

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketoiminnan logistiikka

Hankintojen johtaminen

2013

Tuukka Pulliainen

TUOTEPALAUTUSTEN SISÄI- NEN KÄSITTELYPROSESSI HAKLIFT OY:SSÄ



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

Turun ammattikorkeakoulu

Liiketoiminnan logistiikka | Hankinnat ja johtaminen

Opinnäytetyön valmistumisajankohta | Sivumäärä 37

Ohjaaja: Eija Koivisto

Tuukka Pulliainen

TUOTEPALAUTUSTEN SISÄINEN KÄSITTELY- PROSESSI HAKLIFT OY:SSÄ

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää Haklift Oy:n sisäistä palautus- ja reklamaatioprosessia yksinkertaisemmaksi ja vähemmän työllistäväksi. Sen lisäksi tehtävänä on luoda yrityksen työntekijöille ohjeistus, kuinka toimia tilanteessa, kun asiakas haluaa reklamoida tai palauttaa tuotteita.

Opinnäytetyön teoriaosuus koostuu kahdesta eri osa-alueesta. Ensimmäisessä osuudessa perehdytään prosesseihin ja niiden kehittämiseen. Toisessa luvussa tarkastellaan reklamaatiota, sitä koskevaa lainsäädäntöä sekä perehdytään reklamaation tekemiseen, reklamaatioon vastaamiseen ja reklamaatioprosessiin.

Kehittämissosiossa käydään läpi syyt Haklift Oy:lle tulleisiin reklamaatioihin ja tuotepalautuksiin sekä kerrotaan yrityksen sisäisen reklamaatioprosessin monimutkaisuudesta. Tutkimusmenetelminä on käytetty tuotepalautusten tilastointia sekä yrityksen henkilöstön haastatteluja.

Työn lopussa esitetään kehittämis ehdotuksia prosessin eri vaiheisiin. Omien pohdintojen tueksi on sovellettu teoriaa prosesseista ja reklamaatioista. Näiden tuloksena saatiin useita kehittämisideoita myyntiin, asiakaspalveluun, keräilyyn ja prosessin tehostamiseen.

ASIASANAT: tuotepalautus, prosessi, reklamaatio, reklamaatioprosessi, prosessin kehittäminen

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business Logistics | Acquisitions Management

June 2013 | 37 pages

Instructor: Eija Koivisto

Tuukka Pulliainen

INTERNAL HANDLING PROCESS OF PRODUCT RETURN IN HAKLIFT LTD

The aim of this thesis was to develop the internal handling and reclamation process in Haklift Ltd to make it simpler and less effortful. In addition the goal was to create instructions for the employees of the company on how to operate in situations when a customer wants to make a complaint or return products.

The theory section of the thesis consists of two different parts. In the first part the focus is on processes and developing them. The second part examines a reclamation and the relevant legislation, the making of a reclamation, responding to a reclamation and the reclamation process.

The developing section presents occasions of reclamations and product returns in Haklift Ltd and also the complexity of the internal reclamation process. The research methods used in this thesis are statistics of product return and interviews of the personnel.

In the end, improvement suggestions for different stages of the process have been presented. To support author's own thoughts, the theory of processes and reclamation has been applied.

As a result, several improvement ideas were discovered for sales, customer service, collecting and intensification of the process.

KEYWORDS: product return, process, reclamation, reclamation process, process developing

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
1.1 Työn taustaa	6
1.2 Työn tavoitteet ja tutkimusmenetelmät	7
1.3 Työn rakenne	8
1.4 Haklift Oy:n esittely	8
2 PROSESSIT JA NIIDEN KEHITTÄMINEN	10
2.1 Liiketoimintaprosessien keskeiset käsitteet	10
2.2 Prosessien tunnistaminen	12
2.3 Prosessien mittaaminen	13
2.4 Prosessien kehittäminen	14
3 REKLAMAATIO	16
3.1 Reklamaatioprosessi	16
3.2 Reklamaation sisältö	17
3.3 Reklamaatioon vastaaminen	18
3.4 Reklamaatioon liittyvää lainsäädäntöä	20
3.4.1 Kuluttajansuojalain 20.1.1978/38 asettamia vaatimuksia	20
3.4.2 Kauppalain 27.3.1987/355 asettamia vaatimuksia	21
3.4.3 Tavarantoimituksen viivästyminen	21
3.4.4 Virhe tavarassa	23
4 TUOTEPALAUTUKSIIN JOHTANEET SYYT JA NIISTÄ SYNTYVÄT ONGELMAT	24
HAKLIFT OY:SSÄ	24
4.1 Lähtötilanteen kartoittaminen	24
4.2 Myynnissä ja asiakaspalvelussa tapahtuvat virheet	26
4.3 Varaston ja keräilyn ongelmat	27
4.4 Tuotevirheet	27
4.5 Asiakkaista johtuvat tuotepalautukset	28
4.6 Yrityksen sisäisen prosessin monimutkaisuus	28
5 KEHITTÄMISEHDOTUKSET	31
5.1 Kehittämisehdotukset myyntiin ja asiakaspalveluun	31
5.2 Kehittämisehdotukset varastoon ja keräilyyn	32
5.3 Reklamaatioprosessin tehostamisehdotukset	32
5.4 Tuotepalautusten ohjeistus	34

6 YHTEENVETO	36
LÄHTEET	37

KUVAT

Kuva 1. PDCA-ympyrä (Demingin ympyrä).	15
--	----

TAULUKOT

Taulukko 1. Tuotepalautusten lukumäärän ja syiden seuranta loka-joulukuu 2012.	25
--	----

1 JOHDANTO

1.1 Työn taustaa

Asiakaspalautuksien kustannukset muodostuvat kuljetuksista, hallinnollisista kustannuksista, ajankäytöstä, hävikistä sekä kerrannaisvaikutuksista. Hallittu, hyvin hoidettu ja ohjeistettu paluulogistiikka parantaa liiketulosta ja asiakastyytyvyyttä. Liiketuloksesta 3–6 % sitoutuu paluulogistiikkaan. Sen monivaiheisuutta ja työläyttä kuvaa se, että yksi askel lähtölogistiikassa vastaa 12 askelta paluulogistiikassa. (Palvelulogistiikka 2013.)

Yksi tärkeä osa prosessia on paluulogistiikka. Siihen sisältyvät esimerkiksi asiakaspalautukset, takuu- ja huoltopalvelut sekä kierrätys. Paluulogistiikassa tuotevirta siirtyy asiakkaalta toimittajalle. Paluulogistiikan kuljetus- ja jakelujärjestelmä tai -reitti on harvoin sama kuin yrityksen lähtölogistiikassa, jossa toimitusaika ja -nopeus ovat ratkaisevassa asemassa. Kaupan alalla tuotepalautukset, pakkausmateriaalit ja lavat kuitenkin yleensä kerätään autoon jakelun yhteydessä. Asiakaspalautusten syynä voi olla muun muassa vialliset tai väärät tuotteet. Siksi paluulogistiikan ennakoiminen on vaikeaa. (Palvelulogistiikka 2013.)

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on Haklift Oy. Kävin syksyllä tekemässä muutamia vierailuita ja keskusteluja heidän toimipaikallaan Kaarinassa. Puhuttuani useamman yrityksen henkilön kanssa löysimme ongelman, johon he halusivat ratkaisun välttääkseen ylimääräiset kulut ja turhan sekasorron oman toimipisteen sisällä. Tarkoitus on kartoittaa yrityksen tuotepalautusten sisäisen palautusprosessin ongelmat ja löytää niihin ratkaisut. Työn ohjaajana toimii Henri Lempiäinen ja taustalla avustaa Jussi Tienaho.

Tämä opinnäytetyön taustalla on Haklift Oy:n tuotepalautuksista ja reklamaatioista aiheutuvat turhat kulut ja niihin käytettävä ylimääräinen työenergia. Yrityksen johtoa on jo pidempään häirinnyt tuotepalautusten suuri määrä, sisäisen palautusprosessin monimutkaisuus ja selkeän ohjeistuksen

puute. Haklift Oy:ssä ei aikaisemmin ole pidetty kovinkaan tarkkaa kirjanpitoa palautuksista tai reklamaatioista, joten siitäkään syystä ei ollut tarkkaa tietoa niihin johtaneista erinäisistä syistä.

1.2 Työn tavoitteet ja tutkimusmenetelmät

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli aluksi kerätä tietoa Haklift Oy:n tuotepalautuksista ja reklamaatioista tietyltä ajanjaksolta sekä etsiä niihin johtaneet syyt ja kustannukset. Sen jälkeisenä tavoitteena oli selvittää sisäisen palautusprosessin ongelmakohdat ja suunnitella koko prosessi sellaiseksi, että se on mahdollisimman selkeä ja tehokas. Lopuksi tehtäväkseni annettiin suunnitella yleinen ohjeistus sisäiseen palautus- ja reklamaatioprosessiin, joka perustui palautetuista tuotteista pidettyyn kirjanpitoon. Tein yritykselle taulukon, johon merkittiin kaikki mahdollinen saatavilla oleva tieto jokaisesta palautetusta tuotteesta. Taulukosta oli helpompi tarkastella, missä suurimmat ongelmat piilevät. Kirjanpitoa päätettiin pitää kolmen kuukauden ajan, koska sen uskottiin olevan riittävän pitkä aika keskimääräisten tulosten saamiseksi. Tällaista tutkimusmenetelmää kutsutaan dokumenttianalyysiksi. Analyysin tavoitteena on informaatioarvon lisääminen. Sillä luodaan selkeyttä aineistoon, jotta voidaan tehdä selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 121.) Sen lisäksi haastattelin yrityksen henkilöitä eri osastoilta ja kyselin heidän mielipiteitään ja näkemyksiään, missä suurimmat ongelmakohdat piilevät. Haastattelu sopii moniin kehittämistehtäviin, koska siten saadaan nopeasti kerättyä syvällistäkin tietoa kehittämisen kohteesta. Jos kehittämisen kohde on vähän tutkittu, haastattelulla on mahdollista uusia näkökulmia avaavaa aineistoa. Haastattelu kannattaa usein yhdistää kehittämistyössä toisiin menetelmiin, koska useimmiten menetelmät tukevat hyvin toisiaan. Haastattelujen tehtävänä voi olla asioiden selventäminen ja syventäminen. Myös arkojen tai vaikeiden asioiden selvittäminen voi olla mahdollista haastattelemalla. (Ojasalo ym. 2009, 95.)

