

Juha Arpiainen

Toimittajaperäisen reklamaatioprosessin kehittäminen

Case Nokia Solutions and Networks Oy

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Hankintatoimen koulutusohjelma

Opinnäytetyö

17.1.2015



Tekijä(t) Otsikko Sivumäärä Aika	Juha Arpiainen Toimittajaperäisen reklamaatioprosessin kehittäminen (Case Nokia Solutions and Networks Oy) 56 sivua + 6 liitettä 17.1.2015
Tutkinto	Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Koulutusohjelma	Hankintatoimen koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	-
Ohjaaja(t)	Lehtori Siv Relander Head of Partnering Operations Quality, Tiina Ketola
<p>Tämä tutkimus toimi kehityshankkeena Nokia Solutions and Networks:lle ja sen pääasiallisenä tavoitteena oli kehittää Core Demand Fulfillment -hankintayksikön toimittajaperäistä reklamaatioprosessia siten, että reklamaatiot saataisiin käsiteltyä nopeammin ja laadukkaammin. Tutkimus oli samalla jatkotutkimushanke aikaisemmin vuonna 2011 tehdyille vastaavanlaiselle kehityshankkeelle.</p> <p>Kehityshanke toteutettiin toimintatutkimuksena vuosien 2013 ja 2014 aikana. Siitä oli erotettavissa viisi selkeää vaihetta: nykytilan selvittäminen, uuden toimintamallin rakentaminen, pilotin valmistelu, tulosten kerääminen ja tulosten analysointi. Kolme asiaa oli ratkaisevassa roolissa nykytilan parantamiseksi: kirjoitettu lähdemateriaali, tutkijan omat kokemukset tutkitusta prosessista sekä keskeisten toimijoiden näkemykset koko hankkeen aikana.</p> <p>Teoreettisen viitekehyksen perusteella voidaan päätellä, että Nokia Solutions and Networks:n käyttämä systemaattinen ongelmanratkaisumenetelmä, 8D, on käyttökelpoinen reklamaatioiden nopeaa ja laadukasta ratkaisemista tukeva menetelmä. Olennaista on kuitenkin samalla hyödyntää reklamaatioiden tuottamaa tietoa osana yrityksen laadunparannusta. Aikaisempien tutkimusten esiin nostamat nopeaa ja laadukasta ongelmanratkaisua tukevat käytänteet toimivat syötteenä mallille, joka rakennettiin Nokia Solutions and Networks:lle toimittajaperäisten reklamaatioiden ratkaisemiseksi 8D – menetelmään perustuvaa selainpohjaista MCAR - työkalua hyödyntäen.</p> <p>Tutkimuksen tulosten analysoinnin apuna käytettiin uutta toimintamallia suhteessa nykytilaan vertailevia mittareita sekä määrällisiin ja laadullisiin menetelmiin perustunutta käyttäjätyytyväisyyskyselyä, joka lähetettiin pilottiin osallistuneille. Erityisesti käyttäjätyytyväisyyskyselyn vastaukset olivat rohkaisevia ja niiden perusteella luotiin jatkotoimenpiteenä toimeenpanosuunnitelma kehittämistehtävän hankintayksikössä. Kaiken kaikkiaan pilotin tärkein tehtävä oli uuden toimintamallin kokeileminen ja kyseisen työskentelytavan vakiinnuttaminen siinä missä varsinainen laadunparannus tapahtuu pidemmällä aikajänteellä. Tutkimus vahvisti teoreettisessa viitekehyksessä olevaa käsitystä siitä, että 8D – menetelmä ja siihen perustuvan työkalun ja toimintamallin käyttö tukee systemaattista ongelmanratkaisua.</p>	
Avainsanat	Reklamaatio, systemaattinen ongelmanratkaisu, 8D – menetelmä

Author(s) Title Number of Pages Date	Juha Arpiainen Developing the Supplier-based Complaint Management Process (Case Nokia Solutions and Networks Oy) 56 pages + 6 appendices 17.1.2015
Degree	Master of Business Administration
Degree Programme	Master's Degree in Supply Chain Management
Specialisation option	-
Instructor(s)	Siv Relander, Lecturer Tiina Ketola, Head of Partnering Operations Quality
<p>This study was conducted as a development project for Nokia Solutions and Networks. The main objective of the study was to develop a supplier-based complaint management process for Core Demand Fulfillment Purchasing Team to ensure that the complaints were handled faster and with better quality. The present study is a continuation of a previous study about the same topic carried out by the purchasing team in 2011.</p> <p>The study was carried out as an action research in 2013 and 2014. The study contained five phases: the current state analysis, building the new operations model, preparing the pilot, collecting results and analyzing the results. Three things were in a decisive role in improving the current state: references to previous studies, the experience of the researcher himself of the complaint management process and the opinions of the main stakeholders during the whole development project.</p> <p>The chosen theoretical context suggested that the 8D systematic problem solving methodology used by Nokia Solutions and Networks is supporting a prompt handling of complaints with high quality. Meanwhile it is equally important to utilize the complaint information in the quality improvement actions. The good practices in the previous studies from different industries gave the input to the operations model that was introduced to the purchasing team. At the heart of the operations model was the MCAR tool, which is based on the 8D methodology and is used to manage complaints with the goods suppliers.</p> <p>The study results were based on comparative indicators and a user satisfaction survey. Especially the answers collected from the user satisfaction survey were positive and they were used as input for a deployment plan in the purchasing team. After all, the most important task of the pilot project was to test the new operations model in action while the actual quality improvement will happen in long term. Finally, the study gave additional evidence that by using a tool based on the 8D methodology as part of an operations model with strong quality aspect is supporting systematic problem solving.</p>	
Keywords	Complaint management, systematic problem solving, 8D methodology

Sisälllys

1	Johdanto	1
1.1	Kuvaus yrityksestä, sen toimialasta ja tulevaisuuden näkymistä	1
1.2	Kuvaus opinnäytetyön aihealueen organisaatiosta ja kehitettävän prosessin nykytilasta	3
1.2.1	Yrityksen laatujärjestelmä	3
1.2.2	Toimitusreklamaatioprosessin kuvaus	5
1.2.3	Toimitusreklamaatioprosessiin liittyvä ongelmanratkaisumenetelmä	6
1.2.4	Toimitusreklamaatioprosessin suorituskyvyn mittarit	6
1.3	Kuvaus nykytilan ongelmasta ja oireista	7
1.4	Tutkimusongelma	10
1.5	Ongelman rajaus opinnäytetyötä varten	11
1.6	Opinnäytetyön tavoitteet ja niiden mittaaminen	12
1.6.1	Tavoite 1: Toimintamallin luominen, jolla ratkaistaan nopeammin ja laadukkaammin toimittajarajapinnan ongelmia	12
1.6.2	Tavoite 2: Selainpohjaisen 8D – työkalun soveltuvuuden arviointi hankintayksikössän osana uutta toimintamallia	13
1.6.3	Tavoite 3: Selainpohjaisen 8D – työkalun raportointi- ja metriikkapotentiaalin arviointi	14
2	Teoreettinen viitekehys	14
2.1	Mikä on reklamaatio	14
2.2	Ongelma ja sen ratkaiseminen	15
2.3	Systemaattinen ongelmanratkaisu	16
2.4	Systemaattinen ongelmanratkaisu 8D – menetelmällä	17
2.4.1	8D – menetelmän työvaiheet	17
2.4.2	8D – menetelmän hyödyllisyys ongelmanratkaisussa	19
2.5	Reklamaatioiden ratkaisemisen nopeus ja laatu hyödyntäessä 8D – menetelmää	20
2.5.1	8D – menetelmä osana reklamaatioiden laadukasta ratkaisemista	21
2.5.2	8D – menetelmä osana reklamaatioiden nopeaa ratkaisemista	22
2.6	Ongelmanratkaisun apuna käytettävät laadulliset analysointimenetelmät	22
2.6.1	Brainstorming (aivoriihi)	23
2.6.2	5 why's	24
2.6.3	Cause and Effect diagram (syy-seuraus diagrammi)	24
2.6.4	Fault tree analysis (puudiagrammi)	25
2.7	Systemaattinen ongelmanratkaisu 8D – menetelmällä osana kokonaisvaltaista laatua painottavaa toimittajaperäistä reklamaationhallintaprosessia	25

2.8	Malli kokonaisvaltaisen ja laadukkaan reklamaationhallintaprosessin tueksi	27
2.8.1	Reklamaatioiden analysointi	28
2.8.2	Reklamaatioiden käsittely	30
2.8.3	Reklamaatioiden tuottaman tiedon hyödyntäminen	31
2.9	Muita laadukkaan ja nopean reklamaationhallintaprosessin tunnusmerkkejä	32
2.10	Ongelmanratkaisun ja reklamaatioprosessin suorituskyvyn mittaaminen	34
2.11	Malli NSN:lle toimittajaperäisten reklamaatioiden käsittelemiseksi nopeasti ja laadukkaasti hyödyntäen 8D – menetelmään perustuvaa työkalua	35
3	Toimintatutkimus ja tutkimusmenetelmät	36
3.1	Nykytilan selvittäminen	38
3.2	Uuden toimintamallin rakentaminen	39
3.3	Pilotin valmistelu	40
3.4	Riskianalyysi	40
3.5	Pilotin kulku ja tulosten kerääminen	42
4	Tulokset	43
4.1	Tulokset tavoitteelle 1	43
4.2	Tulokset tavoitteelle 2	46
4.3	Tulokset tavoitteelle 3	47
4.4	Lopullinen toimintamalli	47
5	Yhteenveto	48
5.1	Teoreettinen viitekehys	48
5.2	Tutkimuksen toteutus	50
5.3	Tutkimusongelma ja kehittämistavoitteet	50
5.4	Johtopäätökset tutkimustulosten perusteella	51
	Lähteet	54
	Liitteet	
	Liite 1. NSN:n yleinen toimitusreklamaatioprosessi	
	Liite 2. NSN:n yleinen toimitusreklamaatioprosessi - pääprosessi tarkemmalla tasolla	
	Liite 3. Ongelmanratkaisumetodologia	
	Liite 4. Kehityshankkeen nykytila-analyysin eteneminen / Kehityshankkeen ydintiimi / Nykytila-analyysi kysymykset	
	Liite 5. Pilotin valmistelu	
	Liite 6. Tyytyväisyyskyselyn yleinen osuus	

1 Johdanto

1.1 Kuvaus yrityksestä, sen toimialasta ja tulevaisuuden näkymistä

Nokia Solutions and Networks Oy (NSN) toimittaa tehokkaita laajakaistaisia matkaviestinverkkoja, näiden verkkojen arvon maksimoivan älykkyyden sekä palvelut, joiden ansiosta kokonaisuus toimii saumattomasti (Company. 2013). NSN perustettiin vuonna 2007 yhdistämällä Nokian Networks -liiketoimintayksikkö ja Siemensin vastaavat verkko-toiminnot. Nimeksi valittiin tuolloin Nokia Siemens Networks yrityksen omistajien mukaisesti. Vuonna 2011 NSN osti Motorolan langattoman verkon infrastruktuuriliiketoiminnot, mikä avasi ovia perinteisesti haastaville Pohjois-Amerikan markkinoille. Vuonna 2013 Nokia osti Siemensin osuuden NSN:sta. Yrityksellä on pääkonttori Espoon Karaportissa ja työntekijöitä on maailmanlaajuisesti noin 48 000. Vuonna 2013 liikevaihto oli reilut 11 miljardia euroa. (Welcome to Nokia Solutions and Networks. 2013.)

NSN:n strategia muodostuu kolmesta tukipilarista: laajakaististen matkaviestinverkkojen johtajuudesta, palveluliiketoimintojen kasvusta sekä laadusta ja toimeenpanokyvystä. Koko maailman laajakaistaiset matkaviestinverkkomarkkinat arvioitiin noin 80 miljardin euron arvoiseksi vuonna 2013 ja niiden ennustetaan kasvavan vain hieman vuoteen 2016. Tällä hetkellä NSN:lla on 2. sija strategian mukaisilla markkinoilla (Networks Strategy 2014. 2014).

Toimialan tärkeimpiä toimijoita ovat asiakkaina olevat teleoperaattorit sekä näiden palveluita käyttävät kuluttajat ja yritykset. Markkinoilla toimii myös palveluntarjoajia, jotka hyödyntävät matkapuhelinverkkoa sovellustensa jakamiseen Internet-yhteyden avulla kuitenkin omistamatta tai hallinnoimatta verkkoa. Esimerkiksi Facebook, Google ja Youtube lukeutuvat kyseisiin palveluntarjoajiin. (Market trends and impacts: Industry landscape 2011 – overview. 2013.)

Toimialalle on tyypillistä suuri riippuvuus teleoperaattoreiden ja muiden matkapuhelinverkkoa käyttävien palveluntarjoajien tekemien investointien kehityksestä. Teleoperaattoreiden kohdalla kyse saattaa olla esimerkiksi matkapuhelinverkon modernisoinnista vastaamaan nykyisiä tiedonsiirtovaatimuksia siinä missä muut verkkoa hyödyntä-

vät palveluntarjoajat ajavat teleoperaattoreita lisäämään kyseisiä investointeja. Matkapuhelinverkkojen modernisoinnit tarjoavat alan yrityksille mahdollisuuksia, mutta yleisesti ottaen maailman heikko taloudellinen tilanne on vähentänyt teleoperaattoreiden investointeja ja se on pakottanut laitetoimittajat hakemaan kustannussäästöjä fuusioitumalla ja keskittymällä haluttuihin tuote- tai asiakassegmentteihin. Esimerkiksi vuoden 2012 kolmannella neljänneksellä markkinat heikkenivät yli kymmenen prosenttia vuotta aiemmasta (Taloussanomat 2012). Lisäksi aasialaisten kilpailijoiden - Huawei ja ZTE:n - ilmestyminen alalle on lisännyt hintakilpailua, mikä kannustaa alan yrityksiä hakemaan kilpailuetua esimerkiksi panostamalla uusiin tuoteinnovaatioihin ja laatuun.

Seuraavan 10 vuoden sisällä on odotettavissa, että toimialan yritykset pyrkivät keskittymään ohjelmistojen ja palveluiden myyntiin samalla kun laitteet ostetaan näiden valmistamiseen erikoistuneilta toimittajilta. Ohjelmistojen osalta pyritään pääsemään tulevan rahavirran optimoivaan myyntimalliin, jossa asiakas ostaa NSN:n ohjelmiston, tarvittavat lisenssit käyttää ohjelmistoa sekä ylläpidon tuleville vuosille. Lähitulevaisuudessa tulee korostumaan myös ns. pilvipalvelut erityisesti yritysmarkkinoilla (Market trends and impacts: Industry landscape 2011 – overview. 2013).

Jo 2000-luvun alussa oli havaittavissa matkapuhelin-, IT-, media- ja kulutuselektronikkatoimialojen rajojen hämärtyminen. Tämä loi uudenlaisia laitteita, palveluita ja tapoja käyttää matkapuhelimia. Lisäksi matkapuhelinverkkojen laite- ja ohjelmistotoimittajat pyrkivät keskittymään strategisesti tiettyjen laitteiden ja ohjelmistojen tarjoamiseen kokonaisvaltaisten tuoteratkaisujen sijaan. (Nokia Oyj 2013, 12.)

Tulevaisuuden kuluttajat viettävät enemmän aikaa matkapuhelinverkkoon kytköksissä olevien laitteiden ja sitä hyödyntävien palveluiden ja applikaatioiden parissa. Tällä tavoin he käyttävät Internetiä ja erityisesti sosiaalista mediaa ja jakavat itse luotua sisältöä liikkeellä ollessaan. (Market trends and impacts: Industry landscape 2011 – Consumers. 2013.) Yrityksiä etsivät yksilöllisempiä Internetin välityksellä toimivia sovelluksia, joita voi käyttää liikkuen ja hyödyntää kommunikointisovellusten, kuten sähköpostin ja pikaviestinnän kanssa (Market trends and impacts: Industry landscape 2011 – Enterprises. 2013). Molemmat trendit lisäävät matkaviestinverkoilta vaadittavaa suorituskykyä ja siten laajakaistaiseen matkaviestintään lukeutuvien nopeiden 4G verkkojen kysyntää.

1.2 Kuvaus opinnäytetyön aihealueen organisaatiosta ja kehitettävän prosessin nykytilasta

Toimeksiantajani on Supply Chain Operations Hardware (SCO HW), Core Demand Fulfillment – hankintayksikkö, joka vastaa kolmannen osapuolen laitteiden, ohjelmistojen, lisenssien ja palveluiden hankkimisesta ja toimittamisesta asiakkaille suoraan toimittajalta, jakelukeskuksen kautta tai esiasennettuna. Yksiköllä on ostajia Espoossa, Berliinissä ja Shanghaissa. Tämän lisäksi Münchenin toimistossa on yksikön johtoa sekä tukitoimintoja. Jakelu- ja esiasennuskeskus sijaitsee Berliinissä.

Minulla on lähes kymmenen vuoden kokemus laitetoimituksista operatiivisesta näkökulmasta kyseisen yksikön palveluksessa. Nykyisenä vastuualueenani on kolmannen osapuolen ohjelmistojen ja lisenssien prosessinkehitys ja näiden hankkimiseen erikoistuneen tiimin vetäminen.

Hankintayksikköni kuuluu Global Operations (GOPS) - liiketoimintayksikköön, jonka alaisuudessa on myös tuotanto ja tukitoimintoja. SCO HW – yksikköön kuuluu myös toinen hankintayksikkö, joka vastaa komponenttihankinnoista tehtaille sekä NSN:n jakelukeskusten kautta kulkevista hankinnoista.

Laatu, joka on tärkeä elementti opinnäytetyöni aihealueen kannalta, on NSN:n strategian yksi keskittymisalueista ja sen avulla pyritään erottautumaan markkinoilla kilpailijoista. NSN:lla on oma laatuorganisaatio, joka tekee poikkiorganisatorista yhteistyötä tuotteiden ja palveluiden laadun parantamiseksi.

Opinnäytetyölläni oli koko hankkeen aikana oman hankintayksikköni ohella, GOPS:n laatuosaston sekä toimittajakannan valikoimisesta, hallinnoimisesta ja kehittämisestä vastaavan Global Procurement – liiketoimintayksikön tuki.

1.2.1 Yrityksen laatujärjestelmä

Lysons ja Farrington (2012, 263) määrittelevät laatujärjestelmän organisaatorakenteeksi, vastuualueiksi, menetelmiksi, prosesseiksi ja resursseiksi, joiden avulla toteutetaan laadun hallinta. Tärkeää on havaita laadun kokonaisvaltainen kaikkeen tekemiseen vaikuttava luonne (Lysons & Farrington 2012, 263).

NSN:n laatuorganisaation tavoitteena on tehdä laadusta osa NSN:n yrityskulttuuria, joka heijastuu kaikessa tekemisessä. Tavoitetta ohjaa kolme keskeistä periaatetta: ”asiakas ensimmäiseksi”, ”toiminnan erinomaisuus” ja ”jokainen omistaa laadun”. Keskitetty laatuorganisaatio on linkitetty liiketoimintatason organisaatioiden omiin laatuyksiköihin, jotka raportoivat keskitetylle laatuorganisaatiolle. (Mode of operation of the planned Quality organisation. 2013.) Näin ollen laatu saadaan suoraan mukaan liiketoimintaa koskeviin päätöksiin ja jokaisella työntekijällä on vastuu asiakastytytyväisyydestä.

NSN seuraa toimitusreklamaatioprosessissaan mm. ISO9000 ja TS9000 laatustandardeja. ISO9000 on joukko kriteereitä, joita oikein seuraamalla yritykset voivat kehittää tyytyväisten asiakkaiden luomiseksi tarvittavaa kyvykkyyttä (Hoyle 2006). Se käytännössä kuvaa kyseisen laatustandardin peruskonseptit. ISO9001:2008 asettaa puolestaan käytännön vaatimukset yritysten laadunhallintajärjestelmälle. (ISO 9000 – Quality Management.) TS9000 on ISO9001:2008 laatustandardin jatke ja tarkoitettu nimenomaan telekommunikaatioalan yrityksille (Overview. 2010). NSN:n reklamaationkäsitteilytyökalu on rakennettu näiden laatustandardien pohjalta.

Hankintayksikköni seuraa Plan-Do-Check-Act (PDCA) – prosessia kehitystoiminnassaan. Silloin kun nykyisessä suoritustasossa havaitaan suorituskykyä heikentävä ongelma, pyritään sama suoritustaso palauttamaan korjaavalla toimenpiteellä. Kun halutaan kohentaa nykyistä suoritustasoa, tehdään kehitystoimenpiteitä esimerkiksi esikuvaa-analyysiä hyödyntäen PDCA – prosessin mukaisesti. Näiden toimenpiteiden lisäksi kuka tahansa voi milloin tahansa tehdä kehitysidean. Opinnäytetyössäni oli kyse nykyisen suoritustason tietoisesta kohentamisesta toimintatutkimuksen keinoin, joka niin ikään voidaan nähdä PDCA – prosessina.

Heikkinen & Rovio & Syrjälä (2007, 79–80) esittävät toimintatutkimuksen etenevän suunnittelusta toiminnan ja havainnoinnin kautta reflektointiin. Tosin he huomauttavat, että kehittämishanke johtaa usein uuteen kehittelyyn, joten uusi kehittämisen sykli alkaa reflektoinnin jälkeen. Opinnäytetyöni oli jatkoa kollegani Jaakko Kervisen opinnäytetyönä vuonna 2011 tekemälle kehityshankkeelle, joka pyrki parantamaan vastaavalla tavalla hankintayksikköni reklamaationhallintaprosessia, joten siinäkin mielessä voidaan puhua jatkuvasta toiminnan kehittämisestä.

1.2.2 Toimitusreklamaatioprosessin kuvaus

NSN:n yleinen toimitusreklamaatioprosessi toimii SCO HW:n hankintayksiköiden toimitajaperäisen reklamaationkäsittelyn ohjenuorana. Yleisen toimitusreklamaatioprosessin mukaan asiakkaan tilaamassa toimituksessa voidaan havaita poikkeama, joka aiheuttaa reklamaation. Tämän jälkeen reklamaatio arvioidaan ja asiakkaalle toimitetaan tarvittaessa korvaava tuote, eli oire korjataan asianmukaisesti. Lopuksi suoritetaan ongelmanratkaisu sekä analyysi ongelman perimmäisen syyn löytämiseksi, jotta saataisiin selville oireen takana piilevä ongelma (Ks. liite 1).

