. Kehitysehdotukset on saatettu tuotantoon tämän työn puitteissa ja myös tuloksia kehityskohtien vaikuttavuudesta on pyritty sisällyttämään tähän työhön.

2 Palautusehdot

Palautusehdot ovat merkittävässä roolissa tässä työssä, minkä vuoksi ne esitellään lyhyesti heti työn alussa. Palautusehdot on laadittu vastaamaan nykyisiä käytäntöjä, ja niihin voi tämän opinnäytetyön seurauksena tulla muutoksia. Palautusehdot esitetään tässä luvussa siinä tilassa, kuin ne olivat opinnäytetyön aloituksen aikana.

Tuotepalautus hyväksytään, mikäli se on ostettu yrityksestä alle 90 päivää sitten ja se on jälleenmyyntikelpoinen.

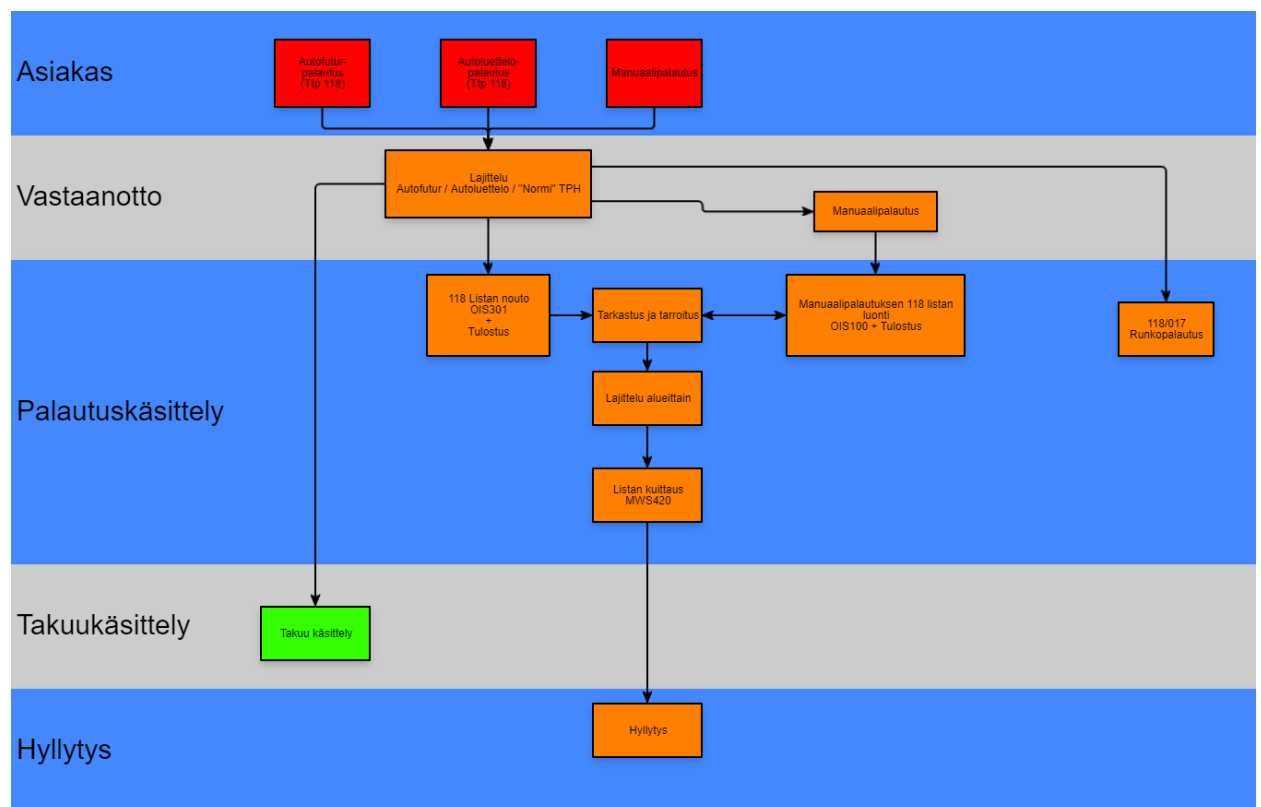
Tuotepalautusta ei hyväksytä, mikäli se on ostettu yli 90 päivää sitten, tai se on ollut ostohetkellä tehdastilaus- tai poistuva tuote. Palautusta ei myöskään hyväksytä, mikäli tuotetta on yritetty asentaa, tuote ei ole muuten myyntikelpoinen tai tuote ei ole ehjässä alkuperäispakkauksessaan. Myyntipakkauksessa ei saa olla asiakkaan omia merkintöjä, tarroja tai teippejä. Mikäli näin kuitenkin on, käsitellään palautus jälleenmyyntikelvottomana.

Palautusehtojen osalta opinnäytetyön alussa pohdittiin mahdollisuutta niiden tiukentamiseen. Kun palautusehtoja vertailtiin muiden alan toimijoiden ehtoihin, todettiin kuitenkin, ettei ehtoja kannata lähteä tiukentamaan. Tutkittavan yrityksen palautusehdot ovat tällä hetkellä asiakkaiden näkökulmasta erittäin suotuisat,

mutta eroa muihin toimijoihin on kuitenkin hyvin vähän. Mikäli ehtoja lähdetäisiin merkittävästi tiukentamaan, vaikuttaisi se yrityksen asiakastytyvyyteen ja tätä kautta mahdollisesti myös myynteihin, mikäli palautusehdot koettaisiin liian tiukoiksi verrattuna muihin toimijoihin.

3 Prosessikuvaus

Tässä luvussa kuvataan palautusprosessin kulku. Luvun tavoitteena on luoda käsitys prosessin keskeisistä toiminnoista. Prosessi esitetään siinä tilassa, jossa se on ollut opinnäytetyön aloituksen aikana. Opinnäytetyön tuloksina syntyvien kehitystoimenpiteiden seurauksena myös prosessikuvaukseen tulee mahdollisesti tehdä muutoksia. Kuvassa 1 on esitetty palautusprosessin prosessikaavio, jossa eteneminen on kuvattu ylhäältä alaspäin.



Kuva 1. Palautuskäsittelyn prosessikaavio.

Seuraavien alalukujen alla kuvataan prosessin kulku tarkemmin. Kuvaus aloitetaan esittelemällä mahdolliset palautustavat, jotka on kuvassa 1 merkitty punaisella. Tätä seuraa tuotteiden lajittelu ja tarpeen vaatiessa välivarastointi, jonka jälkeen päästään palautuskäsittelyyn. Palautuskäsittely on merkitty kuvaan 1 useampana eri vaiheena (tarkastus ja tarroitus, lajittelu alueittain, listan kuitaus), jotka seuraavassa kuvauksessa on kuitenkin tiivistetty alalukuun 3.3.

3.1 Palautustapa

Prosessin kuvaus aloitetaan asiakkaan toimenpiteistä asti, sillä niillä on vaikutusta prosessin kulkuun myöhemmin. Asiakas pystyy tekemään tuotepalautuksen kolmella eri tavalla riippuen hänellä käytössä olevista järjestelmistä ja palautuksen laadusta. Nämä kolme palautustapaa voidaan kuitenkin tiivistää kahteen: sähköiseen palautukseen ja manuaalipalautukseen.

3.1.1 Sähköinen palautus

Sähköinen palautus voidaan tehdä yrityksen nettisivuston, Autoluettelon tai Vittec FuturSoftin ohjelmiston Autofuturin kautta riippuen asiakkaalla käytössä olevista järjestelmistä. Opinnäytetyössä käytetään jälkimmäisestä ohjelmistosta jatkossa vain nimitystä Autofutur. Toimintaperiaate on molemmissa järjestelmissä lähes sama. Asiakas täyttää järjestelmässä sähköisen palautuskyselyn syöttämällä järjestelmän palautukset -kohtaan palautettavan tuotteen tuotenumeron kappalemäärineen. Tämän jälkeen järjestelmä kertoo automaattisesti, onko palautuskysely hyväksytty. Hyväksyminen tai hylkääminen tapahtuu molemmissa järjestelmissä palautusehtojen mukaisesti. Mikäli asiakas on ostanut tuotteen alle 90 vuorokautta sitten eikä tuote ole tehdastilaus- tai poistuva tuote, järjestelmä hyväksyy palautuskyselyn. Hyväksytty palautuskysely tarkoittaa sitä, että asiakkaalla on lupa palauttaa kyselyyn täytetyt tuotteet määrineen. Se ei kuitenkaan tarkoita automaattisesti sitä, että palautus hyväksytään sen saapuessa fyysisesti palautuskäsittelyyn, sillä sen tulee täyttää myös muut palautusehdot, jotka pystytään tarkastamaan vasta palautuskäsittelyssä.

Kun asiakas on tehnyt hyväksytyyn palautuskyselyyn, järjestelmä ohjaa asiakkaan tilaamaan tuotteille kuljetuksen. Kuljetusta ei ole välttämätöntä tilata, mikäli asiakas haluaa esimerkiksi itse tuoda palautettavat tuotteet yritykseen. Asiakas maksaa aina palautusrahdin, ellei muuta ole sovittu.

3.1.2 Manuaalipalautus

Mikäli asiakas haluaa tai hänellä ei ole käytössään järjestelmää, joka mahdollistaisi sähköisen palauttamisen, on hänen mahdollista palauttaa tuotteet myös ilman sähköisen palautuskyselyn tekemistä, jolloin kyse on manuaalipalautuksesta. Manuaalipalautuksessa asiakas lähettää tai tuo palautettavat tuotteet yritykseen, yleensä varustettuna asiakkaan itse tekemällä palautuslistalla. Tyylejä on kuitenkin monenlaisia, ja osa asiakkaista tuo tuotteet ilman minkäänlaisia tuotelistoja. Näissä tapauksissa muodostuu vaikeaksi päätellä, kuka asiakas on palautuksen tehnyt ja onko kyse edes tuotepalautuksesta. Manuaalipalautukset myös tavallisesti sisältävät enemmän tuotteita, jotka eivät täytä palautusehtoja, sillä esimerkiksi oston ajankohdan varmistaminen on ennen lähetystä asiakkaan varassa, ei järjestelmän.

Manuaalipalautuksiin lukeutuvat myös sovitut palautukset. Nämä ovat palautuksia, jotka eivät täytä palautusehtoja mutta joille asiakas on kuitenkin saanut palautusluvan joltakin yrityksen henkilökunnan jäseneltä. Sovittuihin palautuksiin lukeutuu muun muassa linjahuolto, joka on palvelu yrityksen varastoiville asiakkaille. Asiakas ostaa varastoitavan tuotelinjan, joka esimerkiksi vuoden kuluttua varaston luomisesta analysoidaan, ja tuotteet, jotka eivät liiku, palautetaan takaisin yritykselle. Vaikka asiakas yleensä tekisi palautuksensa sähköisesti, ei hän tällaisessa tapauksessa pysty sitä tekemään, sillä ostosta on yli 90 päivää eikä järjestelmä hyväksy palautusta. Tällöin palautuksesta sopinut henkilö (myynti/tuotehoito) ilmoittaa palautusosaston sähköpostiin, kuka palauttaa, mitä palauttaa ja kenen kanssa asiasta on sovittu. Mikäli tätä ilmoitusta ei palautuksen käsittelyn hetkellä löydy, hylätään palautus.

Manuaalipalautus on hyväksytty siinä missä sähköisestäkin tehty palautus, sillä yritys haluaa palvella asiakkaitaan heille sopivimmalla tavalla.

3.2 Palautuksien lajittelu ja varastointi

Kun palautettavat tuotteet saapuvat käsiteltäviksi yritykseen, ne siirtyvät ensimmäisenä palautuksien lajitteluun, joka sijaitsee saapuvan tavaran vastaanotossa. Yrityksen asiakkailta on myös mahdollisuus tuoda palautettavat tuotteet itse, jolloin ne tuodaan saapuvan tavaran vastaanoton oven vieressä sijaitsevalle lavalle, joka on merkitty tuotepalautuksia varten. Palautuksien lajittelija hakee nämä tuotteet lajittelua varten omalle työpisteelleen. Palautuslähetykset lajitellaan lavoille palautustyylien mukaan, jotka kuvattiin edellisessä luvussa. Varsinaisen lajittelun jälkeen lavat kelmutetaan ja niihin merkitään palautuslähetyksen saapumispäivä.

Lajittelu jatkuu palautuslavojen siirtämisellä niille varattuun varastotilaan, joka on järjestetty palautustyyppin ja palautuslähetyksen saapumisen ajankohdan mukaan. Mikäli palautuskäsittelyn jono on lyhyt, voidaan lajitellut palautukset tarpeen mukaan myös siirtää ilman välivarastointia suoraan käsiteltäviksi palautusosastolle, joka sijaitsee saapuvan tavaran vastaanoton yläparvella.

Palautusosastolla säilytetään 24:ää käsittelyä odottavaa lavaa. Varastotyöntekijä hakee palautuslavoja varastosta ja nostaa ne parvelle kaksi kertaa päivässä, sen hetkisen tarpeen mukaan. Lavojen tarpeen ilmoittaa palautusosaston tiiminvetäjä tai hänen sijaisensa, joka varmistaa, että käsiteltäviksi tulevia palautuslavoja on osastolla aina tarpeeksi.

3.3 Palautuskäsittely

Palautuskäsittely aloitetaan hakemalla palautuskäsittelyjonossa seuraavana vuorossa oleva lava. Lavat on järjestetty palautusosastolla kahteen jonoon, ja ne kulkevat saapumisajankohdan mukaan aikajärjestyksessä vanhimmasta uu-

simpaan. Toisessa jonossa ovat manuaalipalautukset ja toisessa sähköiset palautukset. Palautukset on jaoteltu omiin jonoihinsa palautustyylin mukaan, sillä tavoitteena on pitää sähköisesti tehtyjen palautuksien käsittelyajat mahdollisimman lyhyinä. Manuaalipalautuksien käsittelyajat ovat hiukan pidempiä, sillä vaikka tämä on hyväksytty palautustapa, yritetään tällä järjestelyllä kääntää asiakkaita hitaasti sähköisiksi palauttajiksi. Hidastelulle ei kuitenkaan ole tarvetta, joten myös manuaalipalautuksien käsittelyajat voivat olla sesongista riippuen yhtä lyhyitä kuin sähköisten palautuksien. Käsiteltävä lava valitaan senhetkisen palautuskäsittelyn tilanteen mukaan ja viedään omalle työpisteelle.

Osastolla työskentelee yhdeksän palautuskäsittelijää, ja jokaisella on oma työpisteensä tarvittavine työkaluineen ja laitteineen. Työpisteen eteen saa lavan, joka voidaan purkaa työpöydälle ja työpisteissä oleville siirrettäville työtasoille. Käsiteltäväksi haettu lava siis jätetään oman työpisteen eteen, muovit poistetaan ja aloitetaan käsittely.

Palautuskäsittely aloitetaan eri tavalla palautustyylistä riippuen. Mikäli kyse on manuaalipalautuksesta, tulee käsittelijän luoda ensin uusi palautuslista ja lisätä siihen kaikki palautuslähetysessä olevat tuotteet käsin, ennen kuin palautuslistan saa siirrettyä käsipäätteelle. Mikäli kyse taas on sähköisestä palautuksesta, saa palautuslistan siirrettyä järjestelmästä suoraan käsipäätteelle ilman välivaiheita. Tämän työvaiheen jälkeen alkaa itse palautuskäsittely, joka on asiakkaan palautustavasta riippumatta lähestulkoon samanlainen.

Palautuksen tulee luonnollisesti täyttää kaikki palautusehdot. Järjestelmä ei hyväksy yli 90 päivää sitten ostettuja tuotteita, tehdastilaustuotteita tai poistuvia tuotteita, joten sähköisesti palautettujen tuotteiden kohdalla nämä ehdot toteutuvat automaattisesti. Manuaalipalautusten kohdalla nämä kuitenkin tulee tarkastaa. Lisäksi tulee varmistua siitä, että palautettavat määrät vastaavat ilmoitettua määrää, palautettava tuote ja sen pakkaus on myyntikuntoisia eikä tuotetta ole yritetty asentaa. Kun edellä mainitut seikat on tarkistettu, käsittelijä lukee käsipäätteellä tuotteen EAN-koodin tunnistaakseen tuotteen ja merkitsee käsipäätteeseen palautettujen tuotteiden kappalemäärän. Tämän jälkeen tuote muuttuu

käsittelystä ja tulostin tulostaa automaattisesti tuotteisiin hyllytarrat. Hyllytarrojen avulla tuotteet hyllytetään myöhemmin oikeille paikoilleen. Tarra tulee liimata tuotteeseen niin, ettei se peitä tuotemerkkiä, tuotetietoja, kuvia tai EAN-koodia. Kun kaikki käsipääteessä olevan palautuslistan tuotteet on käsitelty, palautus viimeistellään ja asiakkaalle lähetetään hyvitys. Samalla käsitellyt tuotteet siirtyvät järjestelmässä välilaskupaikalle, joka tarkoittaa, etteivät ne näy saatavana olevan varaston saldoissa ennen hyllytystä.

Käsitellyt tuotteet lajitellaan rullakoihin, jotka on sijoitettu osastolle käsittelijöiden työpisteiden välittömään läheisyyteen aakkos- ja numerojärjestyksessä. Järjestyksen avulla tehdään esilajittelu tulevaa hyllytystä varten. Aakkosjärjestys kertoo varastoalueen, jossa tuotteet sijaitsevat ja numero hyllyvälin. Kun tuotteet lajitellaan näin jo käsittelyn jälkeen, on ne helpompi hyllyttää myöhemmin.

Yllä kuvattu tilanne on palautuksen optimitilanne. Usein asiakkaiden palautuksissa on kuitenkin esimerkiksi väärä määrä tuotteita, palautuslistan ulkopuolisia tuotteita tai epäkurantteja tuotteita, jotka hidastavat käsittelyprosessia. Käsittelijä korjaa tarvittaessa palautettavien tuotteiden määriä, ja palautuslistan ulkopuoliset tuotteet voidaan lisätä käsiteltävälle palautuslistalle manuaalisesti, mikäli tuote täyttää muuten palautusehdot. Epäkurantit tuotteet, esimerkiksi kertaalleen asennetut tuotteet, palautetaan asiakkaille ja epäselvissä tilanteissa voidaan myös ottaa yhteyttä tuotepäällikköön tai piirimyyjään.

3.4 Hyllyttäminen

Käsitellyt, rullakoihin esilajitellut tuotteet ovat valmiita hyllytettäväksi. Palautusosaston työntekijöistä yksi henkilö on aina hyllyttämässä. Hyllyttäjä vaihtuu niin, että jokainen palautuskäsittelijä toimii hyllytysvuorossa aina viikon ajan. Tilanteen mukaan palautusosaston esimies pystyy lisäämään tai vähentämään hyllyttäjien määrää.

Samalla kun varastotyöntekijä nostaa yläparvelle uusia palautuskäsittelylavoja, hän nostaa täysiä, käsiteltyjen palautuksien rullakoita alas. Hyllytysvuorossa

oleva hyllyttäjä kerää rullakoiden tuotteet hyllytysalueesta riippuen trukkilavalle tai kärryyn ja aloittaa hyllyttämisen.

Hyllytettäessä tuotetta tuote viedään tarrassa merkitylle hyllypaikalle ja luetaan tuotteen EAN-koodi, minkä jälkeen luetaan hyllypaikan EAN-koodi. Näin tuote rekisteröityy oikealle hyllypaikalle ja palautuu välilaskupaikalta myytävien tuotteiden saldoon. Palautusprosessi on tämän hyllytetyn tuotteen osalta nyt saatu päätökseen, ja se on jälleen valmis myytäväksi.

4 Tutkimukselliset valinnat

Tutkimusta aloittaessa tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset kannattaa määrittellä mahdollisimman tarkasti. Kuten Hirsjärvi ja kumppanit mainitsevat kirjassaan, on hyvä kysymys jo puoli vastausta. (2, s. 121.)

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

Tutkimusongelma Miten palautuskäsittelyn prosessista saadaan tehokkaampi?

Tutkimuskysymykset Miten palautuskäsittelyn prosessia voidaan kehittää?

Mitkä toiminnot palautuskäsittelyssä aiheuttavat hukkua?

Miten yritys hyötyy prosessin kehittämisestä?

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on mahdollista ja lähes toivottavaakin, että tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset muovautuvat ja jopa lisääntyvät tutkimuksen edetessä (2, s. 122). Seuraavaksi kuvataan lyhyesti kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus.

Kvantitatiivinen tutkimus on määrällistä tutkimusta, jossa painotetaan yleispäteviä syyn ja seurauksen lakeja ja numeerisia arvoja. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa keskeistä on, että tutkimusta rakennetaan yleensä aiempien teorioiden ympärille, siinä esitetään hypoteeseja, havaintoaineisto soveltuu määrälliseen mittaamiseen, aineiston muuttaminen tilastollisesti käsiteltävään muotoon on mahdollista ja päätelmät tehdään tilastolliseen analysointiin perustuen. Kvantitatiiviselle tutkimukselle tavallista on tarkastella tutkimuksen kohdetta ikään kuin ulkopuolisena tarkkailijana ja usein kvantitatiivinen tutkimus myös näkee tutkittavat kohteet seisahtaneina ja staattisina. (2, s. 135–136; 3, s. 20–21.)

Kvalitatiivinen tutkimus on laadullista tutkimusta, jossa painotetaan laatua ja merkityksiä. Kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillisiä piirteitä ovat muun muassa se, että tutkimuksessa pyritään kokonaisvaltaiseen tiedon hankintaan, tieto kerätään todellisissa tilanteissa ja tiedon keruun lähteenä suositaan ihmistä, aineiston keräämisessä suositaan metodeja, joissa tulee ilmi tutkittavien näkökulma, sekä se, että tutkimussuunnitelma voi muuttaa muotoaan tutkimuksen edetessä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa yleisesti käytettyjä tutkimusmenetelmiä ovat muun muassa teemahaastattelu, osallistuva havainnointi ja ryhmähaastattelu. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston keruu ja analysointi kulkevat rinnakkain, sillä usein jo aineistoa kerätessä tutkija tekee alustavaa tulkintaa. Tämän perusteella voidaan sanoa kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien korostavan jatkuvan tulkinnan osuutta tällaisessa tutkimustyössä. (2, s. 156–157, 160; 3, s. 20.)