Haklift Oy tekee kauppaa sekä yksityisten henkilöiden eli kuluttajien kanssa että tukkukauppaa toisten yritysten kanssa. Koska kuitenkin valtaosa kaupasta käydään yritysten välillä, tuon esille sitä koskevaa lainsäädäntöä, eli kauppalakia laajemmin ja kuluttajia koskevaa kuluttajansuojalaista vain yleisiä säännöksiä.

1.3 Työn rakenne

Opinnäytetyöni teoriaosuus koostuu kahdesta eri osiosta. Luvussa kaksi käsitellään prosesseja ja niiden kehittämistä yleisellä tasolla. Luvussa kolme käsittelee reklamaatioprosesseja ja käyn läpi reklamaatioita, niiden sisältöä ja niihin liittyvää lainsäädäntöä.

Luvussa neljä kartoitetaan Haklift Oy:n tuotepalautusten sisäinen prosessi ja siihen liittyviä ongelmia. Viidennessä luvussa käytän tutkimustuloksia, sovellan teoriaa ja niiden pohjalta suunnittelen kehittämissuunnitelmia, joilla karsittaisiin iso osa reklamaatioista ja tuotepalautuksista jo etukäteen. Sen lisäksi teen yritykselle ohjeistuksen, miten palautusprosessi olisi jatkossa järkevä suorittaa.

Viimeisessä luvussa teen yhteenvedon selvityksistä, johtopäätöksistä ja niiden onnistumisesta.

1.4 Haklift Oy:n esittely

Haklift ABT Oy -konserni on 1997 perustettu nostimiin, nostoapulaitteisiin, materiaalinkäsittelylaitteisiin sekä kuorman- ja lastinsidontalaitteisiin erikoistunut yhtiö. Konserni on osa kansainvälistä Axel Johnson International -konserniin kuuluvaa AxLoad-yhtiötä. Haklift on alan johtava yhtiö Suomessa, jonka liikevaihto vuonna 2012 oli noin 18 miljoonaa euroa, ja henkilöstöä Haklift Oy:ssä on noin 50. (<http://www.haklift.com/index.php/yritysinfo>.)

Yrityksen toimipaikka Suomessa sijaitsee Kaarinassa, ja Hakliftilla on tytäryhtiö Virossa. Myynnistä vastaavat kiertävät kenttämyyjät, ja jälleenmyyntiverkosto kattaa koko Suomen. ([http://www.haklift.com/index.php/yritysinfo.](http://www.haklift.com/index.php/yritysinfo))

Tuotevalikoima sekä varaston laajuus on yksi Euroopan suurimpia. Uudet toimitilat valmistuivat vuonna 2008, ja sen pinta-ala on 10 500m², josta varaston osuus 8 000 m². ([http://www.haklift.com/index.php/yritysinfo.](http://www.haklift.com/index.php/yritysinfo))

Yrityksen valikoimasta löytyvät mm. trukit, lavansiirtovaunut, pinoamisvaunut, varastokalusteet, nostovyöt, sidontavyöt, nauhat, päällysteraksit, nostoketjut, sidonta- ja kauppalaadunketjut, vaijerit, sähköketjunostimet, vintturit, ketjupaljat, vipupaljat, tarraimet, sakkelit, sidonta- ja nostoapuvälinekomponentit sekä pakkaustarvikkeet. ([http://www.haklift.com/index.php/yritysinfo.](http://www.haklift.com/index.php/yritysinfo))

Hakliftilla on myös oma ompelimo, jossa valmistetaan mittatilauksena mm. sidontavöitä ja -nauhoja. Muuta omaa tuotantoa ei ole, joten loput tuotteet hankitaan valmiina tavarantoimittajilta, joista suurin osa sijaitsee Aasiassa. Tavarankuljetuksen pitkien matkojen takia logistiikka on todella tärkeä osa liiketoimintaa. ([http://www.haklift.com/index.php/yritysinfo.](http://www.haklift.com/index.php/yritysinfo))

Suurimpana haasteena yrityksellä on pitää vuosien saatossa saavutettu kasvuvauhti. Perinteisillä nostoon ja sidontaan liittyvillä tuotteilla on vaikea enää kasvattaa liikevaihtoa Suomen alueella, koska markkinaosuus on sen verran vahva. Tämän vuoksi on panostettu myyntiin Suomen rajojen ulkopuolelle ja ennen kaikkea Venäjälle ja uudempiin tuotteisiin, kuten trukkeihin varastokoneisiin, varastokalusteisiin sekä pakkauskoneisiin ja -tarvikkeisiin. ([http://www.haklift.com/index.php/yritysinfo.](http://www.haklift.com/index.php/yritysinfo))

2 PROSESSIT JA NIIDEN KEHITTÄMINEN

Yritysten jatkuvat suuret muutokset eivät johdu siitä, että ne olisivat haluttuja, vaan se on keskeinen ja välttämätön piirre liiketoiminnassa. Organisaatioiden on mukauduttava nopeammin ja tehokkaammin kuin mitä niiden toimintaympäristö muuttuu. Muussa tapauksessa yritys näivettyy ja ajautuu ongelmiin kilpailuilla markkinoilla. Tämän muutoksen hallittu johtaminen on keskeinen kilpailutekijä. (Laamanen 2005, 10–18.)

Yritysten toimintaympäristö on muuttunut globaalimmaksi ja siitä on seurannut markkinoiden kiristyminen. Siitä seurauksena yritykset ovat pakotettu miettimään ja suunnittelemaan toimintaansa aivan uudella tavalla. Yritykset ovat ryhtyneet voimakkaasti ja määrätietoisesti kehittämään toimintojaan, tuotteitaan sekä palveluitaan pärjätäkseen markkinoilla ja kyetäkseen tyydyttämään asiakkaidensa tarpeet. Näiden kaikkien asioiden hallintaan ja kiitettävästi hoitamiseen oiva keino on prosessiajattelu. (Laamanen 2005, 10–18.)

Prosessi tarkoittaa yleisesti mitä tahansa muutosta tai kehitystä. Prosessi on sarja suoritettavia toimenpiteitä, jotka tuottavat määritellyn lopputuloksen. Prosessissa tapahtumat ja suoritteet toistuvat samankaltaisina jostain tietystä näkökulmasta tarkasteltuna. Toisaalta mitä tahansa toimintaa voidaan kutsua prosessiksi, kuten neuvottelu- tai syömisprosessi. Tässä opinnäytetyössä kyse on kuitenkin liiketoimintaprosessista. (Laamanen 2005, 10–18.)

2.1 Liiketoimintaprosessien keskeiset käsitteet

Liiketoimintaprosessi on joukko toisiinsa liittyviä toistuvia toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavat resurssit, joiden avulla syötteet muunnetaan tuotteiksi. Syötteillä tarkoitetaan tietoa ja materiaalia, jotka jalostuvat prosessin avulla tuotteiksi tai palveluiksi. (Laamanen 2005, 19.)

Prosessin käsite koostuu toiminnasta, resurssista ja tuotoksesta, joihin liittyy suorituskyky. Suorituskykyä ja onnistumista seurataan mittaamalla ja

havainnoimalla. Myös palaute ja sen hyödyntäminen on olennainen osa prosessiajattelua. Prosessiajattelu perustuu siihen, että on olemassa jotakin pysyvää ja toistuvaa, josta voidaan sopia, ja jota voidaan mallintaa ja kehittää. (Laamanen 2005, 19.)

Prosessiajattelu lähtee aina liikkeelle asiakkaasta ja asiakkaan tarpeista. Mietitään millaisilla tuotteilla ja palveluilla nämä tarpeet voidaan tyydyttää mahdollisimman hyvin. Tämän jälkeen suunnitellaan prosessi, joilla nämä tuotteet ja palvelut saadaan aikaan. Sitten selvitetään, mitä syötteitä tarvitaan ja mistä ne hankitaan prosessin toteuttamiseksi. (Laamanen 2005, 19.)

Fyysisiä tuotteita valmistavassa teollisuudessa prosessi on suhteellisen yksinkertainen hahmottaa tarkastelemalla tavaroiden kulkua. Siihen kuuluvia prosesseja ovat muun muassa hankinta, valmistus, varastointi ja toimitus. Nämä prosessit voidaan useimmiten kuvata selkeästi samassa järjestyksessä säännöllisesti toistuvina peräkkäisten vaiheiden ketjuna, jonka päässä odottaa asiakas. (Laamanen 2005, 20–21.)

Palveluita tarjoavien yritysten prosesseja saattavat häiritä ja hankaloittaa asiakkaat, jotka eivät toimikaan täysin yrityksen suunnitteleman mukaan. Tällaisia palveluprosesseja ovat esimerkiksi myyntineuvottelu tai asiakkaan puhelinpalvelu. Prosessi ei enää toteudukaan siististi ja suunnitellusti peräkkäisinä vaiheina, vaan asiakkaat toimivat odottamattomasti, jolloin prosessin säännöllinen ketjumainen toteutuminen järkkyy. Kehityshaasteena on saada palvelutilanne toimimaan myös yllättävissä tilanteissa niin, että asiakkaalle jää tunne, että hän saa yritykseltä hyvää palvelua. (Laamanen 2005, 20–21.)