Yleisessä toimitusreklamaatioprosessissa on kolme keskeistä roolia: perustaja, koordinaattori ja ratkaisija. Nämä roolit kuuluvat tavallisesti asiakasrajapinnan edustajalle (perustaja), alueellisen logistiikkaosaston edustajalle (koordinaattori) sekä operatiiviselle ostajalle (ratkaisija). Lisäksi toimittajavastaava sekä toimittajan edustaja avustavat ratkaisun ja tarvittaessa ehkäisevien toimenpiteiden suunnittelussa ja toteuttamisessa mikäli kyseessä on toimittajaperäinen reklamaatio. Hankintayksikköni kohdalla koordinaattorin rooli on poikkeuksellisesti oman organisaation ostajalla, koska huolehdimme kaikista 3. osapuolen toimituksista globaalisti usean eri tiimin voimin. Tällöin oikean ratkaisijan löytäminen voisi olla alueellisen logistiikkaosaston edustajalle haastavaa.

Yleisessä toimitusreklamaatioprosessissa perustaja syöttää reklamaation kaikkine tarvittavine tietoineen COMPL – työkaluun ja lähettää sen oikealle koordinaattorille. Koordinaattori vertaa reklamaation tietoja toimituksen tietoihin ja mikäli ne ovat kunnossa - eli reklamaatio on validi - ja kaikki tarvittava tieto on saatavilla, hän lähettää sen ratkaisijalle. Lisäksi koordinaattori informoi perustajaa, että reklamaatio on otettu käsiteltäväksi. Ratkaisija varmistaa ensiksi, että hän on oikea henkilö käsittelemään reklamaatiota. Mikäli näin on, hän tarkastaa koordinaattorin tapaan, että reklamaatio on validi ja kaikki tieto on saatavilla. Muussa tapauksessa hän hakee sille oikean ratkaisijan. Ratkaisija tutkii ongelman, ratkaisee sen ja lähettää ratkaisuehdotuksen koordinaattorille hyväksyttäväksi. Reklamaatio hyväksytetään lopuksi perustajalla. (Ks. liite 2.)

Toimittajavastaavat seuraavat avoimia reklamaatioita toimittajien kanssa samaan tapaan kuin avoimia tilauksia esimerkiksi viikoittaisissa palavereissa. Toimittajavastaavat käyttävät reklamaatioista saatavilla olevaa tietoa hyväkseen puolivuositaisessa toimittajien suorituskyvyn arvioinnissa.

1.2.3 Toimitusreklamaatioprosessiin liittyvä ongelmanratkaisumenetelmä

NSN:n johtoryhmä on päättänyt, että 8D (eight diciplines) – menetelmä on yrityksen pääasiallinen ongelmanratkaisun apuna käytettävä systemaattinen menetelmä ongelman tosiasiallisten syiden löytämiseksi. Menetelmän käyttö on osa yrityksen jatkuvan kehittymisen ohjelmaa (Nabbs 2012, 4).

Mikäli ennalta määritellyt kriteerit täyttyvät reklamaation kohdalla, ratkaisija käyttää 8D – menetelmää ongelman ratkaisemiseksi. Kriteereihin lukeutuu mm. reklamaation kriittisyys asiakkaalle ja NSN:lle, ongelman toistuvuus ja ongelmanratkaisun vaikeus. Muussa tapauksessa ongelma ratkaistaan ilman 8D – menetelmää (Ks. liite 3). Tavoitteena on korjata itse ongelma, käynnistää ehkäisevät toimenpiteet ongelman toistuvuuden eliminoimiseksi tai minimoimiseksi sekä luoda näkyvyys mahdollisiin syyseuraus – suhteisiin. Tällä tavoin pyritään paitsi korjaamaan näkyvä oire, myös eliminoimaan taustalla vaikuttava perimmäinen syy.

8D – menetelmään työvaiheisiin lukeutuu ryhmän perustaminen, oireen kuvaaminen ja nopean ratkaisun löytäminen oireeseen. Tämän jälkeen tehdään varsinainen analyysi perimmäisen syyn tai syiden löytymiseksi, valitaan ja toimeenpannaan sopiva korjaava toimenpide, sovitaan toimenpiteet ongelman toistuvuuden ehkäisemiseksi ja arvioidaan lopputulosta. Ongelmanratkaisumenetelmän jatkeena jaetaan oppikokemus sekä seurataan trendiä (Ks. liite 3).

Keskustelin 13.2.2013 hankintayksikköni laatuagentin kanssa ja hänen mukana oppikokemus jaetaan, jotta eri roolien välistä yhteistyötä voitaisiin parantaa. Konkreettiset reklamaatiot ovat siis tämän toimenpiteen ulkopuolella. Samaisessa keskustelussa ilmeni myös, että trendianalysillä puolestaan pyritään ennakoimaan trendejä, jotka aiheuttavat reklamaatioita sopivien ehkäisevien toimenpiteiden toteuttamiseksi ja tämän jälkeen toimenpiteiden tehokkuuden seuraamiseksi.

1.2.4 Toimitusreklamaatioprosessin suorituskyvyn mittarit

Yleisen toimitusreklamaatioprosessin suorituskykyä mitataan NSN:lla mm. seuraavilla mittareilla:

- reklamaatioiden määrä suhteessa kaikkiin toimituksiin
- reklamaatiovapaiden toimitusten määrä
- keskimääräinen reklamaation käsittelyaika

Näitä mittareita voidaan käyttää esimerkiksi asiakastyytyvyyden ja – uskollisuuden arvioinnissa hyväksi.

Oman hankintayksikköni tasolla toimitusreklamaatioiden tilannetta seurataan mm. seuraavilla mittareilla:

- reklamaatioiden määrä kuukaudessa per kategoria
- kategorian ”nimike puuttuu” luokitellun syyn (esimerkiksi toimittaja tai rahdinkuljettaja) prosentuaalinen jakauma ja toimittajien prosentuaalinen jakauma niissä tapauksista, joissa toimittaja on syynä nimikkeen puuttumiselle

Varsinaista toimitusreklamaatioprosessin suorituskykyä mitataan hankintayksikössäni pääosin seuraamalla yleisen toimitusreklamaatioprosessin mittaria ”keskimääräinen reklamaation käsittelyaika”. Myös muita yleisen toimitusreklamaatioprosessin mittareita voidaan käyttää hyödyksi.

1.3 Kuvauksen nykytilan ongelmasta ja oireista

Nykytila-analyysini pohjana toimi Jaakko Kervisen vuonna 2011 tekemä tutkimus ”Supplier complaint management” eli toimittajaperäisten reklamaatioiden hallinta. Kyseisen tutkimuksen tarkoituksena oli yhtenäistää ostajien kommunikaatorajapintaa reklamoivan tahon suuntaan, jotta tiedonkeruuta ja sen hyödyntämistä voitaisiin käyttää päätöksenteon tukena. Haastattelutulokset tukivat tilastollista analyysiä mm. prosessikäytäntöjen puutteellisuudesta. Reklamaatiodataa kerätään, mutta sitä ei hyödynnetä tehokkaasti. (Kervinen 2011, 7.)

Organisaationi otti tutkimuksen suosittamana käyttöön toiminnanohjausjärjestelmän puitteissa toimivan laatumoduulin, jonne ostajat raportoivat toimittaja- ja toimitusperäiset ongelmat ja josta saadaan tulostettua yhtenäinen lomake lähetettäväksi toimittajille. Tällä tapaa yhtenäistettiin hankintayksikön kommunikaatorajapintaa toimittajien suuntaan sekä luotiin pohja raportoinnille. Tutkimustulosten myötä päädyttiin myös keskit-

tämään reklamaationhallinta nimettyjen roolien vastuulle sen sijaan, että jokainen ostaja käyttäisi yrityksen reklamaationhallintaohjelmaa.

Prosessin nykytilan selvittääkseni lähetin haastatteluissa kysymäni kysymykset etukäteen haastatelluille, jotta heillä oli aikaa tutustua niihin ennen haastattelutilannetta (Ks. liite 4). Yhdeltä haastateltavalta sain vastaukset etukäteen sähköpostitse, mutta pyysin häntä osallistumaan myös haastattelutilanteeseen. Kyseessä oli puolistrukturoitu ryhmähaastattelu, eli paikalla oli samalla kertaa useita haastateltavia, joille esitettiin samat kysymykset ilman valmiita vastausvaihtoehtoja (Eskola & Suoranta 1998, 87–95). Lähetin haastattelun myös kolmelle muulle avainhenkilölle, joista yhdeltä sain vastauksen määräaikaan mennessä.

Ryhmähaastattelun yhteydessä ilmeni, että suhteellisen alhaisen reklamaativolyymin takia minun kannatti esittää samat kysymykset myös komponenttipuolen hankintayksikön ratkaisijalle, jonka haastattelin samoja kysymyksiä hyödyntäen 8.5.2013. Ensimmäisen haastattelutilanteen lopuksi kävin läpi myös puolistrukturoituja kysymyksiä GOPS:n laatuagentin kanssa (Ks. liite 4).

Aikaisemman tutkimuksen jälkeen oltiin 6.5.2013 ja 8.5.2013 tekemieni haastattelujen perusteella tilanteessa, jossa reklamaatioiden lähettäminen oikealle koordinaattorille oli vaikeaa, reklamaationhallintaohjelmassa annetut lähtötiedot olivat puutteellisia, reklamaatioiden käsittelyaika oli liian pitkä, ratkaisijalta kului liikaa aikaa yksiköstä riippumatta sopivan ratkaisun löytämiseksi ja asian eskaloimiseksi sekä ongelman ratkaisemisen jälkeen tehtävien toimenpiteiden seuranta oli puutteellista. Molempien haastatteluiden yhteydessä kävi ilmi, että reklamaatioita oli viime aikoina vain alle kymmenen kuukautta kohden molemmissa hankintayksiköissä ja omassa yksikössäni ei tehty 8D – menetelmän mukaista ongelmanratkaisua kertaakaan vuonna 2013 vaikka kriteerit sille olivat täyttyneet toimitusreklamaatioiden kohdalla.

Komponenttien hankintatiimissä ratkaisijat eivät olleet tehneet lähtökohtaisestikaan 8D – menetelmään perustuvaa ongelmanratkaisua tai trendianalyysiä resurssisyistä. Lisäksi 4.2.2013 päivätyistä sähköpostiviestistä ilmeni, että aikaisemman tutkimuksen yhteydessä implementoidun laatu-moduulin käytön kriteerit eivät olleet selvillä oman yksikköni päävastuulliselle ratkaisijalle.

Vuoden 2012 marraskuussa käymistäni keskusteluista GOPS:n laatuagentin kanssa ilmeni, että ongelmien ratkaiseminen hankintayksikössäni ei ole aitoa ja yhtenäistä vaan pikemminkin ongelmien paikkaamista ja ehkäisevien toimenpiteiden käsittely ei ole vakaalla ja yhtenäisellä pohjalla. Kyseinen laatuagentti toimi tuolloin yksikössäni, joten hänellä oli hyvä näkymä prosessin ongelmakohtiin. Ratkaisijan asemassa olevat henkilöt olivat kuitenkin 6.5.2013 ja 8.5.2013 tehtyjen haastattelujen perusteella sitä mieltä, että molempien hankintatiimien ongelmat ovat pikemminkin uniikkeja kuin saman ongelman toistumista.

Keskustelin marraskuussa 2012 myös yksikköni category manager:n 1 kanssa prosessin ongelmakohdista ja hänen mielestä tarvitsimme yhtenäisen linjan toimittajille liittyen reklamaatioiden hallintaan, joka toistaiseksi oli puuttunut. Tästä oli käytännön oireina nähtävissä esimerkiksi, että 8D – menetelmään perustuvaa ongelmanratkaisua ei tehty joka kerta tai kaikkien toimittajien kanssa vaikka kriteerit olivat täyttyneet ja laatumoduulin käytöstä oli epäselvyyksiä. Samaan aikaan yksikköni category manager:n 2 mukaan erityisesti ostovolyymiltään pienemmille toimittajille pitäisi käyttää kevyempää 8D – mallia siinä missä erillisen keskustelun perusteella GPR:n laatuagentti kaipasi kevyempää mallia soveltuville toimittajille ostovolyymistä riippumatta.

Prosessin suorituskykyä kuvaavista mittareista reklamaatioiden pitkän käsittelyajan osoittavalla mittarilla voidaan perustella nykytilannetta. Käsittelyaika koostuu koordinoimiseen ja ratkaisuun käytetystä ajasta. Prosessissa tämä on aika joka kuluu reklamaation lähettämisestä oikealle koordinaattorille kunnes reklamaatio on ratkaistu tai hylätty ratkaisijan toimesta. Suorituskykyä mitataan kuukausittain ja vuoden 2013 tammi- ja helmikuussa sekä koordinoitiin että ratkaisuun käytetty aika oli liian pitkä verrattuna tavoitearvoihin. Erityisesti jälkimmäisen kohdalla oltiin kaukana tavoitetasosta. Edellä kuvatuista oireista pitkä kokonaiskäsittelyaika voi johtua oikean koordinaattorin löytämisen hankaluudesta, puutteellisista lähtötiedoista, ja sopivan ratkaisun löytämisen ja asian eskaloinnin hankaluudesta.

Ongelmanratkaisumetodologian osalta GOPS:ssa tehtyjen 8D – tapausten laatua on mitattu neljännesvuosittain alkaen vuoden 2011 viimeisestä neljänneksestä. Mukaan on valittu myös muutama hankintayksikköni 8D – analyysiin johtanut tapaus. On huomioitava, että nämä eivät välttämättä koske toimitusreklamaatioita, koska 8D – menetelmää sovelletaan NSN:lla hyvin monissa ongelmanratkaisutilanteissa. Analysoimalla kyseistä mittaria on saatu selville, että ongelmanratkaisun laatu ei ollut toivotulla tasol-

la. Laatu on vaihdellut huomattavasti vuosineljänneksestä toiseen eikä selkeää trendiä ole ollut siten havaittavissa.

Varsinainen mittari sisältää 21 kysymystä, jotka on pisteytetty painottaen haluttuja 8D – menetelmän aspekteja. Painotus on sen tyyppisissä asioissa, kuten perimmäisen syyn – eikä siis oireen – löytymisessä ja korjaavien toimenpiteiden organisoinnissa. Kyseisellä mittarilla voidaan siten pureutua tarkemmin ongelmanratkaisumenetelmän onnistumiseen. Mittaria tulkitsemalla voidaan myös vetää johtopäätöksiä syistä, jotka ovat osaltaan johtaneet ongelmanratkaisun onnistumiseen tai epäonnistumiseen. Se ei kuitenkaan kerro mitään esimerkiksi saman ongelman toistuvuudesta.

1.4 Tutkimusongelma

Yhteenvedona edellisestä pohdinnasta kiteytän tutkimusongelman pyrkimykseni kehittää Core Demand Fulfillment -hankintatiimin toimittajaperäistä reklamaatioprosessia siten, että ongelmat ratkaistaan laadukkaammin ja nopeammin hyödyntäen 8D – menetelmään perustuvaa ongelmanratkaisutyökalua osana uutta toimintamallia. Laadukkuus tarkoittaa tässä yhteydessä reklamaatioiden todellisen ongelman löytämistä ja poistamista, ongelmanratkaisumenetelmän oikeaoppista käyttöä sekä yhtenäistä toimintatapaa.

Jotta hankintayksikköni pystyisi käsittelemään toimittajaperäiset reklamaatiot nopeammin ja laadukkaammin, on suositeltavaa tehdä toimenpiteitä toimitusreklamaatioprosessin parantamiseksi. Kehittämällä toimitusreklamaatioprosessia, siihen liittyvää ongelmanratkaisua, eri roolien välistä yhteistyötä ja prosessin suorituskykyä kuvaavaa mittaristoa, on mahdollisuus parantaa nykyistä suorituskykyä ja sitä myöten asiakastyytyväisyyttä sekä pitää suorituskyky halutulla tasolla. On pidettävä mielessä, että NSN keskittyy laatuun, joten nopeat korvaavat toimitukset ja ongelmien ennaltaehkäisy pitäisi mielestäni olla reklamaatioprosessin päätuotoksia.

Reklamaatioilta ei voi koskaan täysin välttyä, mutta laadukkaammalla prosessilla voidaan asettaa prosessin suorituskykyä kuvaavat tavoitteet korkeammalle ja lopulta saavuttaa tavoitetaso. Lisäksi tulee ottaa huomioon toimialan dynaaminen luonne, joka vaatii nopeita korjaavia toimenpiteitä kaikilla organisaatiotasoilla kannattavuuden säilyttämiseksi. Nopeat muutokset ovat omiaan luomaan uuden asetelman, jossa esimerkiksi liiketoiminta painottuu tiettyihin tuotteisiin ja toimittajiin. Tällöin myös tuotteiden ja

toimitusten laatu saattaa heikentyä ja sitä myöten reklamaatioiden määrä lisääntyä. On tärkeää, että toimitusreklamaatioprosessi on sopeutumiskykyinen uusiin haasteisiin – oli kyse sitten tuoteportfolion tai organisaation sisäisistä muutoksista. Tästä syystä halusin luoda toimintamallin, joka on riittävän geneerinen ja tarvittaessa skaalattavissa myös muihin hankintayksiköihin, kuten komponenttihankinnoista vastaavaan yksikköön.

1.5 Ongelman rajaus opinnäytetyötä varten

Halusin saavuttaa seuraavat kehittämistavoitteet opinnäytetyöni avulla:

- luoda toimintamallin, jolla ratkaistaan nopeammin ja laadukkaammin toimittajajapinnan ongelmia
- arvioida selainpohjaisen 8D – työkalun soveltuvuutta hankintayksikössäni osana uutta toimintamallia
- arvioida selainpohjaisen 8D – työkalun raportointi- ja metriikkapotentiaalia

Rajasin opinnäytetyöni aiheen täten hankintayksikköni toimittajaperäisiin reklamaatioihin. Sovellettavuuden osalta en tehnyt rajausta organisaationi sisällä, vaan loin toimintamallin, joka on sovellettavissa kaikille yksikköni toimittajille niiden ostovolyymistä riippumatta. Malli on tarvittaessa kopioitavissa myös komponenttihankinnoista vastaavalle hankintatiimille.

Selainpohjainen 8D – työkalu on jo olemassa, mutta se ei ollut vielä käytössä GOPS:n hankintayksiköissä. Sitä on käytetty tähän mennessä lähinnä tehdasympäristössä, joten työkalu vaati uusia määritteitä palvellakseen oman hankintayksikköni tarpeita. NSN on tehnyt päätöksen siitä, että kyseistä työkalua suositellaan käytettäväksi toimittajaperäisten reklamaatioiden käsittelyssä. Näin ollen opinnäytetyöni tarkoituksena oli pilotoinnin avulla arvioida työkalun soveltumista hankintayksikölleni osana uutta toimintamallia.

Halusin lisäksi kohentaa reklamaatioprosessin eri laatuskenaarioiden tietämystä hankintayksikössäni ja sillä tavoin lyhentää reklamaatioiden käsittelyaikaa. Tämän aiheen rajasin kuitenkin opinnäytetyöni ulkopuolelle, mutta se toteutettiin opinnäytetyön rinnalla. Reklamaationhallintatyökaluun ja toimitusreklamaatioprosessiin liittyvät yleiset ongelmat - kuten oikean koordinaattorin löytämisen hankaluus ja puutteelliset lähtötiedot

työkalussa - rajasin vastaavasti opinnäytetyöni ulkopuolelle, koska näiden parantamiseksi oli menossa oma GOPS – tason projekti.

1.6 Opinnäytetyön tavoitteet ja niiden mittaaminen

1.6.1 Tavoite 1: Toimintamallin luominen, jolla ratkaistaan nopeammin ja laadukkaammin toimittajarajapinnan ongelmia

Ongelmanratkaisun laadun mittaamiseen soveltuu tehtyjen 8D – menetelmään perustuvien ongelmanratkaisutapausten määrä per toimittaja verrattuna vuoteen 2012. Pilot-titoimittajan osalta 8D – menetelmään perustuvaa ongelmanratkaisua tehtiin suhteellisen aktiivisesti vuoden 2012 aikana, joten vertailukohta oli olemassa. Mittari kertoo yleisesti toimittajakohtaisten ongelmien trendistä ja siihen voi yhdistää tietoa 8D – menetelmän tuottamasta tiedosta samantyyppisten sekä muiden ongelmien toistuvuuden toteamiseksi. Käytännössä kyse on tietyn syyn frekvenssin muutoksen mittaamisesta toimittajakohtaisesti.

Luotettavan vertailun tekemiseksi on huomioitava uuden mallin implementointiaikataulu sekä pyrittävä suhteuttamaan tuloksia edellisen vuoden vastaavaan ajankohtaan. Mittari vahvuutena on, että sillä voidaan tarvittaessa tuottaa tarkemmin tietoa toimittajien ongelmista. Mittari on ongelmallinen opinnäytetyöni hyödyn arvioimiseksi, koska tavaltaan kannustin 8D – menetelmän käyttöön. Sen sijaan pidemmällä tähtäimellä se on erinomainen mittari olettaen, että 8D – menetelmää käytetään ongelmanratkaisussa aina, kun kriteerit täyttyvät.

GOPS:n laatuagentin kanta 6.5.2013 oli, että mikä tahansa toimittajaperäinen 8D – menetelmän käyttöön johtanut reklamaatiotapaus voidaan nähdä keinona parantaa toimittajan yleistä toimituksiin liittyvää laatua. Näin ollen voin tulkita, että 8D – menetelmän menestyksellä hyödyntäminen ongelmakategoriasta riippumatta eliminoi paitsi perimmäisen syyn, myös nostaa toimittajan laatutasoa ja vähentää muita toimittajaperäisiin reklamaatioihin johtavia syitä. Tällöin tosin pitää kyetä todentamaan toimittajan laadunvarmistus yleisemmällä tasolla, mikä puolestaan vaatii seuranta- ja toimittajarajapinnassa.

Ensimmäisen tavoitteen laatuaspektin mittaamiseen on jo valmis mittari olemassa. Kyseessä on GOPS – tasolla käytössä oleva tehtyjen 8D – tapausten laatu prosentteina. Tämä mittari kuvastaa kuitenkin enemmän ongelmanratkaisumenetelmän laatua kuin ongelmien takana piileviä syitä. Yhdistämällä tietoa näistä esitellyistä laadun mittareista, saadaan tietoa ongelmanratkaisusta kahdesta eri näkökulmasta – toimittajan laadulliset ongelmat ja ongelmanratkaisun laatu.