Koska kyseessä on opinnäytetyö, joka käsittelee prosessin tehostamista, tutkimuksen aineistonkeruun menetelmiksi valittiin muun muassa haastattelu ja havainnointi, sillä kiinnostus kohdistuu työntekijöiden henkilökohtaisiin näkemys- ja tunteisiin työstään ja tutkijan omiin havaintoihin prosessin kulusta. Huomiota kiinnitetään prosessin tehostamisen näkökulmasta prosessissa aikaa vieviin työvaiheisiin, jotka luonnollisesti vaikuttavat prosessin laatuun ja läpimenoaikaan. Kun huomioidaan tutkimuksen tavoitteet ja niihin pääsemiseksi suunnitellut menetelmät, voidaan todeta kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien vastaavan paremmin

tämän tutkimuksen tarpeisiin. Vaikka tämä opinnäytetyö määritellään nyt kvalitatiiviseksi tutkimukseksi, voidaan siihen tarvittaessa yhdistää myös kvantitatiivista tutkimusta tukemaan teoriaa tai saatavia tuloksia.

5 Tutkimusmenetelmät ja kerätty aineisto

Tässä luvussa esitellään tutkimusmenetelmien teoriaa. Myös menetelmällä kerätty aineisto on esitetty tässä luvussa, mikäli se on nähty tapeelliseksi tutkimuksen jatkon havainnollistamisen kannalta. Sähköisen lomakekyselyn tulokset on esitetty myöhemmin, luvussa 7.1.4, sillä tällä menetelmällä kerätty aineisto havainnollistaa kehitystyön onnistumista ja on näin ollen tarkoituksenmukaisempi esittää tuloksia kuvaavassa luvussa.

5.1 Havainnointi

Kehityskohtien määrittelemistä varten yhdeksi tutkimusmenetelmäksi valittiin havainnointi. Tavoitteena oli havainnoida prosessin toimintoja ja nykytilaa opinnäytetyön aloituksen hetkellä ja sitä kautta löytää prosessille mahdollisesti tarpeellisia kehityskohtia. Havainnointia tehtiin heti opinnäytetyön alkuvaiheessa, jotta ennakkotiedot ja -asenteet sekä yksityiskohtaisempi ymmärrys prosessin kulusta ongelmakohtineen eivät vaikuttaisi havainnointikykyyn merkittävästi. Havainnoinnin luonteeseen vaikutti luonnollisesti työn tavoite saada palautusprosessi tehokkaammaksi toiminnaltaan ja näin myös kustannuksiltaan. Kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmiin kuuluu havainnoinnin eri lajeja, joista tässä työssä käytettiin vapaata, osallistuvaa havainnointia.

Osallistuva havainnointi on havainnointimenetelmä, jonka avulla tutkija oppii kokemustensa avulla syvemmin tutkittavan kohteen tavat ja toiminnot. Vasta kun tämä on tehty, tutkijan on mahdollista osallistua tutkittavan kohteen toimintaan ja kohdistaa havainnointiaan oikein. Vaikka tutkimusongelma olisi selkeä, voi tutkimuksen kohteessa esiintyä suurta vaihtelua. Tämä vaihtelu tulee ottaa huomioon, sillä se vaikuttaa tarvittavaan tarkkailu-aikaan pidentämällä sitä. (3, s. 163–165.)

Tehtävät havainnot riippuvat siitä, kuka havaintoja tekee sekä miten havainnot tulkitaan ja määritellään. Myös olemassa oleva tieto, kokemukset ja uskomukset vaikuttavat havainnointikykyyn yleensä kielteisesti. Luonnollisesti prosessin kulku tulee kuitenkin ymmärtää ennen havainnointiin ryhtymistä, jotta havainnot pystytään käsittämään osana suurempaa kokonaisuutta, asettamaan kontekstiin ja havaintoja pystytään tarkastelemaan kriittisesti tutkimuksen perimmäisen tarkoituksen pohjalta. Parhaiten laadullisessa tutkimuksessa päästään kiinni toimintojen merkityssisältöihin olemalla havainnointitilanteessa läsnä. Näin havainnot on helpompi yhdistää kulloiseenkin asiasisältöön. Tehtäviin havaintoihin vaikuttaa myös se, miten tutkija ymmärtää tilanteen. Tärkeää on, ettei tutkija samaistu tutkittavaan kohteeseen eikä itse vedä johtopäätöksiä havainnoinnin aikana, vaan tarpeen mukaan kysyy paljon miksi-kysymyksiä. Laadullisessa tutkimuksessa oikea havainto määritellään tutkimuskohteen, tutkimusongelman ja tutkimuskysymyksen suhteen. (3, s. 156–161.)

Tässä kohdassa on syytä palauttaa mieleen, että tässä opinnäytetyössä tutkimuskohde on palautusprosessi, tutkimusongelma on, miten palautuskäsittelyn prosessista saadaan tehokkaampi, ja täsmennetyt tutkimuskysymykset täsmennävät tutkimusongelmaa. Havainnointia suunniteltaessa ja tehdessä nämä peruspilarit tulee pitää mielessä.

Havainnointi tehtiin kahdessa osassa alkuvuodesta 2021. Ensimmäisessä osassa opinnäytetyön tekijä havainnoi laajasti palautusosaston päivittäistä työskentelyä sivustakatsojana ja kyselijänä kahden päivän ajan ja toisessa osassa havainnoitiin käsittelijän päivittäistä työskentelyä kahden päivän ajan. Havainnointiaika oli suhteellisen pitkä, sillä osa ilmiöistä esiintyi vain harvoin.

Opinnäytetyön tekijä havainnoi osaston henkilökunnan toimintaa palautusprosessin tehokkuuden näkökulmasta ja kirjasi kaikki havainnot tästä näkökulmasta. Mikäli jokin havainto vaati täsmennystä, kysyttiin siitä osaston työntekijältä. Havainnointipäivien tuloksena saatuja havaintoja olivat seuraavat:

- Työntekijät kävelevät päivän aikana paljon. Tämä johtuu pääasiassa siitä, että käsiteltäviä tuotteita viedään hyllytettävien rullakoihin yksitellen, vaikka jokaisella käsittelijällä on kärryt tätä varten.

- Palautusosastolla työskentelee vakituisesti niin tutkittavan yrityksen, kuin sen yhteistyökumppanin työntekijöitä.
- Palautusosaston työntekijöiden tuotantopalkkio määräytyy varaston suoritteen, ei palautusosaston suoritteen mukaan. Kannustin hyvin tehtyyn työhön on kohdistettu väärin.
- Palautuskäsittely on työläämpää niiden palautuslähetysten kanssa, joita asiakas ei ole esikäsitellyt sähköisesti.
- Määrällisesti pienet palautuslähetykset vievät palautuskäsittelyssä suurempia palautuslähetysten enemmän aikaa, sillä uuden palautuslähetysten käsittelyn aloittaminen vie aikaa.
- Epäkurantteja tuotteita palautetaan ilmeisen paljon. Nämä ovat tuotteita, jotka eivät täyttäneet palautusehtoja ja olivat havaintojen mukaan esimerkiksi kertaalleen asennettuja. Näiden tuotteiden käsittely ja takaisin lähetys vievät aikaa.
- Tietyistä palautuvista tuotteista pidetään yllä seuranta Excel-muodossa. Näitä päivittäin täytettäviä Excel-tiedostoja on useita, ja niiden hakeminen ja täyttäminen vievät työntekijältä melko paljon aikaa. Tiedostoja pystyy muokkaamaan yksi henkilö kerrallaan, joten mikäli joku toinen täyttää tiedostoa parhaillaan, tulee toisen työntekijän odottaa vuoroaan.
- Useamman kerran on jouduttu selvittämään myynnin tai tuotehoidon kanssa sovittuja palautuksia. Palautuksista sopivat osapuolet ovat unohtaneet tiedottaa näistä palautusosastoa, ja tämä aiheuttaa tuotteen saapuessa turhaa, aikaa vievää selvittelyä.
- Asiakkaat tuovat palautuksia saapuvan tavaran varastoon ilman lappuja. Tuotteissa tulisi olla selkeästi asiakkaan ja palautettavan tuotteen tiedot.

Opinnäytetyön tutkimusongelmaa tukevia havaintoja tehtiin siis melko paljon. Samalla tutkija sai hyvän käsityksen osaston työntekijöiden päivittäisistä toimista ja työn muodosta. Tehtyjä havaintoja käytettiin tässä työssä laajasti ja niihin palataan kehityskohtia määriteltäessä.

5.2 Täsmäryhmähaastattelu

Ryhmähaastatteluja on hyödynnetty aineistonkeruumenetelmänä jo 1930-luvulta lähtien. Alkuvaiheessa menetelmää hyödynnettiin pääasiassa sen vuoksi, että sen ajateltiin olevan kustannustehokkaampi tapa kerätä aineistoa verrattuna esimerkiksi yksilöhaastatteluihin, joista saatiin vain yhden henkilön mielipide tutkittavaan aiheeseen. Ryhmähaastattelusta on myöhemmin muotoutunut

myös asiaa hiukan eri tavalla lähestyvä haastattelumalli, Focus Group Interview, joka suomennetaan lähteestä riippuen esimerkiksi ryhmäkeskusteluksi tai täsmäryhmähaastatteluksi. Täsmäryhmähaastattelu eroaa ryhmähaastattelusta sen tarkoitusperän perusteella. Täsmäryhmähaastattelun avulla pyritään korostamaan ryhmän sisäistä vuorovaikutusta, jossa haastattelijan rooli on keskustelun aikaansaaminen ja tarvittaessa ohjaaminen, kun taas ryhmähaastattelu on yleensä tutkijan ohjaamaa vuorovaikutusta, joka tavallisesti kuvataan täsmäryhmähaastattelua kapeammaksi ja henkilökeskeisemmäksi lähestymistavaksi. (4, s. 62–63; 5, s. 112–113.)

Koska tätä tutkimusta varten järjestettävän ryhmähaastattelun tarkoituksena oli saada mahdollisimman kattava näkemys osaston työskentelystä sekä osaston ryhmädynamiikasta, valittiin käytettäväksi haastattelutavaksi täsmäryhmähaastattelu.

Täsmäryhmähaastattelun tarkoituksena on yleensä noin 5–10 henkilön ennalta valittuun teemaan keskittyvä haastattelu. Haastattelijan tehtävänä on ohjata keskustelua, mutta samalla myös antaa paljon tilaa haastateltavan ryhmän vuorovaikutukselle. Haastattelijan on siis tärkeää tukea osallistujien keskinäistä vuorovaikutusta, ja ohjata keskustelua niin, että erilaiset näkökulmat tulevat mahdollisimman monipuolisesti edustetuiksi. Näin toimimalla voidaan muun muassa tutkia, millaisia mielipiteitä ryhmässä esiintyy, miten ne perustellaan, sekä miten vuorovaikutus haastateltavassa ryhmässä rakentuu. (5, s. 113–114.)

Täsmäryhmähaastatteluissa tulee mahdollisuuksien mukaan ottaa huomioon ryhmädynamiikka ja osallistujien luonteenpiirteet, sillä edellä mainitut voivat vaikuttaa saatavan aineistoin monipuolisuuteen. Erilaisten näkökulmien esiin tuomisen mahdollisuuteen voi vaikuttaa negatiivisesti esimerkiksi liian dominoivat tai liian varovaiset osallistujat sekä aiheesta liiaksi harhautuva keskustelu. Haastattelijan tulee osata puuttua näihin tilanteisiin esimerkiksi kohdistamalla kysymyksiä hiljaisemmille osallistujille ja johdattamalla keskustelua takaisin haluttuun aiheeseen. (5, s. 115.)

Tässä opinnäytetyössä tehdyn täsmäryhmähaastattelun tarkoituksena oli saada mahdollisimman laaja näkemys palautusosaston toiminnasta ja siihen liittyvistä henkilöstön näkökulmista. Samalla tuotiin ilmi opinnäytetyön tarkoitus ja osallistujien mielipiteiden ja näkemysten suuri arvo työlle. Näin pyrittiin kuvaamaan osallistujille heidän mahdollisuutensa vaikuttaa työhönsä opinnäytetyössä syntyvien kehitysehdotusten kautta.

Palautusosaston henkilöstö koostuu yhdeksästä palautuskäsittelijästä ja osaston esimiehestä. Täsmäryhmähaastatteluun kutsuttiin kaikki palautuskäsittelijät, sekä heidän esimiehensä. Ryhmähaastattelu päätettiin järjestää osaston viikoittaisen kokouksen sijasta, ja siitä ilmoitettiin heille edellisen viikon osastokokouksessa. Keskustelulle varattiin aikaa tunnin verran ja se pidettiin 19.1.2021.

Opinnäytetyön tekijä laati täsmäryhmähaastattelun rungon ja toimi haastattelussa haastattelijan ja ohjaajan roolissa. Ryhmähaastattelussa käsitellyt teemat olivat työergonomia, työntekoa hidastavat tekijät ja viestintä. Helpommat teemat pyrittiin sijoittamaan ryhmähaastattelun alkuun, jotta keskustelua saatiin heräteltä ennen siirtymistä vaikeampiin kysymyksiin. Haastattelu tallennettiin äänitteenä, jotta haastattelijalla oli aikaa keskittyä keskustelun seuraamiseen ja ohjaamiseen. Lupa keskustelun äänittämiselle kysyttiin kaikilta osallistujilta ennen haastatteluun ryhtymistä.

Täsmäryhmähaastattelun sujuvuus oli haastattelijalle yllätys, sillä valmisteluissa se koettiin mahdollisesti hankalaksikin. Kaikki osallistajat ilmaisivat omia näkemyksiään, ja keskustelua erinäisistä koetuista epäkohdista syntyi hyvinkin paljon. Muutaman kerran haastattelijalla esitti kysymyksiä myös hiljaisemmille osallistujille, jotka tämän jälkeen liittyivät keskusteluun hyvin. Aiheista ei liiemmin poikettu, vaan aiheissa pysyttiin kiitettävän hyvin. Varattu aika haastattelulle oli sopeva.

Ryhmäkeskustelun aiheiden ja sen yleisen laajuuden huomioon ottaen kirjattiin äänitteestä vain tärkeimmät kohdat opinnäytetyötä varten. Tärkeimmät kohdat

määriteltiin sen mukaan, kuinka paljon ne herättivät ryhmässä keskustelua ja näkikö keskustelun ohjaaja ne vaikuttavina tekijöinä prosessin tehokkuuteen.

Keskustelussa ilmenneet tärkeimmät kohdat olivat seuraavat:

- Työpäivän aikana tulee paljon kävelyä, sillä tarratulostimia on vain yksi, joka on sijoitettu osaston toiseen pätyyn. Jokainen tuote pitää tarroittaa tulevaa hyllytystä varten.
- Manuaalipalautusten eli palautusten, joista ei ole tehty minkäänlaista sähköistä esikäsittelyä, käsittely on huomattavasti työläämpää kuin sähköisesti esikäsiteltyjen tuotteiden.
- Viestintä osastojen välillä takkuilee. Muun muassa myynnin ja tuotehoidon henkilöstö saattaa sopia asiakkaan kanssa kaupallisista palautuksista, jotka eivät täytä palautusehtoja (yleensä yli 90 päivää sitten ostetut), mutta niistä ei informoida palautusosastoa. Tuotteen saapuessa osastolle tämä aiheuttaa turhaa kyselyä, johon luonnollisesti kuluu myös tehokasta työaika.
- Excel-seurantojen määrä ja niistä aiheutuva odottelu.
- Käytössä olevien järjestelmien toiminnallisuutta ei koettu hyväksi. Tähän on kuitenkin tulossa uudistus, jonka osaston näkemyksen mukaan uskottiin vaikuttavan ongelmakohtiin hyvinkin myönteisesti.

Kaikki keskustelussa ilmenneet asiat raportoitiin myös palautusosaston esimiehelle, jotta hän voi oman harkintansa mukaan ratkaista tarpeelliset kohdat. Huomioitavaa on, että ensimmäinen täsmäryhmähaastattelun kirjaus työpäivän aikana syntyvästä kävelystä ratkesi helmikuussa 2021, kun palautusosastolla otettiin käyttöön uudet käsipäätteet. Samalla jokainen palautuskäsittelijä sai oman tarratulostimen, minkä seurauksena ylimääräisestä, turhasta kävelystä päästiin eroon. Tähän kohtaan opinnäytetyössä ei siis oteta kantaa, sillä se on jo ratkaistu.

5.3 Palautusosaston luvut

Opinnäytetyössä ohjaavana työkaluna käytettiin myös perinteisiä tilastoja. Tilastojen avulla saatiin tartuntapintaa palautuksien ja eri palautuslajien määriin. Vaikka tämä opinnäytetyö on määritelty kvalitatiiviseksi (laadulliseksi) tutkimukseksi, voidaan työhön kuitenkin yhdistää myös kvantitatiivisia (määrällisiä) menetelmiä tukemaan tutkimusta. Palautusten määrällinen kuvaus täydentää

kvalitatiivisen tutkimuksen teoriaa ja tukee luotavien kehityskohtien merkittävyyttä.

Koska palautusmäärät kasvavat vuosittain tasaisesti liikevaihdon kasvaessa, käytettiin tässä opinnäytetyössä mahdollisimman tuoretta tietoa. Tämän vuoksi tutkittavaksi aineistoksi valittiin vuoden 2021 palautusmäärät kolmelta ensimmäiseltä kvartaalilta. Yritykseen on tullut tuotepalautusrivejä vuonna 2021 merkittävä määrä. Rivi tarkoittaa tässä tapauksessa yhtä nimikettä, mutta samaa nimikettä voi olla rivillä useampia kappaleita. Tässä opinnäytetyössä käsitellään palautuksia kappalemäärän sijaan rivimääräisesti sen vuoksi, että myös myyntiä ja tuotteiden keräilyä varastosta mitataan rivimääräisesti. Palautuksien kokonaismäärästä sähköisiä palautuksia oli 64 %, runkopalautuksia 27 % ja manuaalipalautuksia 9 %.

5.4 Jatkuva ajankäyttötutkimus

Opinnäytetyön kehityskohtien määrittämistä ja tukemista varten tilattiin ulkopuoliselta toimijalta työntutkimus. Edellinen työntutkimus oli tehty palautusosastolla vuonna 2017, minkä jälkeen muun muassa käytettävä toiminnanohjausjärjestelmä on muuttunut. Tilattavan työntutkimuksen tuloksista tulee siis olemaan hyötyä toiminnan kehittämiseen myös jatkossa, ei pelkästään tämän opinnäytetyön osalta.

Yrityksien tulee nykypäivänä kehittää itseään ja toimintatapojaan jatkuvasti, sillä toimintaympäristö ja menestyledellytykset voivat muuttua nopeasti. Jatkuva kehittäminen on yksi yrityksen tärkeimmistä kilpailueduista, jota ilman yritys ei pysy kilpailukykyisenä. Kilpailukykyä ja liiketoiminnan kannattavuutta ylläpitääkseen tulee yrityksellä olla taito ja resurssit sopeutua muutoksiin ja kehittää toimintaansa. Jatkuvan kehittämistyön tavoitteena on parantaa yrityksen tuottavuutta ja tehokkuutta, joiden kautta saavutetaan kannattavuutta, kilpailukykyä ja työsuhteiden jatkuvuutta. Tärkeää on keskittyä tekemään oikeita asioita oikein. Tämän varmistamiseksi työntutkimus on hyvä työkalu. (6, s. 4–5.)

Työntutkimus on yleisnimitys tuottavuuden kehittämisen systemaattisille menetelmille ja tekniikoille. Työntutkimuksen tarkoituksena on havainnoida työn tekemiseen ja työsuoritukseen liittyviä osatekijöitä, jotka vaikuttavat lopullisen työsuorituksen tehokkuuteen, turvallisuuteen ja kustannustehokkuuteen tutkimuksen hetkellä. Työntutkimusta voidaan tukea työnmittauksella, jolla tarkoitetaan tiettyyn työtehtävään tietyllä työmenetelmällä tarvittavan ajan määrittämistä. Työnmittaustekniikka valitaan sen lopullisen käyttötarkoituksen mukaan. Valinnassa tulee myös huomioida mitattavan työn vaihtelu, sillä se vaikuttaa muun muassa otannan laajuuden tarpeeseen. Työnmittaustekniikoita ovat

- normaaliaikatutkimus
- ajankäyttötutkimus
- havainnointitutkimus
- liikeaikatutkimus
- aikalaskelmat
- standardiaikajärjestelmät.

Kun suunniteltavan työnmittauksen tarkoituksena on ajankäytön jakautumisen selvittäminen, soveltuvat tähän tarkoitukseen ajankäyttötutkimus ja havainnointitutkimus. Havainnointitutkimuksessa mittaaja havainnoi työtä tietyin aikavälein ja kirjaa ylös havainnointihetkellä käynnissä olevan tapahtuman. Ajankäyttötutkimuksessa taas selvitetään työskentelyn ajankäyttöä täsmällisemmin. Ajankäyttötutkimus itsessään jakautuu vielä kahteen osa-alueeseen: normaaliaikatutkimukseen ja jatkuvaan ajankäyttötutkimukseen. Jatkuva ajankäyttötutkimus perustuu työn tai työntekijän jatkuvaan seuraamiseen ja rekisteröintiin pidemmän ajanjakson kuluessa. Jatkevassa ajankäyttötutkimuksessa eri tapahtumat erotellaan aikalajin perusteella tekemisaikaan, apuaikaan, tauko-aikaan ja häiriö-aikaan. Tutkimuksen aikalajeja voidaan erottaa yhä pienemmiksi kokonaisuuksiksi, mikäli mittauksen lopullinen käyttötarkoitus sitä vaatii. Kun ajankäyttötutkimusta käytetään työarvon laskemiseen, tulee tutkimukseen liittää myös määrittäminen työn joutuisuudelle. (6, s. 5, 7, 24–25.)