Yleensä työntekijät ymmärtävät suhteellisen hyvin omalla osastollaan tehtävän työn, mutta valitettavan harvoin heillä on selkeää käsitystä, mitä muilla osastoilla tapahtuu. Kun kukin on saanut oman osuutensa valmiiksi, he luovuttavat aikaansaannoksensa ikään kuin luukusta seuraavaan ilman tarkkaa käsitystä, mitä seuraavaksi tapahtuu. Tähän ongelmaan prosessiajattelu on erinomainen työkalu. Prosessien tunnistaminen ja kuvaaminen auttavat ihmisiä

ymmärtämään kokonaisuutta sekä mahdollistavat työn kehittämisen ja itseohjautuvuuden. Prosessit tuovat järjestystä kaokseen. Voidaan myös ajatella, että prosessin asiakas ei välttämättä aina ole yrityksen ulkopuolinen asiakas, vaan esimerkiksi toinen osasto tai työntekijä oman yrityksen sisältä. (Laamanen 2005, 124.)

Prosessiin tulee aina määritellä prosessin omistaja, jonka vastuulla on prosessin suorituskyky. Hänen tehtävänä on asiakassuuntautuneen toiminnan jatkuva parantaminen. Prosessin omistaja seuraa prosessin toimintaa ja siinä tarvittavia resursseja sekä prosessissa syntyvää tuotosta ja sen suorituskykyä. Ei ole suositeltavaa, että prosessin omistaja saa aktiivisen päätöksentekijän roolia organisaation ydinprosesseissa, mutta tukiprosessien kohdalla hänen tulisi olla aktiivisessa roolissa. (Laamanen 2005, 124.)

Prosessit voidaan jakaa monin eri tavoin, mutta tavallisesti ne jaetaan ydin- ja tukiprosesseihin. Ydinprosessit ovat sellaisia prosesseja, joilla on suora, välitön yhteys ulkoiseen asiakkaaseen ja joilla on ominaista, että niissä jalostetaan tuotetta. Yrityksen ydinprosesseja voivat esimerkiksi olla tuotteen kehittäminen, asiakkaan vakuuttaminen, tuotteen toimittaminen ja tyytyväisyyden ylläpitäminen. (Laamanen 2005, 54–55.) Tukiprosessit ovat luonteeltaan sisäisiä prosesseja, ja niiden tehtävänä on luoda edellytykset ydinprosessien onnistumiselle. Ne eivät ole suorassa yhteydessä ulkoiseen asiakkaaseen, vaan asiakas on yrityksen sisällä. Nämäkin prosessit alkavat asiakkaasta ja päättyvät asiakkaaseen, eli yrityksen henkilöstöön. Tukiprosesseja voivat olla vaikkapa toiminnan suunnittelu, henkilöstöhallinto, toimittajayhteistyö ja taloushallinto. (Laamanen 2005, 56–57.)

2.2 Prosessien tunnistaminen

Prosessien tunnistamisella tarkoitetaan sen määrittämistä, mistä se alkaa ja mihin se päättyy. Usein tähän liittyy myös sen tarkastelu, mitkä ovat prosessin keskeisimmät asiakkaat, tuotteet, syötteet ja toimittajat. Prosessin alkuvaiheita on sen rajaaminen, joka on olennainen vaihe prosessien suunnittelussa, sillä ne

luovat suuntaviivat koko yrityksen toiminnalle. Prosessien rajaamisessa tärkein periaate on muistaa, että ne alkavat ja päättyvät asiakkaaseen. Tällä tavoin prosessi on helpoin käsittää ja siitä syntyy selkeä kokonaisuus. Toinen rajaukseen liittyvä tärkeä periaate on, että prosessi alkaa suunnittelusta ja päättyy arviointiin. Tällä periaatteella pyritään edistämään jatkuvan kehittämisen periaatetta. Mikäli yritys ei sisällytä suunnittelu- ja arviointivaiheita osaksi prosessia, on vaarana kehittymisen puutteellisuus, joka taas saattaa johtaa tehottomuuteen prosessin sisällä. (Laamanen 2005, 52–53.)

2.3 Prosessien mittaaminen

Mittaamisen merkitys on erikokoisissa organisaatioissa erilainen. Isoissa organisaatioissa jonkin olennaisen asian tilan selvittäminen saattaa vaatia suuren määrän työtä. Tämän takia mittaaminen saatetaan laiminlyödä tai tyytyä ainoastaan taloudelliseen seurantaan. Sen seurauksena organisaatioita johdetaan ensisijaisesti mielipiteiden ja intuition perusteella. Mittaamisen tarkoituksena on saada käsitys, mitä todella on tapahtumassa. Jos mielipiteet erkanevat liiaksi reaali maailmasta, organisaatiolle käy jossain vaiheessa huonosti. Reaali maailma voittaa kuitenkin lopulta aina. Pienissä organisaatioissa erkaantuminen reaali maailmasta ei tapahdu niin helposti. (Laamanen 2005, 149.)

Mittaamisen ja tunnuslukujen avulla yritys voi seurata strategian toteutumista ja helpottaa strategian viestimistä henkilöstölle. Tunnuslukujen käyttö mahdollistaa ilmiöiden analysoinnin pelkän palautteen keräämisen sijaan. Mittaaminen tarkoittaa tilanteen esittämistä numeroilla, jotka jättävät vain vähän tilaa selittelyille. Näin on myös helppo seurata kehittymisen suuntaa ajan kuluessa. Toisaalta täysin hatusta vedetyt tavoitteet ja niiden tarkka mittaaminen johtaa usein syylistämiseen. Tunnusluvut ovat vain osa totuutta. Se, miten niiden antamaa tietoa tulkitaan ja liitetään muuhun tietämykseen, ratkaisee mittaamisen hyödyllisyyden. Jos ei ymmärretä systeemiä, ei todennäköisesti voi tunnuslukuja tulkita hyödyllisellä tavalla. (Laamanen 2005, 149–152.)

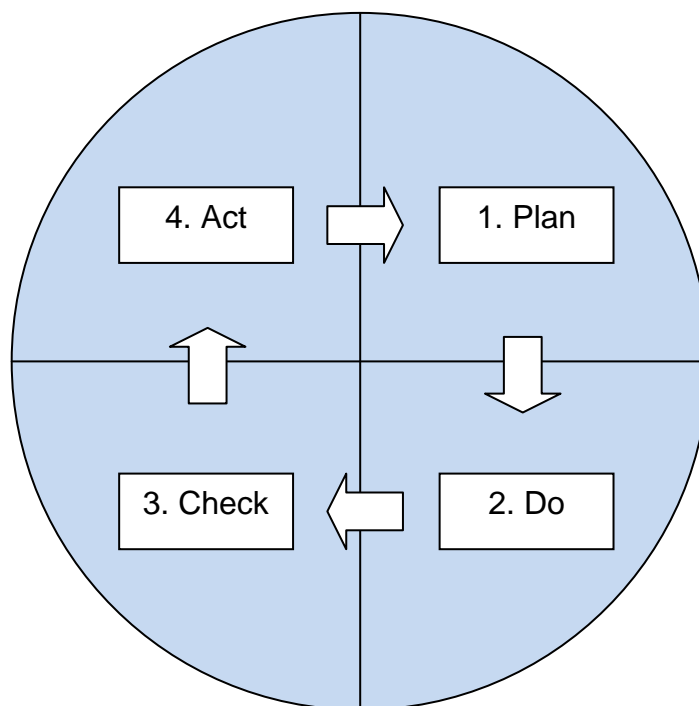
Prosessien suorituskyvyn mittaamisen tarkoituksena on löytää ne tekijät, joihin pitää vaikuttaa, ja tavoitteena tulee olla organisaation tuloksellisuuden parantaminen ja kehittäminen, jolloin mittareina ovat esimerkiksi läpimenoajan lyheneminen, tuottavuuden paraneminen ja kustannusten aleneminen. Kun jotain toimintaa mitataan, se yleensä myös paranee. Taloudellinen tulos harvoin paranee pelkästään mittaamalla, mutta se on viesti asian merkityksestä. (Laamanen 2005, 149–152.)

2.4 Prosessien kehittäminen

Prosessin kehittäminen perustuu aina organisaation strategiaan, jonka lisäksi pitää olla selkeä näkemys siitä, mitä muutoksella haetaan ja mikä sen päämäärä ja tavoite on. Prosessin kehittäminen on mahdotonta ilman tavoitteita. Tavoite liittyy tuloksiin ja suorituskykyyn, tekeminen itsessään ei ole tulos. Hyvät kehittämisen tavoitteet liittyvät ydinsuorituskyvyn parantamiseen ja niiden tulee täyttää ainakin seuraavat kriteerit:

- Tavoite on esitetty numeroilla.
- Tavoitteella on mittayksikkö.
- Tavoite on kiinnitetty aikaan.
- Tavoite on kirjallisessa muodossa.
- Tavoite on haastava, mutta saavutettavissa. (Laamanen 2005, 202–203.)

Prosessien kehittämiseen on suunniteltu suuri määrä erilaisia konsepteja, joille kaikille on ominaista prosessien kuvaaminen, mittaaminen, analysointi ja ratkaisujen testaaminen. Yhteiset piirteet voidaan kiteyttää Demingin ympyrään. Kuvassa 1 on PDCA-ympyrä, joka on ehkä maailman yleisimmin käytetty kehittämiskonsepti. Kolme ensimmäistä vaihetta toteutuu kaikessa toiminnassa automaattisesti ilman ponnisteluja. Neljäs vaihe, joka kuvaa korjaamista, parantamista, johtopäätösten tekemistä ja oppimista, toteutuu harvoin ilman tietoista paneutumista. (Laamanen 2005, 209–210.)



Kuva 1. PDCA-ympyrä (Demingin ympyrä) (Laamanen 2005, 210.)