Ongelmanratkaisun nopeutta voidaan mitata jatkossakin keskimääräisellä reklamaation käsittelyajalla. Tämä mittari voidaan purkaa kahdelle tasolle: koordinointiin ja ratkaisemiseen kuluneeseen aikaan. Erityisesti jälkimmäinen on opinnäytetyöni kannalta kiinnostava, mutta yritykseni kannalta on hyödyllistä mitata molempia, koska tavoitteena oli lisätä prosessinosaisten ymmärrystä ja sitä myötä vähentää reklamaation käsittelyaikaa. Pidemmällä tähtäimellä ongelmanratkaisun nopeutta kuvaava mittari voisi tarkemmin todeta mikä on tavoite suurimpien toimittajien osalta keskimääräiseksi reklamaation käsittelyajaksi haluttuun ajankohtaan mennessä.

1.6.2 Tavoite 2: Selainpohjaisen 8D – työkalun soveltuvuuden arviointi hankintayksikössäni osana uutta toimintamallia

Tämän tavoitteen kohdalla järkevintä on arvioida työkalun käyttäjäkokemuksia sekä irrallisina, että osana uutta toimintamallia. Tutkin lisäksi, kuinka hyvin selainpohjainen 8D – työkalu tuottaa tietoa menetelmällisen laadun arvioimiseksi.

Opinnäytetyöni on kirjattu hankintayksikköni ja GOPS:n vuoden 2014 vuosisuunnitelmaan. Olin ilmoittanut tämän tavoitteen osalta kyseisiin vuosisuunnitelmiin, että pilotti pidetään käynnissä maaliskuun 2014 loppuun asti, tulokset on analysoitu huhtikuun loppuun mennessä ja tarkempi toimeenpanosuunnitelma on laadittuna toukokuun loppuun mennessä. Työkalun käyttöönottestaus tapahtuu pilottitoimittajan kanssa ja mikäli kokemukset ovat myönteisiä, implementoidaan sitä laajemmin.

Työkalulle kohdistuvien vaatimusten tulisi olla oikein määriteltäviä sekä realistisia ja ne on implementoitava onnistuneesti. Aikataulullisesti joustoa löytyi eikä muutamakaan kuukauden viiveellä olisi ollut merkittäviä riskejä opinnäytetyöprosessin jatkuvuuden kannalta.

1.6.3 Tavoite 3: Selainpohjaisen 8D – työkalun raportointi- ja metriikkapotentiaalin arviointi

Tässä tavoitteessa on pohjimmiltaan kyse selainpohjaisen 8D – työkalun raportointi- ja metriikkatoiminnallisuuden visuaalisesta esittämisestä päätöksentekijöille. Koska raporteja on mahdollista tuottaa laatumoduulista, selainpohjaisesta 8D – työkalusta, reklamaationhallintatyökalusta sekä Excel – analyysin keinoin, arvioin selainpohjaisen 8D – työkalun raportointiominaisuudet suhteessa kokonaisuuteen. Raportoinnin pitäisi tukea edellä esitettyjen mittareiden kanssa toimitusreklamaatioprosessiin liittyvää johdon päätöksentekoa.

2 Teoreettinen viitekehys

2.1 Mikä on reklamaatio

Reklamaatio on ilmaisu siitä, että jokin asia on epätydyttävä tai asia ei ole hyväksyttävissä (Oxford Dictionaries). Tästä liikemaailmaan johdettuna reklamaatiossa on kyse asiakkaan ilmaisemasta tyytymättömyydestä yrityksen tuotteeseen tai palveluun. Reklamaationhallinnan avulla kyseisen tyytymättömyydenilmaisun käsittely pyritään organisoimaan yrityksessä järkevällä tavalla, jotta asiakastyytyväisyys saataisiin toivotulle tasolle.

Tyytymättömyys tarkoittaa toisaalta sitä, että asiakkaalla on ongelma yrityksen tuotteen tai palvelun kanssa. Reklamoiva asiakas on tilanteessa, jossa hän odottaa yritykseltä nopeaa ratkaisua kokemalleen ongelmalle (Stauss & Seidel 2004, 9). Ratkaisu voi joko pitää asiakkaan tyytymättömänä tai se voi tehdä tyytymättömästä asiakkaasta tyytyväisen. Staussin ja Seidelin (2004, 9) mukaan nimenomaan nopea ratkaisu tekee asiakkaasta tyytyväisen. Tässä on kuitenkin syytä olettaa, että ratkaisu itsessään on myös hyväksyttävä asiakkaan kannalta.

Kuluttajamarkkinoiden puolella on tutkittu, että asiakas, jonka reklamaatio on käsitelty hyvin ostaa uudestaan jopa todennäköisemmin kuin yritys, joka ei ole kokenut ongelmia. Puolestaan asiakkaat, jotka reklamoivat, mutta eivät saa toivottua ratkaisua ongelmalleen ovat vähemmän lojaaleja. Teollisessa ympäristössä reklamaatiokäyttäytymistä ei ole juurikaan tutkittu, mutta ilmeisimmin innovatiiviset, luovat ja vaativat asiakkaat reklamoivat useammin (Naumann & Hoisington 2000, 103–104).

2.2 Ongelma ja sen ratkaiseminen

Ongelmat aiheutuvat tekijöistä, jotka eivät kuulu prosessiin. Ongelma itsessään aiheutuu vasta, kun se toistuu useammin kuin sallitaan. (Hoyle 2006.) Toistuvuuden ohella ongelma voidaan määritellä myös tavoitetilan ja nykyisen tilan välisenä erotuksena (Nokia 7 Problem Solving 2002. 2013). Kyseisen erotuksen tulee olla negatiivinen organisaation kannalta, jotta kyseessä olisi ongelma. Ongelman syy ei ole välttämättä havaintohetkellä tiedossa, jolloin myöskään ei ole saatavilla ratkaisua ongelmaan. Toisaalta syy ja ratkaisu voivat olla molemmat tiedossa, mutta ratkaisu on liian työläs tai sen toteuttaminen vie liikaa aikaa. Tällöin ongelman oireet korjataan usein nopealla ratkaisulla, joka kuitenkin vain pitkittää todellisen ongelman ratkaisemista. (Sproull 2001, 1.1.)

Toisaalta jos erotus tavoitetilan ja nykyisen tilan välillä on positiivinen, kannattaa erotus myös tässä tilanteessa mieltää ongelmaksi. Mikäli esimerkiksi prosessin suorituskyky heikentyy lähemmäksi alkuperäistä tilannetta, on tämä negatiivinen muutos, jonka syytä emme ymmärrä. Tämän takia on suositeltavaa kohdella jokaista tavoitetilan ja nykytilan välistä muutosta ongelmana. (Sproull 2001, 1.1.)

Ongelman voi ratkaista reaktiivisesti eli silloin kun se on jo tapahtunut tai proaktiivisesti eli ennen kuin ongelma pääsee toteutumaan. Yritys pyrkii ratkaisemaan ongelman reaktiivisesti käsittelemällä asiakkaan reklamaation. Mikäli yritys käyttää reklamaatioista kerättyjä tietoja laadunparannustoimenpiteiden syötteenä, voidaan ongelmien toistuminen estää (Stauss & Seidel 2004, 216). Toisaalta on tärkeää myös ennakoita ongelmia, jotka eivät ole tapahtuneet, mutta on olemassa riski sille, että ne tapahtuvat. Yritys voi nimittäin havaita potentiaalisia ongelmia sisäisesti ennen kuin ongelma tulee näkyväksi asiakkaalle (Lam & Dale 1999). Eliminoimalla ongelmien toistuvuutta aiheuttavan tekijän ja ennakoimalla mahdollisia ongelmia, yritys toimii proaktiivisesti.

Mikäli yritys kykenee tarjoamaan ratkaisun asiakkaan kokemaan ongelmaan, se merkitsee, että yritys kantaa vastuun kyseisestä asiakassuhteesta. Tämä tarjoaa erinomaisen tilaisuuden lisätä asiakkaan luottamusta ja sitoutumista yritykseen ja siten mahdollistaa pitkäaikaisen asiakassuhteen. (Stauss & Seidel 2004, 9-10.)

2.3 Systemaattinen ongelmanratkaisu

Usein ongelmia ratkaistaessa jää tekemättä olennaisia asioita ongelman identifioinnin ja ongelman ratkaisun välillä. Myös toimenpiteiden ja tulosten seuranta saattaa jäädä tekemättä. Luulemme löytäneemme ongelman ja meillä on siihen jonkinlainen ratkaisu. (Nabbs 2012.) Se että emme selvästi ymmärrä ongelman luonnetta on yksi merkittävä syy siihen, miksi ongelman ratkaiseminen on haastavaa (Sproull 2001, 1.1).

Edellä kuvattu on esimerkki ongelmanratkaisusta, joka ei ole systemaattista tai jäsentynyttä eikä siten välttämättä identifioi todellista ongelman syytä ja löydä siihen oikeaa ratkaisua. Kyseessä on pikemminkin keino ”sammuttaa tulipaloja”. Tällöin saatetaan vähän ajan kuluttua huomata, että ongelman toistuu uudelleen. Tämä tarkoittaa sitä, että ongelman todellinen syy ei löytynyt aikaisemmin ja olemme vain keskittyneet ongelman oireen poistamiseen. (Sproull 2001, 1.3.)

Asiakkaat eivät tydy pelkästään yksittäisen ongelman korjaamiseen vaan vaativat ehkäisemään vastaavanlaisten ongelmien syntyminen uudestaan. He saattavat jopa vaatia, että näkevät muutoksen prosesseissa tai käytännöissä. (Naumann & Hoisington 2000, 104.)

On kuitenkin pidettävä mielessä, että systemaattisen ja jäsentyneen ongelmanratkaisumenetelmän käyttö ei ole aina järkevää. Esimerkiksi pienet ja yksinkertaiset ongelmat, jotka voidaan eristää ja ratkaista helposti ilman, että ne toistuvat uudelleen, kannattaa ratkaista ilman työläämpää ja jäsentyneempää tapaa. Aina tulisi arvioida, että saadaanko systemaattiseen ongelmanratkaisuun käytetyllä ajalla ja kustannuksilla aikaan toivottu muutos suorituskyvyssä (Nabbs 2012).

Vastaavasti ISO 9000 – standardi esittää suosituksen, että jokaista ongelmaa ei kannata korjata vaan ainoastaan ne, jotka indikoivat systemaattista ongelmaa. Ongelman toistuvuus on merkki systemaattisesta ongelmasta. (Hoyle 2006, 8.5.2.) Tarvitaan siis tapauskohtaista harkintaa siitä, miten ongelma kannattaa ratkaista. Toisinaan helpolta ja yksinkertaiselta näyttävä ongelma ei välttämättä olekaan sitä, jolloin päätös systemaattisen ongelmanratkaisun aloittamisesta voi olla haastavaa (Larsson & Norén 2011, 43).

2.4 Systemaattinen ongelmanratkaisu 8D – menetelmällä

8D – menetelmä on esimerkki systemaattisesta ongelmanratkaisusta. Se pitää sisälleen kaikki tärkeät ongelman tutkimiseen ja hallinnoimiseen liittyvät seikat nivottuna yhteen jäsentyneeseen ja systemaattiseen prosessiin. Yritysmailmassa - toimialasta ja kansallisuudesta riippumatta - se on tunnustettu tehokkaaksi menetelmäksi ongelmien löytämiseksi, korjaamiseksi ja eliminoimiseksi. (Nabbs 2012, 7.)

8D vähentää turhista tai vääristä toimenpiteistä aiheutunutta työtä ohjaamalla todellisen syyn juurille ja tekee siten ongelmanratkaisusta tehokkaampaa. Sitä voi käyttää moniin ongelmanratkaisutilanteisiin asiayhteydestä riippumatta. (Nabbs 2012, 4.)

2.4.1 8D – menetelmän työvaiheet

8D – menetelmä rakentuu nimensä mukaisesti kahdeksasta työvaiheesta, jotka on lyhyesti kuvattu alla. Kuvaus perustuu Breyfoglen (2003, A.5) kokoamaan yhteenvetoon.

1. työvaihe: kokoa ryhmä

Ensimmäisen työvaiheen edellytyksenä on päätös ongelman ratkaisusta 8D – menetelmällä. Tavoitteena on koota yhteen ryhmä, joka tuntee prosessin ja tuotteen. Jokaisella ryhmän jäsenellä tulee olla järjestettynä riittävästi aikaa, oikeudet ja tekniset taidot ratkaista ongelmia ja toimeenpanna korjaavia toimenpiteitä. Tärkeää on, että ryhmän jäsenet tuntevat olevansa osa ryhmää ja työskentelevät ryhmänä (Nabbs 2012, 9).

Työvaihe on saatettu päätökseen, kun ryhmän jäseniltä vaadittavat tiedot ja taidot on määritelty, itse ryhmä on perustettu tavoitteineen ja rooleineen mukaan lukien työnjohtajan ja ryhmänvetäjän erilliset roolit ja ryhmällä on sovittuna toimintatavat.

2. työvaihe: määrittele ongelma

Tavoitteena on kuvata ongelma mahdollisimman konkreettisesti ja määrällisesti ja todeta onko se yrityksen sisäinen vai esimerkiksi toimittajaan liittyvä. Ongelmannakuvauksen aikaansaamiseksi on syytä ensiksi selvittää mikä on vialla ja

missä vika tarkalleen on. Tämän jälkeen selvitetään miksi näin on päässyt käymään. Kysymällä lisäksi ”missä paikassa”, ”milloin” ja ”kuinka paljon” saadaan ongelma määriteltyä tarkasti.

Työvaiheen tueksi on olemassa monia määrällisiä ja laadullisia analysointimenetelmiä, jotka helpottavat ymmärtämään, priorisoimaan ja visualisoimaan ongelmaa. Esimerkiksi brainstorming – menetelmästä on hyötyä potentiaalisten ongelmien määrittelemiseksi siinä missä Pareto – analyysi auttaa priorisoimaan ongelmia. Graafit ja kaaviot auttavat ymmärtämään ongelmaa paremmin sen todellisessa mittakaavassa. (Nabbs 2012, 18–19.)

Olisi hyödyllistä mieltää ongelmankuvaus toivotun ja nykyisen suoritustason erotuksena ja kyetä ilmaisemaan kyseinen erotus numeerisesti. Tässä vaiheessa on kuitenkin pitäydyttävä tekemästä pikaisia johtopäätöksiä ongelmasta tai esittämästä lopullisia ratkaisuja. (Nabbs 2012, 19.)

3. työvaihe: kehitä väliaikainen ratkaisu

Kolmannen työvaiheen tarkoituksena on kehittää ja toimeenpanna väliaikainen ratkaisu ongelmaan ja valvoa sen toimivuutta. Tällä tavoin ongelma saadaan eristettyä tai sen negatiiviset vaikutukset saadaan minimoitua ennen kuin lopullinen ratkaisu on saatu kehitettyä. Ongelmaa tulee kyetä valvomaan, jotta se ei tapahtuisi uudelleen ennen lopullisen ratkaisun toimeenpanemista.

4. työvaihe: tunnista ja varmista perimmäinen syy

Työvaiheen tavoitteena on tunnistaa ongelman tosiasiallinen perimmäinen syy ja varmentua siitä käyttäen apuna laadullisia analysointimenetelmiä. Nabbs:n (2012, 9) mukaan tässä vaiheessa pitää olla tiedossa kaikki potentiaaliset perimmäiset syyt ja niistä tulee olla valittuna todennäköisimmät. Toisessa työvaiheessa tehty analyysi toimii siten hyvänä pohjatyönä, jota jatketaan tässä työvaiheessa perimmäisen syyn tai syiden löytämiseksi.

5. työvaihe: valitse ja varmista lopullinen ratkaisu

Tässä vaiheessa valitaan paras tai parhaat toimenpiteet lopullisen ratkaisun toteuttamisen tueksi ja varmistutaan siitä, että ne vaikuttavat toivotulla tavalla. On

suositeltavaa käyttää esimerkiksi brainstorming – menetelmää vaihtoehtoisten ratkaisujen luomiseen. Toimenpidesuunnitelma siihen liittyvine riskeineen sekä varasuunnitelmat riskien varalta on hyödyllistä tehdä tässä yhteydessä ja ne avustavat seuraavia työvaiheita (Nabbs 2012, 9). Lopullinen ratkaisu tarkoittaa tässä yhteydessä samoin kuin seuraavassa vaiheessa korjaavia ja ehkäiseviä toimenpiteitä.

6. työvaihe: toteuta ja validoi lopullinen ratkaisu

Tavoitteena on toteuttaa väliaikaisen ratkaisun syrjäyttävä lopullinen ratkaisu toimenpidesuunnitelman mukaisesti ja kerätä tietoja tulosten pitkän tähtäimen validointia varten. Nabbsin mukaan (2012, 34) tähän vaiheeseen kuuluu myös ratkaisun toimeenpanemisesta aiheutuvien riskien arviointi ennen muutosten toimeenpanoa.

7. työvaihe: estä toistuminen

Tässä vaiheessa muutetaan tarvittavia tuotteita/prosesseja/systeemejä siten, että kyseinen ongelma tai samantyyppiset ongelmat eivät pääse toistumaan. Tarkoituksena on löytää heikkoudet, jotka mahdollistivat perimmäisen syyn tapahtumisen aiheuttaen tiedossa olevan ongelman ja eliminoida kyseiset heikkoudet (Nabbs 2012, 9).

8. työvaihe: ryhmän työn tunnustaminen

Viimeisessä vaiheessa arvioidaan tulosten tehokkuutta ja tunnustetaan kollektiivisesti työ, jonka ryhmä on tehnyt aikaisimmissa työvaiheissa. Tässä vaiheessa olisi myös hyvä jakaa oppikokemus tärkeimpien sidosryhmien kanssa.

2.4.2 8D – menetelmän hyödyllisyys ongelmanratkaisussa

Monet tieteelliset tutkimukset osoittavat, että ongelmanratkaisu 8D – menetelmällä on hyödyllistä. Riesenbergerin ja Sousan (2010) mukaan se on tehokas tapa kehittää oikeita toimenpiteitä perimmäisten syiden eliminoinimiseksi ja pysyvien korjaavien toimenpiteiden toimeenpanemiseksi. Krajnc (2012, 118) puolestaan tutki 8D – menetelmän käyttöä ongelmanratkaisussa osana suuren autoja valmistavan yrityksen reklamaationkäsittelyprosessia ja totesi, että sen käyttö tässä yhteydessä paransi tuotteiden laatua

ja yrityksen suoritus- tasoa. Myös Paulová ja Meravá (2010) tutkivat 8D – menetelmän käyttöä reklamaatioita aiheuttavien perimmäisten syiden eliminoiniseksi teollisessa ympäristössä ja totesivat sen toimivaksi. Hoyle (2006, 8.5.2.1) nostaa esille kyseisen menetelmän käytön ongelmanratkaisussa osana ISO9000 -laatustandardia viitaten sen yleisyyteen erityisesti autoteollisuudessa.

Toisaalta myös muut ongelmanratkaisumenetelmät voivat olla käyttökelpoisia. Bosch ja Enríquez (2012) kehittivät toimivan reklamaationhallintajärjestelmän palveluorganisaatiolle ja suosittelivat 8D – menetelmän tai vastaavan laatutyökalun käyttöä ongelmanratkaisun tukena. Larsson ja Norén (2011, 72) ovat puolestaan tehneet vertailevaa tutkimusta 8D – menetelmää muistuttavan laatumenetelmän ja DMAIC (define, measure, analyze, improve, control) – menetelmän välillä Volvo Powertrain:n ongelmanratkaisussa todeten, että 8D:n vastine oli sopivampi tutkitulle yritykselle kiireellisten ongelmien ratkaisemiseksi, jotka ilmaantuivat odottamattomasti. Volvo Powertrain:n vastine 8D:lle ei siis vastannut tarkasti aikaisemmin kuvattua 8D – menetelmää vaan se piti sisällään samat peruselementit useampaan työvaiheeseen jaoteltuina.

Edellä mainittuihin tutkimustuloksiin nojaten voidaan kuitenkin päätellä, että 8D - menetelmä sisältää ongelmanratkaisun kannalta tärkeät elementit ja on siten käyttökelpoinen reklamaatioiden analyysiä tukeva menetelmä.

2.5 Reklamaatioiden ratkaisemisen nopeus ja laatu hyödyntäessä 8D – menetelmää

On olemassa tutkittua näyttöä siitä, että reklamaatioiden ratkaisun nopeudella ja laadulla on vaikutusta ongelmien toistuvuuteen, kun hyödynnetään 8D – menetelmää ongelmanratkaisussa. Riesenbergerin ja Sousan (2010) tutkimuksen mukaan nimenomaan 8D – menetelmää tehokkaasti hyödyntämällä voidaan vähentää asiakkaalle annettuun vastaukseen käytettyä aikaa ja parantaa ongelmanratkaisun laatua ja lopulta vähentää samojen ongelmien toistumista.

Voisi helposti ajatella, että keskittymällä ongelmanratkaisun laatuun, reklamaatioiden ratkaisemisen nopeus kärsisi. Riesenbergerin ja Sousan (2010) tutkimuksessa tehtyjen toimenpiteiden yhteisvaikutuksesta reklamaatiot saatiin kuitenkin käsiteltyä nopeammin

2.5.1 8D – menetelmä osana reklamaatioiden laadukasta ratkaisemista

Riesenbergerin ja Sousan (2010) mukaan 8D – raportin laatua pystytään parantamaan luomalla kontrolloitu systeemi raportin käsittelemiseksi. Kaikki tieto 8D – raportilla pitää täyttää määriteltyjen yleisten ja laadullisten sääntöjen mukaisesti. Raportin työvaiheissa ei tulisi voida edetä seuraavaan kohtaan ennen kuin edellinen on saatettu päätökseen, jolloin tekijän on pakko kiinnittää huomiota siihen, että työvaiheet suoritetaan toivotulla laadulla. Lopuksi jokaista 8D – raporttia varten tulee täyttää arviointikaavake, joka laskee automaattisesti kyseisen raportin laadun. Lisäksi he toteavat tärkeäksi, että yrityksen tulee pystyä luomaan yhtenäisen 8D – raportin toimittajien, tehtaiden ja asiakkaiden käyttöön. (Riesenberger & Sousa 2010.)