Työnmittauksen suunnittelupalaverissa viikolla 21 mittaus päätettiin suorittaa ajankäyttötutkimuksena, sillä mittauksessa haluttiin selvittää työskentelyn ajankäyttöä täsmällisesti. Koska mitattavan työn tiedettiin sisältävän paljon vaihtelua ja osa ilmiöistä saattoi esiintyä vain harvoin, sopi tähän käyttötarkoitukseen jatkuva ajankäyttötutkimus. Mittaus suunniteltiin tehtäväksi kahden eri mittaajan toimesta niin palautuskäsittelyyn kuin palautusten hyllytykseen. Päätettiin myös, että molempia työn osa-alueita mitataan viikon ajan ja mitattava henkilö vaihtuu päivittäin. Näin toimimalla saataisiin tarpeeksi laaja otanta ja samalla tasoitettua työntekijöiden suoritusten välisiä eroja. Suunnittelupalaverien jälkeen pystyttiin määrittämään myös varsinaisen mittauksen ajankohta, jonka päätettiin olevan viikko 23.

Ajankäyttötutkimuksen projekti päätettiin lopetuspalaveriin, joka järjestettiin viikolla 26. Lopetuspalaverissa esitettiin mittauksessa saadut tulokset ja havainnot, ja mikäli kysyttävää oli mittauksesta jäänyt, oli se mahdollista esittää tässä vaiheessa. Ajankäyttötutkimuksen tuloksista tässä opinnäytetyössä hyödynnettiin vain työnarvon lukuarvoa, jota on käytetty alaluvuissa 7.2.1 ja 7.3.3.

5.5 Sähköinen lomakekysely

Tutkimustyössä on tärkeää valita tarkoituksenmukainen aineistonkeruun menetelmä kuhunkin käyttötarkoitukseen, jotta kohteesta tavoiteltava informaatio saadaan tietoon halutulla laajuudella, ja halutussa muodossa.

Tässä opinnäytetyössä hyödynnettiin täsmäryhmähaastattelun lisäksi lomakekyselyä. Lomakekyselyä hyödynnettiin yhden toteutetun kehityskohdan onnistumisen määrittämisessä, sillä onnistumista määritti työntekijöiden kokemus uudesta toiminnosta. Onnistuminen mitattiin yhdeksän henkilön työyhteisössä, jossa kehityskohta vaikuttaa heidän kaikkien päivittäiseen työskentelyynsä merkittävästi.

Kysely on yksi survey-tutkimuksen keskeinen aineistonkeruun menetelmä. Survey-kyselyssä aineisto kerätään standardoidusti, mikä tarkoittaa sitä, että kysymykset tulee kysyä kaikilta vastaajilta täsmälleen samalla tavalla. Kyselylomakkeella voidaan helposti saavuttaa suuri määrä henkilöitä ja kysyä monia asioita. Tämä on siis varsin tehokas menetelmä kerätä laaja tutkimusaineisto, jonka avulla tutkija voi säästää aikaa, vaivaa ja rahaa. Vastauksien analysointiin kannattaa kiinnittää huomiota jo kyselyä suunniteltaessa, sillä tarkoituksenmukaisella suunnittelulla myös saatavan tiedon analysointi on huomattavasti helpompaa. Surveyn avulla kerätty aineisto analysoidaan yleensä kvantitatiivisesti. Kyselyssä voidaan hyödyntää myös kvalitatiivisia menetelmiä, esimerkiksi avoimen kysymyksen muodossa, jolloin kysely on puolistrukturoitu. (2, s. 188–190.)

Kyselyllä tuotettua aineistoa pidetään usein pinnallisena, ja sillä on omat heikkoutensa. Kyselytutkimukseen liittyviä heikkouksia ovat muun muassa väärinymmärrysten vaikea kontrollointi, vastaamattomuus ja epätietoisuus vastaajan motivaatiosta vastata kyselyyn huolellisesti ja rehellisesti. (2, s. 190.)

Kyselyssä kysymys voidaan esittää monella tavalla. Yleisimmät kolme kysymyksen muotoa ovat seuraavat:

- avoin kysymys
- monivalintakysymys
- asteikkoihin perustuva kysymys.

Avoimella kysymyksellä annetaan vastaajalle mahdollisuus ilmaista itseään omin sanoin. Näiden vastauksien käsitteleminen on yleensä vaikeampaa. Strukturoiduilla, monivalintakysymyksillä ja asteikkoihin perustuvilla kysymyksillä saadaan tarkkoja ja helposti mitattavia vastauksia. (2, s. 193–196.)

Kysymyksiä laadittaessa on tärkeää pyrkiä välttämään kysymyksiä, jotka ovat epäselviä, epätasällisiä tai muotoiltu johdattelevin termein. Kannattaa myös huomioida, että useampi yksinkertainen kysymys on parempi vaihtoehto kuin

yksi monimutkainen kysymys. Kysymyksissä kannattaa edetä niin että haastattelu aloitetaan laajoilla ja helpoilla kysymyksillä, joiden kautta edetään spesifiempisiin kysymyksiin. (2, s. 197–198.)

Opinnäytetyön tekijä laati lomakekyselyn kysymykset. Kun kysymykset oli luotu, kiinnitettiin huomiota kyselyn varsinaiseen toteutukseen. Kyselyn toteuttamisessa haluttiin välttää aiemmin mainitut tutkimusmenetelmän heikkoudet mahdollisimman tehokkaasti. Tämän vuoksi palautuskäsittelijöille lähetettiin etukäteen sähköpostiviesti, missä heille kerrottiin tulevasta lyhyestä lomakekyselystä. Sähköpostiviestissä kerrottiin, kuinka kauan kyselyyn vastaamisessa keskimäärin kestää, mihin mennessä kyselyyn on pitänyt vastata, minkä vuoksi kysely tehdään ja miksi vastaaminen siihen olisi hyvin tärkeää. Näin toimimalla pyrittiin lisäämään kyselyn arvoa ja vastaajien sitoutumista ja paneutumista vastaamiseen.

Tämän opinnäytetyön lomakekysely toteutettiin sähköisessä muodossa Webropol-ohjelman avulla, jolla pystytään toteuttamaan asiakaskyselyitä. Ohjelma kerää saadut vastaukset helposti analysoitavaan muotoon. Webropolilla kyselyyn on mahdollista lisätä sääntöjä, joita tässä tapauksessa luotiin kaksi. Mikäli vastaaja vastasi ensimmäiseen kysymykseen, ettei ole käyttänyt haastattelun kohteena olevaa toimintoa, ohjasi ohjelmisto vastaajan suoraan kiitos-sivulle, sillä tässä tapauksessa vastaajan ei ollut tarkoituksenmukaista jatkaa vastaamista haastatteluun. Samaa tyyliä käytettiin myös kysymyksessä 3, jossa haastateltavalta kysyttiin, kokeeko hän työnsä tehostuneen kehityskohdan myötä. Mikäli haastateltava vastasi kyllä, siirryttiin kysymykseen 4, jossa kysyttiin täydentävänä tietona, kuinka merkittävästi työ on tehostunut kehityskohdan myötä. Mikäli haastateltava kuitenkin vastasi kysymykseen 3 ei, haastattelu jätti automaattisesti kysymättä kysymyksen 4 ja siirtyi suoraan kysymykseen 5, sillä vastaaminen jatkokysymykseen olisi ollut kuvatussa tapauksessa tarpeetonta. Kyselyn loppuun sijoitettiin kaksi avointa kysymystä, joihin toivottiin osallistujilta vastauksia jatkoa ajatellen. Lomakekyselylomake on esitetty kokonaisuudes-

saan liitteessä 1. Kyselyssä saadut vastaukset on analysoitu tuloksia havainnollistavassa alaluvussa 7.1.4, eikä niitä ole tarkoituksenmukaista esitellä tässä vaiheessa työtä.

6 Lean

Tässä luvussa selvitetään Lean-ajattelun teoriaa. Aiheeseen ei paneuduta kovin syvällisesti, sillä yritys johon opinnäytetyö tehtiin, ei yleisesti seuraa Lean-filosofiaa ja jotta Leanista saataisiin todella kaikki hyöty, tulisi sen ulottua kaikkien prosessien läpi. Teoria pyritään kuitenkin pitämään sillä tasolla, että se tukee tässä opinnäytetyössä toteutettujen kehityskohtien vaiheita ja sitä pystytään käyttämään kehityksen työkaluna.

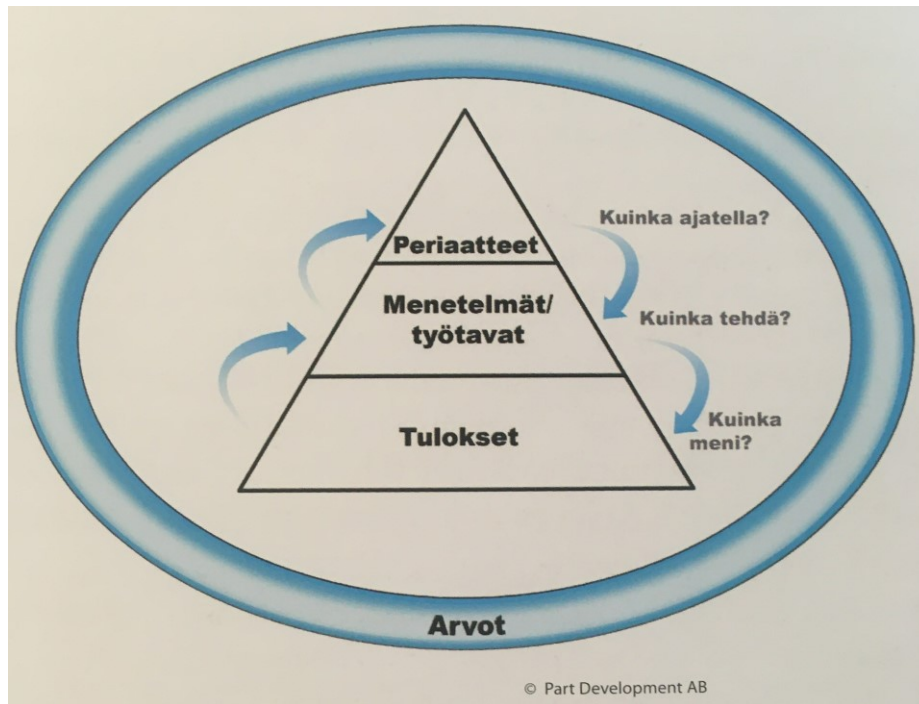
Lean eli Lean Production tuli käsitteenä tunnetuksi kahden huomiota herättäneen julkaisun, *The Machine That Changed World* (Womack ym. 1991) ja *Lean Thinking* (Womack & Jones 1996) ansiosta. Ennen näitä julkaisuja kyseessä oli ”vain” Toyota Motor Companyn tuotantojärjestelmä TPS (Toyota Production System) eli Toyotan valmistamisen filosofia, joka alkoi kehittymään toisen maailmansodan jälkeen. Toyotan senaikaisen resurssipulan vuoksi, toimintaedellytykseksi muodostui rahan nopea kierrättäminen. Tähän tavoitteeseen pääsemiseksi aikavälin tilauksen vastaanottamisesta maksun saamiseen tuli olla mahdollisimman lyhyt. Luodakseen tehokkaat toimintaedellytykset Japanin suojatuilla markkinoilla Toyotan silloinen tehtaanjohtaja Taiichi Ohno perehtyi Amerikan vierailuilla kilpailijoiden erilaisiin toimintatapoihin. Erityisesti vaikutteita otettiin Fordin valmistusprosesseista, sillä Ohnon mielestä tärkeimpiä tekijöitä prosessissa oli jatkuva virtaus, josta paras esimerkki oli siihen aikaan Fordin liikkuva kokoonpanolinja. 1950-luvulla Ohno palasi takaisin tehtaaseen ja aloitti prosessien kokonaisvaltaisen kehittämistyön luoden samalla Toyotan uuden tuotantojärjestelmän, TPS:n. (7, s. 15, 20–22.)

Käsitteenä Leanilla on useita eri määritelmiä käytettävästä kirjallisuuskäsitteestä riippuen. Modig ja Åström määrittivät kirjassaan Leanin olevan toimintastrate-

gia, sillä kyse on loppujen lopuksi siitä, miten yritys tuottaa arvoa. Tässä toimintastrategiassa toiminnan perustana on asiakkaan tarve ja pääpaino on virtaus-
tehokkuudessa, jota kasvattamalla muodostetaan perusta myös resurssitehokkuuden kasvulle, tai mahdollisesti myös laskulle. Kirjassa painotetaan, että Leanin toteuttamisen tarkemmat määritelmät riippuvat ympäristöstä, jossa sitä päätetään käyttää. Lean ei siis ole vain autoteollisuuden käyttöön sopiva toimintastrategia, vaan sitä pystytään soveltamaan, ja on tähän päivään mennessä sovellettu laajasti eri toimialoilla. (8, s. 123–126.)

Toimintastrategiana Leanin tulisi ulottua kaikkiin organisaation toimintoihin, jotta sillä saavutettaisiin tavoiteltava hyöty. Lean-strategian perusta muodostuu yrityksen arvojen ja Lean-periaatteiden ymmärtämisestä, ja niiden soveltamisesta käytännössä. Näiden arvojen ja periaatteiden tulisi olla samoja kaikissa yrityksen toiminnoissa, jotta saavutettaisiin tila, jossa yrityksen eri prosessit voisivat kehittää omaa toimintaansa itsenäisesti, valitun strategian pohjalta. Tulee myös ymmärtää, ettei Lean ole strategia, joka kerran asetetaan ohjaamaan jotain toimintoa olettaen, että seitten kaikki on valmista. Lean on strategia, jolla toimintoihin suhtaudutaan. (9, s. 21–22.)

Lean rakentuu arvoista, periaatteista, menetelmistä, työtavoista ja niiden tuottamista tuloksista. Onnistuakseen Lean-työssä tulee ymmärtää näiden käsitteiden välinen yhteys, mutta myös osata tarkastella kunkin osa-alueen sisältöä omana osuutenaan. Kuvassa 2 on havainnollistettu tätä yhteyttä, joka selvitetään seuraavaksi myös sanallisesti. (9, s. 35.)



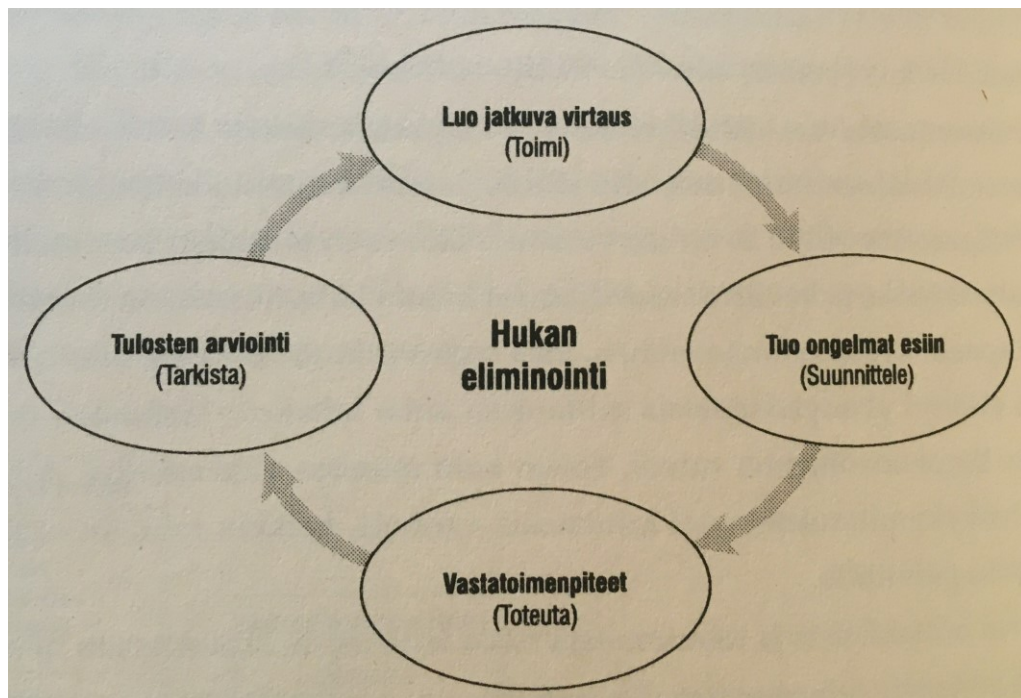
Kuva 2. Yhteys arvoista tuloksiin (9, s. 35).

Lean pohjautuu yrityksen arvoihin, ja sen pyrkimyksenä on ohjata yrityksen kaikkia toimintoja yhteiseltä arvopohjalta. Arvot siis asettavat kehyksen yrityksen kaikelle toiminnalle. Periaatteet taas viittaavat tapaan ajatella ja asioihin, jotka ovat yritykselle tärkeitä, joten periaatteiden tulee syntyä yrityksen arvoista. Leanissa periaatteet on yleensä kuvattu melko yleisellä tasolla, jotta niitä voidaan hyödyntää laajasti ja ne kestävät aikaa. Toyotalla periaatteet on jaettu kahden pääperiaatteen alle, jotka ovat Jidoka ja Just-In-Time (JIT). Jidokan tarkoitus on varmistaa, että kaikki tehdään alusta loppuun asti oikein. Just-In-Timen avulla luodaan prosessille tehokas virtaus. Jotta periaatteista saataisiin muodostettua hyötyä, tulee luoda periaatteita tukevat menetelmät ja työtavat. Menetelmät kokoavat yhteen joukon työvaiheita, joita tulee seurata tavoitellun tuloksen saavuttamiseksi. Työtavat taas kokoavat joukon tapoja, joiden mukaan työ tulee tehdä tuloksen saavuttamiseksi. Tulokset taas ovat seurausta valituista työtavoista. Mikäli saatavat tulokset eivät vastaa tavoiteltua, tulee tarkastella työtapojen oikeellisuutta. Leanissa kehitystyötä tehdään yleensä pienin askelein, jonka vuoksi myös tulokset voivat näyttäytyä melko vähäisinä. Ajan myötä

näiden pienien kehityskohtien täydentäessä toisiaan onkin tulos kokonaisuudessaan merkittävä. (9, s. 35–41.)

Yksi Leanin menetelmistä on PDCA-menetelmä, joka on amerikkalaisen laatu-pioneerin W. Edwards Demingin kehittämä jatkuvan parantamisen kulmakivi. PDCA on lyhenne sanoista Plan-Do-Check-Act, eli Suunnittele-Tee-Tarkista-Toimi. Menetelmä tarjoaa systemaattisen lähestymistavan ongelmanratkaisuun ja sitä tullaan hyödyntämään tässä työssä. (7, s. 23.)

Kuvassa 3 havainnollistetaan PDCA- menetelmän käyttöä jatkuvan virtauksen luomiseksi. Kuvassa suunnittelun vaiheessa tuodaan ongelmat esille, toteutuksen vaiheessa luodaan vastatoimenpiteet havaittujen ongelmien ratkaisemiseksi, tarkastamisen vaiheessa arvioidaan toteutettujen vastatoimenpiteiden tuloksia ja toiminnan vaiheessa luodaan jatkuva virtaus. Tämän toiminnan keskiössä on aina hukun eliminointi.



Kuva 3. Jatkuvan virtauksen luominen (7, s. 264).

Pääajatus Leanissa on virtaustehokkuuden kasvattaminen ja jatkuva kehittäminen. Virtaustehokkuuden kasvattamisen tärkeä menetelmä on hukkan minimoiminen kaikissa muodoissa. Hukka määritellään asioina ja toimintoina, jotka eivät lisää arvoa tuotteelle tai asiakkaalle. Jotta hukkaa voidaan määritellä tarkemmin, jaetaan se usein kahdeksaan eri hukkan lähteeseen, joita ovat

- ylituotanto
- odottelu
- tarpeeton kuljettaminen
- ylikäsittely
- tarpeettomat varastot
- tarpeeton liike
- virheelliset tuotteet
- osaamisen ja luovuuden käyttämättä jättäminen.

Yllä listattuja hukkan lähteitä voidaan löytää kaikista toiminnoista, mutta huomiotavaa on, että ne voivat esiintyä eri tavoin muun muassa toimialasta riippuen. (9, s. 32.)

Hukan lisäksi virtaustehokkuuteen vaikuttaa merkittävästi vaihtelu, joka voidaan jakaa kolmeen ryhmään seuraavasti

- resurssit
- virtausyksiköt
- ulkoiset tekijät.

Erilainen vaihtelu vaikuttaa negatiivisesti organisaation kykyyn yhdistää hyvä virtaustehokkuus ja hyvä resurssitehokkuus. (8, s. 40–41.)

Vaihtelulla on suora vaikutus virtaustehokkuuteen. Tämän opinnäytetyön tapauksessa vaihtelua aiheuttaa muun muassa erilaiset palautustavat, jotka on käsitelty luvussa 3.1. Virtausyksikön eli palautettavan tuotteen käsittelyaikaan vaikuttaa merkittävästi tapa, jolla se on palautettu. Yrityksellä on useita palautustapoja ja näin myös vaihtelua esiintyy paljon.

Prosessi määräytyy virtausyksikön mukaan, jonka voitiin tässä työssä ajatella olevan palautuva tuote. Keskitytään siis siihen, miten yritykseen palautuva tuote virtaa prosessin läpi. Tarkasteltava aikaikkuna on tuotteen saapumisesta yrityksen tiloihin, siihen asti, kun tuote hyllytetään ja palautetaan myytävään saldoon. Asiakas tässä prosessissa on tuotteen palauttava jälleenmyyjä, jonka tahtotila on saada palautetusta tuotteesta hyvitys mahdollisimman nopeasti, jotta hänen rahavirtansa pysyvät tasaisena. Tavoitteena on saada minimoitua palautusprosessista mahdollisimman paljon hukkaa, jotta prosessin virtaustehokkuutta saadaan parannettua ja näin asiakas saa hyvityksensä nopeammin ja yritys saa tuotteen takaisin arvoa tuottavaan positioon nopeammin.