Prosessien kehittämismuutokset voidaan luokitella jatkuvaan parantamiseen ja radikaaliin muutokseen. Jatkuva parantaminen sopii tilanteeseen, jossa toimintaympäristön muutos on hidasta ja/tai ennakoitavaa, kilpailijoiden toimenpiteet ovat ennakoitavissa ja koko henkilökunta sitoutetaan muutokseen. Siinä tehdään paljon pieniä parannuksia, jotka yhdessä saavat aikaan suuren tuloksen pienemmällä riskillä. Radikaalilla muutoksella tarkoitetaan ja haetaan kokonaan uusia ratkaisuja, joilla tähdätään merkittävään suorituskyvyn parantamiseen kriittisissä tuloksissa, kuten kustannuksissa, laadussa, palvelussa ja nopeudessa. Radikaalille muutokselle on tyypillistä suuri, kerralla tapahtuva muutos, johon sisältyy suuri riski. (Laamanen 2005, 206–207.)

3 REKLAMAATIO

Reklamaatio on ilmoitus tai valitus viallisesta tuotteesta, joka voi koskea teknistä vikaa, valmistusvikaa, kestävyyttä, käyttöohjeita, toimitusaikapitoa tai että tuotetta ei ole tarkoitettu käyttöön, johon se myytiin. (Binder, Kärnä, Metivier, Miestamo, Salenius, Savinainen, Solonen, Taimio & Åberg 2006, 30.)

Myyjän velvollisuutena on vastata myymästään tuotteesta tai suorittamastaan palvelusta. Ostajan tehtävänä on puolestaan tarkastaa, että tilatut tuotteet tai palvelut vastaavat tilauksessa sovittuja asioita. Jos näin ei ole, ostajan on huomautettava siitä myyjälle kohtuullisen ajan kuluessa. Tätä aikaa ei ole tarkasti määritelty, mutta se on tehtävä viipymättä, kun virhe on huomattu. Huomautus tehdään selvissä virhetapauksissa usein soittamalla, jolloin virhe korjataan nopeasti. Yleensä huomautus kuitenkin halutaan saada kirjallisesti. (Binder, Kärnä, Metivier, Miestamo, Salenius, Savinainen, Solonen, Taimio & Åberg 2006, 30.) On yrityksen etu saada tieto aiheellisista tuotemoitteista, jotta syy virheeseen voidaan selvittää ja toteuttaa tarvittavat toimenpiteet vastaavanlaisten reklamaatioiden välttämiseksi.

3.1 Reklamaatioprosessi

Reklamaatioprosessi lähtee siitä, kun asiakas huomaa, että myyjän toimittama tuote tai palvelu poikkeaa sovitusta siinä olevan virheen tai puutteen takia. Asiakas ilmoittaa havaitsemastaan puutteesta myyjälle joko suullisesti tai kirjallisesti ja esittää ehdotuksensa virheen korjaamiseksi. (Lahtinen & Isoviita 1994, 47.) Prosessin määrittäminen on hyvä aloittaa asiakkaasta ja päättää asiakkaaseen, koska prosessi tähtää ensisijaisesti asiakkaan kokemuksen parantamiseen ja vasta toissijaisesti yrityksen prosessien kehittämiseen. Huonosti hoidettu reklamaatio on aina kaksinkertainen tappio.

Asiakkaan reklamoidessa saatu palaute raportoidaan eli kirjataan tietojärjestelmään ja analysoidaan. Analysoinnin avulla palautteet myös luokitellaan. Luokitteluvaiheessa kiinnitetään huomiota prosessin tai prosessien

osiin, jota reklamaatio koskee. Tämän jälkeen saatu informaatio tiivistetään yhteenvedoksi, josta tiedotetaan sidosryhmille. Asianomaisen sidosryhmän vastuulle jää huolehtia tarvittavista korjaavista toimenpiteistä, jotta reklamaatio voidaan kuitata käsitellyksi. Viimeisenä vaiheena on asiakkaan jälkihoito, jonka avulla voidaan varmistaa, että asiakas on edelleen tyytyväinen yrityksen toimintaan. (Aarnikoivu 2005, 70–71.)

Yleisesti yrityksen prosesseja tarkasteltaessa voidaan sanoa, että koko reklamaatioprosessi on myös yrityksen varsinaisen palveluprosessin jälkihoitotoimenpide. Reklamaatio tehdään, koska asiakkaan odotukset ja toiveet eivät ole täyttyneet. Asiakas on harvoin kiinnostunut, mistä virhe johtuu, vaan siitä, miten virhe tullaan korjaamaan. Yrityksen jokainen asiakas ansaitsee asiallisen ja yksilöllisen palvelun, lähtökohdista huolimatta. (Lahtinen & Isoviita 1994, 81–82.) Reklamaatiotilanteet voivat päättyä käytännössä kahden tyyppiin lopputuloksiin, joko asiakassuhteen päättymiseen tai asiakkaan entistä vahvempaan sitoutumiseen yritykseen. Asiakkaan luottamus täytyy aina voittaa, siksi reklamaatiotilanteet ovat haastavia. (Aarnikoivu 2005, 72.)

3.2 Reklamaation sisältö

Reklamaatiota tehdessä tulisi aina suosia asiallista ja tiedottavaa tyyliä. Reklamaatiota tehdessä ei pitäisi sortua ärtymykseen tai muuten korostaa tuhtumustaan. (Binder ym. 2006, 30.) Virhe on aina ikävä tilanne molemmille osapuolille, ja reklamaatioilmoitus tulisi olla ainoastaan väline hoitaa tilanne kuntoon. Usein virheen taustalla on ainoastaan jokin inhimillinen erehdys tai väärinkäsitys. (Alajärvi, Herno, Koskinen & Yrttiaho 1999, 285.)

Reklamaatiosta tulisi selvittää virheen laatu. Tällaisia ovat esimerkiksi valmistusvirhe, sopimusehdon täyttymättä jääminen tai toimitusajan ylittäminen. Virheen kuvaileminen ja virhettä koskevat kaikki tiedot on hyvä luetella yksityiskohtaisesti ja mahdollisimman tarkasti. Tapahtuneen ajankohta ja paikka on myös hyvä mainita. (Binder ym. 2006, 30.) Reklamaation tulee myös sisältää oikaisupyyntö, joka on huomautuksen tärkein osa. Oikaisuehdotus tuo ilmi

ostajan oman käsityksen siitä, miten hänen huomautukseensa tulisi reagoida, jotta hän tuntisi itsensä oikein kohdeksi kyseisessä tilanteessa. Se on myös ostajan käsitys oikeudenmukaisesta oikaisusta. Ostaja voi vaatia virheen korjaamista, virheellisen tuotteen korvaamista uudella tuotteella, hinnanalennusta tai vahingonkorvausta. (Binder ym. 2006, 30.)

Reklamaation liitteeksi tulisi mahdollisuuksien mukaan liittää viallinen tuote, jos se vain on mahdollista. Mikäli tavaraa ei voi kuljettaa takaisin, voi virheestä pyytää todistajan tai asiantuntijalausannon. Tuotteen vauriot on tässä tapauksessa myös hyvä valokuvata, sillä näin ne on helppo lähettää esimerkiksi sähköpostilla tutkittavaksi. Varsinkin tuotteen ollessa kookas, tämä menettely on hyvä keino todeta virhe eikä tuotetta tarvitse turhaan lähteä kuljettamaan. Ostaja ei missään tapauksessa saa hävittää tuotetta, vaikka se olisikin viallinen. Palveluvirheiden toteaminen taas käy kuvaamalla tapahtumat kertomalla yksityiskohtaisesti tapahtumien kulku. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2008, 224.)

3.3 Reklamaatioon vastaaminen

Jokaiseen reklamaatioon tulee vastata. Asiakas odottaa aina vastausta, sillä taustalla on usein pettymys ja vaivannäkö. Vastaajan yrityskuvan vuoksi nopea vastaaminen on tärkeää, ja se tulisi tehdä 24 tunnin sisällä niiden saapumisesta. Mitään lakipykälää asiasta ei ole tehty, mutta tämä on hyvä pitää ohjenuorana. Asiakkaaseen pitäisi ottaa yhteyttä vuorokauden sisällä, vaikka selvitys olisi kesken ja täydellistä vastausta ei pystyisikään antamaan. Tämä on osoitus asiakkaalle, että hänen huoleensa on reagoitu. Tulee myös muistaa, että reklamaatioihin täytyy vastata samalla tavalla, joilla ne on esitetty. Jos reklamaatio on toimitettu kirjallisesti, tulee siihen myös vastata kirjallisesti. On myös keskityttävä ilmaisuun ja ajateltava asioita vastaanottajan kannalta, sillä asiakkaan luottamus yritystä kohtaan on tärkeä saada palautetuksi. (Valvio 2010, 155–156.)

Reklamaatiot voivat olla rutiininomaisia yritysten kesken, mutta kun kyseessä on yksityinen henkilö, kannattaa sanavalintoihin kiinnittää enemmän huomiota. (Alajärvi ym. 1999, 285.) Vastaus alkaa aina kiitoksella yhteydenotosta ja virheen pahoittelulla. Virheen käsittely muodostaa pääosan sisällöstä, mutta on myös tärkeää selvittää, mistä virhe on johtunut ja kuinka yritys aikoo toimia, ettei sama virhe enää toistuisi. Lopuksi esitetään tärkein tieto asiakkaalle, eli miten yritys aikoo hyvittää aiheuttamansa virheen. (Binder ym. 2006, 34.)