Krajncin (2012) tutkimus puoltaa 8D – menetelmän käyttöä ongelmanratkaisun laatua parantavana tekijänä. Tutkimus osoitti, että toimeenpanemalla organisaatiossa PDCA (plan, do, check, act) – syklin ja integroimalla sen 8D – menetelmään voidaan saavuttaa parempi ongelmanratkaisun laatu reklamaatioprosessissa ja sitä myöten vähemmän virheitä tuotantoprosessissa. 8D – menetelmän työvaiheet ja PDCA – sykli oli linkitetty yhteen seuraavalla tavalla:

- 1) Plan vastasi työvaiheita 1, 2 ja 4
- 2) Do vastasi työvaiheita 3 ja 5
- 3) Check vastasi työvaihetta 6
- 4) Act vastasi työvaiheita 7 ja 8. (Krajnc 2012.)

Krajncin (2012, 125) tutkimus osoitti, että on erityisen tärkeää käyttää erilaisia laadullisia analysointimenetelmiä etsittäessä ongelmaan ratkaisua 8D – menetelmällä. Vastaavasti menetelmän viidennessä työvaiheessa oli hyödyllistä, että yritys käytti määrällisiä analysointimenetelmiä korjaavien toimenpiteiden tehokkuuden toteamiseksi.

Laadukkaalle ongelmanratkaisuprosessille on myös tunnusomaista poikkifunktionaalisen ryhmän käyttäminen, jossa henkilöt työskentelevät eri positioissa ja edustavat erilaisia kompetensseja, tuntevat organisaation toimintatavat ja tuotantoprosessit, tuotteiden toiminnallisuudet sekä asiakkaan vaatimukset ja viialliseen tuotteeseen liittyvät odotukset. Ryhmän jäsenten tulisi lisäksi tuntea ongelmanratkaisumenetelmät. (Krajnc 2012, 125–126.)

Krajnc (2012, 127) päättelee, että 8D – menetelmä sisältää loistavan keinon toteuttaa jatkuvaa kehittämistä organisaatiossa kunhan sitä vaan hyödynnetään systemaattisesti. Tällä tavoin voidaan lopulta päästä ongelmien identifioinnista todellisten perimmäisten syiden eliminointiin, joka puolestaan parantaa yrityksen yleistä laatutasoa ja vähentää kustannuksia.

2.5.2 8D – menetelmä osana reklamaatioiden nopeaa ratkaisemista

8D – menetelmän nopeutta pystyttiin lisäämään Riesenbergerin ja Sousan (2010) tutkimustulosten perusteella sillä, että ongelman tutkijalla oli pääsy tietokantaan, josta pystyi näkemään, onko kyseessä toistuva ongelma ja onko ongelma jo työn alla. Samalla kun viallinen osa lähetettiin tutkittavaksi, ongelman tutkija kirjasi tiedot yrityksen toiminnanohjausjärjestelmään, jolloin tuotantotiimi pystyi aloittamaan ongelman analysoinnin ja korjaavat toimenpiteet ennen kuin viallinen osa saapui perille tutkittavaksi. Yrityksen Intranettiin ladattiin lomake, jonne kirjattiin viallisen osan tutkinnassa käytetyn tilan varausmerkintä. Yritys myös vaati, että jokainen 8D – raportin täyttämistä vastuussa oleva taho teki sen määriteltujen aikarajojen puitteissa. 8D – raportti vaati myös tiettyjen tahojen hyväksynnän ja tämä prosessi saatiin automatisoitua yrityksen toiminnanohjausjärjestelmässä. (Riesenberger & Sousa 2010.)

Reklamaation ratkaisemisen nopeuteen liittyen on syytä huomata, että reklamaatio on suljettu vasta kun asiakas on hyväksynyt ratkaisun. Naumann ja Hoisington (2000, 113) korostavat, että nopean ratkaisun merkitys tulee olla yrityksen reklamaatioista vastuussa olevan henkilön tiedossa. Krajnc (2012, 126) tuo esille 8D – menetelmän suorittamisesta vastuussa olevan koordinaattorin roolin merkityksen erityisesti ongelmanratkaisuvaiheessa, jossa tämän on kyettävä paitsi motivoimaan ja kannustamaan ryhmää ratkaisemaan ongelma myös kyettävä kommunikoimaan ongelman kriittisyys, jotta ratkaisu saataisiin selville nopeasti.

2.6 Ongelmanratkaisun apuna käytettävät laadulliset analysointimenetelmät

Reklamaatiot sisältävät viitteitä yrityksen tuotteiden, palveluiden ja prosessien heikkouksista sekä asiakkaiden tarpeiden muutoksista. Tästä syystä reklamaatioiden sisältämä tieto tulisi analysoida tarkasti sekä määrällisesti että laadullisesti. Määrällisen ana-

lyysin tehtävänä on valvoa reklamaatioiden laajuutta ja jakautumista sekä priorisoida asiakkaiden kokemia ongelmia. (Stauss & Seidel 2004, 34.)

Ongelmanratkaisun onnistumisen kannalta ratkaisevin työvaihe on kiistatta ongelman tosiasiallisen syyn tai syiden löytäminen. Tähän on kehitelty avuksi monia laadullisia analysointimenetelmiä, jotka täydentävät määrällistä eli mitattuihin lukuihin perustuvaa reklamaatioiden analysointia. Tehokas ongelmanratkaisu on aina suora tulos sopivan laadullisen analysointimenetelmän valinnasta ja sen menestyksekkäästä soveltamisesta (Sproull 2001, 4.0).

Tässä opinnäytetyössä olennaiseen osaan nousevat laadulliset analysointimenetelmät määrällisten kustannuksella, sillä ensiksi mainitut liittyvät suoranaisesti ongelmien takana piilevien syiden löytämiseen. Laadulliset analyysimenetelmät ja niiden oikeaoppinen käyttö ovat kriittisessä asemassa selvittäessä ongelman tosiasiallisia syitä.

Stauss ja Seidel (2004, 134) linkittävät laadulliset analysointimenetelmät yksittäisen ongelmanratkaisun ohella osaksi yrityksen kehitystoimenpiteitä niiden perinpohjaisen luonteen takia. Niiden avulla pystytään parhaimmillaan tuottamaan yksityiskohtaista tietoa ongelman syistä ja ne auttavat löytämään sopivia ratkaisuja ongelmaan jäsenellillä tavalla.

2.6.1 Brainstorming (aivoriihi)

Aivoriihessä on kyse puolistrukturoidusta, luovasta ryhmätyöstä, jota käytetään liike- maailmassa erityisesti uusien innovaatioiden ja parannustoimenpiteiden identifiointiin. Ongelmanratkaisutilanteeseen sovellettuna ryhmän jäseniä rohkaistaan tuomaan esille keinoja ratkaista ongelma luomalla mahdollisimman monta ratkaisuvaihtoehtoa vaikka ne eivät aina lopulta olisikaan sovellettavissa olevia vaihtoehtoja. Taustalla on ajatus siitä, että työskentelemällä ryhmässä ihmiset saavuttavat luovuuden suhteen synergiaetuja, jotka ovat suuremmat kuin yksittäisten osallistujien yhteenlaskettu luovuus. Tämä on mahdollista kannustamalla osallistujia kehittämään eteenpäin kunkin luomia ratkaisuja. (Value Based Management.)

Menetelmän etuna on ryhmädynamiikan aikaansaaman synergian ohella se, että sen avulla saadaan luotua lyhyessä ajassa monia ratkaisuvaihtoehtoja (Value Based Ma-

nagement). Aivorihi ei kuitenkaan ole välttämättä yksinään riittävä oikean ratkaisun valintaan vaan sitä kannattaa hyödyntää esimerkiksi osana syy-seuraus diagrammia.

2.6.2 5 why's

Menetelmä tarkoittaa yksinkertaisuudessaan sitä, että ongelmaan etsitään perimmäinen syy tai syyt kysymällä "miksi" riittävän monta kertaa. Tässä tapauksessa on päätelty, että esittämällä kysymys korkeintaan viisi kertaa, ongelman syy tarkentuu riittävälle tasolle. Jokaisen kysymyksen tuotoksena syntyy siten tarkentunut kuvaus ongelman syystä tai syistä koko tapahtumaketjussa. (Sproull 2001, 4.2.)

Menetelmän etuja ovat sen helppous ja sen soveltuvuus erilaisten ongelmien ratkaisuun. Heikkouksiin lukeutuu, että menetelmällä on tapana päätyä oireeseen eikä perimmäiseen syyhyn ja sillä on taipumus löytää pelkästään yksittäinen syy unohtaen muut mahdolliset syyt. Menetelmä ei myöskään ulota analyysiä käyttäjänsä sen hetkisen tietämystason ulkopuolelle ja saadut lopputulokset eivät ole aina toistettavissa olevia. (Larsson & Norén 2011.)

2.6.3 Cause and Effect diagram (syy-seuraus diagrammi)

Tämä menetelmä tunnetaan myös nimellä Ishikawan diagrammi menetelmän isän mukaan tai kalanruotodiagrammi sen graafisen kalanruotoa muistuttavan esitystavan takia (Sproull 2001, 4.1). Menetelmän tavoitteena on löytää kaikki mahdolliset syyt, jotka aiheuttavat ongelman jäljittämällä koko tapahtumaketju ongelman alkujuurille asti. Stauss ja Seidel (2004, 134–135) ehdottavat kuusivaiheista lähestymistapaa tähän menetelmään:

- 1) Ongelman määrittely
- 2) Pääasiallisten syiden identifiointi yleisen tason luokittelun perusteella (laitteet, ihmiset, materiaalit, menetelmät)
- 3) Yksityiskohtaisten syiden identifiointi hyödyntäen esimerkiksi brainstorming – menetelmää
- 4) Todennäköisimpien yksityiskohtaisten syiden identifiointi
- 5) Todennäköisimpien yksityiskohtaisten syiden verifiointi
- 6) Ongelman ratkaisun tai ratkaisujen johtaminen

Tässä on syytä korostaa brainstorming – menetelmän olevan osa kyseistä menetelmää. Toisin sanoen koko ryhmän tietämystä ja mielikuvitusta voidaan tällöin hyödyntää jäsennellyllä tavalla. Lisäksi tulee pitää mielessä, että syyt voidaan luokitella myös muilla tavoin, kuten esimerkiksi ”ihmiset, prosessit, tuotteet ja hinta” (Nabbs, 2012).

Menetelmän etuihin lukeutuu, että se auttaa löytämään kaikki mahdolliset ongelman aiheuttaneet syyt, se esittää ongelman visuaalisesti, se löytää vaihtoehtoisia ratkaisuja ja se auttaa keskittymään ongelmaan kokonaisuutena. Menetelmän heikkous on sen työläisyys. Se ei myöskään välttämättä sovellu monimutkaisten ja keskinäisessä riippuvuussuhteessa olevien ongelmien ratkaisemiseksi. Se voi johtaa myös väriin johtopäätöksiin, mikäli mahdollisia syitä ei ole tarkkaan mietitty. (Larsson & Norén 2011.)

2.6.4 Fault tree analysis (puudiagrammi)

Tämä menetelmä tunnetaan myös nimellä ”Tree Diagram” ja se on saanut nimensä haaroittuvasta visuaalisesta esitysmuodostaan. Menetelmä muistuttaa ”5 why’s” – menetelmää, mutta kysymyksen ”miksi” sijaan tässä kysytään ”kuinka tämä ongelma saadaan ratkaistua” tai ”mitä asioita on nostettava esille, jotta ongelma saadaan ratkaistua”. ”5 why’s” – menetelmän ja syy-seuraus diagrammin tavoin kyseessä on jäsennellytapa linkittää ongelmat ja ratkaisut toisiinsa. (Sproull 2001, 4.3.)

Menetelmän etuihin lukeutuu, että se auttaa ymmärtämään eri syiden välisiä riippuvuussuhteita, se tuo esille monentyyppisiä mahdollisia ongelmia, se ohjaa analyysin painotusta oikeaan suuntaan ja sillä pystyy selvittämään monimutkaisia ongelmia. Heikkouksiin lukeutuu menetelmän mustavalkoinen näkökulma ja se, että huonosti arvioitujen riippuvuussuhteiden voi johtaa väriin päätelmiin oikean ratkaisun suhteen. (Larsson & Norén 2011.)

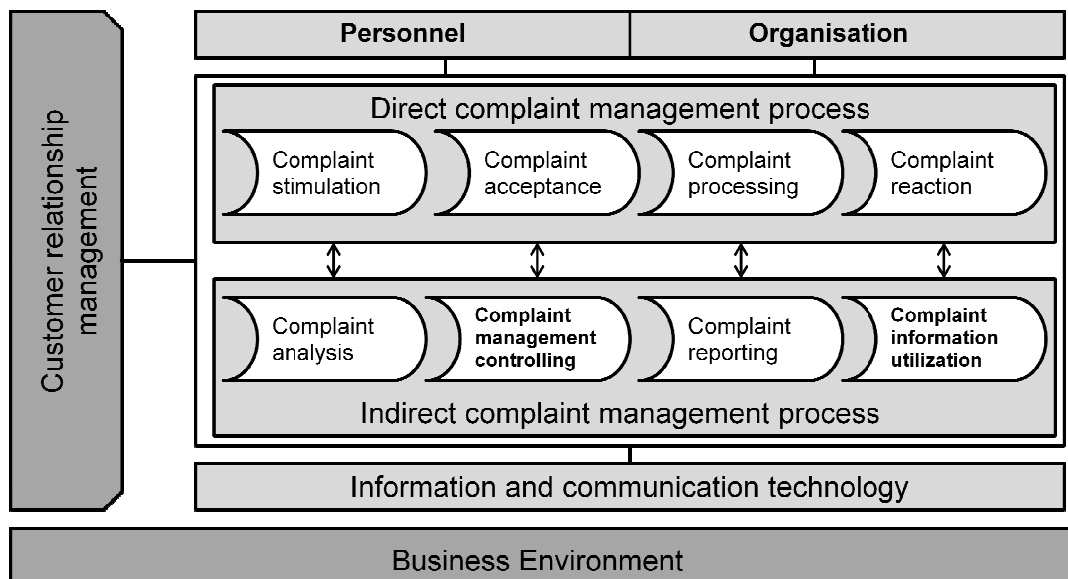
2.7 Systemaattinen ongelmanratkaisu 8D – menetelmällä osana kokonaisvaltaista laatua painottavaa toimittajaperäistä reklamaationhallintaprosessia

Effeyn ja Schmitt:n (2011, 476) mielestä yritykset eivät useimmiten onnistu hallinnoimaan asiakkaiden reklamaatioita tehokkaasti siitä huolimatta, että ne ovat ottaneet käyttöön 8D – raportin tai vastaavan ongelmien toistumista ehkäisevän reklamaation-

hallintamallin tai menetelmän. Syyksi he uskovat sen, että käytössä olevat reklamaationhallintamallit keskittyvät lyhyen tähtäimen asiakastytyvyyden ylläpitämiseen tehokkaan reklamaationhallintaprosessin kustannuksella. Ratkaisuksi he ehdottavat kokonaisvaltaista reklamaationhallintaprosessia selkeästi määritelyine rooleineen ja reklamaatioiden käyttöä osana jatkuvaa laadunparannusta.

Näin ollen reklamaationhallinta liittyy asiakassuhteiden hallinnan ohella vahvasti laadunhallintaan. Stauss:n ja Seidel:n asiakassuhteita korostava näkökulma edustaa valalla olevaa käsitystä toimivasta reklamaationhallintajärjestelmästä siinä missä laadunhallintaa korostava näkökulma edustaa uutta kokonaisvaltaisempaa ajattelutapaa (Effey & Scmitt 2011, 477).

Asiakaslähtöisestä näkökulmastaan huolimatta Stauss ja Seidel (2004, 30–35) eivät kuitenkaan unohda reklamaatioiden sisältämän tiedon merkitystä osana yrityksen laadunhallintaa, sillä he kehottavat hyödyntämään reklamaatiodataa operationaalisten heikkouksien ja hyödyntämättömien markkinapotentiaalien indikaattoreina. Heidän asiakassuhteiden hallintaa korostavassa reklamaationhallintamallissaan on mainittu reklamaatioiden tiedon hyödyntäminen, mutta siitä puuttuu linkki yrityksen tuotekehitysprosessiin (Ks. kuvio 1).



Kuvio 1. Tasks and Business Environment of Complaint Management (mukautettu Stauss:n & Seidel:n 2004 mallista kirjassa Complaint Management 2011).

Vos ja Huitema (2008, 8) korostavat organisatorisen oppimisen merkitystä reklamaatioista kerätyn tiedon jäsentämisessä organisaatiossa. Heidän näkemyksen mukaan uusien reklamaatioiden olemassaolo tarkoittaa lähtöpistettä niiden organisaatiossa vaikuttavien käytänteiden analysoimiselle, kehittämiselle tai eliminoimiselle, jotka ovat aiheuttaneet reklamaatioita. Lopulta organisatorinen oppiminen mahdollistaa pitkäaikaisen asiakassuhteen kehittämisen. (Vos & Huitema 2008, 8.) Organisatorisen oppimisen käsite voidaan näin ollen tässä yhteydessä mieltää hyvin lähelle Effeyn ja Schmitt:n laadunparannusta painottavaa näkökulmaa, joka kuitenkin huomioi myös asiakaslähtöisyyden pitkälläkin tähtäimellä.

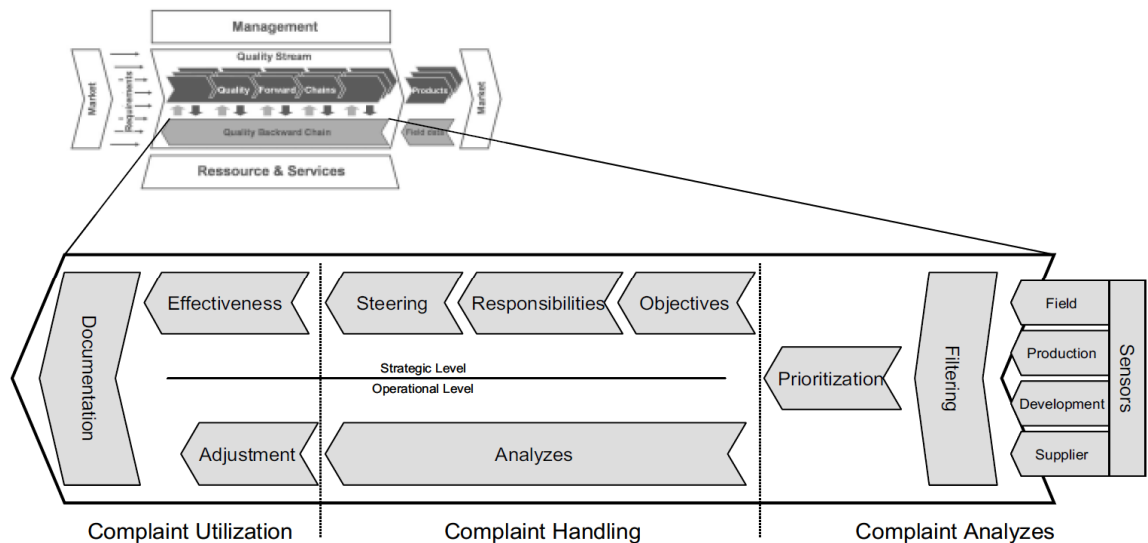
Asiakaslähtöinen ja laadunparannusta painottava näkökulma kohtaavat reklamaatioita analysoitaessa, joista ensimmäisen tavoitteena on palauttaa asiakastyytyväisyys toivotulle tasolle siinä missä jälkimmäinen keskittyy löytämään reklamaation aiheuttaneen ongelman takana piilevän syyn ja integroimaan lopullisen ratkaisun osaksi yrityksen prosesseja. (Effey & Scmitt 2011, 477.) Nämä näkökulmat ovat edustettuina myös 8D – menetelmässä, jossa ensimmäiset kolme työvaihetta keskittyvät ongelman nopeaan ratkaisemiseen siinä missä seuraavien työvaiheiden tavoitteena on eliminoida todellinen perimmäinen syy ongelmaan ja estää sen toistuvuus.

Effeyn ja Schmitt:n (2011) pääasiallinen kritiikki 8D – raportin kohdalla keskittyy kuitenkin siihen argumenttiin, että raportti on itsessään vain paperi, joka ei takaa minkäänlaisia kehitystoimenpiteitä. Tästä syystä on erityisen tärkeää miettiä ongelmanratkaisuprosessia kokonaisvaltaisesti osana reklamaationhallintaprosessia ja laadunhallintaa.

2.8 Malli kokonaisvaltaisen ja laadukkaan reklamaationhallintaprosessin tueksi

Effey ja Schmitt ovat kehittäneet mallin, jolla reklamaationhallinta saadaan integroitua osaksi laadunhallintaa (Ks. kuvio 2). Mallin mukaan tehokkaan ja kokonaisvaltaisen reklamaatioprosessin tulisi rakentua kolmesta osa-alueesta: reklamaation analysoinnista, sen käsittelystä ja sen sisältämän tiedon hyödyntämisestä. Reklamaationhallinta on esimerkki pikkukuvassa näkyvästä vastasuuntaisesta laatuketjusta, siinä missä esimerkiksi tuotekehitysprosessi edustaa myötäsuuntaista laatuketjua. Näin ollen reklamaationhallinnan tehtävänä on tuottaa tietoa yrityksen tuotekehitykselle ongelmista, jotta niiden toistuminen voitaisiin eliminoida tehokkaasti (Effey & Scmitt 2011, 478). Myös Naumann ja Hoisington (2000, 112) suosittelevat reklamaatioista kerätyn tiedon hyö-

dyntämistä tuotekehityksessä. Toimittajaperäisten reklamaatioiden kohdalla pitäisi tästä päätellen pyrkiä vaikuttamaan toimittajan myötäsuntaiseen laatuketjuun.



Kuvio 2. Kokonaisvaltainen reklamaationhallinta laadunhallinnan näkökulmasta (Effey & Schmitt 2011).

Mallissa on hieman harhaanjohtavasti esitetty reklamaatioiden analysointi ensimmäisenä työvaiheena sekä osana reklamaatioiden käsittelyä. Ensimmäisen vaiheen analyysi tulee kuitenkin mieltää nimenomaan reklamaation ja yrityksen tietojärjestelmien sisältämien tietojen analysoimiseksi ja hyödyntämiseksi siinä missä varsinainen ongelma ratkaistaan reklamaation käsittelyvaiheessa.