Koska tässä opinnäytetyössä tarkasteltava prosessi oli palautusprosessi, tulee ottaa huomioon, että se on jo lähtökohtaisesti suoraa, rahallista arvoa tuottamaton toiminto. Käytännössä se kuitenkin on asiakkaalle arvoa tuottava toiminto, jonka yritys on päättänyt asiakkaallensa tarjota. Mahdollisuus tuotepalautuksille voi myös esiintyä tärkeänä edellytyksenä asiakkaan pitämiseksi yrityksessä. Toiminto siis vie yrityksen resursseja, mutta samalla tuottaa asiakkaille arvoa ja tätä kautta tuottaa arvoa myös yritykselle.

Prosessissa havaituille kehityskohdille tulee aina määritellä alkuperäinen taustasyyn, jotta kehitystoimia ei kohdisteta väärään paikkaan ja että ne osataan kohdistaa tarpeeksi täsmällisesti. Taustasyyn löytämiseksi on kehitetty useita menetelmiä, joista yksi on Toyotan käyttämä viiden miksi-kysymyksen menetelmä. Menetelmän tarkoituksena on löytää pintasyiden taakse kätkeytyvät taustasyyn. (7, s. 252–253.)

Havainnollistetaan taustasyyn käsitettä tämän opinnäytetyön aiheen avulla. Ennen opinnäytetyön aloittamista tutkimusongelmaksi esitettiin palautusprosessin tehostamista ja palautuksien määrällistä vähentämistä. Aiheen oli määrä koskea vain palautusosaston toimintoja. Vähentäminen itsessään voitaisiin pahimmassa tapauksessa tehdä ilman minkäänlaista ajatustyötä, esimerkiksi palautusehtoja tiukentamalla. Tällöin ei kuitenkaan oltaisi pureuduttu perustavanlaatuisen taustasyyn – miksi palautuksia yleensäkin tulee? Yrityksessä jonne työ

tehdään, vastaus tähän on usein luettelotietojen oikeellisuus ja selkeys. Se että tuotteessa on esimerkiksi väärä mittatieto ja asiakas tilaa tuotteen tämän virheellisen tiedon mukaan, ei ole tietenkään asiakkaan vika. Asiakasta ei tulisi rankaista yrityksen luettelovirheen vuoksi vieläpä tiukkojen palautusehtojen muodossa, sillä luonnollisesti tämä vaikuttaa suoraan asiakastyytyväisyyteen. Ennemminkin tässä tilanteessa tulisi panostaa tuotetietoihin, jotta ne olisivat mahdollisimman selkeät ja yksiselitteiset. Näin toimimalla asiakkaan on helppo tilata tuote eikä hänen myöskään tarvitse sitä palauttaa, sillä luettelotiedot ovat lähtökohtaisesti oikeat. Asiakas on tyytyväinen, ja samalla saadaan vähennettyä palautuksien määrää. Muun muassa edellisen esimerkin vuoksi opinnäytetyössä päätettiin keskittyä vain prosessin tehostamiseen, sillä tavoitteena oli keskittyä nimenomaan palautusprosessiin, ei palautuksia aiheuttaviin taustasyihin, jotka tässä tapauksessa ovat pääasiassa järjestelmätekniisiä ja koskevat lähemmin tuotehoidon prosessia.

7 Kehitystyö

Tässä luvussa kuvataan, miten tarpeelliset kehityskohdat on havaittu prosessissa ja mitkä ovat kehitysehdotukset näiden kehityskohtien parantamiseksi. Lisäksi kuvataan lyhyesti, miten kehitysehdotukset ovat lopulta viety tuotantoon.

7.1 Kehityskohta 1

7.1.1 Havainto

Opinnäytetyön tekijä työskenteli palautusosastolla useita päiviä hahmottaakseen osaston työntekijöiden todellisen päivän kulun ja havainnoidakseen työntekoa ja siihen liittyviä toimintoja. Havainnointipäivät osastolla järjestettiin teemoittain. Osa päivistä käytettiin yleiseen havainnointiin, osa taas itse työn havainnointiin, sekä työn tekemiseen ja mittaamiseen. Havaintojen tueksi palautusosastolle järjestettiin myös täsmäryhmähaastattelu, jonka tavoitteena oli selvittää työntekijöiden näkemyksiä työstään.

Palautusosastolla työskennellessä havaittiin, kuinka montaa erilaista Excel-taulukkoa täytettiin henkilökunnan toimesta päivittäin. Näillä Excel-taulukoilla pidettiin pääasiassa kirjaa muun muassa hylätyistä palautuksista ja runkopalautuksista. Mikäli palautuslähetyksessä oli mukana esimerkiksi tuote, jossa oli selvästi havaittavissa asennusjälkiä, ennen sen hylkäämistä merkattiin tämä tuote havaintoineen sille tarkoitettuun omaan Excel-taulukkoonsa. Excel-taulukot oli sijoitettu palautusosaston omaan kansioon, ja ne olivat jokaisen osaston työntekijän käytössä päivittäin.

Seurantaan varten täytettävien taulukoiden osalta tilanteen havaittiin muodostuvan ongelmalliseksi siinä vaiheessa, kun samaa taulukkoa tarvitsi useampi työntekijä saman aikaisesti, tai kun joku työntekijöistä oli unohtanut taulukon auki esimerkiksi taukonsa ajaksi. Kun taulukko oli yhdellä henkilökunnan jäsenellä auki, toinen ei päässyt tekemään siihen muutoksia samanaikaisesti. Tämä vaikutti luonnollisesti työn virtaustehokkuuteen, ja mikäli jokin palautus jäi merkitsemättä asian ollessa ajankohtainen, syntyi myös riski sille, että merkintä unohdettiin tehdä myöhemmin. Tärkeitä asioita voi siis näistä inhimillisistä syistä jäädä merkitsemättä, ja ne voivat asiasta riippuen aiheuttaa jatkossa aikaa vieviä tilanteita. Myös oikean taulukon hakemiseen kului tarpeettoman paljon aikaa, sillä ne ovat sijoitettu käyttötarkoituksensa mukaan osaston kansion eri alakansioihin. Tästä tavasta toimia aiheutui palautuskäsittelylle merkittävä määrä hukkaa odottelun muodossa, josta Leania mukaillen halutaan päästä eroon, jotta prosessin virtaustehokkuutta saadaan kasvatettua.

Excel-seurantojen aiheuttama odottelu nousi esille myös palautusosaston ryhmähaastattelussa. Työntekijät kokivat nykyisen toimintatavan turhauttavaksi, koska sillä oli hidastava vaikutus heidän työskentelyynsä. Ryhmähaastattelussa kysyttiin myös viestinnän laadusta osastojen välillä. Palautusosaston henkilöstö koki, että sovittujen palautuksien kohdalla viestintä ontui pahasti. Sovitut palautukset ovat yleensä kaupallisessa mielessä sovittuja palautuksia, jotka ovat yli 90 päivää sitten ostettuja, tai tehdastilaustuotteita, eivätkä näin ollen täytä palautusehtoja. Tuotteet ovat siis myyntikuntoisia, mutta niitä ei palautusehtojen mukaan enää voi palauttaa ilman lupaa, eikä palautus onnistu sähköisesti.

Tässä vaiheessa asiakas sopii palautuksesta yrityksen myynnin, tai tuotehoidon henkilöstön kanssa. Henkilö, joka on sopinut palautuksesta asiakkaan kanssa lähettää palautusosastolle sähköpostin sovituista asioista. Ryhmähaastattelussa kävi ilmi, että sähköpostit sovituista palautuksista ovat olleet sisällöltään varsin kirjavia, ja usein tiedoiltaan puutteellisia, sillä näille ilmoituksille ei ole määritelty yhtenäistä muotoa. Usein sovituista palautuksista myös unohdettiin tiedottaa palautusosastoa, joka luonnollisesti johti palautuksen hylkäämiseen, sillä ne eivät lähtökohtaisesti täyttäneet palautusehtoja. Tämä taas vaikutti asiakastytyväisyyteen, sillä prosessi ei mennyt kuten asiakkaan kanssa oli sovittu ja tuotti asiakkaalle turhaa työtä, puhumattakaan palautusosastolla tehdystä turhasta työstä, kun kertaalleen hylätty palautus tuli myöhemmin uudestaan käsiteltäväksi.

Excel-seurantojen täyttäminen on palautusprosessin sujuvuuden kannalta kuitenkin toistaiseksi välttämätöntä. Koska seurannat ovat osaston kaikilla työntekijöillä käytössä päivittäin, tulisi niiden olla helposti saavutettavissa ja täytettävissä, jotta työ olisi tehokasta. Pyrkimykseksi asetettiin kehittää ratkaisu, millä taulukoiden hakemisesta ja täyttamisestä saadaan tehokkaampaa. Mahdollisuuksien mukaan ratkaistaan myös ongelma päällekkäisten käyttötarpeiden suhteen.

Ei ollut myöskään tarkoituksenmukaista, että tieto sovitusta palautuksesta oli sähköpostin varassa. Yrityksellä oli myös jatkoa ajatellen hyvä olla olemassa koottu seuranta sovittujen palautuksien määristä, sillä opinnäytetyötä kirjoittaessa sellaista ei ollut. Pyrittiin siis kehittämään ratkaisu, jonka avulla palautusosaston työntekijöiden on helpompi löytää tieto sovitusta palautuksesta, ja palautuksesta sopivan osapuolen antama tieto on yhdenmukaista ja riittävää palautuskäsittelyn sujuvalle läpiviemiselle. Kehitettävän ratkaisun tuli olla yhdistettävissä osaston muihin seurantoihin, jotta valmiiksi hajaantunut informaatio ei hajaantuisi entisestään.

7.1.2 Kehitysehdotus

Kehitysehdotuksen muodostuminen oli monen tekijän summa. Opinnäytetyön tekijä oli käynyt opinnäytetyön aloittamisen aikaan kurssin liittyen pilvipalveluiden moderniin käyttöön tiimityössä. Kurssin loppuvaiheessa pilvipalvelut otettiin ensimmäistä kertaa käyttöön myös yrityksessä, johon opinnäytetyö kirjoitettiin. Mahdollisuus pilvipalveluiden hyödyntämiseen sekä tuore tieto niiden ominaisuuksista ja mahdollisuuksista loivat kehitysehdotukselle loistavat puitteet. Pyrkimyksenä oli luoda pohja, joka pystytään sijoittamaan yhteen tarkoituksenmukaiseen paikkaan, johon pystytään yhdistämään tarvittavat tiedostot ja jota pystyy muokkaamaan useampi henkilö yhtäaikaisesti. Esitettävän ratkaisun tuli myös mahdollistaa sovittujen palautuksien seurannan ja niiden tiedottamisen yhtenäistämisen.

Pilvipalveluiden avulla on mahdollista luoda Excel-tiedosto, jota pystyy muokkaamaan useampi henkilö yhtäaikaisesti, reaaliajassa. Tiedoston avatessa nähdään, mitä solua toinen henkilö on parhaillaan muokkaamassa, joten päällekkäisyyksiä ei pääse syntymään. Tiedostoon voidaan lisätä omat välilehtensä kullekin seurannalle, jonka avulla ne saadaan koottua yhteen paikkaan. Tiedostoon voidaan myös lisätä oma välilehti sovituille palautuksille. Tällä palvelulla pystytään siis ratkaisemaan kaikki aikaisemmin mainitut, kehitystä vaativat kohdat. Kehitysehdotuksena esitettiin yhteiskäyttö-Excelin luomista.

Ehdotuksen tarkoituksena on luoda pilvipalvelussa toimiva Excel-tiedosto, joka sijoitetaan yrityksen Intranettiin palautusosaston omaan osioon. Koska tiedosto on pilvipalvelussa, voidaan se tallentaa myös internet selaimen pikavalintoihin, jolloin sen saa avattua nopeasti. Koska tiedosto sijoitetaan Intranettiin, pääsee siihen tarvittaessa käsiksi myös muiden osastojen henkilökunta. Näin ollen pystytään tiedostoon luomaan oma välilehtensä myös sovituille palautuksille, jonne palautuksesta sopivan henkilön on mahdollista täyttää ennalta määritellyt tiedot. Näin saadaan ratkaistua myös ongelma sovittujen palautuksien informoimisen osalta, sillä tarvittavat tiedot kirjataan yhdessä, ennalta määritellyssä muo-

dossa, yhteen paikkaan. Tällä kehitysehdotuksella täytettävien seurantojen toiminnallisuus saataisiin yhtenäiseksi, yksinkertaiseksi ja helposti saavutettavaksi.

7.1.3 Kehitysehdotuksen tuotantoon saattaminen

Opinnäytetyön tekijä rakensi yhteiskäyttö-Excelistä malliversion, joka esitettiin toimintoiheen ja perusteluineen opinnäytetyön ohjaajalle ja palautusosaston esimiehelle, jotka totesivat kehitysehdotuksen palautusosaston toimintaa tehostavaksi ja antoivat luvan toteutukselle. Opinnäytetyön tekijän tehtävänä oli valmistella ja toteuttaa kehitysehdotus tarvittavine vaiheineen.

Opinnäytetyön tekijä suunnitteli uuden Excel-tiedoston rungon, ja siihen liitettävät tiedostot päätettiin yhdessä palautusosaston esimiehen ja tiiminvetäjän kanssa, jotta se olisi palautusosaston käyttöön mahdollisimman tarkoituksenmukainen. Runkoon päätettiin yhdistää kaikki palautusosastolla päivittäin käytettävät seurannat, joita oli yhteensä neljä kappaletta. Jokaiselle siirrettävälle tiedostolle luotiin oma välilehti, jotka nimettiin vanhan tiedoston mukaan. Ennen uuteen malliin siirtymistä, uuteen tiedostoon siirrettiin vanhaan tiedostoon kertynyt seuranta, jottei vanhempaa tietoa tarvitse etsiä toisesta lähteestä. Runkoon lisättiin myös uusi, viides välilehti, ”sovitut palautukset”, jonka tarkoitus oli yhdenmukaistaa ja tehostaa aikaisemmin melko sekavaa käytäntöä sovittujen palautuksien tiedottamisessa, sekä mahdollistaa niiden seuranta jatkossa. Uusi pilvipalveluun toteutettu tiedosto päätettiin sijoittaa yrityksen Intranettiin osaston omalle sivulle, jotta se olisi helposti savutettavissa. Excel-tiedoston toiminnallisuutta testattiin kahden päivän ajan ja voitiin todeta sen toimivan halutusti. Yhteiskäyttö-Excel oli valmis vietäväksi tuotantoon.

Suurin muutos kehitysehdotuksen toteutumisessa koski myynnin ja tuotehallinnan osastoja, sillä niiden henkilökohtaiset käytännöt tiedotuksessa sovittujen palautuksien osalta muuttuivat. Tämä muutos vaati tarkan ohjeistuksen tulevasta uudesta toimintamallista, jonka opinnäytetyön tekijä laati. Laaditussa ohjeistuksessa kerrottiin, miksi muutos on tarpeellinen, mikä muutoksen tavoite on

sekä miten uusi Excel toimii ja mitä siihen täytetään. Ohjeeseen lisättiin myös toimintaa havainnollistavat kuvat, linkki uuteen Exceliin ja tieto yhteyshenkilöistä, mikäli kysymyksiä tai ongelmia ilmenee. Muutos kokonaisuudessaan esiteltiin ensin henkilökohtaisesti jokaisen osaston esimiehelle, jotta he osaisivat tarvittaessa vastata alaistensa kysymyksiin. Tämän jälkeen ohjeistus lähetettiin sille henkilöstön osalle, jota muutos koski, sähköpostitse 11.3.2021. Ohjeistus lisättiin myös Intranettiin yhteiskäyttö-Excelin kanssa samaan kansioon.

Palautusosaston esimiehen ja tiiminvetäjän kanssa sovittiin, että he tiedottavat ja ohjeistava vielä tarkemmin omaa osastoaan yhteiskäyttö-Exceliin siirtymisestä osastopalaverissaan perjantaina, 12.3.2021. Palaverissa käytiin läpi myös uuden välilehden, sovittujen palautuksien toiminta. Päivän päätteeksi vanhojen tiedostojen sisältö siirrettiin uuden tiedoston välilehdille. Uuden seurannan käyttöön siirryttiin seuraavana maanantaina, 15.3.2021.

7.2 Kehityskohta 2

7.2.1 Havainto

Palautusosastolla työskennellessä havaittiin myös usean palautustavan tuoma lisätyö palautuskäsittelyssä. Kuten alaluvussa 3.1 esitettiin, on asiakkaalla mahdollisuus tehdä tuotepalautus useammalla eri tavalla. Palautustapa määräytyy asiakkaalla käytössä olevan järjestelmän mukaan. Sähköinen palautus pystytään tekemään, mikäli asiakkaalla on käytössään Autofutur tai Autoluettelo. Jos asiakkaalla on käytössään Autofutur, tehdään tuotepalautukset ja runkopalautukset tätä kautta. Mikäli käytössä on vain yrityksen internet sivusto, Autoluettelo, voidaan sähköinen palautus tehdä tätä kautta. Runkopalautukset tehdään tässä tapauksessa yrityksen internet sivuilla olevan TPH-palvelun kautta. Opinäytetyö käsittelee kuitenkin vain kaupallisten palautuksien osuutta, joten runkopalautuksiin ei syvennytty sen tarkemmin.

Aloitettaessa käsittelemään sähköistä palautusta palautuskäsittelijällä on järjestelmässä käytössään valmis, asiakkaan tekemä palautuksen sähköinen esikäsittelylomake tuotteineen ja määrineen, jonka mukaan edetä. Näissä tapauksissa palautuskäsittely voidaan aloittaa tehokkaasti heti.

Asiakkaan on myös mahdollista tehdä palautus manuaalisesti, mikä tarkoittaa sitä, että asiakas lähettää tai tuo tuotteet yritykseen ilman sähköistä esikäsittelyä. Usein palautuslähetyksen mukana on asiakkaan itse tekemä listaus palautettavista tuotteista määrineen, mutta hyvin usein tuotteet palautuvat yritykseen myös ilman minkäänlaista tietoa lähetyksestä. Tällöin on hyvin vaikea tietää, onko kyse tuotepalautuksesta, takuupalautuksesta tai reklamaatiopalautuksesta, ja epäselvää voi olla jopa se, kenen asiakkaan palautus on kyseessä. Kuten arvata saattaa, tämän kaltaisten tapausten selvittely vie paljon aikaa palautuskäsittelyssä. Manuaalipalautusta käsiteltäessä palautuskäsittelijä joutuu myös itse luomaan palautuslistan järjestelmään, ennen varsinaisen käsittelyn aloittamista. Sähköisen palautuksen kohdalla tämä työvaihe on jo tehty asiakkaan toimesta.

Huomioitavaa on myös se, että sähköisistä palautuksista on olemassa esitieto, ja näin ne ovat helposti ryhmiteltävissä ja seurattavissa. Manuaalipalautuksen kulkua ei pystytä tässä määrin seuraamaan, sillä se kirjataan järjestelmään ensimmäisen kerran vasta palautuskäsittelyn yhteydessä. Myöskään asiakas ei pysty seuraamaan palautuskäsittelynsä etenemistä, mikäli tuote on palautettu manuaalisesti. Tästä aiheutuu toisinaan asiakkaiden kyselyitä hyvityksen saamisen ajankohdasta, joka työllistää palautusosastoa turhaan. Mikäli asiakas olisi tehnyt palautuksensa sähköisesti, pystyisi hän tarkastamaan palautuksensa tilan helposti itse. Myös yritys pystyisi palvelemaan asiakastaan paremmin, mikäli palautukset olisivat seurattavissa.

Manuaalipalautuksen mahdollisuus on hyväksytty yrityksessä pääasiassa sen vuoksi, että joskus asiakkaita, joilla ei ollut mahdollisuutta käyttää Autoluetteloa, oli enemmän. Osalla asiakkaista ei ollut yksinkertaisesti edes tietokonetta käy-

tössään, joten sähköisen palautuksen tekeminen olisi ollut mahdotonta. Nykyään manuaalipalautuksia tekevät pääasiassa yrityksen läheisyydessä sijaitsevat jälleenmyyjät. Heille on helppoa tuoda palautettavat tuotteet samalla matkalla, kun he hakevat päivän tilauksensa.

Manuaalipalautuksien käsittelyyn vaadittavan työmäärän ero verrattuna sähköisesti esikäsitellyn palautuksen käsittelyyn huomattiin jo havainnoinnin yhteydessä. Tätä havaintoa vahvisti palautusosaston ryhmähaastattelussa esiintynyt työntekijöiden näkemys manuaalipalautuksien työläydestä.

Jatkuvan ajankäyttötutkimuksen perusteella saatiin selville sähköisten palautuksien työnarvo, joka määriteltiin käsiteltyinä riveinä per tunti. Mittauksessa ei otettu huomioon manuaalipalautuksia, sillä kehitysehdotus tälle ongelmakohdalle oltiin tässä vaiheessa jo määritelty, ja mittauksessa pyrittiin ottamaan huomioon vain sen hetkinen tarve, sillä jo tällä määrällä suoritettu mittaus oli hyvin laaja. Koska manuaalipalautuksia ei sisällytetty tähän työmittaukseen, opinäytetyön tekijä teki osastolla itse vertailevan mittauksen, jotta sähköisen ja manuaalipalautuksen eroa voitiin havainnollistaa. Mittauksia tehtiin merkittävästi vähemmän kuin sähköisen palautuksen kohdalla, mutta koska tulokset eri käsitelijöiden välillä seurasivat hyvin samanlaista kaavaa, todettiin mittaukset riittäviksi havainnollistusta ajatellen. Manuaalipalautuksen työnarvoksi saatiin noin puolet siitä, mitä se oli sähköisien tuotepalautuksien kohdalla. Vaikka manuaalipalautusten teettämä lisätyö palautuskäsittelyssä oli selkeästi havaittavissa, antoi työnarvojen ero vielä konkreettista näyttöä siitä, kuinka suuri ero todellisuudessa oli. Palautuskäsittelijä ehti tunnin tarkastelujakson aikana käsittelemään lähes kaksinkertaisen määrän sähköisesti palautettuja rivejä verrattuna manuaalisesti palautettuihin riveihin.