Reklamaatiot eivät aina ole kovinkaan yksinkertaisia, vaan joskus todella epäselviä. Loppujen lopuksi ne ilmenevät kuitenkin joko myyjän tekemiksi virheiksi tai sitten asiakkaan toiminnasta johtuviksi. Epäselvien tilanteiden hoidossa asiakkaalle virheen alkuperää on selvitettävä hieman tarkemmin. On kuitenkin muistettava, ettei viestissä esitetä liian perusteellista selitystä. Se voi mahdollisesti kääntyä itseään vastaan, koska asiakas saattaa saada siitä mielikuvan, ettei yrityksessä ole mikään asia hallussa. Kun virheen alkuperää selitetään asiakkaalle, siitä ei saa ilmetä mitään yrityksen sisäisiä asioita. Esimerkiksi tiettyä henkilöä ei ole tarvetta syyttää, vaan sanavalinta on pidettävä asiakeskeisenä. (Binder ym. 2006, 34.)

Myös epäselvissä tapauksissa vastauksen muoto noudattaa pääpiirteittäin samaa kaavaa. Aina aloitetaan kiitoksella ja mahdollisella pahoittelulla. Sen jälkeen kerrotaan, miten asiaan on perehdytty ja kuka tai mikä osasto siihen on perehtynyt. Tämän jälkeen asiakkaalle selvitetään tutkimustoimet ja siitä saadut tulokset, kuten mikä vian tai virheen aiheutti ja mitä seurauksia virheestä koituu. (Binder ym. 2006, 34.)

Jos tutkimustulokset paljastavat asiakkaan aiheuttaneen virheen omalla toiminnallaan, eikä virhe ollut myyjän, on se osoitettava perustellusti. Tällaisessa tapauksessa vastaus on yleensä hyvä päättää tiedottavaan opastukseen. Se sisältää esimerkiksi tietoa, kuinka reklamaation kohteena ollutta tuotetta kuuluu käyttää, ettei vikaa sen takia synny uudestaan. (Binder ym. 2006, 35.)

Jos taas tutkimuksista ilmenee virheen tekijänä olleen myyjä, on vastaus päätettävä tietoon siitä, kuinka yritys aikoo korvata tapahtuneen asiakkaalle. Korvaustapoja on useita ja nekin päätetään usein tapauskohtaisesti. Asiakkaalle voidaan esimerkiksi toimittaa uusi vastaava tuote, muita yrityksen tuotteita tai hyvityslasku. Lopuksi on myös hyvä muistaa kiittää asiakasta, miten hänen huomautuksensa auttaa yritystä parantamaan toimintaansa. (Binder ym. 2006, 34–35.)

3.4 Reklamaatioon liittyvää lainsäädäntöä

Kauppalaki ja kuluttajansuojalaki ovat lähes identtiset, kun asia koskee tavaran virheellisyyttä, toimituksen viivästystä, virheen korjaamista tai tavaran tarkastusta. Eroina ovat lähinnä, että kuluttajansuojalaki on kuluttajaa suosivampi, ja kauppalaisissa korostetaan enemmän ostajan tavarantarkastusvelvollisuutta kuin kuluttajansuojalaisissa. Yritysten välisissä kaupoissa asiat hoidetaan pitkälti keskinäisillä sopimuksilla, jotka määrittelevät huomattavasti lakia vapaammin käytettävät ehdot ja vastuut. Kauppalakia noudatetaan tapauksissa, jolloin osapuolet eivät ole muuta sopineet tai vallitseva käytäntö ja kauppatavara määrittelee muunlaista toimintatapaa.

3.4.1 Kuluttajansuojalain 20.1.1978/38 asettamia vaatimuksia

Kuluttajansuojalain tarkoituksena on selventää kuluttajan sekä elinkeinon harjoittajan oikeuksia ja velvollisuuksia kaupan teon yhteydessä. Kuluttajansuojalaki on pakottava laki, eikä siitä voida poiketa erillisellä sopimuksella. Kuluttajansuojalaki on säädetty turvaamaan kuluttajan oikeuksia, koska kuluttajan katsotaan heikommaksi osapuoleksi kuluttajakaupassa ja näin ollen määritetään tarkasti kuluttajan oikeudet ja velvollisuudet.

Kuluttajansuojalaki koskee kulutushyödykkeiden tarjontaa, myyntiä ja muuta markkinointia elinkeinonharjoittajilta kuluttajille. Lakia sovelletaan myös, kun elinkeinonharjoittaja välittää hyödykkeitä kuluttajille. Lakisääteiset vakuutukset,

työntekijäin ryhmähenkivakuutus ja sitä vastaava kunnallisen eläkelaitoksen myöntämä etuus on suljettu lain soveltamisalan ulkopuolelle. (Kuluttajansuojalaki 1. luku, 1. §.)

Kulutushyödykkeellä tarkoitetaan tavaroita, palveluita sekä muita hyödykkeitä ja etuuksia, joita tarjotaan luonnollisille henkilöille tai joita tällaiset henkilöt olennaisessa määrässä hankkivat yksityistä talouttaan varten (Kuluttajansuojalaki 1. luku, 3. §.)

Kuluttajana pidetään henkilöä, joka hankkii kulutushyödykkeen pääasiassa muuhun tarkoitukseen kuin harjoittamaansa elinkeinotoimintaa varten (Kuluttajansuojalaki 1. luku, 4. §.)

Elinkeinonharjoittajalla tarkoitetaan luonnollista henkilöä yksityistä tai julkista oikeushenkilöä, joka taloudellista hyötyä saadakseen ammattimaisesti myy tai muutoin tarjoaa kulutushyödykkeitä vastiketta vastaan hankittaviksi (Kuluttajansuojalaki 1. luku, 5. §.)

3.4.2 Kauppalain 27.3.1987/355 asettamia vaatimuksia

Kauppalaki koskee irtaimen omaisuuden kauppaa sekä soveltuvin osin irtaimen omaisuuden vaihtoa. Yritysten ja elinkeinonharjoittajien välisiä asioita säädellään keskinäisillä sopimuksilla, jotka määrittelevät huomattavasti lakia vapaammin noudatettavat ehdot ja vastuut. Sopimusten lisäksi käytössä on tahdonvaltainen kauppalaki, jota sovelletaan tarpeen vaatiessa, ellei osapuolten välillä ole muuta sovittu tai ellei vallitsevan käytännön tai kauppatavan mukaisesti tule toimia toisin. (Kauppalaki 1. luku.)

3.4.3 Tavarantoimituksen viivästyminen

Tavarantoimituksen viivästyksen kohdalla ostajalla on oikeus vaatia sopimuksen täyttämistä, purkaa kauppa tai vaatia vahingonkorvausta, mikäli viivästyminen ei aiheudu ostajasta. Myyjä ei kuitenkaan ole velvollinen

täyttämään sopimusta, jos myyjällä on olemassa sellainen este, jota ei voi voittaa tai se vaatisi kohtuuttomia uhrauksia verrattuna ostajalle siitä koituvaan etuun, että myyjä täyttää sopimuksen. Jos viivästys aiheutuu myyjän huolimattomuudesta, on ostajalla aina oikeus vaatia vahingonkorvausta. (Kauppalaki 5. luku.)

Ostajalla on oikeus purkaa kauppa, jos sopimusrikkomuksella on ostajalle olennainen merkitys, ja myyjä on käsittänyt asian tai hänen olisi pitänyt se käsittää. Jos ostaja on asettanut toimitukselle lisäajan, eikä aika ole kohtuuttoman lyhyt, hän voi purkaa kaupan, mikäli tavaraa ei toimiteta lisäajan kuluessa. Jos kauppa on tehty tuotteesta, joka on valmistettava tai hankittava varta vasten ostajaa varten, eikä myyjä voi tuotetta ilman huomattavaa tappiota käyttää hyväkseen muulla tavoin, on ostajalla oikeus purkaa kauppa ainoastaan siinä tapauksessa, että kaupan tarkoitus jää hänen osaltaan viivästyksen takia olennaisesti saavuttamatta. (Kauppalaki 5. luku.)

Ostajalla on oikeus vahingonkorvaukseen silloin, kun hän kärsii myyjästä johtuvasta viivästyksestä, ellei myyjä osoita viivästyksen johtuvan asiasta, joka on ollut hänen vaikutusmahdollisuuksiensa ulkopuolella. Sama käytäntöä noudatetaan myös tilanteessa, jossa myyjän apuna käyttämä taho, kuten tavarantoimittaja on aiheuttanut viivästyksen. Ostajalla on näin ollen aina oikeus vahingonkorvaukseen, jos viivästys johtuu huolimattomuudesta myyjän puolella. (Kauppalaki 5. luku.)

Jos myyjä huomaa, ettei voi täyttää sopimusta ajoissa, on hänen ilmoitettava kohtuullisen ajan kuluessa ostajalle esteestä ja sen vaikutuksesta sopimuksen täyttämismahdollisuuksiin. Jos ilmoitusta viivästyksestä ei kuitenkaan tehdä, on ostajalla oikeus korvaukseen vahingosta, joka olisi voitu välttää, jos hän olisi saanut ilmoituksen ajoissa. Ostajan on kuitenkin ilmoitettava myyjälle kohtuullisen ajan kuluessa mahdollisesta kaupan purkamisesta tai vahingonkorvausvaateesta. (Kauppalaki 5. luku.)

3.4.4 Virhe tavarassa

Tavaran on lajiltaan, määrältään, laadultaan, muilta ominaisuuksiltaan ja pakkaukseltaan vastattava sitä, mitä voidaan katsoa sovitun. Lisäksi sen on sovelluttava tarkoitukseen, johon sellaista tavaraa yleensä käytetään. Jos tavara poikkeaa näistä kriteereistä, voidaan siinä katsoa olevan virhe. (Kauppalaki 4. luku.)

Jos tavarassa on virhe, joka johtuu myyjästä tai myyjän puolella olevasta seikasta, on ostajalla oikeus vaatia virheen korjaamista, uutta toimitusta, hinnanalennusta tai kaupan purkua sekä lisäksi vaatia vahingonkorvausta. Hinnanalennusta ja kaupan purkua ostaja voi vaatia silloin, kun virheen korjaaminen tai uuden toimitus ei ole mahdollista, tai reklamaatiota ei ole hoidettu kohtuullisen ajan kuluessa. (Kauppalaki 6. luku.)