2.8.1 Reklamaatioiden analysointi

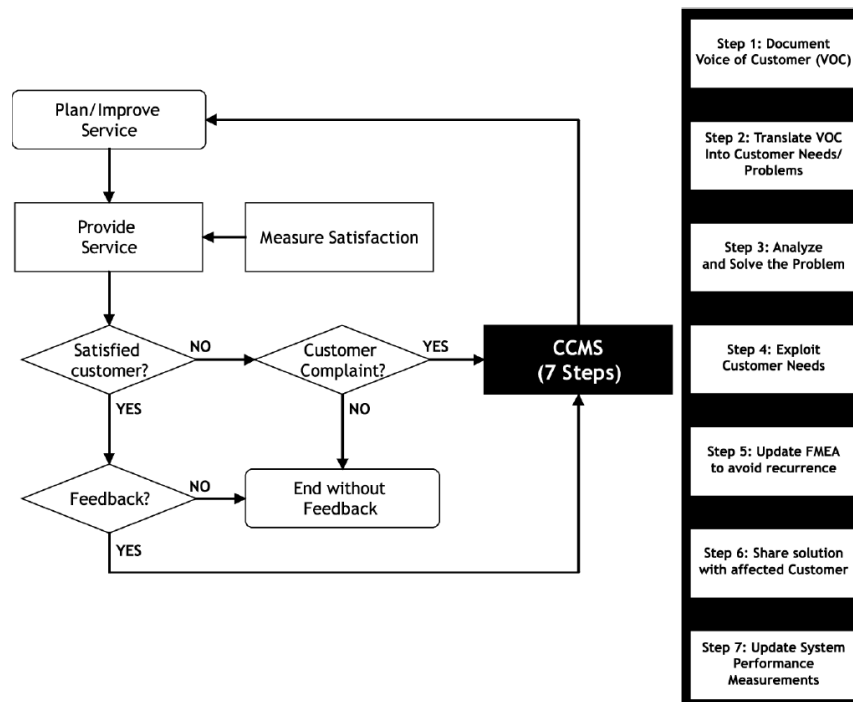
Analysointivaiheessa on olennaista, että reklamaatioista saadaan kaikki tarpeellinen tieto heti käyttöön. Tässä vaiheessa kannattaa myös kääntyä tuotannon tai toimittajien puoleen vertailtaessa reklamaation tietoja tiedossa oleviin ongelmakaavoihin. Tällä tavoin voidaan vähentää tarpeetonta työtä ja yhdistää reklamaatiot tiedossa oleviin ongelmiin vähentäen ongelmanratkaisun vaatimaa resurssitarvetta. (Effey & Schmitt 2011, 478–479.) Reklamaatioiden laadukkaaseen ja nopeaan analysointiin liittyen Riesenberger ja Sousa (2010) suosittelevat vastaavasti kehittämään raportointisysteemin, joka tuottaa tietoa saman ongelman toistuvuudesta ongelman ratkaisemisen jälkeen.

Larsson ja Norén (2011, 19) esittävät niin ikään, että laatuongelman yhteydessä asiaa hoitava henkilö tarkastaa onko ennakkotapausta olemassa.

Effey ja Schmitt puhuvat reklamaation analysoinnin yhteydessä sensoreista, joiden tulee tuottaa laatudataa toimittajista, tuotekehityksestä, tuotantoprosessista ja ”kentältä”. Käytännössä yritys tarvitsee selkeän vastuujonon kunkin sensorin osalta ja kunkin sensorin tulisi kyetä tuottamaan luotettavaa tietoa kokonaisvaltaisen ongelmakaavan hahmottamiseksi. Hyödyt saadaan ongelmien läpinäkyvyyden ja reklamaatioiden paremman ymmärtämisen muodossa. (Effey & Schmitt 2011, 479.) Toimittajaperäisten reklamaatioiden kohdalla on siten tärkeää, että toimittajarajapinta pystyy ennakoimaan mahdollisia toimittajista johtuvia ongelmia.

Reklamaatioiden analysointiin liittyen myös reklamaatioiden priorisointi on osa prosessia. Effey ja Schmitt (2011, 479) esittävät reklamaatioiden olennaisimmiksi priorisointikriteereiksi niiden kytköksen turvallisuuteen, niihin liittyvän ongelman tapahtuessaan aiheuttamien sisäisten kustannusten suuruuden, niihin liittyvän ongelman toistuvuuden sekä asiakkaan näkemyksen laadukkaasta toimituksesta. Esimerkiksi toisia asiakkaita eivät häiritse visuaaliset haitat tuotteessa siinä missä toisille niillä voi olla paljon suurempi painoarvo. Loppujen lopuksi yrityksen tulisi kuitenkin itse määritellä mitä kriteereitä sen kannattaa painottaa osana reklamaatioiden priorisointia (Effey & Schmitt 2011, 479).

Edellä mainittu asiakkaiden yksilöllisten laatuun liittyvien tarpeiden huomioiminen voidaan nähdä edustavan asiakaslähtöistä näkökulmaa reklamaationhallintaprosessissa. Bosch ja Enríquez (2012) päättelevät, että 8D tai vastaava laatumenetelmä ei ole yksinään riittävä, jotta ymmärrettäisiin asiakkaan tarpeita ja vastattaisiin niihin. Yhdistämällä reklamaation sisältämä tieto asiakkaan kokemasta ongelmasta tämän tarpeisiin, pystytään yrityksen prosesseja lopulta ohjaamaan asiakaslähtöisimmiksi (Ks. kuvio 3).



Kuvio 3. CCMS model (Bosch & Enríquez 2005).

Neljännän työvaiheen mukaan ongelmanratkaisun jälkeen on suositeltavaa priorisoida asiakkaan tarpeet sen perusteella kuinka usein ne jäivät saavuttamatta ja keskittyä niihin liittyvien prosessien parantamiseen. (Bosch & Enríquez 2012, 34–35.) Bosch ja Enríquez olivat tosin tutkineet ongelmanratkaisua yrityksen asiakaspalvelun näkökulmasta, jossa asiakkaan yksilölliset palvelukokemukset tuli huomioida. Näin ollen tulokset eivät ole suoraan yleistettävissä tuotantoympäristöön, jossa tuotteiden viat on usein kategorisoitu riittävän tarkalla tasolla.

2.8.2 Reklamaatioiden käsittely

Reklamaatioita käsitellessä on olennaista määritellä tavoitteet tehokkaan prosessin takaamiseksi. Tällöin tulisi päättää missä ajassa perimmäisen syyn löytämiseksi tehtävä analyysi on oltava valmis ottaen samalla huomioon kunkin reklamaation tapauskohtaiset tunnuspiirteet niiden vaatimaan työhön nähden. Tässä vaiheessa pitää myös tietää kuka vastaa reklamaationkäsittelyprosessin ohjaamisesta ja tavoitteiden saavuttamisesta. Toisaalta pitäisi löytää henkilö, joka pystyy tekemään ongelman analysoin-

nin parhaalla mahdollisella tavalla. Nämä roolit eivät saisi mielellään vaihtua organisaation tai tuoterakenteen muuttuessa. (Effey & Schmitt 2011, 479.)

Analysoitaessa reklamaatioita esimerkiksi 8D – menetelmällä, voidaan harkita kyseisen menetelmän ja ongelmanratkaisumenetelmien hyvin tuntevien ja asiaa objektiivisesti katsovien asiantuntijoiden käyttöä erityisesti jos kyseessä on monimutkainen ongelma. Tässä yhteydessä on kuitenkin tärkeää, että kyseinen henkilö kykenee kommunikoidaan tehokkaasti ongelmanratkaisuun osallistuvien henkilöiden kanssa. (Larsson & Norén 2011, 43.)

Reklamaatioiden käsittelyvaiheeseen kuuluu myös prosessin ohjaaminen ja ongelman syyn analysointi. Prosessille tulisi asettaa välitavoitteita, joita seurataan ja mikäli niitä ei saavuteta, ongelma pitää eskaloida nimetylle taholle. Periaatteessa kyseeseen tulisi seuraava taso yrityksen hierarkiassa. Eskalaatiotapauksissa tulisi pyrkiä tukemaan vastuussa olevaa henkilöä syyllistämisen sijaan, sillä usein todelliset syyt viivästyksille löytyvät muualta. (Effey & Schmitt 2011, 479.) Vastaavasti Naumann & Hoisington (2000, 116) toteavat, että hyvälle reklamaationhallintajärjestelmälle on tunnusomaista, että se kykenee varoittamaan erääntyneistä reklamaatioista ja lähettämään näistä tiedon johdolle.

Ongelman syyn analysoinnin kannalta on tärkeää tarjota ratkaisijalle ohjeistus sopivan ongelmanratkaisumenetelmän löytämiseksi tapauskohtaisesti (Effey & Schmitt 2011, 479). Larsson ja Norén (2011) implementoivat tutkimuksensa perusteella tarkastuslistan sopivan ongelmanratkaisumenetelmän valitsemiseksi. Lisäksi tarvitaan sopivat toimenpiteet ongelmien ehkäisemiseksi ja näiden lopullinen tehokkuus tulee todeta vasta kun kaikki ehdotetut muutokset on toimeenpantu prosessin parantamiseksi (Effey & Schmitt 2011, 479).

2.8.3 Reklamaatioiden tuottaman tiedon hyödyntäminen

Kokonaisvaltaisen mallin viimeinen askel on hyödyntää reklamaatiotietoa organisaatiossa. Tällöin pitää selvittää kuinka mittavista toimenpiteistä on tosiasiaa kysymys. Toisin sanoen arvioidaan tarvittavan investoinnin suuruus, tutkitaan kuinka laajasti muutos vaikuttaa organisaatiossa ja päätetään siitä missä yksiköissä muutos implementoidaan ja keitä informoidaan asiasta. (Effey & Schmitt 2011, 480.)

Naumann ja Hoisington (2000, 115) ehdottavat Pareto – analyysia avuksi kehitystoimenpiteiden priorisointiin. Kehitystoimenpiteiden tehokkuus pitää arvioida mielellään ”kentältä” käsin ja tehdyt toimenpiteet täytyy dokumentoida ja huomioida uusia tuotteita kehitettäessä (Effey & Schmitt 2011, 480). Määrälliset analysointimenetelmät ovat erityisen käyttökelpoisia tehtyjen kehitystoimenpiteiden arvioimiseksi (Krajnc 2012, 122). Aiheellista voisi olla myös suhteuttaa reklamaation pohjalta tehtävien asiakastytyvyyttä lisäävien toimenpiteiden kustannuksia asiakkaan menettämisestä aiheutuviin kustannuksiin (Naumann & Hoisington 2000, 108).

Larsson ja Norén (2011, 36) kuvaavat esimerkkiorganisaatiossaan 8D – menetelmän avulla kerätyn tiedon aktiivista markkinoimista organisaatiossa sekä ongelman aiheuttaneen vian seurantaan kuuden ja kahdentoista kuukauden aikajännteillä. Osana prosessia luodaan myös hyötylaskelma johdolle, joka päättää ehdotetun toimenpiteen toteuttamisesta. Myös Krajnc (2012, 126) toteaa, että korjaavien toimenpiteiden tehokkuus kannattaa varmistaa eri organisaatiotasoilla, joilla on intressi toimenpiteiden seurannalle.

2.9 Muita laadukkaan ja nopean reklamaationhallintaprosessin tunnusmerkkejä

Riesenbergerin ja Sousan (2010) tutkimuksen mukaan reklamaationhallintaprosessin tehostaminen oli mahdollista, kun reklamaatiodataa ylläpidettiin vain yhdessä integroidussa laatu-tietojärjestelmässä. Tämä mahdollisti esimerkiksi sen, että prosessin osaiset näkivät yhdestä paikasta reklamaation tilan ja prosessista saatiin eliminoitua tarpeettomia työvaiheita ja työkaluja. Myös toimittajaperäisten reklamaatioiden käsittelemiseksi käytetty tietojärjestelmä yhdistettiin yrityksen integroituun päätietojärjestelmään luomalla linkki näiden välille. (Riesenberger & Sousa 2010.)

Riesenbergerin ja Sousan (2010) mukaan tärkeää on asiakkaan pitäminen ajan tasalla tarjoamalla nopeasti luotettavaa palautetta reklamaationhallintaprosessin aikana. Bosch ja Enríquez (2012, 32) totesivat tämän ohella merkitykselliseksi, että ongelman kuvaus, korjaavat ja ehkäisevät toimenpiteet sekä kehitystoimenpiteistä vastaavan henkilön tiedot jaetaan asiakkaan kanssa. Myös Krajnc (2012, 122) suosittelee korjaavien toimenpiteiden vaikutusten seurantaan ja saavutettujen hyötyjen kommunikointia asiakkaalle.

Larsson ja Norén (2011, 19–24) kuvaavat tutkimuksessaan Volvo Powertrain:n 8D – menetelmää vastaavaa ongelmanratkaisumenetelmää, joka koostuu seuraavista työvaiheista:

- 1) Avaa ongelmanratkaisutapaus (sisältäen päätöksen kyseisen ongelmanratkaisuprosessin soveltamisesta, kick-off palaverin valmistelun ja kick-off palaverin)
- 2) Toimenpiteet välittömän ongelman ratkaisemiseksi (vertaa 8D – menetelmän 3. työvaihe)
- 3) Selvitä perimmäinen syy (vertaa 8D – menetelmän 4. työvaihe, sisältäen perimmäisen syyn varmistamisen, ratkaisuvaihtoehtojen tutkimisen, päätöksen valmistelun korjaavista toimenpiteistä, päätöksen korjaavista toimenpiteistä ja kampanjamateriaalin kehittämisen hanketta varten)
- 4) Kehitä ratkaisu (sisältäen tuotantoratkaisun ja jälkimarkkinaratkaisun kehittämisen sekä ilmoituksen tuotteen muuttamisesta)
- 5) Toimeenpane ratkaisu (sisältäen tuotannon valmistelun, tuotannon aloittamisen, jälkimarkkinoiden valmistelun ja toimeenpanemisen ja tuotteen markkinavalmiuden toteamisen)
- 6) Seuranta (sisältäen ratkaisun tehokkuuden testaamisen, vastuullisen prosessijohtajan informoinnin ja korjaavien toimenpiteiden seurannan prosessitasolla)

Menetelmästä on pääteltävissä sen vahva yhteys yrityksen tuotekehitykseen ja laadunhallintaan, jotka se integroi osaksi prosessia. Esimerkiksi seurannan tarkoituksena on saattaa ongelmallisista prosesseista vastuussa olevat henkilöt tietoisiksi niiden heikkouksista ja vaatia heitä seuraamaan kehitystoimenpiteiden tehokkuutta (Larsson & Norén 2011, 24). Tästä voisi johtaa toimittajaperäisten reklamaatioiden asiayhteyteen, että vastuullinen toimittajarajapinnassa työskentelevä taho seuraa, että kehitystoimenpiteet todella toimeenpannaan ja ne tuottavat tulosta. Larssonin ja Norénin mallin ensimmäinen työvaihe siihen liittyvine palaverikäytäntöineen saattaa olla kuitenkin liian työläs toteutettavaksi yritykselle, joka kaipaa kevyttä mallia toimittajaperäisten ongelmien ratkaisemiseksi – malliin integroiduista kehitystoimenpiteistä puhumattakaan.

2.10 Ongelmanratkaisun ja reklamaatioprosessin suorituskyvyn mittaaminen

Prosessin tai menetelmän suorittamisen nopeus on määre, jota voidaan todentaa yksiselitteisesti mittaamalla ajankäyttöä siinä missä laadun todentaminen on huomattavasti moniselitteisempää. Kokemukseni mukaan laadun arvioimiseksi saattaa olla haastavaa löytää objektiivisia mittareita, jotka mittaavat tarkasti haluttuja asioita. Haluan esittää laadun ja nopeuden tässä yhteydessä yhteisellä termillä ”suorituskyky”.

Prosessin suorituskykyä on mahdollista mitata usealla eri tasolla ja eri näkökulmista. Yrityksessä voidaan mitata esimerkiksi yrityksen tuotteiden ja prosessien yleistä laatutasoa selvittämällä reklamaatioihin johtaneiden toimitusten suhteen miljoonaan toimitettuun yksikköön (Vrt. Kranjc 2012, 125). Suorituskykyä on mahdollista arvioida esimerkiksi reklamaationhallintajärjestelmän (Vrt. Bosch & Enríquez 2012, 32), ongelmanratkaisun tukena käytettävän menetelmän (Vrt. Riesenberger & Sousa 2010) tai jopa yksittäisen työvaiheen, kuten valitun laadullisen analyysimenetelmän, tasolla (Vrt. Effey & Schmitt 2011, 479).

Kranjc (2012, 125) perusteli tutkimuksessaan 8D – menetelmän käyttöä osoittamalla, että sen avulla kyettiin parantamaan yrityksen tuotteiden laatua vähentämällä viallisten tuotteiden määrää suhteessa miljoonaan toimitettuun yksikköön. Riesenbergerin ja Sousan (2010) mukaan itse 8D – menetelmän suorituskykyä voidaan parantaa suosimalla mittareita, jotka keskittyvät pikemminkin ongelmien syiden vähentämiseen kuin reklamaatioiden lukumäärän vähentämiseen.

Bosch ja Enríquez (2012, 32) esittävät kolme tärkeää mittaria, jotka kuvaavat koko reklamaationhallintajärjestelmän suorituskykyä:

- 1) reklamaation vastaamisen käytetty aika (reklamaation vastaanottamisesta ratkaisun antamiseen asiakkaalle)
- 2) suljettujen reklamaatioiden prosenttiosuus kaikista reklamaatioista ja
- 3) palvelutason arviointi.

Näiden lisäksi reklamaation koko käsittelyajan osoittava mittari on kriittinen ja kontrolloitava muuttuja, koska vain näin voidaan hallita reklamaatioita tehokkaasti ajan suhteen (Bosch & Enríquez 2012, 36).

Keskittymällä liikaa reklamaatioiden käsittelyyn käytetyn ajan minimoimiseen, voidaan ajautua kuitenkin tilanteeseen, että ratkaisujen laatu kärsii. Näin kävi Volvo Powertrain:ille, jossa ongelmanratkaisu jäi usein puutteelliseksi ja oli luonteeltaan enemmänkin ”tulipalojen sammuttamista”, koska ongelmanratkaisussa painotettiin siihen käytetyn ajan merkitystä eikä ongelmanratkaisun laatua (Larsson & Norén 2011, 50). Näin ollen tavoitteet ratkaisuajan suhteen eivät saa olla liian kunnianhimoisia, jotta ongelmanratkaisu olisi laadukasta.

2.11 Malli NSN:lle toimittajaperäisten reklamaatioiden käsittelemiseksi nopeasti ja laadukkaasti hyödyntäen 8D – menetelmään perustuvaa työkalua

Esittelen seuraavassa mallin NSN:lle toimittajaperäisten reklamaatioiden ratkaisemiseksi 8D – menetelmään perustuvaa selainpohjaista työkalua hyödyntäen. Malli perustuu aikaisemmassa teoriapohdinnassa esitettyihin argumentteihin nopeasta ja laadukkaasta reklamaationhallinnasta, joka huomioi sekä asiakaslähtöisyyden, että laadunhallinnan ja käsittelee ongelmanratkaisua osana kokonaisvaltaista ja laatua painottavaa reklamaationhallintaprosessia. Ehdottamani malli saa syötteen COMPL – työkalusta ja vie sinne syötteitä, mutta SAP – toiminnanohjausjärjestelmän laatumoduuli jää tarpeettomaksi.

Esivaatimuksena on, että reklamaatio saapuu COMPL – työkaluun tarkastettavaksi kaikkine tietoineen tai vastaava tieto saadaan muuta kautta reklamoivan tahon, varastohenkilökunnan tai toimittajan suunnalta. Lisäksi kyseessä tulee olla toimittajaperäinen reklamaatio tai toimittajan on tuotava lisäarvoa ongelmanratkaisuun ja reklamaatio on saatettu oikean ratkaisijan tietoisuuteen.

Kun esivaatimukset ovat täyttyneet, etenee prosessi pääpiirteissään seuraavalla tavalla:

- 1) Ratkaisija tarkastaa onko ongelmaan ennakkotapausta (ratkaistu/avoin reklamaatio) ajamalla MCAR – työkalusta suunnittelemani raportin. Ratkaisija kysyy tarvittaessa lisätietoa category manager:lta toimittajien tiedossa olevista ongelmista.
- 2) Ratkaisija selvittää ennakkotapauksessa tai vastaavanlaisessa tapauksessa käytetyn laadullisen analysointimenetelmän ja sen kulun käyttäen apunaan aikaisemmista tapauksista tehtyjä dokumentteja MCAR – työkalussa.
- 3) Ratkaisija syöttää perustiedot MCAR – tapaukseen, liittää mahdolliset kuvat toimituksesta ja määrittelee tapaukselle prioriteetin.

- 4) Ratkaisija tarkastaa 8D – menetelmän tarpeellisuuden.
- 5) Ratkaisija täyttää COMPL – työkaluun tiedon, että 8D on aloitettu, mikäli ratkaisuun käytetään tätä menetelmää. Muussa tapauksessa analyysi ei etene kolmatta 8D – työvaihetta pidemmälle.
- 6) Ratkaisija asettaa määräajat kullekin 8D – työvaiheelle.
- 7) Ratkaisija määrittelee ryhmän MCAR – työkaluun: tavoitteiden seuraaja (SCO HW laatuvaastaava), laatuorganisaation tai SCO HW tiimin oma menetelmäasiantuntija (jos tarvetta), toimittajan vastuullinen ratkaisija, toimittajarajapinta (SCO HW:n category manager ja GPR:n category manager) ja GPR:n laatuagentti (jos tarvetta). Jokainen henkilö saa sähköpostitse tiedon tapauksesta.
- 8) Ratkaisija määrittelee tapauksen omistajaksi SCO HW:n category manager:n toimittajan perusteella. Category manager:illa on mahdollisuus arvioida 8D – menetelmän tarpeellisuus.
- 9) Toimittaja hylkää tai hyväksyy tapauksen 8D – menetelmään tai pyytää lisätietoa ongelmasta työkalun kautta (*hylkäys* = välitön ratkaisu ongelmaan tai virheellinen MCAR -tapaus = ei tarvita systemaattista ongelmanratkaisua // *hyväksyminen* = aloitetaan 8D)
- 10) SCO HW:n category manager ja toimittaja toteuttavat 8D – työvaiheet. Osana 4. työvaihetta raportoidaan käytetty laadullinen ongelmanratkaisumenetelmä ja sen kulku.
- 11) SCO HW:n category manager laskee 8D:n laadun (kun tieto 8. työvaiheesta saatavilla) ja linkittää tuloksen 8D – raportointikansioon ja suoraan MCAR – työkalun kenttään "8D summary".
- 12) Koko ryhmä saa tiedon tapauksen päättämisestä ja ratkaisija päivittää tiedon COMPL – työkaluun.