Kehitysehdotuksena pyrittiin luomaan ratkaisu, jolla manuaalipalautusten määrää saataisiin laskettua. Kehitysehdotuksen toteutuminen toisi yritykselle merkittäviä säästöjä prosessin tehostumisen myötä.

7.2.2 Kehitysehdotus

Prosessin sujuvaa läpimenoa ja sen virtaustehokkuutta tehostaakseen, manuaalipalautuksien verrattain suurta määrää tuli saada laskettua, kuitenkin niin, ettei asiakastytyväisyys laske.

Kehitysehdotuksena esitettiin siirtymistä käsittelemään ainoastaan sähköisesti esikäsiteltyjä palautuksia. Esitetty kehitysehdotus rajattiin laajuutensa vuoksi koskemaan vain kaupallisia tuotepalautuksia. Takuu-, runko- ja reklamaatiopalautukset hoidetaan Autoluettelossa olevien ohjeiden mukaan kuten ennenkin. Myös sovitut palautukset luokiteltiin tämän kehitysehdotuksen ulkopuolelle, sillä ne ovat tietyissä tapauksissa välttämättömiä ja samaan aikaan mahdottomia palauttaa sähköisesti, koska ne eivät täytä palautusehtoja. Kehitysehdotuksen tavoitteena on saada kaikki palautusehdot täyttävät, normaalit tuotepalautukset siirrettyä sähköiseen muotoon ja näin vähennettyä vaihtelua palautuskäsittelyssä ja nostettua prosessin virtaustehokkuutta. Käytännössä esitetty kehitysehdotus muutoksineen koskettaa vain yrityksen asiakkaita, sillä kyse on heidän toimintatapojensa muutoksesta.

Koska kehitysehdotus vaikuttaa asiakkaiden toimintatapoihin, tulee muutos suunnitella todella hyvin asiakastytyväisyyden pitämiseksi vähintään nykyisellä tasolla. Tämä vaatii hyvin selkeää ja moniportaista ohjeistusta ja etenemistä kohti muutosta. Parhaimmillaan muutos jopa nostaa asiakastytyväisyyttä, sillä se tulee vaikuttamaan muun muassa palautuksien käsittelyaikoihin, joka taas vaikuttaa hyvityksien nopeampaan maksamiseen. Kuten jo aikaisemmin mainittiin, niin asiakkaalla on myös mahdollisuus seurata sähköisen palautuksensa tilaa, jolloin hänen ei tarvitse soittaa selvittääkseen missä tilassa hänen palautuksensa on.

7.2.3 Kehitysehdotuksen tuotantoon saattaminen

Siirtyminen sähköisiin palautuksiin aloitettiin luonnollisesti määrittämällä mitä halutaan saavuttaa ja mitä se vaatii. Tavoitteena oli saada asiakkaat, jotka tekevät palautuksia manuaalisesti siirtymään sähköisien palautustapojen käyttöön. Kuten aikaisemmin on mainittu, suurin osa yrityksen asiakaskunnasta tekee palautuksensa sähköisesti, mutta osa edelleen manuaalisesti. Huomioon tuli myös ottaa se, että vaikka asiakas tekisi palautuksensa pääasiassa sähköisesti, saattaa hän palauttaa joitakin, yleensä palautusehtoja täyttämättömiä tuotteita manuaalisesti. Muutos vaati tarkkaa ohjeistusta ja harkittua etenemistä.

Pelkona suuremmissa toimintatavan muutoksissa on yleensä se, että hetken päästä muutoksen käyttöönotosta, palataan huomaamatta takaisin vanhaan toimintamalliin. Tällöin resurssit uuden tavan kehittämiseen ovat menneet hukkaan ja asiakkaiden usko todelliseen muutoksen läpiviemiseen horjuu ja mahdollisesti vaikeuttaa muutoksien läpiviemistä myös tulevaisuudessa. Yleensä ihminen suhtautuu muutokseen luonnostaan varauksellisesti, ja se voi ilmetä yksilöiden ja ryhmien käyttäytymisessä. Reaktioiden taustalla on usein itsesuojeluvaisto, sillä ihmisen pyrkimyksenä on säilyttää tasapaino ja hallinnan tunne. Muutoksen tullessa nämä pyrkimykset horjuvat ja tämä voi aiheuttaa muun muassa muutosvastarintaa. Muutosvastarintaa on tärkeää pystyä käsittelemään ja sitä ei saa jättää huomioimatta, sillä yleensä nämä muutosvastarintaa aiheuttavat asiat voivat nousta muun muassa organisaation sisällä pintaan vasta esimerkiksi seuraavan muutoksen yhteydessä. Tärkeää on saada kaikki ymmärtämään, miksi muutos tehdään, vaikka sitä ei kaikkien keskuudessa hyväksyttäisi. Jotta suuremmalta muutosvastarinnalta organisaation sisällä välttyttäisiin, kannattaa muutoksen suunnitteluun osallistaa vahvasti niitä yrityksen henkilöitä, jotka työtehtävältään jotenkin liittyvät tehtävään muutokseen. Osallistamisella tarkoitetaan tässä kohdassa vuorovaikutusta muutoksen suunnittelussa ja toteutuksessa. Tärkeää on löytää organisaatiosta muutoksen keskeiset henkilöt, joiden kanssa tulevasta muutoksesta voidaan keskustella. Tärkeää on myös kyseillä, kuunnella, pyytää perusteluja ja ennen kaikkea antaa aikaa aiheen kypsyttelyyn. (10, s. 56–58.)

Muutosvastarinnassa tulee myös huomioida tässä tapauksessa tärkein kohde-ryhmä, asiakkaat. Tavoitteena on saada asiakkaat muuttamaan toimintatapaansa. Jotta muutos todella saadaan vietyä tuotantoon, tulee asiakkaiden ohjeistukseen panostaa vahvasti, jotta vältetään tiedottomuuden tuntemuksilta. Jotta asiakkaat todella sitoutuvat uuteen toimintatapaan eivätkä vain sivuuta sitä, tulee asiakkaille myös antaa konkreettinen syy muuttaa toimintatapaansa. Valitettavasti syyksi ei kaikkien kohdalla riitä esimerkiksi hyvityksien nopeampi saaminen, sillä osalle asiakkaista riittää, että hyvityksen saa jossain vaiheessa. Muutoksen tueksi tuli siis luoda seuraamus vanhassa toimintamallissa pysymisestä.

Väärän palautustavan seuraamuksen luonnetta mietittiin tässä työssä organisaation usean eri henkilön kanssa. Mikäli asiakas muutoksen jälkeen edelleen palauttaisi tuotteita manuaalisesti, tuli tästä seurata jotain. Osa muutoksen suunnitteluun osallistetuista henkilöistä oli seuraamuksen kannalla ja osa ei. Organisaation sisällä oltiin muun muassa sitä mieltä, ettei seuraamusta pitäisi väärästä palautustavasta olla, vaan toivottaisiin, että suurin osa asiakkaista palauttaisi tuotteet ohjeistuksesta lähtien sähköisesti. Tässä toimintatavassa riskinä oli kuitenkin nopea paluu entiseen, sillä vanha toimintatapa olisi ollut edelleen hyväksyttävä. Vaihtoehtona oli myös manuaalisesti palautettujen tuotteiden palauttaminen takaisin asiakkaalle. Tämä olisi ollut pehmeä tapa toimia, mutta sen toteuttaminen olisi vaatinut yritykseltä turhia resursseja, sillä vaikka tuote palautettaisiin asiakkaalle väärän palautustavan seurauksena, jouduttaisiin se kuitenkin ennen palautusta käsittelemään. Näin ollen palautusosaston työmäärä kasvaisi entisestään. Opinnäytetyön tavoitteena oli tehostaa prosessia eikä tehdä siitä työläämpää.

Lopulta päädyttiin opinnäytetyön tekijän ehdottamaan käsittelymaksuun. Käsittelymaksu on tuttu monistakin yrityksistä. Käsittelymaksu mahdollistaa edelleen manuaalipalautukset, mutta vaikuttaa varmasti niiden määrän vähenemiseen. Käsittelymaksun suuruus määriteltiin niin, että se on järkevä mutta kuitenkin sensuuruinen, että sen välttäminen kannustaa asiakkaita muuttamaan toiminta-

tapojaan. Käsittelemäksun päätettiin olevan arvonlisäverottomalta nettoarvoltaan 50 € palautuslähetystä kohti. Raamit kehitysehdotukselle oli siis päätetty, joten myös kehitysehdotuksen tuotantoon viemisen päivämäärä pystyttiin määrittämään. Tuotantoon viemisen päivämääräksi asetettiin 1.9.2021.

Muutosviestintä on hyvinkin tärkeässä roolissa muutoksen onnistuneessa läpiviemisessä. Muutosviestinnän tulee olla onnistunutta niin organisaation sisällä, kuin asiakkaiden puolella. Viestinnän tulee olla monikanavaista, avointa ja moninkertaista verrattuna normaaliin viestintään. (10, s. 54–56.) Tässä kehityskohdassa tarvittavan, tavallista suuremman viestinnän tarpeen vuoksi seuraavaksi käydään läpi kehityskohdan viestintäsuunnitelman toteutuminen ennen sen tuotantoon viemistä.

Organisaation henkilöstö ohjeistettiin hyvissä ajoin ennen asiakkaiden ohjeistusta, jotta mahdollisille kysymyksille ja ehdotuksille jäi aikaa. Ensin ohjeistettiin kaikkien osastojen esimiehet henkilökohtaisesti, jotta he tiesivät etukäteen mitä on odotettavissa. Henkilökohtainen ohjeistus tehtiin Teams-sovelluksen ja puhelimen välityksellä johtuen COVID-19-pandemian aiheuttamasta laajasta etätyösuosituksesta. Ohjeistus ja tieto tulevasta muutoksesta otettiin todella hyvin vastaan ja keskusteluja aiheesta syntyi. Kaikki esimiehet sitoutuivat käymään muutoksen läpi seuraavissa osastopalavereissaan, jotta henkilöstössä mahdollisesti heränneisiin kysymyksiin pystyttiin vastaamaan ennen muutoksen toteutusta. Esimiehistön ohjeistuksen jälkeen tiedote lähetettiin yrityksen muulle henkilöstölle. Opinnäytetyön tekijä esitteli muutoksen henkilökohtaisesti kenttämyynnin tiimille ja palautusosastolle, sillä he ovat asiakkaiden lähimmät yhteyshenkilöt muutokseen liittyen, jonka seurauksena voitiin myös olettaa, että heille tulee mahdollisia yhteydenottoja koskien muutosta.

Asiakkaiden ohjeistus tulevasta muutoksesta aloitettiin suurimpien asiakkaiden osalta. Suurimmat asiakkaat ohjeistettiin myyntijohtajan toimesta henkilökohtaisesti, jonka jälkeen asiakkaan yhteyshenkilö hoiti kohdeyrityksen ohjeistuksensa keskitetysti, mikäli toimipisteitä oli useampia. Myös tiedettyjen manuaali-

palauttajien kanssa toimittiin samalla tavalla. Opinnäytetyön tekijällä oli lista asiakkaista, joiden tiedettiin kokemuksen mukaan palauttavat tuotteita manuaalisesti viikoittain. Näihin asiakkaisiin oltiin yhteydessä ennakkoon, jotta palautustavat saatiin kuntoon ajan kanssa ennen varsinaista muutosta.


Tiedote muutoksesta päätettiin lähettää kaikille yrityksen asiakkaille, sillä vaikka asiakas teki palautuksena jo sähköisesti, voitiin tällä toimenpiteellä varmistaa, että kaikki asiakkaat ovat tietoisia toimintatavan muutoksesta. Näin käsittelymaksun veloittaminen ei tulisi kenellekään yllätyksenä, mikäli manuaalipalautus jostain syystä poikkeuksellisesti tehtäisiinkin. Laadittuun muutosviestinnän suunnitelmaan kuului asiakkaiden monikanavainen tiedottaminen. Suunnitelmana oli tiedottaa asiakkaita tulevasta muutoksesta 3–5 kertaa, 2–3 kanavaa pitkin. Tiedottamisen määrä riippui asiakkaan tavasta toimia. Mikäli asiakas teki jo palautuksensa sähköisesti, tiedotettiin häntä kolme kertaa, kahta kanavaa pitkin. Mikäli asiakas teki palautuksia manuaalisesti vielä muutoksen voimaantulon jälkeen, tiedotettiin häntä yhteensä maksimissaan viisi kertaa, kolmea kanavaa pitkin.

Kaikille asiakkaille lähetettiin tiedote muutoksesta sähköisen uutiskirjeen muodossa kaksi kertaa. Ensimmäinen uutiskirje lähetettiin 11.8.2021, kolme viikkoa ennen muutosta, ja toinen 25.8.2021, viikko ennen muutosta. Näin varmistettiin, että uutiskirje tavoitti mahdollisimman monta asiakasta ja että heillä jäi aikaa reagoida ennen muutoksen voimaan tulemistä. Aikaa reagoinnille ei kuitenkaan annettu liikaa, jotta asia ei ehtinyt unohtumaan. Asiakkaille lähetetty uutiskirje on esitetty liitteessä 2.

Uutiskirjeiden lisäksi yrityksen nettisivuille asetettiin mainosbanneri, joka muistutti asiakkaita tulevasta muutoksesta päivittäisen työn ohessa. Banneri näkyi aina asiakkaan käyttäessä yrityksen nettisivuja ja on näin vaikuttava viestintäkanava, sillä yrityksen kauppa perustuu pääasiassa tälle nettisivulle. Banneri oli näkyvissä aina ensimmäisen uutiskirjeen lähettämisestä 15.9.2021 asti. Mainos näkyi siis tietoisesti vielä muutoksen astuttua voimaan, sillä näin tavoitettiin mahdollisesti vielä joitakin asiakkaita, joilta aikaisempi tiedotus oli mahdollisesti

jäänyt näkemättä. Mainosbannerin lukijamäärää ei luonnollisesti pystytty määrittelemään, mutta kokemus aikaisempien mainosten vaikuttavuudesta esimerkiksi uusien tuoteryhmien suhteen on ollut merkittävä. Julkaistu mainosbanneri on esitetty kuvassa 4.

TÄRKEÄ TIEDOTE

 **PALAUTUSEHTOJEN MUUTOS 1.9.2021 ALKAEN**

Kaha siirtyy 1.9.2021 lähtien käsittelemään vain sähköisesti tehtyjä tuotepalautuksia.

Mikäli sähköistä palautuskanavaa ei ole aktivoitu, oikaa yhteydessä tukipalveluumme: tukipalvelu@kaha.fi.
Mikäli palautuksen tekemisessä on muutoin haasteita, oikaa yhteydessä palautusosastoomme: palautukset@kaha.fi tai puh. 09 6156 8360.

[>> Avaa tiedote \(PDF\)](#)

Kuva 4. Julkaistu mainosbanneri.

Kaikille yrityksen asiakkaille oli tässä vaiheessa tiedotettu kolme kertaa, kahta eri kanavaa käyttäen tulevasta muutoksesta. Monet asiakkaista ottivat itse yhteyttä yrityksen tukipalveluihin, jotka aktivoivat uusia palautustunnuksia ja auttoivat palautuksien tekemisessä. Asiakkaat olivat yllättävänkin itseohjautuvia tässä suhteessa, mikä on yrityksen näkökulmasta loistava asia.

Muutoksen voimaantulon päivä oli 1.9.2021. Informatiivisuutta pyrittiin kasvattamaan vielä entisestään luomalla palautusosaston uuteen yhteiskäyttö-Exceliin seuranta manuaalipalauttajista. Vaikka asiakkaille kerrottiin uuteen toimintatapaan siirryttävän syyskuun alusta alkaen, todellisuudessa siirtymä tapahtui vasta 1.11.2021. Asiakkaille tiedotetun päivämäärän ja muutoksen todellisen voimaan tulon päivämäärän välissä tarkoituksena oli kerätä seurantaan asiakkaita, jotka edelleen tekivät palautuksensa manuaalisesti. Palautusosasto oltiin ohjeistettu ennen muutokseen siirtymistä tämän seurannan ylläpitämisestä ja sen merkityksestä muutoksen onnistuneeksi läpiviemiseksi. Heidän tehtävänä oli merkitä seurantaan asiakas ja palautuslähetys päivämäärineen, mikäli käsiteltäväksi tulisi manuaalinen palautuslähetys. Opinnäytetyön tekijän tehtävänä oli olla henkilökohtaisesti yhteydessä kaikkiin seurantaan kirjattuihin asiak-

kaisiin. Yhteydenoton tarkoituksena oli selvittää, oliko asiakas tietoinen muutoksesta ja tarvitsiko hän apua palautuksen tekemisen suhteen. Mikäli oli mahdollista, asiakasta neuvottiin välittömästi, ja tarvittaessa hänet ohjattiin olemaan yhteydessä yrityksen tukipalveluun. Samalla asiakkaille kerrottiin, ettei käsittelymaksua vielä tällä kerralla veloitettaisi lähetetystä palautuksesta. Kaikki asiakkaat joihin seurannan tiimoilta oltiin yhteydessä, olivat hyvinkin yhteistyöhaluisia, ja näkivät muutoksen heitä palvelevana toimintona.

7.3 Kehityskohta 3

7.3.1 Havainto

Opinnäytetyön alussa havainnoitiin osaston työskentelyä ja siihen kuuluvia toimintoja. Havainnoinnin yhteydessä selvisi, että palautusosaston tuotantopalkkio määräytyi varaston suorituksen mukaan, ja näin ollen palautuskäsittelijät eivät pystyneet siihen omalla työllänsä vaikuttamaan. Tuotantopalkkion kuuluisi olla työntekijän omalla, ahkeralla työskentelyllä ansaittava palkan lisä, jotta se tuotaisi yritykselle haluttua hyötyä. Nykyisessä tuotantopalkkiomallissa tämä on vain palkan lisä, johon ei vaikuta mitenkään se, onko palautuskäsittelijä käsitellyt päivässä 1 vai 1000 tuoteriviä. Se ei siis kannusta työntekijöitä tekemään työtänsä paremmin, vaikka tämä on tuotantopalkkion perimmäinen tarkoitus.

7.3.2 Kehitysehdotus

Onnistuneella tuotantopalkkiomallilla voidaan työn tuottavuutta nostaa jopa 6–12 %. Tarkoituksenmukaisella tuotantopalkkiomallilla voidaan vaikuttaa suoraan työn tehokkuuteen, ja näin ollen se vastaa myös tämän opinnäytetyön tutkimusongelmaan. (10, s. 102.)

Kehitysehdotuksena esitettiin uuden tuotantopalkkiomallin kehittämistä, johon palautuskäsittelijät pystyvät vaikuttamaan omalla työpanoksellaan ja joka näin ollen myös kannustaa henkilöstöä parempiin työsuorituksiin.

7.3.3 Kehitysehdotuksen tuotantoon saattaminen

Tuotantopalkkiomallin luomiseksi tarvittiin luonnollisesti tieto työn nykytilasta. Koska työskentelyyn oli tämän vuoden (2021) aikana tullut muutoksia muun muassa uusiin käsipäätteisiin siirtymisen johdosta, oli työn luonne muuttunut merkittävästi aikaisemmasta. Muutoksien vuoksi logistiikan esimiehelle ehdotettiin työnmittauksen tilaamista. Perusteluina työnmittauksen tarpeelle oli tuotantopalkkiomallin luomiseen tarvittava työnarvon tarkempi määrittäminen, sekä työn yleisen luonteen muutos. Edellinen työnmittaus oli tehty palautusosastolla vuonna 2017. Tämän jälkeen palautuskäsittely kokonaisuudessaan oli kokenut useampia muutoksia, joiden seurauksena tieto nykypäivän tilanteesta oli tarpeellinen myös esimiehille jatkuvan kehityksen näkökulmasta. Työnmittauksen tilaamiselle saatiin lupa ja samalla sovittiin, että opinnäytetyön ohjaaja hoitaa tilauksen ennakkotietoineen.

Työnmittausta edelsi aloituspalaveri ja tutkimuksen tavoitteiden määrittelemisen palaveri, jotka järjestettiin toukokuussa 2021. Näihin palavereihin osallistui opinnäytetyön tekijä, opinnäytetyön ohjaaja, sekä palautusosaston esimies yhdessä mittaajien kanssa. Tutkimuksen tavoitteiden asettamisen jälkeen mittaajat toteivat tarkoituksenmukaisimman mittauksen olevan jatkuva ajankäyttötutkimus. Tämän tutkimuksen teoriaa käytiin läpi alaluvussa 5.4, joten sitä ei tässä kohdassa enää avata. Työnmittaus sovittiin alkavaksi 7.6.2021 ja kestävän viikon. Otanta oli melko laaja palautusosaston työn vaihtelevuuden vuoksi, sillä pitkällä otannalla tuloksia saatiin tasattua. Mittauksesta jätettiin tarkoituksella pois manuaalipalautusten mittaus, sillä tämän palautustavan mittaamiseen ei ollut tarkoituksenmukaista käyttää rahaa, koska suunnitelmana oli päästä niistä pääsääntöisesti eroon.

Jatkuva ajankäyttötutkimus tehtiin erikseen palautuskäsittelylle ja palautuksien hyllyttämiselle. Mittauksissa seurattiin yhden työntekijän työskentelyä koko päivän ajan, ja seuraavana päivänä vaihdettiin mitattavaa henkilöä. Osaston tiiminvetäjä, esimies ja opinnäytetyön ohjaaja valitsivat mitattavat henkilöt.