Tavaran toimittamisen jälkeen ostajan on tarkastettava se hyvän tavan mukaisesti niin pian kuin vain mahdollista. Ostaja ei saa vaatia virheen korjaamista tai uutta toimitusta, ellei hän ilmoita vaatimuksestaan myyjälle samalla kun hän reklamoi tai kohtuullisessa ajassa sen jälkeen. Ostajan laiminlyönnillä ei kuitenkaan ole tällaista vaikutusta, jos myyjän menettelytavat ovat olleet törkeän huolimattomia tai kunnianvastaisia. (Kauppalaki 6. luku.)

4 TUOTEPALAUTUKSIIN JOHTANEET SYYT JA NIISTÄ SYNTYVÄT ONGELMAT HAKLIFT OY:SSÄ

4.1 Lähtötilanteen kartoittaminen

Lähtötilanne tuotepalautusten ja reklamaatioiden osalta oli melko hankala ja sekasortoinen. Tuotteita palautettiin Hakliftille aivan liikaa, ja usein ei ollut edes tarkkaa tietoa minkä takia. Sen lisäksi sisäinen prosessi oli erittäin epäselvä, koska yrityksessä ei ollut selkeästi määritelty, kuka kyseisistä asioista vastaa, vaan toimintatavat vaihtelivat aina siitä, kehen asiakas kulloinkin oli yhteydessä.

Lähdin työssäni liikkeelle siitä, että haastattelin yrityksen eri henkilöitä ja heidän näkemyksiään, mistä ongelmat johtuvat ja missä ovat suurimmat kehittämisen kohteet sijaitsevat. Tämän jälkeen tein heille selkeän taulukon, johon heidän oli tarkoitus merkitä kaikki oleellinen tieto jokaisesta Hakliftille tapahtuvasta reklamoinnista ja tuotepalautuksesta. Taulukkoon 1 kerättiin perustiedot: päivämäärä, asiakas, tuote, tuotekoodi, kappalemäärä, kuljetusyritys, rahdinmaksaja, rahdin hinta sekä hyvitysprosentti. Sen lisäksi tehtiin erittelyt, joista selvisi oliko vika tuotteessa, tietojärjestelmässä, vai oliko virheen tekijänä myyjä, pakkaaja, varastotyöntekijä tai asiakas ja vielä tarkemmin, kuka henkilö oli kyseessä. Päätimme pitää tällaista kirjanpitoa kolmen kuukauden ajan, koska uskoimme, että se olisi sopivan pitkä aika nähdä keskimääräinen palautusten määrä ja yleisimmät niihin johtaneet syyt (taulukko 1).

Tähän työhön jouduin supistamaan taulukkoa 1, koska siinä oli asioita, joita Haklift Oy ei halua julki, eivätkä asiat ole edes kovin oleellisia opinnäytetyössä.

TUOTEPALAUTUSTEN TIEDOT & SYYT							
2012	OMPELIMO	PAKKAAJA	TUOTEVIRHE	ASIAKAS	MYYJÄ	MUU SYY	YHTEENSÄ
LOKAKUU	1	5	3	4	7	3	23
MARRASKUU		4	3	5	16		28
JOULUKUU	2	3	4	2	12		23
YHTEENSÄ	3	12	10	11	35	3	74

Taulukko 1. Tuotepalautusten lukumäärän ja syiden seuranta loka-joulukuu 2012.

Haastattelin eri osastojen ihmisiä, kun halusin tietoa, kuinka kauan suurin piirtein yksi reklamointitapaus kuluttaa aktiivista työaikaa. Jokainen tapaus on tietysti yksilöllinen, mutta sain suuntaa antavat tiedot. Reklamaatiotapaukset veivät aikaa seuraavasti:

- *asiakaskontakti ja palautuksesta sopiminen 5–20 min (yleensä myyjä)*
- *vastaanotto, tavarank tarkistus ja laskenta 5–20 min (vastaanotto)*
- *raportin laadinta ja tilastointi 10 min (saapuvan tavarank osasto)*
- *selvitystyö (palautuksen syy) 5–60 min (varastopäällikkö/saapuvan tavarank osasto yhdessä myyjien kanssa)*
- *tuotteen hyllytys/vienti huoltoon 5 min (saapuva tavara)*
- *mahdollinen koeveto/korjaus/uuden lähettäminen yms. 15–60 min (korjaamo, saapuva, lähtevä)*
- *hyvitystilauksen tekeminen ja laskutus 10–20 min.*

Kuten selvityksestä käy ilmi, on prosessiin käytettävä aika erittäin kirjava tapauksesta riippuen. Karkea arvio keskiarvosta on noin yksi tunti. Se on turhan pitkä aika jokaista Hakliftille palautettua tuotetta kohden.

4.2 Myynnissä ja asiakaspalvelussa tapahtuvat virheet

Suurin syy reklamointiin ja tuotepalautuksiin piili myyjien tekemissä virheissä. Kolmen kuukauden kirjanpidon aikana tapahtui kaiken kaikkiaan 74 tuotepalautusta, niistä 35, eli lähes puolet oli myyjien tekemiä erilaisia erehdyksiä. Näistä taas suurin osa oli silkkää huolimattomuutta.

Hakliftissa on kymmenkunta myyjää, jotka tekevät myyntityötä lähinnä puhelimitse ja sähköpostin välityksellä. He ovat samalla myös asiakaspalvelijoita, koska ovat päivittäin tekemisissä asiakkaiden kanssa.

Tuotteen toimitusprosessi asiakkaalle alkaa luonnollisesti siitä, kun kaupat ovat tietystä tuotteesta asiakkaan kanssa sovittu. Tämän jälkeen myyjä näppäilee järjestelmään myydyn tuotteen koodin ja kappalemäärän. Haastateltuani yrityksen henkilöstöä sain selville, että juuri näppäilyssä tapahtuu eniten virheitä. Näppäilyvirhe tapahtuu helposti, koska tuotteiden koodit eivät välttämättä eroa toisistaan kuin yhdellä numerolla tai kirjaimella, silti yhtään tällaista virhettä ei saisi tapahtua.

Hakliftilla myyjät ovat lähes pääsääntöisesti provisiopalkalla, tai ainakin valtaosa heidän palkastaan koostuu tehtyjen kauppojen mukaan. Tästä syystä on luonnollista, että he pyrkivät myymään mahdollisimman paljon. Tämä taas saattaa johtaa siihen, että asiakkaille tulee myytyä välillä tuotteita, jotka eivät heidän käyttöönsä sovellu tai niitä on liikaa. Asiakkaan reklamoimasta tuotteesta ja peruuntuneesta kaupasta ei pitäisi myyjälle kertyä provisiota, koska Hakliftkaan ei saa siitä täyttä hintaa. On kuitenkin tapauksia, joissa provisiota on maksettu, vaikka kauppa on peruuntunut.

4.3 Varaston ja keräilyn ongelmat

Varasto saa tiedon tilauksista tietojärjestelmän kautta, johon myyjät ovat tiedot näppäilleet. Varastossa on vastaanottimia, joista keräilijät näkevät, mitkä tuotteet kuhunkin tilaukseen kuuluvat. He kiertävät varastoa ja keräävät ne tuotteet, jotka päätteeltään näkevät. Tietojärjestelmä merkitsee jokaisen kerätyn tuotteen myydyksi ja poistuneeksi varastosta. Tämän jälkeen keräilijät pakkaavat tuotteet oikeanlaisiin pakkauksiin ja kuljettavat ne lähtevien tuotteiden lastauslaiturille, josta kuljetusliike noutaa ne ja toimittaa asiakkaille.

Varastossa tapahtui kolmen kuukauden kontrollijakson aikana 12 erehdystä. Lähes jokainen näistä virheistä johtui täysin inhimillisistä virheistä. Useimmiten tuote joko poimittiin väärältä hyllypaikalta, tuote oli lastattu väärälle hyllypaikalle tai sitten tuotteita pakattiin virheellinen määrä. Syy näihin inhimillisiin virheisiin piilee siinä, että lähes samankaltaiset ja samannäköiset tuotteet ovat vierekkäisillä hyllypaikoilla sekä kaiken lisäksi tuotekoodit saattavat erota toisistaan vain yhdellä numerolla tai kirjaimella.

4.4 Tuotevirheet

Tuotevirheitä havaitaan erittäin harvoin suhteessa siihen, kuinka suuri määrä tavaraa Hakliftin läpi menee. Erilaisia tuotevirheitä havaittiin kaikkiaan 13, joista 10 oli rikkoutunut kuljetuksessa tai ollut jo valmiiksi rikki. Muut kolme olivat omassa ompelimosassa tapahtuneita virheitä. Ompelimo valmistaa tuotteet yleensä mittatilaustyönä, joten jos niitä reklamoidaan, ovat tuotteet sellaisenaan käyttökelvottomia. Korvaavien tuotteiden valmistus johtaa puolestaan turhiin materiaalikustannuksiin ja mahdollisiin kiireisiin ompelimosassa.

Kun asiakas reklamoi tuotteen tuotevirheen takia, käsitellään se aina tapauskohtaisesti. Jos kyse on esimerkiksi kalliista nostimesta, se viedään aina korjaamoon, tuote tarkastetaan, korjataan, jos vain mahdollista ja toimitetaan takaisin asiakkaalle. Jos kyse on tarpeeksi halvasta tuotteesta, ei sitä kannata

kuljettaa takaisin Hakliftille, vaan tilalle toimitetaan uusi tuote turhien kuljetuskustannusten välttämiseksi.

Tuote tarkastetaan aina silmämääräisesti sitä lähetettäessä, mutta tuotepakkauksia ei avata, ellei epäillä laatuvirhettä. Tavaraa vastaanottaessa tehtaalta tehdään pistokokeita silloin tällöin.