Prosessin aikana SCO HW laatuvaastaava valvoo tapausten ratkaisemiseen käytettyä aikaa sekä trendejä MCAR – työkalussa näihin tarkoituksiin suunnittelemillani raporteilla. SCO HW laatuvaastaava aloittaa jatkuvan kehittämisen prosessin jos hän näkee, että on tarvetta kehitystoimenpiteille sisäisesti. Toimittajarajapinta käynnistää ja seuraa toimittajan laadunparannushankkeita ja päivittää toimittajan tuloskortin, jonka avulla seurataan toimittajan suoriutumista valikoitujen mittareiden avulla.

3 Toimintatutkimus ja tutkimusmenetelmät

Aaltolan ja Vallin (2010) mukaan toimintatutkimus on tutkimustapa, jonka päämääränä on saada aikaan muutoksia sosiaalisissa toiminnoissa sekä tutkia näitä muutoksia. Toimintatutkimuksen ensisijaisena tarkoituksena on tutkia ja kehittää ihmisten yhteistoimintaa. Kyseessä on siis varsin sosiaalinen prosessi, joka on tutkijan kannalta myös sivistävä ja kasvatuksellinen. Toimintatutkimuksessa tutkija tekee itse aloitteita ja vaikuttaa tutkittavaan yhteisöön. Tyypillinen piirre on yhteisön jäsenten sitoutuminen tut-

kimukseen. Tutkija toimii muutosagenttina, jonka pyrkii vapauttamaan yhteisön perinteisiin kiteytyneistä ja itsestään selvinä pidetyistä ajatusmalleista. (Aaltola & Valli 2010.)

Tutkimusongelmani liittyy läheisesti sosiaaliseen toimintaan eli nopeaan ja laadukkaaseen ongelmanratkaisuun ja tätä tukevaan prosessiin, johon osallistuu useita eri roolin omaavia henkilöitä. Kehitin näiden ongelmanratkaisuun osallistuneiden henkilöiden yhteistoimintaa kyseisen toimintamallin puitteissa. Systemaattisen 8D – ongelmanratkaisumenetelmän rakenteeseen en puuttunut vaan pikemminkin pyrin keskittämään huomion kriittisiin tekijöihin, löytämään keinon, jolla eri roolit toimisivat tehokkaasti ja varmistamaan, että prosessinosaajat olisivat selvillä tarkoituksenmukaisesta ongelmanratkaisutavasta.

Pekka Kuusela puhuu kirjassaan ”Realistinen toimintatutkimus” toimintatutkimuksen eri suuntauksista. Käytännöllisessä toimintatutkimuksessa käytäntöä pyritään parantamaan osallistujien viisauden soveltamisen avulla (Kuusela 2005). Mielestäni tämä suuntaus kuvastaa parhaiten omaa kehityshankettani, sillä uusi toimintamalli rakennettiin ratkaisuksi kehityshankkeen ydintiimin näkemiin ongelmiin ja he vaikuttivat koko hankkeen ajan siihen, minkälaiseksi lopullinen toimintamalli muodostui. Osittain käytin myös elementtejä teknisestä toimintatutkimuksesta, jossa Kuuselan (2005) mukaan tutkija kehittää tehokkaamman käytännön omien toimintavalmiuksiensa avulla. On vielä syytä korostaa, että kehitettävä prosessi on minulle tuttu ja olen itse toiminut sen mukaisesti ja osallistunut sen kehittämiseen aikaisemminkin. Näkisinkin, että kolme asiaa oli ratkaisevassa roolissa sen suhteen miten nykykäytäntöä parannettiin: kirjoitettu lähdemateriaali, omat kokemukseni prosessista sekä keskeisten toimijoiden näkemykset koko hankkeen aikana.

Toimintatutkimus luokitellaan usein hieman virheellisesti laadulliseksi tutkimusmenetelmäksi. Toimintatutkimuksessa on kuitenkin luontevaa yhdistää määrällisiä ja laadullisia menetelmiä. (Heikkinen & Rovio & Syrjäjä 2007, 36–37.) Pyrin selventämään käyttämiäni menetelmiä seuraavassa luvussa vaiheittain tutkimuksen etenemisen mukaisesti.

Sisällytän samaan yhteyteen pohdiskelut kehityshankkeen aikana tekemiäni toimenpiteiden reliabiliteetista ja validiteetista eli luotettavuudesta ja pätevyydestä. Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan laadullisessa tutkimuksessa aineiston käsittelyn ja analyysin luotettavuutta (Anttila 2005, 517). Toisin sanoen jos saman tutkimuksen tekisi uudes-

taan samoilla lähtökohdilla, tuloksen tulisi olla samanlainen. Validiteetti puolestaan vastaa seuraaviin kysymyksiin: "Selvitetäänkö tutkimuksessa sitä, mitä on tarkoitus selvittää?" ja "Mittaavatko tutkimuksen mittarit sitä, mitä on tarkoitus mitata?" (Anttila 2005, 512).

3.1 Nykytilan selvittäminen

Tutkimusongelma ei ollut selvillä riittävän tarkalla tasolla ennen sopivan toimintamallin elementtien valitsemista, joten tutkimuksen pätevyyden varmistamiseksi koin tarpeelliseksi tehdä nykytila-analyysin ennen varsinaisia teoriapohdintoja keväällä 2013. Tästä syystä myös tämän raportin rakenne muotoutui sellaiseksi kuin se on. Tarkempi kuvaus nykytilasta löytyy täten jo luvusta 1.3. sekä liitteestä 4.

Prosessin nykytilan selvittämiseksi päädyin puolistrukturoituun ryhmähaastatteluun. Valitsin puolistrukturoidun haastattelun, koska en halunnut rajoittaa vastauksia ennalta määriteltyihin vastausvaihtoehtoihin. Tutkimusongelma ei ollut tarkkaan tiedossa vielä tässä vaiheessa, joten jotain olennaista olisi saattanut jäädä huomioimatta ja siten tutkimuksen pätevyys olisi kärsinyt. Toisaalta, teemahaastattelun tyyppinen laveampi lähestymistapa olisi saattanut johtaa keskustelua väärään suuntaan eikä olisi tuottanut riittävästi tietoa tutkimusongelman selkiyttämiseksi.

Päätin toteuttaa haastattelutilanteen ryhmähaastatteluna ajankäytöllisistä ja ryhmädynaamisista syistä. Usein ryhmä tuottaa enemmän tietoa kuin yksilöt yhteensä ja tämän huomasin esimerkiksi eriävien mielipiteiden ja siitä aiheutuneiden jatkokeskustelujen ja -toimenpiteiden muodossa. Päädyin haastattelemaan nimittäin vielä erikseen toisen hankintatiimin prosessinosasta tutkimusongelman selkiyttämiseksi.

Haastattelutilanteen luotettavuuden pyrin varmistamaan kutsumalla paikalle kaikki eri roolin omaavat prosessinosaiset sekä antamalla kaikille osallistujille mahdollisuuden tutustua kysymyksiin etukäteen, jotta he ymmärtävät niiden tarkoituksen. Näin ollen sain mukaan edustajan jokaisesta roolista, joka osallistuu prosessiin kokonaisvaltaisen näkemyksen takaamiseksi. Haastattelun pätevyyden pyrin järjestämään varaamalla mukaan myös avoimemman kysymyksen, jonka avulla pystyin varmistamaan siitä, että tutkimuksen sisältö on oikea. Tämän kysymyksen kohdalla olin itse asiassa lähellä teemahaastattelun tunnuspiirteitä.

Järjestin kehitettävän prosessin kannalta tärkeiden ihmisten sitouttamisen hakemalla hyväksynnän ja tuen yksikkömme johtoryhmästä. Tutkimuksen merkittävyyden perustelin nykytila-analyysin pohjalta löydettyihin prosessin ongelmiin vedoten sekä viittaamalla tutkimuksen laatuaspektiin, joka on ratkaisevassa roolissa osana yritysstrategiaamme.

Varsinainen nykytila-analyysi perustui yhteenvetoon ryhmähaastattelutilanteesta sekä muista yksittäisistä haastatteluista (Ks. liite 4). Prosessin hitaus suhteessa tavoitettiin oli luotettavasti nähtävillä mittareista ”keskimääräinen reklamaation ratkaisuaika”, joka on myös pätevä mittari tähän tarkoitukseen. Prosessin laadulliset aspektit olivat puolestaan ryhmähaastattelun yhteisen ideoinnin sekä yksittäisten haastattelujen tarjoaman lisäevidenssin summa. Todettakoon, että haastatelluilla oli eriäviä mielipiteitä ongelmien toistuvuudesta, mutta ongelmien toistuvuuden eliminointi osana laadukasta ongelmanratkaisua otettiin mukaan osana tutkimusongelmaa. Vaikka ongelmat eivät olisi-kaan luonteeltaan toistuvia, on 8D – menetelmällä ennakoitavissa toimittajan yleisen laatutason paranemista, joka puolestaan vaikuttaa edullisella tavalla niiden toistuvuuteen (Vrt. Kranjc 2012).

3.2 Uuden toimintamallin rakentaminen

Nykytila-analyysi selkiytti lopulta tutkimusongelman, jonka määritelmä oli muuttunut useampaan otteeseen sen jälkeen, kun olin sopinut toimeksiantajan kanssa ensimmäistä kertaa kehitettävästä prosessista vuonna 2012. Näin ollen tein lopulliset ja siten myös luotettavimmat teoriavalinnat toimittajaperäisen reklamaatioprosessin kehittämiseksi vasta nykytila-analyysin jälkeen.

Toki ennen nykytila-analyysiä oli tiedossa, että kehitettävä prosessi kärsi ajallisista ja laatuongelmista ja että ongelmanratkaisussa tulnaisiin hyödyntämään 8D – menetelmää. Täten pystyin hankkimaan teoriatietoa jo ennen nykytila-analyysiä ja huomioimaan tärkeimmät aspektit kysymyksenasettelussa (Ks. liite 4). Kaiken olennaisen tiedon keräämiseksi halusin kuitenkin olla rajoittamatta osallistujien ajattelua liian tarkan kysymyksenasettelun muodossa.

Lisäksi haastatteleamalla tärkeimpiä henkilöitä erikseen – kuten esimerkkinä GOPS:n laatuagenttia liitteessä 4 mainittujen lisäkysymysten avulla – pyrin vaikuttamaan työni

tutkimusongelmaan suhteessa muihin yritykseni aihealueen kehityshankkeisiin sekä reflektomaan teoriassa löytämiäni ajatuksia osana uutta toimintamallia.

Ehdotettu toimintamalli, jota lähdin pilotoimaan, on luonnos hyväksi havaituista käytännöistä, jotka on koottu 8D – menetelmään perustuvan työkalun ympärille toimivaksi toimittajaperäisten reklamaatioiden ratkaisuprosessiksi. Käsitteet, kuten 8D ja laadullinen ongelmanratkaisumenetelmä eivät sodi teoreettista viitekehystä vastaan vaan täydentävät sitä. Teorian pohjalta olennaista nimenomaan on, että yrityksellä on joku systemaattinen ongelmanratkaisumenetelmä käytössä haastavien ongelmien ratkaisemiseksi. Mitään yleispätevää toimittajaperäistä ongelmanratkaisuprosessia ei ole olemassa telekommunikaatioalan yrityksille, vaan kunkin yrityksen tulee löytää omiin organisatorisiin määritteisiinsä sopiva toimintamalli, joka hyödyntää myös systemaattista ongelmanratkaisumenetelmää. Näin ollen teoriavalinnoilla ei lähtökohtaisesti pitäisi olla huomattavaa merkitystä tämän tyyppisen tutkimuksen pätevyuteen.

3.3 Pilotin valmistelu

Pilotin valmistelu ajoittui syksylle 2013. Tunnistin kaikki tarvittavat toimenpiteet pilotin toteuttamiseksi ja aikataulutin ne. Toimenpiteet luokittelin seuraavaan kolmeen kategoriaan: ihmiset & prosessit, tietotekniikka ja ohjeistus. Tarkempi kuvaus yksittäisistä toimenpiteistä ja niiden ajoittumisesta löytyy liitteestä 5.

Pilottitoimittajan valinta tapahtui ennen muiden valmistelujen aloittamista. Valinta perustui useampaan tekijään, joista tärkeimmät olivat: olemassa olevien 8D – analyysien saatavuus aikaisemmilta vuosilta vertailun tueksi, kyseisen toimittajan SCO HW – organisaation category manager 1. vahva 8D – menetelmällinen osaaminen ja suhteellisen korkea tilausvolyymi, joka nosti reklamaatioiden tapahtumisen todennäköisyyttä.

3.4 Riskianalyysi

Ennen pilotin aloittamista valmistelin myös riskianalyysin, jossa arvioin kunkin tunnistamani riskin todennäköisyyttä ja niiden realisoitumisen vaikutusta kehityshankkeelle. Merkittävimmät riskit tärkeysjärjestyksessä olivat: ei 8D vaatimuksia täyttäviä reklamaatioita pilotin aikana, kehityshankkeeni osana SCO HW – yksikön kehittämistä ei saa prioriteettia työkalun kehittäjien puolelta ja toimittaja kieltäytyy käyttämästä uutta

prosessia. Näistä ensimmäinen ja kolmas toteutuivat lievässä mittakaavassa pilotin aikana. Koin kuitenkin saaneeni riittävästi tietoa tutkimusongelman ratkaisemiseksi ja johtopäätösten vetämiseksi, joten määriteltyihin toimenpiteisiin riskien realisoiduttua ei ollut tarvetta. Tosin määrällisten tutkimustulosten analysointi ei ollut niin yksiselitteistä mitä olin alun perin kirjoittanut luvussa 1.6.

Kolme muuta tunnistamaani riskiä, jotka toteutuivat pilotin aikana, tärkeysjärjestyksessä olivat: erityisesti ratkaisijatasen heikko motivaatio, oman työkuormani negatiivinen vaikutus hankkeelle sekä vaaditun työkalun kehystoimenpiteen toteutumatta jääminen. Jouduin motivoimaan ratkaisijaa ja tämän esimiestä useamman kerran pilotin aikana hankkeen tärkeyteen nojautuen. Kävi myös ilmi, ettei ratkaisija resurssisyistä pystynyt tukemaan koko pilotin ajan. Ratkaisija järjesti ohjeistuksen toiselle henkilölle, jolle järjestin pääsyn MCAR – työkaluun. Tämän lisäksi jouduin turvautumaan ensimmäisen pilottitapauksen kohdalla ratkaisuun, joissa itse syötin ratkaisijan roolissa perustiedot MCAR – työkaluun. Muutamassa tapauksessa category manager 1 toimi vastaavalla tavalla ratkaisijan roolissa. Tämä ei kuitenkaan vaikuttanut mainittavasti lopputulokseen. Tällä tavoin pidimme lähinnä huolen siitä, että tapaukset saatiin mahdollisimman nopeasti käsitellyyn. Toimimalla näin emme kuitenkaan saaneet aivan parasta kuvaa eri roolien välisestä dynamiikasta ja päädyimmekin tämän tutkimuksen ulkopuolella tekemään perusteellisen roolikartoituksen koskien koko reklamaationhallintaprosessia.

Pysyin lopulta projektin aikatauluissa sisällyttämällä kehityshankkeeni välitavoitteineen organisaatiomme vuosisuunnitelmaan. MCAR – työkalun toteutumatta jäänyt kehystoimenpide liittyi automaattisiin master datan päivityksiin. Kyseessä on kuitenkin isompi muutos, jonka työkalun tukitoiminnot ottivat hoitaakseen. Selvisimme pilotin aikana yksittäisen uuden nimikkeen manuaalisella avaamisella MCAR – työkaluun. Ennen automaattisia päivityksiä voimme avata nimikkeet yksittäin tarvittaessa tai esimerkiksi kerran kuussa. Nimikkeen avaamisprosessi on yksinkertainen ja nopea ja meillä on tuki käytännössä 24 tuntia joka työpäivä kolmen eri aikavyöhykkeen ansiosta.

Riskianalyysin ja toimenpidesuunnitelman oli tarkoitus osaltaan palvella myös tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta luomalla ennalta määrätty rakenne projektille ja suunnitelmat sen varalta, että tiedossa olevat tai yllättävät seikat aiheuttavat muospaineita. Mielestäni tutkimusprojekti pysyi hyvin hallinnassa näiden ansiosta.

3.5 Pilotin kulku ja tulosten kerääminen

Pilottivaihe alkoi virallisesti tiistaina 12. marraskuuta 2013, kun kaikki tarvittavat valmistavat toimenpiteet mukaan lukien MCAR – työkalun pienet kehitystoimenpiteet oli implementoitu ja käyttäjäkoulutukset oli pidetty. Vastasin itse yleisestä prosessikoulutuksesta ja MCAR – työkalun IT – tiimi huolehti työkalun käyttöön liittyvästä koulutuksesta. Pieniin kehitystoimenpiteisiin lukeutui esimerkiksi ongelman uusiutumista indikoivan kentän lisääminen MCAR – tapauksen perustietoihin.

Aikeissani oli jatkaa pilottia kunnes se on tuottanut tarpeeksi dataa tulosten analysoimiseksi luotettavasti, kuitenkin korkeintaan maaliskuun 2014 loppuun asti. Käytännössä pilottia jatkettiin määritellyn takarajaan asti.

Seurasin pilotin kulkua aktiivisesti osana jokaista MCAR – tapaukseen määriteltyä ryhmää. Toimenkuvaani kuului prosessin soveltamiseen ja työkalun käyttöön liittyviin kysymyksiin vastaaminen sekä avustaminen ad-hoc – tyyppisesti uusien käyttäjien perehdyttämisessä ja käyttäjätietojen avaamisessa työkaluun. Koin erityisen tärkeäksi roolini avustaa ongelmanratkaisuun liittyvissä menetelmällisissä valinnoissa, kuten päätöksenteossa siitä vaatiko tapaus täyden 8D – analyysin vai selvittiinkö välittömän ongelman ratkaisemisella eli tapauksen sulkemisella 3D – vaiheen jälkeen. Näin ollen tein toimintatutkimusta, jossa pyrin aktiivisesti muuttamaan ihmisten toimintaa haluttuun suuntaan.

Aktiivisesta ohjauksesta huolimatta kannustin kuitenkin prosessinosaalisia jatkuvasti reflektoimaan oppimaansa ja esittämään parannusehdotuksia. Tämän seurauksena lopullinen toimintamalli hieman muokkautui käyttäjäkokemusten perusteella paremmin NSN:lle sopivaksi. Mielestäni tämä on kehityshankkeen pätevyyttä lisäävä tekijä, koska saimme pilotin aikana muokattua toimintamallia palvelemaan yksikkömme tarpeita paremmin. Päädyimme esimerkiksi luopumaan suunnitellusta 8D – yhteenvetoreportista kokonaan ja käyttämään sen tilalla MCAR – työkalusta tulostettavaa yhteenvetoa. Sisällöltään nämä kaksi lomaketta olivat riittävän lähellä toisiaan.

4 Tulokset

Tutkimusten tulosten analysoimiseksi määrittelin mittareita, joiden avulla voidaan verrata uutta toimintamallia suhteessa nykytilaan ja joita voidaan hyödyntää erityisesti arvioitaessa pitkällä aikajänteellä uuden toimintamallin tuomia hyötyjä. Mittareiden lisäksi tein tyytyväisyyskyselyn jokaiselle pilottiin osallistuneelle prosessin osaiselle, joka mittasi työkalun käyttäjäkokemuksia sekä näkemyksiä pilotin mukaisesta toimittajaperäisestä reklamaationhallintaprosessista (Ks. liite 6). Tyytyväisyyskyselyn osana oli myös roolikohtaisia kysymyksiä prosessin eri osa-alueilta, jotka auttoivat arvioimaan paremmin toimintamallia.

Esittelen seuraavassa tulokset kunkin tutkimustavoitteen osalta. Lisäksi kuvailen, mikälaisiksi lopullinen toimintamalli muotoutui tämän tutkimuksen aikana. Lopullinen toimintamalli rooleineen ja niihin liittyvine vastuineen sovitaan vasta tutkimuksen jälkeen.

4.1 Tulokset tavoitteelle 1

Tutkimuksen pääasiallinen tavoite oli luoda toimintamalli, jolla ratkaistaan laadukkaammin ja nopeammin toimittajarajapinnan ongelmia. Tätä mittasin ensimmäiseksi vertaamalla pilotin aikana tehtyjen 8D -menetelmään perustuvien ongelmanratkaisutapausten määrää vuodelta 2012 saatavilla oleviin vastaaviin tietoihin. Samalla pystyin tekemään päätelmiä ongelmien toistuvuudesta tutkimalla kutakin 8D – tapausta tarkemmin.

Pilotin aikana syötettiin yhteensä seitsemän tapausta MCAR – työkaluun, joista yhdelle tehtiin kokonainen 8D – analyysi. Kyseessä oli puuttuva nimike toimituksesta. Kyseessä ei ollut toistuva ongelma. Loput kuusi tapausta merkattiin työkalussa perutuksi viimeistään kolmannen analyysivaiheen kohdalla. Kolmessa niistä oli kyse puuttuvasta nimikkeestä, yhteen liittyi kuljetusvaurio ja kaksi oli avattu aiheettomasti. Tapausten sulkeminen ilman 8D – analyysiä johtui siitä, että ongelma ei vaatinut toimittajan mielestä täyttää 8D – analyysiä tai toimittaja ei ollut tai tuntenut olevansa vastuullinen ratkaisemaan ongelmaa. Koska toimittaja oli päävastuussa 8D – analyysin läpiviemisestä, category manager 1 ei voinut pakottaa heitä siihen. Hän pystyi esittämään ainoastaan suosituksia.