Mittauksen tuloksista tuotantopalkkiomallin rakentamisessa käytettiin tulosta työnarvosta. Tuotantopalkkiomalli rakennettiin vastaamaan muita logistiikan palkkiojärjestelmiä, jotta suurta vaihtelua ei näiden välille päässyt syntymään. Näin ne ovat helpommin esimiesten hallittavissa ja tulkittavissa.

Tuotantopalkkiomallin rakentamisen seuraava vaihe oli määritellä mitattavat suureet, joiden mukaan palkkiota maksetaan. Mitattaviksi suureiksi valittiin seuraavat:

- Käsitellyt palautusrivit suhteessa työhön käytettyyn aikaan eli käsiteltyä riviä/tunti. Tämä tavoite tulee olemaan henkilökohtainen, ja sen tuottama osuus kokonaispalkkiosta on maksimissaan 80 %.
- Hyllytetyt rivit suhteessa työhön käytettyyn aikaan eli hyllytetyjä rivejä/tunti. Tämä tavoite tulee muodostumaan osaston keskiarvoisesta suorituksesta ja sen tuottama osuus kokonaispalkkiosta on maksimissaan 20 %.

Tuotantopalkkiomalliin haluttiin liittää myös osaston yhteinen osuus, jossa saatava palkkion määrä muodostuisi osaston yhteisestä toiminnasta ja näin ollen mahdollisesti kasvattaisi osaston ryhmähenkeä ja jatkuvan kehittämisen tavoittelua. Toinen syy yhteiseen palkkion osaan oli se, että osaston työntekijät ovat hyllytysvuorossa yksi kerrallaan yhden viikon ajan. Näin ollen kaikki osaston työntekijät eivät yhden kuukauden aikana ehdi olemaan hyllytysvuorossa, joten myöskään palkkiota ei voitaisi maksaa tältä osalta.

Osaston tiiminvetäjän ja palautuksien lajittelijan tuotantopalkkio päätettiin muodostuvan koko osaston keskiarvoisesta suorituksesta, sillä lajittelija ei pysty käsittelemään tuotteita siinä määrin kuin palautuskäsittelijät eikä hänellä ole hyllytysvuoroja. Osaston tiiminvetäjän taas on tarkoituksenmukaista kehittää tiimensä työtapoja, johon häntä kannustetaan osaston yhteisen suorituksen avulla. Näille kahdelle työntekijälle luotiin siis omat tuotantopalkkiomallit.

Mitattavien suureiden määrittelyn jälkeen suunniteltiin, minkälainen pohja tuotantopalkkiomallille tehdään ja miten tarvittava data saadaan ja yhdistetään pohjaan. Koska tuotantopalkkiomallista haluttiin samantyylinen varaston muiden tuotantopalkkiomallien kanssa, käytettiin tämän palkkiomallin rakentamisessa mallina muiden osastojen palkkiomalleja. Tuotantopalkkiomalli rakennettiin Exceliin. Excel-tiedostoon lisättiin omat välilehtensä laskennassa tarvittavalle datalle, jotka yhdistettiin laskennan osiossa kaavoin. Laskennan osio määritti suoraan maksettavan palkkion määrän. Palkkion määrä toistettiin myös välilehdellä, joka muotoiltiin niin, että esimies pystyy lähettämään sen helposti kuukausittain palkanlaskentaan.

Tuotantopalkkiomalli oli hahmoteltu, joten viimeiseksi suunniteltiin varsinaisen palkkion maksamisen tavoiterajat. Tavoiterajojen laskenta vaati haamulaskentaa, jolla pystyttiin havainnollistamaan palkkioiden todellisia suuruusluokkia. Koska opinnäytetyön tekijä ei ollut ennen toteuttanut tuotantopalkkiomallia, tavoiterajojen laskennan ja määrittelemisen teki varastopäällikkö.

Koska kyse tässä kehityskohdassa oli jälleen toteutettavasta muutoksesta, ei pelkästä kehitysehdotuksesta, tuli muutosviestintään kiinnittää erityistä huomiota. Etenkin kun kyseessä on työstä saatava raha, tuli viestinnän olla mahdollisimman yksiselitteistä ja selkeää. Palautusosaston henkilöstölle ilmoitettiin noin kaksi kuukautta aikaisemmin, että uuteen tuotantopalkkiojärjestelmään tullaan siirtymään 1.11.2021. Samalla ilmoitettiin vanhan tuotantopalkkiomallin irtisanomisesta, niin että se oli voimassa lokakuun loppuun. Tulevasta uudesta tuotantopalkkiomallista järjestettiin kaksi palaveria Powerpoint-esityksineen, joissa käytiin läpi uusi tuotantopalkkiomalli. Palavereissa aikaa varattiin reilusti myös kysymyksille, sillä näitä osattiin odottaa esiintyvän tämän kaltaisen aiheen tiimoilta ja muutoksen onnistuneen läpiviemisen kannalta kysymyksiin tuli pystyä vastaamaan ajan kanssa. Uusi tuotantopalkkiomalli esitettiin ensin palautusosaston tiiminvetäjälle 18.10.2021, sillä hänen palkkionsa muodostuminen erosi muiden palkkioista ja hänen tehtäviinsä kuului muun muassa kannustaa palautusosastoa tehokkaampiin suorituksiin. Viikon kuluttua 25.10.2021 uusi tuotantopalkkiomalli esitettiin myös palautuskäsittelijöille.

Uusi tuotantopalkkiojärjestelmä otettiin käyttöön 1.11.2021.

8 Saavutetun vaikutuksen mittaaminen

Tässä luvussa kuvataan kehityskohtien toteutumisen vaikutusta työn tehokkuuteen niiltä osin, kuin tuloksia on saatavissa tähän opinnäytetyöhön käytettävän ajan puitteissa. Saavutettua hyötyä mitataan ja määritellään kehityskohdalle tarkoituksenmukaisimmalla tavalla. Mikäli vaikutusta ei ole voitu mitata käytännössä, käytetään näissä kohdissa laskennallista ja hypoteettista, valistuneeseen arvioon perustuvaa vaikutuksen määrittämistä.

8.1 Yhteiskäyttö-Excel

Toteutuneeseen kehityskohtaan ei jouduttu tekemään korjauksia, vaan se on toiminut moitteetta sen aloituksesta lähtien. Oli kuitenkin syytä muistuttaa palautuksista sopivia henkilöitä muuttuneista käytännöistä sovittujen palautuksien suhteen, sillä muutamia tapauksia oli palautuksesta sopineella henkilöllä jäänyt informoimatta palautusosastolle. Muistutus uudesta käytännöstä lähetettiin henkilöstölle marraskuussa 2021.

Yhteiskäyttö-Excelin tarkoitus oli yhdenmukaistaa toimintaa sovittujen palautuksien osalta ja saada luotua palautusosaston käyttöön yksi pohja, jonne pystyttiin sijoittamaan kaikki tarvittavat seurannat, ja jota pystyi muokkaamaan useampi henkilö yhtäaikaisesti. Kaikki edellä mainitut tavoitteet täytettiin kehityskohdan tuotantoon viemisen myötä.

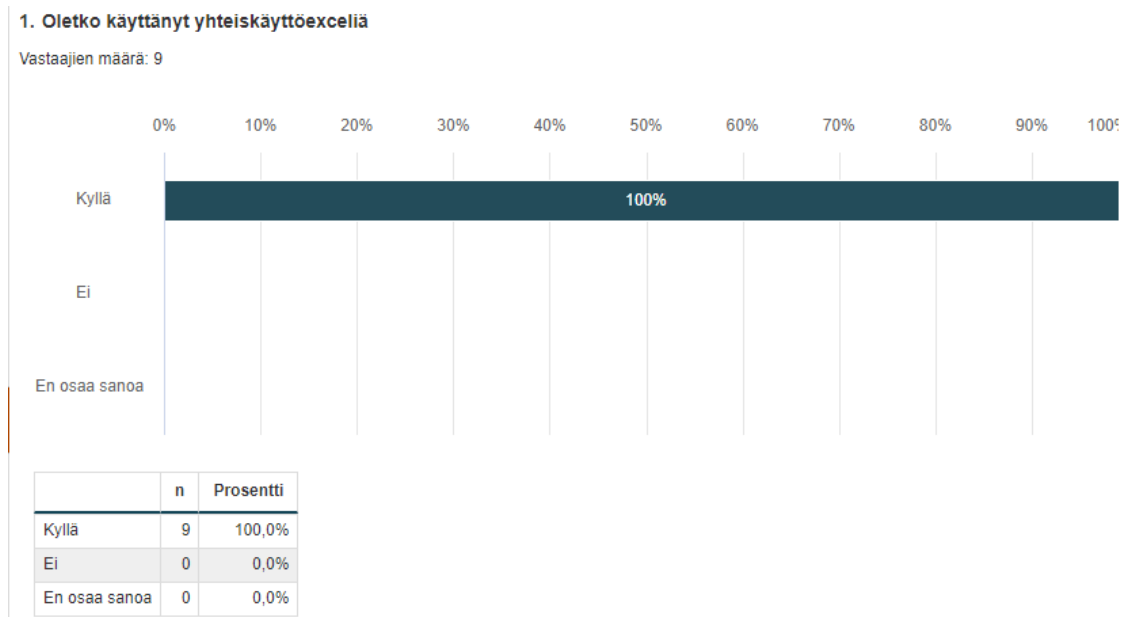
Kehityskohdan tuomaa tarkkaa ajansäästöä ei pystytty mittaamaan, sillä siinä esiintyi vanhalla toimintamallilla niin suurta vaihtelua, ettei lähtöarvoa pystytty määrittelemään. Jotta kehityskohdan onnistumista pystyttiin kuitenkin jossain määrin mittaamaan, tehtiin palautusosaston henkilöstölle lyhyt lomakekysely uuden toimintatavan vaikutuksesta heidän työhönsä.

Lomakekysely toteutettiin Webropolilla, joka on ohjelma asiakaskyselyiden tuottamiseksi. Kysely toteutettiin sähköisenä, puolistrukturoituna lomakekyselynä, joka lähetettiin kaikille palautusosaston työntekijöille sähköpostitse. Lomakekyselyn teoria on käyty läpi alaluvussa 5.5, joten tässä, tuloksia havainnollistavassa ja analysoivassa osiossa perehdytään vain saatuihin vastauksiin.

Kyselyn tarkoituksena oli selvittää, miten hyvin toteutettu kehityskohta todellisuudessa oli vastannut työntekijöiden alkuperäisiin tarpeisiin. Kyselyssä kysyttiin, onko työntekijä käyttänyt yhteiskäyttö-Exceliä, kuinka usein hän sitä käyttää, sekä kokeeko hän yhteiskäyttö-Excelin tehostaneen työskentelyä ja mikäli kyllä, kuinka paljon (vertailukohtana vanhat käytännöt). Lisäksi vastaajan tuli arvioida tyytyväisyytensä uuteen toimintoon asteikolla 0–10, ja hänellä oli mahdollisuus kertoa kehityskohdan hyviä puolia, mutta myös edelleen kehitystä vaativia kohtia. Lomakekyselyn pohja on esitetty kokonaisuudessaan liitteessä 1.

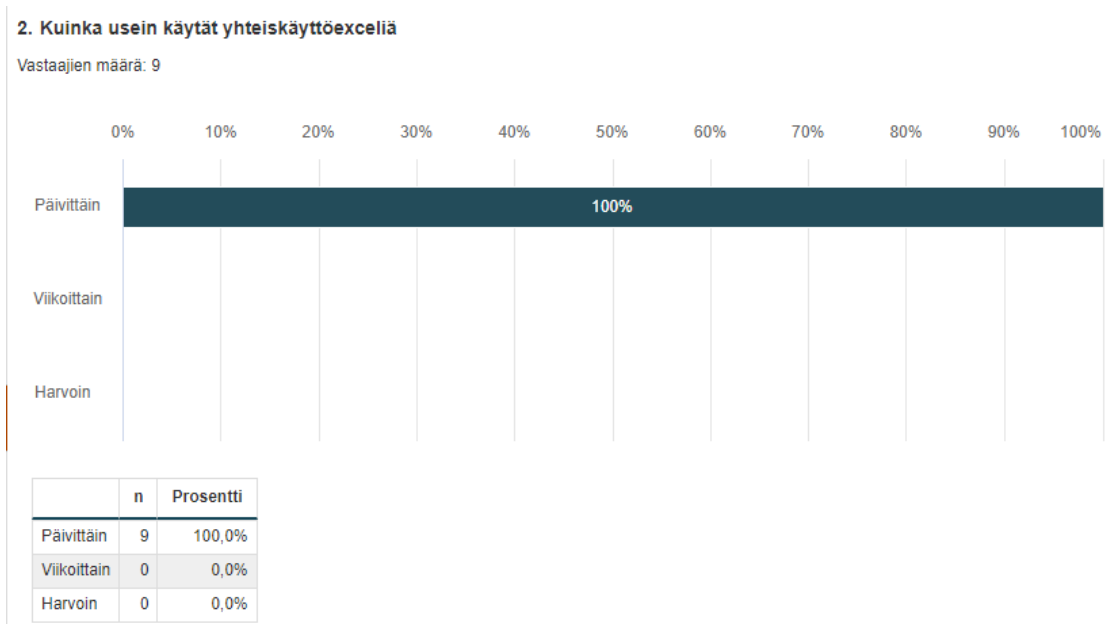
Lomakekyselyn vastausprosentti oli 100 %, johon opinnäytetyön tekijä luonnollisesti oli hyvin tyytyväinen. Kysely pyrittiin pitämään mahdollisimman lyhyenä, ja näin ollen siihen sisällytettiin ainoastaan opinnäytetyön ja kehityskohdan jatkojalostamisen kannalta tärkeät seikat. Lomakekyselyn tuloksista tehdään seuraavaksi lyhyt yhteenveto.

Ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin, onko vastaaja käyttänyt yhteiskäyttö-Exceliä. Tämän kysymyksen tarkoituksena oli varmistaa haastattelun tarpeellisuus sen vastaanottajalle. Kaikki haastateltavat olivat vastanneet käyttävänsä yhteiskäyttö-Exceliä, joten myös loppuosa kyselystä oli heille relevantti. Ensimmäisen kysymyksen vastaukset on esitetty kuvassa 5.



Kuva 5. Sähköinen lomakekysely, kysymys 1.

Toisessa kysymyksessä kysyttiin, kuinka usein vastaaja käyttää yhteiskäyttö-Exceliä. Vastausvaihtoehdot kysymykseen olivat: päivittäin, viikoittain ja harvoin. Kaikki vastaajat vastasivat käyttävänsä toimintoa päivittäin. Tästä voitiin päätellä, että yhteiskäyttö-Exceliin yhdistetyt vanhat seurannat oli sijoitettu tarkoituksenmukaisesti. Toisen kysymyksen vastaukset on esitetty kuvassa 6.

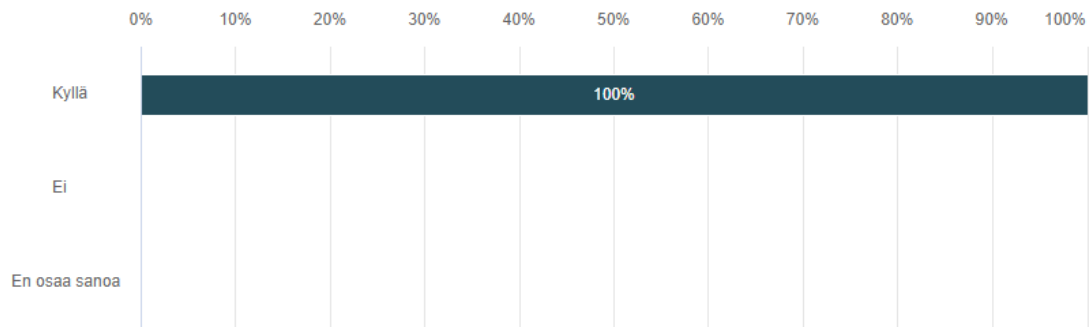


Kuva 6. Sähköinen lomakekysely, kysymys 2.

Kolmannessa kysymyksessä kysyttiin, onko vastaaja kokenut yhteiskäyttö-Excelin tehostaneen hänen työskentelyään, kun vertailukohtana ovat vanhat käytännöt. Kaikki vastaajat kokivat uuden toiminnon tehostaneen heidän työskentelyään. Tästä voitiin päätellä, että kehityskohdan tavoitteisiin oli päästy ainakin jossain määrin. Kolmannen kysymyksen vastaukset on esitetty kuvassa 7.

3. Koetko yhteiskäyttöexcelin tehostaneen työskentelyäsi, kun vertailukohtana ovat vanhat käytännöt

Vastaajien määrä: 9



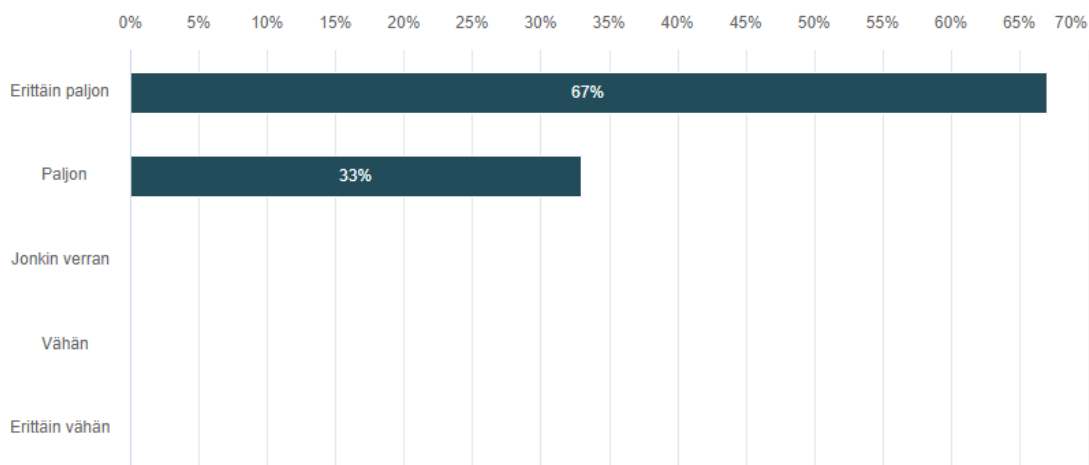
	n	Prosentti
Kyllä	9	100,0%
Ei	0	0,0%
En osaa sanoa	0	0,0%

Kuva 7. Sähköinen lomakekysely, kysymys 3.

Neljännessä kysymyksessä vastaajaa pyydettiin arvioimaan, kuinka paljon hän koki yhteiskäyttö-Excelin tehostaneen hänen työskentelyään, kun vertailukohtana oli vanhat käytännöt. Vastausvaihtoehdoiksi oli annettu erittäin paljon, paljon, jonkin verran, vähän ja erittäin vähän. Vastaajista 67 % oli sitä mieltä, että uusi toiminto oli tehostanut työskentelyä erittäin paljon, ja loput 33 % sitä mieltä, että työskentely oli tehostunut paljon. Vastaukset tähänkin kysymykseen olivat toivotun laisia, sillä niiden perusteella saatiin tarkennettua edellistä kysymystä työn tehostumisesta. Vastauksien perusteella voitiin myös todeta, että kehityskohdalla oli sen käyttäjien mielestä ollut todellinen vaikutus työskentelyyn. Neljännen kysymyksen vastaukset on esitetty kuvassa 8.

4. Kuinka paljon koet yhteiskäyttöexcelin tehostaneen työskentelyäsi, kun vertailukohtana ovat vanhat käytännöt

Vastaajien määrä: 9



	n	Prosentti
Erittäin paljon	6	66,7%
Paljon	3	33,3%
Jonkin verran	0	0,0%
Vähän	0	0,0%
Erittäin vähän	0	0,0%

Kuva 8. Sähköinen lomakekysely, kysymys 4.

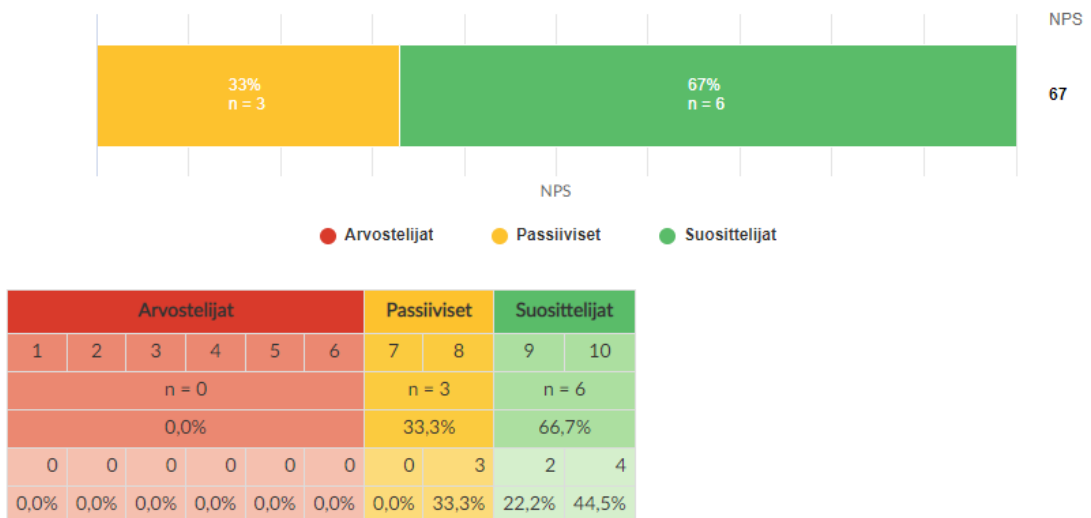
Viidennessä kysymyksessä vastaajaa pyydettiin arvioimaan tyytyväisyyttään yhteiskäyttö-Exceeliin asteikolla 0–10. Tämän kysymyksen kohdalla jakaumaa osattiin odottaa esiintyvän selvästi enemmän kuin aiemmissa kysymyksissä, sillä vastausvaihtoehtoja oli merkittävästi enemmän. Kysymys toteutettiin NPS-mittarilla. NPS on lyhenne käsitteelle Net Promoter Score, joka on mittari asiakastyytyväisyyden arvioimiselle. Mittari perustuu tyytyväisyyden arviointiin asteikolla 0–10. Vastaajat jaetaan annetun arviosanan mukaan kolmeen ryhmään: suosittelijoihin, passiivisiin ja arvostelijoihin. Suosittelijoihin lukeutuvat ne vastaajat, jotka ovat arvioineet tyytyväisyyttään arvosanalla 9–10. Passiivisiin lukeutuvat ne vastaajat, jotka ovat arvioineet tyytyväisyyttään arvosanalla 7–8. Arvostelijoihin lukeutuvat ne vastaajat, jotka ovat arvioineet tyytyväisyyttään arvosanalla 0–6. Mittauksen tuloksiin voidaan olla tyytyväisiä, mikäli vastaajat jakautuvat suosittelijoihin ja passiivisiin. Mikäli vastaajista osa kuuluu arvostelijoiden ryhmään, tulisi yrityksen selvittää, mikä on johtanut tähän arvosanaan, sillä

arvostelija ei ole tyytyväinen saamaansa palveluun ja todennäköisesti myös le-
vittää huonoa kokemustaan ja näin vaikuttaa muun muassa yrityksen imagoon
negatiivisesti. (11.)