4.5 Asiakkaista johtuvat tuotepalautukset

Asiakkaat tekevät joskus virheitä, jotka johtavat kaupan purkuun ja tuotteiden palautukseen tai vaihtoon. Tällöin ei tietenkään Haklift ole korvausvelvollinen, vaan asiakas maksaa kuljetuskustannukset ja kaupan hinnasta korvataan esimerkiksi vain 80 % täyden korvauksen sijasta. Vaikka näistä ei synny rahallista vahinkoa Hakliftille, tuottaa se silti turhaa työtä yrityksen sisällä.

Asiakkaiden tekemiä virheitä sattui kolmen kuukauden aikana 11 kappaletta. Lähes jokainen johtui siitä, että asiakkaan tilaama tuote ei soveltunut heidän tarpeisiinsa. Esimerkiksi nostokoukku on ollut väärän kokoinen tai ei ollut yhteensopiva heidän kalustonsa kanssa. Tämä ei sinänsä ole suuri ongelma, mutta joskus tuote, joka olisi tarkoitus toimittaa takaisin Hakliftille, jää johonkin matkan varrelle roikkumaan ja tästä aiheutuu kirjanpidollisia häiriöitä.

4.6 Yrityksen sisäisen prosessin monimutkaisuus

Hakliftin tämän hetkisen reklamaatioprosessin suurin ongelma on, että siinä ei ole selkeää ohjeistusta ja näin ei tarkkaan aina tiedetä, kuinka toimia tietyissä tilanteissa. Yksi tuotepalautus saattaa rasittaa useampaa työntekijää ja näin aiheuttaa täysin turhaa työtä, joka heijastuu muiden työntekijöille kuuluvien tehtävien hoitoon. Käytännössä asiakas itse valitsee miten ja mihin tuotteita reklamoi, koska esimerkiksi yrityksen Internet-sivuilla tai lähetysdokumenteissa ei ole yhteystietoja mihin nämä tulisi osoittaa.

Reklamaatioprosessi käynnistyy siitä, kun asiakas ottaa yhteyden Hakliftiin, useimmiten myyjään, joka on hänelle myynyt tuotteen tai vaihtoehtoisesti myös varastoon tai korjaamoon, jos kyseessä on viallinen tuote. Tämän jälkeisen menettelyn (palautuksen ja mahdollisen hyvityksen) sopii suurimmassa osassa tapauksista edelleen sama myyjä, joka kaupan on tehnyt. Jos asiakas on yhteydessä varastoon, he sopivat menettelystä tapauskohtaisesti puhelimitse. Korjaamoon suunnatuissa tapauksissa tuote mahdollisesti tarkastetaan ennen kuin päätetään hyvityksestä tai takuutoimituksesta. Kaikissa tapauksissa on kuitenkin tarkoitus, että reklamaation vastaanottaja informoi sähköpostitse vastaanotto-osastoa käytettävästä toimintatavasta.

Hyvityksen määrän sopii reklamaation vastaanottava henkilö, eli yleensä myyjä. Selkeän ohjeistuksen puuttuessa käytäntö on erittäin kirjava. Toisaalta liian ehdoton ohjeistus luo turhan tiukat raamit käytäntöön, koska aina pitää ottaa huomioon asiakassuhde ja kyseessä oleva tapaus.

Yleinen linjaus hyvityksissä kuitenkin löytyy, jota sitten sovelletaan tapauskohtaisesti. Kun on kyse Hakliftin tekemästä virheestä, on hyvitys aina 100 % tai takuutuote. Asiakkaan tekemästä virheestä skaala on 0–100 %. Mittatilauksena tehdyistä tuotteista hyvitys on 0–50 %, myyntipakkauksettomat ja ei-uudenveroiset 0–80 % ja uudenveroiset hyllytuotteet 50–100 %.

Haklift käyttää kuljetuksissaan Kiitolinjan palveluita ja asiakkaiden kanssa on sovittu, että tuotepalautuksissa käytetään pääsääntöisesti Hakliftin rahteja. Jos virhe on ollut asiakkaan, he voivat hoitaa kuljetuksen omilla rahdeillaan, koska silloin kulut jäävät heidän maksettavakseen.

Kun lähetys saapuu Hakliftille, ja tarkastuksen pohjalta kirjallinen palautusraportti, johon liitetään kaikki mukana tulleet saatteet. Raportista ilmenee kuka ja mitä on palauttanut, millä rahdilla sekä palautuksen syy, jos se on tiedossa. Palautusraportin perusteella aletaan selvittää, mitä kyseiselle palautukselle on tarkoitus tehdä. Jos syy ilmenee saatteesta, toimitaan sen pohjalta. Jos saatteessa on nimi, soitetaan kyseiselle henkilölle ja kysytään palautuksen syytä. Jos saatetta ei ole, eikä syy ole tiedossa, tutkitaan

asiakkaan tilauksista, kuka tuotteen on myynyt ja soitetaan tälle pyytäen selvitystä. Tämän työn tekee vastaanotto-osasto.

Selvityksen tuloksena tuote joko hyvitetään, viedään korjaamolle tarkistutettavaksi tai todella harvoin lähetetään sellaisenaan takaisin. Hyvitetyt tuotteet palautetaan takaisin varastoon, elleivät ne ole viallisia. Korjaamalla tuotteet korjataan tai todetaan ehjiksi. Viallisten tilalle lähetetään takuutuote ja viallinen korjataan tai hävitetään. Myyntipakkauksettomat ja hieman kärsineet tuotteet voidaan tarvittaessa myydä kakkoslaatuna myymälässä.

Suurimmat ongelmat tässä prosessissa piilevät siinä, että kun tuote palautuu Hakliftille, siinä ei usein ole tarvittavia tietoja. Joskus ainut tieto, joka pakkauksesta ilmenee, on Hakliftin osoite. Tästä alkaa erittäin turhauttava selvitysoperaatio. Jos kyseessä on paljon myytävä tuote, on todella haastava selvittää, mistä se on peräisin. Tuotteet jäävät usein roikkumaan pitkäksi aikaa, koska niitä ei voi palauttaa takaisin varastohyllyyn ennen selvitysraportointia. Ei tietenkään ole Hakliftin vika, jos asiakas lähettää tuotteen ilman minkäänlaisia saatteita. Se saattaa kuitenkin johtaa asiakkaan tyytymättömyyteen, jos he odottavat hyvitystuotetta tilalle. Tämä on asia, joka pitäisi pystyä ennaltaehkäisemään.

5 KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Tekemistäni selvityksistä ilmeni, että erittäin suuri osa tuotteiden palautumiseen takaisin Hakliftille johtui asioista, jotka sijoittuvat prosessin alkuvaiheeseen tai ovat jopa ennaltaehkäistävässä.

5.1 Kehittämissuhteet myyntiin ja asiakaspalveluun

Suurin osa myyjän ja asiakkaan välillä tapahtuneista virheistä aiheutui silkasta huolimattomuudesta esimerkiksi tuotekoodia järjestelmään syöttäessä, joten huolellisuutta ei voi liiaksi korostaa. Näin saadaan jo iso osa Hakliftin tuotepalautuksista karsittua. Niin kuin todettua, suurin osa virheistä on huolimattomuutta, mutta välillä kyse on myös tiedon tai ammattitaidon puutteesta. Tuotteet, joita ollaan myymässä tai ostamassa, pitäisi tuntea riittävän hyvin, jotta ei tulisi tehtyä kauppvoja tuotteista, jotka eivät sovellu tarpeeseen tai niitä ei osata käyttää. Tietenkään asiakasta ei voida kovin suuressa määrin ruveta neuvomaan, mutta myyjä voidaan perehdyttää hallitsemaan myytävät tuotteet riittävän hyvin, jotta hän osaa varmistaa kauppaamiensa tuotteiden sopivuuden asiakkaan tarpeisiin.

Asiakas suuntaa reklamaatiovaatimuksensa useimmiten myyjälle, joka hänelle on myynyt tuotteen. Koska kyseisissä tapauksissa myyjät toimivat myös asiakaspalvelijana, heidät olisi hyvä kouluttaa yli osastorajojen, jotta he ymmärtäisivät reklamaatioprosessin kokonaisuuden paremmin. Jos he eivät itse pysty juuri kyseessä olevassa asiassa asiakasta auttamaan, he osaisivat ainakin neuvoa mille osastolle ottaa yhteyttä. Laamanen (2005) totesi, mitä enemmän työntekijät tietävät toisten osastojen tehtävistä ja vastuualueista, sitä

paremmin he ymmärtävät prosessin kulkua ja eri vaiheita. Sen lisäksi, että prosessit tuovat järjestystä kaaokseen, niiden ymmärtämisellä on myös vaikutusta siihen, miten hyvin asiakasta osataan palvella.

Hakliftin pitäisi poistaa mahdollisuus myyjien provisioon tapauksissa, joissa he ovat tehneet virheen, ja tuote palautuu takaisin yritykselle. Tästä koituu täysin turhia kustannuksia mm. kuljetuskustannusten muodossa. Tämä mahdollisuus poistamalla myös huolellisuus paranisi.

5.2 Kehittämisehdotukset varastoon ja keräilyyn

Asiakasreklamaatioiden määrää voidaan pienentää ennaltaehkäisevästi, jos varastossa tapahtuvaan manuaaliseen tuotteiden keräilyyn kiinnitetään entistä enemmän huomiota. Ongelmia syntyy varsinkin silloin, kun tilaukset kasaantuvat samaan ajankohtaan. Keräilijöillä on kiire saada kaikki tuotteet kerättyä ja pakattua.