Pilotin aikana category manager 1 ajautui näkemyseroihin toimittajan kanssa myös siitä mikä on toistuva ongelma. Yhteensä neljässä tapauksessa oli kyse puuttuvasta nimikkeestä, mutta vain ensimmäinen johti 8D – analyysiin. Kyseessä oli kuitenkin eri nimike joka kerta. Periaatteessa nämä olisi voitu siitä huolimatta luokitella toistuviksi ongelmiksi saman vikakategorian takia. GPR:n laatuagentti avasi lopulta 8D -tapauksen työkalun ulkopuolella, joka toteutettiin NSN -vetoisesti. Tämä ei ollut kuitenkaan tutkimuksen sisällössä mukana.

Vertailuajankohtana vuonna 2012 raportoitiin yhdeksän laadullista ongelmaa pilottitoimittajan kanssa. Näistä yksi johti 8D – analyysiin ja toinen 8D – analyysi tehtiin ilman asiakastiimin raportoimaa ongelmaa. Molemmissa tapauksissa oli kyse toistuvasta ongelmasta. Tuolloin toimittaja oli lähettänyt NSN:lle väärän nimikkeen ja tarkempi analyysi paljasti, että näillä ongelmilla ei ollut yhteyttä pilotin aikaisiin ongelmiin. Täten voidaan päätellä, että toimittaja ei tehnyt pilotin aikana samoja virheitä kuin vertailuajankohtana ja 8D -analyysiä vaativien tapausten määrä ei ole olennaisesti muuttunut vertailuajankohtien välillä. En voi kuitenkaan vetää luotettavia johtopäätöksiä siitä, onko toimintamalli parempi, mikäli mittarina pidetään toteutuneiden 8D – analyysien määrää (ja tavoitteena on näiden minimointi). Tähän liittyy myös mittaustulosten pätevyyyteen liittyvä ristiriita, sillä pilotin motiivina oli saada 8D – analyysyjä tehtyä työkalun ja prosessin toimivuuden toteamiseksi.

Kävin keskustelun 17. maaliskuuta 2014 yksikkömme laatuagentin kanssa pilotin etenemisen haasteista. Hänen näkemyksensä mukaan pilotin tavoitteena oli ennen kaikkea kokeilla uutta toimintamallia ja saatujen kokemusten perusteella perustaa vakiintunut työskentelytapa. Itse laadun parantaminen tapahtuu vasta ajan kanssa, kun toimintamalli on tuottanut riittävästi tietoa luotettavien päätelmien vetämiseksi.

Keskustelin pilotin tuloksista molempien laatuagenttien, category manager 1:n ja organisaatiomme ratkaisijan kanssa 4. heinäkuuta 2014 kutsumassani palaverissa. Päädyimme siihen, että tapauksen peruminen työkalussa antaa väärän kuvan ongelman ratkaisemisesta silloin kun kyseessä on toimittajan virhe ja välitön ongelma korjataan menemättä 3D – vaihetta pidemmälle. Tämän statuksen rinnalle pitäisi saada kuvavampi vastine, jonka implementoiminen MCAR – työkaluun tapahtuu tutkimuksen ulkopuolella.

Laadukkaamman toimintamallin mittaamiseksi esitin myös pienellä varauksella toimittajan yleisen laadun muutoksen toteutamisesta. Tämän lisäksi esitin tehtyjen 8D -tapausten menetelmällisen laadun seurantaan. Ensimmäisen mittarin kohdalla voin todeta tutkimukseni puitteissa ainoastaan, että GPR:n laatuagentti on kiinnostunut keräämään MCAR -työkalun tuottamaa tietoa toimittajan tulokorttiin. Tutkimukseni suosittelee tämän käytännön toimeenpanemista osana toimittajan laadunvalvontaa. Näin ollen kyseinen laatuagentti ei voinut todeta tässä vaiheessa muutosta kyseisen mittarin suhteen. Toimittajan yleisen laadun paraneminen on täten pitkäaikaisen tiedonkeruun tulos, joka perustuu uuden toimintamallin hyödyntämiseen eikä voi käyttää sitä osana opinnäytetyöni hyötyjen perustelemista.

Jälkimmäisen mittarin kohdalla category manager 1 arvioi pilotin aikana tehdyn 8D -analyysin laadulliseksi tasoksi yrityksemme neliportaisen laatumittariston avulla parhaan mahdollisen, eli ”excellent”. Hän oli arvioinut vuonna 2012 tehdyn 8D -analyysin aikoinaan tasolle ”good” ja ”average” eli toiseksi ja kolmanneksi paras. Tarkempi pisteytystaulukko on esitetty taulukossa 1.

Taulukko 1. Nokian 8D – analyysien pisteytystaulukko.

Scoring	Excellent	Good	Average	Development needed
Points	40-50/50	33-39/50	23-32/50	0-22/50
Percentage (%)	80-100	65-79	45-64	0-44

Tästä päätellen voidaan todeta, että uusi toimintamalli tuottaa halutulla tavalla tietoa menetelmällisen laadun arvioimiseksi ja MCAR – työkalun avulla on mahdollista saavuttaa korkea menetelmällinen laadun taso. Koska kyseessä on kuitenkin hyvin pieni joukko, koin tarpeelliseksi kysyä category manager 1:ltä tyytyväisyyskyselyn yhteydessä kysymyksen ”kuinka hyvin pystyit arvioimaan 8D – tapausten menetelmällistä laatua MCAR – työkalun tuottaman tiedon perusteella?”. Vastauksen perusteella päädyin ehdottamaan MCAR – työkalun kehitystiimille toiminnallisuuden lisäämistä, joka ohjaa käyttäjää kohti parasta menetelmällistä laatua. Laadun arvioimiseen liittyy ongelma arvioijan subjektiivisuudesta. Keskusteltuani asiasta yksikkömme laadunvastaavan kanssa 17. maaliskuuta 2014 päädyimme siihen, että kunkin 8D – analyysin menetelmälli-

nen laatu tulisi arvioida jatkossa paitsi category manager:n myös yksikkömme laatu- vastaavan toimesta.

Ongelmanratkaisun nopeutta kuvaavana mittarina käytin keskimääräistä reklamaation ratkaisemiseksi käytettyä aikaa. Kysyin tyytyväisyyskyselyn yhteydessä yksikkömme laatuagentin kantaa: ”vaikuttiko pilotti reklamaatioiden ratkaisemiseksi käytettyyn aikaan?”. Hän vastasi, että ”MCAR ei vaikuttanut negatiivisesti eikä positiivisesti kyseiseen mittariin, mutta toimittajien vasteaikoja oli helpompi seurata, mikä mahdollistaa paremman kontrollin [kustakin MCAR – tapauksesta] ja paremmin kohdistetut kehitystoimenpiteet”. Näin ollen pilotilla ei ollut välittömiä vaikutuksia lyhyellä aikajänteellä, mutta hyödyt voisivat realisoitua pidemmällä tähtäimellä. Yksikkömme laatuagentti kirjoitti saman kyselyn yhteydessä, että reklamaatioiden käsittelyaikaa kuvaava mittari ei ole halutulla tasolla lähinnä toimittajan pitkän vasteajan takia. Tämä tukee oletusta siitä, että uuden toimintamallin mahdollistamalla paremmalla näkyvyydellä ja kontrollilla saadaan suunniteltua toimenpiteitä, jotka vaikuttavat mittariin positiivisella tavalla.

4.2 Tulokset tavoitteelle 2

Halusin arvioida MCAR – työkalun pilotoinnin avulla lisäksi sen soveltuvuutta hankintayksikössäni osana uutta toimintamallia. Tätä varten arvioin työkalun käyttäjäkokemuksia sekä irrallisina, että osana uutta toimintamallia. Arviointi perustui tyytyväisyyskyselyn yleisen osan vastauksia tulkitsemalla (Ks. liite 6). Yhdeksän ensimmäistä kysymystä arvioin asteikolla 1 - 5, jossa 1 on heikoin ja 5 paras arvosana. Lisäksi jokaisen kysymyksen kohdalla vastaajalla oli mahdollisuus perustella vastauksensa sanallisesti. Kaikkien kysymysten arvosanojen keskiarvoksi muodostui 3,9. Ainoa kysymys, jonka kohdalla keskiarvo jäi hieman negatiivisen puolelle (2,6) oli seitsemäs kysymys: ”kuinka hyvin MCAR – työkalu tukee välittömän ongelman korjaamista?”. Vastaajien mielestä työkalu soveltuu lähinnä ongelmien raportointiin eikä niinkään ratkaisemiseen. Tässä tilanteessa on hyvin tärkeää muotoilla ongelman kuvaus oikein, jotta välitön ongelma ratkaistaisiin oikeiden lähtökohtien perusteella.

Tulosten pohjalta tulkitsin myös, että käyttäjät olivat verrattain tyytyväisiä kaikkien pilotin osana olevien MCAR – työkalun toiminnallisuuksien osalta - tapauksen käsittely, raportointi ja kojelautanäkymä. Lisäksi MCAR tukee hyvin systemaattista ongelmanratkaisua ja se soveltuu hyvin käytettäväksi osana uutta toimintamallia. Yksikkömme laatu- vastaavan tyytyväisyyskyselyyn antaman vastauksen perusteella ”työkalu tarjoaa

vakioidun kommunikointikäytännön toimittajien kanssa ja se on paljon parempi kuin nykykäytäntö, jossa kommunikoidaan yksittäisten sähköpostien välityksellä”. Category manager 1 vastauksen perusteella ”jatkuvalle työkalun käytöllä voidaan rakentaa vahva prosessi nopealle ja laadukkaalle reklamaatioiden käsittelylle, mutta se vaatii aikaa ja kurinalaisuutta”.

4.3 Tulokset tavoitteelle 3

Halusin lopuksi vielä arvioida MCAR – työkalun raportointi- ja metriikkapotentiaalia. Mittasin tyytyväisyyskyselyn avulla käyttäjien näkemyksiä työkalun tarjoamista raporteista ja kojelautanäkymästä. Olin luonut pilottia varten vakioidun raporttipohjan kolmelle eli käyttötarkoitukselle: aikaisempien MCAR -tapausten tarkastelu ongelman toistuvuuden toteamiseksi, vasteaikojen valvonta sekä trendien havaitseminen. Näistä ensimmäinen ja viimeinen oli yhdistetty samaan raporttipohjaan siinä missä vasteaikoja tarkasteltiin omalla raporttipohjalla. Loin myös vastaavasti kojelautanäkymän, joka oli pilottiin osallistuneiden roolien saatavilla. Tarjosin myös pilotin aikana IT - organisaation avustuksella koulutuksen, joka opasti käyttäjille näiden toiminnallisuuksien käyttöä. Vastaajien mielestä molemmat toiminnallisuudet toivat selkeää lisäarvoa nykyiseen manuaaliseen ja käyttäjästä riippuvaiseen tapaan kerätä ja tarkastella vastaavia tietoja. Loppujen lopuksi näitä toimintoja ei hyödynnetty kovin paljoa pilotin aikana, mutta niiden tarjoama potentiaali sai huomiota.

4.4 Lopullinen toimintamalli

Nykytila-analyysin ja teoriavalintojen pohjalta rakennettu toimintamalli osoittautui melko käyttökelpoiseksi sellaisenaan. Tosin käyttäjätyytyväisyyskyselyn perusteella eri prosessinosainten roolit ja vastuut on käytävä vielä kertaalleen läpi koko kehittämishankkeen ydintiimin kanssa ennen kuin toimintamalli otetaan pysyvästi käyttöön hankintayksikössäni.

Päädyimme tekemään seuraavat muutokset luvussa 2.11 esittämäni toimintamalliin. Pudotin toisen vaiheen pois, jossa tarkastetaan käytetty laadullinen analysointimenetelmä ja sen kulku. Pudotin vastaavasti kymmenennestä vaiheesta pois kohdan, jossa raportoidaan käytetty laadullinen analysointimenetelmä ja sen kulku. Yksikkömme laatuvaastaava ei nähnyt näiden vaiheiden osalta selkeää hyötyä vaan koki toistuvuuden

toteamisen itsessään tärkeäksi. Lisäksi määrittelin yhdessä kehittämishankkeen ydintiimin kanssa tarkemmin kuinka ratkaisija ja category manager päivittävät MCAR – työkalun statuksen prosessin eri vaiheissa asiakastiimien käyttämään COMPL – järjestelmään. Alkuperäisen toimintamallin mukaisesti ratkaisija päivittää myös jatkossa COMPL – järjestelmän tiedolla, että 8D on aloitettu. Tämän lisäksi ratkaisija päivittää lopullisessa toimintamallissa COMPL – järjestelmään tiedon 8D:n sulkemisesta, mikäli toimittajan kanssa ei tehdäkään tarkempaa analyysiä. Mikäli varsinaiseen 8D – analyysiin kuitenkin lähdetään, category manager tallentaa NSN:n dokumentinhallintajärjestelmään kopion MCAR – tapauksesta kolmannen 8D – työvaiheen jälkeen ja ratkaisija kopioi kyseisen linkin COMPL – järjestelmään yhdessä toimittajan MCAR – työkaluun antaman kirjallisen 3D – vaiheeseen liittyvän vastauksen kanssa. Vastaavasti, kun 8D – analyysi on suoritettu, ratkaisija päivittää jälleen tiedon siitä COMPL – järjestelmään ja category manager lataa viimeisimmän vedoksen MCAR – työkalusta dokumentinhallintajärjestelmään.

5 Yhteenveto

Opinnäytetyöni tavoitteena oli uudistaa hankintayksikköni toimittajaperäisten reklamaatioiden ratkaisemiseksi käytettyä toimintamallia, jotta reklamaatiot saataisiin käsiteltyä laadukkaammin ja nopeammin eli prosessi olisi kaiken kaikkiaan suorituskykyisempi. Yleisesti ottaen laadulla ja erityisesti prosessin laadulla oli erityinen merkitys opinnäytetyössäni, koska se on yksi NSN:n strategian keskittymisalueista ja sen avulla pyritään erottautumaan markkinoilla kilpailijoista. Laatuun liittyen NSN on määritellyt konkreettisia tavoitteita, joiden saavuttamista mm. tämä tutkimus palvelee.

Esitän seuraavassa arvioivan yhteenvedon tutkimuksen teoreettisesta viitekehystä, tutkimuksen toteutuksesta sekä tutkimusongelmasta ja siitä johdetuista tutkimustavoitteista, jotka kaikki yhdessä antoivat rakenteen tälle toimintatutkimukselle. Lopuksi esitän vielä tutkimustulosten perusteella tekemäni johtopäätökset.

5.1 Teoreettinen viitekehys

Määrittelin reklamaation asiakkaan tyytymättömyydenilmaisuksi yrityksen tuotteeseen tai palveluun. Reklamaationhallinnan avulla kyseisen tyytymättömyydenilmaisun käsit-

tely pyritään organisoimaan yrityksessä järkevällä tavalla, jotta asiakastyytyväisyys saataisiin toivotulle tasolle. Stauss:n ja Seidel:n (2004, 9) mukaan reklamoiva asiakas on tilanteessa, jossa hän odottaa yritykseltä nopeaa ratkaisua kokemalleen ongelmalle. Reklamaatio voidaan näin ollen nähdä ongelmallisena asiakassuhteen jatkuvuuden kannalta. Reklamaation taustalla piilee ongelma tai ongelmia, joiden aiheuttajina ovat prosessiin kuulumattomat tekijät. Asiakkaat eivät kuitenkaan tyydy pelkästään yksittäisen ongelman korjaamiseen vaan vaativat ehkäisemään vastaavanlaisten ongelmien syntymisen uudestaan.

Monet opinnäytetyöni viitekehyksen yhteydessä viittaamani tieteelliset tutkimukset osoittavat, että ongelmanratkaisu 8D – menetelmällä on hyödyllistä. Tämä menetelmä on esimerkki systemaattisesta ongelmanratkaisusta, jolla pyritään paitsi korjaamaan välitön ongelma, myös estämään ongelman toistuminen. Nabbs:n (2012) mukaan aina tulisi kuitenkin arvioida, että saadaanko systemaattiseen ongelmanratkaisuun käytetyllä ajalla ja kustannuksilla aikaan toivottu muutos. Täten tarvitaan tapauskohtaista harkintaa siitä, miten ongelma kannattaa ratkaista.

Aikaisempien tutkimusten perusteella pystyin siis päättämään, että 8D – menetelmä sisältää ongelmanratkaisun kannalta tärkeät elementit ja on siten käyttökelpoinen reklamaatioiden analyysiä tukeva menetelmä. Lisäksi NSN:n johtoryhmä on päättänyt, että 8D on yrityksen pääasiallinen ongelmanratkaisun apuna käytettävä systemaattinen menetelmä ongelman tosiasiallisten syiden löytämiseksi. Näin ollen opinnäytetyöni tarkoituksena ei ollut kyseenalaistaa tätä menetelmää vaan pikemminkin perustella sen käyttöä.

Effeyn ja Schmitt:n (2011, 476) päättävät, että yritykset eivät useimmiten onnistu hallinnoimaan asiakkaiden reklamaatioita tehokkaasti siitä huolimatta, että ne ovat ottaneet käyttöön 8D – raportin tai vastaavan ongelmien toistumista ehkäisevän reklamaationhallintamallin tai menetelmän. Syyksi he uskovat sen, että käytössä olevat reklamaationhallintamallit keskittyvät lyhyen tähtäimen asiakastyytyväisyyden ylläpitämiseen tehokkaan reklamaationhallintaprosessin kustannuksella. Ratkaisuksi he ehdottavat kokonaisvaltaista reklamaationhallintaprosessia selkeästi määritellyine rooleineen ja reklamaatiodatan käyttöä osana jatkuvaa laadunparannusta. Heidän suosittelema malli ehdottaa, että tehokas ja kokonaisvaltainen reklamaatioprosessi rakentuu kolmesta osa-alueesta: reklamaation analysointi, reklamaation käsittely ja reklamaation sisältämän tiedon hyödyntäminen.

Effeyn ja Schmitt:n sekä monien muiden nopeaa ja laadukasta ongelmanratkaisu tutkimusten ajatukset toimivat innoittajana mallille, jonka rakensin NSN:lle toimittajaperäisten reklamaatioiden ratkaisemiseksi 8D – menetelmään perustuvaa selainpohjaista MCAR - työkalua hyödyntäen. Malli huomioi sekä asiakaslähtöisyyden, että laadunhallinnan ja se käsittelee ongelmanratkaisua osana kokonaisvaltaista ja laatua painottavaa reklamaationhallintaprosessia. Mielestäni kyseinen malli oli rakenteeltaan selkeä ja se soveltui hyvin kohdeorganisaatiolle, joka on sisällyttänyt laadunhallinnan osaksi arvoa tuottavia prosessejaan.

5.2 Tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimuksena vuosien 2013 ja 2014 aikana. Siitä oli erotettavissa viisi selkeää vaihetta: nykytilan selvittäminen, uuden toimintamallin rakentaminen, pilotin valmistelu, tulosten kerääminen ja tulosten analysointi.

Heikkinen ym. (2007, 79–80) esittävät toimintatutkimuksen etenevän suunnittelusta toiminnan ja havainnoinnin kautta reflektointiin. Toimintatutkimuksen tuotoksena syntyvä kehittämishanke johtaa usein uuteen kehittelyyn, joten uusi kehittämisen sykli alkaa reflektoinnin jälkeen. Tämä oli luontevaa myös opinnäytetyössäni, joka rajautui tulosten esittämiseen samalla kun uuden toimintamallin implementointi muiden toimittajien osalta ja prosessiin, MCAR - työkaluun sekä vastuisiin liittyvät hienosäädöt jatkuivat työpaikalla. Lisäksi aikaisemmin yksikössäni tehty vastaavanlainen hanke voidaan nähdä osana syklistä kehittämisprosessia.

Prosessin nykytilan selvittääkseni järjestin puolistrukturoidun ryhmähaastattelun sekä puolistrukturoituja yksilöhaastatteluja, joiden perusteella selvisi, että toimittajaperäisen reklamaatioprosessin suorituskyky ei ollut halutulla tasolla ja että kehittämishankkeelle oli todellinen tarve. Tämä oli tietysti motivoiva tekijä tutkimukseni toteuttamisen kannalta ja sain sille yksikkömme johtoryhmän tuen.

5.3 Tutkimusongelma ja kehittämistavoitteet

Nykytila-analyysin pohjalta määrittelin tutkimusongelman pyrkimyksiksi kehittää Core Demand Fulfillment – yksikön toimittajaperäistä reklamaatioprosessia siten, että on-

gelmat ratkaistaisiin laadukkaammin ja nopeammin hyödyntäen 8D – menetelmään perustuvaa MCAR – ongelmanratkaisutyökalua osana uutta toimintamallia. Laadukkuus tarkoitti tässä yhteydessä reklamaatioiden todellisen ongelman löytämistä ja poistamista, ongelmanratkaisumenetelmän oikeaoppista käyttöä sekä yhtenäistä toimintatapaa.

Halusin saavuttaa seuraavat kehittämistavoitteet opinnäytetyöni avulla:

- toimintamallin rakentaminen ja testaaminen, jolla ratkaistaan nopeammin ja laadukkaammin toimittajarajapinnan ongelmia
- MCAR – työkalun soveltuvuuden arviointi hankintayksikössäni osana uutta toimintamallia
- MCAR – työkalun raportointi- ja metriikkapotentiaalin arviointi

Näkisin, että kolme asiaa oli ratkaisevassa roolissa nykytilan parantamiseksi: kirjoitettu lähdemateriaali, omat kokemukseni prosessista sekä keskeisten toimijoiden näkemykset koko hankkeen aikana.

5.4 Johtopäätökset tutkimustulosten perusteella

Tutkimuksen tulosten analysoinnin apuna käytin uutta toimintamallia suhteessa nykytilaan vertailevia mittareita sekä käyttäjätyytyväisyyskyselyä, jonka lähetin pilottiin osallistuneille. Vertailemalla pilotin aikaisia reklamaatioita vertailuajankohdan reklamaatioihin, pystyin päättämään, että toimittaja ei tehnyt pilotin aikana samoja virheitä kuin vertailuajankohtana ja 8D -analyysiä vaativien tapausten määrä ei ollut olennaisesti muuttunut vertailuajankohtien välillä. En voinut kuitenkaan tässä vaiheessa päätellä luotettavasti, oliko uusi toimintamalli parempi, mikäli mittarina käytettiin toteutuneiden 8D – analyysien määrää.