NPS-mittausta käytetään yleensä asiakastyytyväisyyden mittaamiseen. Tässä
työssä mittaria käytettiin sisäisesti palautuskäsittelijöiden tyytyväisyyden mittaa-
miseksi, sillä he ovat luodun yhteiskäyttö-Excelin asiakkaita. Saadut vastaukset
on esitetty kuvassa 9.

5. Arvioi tyytyväisyyttäsi yhteiskäyttöexceliin asteikolla 1-10

Vastaajien määrä: 9



Kuva 9. Sähköinen lomakekysely, kysymys 5.

Kaikki vastaukset jakautuivat suosittelevien ja passiivisten ryhmiin. Neljä vas-
taajaa arvioivat tyytyväisyytensä arvosanalla 10, kaksi vastaajaa arvioivat tyyty-
väisyytensä arvosanalla 9 ja loput kolme arvioivat tyytyväisyytensä arvosanalla
8.

Kuudes ja seitsemäs kysymys olivat avoimia ja vapaaehtoisia kysymyksiä, joi-
hin kaikki eivät vastanneet. Kuudennessa kysymyksessä vastaajaa pyydettiin
kertomaan vapaasti, miten hänen työskentelyään oli onnistuttu parantamaan
yhteiskäyttö-Excelin avulla. Vastaukset on esitetty kuvassa 10.

Vastaukset	
▼	Exelin yhtäaikainen käyttö / muokkaaminen on nyt mahdollista.
▼	Kenties suurin parannus on, että enää ei tarvitse käyttää montaa eri Exceliä, vaan kaikki tarvittava löytyy yhden välilehden takaa. Tämä selkeyttää työnkulkua, kun ei hypitä excelistä toiseen tai kahlata sähköpostia läpi sovittujen palautusten varalta. Myös se, että tuota voi käyttää kaikki käsittelijät kerralla, eikä vain yksi kerrallaan niin kuin aiemmin.
▼	Yhteiskäyttöexcel on ollut todella käytännöllinen, kun kaikki tieto löytyy yhdestä ja samasta paikasta. Eikä se lukitse muita käyttäjiä ulos. Ei mene turhaa aikaa hukkaan.
▼	Ei tarvitse odottaa exeliin pääsyä (ennen vain yksi kerraallaan). Lisäksi helppous kun kaikki on yhdessä paikassa.
▼	Vapaa käytettävyyys eli excel ei ole ns. lukossa toisen ollessa siellä
▼	exceeliin pääsee heti kun on tarve käyttää sitä.
▼	Monta tarvittavaa exceltaulukkoa on koottu yhteiskäyttöexceliin eri välilehdille, joka kätevästi voi olla auki joka työntekijän selaimessa koko työpäivän. Aiemmin verkkoexceliä pystyi käyttämään vain yksi käyttäjä kerrallaan, ja kun joku unohti sen auki, blokkasi se kaikkien mahdollisuuden muokata taulukkoa. Tämän ärsyttävän ongelman poistuminen oli iso helpotus.

Kuva 10. Sähköinen lomakekysely, kysymys 6.

Vastauksia analysoitaessa tuli palauttaa mieleen tämän kehityskohdan alkupe-
räiset tavoitteet. Asetettuja tavoitteita oli se, että päivittäin käytettävät seurannat
saataisiin yhdistettyä yhdelle pohjalle, joka sijoitettaisiin niin että se on helposti
saavutettavissa. Lisäksi luotavan pohjan tuli olla sellainen, jota mahdollisuuk-
sien mukaan voisi muokata useampi henkilö yhtäaikaisesti, jotta välttyään tur-
halta odottelulta. Lisäksi tuli ratkaista viestinnällinen ongelma sovittujen palau-
tusten osalta lisäämällä uuteen yhteiskäyttö-Exceeliin oma välilehtensä sovituille
palautuksille. Kysymyksen 6 vastauksissa kiteytyi oikeastaan aika hienosti ase-
tettujen tavoitteiden täyttyminen ja haastateltavien priorisointi omassa työssään.
Kaikki vastaajat olivat maininneet tärkeäksi parannuksen kohteeksi sen, että yh-
teiskäyttö-Exelin käyttöön ei enää tarvinnut odottaa vuoroaan. Lisäksi mainit-
tuja parannuksia olivat useiden eri seurantojen kokoaminen yhdelle alustalle ja
sovittujen palautuksien lisääminen uuteen yhteiskäyttö-Exceeliin. Voidaan siis to-
deta, että kaikki alussa asetetut tavoitteet oli koettu toteutuksen myötä hyödylli-
siksi ja työskentelyä helpottaviksi toiminnoiksi.

Seitsemännessä kysymyksessä pyydettiin haastateltavaa kertomaan vapaasti,
mitkä olivat hänen mielestään edelleen kehitystä vaativia kohtia yhteiskäyttö-
Excelissä. Vastauksia tuli melko niukasti, sillä vain kaksi vastaajista vastasivat
viimeiseen kysymykseen. Vastaukset on esitetty kuvassa 11.

Vastaukset	
▼	Välillehtä vaihdettaessa näkymä on aina ihan missä sattuu. Tämä on toki korjattavissa vierityspalkista, mutta ärsyttävää se silti on.
▼	-
▼	en osaa kommentoida tällä hetkellä.
▼	Minua häiritsi aluksi lähinnä kätevien näppäinoikopolkujen erot perinteiseen exceliin, mutta niillekin on löytynyt nopeasti käyttökelpoiset vastineensa yhteiskäyttöexcelistä. Mitään kehitettävää en keksi.

Kuva 11. Sähköinen lomakekysely, kysymys 7.

Vastauksista päätellen kehitysajatuksia ei tämän toiminnon suhteen ollut. Ensimmäinen vastaus koskien Excelin näkymää on valitettavasti ohjelman ominaisuus, jota ei pystytty muuttamaan. Onneksi vaikutus oli vähäistä, vaikkakin ärsyttävää. Toinen vastaus koskien näppäinpolkujen eroja verrattuna tavalliseen Exceliin on totta, mutta tämä osoittautui vain hetkelliseksi haasteeksi. Näppäin komennot olivat erilaiset pilvipalvelussa toteutetussa Excelissä, mutta tähän saatiin työntekijöille ohjeet heti ongelman ilmetessä. Kuten vastaajakin toteaa, käyttökelpoiset vastineet löytyivät nopeasti.

8.2 Sähköisesti esikäsitelty palautus

Sähköisiin palautustapoihin siirtymisessä painopisteeksi asetettiin laaja-alainen tiedotus ja ohjeistus. Kaiken kehityskohtaan liittyvän muutosviestinnän tarkoituksena oli minimoida manuaalipalautukset jo ennen uuteen toimintamalliin siirtymistä, jotta turhalta kipuilulta vältyttäisiin.

Heti tiedottamisen alkuvaiheessa huomattiin, että useat asiakkaat olivat reagoineet jo ensimmäiseen uutiskirjeeseen, sillä osa alkoi heti uutiskirjeen julkaisun jälkeen tehdä tarvittavia muutoksia toimintatapoihinsa. Tämä havaittiin yhteydenottoina yrityksen tukipalveluun, jossa luotiin useille asiakkaille uusia palautustunnuksia ja neuvottiin palautuksien tekemisessä sähköisien kanavien kautta.

Uutiskirjeiden vaikuttavuutta mitattiin niiden saavuttamaa lukijamääriä analysoimalla. Uutiskirje lähetettiin kaksi kertaa, lähes 2900 sähköpostiosoitteeseen ker-

rallaan. Koska tärkeänä pidettiin, että asiakas lukee uutiskirjeen vähintään kerran, laskettiin yhteinen lukijaprosentti molemmista uutiskirjeistä, sillä osa asiakkaista saattoi havahtua asiaan vasta toisen uutiskirjeen tullessa sähköpostiin. Lukijaprosentti oli 44 %, joka on keskimääräiseen uutiskirjeen lukijaprosenttiin nähden hyvä.

Lukijaprosenttia analysoitaessa tulee ottaa huomioon, että suurella osalla asiakasyrityksistä on useita sähköposteja yhden asiakasnumeron takana. Se, että yrityksestä yksi henkilö on havainnut tulevan muutoksen, voi riittää hyvin tiedottamaan koko heidän organisaationsa. Tätä tiedon levittämistä havainnollistaa tieto uutiskirjeen avauksien määrästä, joka saatiin tietoon uutiskirjeen raportin yhteydessä. Avaaminen tarkoittaa tässä suhteessa joko uutiskirjeen avaamisen vastaanottajan toimesta tai uutiskirjeen välittämistä eteenpäin eri henkilöille. Mikäli uutiskirje välitetään organisaation sisällä esimerkiksi viidelle henkilölle, näkyy tämä raportissa viitenä avauksena. Avauskertoja uutiskirje sai lähes 8500 kappaletta, joka on lähes kolminkertainen määrä verrattuna lähetettyjen sähköpostien määrään. Huomioitavaa on myös, ettei uutiskirjeen lukeminen rekisteröidy raporttiin, mikäli se luetaan sähköpostin esikatselutilassa. Todellinen lukijaprosentti on siis todennäköisesti merkittävästi suurempi, kuin tässä työssä on ilmoitettu.

Yleinen tiedottaminen toteutettiin myös mainosbannerin avulla, jonka tiedetään olevan vaikuttava tapa tiedottaa asiakkaita muun muassa uusista tuotelinjoista. Tämän toimenpiteen vaikuttavuutta ei kuitenkaan pysty määrällisesti mittaamaan, joten vaikutus perustuu puhtaaseen olettamukseen.

Tiedotus oli onnistunut ja se huomattiin myös seurannan alkaessa 1.9.2021, sillä syyskuun aikana manuaalipalautuslähetyksiä tuli vain 30 kappaletta. Lokakuun aikana näitä oli enää 28 kappaletta. Käsittelymaksun vaikutusta viimeisiin manuaalipalauttajiin ei ehditty tässä työssä analysoida, mutta viimeistään sen uskotaan kääntävän viimeisetkin asiakkaat käyttämään sähköisiä palautuskanavia. Seurannan aikana saatu palaute asiakkailta, joihin oltiin manuaalipalautuksen vuoksi yhteydessä, oli hämmästyttävän positiivista. He ymmärsivät

toimintatavan muutoksesta heille koituvan hyödyn, ja olivat halukkaita oppimaan uuden toimintatavan. Osalle riitti ohjeiden lähettäminen sähköpostitse, kun taas osan kanssa palautus käytiin läpi yhdessä. Tämä kuitenkin kuului suunnitelmaan, sillä tavoitteena oli saada kaikki asiakkaat onnistuneesti ja tehokkaasti käyttämään sähköisiä palautuskanavia. Kahden kuukauden seurantajakson aikana vain yksi kertaalleen manuaalipalautuksen lähettänyt asiakas lähetti palautuksen toistamiseen manuaalisesti, voidaan siis olettaa muutoksen onnistuneen muiden seurannan asiakkaiden kohdalla.

Opinnäytetyössä oli tarkoitus määrittää tämän kehityskohdan arvo yritykselle vertaamalla kehityskohdan tuotantoon saattamisen jälkeistä manuaalipalautuksien määrää vuoden 2020 samaiseen ajanjaksoon. Näiden erotuksesta olisi voitu määritellä tarkastikin palautuskäsittelyssä säästetty raha. Kun ensimmäinen vertailu tehtiin syyskuussa, huomattiin että yrityksen tilastoinnissa oli jotain pielessä, sillä data sisälsi lähetyksiä, joiden ei kuulunut olla sisällytettynä tutkittavaan dataan. Enemmän asiaan perehtyessä, havaittiin, että data on vääristynyt muun muassa palautuskäsittelijöiden erilaisten työskentelytapojen vuoksi. Lyhyesti selvennettyinä, esimerkiksi sähköisesti lähetetty palautus saattoi esiintyä datassa manuaalipalautuksena riippuen siitä, miten palautuskäsittelijä käsiteli palautuksen. Sama saattoi esiintyä myös toisin päin, eli asiakkaan lähettäessä manuaalipalautuksen, saattoi se esiintyä datassa sähköisenä palautuksena. Havainnosta tiedotettiin palautusosaston esimiestä, sillä työskentely tulee saada yhtenäiseksi, jotta dataa saadaan tulevaisuudessa eriteltyä tarpeen mukaan. Tässä opinnäytetyössä tätä dataa ei voitu käyttää.

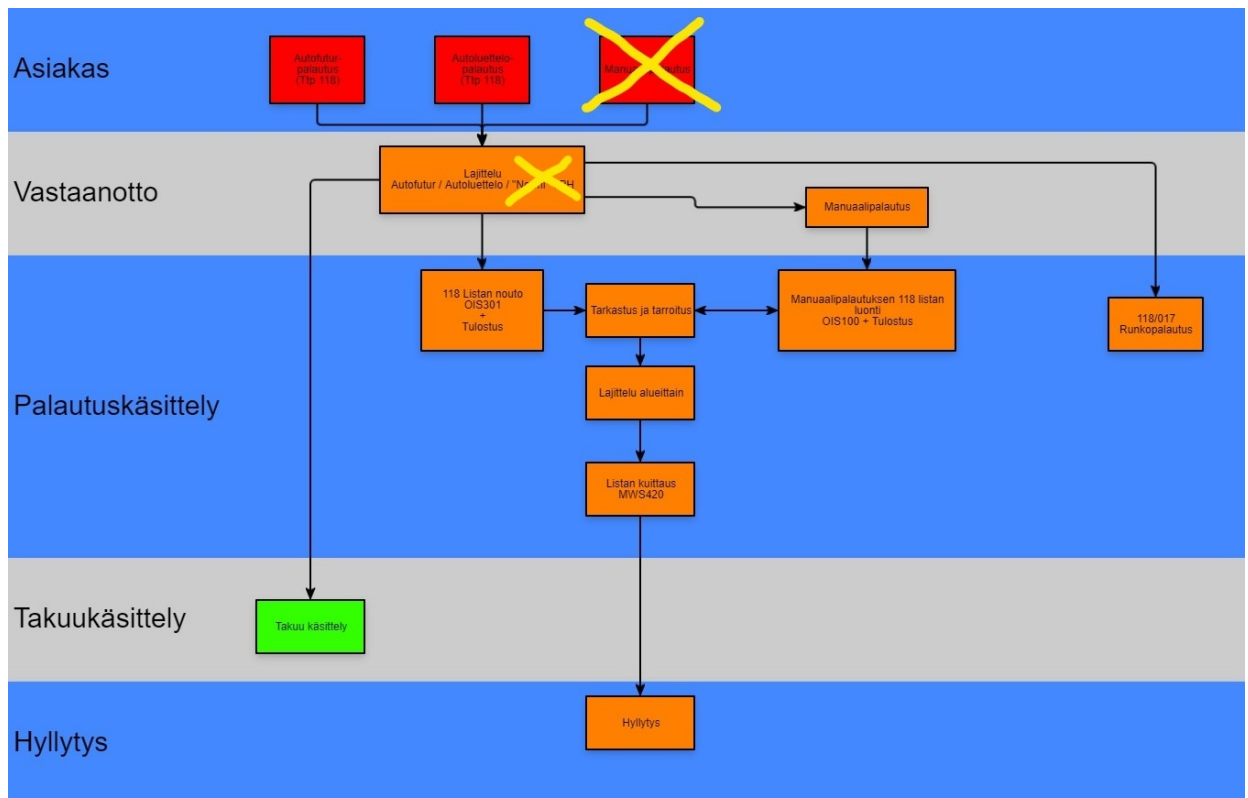
Jotta opinnäytetyössä pystyttäisiin arvioimaan kehityskohdan tuottamaa arvoa yritykselle, jouduttiin tyytymään määrällisiin arvioihin. Palautusten lajittelija osasi työtehtävänsä puolesta arvioida parhaiten käsiteltäväksi tulevien manuaalipalautusten lavamäärän muutoksen. Hän arvioi, että manuaalipalautuslavoja muodostui ennen noin 2–5 lavaa viikossa. Kehityskohdan toteuttamisen jälkeen manuaalipalautuksia oli tullut niin vähän, ettei niistä muodostunut edes yhtä lavaa viikossa, minkä vuoksi näitä ei enää lajiteltu erikseen. Palautusten lajittelijan arvioima lavamäärä vastasi siis sitä määrää, josta oltiin kehityskohdan myötä

päästy eroon. Jotta arvio ei muodostunut liian suureksi, arvioitiin, että manuaalipalautuksien lavoja muodostui viikossa kaksi kappaletta, eli näin ollen 8 kappaletta kuukaudessa. Lisäksi palautusosaston tiiminvetäjää pyydettiin arvioimaan yhden lavan sisältämää palautuslähetyksien määrää. Hän arvioi näiden lavojen sisältäneen noin 20–40 palautuslähetystä riippuen niiden koosta. Arvon määrittelyssä palautuslähetyksien määränä käytetään 20 kappaletta per lava. Yhden palautuslähetyksen keskimääräinen rivimäärä arvioitiin manuaalipalautuksien seurantaan kirjattujen palautuksien avulla. Kun otettiin huomioon kaikki seurannan palautuslähetyksien rivimäärät, saatiin näiden keskiarvoksi 7 riviä palautuslähetystä kohti. Näin ollen voitiin arvioida manuaalipalautuksia tulleen ennen muutosta noin 1 120 riviä kuukaudessa, eli lähes 13 500 riviä vuodessa. Luku-arvo poikkeaa alaluvussa 5.3 esitetystä manuaalipalautuksien prosentuaalisesta määrästä, mutta koska lähtötiedot todettiin aiemmin virheelliseksi, voidaan tässä laskennassa käyttää yllä esitettyä arviota. Seurantajaksolla manuaalisia palautuslähetyksiä tuli enää noin 30 kappaletta eli noin 210 riviä kuukaudessa. Näillä arvioiduilla rivimäärillä voitiin laskea, että manuaalipalautuksien kokonaismäärää oli saatu kehityskohdan toteutumisen myötä pudotettua noin 82,5 prosenttia jo ensimmäisen kahden kuukauden aikana.

Mikäli halutaan määritellä myös kehityskohdan tuottama euromääräinen arvo yritykselle, tulee ottaa huomioon yrityksen sisäisessä laskennassa käytettävä käsittelykulu. Yrityksessä määritelty laskennallinen käsittelykulu on 6 € per palautusrivi. Käsittelykulu on määritelty vastaamaan pääasiassa sähköisesti esikäsitellyn palautuksen käsittelyn aiheuttamia kuluja. Kun määriteltiin vain manuaalisesti palautettujen tuotteiden käsittelykulua, tuli ottaa huomioon, että käsittelyaika manuaalipalautuksessa on lähes kaksinkertainen sähköisen palautuksen käsittelyyn verrattuna. Tässä laskennassa manuaalipalautuksen käsittelykulun arvioitiin olevan 1,5-kertainen sähköiseen palautukseen verrattuna eli 9 € per palautusrivi. Koska suurin osa asiakkaista oli saatu siirrettyä manuaalipalauttajista sähköisiksi palauttajiksi, voidaan laskennallisesti ajatella säästöä muodostuvan 3 € per palautusrivi. Aikaisemmin arvioitiin manuaalisia palautusrivejä olleen noin 1 120 kappaletta kuukaudessa ja tehdyn muutoksen seurauksena näitä oli enää 210. Säästöä laskettaessa käytettiin näiden lukujen erotusta, eli

910 palautusriviä kuukaudessa ja se suhteutettiin laskennalliseen, rivikohtaiseen 3 €:n säästöön. Näin ollen voitiin arvioida, että muutoksen jälkeisinä kuukausina säästöä oli muodostunut noin 2 730 € kuukaudessa. Mikäli oletetaan että manuaalipalautuksien kappalemäärä pysyy enintään saavutetulla tasolla, on tällä kehityskohdalla saavutettu vuosimääräinen säästö laskennallisissa käsittelykustannuksissa noin 33 000 €. On myös muistettava, että seurantajakson jälkeen manuaalipalautuksista veloitetaan käsittelymaksu, joka kattaa mahdolliset suuremmat käsittelykustannukset. Näin ollen voidaan arvioida kehityskohdan tuottaman todellisen säästön yritykselle olevan noin 40 000 € vuodessa.

Toteutetun kehityskohdan vaikutusta pystyttiin määrittelemään myös sillä, että manuaalipalautusten lähes loppuessa, voitiin palautusten lajittelussa siirtyä jo syyskuussa malliin, jossa palautuslähetyksistä ei enää eroteltu manuaalisia palautuksia omille lavoilleensa. Tämä prosessin suoraviivaistuminen on havainnollistettu prosessikaavion avulla, joka on esitetty kuvassa 12.