Koska samankaltaiset ja -näköiset tuotteet ovat sijoitettuna vierekkäisille hyllypaikoille ja tuotekoodit eroavat toisistaan vain hieman, on ymmärrettävää, että virheitä sattuu. Tässäkin kaiken perusta on huolellisuus, mutta varsinaisina parantamistoimenpiteinä ehdottaisin tuotekoodien ja hyllypaikkojen selkeämpää merkitsemistä niin, että ne eroavat enemmän ja toisistaan. Samankaltaisten tuotteiden hyllypaikkojen sijoittelua tulee myös miettiä, voisivatko ne olla enemmän erillään toisistaan ja näin välttyä väärän tuotteen poimimista viereiseltä hyllyltä.

5.3 Reklamaatioprosessin tehostamisehdotukset

Reklamaatioprosessia ja varsinkin sen käsittelyn alkuvaihetta saadaan tehostettua asiakkaille annettuja reklamointiohjeita täsmentämällä, painottamalla ja vielä tarvittaessa varmistamalla, että asiakas ymmärtävää hänelle annettuja ohjeita oikein. Ongelmana on usein se, että asiakkaiden lähettämät rutiinireklamaatiot, kuten tavaroiden vahingoittumisilmoitukset tai

keräilyvirheilmoitukset, eivät noudata mitään selkeää kaavaa, vaan saattavat olla osoitettuina mille tahansa Hakliftin osastolle. Se aiheuttaa turhaa sisäisen prosessin kuormittamista ja tehottomuutta, koska useampikin henkilö saattaa aloittaa reklamaation käsittelyn vailla tietoa, että asia on jo työn alla. Tähän ongelmaan ratkaisuna olisi, että reklamaatioilmoituksille olisi vain yksi kanava ja mahdollisesti vain yksi henkilö, joka niistä vastaisi. Yhden henkilön ratkaisussa piilee kuitenkin kaksi olennaista ongelmaa. Ensimmäinen asiakas olisi luultavasti ensin yhteydessä myyjään joka tapauksessa. Toiseksi hän joutuisi toimimaan tiettyjen raamien sisällä, ja koska jokainen kauppa ja asiakas pitää hoitaa tapauskohtaisesti, olisi se hankalaa tuntematta asiakasta, ja myyjä usein hänet parhaiten tuntee.

Prosessiin tulee aina määrittellä prosessin omistaja, jonka vastuulla on prosessin suorituskyky. Hänen tehtävänä on asiakassuuntautuneen toiminnan jatkuva parantaminen. Hän seuraa myös prosessin toimintaa ja siinä tarvittavia resursseja sekä prosessissa syntyvää tuotosta ja sen suorituskykyä. (Laamanen 2005, 124.) Vaikka myyjä olisikin se, joka on suorassa yhteydessä asiakkaaseen, pitäisi kaiken oleellisen tiedon kulkea myös prosessin omistajalle. Näin hän pystyisi kontrolloimaan koko prosessia ja pitämään homman hallinnassaan.

Hakliftilla on selkeä ongelma siinä, että omaa reklamaatiolomaketta ei ole asiakkaiden saatavilla. Tämä johtaa siihen, että asiakkaat lähettävät omia ilmoituksia ja taulukoita, joista voi olla hankala saada selvää. Pahimmassa tapauksessa tuote palautetaan ilman mitään saatetta. Reklamaatioprosessi käynnistyy, mutta epäselvyyksien vuoksi se vie turhan paljon aikaa ja vaivaa. Tämän takia Hakliftin pitäisi laittaa nettisivuille tulostettava reklamaatiolomakepohja ainakin normaaleja reklamaatiotapauksia varten. Tämän lisäksi ennen kaikkea myyjä pitäisi painottaa asiakkaita käyttämään reklamaatioissa Hakliftin omaa lomaketta.

Tiedonkulku osoittautui myös jonkin asteiseksi ongelmaksi. Prosessi ei voi toimia täysillä, jos kommunikaatio osastojen välillä ei ole kunnossa. Tätä helpottaisi se, jos jokainen työntekijä tietäisi myös muiden osastojen

työtehtävistä ja vastuualueista. Tällöin voisi kuvitella itsensä prosessin seuraavaan vaiheeseen, ja miettiä, miten itse siinä kohtaa olisi helpointa jatkaa prosessin kulkua eteenpäin.

5.4 Tuotepalautusten ohjeistus

Oheinen ohjeistus on suunniteltu, jotta välttyttäisiin ylimääräisiltä sekaannuksilta kun asiakas haluaa palauttaa tuotteita Hakliftille. Se on tarkoitettu yrityksen jokaiselle työntekijälle, joka työskentelee kyseisten asioiden kanssa, pääsääntöisesti kuitenkin myyjille, koska heitä nämä useimmin koskevat. Ohjeistus lähetetään jokaiselle sähköpostitse, ja sen mahdollisista päivityksistä ilmoitetaan myös sähköpostin välityksellä.

- *Kun asiakas haluaa palauttaa tuotteen, on hänelle annettava selkeät ohjeet, miten on toimittava, ja mitä tietoja palautettavassa paketissa on oltava, jotta se voidaan helposti käsitellä. Näin vältetään turhat epäselvyydet.*
 - *Kuka palauttaa?*
 - *Mitä palauttaa?*
 - *Miksi palauttaa?*
 - *Kuljetus Kiitolinjalla (jos Haklift maksajana)*
- *Palautukset Kiitolinjalla ja Hakliftin rahdeilla. Meidän virheistä/tuotevirheestä aiheutuvat palautukset otetaan meidän rahdeilla ja asiakkaasta johtuvat maksavat he itse.*
- *Palautusten yleiset linjaukset:*
 - *Meidän virhe tai tuotevirhe = täysi hyvitys tai takuutuote*
 - *Asiakkaan virhetapauksissa riippuen tuotteesta ja sen kunnosta 0–100 %*
 - *Mittatilauksena tehdyt tuotteet 0–50 %*
 - *Myyntipakkauksettomat ja ei uudenveroiset 0–80 %*
 - *Uudenveroiset hyllytuotteet 50–100 %*
- *Alle 1000 € palautuksesta myyjä saa sopia hyvitysmenettelystä. Yli 1000 € - otettava yhteys esimieheen.*

- *Meidän virheestä johtuvaa, alle X € arvoista tuotetta ei kannata kuljettaa takaisin, koska rahti- ja muut kulut tulevat kalliimmaksi kuin tuo X €.*
- *Jokaisessa tapauksessa on kuitenkin otettava huomioon asiakassuhde ja ko. tapaus*
- *Tuotetta ei hyvitetä tai korvaavaa lähetetä tilalle koskaan ennen kuin vanha on saapunut takaisin Hakliftille.*

6 YHTEENVETO

Työn tarkoituksena oli selkeyttää yrityksen sekavaa ja paljon ylimääräisiä työtunteja sekä kustannuksia aiheuttavaa tuotepalautus- ja reklamaatioprosessia. Omien tutkimusten ja ajatusteni tueksi kirjoitin työn teoriaosuuteen luvut liiketoimintaprosessista ja sen kehittämisestä, reklamaatioprosessista ja siihen liittyvästä lainsäädännöstä. Teoriaan perehdyin lukemalla alan kirjallisuutta ja muita julkaisuja.

Tehtäväni oli myös luoda selkeä ohjeistus, kuinka tulisi toimia asiakkaan reklamoidessa tuotteita. Sen tueksi tein taulukon, johon merkattiin kaikki tiedot reklamaatioista ja tuotepalautuksista kolmen kuukauden ajalta. Tämän tilastoinnin ja tekemieni haastattelujen perusteella sain selville, että suurimmat ongelmat ovat huolimattomuudessa. Tarkkailujakson aikana tapahtui 74 tuotepalautukseen tai reklamaatioon johtanutta virhettä, näistä reilusti yli puolet johtui suoraan tai välillisesti oman henkilöstön huolimattomuudesta, joten siinä on suuri kehittämisen kohde.

Pelkkä ohjeistus ei poista kaikkia ongelmia, vaan henkilöstö on saatava noudattamaan ohjeita, mikä on tietysti haaste. Uskon kuitenkin, jos ohjeistus perustellaan hyvin, saa se useimmat ymmärtämään, että se helpottaa jokaisen työntekoa. Tärkeämpänä asiana pidän kuitenkin prosessiajattelun ymmärtämistä, jonka teoriaa sovelsin omien ajatusteni tueksi. Prosessiajattelun ja ohjeistuksen ymmärtäminen sekä siihen sitoutuminen lähtee yrityksen johdosta, joka omalla esimerkillään näyttää muulle henkilöstölle oikean asenteen ja suhtautumisen asiaan.

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Helsinki: WSOY.

Alajärvi, K; Herno, L; Koskinen, H. & Yrttiaho, L. 1999. Työelämän viestintä. Oulu: WSOY.

Binder, T; Kärnä, E; Miestamo, R; M´etivier, C; Salenius, p; Savinainen, P; Solonen, S; Taimio, A. & Åberg, K. 2006. Liikeviestinnän käsikirja - viestit vaihtoon 7 kielellä. Helsinki: Edita Prima Oy.

<http://www.haklift.com/index.php/yritysinfo>.

Kauppalaki 27.3.1987/355.

Kortetjärvi-Nurmi, S. ; Kuronen, M.-L. & Ollikainen, M. 2008. Yrityksen viestintä. 5., uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Kuluttajansuojalaki 20.1.1987/38.

Laamanen, K. 2005. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Lahtinen, J. & Isoviita, A. 1994. Asiakaspalvelu. Kokkola: KP Paino.

Ojasalo, K; Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät – uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: SanomaPro Oy.

Paluulogistiikka. 2013. Logistiikkamaailma. saatavana: http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Paluulogistiikka#.UV1AEVd_PR0.

Valvio, T. 2010. Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

Ylikoski, T. Järvinen, R. & Rosti, P. 2002. Hyvä asiakaspalvelu menestystekijä finanssialalla. Helsinki: Yliopistopaino.