En voinut myöskään todentaa toimittajan yleisen laatutason parantumista tai heikkenemistä pilotin puitteissa vaan rohkaisin GPR:n laatuagenttia yhdistämään MCAR - työkalun tuottamaa tietoa toimittajan tuloskorttiin, jolloin voisimme seurata toimittajan laatutason kehittymistä pilotin jälkeen. Kaiken kaikkiaan pilotin tärkein tehtävä oli uuden toimintamallin kokeileminen ja kyseisen työskentelytavan vakiinnuttaminen, siinä missä

varsinainen laadunparannus tapahtuu pidemmällä aikajänteellä osana jatkuvan kehittymisen prosessia.

Opinnäytetyöni puitteissa pystyin vahvistamaan, että uusi toimintamalli tuottaa halutulla tavalla tietoa menetelmällisen laadun arvioimiseksi ja MCAR – työkalun avulla on mahdollista saavuttaa korkea menetelmällinen laatu. Tähän liittyen on kuitenkin tarvetta parantaa työkalun käyttöliittymää siten, että se ohjaa käyttäjää kohti korkeaa menetelmällistä laatua. Lisäksi menetelmällinen laatu olisi arvioitava jatkossa sekä category manager:n että yksikkömme laatuvaastavan toimesta.

Uusi toimintamalli ei vaikuttanut negatiivisesti eikä positiivisesti reklamaatioiden ratkaisemiseksi käytettyä aikaa kuvaavaan mittariin, mutta toimittajien vasteaikoja oli helpompaa seurata, mikä mahdollistaa jatkossa paremman kontrollin niiden parantamiseksi.

Käyttäjätyytyväisyyskyselyn avulla arvioin MCAR – työkalun käyttäjäkokemuksia irrallisina ja osana uutta toimintamallia. Kaikkien kysymysten keskiarvo asteikolla 1 -5, jossa 5 oli paras arvosana, oli 3,9. Koska kaikkien vastausten yhteenlaskettu keskiarvo oli yli 3, päädyin suosittamaan MCAR – työkalun ja uuden toimintamallin käyttöönottoa hankintayksikössäni ilman lisäevidenssiä. Olen luonut tutkimuksen ulkopuolella toimeenpanosuunnitelman yksikölleni sekä rinnakkaiselle hankintayksikölle.

Tulosten pohjalta pystyin toteamaan, että MCAR – työkalun käytöllä voidaan tukea hyvin systemaattista ongelmanratkaisua, se soveltuu hyvin uuteen toimintamalliin, se tarjoaa vakiodun ja nykyistä paremman kommunikointikäytännön toimittajien kanssa ja että se soveltuu parhaiten ongelmien raportointiin eikä niinkään niiden ratkaisemiseen. Tutkimus osoitti lisäksi, että kaikki pilotissa mukana olleet MCAR – työkalun toiminnallisuudet (tapausten käsittely, raportointi, kojelautanäkymä) olivat hyödyllisiä ja työkalun raportointi- ja kojelautatoiminnallisuudet tuovat selkeää lisäarvoa nykykäytäntöön verrattuna. Mielestäni tutkimuksen onnistumisen kannalta oli myös tärkeää havaita se, että uuteen toimintamalliin ja työkaluun suhtauduttiin pääosin erittäin myönteisesti pilotin aikana. Sain myös paljon positiivista palautetta käyttäjätyytyväisyyskyselyn yhteydessä kehittämishankkeen hyödyistä.

Voin siis edellä tiivistettyyn nojaten todeta, että tutkimustuloksiin on vastattu toimintatutkimuksen puitteissa. Tulokset olivat rohkaisevia, joskin toimintamallin hyödyt tulevat esille pidemmällä aikajänteellä, jolloin voidaan myös todeta muutos laadussa ja rekla-

maatioiden ratkaisemiseksi käytetyssä ajassa. Toimintamallin käytön vakiinnuttamiseksi ja pidemmän aikajänteen hyötyjen saavuttamiseksi olen tehnyt toimeenpanosuunnitelman, joka on kirjattu yksikköni vuoden 2015 vuosisuunnitelmaan ja sen toteutumista seurataan kuukausittain. Tutkimuksen perusteella voidaan myös yleistää, että aikaisemmissa tutkimuksissa hyväksi havaitun 8D – menetelmän ja siihen perustuvan työkalun käyttö tukee hyvin reklamaatioiden taustalla piilevien ongelmien systemaattista ratkaisua.

Lähteet

Aaltola, Juhani & Valli, Raine 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 1, metodin valinta ja aineistonkeruu. 3. painos. PS-Kustannus, Jyväskylä.

Anttila, Pirkko 2005. Ilmaisu, Teos, Tekeminen ja Tutkiva toiminta. Akatiimi Oy, Hamina.

Bosch, Verónica González & Enríquez, Francisco Tamayo 2005. TQM and QFD: exploiting a customer complaint management system, International Journal of Quality & Reliability Management 22 (1), 30 – 37.

Breyfogle III, Forrest W. 2003. Implementing Six Sigma: Smarter Solutions Using Statistical Methods. John Wiley & Sons. Luettu Books 24/7 Skillsoft –portaalissa.

Effey, T. & Schmitt, R. 2011. Efficient analysis, handling and use of customer complaints. 4th International Conference on Changeable, Agile, Reconfigurable and Virtual Production (CARV2011). Montreal, Canada 2011.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 2. painos. Vastapaino, Tampere.

Heikkinen, Hannu & Rovio, Esa & Syrjälä, Leena 2007. Toiminnasta tietoon. 2. painos. Kansanvalistusseura, Helsinki.

Hoyle, David 2006. ISO 9000 Quality system handbook. Taylor & Francis. Luettu Books 24x7 Skillsoft –portaalissa.

ISO 9000 – Quality Management 2013. http://www.iso.org/iso/iso_9000. Luettu 23.9.2013.

Kervinen, Jaakko 2011. Supplier complaint management. Opinnäytetyö. Vaasan yliopisto.

Krajnc, Marjanca 2012. With 8D method to excellent quality. Issues of the Universities of Slovenia, 118-129.

Kuusela, Pekka 2005. Realistinen toimintatutkimus? Työturvallisuuskeskus, Helsinki.

Lam, N. W. W. & Dale, B. G. Customer complaints handling system: Key issues and concerns. Total Quality Management 10 (6), 843-851.

Larsson, Marcus & Norén, Martin 2011. Assessment and improvement of Volvo Powertrain's problem solving process "Quality Journal" vs. "Six Sigma". Opinnäytetyö. Chalmers University of Technology, Göteborg.

Lysons, Kenneth & Farrington, Brian 2012. Purchasing and supply chain management. 8. painos. Prentice-Hall.

Nabbs, Graham 2012. 8D Systematic Problem Solving Method. Nokia Solutions and Networks 2012.

Naumann, Earl & Hoisington Steven H. 2001. Customer Centered Six Sigma. ASQ, USA.

Nokia Oyj 2013. Form 20-F 2005 (Nokia Oyj:n vuosiraportti 2013). <http://www.nokia.com/fi-fi/tietoa-nokiasta/sijoittajat/tulostiedot/raportit/tulokset-ja-raportit/>. Luettu 26.2.2013.

Nokia Solutions and Networks 2013. Company. <http://www.nokiasiemensnetworks.com/about-us/company>. Luettu 1.5.2013.

Nokia Solutions and Networks 2013. Market trends and impacts: Industry landscape 2011 – Consumers.

Nokia Solutions and Networks 2013. Market trends and impacts: Industry landscape 2011 – Enterprises.

Nokia Solutions and Networks 2013. Market trends and impacts: Industry landscape 2011 – overview.

Nokia Solutions and Networks 2013. Mode of operation of the planned Quality organisation.

Nokia Solutions and Networks 2014. Networks Strategy 2014.

Nokia Solutions and Networks 2013. Nokia 7 Problem Solving 2002.

Nokia Solutions and Networks 2013. Welcome to Nokia Solutions and Networks.

Oxford dictionaries. <http://oxforddictionaries.com/>. Viitattu 25.9.2013.

Paulová, Iveta & Meravá, Miroslava 2010. Claim and Continuous Improvement. Research papers of Slovak University of Technology in Bratislava 28, 95-100.

Riesenberger, Carlos A. & Sousa, Sérgio D. 2010. The 8D Methodology: An Effective Way to Reduce Recurrence of Customer Complaints? Proceedings of the World Congress on Engineering (3).

Sprull, Bob 2001. Process Problem Solving: A Guide for Maintenance and Operations Teams. Productivity press. Luettu Books 24/7 Skillssoft –portaalissa.

Stauss, Bernd & Seidel, Wolfgang 2004. Complaint Management. Thomson, USA.

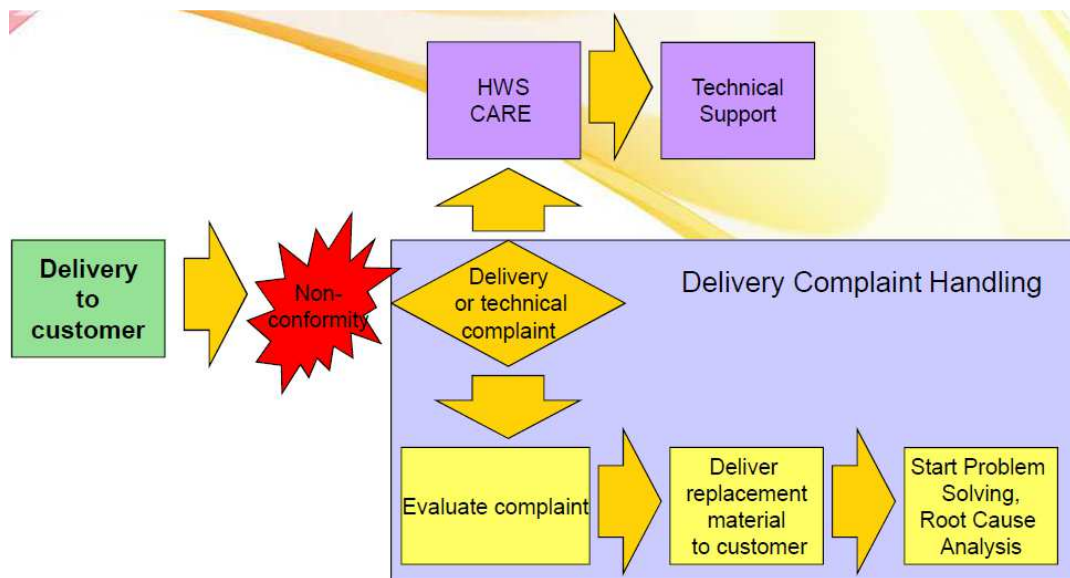
TL9000 2010. Overview. <http://www.tl9000.org/about/tl9000/overview.html>. Luettu 10.5.2013.

Tutkimusyhtiö: NSN kasvaa supistuvilla markkinoilla. Taloussanomat 13.11.2012. <http://www.taloussanomat.fi/informaatioteknologia/2012/11/13/tutkimusyhtio-nsn-kasvaa-supistuvilla-markkinoilla/201241909/12>. Luettu 1.5.2013.

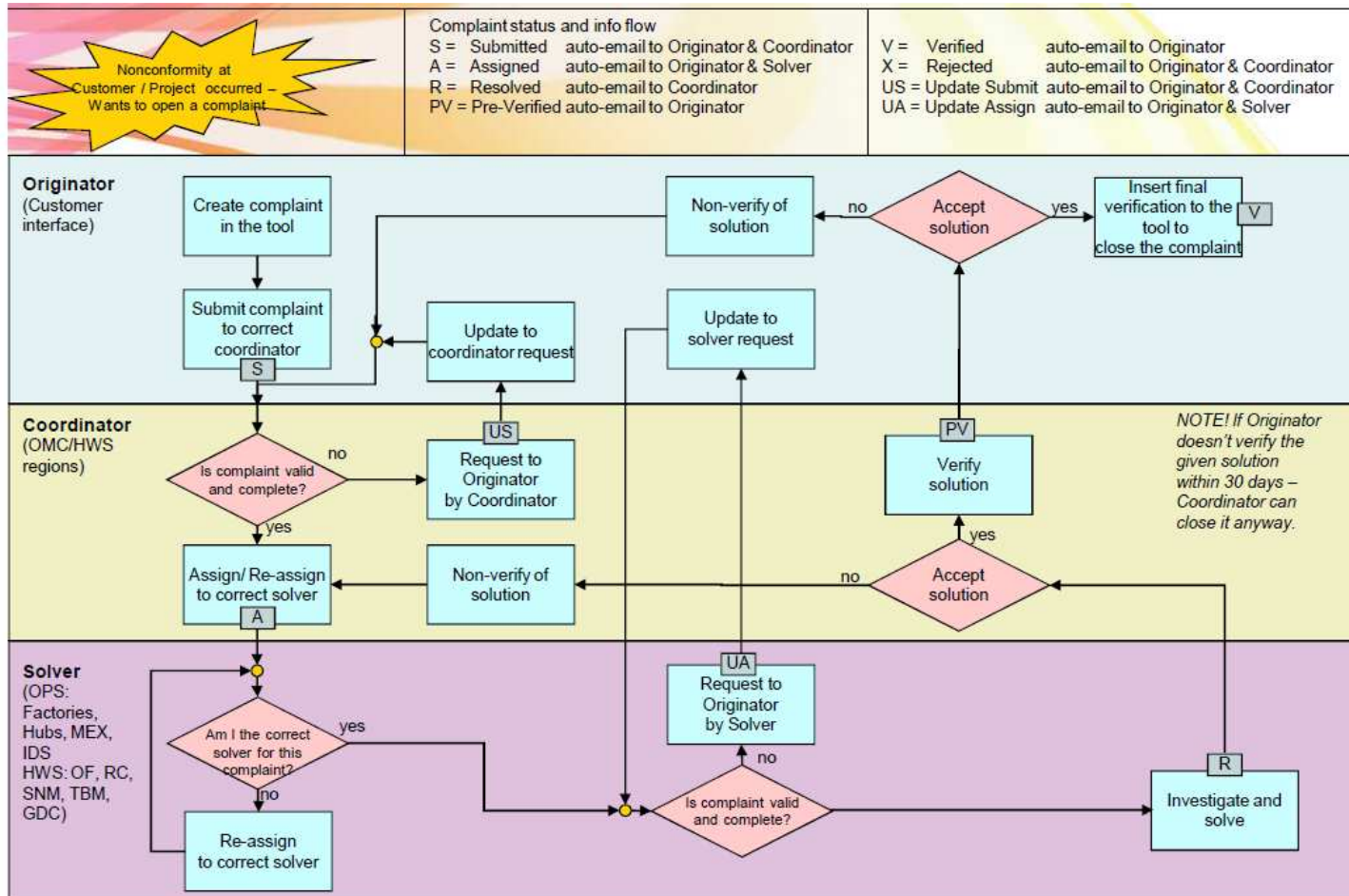
Value Based Management. Brainstorm Method. http://www.valuebasedmanagement.net/methods_brainstorming.html. Luettu 26.8.2013.

Vos, J. F. J. & Huitema, G. B. 2008. How organisations can learn from complaints. *The TQM Journal* 20 (1), 8-17.

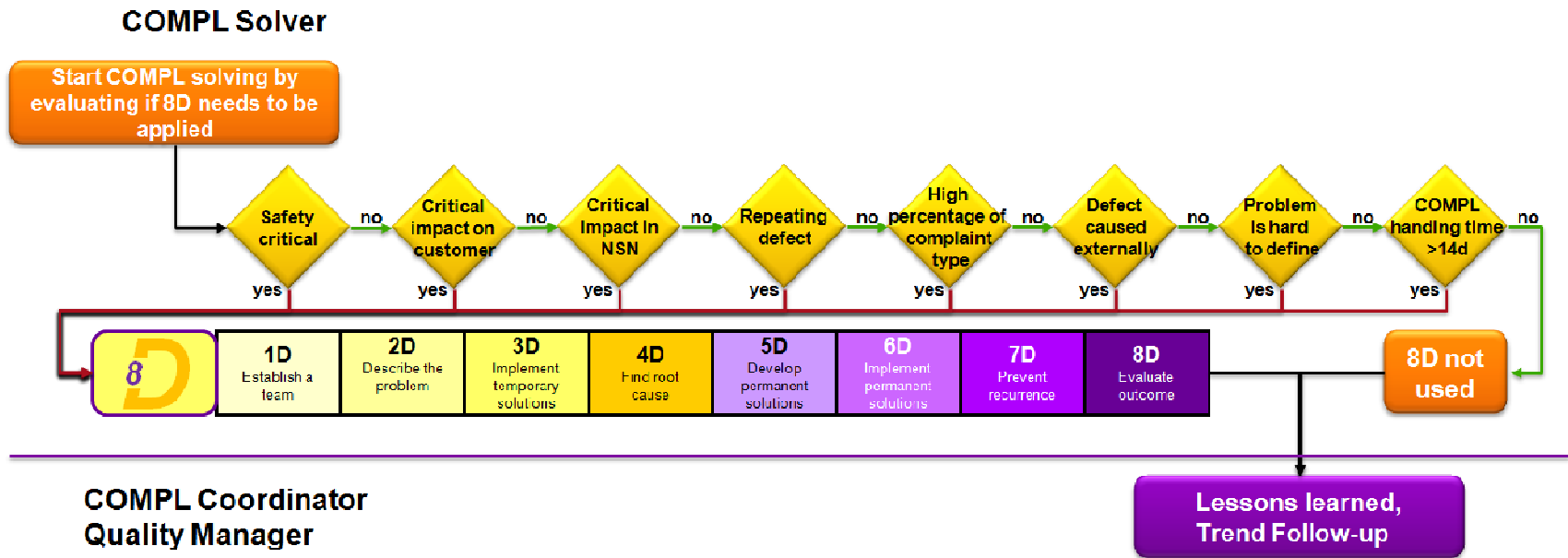
NSN:n yleinen toimitusreklamaatioprosessi



NSN:n yleinen toimitusreklamaatioprosessi - pääprosessi tarkemmalla tasolla



Ongelmanratkaisumetodologia



Kehiyshankkeen nykytila-analyysin eteneminen

11.2012	11.2012	11.2012	11.2012	13.2.2013
Informal discussion with GOPS quality agent	Informal discussion with Category manager 1	Informal discussion with Category manager 2	Informal discussion with GPR quality agent	Informal discussion with SCO HW quality agent

28.4.2013	30.4.2013	1.5.2013	2.5.2013	6.5.2013	6.5.2013	6.5.2013	8.5.2013
Meeting invitation sent to the core team together with the questions (1) to be covered during the meeting.	Reply to questions (1) received from "SCO HW coordinator"	Questions (1) forwarded to other key persons.	Reply received from "category manager 2"	Discussion with the core team about the questions (1)	Interview (2) with GOPS quality agent about questions 4-7	The questions (2) 1-3 forwarded to DCO quality agent	Interview (1) with the component team's solver.

output

input

Kehityshankkeen ydintiimi

Core team

GOPS Quality agent = Tiina Ketola

SCO HW Quality agent = Christian Eimansberger

SCO HW Coordinator = Regina Hartmann

Other key persons

Category manager 1 = Johanna Nieminen

Category manager 2 = Wu Cheng

SCO HW solver = Anna-Elina Tomperi / Cheng Lian

Additional contributor

Component team's solver = Merja Byman

GPR quality agent = Tapio Uusikartano / Pankaj Soni

Nykytila-analyysin kysymykset

(1) Semi structured interview by e-mail & discussion with the core team afterwards

- 1) Which do you see as the main problems currently in the complaint handling process in SCO HW?
- 2) Are there some concrete symptoms and/or measurement verifying your view?
- 3) Which factors might explain the occurrence of the same problems in the delivery process with the suppliers of SCO HW? (like 8D not done properly/at all, corrective actions set incorrectly or they were ineffective, external (eg. supplier) quality issues)
- 4) Considering your previous answers, do you have recommendations how to improve the current state?
- *) Other remarks made during the interviews

(2) Special semi structured interview individually with key persons

- 1) Which quality standards are we following in the complaint handling process?
- 2) How to evaluate the quality of the past 8D cases?
- 3) Which are the planned COMPL tool changes regarding the 8D methodology?
- 4) Please summarize the planned actions in GOPS for preventive actions in complaint handling?
- *) Other remarks made during the interviews

Section 1: NSN specific questions

First I want to evaluate the user experiences of the MCAR tool and the new supplier related complaint handling process introduced during the pilot. Please rate your answer from scale 1-5, where 1 means not satisfied at all, 2 means that you are somewhat dissatisfied, 3 means neutral, 4 means satisfied and 5 means very satisfied. Choose N/A in case the question is not relevant for you. Kindly give also an explanation for your rating.

Q1: How satisfied are you with the <i>MCARs</i> section in the tool?	Your rating: Explanation:
Q2: How satisfied are you with the <i>Reports</i> section in the tool?	Your rating: Explanation:
Q3: How satisfied are you with the <i>Dashboards</i> section in the tool?	Your rating: Explanation:

Please compare your user experience in the MCAR tool with your current approach of conducting reports and visualizing the performance (with charts, graphs etc.) about supplier related complaints. Use this scaling in the following questions: 1 = far worse, 2 = worse, 3 = neutral, 4 = better, 5 = far better. Choose N/A in case the question is not relevant for you. Kindly give also an explanation for your rating

Q4: How would you rate the <i>Reports</i> section in the tool compared with your current method?	Your rating: Explanation:
Q5: How would you rate the <i>Dashboards</i> section in the tool compared with your current method?	Your rating: Explanation:

Use this scaling in the following questions: 1 = poorly, 2 = not so well, 3 = neutral, 4 = well, 5 = very well. Kindly give also an explanation for your rating.

Q6: How well the MCAR tool is supporting systematic problem solving?	Your rating: Explanation:
Q7: How well the MCAR tool is supporting the process of fixing the immediate problem?	Your rating: Explanation:
Q8: How well the MCAR tool fits into the introduced supplier related complaint handling process?	Your rating: Explanation:

Use this scaling in the following question: 1 = bad, 2 = not so good, 3 = neutral, 4 = good, 5 = excellent. Kindly give also an explanation for your rating.

Q9: How would you grade the introduced supplier related complaint handling process as whole?	Your rating: Explanation:
--	------------------------------

The following question does not have any scaling. Kindly provide an answer only.

Q10: Do you have any comments you want to bring up related to the MCAR tool and the new supplier related complaint handling process that are not covered by the earlier questions?	Answer:
--	---------