Kuva 12. Kehityskohdan aiheuttama muutos prosessikaaviossa.

Lajiteltavat palautustavat putosivat siis kolmesta kahteen, sillä näin vähäisiä manuaalipalautuksien määriä ei koettu enää tarkoituksenmukaiseksi lajitella omalle lavalleen, vaan ne voitiin käsitellä sähköisien palautuksien ohessa. Lean-toimintastrategiaan peilattuna palautusten lajittelun prosessin virtaustehokkuutta saatiin tehostettua ja palautusten lajittelijan resursseja kasvatettua poistamalla työvaiheista vaihtelua. Myös palautuskäsittelyn virtaustehokkuus kasvoi manuaalipalautusten vähentyessä ja resurssitehokkuus kasvoi, kun yhden manuaalipalautusrivin sijasta samassa ajassa ehdittiin käsittelemään lähes kaksi sähköisen palautuksen riviä.

8.3 Tuotantopalkkiomalli

Tuotantopalkkiomallista ei tämän opinnäytetyön aikana ehditty saamaan varsinaisia tuloksia, sillä se otettiin käyttöön vasta työn loppumetreillä. Mahdollista työn tehostumisen vaikutusta pystytään kuitenkin kuvaamaan laskennallisesti. Mikäli työn tehokkuus saadaan nostettua kaikkien palautuskäsittelijöiden osalta ajankäyttötutkimuksessa saadulle keskiarvoiselle tasolle, voidaan palautuskäsittelijöiden määrää vähentää yhdeksästä palautuskäsittelijästä kahdeksaan palautuskäsittelijään. Tähän tavoitteeseen pääsy tulee viemään aikaa, eikä se ollut myöskään uuden tuotantopalkkiomallin pääasiallinen tavoite. Tärkeintä uuden tuotantopalkkiomallin luomisessa oli sen kohdistaminen oikein, sillä ennen palautuskäsittelijä ei omalla työllänsä pystynyt vaikuttamaan sen määrään. Uudessa tuotantopalkkiomallissa palkkio määräytyy suoraan palautuskäsittelijän henkilökohtaisen suoritteiden ja osaston ryhmäsuoritteiden mukaan. Näin se lisää työntekijöiden sitoutumista ja kannustaa tekemään työtä paremmin ja tehokkaammin.

9 Kehityskohdat jatkoa varten

Jatkuva kehittäminen on nykypäivänä edellytys yrityksen kilpailukyvyyn säilyttämiseksi. Tässä luvussa esitetään lyhyesti muutama kehitystä vaativa kohta, joita yrityksessä olisi mahdollisesti syytä tarkistella tämän opinnäytetyön valmistumisen jälkeen.

9.1 Euro- ja kappalemääräisesti pienet palautukset

Palautusosastolle tulee paljon pieniä palautuksia, niin euro- kuin kappalemääräisesti. Palautuslähetyksessä voi sisältää vain yhden tuotteen, jonka lisäksi tämä tuote voi olla esimerkiksi kaksi euroa maksava tiivistesarja.

Jatkuvassa ajankäyttötutkimuksessa havaittiin kappalemääräisesti pienien palautuksien olevan työläämpiä kuin suuremmat palautukset, sillä näissä korostui uuden palautuslähetyksen käsittelyn aloittamisen työ. Jokainen palautuslähetyksessä tulee kuitenkin avata järjestelmään, käsitellä, tarkastaa, hyvittää, viedä rullakoon ja hyllyttää. Prosessi tehostuisi, mikäli palautuslähetykselle voitaisiin esimerkiksi asettaa jonkinlainen kappalemääräinen alaraja. Myös asiakkaan ohjeistaminen olisi tärkeää, sillä havaintojen mukaan osa asiakkaista ei tiedä mahdollisuudestaan tallentaa palautuskoria ja jatkaa sen täyttämistä myöhemmin. Palautuskorin tallentamisella asiakas pystyy kerryttämään palautusta hänelle sopivan ajan, jonka jälkeen hän voi lähettää suuremman palautuslähetyksen yhdellä kerralla. Sopiva aikaväli palautuksen tekemiselle riippuu asiakkaasta, mutta esimerkiksi viikon välein tehtävä palautus voisi toimia monilla.

Myös palautusosastolla työskennellessä havaittiin, että euro- ja kappalemääräisesti pieniä palautuslähetyksiä tuntui tulevan käsiteltäväksi melko paljon. Kun otetaan huomioon tuotteen palautuskäsittelystä aiheutuvat laskennalliset kulut, ei riviarvoltaan vähäisiä palautuksia kannattaisi taloudellisesta näkökulmasta ottaa vastaan ollenkaan. Jotta havainnon merkittävyyttä pystyttiin todentamaan, haettiin yrityksen tietokannasta esimerkkinä kaikki alle 20 euron yksittäiset palautuslähetykset. Näitä palautuslähetyksiä oli kertynyt hiukan yli 1000 kappaletta vuoden 2021 kolmen ensimmäisen kvartaalin aikana (Q1, Q2, Q3). Näistä palautuksista lähes puolet olivat alle 10 euron palautuslähetyksiä, joiden palautuskäsittelyn seurauksena yritys tekee tappiota. Alle 20 euron palautuksista 250 palautuslähetyksestä oli tehty manuaalisesti. Näiden laskennallinen käsittelyn kustannus on vieläkin korkeampi, sillä kuten jo aiemmin on todettu, palautuskäsittelyn osuus on manuaalipalautuksissa lähes kaksinkertainen sähköiseen palautukseen verrattuna.

Yrityksessä olisi jatkossa syytä kiinnittää näihin palautuksiin huomiota, sillä vaikka palautus onkin toimintona välttämätön ja tietoisesti suoraa rahallista arvoa tuottamaton toiminto, on tämänkaltaisten palautuksien hyväksyminen yritykselle suoraa tappiota. Pieniä palautuksia ei ole kuitenkaan järkevää kieltää kokonaan, sillä se luonnollisesti vaikuttaisi kielteisesti asiakastyytyvyyteen. Sen sijaan voisi olla suositeltavaa pyrkiä ohjaamaan asiakkaita tekemään suurempia palautuksia yhdellä kerralla.

9.2 Epäkurantit palautukset

Palautusosaston päivittäisiin työtehtäviin kuului epäkuranttien palautuksien seurannan ylläpitäminen, joka lisättiin myös uuteen yhteiskäyttö-Exceliin. Yhteiskäyttö-Exceliä rakentaessa opinnäytetyön tekijän huomio kiinnittyi tähän seurantaan, sillä jo ensimmäisellä silmäyksellä se sisälsi mielenkiintoista tietoa hylätyistä palautuksista syineen.

Epäkuranttien palautuksien seurantaan oli vuoden 2021 ensimmäisen kolmen kvartaalin aikana kertynyt hieman yli 1700 tuotetta. Huomattavaa on, että näistä 61 % oli joko asennettuja, myyntikelvottomia, tai tuotteita, joita ei ollut edes ostettu yrityksestä. Jäljelle jäävät 39 % epäkuranteista tuotteista oli pääasiassa yli 90 päivää sitten ostettuja tuotteita tai runkopalautuksia tuotteista, joilla ei todellisuudessa ollut palautettavaa runkoa. 39 %:n osuuteen pystyttiin vaikuttamaan jo aiemmin toteutetulla kehityskohdalla, jossa siirryttiin käsittelymaksun veloittamiseen palautuksista, joita ei ole tehty sähköisesti. Mikäli näitä palautuksia siis edelleen tulee, veloitetaan asiakkaalta 50 euron käsittelymaksu, sillä asiakas ei ole pystynyt näissä tapauksissa tekemään palautusta sähköisesti. Ensimmäisenä mainittuihin epäkurantteihin palautuksiin tulisi kuitenkin puuttua, sillä tämä toiminta on asiakkaiden puolelta yleensä täysin tiedostettua.

Opinnäytetyön tekijä pääsi osastolla työskennellessään näkemään näitä tapauksia. Tapauksen tullessa vastaan käsittelijä merkitsee epäkurantin tuotteen seurantaan, hylkää palautuksen ja lähettää tuotteen takaisin asiakkaalle.

Yleensä asiakas ei tämän jälkeen enää ota yhteyttä liittyen samaiseen palautukseen. Tämä toiminta viestii siitä, että yrityksen tarkkuutta testataan, koska asiakkaalla ei ole mitään hävittävää. Tämä kuitenkin aiheuttaa palautusosastolle turhaa työtä. Huomioitavaa on myös se, että mikäli palautuskäsittelyssä ei huomata, että tuote on esimerkiksi asennettu kertaalleen, voi tuote tulla tästä syystä uudelleen käsiteltäväksi palautusosastolle tai jopa takuosastolle työkustannuksineen. Lopullinen hinta tällaiselle tuotteelle voi siis olla merkittävän suuri.

Epäkuranttien palautuksien vähentämiseksi ehdotetaan sakkokäytäntöä. Tämä tapa on valitettavasti ainut keino vähentää näiden palautuksien määrää, sillä kuten jo aikaisemmin mainittiin, asiakkaalla ei tällä hetkellä ole mitään hävittävää yrittäessään palauttaa selvästi palautusehtojen vastaista tuotetta. Mikäli käytössä olisi sakkokäytäntö, tarkoituksenmukaiset epäkurantit palautukset luultavasti loppuisivat kokonaan tai ainakin vähentyisivät merkittävästi.

10 Pohdinta

Tämä opinnäytetyö aloitettiin opintojen alkuvaiheessa tammikuussa 2021, jotta aikaa sen työstämiseen olisi riittävästi. COVID-19-pandemia hidasti työn etenemistä joiltain osin, sillä muun muassa kontakteja työpaikalla pyrittiin minimoimaan. Myös pandemian aiheuttamat lieveilmiöt opinnäytetyön tekijän omassa työssä vaikuttivat opinnäytetyöhön käytettävän ajan supistumiseen työpäivien pidentyessä.

Vastuu kehityskohtien tutkimisesta, valmistelemisesta ja toteuttamisesta annettiin jo alkuvaiheessa opinnäytetyön tekijälle. Tämä helpotti työtä kokonaisuudessa, sillä langat sai näin helpommin pidettyä omissa käsissään. Mikäli vastuuta työvaiheista olisi jaettu toisen osapuolen toimesta, olisi kokonaisuutta ollut vaikeampi hallita, sillä tutkimisen ja kehityskohdan tuotantoon viemisen välillä kului tyypillisesti pitkä aika. Näin pitkää aikaa olisi tuskin käytetty, mikäli kyse ei olisi ollut opinnäytetyöstä oman päivätyön ohessa.

Kaikki opinnäytetyössä esitetyt kehitysehdotukset vietiin onnistuneesti tuotantoon opinnäytetyöhön käytettävän ajan puitteissa, joka oli todella hieno asia jo vain oppimisen kannalta. Kehityskohtien tuotantoon viemisen ansiosta opinnäytetyöhön pystyttiin sisällyttämään myös analyysia kehityskohtien vaikuttavuudesta. Vaikka kaikki kehityskohdat vietiin opinnäytetyön aikana tuotantoon, ei niistä kaikista saatu näin lyhyellä tarkastelujaksolla konkreettisia analysoitavia tuloksia. Muun muassa uudesta tuotantopalkkiomallista olisi ollut hyvinkin mielenkiintoista saada ensimmäisien kuukausien tuloksia työn tehokkuuden mahdollisesta parantumisesta, mutta koska se otettiin käyttöön vasta 1.11.2021, jouduttiin vaikutusta määriteltäessä tyytymään laskennallisiin arvioihin.

Opinnäytetyössä luoduilla kehityskohdilla onnistuttiin todistettavasti tehostamaan prosessia niin kustannuksien, kuin prosessin virtaavuuden osalta, eli tutkimusongelmaan ja -kysymyksiin onnistuttiin vastaamaan. Tuloksista on kiistatta yritykselle suurta hyötyä tulevaisuudessa, sillä ne parantavat yrityksen kilpailukykyä. Koska opinnäytetyöhön kirjattiin myös havaintoja jatkoa ajatellen, on kehityksen tiellä helpompaa myös jatkaa.

Opinnäytetyön tekeminen oli hyvin antoisa kokemus, vaikkakin päivätyön ohessa tehtynä myös melko raskas. Kuten kehitystöissä yleensä, välillä otettiin takapakkia ja välillä suuria harppauksia kohti tavoitetta. Palautusosaston henkilökunnan kanssa oli hyvin mielekästä toimia ja he ottivat opinnäytetyön tekijän vastaan todella hyvin. Työntekijät arvostivat omaa työtään ja heillä oli selvä halu parantaa prosessia, joka omalta osaltaan helpotti myös opinnäytetyön tekijää. Yhteistyö ja kommunikointi oli vaivatonta myös muun opinnäytetyöhön liittyvän henkilöstön kanssa. Ideoita jaettiin ja uudet kehityskohdat otettiin pääsääntöisesti hyvin vastaan. Selkeällä ohjeistuksella onnistuttiin saamaan muutokset lähes kerralla toimintaan ja henkilöstölle tuntui olevan helppoa lähestyä opinnäytetyön tekijää, mikäli kysymyksiä oli jostain seikasta herännyt. Kokemus tehdyistä muutoksista on ollut palautusosaston työntekijöiden silmin positiivinen, sillä heidän työtänsä on onnistuttu tehostamaan.

Opinnäytetyön onnistumisesta yrityksen näkökulmasta pyydettiin vapaamuotoinen palaute opinnäytetyön ohjaajalta Ari Ahlstedtilta, palautusosaston esimieheltä Timo Sinisalolta ja varatoimitusjohtajalta Kimmo Tornilta, joiden kanssa yhteistyö oli melko tiivistä koko opinnäytetyön työstämisen ajan.

Ahlstedtilta pyydetty palaute koski lähinnä työn etenemistä sen ohjaajan näkökulmasta eli sitä, kuinka hyvin työskentely onnistui ja oliko tuloksista hyötyä yritykselle. Ahlstedtin näkemys tiivistettynä oli se, että opinnäytetyön tekijän työskentely on ollut itsenäistä ja määrätietoista ja työssä on onnistuttu löytämään ja ratkaisemaan prosessin ongelmakohtia. Erityistä kiitosta ja arvoa Ahlstedt antoi työn aikataulun pitävyydestä pienistä takaiskuista huolimatta ja siitä, että koko työ oli tehty opinnäytetyön tekijän päivätyön ohessa.

Sinisalon palaute annettiin palautusosaston näkökulmasta. Sinisalo kuvasi opinnäytetyön tekijän osoittaneen olevansa helposti lähestyttävä, ystävällinen sekä määrätietoinen. Erityisesti ystävällinen asenne oli helpottanut palautusosaston henkilöstöä lähestymään työn tekijää asioissa, jotka liittyivät palautusosaston päivittäisiin haasteisiin sekä kehittämiseen ja välillisesti myös opinnäytetyöhön. Opinnäytetyöllä saatiin määriteltyä paljon resursseja käyttävät työvaiheet, minkä yhtenä tuloksena oli asiakkaiden siirtäminen manuaalipalautuksista sähköisiin palautuksiin.

Tornin näkemys kehityskohtien arvosta yritykselle pyydettiin, sillä hän määritteli alun perin opinnäytetyön varsinaisen aiheen. Lisäksi oli arvokasta saada tähän opinnäytetyöhön myös yrityksen johtoportaan näkökulma aikaansaadusta kehityksestä. Yrityksen johto kuvasi työtä erinomaiseksi esimerkiksi hyvin ja tarkasti tehdystä opinnäytetyöstä pohjatöineen, joka oli konkreettinen ja yksityiskohtainen. Yritysjohdon todettiin olevan erittäin tyytyväinen opinnäytetyöhön ja sen tuottamiin tuloksiin, joiden myötä yritys odottaa saavansa prosessissa merkittäviä säästöjä.

Lähteet

- 1 Henkilöautojen keski-iän kehitys. 2021. Verkkoaineisto. Autoalan Tiedotuskeskus. <https://www.aut.fi/tilastot/autokannan_kehitys/autokannan_ikatilastoja/henkilautokannan_ikakehitys>. Luettu 14.8.2021.
- 2 Hirsjärvi, Sirkka; Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula. 2008. Tutki ja kirjoita. 13.-14., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- 3 Valli, Raine (toim.). 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1: Metodien valinta ja aineistonkeruu: Virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 5., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- 4 Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena. 2011. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- 5 Hyvärinen, Matti; Nikander, Pirjo & Ruusuvuori Johanna. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino.
- 6 Työntutkimuksen käsitteitä, menettelytapoja ja käyttökohteita. 2011. Verkkoaineisto. Teknologiateollisuus ry. <https://teknologiateollisuus.fi/sites/default/files/file_attachments/tyomarkkinat_kannustava_palkkaus_palkkaustapoja_tyontutkimuksen_menettelytavat.pdf>. Luettu 28.8.2021.
- 7 Liker, Jeffrey K. 2010. Toyotan tapaan. Helsinki: Readme.fi.
- 8 Mådig, Niklas & Åhlström, Pär. 2013. Tätä on LEAN: Ratkaisu tehokkuusparadoksiin. Käännös Tillman Maarit. Tukholma: Rheologica Publishing.
- 9 Alsterman, Henric; Blücher, Dan; Broman, Martin; Johansson, Ola; Lundström, Thomas; Olsson, Björn & Petersson, Per. 2018. Johtajuus: tee Leanista menestys!. Käännös Lehtimäki Sari. Bromma, Ruotsi: Part Media.
- 10 What Is Net Promoter?. Verkkoaineisto. NICE Satmetrix. <<https://www.netpromoter.com/know/>>. Luettu 27.10.2021.
- 11 Kauhanen, Juhani. 2018. Esimies tuottavuuden kehittäjänä. Helsinki: Kauppakamari.

Sähköinen lomakekysely

Palautusosaston uusi yhteiskäyttöexcel

Vastaa alla esitettyihin kysymyksiin ja arvioi yhteiskäyttöexcelin hyötyjä ja haittoja oman käyttökokemuksesi perusteella

1. Oletko käyttänyt yhteiskäyttöexceliä

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

2. Kuinka usein käytät yhteiskäyttöexceliä

- Päivittäin
- Viikoittain
- Harvoin

3. Koetko yhteiskäyttöexcelin tehostaneen työskentelyäsi, kun vertailukohtana ovat vanhat käytännöt

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

4. Kuinka paljon koet yhteiskäyttöexcelin tehostaneen työskentelyäsi, kun vertailukohtana ovat vanhat käytännöt

- Erittäin paljon
- Paljon

- Jonkin verran
 Vähän
 Erittäin vähän

5. Arvioi tyytyväisyyttäsi yhteiskäyttöexceliin asteikolla 1-10

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Erittäin tyytymätön Erittäin tyytyväinen

6. Kerro vapaasti, miten työskentelyäsi on onnistuttu parantamaan yhteiskäyttöexcelin avulla

7. Kerro vapaasti, mitkä ovat mielestäsi kehitystä vaativia kohtia yhteiskäyttöexcelissä

Tiedote, muutos tuotepalautusten käsittelyyn

Kahan uutiskirje

KAHA

kahaviesti.fi | lähetä

TÄRKEÄ TIEDOTE



Muutos tuotepalautusten käsittelyyn 1.9.2021 alkaen

Kaha siirtyy 1.9.2021 lähtien käsittelemään vain sähköisesti tehtyjä tuotepalautuksia.

Tässä yhteydessä tuotepalautuksella tarkoitetaan vain kaupallisia tuotepalautuksia. Tämä ohjeistus ei vaikuta takuu- tai runkopalautusten käsittelyyn, vaan ne tehdään edelleen olemassa olevien ohjeiden mukaan, jotka löytyvät Autoluettelon Palautukset ja Takuut -sivulta.

Alla kerrotaan enemmän muutoksesta ja siitä, miten tuotepalautukset tulee jatkossa tehdä.

Miksi tämä muutos tehdään?

Sähköiset palautustavat (Autoluettelo ja Autofutur) ovat olleet Kahalla käytössä jo pitkään, ja ne lyhentävät merkittävästi sekä tuotepalautuksien että hyvitysten käsittelyaikoja verrattuna perinteiseen palautustapaan, jossa sähköistä ennakkokäsittelyä ei ole tehty.

Miten tuotepalautus tulee jatkossa tehdä?

Tuotepalautukset tulee 1.9.2021 lähtien tehdä aina sähköisesti Autoluettelon tai Autofuturin kautta. Palautuslähetyksessä ei saa sisältää sähköisesti hyväksytyyn palautuslistan ulkopuolisia tuotteita. Sähköisen palautuksen tuotelistan tulee siis vastata kaikilta osin palautettavia tuotteita.

Yksityiskohtaiset ohjeet Autoluettelo- ja Autofutur-palautuksen tekoon löytyvät Autoluettelosta. Ohjeet löytyvät kohdasta [Palautukset ja Takuut](#).

Mitä tapahtuu, mikäli palautusta ei ole tehty sähköisesti 1.9.2021 jälkeen?

Mikäli Kahalle toimitetaan 1.9.2021 jälkeen tuotepalautuksia ilman sähköistä esikäsittelyä, olemme henkilökohtaisesti yhteydessä palauttajaan ohjeistaaksemme sähköisten palautustapojen käyttöönotossa. Tämän ohjeistuksen jälkeen alamme veloittaa 50 euron (alv 0%) suuruisen käsittelymaksun palautuslähetyksen käsittelystä, mikäli sitä ei ole tehty sähköisesti.

Varmistatthän siis ajoissa ennen 1.9.2021, että sähköinen palautustoiminto on aktivoitu teille joko Autoluettelossa tai Autofuturissa.

Mikäli sähköistä palautuskanavaa ei ole aktivoitu, olkaa yhteydessä tukipalveluumme: tukipalvelu@kaha.fi.

Mikäli palautuksen tekemisessä on muutoin haasteita, olkaa yhteydessä palautusosastoomme: palautukset@kaha.fi tai puh. 09 615 68 360.